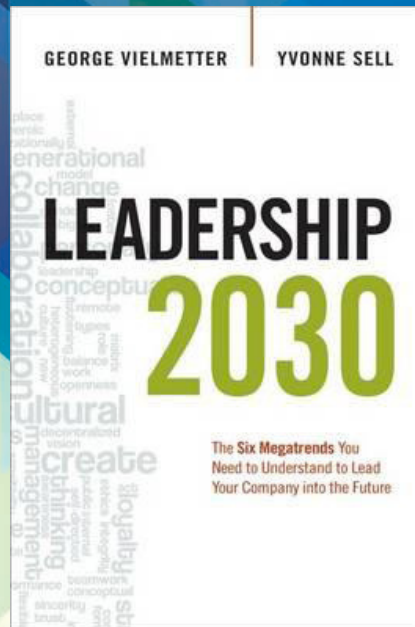


Leadership 2030

GEORG VIELMETTER & YVONNE SELL



KONSEP PENTING

LEADERSHIP 2030 MENGEMUKAKAN ENAM PERTEMBUGAN MEGATREND DAN MEMBERIKAN PETUNJUK UNTUK MEMIMPIN ORGANISASI KITA MELALUI PERUBAHAN YANG BESAR.

ENAM MEGATREND ITU TIDAK PATUT DILIHAT SECARA BERASINGAN, TETAPI SEBAGAI SOSIAL DAN EKONOMI MATRIX YANG MEMBERI KESAN KEPADA SETIAP ORGANISASI.

UNTUK MEMANDU ORGANISASI MEREKA MELALUI PERUBAHAN BESAR INI, PEMIMPIN PERLU BERUBAH DARI EGOCENTRIC KEPADA ALTROCENTRIK DENGAN BIDANG LUAS KOMPETENSI DAN FOKUS KEPADA PELBAGAIAN PEKERJA DAN PENGGUNA YANG AKAN MEREKA HADAPI.

KUASA GLOBAL YANG BESAR AKAN MEMBENTUK SEMULA PERNIAGAAN KITA MENJELANG TAHUN 2030. BUKU INI AKAN MEMBERI LINTASAN APA YANG AKAN BERLAKU DAN BAGAIMANA MEMBINA PASUKAN KITA UNTUK MENGHADAPI CABARAN TERSEBUT.

LEADERSHIP 2030

HILANG DALAM PERALIHAN: GLOBALISASI 2.0

Lima Perkara Penting

1. Timur akan bergerak maju lebih dari hanya tempat kerja untuk Barat. Barangan, manusia dan modal akan bergerak dari berbagai arah, bukan sahaja dari Barat ke Timur tetapi juga dari Timur ke Barat.
2. Pola perdagangan tradisi akan terpecah. Timur akan kurang bergantung kepada Barat untuk barang dan perkhidmatan. Organisasi perlu memikirkan cara yang berlainan tentang pemasaran.
3. Berhati-hati tentang "Glokalisasi". Kelas pertengahan yang baru akan muncul di banyak negeri, setiap satunya dengan permintaan pengguna sendiri, dan dengan itu menglokalisasi pasaran.
4. Globalisasi 2.0 akan menuntut pemikiran yang kompleks yang memusatkan tentang kognitif dan khususnya tuntutan konseptual dan strategik dari pemimpin.
5. Organisasi lebih diperlukan untuk penyesuaian dan menggalakkan pemikiran yang berbagai untuk meningkatkan kesedaran kontekstual dan menentukan yang komunikasi adalah dua hala.

Globalisasi 2.0 adalah perkara yang berbeza dari yang sebelumnya. Ia bukanlah model 1.0 terbalik. Sebaliknya ia dicirikan oleh dua sifat yang unik dan saling berkait. Pertama adalah peralihan kuasa ekonomi ke Asia dan keduanya adalah perkembangan pesat kelas pertengahan dalam negara membangun.

Abad Asia

Dalam perlumbaan pertumbuhan ekonomi Timur dengan mudah mengalahkan Barat. Tetapi dengan hanya mengalahkan kuasa ekonomi Barat tidak bererti peralihan kuasa. Perubahan ini dapat dilihat dalam skala bandingan dan pengaruh antara Timur dan Barat hasil dari perubahan ekonomi ini. Dalam April 2011, IMF telah mencabar Barat dengan kenyataan yang China akan melepasi Amerika Syarikat sebagai kuasa ekonomi yang utama diukur dari kuasa pembeli menjelang tahun 2016. Mengikut PwC, India akan mengatasi Amerika menjelang tahun 2050 dimana ketika itu ekonomi China akan melebihi Amerika sebanyak 50 peratus. Kesan sampingan dari fenomena ini adalah perubahan besar dalam pola perdagangan. Peningkatan dalam dagangan antara Negara membangun akan merupakan ancaman kepada ekonomi dan syarikat Barat. Hubungan

dagangan, gabungan strategik dan perjanjian ekonomi yang menyisihkan Barat telah pun berlaku.

Taburan Kelas Pertengahan

Logik kepada abad Asia adalah sebahagian besar dari pengguna kelas pertengahan akan tertumpu di benua terbesar dunia: 66 peratus dari kelas pertengahan akan berada di kawasan Asia-Pasifik dalam tahun 2030. Ini akan membentuk pasaran baru yang pantas berkembang bagi syarikat-syarikat dari negara maju dan negara sedang membangun. Kesannya "sweatshop" akan berubah menjadi lombong emas dan pencarian emas telah pun bermula. Seperti yang suka dilaporkan oleh media, pengguna Asia mempunyai selera besar terhadap barangan mewah dari Barat. McKinsey menganggarkan yang China akan menjadi negara pembeli barangan mewah menjelang tahun 2015. Ternyata pendapatan boleh guna di negara Asia dan Latin Amerika akan memberi peluang pasaran yang luas untuk pemain global dan tempatan bagi pasaran maju dan membangun. Permintaan mendadak kepada kemewahan yang dianggap biasa oleh pengguna Barat seperti percutian, kereta, pakaian jenama, komputer telah pun berlaku. Kelas pertengahan baru ini akan tertarik kepada kualiti hidup yang lebih baik. Bagaimanapun adalah penting untuk mengenali yang kita tidak bercakap tentang kumpulan homogeneous yang mewah dengan pola penggunaan yang serupa. Perbezaan budaya dan kecenderungan tempatan akan memacu permintaan untuk produk dan perkhidmatan yang berbeza dalam setiap pasaran. Adalah penting bagi setiap syarikat dan pemimpinnya memahami perbezaan ini jika mereka ingin berjaya dalam Globalisasi 2.0.

Implikasi Globalisasi 2.0

Perimbangan Baru

Syarikat antarabangsa telah dinasihati supaya "berfikir secara global, bertindak secara tempatan". Ternyata kenyataan ini tepat. Tetapi Globalisasi 2.0 menyebabkan unsur tempatan itu diberatkan. Syarikat global perlu berfikir dan bertindak lebih tempatan dari sebelumnya. Satu saiz tidak lagi sesuai untuk semuanya. Membuat keputusan secara berpusat dianggap terlalu perlahan bagi membolehkan organisasi untuk mengambil kesempatan dari peluang tempatan. Lebih dari biasa perniagaan perlu membentuk strategi global dan tempatan yang disesuaikan secara selari. Organisasi juga perlu membina proses untuk mengukuhkan kesedaran kontekstual mereka. Mereka perlu membentuk sensitiviti bagi menghadapi pengaruh jaringan yang unik dan kompleks bagi setiap pasaran. Pengaruh ini terdiri daripada kesediaan sumber dan kepakaran dan impak budaya, perlakuan dan kecenderungan. Ini juga termasuk peraturan rasmi dan tidak rasmi dan peraturan yang melibatkan tempat berlainan.

Fokus Strategik

Dunia baru juga memerlukan fokus baru tentang strategi. Kebitaran konvensional menekankan yang strategi bukanlah sesuatu yang sukar tetapi perlaksanaannya yang sukar. Tetapi peralihan dalam kuasa ekonomi, pengembangan kelas pertengahan dan tuntutan untuk glokalisasi memerlukan strategi baru dan model operasi baru. Syarikat perlu membentuk

melihat diri mereka hanya sebahagian dari keseluruhannya. Kepimpinan altrocentric berasaskan genggamannya kuat rasional, kontekstual dan sifat perkongsian kepemimpinan. Pendekatan ini kadang-kadang dipanggil kepemimpinan pasca-wira [post-heroic].

Kuasa Altrocentric

Pemimpin altrocentric yang diperlukan untuk menangani kepemimpinan tahun 2030 akan dipacu oleh kuasa sosial dan idealnya saling bergantung Antara satu dengan lain. Kenapa begitu. Ini disebabkan akibat dari megatrend yang telah kita bincangkan. Kepentingan pemegang taruh dan amalan kerja baru akan menghakis kuasa kedudukan dan autoriti pemimpin. Dalam konteks ini arahan, menetapkan langkah, gaya kawalan dan suruhan tidak dapat diterima. Pemimpin besar akan memahami yang kunci kepada kuasa mereka datangnya dari orang lain. Mereka akan menggunakannya untuk mendayakan khalayak sekeliling mereka.

Kompetensi Pemimpin Altrocentric

Rajah 1 menunjukkan peta kompetensi pemimpin altrocentric. Peta itu bukan penyudahnya dan tidak boleh dianggap yang pemimpin altrocentric mempunyai kesemua kompetensi tersebut. Ia hanya model hipotekal yang membolehkan kita menggariskan perlakuan sebenar yang akan membantu pemimpin untuk menghadapi megatrend.



Pemimpin altrocentric mempunyai ethic pasukan yang kuat. Mereka menyedari yang megatrend membawa bersamanya cabaran yang besar untuk dihadapi oleh seorang individu and kepimpinan berkesan berpasukan diperlukan untuk memandu organisasi menghadapi rebut tersebut. Mereka juga mengerti anggota pasukan yang lain adalah lebih sesuai untuk membuat keputusan dari yang lain., Oleh kerana itu mereka merasa diri mereka standing dengan yang lain. Jadi mereka secara systematic membina pasukan luar biasa dengan kuasa membuat keputusan dan membina suasana untuk membolehkan mereka berfungsi. Mereka melakukannya pertamanya dengan

memilih individu yang boleh bekerjasama dengan profil yang berbeza dan saling melengkapi. Ini merupakan langkah yang sepatutnya tetapi mengejutkan berapa banyak pemimpin yang gagal berbuat demikian. Setelah pasukan yang betul dibentuk pemimpin altrocentric akan memulakan proses mencari makna dengan mereka untuk membentuk rasa matlamat bersama yang kuat. Mereka kemudiannya melaksanakan matlamat itu dengan tindakan untuk dicapai bersama. Akhirnya mereka mereka menggalakkan pasukan mereka berfikir secara berlainan tentang perniagaan syarikat, model operasi, arah strategic dan pelaksanaan, peluang dan ancaman yang dihadapi dalam megatrend.

KESIMPULAN: PERJALANAN MENUJU KEPIMPINAN ALTROCENTRIC

Kepimpinan altrocentric bukanlah boring atau template yang boleh dipenuhi. Ini disebabkan setiap pemimpin altrocentric itu berbeza, walaupun mereka berkongsi ciri yang samas dan kompetensi yang disebutkan tadi. Setiap seorang mempunyai imej-diri berlainan dan pemahaman diri berdasarkan ciri mereka yang unik. Kepimpinan altrocentric adalah perjalanan tanpa destinasi yang jelas, perjalanan yang penuh dengan ambiguity, ketidaktentuan, soalan terbuka dan potensi menemui jalan buntu sepanjang perjalanan. Individu boleh disokong, dipandu dan diselia dalam perjalanan tersebut. Cara permulaan yang baik adalah dengan mengemukakan beberapa soalan untuk membantu kita refleksi dimana kita berada sekarang.

Soalan 1: Apakah imej-diri kita?

Bagaimana kita melihat diri sendiri? Adakah kita melihat diri sebagai pemimpin? Apa yang kita hargai? Adakah kita bersedia untuk menyoal prejudis dan prakonsepsi kita?

Soalan 2: Apakah yang memacu kita?

Memahami motivasi dalaman kita adalah penting kerana kuasa bersosial adalah prasyarat bagi kepemimpinan altrocentric. Oleh kerana motif kita dibawah sedar ia amat sukar untuk dikemukakan, tetapi terdapat beberapa ujian yang boleh membantu kita untuk memahaminya.

Soalan 3: Berapa akrab kita mengenali diri sendiri dan batasan kita?

Adakah kita mengadakan refleksi tentang pencapaian kita dan kekuatan serta kelemahan? Adakah kita sedar tentang batasan kita? Adakah kita dapat mengawal emosi?

Soalan 4: Adakah kita terbuka?

Adakah kita mempunyai sifat ingin mengetahui? Adakah kita seronok belajar dan melebarkan horizon? Adakah kita suka bergaul dengan orang yang berlainan dari kita? Adakah kita melibatkan diri dan merasa empati dengan orang lain, memahami pemikiran, perasaan dan kebimbangan mereka?

Soalan 5: Apakah gaya kepemimpinan yang kita gunakan?

Adakah kita mengamalkan pendekatan mengarah dan mengawal dalam memimpin? Adakah kita menentukan jadual masa, bergerak pantas dan menuntut orang lain mengikutinya? Adakah kita melibatkan pasukan dalam membuat keputusan?

Soalan 6: Bagaimana luas perspektif kita?

Adakah kita selalu menyaring persekitaran pasaran dan menganalisa perkembangan terbaru dan trend masa depan? Adakah kita berusaha untuk melibatkan semua pemegang taruh dalam perniagaan – dalaman, luaran, tempatan dan global? Adakah kita pastikan yang sebarang akibat difahami sepenuhnya dan konsep yang sesuai dibentuk?

Soalan 7: Adakah kita membentuk kesetiaan dan menguruskan reputasi?

Pemimpin altrocentric membentuk kesetiaan dan mengurus secara proaktif reputasi syarikatnya. Mereka bertindak mengikut etika, tulen dan berintegriti. Mereka menghormati individualiti pekerja dan mengambil berat tentang keperluan pekerja.

Soalan 8: Adakah kita melibatkan rakan dalam proses pencarian makna?

Adakah kita melibatkan rakan kita dalam proses pencarian-makna? Adakah pengurus kita membentuk naratif yang merangkumi lima perspektif penting? Pencarian - makna adalah kompetensi kepemimpinan penting yang dating semula jadinya kepada pemimpin altrocentric. Tanpa naratif organisasi meyakinkan adalah sukar bagi syarikat dapat menghadapi kerumitan megatrend.

Soalan 9: Adakah kita bekerjasama dengan rakan kongsi dan yang lain?

Adakah kita mengambil kerja berpasukan dan kolaborasi secara serius? atau kita hanya berjanji kepada mereka? Adakah kita mempunyai pemahaman tentang kolaborasi dalam makna yang luas? Adakah kita memberi pertimbangan wajar kepada usaha sama dengan organisasi luar dan malah pesaing. Adakah kita faham dan mengamalkan kerjasama persaingan [coopetition]?

Soalan 10: Adakah kita mengambil tanggungjawab agenda pekerja dalam organisasi?

Pemimpin altrocentric mengekalkan tumpuan tidak berbelah bagi tentang pekerjanya. Mereka melihat sumber manusia sebagai isu perniagaan strategic dan ketua sumber manusia sebagai rakan perniagaan strategic. Mereka membentuk amalan Sumber Manusia yang kuat dan secara personal terlibat dan sedar tentang isu pekerja yang penting dalam organisasi.

Soalan 11: Adakah kita mengamalkan autonomi terbatas?

Autonomi terbatas adalah kunci untuk menghadapi kerumitan megatrend. Delegasi dan bertindak dengan birokrasi yang kurang dimana perlu akan membentuk kelenturan yang diperlukan oleh organisasi untuk respon kepada dunia yang berubah pantas.

Soalan 12: Adakah kita membentuk pembuat-keputusan sepuluh keatas?

Pemimpin altrocentric adalah pemain pasukan. Mereka ikhlas untuk membentuk pasukan membuat keputusan kerana mereka tahu tanpanya mereka tidak berupaya menangani cabaran mendatang. Fahamilah kompetensi yang diperlukan oleh pengurusan kanan kita. Bentuklah proses pembangunan untuk ini dapat dilakukan. Berkerja dengan jurulatih supaya

pasukan kita dapat mencapai potensi sepenuhnya. Jangan biarkan anggota merosakkan agenda pasukan.

Membangunkan pemimpin altrocentric akan memerlukan masa, tenaga dan pelaburan. Pemimpin harus mula berfikir secara berlainan dari sekarang tentang cara mana mereka beroperasi. Mereka harus berfikir diluar kotak, bangunan, organisasi dan sektor. Mereka harus berfikir secara luar biasa jika masih ingin terapung ditengah ribut megatrend.

PENGARANG:

GEORG VIELMETTER adalah ahli Hay Group's European Leadership Team dan pengarah serantau - Europe of Hay Group's Leadership and Talent Practice. Beliau bekerja dengan eksekutif-eksekutif dan pasukan teratas pada transformasi kepemimpinan, dan beliau juga menerbitkan dan bercakap mengenai topik-topik ini. Beliau adalah seorang alumni German National Academic Foundation, dan ahli German Sociological Association dan German Society for Philosophy. Beliau tinggal di Berlin, Jerman.



YVONNE SELL adalah pengarah Kepimpinan dan Bakat - UK & Ireland untuk Hay Group di mana, sebagai sebahagian daripada peneraju amalan kepemimpinan dan bakat, beliau selalu menyediakan ulasan akhbar dan pembentangan persidangan mengenai pelbagai isu kepemimpinan. Beliau juga bekerja dengan Daniel Goleman dan Richard Boyatzis pada penyelidikan kecerdasan emosi. Yvonne Sell tinggal di London, United Kingdom.

Copyright © 2014
by Hay Group Holdings Inc.
ISBN: 978-0-8144-3275-4
244 pages RM111.80