



باز هم مدیریت تغییر

پیشگامان تحولات اساسی

تضاد، عدم همکاری و بروز مقاومت می‌باشد. در قدم بعدی مدیران و کارکنان به تدریج دیدگاه‌های مشترکی پیدا می‌کنند مبنی بر اینکه شرکت در شرایط جدید چه شکلی باید بگیرد و توجه خود را به خارج یعنی مشتریان و رقبا معطوف می‌سازند. در مرحله نهایی سیستم‌ها که جهت جبران و ارزیابی و سنجش بوجود می‌آید که ارزش‌های جدید را به مرحله اجرا در می‌آورد و فرهنگ شرکت را شکلی تازه می‌بخشد. در حالت ایده‌آل این فرایند هرگز خاتمه نمی‌یابد و همواره تکرار می‌شود.

جان اف ولج

جنرال الکتریک: ولج ۵۸ سال دارد. یک امریکایی ایرلندی‌تبار خوشرو است و به‌عنوان مهمترین استاد تغییرات سازمانی عصر شناخته شده است. از هنگامی که در سال ۱۹۸۱ مدیرعامل جنرال الکتریک شد، این شرکت ۲۰۰ هزار نفر از کارکنان را خاتمه خدمت داده، در حالی که درآمد خالص آن حدوداً سه برابر شده و ارزش بازاریش نیز ۶/۷۶ میلیارد دلار افزایش پیدا کرده است. پس از برکناری‌های وسیع که در سالهای اول عده زیادی از کارکنان ج.ا. را علیه «ولج» برانگیخت، شرکت جنرال الکتریک در حال حاضر سبک مدیریت جدیدی را اعمال می‌کند که عمدتاً بر پایه ارزش‌های مشترک و تعهدات داوطلبانه استوار است.

شما باید لبه تیز تغییرات را در دست داشته باشید. نمی‌شود وضعیت موجود را حفظ کرد،

بزند. «دلان را قوی کنید. چندین نفر از مدیران پیشگام، راه را برای تغییرات بنیادی در سازمان‌ها باز کرده‌اند. تجربه آنها نشان می‌دهد که فرایند بازسازی یک سازمان نه تنها امکان‌پذیر بلکه قابل درک و حتی قابل پیش‌بینی است.

«استر تفورد شرم» از مجله «فورچون» ضمن تهیه یک سمینار ویدیویی تحت عنوان «مدیریت تغییرات انقلابی» با همکاری پرفسور «نئول نیکی» از دانشکده بازرگانی دانشگاه میشیگان، با ۲ نفر از مدیرانی که از لحاظ انقلاب در شرکت‌ها، در تراز اول هستند، مصاحبه کرده است. این افراد عبارتند از: ولج بوسیدی، وایز، و والش. در بخش‌هایی که از این گفتگوها استخراج شده این چهار مدیر نظریات خود را درباره تغییرات در شرکت‌ها مطرح ساخته‌اند.

شرکت‌های تحت سرپرستی این مدیران به دو گروه کلی تقسیم می‌شود: «شرکت تنکو» و «الاید سیگنال» مشکلات عملیاتی شدیدی داشتند و این موضوع جوی ایجاد کرده بود که بسیاری از کارکنان این شرکت‌ها از تغییرات استقبال می‌کردند. برعکس، در شرکت‌های ج.ا. و «امری تک»، مشکل عمده‌ای بنظر نمی‌رسید و لذا مدیران عامل این دو شرکت در راه انجام تحولات با مخالفت بیشتری مواجه بودند.

در هر شرکتی، فرایند انقلابی از اینجا شروع می‌شود که محیط فعالیت تجزیه و تحلیل شده و تشخیص داده می‌شود که بهترین عکس‌العمل سازمان برای مقابله با مشکلات انجام تغییرات بنیادی است. این اولین قدم، توأم با خشونت،

اشاره:

این مقاله مروری است بر دیدگاه‌های بعضی از رهبران تحول در شرکت‌ها و سازمان‌های مهم بین‌المللی. در این گزارش به شخصیت‌های مجربی چون لاری بوسیدی، جک ولج، بیل وایز و مایکل والش، نقطه‌نظرهای خود را در مورد بازسازی شرکت‌های بزرگ امریکائی، را به‌دور از گرایش‌های تعصب‌آمیز صنفی، بیان می‌کنند و در معرض ارزیابی و قضاوت خواننده قرار می‌دهند. ترجمه این گفتارها می‌تواند، تجاربی را در اختیار مدیران ایرانی چه در بخش خصوصی و چه دولتی، قرار دهد و در رهگذر تصمیم‌گیری‌های اساسی، و حتی روزمره، کارساز باشد.

تنها عده کمی از مدیران عامل، در شرکت‌های خود دست به انقلاب سازمانی زدند. با اسنادان تحول جک ولج، لاری بوسیدی، بیل وایز و مایکل والش آشنا و از راز موفقیت آنها باخبر شوید.

مدیرانی که با ضرورت دگرگون کردن سازمان‌های خود روبرو می‌شوند، از آشفتگی یا دست‌کم از نتایج پیش‌بینی نشده واهمه دارند. اینگونه احساس که حتی در بهترین مدیران می‌تواند ایجاد ترس نماید، برای تحولات سازمانی بمثابة سم مهلکی است. «جک ولج» مدیرعامل جنرال الکتریک (ج.ا.) می‌گوید: «وقتی سازمانی را اداره می‌کنید، در اول کار ترس بر وجود انسان مستولی می‌شود، ترس از اینکه تصمیمات شما ممکن است به سازمان صدمه

برای اینکه مرتباً افرادی از کشورهای دیگر با محصولات تازه‌ای می‌آیند و با سلیقه مصرف‌کننده‌ها عوض می‌شود یا ترکیب هزینه‌های تولید تغییر پیدا می‌کند و یا یک تکنولوژی جدید عرضه می‌شود، اگر با سرعت و انعطاف‌پذیری عمل نکنید، صدمه خواهید دید. این مطلب در مورد تمام قسمت‌های یک شرکت و در هر کشوری از جهان صدق می‌کند.

افراد همیشه می‌پرسند: «آیا تغییرات تمام شد؟ می‌توانیم حالا توقف کنیم؟» باید به آنها بگوئید: «نه خیر، تازه اول کار است.» باید درک کنند که تغییرات تمام‌شدنی نیست. رهبران شرکت‌ها باید چنان جوی ایجاد کنند که افراد بفهمند که تغییر یک فرایند، مداوم است، نه یک واقعه که اتفاق می‌افتد و تمام می‌شود.

تغییرات همیشه بیشتر از آنست که شما در اول کار احساس می‌کنید. در شروع کار تغییرات واحد صنایع دفاعی، افراد همکاری نمی‌کنند. آنان نمی‌توانند به خود بقبولانند که تغییرات اینهمه وسیع خواهد بود.

افراد را چگونه وارد فرایند تغییر می‌کنید؟ کار را با واقعیت شروع کنید. تمام حقیقت‌ها را بیرون بیاورید. منطق تغییرات را با روشن‌ترین و واقعی‌ترین بیان برای افراد توضیح دهید. وقتی حقیقت واحدی در اختیار افراد گذاشته می‌شود، آنها معمولاً به نتیجه واحدی نیز خواهند رسید. فقط زمانی که همه درباره واقعیت‌ها به توافق می‌رسند و مقاومت کاهش پیدا می‌کند، آن وقت بتدریج تغییرات خریدار پیدا می‌کند.

بخش تولید وسایل خانگی ما موفق است ولی یک مجتمع تولیدی در «لویزیویل» داریم که سودآور نیست. این مشکلی بود که می‌بایست حل می‌کردیم. لذا مدیران ما در آنجا به همه کارکنان می‌گویند که باید در حل این مشکل به ما کمک کنید. تمام اطلاعات را نشان می‌دهیم. رئیس اتحادیه کارگری و دستیارانش اطلاعات را بررسی می‌کنند و سپس می‌گویند می‌توانیم روی این مشکل کار کنیم، ما در مقابل ۸ ساعت دستمزد، ۸ ساعت کار به شما تحویل می‌دهیم. می‌توانیم کارکنان را وادار کنیم با دو برابر سرعت کار کنند و می‌توانیم به افراد خودمان بگوئیم این‌همه کار برای کارکنان درست نکنند. در «لویزیویل» می‌خواستیم ۱۵۰۰ شغل را حذف کنیم، ولی حالا امیدواریم اوضاع را درست کنیم برای اینکه همه هدف واحدی دارند. کار دیگری که می‌توانید بکنید تعریف

ارزش‌ها است. وقتی به ارزشی مانند کار گروهی اهمیت می‌دهید، این خود در شکل‌دهی رفتار کارکنان موثر است. اگر به‌عنوان بازیکن یک تیم نتوانید عمل کنید، هرچه هم ارزنده باشید، واقعاً جای شما در ج.ا. نیست. برای اعمال ارزش‌ها، کارکنان را با یک روش ۳۶۰ درجه‌ای ارزشیابی می‌کنیم. در این ارزشیابی مقامات بالا، همگان و مرئوسین همه سهم دارند و نظر می‌دهند. این ارزشیابی بسیار دقیق و سخت است زیرا افراد چیزهایی درباره خود می‌شنوند که قبلاً هرگز نشنیده‌اند. ولی فرصت اصلاح و جبران به آنها داده می‌شود، اما اگر خود را اصلاح ننمودند، باید بروند.

چیزی که بیشترین ارزش را به آن قائلیم «بی‌مرزی» است. بی‌مرزی عبارت از این است که فرد بتواند در جهت بالا و پائین سلسله مراتب، بین قسمت‌ها و مناطق جغرافیایی و با فروشندگان مواد اولیه و همچنین مشتریان کار کند. ما خود را از عارضه «اینجا اختراع نشده است» خلاص کرده‌ایم. برای دستیابی به هر ایده و فکری به هر جا که لازم باشد می‌رویم. وقتی محدودیتی نیست که به چه کسی مراجعه کنید، به کجا بروید، و به چه چیزی دست بزنید، نتایج قابل ملاحظه است. به هر کجا که می‌رویم می‌بینیم کسانی بعضی کارها را بهتر از ما انجام می‌دهند.

ج.ا. به یافتن فکر بهتر همیشه بها می‌دهد. کار من گوش‌دادن، جستجو و تفکر است. کار من اینست که افراد را در معرض ایده‌ها و مدل‌های نمونه‌ای خوب قرار بدهم. ما تقریباً مثل یک سرگارسون هستیم، مردم را راهنمایی می‌کنیم بیایند و سر این میز بنشینند و از غذای اینجا لذت ببرند، آن را امتحان کنند و ببینند مزه‌اش خوب است یا نه. وقتی افراد دارای اعتماد به نفس، یک ایده خوبی را می‌بینند حاضرند آن را امتحان کنند. رهبری موفقیت کار طاقت‌فرسانی است. بین

● فرایند بازسازی یک سازمان نه تنها امکان‌پذیر، بلکه قابل درک و حتی قابل پیش‌بینی است.

● اگر با سرعت و انعطاف‌پذیری عمل نکنید، صدمه خواهید دید. این مطلب در مورد تمام قسمت‌های یک شرکت و در هر کشوری از جهان صدق می‌کند.

اعتماد به نفس و کبر و غرور یک مرز بسیار ظریف و کم‌رنج وجود دارد. موفقیت معمولاً هم اعتماد به نفس و هم کبر و غرور و همراه با آنها مقاومت در مقابل تغییر بوجود می‌آورد. بزرگ‌رکاسی رشد کرده و بزرگتر می‌شود. افراد به تدریج معتقد می‌شوند که آسیب‌ناپذیر هستند. ولی تا بخود آیند دنیا عوض می‌شود و آنها نیز باید واکنش نشان بدهند. وقتی برای مدت طولانی همه چیز به خوبی پیش برود و بر وفق مراد باشد، بعضی از افراد هرگز نمی‌توانند خود را برای رویارویی با واقعیت آماده کنند.

به این دلیل است که شما می‌بینید تعدادی از شرکت‌ها وقتی که گرفتار مشکلات شدند به فکر تغییرات می‌افتند. آنها باور نمی‌کنند که شرایط شاید ده برابر بدتر از آن است که تصور می‌کردند. مدیریت در یک شرایط دشوار انسان را به مراتب بهتر از زمانی که سوار بر موج موفقیت است، بار می‌آورد. وقتی کشتی دارد غرق می‌شود، همه به این فکر می‌افتند که قایق‌های نجات را به آب بیاندازند.

بزرگترین اشتباه من این بود که در موقع تصمیم‌گیری‌های سخت، بیش از اندازه عذاب می‌کشیدم. من می‌بایستی با سرعت بیشتری عمل می‌کردم ولی بالاخره همه ما بشر هستیم و دوست نداریم با بعضی از مسائل ناخوشایند روبرو شویم. برکنار کردن عسده‌ای از شغل‌شان یکی از ناخوشایندترین کارهایی است که انسان مجبور می‌شود در زندگی خود انجام بدهد. من نمی‌خواستم این شرکت را صدمه بزنم. بعضاً به این لحاظ اشتباه می‌کردم که می‌توسیدم شرکت از تصمیمات من صدمه بخورد. اگر من سریع تر عمل می‌کردم شاید وضع ج.ا. از این هم بهتر می‌بود.

لارنس بوسیدی

الاید سیگنال: لارنس بوسیدی معاون سابق «ولج» در جنرال الکتریک در سال ۱۹۹۱ از ج.ا. بیرون آمد تا مدیریت «الاید سیگنال» را به‌عهده بگیرد. این شرکت سالانه ۱۲ میلیارد دلاری، سازنده تجهیزات فضایی، قطعات خودرو و سایر محصولات صنعتی است. بوسیدی ۵۸ ساله مردی تنومند، رُک، بذله‌گو و بسیار باهوش است. اخلاق او تعادلی است بین فطرت تساوی‌جویی و علاقه پیشروی و از میان برداشتن موانع. وقتی او سرکار آمد، شرکت «الاید سیگنال» در حال خونریزی بود. از آن بعد درآمد هر سهم ۷۴٪ افزایش یافته و قیمت سهام آن در بورس با ۱۴۵٪

درصد افزایش اخیراً به ۷۳ دلار هر سهم رسیده است.

این شرکت تشکیل شده بود از شرکت شیمیائی «الاید» به اضافه «بندیکس» و «سیگنال» همه این شرکت‌ها حاشیه عملیاتی نامطلوب، بدهی زیاد و جریان نقدینگی منفی داشتند. با توجه به توازن ناما نمی‌توانستیم این وضع را ادامه بدهیم. شرکت به‌طور عجیبی درون‌نگر بود و معلوم نبود که در آینده چه شکلی می‌خواهد به‌خود بگیرد.

ما شروع کردیم به ایجاد مکانیزم‌هایی که روی آینده شرکت تأکید داشت. وضع شرکت و افرادی را که آن را اداره می‌کردند تجزیه و تحلیل کردیم. فلسفه من اینست که اگر افراد صحیحی را جهت اداره یک شرکت انتخاب کنید وضع بهبود پیدا می‌کند. ما ۱۲۸ پست کلیدی در شرکت داریم، از این تعداد مسئولین ۶۹ پست را عوض کردیم. بعضی از اینها را از خارج از شرکت آوردیم. ما با سه هدف عمده قدم به سال ۱۹۹۲ گذاشتیم: ارقام مان را درست کنیم، کیفیت کاری را تحقق بخشیم، نه اینکه فقط یک شعار باشد و «الاید سیگنال» را به صورت یک شرکت واحد درآوریم. مرحله گذار در شرکت ما آسان‌تر از جنرال الکتریک بود زیرا کارکنان ما در شرایط دشواری قرار داشتند و از طریق روزنامه‌ها از مشکلات سایر شرکت‌ها مانند «آی بی ام»، «جنرال موتورز» و «سیرس» باخبر بودند و می‌دانستند که اوضاع باید عوض شود، می‌دانستند که امنیت شغلی آنها بسته به این بود که شرکت در تحولات خود موفق شود.

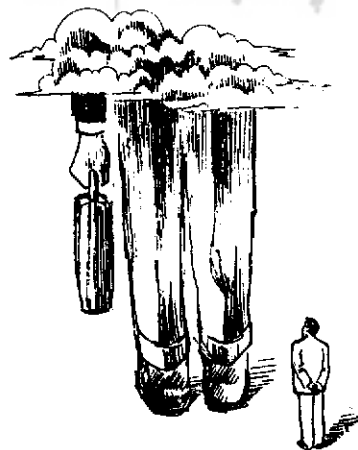
برای شروع تغییرات وسیع باید شرایط حادی ایجاد کرد. باید با ارائه دلیل به افراد گفت که چرا تغییرات لازم است. نمونه‌هایی از دنیای واقعی می‌تواند مفید واقع شده و موجب انگیزش آنها شود. «کرایسلر» محصولات را در عرض ۳ تا ۳½ سال به بازار می‌آورد، این یک مزیت رقابتی عمده است. حتی اگر وضع مالی شرکت شما در حد عالی نیز باشد، شاید بخواهید به‌مورد کرایسلر بیشتر توجه کنید و برای بهبود عملکرد خود، قبل از اینکه مورد تهاجم قرار بگیرید، طرفدار پیدا کنید.

ترساندن کارکنان چاره کار نیست، بلکه باید از آنها کمک بطلبید. آنها هرچه بیشتر بدانند که چرا می‌خواهید دست به تغییرات بزنید، انجام تحول به همان اندازه راحت‌تر خواهد بود. باید خود را باور داشته باشند و بدانند که می‌توانند برنده

شوند. باید اهداف را تعیین کنید تا اگر موفق شدند، به این موفقیت ارزش قائل شوند و حتی آنرا جشن بگیرند.

در این مورد تقریباً اتفاق نظر وجود دارد که در دهه ۱۹۹۰ فعالیت‌ها عمدتاً از طریق فرایندهای توجه به مشتری اداره خواهد شد. ما دیوارهایی را که امور مالی، تولید، مهندسی و بازاریابی را از هم جدا می‌کند از میان بر می‌داریم و تمام این وظایف را وارد فرایند سازمانی می‌کنیم. کلاً بررسی می‌کنیم که چگونه می‌توان همه این فرایندها را تغییر داد. همه چیز را از پایه عوض می‌کنیم و شکل تازه‌ای به نحوه اداره کارها می‌دهیم. مثلاً باید تمامی سیستم‌های اندازه‌گیری و سنجش را نیز عوض کنیم و می‌توان دید که این کار را چگونه انجام می‌دهیم.

تفاوت در قدرت رقابت در این نیست که انسان چه می‌کند، بلکه در اینست که آن کار را چگونه انجام می‌دهد. اصل قضیه اجرا است و اگر افراد صحیحی نداشته باشید اجرا خوب انجام نمی‌گیرد. هر مبنی حال باید انگیزه‌ها و ارزش‌های صحیحی نیز داشته باشید. ما همیشه روی کار گروهی، در مقابل کار انفرادی تأکید خواهیم کرد. در سلسله مراتب و ساختارهای قدرت‌گرا، افراد زیادی را در کارها دخالت نمی‌دهند، لذا کارکنان طرفدار آن نیستند و در این‌گونه محیط‌های سازمانی کمتر با موفقیت روبرو می‌شود. باید از مغز کارکنان و از قوه تخیل و احساس تعهد و دلبستگی آنها استفاده شود. آنها کارشان را بهتر از شما می‌دانند. کسی که متصدی ماشین تراش است، درباره کار خود بیش از فردی که در پشت میز نشسته اطلاعات دارد.



وقتی کارکنان شخصاً احساس خطر می‌کنند باید درباره این موضوع باصراحت تمام صحبت کنید. مثلاً ممکن است به آنها بگویید: تعداد نیروی کار ما بستگی به موفقیت ما در ارضاء مشتری دارد، بنابراین در مورد امنیت شغلی هیچ‌گونه قولی نمی‌توانیم بدهیم، اما تغییر چیزی است که برای ادامه حیات این شرکت ضرورت دارد. صراحت لهجه، خود نوعی رفتار محترمانه با کارکنان است. باید سوالات را تاجایی که ممکن است مستقیماً جواب بدهید. این کار گاهی مشکل است ولی برای شما کسب اعتبار می‌کند.

بسموازات افزایش ابتکارات و تلاش‌ها، بعضی از افراد خوب و متعهد ما شکایت می‌کنند که کارشان سخت است. آنها می‌خواهند به زندگی اجتماعی خود نیز برسند و وقت بیشتری با خانواده‌های خود صرف کنند. جواب من اینست که چنین موقعیت‌ها بهترین فرصتی است که لحظه‌ای تأمل کنیم و به‌بینیم چه کارهای زائدی انجام می‌دهیم. ما نمی‌توانیم سطح تلاش و ابتکارات خود را کاهش دهیم ولی حداقل می‌توانیم با فکری باز کارهایی را که ارزش افزوده ندارند، حذف کنیم.

اگر دقت کنید در هر فرایند جایی برای بهبود وجود دارد، و اگر مدت زیادی است که این فرایند انجام و تکرار می‌شود، بدون شک اصلاحات مورد نیاز در آن نیز بیشتر است. اگر از دیدگاه انتظام‌یافته‌ای به کارها نگاه کنید، چیزهای تعجب‌آوری خواهید دید. اگر کسی برای انجام دادن کار معینی، طرحی برای شما تهیه کند، ممکن است قدری ناراحت شوید ولی در عوض می‌تواند راه عملی انجام دادن آن کار را بمراتب بهتر و سریع‌تر به شما نشان بدهد.

این ایده‌ها را می‌توانید در سطح بسیار وسیعی به کار ببرید. مدیرعامل باید در آغاز فرایند تحول پیشقدم باشد و در حمایت از آن نیز همیشه باید مراقبت نماید، ولی در نهایت امر هر فرایند تحولی مستلزم مشارکت عده زیادی است. بنابراین در هر قسمت و اداره‌ای باید به دنبال داوطلب بگردید. هرچه تعداد شرکت‌کننده در فرایند تحول، بیشتر باشد، به همان نسبت مراحل تغییر سریع‌تر پیاده می‌شود. وقتی افراد کم‌کم نتایج را به‌بینند آن وقت فرایند تغییر باز هم شتاب می‌گیرد. در اینجا پدر امید برای همه شرکت‌ها وجود دارد.

من متقاعد شده‌ام که بهره‌وری بسیاری از شرکت‌های آمریکائی، حالا سریع‌تر از ۲۰ سال اخیر افزایش می‌یابد و این آینده‌ای نیکو را نوید می‌دهد.

شرکت امری تک: «امری تک» یکی از شرکت‌های عامل کمپانی «بل» است و حجم معاملات آن سالانه به ۱۱/۲ میلیارد دلار بالغ می‌شود. «امری تک» به ۱۲ میلیون نفر مشتری عمدتاً در ۵ ایالت غرب میانه امریکا سرویس می‌دهد. «ویلیام وایز» رئیس ۶۴ ساله این شرکت، مردی بلند قامت، مبادی آداب و از نظر رفتار بسیار آرام است، ولی در میدان عمل انسانی آتشین است که با یک تأمین‌کننده انحصاری خدمات دست‌وپنجه نرم می‌کند و آینده آنها با رقابت شدید رقم خورده است. او نیز مانند «ولچ» در ج.ا. این وظیفه سنگین را به عهده داشت که در یک شرکت سالم دست به تغییرات بزند. در سال ۱۹۹۲ که از لحاظ درآمد بی‌سابقه بود، «وایز» اعلام کرد که ۷ درصد از مشاغل رده مدیریت شرکت را کاهش خواهد داد.

اگر قرار بود پنج سال بعد خودم را در آینه نگاه کنم و احساس نمایم که این شرکت را برای آینده آماده نکرده‌ام، بدون شک خود را به شدت ملامت می‌کردم. برای من کاملاً روشن بود که باید تحولی ایجاد کنیم. اگر فرهنگ حاکم بر شرکت دست نخورده باقی می‌ماند، رقبا بازارهای ما را می‌بلعیدند.

فرهنگ حاکم بر این شرکت ذاتاً با رقابت آشنا نبود. کارکنان غالباً بر این باور بودند که اگر کسی در این شرکت شغلی بدست آورد، دیگر مادام‌العمر تأمین است. یک فلسفه ذیحق بودن وجود داشت و همه فکر می‌کردند که ما حالت انحصاری داریم برای اینکه انحصاری بودن حق ما است. بسیاری از افراد بر این عقیده بودند که وارد شدن در صحنه رقابت کار بدی است. همه مایل بودند وضع موجود را حفظ کنند، وضعی که در گذشته سبب امنیت و مصونیت شده بود.

در فرهنگ گذشته، جلسات کمیته مدیریت به یک رشته نشست‌های بسیار اداری، کسالت‌آور و غیرسازنده تبدیل شده بود. در این جلسات نقطه‌نظرهای متفاوت مطرح نمی‌شد. اگر تصمیمات رئیس برخلاف نظر کارکنان بود، کسی از جای خود تکان نمی‌خورد. کارها از روی میل باطنی و احساس قلبی انجام نمی‌شد و لذا هیچ کاری به نحو مطلوب صورت نمی‌گرفت. بازارهای مایه‌اندازه‌ای سریع حرکت می‌کردند که هماهنگ با تغییرات نبود. ما نمی‌دانستیم تصویر آینده چگونه است. علت این ندانستن این بود که نمی‌توانستیم به توافق برسیم و دلیل عدم توافق

● رهبران شرکتها باید چنان جوی ایجاد کنند که افراد بفهمند تغییر یک فرایند مداوم است، نه واقعه‌ای که اتفاق می‌افتد و تمام می‌شود.

● وقتی به ارزش کار گروهی اهمیت می‌دهید، این خود در شکل‌دهی رفتار کارکنان موثر است.

هم این بود که نمی‌خواستیم به توافق برسیم. در چارچوب «امری تک» هر شرکت تلفن مستقل محلی، برای خود آینده‌ای غیر از شرکت‌های دیگر در نظر مجسم می‌نمود.

در حال حاضر چهارمین یا پنجمین نسل مدیران شرکت عامل بل بر سرکار هستند. افرادی که من انتخاب کردم دل و جرات پیشروی را داشتند، ولی وقتی به مقامات ارشد می‌رسیدند ناگهان همگی سنت‌پرست می‌شدند. تصمیمات سخت نمی‌گرفتند. از ریسک کردن گریزان بودند و نمی‌خواستند وارد تضاد و اختلاف‌نظر بشوند. بنابراین مجبور شدیم گروه رهبری را چندین بار عوض کنیم تا افرادی پیدا کنیم که حاضر بودند تحولات جسورانه‌ای را پیاده کنند.

بالاخره من تصمیم گرفتم به اصطلاح بمبی بیاندازم. مجبور بودم در سطح وسیعی دخالت کنم و باید رهبران تازه و پردل و جراتی را انتخاب می‌کردم که حاضر بودند تحولات عمده‌ای را پیاده کنند. چهار نفر انتخاب کردم که سه نفرشان از بازماندگان شرکت‌های عامل «بل» بودند. این افراد به اندازه کافی باهوش، مطلع، پراترزی و شجاع بودند که تغییرات را پیاده کنند و آنها را به رهبری تحولات منصوب کردم. این عده ارشدترین مدیران نبودند و این خود اولین علامت به کارکنان بود که اوضاع دارد عوض می‌شود.

در فرهنگی که الان دست‌اندر کار رواج دادن آن هستیم، کارکنان علاقمندند با یکدیگر کار کنند. اگر اختلاف نظری در بین باشد، آنرا اظهار می‌دارند. البته الان قدری بی‌میل هستند که با من در این موارد طرف شوند، ولی بیشتر از گذشته به من فشار می‌آورند.

حال، کارکنان از ما می‌پرسند که در مقابل مشتری چگونه می‌توانیم عکس‌العمل نشان بدهیم. طرح این مسئله نشانه‌ای از بهبود است و فرق نمی‌کند که در شرکت چند رده مدیریتی

وجود داشته باشد.

تشکیلات ما قبلاً بر مبنای مناطق جغرافیایی سازماندهی شده بود ولی حالا قسمت‌هایی ایجاد کرده‌ایم که برحسب مشتری است و روی نیازهای مشتریان متمرکز می‌باشد. از نظر عده‌ای از کارکنان این وضع سازمانی جدید به معنای مشاغل کمتر، قدرت کمتر، پرستیژ کمتر و موقعیت پایین‌تر تعبیر می‌شود، نه به این علت که اثربخشی آنها کاهش پیدا کرده، بلکه به این سبب که مشاغل دستخوش تغییر شده‌اند. عده زیادی این موضوع را با رغبت نمی‌پذیرند.

بنظر من بهترین راه قبولاندن تغییرات اینست که به کارکنان حق انتخاب کردن داده نشود. سازمان باید بداند که در آن بالا مدیری حضور دارد که تصمیم خود را گرفته است و در اطراف او نیز مدیرانی قرار دارند که آنها نیز مصمم به تغییر هستند و تحت هر شرایطی باید در مسیر تحولات پیش بروند.

شما نمی‌توانید از ترس و واهمه کارکنان جلوگیری کنید. بنظر من هر جنبه‌ای از زندگی عدم اطمینان مخصوص خود را دارد. همه می‌دانند که این شرکت در حال عبور از یک مرحله تحول است. راهی نیست که انسان به کارکنان اطمینان بدهد، مگر اینکه خودشان چنین اطمینانی را در صحنه بازار رقابتی بدست بیاورند. کارکنان به تدریج عدم اطمینان را به عنوان یکی از ویژگیهای آینده می‌پذیرند. آیا آنها این حس عدم اطمینان را به اندازه حس امنیتی که قبلاً وجود داشت دوست می‌دارند؟ فکر نمی‌کنم. آیا در شرایط جدید احساس راحتی می‌کنند؟ نه هنوز. آیا در آینده احساس راحتی خواهند کرد؟ تردید دارم. ولی فکر می‌کنم که بهرحال این خصیصه‌ها از جمله ویژگیهای شرکت ما و بسیاری از شرکت‌های دیگر این مملکت در آینده خواهد بود. در یک زمانی که من در وضع روحی بسیار بدی قرار داشتم، یک دوست قدیمی برای روحیه‌دادن به من چنین گفت: «بیل! این کار مثل یک مسابقه‌ای است که چند دور اول را باید با حداکثر قدرت موجود بدوی و سپس کم‌کم سرعت خودت را زیادتر کنی.»

مایکل والش

شرکت تیکو: مایکل والش، ۵۱ ساله از خارج از شرکت آمد تا یک شرکت زنجیره‌ای (CONGLOMERATE) گرفتار بحران را که در رشته خط لوله گاز، تراکتورسازی و سایر محصولات صنعتی فعالیت دارد، بازسازی نماید.

علیرغم اینکه والش دچار سرطان مغز است کار را تعطیل نکرده است. از سال ۱۹۹۱ ارزش شرکت دو برابر شده است.

وقتی از شرکت «راه آهن یونیون پاسیفیک» به «تنکو» آمدم قرار من با هیئت مدیره این بود که ششماه اول را فقط در شرکت برای خودم بگذردم با افراد آشنا شوم و به اصطلاح جا بیفتم و کارها را بررسی کنم. ولی وقتی در سپتامبر ۱۹۹۱ به اینجا آمدم، شرکت در مرز یک بحران شدید قرار داشت.

شرکت CASE ما که سازنده ماشین آلات کشاورزی است، در حدود ۳۰۰ میلیون دلار زیان نشان می داد، به عبارت دیگر زیان این شرکت ۴۰۰ میلیون دلار بیش از حدی بود که هیئت مدیره تصور می کرد ویا وال استریت انتظار داشت.

تا جایی که من می توانستم بفهمم، معلوم بود که مدیریت، وخامت اوضاع را تشخیص نمی داد. در اداره مرکزی افراد بطور علنی در این باره صحبت نمی کردند. سیاست بازی در حد اعلاء بود. کارکنان واقعیت ها را گزارش نمی کردند فقط اطلاعاتی را می دادند که فکر می کردند مافوق شان میل دارد بشنود. افراد حاضر نبودند درباره اینکه چه باید کرد، صحبت بکنند.

لذا ما بازیگران اصلی را در اتافی جمع کردیم، در را بستیم و به آنها گفتیم: به بینید آقایان ما با بحرانی روبرو هستیم. ما نمی توانیم وجود این بحران را اعلام کنیم ولی برنامه ای برای مقابله با آن ارائه ندهیم. ۷۲ ساعت بیشتر هم وقت نداریم.

وقتی از محیط خارج به یک شرکت بحران زده وارده می شوید، مثل اینست که در یک بازی خشن «هاکی» درست در هنگام تعویض خط، دفاع بازی کنید. روی یخ هستید. بازی آرام نمی شود و تا می آید به خود بجنید، حریف می آید و از شما امتیاز می گیرد. در جلسه قرار

گذاشتیم فردای آن روز خبر بد وضع شرکت را اعلام کنیم و همزمان با آن یک برنامه ۲ میلیارد دلاری شامل فروش دارائی، کاهش سهم سود، تزریق اوراق بهادار و برگشت به حال عادی سوددهی در عرض یک سال را نیز منتشر کنیم. ناچار شدیم یک سوم از پرسنل اداره مرکزی را کاهش دهیم. درست درگیر و در همه این گرفتاری ها معاون شرکت یعنی همکار و متحد اصلی من ناگهان دچار حمله قلبی شد و فوت کرد.

برای اولین بار در زندگی ام احساس کردم

هرچه که تا آن موقع بدست آورده بودم در لبه پرتگاه قرار دارد و هر لحظه ممکن است تعادل به زیان من و شرکت تنکو به هم برخورد و در آن صورت نه تنها هزاران نفر کارکنان تنکو دچار سرنوشت اسف باری می شدند، بلکه شخصیت و شهرت کاری خود من هم به کلی تباه می شد.

مهمترین لازمه رهبری داشتن دل و جرات و قدرت تشخیص و قضاوت است. برای کسب اعتماد، انسان باید خودش خطر را قبول کند. باید در خط مقدم جبهه حضور داشته باشید و در عالم واقعیت با مسائل واقعی دست و پنجه نرم کنید، افراد شما را به بینند و ارزیابی کنند. نه تنها فعالیت های شرکت، بلکه باید رسالت شرکت را نیز در نظر داشته باشید. باید دست تان را دراز کنید و به استعدادهایی که در شرکت نهفته هستند قوت قلب بدهید و آنها را در راه تجدید نیرو کمک کنید. این کارها طاقت فرسا است و انرژی فیزیکی عظیمی می طلبد.

بسیاری از افراد که خود را رهبر سازمان تصور می کنند، فقط ترمز کارها هستند. بعضی از اینها افرادی نامطمئن و متزلزل می باشند. به تفویض اختیار اعتقاد ندارند و با تصلب شراین که سازمان را فلج می کند مقابله نمی نمایند. بسیاری از اینها وقتی هم که مدیرعامل می شوند دیگر علاقه ای ندارند به این قبیل امور پیش پا افتاده بپردازند!

باید در انتخاب افراد مورد اعتماد و واگذاری بخشی از بار به دوش آنها دقت بکنید. من نصف وقت خودم را روی افراد و فریاد «سرف می کنم. مادام که افرادتان را بدرستی انتخاب ننمائید و روابط بین آنها را با دقت طرح ریزی نکنید، به جایی نخواهید رسید.

در شرکت ما هسته اصلی تحولات متشکل از روسای ۶ بخش عامل و گروه کوچک ولی برگزیده ای از افراد اداره مرکزی بود. در ابتدای کار هیچکس باور ندارد که بتوانید کارهایی را که می گوئید، انجام دهید. اغلب کارکنان این قبیل برنامه ها را قبلاً نیز بارها شنیده اند. لذا باید از هر فرصتی برای اعلام و توضیح برنامه هایتان استفاده کنید و افراد را به هیجان درآورید. رهبران باید موفقیت ها را برجسته کنند و حتی جشن بگیرند تا همگان بدانند کارهایی که انجام آنها غیر ممکن بنظر می رسید، نه تنها امکان پذیر است بلکه عملاً نیز اتفاق افتاده و به آن بها داده می شود. هر فردی که دارای یک شغل حساس است باید خود را یک مدیرعامل فرعی بداند. آنان نیز مانند مدیرعامل

باید کارهایی را که باید انجام بشود در نظر مجسم نمایند.

سازمان های بزرگ انسان را خسته و فرسوده می کند. به کارکنان اینگونه سازمان ها باید فرصت داد تا خود را با تحولات همگام کنند ولی اگر نکردند باید با سخت گیری رفتار کرد. در این سازمان ها با احساس مسئولیت کامل باید به همه بگوئید که تغییرات را بپذیرند و در غیر این صورت از سازمان خارج شوند.

داوطلبان بهترین کارکنان هستند. به انسان ها نمی توان فرمان داد که با حداکثر ظرفیت کار کنند. انسان ها باید از درون برانگیخته شوند. رهبر می تواند محیط مساعد و دلگرم کننده ای ایجاد نماید، معیذا عامل درون زائی نیز باید در افراد وجود داشته باشد. باید کسانی را انتخاب کنید که نسبت به تحولات علاقه درونی و به اصطلاح سوز درون داشته باشند. این افراد معمولاً در اعماق سازمان نهفته و از نظرها بدور هستند.

در ژانویه امسال پزشکان تشخیص دادند که من مبتلا به غده مغزی بدخیم، با پیشرفت متوسط، ولی قابل معالجه می باشم. البته در اینجا من نمی خواهم آن را دست کم بگیرم ولی از لحاظ عملکرد ذهنی فعلاً فاقد هرگونه عوارض است. من تحت معالجه پرتو درمانی و شیمی درمانی وسیعی قرار گرفته ام و تقریباً برنامه عادی کاری خود را ادامه می دهم. من خودم این راه را انتخاب کرده ام و انجام این کار بدون وجود افراد و فرایندهائی که ضمن تحول ایجاد کرده ایم، امکان پذیر نبود. در این اواخر پزشکان به من اطمینان داده اند که رشد غده متوقف شده و شروع به شکستن کرده است.

«تنکو» پیشرفت های عالی را پشت سر می گذارد. نسبت بدهی به سرمایه را بیش از ۲۰ درصد کاهش داده ایم و این در حالی است که درآمدهای عملیاتی ۱/۱ میلیارد دلار افزایش داشته است. ولی از لحاظ هدایت انرژی و توان تمامی کارکنان و استفاده از بهره وری بالقوه خود، حداکثر در میانه راه هستیم. این بد نیست. بسیاری از شرکت ها در امریکا ممکن است چنین پندارند که بیشتر از نصف راه را آمده اند ولی تعداد آنهايي که عملاً چنین کرده باشند، زیاد نیست.

بدنظر من دونوع شرکت در امریکا وجود دارد: آنهايي که به سوی پرتگاه می روند و این را می دانند و آنهايي که در همان مسیر سیر می کنند ولی خودشان باخبر نیستند. مزیت ما اینست که می دانیم. □

« قابل توجه مدیران صنایع و سازمانهای تولیدی و خدماتی »

سازمان مدیریت صنعتی در نظر دارد با همکاری شرکت اس جی اس دوره آموزشی «میزی داخلی کیفیت» را به صورت مستمر برگزار نماید. شرکت در این دوره، کلیه دست اندرکاران تدوین و توسعه و نگهداری سیستم های کیفیت بر اساس موازین بین المللی *ISO 9000* را در راستای تحقق این مهم راهبر خواهد بود.

دوره مذکور به مدت ۳ روز بوده و طی آن علاوه بر مرور مبانی نظری سیستم های کیفیت و نمونه هایی از برنامه ریزی و ارزیابی تضمین کیفیت، شرکت کنندگان را از طریق کار عملی «*WORK SHOP*» و بررسی مورد «*CASE STUDY*» در جریان جزئیات اجرایی انجام میزی ها قرار خواهد داد.

• شایان ذکر است افرادی که دوره را با موفقیت به پایان برسانند، موفق به دریافت گواهینامه رسمی و معتبر از سوی *SGS* بین الملل خواهند شد.

• علاقمندان جهت ثبت نام و یا کسب اطلاعات بیشتر برای دومین دوره که از تاریخ ۱۳ اسفندماه لغایت ۱۵ اسفندماه ۷۴ برگزار می گردد، می توانند حداکثر تا تاریخ ۹ اسفندماه ۱۳۷۴ به سازمان مدیریت صنعتی مرکز آموزش، دفتر دوره های بین المللی اتاق ۲۱۴ مراجعه و یا با شماره تلفن های ۲۰۴۱۰۸۰ (مستقیم) و یا ۲۰۴۳۰۵۱۱ (داخلی ۱۳۶) و یا فاکس ۲۰۴۱۰۸۱ تماس حاصل فرمایند.

• بدیهی است ثبت نام با توجه به محدودیت ظرفیت دوره (۲۰ نفر) بر حسب اولویت پذیرش داوطلب خواهد بود.