

مدیریت بر مبنای حضور فیزیکی در محیط کار

ترجمان: زهره بهرامیان و رامتین مدنی

اکثر شکستهای سازمانها ناشی از اتخاذ تصمیمهای نادرست مدیران است که بر پایه اطلاعات نامناسب اتخاذ می‌شود.

امروزه به مدیران توصیه می‌شود که حضور فیزیکی در محیط کار بسیار الزامی است.

صاحب‌نظر مدیویند اگر مدیران به سراغ کارکنان نروند، نمی‌توانند حذف قوانین دستوپاگیر، روحیه کارکنان و در نتیجه بهره‌وری را بهبود بخشند.

آنچه کارکنان از آن بیزارند، خود دکار نیست بلکه بی‌توجهی به آنها در محیط کار است.

مدیران با حضور در محل کار کارکنان می‌توانند ۷۰ درصد مشکلات آنها را حل و فصل کنند.

واحدهای سازمانی این است که علاوه بر دریافت اطلاعات از طریق سیستم‌های اطلاعاتی، حضور فیزیکی و نظارت شخصی بر محیط کار و افراد زیردست ضروری است و از این بابت تکنیکی علمی توسط متخصصان فن تحت‌عنوان «مدیریت بر مبنای نظارت و حضور فیزیکی مداوم و پیوسته در محیط کار» توسعه داده شده است.

صاحب‌نظر علم تجارت، ادوارد دمیگ گفته است: اگر منتظر باشید تا مردم (کارمندان) به سراغتان بیایند فقط مسائل و مشکلات کوچک را پیدا خواهید کرد. شما باید به طرف آنها بروید و مشکلات را کشف کنید چرا که در بسیاری از موارد مشکلات و مسائل بزرگ و عمده اغلب درجایی بروز می‌کند که انتظارش را ندارید.

یکی از مهمترین ابزارهایی که یک مدیر می‌تواند برای انجام موثر فعالیتها به‌کارگیرد،

امروزه برخی از شکستهای سازمانهای تجاری ناشی از اتخاذ تصمیمهای نادرست مدیران سازمان ذریعته بوده و این اشتباهات ناشی از فقدان اطلاعات پیرامونی برای اخذ تصمیمهای مناسب است. اشتباه بزرگی که عده‌ای از مدیران مرتکب می‌شوند محصول انکای کامل به سیستم‌های اطلاعاتی طراحی شده در سازمان تحت‌نظر خود او است. در این‌گونه موارد مدیران اغلب برای اخذ تصمیم‌های مدیریتی، اطلاعات لازم را صرفاً از طریق اطلاعات تولید شده توسط این سیستم‌ها دریافت می‌کنند. احتمال دارد که این سیستم‌ها بسیاری از اطلاعات را به دلایل گوناگون تغییر ماهیت داده و آنها را به مدیران منتقل کنند.

بدین‌خاطر است که در علم مدیریت امروز توصیه اکید به مدیران، رؤسا و سرپرستان

تکنیکی است که از آن تحت عنوان «مدیریت بر مبنای حضور و سرکشی مداوم و مستمر در محیط کار - MBWA» نامبرده می‌شود. تکنیکی که در بعضی موارد به آن «مدیریت قابل رؤیت و یا مدیریت بر مبنای گردش در محیط کار» اطلاق می‌گردد.

سالها قبل من به عنوان یک مدیر در شرکتی که کارکنان آن برای تامین خدمات و تولید محصولات شدیداً تحت فشار قرار داشتند، مشغول به کار شدم. در آن شرکت، مسئول ۲۰۰ نفر پرسنل بودم. روز کاری من نوعاً از برگزاری جلسه با تیم مدیریت برای تشریح و مطرح کردن وظایف داخلی و به دنبال آن برگزاری جلسه با مشتریان، تشکیل می‌شد. شغل من درحقیقت مطالعه بر روی مدیریت بحران بود و من به ندرت قادر به ترک دفتر کارم می‌شدم.

اما دو مساله اتفاق افتاد که به من در تغییر آن وضعیت کمک کرد. اول اینکه شروع به سازماندهی مجدد حوزه کاری تحت مدیریت خود کردم و دستورالعمل‌های کاری محدوده مسئولیت خود را با کمک منشی آغاز کردم. دوم آنکه از نتایج و ماحصل زمانی حاصل از تغییر سازماندهی مجدد اداره خود استفاده کرده و به نمرین مدیریت بر مبنای حضور موثر و دائم در محیط کاری پرداختم.

من تقریباً نصف روزم را بیرون از دفتر می‌گذراندم و با هر فردی که من مسئول آن بودم به طور جداگانه ملاقات می‌کردم. من در جلو میز یا محیط کاری فرد توقف کرده، می‌نشستم و برای درک چگونگی انجام کارها با ایشان گفتگو می‌کردم. خیلی زود متوجه شدم که بیشتر افراد، اگرچه کارها را با نهایت تلاش و سختی انجام می‌دهند اما چندان موثر و بهره‌ور نیستند. این صحنه یک بی‌نظمی و کسالت عمومی را نمایش می‌داد.

زمانی که من در ابتدا، استفاده از تکنیک مدیریتی مورد نظر را شروع کردم همه افراد به من ظنین بودند. آنها از این مساله متحیر بودند که چرا من به سراغ آنها می‌روم و به دنبال پیدا کردن چه چیزی هستم؟ اما این بدگمانی آنها زمانی از بین رفت که دریافتند من به طور منظم به محل کارشان مراجعه کرده و به کار آنها علاقه واقعی نشان می‌دهم. به زودی آنها موضوعهایی را مطرح کردند که به ارتقا بهره‌وری در سیستم و فعالیتهای آنها منتهی می‌گردید. به صحبت‌های آنها گوش می‌دادم و سعی می‌کردم به نیازهای آنها پاسخ

بدهم.

چنانچه به نیازی پاسخ نمی‌دادم در برخورد مجدد با ایشان احساس ناراضی می‌کردم. به کارگیری روش مدیریت بر مبنای حضور دائم و همیشگی در محیط کار (MBWA) مرا مجبور می‌کرد که در برخورد و مواجهه با موضوعاتی که در محیط کار خود پرورش و رشد داده بودم کارآمدتر باشم و واکنش‌های مناسب‌تر و بیشتری به آنها نشان بدهم.

من دریافتم اکثر افرادی که تحت مدیریت من فعالیت می‌کنند هیچ ایده‌ای برای انجام موثرتر و بهره‌ورتر کارها ندارند. البته این بدان معنی نبود که آنها سخت کار نمی‌کردند و درحقیقت آنها حتی بیش از حد مورد نیاز فعالیت می‌کردند. لیکن حقیقت این بود که من دریافتم چنانچه بتوانم آنها را در بهبود نحوه انجام فعالیتهایشان کمک کنم، بیشترین نتایج را به عنوان یک مدیر از تلاش‌هایم خواهم گرفت. از این روش به عنوان همان مدیریت بر مبنای حضور دائم در محیط کار (MBWA) می‌توان نام برد.

بدین ترتیب من گوش می‌کردم و واکنش نشان می‌دادم و آنها را هدایت می‌کردم که چگونه فعالیتهای خود را به بهترین وجه سازماندهی کرده تا بتوانند بهترین‌ها را به دست آورند. به آنها کمک کرده‌ام که چگونه فرایندهای کاری خود را سازماندهی کنند و در جهت بهبود و توسعه آن گام بردارند. من همچنین آنها را در ارتقای مهارتهای سازماندهی در حوزه‌های کاریشان و کاربردی کردن آن روشها کمک کردم.

من گوش می‌دادم، نگاه می‌کردم و بعد از کشف یک وضعیت سازماندهی نشده سعی می‌کردم دلایل بنیادی آن را پیدا کنم. ماحصل کوشش من این بود که افراد نمی‌توانند وضعیتی و برای شرایط واقعی خود را ببینند. به عنوان مثال: امکان داشت که از فردی درخواست کنم که میزش را مرتب کند. در مواقعی که به میز این فرد نگاه می‌کردم در درجه اول به این مساله پی می‌بردم که آن فرد واقعاً به بعضی از چیزها و مسائل پی نبرده و حتی متوجه به هم ریختگی و بی‌نظمی موجود نشده است.

«تظارت و دیدن چگونگی انجام کار توسط افسراد و پشاه‌اندیشی جهت رفع و گریز از وضعیتهای ناخوشایند، کلیدی برای آشکارسازی مشکلات و حل آنهاست.»

در نتیجه من وجود شکافها و سیاه‌چاله‌ها در سازمان را باور کردم. اغلب اتفاق افتاده که بعضی

از کارها (نامه‌ها و...) را به داخل واحد سازمان خود برای اقدام یا انجام کاری ارجاع شده سپس این دستورات گم شده‌اند و شما هرگز آن را مجدداً نخواهید دید. این سیاه‌چاله‌ها معمولاً همان فایلها، کتوها و یا فسه‌های میز کارکنان هستند. کاغذها و مدارک به سادگی و با فشردن آنکه به آنها رسیدگی شده و پرداخته شود به داخل این سیاه‌چاله‌ها فرستاده می‌شوند.

معمولاً به مسائل مهم به دلایلی نظیر عادات کاری ناشایست، مسامحه کاری و امروزه فردا کردن، ندانستن اینکه واقعاً چه کاری باید انجام شود، برنامه‌ریزی ضعیف، سازماندهی ضعیف و مدیریت بحران، رسیدگی نشده پرداخته نمی‌شود.

در بررسی‌هایم به ندرت دلیل پابین بود بهره‌وری را در سوه‌نیت یا کم‌کاری می‌دیدم اغلب افراد اختیار و توانایی حل و رفع مشکلات را در جهت ارتقا کاری خود نداشته و نمی‌دانند که چطور این مشکلات کاری را منمکس کنند. و به اینکه احساس می‌کنند کارهایشان را بدون هیچ فایده سازمانی انجام داده و هدف و نتیجه خاصی از انجام کارشان عاید نمی‌شود و هر ایده‌ای در رابطه با بهبود وضعیت کاری خود دارند عملاً بدون پاسخ مانده و به اصطلاح عامیانه «به دیوار برخورد خواهند کرده. بدین جهت دست از تلاش خود برمی‌دارند.

قوانین سلیقه‌ای، سیاستهای ضعیف کاری و فرایندهای کاری ناکارآ و غیر موثر، احساسی منفی را در میان افراد ایجاد می‌کند، حذف این قوانین و ایجاد استانداردهای جدید کاری تقریباً همیشه روحیه و بهره‌وری آنها را بهبود خواهد بخشید.

چه پیامدهای مثبتی خواهد داشت چنانچه مشکلات به ظاهر حل نشدن برای کارکنان در بسیاری از موارد در حوزه اختیارات سرپرست واحد حل و فصل شود. به عنوان مثال: اگر کارمندی برای انجام بهتر و سریعتر فرایند کاری خود نیاز به یک کامپیوتر داشت، سرپرست بتواند مجوز خرید آن را به سرعت صادر کرده و کلاً نیازمندیهای کاری افراد را در حد امکان برآورده سازد.

تجربیات من در این زمینه به صورت مقاله‌ای نسبی در مجله افق تجارت (BUSINESS HORIZONS MAGAZINE)

تحت عنوان «محو نظام اخلاقی کاری در غرب» آورده شده است. در آن مقاله اشاره کردم که آنچه

نمی‌بایست حتماً یک رهبر سازمانی با کارایی و کفایت بالا باشید چرا که خود او زمانی که شروع به استفاده از تکنیک فوق کرد در این زمینه تازه کار بود.

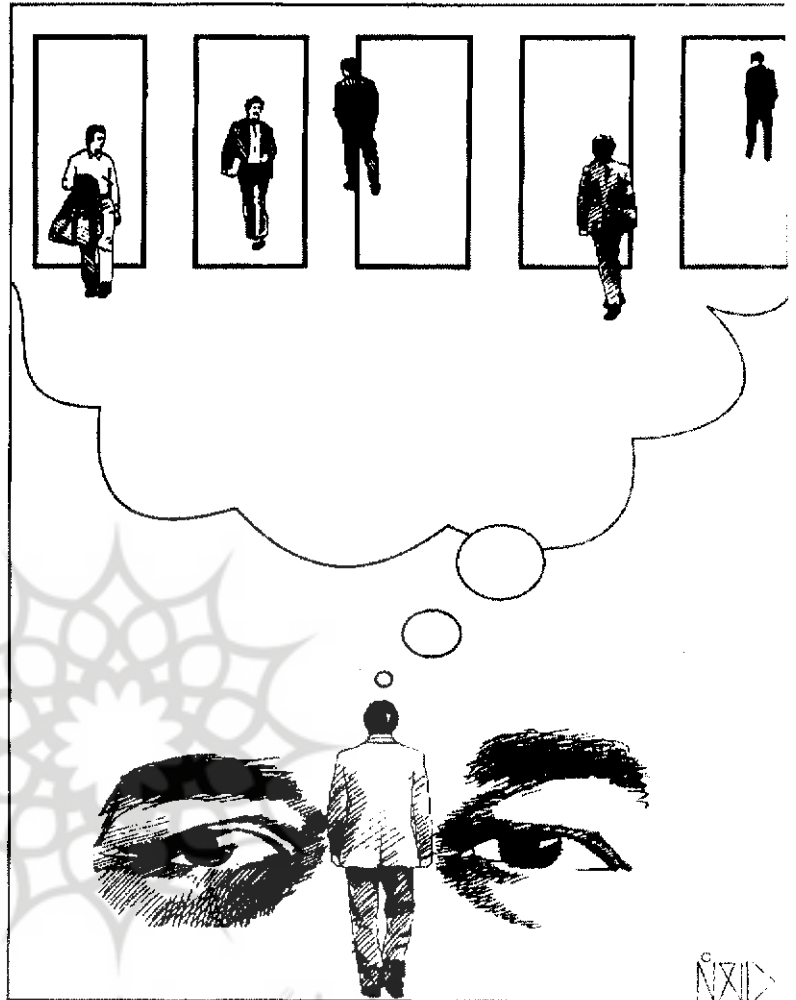
او می‌گوید «عقل سلیم، سکوی پرتاب این قضیه بوده» و «مشکلات سازمانی اغلب بسیار آشکار هستند».

او می‌گوید «بدیهی است تمامی پیشنهادات شما به عنوان راه‌حلهای اصلی و کاربردی پذیرفته نخواهند شد اما سرانجام این پیشنهادات به عنوان یک نیروی برانگیزاننده به سمت وضعیتها و رویدادهای واقعی اثر کرده و کار خواهند کرد».

مدیران می‌توانند تکنیک MBWA را به وسیله خواندن کتابهایی در زمینه سازماندهی و یا حتی استفاده و کار بر روی تخصیص منابع و نیروی انسانی بهبود بخشند اما مهمترین عامل در بهبود این مقوله تمرین کردن و ممارست است. او می‌گوید «هرچقدر که با وضعیتهای بیشتر و متنوع‌تری دست‌وپنجه نرم کنید به اجرای بهتر تکنیک‌ها دست خواهید یافت و از کلیه مثالهای خوب و بد اطرافتان درسهای بسیاری فرا خواهید گرفت و افرادی را در اطرافتان خواهید دید که عملکردها و افکار خوبی دارند که می‌توانید درباره ایده‌هایشان با آنها مشورت کنید. چگونه می‌توانید روش MBWA را به کار گیرید؟ تنها لازم است مدیران قادر باشند از چشم‌هایشان به خوبی استفاده کنند، ببینند، بپرسند و ارتباط برقرار کنند. مهمترین عنصر این است که شما به‌طور واقعی نگاه کنید و پیشنهاد بهبود ارائه و باتوجه به آنها تصمیم‌گیری کنید. آیا کارمندان در قبال نگاههای موشکافانه و بررسیهای شما واقعاً عکس‌العکس مثبت نشان می‌دهند؟ گلیسون می‌گوید «من واقعاً می‌توانم بگویم که افراد بسیار کمی وجود دارند که تاکنون رئیس، مدیر و یا سرپرست آنها به دفتر و محل کارشان آمده باشد. چنانچه این کار به‌طور مستمر انجام شود، مدیران می‌توانند ۷۵٪ از این مشکلات را حل و فصل کنند».

«باز هم می‌گویم: آنچه که به واقع مردم از آن متنفرند اغلب خود «کار» نبوده بلکه نادیده انگاشتن آنها در جریان انجام کار است.» □

● این مقاله برگرفته از کتابی تحت عنوان «برنامه کارایی و کفالت کارکنان» است که کری گلیسون بنیانگذار موسسه تکنولوژی نجات نویسنده آن است.



یک یک مورد و مسائلشان را بررسی و سپس حل و فصل می‌کردم. در این حالت هر فردی می‌توانست به سرعت و در وهله اول، مسامحه‌کارها و امروز و فردا کردها، سوءتعبیرها، سوءتفاهم‌ها و قوانین سلیقه‌ای را شناسایی و معرفی کند.

البته من این مشکلات و مسائل را به‌سادگی و تنها توسط پرسش و پاسخ پیدا نمی‌کردم چرا که اگر افراد می‌دانستند و متوجه می‌شدند مشکل چیست، حتماً آن را حل می‌کردند. بدین منظور من می‌بایست فرایندی را که به‌واسطه آن کارهایشان را انجام می‌دادند مشاهده می‌کردم تا دریابم چه چیزی باعث ایجاد مشکل در کارهایشان می‌شود.

کری گلیسون اصرار می‌ورزد که برای بهره‌گیری واقعی از تکنیک MBWA شما

حلق مردم آن را دوست نداشته و از آن بیزارند معمولاً خرد کرده‌کناره نبوده بلکه در درجه اول نادیده‌انگاشتن افراد بوده و در درجه دوم اینکه به آنها توضیح داده نمی‌شود چرا آن جنبه معین در مشاغل آنها ضروری است. در آن مقاله به تلاشهای شرکت PIZZA HUTS برای بهبود رضایت و شرایط کاری کارکنانش اشاره کردم که برای این منظور از کارکنانش درخواست کرده است که هر یک پیشنهادها و راه‌حلهای طراحی مسجد فرایندهای کاری خود را ارائه کنند. به‌طوری که خیلی از افراد عقیده دارند که این استراتژی تحت عنوان حذف کارهای زائد، ۴۰٪ افزایش فروش این شرکت را به همراه داشته است.

من از طریق این تکنیک مدیریتی یک راه سوئو برای هدایت افراد در انجام کارهایشان پیدا کردم. بدین ترتیب که به‌سراغ تمامی افراد رفته و