

استراتژی‌های رهبران در بحران

شوتا آریا؛ یاسر میرزایی

به ۴۰ درصد گرفتار مسوولیت بیشتری شده‌اند. بدون آن که به مقام بالاتری برسند. اما اگرچه سطح فشارها افزایش یافته است، بسیاری از مدیران ارشد مدعی‌اند از پس آن بر می‌آیند. علاوه بر آن اکثر آنان کارشان را انگیزاننده‌تر و منادارتر نسبت به پیش از بحران یافتند و حداقل ۹۵ درصد آن‌ها حداقل تا حدودی از عملکردشان در مقام رهبران کسب‌وکار قانع شده‌اند. تعداد بسیار کمتری تحت تاثیر کار مافوق مستقیم‌شان قرار گرفته‌اند. مدیران میانه در مقایسه با اغلب مافوقانشان، تعهد کمتری به ماندن در شرکت‌هایشان دارند، اشتیاق کمتری به کارشان دارند، کمتر از عملکرد خود قانع می‌شوند و بسیار کمتر از مدیران مافوقشان با نحوه کار رییس‌شان کنار می‌آیند.

کمیت و کیفیت کار

بیش از ۸۰ درصد از مدیران ارشد بدون هر گونه شگفتی می‌گویند عملکرد مالی سازمان‌هایشان به سبب بحران، زیان دیده است. همان‌طور که خیلی‌ها می‌گویند، شرکت‌های آن‌ها تاکنون قدم‌هایی را برای کاهش قیمت عملیاتی برداشته‌اند و یا برای سال ۲۰۱۰ برنامه دارند و به تقریب نیمی از توجه آنان، تلاش برای کاهش هزینه‌های سرمایه‌گذاری و افزایش میزان تولید است.

مدیران ارشد، در این فضا شدیدتر کار می‌کنند - به طور متوسط ۵۵ ساعت در هفته و در قیاس با ۴۵ ساعت پیش از بحران. دوسوم آنها وقت بیشتری نسبت به قبل برای تحت نظر داشتن و مدیریت مستقیم بهره‌وری عملیاتی و گردش پول می‌گذارند و به دقت بیش از تیمشان می‌گویند، ساعات اضافی بیشتری را صرف چیدن استراتژی و انگیختن کارمندان می‌کنند؛ چهار دهم به مسائل ضروری و پیش‌بینی نشده رسیدگی می‌کنند و با مشتریان، فروشندگان و دلایان واسطه سر و کله می‌زنند.

تعداد بیش از نصف مدیران ارشدی که از عملکردشان در مقام رهبران کسب‌وکار

اکثر مدیران جهان تقریباً با شرایط و اثرات بحران اقتصادی به راحتی کنار می‌آیند. بر طبق تحقیقات سه‌ماهه مک‌کینزی، مدیران جهان، وقتی در تدارک رویارویی با رکود اقتصادی هستند، کار بیشتری می‌کنند، مسوولیت‌های اضافی می‌پذیرند و استرس‌های بالاتری را تجربه می‌کنند.

شگفت‌آورترین است که مدیران از وقتی بحران آغاز شده است، به جای این‌که همچون اقتصاد، آشفته باشند؛ احساس پایداری می‌کنند و درباره شرکت‌ها، کار و بهره‌وری‌شان در مقام رهبران کسب و کار، اظهار خشنودی می‌کنند. با این حال هیچ چیز خوشایند نیست. مدیران میانه، به طور فاحشی سطوح پایین‌تری از خشنودی را نسبت به هم‌قطاران هم‌ترازشان، گزارش می‌دهند؛ همان‌قدر خشنود هستند که دوست دارند با کارفرمایان فعلی‌شان بمانند.

در این تحقیق، از دسته‌های مدیران - از روسای صنف گرفته تا مدیران عامل و مدیران میانه - پرسیده شد که آیا بحران تغییری در نقش حرفه‌ای آن‌ها و نحوه تقسیم زمانشان برای کار و غیر آن ایجاد کرده است؟ اگر بله، به چه نحوی؟

همچنین آن‌ها به سوالاتی پاسخ داده‌اند که از سطوح فشارهای روانی و فیزیکی تحمل شده و عللش می‌پرسید و سوالاتی که بهره‌وری آن‌ها در مقام رهبران کسب‌وکار و بهره‌وری مافوقانشان را رتبه‌بندی می‌کرد و سوالاتی که مشخص می‌کرد کدام توانایی‌ها و قوه‌های ذهنی‌ای است که آن‌ها برای مقابله با موقعیت‌های اقتصادی جدید، امیدوارکننده می‌یافتند.

بسیاری از پاسخگویان از وقتی بحران آغاز شده، ساعات بیشتری را کار می‌کنند و نزدیک



راضی‌اند، وقت اضافی برای برانگیختن مردم می‌گذارند - و تنها ۳۰ درصد کسانی هستند که اصلاً قانع نشده‌اند.

اگرچه تحت نظر داشتن عملکرد مالی در بحران - کاری دشوار است، یافته‌ها. این حدس را تقویت می‌کنند که مدیران ارشد باید، اولویت بیشتری به برانگیختن کارمندان نسبت به وضعیت کنونی بدهند.

بیش از نیمی از مدیران ارشدی که به شدت یا به تقریب از عملکرد کلی‌شان در مقام رهبران کسب‌وکار راضی‌اند، می‌گویند: اگر وقت اضافی را که برای برانگیختن مردم صرف کرده‌اند، یا دیگران مقایسه شود، تقریباً ۳۰ درصد از کسانی که اصلاً از عملکرد کلی‌شان راضی نیستند، تحت تأثیر این اثر بخشی قرار دارند.

حتی مدیران ارشدی که زمان بیشتری برای برانگیختن مردمشان صرف کرده‌اند، همیشه قدم‌هایشان را به موثرترین وجه، با توجه به تجربه ما، برداشته‌اند. آن‌ها اغلب با صحبت در باب ارزش‌ها و اهداف شرکت‌هایشان و بهره‌وری مالی‌شان، سعی در برانگیختن می‌کنند و بسیار کمتر اظهار علاقه‌ای به زندگی کارمندان در خارج از وقت کار می‌کنند یا این که سعی در ایجاد رابطه شخصی و دوستانه‌ای با کارمندان کنند. با تمرکز بر روی تصویری بزرگ، می‌توانیم ببینیم که برانگیختن مدیران میانه و دیگران وقتی آنان در حال دست و پنجه نرم کردن با مسوولیت‌های جدید و برنامه‌های حذف کارمندان در فضایی سرشار از عدم قطعیت هستند، نمی‌تواند کافی باشد.

مجیز شدن به مهارت‌های مردمی

بخش کوچکی از مدیران - ۴۴ درصد از مدیران سطح ۳/۴۹ درصد از مدیران ارشد و ۳۰ درصد از مدیران میانه - می‌گویند که ما به خوبی برای مواجهه با بحران آماده‌ایم. به طور قابل توجهی، وقتی از پاسخگویان خواسته شد که استعدادها و پیشینه‌های ذهنی خود را نام ببرند که آن‌ها را یاری داده است تا خود را مهیا کنند؛ مدیران میانه در قیاس با مدیران ارشد، تمایل کمتری داشتند که به هر استعداد یا پیشینه ذهنی که سبب آمادگی آن‌ها شده است، اشاره کنند.

با همه این حرف‌ها، پاسخ به اینکه استعدادها و پیشینه‌های ذهنی چه گونه به خرسندی مدیران ارشد از کارایی کلی خود مربوط است؟ این خواهد بود که اگر انتخاب استعدادها را با سطوح خرسندی مقایسه کنیم، تصویر جذابی نمایان می‌شود. استعداد کنار آمدن با وضع عدم قطعیت، جهان‌بینی واقع‌گرایانه و توانایی اتخاذ تصمیمات قاطع، توسط تعداد برابری از مدیران ارشد، انتخاب شده است. فارغ از این که آن‌ها چه مقدار، زیاد، تا حدی یا به کلی هیچ، از کارایی خود خرسندند. در نتیجه، اگر چه ممکن است این توانایی‌ها یا پیشینه‌های ذهنی، برای خرسندی ضروری باشد، اما چنین به نظر می‌رسد که آنان چنین تشخیص ندادند. در عوض، مهارت‌های مردمی - ارتباط‌گیری مناسب با کارمندان، همکاری و دلاوری خارجی، در همان قدر و مرتبه توانایی برانگیختن و به صف کردن یک تیم - جلو آمده است. مدیران ارشدی که از کارایی خود به عنوان رهبران کسب و کار، خرسندند، نسبت به کسانی که به هیچ وجه راضی نیستند، تمایل بسیار بیشتری برای انتخاب چنین توانایی‌هایی دارند.

آیا روسا کارایی‌شان را از دست داده‌اند؟

روی هم رفته بیشترین خرسندی مدیران ارشد از کارایی‌شان در تعیین خطوط استراتژیک است. تعداد بسیار کمتری از مدیران ارشد وقتی کسب‌وکار خود را در موقعیت رشد، حفظ و جذب استعدادها و پرورش رهبران قرار می‌دهند، از خود راضی هستند. موقعیتی که برای کامیابی پس از بحران شرکت‌های آن‌ها شانس مهمی است.

سطوح رضایت مدیران ارشد در وقتی که کارایی کلی خود را می‌سنجند، به وضوح پایین‌تر است و تنها ۲۶ درصد از مدیران سطح C و ارشد و ۱۷ درصد از مدیران میانه از کارایی کلی‌شان خیلی خرسندند. در میان سه گروه مدیران، اکثریت قاطع رضایت مختصری دارند. به علاوه سطوح رضایت به طرز ناراحت‌کننده‌ای آن‌گاه که پاسخگویان کارایی روسایشان را می‌سنجند، سقوط می‌کند. ۲۵ درصد مدیران ارشد و سطح C، و ۳۰ درصد از مدیران میانه اصلاً از کارایی مافوقشان راضی نیستند و این دلیلی دیگر برای کمبود کلی ارتباط مدیران میانه با شرکت‌های کنونی‌شان است.

مدیران میانه ضربه‌ها را می‌گیرند.

تلاش برای کاهش هزینه‌ها، از جمله حذف پرسنل و سایر مسوولیت‌هایی که بر دوش مدیران است را افزایش داده است، اما عجیب هم نیست که گفته شود پیشرفتی را منجر نشده است. در میان مدیران میانه بیش از نیمی می‌گویند که مسوولیت‌های اضافه‌ای را متعهد شده‌اند. این تغییر، همراه با تقدم نسبتاً کمتر بیشتر بنگاه‌ها در انگیزش افراد و تفاوت‌های ادراکی دیگر. بین مدیران میانه و مدیران سطح بالاتر ممکن است دلیل عدم ارتباط نسبتاً بیشتر این مدیران را از بنگاه‌هایشان توضیح دهد. در حقیقت، ۲۷ درصد از مدیران میانه (مقایسه شود با ۱۸ درصد از مدیران ارشد) می‌گویند که نقش کنونی‌شان را نسبت به قبل از بحران کمتر معنادار و بر انگیزاننده می‌دانند و تنها ۳۶ درصد از مدیران میانه (مقایسه شود با ۵۲ درصد از مدیران ارشد) چنین پاسخ داده‌اند که خیلی یا شدیداً علاقه دارند که مانند یا کارمندان کنونی‌شان را برای دو سال دیگر انتخاب کنند، و همچنان کنونی‌شان از نقش‌شان و بنگاه‌هایشان به‌اندازه استرس کنونی‌شان را حفظ کنند. با وجود چنین ناهمگونی، جالب توجه است که در حدود ۸۰ درصد از همه مدیران ارشدی که ما بررسی کردیم، نقش کنونی‌شان را به همان اندازه یا بیش از قبل بحران، معنادار می‌یابند و حداقل تا حدی مایل به ماندن با کارمندانشان هستند.

اگرچه تحت نظر داشتن عملکرد مالی در بحران - کاری دشوار است، یافته‌ها. این حدس را تقویت می‌کنند که مدیران ارشد باید، اولویت بیشتری به برانگیختن کارمندان نسبت به وضعیت کنونی بدهند....

استرس؟ چه استرسی؟

اکثر مدیران ارشد با اثرات تنش‌زای بحران، به تقریب خوب کنار می‌آیند. تقریباً ۲۰ درصد از مدیران میانه می‌گویند میزان استرس جسمی و ذهنی‌شان اصلاً تغییری نکرده است و بیش از ۸۰ درصد می‌گویند میزان استرس‌شان افزوده شده است، ولی در درازمدت قابل کنترل است. به هر حال تنها یک پنجم مدیران ارشد می‌گویند که نگران کنار آمدن با افزایش میزان استرس در پیش روی‌اند.

در میان مدیران میانه، تنها یک چهارمشان، نگران کنار آمدن با بحران بوده‌اند. همچنین این مدیران در عللی که برای استرس تشخیص داده‌اند با مدیران مافوقشان متفاوت هستند. آن چنان که مدیران ارشد در همه سطوح به شدت درگیر موقعیت بنگاه‌هایشان هستند تا احوال شخصی خودشان. کمی بیش از ۲۰ درصد همه مدیران ارشد (اما تنها ۲۷ درصد از مدیران میانه) می‌پذیرند که حرف زدن در باب تصمیمات مشکل وقتی نظر آنان با نظر بیشتر مدیران مافوقشان هماهنگ است، برای حرفه‌شان خطرناک‌تر می‌شود.

به علاوه، اهمیت یافتن بعضی از علل استرس برای مدیران ارشدی که از کارایی‌شان در طول بحران خرسند نیستند، محتمل‌تر از بعضی دیگر از علل است؛ عدم انعطاف‌پذیری در عملکرد، تکرار چرخه حذف هزینه‌ها، عدم قطعیت در باب شغل شخصی و توضیح کارایی بنگاه به سرمایه‌گذار، /