



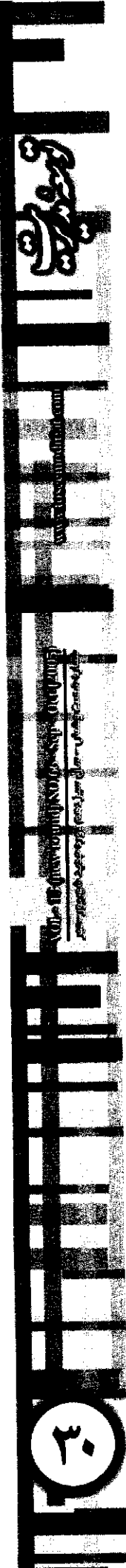
مدیر موفق کیست؟

مدیران موفق، چشم‌پوشی نمی‌کنند
 پس این نکات را در کارهای خود به کار ببرید

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 پتال جامع علم‌م‌ان

تحقیقاتی پارک (PARC) را تأسیس کرد که بسیاری از دستگاه‌ها با فناوری جدید، امروزه در آن ابداع شدند. در این زمان بود که زیراکس برخی از اولین و بدترین تصمیمات مدیریتی خود را مرتکب شد. اشتباهاتی از قبیل نادیده گرفتن اختراع رایانه‌های شخصی (PC) توسط دانشمندان شرکت با اولین و بزرگ‌ترین اختراع خود توانست با تولید آن با به انحصار درآوردن بازار دستگاه‌های کپی، ثروت هنگفتی دست آورد و به پیشرفت چشمگیری در این زمینه دست یابد. دیری نپایید که شرکت‌هایی از جمله آی‌بی‌ام (IBM) در عرصه رقابت گذاشتند و با به‌کارگیری روش‌های مدیریتی جدید این انحصار را از چنگ زیراکس درآوردند. این امر باعث شد مدیران شرکت به فکر اقدامی فوری برای کاهش ارزش سهام در بورس باشند. از دیگر اشتباهات زیراکس، معرفه‌گریزی

چکیده
 در سال ۱۹۳۹ زمانی که چستر کارلسون (Chester Carlson) در آزمایشگاه خود اولین دستگاه زیراکس را اختراع می‌کرد، از تأثیر عمده این اختراع مهم در آینده اطلاع نداشت. او شرکتی را بنیان گذاشت که امروزه با بیش از چهارونیم میلیون دلار ارزش، دارای شهرت جهانی است. در سال‌های گذشته شرکت به علت عدم تأمین سرمایه لازم، موفقیتی به دست نیاورد اما در سال ۱۹۵۹ تولید و عرضه دستگاه کپی خودکار، اولین موفقیت شرکت محسوب می‌شد. پس از گذشت زمانی کوتاه سهام شرکت زیراکس پس از قرار گرفتن در فهرست بازار بورس، مورد توجه سرمایه‌گذاران قرار گرفت. چنانچه در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ سهام این شرکت یکی از سودآورترین سهام در بورس محسوب گردید. در سال ۱۹۷۰ شرکت بخش



دستگاه‌های کپی و سرمایه‌گذاری در شرکت‌های دیگر بود که منجر به شکست گردید.

در دهه ۱۹۹۰ شرکت برای پاسخگویی به بازار، در مدیریت خود تغییر و تحولی ایجاد کرد و یکی از مدیران سابقه خود را که بسیار به توان شرکت از طریق مدیریت کیفیت فراگیر علاقه‌مند بود به سمت مدیریت کیفیت منصوب کرد. این نظریه بزرگ «مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)» نام داشت که امروزه همه شرکت‌های بزرگ و موفق از آن پیروی می‌کنند. این تغییر در مدیریت، رهبری جهان را نه تنها در تولید دستگاه‌های کپی، بلکه در بسیاری از زمینه‌های جدید مربوط به زیراکس کرد.

از سال ۱۹۸۰ زیراکس بسیاری از جوایز کیفیت - جایزه بزرگ کیفیت ملی بالد ریچ مالکوم (National quality Award - Malcom Baldrige award)، و کیفیت اروپا (European quality award) و حتی دمینگ

ژاپن (Japan's Deming Prize) را از آن خود کرده است. لازم به ذکر است که جایزه کیفیت ملی بالد ریچ مالکوم یک بار در سال ۱۹۸۶ و سپس در سال ۱۹۹۷ به این شرکت تعلق گرفته است. زیرا که یکی از بهترین برنامه‌ها در آمریکا محسوب می‌شود و کسی با تصمیم‌های نادرست و اشتباهی آنها را از بین می‌برد. گروه کیفیت در شرکت هدایت نیروی انسانی

گروه رهبری که مسئولیت هدایت نیروی انسانی و اجرای فرآیندهای مدیریتی را به عهده داشت و باعث گردیده بود شرکت زیراکس دوباره در صنعت مقام اول را کسب کند، در اواخر دهه ۱۹۹۹ تغییر کرد. در نتیجه درآمد شرکت ثابت شد و مایه اعتراض سرمایه‌گذاران گردید

در سال ۱۹۹۹ شرکت زیراکس دوباره در صنعت مقام اول را کسب کند، در نتیجه درآمد شرکت ثابت شد و مایه اعتراض سرمایه‌گذاران گردید.

در دهه ۱۹۹۰ شرکت زیراکس دوباره در صنعت مقام اول را کسب کند، در نتیجه درآمد شرکت ثابت شد و مایه اعتراض سرمایه‌گذاران گردید.

در سال ۲۰۰۰ هر سهم شرکت در بازار بورس از ۲۰ دلار به ۴/۴۲ دلار تنزل یافته بود، به طوری که شرکت با ارزش خود را در بازار از دست داده بود و به همین علت در آخرین بخت شرکت برای نجات از ورشکستگی در سال ۲۰۰۱، با فروش و...

از ابراز آن ندارد. او با قبول مسئولیت مدیر ارشد اجرایی در سال ۲۰۰۱ و سپس به عنوان رئیس هیأت‌مدیره در سال ۲۰۰۲ با مشکلات بسیاری در شرکت مواجه شد. از جمله طی چهار سال گذشته به منظور کاهش نیروی انسانی ۲۵۰۰۰ شغل را کاهش داد. و از طریق تغییر سهام بورس او را ق بهادار (SEC) علی‌رغم رد اتهام حساب‌سازی و جریمه ۱۰ میلیون دلاری و اعلام درآمد پنج سال گذشته، توانست مشکل حسابرسی شرکت را حل کند.

اگر با خوش بینی به مسأله بنگریم او با تولید و ارائه محصولات و خدمات جدید می‌تواند آینده روشنی را برای شرکت رقم بزند. لحظاتی قبل از آغاز جلسه سالیانه شرکت، یکی از اعضای هیأت‌مدیره به نام جان پپر (John Pepper) مدیر عامل اجرایی شرکت پروکتو و گمبیره (Procter Gamble) به چشم مالکمی گفت: هرگز گمان نمی‌کردم روزی این افتخار را داشته باشم که دوباره نام خود را با این شرکت مرتبط ببینم و صحبت در اشتباه بودم. اظهار این مطلب باعث سرازیر شدن اشک از چشمان جان مالکمی شد. موضوعی که طی بحرانی در دوران کاری شرکت اتفاق نیفتاده بود هنگامی که او همواره با مشکلاتی نظیر ورشکستگی و تشکیل جلسات هیأت‌مدیره درخواست بازرسان و تقلیل نیروی انسانی دست به گریبان بود. سپس خانم مالکمی (ANNE Mulcahy) را مضمی جدید برای اداره جلسه در حضور اعضای خانواده و مدیران دیگر شرکت به دست آورد. کاری که برای او مشکل بود. این شرکت سه سال پیش دارای ۱۷/۱ میلیارد دلار بدهی و ۱۵۲ میلیون نقدینگی در اختیار نزدیک شدن به هفتمین دوره زیان‌دهی بوده به همین علت شرکت اعتبار خود را در بازار از دست داده بود و حسابرسی سایر واحدها پس از واحد مکزیکو نیز در حال انجام سازمان‌دهی مجدد بخش کارکنان واحد فروش و بازاریابی بود. هرج و مرج گردیده بود.

در سال ۲۰۰۰ هر سهم شرکت در بازار بورس از ۲۰ دلار به ۴/۴۲ دلار تنزل یافته بود، به طوری که شرکت با ارزش خود را در بازار از دست داده بود و به همین علت در آخرین بخت شرکت برای نجات از ورشکستگی در سال ۲۰۰۱، با فروش و...

در سال ۲۰۰۰ هر سهم شرکت در بازار بورس از ۲۰ دلار به ۴/۴۲ دلار تنزل یافته بود، به طوری که شرکت با ارزش خود را در بازار از دست داده بود و به همین علت در آخرین بخت شرکت برای نجات از ورشکستگی در سال ۲۰۰۱، با فروش و...

در سال ۲۰۰۰ هر سهم شرکت در بازار بورس از ۲۰ دلار به ۴/۴۲ دلار تنزل یافته بود، به طوری که شرکت با ارزش خود را در بازار از دست داده بود و به همین علت در آخرین بخت شرکت برای نجات از ورشکستگی در سال ۲۰۰۱، با فروش و...

مالکهی (پس از ۳۰ سال خدمت) آماده کند، فعالیت شرکت را به دست می آید، دستگاههای کپی و تجارت رایانه های رومیزی (IBM)، متمرکز کرد. در این زمان انتخاب ریک تومان - (Rick thoman) مدیر کل مالی شرکت آی بی ام - به سمت مدیر اجرایی و جانشین آلبر منطقی به نظر می رسید. زیرا تومان به همین حال استریت بود و می توانست به عنوان فردی که در کنار آلبر را از ورطه ورشکستگی نجات دهد؛ اما تومان در این پست یک فاجعه به نظر می رسید، زیرا تومان خودش از این که گروه کاری خود را همراه نداشت می ترسید و زیرا برای انجام فعالیت هایش فرصتی نداشت. تومان در سال ۲۰۰۲ (۱۳۸۱) پل آلبر (به عنوان رئیس مالی شرکت) را به خانم مالکهی که قصد عزیمت به ژاپن را داشت، معرفی کرد. تومان (Rick thoman) را پیشنهاد داد و بعد از آن خانم مالکهی تصدی مدیر ارشد اجرایی را به عهده گرفت. تومان می بردن به اهمیت این تغییر، لازم است مطالبی را در خصوصیت این خانم گفته شود: به تومان وی تصدی این شغل امری را پیشنهاد می رسید، زیرا او طوری تصور می کرد که با مردان به رقابت می تواند انجام دهد. راه را حتی ابراز کند که می تواند با مردان و بیشتر ترس از خانم مالکهی تا به نامطلبی، و همواره می بردن بر تکرار و خانواده تعادل

احساسی وظیفه و وفاداری او را وادار به قبول این پیشنهاد مهم کرد و نیز نسبت به عدم آموزش و عادات بد و پیش داوری و ذهنیت قبلی در این زمینه به علت ضیق وقت ابراز رضایت می کرد

تومان و بعد هفت نطق خاطر و تعهد زیاد، نگران شرکت بود که خانم مالکهی کارمندان آن بود؛ از جمله همسرش که در سال ۱۹۸۰ از ۲۵ سال خدمت در واحد فروش، بازنشسته شده بود. او در پست جدید وی برادرش - آقای تام دولان - (تام دولان) به عنوان معاون ارشد شرکت فعالیت می کرد. این احساسی وظیفه و وفاداری او را وادار به قبول این پیشنهاد مهم کرد و نیز نسبت به عدم آموزش و عادات بد و ذهنیت قبلی در این زمینه به علت ضیق وقت ابراز رضایت می کرد. تومان در بازار از دست می بردن به دستگ، تا نزدیکی دهه ۹۰ بر آن حاکم بود. او در سال ۱۹۸۰ از تکرار فروش نیویورک داشت، دریافت که تومان به دستگیری سوالات وی در خصوص میزان سود شرکت در این رابطه نیستند. او باید نسبت به

حل این مشکل اقدام می کرد و به همین دلیل به تومان شرکت بود که در مورد تنظیم تراژدی (Balance) به او اطلاعاتی بدهد. فرد معرفی شد جو مانسینی (Joe Mancini jr) مدیر مالی شرکت (Corporate Financial anal) بود که به تومان مالکهی با تأسیس بخش تولید رایانه های رومیزی شرایط دشوار قرار داده بود. او در مورد تنظیم تراژدی، تأثیر مالیات و جریان نوسانات پولی و نقدینگی می شوند و چگونگی تراژدی، به دور این بدین ترتیب اواخر هر هفته خانم مالکهی بر روی بررسی و مطالعه دقیق به منزل خود می برد. وضعیت بسیار غیرعادی و ارزش سهام شرکت در بدتر از آن برای نظارت بر کارها و وقت کافی و چاره ای شرایط به یک گروه کاری احساس نیاز می شد. خانم مالکهی شخصاً با ۱۰۰ مدیر اجرایی شرکت، علائق و پشتکار، اعتماد به نفس و غیره

با به عبارتی خصوصیات شخصیتی ارزیابی کند، او در این ارزیابی می داشت: «زمانی که دلائل این ادامه فعالیت وجود فعالیت در نیال دلائل غیر منطقی به یکی از افرادی که دعوت شد خانم اورسولا (Ursula) دوره که ارزیابی این ۴۴ سال سن، مدیر اجرایی یکی از بهترین (سیستم ها و روش ها) بود، وی در سال ۱۹۸۰ شرکت زیرا کس به عنوان کارآموز آغاز کرد و به یک ستاره تبدیل شود. وی از خانواده ای آموزش های مذهبی برخوردار است، خانم اورسولا فرزند دیگر خود به تنهایی در یک منزل اجاره بهترین شرایط درآمد سالیانه اش چهار هزار این وجود به هر طریق هزینه تحصیل سالیانه ۶۵۰ دلار بود فراهم می کرد. خانم برلز به مدارس حمایت کنند، مدرک کارشناسی گرفت. وی از مهندسی از دانشگاه کلمبیا گرفت. وی از مهندسی که در مقابل مشکلات ایستادگی کند، نتوانست به پیشنهاد همکاری خانم مالکهی زیرا وی (بنا به گفته خودش) به بیشتر کارهای در سایه همکاری با این شرکت دارای دوستان



مجله تخصصی مدیریت و بازرگانی
 شماره ۳۳
 بهار ۱۳۸۳

خوشایند به نظر نمی‌رسید. خانم مالکھی علی‌رغم توصیه‌های کارشناسان و رشکستگی (مشمول مقررات فصل یازده ورشکستگی) راه‌حل این بحران نمی‌دانست و معتقد بود که با مساعدت از دیگران، به اعتبار و شهرت شرکت می‌تواند رسید. سرانجام خانم مالکھی برخلاف عقیده کارشناسان مشکلات فراوان به موفقیت دست یافت و در ماه ژوئن سال ۱۳۸۷ تولید رایانه‌های رومیزی را که خودش ایجاد کرده بود و در آن زمان توسط خود وی استخدام شده بودند، تعطیل کرد. علت تعطیل آن را عدم بازدهی لازم و عدم مسئولیت‌پذیری افراد و مشکلات عدیده در این مورد اعلام کرد و تنها پاسخ رومیزی خصوص اظهار تأسف وی بود. او نیز در فصل پاییز به مشکلات با ۵۶ بانک‌دار داشت، به آنها که بسیار خشمگین بودند، گزارشی قول بازپرداخت هفت میلیارد دلار اعتبار به شرکت را اطمینان خاطر داد. او در این زمان نسبت به مشکل حساب‌های جاری شرکت در زمان مدیریت آقای آبر (A. Abro) ارشد اجرایی سابق - در دست رومیزی سازمان (SEC) (security stock exchange) کمیسیون بورس اوراق بهادار بودن اظهار کرد.

خانم مالکھی تغییر و تحول اساسی در امور مالی شرکت ایجاد کرد و حساب‌های جاری خود را به کار گذاشت. در ماه آوریل (April) ۲۰۰۲ شرکت با پرداخت ۱۰۰ میلیون دلار جریمه بابت حساب‌های جاری SEC کرد. اما سازمان SEC شرکت را به عدم همکاری مورد شکایت خانم مالکھی با رد این اتهام از نتیجه حسابرسی نگرین گرفته و اظهار می‌داشت که وی در این خصوص مورد شکایت قرار نگرفته و یا از سمت خود عزل نگردیده و فقط در مقام فراخوان به عنوان وکیل مدافع سهامداران خطای خود را در این ماجرا، شرکت برای گزارش مجدد در خصوص همکاری و درآمد چهارساله خود مدت ۹۰ روز مهلت داشت. او در حساب‌های جدیدی با شرکت همکاری کردند اما شرکت بدون وجود مدیر مالی اداره می‌شد. خانم مالکھی مدعی بود که به مرخصی نرفته بود، حتی در صورت مرخصی حسابرسی مجدد، شرکت با مشکل دیگری مواجه می‌شد. باید تا بیست و دوم اکتبر یعنی یک روز پس از پایان

زیرا کسی شرکتی است با ساختار قدیمی که برای کارکنان قدیمی خود، (طول متوسط خدمت آنها چهارده سال یعنی دو برابر میانگین خدمت کل کارکنان است) هنوز جشن بازنشستگی برگزار می‌کنند تا بدین طریق بتواند گردهم جمع شوند

بازنشستگی محاسباتی و مشکل‌ترین بخش از شرکت Flextronics)، تعطیل از فعالیت‌ها و نیز مذاکره و با اتحادیه کاری - به وی می‌کرد تردید خود در انجام این کار از پنهان کند.

خانم مالکھی شرکتی است با ساختار قدیمی کارکنان قدیمی خود، (طول متوسط خدمت آنها چهارده سال یعنی دو برابر میانگین خدمت کل کارکنان است) هنوز جشن بازنشستگی برگزار می‌کنند تا بدین طریق گردهم جمع شوند. خانم مالکھی برای تغییر فرهنگ حاکم شرکت از طریق صحبت حضوری یا ویدئو با کارکنان ارتباط برقرار کرده و آنها را به صرفه‌جویی در تمام موارد تشویق کند. خانم مالکھی به آنها از طریق پاداش نقدی، بلکه از طریق کارهایی که در یک روز مرخصی به مناسبت تولد کارمندان، در آنها مرخصی می‌کرد.

این باور است که سخت‌کوشی، ارزیابی صحیح و صداقت بسیار، از ویژگی‌های خانم مالکھی است که صداقت او در مورد یکی از محصولات تجاری سهم بازار خود را تا میزان ۲۶ درصد از سهم همپنین همواره در مورد کاهش نقدینگی، می‌شنیدن این مطالب برای کارمندان

روز تولد او در مورد تعدید اعتبار چرخشی شرکت دوباره با مالکبران مذاکره کند.

در ضمن این مشکلات؛ لحنات شادی نیز برای او وجود داشت. در استان گذشته پسر بزرگ او به عنوان کار نیمه وقت بانک ملی در یک بانک مشغول به کار شد. او هرگاه خبری در مورد زنی که می شنید و یا مشاهده می کرد، خانم مالکمی را فوراً در جریان قرار می داد. چنانچه در ماه ژوئن خانم مالکمی عکس خود را در مجله تایم (Time Article) و در ردیف شرکت های موفقیت مناسبت (World com's Bernie Ebbers Tyco's Dennisko Zlowaki) و گزارش آژانس های خبری لندن را در مورد میزان پایین بدهی شرکت دید و شرکتش را به خود گفت؛ چطور این اتفاق افتاده است. یکی از مرموزترین که موجب تقویت روحیه و شادی وی گردید پیام آقای فایرستون (Firestone) معاون ارشد او- از طریق پست الکتریکی بود که متن آن بدین شرح است: همواره در پایان روز کاری از خود سوال کن آیا برای بهبود وضعیت شرکت کاری هست

که در تمام آن افعال کرده ام؟ در صورت پاسخ مثبتی به منزل برو و امور کارها را به دست بیاور و پشت بسپار.

پس از آن اقبال به خانم مالکمی روی آورد. بعد از حل مشکل مسأله حسابرس بانک نهایتاً نهایت مدیر ارشد مالی جدیدی استخدام کردند. آقای لاری زی مرمن (Larry Zimmerman) در ماه ژوئن گذشته همکاری خود را با شرکت، آغاز کرد.

خانم مالکمی و لاری زی مرمن برنامه و طرح هایی برای اصلاح شرکت تدوین کردند که نسبت به آن آگاهی کامل داشتند. از اولین اصلاحات بدهی از تراژنامه مخالفت کردند و بر این عقیده بودند که این مطلب بیشتر به مهندسی مالی شباهت دارد تا مبانی حسابداری. در نتیجه قبل از ماه اکتبر شرکت در زمینه تأمین سرمایه از طریق بازار به مبلغ پنج میلیون دلار منعقد کرد.

در این بین بخشی بسیار شنیده می شد. هزینه های جاری شرکت کاهش یافته بود و طی چند دوره به سوددهی رسیده بود. در این هنگام مدیر شرکت که همواره نسبت به تغییر آن بی حساسیتی بود به کمک وی شتافت. از جمله، بخش های غیر ضروری را حذف کرد و کالاهای تشویقی پرهزینه را حذف کرد. همچنین کارمندان شرکت از تلاش بی وقفه او اطلاع پیدا کردند و او دعا می کردند.

در این بین (Timothy R. Coleman) مدیرعامل سابق شرکت (Blackstone) خانم مالکمی برای

دیگران یک الگو محسوب می شد، زیرا وی برای هر یک از آنها طبق برنامه خود هزینه های شرکت را از حد تعیین کرده بود و دهنده و توانست نگرانی چند تن از سرمایه گذاران را برطرف کند. که از کاهش خط اعتباری که تا سال ۲۰۰۰ اعلام شده بود، مهلت اعتبار در حال اتمام بود و فرصت برای پرداخت بدهی باقی نمانده بود. وی توانست پس از تلاش و چانه زنی موافقت ۵۴ بانک از ۱۰۰ بانک را برای جلب موافقت دو بانک دیگر، سیتی بانک (Citibank) و بانک وان (Bank One) ساعت در تلاش بود. در جریان این شرکت تا سال جاری ۱۴۰ میلیون دلار افزایش سرمایه انجام داده حاضر شرکت توان استقرار کمتری دارد و همواره در حال حاصل از حساب سازی همچنان رو به افزایش است. در این چرخه رقابت شدت گرفته و اقتصاد در حال بهبودی است. خانم مالکمی به عنوان یک مدیر اجرایی بر این امر تأکید می کند که این جنگ هنوز پایان نیافته و کماکان در مورد سوددهی موجود نگران است. او علاوه بر احساس مسئولیت در مقابل مالکبران اجرایی، در محیط شرکتش همه چیز احساس وظیفه می کند. مواقعی که قصد دارد با مالکبران اختصاصی شرکت مذاکره کند، مسافرت همکنه میسر می آید. پذیرایی می کند و هنگام مذاکره می گوید: باید همواره در پی سوددهی نه تنها نسبت به وظایف خود بلکه نسبت به همه پیرامون خود احساس مسئولیت داشته باشید.

حسابرسان جدیدی با شرکت همکاری کردند اما شرکت کماکان بدون وجود مدیر مالی اداره می شد، خانم مالکمی مدت دو سال بود که به مرخصی نرفته بود

احساس وظیفه کنید. همه شرکت ها از این چرخه عبور می کنند و صاحبان قوی می توانند از بحران عبور کنند. هدف خانم مالکمی از احیای مجدد شرکت بازگشت به موقعیت شرکت است. به عقیده این مدیر اجرایی، بیان مطالبی در مورد موقعیت شرکت نقش به سزایی دارد. هر شرکتی که دوباره اعتبار و عظمت خود را به دست آورد، این اتفاق بیفتد- این جریان نه یک داستان در گذشته خواهد بود.

نتیجه گیری: دلایل بسیاری را می توان برای موفقیت خانم مالکمی برشمرد. آژانس خبری (Computer) با او هنگام صرف غذا معاشرت می کرد. مورد یک رهبر خوب و این که چگونه در بحران نجات شرکت یاری رسانده به بحث پرداخت می کرد.

در نظر شما دلایل مشکلات شرکت چیست و چگونه می‌توان آنها را برطرف کرد؟

پاسخ: ما به بازار، و به تغییر نیاز مشتریان که ما را مجبور به تغییر الگوی هزینه می‌کرد، بی‌توجه بودیم. همین امر باعث قیمت تمام شده، هزینه‌ها را کاهش ندادیم. مدیران و متفکران بزرگی بودیم که نیاز به اصلاح سازمان داشتیم، بلکه فقط باید آن را اجرا می‌کردیم. به نظر می‌رسد که مشکل مناسب است اما از آن مهم‌تر مسئله این است، مشکل عمده از اینجا آغاز می‌شود که ما نسبت به مسئولیت خود پاسخگو نباشند و عملکرد ما را با معیار قابل گذشت تلقی می‌شد. بنابراین باید نسبت به تغییر نگرش و نگرش بر خورد می‌کردیم و قسمتی از فرهنگ باید می‌بود و مشکل برنامه‌ریزی خود را با اجرای مناسب حل می‌کردیم. همین علت ما در مورد اتفاقات بازار از جمله تغییر نظری خود و رقابت با دیگران تمرکز کردیم.

سوال: رویکرد رهبری شما در برخورد با چنین مشکلی چه بوده است؟

پاسخ: وقتی سه سال گذشته دریافتیم که در رهبری، ایجاد فرهنگ سازمانی در زمان بحران، هدایت افراد برای اتفاق نظر و اهداف نهایی شرکت فکر کردن، بسیار مهم است. این مسئله، بسیار آسان به نظر می‌رسد، ولی در عمل دشوار است. در دوران اورتیا، رهبران با زیردستان خود بدون رعایت سلسله‌مراتب،

سوال: در سال ۲۰۰۱، ۲۲ هزار نفر نیرو داریم، در حالی که در سه سال بعد تعداد آنها ۹۶ هزار نفر بود، بنابراین برای افرادی که با ما کار می‌کنند و با گروه کاری همراه نمی‌شوند، چه باید کرد؟

پاسخ: ما از این تجربه چه آموختیم (نجات یک شرکت از بحران)

پاسخ: در سال‌های اولیه بحران، من با تمامی مدیران و مدیران در کشورهای مختلف ملاقات و بیشتر اوقات به مدیران می‌گفتم که ما به پاسخ مردم، سؤال‌ها بسیار وحشتناک و غیرمنتظره می‌باشیم به بعضی از آنها نبودم و باید تعهد و تعهد می‌کردیم. حفظ می‌کردم. سؤال‌ها از این قبیل می‌شد: «چرا در شرکت ما کار نمی‌کنید؟ آیا ما داریم بیکار می‌کنیم؟» این است که تواضع و فروتنی، بخش مهم

رهبری موفقیت‌آمیز است؛ اما واقعیت این است که ما به رهبری موفقیت‌آمیز نیاز داریم. ما باید یاد می‌گیریم، زیرا ما به رهبری موفقیت‌آمیز نیاز داریم. ما باید یاد می‌گیریم، زیرا ما به رهبری موفقیت‌آمیز نیاز داریم. ما باید یاد می‌گیریم، زیرا ما به رهبری موفقیت‌آمیز نیاز داریم.

سوال: ما به رهبری موفقیت‌آمیز نیاز داریم. ما باید یاد می‌گیریم، زیرا ما به رهبری موفقیت‌آمیز نیاز داریم. ما باید یاد می‌گیریم، زیرا ما به رهبری موفقیت‌آمیز نیاز داریم.

پاسخ: فرهنگ‌های بزرگ می‌تواند یا به عنوان مهم‌ترین جنبه تجارت بزرگ باشد، چنانچه هنگام برخورد با افراد به شرکت، از آنها می‌خواهم که به ماندن همبستگی در شرکت بیندیشند.

منابع:

International quality program 11/19/2001

BALDRIGE winner. 9/17/2001. Baldrige

and Iowa. -Cleveland, Jonathan.

History: The

Week 3/5/2001.20-24

of Economic Research, 1998

Cambridge, MA: National

structure, incentives, and com

porate venture capital success: org

Paul A. the determinations

David A. Prophets of Dark. New

David T. and

1992.

Xerox corporation. 4/25/1996

Management 11/18/2001

Jones

Management 11/18/2001

for Dr.Das

and Jeff Mc Quillen

23, 2003 36-41