



چرا منتظر بحران هستید

برگردان: مانا شاکرین
shakerin@yahoo.com

ژوئیه ۱۳۸۳ - شماره ۸۷

چکیده

امروزه، صدها کسب و کار، با رکود و کساد مواجه‌اند. در بسیاری از موارد، درآمد ها، جریانهای نقدینگی و سودآوری، سیر نزولی نشان می‌دهند. شاید هم اعداد و ارقام معرف ثابت باشند ولی شرکت قادر به تامین نیازهای مشتریان خود نباشد. حتی ممکن است شرکتی تحت نظارت دولت باشد و پیش از آنکه هرگونه تصمیم راهبردی مهمی بگیرد، میبایستی تایید و توافق دولت را کسب کند. عوارض این نابسامانی، متفاوت است ولی نتایج تقریباً همیشه مشابه است: هیئت مدیره اعتماد خود را به مدیریت از دست می‌دهد و از یک فرد خارج از شرکت خواهد خواست تا هدایت شرکت را بر عهده بگیرد و حیات را به آن برگرداند.

به این وضعیت بحران مالی گفته می‌شود. من همواره در زمره آن مدیرانی بودم که برای چاره‌اندیشی و حل بحران های مالی در یک شرکت فراخوانده می‌شوم. شخصاً، از آن دسته از افرادی هستم که می‌توانم از عهده اداره بحران مالی برآیم. در بیش از ۱۵ سال، در سه نقش مختلف؛ یعنی، به عنوان: مدیر اجرایی ارشد، مدیر عامل و مشاور خارجی، کسب و کارهای مختلفی را رهبری و یا کمک کرده‌ام تا از بحران خارج شده، حیات سازمانی و مالی خود را به دست آورند. در طیف وسیعی از بخشهای مختلف صنایع، از قطعات صنعتی گرفته تا خدمات تشخیص طبی، من همواره به این نتیجه رسیده‌ام که مسائلی که منجر به رکود و یا بحران می‌شوند معمولاً به یک شکل شروع می‌شوند و من همواره یک‌سری از درمانها را برای فایق آمدن بر علل بروز مشکلات، اعمال کرده‌ام.

تشخیص مشکل، معمولاً با سه پرسش اصلی شروع می‌شود:

- آیا شواهدی مبنی بر نوعی عدم توازن و یا اضافه تولید در شرکت و یا صنعتی که شرکت در آن فعالیت می‌کند، وجود دارد؟

- فرآیند دریافت، پردازش و تفسیر اطلاعات نزد مدیران ارشد اجرایی، در یک راستا، یا در تضاد است؟

- سطح تعهد پرسنل به چه میزان است؟ هیچ فرمول دقیقی برای موفقیت وجود ندارد. با وجود این؛ من همواره

کار خود را با جواب دادن به این پرسشها شروع می‌کنم و این کار نه با یک معاینه، بلکه با معاینه‌ها و بررسی‌های مکرر انجام می‌شود. این بررسی و معاینه

برای سرمایه‌گذاران نیز مفید است. اگر سهام داران انرون همین پرسشها را در مورد شرکت در سال ۱۹۹۹ از خود می‌پرسیدند، شاید خود را برای بحران پیش رو آماده می‌کردند.

به طور حتم؛ پاسخ گویی به این پرسشها حتی برای شرکتی که در حال حاضر در بحران به سر می‌برند

نیز مفید است ولی چرا در انتظار درد سر باشیم؟ هر مدیر عاملی می‌تواند همین ابزار را در شرکت به نسبت موفق خود نیز برای شناسایی مسائل بالقوه و رسیدگی به آنها پیش از آنکه بحرانی شوند، به کار ببندد و با بهره

گیری از اهرمهای پیشگیرانه؛ رهبری شرکت می‌تواند امور را به گونه‌ای بهبود بخشد که دیگر نیازی به بخدمت گرفتن مشاوره برای رفع بحران نباشد.

عدم تعادلها و زیاده روی ها

هنگامی که من یک شرکت را مورد مطالعه قرار می‌دهم، معمولاً کار خود را با بررسی جاهای بسیار روشن ولی در بسیاری از مواقع دور از نظر، که معمولاً سازمانها به طور ناموزون و نامتعادلی به آن بخش بیش از اندازه توجه و یا برعکس به آن کم توجهی کرده‌اند، شروع می‌کنم. هنگامی که شما شروع به بررسی این بخشها می‌کنید، این ناموزونی‌ها تقریباً در تمام شرکتی که دارای وضعیت بحرانی هستند، قابل مشاهده است.

برخی از شرکتها با رفتارهای ناموزون از سوی کارکنان خود روبرو هستند: تقریباً تمام افراد توازن خود را از دست داده‌اند. آنها در موردهایی صحبت می‌کنند که برای افرادی، که تنها از منظر یک مشاهده کننده به شرکت نگاه می‌کنند، جالب است.

یک نوع از این عدم تعادل و یا زیاده روی رفتاری در توجه بیش از اندازه به کارآفرینی و نوآوری است. مت پات (MetPath) که یک آزمایشگاه خون بزرگ است در سال ۱۹۶۰ توسط دکتر پل براون کسی که مدل منحصر به فردی برای خدمات درمانی آزمایشگاهی با بهای پایین و با کیفیت بالایی که مبتنی



بر سیستم اطلاعاتی پیشرفته بود ارائه داد، شروع به کار کرد. بعد از آنکه شرکت کورنینگ Corning در سال ۱۹۸۲ مت پات را خرید؛ مدیران اجرایی شرکت ادغام شده، وارد کسب و کار لابراتوار، به عنوان کارآفرینانی که این صنعت را به خوبی شناخته، قصد ایجاد تحول در آن را داشتند، شدند. تا سال ۱۹۹۰ مدیران لابراتورهای کورنینگ، صدها لابراتوار کوچک در ایالات متحده را خریده بودند ولی شرکت توازن نداشت: تمرکز و میل بیش از اندازه به کارآفرینی، تمرکز بر فرآیندها، سیستمهای پاسخگو و قابل اعتماد را تحت الشعاع خود قرار داده بود. هنگامی که من در سال ۱۹۹۵ به عنوان مدیر عامل وارد این کسب و

کار شدم، صنعت آزمایشگاههای خون از کلاهبرداری و سوء استفاده، شمار زیاد مشتریان ناراضی و عدم وجود انضباط در فرآیندها رنج می‌برد و همانگونه که قابل پیش بینی بود، سودآوری و گردش نقدینگی به سرعت سیر نزولی طی می‌کرد؛ این وضعیت در بسیاری از شرکت های دیگر نیز وجود دارد.

در شرکت های دیگر، سطح بالایی از افتخار و خود باوری می‌تواند به نوعی تکبر و خود پسندی تبدیل شود. در ابتدای سال ۱۹۹۰، به عنوان مدیر عامل، رهبری کسب و کار شیشه تلویزیون کورنینگ را در آمریکای شمالی بر عهده گرفتم. کورنینگ، شیشه تلویزیون رنگی را ۴۰ سال پیش اختراع کرده بود.

ولی در سال ۱۹۹۰ مجموع کسب و کارهای مرتبط با تلویزیون با رقابت سختی مواجه بودند. در این بین؛ کورنینگ به شرکت شیشه آسامی (Asahi Glass) ملحق گردید. کارکنان کارخانه بسیار مغرور بودند و اصولاً این واقعیت که مشتریان از کیفیت محصولات کورنینگ و چگونگی سرویس دهی شرکت ناراضی هستند را باور نداشتند. آنها این حقیقت را که محصولشان به هیچ عنوان بهترین محصول نیست انکار می‌کردند. کارکنان بازخور مشتریان را مستقیماً دریافت نمی‌کردند. آنها به من می‌گفتند: "شما سومین مدیر عامل در ظرف سه سال گذشته هستید"، "شما به ما می‌گویید مشتریان به زودی ما را ترک خواهند کرد" ولی ما بیشتر از آن دو مدیر عامل پیش که این حرفها را به ما می‌زدند در این شرکت دوام آورده‌ایم، پس چرا باید حرفهای شما را باور کنیم؟"

برای همین من کارخانه را به مدت ۹ روز تعطیل کردم. من مشتریان را به شرکت آوردم تا با کارکنان از کارگر کارخانه گرفته تا سرپرست حرف بزنند. من به مشتریان گفتم: "شما باید به کارکنان دقیقاً همان مطلبی را بگویید که به من گفتید؛ یعنی اینکه اگر ما فکر می‌کنیم می‌توانیم با ارائه محصولی با

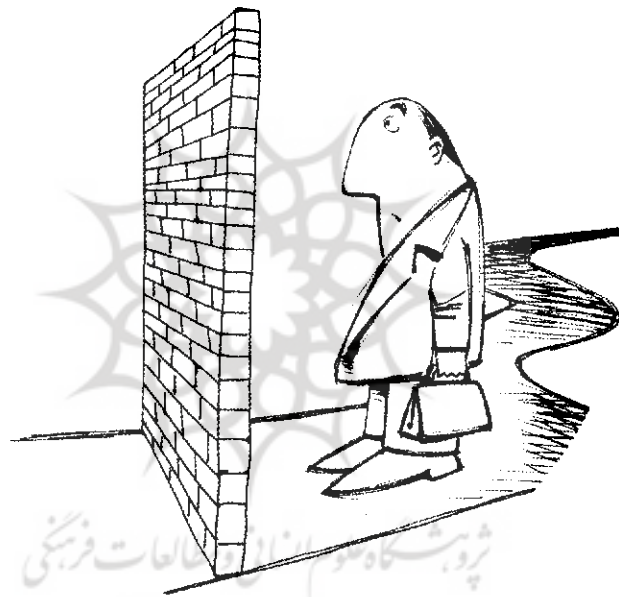
کیفیت نازل کار خود را پیش ببریم، شما هم می توانید با انتخاب عرضه کننده دیگری غیر از ما راه چاره ای برای خود بیابید. مشتریان هم این حرف ها را به کارکنان زدند. کارکنانی که احساس غرور و افتخارشان با نوعی خود پسندی آمیخته شده بود، به خود آمدند و به حرفهای مشتری با دقت بیشتری گوش دادند. پس از این ماجرا کارکنان تصمیم گرفتند تا برای بهبود کیفیت محصول و خدمات، با همدلی بیشتر شروع به کار کنند. ما به کمک هم از عهده مشکلات شرکت برآمدیم.

در نقطه مقابل، شرکت های دیگر، از عدم داشتن اعتماد به نفس کافی رنج می بردند. بخش تولیدات علمی در کرنینگ برای خود یک کسب و کار ۷۵ ساله بود که به مثابه یک بخش خودکار در سال های متمادی به حال خود واگذار شده بود. در طول سال های متمادی این بخش با این ذهنیت رشد یافته بود که کورنینگ منبع مورد نیاز آنها برای سرو سامان دادن به کسب و کارشان را در اختیار آنان قرار نمی دهد. برای متحول کردن وضعیت کسب و

کار، میبایستی اعتماد به نفس را در تمام بخش ها تقویت کنیم تا این امر به نوبه خود منجر به پیشرفت شود.

مسئله دیگر، رهبری زدگی است که این مسئله هنگامی رخ میدهد که یک رهبر یا بسیار مقتدر است و یا مدت طولانی در مصدر کار بوده است. این امر خود را به ویژه هنگامی که کسب و کار وارد فاز جدیدی از چرخه کاری خود می شود، خود را نشان می دهد که به رهبری جدید با توانمندی های متفاوت نیاز است. این امر؛ به هنگامی که وارد کوئست دایاگنوستیکس (Quest Diagnostics) شدیم، صادق بود. من به

عنوان متخصص امور مالی و عملیات و به منظور ساماندهی به وضع مالی و به سود رساندن شرکت، وارد آن مجموعه شدم. ما به مدت نه سال و نیم تلاش بی وقفه داشتیم و پس از آن به این نتیجه رسیدیم که به شخص دیگری با توانمندی های متفاوت نیاز است. من به ویژه شخصی را با پیشینه علمی به عنوان جانشین خود در شرکت پرورش دادم. این حرکت خوبی بود چراکه شرکت از مجموعه ای که نیاز مبرم به سیستم ها و پردازش های محوری با کارایی بالا



داشت، به شرکتی که در آن موفقیت به معنای توسعه فناوری بود؛ تبدیل شد. شرکتها همچنین می توانند به علت پرتفوی محصولات و یا خدمات خود که یا بسیار پراکنده بوده و طیف وسیعی از محصولات را شامل می شود و یا برعکس از تنوع بسیار کمی برخوردار است، حالت تعادل خود را از دست بدهند. در هر دو مورد، شما می توانید بی قوارگی و عدم تعادل را مشاهده کنید که مانع از کارکرد بهینه شرکت شما می شوند. اگر شرکت شما بسیار متمرکز است، یعنی رهبری دارد که تمام تصمیم ها را به تنهایی می گیرد؛ دیر یا زود شما با مشکل

روبرو خواهید شد. از طرفی دیگر اگر، تمرکززدایی در شرکت شما زیاد است و تصمیم ها به روشهای گوناگون و بدون انسجام با چارچوبها و ضوابط کسب و کار گرفته می شود، احتمال زیاد وجود دارد که شرکت تمرکز خود را از دست بدهد و در این صورت نیز خود را در وضعیت بحران خواهد یافت.

من وقتی وارد کوئست دایاگنوستیکس شدم، تمرکز زدایی در آن به اندازه ای بود که هر کس فکر می کرد می تواند برای شرکت تصمیم بگیرد و واقعاً هم این کار را می کردند! در همان زمان، هم شرکت و هم صنعت مورد فعالیت شرکت مطابق با قوانین و استانداردها با جریمه ای بالغ بر یک میلیارد دلار مواجه شده بود. مدت کمی پس از ورود من به شرکت، به هنگام بحث در مورد چگونگی ثبت فاکتورها، در پاسخ به این پرسش که چه چیزی باعث این جریمه ها می شود؟ یکی از مدیران اجرایی ارشد در پاسخ به من گفت: "شما در مورد آزمایشگاه خون چیزی نمی دانید، برای همین از این قوانین سر در نمی آورید. صدهزار صفحه قوانین و ضابطه

وجود دارد. هیچکس از ما انتظار ندارد تمام این ضوابط را رعایت کنیم". پاسخ پرسش، خودش به تنهایی بوی دردسر می داد و نشانه بارزی از عدم تعادل و عدم انسجام بود و لزوم تغییرات اساسی در فرهنگ شرکت را ایجاب می کرد. کار یک مدیر عامل، تصمیم گیری در این زمینه است که یک شرکت به شکل یک تیم و بر مبنای توانمندی های آن تیم در یک مقطع زمانی، به چه شکل اداره شود. برخی از شرکتها، در برخی مواقع می بایستی به سمت کارآفرینی حرکت کنند. برخی دیگر می بایستی به سمت آنکه در عملیات خود سرآمد باشند

و بهبود قابل توجهی در آن پیدا کنند گام بردارند و برخی دیگر هنوز هم باید مشتری مدارتر شوند. شرکتهای مختلف، نیاز به پرورش قابلیت های مختلف را در خود دارند تا بتوانند به تعادل برسند.

دیدگاه های همسو

هر بار که من در یک موقعیت بحرانی پا به یک شرکت گذاشتم، درک تیم مدیریتی آن زمان، از کسب و کاری که در آن فعالیت داشتند، متفاوت بود. به ویژه، پس از تشریح آنچه من به عنوان ۵ مرحله یک کسب و کار از آن یاد می کنم به تیم ارشد مدیریتی و پرسیدن این پرسش که: "شرکت شما در کدام مرحله قرار دارد؟" این تفاوت در پاسخ چشمگیرتر بود.

من پنج مرحله را در هر شرکتی شناسایی کرده ام. مرحله اول: خونریزی است. شرکت در رکود به سر می برد و به سرعت در حال فروپاشی است. ارقام و اعداد روزه روز بدتر می شوند، رضایت مشتری به پایین ترین حد خود رسیده است و کارکنان به امید پیدا کردن موقعیتی مناسبتر، در حال ترک شرکت هستند.

مرحله دوم: ثبات است که همانند قایقرانی در یک دریاچه و در شرایطی که هیچ بادی نمی وزد؛ می باشد. با آنکه کسب و کار خیلی جالب نیست ولی روبه وخامت نیز نمی باشد. در این مرحله شما می توانید پیش بینی کنید که فردا، شبیه امروز است. معمولاً شرکتهایی که از بحران خارج می شوند، وارد این مرحله می شوند ولی برخی از شرکتهای هیچگاه از این مرحله خارج نمی شوند.

مرحله سوم: بهبود تدریجی است. شرکت، بهبود کمی در سودآوری، بهره وری، رضایت مشتری و رشد را شاهد است. خورشید در حال طلوع به دریاچه است.

مرحله چهارم: بهبود سریع است. شرکت

توفیق با ثبات و قابل توجهی دارد. مدیران شرکت بر این باورند که فرمول موفقیت را به دست آورده اند و میتوانند تا ابد در این مرحله باقی بمانند و معتقدند به گونه ای دیگر نمی توان کسب و کار را اداره کرد. این نگاه می تواند شرکت را به مرحله پنجم که تکبر است وارد کند. این نوع اعتماد به نفس و تکبر در شرکتهای معمولاً زود گذر است و برگشت سریع به مرحله اول را به دنبال خود دارد.

آی بی ام به مدت ۳۵ سال، یعنی از سال ۱۹۴۹ تا اواسط دهه ۱۹۸۰ در مرحله چهارم یا به عبارتی در مرحله بهبود سریع قرار داشت. سپس دچار تکبر شد و به مرحله خون ریزی بازگشت. آی بی ام

سطح بالای افتخار و خودباوری می تواند کارکرد عکس داشته باشد و شرکت را دچار نوعی تکبر و خودپسندی کند و این یک عامل ایجاد بحران در شرکت است.

بازنگری در توانمندی های شرکت خود می افتند.

هیچ کسب و کاری نمی تواند از مراحل که در بالا به آن اشاره شد، در امان باشد و هیچ کسب و کاری نمی تواند به گونه ای مستقیم از مرحله یک به مرحله چهارم بپرد ولی زمان ماندن در هر مرحله، از شرکتی به شرکت دیگر، فرق می کند. ممکن است عده ای چرابی این ایده را بپرسند و معتقد باشند که برخی از صنایع خودروسازی از اواسط دهه ۷۰ تا حال، تنها در دو مرحله خون ریزی و تکبر به سر می برند، بلکه بسیاری از شرکتهای بزرگ دارویی نیز خود را در موقعیت مشابه می بینند. آیا آنها پس از سالها موفقیت خارق العاده هنوز در مرحله پنجم قرار دارند؟ و یا در مرحله اول به سر می برند؟

شما ممکن است فکر کنید تمام کسانی که در موقعیت مدیریت ارشد هستند، دقیقاً می دانند که شرکت آنها در کدام مرحله قرار دارد. ولی این امر در مواقع نادری اتفاق می افتد. من به تازگی با ۱۰ مدیر اجرایی ارشد در یک شرکت مشکل دار ملاقات کردم. یکی از آنها گفت که شرکت آنها در مرحله تکبر است، سه نفر از آنها اظهار داشتند که شرکت در مرحله بهبود سریع است و سه مدیر دیگر معتقد بودند که در مرحله خون ریزی است و دو نفر بر این باور بودند که در مرحله ثبات و یک نفر اعتقاد داشت که در مرحله بهبود تدریجی به سر می برد. هنگامی که پاسخها به این شکل پراکنده است، احتمال بسیار بالایی وجود دارد که یک مشکل اساسی و نادیده گرفته شده دارد و این به معنای آن است که در زمینه اطلاعات حیاتی شرکت: در سطح مدیران رده بالا اتفاق نظر وجود ندارد و این به معنای عدم داشتن دیدگاه مشترک است.

من از این مدیران اجرایی پرسیدم که چگونه می شود ما همه، برای یک شرکت کار کنیم، یک مقوله مشترک را هر روز ببینیم و با زهم دید گاهیمان تا این اندازه متفاوت باشد؟ پرسشهای زیادی

پشت سر این پرسش مطرح می شود ولی معمولاً آسان تر از همه این است که با اعداد و ارقام شروع کنیم : درآمدهای شرکت چطور است ؟ سودآوری آن به چه گونه است ؟ میزان برگشت مشتری تا چه تعداد است ؟ ما در مقایسه با رقبا چه جایگاهی داریم؟ ریزش کارکنانمان به چه اندازه است ؟

هدف از این مباحث درهم افق کردن اعضای تیم مدیریت است تا به یک درک مشترک و منطقی از وضعیت جاری شرکت و دورنمای آینده آن برسند. اگر کادر مدیریتی ارشد یک شرکت هم افق نباشند، بقیه اعضای شرکت، هرگز به اتفاق نظر نخواهند رسید .

عملکرد و رضایت

من همگرایی را در دو بخش دیگر نیز چک کردم؛ عملکرد و موضوعی که من آن را رضایت می نامم. عملکرد قوی شرکتها به کارکرد دو عامل بستگی دارد: نتایج استثنایی که با توجه به معیارهای عملکرد قابل مشاهده است و رفتارهای نمونه که از راه افرادی که کار خود را به انجام رسانده و ارزشی را به تدریج در سازمان هایشان نهادینه می کنند، مشخص می شود .

در این بخش نیز دیدگاه تیم ارشد، نشانه درخور توجهی بود . من از آنها پرسیدم : "آیا شما در این

شرکت هم عملکرد و هم فرهنگ قوی دارید ؟" رهبران شرکت اعتراف کردند که به هردوی اینها نیاز دارند و شرکتها بسیار کمی هستند که هر دوی این موارد را دارند. برخی از شرکتها نتایج قوی ولی ارزشهای نازل فرهنگی دارند . انرون، در این زمره قرار داشت . برخی دیگر ؛ نظیر لوی اشتراوس (LEVI STRAUSS) در طول سالها با سودآوری کم ؛ فرهنگ سازمانی بی نظیر ولی نتایج ضعیفی داشت .

شرکتهایی که در رکود هستند، همان گونه که می توان انتظار داشت، دارای مدیرانی هستند که در مورد عملکرد و به ویژه در زمینه ارزشهای سازمانی خود، اتفاق نظر ندارند. برخی

از شرکتها هنوز هم معتقد هستند که رفتارهای سازمانی چندان مهم نیستند. ولی بیشتر شرکتها به اهمیت ارزشهای سازمانی قوی در به دست آوردن عملکرد بهینه، پی برده اند. کسب و کارهایی که در کشورهای در حال توسعه هستند به تدریج این مسئله را فرا می گیرند و من به تازگی همایشی در دانشگاه ییل (yale) در خصوص منابع انسانی و رهبری برای ۲۰ مدیر عامل سازمان های دولتی در کشور چین برگزار کردم. اهمیت رفتار سازمانی برای آنها مفهوم جدیدی بود . آنها از من می پرسیدند: " منظور شما چیست ؟" "آیا شما به ما می گوئید که اگر بخواهید شرکت بزرگی شوید باید به کارکنانمان بگوییم که چطور رفتار کنند؟"

تنوع بیش از حد محصولات و یا در نقطه مقابل تنوع کم محصولات می تواند با بر هم زدن تعادل شرکتها آنها را به بحران نزدیک کند.

متعهد، پیوند خورده باشد، شما با مشتریان متعهد پیوند خواهید خورد و این امر خودبه خود منتج به دست آوردهای مالی خواهد شد. از این رو، علاوه بر محک های مالی، اگر مدیر عاملی بدنبال تغییرات واقعی است ، می بایستی به دو عامل: کارکنان و رضایت مشتری توجه ویژه داشته باشد. اگر مشتری، متعهد و وفادار به شرکت باشد ، آنگاه سهام دار نیز سود خود را برداشت کرده و او هم به شرکت متعهد و وفادار می ماند؛ سپس برای کارکنان چه اتفاقی می افتد؟ به احتمال زیاد آنها نیز با کار کردن در یک شرکت موفق که ثروت و موقعیت برای رشد فردی و دستاورد مالی ایجاد می کند، زندگی بهتری خواهند داشت .

جای تعجب ندارد که در شرکت هایی که در رکود به سر می برند ، من همواره پاسخ های نادرستی در مورد رضایت کارکنان و مشتری می شنوم . این امر به علت عدم وجود داده های درست حاصل از انجام یک نظر سنجی است . این امر همچنین نشان دهنده این امر است که مدیران اجرایی گوش شنوا ندارند . مرحله بعد پیدا کردن راههایی برای اندازه گیری رضایت است . اگر تعداد کارکنانی که داوطلبانه شرکت را ترک می کنند ، خیلی زیاد و یا خیلی کم باشند، شرکت دارای مشکل است . همین امر در مورد میزان ماندگاری مشتری نیز صدق می کند .

بالا بردن رضایت کارکنان، تنها به معنای دادن حقوق و مزایای بالا به آنها نیست (هر چند که این موارد مهم هستند). معمولاً، برای کارکنان مسائلی مثل این که "من می دانم که این شرکت چکار می کند ؟" و یا " آیا سرپرست من اسم من را می داند ؟" " آیا برای مدیر یا سرپرستم مهم است که من در چه وضعیتی قرار دارم؟" ، " آیا شرکت برای من امکانات و ابزارهای آموزشی فراهم می کند؟" ، " آیا مدیریت برای من امکان رشد و توسعه بوجود می آورد؟" برای به دست آوردن رضایت مشتری، رهبری یک شرکت باید دیدگاه

تنها کاری که آنها باید بکنند این است که به شرکت های غربی که دارای مشکل هستند، نگاه کنند تا جواب خود را دریابند.

دومین بخشی که من برای همگرایی چک کردم ؛ رضایت کارکنان و مشتری است . تقریباً همیشه همه به دنبال مشاهده ارقام مالی هستند. شرکت هایی که در موقعیت بحرانی قرار دارند، معمولاً همیشه تمام تلاش خود را بر جلب رضایت سهامداران از راه به دست آوردن نتایج مالی آن هم به هر بهایی معطوف کرده اند و از توجه به ورودیهایی که ارزش های پایدار را ایجاد می کنند، غافل مانده اند . اگر شرکت شما با کارمندان

روشنی از وضعیت شرکت خود در حال حاضر و در آینده به دست بیاورد. تمام کارکنان نیاز دارند تا اطلاعات واقعی و بروز را در مورد عملکرد شرکت، آنچه که در بیرون از شرکت اتفاق می افتد، در زمینه طبیعت کار خود و بهترین روش برای ارزیابی عملکرد خود را، به دست بیاورند. آنها باید سرپرستان خود را بشناسند و سرپرستان نیز باید هر کارمندی را به عنوان یک شریک تجاری خود تلقی کنند. در این حالت، یک محیط مبتنی بر اعتماد به وجود می آید تا دلیلی برای آمدن هر روزه به سر کار و خوب کار کردن برای شرکت را داشته باشد و از این رو شرایط به وجود آمدن شرایط بحرانی، خود به خود منتفی می شود.

ایجاد حس تعهد و پاسخگویی

زمانی که انسجام و اتحاد در بطن فرهنگ یک سازمان وجود نداشته باشد، مشکلات مهمی بروز خواهد کرد. از این رو من همیشه پرسشهایی، مثل اینکه: "آیا رهبری شرکت، خط مشی تعهدات و انتظارات از کارکنان را مشخص کرده است و آیا نظارت بر عملکرد وجود دارد؟" بدون وجود معیاری که مشخص کند که یک کار به خوبی انجام گرفته است یا نه و یا بدون تعریف مسئول دقیق هر کاری، مشکل است که انتظار داشت که افراد به گونه ای ذاتی متعهد و پاسخگو باشند.

من همچنین توجه زیادی به رفتارهای شهودی داشتم. با ده دقیقه راه رفتن در یک کارخانه و یا یک اداره، می توان فهمید که آیا مشکل تعهد و مسئولیت پاسخگویی در یک شرکت وجود دارد یا خیر؟ آیا کارکنان ارتباط چشمی با شما برقرار می کنند که به شما سلام کنند؟ آیا آنها نام فردی را که کارخانه و یا اداره را هدایت می کند می دانند؟ اگر جواب منفی است خیلی بعید است که آنها دیدگاه روشنی از کار خود و تأثیری که بروی مشتریان خواهد داشت، داشته باشند.

پرسشهای بسیار ساده در مورد

پردازش های یک شرکت نیز می تواند مسائل مربوط به حس تعهد و یا پاسخگویی را مشخص کند. یک بار، در نخستین روز حضورم در یک سازمان، از تیم مدیریتی پرسیدم: "شما می توانید ساختار سازمانی خود را برای من تشریح کنید و دیگران نام چند تن از افراد کلیدی خود را به من بگویید؟" بجز یک نفر که ساختار سازمانی اداره خود را می دانست، دیگران سکوت کردند. هیچ گونه شرح مشاغلی وجود نداشت و ارزیابی عملکرد در آن شرکت صورت نمی گرفت. سپس من از آنها فهرست هدفهای فردی شان را خواستم، اظهار داشتند که ما هدفهای فردی ویژه ای نداریم. "حس تعهد و یا پاسخگویی در فرهنگ

عملکرد قوی شرکتها به دو عامل بستگی دارد:
۱- نتایج استثنایی که با توجه به معیارهای عملکرد قابل مشاهده است،
۲- رفتارهای نمونه کارکنان که ارزشی را به تدریج در سازمانهای خود نهادینه می کنند.

یک شرکتها تا زمانی که هدفی برای افراد آن تعیین نشده باشد وجود نخواهد داشت. در این صورت خیلی مشخص بود که ما در آن شرکت در چه مرحله ای هستیم: در مرحله خونریزی به معنای دقیق کلمه."

زمانی که تیم اجرایی به سه پرسش اول مطرح شده، در این مقاله پاسخ دادند و ما به درک مشخصی از دیدگاه شرکت رسیدیم، آنگاه، وقت آن است که یک طرح توسعه و بهبود و بر مبنای انرژی و توان هر فرد در شرکت تهیه کنیم. این طرح شامل موارد زیر است:

۱. ارزشهای شرکت: رفتارهایی که یک

بار برای همیشه در شرکت نهادینه شده است.

۲. چشم انداز و مأموریت: به ترتیب مبین جایی که می خواهیم شرکت در دراز مدت و در کوتاه مدت به انجا برسد.

۳. هدفهای راهبردی: هدفهایی که باید در ظرف دو سال آینده به آن رسید.

۴. حرکتها و جهت گیریهای ویژه: به منظور دستیابی به هریک از هدفهای راهبردی به معیارها به حرکتها و جهت گیریهای ویژه نیاز است که می بایستی مشخص شود.

زمانی که من در ژاپن این شیوه را فراگفتم، نام آن برنامه ریزی هوشین (Hoshin) بود. این کاربه همین جا خاتمه

نمی یابد. ارتباط مداوم با هر یک از کارکنان، مشتریان و عرضه کنندگان و اعمال تغییرات در این طرح، باعث می شود تا یک شرکت از مرحله خونریزی به مرحله ثبات و از مرحله ثبات به مرحله بهبود تدریجی و از مرحله بهبود تدریجی به مرحله بهبود سریع تغییر وضعیت دهد.

در موقعیت بحرانی، من همواره یک طرح یک صفحه ای تهیه می کنم و آن را در جلسات و بازدیدهای مختلف در بین مشتریان و تک تک کارکنان پخش می کنم. به کمک این طرح، هر کس در شرکت و تمام مشتریانمان

از وضعیت و هدفهای ما مطلع می شوند. ولی در اصل، هنگامی تحول واقعی را شاهد هستیم که این طرح در قلب و ذهن افراد اثر گذاشته باشد. شما نباید منتظر باشید تا دردسر و یا بحران به سراغ شما بیاید. اگر شما بازی برنامه ریزی و تهیه طرح را فراگرفتید، آنگاه ممکن است آن قدر سریع به مرحله بهبود سریع برسید که دیگر نیازی به کسی مثل من نباشد، تا شما را از بحران خارج کند. □

منبع: