



تکنیک‌ها و تاکتیک‌های یک مدیر موفق

راز مدیریت در بازارهای جهانی

● مهین اصفهانی

بود و می‌دانست چک و ولش می‌تواند سرمایه‌ای برای آینده باشد. ولش می‌خواست برود و گاتاف می‌خواست که بماند تا اینکه در یک روز تعطیل، گاتاف ولش و همسر جوانش را برای گردش در خارج از شهر دعوت می‌کند و موفق می‌شود پس از چهار ساعت کلنجار با چک و ولش او را قانع کند تا بماند با این شرط که بوروکراسی اداری را دست‌کم از سر راه او بردارد. چک و ولش مصمم‌تر از همیشه به کارش عشق می‌رود و پله‌های ترقی را یکی یکی پشت سر می‌گذارد؛ ۱۹۷۲ معاونت یکی از بخش‌ها، ۱۹۷۷ مدیریت آن بخش، ۱۹۷۹ یکی از اعضای هیئت مدیره و سرانجام در سال ۱۹۸۱ به‌عنوان جانشین رینالد جونز و بر صندلی ریاست شرکت بزرگ جنرال‌الکترونیک به‌عنوان جوان‌ترین مدیر تکیه زد. ۲۰ سال سراسر موفقیت برای چک و ولش همه را شگفت‌زده کرد تا آنجا که فروش محصولات جنرال‌الکترونیک از ۱۲ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۱ به ۲۸۰ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۱ رسید.

تکنیک‌های آقای ولش

تکنیک مدیریتی چک و ولش انتقال آسان افکار و اهداف مورد نظر به همکارانش از بالاترین تا پایین‌ترین رده شرکت جنرال‌الکترونیک بود و بر این نظر بود که مدیران ارشد شرکت به جای نصب انواع

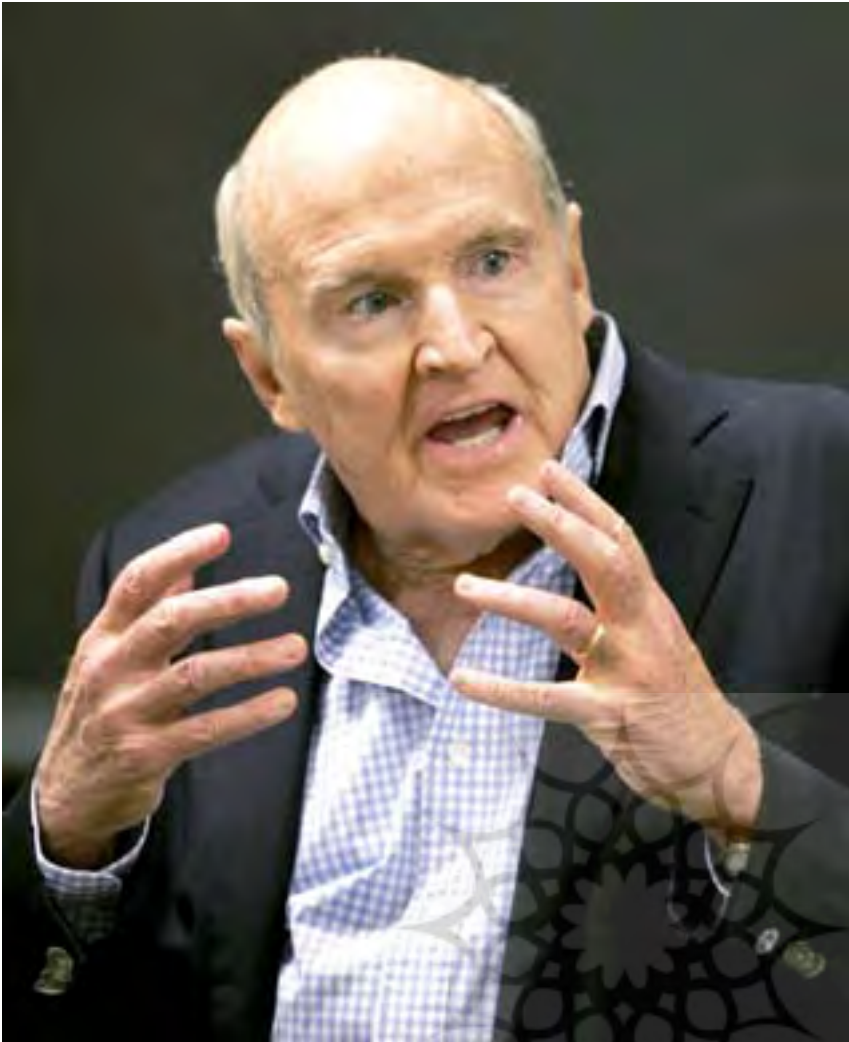
نوامبر ۱۹۳۵ در ایالات ماساچوست متولد شد، او مهندسی شیمی را در سال ۱۹۵۷ از دانشگاهی در امریکا گرفت و در کمترین زمان ممکن دکترایش را از دانشگاه ایلینویز دریافت کرد. اما چک و ولش راهی متفاوت در مدیریت را تجربه کرد و شاید کسی فکر نمی‌کرد، کسی که در سال ۱۹۶۰ وارد شرکت جنرال‌الکترونیک شده بود، یک سال بعد آنجا را ترک کند و در مدت کوتاهی به شرکت برگردد تا با تصدی مدیریت این شرکت نه تنها سود جنرال‌الکترونیک را چند برابر کند، بلکه روش تازه‌ای برای اداره شرکت‌های بزرگ به وجود آورد. راز موفقیت چک و ولش چه بود؟ او روشی تازه و متفاوت در نحوه اداره شرکت‌های بزرگ را پدید آورد و با به‌کارگیری تکنیک‌های مدیریتی توانست در سن ۴۴ سالگی کنترل تمامی امور شرکتی چون جنرال‌الکترونیک امریکا را در اختیار گیرد.

سال ۱۹۶۰ میلادی، چک و ولش ۲۵ ساله و جوان در جنرال‌الکترونیک استخدام شد، اما پس از یک سال وقتی از مقررات ارتقای شغلی کارمندان خبردار شد از حقوق ۱۰ هزار دلاری چشم پوشید و به شرکتی در زمینه شیمی معدن با حقوق کمتر رفت.

رئیس گاتاف، مدیر چک و ولش وقتی خبردار شد که او می‌خواهد از جنرال‌الکترونیک برود، با تصمیم او مخالفت کرد. گاتاف، خود مدیری جوان و لایق

راز موفقیت در بازارهای جهانی را در کجا باید جست‌وجو کرد؟ آیا فکر نمی‌کنید اندیشیدن درباره تجربه‌های جهانی برای تجارت ایرانی در بازارهای پیچیده و متنوع امروزه جهان نه یک تفنن و یا اختیار که ضرورتی انکارناپذیر است؟ واقعیت را نمی‌توان نادیده گرفت که دو اصل کیفیت و قیمت راز آشکار موفقیت در بازارهای جهانی و ماندن در میدان رقابت است، اما راه‌های رسیدن به قله‌های پیشرفت تجاری آسان نیست و از این رو ورزشکستگی و خروج از میدان رقابت در تجارت جهانی یک امری بدیهی است. گوش مدیران شرکت‌ها و فعالان اقتصادی پر است از توصیه‌های روزافزون درباره رازهای موفقیت در تجارت و بیشتر این توصیه‌ها، بدون در نظر گرفتن شرایط اقتصاد داخلی کشورها، فضای کسب‌وکار و دگرگونی سیاست‌ها و مقررات تجاری و اقتصادی که قاعده بازی را شکل می‌دهند، کمک چندانی به ما نمی‌کنند. تلاش «بازار بین‌الملل» در هر شماره این است که در سرفصلی با عنوان «درس تجارت» چراغی باشد که افق دید را تا حد امکان روشن سازد، نه چون نورافکنی که شدت نور آن چشم‌ها را آزار می‌دهد. با نقد و نظر و پیشنهاد خویش ما را همراهی کنید: راستی چک و ولش را می‌شناسید؟

جان فرانچز ولش، معروف به چک و ولش ۱۹



و اقسام اطلاعیه‌های مختلف در تابلوی اعلانات و یا ابلاغ نظراتشان از طریق بوروکراسی طولانی و خسته‌کننده اداری، باید از روش «تکرار» استفاده کنند تا اهمیت اهداف، مقاصد و یا دستورات جدید، به خانه کارکنان نیز کشیده شود و آنها سر سفره شام با خانواده نیز در مورد آن صحبت کنند چرا که اگر در ذهن کارکنان، شرکت از شکل یک راهروی دراز و پر پیچ‌وخم با موانع متعدد برای رساندن خبر از جایی به جای دیگر، به یک سوپرمارکت بزرگ تشبیه شود، دست‌کم اتلاف وقت و انرژی از بین می‌رود. روش مدیریتی سوپر مارکتی ولش این مفهوم را دارد که اگر همه بخش‌ها همچون قفسه‌های سوپرمارکت در کنار هم و در معرض تماس دیگران قرار گیرند، نه به سیستم کاری آنها لطمه‌ای می‌خورد و نه دخالت و ناهماهنگی ایجاد می‌شود. روش او باعث شد همه خود را جزئی از یک کل بدانند و اعتمادبهنفس و وابستگی عاطفی نزد آنها افزایش یابد. انقلاب مدیریتی ولش وقتی جدی‌تر شد که در بخشنامه‌ای به ۱۲۰ دفتر مرکزی و واحدهای شرکت در سراسر جهان قاطعانه اعلام کرد باید همه، وقت هدر دادن‌های دیوان‌سالارانه و بودجه‌بندی‌های فریبنده را کنار بگذارند. او مصمم از تصمیم خود بیش از ۳۵۰ کسب‌وکار مرتبط به شرکت جنرال‌الکترونیک را به حراج گذاشت و ۲۵ هزار پست مدیریت و ۵۰۰ مدیریت ارشد و ۱۳۰ معاونت را حذف کرد.

نبرد تمام‌عیار با دیوان‌سالاری

جک ولش از نشستن پشت میز ریاست و شرکت در جلسات بی‌ثمر بیزار بود؛ به متن شرکت رفت و همه را با خود همراه کرد، از تغییر نترسید، مرزهای ساختگی در شرکت را برداشت و به هر پیشنهادی اهمیت داد و سرانجام آخرین نفری بود که چراغ اتاق‌اش را خاموش می‌کرد. البته او مخالف نشست‌های مهم مدیریتی نبود، در مدت ۲۰ سال ریاست بر جنرال‌الکترونیک تنها یک بار در سال ۱۹۹۵ به دلیل جراحی قلب باز در نشست شورای مدیریت اجرایی شرکت نکرد. او یک شغل را بیشتر در اختیار نگرفت و عضو هیئت مدیره هیچ شرکتی هم نشد و مهم‌تر اینکه اصلاً اهل زد و بندهای مرسوم نبود و تلاش کرد با همه صادق و امین و روراست باشد. ولش با ۴۰ سال سابقه فعالیت در جنرال‌الکترونیک وقتی بازنشسته شد تنها کیف دستی چرمی قهوه‌ای رنگی را که در سال ۱۹۷۷ در مسابقه گلف جایزه گرفته بود، همراه خود برد. روز وداع البته نگاهش همچنان به آینده بود تا گذشته. نباید از یاد برد زمانی که ولش مدیریت شرکت را در دست گرفت، جنرال‌الکترونیک دهمین شرکت موفق جهان و الگویی برای خیلی‌ها بود، از این رو دست زدن به تغییرات در شرکتی با این جایگاه دلهره‌آور بود، اما او باور داشت که دوران دیوان‌سالاری به سر آمده است و شتاب دگرگونی‌ها به اندازه‌ای است که باید قبول کرد قانون بازی دگرگون خواهد شد و چاره‌ای نیست، جز اینکه باید به آینده قدم گذاشت و از کیفیت

پایین و بهای بالا به سوی کیفیت برتر و بهای کمتر حرکت کرد.

بعدها وقتی از جان ولش پرسیدند، وقتی مدیرعامل شدید چه احساسی داشتید و چه طرحی را برای آینده شرکت در ذهن می‌پروراندید؟ پاسخ او عبرت‌آموز بود. او گفت: «من احساس کردم که به یک انقلاب نیاز داریم. روشن بود که با این گروه نمی‌توان به انقلاب دست پیدا کرد. فرهنگ جنرال‌الکترونیک برای زمانی متفاوت ساخته شده بود، زمانی که ساختار فرماندهی و نظارت مهم و معنی‌دار بود. می‌دانستم که شرکت باید دگرگون شود؛ شرکتی با ۲۵ میلیارد دلار درآمد سالانه، ۵/۱ میلیارد دلار سود و ۴۰۴ هزار نفر عضو. دارای تراز مالی با سه نمره الف و فرآورده‌هایی از نان برشته‌کن تا نیروگاه اتمی. کارکنان شرکت آن را «ابر کشتی نفت‌کش» می‌خواندند که نیرومند و پایدار در آب است. ولی من می‌خواستم شرکت بیشتر مانند قایقی پرشتاب باشد، تند و چابک که با یک حرکت کوچک به چرخش درآید». خیلی‌ها نگران بودند که با حذف برخی کسب‌وکارها سود شرکت افت کند و خیلی‌ها می‌پرسیدند که جک ولش چه استدلالی برای حذف برخی کسب‌وکارها در سر دارد؟ او پاسخ می‌دهد: «همه کسب‌وکارهای شرکت در بازار خود باید شماره یک

یا دو می‌شدند، اگر در بازاری چهارم یا پنجم باشید همین که رقیب سرفه کند شما سینه پهلو خواهید کرد، اما چنانچه شماره یک باشید، مهار سرنوشت را در دست دارید». اما دامنه حذف‌های ولش به کسب‌وکارها و خدمات جانبی جنرال‌الکترونیک ختم نمی‌شود. او ریزش زیادی در سطح نیروی انسانی رقم می‌زند و توضیح می‌دهد: «در پایان سال ۱۹۸۰ میلادی واقعیت این بود که شرکت از سوی ۲۵ هزار مدیر اداره می‌شد که هر یک به طور میانگین هفت نفر را زیر نظر داشتند. نزدیک به یک دوجین رده سازمانی میان کف کارخانه تا اتاق کار ریاست شرکت استقرار داشت، بیش از ۱۳۰ مدیر در جایگاه مدیر اجرایی فعالیت می‌کردند. امروزه اغلب کمتر از شش لایه بین کف کارگاه، تا دفتر مدیر ارشد اجرایی شرکت وجود دارد. لایه‌های سازمانی پیامد بزرگی اندازه سازمان بود. من آن را به روی هم پوشیدن چندین جلیقه تشبیه می‌کردم. جلیقه‌ها مانند لایه‌ها هستند، آنها عایق هستند. هنگامی که از خانه خارج می‌شوید و چهار جلیقه را روی هم پوشیده‌اید سخت می‌توانید از سرمای بیرون آگاهی پیدا کنید. من می‌دیدم که در برخی موارد ۱۶ نفر پیش از من درخواستی را برای تخصیص اعتبار امضا کرده بودند و امضای من آخرین امضای ضروری بود. امضای من چه ارزشی

بر این فرایند می‌افزود؟ من این فرایند را بر هم زدم و تاکنون هیچ تصویب تخصیص اعتباری را امضا نکرده‌ام. اختیار را به رهبران هر کسب و کار دادم. آنها به کار نزدیک‌ترند. کار را بهتر از همه می‌شناسند. آنها بیشتر در این زمینه پاسخگو هستند». این انقلاب جک ولش باعث شد تا او را «جک نورتونی» بخوانند. او تعریف می‌کند: «البته ریزش نیروها ناخوشایندترین رخداد است. من در آن روزها نارنجک دستی پرتاب می‌کردم و می‌کوشیدم تا سنت‌ها و آیین‌هایی را که احساس می‌کردم ما را عقب نشانده‌اند از میان بردارم. به همین جهت در دهه ۸۰ به جک نورتونی تبدیل شدم؛ بمبی که انسان‌ها را نابود می‌کند و ساختمان‌ها را دست‌نخورده برجای می‌گذارد. دلیلش این است که من آغازگر راه بودم. به نظر من در یک اقتصاد جهانی نمی‌توان شرکت‌ها را به شیوه پدران اداره کرد اگر چه احساس خوشایندتری دارد. این باور جک نورتونی است که جهان با چنان شتابی حرکت می‌کند که هر عامل مهارکننده، سدی در راه است و حرکت شما را کند می‌کند و ما باید تندتر عمل می‌کردیم و دیوان‌سالاری لعنتی را از سر راه برمی‌داشتیم چرا که دیوان‌سالاری تنها تنبلی و کندی را افزایش می‌دهد و موجب خفه شدن سازمان می‌شود».

خرده‌گیری و چاره‌اندیشی

البته فکر نکنید اخراج ۲۰ هزار نفر تجربه شیرینی برای یک مدیر محسوب می‌شود، چه اینکه ولش خود اعتراف می‌کند: «بسیاری از سدها و موانع را برداشتم و خودم را از دست لایه‌های غیرضروری سازمانی و دیوان‌سالاری مزاحم نجات دادم اما به این سؤال می‌اندیشیدم که همه نیروها برای نشان دادن توانمندی‌ها و ارائه نظرت‌شان انگیزه دارند و برنامه‌ای را با عنوان «خرده‌گیری و چاره‌اندیشی» (WORK OUT) به اجرا درآوردیم که محور آن برگزاری نشست‌های آموزشی بود، چرا که آموزش چیزی است که من آن را وسیله زندگی می‌دانم و همواره آموزش دادن را دوست دارم. همواره می‌توان از دیگران چیزهایی آموخت، حتی از رقیبان. من بر این نظر بودم و هستم که باید خود را قانع کنید که همه پاسخ‌ها را در آستین ندارید». بهتر است خلاصه‌ای از دیدگاه‌های ولش را زیر نظر بگیریم.

• کار من یافتن اندیشه‌های بکر و بزرگ و پخش آن در سراسر سازمان با شتاب حرکت نور است. باید پیگیر اندیشه‌های نو بود. این وظیفه همه مدیران است.

• بزرگ‌ترین وظیفه رهبران، جست‌وجو و دستیابی به گنج پربرهای اندیشه انسان‌ها و پرورش شخصیت آنان است. این مهم‌ترین عامل پیروزی است. اگر به انسان‌ها شخصیت و فرصت ابراز عقیده بدهید، پاداش و امکان مشارکت بدهید، رشد خواهند کرد و اندیشه‌های ناب خود را بیرون خواهند ریخت. به کارکنان میدان بدهید، آنگاه خواهید دید که آنان هم به هوشمندی مدیران هستند.

• اصولاً کار من قرار دادن بهترین آدم‌ها در فرصت‌های بزرگ و تخصیص دادن دلار به جای درست است. اندیشه‌ها را به آنان منتقل می‌کنم، منابع را تأمین می‌کنم و از سر راهشان کنار می‌روم.

• پیدا کردن آدم‌های بزرگ به شیوه‌های گوناگون رخ می‌دهد. من همواره بدین باور بوده‌ام که «با هر کس ملاقات می‌کنی یک مصاحبه دیگر به شمار می‌آید».

• اساساً دگرگونی از یک شعار یا سخنرانی سرچشمه نمی‌گیرد، از انتصاب آدم‌های مناسب در جایگاه شغلی برای پدید آوردن آن به وجود می‌آید.

• من مدیران را به چهار نوع تقسیم می‌کنم: مدیران دسته اول که به تعهدهای خود عمل می‌کنند و به ارزش‌های شرکت بها می‌دهند، کسانی هستند که وجودشان سرشار از هیجان و انرژی است. مدیران گروه دوم به تعهدهای خود عمل نمی‌کنند و با ارزش‌های شرکت همراه نیستند. آنان تمام روز را به دیدار از دوستان می‌گذرانند و گفت‌وگوهای تلفنی دور و دراز و بی‌معنا دارند. مدیران گروه سوم به شرکت متعهد نیستند، اما ارزش‌ها را محترم می‌شمارند. آنان نمی‌توانند کار را به خوبی انجام دهند. به جای انرژی دادن به دیگران به سست کردن آنان می‌پردازند و به جای وفای به عهد کار را به عقب می‌اندازند. مدیران گروه چهارم به همه تعهدهای خود عمل می‌کنند و به ارقام و اعداد دست می‌یابند، اما ارزش‌ها را رعایت نمی‌کنند. اینان برای دستیابی به عملکرد بالا به جای برانگیختن کارکنان به آنان سخت می‌گیرند و فشار می‌آورند. خودکامه و ظالم هستند.

• گروه اول را باید نگه داشت. باید آنان را واداشت که بیشتر رشد کنند. آینده آنان روشن است. گروه دوم آینده دلپذیری ندارند، اما همانند گروه اول به آسانی می‌توان آنها را شناخت. باید از دست گروه دوم خود را رها سازید. این کار دردناک است. اما چاره‌ای نیست و نباید از انجام آن شرمند بود یا احساس گناه کرد. به نظرم حفظ این کارکنان «مهربانی دروغین» است. به گروه سوم باید فرصت دیگری و حتی فرصت سومی شاید در شغل دیگری داد. اینها قلب شرکت هستند و در کامیابی عملیاتی نقش حیاتی دارند. وظیفه مدیران آن است که به این افراد کمک کنند تا در شمار گروه اول قرار گیرند. همه باید جزء گروه اول قرار گیرند، زیرا جنرال‌الکتریک شرکتی در رده اول است. در پی یافتن افراد گروه اول باشید. از بهترین‌های خود مراقبت کنید. آنان را شناسایی کنید. پاداش دهید. حقوق خوب بدهید. سهم بدهید. گروه چهارم را نیز ما نمی‌توانستیم برتابیم. کار کردن با این افراد بسیار دشوار است.

• هر چه کمتر مدیریت کنید، شرکت بهتر کار خواهد کرد. بسیاری از مدیران بیش از اندازه مدیریت می‌کنند. این گروه موجب پیدایش دیوان‌سالاری می‌شوند. برخی مدیران به جای آسان‌تر کردن کارها آن را گیج‌کننده و سرسام‌آور

می‌کنند. آنان مدیریت را برابر با پیچیده‌سازی می‌گیرند تا خود را هوشمندتر از دیگران نشان دهند. به کسی الهام نمی‌بخشند. من از ویژگی‌هایی که به «مدیریت» می‌دهند، بیزارم؛ خاموش کردن انسان‌ها و آنان را در ناآگاهی گذاشتن. وقت آنان را در انجام کارهای کم‌اهمیت و تنظیم گزارش‌های غیرضروری هدر دادن.

• من نمی‌توانستم این فکر را برتابم که شرکت در حال غرق شدن باشد و برخی از کسب و کارها خود را به ساحل برسانند.

• هرگز مدیرانی را نگه نمی‌دارم که نشستی برپا می‌کنند، هدف‌هایی برمی‌گزینند اما هرگز اجرای آنها را پی نمی‌گیرند.

• اگر شما پیام درستی داشته باشید و پیوسته آن را بازگو کنید آن چیزی رخ خواهد داد که خواسته‌ایم. سادگی، پیوستگی و تکرار راهگشای پیروزی هستند. پیوستگی مداوم به نتیجه‌های بزرگ می‌رسد.

• اگر از من بخواهید جمله‌ای به صورت شعار روی دیوارهای کارخانه‌های جنرال‌الکتریک و دفترهای آن در سراسر جهان بنویسم، جمله من این است: «هر روز راه بهتری را بیابیم».

• هنگامی که کارکنان اشتباهی می‌کنند آخرین چیزی که توقع دارند، سرزنش و توبیخ است. آنان نیاز به پشتیبانی و ترغیب و تقویت اعتماد دارند. در چنین مرحله‌ای بازگرداندن اعتماد به نفس بسیار ضروری است. فکر می‌کنم گیج کردن کسی که از او خطایی سر زده، یکی از بدترین کارهایی است که هر کس از ما می‌تواند انجام دهد. پی بردن به زمان در آغوش گرفتن یا زمان لگد زدن به دیگران جزئی از کار مدیریت است. البته افراد خودخواهی که از اشتباه خود پند نمی‌گیرند باید بروند.

• از فرد نمی‌پرسیم چند ساعت کار کرده‌ای. اگر کسانی به من بگویند «من ۹۰ ساعت در هفته کار می‌کنم» من پاسخ می‌دهم شما حتماً بعضی چیزها را غلط انجام می‌دهید.

• کسب و کار باید حالت تفریح داشته باشد. برای بسیاری از مردم کسب و کار تنها یک «شغل» است. من همواره دریافتم که جشن و سرودها راهی اثربخش برای انرژی بخشیدن به یک سازمان است. وظیفه شما آن است که گروه کاری در شادی باشند، در همان حال که سرگرم تولید و ساخت هستند.

• توصیه پایانی به کارکنان: «شرکت‌ها نمی‌توانند به شما تضمین شغلی بدهند. این کار تنها از مشتریان ساخته است».

منابع

- ۱ - جک ولش، «جک سخنی از درون دل»، ترجمه دکتر محمدعلی طوسی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۲
- ۲ - رابرت اسلاتر، «جک ولش، راه جنرال‌الکتریک»، ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، انتشارات فراه، ۱۳۸۲
- ۳ - ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۲