

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

## پرواز بوفالوها

معرفی، روشهای نوین مدیریت

تنظیم : [mohammad6347@gmail.com](mailto:mohammad6347@gmail.com)

آنچه می خوانید متن فیلمی آموزشی با عنوان ( پرواز بوفالوها) می باشد که در آن آقای جیمز پلاسکو به معرفی روش های نوین مدیریت پرداخته است. لازم به توضیح است که به دلیل پاره ای ملاحظات نوشتاری متن فیلم با اندک تصرف و تلخیص از نظر گرامیتان خواهد گذشت. می خواهم در مورد تغییرات دنیا کنونی که به شکل چشمگیری بر روش کسب و کار تاثیر گذارده است و روش برخوردی که برای باقی ماندن و ادامه بقا در قرن بیستم و یکم به آن نیازمندیم ، سخن بگویم . من چهل و سه سال است که در بازار کار هستم و سی سال اول آن را دقیقا می دانستم که چه باید بکنم. وظیفه من به عنوان رهبر شرکت و عنوان مدیر سازمان بسیار روشن بود می بایست برنامه ریزی ، سازماندهی و کنترل با هم می کردم و مطمئن می شدم که امور به همان شکل که انتظار می رفت انجام شده است . تصمیم گیری در سازمان با هم بود اگر کار خاصی در سازمان می بایست انجام می پذیرفت ، من باید مطمئن می شدم که فرد مناسب اقدام صحیحی را در زمان مناسب انجام داده است.

این روش در سی سال اول زندگی کار من کما بیش جواب داد. سپس حادثه ای رخ داد که سبب شد در روش هدایت و پیشبرد شرکت و همچنین عملکردم در کلاس هایی که تدریس می کردم و نظرات مشورتی که به افراد می دادم ، تجدید نظر کنم.

مرگ یکی از دوستان همکارم موجب شد تا پرسش هایی را با خود مطرح کنم. به خود گفتم که چرا با این شدت کار می کنم ؟ چرا این میزان از وقتم را صرف کار می کنم ؟ آیا من با این سخت کوشی در صدد ایجاد کار بزرگی هستم ؟ یا تلاش من برای ایجاد یک مجلس ختم بزرگ است؟ بنابر این هیچ گاه از این تلاش ها لذتی نخواهم برد. آیا من با این شدت تلاش می کنم تا خودم لذت ببرم ؟ یا تلاش می کنم زمینه خوبی برای بازماندگانم به وجود بیاورم؟ بنابر این تصمیم گرفتم که اوضاع را عوض کنم و این سوال بسیار مشکل را با خود مطرح ساختم : چند شرکت در جهان در یک دوره ده ساله ضریب بازدهی سهامشان حداقل بیست درصد یا بیشتر بوده است؟ در سراسر جهان تنها ۲۴ شرکت را یافتم که به چنین شاخص مالی سخت و بلند مرتبه ای دست یافته بودند. من اخیرا با مدیران این شرکت ها و دو موضوع را کشف نمودم : نخست آن که نوع صنعت و کار فرقی نمی کند و موضوع محصول مطرح نیست ، چرا که این ۲۴ شرکت یکی در کار صنایع پزشکی بود، یکی در کار صنایع پزشکی بود ، یکی خدمات نظافتی انجام می داد و برخلاف انتظار یکی شرکت کامپیوتری بود و دیگری دکل های حفاری نفت اجاره می داد. بنابر این نوع کار و محصول مهم نیست ، آن چه که بیش از همه مهم است نوع رهبری مدیریتی است . زیرا اساسا این ۲۴ مدیر و رهبر شرکت های یاد شده بودند که با بقیه مدیران تفاوت داشتند.

دوم آن که این ۲۴ مدیر در حالی که در مقایسه با دیگران متفاوت هستند در بین خود آنها نیز تفاوت وجود دارد. برخی از اینها شخصیت هایی کاربزمایک هستند . یعنی هنگامی که به مکانی وارد می شوند فضای موجود را مسخر خود می کنند. حال آنکه سایرین دارای شخصیت هایی قابل توجه نیستند. برخی از آنها استراتژیست هایی با درایت و ارزشمند بودند و برخی دیگر حتی به سختی می توانستند یک کلمه حرف بزنند.

بدین ترتیب هیچ روش واحدی به عنوان روش رهبری مدیریتی وجود نداشت. هیچ کس قابل مشابه سازی نبود. هیچ نبود که همانند او باشم. من می بایست روش خود را می یافتم. در نتیجه طی سیزده سال گذشته در چنین سیر و سفری بودم من در این سفر در جستجوی عوامل پیدایش رهبری مدیریتی حقیقتا تاثیر گذار بودم.

بی شک آن چه سبب می گردد که رهبری مدیریتی یک تشکیلات بسیار موفق باشد، رهبری برای یک فصل یا یک سال نیست بلکه رهبری برای یک دهه و بیش از آن است. یک مدیر موفق باید بدون مستهلک کردن خود کارهای بزرگ انجام دهد و سازمانی را بنیان گذارد که مدیر و تمام کارکنان آن به خاطر کار زندگی نمی کنند بلکه به خاطر زندگی کار می کنند. آنها از بازی فوتبال و مسابقات فوتبال، مراسم فارغ التحصیلی، جشن تولد و تمامی مراسم جزئی که سبب می گردد که این کار ارزشمند باشد، لذت می برند، البته من در این سیر و سفر، سه حقیقت تلخ را نیز کشف کردم، سه حقیقتی که به طرز اجتناب ناپذیری راهگشا هستند.

نخستین حقیقت این است که: موفقیت دائم حق انسان است، اگر چه موفقیت مرا به جایی که هم اینک هستم رسانده است اما مرا به آن جایی که می خواهم باشم، نمی رساند. قبرستان شرکت ها پر است از استخوان های سازمان هایی که این حقیقت را درک نکرده اند و یا اگر درک کرده اند بسیار دیر متوجه شده اند. به عنوان نمونه ای مهم شرکت **ibm** را در نظر بگیرید. در اوایل دهه ۸۰ این شرکت به عنوان شرکتی با بهترین مدیریت در سطح جهانی شناخته می شد این شرکت بیش از هر شخص یا شرکت دیگری در جهان سود برد. اما حقیقت این است که همان چیزهایی که آن را به بهترین تبدیل کرده و سبب کمالش شد - مثل بهترین طراحی، بهترین ساخت، فروش وسیع سیستم های بزرگ - عامل شکستش شد. زیرا تغییری در این عوامل ایجاد نگردید در نتیجه چیزهایی که در دهه ۷۰ و ۸۰ به موفقیت شرکت منجر گردید، خود عامل شکست آن در دهه ۹۰ شد.

من می توانم نمونه هایی بسیاری را یکی پس از دیگری ارائه کنم و حقیقت این است که از میان ۱۰۰ شرکتی که بزرگ ترین در سطح جهان محسوب می شوند، ۷۶ شرکت در طی ۱۰ سال گذشته نتوانستند هزینه های سرمایه خود را نیز تامین کنند. این است آن چیزی که ما را به این جا رسانده است اما ما را به جایی که می خواهیم برویم نمی رساند. آن چه را در مورد شرکت ها صدق می کند در مورد افراد نیز صادق است. شما شاهد هستید که آن چه در شرایط دیروز کارا بوده و به موفقیت دیروز منجر شد.

موفقیت دیروز نیز این امکان را به ما می دهد که امروز هم تلاش کنیم. اما دنیای امروز اساسا با دنیای دیروز متفاوت است، اگر همچنان به شیوه گذشته عمل کنیم، در دنیای امروز قطعاً بامشکل مواجه خواهیم شد. بی شک فردا نیز دنیای متفاوتی در پیش خواهد بود، اگر همچنان به شیوه های گذشته پایبند باشیم با توجه به تغییر دنیا فردا شکست قطعی است.

در این جا به دومین حقیقت تلخ می رسیم. من در طول زندگی، دیگران را مسئول مشکلات می دانستم هنگامی که امور بر وفق مراد نبودند - که این نیز بسیار اتفاقی افتاد - شخص دیگری مقصر آن محسوب می شد. در نگاه من این دیگران خطا کار بودند. به سهولت و آسانی می گفتم که این مقررات دولتی، لعنتی هستند که اصلاً مناسب و کامل نیستند، مقرراتی که ناظران و مجریان آن به نظر من مشتی بوروکرات هستند که اساساً ما را درک نمی کنند. مقصر مشتریان بودند که ارزش محصولات و خدمات ارائه شده توسط ما را درک نمی کردند. مقصر رقبایی بودند که محصولات خود را بهایی پایین تر از قیمت تمام شده عرضه می کردند تا بازار را قبضه کنند. مقصر کارکنان بودند که نمی دانستند کار را چگونه انجام دهند و اساسی کار نمی کردند و مدعی بودند که به وظایف خود عمل می کنند، بلکه همواره مقصر آنها بودند. این شیوه بسیار ساده، آسان و موثر بود، البته تا زمانی که دریافتم مشکل اساسی سازمان

خود من هستم واقعیت آن است که مجموعه ای از رویدادها به روشنی این موضوع را تایید می کنند من بسیار خوب ، عادی و محسوس می دانم که چه کار باید بکنم اما نمی توانم انجام آن را شاهد باشم . بنابر این مشکل اصلی سازمان خود من هستم ، دیگران مشکل و مسئله نیستند.

اوائل خواستار آن بودم که گله ای از بوفالوها داشته باشم . بوفالوها حیوانات جالبی هستند ، همگی وفادار به یک پیشرو هستند و آن چه را که به آنها گفته می شود، دقیقا انجام می دهند آیا این جالب نیست که لحظه ای به این بیاندیشید شما افرادی دارید که به شما وفادارند ، آیا وفاداری جالب نیست؟ افرادی داریم که دقیقا آن چه به آنها گفته شده است انجام می دهند ، آیا این چیزی نیست که ما خواستاریم؟

بوفالوها بسیار بزرگ و عظیم الجثه هستند. وقتی آنها به منطقه ای کوچ می کنند، تمامی منطقه را اشغال می کنند رئیس بوفالوها بودن بسیار خوشایند است هرچند با پاره ای از ناملايمات نیز همراه است. بوفالوها پرسش نمی کنند آنها فقط دنباله روی می کنند.

کافی است که بوفالوی جلودار را شناسایی نموده و به سمت پرتگاه هدایت کند. چه اتفاقی خواهد افتاد؟ تمامی گله در پی او حرکت خواهد کرد بوفالوها تا زمانی که چیزی به آنها نگفته شده است، حرکتی نخواهند کرد. تا وقتی که به آنها گفته نشود که چه کار بکنند، در گوشه ای می ایستند و انتظار می کشند، آنها منتظر دستورات هستند، در بسیاری از سازمان ها هم افراد بسیاری را دیده ام که با بی عملی منتظر دریافت دستورات می مانند. اما کافی است قدری توجه کنند که با این ایستادن در اطراف و منتظر ماندن برای دریافت دستورات رئیس ، چه فرصت هایی را از دست داده اند. تا آن جا که می دانم در سازمان من نیز چنین بوده است. همان گونه که عاقبت بوفالوها ، قوطی کنسرو در قفسه فروشگاه ها است، سرانجام سازمان های بوفالویی نیز قرار گرفتن در فهرست سازمان های فراموش شده خواهد بود. حقیقت این است که سازمان های بوفالویی با ایستادن در اطراف و منتظر فرمان رئیس ماندن ، قادر به ادامه حیات نخواهد بود پس به این نتیجه رسیدم که ما نیازمند تشکیلات دیگری هستیم ترجیح می دهم به جای یک گله وابسته بوفالوها ، گروهی متکی به یکدیگر داشته باشم.

همانگونه که میدانید غازها پرندگان کوچک و جالبی هستند. هر غاز می داند که باید به همان جایی برود که مجموعه قصد دارد به آن جا برود. از آن جایی که غاز پیشرو به سبب وزش باد در مسیر حرکت زودتر از دیگران خسته می شود به عقب گروه باز می گردد و غاز دیگری از بخش میانی مجموعه به جای او پرواز کرده و در راس سایرین قرار می گیرد.

این بدان معناست که هر غازی دقیقا می داند که دسته غازها به کجا می رود، آیا اکثر سازمان ها چنین هستند؟ آیا در اکثر سازمان ها کارکنان می دانند کل سازمان به کجا می رود؟ متاسفانه باید بگویم که من طی جستجوها و سفرهای خود در سراسر دنیا شمار بسیار محدودی را اینچنین یافته ام. هر غازی می باید آماده باشد تا در صورت ضرورت گام پیش نهاده و مسئولیت جلو دار بودن را بپذیرد ، آیا این در سازمان ها واقعیت دارد؟ آیا در سازمان هر فردی مشتاق است گام پیش نهاده و مسئولیت را بپذیرد؟ احتمالا پاسخ این پرسش منفی است. حقیقت این است که غازها نسبت به وضعیت یکدیگر حساس هستند.

اساساً از خصوصیات یک سازمان کارا این است که اعضاء نسبت به یکدیگر متعهد هستند. غازها به خوبی درک می کنند که نسبت به سرنوشت یکدیگر مسئولند. آنها به سرنوشت همدیگر اهمیت می دهند و بنابراین اگر یک غاز به هنگام مسافرت بیمار شود و یا تیری به او اصابت کند و فرو افتد، دسته ای از غازها به همراه او به سمت پایین پرواز کرده و او را تغذیه و از او حمایت می کنند تا بهبود یابد. آیا اکثر سازمان ها چنین هستند؟ آن گونه که پی بردم، بیشتر سازمان ها همانند افراد بیگانه ای هستند که هر یک سعی دارند به شکل بدی اهداف شخصی خود را محقق سازند. حقیقت این است که بیشتر سازمان ها برای نبردی که صد سال پیش پایان یافته طراحی شده اند. حقیقت این است که در زمینه تشکیلات و سازماندهی هنوز هم به اندازه غازها هوشیار نیستیم.

شواهد و مدارک در این خصوص بسیارند. حقیقت این است که ما همچنان روش سازماندهی گذشته را دنبال می کنیم اینها همگی حقایق بسیار جالبی هستند که من بعداً موفق به کشف آنها شدم و در گذشته توجهی بدان نداشتم. زمانی که تصمیم گرفتم تشکیلات متفاوتی داشته باشم، هیچ یک از این حقایق را نمی دانستم ولی بعداً موفق به درک آنها شدم. به هر حال حقیقتی را که می دانستم این بود که مجموعه غازها از طریق همکاری متقابل اعضاء حرکت می کنند به طوری که نسبت پیشرفت مجموعه غازها به سمت مقصد می تواند ۱۷۱٪ بیش از حرکت فردی غازها باشد. دقیقاً به همین علت است که من خواستار آن هستم که به جای گله ای بوفالوهای وابسته، به دسته ای از غازها را داشته باشیم. به همین خاطر به بوفالوهای خود فرمان پرواز دادم. حدس بزنید چه اتفاقی افتاد؟ هیچ اتفاقی نیفتاد به طوری که تاکید هر چه بیشتر من منجر به مقاومت هر چه بیشتر آنها شد. در این هنگام به سومین حقیقت تلخ پی بردم. سومین حقیقت تلخ این است که برای تغییر در سازمان، قبل از هر چیز من باید تغییر کنم بیش از هر چیز مسئله به من و تغییر من مربوط است. بزرگ ترین مانع در مسیر تغییر دیگران نیستند، بلکه من هستم.

این روند، روند بسیار دشواری بود و این در حقیقت دشوارترین موضوعی بوده که من طی ۵۸ سال گذشته به آن پی برده ام. تنها موضوع و دشوارترین موضوعی که آموخته ام، این است که خود را تغییر دهم. این امر بسیار مهم است. آیا شما می دانید چه کسی در جاده گرد و خاک ایجاد می کند؟ ماشین جلویی، چه کسی خاک می خورد؟ آن کس که در عقب حرکت می کند. چه تعدادی از شما در بازار موقعیت درجه اول را داشته اید؟ و چه تعداد از شما جایگاه شماره یک را در اختیار داشته اید؟ حال به من مزه خاک خوردن را بگویید. چالش اصلی آن است که بیاموزیم چگونه بوفالوهای خود را به پرواز در آوریم. اما چگونه؟ پاسخ آن است ما باید بیاموزیم که کارکنان باید مدیریت کنند، بیاموزیم که مدیر متفاوتی باشیم، بیاموزیم که افراد متفاوتی باشیم. و این سخت ترین ماموریتی است که شما می توانید تصور کنید. تغییر دادن خطوط بر روی کاغذ و دستور دادن به فرد دیگری برای تغییر، سهل و آسان است اما تغییر در عمل بسیار دشوار است. توجه کنید این موضوع وابسته به تعریفی کاملاً متفاوت از واژه ای است که واگذاری اختیار نامیده می شود.

از واژه واگذاری اختیار، بسیار استفاده شده است در مطبوعات غرب به ویژه مطبوعات تجاری غرب بسیار رایج است. وقتی دقت می کنید، پی می برید که به طور مرتب و مکرر در مورد این کلمه سخن گفته می شود.

کتابی در سال ۱۹۹۰ منتشر شد که خلاصه خوبی است از نتایج تحقیقاتم در مطالعات پیشین. در این کتاب من از واگذاری اختیار برای تغییر در سازمان ها سخن گفته ام به هر حال آن چه که اتفاق افتاده این است که کلمه یاد شده به واسطه استفاده زیاد معنی حقیقی خود را از دست داده است.

اجازه بدهید من تعریفی را در این زمینه ارائه کنم، تعریفی که در نتیجه آن واگذاری اختیار در چارچوب یادگیری اعطای مدیریت به کارکنان معنی پیدا خواهد کرد. معنای واگذاری اختیار این است که شما به کسی اختیار نمی دهید. واگذاری اختیار از بالا به پایین صورت نمی گیرد. واگذاری اختیار از درون به بیرون است. واگذاری اختیار زمانی است که کارکنان برای اقدامات خود مسئول باشند. واگذاری اختیار زمانی است که هر یک از پرسنل می گویند من می خواهم مسئول باشم این بسیار جالب است پرسنی که می خواهند مسئول باشند کارمندانی که می گویند ما مسئولیم، آنهایی که مسئولیت پذیرند این معنی حقیقی واگذاری اختیار است. حال قدری بر واژه واگذاری اختیار تمرکز کنید. واژه واگذاری اختیار امری است درونی، چیزی نیست که از بیرون بریک سازمان دیکته شود. حال قدری بر واژه واگذاری اختیار مرکز کنید. واژه واگذاری اختیار امری است درونی، چیزی نیست که از بیرون بر یک سازمان دیکته شود. واگذاری اختیار بدان معنی نیست که هر چه را دوست دارید انجام بدهید واگذاری اختیار اینگونه نیست که در ساعت ۱۰ در اداره حاضر شوید و ساعت ۱۲ اداره را ترک کنید. اینها معنی واگذاری اختیار نیست. آیا واگذاری اختیار این است که شما کاری را به کسی واگذار کنید و سپس اداره را ترک کنید و بگویید (بسیار خوب، این مسئولیت شماست! من می خواهم به تفریح بروم)؟ این اصلا معنای واگذاری اختیار نیست. واگذاری اختیار توجه بیشتر به مشتریان است. واگذاری اختیار، تمرکز بر آن است که کارهای درست برای مشتریان انجام شود.

نخستین کار گفتگوی مستقیم با مشتریان است. یکی از مسائل سازمان های اجرایی این است که ارتباط با مشتریان به صورت متمرکز در بخش خدمات مشتریان است. تنها فروشندگان با مشتریان در تماس اند و ممکن است بخش شکایات با مشتریان تماس داشته باشند، اما کس دیگری با مشتریان در تماس نیست یکی از نخستین کارهایی که دراف استیت در شرکت خود انجام داد آن بود که پس از دریافت شکایات از مشتریان، آنها را برای افرادی که محصول را می ساختند می فرستاد. وی می خواست که آنها خود به مشکل خود پاسخ دهند. او می گفت: این من هستم که باید به مشکل پاسخ دهم، این بخش مشتریان نیست که باید به مشکل پاسخ دهد. بلکه شما سازندگان باید مشتری پاسخ دهید که چرا این محصول خوب نیست و چرا ظاهر خوبی ندارد و چرا بسته بندی به شکل مناسبی انجام نشده است؟ شما باید توضیح دهید که چرا کار کرد آن خوب نیست و سپس شما باید آن را اصلاح کنید. بنابر این ضروری است که کارکنان را رودرو و چهره به چهره با مشتریان قرار دهید، این نخستین مطلب است.

دومین مطلب آن است که باید افراد را از واقعیت های مالی و کسب و کار سازمان خود مطلع سازید، من تصور می کنم که بسیار از افراد معتقدند که مدیران پول زیادی به جیب می زنند. حقوق های غیر قابل قبول و چیزهایی مختلفی را دریافت می کنند که هزینه آنها سبب افزایش هزینه سایرین می شود این نیز حقیقت ندارد.

بسیاری از افراد درک نمی کنند که موفقیت مالی در کسب و کار چگونه به دست می آید. ما به آنها این مسائل را نیاموخته ایم. ما تمامی اطلاعات مالی خود را بسیار سری نگه داری می کنیم. بنابراین کارکنان بر اساس حدس و گمان پیش بینی می کنند و حدس و گمان آنها نیز همواره نا صحیح است. شما اطلاعات رقابتی را مخفی نگه می

دارید و آنها را مطلع نمی سازید که ما در بازار مورد چهارم قرار دادیم. ما به آنها اجازه نمی دهیم که بدانند موفقیت چگونه حاصل می شود، ما به آنها اجازه نمی دهیم حقایق شرکت را بدانند و این آگاهی ندادن به آنها و درجریان قرار ندادن آنهاست که در نتیجه آنها نیز نمی توانند مشکلات را دریابند. این وحشتناک است و اداره کار اینچنین ممکن نیست. بدین سبب است که آنها خواهان تغییر نیستند ما باید اطلاعات را در اختیار افراد قرار دهیم و در خصوص استفاده از روش منظمی در انجام این مهم سخن بگوییم ذکر می کنم این مسئله ای بسیار اساسی است.

افراد از تغییر خصوصا تغییر اجباری متنفرند اما آنها به تغییر اختیار عشقی می ورزند به طوری ترغیب می شوند به مردم بگویند که این تغییر من است و تغییر شما نیست. در این ارتباط پنج واقعیت وجود دارد که من به آنها خواهم پرداخت. نخستین واقعیت چیزی است که من آن را موازنه ارزش می نامم بسیاری از ما در جهانی متولد شده ایم و رشد کرده ایم که در آن به دنبال نتایج مالی بوده ایم. بر نتایج اقتصادی تمرکز داشته ایم. چگونه پول بیشتری به دست آوریم؟ سود بیشتر یا سهم بیشتری از بازار؟ و مرتبا ترانزنامه و اطلاعات مربوط به سهم بازار را مطالعه و بررسی می کنیم. واقعیت این است که در دست داشتن بخشی از بازار و کسب در آمد تنها زمانی محقق می شود که شما رضایت مشتری را داشته باشید.

اجازه بدهید دوباره تکرار کنم، این بسیار مهم است که تنها راه ایجاد درآمد در دراز مدت و در اختیار داشتن بخشی از بازار، جلب رضایت مشتری است. مهم نیست که شما به چه نوع کسب و کاری مشغول هستید، مهم نیست که پیشه و حرفه شما حمل و نقل زباله، خدمات نظافتی، کامپیوتر و یا صنایع پزشکی باشد در هر صورت تنها راه دستیابی به موفقیت های اقتصادی جلب رضایت مشتری است.

شواهد موجود در این زمینه بسیار زیاد است. شواهد بسیار زیادی نیز وجود دارد که جلب رضایت مشتری، تنها از طریق (رضایت کارایی) کارکنان خواهد بود و این تنها راه حل است.

من به جای استفاده از کلمه رضایت از عبارت رضایت کارایی استفاده نموده ام. زیرا حقیقت این است که بیش از ۹۰ سال تحقیقات آکادمیک نتوانسته است رابطه مثبتی را بین رضایت و کارایی نشان دهد. رضایت کارکنان مربوط به کارایی آنها نیست. کارهایی که از هر جهت نیازهای آنها تامین می باشد، لزوما بهتر یا بیشتر تولید نخواهند کرد. معادله این نیست و طبیعت نیز چنین عمل نمی کند. انسان ها نیز این چنین عمل نمی کنند. به هر حال معادله این است که کارگران مولد از رضایتمندی بیشتری برخوردارند. حال معنای مولد بودن قدری متفاوت است. مولد بودن که خود واژه در خور توجهی است به معنای سخت کوشی و ساخت قطعات بیشتر و فروش بیشتر نیست. مفهوم مولد بودن مترادف با احساس خاصی است. هنگامی که افراد خود احساس کند که کار را به درستی انجام داده اند و در عین حال مشتری نیز همین احساس را به زبان آورد در این هنگام احساس مولد بودن در فرد پیدا خواهد شد. این زمانی است که آنها راضی خواهند بود. بنابراین اگر واقعا می خواهیم در پیشه های گوناگون خود موفق باشیم و صاحب شرکتی با اقتصاد پویا باشیم و اگر خواستار موفقیت اقتصادی هستیم تنها راه دست یابی به چنین موفقیتی ایجاد شرایطی است که افراد در آن از احساس مولد بودن برخوردار باشند. احساس کنند که کار درستی انجام داده اند و مشتریان نیز این احساس را تایید کنند. این بدان معنا است که ما باید انرژی و تلاش خود را در مسیر چنین فعالیتی هدایت کنیم.

از خود بپرسید که طی هفته گذشته چه مقدار از وقتتان صرف نگرانی در مورد عواقب مالی و چه مقدار از آن صرف ایجاد شرایطی جهت مولد بودن افراد در سازمان شده است. نظر من این است که بیشتر وقت شما صرف نگرانی نسبت به نتایج اقتصادی فعالیت ها شده است و وقت ناچیزی را صرف ایجاد کارایی و رضایت نموده اید. نخستین حقیقت مهم و بسیار مهم که وظیفه مدیران و رهبران می باشد، تمرکز بر شرایطی است که می تواند به مولد بودن افراد و شرکت منجر شود.

دومین واقعیت این است که وظیفه هر فرد در سازمان ، تمرکز در ایجاد شرایطی است که هر کس بتواند برای موفقیت مشتری تمامی توان خود را به کار گیرد. مشتریان موفقیت را این گونه تعریف می کنند : موفقیت اجتماعی، موفقیت اقتصادی ، موفقیت در بازار و چیزی که من موفقیت شخصی می نامم. حال دومین سوال مهمی که می خواهم در مورد آن فکر کنید، این است که ما چگونه عمل کنیم تا در خدمت این چهار موفقیت باشیم ؟ با در نظر گرفتن این چهار اصل ، شما در کسب و کار خود برای موفقیت چه می کنید؟ هنگامی که در مورد معنای اینها فکر می کنید درمی یابید که این مجموعه بیانگر آن است که حقیقتا ما باید آن چه را که آنها احتیاج دارند، انجام دهیم. ما همگی باید تلاش کنیم تا کسب و کار آنها و نیازهای آنها را درک کرده و سپس آنها را در تحقق اهدافشان یاری کنیم و این کار باید از طریق درک و فهم ، بینش و توانایی هایمان صورت پذیرد. از این راه به افراد کمک می کنیم تا رضایت مشتریان را جلب کنند. این موضوع فوق العاده حساس و بسیار مهم است.

این موضوع حقیقتا مبین آن است که ما باید خواست آنها را درک کنیم. سپس آن چه را که برای رسیدن آنها به اهدافشان لازم می باشد، مشخص کنیم که این خود روش مهمی در سنجش کسب و کار ماست. هنگامی که به سازمان خود نظر می کنید، این پرسش را مورد توجه قرار دهید که چه مقدار از فعالیت هایی که در کسب و کار ما صورت می پذیرد در خدمت این امور است؟ از خود بپرسید چه میزان از وقت شما و چه میزان از وقت افراد صرف آن امور می شود. در مقابل چه میزان از وقت شما صرف پرداختن به کارهای داخلی سازمان می شود؟ چه میزان از وقت شما صرف امور بودجه ای کارهای بازاریابی و مرور فعالیت ها می شود؟

من فکر می کنم در خواهید یافت که بیشتر وقت شما صرف مسائل داخلی سازمان می شود تا حل و فصل مشکلات مشتریان، مشکل همین جاست و این یک بیماری است این بیماری فراگیری است که کار را تهدید می کند و به معنای صرف زمان در درون به جای بیرون است. بنابر این نکته مهم این است که ما نیازمندیم تا همگی تمام توان خود را بر موفقیت مشتری متمرکز کنیم. لازم است توان و اندیشه تمامی افراد را در خصوص موفقیت قطعی و تضمین شده مشتریانمان متمرکز کنیم . این طبیعتا ما را به نتیجه بعدی می رساند.

همان گونه که می دانیم، اکثر ما در اعمال مدیریت از بالا به پایین بسیار کار آزموده ایم. که چگونه دستور دهیم، چگونه پاسخ دهیم ، چگونه به افراد بگوییم چه کار کنند ، ما آموخته ایم از بالا به پایین اعمال مدیریت کنیم . حقیقت این است که اگر ما می خواهیم مدیریتی موثر اعمال کنیم، می بایست بیاموزیم که به شکل افقی مدیریت کنیم قصد ما آن است که چنین کنیم و تنها راه مدیریت از جانب مشتری به درون سازمان است.

ما باید سازمانی به وجود آوریم که در آن مشتری رئیس باشد. رئیس پیشین رئیس نیست. این مشتری است که ریاست می کند، نه آن شخصی که در گوشه دفتر می نشیند. برای انجام این مهم باید سلسله مراتب موجود را به فراموشی



بسپاریم. تنها سازمان هایی که در می یابند چگونه مشتری را مبدل به رئیس کنند، به سبب هزینه و کیفیت و خدمات در دهه نخست قرن ۲۱ ادامه حیات خواهند داد. انجام این مهم مستلزم حذف سلسله مراتب است، ما باید به سمت سازمان هایی حرکت کنیم که سلسله مراتب مدیریت عمودی را حذف کرده و سیستم های جدید را جایگزین آن سازند. در طول تجزیه و مطالعات خود دو سیستم ارزشمند را یافته ام که عبارتند از:

(توافقنامه داخلی برنامه عملیاتی) و (کارنامه کار) بر اساس هر دو روش یاد شده فشارهای دائمی برای تغییر به وجود می آید. این همان چیزی است که بدان نیاز دارید و این پایه به کارگیری این دو سیستم است و آن چه را ما خواستار آن هستیم تمرکز و نظم است. واقعیت این است که ما نمی توانیم برای همه کس همه چیز باشیم. باید در زمینه های تمرکز کنیم که بهترین هستیم. برای روشن تر شدن مطلب لازم است پنج اصلی را که مدیران باید در این رابطه به کار برند توضیح دهیم.

انتقال مالکیت و صاحب کاربودن و انتقال تصمیم گیری در مورد آنها و این که هر چیز استاندارد شود. ایجاد شرایط مالکیت کار و به وجود آوردن سیستم هایی که باید به کار بسته شود، چند سیستم وجود دارد که اساسی و مهم هستند. این سیستم ها باید به وجود آید تا در نتیجه شرایط صاحب کار بودن مهیا گردد. کارکنان پاسخ مثبت دهند و سمت گیری مدیریت از مشتریان به طرف سازمان شود.

۱- سیستم توافقنامه برنامه عملیاتی: یعنی انعقاد توافقات بلند مدت و کوتاه مدت کار با مشتری، توافقات بلند مدت همکاری با مشتریان می بایست با تمامی همکاران داخلی سازمان پیوند خورده باشد. اگر به خاطر داشته باشید گفتم که مشتریان کوچک به همراه یکدیگر با مشتریان بزرگ پیونده خورده اند.

۲- سیستم اطلاعاتی دو کار انجام می دهد: نخست آن که سبب می گردد تا شما بازتاب به هنگامی را از سوی مشتریان دریافت کنید، دوم این که موجب ارائه اطلاعات مالی روشن و واضح می شود.

این سیستم اطلاعاتی مالی روشن و واضح به گونه ای است که تمام اطلاعات موجود را در دسترس کلیه افرادی که بدان نیاز دارند، می گذارد. ما تمایل داریم که اطلاعات را مخفی نگه داریم، در حالی که این اطلاعات باید در سازمان پخش شود تا مورد استفاده تمامی افراد قرار گیرد.

۳- سیستم تشویق: سیستم تشویق باید توسط کارکنان طراحی شود. ممکن است احمقانه به نظر آید ولی چه کسی بهتر می داند که چه چیزی موجب انگیزش شما می شود؟ اگر بخواهیم که شما را بر انگیزیم از چه کسی باید پرسیم؟ معلوم است از خود شما، آیا این راهی است که ما برای انگیزش در محیط کارمان انتخاب کرده ایم؟ مطلقاً خیر. بنابراین این کلیه مسئله این است که از خود افرادی که می خواهیم تشویق شوند، پرسیم چه چیز باعث انگیزش آنها می شود؟ برای این کار دو چیز اساسی لازم است: نخست داشتن دستور العمل های سازمانی، زیرا ما نمی خواهیم در خزانه را باز کنیم تا پول ها را به باد دهیم. هدف ما این نیست. دوم اندیشیدن تمهیداتی برای درک واقعیت مسائل مالی. آیا شما دلتان نمی خواهد یک میلیون پوند درآمد داشته باشید؟ وقت آن است که ببینیم داشتن درآمد یک میلیون پوندی یعنی چه؟ بهتر است نگاهی به واقعیت وضعیت فعلی کسب و کارمان بکنیم تا متوجه شویم که داشتن در آمد یک میلیون پوند چه شرایطی دارد؟ ما چگونه وضعیت مالی را در این کار سامان دهیم تا شما به درآمد یک میلیون پوندی برسید؟

من عاشق این هستم که شما در آمدی یک میلیون پوندی داشته باشد، چون اگر شما این در آمد را داشته باشید، فکر می کنم که من هم دارای یک چنین در آمدی خواهم بود. بنابر این من خیلی این موضوع را دوست دارم. نکته اساسی این است که به افراد آموزش داده شود که واقعیت کسب و کار چیست به نحوی که درک کنند داشتن در آمد یک میلیون پوندی یا صدها هزار پوندی شرایط و الزاماتی دارد.

۴- سیستم انتخابی: این سیستم همکاران و مشتریان را درگیر می کند و هر دو گروه را شامل می شود. برای مثال ما از مشتریان بانک دعوت می کنیم که بیایند تا با افرادی که می خواهیم به عنوان کارمندان اعتبارات، صندوقدار، مدیران شعب استخدام کنیم، مصاحبه نهایی را انجام دهند. زیرا آنها هستند که باید به وسیله این افراد خدمات نهایی را دریافت کنند.

چرا آنها نگویند که چه شخصی کجا باشد؟ آیا آنها بهتر از هر کس دیگری افرادی را که قرار است در خدمت آنها باشد تشخیص نمی دهند؟ بنابر این ما از مشتریان و همکاران دعوت می کنیم در فرایند انتخاب دخالت کنند. ما نیازمند فرایندی هستیم که مشتریان و همکاران در انتخاب و به کارگیری افراد دخالت کنند. جایی که عملکرد افراد افقی ارزیابی می شود و نه عمودی، ما حقیقتاً باید به سمتی برویم که نیازهای شرکت به شکل افقی اداره شود.

۵- سیستمی که در آن تمامی افراد در حال یادگیری مداوم باشند. تمامی افراد چه صندوقدار بانک و چه کارمند اعتبارات باید در حال یادگیری باشند. مدیران موفق برای تحقق این امر یک برنامه آموزشی طراحی کرده اند که با مشتریان و همکارانشان درباره آن که چگونه عملکردشان را بهبود بخشد تا بهتر در خدمت آنان باشند. این سیستم ها حقیقتاً حیاتی هستند و به قدری اساسی می باشند که موفقیت آینده کسب و کار شما بدان وابسته است. بنابر این دومین وظیفه خطیر مدیر به عنوان رهبر به کارگیری سیستم هایی است که موجب فضای احساس مالکیت کار می شود.

مربی گری افراد برای بهتر شدن مشتریان و از آن مهم تر بهتر شدن خودشان نکته اساسی مدیریت مفهوم مربی گری است و وظیفه اصلی مربی آن است که رشد کارکنان خود را هدایت کند و به آنان کمک کند تا توانایی های شخصیشان را رشد دهند به نحوی که به مشتریان خود بهتر خدمت کنند. مربی این کار را با پرسیدن دو سوال انجام می دهد. این مطلب واقعاً مشکل است. زیرا مهم ترین سخت ترین و بالاترین واقعیت و حقیقتی که باید یاد بگیریم جواب دادن یا دستور دادن نیست بلکه سوال کردن است. این برای من و بیشتر مدیران سخت است چون فکر می کنیم در موقعیتی هستیم که باید پاسخ های بزرگ داشته باشیم در مسئولیتی قرار داریم که باید سریع ترین مدیر تصمیم گیر باشیم.

برای مدیری که از هر کس دیگری سریع تر تصمیم می گیرد بسیار سخت است که این رویه را عوض کند و از این موضوع فاصله بگیرد. اما دو سوال است که باید پرسیده شود: اول آن برای مشتریان چه باید باشید؟ این سوال بسیار اساسی است. بنابر این کمک کنید که همه بفهمند که وظیفه شان کمک به مشتری است. دومین سوال آن که برای خودتان چه می توانید باشید؟ زیرا بیشتر افراد انتظارات کمی برای خودشان دارند. آنها نمی توانند خودشان را به عظمتی که می توانند داشته باشند ببینند. وظیفه مربیان آن است که کمک کنند افراد نمیرند و با پشیمانی ها زندگی

نکنند. ولی مردنی است که پس از یک زندگانی مملو از خوشنودی باشد همان چیزی است که شما می توانید بدان کمک کنید.

همه ما می توانیم بهتر باشیم و ما به آنها کمک می کنیم که این را ببینند. این همان وظیفه ما یعنی مربی گری است. من به همان میزان که به اختیار داشتن و کنترل عشق می ورزم به مسئول بودن نیز عشق می ورزم و به رشد افراد علاقه مند هستم. در چند سال گذشته آموخته ام که از این طریق رضای شخصی شوم. بنابر این سومین وظیفه اساسی آموختن مربی گری است مربی گر یا افراد برای بهتر شدن مشتریان و از همه مهم تر مربی گری افراد برای بهتر شدن خودشان است.

آخرین نکته اساسی آموختن است یعنی همان طور که خود به سرعت یاد می گیرم باید دیگران را هم بیاموزم. ما نیازمند آموختنیم زیرا نیازمند آنیم که متفاوت باشیم. تا وقتی تفاوت پیدا نکنیم تغییری اتفاق نمی افتد و برای تحقق آن اساساً دو فرایند نقش اساسی را ایفا می کنند:

نخستین فرایند شکل دهی توافقنامه های برنامه عملیاتی تعیین اهداف اجرایی و اقدامات مربوط به آن است. در آغاز باید به نگاه استراتژیک دریابیم که برای مشتریانمان چگونه باشیم و سپس با تعیین برنامه آینده برنامه حال را جهت رسیدن به آن آینده تنظیم کنیم.

پس روند کار، آغاز از آینده و سپس تعیین وضعیت کنونی است. با توجه به آینده مورد نظر این پرسش که برای مشتریان چگونه باید باشیم مشخص خواهد شد. مجموعه فرایند بر سه موضوع اساسی متکی است:

۱- وظایف و مسئولیت های مورد توافق ما چیست؟

۲- نقش تصمیم گیری ها چیست؟ چه کسی چه تصمیمی را اتخاذ می کند؟

۳- هر یک از ما برای دستیابی به چنین اهدافی چه اقداماتی را در کوتاه مدت انجام می دهیم؟

آن چه را که هر یک از ما از نظر جمعی و از نظر فردی در سازمان انجام می دهیم حقیقتاً چیزهایی است که یک سازمان شفاف برای ما ایجاد خواهد کرد. توافق یاد شده بر مبنای دو پرسش استوار است: اول آن که مهم ترین مسئولیت های من و گروه من برای تحقق موفقیت مشتری چیست؟ مهم ترین بایدها چیست؟ در خواست مشتریان ما چیست؟ ثانیاً من چه خواهم کرد؟ نقش من برای موفقیت هر چه بیشتر گروه در خصوص موفقیت مشتری چیست؟ نقش من برای گروه و فرد چیست؟

تمامی اینها زمانی موثر است که شما فرایند اصلی را که فرایند ثبت نتایج و تهیه کارنامه است در اختیار داشته باشید. این سوال مطرح است که ایجاد تغییر در یک سازمان بدون بروز بحران مالی چگونه خواهد بود. نخستین کاری که باید انجام دهید بهره گیری از فرایند توافقنامه برنامه اجرایی جاری است و این عبارت است از مواجه ساختن کارکنان با خواست های مشتری به صورت مستمر به طوری که خود بخشی از نیازهای تغییر را پاسخ گو باشند. دومین فرایند، خود نیازهای دیگری را در زمینه تغییر ایجاد می کند.

نخستین مرحله احساس رضایت کارکنان است. زیرا همانگونه که می دانید در صورت نبودن رضایت در میان کارکنان به نتایج بلند مدت اقتصادی دست نخواهیم یافت. بنابر این نخستین پرسش مهم این است که چه کار مثبتی را در زمینه رضایت همکاران انجام دهیم.

دومین پرسش مهم این است که در مجموع کار ما چقدر مثبت است؟ شما می بایست کاری انجام دهید که بیشتر کارکنان انجام می دهند. من شرایط را ایجاد خواهم کرد و این کاری فردی و شخصی است چرا که من مسئولیت شخصی انجام کارها را دارا هستم.

سومین نکته مهم این است که سود آوری آن چقدر خواهد بود؟ هدف چنین تجربه ای سود آوری است. چهارمین و مهم ترین موضوع، مسئله ارزیابی و سنجش است. سنجش بسیار مهم است. به طور نمونه شما می توانید با توجه به نتایج ارزیابی و سنجش کنید. بنابراین اولین موضوع مهم سنجش نتایج و دومین موضوع، سنجش بهترین عملکردهاست.

شرکتی را اداره می کنم که موفق است و از لحاظ اقتصادی نیز موفق می باشد و به سرعت در حال رشد است و تصور می کنم که اقدامات اجرایی خوبی هم انجام داده ایم. بنابر این وقتی در سال گذشته تصمیم گرفتیم که مشاغل را بسنجیم دست خود را بلند کردم تا اولین نفر باشم. گروهی تشکیل دادیم و بررسی کردیم که چه عواملی سبب پیدایش یک مدیر عامل خوب می شود. سپس بررسی کردیم که چه کسانی بهترین مدیران کل هستند. نخستین چیزی که یافتیم این بود که بهترین مدیر فردی است در ژاپن، او ریاست یک شرکت ۵ میلیارد دلاری لوازم یدکی اتومبیل را در ژاپن به عهده دارد. او از ما دعوت کرد و ما به آن جا رفتیم و یک هفته را در آن جا گذرانیدیم. من یک هفته را در توکیو برای مطالعه عملکرد او گذراندم و هنگامی که کار ما به پایان رسید، مجموعه گروه ما عملکرد ما با عملکرد او مقایسه کرد. نتیجه آن بود که عملکرد من ۴۶٪ عملکرد وی بود. فرایند سنجش و ارزیابی، روند بسیار خوبی است و در واقع بهترین محرکی است که افراد را به جلو سوق می دهد.

اما چهارمین حقیقت تلخ این است که برای این سیر و سفر در آینده طرح و نقشه مشخص وجود ندارد. شما نمی توانید آن چه را که برای کمپانی دات شل مفید بوده است تکرار کنید. اساسا نمی توان از کسی تقلید کرد زیرا طرح کلی موجود نیست و شما باید طرح خود را ابداع کنید. این کار بسیار مهمی است که موفقیت وابسته به آن است چنانچه جوهر مسئولیت فردی با تعهد در آمیزد قطعاً آن چه باید بشود می شود. حقیقتاً امیدوارم که پیام من به شما کمک کند و برخی از این درس ها را به سازمان های خود ببرید و به افرادی دیگر منتقل کنید.

## والسلام

