



با تمام قوا به پیش

مطالب این مقاله برداشتی آزاد از کتاب «با تمام قوا به پیش» نوشته کنت بلانچارد است.

مشکل نبود چشم‌انداز در بین مدیران

چشم‌انداز شما برای سال ۱۳۹۱ چیست؟ بسیاری از مدیران و صاحبان کسب‌وکار دیدگاه واضحی از آینده کارشان ندارند؛ یعنی اگر از آن‌ها بپرسیم وضعیت شرکتتان را در پایان سال بعد تشریح کنید، جواب مشخصی ندارند. صرف اینکه هدفی مالی تعریف کنیم یا سعی کنیم به فروش مشخصی دست یابیم چشم‌انداز محسوب نمی‌شود.

تعریف اجزای کلیدی چشم‌انداز

چشم‌انداز خود از سه بخش تشکیل شده است: هدفی چشمگیر و جذاب، ارزش‌های واضح و تصویری روشن از آینده. چشم‌انداز شور و شوق خاصی در ما ایجاد می‌کند و

به ما انگیزه می‌دهد تا برای رسیدن به آن از هیچ تلاشی دریغ نکنیم.

اگر کارمندانی داریم، بسیار مهم است که آن‌ها نیز دقیقا چشم‌انداز کسب‌وکارمان را بدانند. اگر کارمندان با چشم‌انداز شرکت ارتباط برقرار نکنند و با آن زندگی نکنند، فعالیت‌های روزانه خود را به چشم یک وظیفه خسته‌کننده خواهند دید. روزی از سه بنا به ترتیب پرسیدند: در حال انجام چه کاری هستید؟ اولی گفت: کار من چیدن آجر است، کارم بسیار سخت و خسته‌کننده است. دومی گفت: من کار با ارزشی انجام می‌دهم، من دیواری مستحکم می‌سازم. سومی گفت: من یکی از مهم‌ترین بناهای این شهر را بنا می‌کنم. هر سه نفر دقیقا یک کار را انجام می‌دادند، فرق آن‌ها در دیدگاهشان نسبت به کاری است که انجام می‌دهند. بنای سوم چشم‌انداز واضح و روشنی دارد.

تعریف چشم‌انداز به تنهایی معجزه‌ای ایجاد نمی‌کند. چشم‌انداز باید با ارزش‌های مشخصی همراه شود. هر سازمان باید ارزش‌های خود را تعریف کند و آن‌ها را اولویت‌بندی کند تا کارکنان و همچنین تمام افرادی که با سازمان در ارتباط هستند از آن مطلع باشند. اولویت ارزش‌ها هم موضوع مهمی است که معمولا به آن پرداخته نمی‌شود؛ مثلا در دیزنی‌لند ارزش‌های مشخصی تعریف شده است که تمامی کارکنان از آن اطلاع دارند. آنجا «امنیت» نسبت به «احترام» ارزشی بالاتری محسوب می‌شود؛ یعنی اگر مثلا یکی از کارکنان برای بازدیدکننده‌ای درباره پارک توضیح می‌دهد و می‌بیند کودکی به زمین می‌افتد، بلافاصله آن بازدیدکننده را رها می‌کند و سراغ آن کودک می‌رود تا به او کمک کند، چون می‌داند در فهرست ارزش‌ها «امنیت» بالاترین اولویت را دارد.

اگر مجموعه ما ارزش‌هایی مشخص با اولویت‌هایی واضح نداشته باشد، رفتار کارکنان با مشتریان کاملا اتفاقی خواهد بود و همواره با موضوعات یکسان برخورد نخواهد شد. اتفاقی که معمولا در شرکت‌ها رایج است، آن است که مشتری مثلا یک بار درخواست تخفیف می‌کند و درخواستش به راحتی پذیرفته می‌شود و دفعه بعد همین مشتری هنگام درخواست تخفیف با واکنش تندی مواجه می‌شود. برایان

تریسی در کتاب «ساخت کسب‌وکار فوق‌العاده» توضیح داده است که یکی از عواملی که در مشتری تجربه‌ای لذت‌بخش ایجاد می‌کند، توقع برخورد یکسان و مداوم است. این موضوع فقط با تعریف ارزش‌ها امکان‌پذیر است.

بخش سوم یک چشم‌انداز تصویری کاملا واضح و روشن از آینده است. وقتی فردی با چشم‌انداز شرکت آشنا می‌شود باید بتواند آن را در ذهنش تصور کند. بنابراین جملات کلیشه‌ای و مبهم نمی‌توانند چشم‌اندازی مناسب برای کسب‌وکارمان باشند. جملاتی مانند: جلب هر چه بیشتر رضایتمندی مشتریان، تلاش برای ارائه بهترین کیفیت به مشتری و ... هیچ تصویر مشخصی در ذهن ایجاد نمی‌کنند و بنابراین هیچ انگیزه‌ای برای تغییر ایجاد نمی‌کنند.

چند هفته پیش در بیمارستان ۱۵ خرداد ورامین کارگاهی درباره ساخت چشم‌انداز داشتم و از آن‌ها خواستم برای چند دقیقه تصور کنند رئیس بیمارستان هستند و یک چشم‌انداز جذاب برای بیمارستان در نظر بگیرند و آن را در چند جمله مختصر توضیح دهند. بسیاری از شرکت‌کنندگان جملاتی کلیشه‌ای در زمینه افزایش کیفیت درمان و ... ارائه دادند. یکی از حضار چشم‌اندازش این بود که بیمارستان به مکانی بسیار ویژه و لذت‌بخش برای بیماران سالمند تبدیل شود و برخورد افراد بیمارستان با سالمندان مانند برخورد افراد خانواده باشد! این چشم‌انداز مرا به وجد آورد. هر کسی می‌تواند چشمانش را ببندد و عزایان سالمندش را در چنین مکانی تصور کند و دقیقا تصویر واضحی از مکانی ببیند که به سالمندان توجه ویژه‌ای می‌شود.

حال فرض کنیم چشم‌اندازی جذاب برای کسب‌وکارتان در نظر گرفتید. اجرای چنین چشم‌اندازی به همکاری و مساعدت تمامی کارکنان بستگی دارد و معمولا کارکنان علاقه‌ای به تغییر و همکاری در ساختن چشم‌انداز جدید ندارند. سوال پایه‌ای‌تر شاید این باشد که چه کسی باید چشم‌انداز یک سازمان را طراحی کند؟ پاسخ شاید برای بسیاری از مدیران دلنشین نباشد! چشم‌انداز توسط تمامی کارکنان ساخته می‌شود و نه فقط توسط یک نفر یا مدیران ارشد. اگر همه سهام باشند، احتمال همکاری نیز بیشتر است و هر فردی خود را مسئول خواهد دانست.

بسیاری از سازمان‌ها چشم‌انداز دارند. مدیران سازمان چشم‌اندازی کلیشه‌ای انتخاب می‌کنند و دستور می‌دهند بر در و دیوار سازمان نصب شود تا همگان از چشم‌انداز مطلع شوند؛ ولی کنت بلانچارد می‌گوید: ارزش چشم‌انداز خیلی بیشتر از آن است که لوح شود و بر دیوار نصب شود. اگر این‌گونه عمل کنیم چشم‌انداز پس از مدتی به فراموشی سپرده خواهد شد. چشم‌انداز باید به بخشی از صحبت‌های روزانه مدیران و کارکنان تبدیل شود. مدیران باید با تمامی گفته‌ها و رفتارشان نشان دهند که نه تنها چشم‌انداز مشخصی دارند بلکه با آن زندگی می‌کنند و خودشان بهترین الگوی ممکن هستند؛ مثلاً اگر چشم‌اندازی هتلی «احترامی بیش از اعضای خانواده خودتان» باشد، وقتی مدیری ببیند قلمی از دست میهمانی به زمین می‌افتد خودش بلافاصله خم می‌شود، قلم را برمی‌دارد و به میهمان می‌دهد. اگر او برای این کار خدمتکار را صدا بزند و از او بخواهد این کار را انجام دهد، مشخص است که خودش با چشم‌اندازش زندگی نمی‌کند.

به واقعیت پیوستن چشم‌انداز معمولاً کاری ساده و سریع نیست. شرکت‌های زیادی وجود دارند که سال‌ها کوشیده‌اند تا بتوانند رویای خودشان را به واقعیت تبدیل کنند. شرکت‌های دیگری وجود دارند که چشم‌اندازشان هیچ‌گاه به واقعیت نپیوسته است و همواره در حد یک جمله زیبا باقی مانده است. سازمان‌هایی سریع‌تر موفق می‌شوند که به جای تمرکز بر موانع راه، بر چشم‌اندازشان متمرکز می‌شوند. آن‌ها می‌دانند برای رسیدن به رویاهایشان باید بهای سنگینی بپردازند. باید به صورت مدارم به کارکنان آموزش بدهند، نظرات مخالف آن‌ها را بشنوند، جسارت ایجاد تغییراتی بزرگ را داشته باشند و امید خودشان را از دست ندهند.

نکته دیگر آن است که شاید لازم باشد تغییراتی در چشم‌اندازمان ایجاد کنیم. ممکن است پس از پیمودن بخشی از راه متوجه شویم چشم‌اندازمان نیاز به تغییراتی جزئی یا حتی تغییرات پایه‌ای دارد. چشم‌انداز سازمان‌ها همیشگی نیست و شاید شرایط باعث شود تغییراتی اعمال شود.

هین واگنر که نابینای مادرزاد است و دو بار رکورد سرعت در اتومبیل‌رانی را شکسته

است می‌گویید: برای انجام کارهای خارق‌العاده و خیلی بزرگ باید هدف‌های خارق‌العاده داشته باشیم. هدف او در سال ۲۰۱۲ هدایت هواپیمایی از یک قاره به قاره‌ای دیگر است. بنابراین در طراحی چشم‌انداز ترس و نگرانی را کنار بگذارید. شجاعت از مهم‌ترین خصوصیات مدیران موفق است. هیچ‌گاه کسی برای نرسیدن به چشم‌اندازتان شما را جریمه نخواهد کرد؛ ولی اگر چشم‌انداز بزرگی نداشته باشید شاید در آینده هیچ‌گاه خودتان را نبخشید.

زمانی که جف بیزاس مالک و مدیر کتاب‌فروشی آمازون از کار پردرآمدش استعفا داد تا سایت آمازون را راه‌اندازی کند، مدیرش به او گفت: مطمئن باش که به زودی پیشمان خواهی شد! جف بیزاس پاسخ داد: نمی‌خواهم با این کابوس زندگی کنم که شاید می‌توانستم موفق بشوم و سعی خودم را نکردم. اگر استعفا بدهم شاید پیشمان بشوم؛ ولی اگر سایت آمازون را راه‌اندازی نکنم مطمئنم که پیشمان خواهم شد.

جمله معروف هلن کلر می‌گوید: بهتر است نابینا باشیم و چشم‌انداز خارق‌العاده‌ای داشته باشیم تا اینکه ببینیم ولی هیچ رویای بزرگی نداشته باشیم. اکنون زمان مناسبی برای طراحی چشم‌انداز برای سال ۱۳۹۱ است، بنابراین هر چه سریع‌تر دست به کار شوید و تمامی تیم خود را به یک جلسه دعوت کنید و از آن‌ها بخواهید درباره رویاهایشان صحبت کنند و بگویند که اگر صاحب کسب‌وکارتان بودند سال بعد کسب‌وکارتان را چگونه می‌دیدند و چه تغییراتی ایجاد می‌کردند. مطمئن باشید از جواب‌های آن‌ها متحیر خواهید شد. اگر سال‌ها بدون چشم‌انداز مشخص کسب‌وکارتان را پیش برده‌اید، اکنون چشم‌انداز داشته باشید و تفاوت را در پایان سال ۱۳۹۱ ببینید!

["message_box text_color="light]

نام کتاب: با تمام قوا به پیش
نویسنده: کنت بلانچارد - جس استونر
انتشارات: سپید



تعداد صفحات: ۱۸۶

نوبت چاپ: نهم ۱۳۹۱

[message_box/]