



## رازهای نهفته مدیر برگزیده قرن، جک ولش

جک ولش مدیر افسانه‌ای جنرال الکتریک، پویاترین شرکت آمریکایی که از نظر ارزش در بازار طی سال‌های ۱۹۹۲ تا ۱۹۹۷ همواره در صدر شرکت‌های بزرگ جهانی قرار داشته است. او نامزد مدیر قرن گردید. در جنرال الکتریک پایه‌گذار انقلابی بود که از بالا آغاز شد. در نتیجه تصمیمات متحورانه وی، جنرال الکتریک در سال ۱۹۹۸ به شرکتی با ارزش ۲۵۰ میلیارد دلار تبدیل شد.

### رهبر باشید نه مدیر

«اندیشه‌های بزرگ را بجویید، آن‌ها را بزرگ‌نمایی کنید و با شتاب نور در سراسر سازمان به گستردگی بپراکنید.»

## ۱. به پیشواز دگرگونی بروید، از آن نهراسید

بسیاری از مدیران از دگرگونی می‌هراسند. بسیاری از مدیران بر این باورند که آرام نشستن بهترین راهبرد در کسب‌وکار است. شاید بدان دلیل که بی‌خطرترین می‌باشد. جک ولش ترس از دگرگونی را بی‌معنی می‌داند. دگرگونی بخش بزرگی از طبیعت کسب‌وکار است. به محیط کسب‌وکارها بنگرید، پیوسته در حال تغییر می‌باشد: رقیبان تازه، فراورده‌های نو. هر سازمانی که این‌گونه واقعیت‌ها را به فراموشی بسپارد، محکوم به نابودی است. جک ولش از دگرگونی ترس ندارد و جنرال الکتریک پیوسته در تحول می‌باشد، پیوسته بازآفرینی می‌شود. او در دهه ۱۹۸۰ ساختار شرکت را زیر و رو کرد و در دهه ۱۹۹۰ نهضت کیفیت‌گرایی را راه انداخت. دستور کار جنرال الکتریک همواره در حال بازنگری است. شاید هدف پیوسته یکسان، رشد بی‌پایان باقی می‌ماند؛ ولی ابزار و روش‌ها همواره بهتر می‌شوند. ولش به مدیران توصیه می‌کند هر روز را همانند یک تازه‌کار آغاز کنید. به هر تغییری که در بهسازی امور موثر است، تن در دهید. دستور کار خود را پیوسته بازنگری کنید. اگر لازم است آن را از نو بنویسید. بدین‌گونه از دام عادت‌های دیرین رها خواهید بود. کارمندان نیز اگر مطلبی را در دست می‌انگارند، ساکت ننشینند، دگرگونی را عملی کنند و رئیس را مجبور به پذیرش آن کنند.

## ۲. از مدیریت دست بردارید، به رهبری بپردازید «مدیران ناتوان، کشنده کسب‌وکار هستند؛ شغل‌ها را نابود می‌کنند»

جک ولش می‌خواهد عنوان مدیر را کنار بگذارد؛ زیرا بیشتر نقش فردی را به ذهن می‌آورد که مهارکننده است تا تسهیل‌کننده، کارها را پیچیده‌تر می‌کند تا سهل‌تر و بیشتر حالت فرماندهی دارد تا کسی که پیشبرد کارها را شتاب می‌بخشد. ولش می‌گوید که برخی از مدیران به جای آسان‌تر نمودن 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. ولش از ویژگی‌هایی که به مدیریت می‌دهند،

بیزار است. آنان را در ناآگاهی گذاشتن و وقت انسان‌ها را در انجام کارهای کم اهمیت و تنظیم گزارش‌های غیرضروری هدر دادن. نباید همواره سایه به سایه کارکنان حضور داشت. اعتماد به نفس را نمی‌توان این‌گونه به وجود آورد. او به خرده‌کاری‌ها مانند شکل و شمایل یخچال یا فراورده‌های دیگر کاری ندارد. این کارها را به کارشناسان واگذار می‌کند.

## ابر رهبر

جک ولش در نقش اداره‌کننده و پیش‌برنده شرکت بزرگ جنرال الکتریک با دوازده کسب‌وکار اصلی را نمی‌توان یک مدیر معمولی به حساب آورد. او بیشتر یک ابر رهبر است.

وظیفه عمده ابر رهبر چیست؟ جک ولش می‌گوید: «کار من قرار دادن بهترین آدم‌ها در فرصت‌های بزرگ و تخصیص دلارها به جاهای درست است. اندیشه‌ها را به آنان منتقل می‌کنم، منابع را تامین می‌کنم و از سر راهشان کنار می‌روم.»

از دید جک ولش قرار دادن مدیران شایسته بر سر کسب‌وکارها، رمز پیروزی است. رهبران پیروزمند کسب‌وکارها را به لرزه درآورده و پیش می‌برد. رهبران ناشایست کسب‌وکارها را می‌لرزانند و به نابودی می‌کشند. مدیران ناتوان نابودکننده سازمان هستند؛ آنان کشته‌های فرصت‌های شغلی هستند. سازمان را باید پیوسته نوسازی نمود. اندیشه‌ها، فرصت‌ها و خون‌های تازه فراوانند، باید آن‌ها را به سازمان وارد کرد. همواره باید رو به بهبود داشت. کار من یافتن اندیشه‌های بکر و بزرگ و پخش آن‌ها در سراسر سازمان با شتاب حرکت نور است. پس از آن باید منابع لازم را بسیج کرد. پیگیر اندیشه‌های نو باشید. این وظیفه همه مدیران ما است.

## ۳. واقعیت را بپذیرید و قاطعانه عمل کنید

واقعیت را بپذیرید. چشم در چشم آن بدوزید و از واقعیت فرار نکنید. از این سر

راست‌تر چیست؟ جک ولش روبه‌رو شدن با واقعیت را از مهم‌ترین قانون‌های کسب‌وکار خود می‌داند. ولش می‌گوید بیشتر اشتباه‌ها در کسب‌وکار این است که نمی‌خواهیم واقعیت را بپذیریم و بر پایه آن عمل کنیم.

این واقعیت را بپذیرد که جهان هر چه بیشتر رو به رقابتی شدن دارد.

این واقعیت را بپذیرید که هیچ شغلی تضمین تمام عمر به همراه ندارد.

### سه رمز پیروزی: شتاب، سادگی، اعتماد به نفس

جک مطمئن بود اگر بتواند شتاب، سادگی و اعتماد به نفس را در کارکنان زنده کند، پیامد آن در سراسر سازمان به زودی آشکار خواهد شد. جنرال الکتریک بیش از پیش بهره‌ور و سودآور می‌شود.

### شتاب

ولش می‌دانست که رسیدن به شتاب، شتاب واقعی، بدان نیاز دارد که تصمیم‌ها در همه سطوحها دقیقه‌ای و رودررو گرفته شوند، نه اینکه روزها و هفته‌ها در انتظار تایید یادداشت‌ها بمانند؛ بنابراین، بایستی جنگل کاغذبازی را برچید و به کارکنان در سراسر سازمان امکان تصمیم‌گیری داد.

### سادگی: «به سادگی گفت‌وگوهای خودمانی»

جک دوست دارد که روند کسب‌وکارها را ساده بگیرد. او می‌گوید: «کار را دشوارتر از آنچه هست، نگیرید». به همه کارکنان توصیه می‌کند که به‌رغم تفاوت کسب‌وکارها، اصول ساده و همانند را در نظر داشته باشید و فعالیت‌ها را پیچیده نکنید.

رهبران بایستی هرگونه مانع و سدی را بردارند تا دیدگاه آن‌ها نخست روشن و سپس برابر با واقعیت دیده شود. باید آنچنان محیطی بسازیم که کارکنان نه تنها احساس آزادی کنند، بلکه رهبران خود را وادار به عرضه دیدگاه‌های روشن و هدفدار سازند.

رهبران باید به نقطه‌ای از اعتماد به نفس برسند که بتوانند سادگی را در همه اقدام‌های خود به راحتی جا دهند؛ پیام‌های ساده با شتاب بیشتری حرکت می‌کنند، طرح‌های ساده زودتر به بازار می‌روند و برداشتن موانع، تصمیم‌گیری را پرشتاب‌تر می‌کند.

### اعتماد به نفس: پادزهر ناایمنی

ولش برای گسترش اعتماد به نفس در سراسر سازمان از جان خود مایه گذاشت و ارزش این پدیده را در میان رهبران کسب‌وکار بالا برد: افراد با اعتماد به نفس نیازی به پوشاندن خود در لایه‌ای از پیچیدگی ندارند. آن‌ها ساده سخن می‌گویند و هدف‌های بزرگ و روشن دارند.

اعتماد به نفس را همچون کالا نمی‌توان ساخت و پخش کرد. سازمان‌ها باید محیطی بیافرینند که به کارکنان فرصت اندیشیدن، خطر کردن، برنده شدن و در نهایت اعتماد به نفس را ارزانی دارد. اگر ما به کارکنان امکان آن را دهیم که اهمیت خود در کارها را ببینند، اگر من و شما و دیگر رهبران کسب‌وکارها در سراسر کشور به مردان و زنان فرصت دهند تا پیوند بی‌واسطه خود با پیشرفت کارها و برد و باخت در دنیای واقعی را دریابند، بهره‌وری بیش از آن حدی که انتظار داریم افزایش خواهد یافت. در آن صورت، از بسیاری از رقیبان هم پیش می‌افتیم، از آنانی که فرهنگ آزاد گذاشتن انسان‌ها را ندارند.

ولش می‌گوید: اگر اعتماد به نفس نداشته باشید، نمی‌توانید به سادگی روی آورید، سخت می‌ترسید که ساده به حساب آید و از این‌رو به پیچیدگی در سازمان و ایجاد مانع‌های گوناگون چنگ می‌اندازید. نزدیک‌ترین راه برای رفتن به پیشواز شکست کنار گذاشتن اعتماد به نفس است.