

بلند کردن حایر



داستان موفقیت

Haier

ژانگ رویمین، مدیرعامل گروه حایر است. این مقاله برگرفته از مصاحبه با وی می باشد.

بیست سال قبل کارخانه یخچال سازی گینگ دائو، مغروبه ای بود که در آن کارکنان دستمزدهایشان عقب افتاده و تمام محصولاتش بی کیفیت بودند. امروزه نام آن حایر است. این غول لوازم خانگی، یکی از شناخته شده ترین شرکت های چینی است و مدیرعامل آن ثابت کرده یکی از بزرگ ترین صاحب نظران در رهبری و گذار موفق از تغییر است.

در طول زمان، افراد به دلایل متفاوتی برای مدیران شرکت ها احترام قائل می شوند. وقتی کسب و کاری را آغاز می کنید، کارمندان اگر ببینند برای آنها الگوی مناسبی هستید و سختی ها را بیش از آنها به دوش می کشید از شما پیروی خواهند کرد.

در روزهای آغازین کار خود در حایر، زمانی که به یک سفر کاری می رفتم، اغلب مجبور می شدم در هر زمینه ابتدا خودم دست به کار شوم. اگر در قطار صندلی خالی موجود نبود، با پرداخت دو یوآن (واحد پول چین) یک صندلی سرپایی کرایه کرده و در راهرو می نشستم. چنین امری از دید کارکنان پنهان نمی ماند.

به طور کلی افراد علاقه دارند با بدبینی به سرانجام کارها بنگرند. وقتی در دهه ۱۹۹۰ ساخت پارک صنعتی حایر را آغاز کردیم، افراد انتظار داشتند با مشکلات زیادی برخورد کنیم. اما زمانی که دیگران دیدند من به هیچ وجه وجود مشکلات را نمی پذیرم، آنها نیز با من هم داستان شدند.

امروزه اعتقاد دارم کارکنان حایر باید این اجازه را پیدا کنند که خودشان تصمیماتشان را اتخاذ کنند و نه این که همواره تابع من باشند. فیلسوف مشهور، لائوتسو، گفته است: «در بهترین زمان های ایام قدیم، مردم از وجود حاکمان اطلاع نداشتند.» برداشت من از این مطلب این است که رهبری که وجودش برای زیردستشان محسوس نباشد، برجسته ترین رهبران است.

سه کیلو ماهی

وقتی در سال ۱۹۸۴ مسئولیت کارخانه یخچال سازی گینگ دائو را پذیرفتم، موجودیت شرکت به طور کل زیر سوال بود. در واقع بیشتر مردم باور داشتند دیگر هیچ امیدی نمی توان برای آن قائل بود. بدهی های کارخانه به ۱/۴۷ میلیارد یوآن می رسید و من چهارمین مدیری بودم که ظرف یک سال منصوب شده بود.

سه مدیر قبلی یا استعفا داده بودند یا با فضاقت اخراج شده بودند و هیچ کس حاضر نبود زیر بار مسئولیت برود.

بیش از هشتصد نفر از کارکنان بی تابانه در انتظار دریافت دستمزدشان بودند که در آن زمان دو ماه عقب افتاده بود. جای شگفتی نبود که نرخ ریزش نیرو در کارخانه بالا باشد. زمانی که مسئولیت من به طور رسمی ابلاغ شد، ۵۱ نفر دیگر از کارکنان جهت انتقال به شرکتی دیگر تقاضای خود را اعلام کردند.

هیچ زمانی برای مذاکره جهت آرام کردن اوضاع وجود نداشت. اولین چیزی که بر آن تمرکز کردم دستمزدهای عقب افتاده کارکنان بود. وقتی به اولین سال مسئولیتم می اندیشیدم، مسئله دستمزدها به روشنی یادم می آید، زیرا مسئله ای بود که هر ماه با آن درگیر بودم.

ما یک شریک دولتی نبودیم و با توجه به میزان بدهی هایمان بانک ها تمایلی به اعطای وام به ما نشان نمی دادند. اما در عین خوش شانسی گزینه ای دیگر پیش روی ما قرار گرفت. سیاست های اصلاحی در چین و باز شدن درهای اقتصاد بر روی جهان به این معنا بود که ثروت علاوه بر نقاط شهری به بخش های روستایی و حومه شهرها نیز راه یافته است. در نتیجه این تغییرات، من موفق شدم اعتبارات مورد نیاز خود را از منابع دیگری تامین کنم.

به یقین کارکنان از دریافت حقوق معوقه خود بسیار خوشحال بودند، اما من آرزوهایی فراتر از این امر داشتم. مدت اندکی پس از حضور من در شرکت، سال نوی چینی فرا رسید و من با گرفتن یک وام دیگر به عنوان عیدی برای هر یک از کارکنان سه کیلو ماهی خریدم. شاید این امر اکنون خنده دار به نظر برسد، ولی این ژست ساده تاثیری فوری و مثبت از خود به جا گذاشت. این امر بارقه ای از امید در دل کارکنان نسبت به آینده شرکت به وجود آورد. آنگاه ده ها هزار یوآن دیگر برای جایگزین کردن کامیونی که به وسیله نقلیه تعداد زیادی از کارکنان به کارخانه و بالعکس بود هزینه کردم. سفر با آن کامیون بسیار مشقت بار بود، به خصوص برای کسانی که فرزندان شان را نیز در طول این مسیر در آغوش می گرفتند. از این رو، با پرداخت هزینه ای بیش تر نسبت به جایگزین کردن آن با یک اتوبوس اقدام کردم. این امر نیز با مقیاس های امروز امری کوچک تلقی می شود، اما تاثیر فوق العاده ای بر روحیه کارکنان شرکت گذاشت. چه طور ممکن بود شرکتی که به وضوح در حال بهتر شدن بود در نهایت شکست بخورد؟

زمانی که نیت خوب خود را به همگان اثبات کردم، شروع به توقع عمل کرد خوب از کارکنان کردم. تا آن زمان انضباط بسیار اندکی در کارخانه حکمفرما بود و هرکس هر کاری که مناسب می دانست انجام می داد. قوانین و مقررات چیزی جز نوشته هایی روی کاغذ محسوب نمی شدند. من شرایط را کاملاً برای کارکنان شرکت روشن ساختم: تضمین می کردم دستمزدها سر موقع پرداخت شوند، اما تنها با این شرط که کارکنان به دستورالعمل های انضباطی که من مدون می کردم، پایبند بمانند. آنگاه شروع به ابلاغ قوانین جدید خود کردم. پیش از هر کاری قضای حاجت در محل کار و نیز دزدیدن دارایی های شرکت را که از جمله عادات رایج کارکنان بود ممنوع کردم. در آن زمان دولت اجازه اخراج کارکنان را به شرکت ها نمی داد. کسانی که قوانین شرکت را نقض می کردند، حداکثر توبیخ شده یا سهامشان در شرکت از آنها گرفته می شد و به طور موقت معلق می شدند. یک بار، وقتی در حال نظافت یک انبار بودیم، متوجه شدیم تعدادی از کارکنان در حال سرقت برخی از وسایل هستند. یکی از آنها را دستگیر کرده و ظرف یک ساعت عواقب انجام چنان کارهایی را روی تابلوی اعلانات شرکت نصب کردیم: سهام آن کارگر از او گرفته شد و به طور موقت از کار معلق گردید. این اقدام تاثیری شوک مانند روی سایر کارکنان شرکت گذاشت.

اما هدف من از وضع چنین قوانین سختی تنبیه کسانی نبود که مرتکب اشتباه می شدند. من این را می دانستم که اکثر کارکنان شرکت از صمیم قلب آرزو داشتند کارکنان خوبی باشند. مشکل در این بود که فضای کاری برای خوب بودن بیش تر آنها مناسب نبود. وضع این قوانین سخت بیش از آنکه کارکنان را بترساند، برای آنها امید و اعتماد به ارمغان آورد. ظرف کمتر از شش ماه به وضوح می شد تغییراتی در روحیه کارکنان شرکت مشاهده کرد.

همه چیز بهتر می شود :

اگر می خواهید در دیگران اعتماد به نفس ایجاد کنید، باید خودتان اعتماد به نفسی بالا داشته باشید. چرا من به موفقیت شرکت اعتقاد داشتم ؟ جواب ساده این است که خبر داشتم شرکت در حال راه اندازی خط تولید جدیدی است که کیفیت و کارایی را افزایش می دهد. این امر را از آنجا می دانستم که خودم پیشنهاد آن را زمانی که یکی از مدیران آن بودم داده بودم. به همین دلیل، وقتی سومین مدیر عامل در آن سال عزیمت خود را اعلام کرد، احساس کردم زمان آن رسیده که

مسئولیت شرکت را به عهده بگیرم و تغییر را رهبری کنم. همچنین چندین ماه را صرف مطالعه بازار داخلی مشتریان شرکت کرده بودم. می دانستم اگر بتوانم انگیزه لازم را برای کار کردن موثرتر و بالا بردن کیفیت نزد کارکنان به وجود آورم محصولاتمان خودشان مشتری خود را پیدا خواهند کرد.

اما اعتماد به نفس من، عامل دیگری بیش از اطلاعاتی داشت که در اختیار داشتم. فکر می کنم تسلیم نشدن در مقابل مشکلات پدیده ای مشترک در میان کسانی باشد که دوره انقلاب فرهنگی چین را تجربه کرده اند (من خود در زمان آغاز انقلاب فرهنگی یک دانش آموز دبیرستانی بودم). دلیل این امر آن نبود که ما دچار تکبر شده باشیم یا خوش بینی مفرط ما را کور کرده باشد. بلکه ما دیدگاه متفاوتی نسبت به زندگی و پیامدهای شکست پیدا کرده بودیم. اتفاقاتی که در آن دوره افتاده ما را به تعمق بیش تر در طبیعت انسان و جامعه وادار کرده بود. ما آموخته بودیم همه چیز می تواند بهتر شود و بر هر مشکلی می توان پیروز شد و هیچ بحرانی وجود ندارد که نتوان آن را حل کرد.

داشتن اعتماد به نفس به تنهایی برای رهبری کافی نیست، اما در آن زمان نزدیک ترین چیزی بود که من به عنوان «سبک رهبری» داشتم. برخلاف بسیاری از جوانان امروز من فاقد مدرک ام. بی. ای بودم. اما به دلیل اندازه کوچک شرکت بسیاری از کارکنان شرکت را به اسم می شناختم. می توانستم تصمیمی را در صبح اتخاذ کنم و در ظهر همان روز با مراجعه به کارکنان تاثیر آن تصمیم را مشاهده کنم. در آن زمان، شیوه رهبری من کاملاً وظیفه محور و مستبدانه بود: تصمیمات را اتخاذ کرده و از کارکنان انتظار داشتم بدون چون و چرا آن ها را عملی سازند. امروزه کسی این رویکرد را یک شیوه مناسب مدیریت نمی داند. اما در آن زمان ما یک شرکت کوچک بودیم که هیچ چیز آن در جای خود قرار نداشت. حتی کارکنان شرکت نیز طالب آن سبک مدیریت بودند.

اکنون که شرکت ما بسیار بزرگ تر شده و ما بیش از پنجاه هزار کارمند تمام وقت داریم، آن شیوه رهبری دیگر فاقد کارایی است. امروزه مجبور هستم تصمیماتی را که می خواهم بگیرم به شیوه ای مناسب بیان کرده و اطمینان حاصل کنم مقبولیت لازم را دارد. نمونه روشن چنین شرایطی موردی است که در سال ۱۹۹۸ تصمیم به بازنگری مهندسی شرکت گرفتم و برخی از مدیران شرکت با تصمیم من مخالف بودند. در آن زمان، حایر از یک شرکت کوچک تبدیل به شرکتی بزرگ با واحدهای بسیار شده بود که هر یک از تامین کنندگان، ابزار تولید، بخش فروش، فرایندهای مدیریت منابع انسانی و سایر بخش های مختص به خود را داشتند. من موافق استانداردسازی و یک پارچه سازی بسیاری از این واحدها به گونه ای بودم که فعالیت های مختلف از تامین مواد اولیه گرفته تا بازاریابی تحت یک شیوه اطلاع رسانی مبتنی بر سفارشات انجام گیرند. می دانستم چنین کاری آسان نخواهد بود. در حقیقت، ما برای این امر یک دوره زمانی ده ساله پیش بینی کرده بودیم. اما منطق این قضیه برای من کاملاً روشن بود. من نصیحت سان تزو در کتاب هنر جنگاوری را آویزه گوش خود کرده بودم: «برای رقابت با یک گله خرگوش، ابتدا باید شرم و حیای یک ندیمه را از خود بروز بدهی». در نتیجه شروع به اندیشیدن در مورد تمام سناریوهای مختلف کردم. زمانی که تصمیم گرفتم یک پارچه سازی را عملی سازم خود را متعهد به انجام کامل آن کردم. چیزی که انتظارش را نداشتم این بود که برخی از مدیران تا چه اندازه از آنچه کاهش قدرت خود می دانستند گریزانند. رویکرد منفی آنها خود را در نیم سال بعدی و زمانی نشان داد که فروش ما سقوط کرد.

در آن زمان برنامه جدی خود را برای انتقال پیام خود آغاز کرده و با یک به یک مدیران در مورد مزایای این طرح صحبت می کردم. برای مثال، برای آنها توضیح می دادم زمانی که سیستم تامین ما یکپارچه نباشد قادر به دستیابی به بهترین تامین کننده یا تامین بهترین قیمت مواد اولیه نخواهیم بود و زمانی که کارکنان بخش بازاریابی یا فروش بخش های مختلف شرکت ما از جمله یخچال سازی، ماشین لباس شویی سازی یا کولر سازی ما هر یک به طور جداگانه به یک فروشگاه مراجعه کنند و به چانه زنی بپردازند، کاسه صبر مدیر آن فروشگاه لبریز شده و علاوه بر آن قادر به ارائه چهره مناسب از شرکت نخواهیم بود. به تدریج در شرکت، همگام به قدرتی که ما در نتیجه یک پارچگی به دست می آوردیم پی بردند.

دسر در کارگاه ساختمانی :

من هرگز خود را یک رهبر فوق العاده در نظر نگرفته ام، اما فکر می کنم اراده ای رسوخ ناپذیر داشته باشم. زمانی که هدفی را برای خود مشخص می کنم باید حتماً در رسیدن به آن موفق باشم.

بسیاری از شرکت های دیگر در طول این سالها به دنبال همان کسب و کاری رفته اند که حایر در آن حضور داشت. آنها با همان مشکلاتی روبرو شدند که ما نیز پیش تر با آنها مواجه شده بودیم. تفاوت آنها با ما در این بود که بسیاری از آنها تمایل داشتند دست از تلاش بکشند.

برای مثال در سال ۱۹۹۱ تصمیم گرفتم ظرفیت کارخانه را افزایش داده و پارک صنعتی حایر را تاسیس کنم. ما یک زمین بزرگ تهیه کرده، پی ریزی را انجام دادیم و زیر ساخت های زیرزمینی را ایجاد کردیم و در طی انجام این فرایند تمامی اعتبارات شرکت را خرج کردیم.

در آن زمان چین در حال پیاده سازی یک سیستم کنترل کلان بود و بازار سرمایه به قدری محدود بود که نمی توانستیم از جایی وام بگیریم. کل بودجه ۱/۵ میلیارد یوآن بود، اما شرکت تنها توانسته بود هشتاد میلیون یوآن جمع آوری کند و تمام آن را هم تا آن زمان در پروژه خرج کرده بود.

بسیاری از افراد در شرکت ما از مدیران گرفته تا کارکنان خط مونتاژ لزوم ساخت چنان تاسیساتی را زیر سوال می بردند. از نظر آنها خط تولیدی که نتواند تقاضای بازار را تامین کند چیز چندان بدی هم نبود. فروش سریع و حاشیه سود بالا زندگی را در شرکت ما زیبا کرده بود. پس چرا باید پولی را که در شرکت به دست آورده بودیم در ساخت این پارک صنعتی که تا سال ها به سوددهی نمی رسید دور می ریختیم؟

چرا به جای آن یک مجموعه مسکونی برای کارکنان نسازیم؟ چرا به آنها دستمزدهای بالاتری ندهیم؟ بر اساس مطالعاتی که در مورد اقتصاد چنین انجام داده بودم، قانع شده بودم که ساختن پارک صنعتی امری منطقی است. حتی با وجود وضعیت اقتصادی آن روز چین به این باور رسیده بودم که اقتصاد در آینده نزدیک با چنان سرعتی رشد خواهد کرد که ظرفیت تولید ما به شدت برای تامین نیاز بازار ناکافی خواهد بود و در سال ۱۹۹۳ به راستی چین وارد یک دوره به شدت داغ رشد اقتصادی شد. در صنعت ما، بسیاری از شرکت ها تا آن زمان پروژه های خود را آغاز نکردند و بهترین فرصت برای توسعه را از دست داده بودند.

اکنون که داستان را تعریف می کنم بسیار مطمئن به نظرمی رسم، اما در آن روزها به شدت وحشت داشتم نتوانم با موفقیت از بحران ها عبور کنم. من در این میان تنها نبودم. شرکت پیمانکار پروژه نیز تصور می کرد قادر نخواهم بود از پس سایر هزینه های ساخت پارک صنعتی برآیم. درست در اوج تردیدها بر تجربیات گذشته ام تکیه کردم. در سال ۱۹۹۲ درست در روز سال جدید چینی به محل پروژه رفتم و به همراه کارگران به صرف دسر و شیرینی پرداختم. ما به همراه یکدیگر سال نو را جشن گرفته و در مورد پروژه با هم صحبت کردیم. از این طریق اطمینان شرکت پیمانکار را جلب کردم.

کوچک ترین شرکت دنیا :

مردم اغلب زمانی که در مورد حایر صحبت می کنند به جنرال الکتریک که قطعاً یکی از الگوهای ماست اشاره می کنند. از نظر من، جوهره موفقیت های جک ولش در جنرال الکتریک این بود که موفق شده بود بزرگ ترین شرکت جهان را از طریق ساختن کوچک ترین شرکت جهان ایجاد کند. او این کار را از طریق دادن احساس قدرت به هر یک از کارکنان شرکت خود انجام داده بود.

من می خواهم هر یک از کارکنان حایر این احساس را داشته باشند که می توانند در این شرکت جایی برای رسیدن به ارزش های خود در کنار ایجاد ارزش برای شرکت بیابند. من به هیچ وجه تمایل ندارم نظارت بیش از اندازه ای بر کارکنان اعمال کنم. همچنین هدف من رساندن اندازه شرکت به یک حد خاص نیست. فهرست پانصد شرکت برتر جهان هر ساله دستخوش تغییرات گسترده ای می شود. در صورتی که نتوانید زندگی هر یک از کارکنان را پربار سازید، اندازه شرکت هرگز تضمینی برای گریز از شکست شرکت شما نخواهد بود. به جای آن، من می خواهم حایر به جایی برسد که کارکنانش بتوانند ارزش مورد نظر خود را در سطحی جهانی ایجاد کنند. اگر بتوانیم به این هدف دست یابیم، قادر خواهیم بود حایر را به یک شرکت بسیار رقابتی تبدیل کنیم.

برای رسیدن به این هدف، سه زمینه وجود دارد که باید روزانه و به دقت به آنها بیندیشم.

اول، آیا ما فضای لازم را برای کارکنان جهت خلق ارزش و رسیدن به خودباوری فراهم آورده ایم؟ آیا افراد هر روز منفعلانه و به دلیل اینکه از آنها خواسته شده سر کار می آیند؟ آیا آنها هر روز فعالانه و برای برآوردن بلندپروازی های

خود در محل کار حاضر می شوند؟ یکی از راه های محقق کردن مورد آخر دارا بودن ساختار سازمانی مناسب است. ساختاری که تا حد ممکن فاقد مرز و مسطح باشد. بسیاری از شرکت های بزرگ خود را حول بخش های مختلف سازماندهی کرده و ساختارهای بسیار خطی و عملیاتی دارند. اما حایر زمانی عملکرد بهتری دارد که تیم های پروژه ای بر اساس تقاضای بازار و متشکل از اعضای بخش های مختلف سازمان را به کار گیرد. در چنان ساختاری، تاکید روی آن چیزی است که نیاز بازار را برطرف می کند، نه چیزی که موجب رضایت شغلی بیش تر کارکنان در سلسله مراتب سازمانی می شود. کارکنان این احساس را دارند که بیش از پاسخ گویی به مدیرانشان نیاز به پاسخ گویی به مشتریان دارند. رسیدن به چنین جهت گیری کار ساده ای نیست. یکی از دلایلی که افراد بیش از اندازه به سوی مدیرانشان گرایش پیدا می کنند این است که دستمزدشان را باید از آنان دریافت کنند. بنابراین، مسئله مهم بعدی از نظر من اطمینان از موثر بودن پاداش ها در جهت دادن کارکنان به سمت بازار است. ما در حایر مسائل را به گونه ای تغییر داده ایم که در آن پاداش کارکنان تا حد زیادی وابسته به عملکرد تیمشان باشد. اگر از یک تیم پروژه خواسته شود حاشیه سود محصولی را از هشت به ده درصد برساند، باید برای رسیدن به این هدف راههای مختلفی را بیازماید. ممکن است آن تیم طراحی محصول را تغییر دهد، فرایندهای ساخت را بهبود دهد، راهی برای پرداخت هزینه ای کمتر برای مواد اولیه خام بیاید یا تغییرات دیگری ایجاد کند.

مهم هم نیست تیم با همان روشی این کار را انجام دهد که من و یا دیگر مدیران ارشد شرکت ممکن بود انجام دهیم مهم رسیدن به هدف تعیین شده است. هر یک از اعضای تیم پاداشی متناسب با کاری که در تیم انجام داده اند دریافت می کنند. در حقیقت، حایر به هیچ وجه متناسب با جایگاه شغلی افراد به آنها پاداش نمی دهد. در عوض، به جای پاداش دهی بر اساس عنوان و جایگاه، کارکنان فقط بر اساس نتایج حاصله پاداش می گیرند. جای تعجب نیست افرادی که حایر را ترک می کنند، اغلب از دستمزدهای پایی که در حایر داشتند شاکی هستند! سومین مسئله ای که هر روز به آن می اندیشیم، این سوال استراتژیک و بنیادین است که چه تفاوتی با رقبایمان داریم؟ اگر شرکتی هیچ وجه تمایزی نداشته باشد به سرعت تبدیل به شرکتی گمنام می شود که چشم اندازی برای موفقیت بلند مدت آن موجود نیست. بزرگ ترین تمایز از نوآوری در محصول حاصل می شود که ما برای رسیدن به آن در چندین سطح عمل می کنیم. آنچه ما، «نوآوری سه فصلی محصول» می نامیم، به بازار فعلی از طریق بهینه سازیهای سریع دوره ای می پردازد.

در یک افق بلندمدت تر و از طریق توسعه فناوری، زمینه ساخت محصولاتی را در یک افق سه ساله یا بیش تر فراهم می آوریم. علاوه بر آن، همواره در حال انجام تحقیقات برای ایجاد انقلاب هایی در صنعت خود هستیم: یخچالی بدون کمپرسور یا ماشین لباس شویی که بتواند بدون پودر لباسشویی یا حتی آب کار کند. در عین حال من تلاش دارم قابلیت های بازاریابی شرکتان را بر اساس تمایزهایش بسازم. به ویژه، اقدامات اخیرمان در زمینه فروش مستقیم کالا و رساندن آن به دست مشتری در کنار جریان نقدینگی مثبتی که به وجود آورده ایم از جمله مسائلی هستند که سایر شرکت های چینی به دلیل دشواری از آنها فراری بوده اند.

اما نوع دیگری از تمایز وجود دارد که اراده ام برای دستیابی به آن تزلزل ناپذیر است. امروزه شکافی بزرگ میان شرکت های بزرگ چینی و شرکت های خارجی وجود دارد. اما این شکاف ربطی به فناوری ندارد. **تفاوت کلیدی در استعدادهای مدیریت است.** به همین منظور ما در حال انجام تلاشی مضاعف برای افزایش ظرفیت های نیروی انسانی خود هستیم. به برکت تفاوت هایی که در حایر وجود دارند، به نظر می رسد در حال کسب موفقیت هستیم: یک فرهنگ سازمانی که از پیشرفت مداوم استقبال کرده و این باور که از راه ایجاد تغییرات می توان به موفقیت رسید.

جانشین برجسته من

وقتی برای بیش از بیست سال در بطن یک شرکت قرار داشته باشید و تحول آن از یک کارخانه مقروض و مخروبه به یک رقیب برجسته جهانی با فروش سالانه بیش از صد میلیارد یوآن را مشاهده کرده باشید، طبیعی است سوال هایی مربوط به جانشینتان مطرح شود. من معمولاً سعی می کنم این سوالات را منحرف کنم، اما نه به این دلیل که می خواهم به شخصه روی قابلیت رقابت حایر تمرکز کنم.

امید من این است که سوال مربوط به این که چه کسی بر صندلی مدیریت شرکت خواهد نشست روز به روز کم اهمیت تر شود.

حایر نباید شرکتی باشد که توسط تنها یک مرد یا زن اداره شود، بلکه باید در آن مجموعه ای از فرایندهای عالی مدیریتی حاکم باشند که خودشان بتوانند شرکت را اداره کنند. من همیشه طرفدار این گفته پیترو دراکر هستم که گفته است: «مدیریت کم ترین ارتباط را با کاریزما یا سایر خصوصیات شخصیتی دارد. از نظر دراکر «رهبری امری زمینی، غیر رویایی و خسته کننده است و جوهره آن عملکرد است».

امروزه بزرگ ترین مشکل در حایر این است که مدیران آن هنوز درگیر مسائل عملیاتی هستند. شرکت زمانی عظمت پیدا می کند که قادر باشد خودش اداره خود را بر عهده گیرد و هر یک از کارکنان در نقش مدیر خود ظاهر شده و به فکر این باشند که چگونه نیازهای مشتریان و بازار را برطرف کنند.

در آن زمان است که مدیر عامل حایر قادر خواهد بود بر مسائل استراتژیک تمرکز کرده و تصمیماتی با دیدگاه جهانی اتخاذ کند. اگر این برداشت را کرده اید که در این حالت مدیرعامل به یک شخص دور از گود و بدون تماس با کارکنان تبدیل می شود، باید بگویم احتمالاً نتوانسته ام منظورم را درست بیان کنم. برعکس، من از این ترس دارم که افراد جوان زیادی بلافاصله پس از فراغت از تحصیل به استخدام شرکت درآمده و بدون آنکه هرگز تجربه مدیریت شدن توسط کسی را داشته باشند به مناصب مدیریتی شرکت برسند. به دلیل زندگی در دوره انقلاب فرهنگی من هیچ گاه به دانشگاه نرفته ام و در ابتدای فعالیت های کاری ام یک راست به پایین ترین نقطه سازمان هدایت شده و از آنجا شروع کردم. در ذهن من هیچ تردیدی نیست که آن دوران تأثیری شگرف بر رویکرد امروز من به مدیریت دارد. زمانی که به طور روزانه با کارکنان حایر غذا صرف می کنم یا زمانی که به طور غیر منتظره در محل کارخانه حاضر می شوم، در تلاش برای نوسازی برداشت های خود از واقعیات کارخانه و دیدگاه های کارکنان هستم. احتمالاً من موفق به خلق محیطی نشده ام که لائو تسو گفته بود: محلی که افراد از وجود حاکمان آگاه نباشند. شاید جانشین من به اندازه ای برجسته باشد که موفق به تحقق آن شود.

تهیه کننده: انجمن پیشگامان صنعت استان مرکزی
(آموزشهای غیر رسمی)

ترجمه: ایثار کیانی و امیرپویا سیف زاده
منبع: گزیده مدیریت شماره ۷۰