مهارت‌هاي مديريتي-
اولین سال مدیریت را چگونه بگذرانیم؟
**تغییر فرهنگ محیط کار**

مترجم: مریم رضایی
منبع: Strategy+Business
 شرکت مشاوره جهانی Booz & Company در بررسی سالانه خود در مورد میزان موفقیت مدیران، با 18 مدیر عامل از شرکت‌های بزرگ در سراسر جهان - که برخی از آنها هنوز اولین سال مدیریت خود را می‌گذرانند - گفت و گو کرده و از آنها خواسته تجربیات خود را از اولین سال حضور در هیات مدیره منعکس کنند.

|  |
| --- |
|  |

پاسخ این مدیران به یکی دیگر از سوالات مطرح شده را درزیر می‌خوانید.
می‌توانید توضیح دهید در اولین سال مدیریت‌تان در رویارویی با مساله فرهنگ، چه رویکردی داشتید؟
رومین باش(1): وقتی مدیر عامل شدم، شرکت SES به صورت فنی اداره می‌شد. اما به کار بردن فرهنگ فنی قوی و مدیریت در حوزه فنی به تنهایی کافی نیست. عملکردهای بازرگانی و تجاری را نیز باید توسعه داد تا کسب‌وکارتان رشد کند و همه چیز را کاملا بر اساس تکنولوژی اداره نکنید. ما باید مطمئن می‌شدیم که مهندسین شرکت پذیرفته‌اند دیگر کارکردها نیز مهم هستند.
آندره میشل بالستر (2): در شرکت سورین باید کاری می‌کردیم که کارمندان همچنان به شرکتشان افتخار کنند، از کار کردن برای این شرکت راضی باشند و برای کارشان در آینده هدف و اعتماد به نفس داشته باشند. بنابراین، از آنها خواستم که عقایدشان را مطرح کنند و اگر با چیزی مخالفند، مخالفت خود را ابراز کنند؛ حتی اگر آن مساله فورا حل و فصل نمی‌شود. هدف من این بود که در طول یک سال، تغییرات اساسی در فرهنگ شرکت به وجود آورم. البته نمی‌گویم که توانستم فرهنگ موجود را به طور کامل تغییر دهم و اکنون حتی بعد از گذشت چهار سال، این کار هنوز ادامه دارد. دلیل این تغییر هم این است که قصد دارید فرهنگ شما همگام با اهداف کسب‌وکارتان شکل بگیرد.
احمد عبدالکریم جولفار (3): نمی‌توانید در درون یک سازمان، دو فرهنگ متفاوت را به کار بگیرید. فرهنگ یک سازمان از مقامات بالا تا پایین‌ترین افراد، به صورت سلسله مراتبی باید از یک نوع باشد. فرهنگی که در میان اعضای هیات‌مدیره پیروی می‌شود، نباید با فرهنگ مدیریت کل شرکت متفاوت باشد، چون مدیریت در رابطه تنگاتنگی با هیات‌مدیره است. به همین دلیل است که به سختی کار می‌کنیم تا فرهنگ مدیریت و هیات‌مدیره را یکی کنیم.
گونزالو وارگاس اوته (4): وقتی به عنوان رییس دانشگاه INACAP که بزرگترین نظام آموزشی شیلی است انتخاب شدم، تغییراتی اساسی در فرهنگ و استراتژی سازمان شکل می‌گرفت که هدف آن توسعه گسترده دانشگاه بود، به طوری که قرار بود در یک مدت زمان شش ساله، دانشگاه دو برابر بزرگ‌تر شود. در این فرآیند، دانشگاه از یک فرهنگ کنترل و فرماندهی به سمت مدلی هم تراز و یکپارچه حرکت می‌کرد. این مدل، مدیران را تشویق می‌کرد پاسخگویی بیشتری داشته باشند و در تصمیم گیری مستقل‌تر عمل کنند، به طوری که ایجاد تصمیم‌گیری نامتمرکز، ضمانت تنظیم استراتژی سازمانی و تسهیل توسعه کیفیت و یکسان سازی در کشور، از نتایج آن بود. برای اینکه فرهنگ سازمان را با استراتژی جدیدمان یک‌دست کنیم، اعمال این تغییرات ضروری بودند.
ایان لیوینگستون (5): برای تغییر فرهنگ یک شرکت یا سازمان زمان زیادی نیاز است. من به شدت معتقدم تنها راه تغییر یک فرهنگ، تغییر رفتار افراد از طریق تغییر نگرش‌ها و اهداف کارکنان و مدیران است. چیزی که من مصرانه می‌خواستم انجام دهم، تعیین اهداف مشخص برای شرکت و رفتارهایی بود که به آن نیاز داشتیم. یکی از آنها داشتن صداقت و دیگری زرنگی و چالاکی در کار بود. دلیل من برای داشتن صداقت این است که در گذشته، بیشتر اوقات وقتی اشکالی در کار پیش می‌آمد، ناشی از این بود که افراد با حقیقت روبه رو نمی‌شدند. در مورد زرنگی هم هدفم این بود که افراد در کاری که انجام می‌دهند، سرعت عمل داشته باشند.
کانیو نوجی (6): شوک‌های بیرونی باعث می‌شوند در چگونگی انجام کارمان تجدید نظر کنیم و خودمان را قوی‌تر کنیم. بدون این شوک‌ها، راحت‌طلب بار می‌آییم و عادت می‌کنیم در کارمان روش‌های قدیمی را بکار گیریم. دگرگونی‌های تازه همواره باید در کشوی مدیران باشند تا در زمان ایجاد شوک‌های بیرونی و بحران‌ها فورا آنها را بیرون بیاورند. اگر بخواهیم بعد از این که یک بحران آسیب خود را وارد کرد، شروع به طراحی یک دگرگونی و تحول کنیم، زمان را از دست داده‌ایم. آماده کردن سازمان برای اجرای این دگرگونی‌ها هم مهم است. در شرایط عادی، سازمان باید همواره در حال آماده باش برای اجرای این تغییرات باشد.
این دگرگونی‌ها زمان‌بر هستند. به عنوان مثال، تغییرات اساسی در میزان انعطاف‌پذیری تولیدات شرکت ما نزدیک به 5 سال طول کشید. اما متقاعد کردن سازمان برای اینکه این تغییر را بپذیرد، نتیجه بخش بود. این قابلیت به ما اجازه داد به تولیدمان شکل جدیدی بدهیم و به سرعت از شوکی که بعد از فروپاشی بانک لمن برادرز به وجود آمده بود، خودمان را احیا کنیم.
ماسامی یاماموتو (7): من تلاش کردم با کارکنانم به صورت متناوب ارتباط برقرار کنم. به این صورت که وقتی از دیگر شعبه‌های شرکت در خارج از توکیو بازدید می‌کردم، با آنها جلسه می‌گذاشتم یا اینکه از طریق وب‌سایت داخلی شرکت فوجیتسو، به آنها پیام می‌دادم. ارسال این پیام‌ها با تفکرات صادقانه‌ای که داشتم، بهترین راه بود که بازخوردها و واکنش آنها را دریافت کنم. از وقتی مدیر عامل شدم بیش از دویست پیام به این شکل به کارکنانم فرستاده‌ام.
1) مدیر عامل شرکت SES، لوكزامبورگ
2) مدیر عامل شرکت سورین گروپ، میلان
3) مدیر عامل شرکت اتصالات، امارات
4) رییس دانشگاه INACAP، شیلی
5) مدیر عامل شرکت BT گروپ، لندن
6) مدیر عامل شرکت کوماتسو، توکیو
7)مدیر عامل شرکت فوجیتسو، توکیو