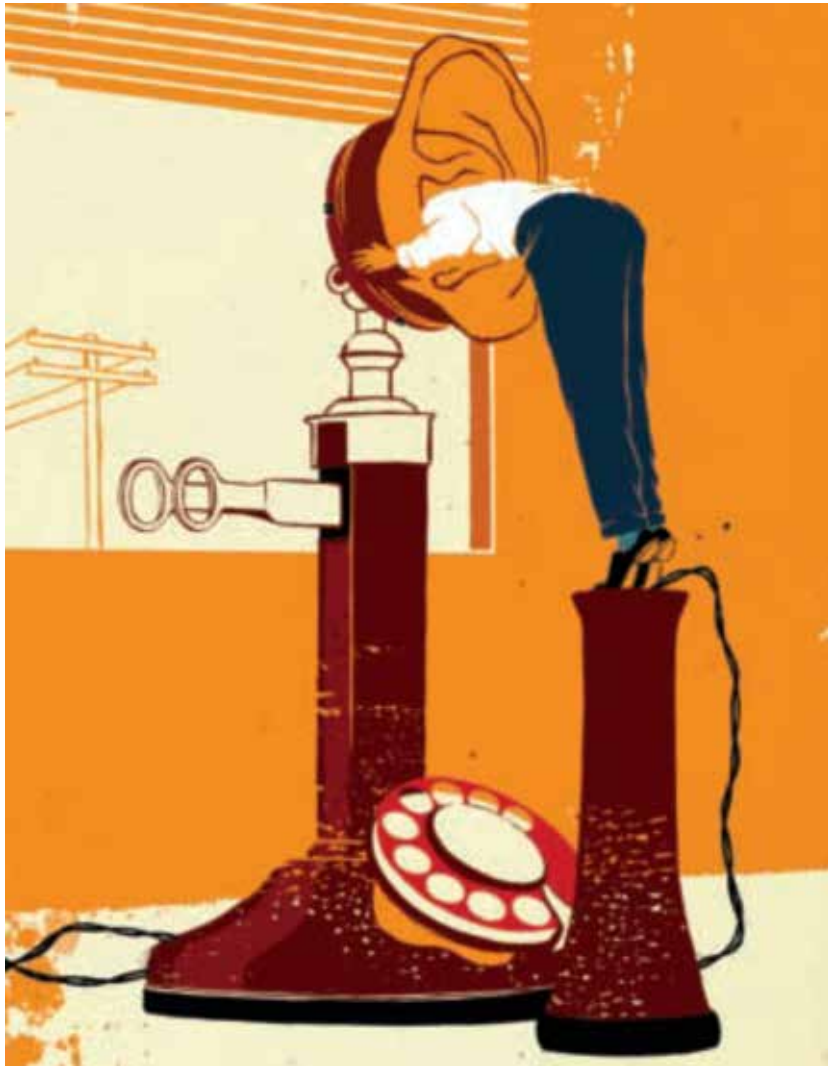




مؤسسه کارآفرینان و نوابغ سعیدی
Saeedi Foundation for Elite Entrepreneurs
(SaFEE)



ارتباطات

محدودیت‌های مدیریت از دور

نویسنده: جسی هرمن



مؤسسه کارآفرینان و نوابغ سعیدی
Saeedi Foundation for Elite Entrepreneurs
(SaFEE)

این مقاله ترجمه‌ای است از

The Limits of Long – Distance Management, Jesse Hermann, Stanford Business, spring 2011, pages 13–14.

درباره نویسنده:

جسی هرمن، فارغ‌التحصیل دوره MBA سال ۱۹۸۸، مدیر ارشد در صنایع مس زولفو است. در امور مالی و مدیریت‌های موقت هم مشاوره می‌دهد، به نشانی ایمیل jhermann@zolfocooper.com.

ترجمه محمدرضا بهاری

تاریخ انتشار: ۱۳۹۶/۰۸/

درباره مقالات وبگاه مؤسسه کارآفرینان و نوابغ سعیدی

نوآوری و کارآفرینی و حمایت از نخبگان و صاحبان فکرهای بکر در تحقق بخشیدن به ایده‌های ارزشمند آنان – که مأموریت اصلی «مؤسسه» است – خواه ناخواه به عرصه‌هایی مثل مدیریت کسب و کار وصل می‌شود. مطالعه برای رسیدن به این اهداف مستلزم آشنایی هر چه بیشتر با مفاهیم مرتبطی مثل رقابت، کارآیی، راهبرد، مسئولیت، مخاطره، و بهره‌وری است.

به همین منظور است که ما مقالاتی اعم از تحلیلی یا کاربردی، از منابع معتبر، در این وبگاه می‌آوریم تا چکیده تجارب صاحب نظران و دست‌اندرکاران این امور را در اختیار مخاطبان علاقه‌مند قرار بگیرد.

در آینده منتظر دریافت مقالات مناسب – تألیف یا ترجمه – از مخاطبانمان خواهیم بود.

محدودیت‌های مدیریت از دور

چه در اداره کردن عملیات خارجی و چه در پایش سرمایه‌گذاری‌های جهانی، به ابزارهای ارتباطی با فناوری عالی برای مدیریت از دور وابسته شده‌ایم. خاکستر آتشفشان در هوا باعث می‌شود که پرواز انجام نشود؟ اشکالی ندارد - با اسکایپ به جلسه راه پیدا کنید. جلسه هیئت مدیره در وقت ناجوری برگزار می‌شود؟ هدفون را وصل کنید و در ماشین‌تان به مذاکرات گوش کنید. در دنیای تندگام امروز، مدیران اطلاعات زمان واقعی عملکرد شرکت را در ۲۴ ساعت و ۷ روز هفته و ۳۶۵ روز سال دریافت می‌کنند. همه اینها با بازدهی خوبی پیش می‌رود.

یعنی، تا وقتی که دیگر پیش نرود، تا وقتی که عملکرد سکندری بخورد. یک پیش‌بینی محقق نشده در اینجا و یک زنجیره عرضه عجیب و غریب در آنجا. وقتی عملکرد شرکت کم‌کم پایین می‌آید، پرسش‌هایی روی هم انباشته می‌شوند. نگرانی زیاد می‌شود. تقاضا برای داده‌ها شدت پیدا می‌کند و حتی مستعدترین مدیران متحیر می‌شوند که چرا کسی نفهمید که دارد این اتفاق می‌افتد.

من، در مقام مشاور و مدیر اجرایی ارشد برای شرکت‌های گرفتار مشکلات، یاد گرفته‌ام که راه مؤثر برای مدیریت عملکرد از دور - برای اینکه ببینیم که دارد اتفاق می‌افتد - حضور در محل است، بسیار نزدیک و بسیار شخصی. وقت گذاشتن کافی برای اشخاص، آگاهی به بار می‌آورد، موجب توجه و تمرکز می‌شود، و تصمیم‌گیری‌های مشکل‌رآسان‌تر می‌کند. این تنها راه برای این است که بفهمیم واقعاً دارد چه اتفاقی در کسب و کار می‌افتد، و چطور می‌شود اوضاع را دگرگون کرد. آنچه می‌آورم نمونه‌هایی از درس‌هایی است که در این باره آموخته‌ام.

هیچ چیز مثل یک کارخانه از کار افتاده ذهن را به خودش متوجه نمی‌کند. وقتی در کسب و کار تولید قطعات اتومبیل به تازگی معاون عملیات شده بودم، به کارخانه‌مان در مکزیک رفتم و دیدم که در نیمه روز به طور خوف‌انگیزی آرام است. صدای هیس هوای متراکم را که از لوله‌ها بیرون می‌زد و صدای کلیک متناوب اتصالات برقی را شنیدم، و بعد رفتم سراغ کارگران که عاطل و باطل در کافه تریا منتظر نشسته بودند تا قطعات مهم به کارخانه برسند. هفته قبلش مدیر مواد ما از امریکا به من اطمینان داده بود که داریم مسئله کمبود قطعات را حل می‌کنیم، و وقتی من این را به کارکنان گفتم و توصیه کردم که روحیه‌شان را حفظ کنند، احساس کردم این حرف‌ها دیگر آرامشان نمی‌کند.

برای اینکه تنش را منتقل کنم، به مدیر مواد در فاصله دوهزار مایلی مان تلفن زدم و پیشنهاد کردم که بلیت هواپیما بگیرد. پس از دو هفته کار با کارکنان محلی در کارخانه، مدیر مواد بالاخره تأثیر فرایند زمان‌بندی تاریخی را بر این کارخانه جدید دوردست درک کرد. وقتی که آمد، مسائل بدیهی بودند و راه‌حلی به سرعت پی گرفته شد. از لحاظ نظری، می‌شد این مسائل را با تماس تلفنی هم حل کرد، اما نظریه گاهی مشکل می‌شود و طاق‌ها در مرزها، در میان فرهنگ‌ها و در زبان‌های متفاوت زود طاق می‌شود. لازم بود که مدیر تولید در آنجا حضور داشته باشد.

حتی بهترین تلفن‌ها هم زبان تن را نمی‌رساند. علی‌رغم پیشرفت‌های تکنولوژی و ارتباطی، وسایل ارتباطات هنوز به حواس ما میدان نمی‌دهند و اغلب شهودمان را پنهان می‌کنند. پیچیدگی دینامیک تیمی - و نیاز به مشاهده سرراست آنها - وقتی من بعدها CEOی آن شرکت قطعات اتومبیل شدم تقویت شد. مدیرکل شرکت وابسته ما در آلاباما به خاطر جلوگیری از ورشکستگی در آن بخش در بسیاری سال‌های قبل قهرمان شناخته شده بود. اما وضع دوباره به حالت عادی برگشته بود، و علی‌رغم اضافه شدن چندین خط به عملیاتش که به لحاظ تاریخی انتقال مفیدی بود، عملکرد داشت نزول می‌کرد.

موارد داشت انباشته می‌شد، کیفیت داشت پایین می‌آمد، و مشتریان داشتند کم‌کم شاک می‌شدند. تازه وقتی که مدتی را با مدیرکل و کارکنانش گذراندم متوجه شدم که مسئله اصلی چیست. وظایف او بیشتر از توانش بود و نمی‌توانست بخشی از آنها را به دیگران واگذار کند.

مدیر کل با نظارت جزئیات توانسته بود شرکت را نجات بدهد، اما عملیات چنان گسترده و زیاد شده بود که نمی‌توانست به تنهایی از پس آنها بر بیاید. در جلسات یک به یک، اعضای شرکت ناکارآمدی‌ها را تأیید می‌کردند ولی از فرهنگی شکایت داشتند که اداره امور را مشکل می‌کرد. در این ملاقات‌ها من متوجه زبان تن بودم: هیچ کس بدون تأیید یا حمایت قبلی مدیر کل حرکتی نمی‌کرد. سبک خشن و خودکامه او که در رفع یک بحران مؤثر بود، اینجا دیگر کافی یا مناسب نبود. چندین ماه بعد، بعد از تغییراتی در مدیریت و بسیاری روزهای پر زحمت برای کارکنان، عملیات دوباره جان گرفت و فعالیت بخش‌ها هماهنگ شد. برای درک مشکلات و پیدا کردن راه حل لازم بود که در محل باشیم.

با تشریفات زدایی از جلسات، حرف‌ها واقعاً شنیده می‌شود. امروزه بیشتر کارهایم برای گروه‌های سهامداران خصوصی است، که شامل بعضی از باهوش‌ترین افرادی هستند که می‌شناسم. متحیرم که اینها چطور به این خوبی صنایع و بسیاری از جنبه‌های عملیات شرکت را درک می‌کنند. اما اینها همچنین شامل بعضی از گرفتارترین مردمی که می‌شناسم هستند، و این غالباً منجر به تلفن‌ها و ملاقات‌های بی‌حاصل برای در جریان امور قرار گرفتن می‌شود که در آنها از اعداد قالبی و کلیشه‌ای صحبت می‌شود، که شاید محرک‌های واقعی برای یک کسب و کار خاص نباشند. ایده‌ها یا فرضیه‌های در جای آنها معمولاً به عنوان دستورالعمل‌های هدفمند تلقی می‌شود (در هر حال آنها صاحبان شرکت‌اند). کم‌اند ملاقات‌هایی با مدیران عصبی و کارکنان گوش به زنگ در حین مراسمی که قبلاً تمرین و هماهنگ شده است، که رویداد موفقی باشند. من اخیراً در مقام CEO موقت در یک شرکت محصولات جنگل که صاحبش یک بنگاه سهامی خصوصی آمریکایی است کار کردم. در جلسه توجیهی اول که در سازمان مرکزی برگزار شد، بحث‌های زیادی درباره اهمیت راهبردی عرضه چوب و حفظ روابط مستحکم با فروشندگان درگرفت. وقتی که با صاحبان شرکت به دیدن کارخانه در ساحل رفتیم، حیرت کرده بودند که انبار مملو از الوار است و همچنین فضایی هم برای این کار در خیابان اجاره شده که آن هم پر است، و تازه تریلی‌های پر از الوار هم داشتند از راه می‌رسیدند.

پس از این دیدار و همچنین صراحت‌گویی مدیر بود که برای صاحبان روشن شد که حسن نیت آنها چه مشکلات با اهمیتی در عملیات به بار آورده است. فهمیده‌ترین گروه‌های سهامدار خصوصی متوجه می‌شوند که راه رسیدن به بصیرت در مورد شرکت‌هاشان و کمک اساسی به آن این است که تشریفات را در جلساتشان کنار بگذارند. آنها گزارش رسمی می‌خواهند ولی برای تعامل اطلاعاتی به محل رجوع می‌کنند. آنها تشخیص می‌دهند که آشنایی منجر به راحتی کارها می‌شود، و این یعنی که دیدارها آنقدر خودمانی باشد که اطلاعات واقعاً مبادله شود. این گفت‌وگوها برای تیم‌های مدیریتی اساسی و مفید می‌شود، و در عوض آنها خودشان به درک عمیق‌تری از کسب و کار می‌رسند.

نمی‌توانید وقتی صفحه موبایلتان را می‌خوانید توی چشم کسی هم نگاه کنید. من خودم موافق چند مسئولیتی‌ام اما نمونه‌های بی‌شماری از دیدارهای مالکان شرکت‌های سهامی را دیده‌ام که چگونه با یک تماس تلفنی فوری یا یک ایمیل درباره موضوعات بی‌ربط به هم ریخته است. این گسیختگی حواس تیم مدیریت را پرت می‌کند و پیامی در بر دارد حاکی از اینکه اینها مهم نیستند. معمولاً کسی شکایت نمی‌کند اما روحیه‌ها خراب می‌شود. دلیل ملاقات این است که واقعاً در آنجا باشیم، و نه فقط چیزهایی را که نشانمان می‌دهند بلکه منظرها، صداها، و فرهنگ‌ها را مشاهده می‌کنیم و به محاورات شخص به شخص بپردازیم. ما این را به طور شهودی می‌دانیم اما خیلی وقت‌ها وقتی دستگاه به صدا درمی‌آید فراموش می‌کنیم. بازرسی‌های وزارت کشور نباید فی‌البداهه باشد بلکه باید به عنوان بخشی از دیدار برنامه‌ریزی‌شان کرد.

صحت‌های رو در رو در عملیات شرکت چیزهای زیادی را روبه راه می‌کند. مثلاً داده‌های چند بعدی در اختیار می‌گذارد تا تصمیم‌گیری‌ها درست باشد. این نوع داده‌ها در غیر این صورت غیر قابل دسترسی‌اند. این کار اعتماد می‌آورد و به ایجاد حس از همکاری کمک می‌کند. در طولانی مدت، هم در وقت و هم در پول صرفه‌جویی می‌شود. تماس‌های کنفرانسی، کنفرانس ویدئویی، ایمیل، و پیام‌رسانی فوری البته وسایلی هستند که بازدهی کارها را بیشتر می‌کنند، اما فقط به شرطی که محدودیت‌های آنها را تشخیص بدهیم. کسب و کار همواره یک فعالیت انسانی است. برای موفقیت مالک یا مدیر، مشاهده عملیات از نزدیک و به نحو شخصی، بسیار اهمیت دارد.

