

خروج از مدیریت قارچی

منبع: اینترنت مترجم: سوسن جدی

کسب و کارهای امروزی باید سریعاً مسیر خود را تغییر دهند. ارتباطات و اطلاعات، ابزارهای ضروری نوآوری، خدمت دهی خوب به مشتریان، پایداری بالا و تغییر هستند و بایستی آزادانه جریان داشته باشند. در یک تحقیق سازمانی، در پاسخ به این پرسش که به منظور ارتقای محیط کار خود، دوست دارید شاهد چه کاری از سوی مدیران و یا سرپرستان خود باشید؟ ۶۹ درصد از پاسخگویان چنین اظهار داشته اند: ارتباطات بهتر. به شیوه های متعدد ارتباطات فکر کنید (تلفن همراه، اینترنت، ایمیل، پیجر و...)، قدرت ما برای ارتباط بهبود یافته است اما برخلاف آنچه که درست به نظر می رسد کیفیت ارتباطات تنزل کرده است. به عبارت دیگر، کمیت ابزارهای ارتباطی افزایش و کیفیت ارتباط کاهش یافته است. در سال ۱۹۹۵، شرکت بوئینگ، زمانی که اتحادیه ماشین کاران، اعتصاب ۶۹ روزه خود را علیه این شرکت آغاز کرد، درگیر دومین و طولانی ترین اعتصاب علیه خود شد. این شرکت میلیونها دلار را از دست داد و دردسرهایی خدمت به مشتریان بزرگ (۳۶ خط هوایی) را تجربه کرد. بخشی از این مشکل مربوط به این بود که زمانی که شرکت بوئینگ مشغول موعظه کارگروهی و بهره وری بود برخی از کارها را برای هزینه کمتر به پیمانکاران فرعی واگذار کرد. این قطع ارتباط بین آنچه مدیران می گفتند و انجام می دادند به بروز تنش بین اتحادیه و شرکت منجر شد. رئیس و شرکت بوئینگ تقصیر را بر گردن فقدان فهم عواطف و احساسات کارگران و شکست در ارتباط شرکت با نیروی کار انداخت. او خاطر نشان کرد که بخشی از مشکل به دلیل عدم توانایی بوئینگ در ارتباط متقابل موثر پیرامون ما چه کردیم و چرا کردیم ایجاد شد. در سال ۱۹۹۸ شرکت (UPS) (UNITED PRODUCT SERVICE) نیز درگیر سرنوشت مشابهی گردید. با اعتصاب کارکنان، این شرکت بیش از ۷۰۰ میلیون درآمد خود را از دست داد و اعتبار و اعتمادش نیز در بین کارکنان وفادار شرکت بر باد رفت. در این رابطه مدیر منابع انسانی شرکت آتلانتا گفت: هیچ کس برنده نشد. او خاطر نشان ساخت که می شد جلو این اعتصاب را گرفت اگر UPS ارتباط بهتری را قبل و یا در حین مذاکرات برقرار می کرد. UPS دو درس مهم از این اعتصاب آموخت: اول اینکه کارکنان درک کاملی از مزایای کاری خود قبل از اعتصاب نداشتند، اگر آنها در این مورد اطلاع درستی داشتند شاید برخی از ابهاماتی که وجود داشت از بین می رفت. به طوری که در توافق نهایی بین اتحادیه و مدیریت افزایش مزایای کارکنان به طور برجسته ای نسبت به قبل از قرارداد افزایش نیافت. دوم اینکه، UPS ضرورت ارتباط در ضمن فرایند مذاکرات را کم اهمیت تخمین زده بود. به منظور اجتناب از ابهام کارکنان که در جریان مذاکرات به سرعت چرخش کرد، UPS افسار اطلاعات را بیش از حد محکم کرد که یک اشتباه عمده آن را گشود. کارکنان می خواستند بدانند چه چیزی در جریان است و بسیاری از آنها احساس کردند توسط مدیریت لورفته و کارشان را از دست می دهند، فقدان اطلاعات موجی از واپس زنی، خشم، رنجش و کاهش درآمد را برای شرکت ایجاد کرد. سرانجام UPS آموخت که هرگز نباید فرض کرد که کارکنان شما آنچه را که شما فکر می کنید می دانند، می دانند.

سازمانهای با دسترسی بالا و پایین

دو نوع اصلی از سازمانها وجود دارند. سازمانهایی با دسترسی بالا و سازمانهای با دسترسی پایین. ارتباط خوب، نشانه تمام عیار سازمانی با پایداری بالاست که در قلب آن، ارتباط حدوداً در همه جا وجود دارد. در سازمانهای با دسترسی پایین، جریان ارتباط محفوظ و محدود است. درحقیقت، کارکنان خود را در تاریکی می یابند مثل قارچ، در حاشیه باریکی از شرح وظایف محدود و درجه بندی می شوند و در چارت سازمانی قرار می گیرند. جای تعجب نیست که در این سازمانها، بسیاری از آنها به طور سلسله مراتبی با مشکلات بزرگتری در واکنش با تغییر، نوسانات نیازهای مشتریان و روان بودن محیطهای کاری مدرن مواجه می شوند. برعکس، در سازمانهایی با دسترسی بالا اطلاعات تا بالاترین حد امکان اوج می گیرد و همه را شریک می کند. افراد اطلاعات بیشتری دارند و بنابراین، می توانند سریعاً به نیازهای مشتریان و محیط پاسخ دهند. سازمانهای با دسترسی بالا خود را به ارتباطات شفاف و باز متعهد می دانند. نشانه های سازمانهای با دسترسی پایین این سازمانها دارای فرهنگ مبتنی بر مقررات هستند. مدیریت بیشتر بر قدرت تحمیل قوانین و مقررات تاکید دارد تا حذف قوانین و مقررات غیر ضروری؛ در این سازمانها تصمیم گیری متمرکز است و فرایند تصمیم گیری از بالا به پایین است؛ این سازمانها دارای سیستم های پاداشی هستند که تغییر و نوآوری را به حداقل می رساند چرا که فقط مدیران بالای این سازمانها مسئول تغییر و تایید هر نوع قانون و مقررات هستند. سرعت تصمیم گیری نیز کند است زیرا مسئولیت و قدرت تصمیم گیری از آنها سلب شده که بیشترین نیاز را برای آن دارند؛ در این سازمانها در مقابل تغییر، مقاومت می شود. چنین سازمانهایی خود را در مقابل تغییر محافظت می کنند و فقط یک حادثه، یک تهدید یا یک بحران عمومی برای شروع تغییر کافی است؛ در این سازمانها در بدترین شکل، از لایه های بالا به پایین اینکه چه نقشهایی بایستی داده شود، با چه کسانی باید صحبت شود و چه کسانی باید درگیر شوند، دیکته می شود و بالاخره اینکه در این سازمانها درجه تحصیلی مهمتر از نتایج و دستاوردهاست.

