

## مدیر عامل موفق

### (راهکارهای صد روز اول یک مدیر عامل)

ترجمان: سیدحسین هویت طلب و سیدجعفر زنوزی

#### چکیده

مطالعه این مقاله برای مدیران عامل جدید یا مدیران عاملی که سازمان خود را عوض می‌کنند. بسیار ضروری است. مباحث مطرح شده و راهکارهای تدوین شده در این مقاله، نتیجه تجربیات و عملکرد بسیاری از مدیران عاملی است که در سازمانهای بزرگ و کوچک، دولتی و غیردولتی استخدام یا جایگزین شدند. صد روز اول کار شما در مقام یک مدیر عامل، بحرانی ترین زمان کاری است. زیردستان شما با نگاه تیزبینانه، به دنبال یافتن خواسته های ذهنی، ساختار تیم های کاری مورد دلخواه، شیوه های رهبری، نقاط ضعف و ماهیت و شخصیت شما هستند. این مقاله می تواند راهنمای خوبی برای ۱۰۰ روز اول عمر مدیر عاملی شما باشد. ۱۰۰ روزی که بحرانی ترین روزهای عمر کاری شما محسوب می گردد.

– شدت عمل به خرج ندهید و تنها بر روی تعداد محدودی از اولویتهای تکیه کنید. دقت کنید که از ابتدا باید بدانید که این اولویتهای چه وقت و چگونه باید رعایت شده و استقرار یابند. این اولویتهای حداکثر باید در سه یا چهار نکته کلیدی خلاصه شوند.

– در تعیین اولویتهای کلیدی و تکیه بر استقرار سریع آنها بسیار بی رحم و غیرقابل انعطاف باشید و سریعاً، مجموعه ای از وظایف را برای تمرکز مدیران خود بر روی این عوامل کلیدی، ترسیم و تدوین کنید به گونه ای که تحقق این عوامل، اهداف سریع الوصول آنها قرار گیرد.

– اهداف اصلی خود را در سازمان، تعیین و ابلاغ نمایید. در بیانیه خود به چرایی آنها اشاره کنید. دائماً و بدون تغییر به دنبال تحقق آنها باشید و در ۱۰۰ روز اول. همواره آنها را توضیح دهید تا همه مدیران را با خود همسو کنید. این اهداف می بایست در ۱۰۰ روز اول محقق گردد.

– وقتی دستورات و پیشنهادهای ارائه می دهید، به سه موضوعی که مهمتر از همه آنهاست و بیشترین بازدهی را حاصل می نماید. تکیه خاص بوزنید. از کمبود و فقدان اطلاعات نگران نباشید. همیشه از آخرین و جدیدترین اطلاعات در دست استفاده کنید. زمانی که می بایست راهکارهایی را پیشنهاد دهید. فکر بیان آنها نیز باشید. راهکارها می توانند پیچیده، مفهومی یا شفاف و روشن باشند. دقت نمایید که وضوح آنها می بایست به گونه ای باشد که در عرض سی ثانیه بتوانید آنها را بیان نمایید.

- اگر خواستید اهداف یا خواسته های مهمی را ابلاغ کنید. تعداد محدودی (حداکثر سه تا پنج موضوع) را مهمتر از همه بدانید و بقیه را با درجه اهمیت کمتری بیان کنید. پیگیری همین تعداد محدود و جمع آوری اطلاعات کامل در خصوص آنها. کافی است و اگر بقیه به نتیجه نرسیدند زیاد مهم نیست.

- برای رسیدن به اهداف و خواسته های مهم خود، تمامی مدیران را بسیج کنید و با یک نمودار گرافیکی که از اهداف و خواسته های خود ترسیم می کنید و در اتاق خودتان می گذارید، در زمان فراخوانی مدیران، نمودار و اهداف خود بر روی آن را به آنها گوشزد کنید.

### **جهش های مثبت در سازمان**

- امروزه، پیروزیهای اولیه به افراد انرژی مضاعف داده و توان آنها را در اعمال تغییرات، بالا می برد. اگر شما نتوانید به بعضی از اهداف یا خواسته های خود در صدر روز اول نرسید، شکست شما حتمی است. شما باید به چند هدف یا خواسته خود در صدر روز اول برسید. این موضوع از ضروریات است.

- در صد روز اول، به زیردستان خود انرژی دهید و توجه آنها را بر روی حل مسائل عمده ای که موجب کاهش فروش یا افزایش هزینه است، جلب نمایید. این صد روز، زمان پایه ریزی رشد و تغییرات سازمان و تثبیت خودتان است. این مسئله مهم است که کارکنان در این صد روز، جهشی چشمگیر را از وجود شما در سازمان مشاهده بکنند.

- به شکل گسترده ای، جهش ها و تغییرات را در قالبهای مختلف به نمایش عموم بگذارید و همیشه بر این نکته تکیه کنید که وجود شما چقدر در توسعه و جهش سازمان بااهمیت بوده است.

### **ایجاد تیم مدیریت**

- طی صد روز اول، تیم مدیریتی خود را تشکیل دهید و اگر نیاز به تغییرات ساختاری یا انسانی وجود دارد، حتماً آن را انجام دهید. به یاد داشته باشید که از روز اول، سازمان و هر آنچه که در آن است ارثیه شما محسوب می شود ولی پس از صد روز، هر چیزی که در سازمان کم یا زیاد شده باشد، خرید شما برای سازمان است و از چشم شما می بینند. صرفنظر از اینکه سازمان خوب، بد یا افتضاح (فیلم خوب، بد و زشت) شود، شما مسئول آن خواهید بود.

- پس از مدتی، متوجه خواهید شد که تعداد اندکی از آدمهای سازمان، تمامی کارها را انجام می دهند. یکی از کارهای اصلی شما، تحقیق و یافتن این آدمهاست. طبقه یافتن شما می تواند اعلام رسمی هم باشد ولی این موضوع را به خاطر داشته باشید

که این کار حیاتی است زیرا این چند نفر می توانند تیم اصلی شما باشند تا بتوانید کلیه موانع و مشکلات را از سر راه خودتان و سازمان بردارید.

## اجرای طرحها

- در استقرار و اجرا، شدت عمل و سختگیری زیادی به خرج دهید. تغییر نیاز به کار سخت دارد. یک یا چند نفر را پیدا کنید که متخصص و مسئولیت پذیر باشند. شما موظفید که برای اهداف و خواسته های خودتان، نقشه کار و طرح اجرایی با زمانبندی دقیق داشته باشید. در طرح خودتان، دقیقاً بیان کنید که چه چیزهایی باید انجام شود و برای هر مرحله به طور شفاف، امتیازبندی قائل شوید. یادتان باشد که بیان شما می بایست آن قدر شفاف و واضح باشد که کم سوادترین کارکنان شما متوجه منظورتان شود. برای تحقق تغییرات مورد نیاز در زمان تعیین شده، همیشه یک نفر را به عنوان مسئول ممیزی این طرح، معین کنید. این شخص می بایست بسیار شجاع و نترس باشد. هر دو هفته، تیمهای اجرایی را جمع کنید و از آنها جزئیات کارهای انجام شده را بخواهید. هر شخصی که کارش را چه در قالب تیم و چه شخصی، به طور کامل انجام نداده، شناسایی و بازخواست کنید تا همه مشاهده کنند که شما تا چه اندازه، پیگیر امور هستید. یکی از دستورات جلسه بعد، نتایج فعالیت این شخص یا تیم متاخر می باشد.

## تفہیم کامل سیاستها و ایجاد وفاق

- اطمینان حاصل کنید که در این صد روز، چه چیزهایی مهمترین هستند، چه کسانی تصمیم ساز هستند، چه کسانی با مشتری در ارتباط هستند، چه کسانی صاحب فکر و اندیشه هستند، چه حمایتهایی از طرف شما لازم است و شما به حمایت چه کسانی احتیاج دارید.

- سیاستها و فرهنگ سازمانی را کاملاً مطالعه کنید. شما موظفید که "سازمان پنهانی" Shadow Organization یا "گروههای غیررسمی" را شناسایی کنید زیرا یکی از عوامل مهم در پیروزی یا شکست شما محسوب می شود.

- نگاه کارکنان به شماست. با آنها صحبت کنید. برایشان وقت بگذارید. خودتان را پشت میز مخفی نکنید و تابلوی "ورود ممنوع" روی درب اتاقتان نصب نکنید.

- خیلی از کارکنان مایلند که شما را تحریک کرده تا واکنش شما را ببینند. مراقب باشید و خونسردی خودتان را از دست ندهید.

- تضادها و تعارضهای احتمالی با تغییرات مورد نظر خود را شناسایی کنید. چه کسانی با عقاید شما مخالفند؟ چه کسانی در ایجاد این تضادها، نقش اصلی را بازی می کنند؟ چه کسانی با جان و دل برای شما کار می کنند؟ موافقان و مخالفان خودتان را بشناسید. آن وقت، استراتژی و برنامه ای تنظیم کنید که از موافقان به درستی حمایت کرده و مخالفتها را خنثی نمایید.

- سلامت یک سازمان متکی به رفتار و اخلاق کارکنان است. به رفتار و اخلاق کارکنان توجه کنید. آیا کارکنان متعهد و کاری هستند؟ آیا دلگرمی به کار می دهند و برای پیشرفت، ایده های نو دارند؟ آیا کارکنان دلسوز هستند؟ آیا ضرورت ها را به درستی متوجه می شوند و کار را ضرورت اول می دانند؟ و آیا کارکنان، رفتار و اخلاق موثر و موفق دارند؟

## روشهای اجرایی و تحلیلی اطلاعات

- اخلاق تهاجمی گردآوری و یافتن اطلاعات را در سازمان اشاعه دهید. به شدت به یافتن، تحلیل و بررسی اطلاعات با رویکرد کاملاً اجرایی، تکیه کنید. خیلی از رهبران، از آشکار شدن حقایق، ترس و دلهره دارند. شاید براین عقیده باشند که اگر بیش از اندازه به حقایق نزدیک شوند، نمی توانند دیگر آنها را ببینند اما بدانید که کتمان حقایق هم نسخه ای برای شکست شماست. از حقایق نترسید. حقایق را شکار و آشکار کنید.

- تحلیل اطلاعات مبتنی بر حقایق، به مدارک و شواهد بسیار زیادی نیاز دارد. قبل از هر ارائه ای به هیئت مدیره، با اطلاع رسانی نمونه ای به چند نفر، آنها را آزمایش کنید.

- از ابتدا، خیلی شفاف و صریح با جملاتی مثل "حقایق را بگو و تحلیل شما چیست"، توضیح بخواهید و در جریان قرار بگیرید که اگر اینطور باشد، تصمیمات شما چه در مورد موضوعات کوچک و چه در تصمیمات اساسی، باواقعیت همراه خواهد بود.

- تصمیم گیری نیاز به اطلاعات زیاد و درست دارد. کارکنان را به روش تصمیم گیری مبتنی بر حقایق، ترغیب و تشویق کنید زیرا آنها مایلند که تصمیم مدیرعاملشان براساس حقایق باشد. تعریف چارچوب تصمیم گیری مبتنی بر حقایق، یکی از مهمترین روشهای موفقیت یک مدیر عامل جدید است.

- اگر مایل به افزایش درآمد و سود سازمان هستید، نکات و نقاط پول ساز فعلی را شناسایی کنید. اطلاعات لازم را از فروش، هزینه، دارایی، محصولات و دیگر مبانی و کانالهای اطلاعاتی دریافت کنید. آنها را در یک فایل یا پایگاه اطلاعاتی وارد کنید. اطلاعاتی را به شکلهای مختلف بدستتان می رسد، ترتیب بندی و اولویت بندی کنید. آنها را به صورت خوشه ای یا دسته ای، بخش بندی کنید. دسته ها و متغیرهایی که از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند را مشخص کنید. آنها می توانند از یک طرف، مشکلات اساسی شما در کاهش درآمد و فروش باشند و از طرف دیگر، فرصتهای شما برای فروش بیشتر باشند. فرصتها را استخراج و از آنها استفاده کنید.

