

موفقیت در بحران

نتایج قابل پیش‌بینی
در شرایط غیرقابل پیش‌بینی

استفن آر. کاوی
باب ویتمن، برک انگلند

ترجمه:
آزاده رادنژاد، زهره خسروی



از موفقیت تا بحران ها ، از بحران تا موفقیت

شرکت های ناب، شرکت های پیشتاز در عرصه رقابت، خود را همواره در شرایط بحرانی تصور می کنند، حتی وقتی که بازار آن ها خیلی خوب است و جریانات نقدینگی به خوبی عمل می کنند.

این شرکت ها به بیان دیگر، خود را همواره در بحران فرض می کنند. به همین دلیل است که شرکت های ناب در دوران بحران همواره موفق بوده و حتی در سخت ترین بحران ها هم توانسته اند سربلند بیرون آیند. این فقط نتیجه این تفکر است که ما فارغ از این که در بازار و بیرون چه می گذرد یا رقبای ما چه می کنند باید بر روی شناسایی و حذف کامل ائتلاف ها بر تمامی عملیات خود متمرکز باشیم یعنی از مواد اولیه تا دستان مشتری، یعنی از تولید تا فروش، یعنی از کف کارگاه تا دفتر، یعنی نه تنها از در ورود شرکت ما تا در خروج آن بلکه از در ورود تأمین کننده مواد اولیه تا در خروج نزدیک ترین تأمین کننده به ما و نیز از در خروج ما تا وقتی که محصول یا خدمت ما به دست مشتری می رسد. شرکت های ناب، فقط با همین کار، یعنی با شناسایی و حذف کامل ائتلاف می توانند به بیان کاوی، با کم ترین، بیش ترین را تولید کنند.

کتابی که در دست دارید در همین موضوع است چگونه همواره موفق باشیم و به ویژه در دوران بحران. و با این که در هیچ کجای

این کتاب، سخنی از ناب نرفته است اما به راستی من آن را همچون مقدمه‌ای بر هر گونه تفکر و تولید ناب می‌دانم، مقدمه‌ای که نه تنها به شما کمک خواهد کرد در شرایط بحرانی با یک برنامه دقیق و منسجم خود را از مهلکه بیرون کشید بلکه با تجهیز به اصول و تفکر ناب و درک بهتر این برترین شیوه کسب و کار همواره موفق و روز به روز موفق‌تر باشید و بمانید.

به امید ایرانی ناب
سرشار از ارزش و تهی از اتلاف برای همه
کاظم موتاییان

فهرست

- موفقیت در بحران ۹/
چهار خطر در بحران ۱۲/
چهار اصل کلیدی برای موفقیت در بحران ۱۴/
- اولویت‌ها را به بهترین شکل اجرا کنید ۱۹/
آیا همه می‌دانند چه کاری باید انجام دهید؟ ۲۱/
آیا دارید افراد میانی را حرکت می‌دهید؟ ۴۵/
- با سرعت اعتماد حرکت کنید ۶۱/
بحران اعتماد ۶۵/
مالیات و سود اعتماد ۶۸/
آیا مالیات اعتماد را می‌پردازید یا
سود اعتماد به دست می‌آورید؟ ۷۰/
داستان دو گروه ۷۲/
بازسازی اعتماد ۷۴/
سه رفتار اعتمادساز ۷۶/
بررسی موردی: بازگردان اعتماد در شرایط بحران ۷۸/
شخصیت قابل اعتماد ۸۳/
مبارزه آگاهانه برای اعتمادسازی ۸۷/

• با کم‌ترین، بیش‌ترین را به دست آورید/۸۱

وفادار کردن مشتریان و کارکنان/۹۶

دگمه شروع دوباره را فشار دهید/سازمان را بر ارزش

مورد نظر مشتری متمرکز کنید/۱۰۶

• ترس را کاهش دهید/۱۱۷

رکود روانشناختی چه هزینه‌هایی برای شما در بردارد؟/۱۱۸

آیا ترس سازمان شما را به نحو مهلکی نگران می‌کند/۱۱۹

چگونه همه نگرانی‌ها را به یک نیروی محرکه مبدل کنید/۱۲۴

ریشه ترس/۱۲۵

• نتیجه‌گیری/۱۴۳

• یادداشت‌ها/۱۵۱

موفقیت در بحران

تنها وقتی اتفاقات غیرمنتظره برای شما روی می دهند
که کنترل خود را به دست آنها سپرده باشید.
بدانید این شما هستید که کارها و اعمالتان را یکسره در کنترل دارید.
نسیم نیکلاس طالب*

هر تابستان، جمعیت پرشوری از دوچرخه سواران در رقابتی شرکت می کنند که قرار است بزرگترین آزمون استقامت انسانی باشد: مسابقه تور دو فرانس*. وقتی دوچرخه سواران در نواحی هموار و آفتابی رکاب می زنند، همچون جوخه سربازها هنوز در کنار هم قرار دارند. البته بعضی ها خود را به آب و آتش می زنند که جلو بزنند، اما بعضی ها حتی خود را به زحمت نمی اندازند

*نویسنده امریکایی لبنانی متولد ۱۹۶۰ که آثار او متمرکز بر مشکل تصادفی بودن و احتمالات است. کتاب قوی سیاه یا black swan او بنا به گزارش هفته نامه ساندی تایمز یکی از اثر گذارترین کتاب ها بعد از جنگ دوم جهانی است. (ا.ر)

*تور دو فرانس (tour de ferance) یک مسابقه دوچرخه سواری است که در فرانسه و کشورهای همجوار آن برگزار می شود. بهترین های دوچرخه سواری از سرتاسر جهان در این تور شرکت می کنند چرا که معروف ترین و معتبرترین مسابقه، در میان سه "تور بزرگ" دوچرخه سواری است. این مسابقه به بخش هایی یک روزه تقسیم شده و هر روز یک مرحله به حساب می آید. سرانجام، زمان های هر مرحله با هم جمع می شوند تا برنده نهایی در پایان مسابقه مشخص شود. (ز.خ)

و راحت فقط جای خالی دوچرخه‌سواری را پر می‌کنند که خود را کمی جلوتر کشانده است. در هر حال، همه عمدتاً در کنار هم رکاب می‌زنند. در واقع، وقتی دوچرخه‌سواری نسبتاً آسان است، جمعیت دوچرخه‌سواران با آهنگی قابل پیش‌بینی به پیش می‌روند.

اما دیری نمی‌پاید که آزمون سخت کوهستان پیش می‌آید. یعنی رویارویی با آب و هوای متغیر. آلپ حتی در ماه جولای هم به طور غیرمنتظره‌ای می‌تواند برف و بوران و تگرگ داشته باشد. در مقابل، کوهستان بی‌آب و علف مانت و نتوکس در جنوب فرانسه می‌تواند باعث گرمزدگی شود. وقتی دوچرخه‌سواران هزاران متر در کوهستان بالا می‌روند، زنجیره آن‌ها از هم جدا می‌شود. آن‌ها خسته می‌شوند و از هم فاصله می‌گیرند و گروه‌ها مدام عقب می‌مانند.

در این شرایط سخت است که گروه‌های برتر، جلو می‌افتند و در جایگاه نخست قرار می‌گیرند. گروه، شرکت یا سازمان شما هم بارها و بارها با شرایط سخت، راه‌های پر فراز و نشیب و تغییرات چشمگیر آب و هوایی مواجه خواهد شد. آن سوی تپه بعدی برای هیچ کس قابل دیدن نیست. حتی با وجود یک شرایط خوب نیز احتمال سواری آسان وجود ندارد. ما به سوی جهانی در حرکتیم که در آن ریسک‌های قابل محاسبه گذشته، در مقایسه با مخاطراتی که امروز با آن مواجه می‌شویم، رام و قابل کنترل به نظر می‌رسند. بحران‌های آینده ممکن است از هر آنچه

تاکنون تجربه کرده‌ایم، سخت‌تر باشند. در جهان کسب و کار نیز ما در بسیاری مواقع باید در شرایط سخت کوهستانی کار کنیم.

این جا است که قدر و منزلت رهبران بزرگ آشکار می‌شود.

چه چیز، این رهبران را متمایز می‌کند؟ آن‌ها حتی در شرایط نامطمئن و متغیر، بر اصولی قطعی و محکم تکیه می‌کنند و درحالی‌که می‌دانند جهان، غیرقابل پیش‌بینی است اما به نتایج قابل پیش‌بینی دست می‌یابند.

اما چگونه از عهده این کار برمی‌آیند؟

قبل از پاسخ به این پرسش، اجازه دهید دریابیم چرا بسیاری از حریفان در جدال با کوهستان، خسته می‌شوند و عقب می‌مانند. بی‌شک مشکل در میزان توانایی آن‌ها نیست. بدون توانایی بالا اصلاً کسی به تور دو فرانس راه پیدا نمی‌کند.

این مسابقه در واقع یک تلاش گروهی است و می‌توان فرق تیم‌های بازنده و برنده را در یک سخن خلاصه کرد: فقدان عملکرد منضبط.^۱ اعضای یک تیم برنده باید بتوانند بدون نگرانی به یکدیگر اعتماد کنند تا بتوانند وظایف خود را به دقت انجام دهند. آن‌ها باید دائماً روی هدف تیم متمرکز باشند و فعالانه از هر فرصتی برای پیش‌برد استراتژی خود استفاده کنند. در غیر این صورت، اشتباهات کوچک، روی هم جمع می‌شوند و شکست‌های بزرگ را به ارمغان می‌آورند.

تجربه طولانی هزاران سازمان عمومی و خصوصی در سراسر جهان به ما می‌آموزد همه تفاوت‌هایی که در "کوهستان" ایجاد

می‌شود، ناشی از فقدان انضباط است. در مؤسسه فرانکلین کاوی، ما انضباط گروهی بیش از ۳۰۰۰۰۰ نفر در ۱۷۰۰۰ واحد کاری ۱۱۰۰ سازمان را بررسی کرده و در همین سازمان‌ها با اکثر کارکنان ۵۰۰۰ واحد کاری مصاحبه کردیم. سپس، اطلاعات

این مسابقه در واقع یک تلاش گروهی است و می‌توان فرق تیم‌های بازنده و برنده را در یک سخن خلاصه کرد: فقدان عملکرد منضبط.

مالی، عملکردی و میزان وفاداری مشتریان شمار زیادی از سازمان-های مشابه را با نتایج این مصاحبه‌ها ترکیب کردیم. سرانجام، این پژوهش ترکیبی به ما کمک کرد تا عواملی را درک کنیم که به

راستی باعث تفاوت کنش‌گر فراتر از کنش‌گر فروتر می‌شود یا به عبارت دیگر، عواملی که لانس آرمسترانگ (قهرمان تور دو فرانس) را از دیگر رقبایش متمایز می‌سازد.

چهار خطر بحران

شرکت‌هایی که می‌خواهند در شرایط بحرانی و غیرقابل پیش‌بینی، بهترین عملکرد را داشته باشند، مانند تیم‌های دوچرخه سواری تور دو فرانس، با چهار خطر مهم روبرو هستند.

- شکست در اجرا
- بحران اعتماد
- فقدان تمرکز
- ترس فراگیر

شکست در اجرا. حتی اگر درباره بحران فکر کرده و استراتژی خود

را مشخص کرده باشید، سؤالی که باید از خود پرسید این است: آیا گروه‌های شما می‌توانند آن را اجرا کنند؟ آیا آن‌ها از عهده این کار برخوانند آمد؟ در سازمان شما، گروهی از افراد هستند که این استراتژی را اجرا می‌کنند، گروهی هم هستند که نه اکنون آن را اجرا می‌کنند و نه در آینده این کار را خواهند کرد. در این میان، یک گروه میانه هم هستند. آیا می‌توانید تصور کنید اگر بتوانید این گروه را تشویق کنید که به اجرای استراتژی‌ها متعهد باشند و اقدام کنند چه کمک بزرگی در اختیار خواهید داشت؟

بحران اعتماد. در شرایط نامطمئن، سطح اعتماد پایین می‌آید. به علت بحران اعتماد، بازار سهام سقوط می‌کند. افراد، اعتماد خود را به سازمان‌های خود از دست می‌دهند. در یک جاده پر دست انداز همه از سرعت خود می‌کاهند و نمی‌توان گفت این کاهش سرعت، بی‌دلیل است.

فقدان تمرکز. وقتی منابع و افراد کم‌تری دارید، دچار اغتشاش بیش‌تری می‌شوید. افراد سعی می‌کنند دو یا سه کار را همزمان انجام دهند. کسی که دو کار را با هم انجام می‌دهد، نصف فردی تمرکز دارد که یک کار را انجام می‌دهد و در نتیجه، احتمال آن که هر کار به خوبی انجام شود نیز نصف می‌شود.

ترس فراگیر. رکود اقتصادی باعث رکود روانشناختی می‌شود. افراد می‌ترسند شغل، پس انداز بازنشستگی و حتی خانه خود را از دست بدهند. این نگرانی‌ها برای شما گران تمام می‌شود چون

درست وقتی نیاز دارید افراد شما تمرکز و تعهد داشته باشند، آن‌ها تمرکز و تعهد خود را نسبت به کار از دست می‌دهند.

همان‌طور که احتمالاً متوجه شده‌اید این چهار خطر در مواقع آشفتگی با هم اتفاق افتاده و هر یک دیگری را تقویت می‌کند. بحران اعتماد، محرک ترس است. ترس و اضطراب، تمرکز را از بین می‌برد و فقدان تمرکز، اجرای استراتژی را به خطر می‌اندازد. درحالی‌که در شرایط سخت، شما فقط به دقت بالا نیاز دارید تا بتوانید استراتژی خود را اجرا کنید.

مثل دوچرخه سواران بزرگ، برای موفقیت “در کوهستان” باید بتوانید این خطرات را پیش‌بینی کرده و از آن‌ها اجتناب کنید. برای این کار باید:

- اولویت‌ها را به بهترین شکل اجرا کنید.
- با سرعت اعتماد حرکت کنید.
- با کم‌ترین، بیش‌ترین را انجام دهید.
- ترس را کاهش دهید.

چهار اصل کلیدی برای موفقیت در بحران

اولویت‌ها را به بهترین شکل اجرا کنید. شرکت‌های برنده برای خود “اهداف بلند مدت” (goals) ساده‌ای را تعیین می‌کنند، اهدافی که بارها و بارها مورد بازنگری قرار می‌دهند. آن‌ها درعین‌حال، برای خود “اهداف کوتاه مدت” (targets) روشنی را تعیین می‌کنند

و یک سیستم پی‌گیری قوی ایجاد می‌کنند که کار آن ثبت و بررسی پیوسته نتایج است.^۲ در این شرکت‌ها، مانند هر گروه موفق دیگری، همه اعضای گروه، اهداف را می‌شناسند و نقش خود را در رسیدن به آن‌ها می‌دانند و به دقت در جهت دستیابی به آن‌ها عمل می‌کنند.

با سرعت اعتماد حرکت کنید. اعتماد پایین، سرعت همه چیز را کم می‌کند و هزینه‌ها را بالا می‌برد. به همین دلیل است که در مواقع اغتشاش، اقتصاد، مشتریان و جریان نقدینگی شما کم و کند می‌شود. اما وقتی سطح اعتماد بالا می‌رود، همه چیز سرعت می‌گیرد و هزینه‌ها پایین می‌آیند. سازمان‌های برنده، سازمان‌هایی هستند که می‌توانند وقتی شرایط اقتصادی تغییر می‌کند به سرعت وارد عمل شوند. این سازمان‌ها می‌توانند نه تنها همزمان بلکه پیشاپیش به این تغییرات واکنش نشان دهند.

با کم‌ترین، بیش‌ترین را به دست آورید. البته همه سعی می‌کنند از کم‌ترین امکانات، بیش‌ترین استفاده را ببرند، اما سؤال اصلی این است: “بیش‌ترین از چه چیزی؟” آیا این چیز نباید بیش‌ترین آن چیزی باشد که مشتریان شما واقعاً به آن ارزش می‌دهند و کم‌ترین آن چیزی باشد که آن‌ها نمی‌خواهند؟ شرکت‌های موفق کاملاً بر ارزش تمرکز می‌کنند. آن‌ها فقط کم نمی‌کنند، بلکه ساده هم می‌کنند و از پیچیدگی‌هایی که مشتریان و کارکنان به آن‌ها ارزشی نمی‌دهند، می‌کاهند. آن‌ها در واقع به جای سپردن دو یا سه کار به یک نفر، روی انجام کاری تمرکز می‌کنند که مشتریان واقعاً خواستار انجام آن هستند.

ترس را کاهش دهید. ریشه رکود روانشناختی این است که افراد احساس می‌کنند هیچ کنترلی بر آنچه برایشان اتفاق می‌افتد، ندارند. سازمان‌های پیروز به افراد کمک می‌کنند سد ناامیدی را بشکنند و روی آن چیزی تمرکز کنند که می‌توانند بر آن اثر بگذارند. ترس، در بیشتر موارد به دلیل نامشخص بودن سمت و سوی حرکت و برانگیزاننده نبودن هدف به وجود می‌آید. اگر مأموریت و استراتژی‌ای که به عهده افراد گذاشته شود، برای آن‌ها قابل باور باشد، مشتاقانه انرژی خود را صرف رسیدن به نتیجه می‌کنند.

اگر در مورد زندگی، یک چیز قطعی وجود داشته باشد، همانا عدم قطعیت است. گروه‌های برتر، مانند دوچرخه سواران برتر، بدون توجه به شرایط، کارها را بدون نوسان و به بهترین نحو انجام می‌دهند. این کتاب کوچک درباره به دست آوردن نتایج قابل پیش‌بینی در زمان‌های خوب و بد است. اما چگونه؟ می‌توانید به این چهار اصل اعتماد کنید. آن‌ها تغییر نمی‌کنند و هرگز ناامیدتان نخواهند کرد.

در این کتاب، به هر یک از این چهار اصل مهم و نیز به برنامه‌ای که به شما کمک می‌کند هر اصل را به کار برید، یک فصل اختصاص یافته است.

یکی از بهترین روش‌های یادگیری این کتاب، آموزش اصول آن به دیگری است. معمولاً آموزگار خیلی بیش‌تر از دانش‌آموز یاد می‌گیرد. به همین دلیل، در پایان هر فصل از شما خواسته

می‌شود فردی را پیدا کنید (مثلاً یک همکار، یک دوست یا یکی از اعضای خانواده) و مفاهیمی را که آموخته‌اید به او یاد بدهید. برای این کار می‌توانید اصول راهنمای مطروحه در بخش ”یاد بده تا یاد بگیری“ (در آخر هر فصل) را به کار ببرید، یا خودتان روشی را ابداع کنید.

اولویت‌ها را به بهترین شکل اجرا کنید

برنده شدن در زمین صاف و هموار، یک چیز است و
پیروزی در کوهستان یک چیز دیگر.
باب ویتمن

در شرایط دشوار، پیروزی بستگی دارد به اجرای دقیق.
در تور دو فرانس، عبور از کوهستان‌ها دشوارترین چالش است،
مشکل‌ترین بخش مسابقه که باید تصمیمات زیادی در آن گرفته
شود. در کوهستان، برتری لزوماً از آن تیمی نیست که از لحاظ
فیزیکی قوی‌تر است، بلکه از آن تیمی است که بتواند به دقت
عمل کند.

تیم معروف* لانس آرمسترانگ را به یاد می‌آورید. این تیم هفت
بار، برنده مسابقات تور دو فرانس شد. این تیم در کوهستان به

*در متن انگلیسی دو نام برای این تیم‌ها ذکر شده است: US Postal Service و
Discovery Channel (ا.ر.).

یک "ماشین سرسخت کارآ" مبدل می‌شد. آن‌ها در کوهستان‌های مجازات‌گر و صعب‌آلپ و پیرنه، همواره پیشاپیش بقیه حرکت می‌کردند.

یکی از ناظران در این باره می‌گوید:

جرج هینکاپی که روزی صعود کننده ضعیفی بود، حالا کسی است که می‌تواند تیم را در صعودهای هر مرحله تقویت کند. فلوید لاندیس در دامنه آخرین کوهستان با سرعتی که انگار زمین را می‌شکافد، پیش می‌افتد. بعد لاندیس کار را به خوزه آزودو می‌سپارد که چنان سرعتی در صعود دارد که تنها شاید چند دوچرخه سوار برتر جهان بتوانند به گرد پایش برسند. اینجا است که وقتی آرمسترانگ جلوتر از همه قرار می‌گیرد، می‌تواند روی شکست دادن رقیبان انگشت شمار باقی مانده خود تمرکز کند.

آشکار است که هر یک از اعضای این تیم نقش خود را به خوبی می‌داند و آن را با دقت ایفا می‌کند.

کوهستان مشکل‌ترین بخش مسابقه است که تصمیم‌های زیادی باید در آن گرفته بشود.

در مقابل، تیم یان اولریچ بود که همیشه دوم می‌شد. اولریچ دوچرخه سوار برجسته‌ای بود که معمولاً در

سربالایی‌ها انرژی خود را از دست می‌داد و البته رفتار افرادش هم پیش‌بینی‌ناپذیر بود. مثلاً یک بار، یکی از اعضای گروهش در یک مرحله کوهستانی، ناخواسته باعث شکست او شد.

بعید است کسی بتواند رکورد آرمسترانگ را بشکند: هفت بار پیروزی در تور دو فرانس. یکی از ناظران درباره آن‌ها می‌گوید: ”یکی از بزرگ‌ترین تیم‌های ورزشی همه دوران‌ها و نمونه‌ای از آنچه که یک سازمان اجرایی می‌تواند بدان دست یابد، سازمانی که به خوبی و بدون نقص، برنامه‌ریزی شده باشد.“

آیا در مورد شما یا گروه‌تان هم می‌توان چنین چیزی گفت؟

پاسخ این پرسش بستگی دارد به این که آیا شما هم همان کاری را انجام می‌دهید که گروه‌های بزرگ انجام می‌دهند: اطمینان یافتن از این که همه هدف اصلی را قبول دارند و می‌دانند چطور باید برای رسیدن به آن کمک کنند.

آیا همه می‌دانند باید چه کاری را انجام دهند؟

کوهستان، بخش پیش‌بینی‌ناپذیر مسابقه است. مثل آب و هوا، شرایط دائماً در حال تغییر است. چشم انداز صنعت شما نیز ممکن است به شکلی تغییر کند که قبلاً تصورش را نمی‌کردید و از جمله ممکن است منابع شما به پایان برسند. در چنین شرایطی باید چه کار کنید؟

لابد می‌گویید ما در این موارد برای خودمان برنامه داریم و هر کسی هم می‌داند باید چه کار کند. اما باید از خود پرسید: ”واقعاً؟ آیا همه هدف را می‌شناسند و آن را قبول دارند؟ آیا هر یک از اعضای گروه، واقعاً نقش خود را می‌دانند؟ آیا آن‌ها به دقت به این وظایف عمل می‌کنند؟“

خیلی چیزها بستگی دارد به جوابی که به این پرسش‌ها داده می‌شود.

یکی از مزایای کوهستان آن است که اهداف در آن ساده و روشن اند. در زمین‌های هموار که هر کسی می‌تواند دیگری را پس بزند تا جلو بیافتد، استراتژی‌های جلو زدن از دیگران می‌تواند نسبتاً پیچیده باشد. اما در صعود به ارتفاعات، هدف، روشن است: باقی ماندن و پیشتاز بودن. رسیدن به این هدف مستلزم آن است که هر یک از اعضای گروه دقیقاً بدانند باید چه کاری را انجام دهد.

برای نمونه در زمان رکود، همه فقط به یک هدف فکر می‌کنند: حفظ نقدینگی. در این حالت، حتی سودآوری در درجه دوم

یکی از مزایای کوهستان آن است که اهداف در آن ساده و روشن اند.

اهمیت قرار می‌گیرد. چه سازمان شما انتفاعی باشد و چه غیرانتفاعی، مجبورید پول داشته باشید وگرنه باید تعطیل کنید. در

چنین شرایطی است که مدیران عامل از راه می‌رسند با یک برنامه بهبود جریان نقدینگی در دست، برنامه‌ای که قرار است یک جا هزینه‌ها را کاهش دهد و یک جا بر بازدهی بیافزاید. اما بعد چه اتفاقی می‌افتد؟ چند سازمان را می‌شناسید که به اهداف خود دست یافته باشند؟ آیا علت این است که مدیریت، تشخیص نمی‌دهد باید نقدینگی‌اش را حفظ کند؟ یا مسئله چیز دیگری است؟ آیا صرفاً اعلام یک هدف، باعث رسیدن به آن می‌شود؟

امروزه بیشتر رهبران در دنیای کسب‌وکار، شخصاً نگران اجرا

هستند. بنابر گزارش انجمن کان‌فی‌یرنس بر د*، دو نگرانی اصلی مدیران عامل، یکی اجرای خوب و درست استراتژی و دیگری ثبات در اجرای آن است.^۵ تا چند سال پیش این دو مورد ابداً مشکل به حساب نمی‌آمدند.

مدیران عامل حق دارند نگران باشند.

به این آمار توجه کنید: از حدود ۱۵۰۰۰۰ کارگر خواستیم مهم‌ترین اهداف سازمان خود را نام ببرند. از این تعداد تنها حدود ۱۵ درصد توانستند این کار را انجام دهند و از این ۱۵ درصد، فقط ۴۰ درصد می‌دانستند برای رسیدن به این اهداف باید چه کاری انجام دهند و تنها حدود ۹ درصد نسبت به این اهداف، احساس تعهد بالایی داشتند.^۶

بر طبق این آمار، در واقع اگر به محل کار کارکنان خود بروید، از هر ۱۰۰ نفری که می‌بینید، فقط ۱۵ نفر اولویت اصلی سازمان را می‌دانند و از این ۱۵ نفر، تنها ۶ نفر از نقش خود در رسیدن به آن اولویت آگاه هستند.

برای موفقیت در کوهستان، ۶ نفر از ۱۰۰ نفر اصلاً کافی نیست.

آیا این آمار درباره سازمان شما هم صدق می‌کند؟ باز هم فکر کنید. اگر در مقام مدیرعامل هستید، بدانید که ممکن است حتی نزدیک‌ترین همکاران شما هم اولویت‌های اصلی شما را ندانند. به این مورد توجه کنید. در یک شرکت خدماتی بزرگ از پنج

* Conference Board یک انجمن پژوهشی مستقل و غیرانتفاعی است با هدف کمک به سازمان‌های پیشگام از طریق ارائه دانش عملی مورد نیاز آنها. (آ.ر.)

مدیر ارشد اجرایی خواسته شد که هر یک به طور جداگانه ۱۰ اولویت اصلی شرکت را فهرست کنند. نتیجه چه بود؟ آن‌ها مجموعاً ۲۳ مورد را فهرست کردند که فقط ۲ مورد از آن‌ها در تمام فهرست‌ها مشترک بود.^۷

یک مدیرعامل نباید فرض کند همه کارکنان، اولویت‌های اصلی را درک می‌کنند و به آن‌ها متعهد هستند (اگر مدیرعامل نیستید، از خود بپرسید آیا اولویت‌های اصلی شرکت خود را می‌دانید؟)

فرض کنید در شرکت شما "حفظ نقدینگی" به عنوان هدف

اگر سازمان شما هم شبیه اکثر سازمان‌های موجود باشد، بدانید که تنها درصد کمی از افراد شما فعالانه روی استراتژی پیشتازی در کوهستان کار می‌کنند.

شرکت، اعلام شده و فرض کنید همه مدیران هم از این هدف مطلع هستند. اما آیا این بدان معنا است که همه می‌دانند برای رسیدن به این هدف باید چه کاری انجام دهند؟ آیا همه افراد سازمان، فعالانه در تولید نقدینگی نقش

دارند؟ آیا همه افراد، یک شغل کاملاً تعریف شده مشخص دارند؟ آیا همه افراد، اهداف درستی برای افزایش درآمد، کاهش هزینه‌ها و سرعت بخشیدن به دریافت‌ها دارند یا این کار بسیار مهم را به دفتر فروش و بخش مالی واگذار کرده‌اند؟

اگر سازمان شما هم شبیه اکثر سازمان‌های موجود باشد، بدانید که تنها درصد کمی از افراد شما فعالانه روی استراتژی پیشتازی در کوهستان کار می‌کنند و بقیه افراد، در حساس‌ترین موقعیت، نه استراتژی را می‌شناسند و نه می‌دانند چگونه باید آن را اجرا کنند.