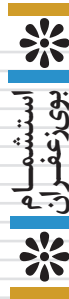


شکست غیر منتظره

|| هیبه و تلخیص: سمانه‌الهی ||



■ گوش کردن مهارت نیست یک اصل است! چشمانتان را بر وظیفه خود باز کنید، نه بر خود. آنچه مهم است وظیفه است و شما در خدمت آن هستید.»

اغلب سازمان‌ها به کسی نیاز دارند که بتواند بدون توجه به شرایط جوی رهبری کند. مهم این است که او بر اساس قابلیت‌های اساسی عمل کند. به عنوان اولین قابلیت اساسی از این دست، از اراده و توانایی گوش کردن می‌گوییم. گوش کردن یک مهارت نیست، یک اصل است. هر کسی می‌تواند این کار را انجام دهد. تنها کاری که باید بکنید این است که سکوت کنید. دومین قابلیت اساسی اراده ارتباط برقرار کردن است و اینکه کاری بکنید تا دیگران شما را درک کنند. این کار به صبر و بردباری بی‌حد نیاز دارد. سومین قابلیت مهم این است که عذر و بهانه نیاورید. می‌گویید: «این وسیله، آن گونه که باید کار نمی‌کند. آن را بازگردانیم تا بازبینی شود.» آخرین قابلیت اساسی این است که اراده درک این نکته را داشته باشید که در مقایسه با وظیفه، شما مهم نیستید. رهبران، خود را زیر دست وظیفه می‌دانند. وقتی رهبران کارآمد این ظرفیت را دارند که شخصیت و فردیت خود را، حتی اگر کاملاً وقف کار شده باشد، حفظ کنند، وظیفه در پی آنان خواهد رفت. آن‌ها همچنین خارج از وظیفه کاری، یک وجود انسانی دارند؛ چراکه در غیر این صورت کارها را به خاطر اقتدار شخصی، با این اعتقاد که هدف را توسعه می‌دهند، انجام خواهند داد. به این ترتیب آن‌ها خودمحور و توخالی می‌شوند و مهم‌تر از همه اینکه به حسادت رو می‌آورند.

■ نکته کاربردی: «هر بعد از ظهر جمعه ده دقیقه بنشینید و در برگه‌ای مهارت‌های چهارگانه را برای خود ثبت کنید: گوش دادن، ارتباط برقرار کردن، بازبینی اشتباهات و شخص خود را در خدمت وظیفه کاری قرار دادن.»

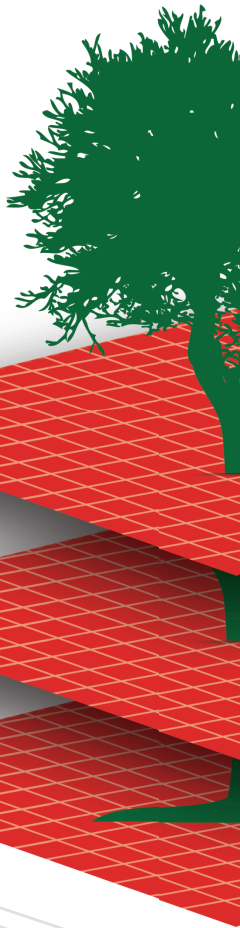
■ گزینش‌هایی که به شکست می‌انجامند

«سرباز حق دارد که از فرمان آگاه باشد.»

برای تصمیم‌گیری در مورد افراد باید دانست که چیزی به نام یک سابقه کامل وجود ندارد. مدیران از پنج اصل اساسی تبعیت می‌کنند. نخست، مسئولیت هر گزینشی را که به شکست می‌انجامد، می‌پذیرند. سرزنش کردن فردی که از عهده کار برنیاوده، فرار از مسئولیت است. این مدیر بوده که در انتخاب فرد خاص مرتکب اشتباه شده است. و اما اصل دوم، مدیر مسئولیت دارد افرادی را که در کار خود توانمند نیستند کنار بگذارد. یک مجری ضعیف وقتی به حال خود گذاشته شود، همه را مجازات و کل سازمان را از اخلاق تهی می‌کند. سوم، صرف اینکه فردی شغلی را که به او واگذار شده انجام نمی‌دهد، به این معنا نیست که او کارمند بدی است و سازمان باید اخراجش کند. نکته این است که کار درست و مناسبش به او سپرده نشده. چهارم، مدیر باید تلاش کند برای هر شغلی فردی مناسب را انتخاب کند. یک سازمان فقط با تکیه بر توانایی فرد فرد کارکنان خود می‌تواند موفق باشد. بنابراین، گزینش افراد باید درست باشد. و پنجم، تازه‌واردان زمانی به بهترین وجه در جایگاه تعیین شده قرار گرفته‌اند که انتظارات، مشخص و کمک نیز در دسترس باشد. تکالیف اصلی باید عمدتاً به افرادی سپرده شود که رفتار و عادات آن‌ها شناخته شده است و قبلاً اعتماد لازم را به دست آورده‌اند.

■ نکته کاربردی: مسئولیت انتصابی را که شکست

خورده است، بپذیرید. افرادی را که از عهده کار بر نمی‌آیند، کنار بگذارید.»



■ شکست غیرمنتظره

«شکست همیشه باید نشانه‌ای از فرصت نوآوری

تلقی شود.»

شکست غیرمنتظره اقتضا می‌کند که شما بیرون بروید، به پیرامون نظر کنید و گوش فرادهید. موفقیت یا شکست غیرمنتظره رقیب نیز به همین اندازه مهم است. شکست همواره باید نشانه فرصتی برای نوآوری تلقی شده و همان اندازه نیز جدی گرفته شود. فقط تحلیل نباید کرد بلکه باید در بیرون به تحقیق پرداخت. شمار زیادی از شکست‌ها قطعاً چیزی جز اشتباهات و نتایج طمع‌ورزی، حماقت، دنباله‌روی لجوجانه از دیگران یا ناتوانی در طرح یا اجرا نیستند. با این حال، اگر کاری با وجود نقشه و طرح‌ریزی دقیق و اجرای آگاهانه شکست خورد، این شکست زیربنای یک تغییر و در کنار آن فرصتی برای موفقیت است.

شکست غیرمنتظره غالباً ما را از تغییرات اساسی در ارزش‌های مورد نظر طرف مقابل و دریافت‌های او آگاه می‌کند. به‌عنوان مثال، فرض‌هایی که یک محصول یا خدمات و طرح آن یا راهبرد بازار بر آن‌ها مبتنی است، می‌توانند به سرعت، تاریخ گذشته شوند. شاید مشتریان ارزش‌های خود را تغییر داده باشند (آن‌ها همه ممکن است یک چیز را بخرند اما در واقع ارزش‌های متفاوتی را طلب می‌کنند). مثال آنکه پس از شکست ادسل (Edsel)، فورد (Ford) دریافت که بخش‌بندی درآمد، دیگر در صنعت خودرو جواب نمی‌دهد، بلکه آنچه برای مصرف‌کنندگان مهم است، بخش‌بندی شیوه زندگی است.

■ نکته کاربردی: «شکست غیرمنتظره مهم خود

یا رقبایتان را شناسایی و توضیحات منطقی برای آن را بررسی کنید. این درس‌ها را در فعالیت تجاری کنونی خود به کار گیرید.»

■ کنار گذاشتن

«هیچ کاری به دشواری، پرهزینگی و در عین حال پوچی تلاش برای جلوگیری از گندیدن یک لاشه نیست.»

مدیران کارآمد می‌دانند کارهای بسیاری هست که باید آن‌ها را به‌درستی انجام دهند. بنابراین، تمرکز می‌کنند و نخستین اصل تمرکز، تلاش برای دست کشیدن از گذشته‌ای است که دیگر ثمری ندارد. منابع دست اول، به‌ویژه منابع کمیابی نظیر نیروی انسانی به فوریت جذب و در فرصت‌های فردا به کار گرفته می‌شوند. اگر رهبران نتوانند از دیروز دست بکشند و گذشته را رها کنند، روشن است که قادر به خلق فردا نخواهند بود.

بدون دست کشیدن نظام‌مند و هدفدار از گذشته، یک سازمان دستخوش روزمرگی خواهد شد و بهترین منابع خود را صرف اموری خواهد کرد که هرگز نباید انجام می‌شد. نتیجه آنکه سازمان، منابع خود، به‌ویژه افراد لایقی را که برای بهره‌برداری از فرصت‌های پیش‌آمده ضروری‌اند، از دست خواهد داد. بسیار اندک‌اند سازمان‌هایی که حاضرند از گذشته دست بکشند و در نتیجه بسیار اندک‌اند آن‌هایی که منابع لازم برای فردا را در دسترس دارند.

■ نکته کاربردی: «اتلاف منابع در فعالیت‌های

تاریخ گذشته را متوقف کنید و افراد لایق خود را برای بهره‌گیری از فرصت‌های جدید آزاد سازید.»