



LEARNING
to LEAD

هنر رهبری

ران ویلیامز
و کارل وبر

مترجم: اسما حسنی



ویراستار: سیده سارا قربانی تنها

فهرست

مقدمه	۱۳
بخش اول: رهبری خودتان	۲۰
فصل اول: چالش خود را بیابید: آغاز جست‌وجوی شغلی شما	۲۱
فصل دوم: هرآنچه را ممکن است از نو تعریف کنید: هنر تغییر چارچوب	۴۹
فصل سوم: با معجزه‌های کوچک شروع کنید: چالش هرچه سخت‌تر، فرصت بزرگ‌تر	۶۵
فصل چهارم: دشمنانتان را ناپدید کنید: مثبت‌پنداشتن نیت‌ها	۹۷
بخش دوم: رهبری دیگران	۱۱۲
فصل پنجم: «نمی‌توان انجامش داد»: ملاقات با سخت‌ترین چالش رهبری	۱۱۳
فصل ششم: وقتی همه چیز شکست می‌خورد، سراغ حقایق بروید: حل مشکلات در دنیای واقعی	۱۳۹
فصل هفتم: تغییر مسئله راه‌حل را تغییر می‌دهد: تغییر چارچوب برای رهبران کسب‌وکار	۱۶۱
فصل هشتم: در جست‌وجوی حقیقت: پرسیدن سؤالاتی که ذهن را باز می‌کند	۱۷۵
فصل نهم: آنچه را که واقعاً اهمیت دارد تعریف کنید بعد آن را تحقق ببخشید	۱۹۳
فصل دهم: پیروزی در شکار استعدادها: چطور تیم خود را بسازید	۲۱۵
فصل یازدهم: تسلط بر هنر ذهن‌خوانی: سیستم دو سطح بالا/ دو سطح پایین	۲۴۳
فصل دوازدهم: کلمات جادویی را بیابید: ندای اصیل رهبری خود را کشف کنید	۲۶۵

- بخش سوم: رهبری یک سازمان** ۲۷۸
- فصل سیزدهم: آنچه فقط مدیرعامل می‌تواند انجام دهد: ایجاد یک فرهنگ**
شرکتی مثبت ۲۷۹
- فصل چهاردهم: دورنمای رهبر: از واقعیت امروز تا آینده‌ای امیدبخش** ۳۰۹
- فصل پانزدهم: ساخت روابط: گفت‌وگو به مثابه ورزشی گروهی** ۳۲۵
- فصل شانزدهم: تحول یک صنعت: چالش اصلاح مراقبت درمانی** ۳۴۵
- سخن آخر: به عبور از موانع ادامه دهید** ۳۶۱

بخش دوم

رهبری دیگران



«نمی‌توان انجامش داد»:

ملاقات با سخت‌ترین چالش رهبری

بزرگ‌ترین چالشی که هر رهبر با آن مواجه می‌شود تغییر برداشت آدم‌ها از توانایی‌هایشان است. در این فصل، به ماجرای از اولین روزهایم در ایتنا می‌پردازم که نشان می‌دهد هر رهبر چطور می‌تواند به آدم‌ها کمک کند توانایی‌هایی را کشف کنند که هیچ‌وقت از وجودشان خبر نداشتند و سطوح غیرمنتظره‌ای از موفقیت را میسر کند.

یکی از دوستانم که به‌عنوان یک رهبر به شدت تحسینش می‌کنم، کین چناو^۱ است که سال ۲۰۱۸ در سمت رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل دیرینه امریکن اکسپرس بازنشست شد. اغلب اوقات مصاحبه‌کنندگان از چناو می‌خواهند تصور شخصی خود را از رهبری به اشتراک بگذارند. او هم معمولاً با نقل تعریفی از رهبری جواب می‌دهد که زمانی ژنرال و امپراتور افسانه‌ای فرانسه، ناپلئون، ارائه کرده است. به گفته ناپلئون: «کار رهبری تعریف واقعیت و امیدبخشیدن است.»

با آنکه هم من و هم چناو اقرار می‌کنیم رهبری چیزی بسیار بیشتر از این تعریف است، فکر می‌کنم این فرمول ساده و دوبخشی نقطه شروع خیلی خوبی باشد:

«تعریف واقعیت» یعنی ساختن درکی از دنیا و جایگاهتان در آن، که میان شما و تیمتان مشترک باشد. بدون داشتن تصویری واحد از واقعیت، ایجاد راهبردها و برنامه‌هایی که همه افراد سازمان بتوانند از آن‌ها حمایت کنند حقیقتاً غیرممکن است.

1. Ken Chenault

«امیدبخشیدن» یعنی این امکان را برای اعضای تیمتان ایجاد کنید که به آینده‌ای بهتر باور داشته باشند؛ آینده‌ای که در آن سازمان شما در حال رشد است و به ایجاد یک شیوه زندگی بهتر برای همه اعضای آن و همچنین مشتریان کمک می‌کند. امید به آدم‌ها انرژی می‌دهد، خلاقیت آن‌ها را آزاد می‌کند و تشویقشان می‌کند همه تلاش خود را به کار بگیرند. رهبری که بتواند به این دو هدف به ظاهر ساده اما با دامنه وسیع دست یابد، مبنایی محکم برای موفقیت‌های عظیم خلق کرده است.

تعریف واقعیت؛ اولین گام حیاتی

امروزه، بسیاری از سازمان‌ها با موانع زیادی در مسیر دستیابی به موفقیت روبه‌رو هستند. احتمالاً خودتان هم با تعدادی از آن‌ها مواجه شده‌اید. این موانع شامل تن‌آسایی^۱، فقدان اهداف روشن، فرضیه‌های ناقص، ارتباطات ضعیف، مشوق‌های بی‌ثبات، تیم‌های ناکارآمد و بسیاری موانع دیگر است. یکی از انواع بدتر آن‌ها ناپینایی محض است؛ یعنی شکست سیستمی در تعریف دقیق چالش‌های واقعی پیش روی سازمان و گام‌های لازم برای رسیدگی به آن‌ها.

این بزرگ‌ترین مشکلی بود که هنگام آمدن به ایتنا در اوایل سال ۲۰۰۱ با آن مواجه شدم. همان‌طور که پیش‌تر توضیح دادم، من برای ملحق شدن به ایتنا و کمک به مشارکت در احیای بسیار ضروری شرکت استخدام شدم. ایتنا داشت به سرعت پول از دست می‌داد. هزاران بیمه‌گذار ناراضی ما را ترک می‌کردند و تأمین‌کنندگان خدماتی که مشتریان ایتنا به آن‌ها متکی بودند، شامل پزشکان، بیمارستان‌ها و سازمان‌های مراقبت درمانی، خشمگین از آنچه خدمات ناشایست و خودخواهانه می‌دانستند، از کار با

1. Complacency

ما سرباز می زدند. مشخصاً مشکلات شرکت جدی بود و مسیر حل آن‌ها اصلاً روشن نبود.

مثل بیشتر مدیران اجرایی که به تیمی جدید ملحق می شوند، چندین هفته اول کارم را صرف بررسی وضعیت کردم؛ ملاقات با افراد کلیدی، به دست آوردن حسی از فرهنگ شرکت، مطالعه جایگاه راهبردی آن و درخواست از مدیران سراسر شرکت برای به اشتراک گذاشتن چشم اندازهای خود از قوت‌ها، ضعف‌ها، چالش‌ها و فرصت‌های ایتنا.

این کار از بسیاری جهات تجربه‌ای آگاهی‌بخش بود. شاید درخور توجه‌ترین و هشداردهنده‌ترین کشفی که کردم، در ارتباط با محیط کسب و کار به سرعت متغیر ایتنا بود. جنبه‌های متغیر آن محیط، هر چیزی، از اولویت‌های مشتری و شرایط بازار گرفته تا فناوری‌های مراقبت درمانی و گرایش‌های محصولی را دربر می‌گرفت. تأثیر این تغییرات بخش بزرگی از آن چیزی بود که درباره ماهیت مشکلات ایتنا نمی دانستیم و نمی توانستیم بدانیم.

بعد از آن ماه اول، برایم مشخص شد که سازمان، به‌رغم داشتن خوارها داده، از کمبود شدید «اطلاعات بهنگام» رنج می‌برد. ارقام؟ یک عالمه از آن‌ها داشتیم. اما خیلی دیر روی میزهای ما می‌آمد و طوری مرتب می‌شد که مسائل بحرانی پیش روی ما و تصمیماتی را که باید اتخاذ می‌کردیم چندان مشخص نمی‌کرد.

ما مثل خلبانانی بودیم که در مه غلیظ پرواز می‌کردیم و برابراهایی با یک تأخیر ذاتی در زمان واکنش، متکی بودیم.

بنابراین، یکی از اولین پروژه‌هایی که در ایتنا اجرا کردم، درحالی‌که هنوز تلاش می‌کردم همه چیز را درباره ماهیت مشکلات آن بفهمم، پیشگامی

در ایجاد سیستم اطلاعات مدیریتی جدید بود که می توانست ما را قادر کند که بالاخره مشکلات پیش روی شرکت را کنترل کنیم. شاید تصور کنید این چالشی فناورانه بوده است؛ وظیفه ای که می توانستیم به تعدادی از متخصصان برتر مالی، آماری و آی تی خود محول کنیم. آن ها از تخصص خود برای طراحی رابط های کاربری تمام سیستم های منبع، استانداردهای تعاریف ما از داده ها و افزودن یک لایه نمایش برای گردآوردن همه آن ها کنار هم استفاده می کردند و تمام! مشکل حل می شد.

می توانید این طور فرض کنید؛ اما معلوم شد مشکل خیلی بزرگ تر و سخت تر از آن است. نه تنها دارای مشخصه های فنی و طراحی نرم افزار بود، بلکه ادراکات، نگرش ها و روابط عمیقاً نهادینه شده ای را در بر می گرفت که به واسطه سال ها رفتار ناکارآمد در هر سطحی از شرکت شکل گرفته بودند. تصحیح سیستم مستلزم تیشه زدن به ریشه های آن ناکارآمدی بود، از قبیل حس ناکامی، ترس، خشم و درماندگی که به تدریج در اینستا نفوذ کرده بود و هزاران فرد باهوش و با استعداد را واقعاً متقاعد کرده بود مشکلات ما به قدری طاقت فرسا هستند که نمی توانند حل شوند.

مشکل فنی است؟ البته. اما مسئله متحول کردن نحوه تفکر ما هم بود.

خلق آنچه سیستم اطلاعات مدیریت اجرایی خود (EMIS) نامیدیم به عطفی در تاریخ اینستا و زندگی بسیاری از ما تبدیل شد که در آن مشارکت داشتیم. برای من فرصتی بود تا برخی از ابزارهای مهم مدیریتی را به کار بگیریم که در طول دوران حرفه ای ام فرا گرفته و ارتقا داده بودم، و به گسترش استفاده از آن ابزارها در سراسر سازمان دست بزنم. من و تیم رهبری ام در اینستا علاوه بر دریافتن کارآیی سؤالاتی که فرضیات عمیقاً نهادینه شده را

به چالش می‌کشیدند، به قدرت متحول‌کننده تصمیم‌گیری مبتنی بر حقیقت در القای تصویری از یک موفقیت عظیم‌تر و ارزش بالایی صرف زمان و تلاش در برنامه‌ریزی دقیق پیش از پرداختن به هر پروژه مهم نیز پی بردیم.

ساخت سیستم اطلاعاتی خودمان فقط توانایی ما را برای اداره مؤثر و سودآور شرکت دگرگون نکرد؛ اگرچه تا حد زیادی این کار را کرد؛ اما در عین حال به ما آموخت تقریباً هیچ چیزی وجود ندارد که نتوانیم با به‌کارگیری مقداری تفکر روشن، ارتباطات مداوم و آزادانه، سخت‌کوشی بسیار و مقداری خلاقیت به آن دست یابیم. این درسی است که توسط سال‌ها احیا، بازسازی و رشد پس از بحران تأیید شده است و من متقاعد شده‌ام که می‌تواند با موفقیت یکسان، تقریباً در هر سازمانی استفاده شود.

در مسیر این اکتشافات، متوجه شدم چندین عنصر در مسئله مدیریت اطلاعات ایتنا دخیل بود. یکی از این عناصر خرید کسب‌وکارهای زیادی بود که شرکت در سال‌های گذشته انجام داده بود. این امر به ازدیاد سیستم‌های کامپیوتری منجر شده بود که در خدمت نهادهای حقوقی مجزا بودند. گویی ایتنا به جای یک شرکت، ۱۵۰ شرکت بیمه مجزا بود. به‌رغم این امر، شرکت بریک مبنای متمرکز بالا به پایین اداره می‌شد و با آنچه مبنای تجمعی یکپارچه می‌نامیدیم وداع کرده بود؛ یعنی هر ماه همه داده‌ها درباره درآمدها، فروش بیمه‌نامه‌ها، نام‌نویسی مشتریان و اعضا، مطالبات مراقبت درمانی، مخارج شخصی و موارد بسیار دیگر، از انواع منابع سراسر کشور وارد و به توده‌ای عظیم تبدیل می‌شد. همان‌طور که می‌توانید تصور کنید، این مسئله زمان می‌برد، حتی با وجود قدرت رایانش عظیمی که ایتنا، مثل هر شرکت بزرگ دیگری، در اختیار داشت. مدیران

اجرای مراکز ارقامی دریافت می‌کردند که نشان می‌داد ده پانزده روز بعد از پایان ماه، شرکت به عنوان یک تشکیلات در چه جایگاهی قرار داشت. این کشف خیلی به موقع نبود، اما بدتر هم شد. متوجه شدم که داده‌های تهیه شده از سوی ناحیه خط تولید تا بیست و هشت روز بعد در دسترس نبود. اگر یک کسب و کار خاص را در این اداره می‌کردید، مثلاً کسب و کار بیمه سازمان حفظ سلامت ناحیه شمال شرق ما (HMO)، تا پایان فوریه نمی‌دانستید که در ژانویه چه عملکردی داشته‌اید. معنای این تأخیر آن بود که در فوریه صرفاً بر اساس حدس و گمان تصمیماتی را اتخاذ می‌کردید و هیچ راهی وجود نداشت که بفهمید کسب و کار را بهبود داده‌اید یا آن را بدتر کرده‌اید.

از پرواز در مه بگویم! وضعیت به قدری وخیم شده بود که کاملاً امکان داشت یک روز متوجه شویم هواپیمایی که هدایت می‌کردیم هفته‌ها قبل با دامنه یک کوه برخورد کرده است، بدون آنکه کسی خبر داشته باشد. نمی‌توانستیم اجازه دهیم اوضاع به این منوال ادامه پیدا کند. من یک دوچین از بهترین و باهوش‌ترین افراد شرکت را که شامل نمایندگانی از دپارتمان‌های مالی، آی‌تی، بیم‌سنجی و سایر آن‌ها بودند به جلسه‌ای در اتاق هیئت‌مدیره دعوت کردم. وقتی تیم کنار هم جمع شد، مأموریت‌مان را توضیح دادم:

✍ برای شروع رسیدگی به مشکلات پیش‌روی ایتنا، به سیستمی اطلاعاتی نیاز داریم که همه داده‌های دریافتی ما شامل دفتر مالی، دفتر عضویت و... را در یک سیستم منبع واحد وارد کند. این سیستم باید پیش‌ساخته باشد تا مدیران اجرایی ما بتوانند بلافاصله نحوه عملکرد کل هفت ناحیه کسب و کار را مشاهده کنند. به گزارشی نیاز داریم که سود و زیان‌های کاملاً اختصاص یافته، تغییرات در عضویت، درآمدهای واقعی و هزینه‌ها

1. Northeast Region Health Maintenance Organization

2. Actuarial

در مقابل پیش‌بینی‌ها و... را کاملاً بازتاب دهد. باید قادر باشیم با کلیک‌کردن روی یک ناحیه، عملکرد هر منطقه از آن ناحیه و همچنین تقسیم‌بندی‌های به‌خصوصی از مشتریان را دنبال کنیم، کسب‌وکار مشتریان انفرادی، کسب‌وکار گروه‌های کوچک و کسب‌وکار حساب‌های ملی. درنهایت، می‌خواهم همراه طی هفت روز به این کارها خاتمه دهیم. به این ترتیب، می‌توانیم اصلاحات ضروری را به‌موقع انجام بدهیم.

به آن‌ها توضیح دادم که داشتن این اطلاعات در هفت روز به معنای یک بهبود هشت‌روزه برای کل شرکت خواهد بود؛ اما مهم‌تر از آن، بهبود بیست‌ویک روزه برای رهبران ناحیه‌ای و منطقه‌ای بود که در اداره کسب‌وکارشان به مشکل برخورد کرده بودند.

همان‌طور که صحبت می‌کردم و این ایده‌ها را روی تخته نشان می‌دادم، می‌توانستم سرهایی را ببینم که به نشانه تأیید تکان می‌خوردند. این‌ها رهبران باتجربه و باهوش کسب‌وکار بودند و آنچه پیشنهاد می‌کردم به‌خوبی می‌فهمیدند. یکی از آن‌ها گفت: «عجب!»، یکی دیگر گفت: «فوق‌العاده می‌شود!» و آن یکی گفت: «شبیهِ سیستمی است که چند سال قبل سعی کردیم بسازیم.»

پرسیدم: «چه بلایی سر آن سیستم آمد؟»

«خب، مدتی روی آن کار کردیم و بعد رهاش کردیم.»

گفتم: «می‌فهمم، اما این سیستم تفاوت بزرگی با آن دارد. این یکی ساخته خواهد شد.»

بین آن‌ها نگاه‌هایی ردوبدل شد. شاید کمی نامطمئن بودند که چطور موضعی قاطع مثل من بگیرند.

صحبت‌هایم را ادامه دادم: «خیلی خب، همه می‌دانیم به چه نیاز داریم. بیایید دربارهٔ زمان‌بندی صحبت کنیم. الان آوریل است و در آستانهٔ

شروع فرایند بودجه‌بندی برای سال بعد هستیم. هدف ما این است که تا سپتامبر یا اکتبر بودجه را مشخص کنیم. این طوری قبل از ثبت نام مشتریان در ژانویه می‌دانیم بیمه‌نامه‌هایمان را چطور قیمت‌گذاری کنیم. بدون داشتن ارقام واقعی و به‌روز نمی‌توانیم این کار را بکنیم.» سرهای بیشتری در اتاق تکان می‌خورد.

من که دلگرم شده بودم، از گروه خواستم خودشان را کمیته ناظر این پروژه مهم قلمداد کنند. «با برگزاری جلساتی در میان خود یک طرح تهیه کنید. این پروژه را سیستم اطلاعات مدیریت اجرایی می‌نامیم، به‌طور مخفف EMIS. ده روز دیگر، دوباره برای بررسی ایده‌های شما دور هم جمع می‌شویم.» جلسه تمام شد و از اینکه حرکت به سوی حل مشکلی بزرگ را آغاز کرده بودم، احساس خرسندی می‌کردم.

اما ده روز بعد که در همان اتاق جمع شدیم، به سرعت معلوم شد انتظارات من و سایر اعضای گروه دقیقاً یکی نبوده است.

گفتم: «بیااید به طرح پروژه‌ای که تهیه کرده‌اید نگاهی بیندازیم.»

سخنگوی گروه گلویس را صاف کرد: «خب، ما دور هم جمع شدیم و درباره الزامات پروژه صحبت کردیم. تصمیم گرفتیم تا سپتامبر یک طرح پروژه دقیق برای EMIS بسازیم.»

باحیرت گفتم: «منظورتان را نمی‌فهمم. نمی‌خواهم تا سپتامبر یک طرح داشته باشم. من یک نمونه اولیه می‌خواهم، سیستمی که اجرا و راه‌اندازی شده باشد و اطلاعات اساسی را که برای مدیریت کسب‌وکارمان نیاز داریم در اختیارمان قرار دهد. شاید ابتدایی و ناقص باشد، درک می‌کنم، اما باید از چیزی که داریم بهتر باشد و تا سپتامبر عملیاتی شود.»

حالا نوبت همکارانم بود که متحیر شوند. یکی از آن‌ها گفت: «غیرممکن است!» حس می‌کردم یک دوجین چشم به من خیره شده است. انگار از آن‌ها خواسته بودم بال دریاورند و پرواز یاد بگیرند.

می‌توانستم ببینم که به یک نقطه عطف بزرگ رسیده بودیم، نه تنها برای آینده پروژه EMIS، بلکه برای دوران کاری من در ایتنا. چطور باید با این تصورات متضاد درباره واقعیت کنار می‌آمدیم؟ در ایتنا بیشتر افراد فقط قادر به درک دو امکان بودند.

ابتدا، رویکردی وجود داشت که در ایتنای قدیمی پذیرفته شده بود. این شرکت مدت‌ها به دلیل سبک حمایت‌کننده، بیزار از تعارض و کارمندانواز خود شناخته می‌شد. در مراکز ما در هارتفورد کنکتیکوت، چندین نسل از خانواده‌ها درست بعد از پایان دانشگاه در ایتنا مشغول به کار شده بودند و تصور می‌کردند مادامی که گندی بالا نیاورند، با سخاوت از آن‌ها مراقبت خواهد شد. چیزی به نام تعدیل نیرو واقعاً شنیده نشده بود. به همین دلیل، لقب مهربانانه «مادر ایتنا» را به شرکت داده بودند و در کل صنعت با آن نام شناخته می‌شد.

اگر مشکلی شبیه این در ایتنای قدیمی و مادرانه ظاهر شده بود، همه می‌دانستند چطور آن را کنترل کنند. بعد از کمی بحث مبهم درباره مشکل، یکی نتیجه می‌گرفت «می‌رویم و درباره آن فکر می‌کنیم» و طی چند هفته کل ایده یک سیستم اطلاعاتی جدید به سادگی فراموش می‌شد. هیچ‌کس تغییر جهتی اعلام نمی‌کرد یا حتی تصمیم قاطعانه‌ای نمی‌گرفت، بلکه مسئله به آرامی رنگ می‌باخت. رویکرد آن‌ها به تصمیم‌گیری، البته شاید «پرهیز از تصمیم‌گیری» توصیف بهتری برای آن باشد، یک اسم دیگری هم داشت: «نجابت ایتنا».

بعد یک مدل حل مسئله جدیدتر ظاهر شد که برخی از مدیران جدیدتر اینستا، به ویژه انواع شدیداً کارآفرینانه که برخی از کسب و کارهای تازه خریداری شده ما را اداره می‌کردند، احتمالاً در چنین موقعیت‌هایی به کار می‌گرفتند. اگر به یکی از این مدیران اجرایی می‌گفتند هدف او برای ساخت EMIS «غیرممکن» است، احتمالاً فریاد می‌زد: «می‌گویی نمی‌توانی این کار را انجام بدهی؟ این مزخرفات را تحویل من نده! البته که می‌توانی! و اگر باز هم بگویی نمی‌توانی، اخراجت می‌کنم و یکی را پیدا می‌کنم که بتواند انجامش بدهد!»

این رویکرد، وارونه افراطی «مادر اینستا» بود و احتمالاً تأثیری بیش از آن نمی‌گذاشت. چیزی که در طول این سال‌ها یاد گرفته‌ام آن است که بیشتر آدم‌های این کسب و کار به برآوردن انتظارات علاقه‌مندند، اما به برآوردن الزامات علاقه‌ای ندارند.

به علاوه، وقتی افراد خبرهای بدی را منتقل می‌کنند، دادزدن سر آن‌ها معمولاً دو چیز را تضمین می‌کند. اول آنکه شما را نادیده خواهند گرفت و درحالی‌که ممکن است فقط برای خاتمه دادن به داد و فریاد شما با هرچه می‌گویید موافقت کنند، در هفته‌ها و ماه‌های بعد راه‌های زیادی برای خراب کردن تلاش‌های شما پیدا خواهند کرد. دوم آنکه دیگر هیچ‌کس خبرهای بد را به شما نخواهد گفت.

تا جایی که به من مربوط می‌شد، هیچ‌یک از این مدل‌های حل مسئله قابل پذیرش نبودند. مصمم بودم راه سوم و جدیدی را طراحی کنم. پس گفتم: «خیلی خب. به اعتقاد من برپایی و راه‌اندازی یک نمونه اولیه از سیستم EMIS تا سپتامبر شدنش است. شما معتقدید که شدنی نیست. بیا بیا در مورد موانعی صحبت کنیم که در مسیر دستیابی به آن می‌بینید. بیا بیا فرایندها را با جزئیات دقیق مشخص کنیم و تاریخ‌ها و چارچوب‌های

زمانی هر گام را کنار آن بنویسیم.» بلند شدم و براساس پیشنهادهای همکارانم که دور میز نشسته بودند طرح فرایند را روی تخته مشخص کردم. خیلی زود مانع بزرگی ظاهر شد. یک نفر متوجه شد که «به کمک یک عرضه کننده خارجی با تخصص طراحی و اجرای سیستم های نرم افزاری پیچیده نیاز داریم» و همه با او موافق بودیم. یکی دیگر مدعی شد: «این اولین مشکل بزرگ ماست، به هیچ وجه امکان ندارد با یک عرضه کننده بر سر قرارداد مذاکره کنیم و بعد ظرف چند ماه سیستم جدید را طراحی و اجرا کنیم.»

نفر سومی هم تأیید کرد: «انعقاد قرارداد خیلی بیشتر از این ها طول می کشد. اول باید مشکل را تجزیه و تحلیل کنیم، راه حل های استفاده شده سایر شرکت ها را محک بزنیم و طرحی کلی برای سیستم خودمان طراحی کنیم. همه این کارها چندین ماه طول می کشد. بعد باید عرضه کننده ای انتخاب کنیم که بتواند کد واقعی برای نرم افزار جدید ما را بنویسد و امتحان کند. بعد از آن، مذاکره بر سر قرارداد یک ماهی به طول خواهد انجامید. تا آن موقع وارد پاییز شده ایم. عملاً کل مهلتی که به ما داده ای تمام می شود.»

گفتم: «متوجهم. خب بیایید با جزئیات بیشتر در مورد آن فکر کنیم. چند عرضه کننده هستند که می توانند این کار را انجام دهند؟»

یکی از متخصصان فناوری اطلاعات جواب داد: «شرکت های زیادی هستند که این کار را می کنند، اما واقع گرایانه بگویم، فقط سه شرکت بزرگ و باتجربه هستند که می توانند از عهده چنین کار بزرگی برآیند.» بعد آن ها را نام برد؛ مثلاً ممتاز، مبتدی و میانه.

گفتم: «پس سه عرضه کننده هستند که می توانیم از بینشان انتخاب کنیم. بیایید کمی آن ها را محدودتر کنیم. فکر می کنید بهترین گزینه های ما احتمالاً کدام دو شرکت باشد؟»

«خب، شرکت ممتاز تعدادی نقاط مثبت و منفی دارد. آخرین باری که با آن‌ها کار کردیم، کارشان چند هفته از برنامه عقب بود. فکرمی‌کنم شرکت‌های مبتدی و میانه بهترین گزینه‌های ما باشند.» همکارانش در تأیید او سرشان را تکان دادند.

گفتم: «خیلی خوب. نظرتان دربارهٔ رویکردی متفاوت چیست. به جای آنکه تا زمان طراحی پروژه منتظر بمانیم، فردا تیم مذاکرهٔ قراردادمان را برای شروع مذاکرات با شرکت‌های مبتدی و میانه بفرستیم؟ مسلماً باید با آن‌ها روراست باشیم. به آن‌ها می‌گوییم یکی از شما معامله را به دست می‌آورد و دیگری نه. اگر نمی‌توانید با آن کنار بیایید، با ما قرارداد نبندید. فکر می‌کنید حاضر باشند براین اساس با ما صحبت کنند؟»

بین کسانی که تجربهٔ برون‌سپاری داشتند نگاه‌هایی ردوبدل شد. در نهایت، یکی از آن‌ها به حرف آمد و گفت: «کار غیرمعارفی است، اما پروژهٔ بزرگی خواهد بود و شرط می‌بندم عرضه‌کنندگان خوشحال شوند تیم‌های انعقاد قرارداد خود را بفرستند که براین اساس با ما صحبت کنند.»

گفتم: «خیلی خوب» و روی تخته نوشتم: «اگر قراردادی داشته باشیم که آماده باشد به محض طرح‌ریزی پروژه امضا شود، یک ماه ما را جلو می‌اندازد.»

بعد به بررسی سایر تنگناهایی پرداختیم که تهدیدی برای به‌تأخیر انداختن پروژه بودند.

پرسیدم: «چند ساعت کاری طول می‌کشد این پروژه تکمیل شود؟ بیایید آن را به اجزای سازنده‌اش تبدیل کنیم تا یک برآورد حدودی معقول به دست بیاوریم.» متخصصان دور میز برآوردهایشان را اعلام کردند: سیصد

ساعت برای این قطعه از پازل، پانصد ساعت برای آن یکی و... خیلی سریع روی تخته پراز فهرست و طرح شد. یکی از آن‌ها ارقام را باهم جمع کرد. ظرف چند دقیقه، برآوردی تقریبی از زمان موردنیاز پروژه به دست آوردیم.

گفتم: «بیایید کل آن را به دو قسمت تقسیم کنیم، یک قسمت شامل بخش‌هایی که فقط ما می‌توانیم انجام دهیم و دیگری شامل بخش‌هایی که می‌توانیم برای انجامشان کمک خارجی بگیریم.»

فهرست اجزای پروژه را یک‌به‌یک بررسی و بر همین اساس آن‌ها را دسته‌بندی کردیم. مشخص شد که متخصصان بیمه ایتنا برای برعهده‌گرفتن وظیفه اجرای محاسبات بیم‌سنجی جهت انطباق با ظرافت‌ها و ناهنجاری‌های سیستم فعلی ما، بهترین تجهیزات را داشتند. از سوی دیگر، کارمندان قراردادی یک مؤسسه مشاوره مدیریت، مشروط بر آنکه به قوانین تصمیم‌گیری دقیق تعیین‌شده از سوی ایتنا مجهز باشند، می‌توانستند وظیفه دسته‌بندی مشتریان در دسته‌های گوناگون را انجام دهند؛ اشخاص در مقابل گروه‌های کوچک در مقابل کارفرمایان بزرگ. گفتم: «این مسئله کمی برایمان خرج برمی‌دارد، اما برای پروژه EMIS زمان مهم‌تراز پول است.»

یکی از حضار مخالفت کرد: «یک دقیقه صبر کن. گاهی اوقات دسته‌بندی مشتریان می‌تواند سخت باشد. نواحی خاکستری وجود دارد که فقط یک متخصص می‌تواند آن‌ها را به درستی ارزیابی کند. شاید درنهایت فهرست‌هایی از مشتریان به دستمان برسد که نادرست‌اند و می‌توانند ارزش گزارش‌های مالی ما را کاهش دهند.»

یکی دیگر با او موافقت کرد: «درست است، شاید برون سپاری دسته‌بندی مشتریان اشتباه باشد.»

گفتم: «بیا یاد در مورد آن صحبت کنیم. فکر می‌کنید چند درصد از مشتریان ممکن است در یکی از آن نواحی خاکستری قرار بگیرند؟»
بعد از کمی مکث، یک نفر جسارت به خرج داد و گفت: «شاید ۵ درصد.»
آن یکی گفت: «شاید کمتر.»

پرسیدم: «و اگر دسته‌بندی مشتریان ما تا این حد نادرست باشد، گزارش‌های مالی ما را هم آن قدر نادرست می‌کند که نشود از آن‌ها استفاده کرد؟»

سرهایی دور میز تکان خوردند. یکی شان گفت: «نه، ۵ درصد برای ایجاد یک تفاوت واقعی کافی نیست. باز هم جمع کنترل را در رأس خواهیم داشتیم. هرگونه مغایرتی تحت آن به مرور زمان حل می‌شود و داده‌های به موقع، که تا ۹۵ درصد درست‌اند، باز هم خیلی بهتر از اطلاعات قدیمی خواهند بود که در حال حاضر داریم.»

گفتم: «بسیار عالی. پس می‌توانیم بدون هیچ مشکل بزرگی دسته‌بندی مشتریان را برون سپاری کنیم.»

بقیه کارها را هم به همین صورت بررسی کردیم. در پایان جلسه، متوجه شده بودیم که بخش عظیمی از کار را می‌توان به تأمین‌کنندگان خارجی محول کرد که می‌توانستند هم‌زمان با ما کار کنند و علاوه بر کاهش حجم کاری ما، مقدار کل زمان مورد نیاز برای تکمیل پروژه را نیز کاهش می‌داد. دیگر ایده طراحی و اجرای نمونه اولیه EMIS تا سپتامبر آن قدرها هم احمقانه به نظر نمی‌رسید.

ما همه پیچیدگی‌ها را در یک جلسه کاری دوساعته برطرف نکردیم. کمیته ناظر ما سه جلسه تشکیل داد تا طرحی دقیق تهیه کند. چیزی که به آن «مسیر فرود»^۱ می‌گوییم و همه لحظات تصمیم‌گیری در فرایند، خطاهای احتمالی و مسیرهای جایگزین برای به‌کارگیری در صورت لزوم را شرح می‌دهد. بین این جلسات، کمیته‌های فرعی روی مسائل ویژه کار می‌کردند. مسائل به‌شدت پرجزئیات و پیوسته‌ای مانند «چطور مسئولیت کارمزد‌های کارگزاری را محول کنیم و چطور کارمزد پرداخت شده را با محصول مطابقت دهیم؟» هر مشکلی که برای این کمیته‌های فرعی سخت بود، برای یافتن راه‌حل نهایی به کمیته ناظر آورده می‌شد. ذره ذره طرح شکل گرفت.

طی آن جلسات اول، هم‌زمان با خلق طرح، یکی از کارهای اصلی من پرسیدن تعداد زیادی سؤالات معنادار بود. پرسیدن چنین سؤالاتی یک هنر است. وقتی افراد اعتراض می‌کردند که فرجه پیشنهادی من «غیرممکن» است، می‌پرسیدم: «می‌توانی کمک کنی بفهمم چطور این نتیجه را گرفتی؟» یا «چه عواملی باعث شده است نتیجه بگیري که غیرممکن است؟» از شروع سؤالاتم با واژه «چرا» پرهیز می‌کردم. مدت‌ها پیش متوجه شدم سؤالات «چرایی» آدم‌ها را در حالت تدافعی قرار می‌دهند و مطابق با آن پاسخ خواهند داد. در مقابل، عبارات غیرمستقیم‌تری که استفاده می‌کردم توجهات را از سرزنش کردن منحرف می‌کرد و دقیقاً به جایی که می‌خواستم معطوف می‌کرد. به سوی پرده برداشتن از دلایل ریشه‌ای و رای مخالف‌های آن‌ها. این مسئله به ما امکان می‌داد باهم تصمیم بگیریم که آن مخالفت‌ها درست بودند یا خیر و در این صورت با آن‌ها چه کنیم.

1. Glide Path

به همین ترتیب، وقتی ایده‌ای برای یک رویکرد خلاقانه داشتیم که می‌توانست مشکلی به ظاهر برطرف‌نشده را رفع کند، از پیشنهاد مستقیم آن خودداری می‌کردم. در عوض، شاید می‌پرسیدم X را در نظر گرفته‌اید؟ اگر این روش را امتحان کنیم، چطور از آب درمی‌آید؟ هدف من آن نبود که فقط پاسخ معما را به آن‌ها بدهم، بلکه می‌خواستم روش جدیدی از تفکر دربارهٔ مسائل را به آن‌ها یاد بدهم و می‌دانستم اگر در این تکنیک ماهر شوند، در سال‌های آتی خودشان می‌توانند راه‌حلی برای مسائل پیدا کنند.

همان‌طور که انتظار می‌رفت، خیلی زود همکاران من در این رویکردهای حل مسئله‌ای مطرح کردند که هرگز به‌تنهایی قادر به تصورشان نبودم و این قابل درک بود. هرچه باشد، در کسب و کار بیمه چندین دهه تجربه داشتند. چیزی از هوش یا توانایی کم نداشتند؛ فقط فرصت به‌کارگیری خلاقانهٔ آن‌ها نداشتند. به محض آنکه به آن‌ها امکان دادم بدانند روش‌های جدید تفکر مورد تشویق قرار می‌گیرد، جریان ایده‌ها سرازیر شد.

فرایند طرح‌ریزی EMIS زمان‌بر، جزئیات‌محور و پرهزینه بود. دیگر دیوارهای بدون پنجرهٔ اتاق هیئت‌مدیره را که عده‌ای به آن لقب «جان‌پناه» داده بودند به‌خوبی یاد گرفته بودیم. شب‌های زیادی، همچنین تعطیلات آخر هفته، را به خوردن غذاهای بیرون‌برحین بحث بر سر آخرین مشکلات برنامه‌مان و طراحی و بازطراحی نمودارهای گردش کار روی تخته سپری کردیم.

معمولاً در طول فرایندهای طرح‌ریزی از این دست، افراد بی‌حوصله می‌شوند. می‌نالند که «یک جلسهٔ کمیتهٔ دیگر! نمی‌شود فقط سراغ کارمان برویم؟» اما هدایت و خلق یک طرح برای پروژه‌ای به‌ظاهر غیرممکن یکی از کارهای مهمی است که هر رهبر می‌تواند انجام دهد البته نه به دلیل آنکه طرح دقیقاً به شیوه‌ای که شما انتظار دارید اجرا خواهد شد، بلکه

کاملاً برعکس. داشتن یک طرح زمانی بیشترین اهمیت را دارد که آینده با پیش‌بینی شما فرق داشته باشد. این طرح به شما امکان می‌دهد زمانی که یک ناهمسازی ظاهر می‌شود، آن را تشخیص بدهید، بزرگی آن مغایرت را اندازه‌گیری کنید و اقدامات اصلاحی را به سرعت طرح‌ریزی کنید.

داشتن یک طرح به شما امکان می‌دهد چنین سؤالات کلیدی را بپرسید: آیا طبق برنامه زمان‌بندی پیش می‌رویم تا به نتایج مورد نیازمان برسیم؟ موانع و مسائلی که با آن‌ها مواجه شده‌ایم چه هستند؟ برای برگشتن به مسیر فرود آزاد باید چه کار کنیم؟ آیا روشی هست که بتوانیم برای جبران زمان ازدست‌رفته از آن استفاده کنیم؟ آیا می‌توانیم منابع بیشتری اضافه کنیم که گام بعدی به جای دو هفته طی یک هفته تکمیل شود؟ بدون طرح، وقتی مشکلات غیرمنتظره ظاهر شوند، در تاریکی پرتاب می‌شویم. به محض تهیه یک طرح، حتی اگر بی‌نقص نباشد، شانس رسیدن شما به هدف‌تان، به‌رغم مشکلات و موانع، خیلی خیلی بیشتر می‌شود.

اختصاص زمان مورد نیاز برای خلق یک طرح دقیق از ضروریات است. به علاوه، هرچه مشارکت‌کنندگان در پروژه سریع‌تر گزارش بدهند، بهتر است. من به آن «آهنگ گزارش‌گری» می‌گویم. وقتی مشارکت‌کنندگان یک بار در ماه پیشرفت خود را گزارش می‌دهند، در سال فقط دوازده بار فرصت دارید که هرگونه مشکلی را حل کنید. اگر هر دو هفته گزارش بدهند، بیست و شش فرصت دارید. اگر به صورت هفتگی گزارش بدهند، پنجاه و دو فرصت دارید. هر فرصت بیشتر برای پرداختن به مشکلات، شانس موفقیت شما را افزایش می‌دهد.

مسئله مهم بعدی، عادت دادن آدم‌ها به گفت‌وگوی آزادانه است. شما به فرهنگ کسب‌وکاری نیاز دارید که اعضای تیمتان را تشویق کند

خبرهای بد را آزادانه و به سرعت منتقل کنند. همچنین، لازم است این انتظار را به صراحت، در آرامش و حداقل در اوایل، مکرراً به زبان بیاورید. ایجاد فرهنگ شفافیت دشوار است؛ طبق برآوردهای بیشتر متخصصان، فرایندی پنج‌ساله است. این امر مستلزم اراده به انجام آن و انضباط شخصی برای برخورد باثبات با آدم‌هاست. وقتی مشکلی ظاهر می‌شود، در برابر وسوسهٔ عصبانی شدن، از کوره در رفتن، یا نشانه رفتن انگشت اتهام به سوی دیگران مقاومت کنید. به جای آن، روی تحلیل آنچه اتفاق افتاده و پیدا کردن راه حل متمرکز شوید. اگر به این شکل رفتار کنید، هر بار که خبر بدی می‌رسد، افراد در نهایت متوجه می‌شوند دربارهٔ ارزش قائل شدن برای صداقت و آزادی راست می‌گفتید.

به مرور زمان، همکارانم در این‌جا متوجه شدند وقتی از آن‌ها می‌خواستم حل مسئله را با روحیهٔ همکاری و واقع‌گرایی انجام دهند، جدی می‌گفتم. کم‌کم ترس جایش را به خلاقیت داد. ذره‌ذره طرح EMIS شکل گرفت و اوایل تابستان داشتیم آن را اجرا می‌کردیم. من و اعضای کمیتهٔ ناظر یکی از ساعت‌های طولانی کاری دوران حرفه‌ای خود را تجربه می‌کردیم که شامل تعداد زیادی از عصرها و آخر هفته‌ها بود. ما دائماً با تأمین‌کنندگان خارجی خود در ارتباط بودیم و جزئیات مشخصات برنامه‌مان را بازبینی و تنظیم و پیچیدگی‌های دقیقه‌آخری را برطرف می‌کردیم. اما کم‌کم و تا حدودی در میان بهت و حیرت ما، پروژه «غیرممکنی» که در ماه آوریل آغاز کرده بودیم به واقعیت مبدل می‌شد.

تا سپتامبر ۲۰۰۱، نمونهٔ اولیهٔ EMIS را راه‌اندازی کرده بودیم. هریک از اعضای تیم اجرایی ما می‌توانست از طریق دسک‌تاپ خود وارد شود و به دنیایی

از داده‌های حیاتی دسترسی داشته باشد: شماره‌های عضویت براساس منطقه، درآمد‌های واقعی در مقابل ارقام بودجه‌بندی شده، مخارج کاملاً اختصاص یافته و بسیاری چیزهای دیگر. حالا برای اولین بار می‌توانستیم به سؤالات به ظاهر ابتدایی مانند «چند نفر واقعاً برای ایتنا کار می‌کنند؟» پاسخ بدهیم. حال به ابزاری حیاتی برای برقراری ارتباط با مدیران و تعلیم و پرورش آن‌ها دسترسی داشتم. هر وقت با سرپرست یک عملیات منطقه‌ای یا یک خط تولید ملاقات می‌کردم، ابتدا از آن‌ها درخواست می‌کردم روی صفحه EMIS من را در جریان کسب و کار خود بگذارند. به سرعت متوجه شدم که چقدر خوب جزئیات کسب و کار را درک کرده‌اند و می‌توانستیم با هم روی مسائلی تمرکز کنیم که مانع رشد و سودآوری بودند. EMIS نوپا یک سیستم اطلاعاتی بی‌نقص نبود، البته فعلاً؛ اما خیلی بهتر از چیزی بود که قبلاً در اختیار داشتیم و شاید ۸۵ تا ۹۰ درصد از چیزی بود که برای اداره کسب و کارمان با حداکثر کارایی نیاز داشتیم.

روزی که نمونه اولیه EMIS آنلاین شد، رضایت خاطر زیادی برای من و دیگر اعضای تیم به همراه داشت؛ زیرا برای دستیابی به آن سخت تلاش کرده بودیم. باید اقرار کنم که این حس رضایت، حداقل برای من، فقط چند دقیقه به طول انجامید؛ زیرا من و بسیاری از سایر همکارانم عمیقاً غرق چالش‌های دیگری بودیم که ایتنا را به دردسر انداخته بود؛ از متحول کردن روابطمان با پزشکان، مشتریان و اعضا گرفته تا بازیافتن حس غروری که کارکنانمان برای مشارکت کامل در ساخت شرکت به آن نیاز داشتند.

با نگاه به گذشته می‌توان دید که EMIS رویدادی دگرگون‌کننده در تکامل ایتنا بوده است. برای اولین بار پس از سال‌ها این شرکت اقدامی را انجام داده بود که در بازگشت آن نقش حیاتی ایفا می‌کرد. در این مسیر، ایتنا بر

چالش فرهنگی درخور توجهی فائق آمده بود و علاوه بر بهره‌بردن از هوش، دانش و انرژی‌های خلاقانه کارکنانش ثابت کرد هنوز هم می‌توانیم به طرز تحسین‌برانگیزی دست به نوآوری بزنیم.

من درایتنا خوش‌شانس بودم. خیلی سریع فهمیدم افرادی که کنارشان کار می‌کنم بسیار با استعدادتر از آن چیزی هستند که نتایج کاری‌شان نشان می‌داد. مشکلات شرکت در اواخر دهه ۱۹۹۰ و اوایل دهه ۲۰۰۰ ناشی از هیچ‌گونه کمبود استعداد، دانش یا تعهدی نبود، بلکه نتیجه سیستم‌های به‌هم‌ریخته و شکست‌های نافرجام رهبری بود. مهم‌تر از همه و آنچه به سرعت حس تحسین‌برانگیز را برای من ایجاد کرد، این بود که ناامیدانه می‌خواستند برنده شوند و آماده، حتی مشتاق بودند برای تبدیل شدن به افرادی برنده هر کاری که لازم است انجام دهند. همان‌طور که مدتی بعد از وارد شدن به شرکت گفتم، «ایتنا خرد نشده بود، خم شده بود». این پیام به‌مثابه اکسیری از امید برای هزاران فرد سخت‌کوشی بود که مشتاق کمک به احیای شرکت بودند.

ایتنا از این نظر منحصربه‌فرد نیست. در طول این سال‌ها، متوجه شده‌ام که بیشتر سازمان‌ها تعداد زیادی افراد باهوش، سخت‌کوش و دلسوز دارند. این مسئله به شعار رهبری من درباره مثبت‌پنداشتن نیت برمی‌گردد. همه آدم‌ها عملاً می‌خواهند کار درست را انجام دهند. اگر نتوانند یا این کار را کنند، به دلیل آن است که یا نمی‌دانند چگونه انجامش دهند یا ابزارهای مناسب را در اختیار نداشته‌اند. وظیفه رهبر است که این کمبودها را جبران کند، نه آنکه کارکنان را به دلیل مهارت‌ها یا منابعی سرزنش کند که ممکن است نداشته باشند.

البته گاهی اوقات تغییر در پرسنل ممکن است اجتناب‌ناپذیر باشد. در موقعیتی مانند آنچه در ایتنا با آن مواجه شدیم، معمولاً عده کمی از افراد

به قدری به سیستم‌های ناکارآمد قدیمی متعهد شده‌اند یا قادر نیستند سازگاری‌های ذهنی لازم برای مشارکت در تغییر را ایجاد کنند که فقط باید مرخصشان کنید.

یک نمونه از آن تیم فناوری اطلاعاتی بود که از رژیم سابق برای من به جا مانده بود. می‌دانستیم که برای ساخت نمونه اولیه EMIS فقط در یک ماه باید زیرساخت‌های آی تی خود را در سال‌های آتی گسترش و بهبود دهیم. در دنیای کسب و کار امروز، به ویژه در یک کسب و کار دانش بنیان مانند بیمه، برخلاف نگاه بسیاری از شرکت‌ها به آن، فناوری فقط یک هزینه نیست، بلکه جایی در قلب راهبرد رقابتی شماست. پس در طول فرایند طرح ریزی راهبردی مان برای سال‌های بعد و براساس موفقیتی که با EMIS کسب کرده بودیم ایده‌ای برای بهبود سیستم‌های آی تی خود جهت حمایت بیشتر از نیازهای کاری مان توسعه دادیم.

در اواخر ژانویه، تیم آی تی با من ملاقات کرد تا در مورد طرح سالیانه‌ای بحث کنیم که مشترکاً توسعه داده بودیم. آن‌ها گفتند: «همه چیز را برآورد کرده‌ایم و فکر می‌کنیم که احتمالاً قادر به انجام دادن حدود ۷۰ درصد از چیزی باشیم که طرح ریزی کرده‌ایم.»

کمی گیج شده بودم که منظورشان چیست. پرسیدم: «منظورتان این است که امسال ۷۰ درصد از طرح سالانه ۲۰۰۲ را می‌توانید انجام دهید؟»
جواب دادند: «بله، منظورمان همین است.»

اعتراف می‌کنم از شنیدن این جواب جا خورده بودم. طرح فناوری اطلاعاتمان را برای آن سال با همکاری نزدیک تیم آی تی توسعه داده بودیم و نتایج عملیاتی و مالی ما به آن بستگی داشت. از آنجاکه در طول فرایند طرح ریزی هیچ صحبتی از نگرانی به زبان نیاورده بودند، تصور کرده بودم

شخصاً به حصول آن متعهدند. این انکار بی مقدمه طرح مرا مبهوت و نگران کرد. ناگهان مشخص شد که ما اساساً ایده‌های متفاوتی از مفهوم طرح ریزی کسب و کار داشتیم. آن‌ها فکر می‌کردند طرح کسب و کار یک جور فهرست آرزوهاست؛ اما من آن را تعهدی محکم برای حصول نتایج طرح ریزی شده می‌دانستم.

قطعاً هیچ سؤالی در مورد آنچه بعد باید انجام می‌دادیم وجود نداشت. به سرعت طرح عملیاتی برای سال آینده را تغییر دادیم و راهبردی برای تجهیز مجدد تیم آی تی خود اجرا کردیم. مگ مک‌کارتی، یک مدیر اجرایی باتجربه آی تی، به عنوان سرپرست توسعه نرم‌افزاری کاربردی استخدام شد و کار با آی بی ام را آغاز کرد. بعدها، مک‌کارتی به مدیر ارشد اطلاعات من تبدیل شد و تحول حوزه آی تی ایتنا را هدایت می‌کرد.

با حفظ بهترین اعضای آن تیم، تشکیلات آی تی خود را کوچک‌تر کردیم و آنچه توافق منبع‌یابی مشترک با آی بی ام می‌نامیدیم توسعه دادیم. با علم به آنکه فاقد قابلیت‌های فنی مورد نیازمان بودیم، برای کمک افرادی را از آی بی ام آوردیم. آن‌ها به ما کمک کردند تیم خودمان را استخدام کنیم و تعلیم دهیم. آن‌ها سه سال با ما همکاری کردند تا کل فرایند آی تی خود را شخصی‌سازی کنیم. نتیجه نهایی، یک بخش آی تی متحول شده بود که کاملاً قادر به انجام دادن همه وظایف درخواستی ما و حتی بیش از آن بود. بسیاری از بهترین نیروهای ما در این تیم آی تی جدید، پرسنل رده پایین بودند که زیر ساختار پیشین مدفون شده بودند.

گاهی اوقات تعلیم مجدد سازمان برای دستیابی به غیرممکن‌ها نیازمند خون تازه است. اما در بسیاری موارد استعدادی که نیاز دارید همان جا دم دست و منتظر رها شدن از بند است.

در سایر موارد، آن استعداد جایی در دنیای خارج و در جست‌وجوی تیم برنده‌ای است که به آن ملحق شود. طی چند سال بعد از بازگشت ما، متوجه شدیم هم‌زمان با پیچیدن خبر فرهنگ و رهبری جدید ایتنا، توانسته‌ایم بسیاری از افراد قابل‌ی را که در طول روزهای دردناک رژیم سابق شرکت را ترک کرده بودند دوباره جذب کنیم. همان‌طور که شکست در مارپیچی پایین‌رونده شکست به بار می‌آورد، موفقیت هم موفقیت به همراه می‌آورد و به محض شروع حرکت در جهت درست، بسیاری از جزئیات دیگر نیز شروع به استقرار می‌کند.

حکایت EMIS حکایت گروهی از افراد است که ناامیدانه خواهان بهبود عملکرد خود و کسب وکارشان بودند. اما در شیوه تفکری به دام افتاده بودند که باعث می‌شد باور کنند دستیابی به آنچه نیاز داشتیم امری غیرممکن است. وظیفه من، به‌عنوان یک رهبر، نشان دادن شیوه جدیدی از تفکر به آن‌ها بود تا از طریق مرشدیت بیانی شفاف از مواضع خود و انتظاراتم به نمایش بگذارم و از طریق نمونه شخصی خودم نشان دهم که چطور می‌توانند به راه خروجشان از چارچوبی فکر کنند که در آن به دام افتاده بودند.

جوهره رهبری برای من این است: هنر کمک به آدم‌ها برای آزاد کردن خود از قید و بندهای ذهنی که آنچه را قادرند به دست آورند محدود می‌کند. در فصل‌های بعدی، چیزهای بیشتری از آنچه در سال‌های موفقیت و شکست در تلاش برای تسلط و به‌کارگیری این هنر آموخته‌ام به اشتراک خواهم گذاشت.



نکاتی از فصل پنجم

- در بیشتر سازمان‌ها، افراد درباره آنچه ممکن است و آنچه ممکن نیست فرضیاتی می‌سازند. این فرضیات معمولاً بی‌اساس، در محدود کردن آنچه سازمان می‌تواند به دست آورد نقشی مهم ایفا می‌کند.
- وقتی با نگرش‌هایی مواجه می‌شوید که آنچه را تیمتان قادر است انجام دهد محدود می‌کند، می‌توانید با اثبات حقایق اساسی، این فرضیات بی‌اساس را به چالش بکشید که معمولاً پرده برداشتن از آن‌ها به طرزی عجیب دشوار است.
- سؤالات تفحصی و مؤدبانه ابزار قدرتمندی در جست‌وجوی حقایق انکارناپذیرند. سمج باشید. آن قدر به پرسیدن سؤالات ادامه دهید که واقعیت زیربنایی ظاهر شود. در بیشتر موارد، مشکل واقعی که یک تیم را در منجلا ب کم‌آموزی نگاه می‌دارد زیرلایه‌هایی از سوء تفاهم و باورهای غلط پنهان شده است.
- هنگام دست‌وپنجه نرم کردن با هر پروژه بزرگ و پیچیده‌ای، تهیه یک طرح پرجزئیات با دفعات گزارش‌دهی زیاد برای کمک به حفظ مسیر تیم ضرورت دارد. در مقابل وسوسه برای تعجیل در فرایند طرح‌ریزی مقاومت کنید!
- ارتباط صادقانه و شفاف در حفظ پیشرفت هر پروژه نقش حیاتی دارد. کشف مشکلات در مراحل اولیه، بازگشت سریع به مسیر فرود و اتمام پروژه را ممکن می‌کند.

• مطمئن شوید همه اعضای تیم شما اصطلاحات مشابه را با معانی یکسان استفاده می کنند. سوء تفاهمات پنهان به سردرگمی منجر می شود که می تواند یک پروژه را فلج کند.

وقتی همه چیز شکست می خورد، سراغ حقایق بروید:

حل مشکلات در دنیای واقعی

شاید تصور کنید که اهمیت تصمیم‌گیری اکیداً براساس حقایق توسط بیشتر افراد حرفه‌ای دنیای کسب‌وکار بديهی شمرده می‌شود. باین حال، تجربه نشان می‌دهد این‌گونه نیست. در این بخش، به ایده‌هایی درمورد چگونگی تبدیل حقیقت‌یابی به جزء همیشگی جعبه‌ابزار رهبری و نحوه استفاده از داده‌های موثق برای بهبود قابلیت‌های شما در حل مسئله می‌پردازم.

این یک حقیقت قابل توجه زندگی است: معمولاً وقتی از متخصصان باهوش با مهارت‌های فنی بی‌عیب و نقص و ذهن‌های بسیار منطقی خواسته می‌شود تصمیمات کاری سختی اتخاذ کنند، به‌ویژه وقتی فشارهای زمانی شدید باشد، ارزش‌ها یا منافع متضاد در آن درگیر باشد و هیجان‌ات در حال سرریز شدن باشد، به تقلا می‌افتند. این‌ها دقیقاً همان شرایطی هستند که احتمالاً هنگام اتخاذ تصمیمات مهم ظاهر می‌شوند. در طول این سال‌ها، به اندازه کافی با این لحظات تصمیم‌گیری دشوار روبه‌رو شده‌ام؛ زمانی که جلسات حل مسئله به بحث‌های داغی مملو از سردرگمی، اتهام‌زنی و حالت تدافعی مبدل می‌شد. در چنین لحظاتی، تمایل دارم بحث را متوقف کنم و بعد به یکی از شعارهای مورد علاقه‌ام استناد کنم: «وقتی همه چیزهای دیگر شکست می‌خورد، حقایق را درک کنید!»

این عبارت دمای هیجانی اتاق را کاهش می‌دهد و تمرکز را به جایی معطوف می‌کند که باید باشد: به آنچه واقعاً در حال رخ دادن است (در مقابل ادراکات تحریف‌شده از سوی اضطراب و منافع شخصی) و آنچه می‌توان برای بازگشت سازمان به مسیر درست انجام داد.

رسیدن به حقایق

طی چندین هفته پس از ورود به ایتنا، کار با تیم رهبری خودم را آغاز کردم تا به واقعیات اساسی بحرانی برسیم که شرکت با آن مواجه شده بود. ما یک سری جلسات حقیقت‌یابی طولانی را با حضور نمایندگان هریک از دپارتمان‌ها و بخش‌های شرکت برگزار کردیم. با مطالعه ارقام، کشف ارتباطات میان سیستم‌ها و شناسایی مشکلاتی که همه ما را از پا درآورده بود و همچنین فرصت‌هایی که نادیده گرفته بودیم، به تدریج به وضعیت شرکت پی بردیم.

در این مسیر، سیستم اطلاعاتی که برای ایجاد آن پافشاری می‌کردیم، یعنی EMIS که ماجرای آن را در فصل پیش بازگو کردم، به منزله یک سلاح حیاتی در نبرد برای شفافیت و درستی ظاهر شد. این سیستم برای اولین بار تفکیک سیستمی ایتنا به اجزای کاری متعددش را فراهم کرد، که به ما امکان می‌داد در یک نگاه تجربه درآمد و هزینه خود را در هریک از بخش‌های بازار ببینیم. EMIS به چیزی مبدل شد که مايلم «تنها منبع حقیقت» بنامم؛ پایگاه داده انکارناپذیری که وقتی بین گزارش‌های انفرادی از آنچه در شرکت رخ می‌داد تعارضی وجود داشت، هرکسی می‌توانست برای رفع مشکل به آن مراجعه کند.

با ظاهر شدن حقایق، متوجه شدیم که رشد درهم و برهم ایتنا به واسطه اکتساباتی که متحمل شده بود آن را به مجموعه وسیع و دست‌وپاگیری

از کسب و کارها تبدیل کرده بود که برخی سودآور بودند و برخی نه؛ اما در هر صورت، هیچ نظم یا دلیلی برای آن‌ها وجود نداشت. ایتنا به طیفی گسترده از انواع مشتریان خدمت‌رسانی می‌کرد: اشخاص، گروه‌های کوچک، کسب و کارهای بازار میانه، حساب‌های ملی بزرگ، خریداران دولتی و... اما هیچ‌کس از منظر دسته‌بندی‌های مشتریان و به صورت کلی به کسب و کار نگاه نکرده بود. این امر به فقدان کامل منطق در نحوه اخذ تصمیمات و اختصاص منابع منجر شده بود.

اجازه دهید مثالی کوچک اما روشن‌گر را مطرح کنم. برای فروش محصولات بیمه به مشتریان، طبیعتاً به طیفی از اسناد اطلاعاتی و فروش نیاز دارید. اما این اسناد باید متناسب با نوع مشتری تدوین شوند. اگر مشتری مؤسسه‌ای غول‌آسا باشد که برای چهل هزار کارمندش بیمه خریداری می‌کند، مشتریان انتظار انبوهی از بروشورهای چهاررنگ را دارند که گزینه‌های پوشش مختلف، گزینه‌های قیمت‌گذاری و... روی آن‌ها نوشته شده باشد تا در جلسات استخدامی بزرگی که در تالار شرکت برگزار می‌شود از آن‌ها استفاده کنند. اما اگر مشتری یک خشکشویی خانوادگی با سه کارمند باشد، اسناد ساده‌تر و مقرون به صرفه‌تری که بتوانند هنگام صرف قهوه صبحشان بررسی کنند، گزینه بهتری است.

این اصل ساده و به ظاهر واضح متناسب ساختن بسته‌های فروش جهت تطبیق با نیازهای مشتریان در مورد طراحی مزایا، سیستم‌های خدماتی و بسیاری از دیگر گزینه‌های حیاتی کسب و کار نیز صدق می‌کند. مشکل آن بود که ایتنا این اصل را به کار نمی‌برد؛ بلکه برخی از تصمیماتمان را به شدت قوی و بقیه را به شدت ضعیف طراحی می‌کردیم. در نتیجه، با صرف هزینه برای چیزهایی که هیچ‌کس نیاز نداشت یا نمی‌خواست،

مبالغ نامعلومی را هدر می‌دادیم، درحالی‌که قادر نبودیم روی چیزهایی سرمایه‌گذاری کنیم که برای رشد ما و بهبود قابلیت خدمت‌رسانی به مشتریان نقش حیاتی ایفا می‌کردند. همچنین، محصولات بیمه‌مان را اشتباه قیمت‌گذاری می‌کردیم، زیرا نمی‌دانستیم هزینه‌هایمان چقدر است و این یکی از دلایل بزرگ مشکلات مالی ما بود.

به محض استقرار EMIS و تسلط بر جریان ثابت داده‌های دقیقی که درباره تمام سوراخ‌سمبه‌های کسب‌وکار در اختیارمان قرار می‌داد، توانستیم ناسازگاری‌هایی از این نوع را تشخیص دهیم و آن‌ها را درست کنیم. برای اولین بار می‌دانستیم از چه جایی درآمد کسب می‌کنیم و کجا آن را از دست می‌دهیم. بالاخره اینکه می‌توانستیم تشخیص بدهیم که برای تبدیل جوهر قرمز به سیاه^۱ به چه چیزی نیاز داریم.

هر بار با بررسی سیستمی یک دیارتیمان و خط تولید، شروع به اخذ انواع تصمیمات منطقی و مبتنی بر حقیقتی کردیم که باید از اول می‌گرفتیم. برخی محصولات بیمه قیمت‌هایشان را تعدیل کرده بودند تا هزینه‌های زیربنایی خود را بهتر منعکس کنند. سایر محصولات به شدت نیازمند طراحی مجدد یا حتی حذف شدن بودند. در برخی موارد، گروه‌های مشتریانی که برای ما میلیون‌ها دلار هزینه داشتند مجاز بودند ما را به دلیل تأمین‌کنندگان دیگری رها کنند که می‌توانستند از عهده هزینه‌های خدمت‌رسانی بهتر به آن‌ها بریابند. بی‌سیستمی آشفته‌ای که طی دوران رشد برنامه‌ریزی نشده ساخته بودیم، به تدریج جای خود را به یک ساختار راهبردی منطقی و بی‌عیب با پتانسیل ثبات مالی داد.

۱. حساب‌رسان برای نمایش ارقام منفی یا زیان‌ها از رنگ قرمز و برای نمایش ارقام مثبت یا سودآور از رنگ سیاه استفاده می‌کنند.

همیشگی و نظام‌مند ساختن فرایند حقیقت‌یابی

قطعاً تعیین حقایق تنها در میانه یک بحران شرکتی اهمیت ندارد. حقایق مربوط به کسب و کار شما و محیطی که در آن عمل می‌کنید دائماً در حال تغییرند. باید سیستم‌هایی بسازید که به شما امکان دهند حقایق و تکامل آن‌ها را پیگیری کنید و قادر به تشخیص زمان ظهور مجموعه حقایق جدیدی باشید که بر کسب و کارتان اثرگذار خواهند بود. حکایت سیستم EMIS نیز هم این‌گونه بود. با فروکش کردن بحران، روی ایجاد عادت‌ها و رفتارها کار کردیم تا حقیقت‌یابی و تصمیم‌گیری هوشمندانه را به عناصر روزمره زندگی سازمانی در ایتنا تبدیل کنیم.

من جلسات منظم و اختصاصی را برای هریک از بازارهای گوناگون کسب و کارمان برگزار کردم. رویه روی مدیرمسئول یک بازار خاص می‌نشستم و ارقام را باهم بررسی می‌کردیم و این سؤالات را می‌پرسیدیم: در چه جایی این ارقام با موارد داخل طرحی که پیش از شروع سال توسعه دادیم انطباق دارند؟ کجا از هم دور می‌شوند و چرا؟ چه چیزی مؤثر است و چه چیزی مؤثر نیست؟

این جلسات به برنامه‌ریزی قبلی نیاز داشتند. ساعت‌ها به مطالعه دقیق اعداد و ارقام می‌پرداختم و آن‌هایی را که نامنظم یا مشکل‌دار به نظر می‌رسیدند مشخص می‌کردم. از آنجاکه در صنعتی با حاشیه سود کم عمل می‌کردیم. در مقابل صنعتی با حاشیه سود بالا مانند نرم‌افزار. یک یا دو پنی از هر دلار برای ما مسئله مرگ و زندگی بود. میزان دقت مورد نیاز ما برای مدیریت کارآمد خارق‌العاده بود.

جلساتی که در آن‌ها به بررسی کسب و کارمان می‌پرداختیم مملو از جزئیات و معمولاً مداوم بودند. برای عده‌ای خسته‌کننده بودند. اما همه اتفاق نظر

داشتند که این جلسات فوق‌العاده ارزشمندند. پس از چند جلسه بررسی اعداد و ارقام، بیشتر مدیرانی که به من گزارش می‌دادند، درکی ذاتی از شیوه‌های تحلیلی مورد استفاده من کسب کردند و خیلی زود در استفاده مستقل از آن‌ها ماهر شدند. حتی رهبرانی که زمانی از نشستن کنار من و «سین جیم شدن» درباره جزئیات ظریف نتایج دپارتمانی خود وحشت داشتند، مشتاقانه منتظر برگزاری جلسات بودند و خودشان استاد حقیقت‌یابی شده بودند.

جرالد جری گودن،^۱ مدیر با استعدادی که در طول سی‌ویک سال کار در این نقش‌های رهبری مختلفی را پذیرفته بود، طی دو سالی که به‌عنوان سرپرست پرسنل من مشغول به کار بود به شناخت خوبی از من رسید. او فرهنگ مدیریتی درون اینتا را قبل و بعد از حضور من این‌گونه مقایسه می‌کند:

پیش از ران، در میان مدیران اینتا این‌طور جا افتاده بود که «تقریباً، به اندازه کافی خوب است». ران به سرعت به ما نشان داد که رویکرد او این‌طور نیست. او می‌خواست بدانیم که دقیقاً چه چیزی در کسب‌وکارمان اتفاق می‌افتد. چون به‌رحال اگر دقیقاً نمی‌دانستیم اوضاع از چه قرار است، کجا پول درمی‌آوریم، کجا آن را از دست می‌دهیم و چرا، چطور می‌توانستیم بفهمیم که دقیقاً به چه اصلاحاتی نیاز داشتیم؟ شاید بگویید قبل از ران مدیران اینتا همه فن حریف بودند. درک کسب‌وکار در چنین سطحی همان چیزی بود که در گذشته از آن‌ها انتظار می‌رفت. ران ما را به عده‌ای متخصص تبدیل کرد. ما به دانش تخصصی و دقیقی از کسب‌وکار خود و همچنین درک گسترده‌ای از زمینه وسیع‌تری که در آن عمل می‌کردیم نیاز داشتیم.

1. Jerald "Jerry" Gooden