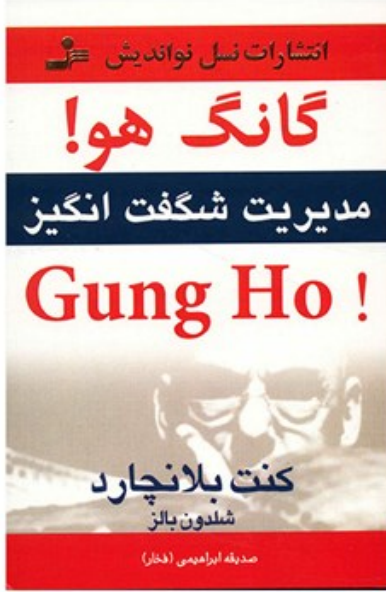


گانگ هو (مدیریت شگفت انگیز)
مولف: کنت بلانچارد- شلدون بالز



گانگ هو
(مدیریت شگفت انگیز)
مولف: کنت بلانچارد- شلدون بالز
مترجم: صدیقہ ابراہیمی (فخار)
ویراستار: علی ابو طالبی
ناشر: نسل نواندیش
نوبت چاپ: ششم
سال چاپ: ۸۶
شابک: ۹۶۴-۵۸۸۵-۳۸-۸
ارائه کنندہ: انسہ ابراہیم پور

مقدمه:

روز سه شنبه این قول را به اندی لانگ کلاف دادم. به او قول دادم برای تان بگویم ما چگونه سازمان محل کارمان را از تعطیل شدن نجات دادیم و سپس با افزایش میزان بهره وری سودهی را بالا بردیم و بگویم شما هم می توانید به نیروی کار و کارکنان خود انگیزه ببخشید و توانایی هایشان را افزایش دهید. اما نخست می خواهم بگویم چرا چنین پیمانی بستیم و چگونه و چگونه این کتاب نوشته شد. همه این ها در هفتم ژوئن سال ۱۹۹۴ در بیمارستان والتون مموریال اتفاق افتاد. اندی در بیمارستان بستری بود ما هر دو می دانستیم این آخرین دیدارمان خواهد بود. ما دست در دست هم چند دقیقه را به سکوت گذرانیدیم. اندی زمانی به من گفته بود مادرش به او آموخته است اگر می خواهد حرفی بزند منتظر سکوت نشود، اما اگر کسی صحبت می کند صبر کند تا سکوت برقرار شود. بالاخره اندی سکوت را شکست او با صدایی ضعیف اما واضح گفت: « من امروز می روم تا به نیاکانم پیوندم» او مثل همیشه از عهده ی بیان منظورش برآمده بود. پاسخی ندادم، به هر حال مجالی هم برای پاسخ دست نداد زیرا افزود: « تو مرا از غرور و گرانمایگی سرشار کردی»

به نشانه اعتراض گفتم: « نه اندی تویی که من و دیگر کارکنان سازمان را سرشار از خوشبختی کرده ای.» اندی با خردمندی و قاطعیت گفت: « ما باهم خیلی کارهای مفیدی انجام داده ایم.» و سپس افزود: « و هنوز هم خیلی کارها باید انجام شود. کار شاقی که یک تنه باید انجامش دهی، مردم خوشحال نیستند روحیه اشان جلوی در محل کارشان می میرد. تو باید داستانمان را بنویسی تا بچه های ما بتوانند آن را برای بچه هایشان هم تعریف کنند.» « اندی حتما این کار را خواهم کرد، قول می دهم.» ناگهان او چشمانش را بست. این بار به راستی به خواب رفت.

داستان گانگ هو: از زبان پگی سینکلر

این را بایست همان موقعی می فهمیدم که آقای موریس به من گفت قرار است مدیر کل کارخانه شماره ۲ بشوم. تا آن وقت هرگز در بخش راه اندازی و اجرا کار نکرده بودم، همیشه مسئولیت امور اداری را بر عهده داشتم. نظریه ها را می دانستم اما هرگز به آن ها عمل نکرده بودم. برای اداره کارخانه یا سازمانی تربیت نشده بودم. و آمادگی نداشتم حتی سازمانی که وضعیتش خوب بود، نه این کارخانه که وضعیت مطلوبی هم نداشت. ساعت ۸ صبح روز سه شنبه ۴ سپتامبر سرشار از توانایی و اشتیاق وارد کارخانه شدم. و در آخر وقت همان روز پی بردم فریب خورده ام.

همه می دانستند آن جا بدترین کارخانه شرکت است، در حالی که من تصور نمی کردم به آن بدی باشد. کارخانه فقط به یمن روش منسوخ و ابتدایی سرپرست حسابداری هنوز روی پایود که آن هم داشت تغییر می کرد و کارخانه با مشکل عظیمی رو به رو بود. کارخانه بعد از ۶ ماه و یا دست بالا یک سال بسته می شد و از دست می رفت و من هم با آن نابود می شدم.

وقتی با گروه مدیران و سرپرستان ملاقات کردم فقط یم نقطه روشن یافتم، قسمت ۱۵۰ نفره ی پرداخت نهایی. علی رغم مشکلاتی که در کارخانه شماره ۲ والتون وجود داشت هیچ قسمت دیگری در ۳۲ کارخانه شرکت مانند این یکی فعال و کار آمد نبود. و این به آن معنا بود که ۱۰ درصد نیروی کار این کارخانه بسیار عالی بودند و بقیه انگار تکیه های ذغال سنگی بودند که مدیران غار نشین با هدف خود ویرانگری اداره شان می کردند. در پایان وقت اداری، ساعت ۴,۵ بعدازظهر موسسه با چنان سرعتی خالی شد که می شد قسم خورد که انگار آژیر آتش سوزی به گوش همه رسیده است. من نیم ساعت دیگر هم در اطراف گشت زدم آنگاه آن جا را ترک کردم.

هنوز خیلی به تاریک شدن هوا مانده بود. بنابراین تصمیم گرفتم در آن دور و بر گردش کنم. به سمت خیابان اصلی به راه افتادم. مقصد مشخصی نداشتم فقط می خواستم قدم بزنم و فکر کنم. به طرف خیابان هفتم رفتم و از پل گذشتم. تنها یک نیمکت رو به آن سوی رود خانه جایی که ساختمان های دلگیر و بی روح کارخانه رو به رودخانه ایستاده بودند دیده میشد. درحالی که فکر میکردم باید چه طرحی برای تغییر اساسی کارخانه بریزم، کم کم به طرف نیمکت رفتم. مطمئن بودم همه چیز را خیلی سریع یاد میگیرم، فقط بایست مثبت فکرمی کردم. مشکل این بود که حتی نمیدانستم از کجا شروع کنم. به نیمکت نزدیک میشدم که مردی بلند قد و مو مشکی در حالی که دستهایش را تا ته در جیب فرو برده بود، سلانه سلانه از طرف مقابل آمد و در کمال ناراحتی خودش را روی نیمکت انداخت. بیشتر از روی ادب تا همدلی پرسیدم: «دچار مشکل شده اید؟»

مرد با صراحت جذابی که میتواند در جمع بیگانگان وجود داشته باشد پاسخ داد: «به جز این که قرار است اخراج شوم مشکلی ندارم.» به کارخانه اشاره کرد و گفت: «من آنجا کار میکنم، دست کم امروز آنجا کار کردم. از ۱۵ سال پیش تا حالا هم آنجا کار کرده ام. اما در مورد فردا، کسی چه میداند؟ بچه های قسمت ما میدانند کارخانه در شرایط بدی است. ما معتقدیم بیشتر از ۶ ماه تا یک سال دیگر نمیتواند دوام بیاورد.» او ادامه داد: «خانمی دارد کارخانه را تحویل میگیرد. زنی سخت گیر، میگویند ساحره ی ترسناک و بی رحم مغرب زمین است. رئیس میگوید این رئیس جدید قصد دارد مرا اخراج کند و خودم هم حدس می زنم این کار را خواهد کرد. اما چرا باید ناراحت باشم؟ به هر حال کارخانه به زودی تعطیل میشود. نمیدانم وقتی بسته شود چه بر سر مردم شهر می آید. فردا

، شش ماه دیگر. فرقی هم نمیکند ، به هر حال این اتفاق خواهد افتاد. به هر حال دلم میخواد روز آخر ، با همه ی همکارانم از اینجا بیرون بروم. ما هدفی برای آن روز داریم.»

«هدف؟»

او با لبخندی از ته دل گفت: «البته که داریم. قرار است در آخرین روزی که آنجا کار میکنیم بهترین کارآیی را از خودمان بروز دهیم. وقتی برای آخرین بار از آن در بیرون میرویم سرهایمان را با غرور بالا بگیریم ، انگار چیزی اتفاق نیفتاده و قرار است هنوز در آنجا کار کنیم.» شک نداشتم که آن بیگانه را شناخته ام و از طرز فکرش که می خواست کار را با غرور و سر بالا گرفته تمام کند خوشم آمد. او گفت آخرین روز کار بهترین کارآیی و بهره وری را خواهند داشت. مرد گفت: «شما خودتان هم زیاد سر حال نیستید؟»

«حدم می زنم من هم اخراج شوم.»

« شما هم ؟ کجا کار میکنید؟»

« در آن کارخانه ، آنجا»

«واقعا ؟ یاد نمی آید شما را آنجا دیده باشم. شما در کدام قسمت هستید؟» آنگاه لبخند شیطنت آمیزی به او زد و گفتم: «کدام قسمت؟ بله؛ من همان ساحره ترسناک مغرب زمین هستم. و شرط می بندم شما هم آقای اندی لانگ کلاو هستید» اندی ناله ای کرد که سر تا ای و را لرزاند: « من یک سرخچوست بی پناه هستم. از این جا اخراج می شوم!»

«نه با حکم من. در بخش شما تنها کاری که در نظر دارم انجام دهم، خلاص شدن از شر آن مدیر واپسگرا است که می خواهد کسی را که احتمالا بهترین کارمند و سرپرست من در این کارخانه است... اندی را اخراج کنند.»

«پس مرا نگه میدارید؟»

با لحنی خودمانی گفتم: «البته، تو مهم ترین قسمت این کارخانه را سرپرستی میکنی» آنگاه مشکل را برای او شرح دادم. نمیدانم چرا تصور می کردم باید به او اعتماد کنم، احساس می کردم او فرد خاصی است بنابراین به قصد نجات کارخانه ی شماره ی ۲ والتون پرسش هایم را دوستانه مطرح کردم: «برایم تعریف کن، به نظر می رسد دایره ای که سرپرستی می کنی مانند ساعت در میان این فاجعه کار می کند، چرا؟»

«گانگ هو، ما همه گانگ هو هستیم»

«گانگ هو؟ منظورت پر شور و شوق است، علاقه مند؟»

«دقیقا ما گانگ هو هستیم.»

«در کار در این کارخانه ؟ برای مدیرتان؟»

«او نقشی در کار ما ندارد»

«و شما سردمدار آن هستی؟»

«نه، پدر بزرگم»

«او هم در این کارخانه کار می کند؟»

«نه، او حتی هرگز توی این کارخانه را هم ندیده. پدر بزرگ ده سال پیش فوت کرد. من دو سال پیش از فوت او سرپرست بخش پرداخت نهایی شدم و او گانگ هو را به من یاد داد. من هم آن را به برو بچه ها آموختم.»
«من ۵ سال وقت صرف کردم تا قسمت پرداخت نهایی را گانگ هو کنم. گمان می کنم شما بیشتر از ۶ ماه تا یک سال وقت نداری» من در کمال تاسف حرف او را تایید کردم «بله، همین طور است»

«این خیلی بد است. گانگ هو کردن همه ی کارخانه مایه ی خوشحالی است»

«حال که شما یک بار موفق به آن شده اید، نمی توانی به من یاد بدهی آن شیوه را برای بار دوم سریع تر پیاده کنم؟»

«گفت: ۳ سال. دست کم ۳ سال» من تقریباً ملتسانه گفتم: «اما ما دست بالا یک سال وقت داریم»

«۳ سال برای گانگ هو کردن کامل. به هر حال بعضی تغییرات را می شود در یک سال انجام داد»

«برای نجات کارخانه کافی است؟»

«کسی چه می دادند؟»

«می خواهی آزمایش بکنیم، سعی خودمان را بکنیم؟»

«من معتقدم خسته ها باید اخراج شوند.»

«حتماً این کار را انجام خواهد شد. به علاوه با توجه به آن چیزی که از برخوردهای شما دستگیرم شده گویا «اخراج کردن» کار بدی است.»

«درست است. به نکته ی خوبی اشاره کردید، گانگ هو»

«گانگ هو اندی لانگ کلاو، من پگی سینکلر هستم» سپس گفتم «خوب، اگر بخواهیم آنجا را گانگ هو کنیم باید از کجا شروع کنیم؟»

«با روحیه ی سنجاب ها، همه چیز از اینجا شروع می شود و بعد شیوه ی بیدسترها و رهاورد غازها» این شروع دوستی پرباری بود که سرانجام ما را به باغچه های گل سرخ کاخ سفید و دریافت جایزه به پاس فعالیت های «گانگ هو» ما رساند. روز بعد، پیش از این که افراد نوبت نیمه شب کارخانه را ترک کنند، از بیشتر قسمت های کارخانه بازدید کردم. از آنجا که برای گذراندن زندگی ام در دوران دانشجویی در کارگاه کار کرده بودم با اوضاع آنجا آشنا بودم. می توانم بگویم سرکارگرها آدم های خوب و فهمیده ای بودند. فقط توجه و علاقه زیادی نداشتند. به همه

ی مدیران به جز مدیر قسمت پرداخت نهایی گفتم می توانند به دفتر برگردند که البته خوشحال شدند و خیالشان راحت شد.

می خواستم به مدیر قسمت پرداخت نهایی فرصتی داده باشم تا ندام کاری قبلی اش را جبران کند. بنابراین به او گفتم با من بیاید. با همه ی مدیران وارد قسمت پرداخت نهایی شدیم. روی دیوارها تابلوهای گانگ هو می دیدم و روی بیشتر ابزارها و دستگاه ها بر چسب های گانگ زده بودند. اندی در بخش حضور نداشت. بعد ها فهمیدم او از رفتن ما به آنجا با خبر شده بود و عمداً آنجا نمانده بود. آنجا واقعا با دیگر قسمت ها متفاوت بود. همه جا بی نهایت تمیز بود. کارگردان (که بعد ها یاد گرفتم آنان را اعضای گروه بنامم) لباس های تمیز یکدست و شادی آفرین داشتند و روند کار به گونه ای مرتب سازماندهی شده بود. علاوه بر تابلوهای گانگ هو در آنجا همه نوع پوستر، نمودار و تابلوهای اعلاناتی که میزان پیشرفت کار را از جهات گوناگون گزارش می دادند دیده می شد. بیشتر از هر چیز جو بخش توجه ام را جلب کرد. افراد شاد بودند.

دلتنگی و ناامیدی در قسمت های دیگر عینی و آشکار بود. در آنجا در هر گوشه خوشبختی موج می زد. وقتی به دفترم برگشتم اولین دستور کارم چیز خوشایندی نبود. با یک حکم بر کناری قاطع، یکی از ۱۸ مدیری را که به ارث برده بودم از شرکت کنار گذاشتم. بعضی اوقات تنها راه تغییر دادن شیوه ی مدیریت یک مدیر این است که او را عوض کنید. در ملاقات با هفده مدیر باقی مانده دو چیز گفتم: «اولا، اگر میخواهید کار نکنید از اینجا بروید، کار نکردن و اینجا ماندن امکان ندارد.» دومین خبر من به همان شدت برای شان مشوش کننده بود. به آنان گفتم آن روز بعد از ظهر زودتر از کار دست میکشم چون قرار است بقیه ی ساعت کارم را به تحقیق در مورد روحیه سنجاب ها بگذرانم.

آن روز عصر وقتی جلوی در بزرگ کارخانه سوار موتور سیکلت اندی می شدم، آن ۱۷ چهره ی پریشان را که از پشت پنجره ما را تماشا میکردند، دیدم. طولی نکشید که از بزرگراه خارج شدیم و به سمت حومه رانیدیم. تصور میکنم بیشتر از ۱۵ مایل از شهر دور نشده بودیم که اندی به یک جاده ی خاکی پیچید و در محوطه ای داخل درختزار و جنگل خارج از جاده توقف کرد. او موتور را خاموش کرد و گفت: «رسیدیم.» ما در میان یک جنگل زیبای صنوبر بودیم. در آن نزدیکی کلبه ی چوبی کوچکی با دودکش سنگی و ایوان پهن مسقفی در جلوی آن دیده میشد. سکوت دل انگیز بود. من آهسته آهسته به سمت کلبه رفتم و به خود فرصت دادم تا از تماشای آن مکان واقعا شگفت انگیز لذت ببرم. اندی مرا به طرف ایوان برد و گفت: «حالا وقتش است که روحیه سنجاب ها را کشف کنی.»

من مشتاقانه به او نگاه کردم. او گفت: «تو سنجاب ها را نگاه کن، من هم یک چرت می خوابم.»

«خیال می کردم می خواهی درباره ی روحیه سنجاب ها برایم حرف بزنی.»
«نه دقیقا ، خودت باید یاد بگیری. وقتی من بیدار شدم به من بگو چی یاد گرفتی.» لحظه ای به فکر رسید او مرا دست انداخته است. اما نه، احساس گانگ هو را در قسمت پرداخت نهایی به یاد آوردم. او گفته بود آن احساس با روحیه سنجاب ها برانگیخته میشود.

اگر میگوید سنجاب ها را تماشا کنم، پس باید تماشا کنم. اندی درباره سنجاب ها درست میگفت، آنها همان دوروبر بودند. درست بعد از ایوان برایشان یک خوراکدان از جنس تخته سه لایی نسبتا پهن روی کنده ی درختی قرار داده شده بود. سنجاب ها دوان دوان از پشت درخت ها بیرون می آمدند ، از محوطه چمن میگذشتند . روی تخته خوراکدان می پریدند، آنگاه دهانشان را از تخمه های آفتابگردان روی تخته پر میکردند و به جنگل برمیگشتند. چند تا از آنها را زیر نظر گرفتم و زمان فعالیتشان را سنجیدم. هر بار که از جنگل بیرون می آمدند و برمیگشتند، یک دور ۳ دقیقه و ۵۰ ثانیه ای را طی کرده بودند. در هر یک ساعت تقریبا ۱۶ بار این فعالیت را انجام میدادند. پس از یک ساعت صدای اندی را از تو نو شنیدم: «خوب؟ چی دستگیرت شد؟»

«مطمئن نیستم چیزی از روحیه سنجاب ها را فهمیده باشم. اما اگر آدم های کارخانه مثل این سنجاب ها کار و فعالیت میکردند کارخانه رونق میگرفت» اندی که حالا به آرامی از نو بیرون می آمد گفت: «موافقم» پرسیدم: «خوب، حالا ما چطور باید این کار را بکنیم؟»

«روحیه سنجاب ها ، شیوه بیدستر ها ، رهاورد غازها . شور و اشتیاق گانگ هو» اندی پرسید: «به نظرت چرا سنجاب ها آنقدر سخت کار میکنند؟ پاسخ این سوال را که کشف کنی روحیه سنجاب ها را کشف کرده ای»

محتاطانه گفتم: «آنها کوشش میکنند چون انگیزه دارند»

«خوب، عالی است. انگیزه شان ناشی از چیست؟»

«هدف دارند. در راستای هدفشان که ذخیره غذاست فعالیت می کنند.»

«و چرا این هدف به آنها انگیزه می دهد؟» گفتم: «آنها انگیزه دارند چون اگر غذا ذخیره نکنند زمستان زنده نمی مانند.»

«کم کم داری روحیه سنجاب ها را کشف میکنی.»

«نکته مورد نظر تو این است: معنی کار سنجاب ها بیشتر از آن است که فقط تخمه ی آفتابگردان را جابه جا کنند. آنها انگیزه شدند زیرا کار برایشان اهمیت دارد.»

روحیه سنجاب ها:

کار ارزنده

نخستین رمزی که کارکنان قسمت پرداخت نهایی را به یک گروه پر شور و شوق، یعنی گانگ هو تبدیل کرده بود و کارخانه ی شماره ۲ والتون را نجات میداد مشخص شد. اندی گفت: «سنجاب ها فعالیت میکنند، سخت میکوشند زیرا کارشان ارزنده است. برای انسان ها هم همینطور است. ارزنده و رای مهم است. به این حال با مهم شروع میشود.»

«تو دو بار گفتی ارزنده بالاتر از مهم است ف چگونه ممکن است چیزی مهم تر از مهم باشد؟» اندی خندید و گفت: «معنای ارزنده مهمتر از مهم نیست، ارزنده فقط قلمروی گسترده تری را دربرمی گیرد. در این زمینه ۳ درس باید را باید آموخت. نخست باید کار را مهم دانست. دوم، کار باید به سوی هدف خوب توجه شده و مشترک برود. سوم، ارزش ها باید طرح ها، تصمیم ها و عملیات اجرا را هدایت کنند. وقتی این سه نکته را با هم در نظر داشته باشی کار ارزنده کرده ای. و کوتاه بگویم این یعنی روحیه سنجاب ها»

اندی ادامه داد: «با وجود این همانطور که گفتم با مهم شروع میشود. اگر میخواهی افراد علاقه مند شوند و با روحیه ی سنجاب ها کار کنند، پیش از هر چیز باید بفهمند چرا به آنها نیاز است و چرا از کار و فعالیت شان دنیای بهتری ساخته میشود. افراد و کارکنان باید بدانند کاری که انجام میدهند به آسایش جسمی و فکری نوع بشر کمک میکند و در سرنوشت توده ها تغییر به وجود می آورد. وقتی انسان ها این نکته را درک کنند کارشان کار درستی میشود و آدم ها با انجام کار درست و متناسب به شوق می آیند.»

یکی از سریع ترین و مطمئن ترین شیوه های کسب (خودانگاره ی مثبت) این است که بفهمی کار تو متناسب با هدف اصلی است. وقتی نسبت به خودت احساس خوبی پیدا کنی، این شروع رسیدن به شور و اشتیاق یا گانگ هو شدن است.» اندی ادامه داد: «تو نمیتوانی کار ارزنده بکی مگر این که همه ی افراد در جهت یک هدف کاملاً توجه شده و مشترک کار کنند. باید از شیوه رسیدن به آن احساس غرور کنند.» اندی سکوت مرا به معنای تمایل به شنیدن حرفهایش گرفت: «هدف گذاری در بسیاری از سازمانها مسأله مهمی است. مدیران تصور میکنند با درج یک هدف در گزارش سالیانه یا اظهار کردن آن در بعضی شوراها، همه در آن هدف سهیم شده اند. ممکن است آنان هدف را تقسیم کرده باشند، اما اگر گروه متعهد به انجام آن نشوند آن هدف، هدفی مشترک نیست.»

گرچه آن روز ما درباره ی هدف گذاری زیاد گفتگو نکردیم اما اندی به من آموخت ما به دو نوع هدف گذاری نیاز داریم. ابتدا هدف های کارکردی، که تعیین میکند می خواهیم کجا قرار بگیریم... که باید روی واحدهایی مانند پرداخت نهایی، حمل و نقل یا حسابداری یا هر چیز دیگری کار کنیم. دوم هدف هایی ارزشی، تعیین و شرح تأثیراتی که می خواهیم در زندگی افرادمون، مشتریان، پشتیبانان مالی و اجتماع داشته باشیم. بعدها پی بردم هدف ها میله های نشانه گذاری هستند که شما در چشم انداز آینده، بین جایی که هستید و جایی که میخواهید باشید میکوبید. آنها بر توجه به تولید و بهره وری تمرکز دارند. بنابراین کار ارزنده یعنی کاری که جهان را جای بهتری می

برد و نیز کاری ارزنده است که در به انجام رساندن یک هدف خوب توجیه شده و مشترک کمک میکند. از اندی پرسیدم: «و سومین نکته ارزش ها بود؟»

«اولویت و اهداف افراد را به پیش میبرند. همین ارزش ها هستند که تلاش را پشتیبانی می کنند. کاری که هدف را با تقلب به ثمر می رساند ارزنده نیست. نمی توانم همه ی ارزش هایی را که برای سنجاب ها مهم است را برشمارم، اما می دانم که از نظر آنها برخی چیزها ارزش محسوب می شود.» پرسیدم: «خوب منشاء این ارزش ها کجاست؟ مدیریت یا نیروی کار؟» پاسخ داد: «هر دو. در هر سازمان سرشار از شور و اشتیاق گانگ هو ، رئیس واقعی ارزش ها هستند. ارزش ها باید رفتار تو را هدایت کنند ، نه این که تو دیگران را هدایت کنی.

تو رهبری نه ناظم. همچنین باید مطمئن شمی سازمان را از درون و متحد عمل میکند. یعنی همه یک ساز را میزنند. نمیتوانی توافق را بیشتر از آنچه بر اهداف تحمیل میکنی بر ارزش ها تحمیل کنی ، اما میتوانی و باید هماهنگی را تحمیل کنی. اگر افراد به ارزش های تو احترام نگذارند ، پس در جای دیگری کار میکنند. نباید کارکنانی را که برای هدف های کار کردی تو کار نمیکنند نگه داری. افرادی را هم که به ارزش های تو اهمیت نمیدهند کنار بگذار. ارزش باید در روزگار سختی روحیه بدهد و گرنه ارزش نیست. شعار هر روزه ای که احساس خوبی می بخشد. جنبه ی اخلاقی منافع است.»

«بنابراین ارزش ها را رهبران و مدیران تعیین می کنند، شاید به کمک مشاوره. پس همانطور که گفתי ارزش ها رئیس هستند»

«باید باشند. اگر ارزش های تو رئیس نباشند هرگز شور و شوق به وجود نمی آید.» اصل اساس روحیه سنجاب ها را فهمیدم. کار ارزنده شامل ۳ چیز بود: مهم ، رهبری و هدایت به سوی اهداف مشترک ، رعایت ارزش ها. همچنان که به نظاره ی شامگاه که آرام آرام بر درختزار و کلبه ی اندی فرو می ریخت ایستاده بودم و فکر می کردم اگر همه ی گروه های کار ما با روحیه سنجاب ها هدایت و سرپرستی می شدند، وضعیت کارخانه عوض میشد. طولی نکشید که کلبه را ترک کردیم و به والتون برگشتیم. وقتی اندی مرا جلوی کارخانه پیاده کرد ، کلاه ایمنی ای را که به من داده بود را به او پس دادم و پرسیدم: «گفتی وظیفه ی رهبر است که بر توجه به ارزش ها پا فشاری کند ، اما این کار برای هدف هایی که من تعیین میکنم اثری ندارد. چگونه افراد را به پیگیری اهدافم ترغیب کنم؟» اندی که داشت موتورش را خاموش می کرد گفت: «سوال آسان ، پاسخ پیچیده. هرچه به ایجاد شوق و امید ، گانگ هو در افراد نزدیک تر شوی ، سطح اعتماد بالاتر میرود.

تو به چنین چیزی نیاز داری ، اعتماد. همین که اعتقاد دو سویه ایجاد شود ، پشتیبانی از اهداف افزایش می یابد.» با لحنی اندوهبار گفتم: «خیلی سخت است که اعتماد افراد اینجا را نسبت به مدیریت به دست بیاوری.»

«سخت است اما غیر ممکن نیست. من این را کشف کرده ام که نمی توانم به افراد دستور بدهم از هدف های من پشتیبانی کنند. می توانستم اصرار کنم به ارزش های مشخص توجه کنند، اما نمی توانستم آنان را پایبند تحقق اهدافم کنم. آنچه می توانستم انجام دهم این بود که به آنان بگویم سود می برند و دعوتشان کنم به من بپیوندند.»

«حالا می فهمم چرا ۵ سال برای به شوق آوردن افراد و گانگ هو شدن بخش صرف کردی.»

«بله. این یک شبه اتفاق نیفتاد، باید به افراد زمان بدهی. همانطور که گفتم باید مایل باشی که اهمیت افراد را تشریح کنی و صادقانه نشان بدهی کارکنان چگونه از تحقق آنان سود می برند. این را با حروف درشت در مغزت حک کن: واقعیت را بگو.» اندی تصمیم گرفت موتورش را روشن کند، گفتم: «کی شیوه ی بیدسترها را برایم توضیح میدهی؟» سپس در غرش موتور سیکلتش گفت: «با اولین باران شدید، شیوه ی بیدسترها با اولین باران می آید. در اینجا معمولاً اواسط سپتامبر باران سنگینی می بارد.» وقتی موتور را به حرکت درآورد و داشت دور میشد گفت: «گانگ هو دوست من» و من داد زدم: «گانگ هو دوست من»

روز بعد، روز سوم حضور من در کارخانه بود. صبح زود بود، مقداری مقوا و مدادرنگی روی میز گذاشتم و پشت آن نشستم. فوراً روی مقوا یک سنجاب زیبا (البته به نظر خودم) کشیدم و برای آویختن به دیوار پشت سرم پوستری درست کردم و روی آن نوشتم:

روحیه سنجاب ها:

کار ارزنده

۱. باید بدانیم کار ما دنیا را به مکانی بهتر تبدیل میکند

۲. همگی برای هدف مشترک کار می کنند

۳. بر اساس ارزش ها همه ی طرح ها، تصمیم ها و عملیات را هدایت و رهبری میکنند

ظهر تلفن مرا خواست. رئیس من جناب آقای موریس پیر پشت خط بود. سر حال نبود. خلاصه ی گفته هایش این بود که هعداد. ارقام مربوط به کارخانه شماره ۲ والتون مطلوب نیست، من چه برنامه هایی برای حل این مشکل دارم، و اگر تلاش نکنم کارخانه بسته خواهد شد. پیامش را فراموش نمیکنم. من بودم که بایست تلاش می کردم، بیشتر فعالیت می کردم. فقط دو روز ونیم بود که مسئولیت آنجا را به عهده گرفته بودم و مشکل برای من بود. پرسیدم: «چقدر وقت دارم» جواب داد: «کریسمس منتظر نتایج هستم. ۴ ماه تا کریسمس وقت هست. گمان می کنم از کافی هم کافی تر باشد.»

از دفتر بیرون رفتم و دوروبر موتور اندی دست دست کردم تا نوبت کاری او تمام شد و خبرها را به او دادم. «اندی ما وقت نداریم. میتوانیم مبارزه کنیم، اما در عرض ۴ ماه برنده نمی شویم»

«خوب ، باید وقتمان را کمی بیشتر کنیم.» او باز هم بدون اینکه پشت سرش را نگاه کند رفت. همچنان که ایستاده بودم و موتورش را نگاه میکردم فکر کردم، خوب، اگر من تصمیم گرفته ام و آماده شده ام اینجا را با روحیه سنجاب ها و شیوه ی بیدسترها و رهاورد غازها که هنوز میدانم چیست اداره کنم ، چرا یک سرپرست بخش که قرار است هیأت مدیره ی آقای موریس را شکست بدهد اعتماد نکنم؟! شبه ظهر اندی در دفترم را باز کرد و گفت: «به خودم گفتم شاید در دفتر کارت باشی. نباید تمام تعطیلی آخر هفته را در محل کار گذرانند. میخواهی چه کار کنی؟» گفتم: «برویم کلبه»

آن روز بعدازظهر از اندی پرسیدم چرا پدر بزرگش واژه ی گانگ هو را به کار می برده است، چرا که به نظر نمی رسد این واژه مناسبتی با سنجاب ها ، بیدسترها و غازها داشته باشد. اندی با من موافق بود، او گفت: «نه مناسبت ندارد، اما با پدر بزرگ مناسبت دارد. او در جنگ جهانی اول خدمت کرده بود و گفته هایش پر از کلمات و اصطلاحات نظامی بود. او به من گفته بود گانگ هو یک کلمه ی چینی به معنای همکاری با یکدیگر و شعار تکاوران کارلسون در دوران جنگ جهانی دوم بوده است.»

در روز های بعدی ، هر روز صبح از سرتاسر کارخانه بازدید میکردم، سپس به سمت ساختمانی که قسمت پرداخت نهایی در آن قرار داشت می رفتم. جواهر ارزشمند گانگ هو آنجا بود ف آن طلسم که ثابت می کرد میتوانم این کار را انجام دهم. بعدازظهر ها در قسمت اصلی کارخانه ، از این بخش به آن بخش می رفتم. مدیر بخشی را سؤال پیچ میکردم، با کارکنان و کارگران دیدار میکردم و بنابر پیشنهاد اندی سعی می کردم آنان را اعضای گروه بنامم. در این دیدارها کارم این بود که برایشان بگویم حاصل کار و فعالیت کارخانه در پیشرفت جامعه و جهان موثر است. افراد کم کم شروع به شرکت در هدف گذاری کردند، پیام مرا که کارشان در بهبود جامعه موثر است، بیشتر پذیرا می شدند، بیشتر درک می کردند که افراد مهمی هستند. اما به هر حال روند کار کند بود. دو هفته طول کشید تا احساس کردم تغییراتی در رفتارها به وجود آمده است. به هر حال تغییر کوچک بود و می دانستم زود گذر است.

شیوه بیدسترها، رهاورد غازها باید چیزهای پر قدرتی باشند تا بتوانند کارخانه را پس از پایان سال ، کریسمس ، سرپا نگه دارند. بنابراین من روحیه سنجاب ها را قطره قطره تزریق کردم: کار ارزنده. اول ، بدانیم کار ما دنیا را به مکانی بهتر تبدیل می کند. دوم، در راستای هدف مشترک کار کنیم سوم ، فراموش نکنیم ارزش ها هستند که طرح ها، تصمیم ها و عملیات را رهبری می کنند.

شبه ی بعد پیش از این که به کلبه برویم، اندی نمایش ساختگی بزرگی درباره ی آسمان و وضع هوا در برابرم اجرا کرد. او برگی را برداشت، آن را خرد کرد و خرده برگ ها را به هوا پرت کرد. نسیم آنها را تا فاصله ای دور تر فروریخت. اندی به تیکه های برگ خیره نگریست تا روی زمین پراکنده شدند و پس از دعای کوتاه با لحنی ساختگی اظهار داشت: «باران همراه با طوفان شدیدی در پیش داریم. به کلبه نمی رویم، فردا شیوه ی بیدسترها» من

با حیرت و ناراحتی پرسیدم: «تو قادری با نگاه کردن به آسمان و یک مشت خرده برگ طوفان و باران را پیشگویی کنی؟» پاسخ داد: «اسم روح آسمان را یاد بگیر تا بتوانی آینده را پیشگویی کنی.»

به هر حال به شیوه ی بیدسترها اشاره شد. اندی قول داده بود با اولین ریزش باران سنگین شیوه ی بیدسترهای پدر بزرگ را شرح دهد.

باران ساعت ۳ بعد از ظهر شروع شد و تا ۶ ساعت به باریدن ادامه داد. رودخانه ی آرام و بی موج کنار کارخانه تبدیل به سیلابی متلاطم و خروشان شد. تا ظهر روز بعد که از کلیسا بیرون می آمدم آسمان صاف شده بود، دوان دوان از کلیسا بیرون آمدم و سوار موتور اندی شدم. معلوم شد مقصد ما کلبه است و اندی اصرار داشت نهار بخوریم: «تمام بعد از ظهر برای شیوه بیدسترها وقت داریم»

«اندی ما باید درباره ی آن هزاروپانصد نفر شاغل در کارخانه و اهالی شهر والتون گفتگو کنیم.» «اول غذا، دوم شیوه بیدسترها» طبق پیشنهاد او ساندویچ ام را خوردم و با این تصور که بزودی پاره ای دیگر از معما را خواهم دانست آرام گرفتم. بعد از مدتی اندی گفت: «وقتش است که برویم.» و رفتیم.

ما با گام های چابک و سریع از میان درختزار پشت کلبه گذشتیم. طولی نکشید که در انتهای جاده به یک راه متروکه ی پر از تکه پاره های درختان قطع شده رسیدیم و حدود یک مایل در آن پیش رفتیم. آنگاه به سمت راست پیچیدیم و وارد جاده ی دیگری شدیم که به کنار برکه ای احاطه شده با کوره راهی باریک میرسید. باران برکه را بیش از گنجایش آن پر کرده بود. آب درختان آن ناحیه را فرا گرفته بود و کوره راه را در چند نقطه شسته و از بین برده بود. در فاصله ای دورتر از ساحل به درخت بزرگی رسیدیم. در فاصله ی ده پایی از سطح زمین، تخته پاره ای را مابین چند شاخه ی جاندار و تنه ی درخت محکم کرده بودند. یک نردبان دست ساز برای بالا رفتن از درخت در آنجا دیده می شد. اندب گفت: «خیلی خوب، باید برویم بالای این درخت» بالا رفتیم. روی تختگاه مناسبی نشستیم و از آنجا میتوانستیم سد یا آبگیر بیدسترها را که با باران سنگین منهدم شده بود بینیم. آب از یک قسمت ۱۵ پایی سد که ترکه ها، درخت ها و گل آن در اثر بارندگی منهدم شده بود فرو می ریخت. در جاهایی از این فروریختگی شاخه های تازه ای جایگزین شده بود. ما دو زانو نشستیم. اندی یک دوربین چشمی به من داد و گفت: «بیدسترها معمولاً شب ها سدشان را مرمت و تعمیر می کنند، اما این شکستگی بزرگ است و آنها باید در روز روشن هم به بازسازی آن پردازند. آنجا مأمن و خانه آنهاست.»

«منظورت آن کومه ی درست شده از تخته پاره هاست؟»

«بله، ورودی آن زیر آب است. کف آن بالای سطح آب است، اما آب از در ورودی آن محافظت می کند. حتی اگر

از بیرون شروع به خراب کردن آن کنیم، بیدسترها میتوانند از زیر آب بیرون بروند و فرار کنند و برایشان حیاتی است که مواظب سطح آب باشند.»

«روحیه سنجاب ها»

«دقیقاً. اما گروه یا جامعه بیدسترها پیچیده تر از سنجاب هاست. در اینجا نکات بیشتری برای مطالعه داریم و بیشتر چیز یاد میگیریم.» بعد از مدتی ناگهان پوست قهوه ای و براق سر حیوان از زیر آب بیرون آمد. آن بیدستر که شروع به حرکت کرد و دم خروس مانندش را روی آب حرکت داد و کج و راست کرد، سه تا سر دیگر هم از آب بیرون آمدند. اندی آهسته گفت: «روحیه سنجاب ها فقط وقتی به شور و شوق گانگ هو شدن می انجامد که با شیوه ی بیدسترها همراه باشد.» این که میگویند پر کار مثل بیدستر درست است. بیدسترها همانند سنجاب ها خستگی ناپذیرند. اندی بار دیگر آهسته شروع به صحبت کرد و گفت: «شیوه ی بیدسترها به این پرسش پاسخ می دهد: اینجا چه کسی رئیس است؟» نیم ساعتی سپری شد و من نتوانستم چیزی تشخیص بدهم. مشخص نبود دقیقاً چه طرحی دارد اجرا میشود. آهسته گفتم: «اندی متأسفم، نمیتوانم بگویم. انگار هیچ یک از آنها رئیس نیستند» امدی گفت: «اگر کسی رئیس نیست پس کی به آنها میگوید چه کار کنند و آن را چگونه انجام دهند؟» به خودم جرأت دادم که بگویم: «به نظرم خوشان به خودشان میگویند.»

«درست فهمیدی» از اندی پرسیدم: «شیوه ی بیدسترها یعنی خودت رئیس خودت باشی؟» اندی گفت: «بیدسترها به شدت از زندگی خودشان مراقبت می کنند و خودشان مشخص می کنند چه کاری باید انجام شود. آنها مانند پیمانکاران مستقل عمل می کنند.»

شیوه ی بیدسترها:

کار با تسلط و مراقبت در رسیدن به هدف

اندی ادامه داد: «اگر افراد و کارکنان روحیه سنجاب ها را داشته باشند اما مدیران آنان را از روی کتاب مدیریت به کار وا دارند، آن سازمان به شوق نمی آید، گانگ هو نمیشود. احتمال دارد شیوه ی مدیران شیوه های افراد و کارکنان نباشد. در این صورت کارگران قادر به تولید نخواهند بود. این بیدسترها وقتی بیدستر دیگری دور و برشان بچرخد و به آنها دستور بدهد شگفتی های مهندسی را به اتمام نمی رسانند. یک به یک آنها در تعمیر آبنگیر مسئولیت دارند.»

«این مهم است که درک کنیم این بیدسترها آنچه را خودشان تشخیص داده اند انجام می دهند نه آنچه را که از کسی دستور گرفته اند. براساس شیوه ی بیدسترها اعضای گروه ملزم به دقت و سعی کردن برای رسیدن به هدفشان هستند. کاری که در کارخانه شماره ۲ والتون انجام نمی شود.»

اندی گفت: «نه انجام نمیشود. کارکنان و کارگران افراد تیم نیستند. به آنها دستور می دهند، دستور پشت دستور. و این اصلاً برانگیزاننده نیست. در حالی که اگر کم کم فرصت بدهی افراد در شیوه ی انجام کار نظر بدهند و چالش ها را بپذیرند، طولی نمیکشد که سازمان از این رو به آن رو می شود. تو با تعیین هدف ها و ارزش های کلیدی میدان بازی و قوانین آن را تعیین می کنی. تو تعیین می کنی چه کسی در چه موقعیتی بازی کند. آنگاه باید از میدان خارج شوی و بگذاری بازیکنان توپ را به حرکت دریاورند. هدف ها و ارزش ها چهارچوب زمین بازی هستند.

بازیکنان باید بدانند با رعایت قانون مجازند در این چهارچوب به هر جا که می خواهند بروند، و باید بدانند وقتی توپ در زمین در حال بازی است تو وارد گود نخواهی شد. اگر میخواهی افراد مسئولیت را بپذیرند باید برای انجام وظایف خود آزاد باشند و آزادی از درک دقیق اینکه قلمروی تو چیست ناشی میشود. اینکه بدانی تا کجا می توانی بروی که از محدوده خارج نشوی، باید مطابق با این باشد که مطمئن هم باشی رئیس آن دوروبرها نیست تا وارد گود شود و کار را از دست تو در بیاورد.» در این هنگام بیدسترها کم کم در فاصله ای دورتر از آب بیرون آمدند، ما سکوت کردیم آنها را که سر کارشان برگشته بودند تماشا کردیم. اندی گفت: «ما هم باید به دنبال کار خودمان برویم. میتوانیم در راه بحث را ادامه دهیم.»

اندی ادامه داد: «در روحیه سنجاب ها به نیاز جامعه اشاره میکند و در شیوه ی بیدسترها ارتباط فر را با سازمان را توصیف میکند و زمانی که این را درک کنی، سوی دیگرش را هم واقعاً درک میکنی. یعنی ارتباط فرد با سازمان را.» اندی ادامه داد: «به خاطر داشته باش افرادی که صادقانه کار انجام میدهند، در سازمان هایی کار میکنند که برای ارزش های انسانی آنان احترام قائل است. افکار، احساسات، نیازها و رویاها و آرزوهایشان محترم شمرده میشود، شنیده میشود و در موردشان کار میشود.»

در راه برگشت اندی به صحبتش ادامه داد: «ما در شیوه ی بیدسترها از دو (سویه) گفتگو کردیم. بلکه در واقع ۳ جنبه در این روش وجود دارد. سوی سوم این است که بیدسترها کاری را انجام می دهند که از عهده ی آن برمی آیند. آنها با گل و شاخه ی درختان سد می سازند و آبگیر را تعمیر می کنند. اگر قرار بود با سیمان آبگیر بسازند از عهده ی دست یافتن به هدفشان بر نمی آیند. شیوه ی بیدسترها پرداختن به کارهای شدنی است. پدر بزرگ می گفت باید مارهایی را به افراد بدهی که از عهده ی انجام شان برمی آیند.»

وقتی به کلبه اندی برگشتیم تصمیم گرفتم طرح پوستر تازه ای را بریزم و فکر کردم می توانم یک بیدستر زیبا را هم در بالای آن بکشم و روی آن بنویسم:

شیوه ی بیدسترها:

کار با تسلط و مراقبت کامل تا رسیدن به هدف

۱. عرصه ای با محدوده کاملاً نشانه گذاری شده

۲. افکار ، احساسات ، نیازها و آرزوها محترم شمرده میشوند و در مورشان کار میشود
۳. انجام آن وظیفه شدنی، اما با مبارزه جویی و پشتکار
دوشنبه بعد از ظهر با مدیران جلسه داشتم. جلسه که شروع شد بی مقدمه شروع کردم: «امروز می خواهم یک دستور جلسه ی دیگر اضافه کنم. هدف هایمان را چگونه باید تحقق بخشیم؟» از اینکه قرار نبود خودشان حرف بزنند خوشحال شدند. من ادامه دادم: «نقشه ی من این است: می خواهم هریک از شما خودش تصمیم بگیرد دقیقاً چه باید بکند و چگونه باید کار را انجام دهد. هریک از شما قسمت خودش را خیلی بهتر از من می شناسد ، اعضای گروه یا افرادتان را درگیر کار و به آن متعهد کنید. نظرها و طرح هایشان را بشنوید.» در پایان جلسه مدیران موافقت کردند که مشورت کنند و ببینند در عمل چه نتیجه ای می دهد. روزها و هفته های اول اوضاع تغییری نکرد اما به تدریج داشتیم پیشرفت میکردیم.

یه روز جمعه در دفترم نشسته بودم و درباره ی وضعیت کار فکر می کردم. در حالی که در این افکار غرق بودم و خیره به تلفن می نگریستم، اندی وارد اتاق شد و گفت: «رفته بودم کلاس کامپیوتر و فکر کردم باید به تو خبر بدهم که میتوانیم گفتگو درباره ی رهاورد گازها را شروع کنیم. هوای شمال دارد خنک میشود و تصور میکنم فردا ، طبق برنامه می توانیم رهاورد گازها را مشاهده کنیم.» فردای آن روز وقتی رأس ساعت ۷ از والتون خارج شدیم. اندی گفت مقصد ما مرداب (هاچسون) در فاصله ی ۵۳ مایلی شهر است. اندی گفت: «خبر دار شده ام که از ده روز پیش نزدیک به صدهزار گاز به این منطقه پرواز کرده اند. حالا دیگر مشکلی برای مطالعه ی رهاورد گازها نداریم، مطمئناً.» و به راه ادامه دادیم. یک ساعت بعد به تابلویی برخوردیم (منطقه ی محافظت شده ی مرداب هاچسون، شکار اکیداً ممنوع) اندی گفت: «شکار ممنوع. حالا تعداد زیادی گاز را میبینیم. به محض اینکه فصل شکار شروع میشود گازها پنهان میشوند و به پناهگاه میروند.» با تعجب پرسیدم: «از کجا میفهمند؟»

«پرسش خوبی کردی. بعضی از شکارچی ها قسم می خورند گازها می توانند تابلوهای شکار ممنوع را بخوانند! اما به نظر من آنها فقط پرندگان بسیار بسیار هوشیاری هستند.» درست یک مایل بعد ، اندی به یک دسته ی بزرگ گازها که به شکل عدد ۷ در پرواز بودند اشاره کرد. تا به حاشیه مرداب برسیم، صدها گاز را در آسمان مشاهده کردیم. اندی قایقی را که به همراه آورده بود را به آب انداخت. هر دو جلیقه نجات پوشیدیم و سوار قایق شدیم. اندی با پارو زدن در عقب به سرعت آن را به باتلاق کشاند. جلوتر که رفتیم گیاهان آبی کمی کم ناپدید شدند و ما به منطقه ی آب های باز ، پهنه های متعدد آب را وارد شدیم. اندی قایق را نگه داشت و شروع به نهادن دام های گازها کرد. آن دام ها گازهایی بودند که بدون رعایت ریزه کاری یک گاز تراشیده بود. اندی بعد از اینکه دام ها را گذاشت قایق را به داخل نزار برد. ما می توانستیم از میان نزار دام ها را ببینیم. اندی همپنان که در کف قایق دراز

می کشید و جای سرش را روی یک تشکچه ی نجات روی نیمکت قایق راحت می کرد گفتم: «اندی ، بگذار حدس بزنم. حالا قرار است تو استراحت کنی و من مشغول مشاهده ی غذاها بشوم. درست است؟»

اندی خندید و گفت: «درست فهمیدی. اما این بار کار آسان است. تعداد غذاها خیلی بیشتر از سنجاب ها و بیدسترهاست. رهاورد غذاها در سرتاسر این منطقه وجود دارد.» همزمان دسته ای غاز قاق قاق کنان بالای سرمان به پرواز درآمده بودند که پرسیدم: «یعنی همین الآن؟» اندی خندید و گفت: «دقیقاً، رهاورد غذاها برای روحیه سنجاب ها و شیوه ی بیدسترها شور و شوق می آفرینند.» یک دسته ی بزرگ غاز به شکل عدد ۷ بالای سر ما ، پایین تر از دسته ی قبلی به پرواز درآمد. شاید دام های ما را شناختند، زیرا دور زدند و به عقب برگشتند. بعد از مدتی گویی به قصد اعتراض غذاها دوباره دور زدند و به سمت ما آمدند. این بار مستقیم پایین آمدند و به سرعت برق به جلو بال زدند و در حالی که پاهای پره دارشان را بیرون می زدند پایین می آمدند تا به آب برسند. لحظه ای که تکان خوردم تا خودم را جابجا کنم ، آنها را ترساندم. مانند برق به پرواز درآمدند و دور شدند و همچنان که اوج می گرفتند شروع به قاق قاق کردند. به اندی گفتم: «چه سروصدایی راه انداخته اند؟»

اندی گفت: «بله، سروصدایشان زیاد است اما آنها پیام مهمی را برای تو دارند. پیامشان بالاتر از پیام سنجاب ها و بیدسترها است.» بعد از مدتی اندی پرسید: «خوب این همه سروصدا به خاطر چیست؟ بر سر چه کسی قاق قاق می کنند؟»

محتاطانه گفتم: «بر سر خودشان؟»

اندی پاسخ داد: «کاملاً درست است. و چرا قاق قاق می کنند؟» میدانستم اندی خودش پیام را نخواهد گفت، در این باره فکر کردم. متوجه شدم گاه گاه رهاورد رهاورد عقب می ماند و طرح (شکل عدد ۷) به دنبال رهبری تازه شکل میگیرد. باز هم به نظر نمی رسید این وضعیت ارتباطی با قاق قاق کردن داشته باشد. پاسخ دادم: «اندی، آنها در حال ارسال پیام هستند. اما آن پیام (اخطار) نیست و ربطی هم به تغییر سردسته شان ندارد.»

اندی گفت: «اگر اخطار نیست ، بر عکس آن چیست؟»

لحظه ای فکر کردم و گفتم: «یعنی همه چیز به خوبی می گذرد؟»

«حتی بهتر. حتی بهتر یعنی چه؟»

پاسخ دادم: «یعنی همه چیز عالی است؟»

«البته. آنها دارند یکدیگر را تشویق می کنند. درست به آنها گوش کن.» گوش کردم ، حق با اندی بود آنها داشتند تشویق و شادی را بر سر یکدیگر قاق قاق می کردند. رمز سوم هم کشف شد:

رهاورد غذاها:

یکدیگر را در جریان کار تشویق کنیم هنگامی که اندی دام ها را به ساک برمی گرداند ، ناگهان من که به تماشای گازها مشغول بودم کشف دیگری کردم: «اندی همه ی گازها قاق قاق میکنند ، پس فقط رهبر یا راهنمای آنها قاق قاق نمیکنند، همه این کار را میکنند . پس فقط مدیران نیستند که باید افراد را تشویق کنند، درست است؟ ما باید همه را وادار به تشویق و شاد کردن یکدیگر کنیم.»

«البته رهاورد گازها برای همه است.» به سمت خودرو برگشتیم اندی قایق را از آب بیرون کشید و دو تا صندلی تاشو از عقب خودرو آورد تا در هوای آزاد بنشینیم. همچنان که روی صندلی می نشستم به اندی یادآوری کردم: «تیم های ورزشی بی شک گانگ هو ترین سازمان هایی هستند که می توان نام برد . یک بازی بسکتبال را مجسم کن که در آن کسی امتیازی نمی آورد و طرفداران کسی را تشویق نمی کنند.»

«درست است خیلی یأس آور است.» و ادامه داد: «ورزشکاران حرفه ای برای پول کار می کنند اما همه اینطور نیستند و مهم است که این را بفهمی. به دو طریق به آنها پاداش داده میشود و هر دو مهم است. پدر بزرگ آنها رادو (c) می نامید : پول نقد (cash) و تشویق (congratulation) آنگاه اندی چیزی گفت که به صورت پوستری برای دفتر کار من درآمد. او گفت: انیشتن آن را به بهترین وجه نشان داده است : $E=mc^2$ این یعنی شور و شوق (Enthusiasm) برابر است با دفعات پاداش های نقدی و تشویق ها برای انجام کار (Mission) درست .

بعد از مدتی از اندی پرسیدم : «اگر موردی نباشد که به سبب آن کسی را تشویق کنی چه باید کرد؟» اندی پاسخ داد: « سوال خوبی پرسیدی . اول این که همیشه موردی هست . تو باید تمرین کنی که نکات مثبت را پیدا کنی . دوم اینکه وقتی نمی توانی کسی را به صورت تمام عیار تشویق کنی ، می توانی از او تعریف کنی.» اندی درست می گفت . تشویق ها حتماً روحیه را سیراب می کند. شور و اشتیاق را افزایش می دهد. بعد از مدتی اندی گفت : «چیز دیگری هم از پدر بزرگ آموختم . تشویق درست . من از هر چیز باید بگویم درست یعنی واقعی (True). حروف تشکیل دهنده کلمه True نخستین حروف مفاهیم زیر را در بر دارد:

Timely	به موقع
Responsive	پاسخگو
Unconditional	بی قید و شرط
Enthusiastic	پر شور و شوق

اگر تشویق ها واقعی هستند نباید در میان آن افراط کنی و تشویق چه مستقیم و چه غیر مستقیم فرایند پر قدرتی است

بعد از مدتی برای خوردن ناهار به رستوران سرراه رفتیم . بعد از این که غذا خوردیم ، اندی گفت: « درس بعدی این است که نه فقط نتیجه بلکه پیشرفت را نیز تشویق کنیم» او گفت: « در مسابقه ی فوتبال ، وقتی تیمی شروع به بازی می کند توپ به حرکت در می آید جمعیت در جایگاه ها ساکت نمی نشینند تا وقتی گل زده شد تشویق کنند. اما خیلی از سازمانها چنین برخوردی دارند.»

وقتی به والتون برگشتیم ، من بی درنگ رهسپار کارخانه شدم . حالا دیگر بخاری ها روشن بود و کاردرجریان ومن می دانستم تا پایان هفته طرفداران بیشتری خواهیم داشت . گروه و طرفدارانی ارزشمند که کارهای بزرگ و ارزنده انجام خواهند داد و من بایست خودم را به کارخانه می رساندم و برای شان از شیوه ی تازه می گفتم . اتفاقات حیرت انگیزی رخ داد . وقتی تشویق های واقعی را نثار افراد می کردم ، آنان نیز متقابلاً شروع به شاد کردن من کردند. صبح دوشنبه روحیه ی خوبی داشتم و پوستر را درست کردم .

رها ورد غازها

- ۱-درجریان کاردیگران را تشویق کنیم .
- ۲-تشویق ها چه مستقیم و چه غیر مستقیم باید واقعی (True) باشد .
- ۳-نه فقط نتیجه بلکه پیشرفت را نیز تشویق کنید .

$$E=mc^2$$

تا ماه فوریه نشانه های آماری ما تغییر کرد و شنیدم که در جلسه ی ماه آوریل هیات رئیسه مطرح شده بود که : آقای موریس با انتخاب عاقلانه اش (آن یارو ، سینکلر) برای اداره ی کارخانه ی والتون اعتبار بسیاری کسب کرده است . نیمه ی اول نتایج فعالیت های ما تا حدی رضایت بخش بود که با نتایج کارخانه های متوسط در بین ۳۲ کارخانه ی شرکت همتراز بودیم . وقتی آتش ((کار ارزنده)) را روشن کردیم ، اولین رمزگشوده شد . گاه گاه مجبور بودیم بکشیم و هل بدهیم ، با این حال نخستین رمز چرخش و نیروی حرکت خود را بسط داد.

و همچنین رمزسوم: در جریان کاردیگران را تشویق کنید . سخت ترین قسمت ، رمز دوم اندی بود: افراد در تسلط و مراقبت کامل به هدف برسند . مدیران باید متقاعد شوند تعلیم - که ما آن را آموزش و تمرین تعریف می کنیم - بر عمل کردن تمرکز دارد، همراه با تحسین (هنگامی که کارما خوب پیش می رود) . و راهنمایی مجدد حمایتگرانه

(هنگامی که کارها بد پیش می رود) و اینکه ایجاد هیجان و چالش برای کسانی که تحت تعلیم هستند، نتایج بهتری در پی دارد تا کنترل وقت گیر، بی اغماض و سخت. درحالی که بیشترین تلاش سازمان حول محور رمز دوم بود، من با رمز سوم دست به گریبان بودم: در جریان کاریکدیگر را تشویق و شاد کنید. من زندگی ام را در اداره ی مرکزی گذرانده بودم، یعنی پلیسی بودم که قانون شکنان را دستگیر می کرد. خطا کاران را بیرون می کشیدم تا تنبیه شان کنم. وقتی قرار شد بهترینها را شناسایی و شاد کنم، یاد بدترین کارکنان را هنگامی که کار درست انجام می دهند تشویق و تمجید کنم، مطمئناً حالت طبیعی نداشتم. من حالا فهمیده ام که موفقیت تماماً به چگونگی رفتار، انرژی و تعادل و ارتباط با دیگران بستگی دارد.

بهتر از همه، وقتی آن را درک می کنید، شروع به گسترش آن در اطراف می کنید. مانند عشق، هر چه بیشتر عشق می ورزید و مهربانی می کنید، عشق و مهربانی بیشتری به دست می آورید. امروزه هر جا می روم سعی می کنم نور خورشید و گرما بگسترانم. چگونه اتفاق افتاد؟ چگونه افراد تغییر کردند؟ درست همان طور که اندی گفت. اعتماد. گفتن واقعیات. ایجاد عزت نفس. پاداش دادن به افرادی که اهرمها را فشار نمی دهند. پاداش دادن به کسانی که اطلاعات را در اختیار می گذرانند. هدف گذاریهای قابل گسترش. احترام به ارزشهای افراد آموزش، آموزش، آموزش و باز هم آموزش. و نه صرفاً درباره ی موضوعاتی که به کارخانه ربط دارد. ذهن آموزنده و رشد پذیر ذهن باز است و ما به ذهن های باز نیاز داریم. آنگاه باید شادی کنیم. کارکنان را بیشتر و بیشتر تشویق و شاد کنیم. تلاش کردیم تا در کارخانه هر کس دیگران را درحین کار غافلگیر و تشویق کند وقتی چنین کردند، شور و شوق، گانگ هوی مرکزی نامیده شدند. مهم ترین ابزار ساده ی بهره وری در همه کارخانه در گانگ هوی مرکزی نگه داری می شود. و آن یک دوربین پولاروید است. در دقیقه ای که خبر می رسد یکی از اعضای تیم، کار دستی انجام داده است. افراد گانگ هوی مرکزی دوربین به دست به صحنه ی رویداد می شتابند تا مرتکب را غافلگیر کنند! این در واقع چگونگی انجام کار ما بود..... و حالا هم این شیوه را به کار می بریم و شما هم می توانید آن را به کار ببرید. مقررات و دستورالعمل ها برای همه ی سازمان ها یکسان هستند. مهم نیست شما چه سازمانی داشته باشید: فروشندگی می کنید، بیمه گذار هستید، خرده فروشی را اداره می کنید در حق العمل کاری، رستوران، مطب پزشک یا سازمان دولتی کار می کنید. رمزهای سنجابها، بیدسترها، غازها در سازمان شما هم کارساز هستند و برای شخص شما مصداق دارند، هر چند که زمان می برد اگر به این شیوه متعهد می شوید و با پشتکار پیش می روید، از آنها استفاده کنید. گانگ هوی ایجادشور و شوق در افراد و سازمانها یک جایگزین یا تزریق سریع نیست. و نه حال و هوایی در عرض هفته، ماه و یا حتی سال. بلکه چاشنی پنج سال طرح چرخه ی کلیدی و راهبردی است.

این ، یک شیوه ی زندگی است . هرچند که مانند خیلی چیزها باید برای به دست آوردن اش سخت مبارزه و تلاش کنی . و می ارزد که انتظار بکشی ، هم برای افراد و هم برای سازمان . سه سال طول کشید تا به سطحی که مورد نظر اندی بود برسیم . و چند سال بعد از آن توجه دولت به کارهای ما جلب شد و برای آشنایی بیشتر ما را به کاخ سفید دعوت کردند. بیشترین خوشنودی ما این بود که همه ی کارکنان از موفقیت ما لذت می بردند. پادشاهی نقدی سود سهام ، نیازهای مالی را مرتفع می کرد ، و همه تا آنجا که می توانستند تشویق ها و شادباشها را به شیوه های مستقیم و غیر مستقیم نثار یکدیگر می کردند . از شکست دادن آقای موریس خوشحال بودم . از ملاقات با رئیس جمهور هیجان زده شدم . امروزه همه ی کارکنان باسره های افراشته از غرور به خانه می روند. آنان کار مهمی انجام می دهند ، هریک در اجرای کار مشارکت معنادار و چشمگیر دارند ، و همه می دانند سازمان و همکاران نشان تلاشها و موفقیت آنان رادرک می کنند. روحیه ی سنجابها . شیوه ی بیدسترها. شور و اشتیاق گانگ هو ! رهاورد غازها .

سخن پایانی

به خاطر دارید که گفتم یکی از اجزای موفقیت انرژی است . شور و اشتیاق یک انرژی مثبت است . من به این باور رسیده ام که ذهن های انسانها، وقتی در فکر هدفی مشترک هستند بسان یک سری کامپیوترهای پیوسته به هم کار می کنند . در نهایت ، آنها بیشتر از زمانی که تنها عمل می کنند ، موفق می شوند . اگر می خواهید آدمی سرشار از شور و شوق باشید ، فقط تصمیم نگیرید که شور و شوق داشته باشید . به گونه ای پیوسته ، آگاهانه و سامان یافته گانگ هو باشید، با شوق زندگی کنید و اگر قصد دارید سازمانی را از رکورد خارج کنید و به شور و شوق برسانید ، بهتر است اطمینان حاصل کنید که کارگزاران شما که قرار است این تغییر را ایجاد کنند زندگی سرشار از شور و نشاطی را می گذرانند . البته دانش رسیدن به شور و شوق گانگ هم مهم است . اما مهم ، اجرای ان است . به آن عمل کنید . حالا . امروز.