

تا ساعت ها بعد از برخورد کشتی تایتانیک با کوه یخ فقط کاپیتان و تعداد انگشت شماری از ملوانان ارشد می دانستند که کشتی غرق خواهد شد. مطابق تحلیل کارشناسان، بی خبر نگاه داشتن کارکنان و مسافران به فاجعه ای منجر شد که در صورت اطلاع آن ها از وضعیت موجود می توانست سبب کاهش میزان خسارات شود. بی خبر نگاه داشتن، نشانه ی اصلی مدیریت قارچی است که مبنای آن بی اطلاعی و یا کم اطلاعی کارکنان در مورد عملکرد، راهبردها و وضعیت سازمان است.

## مدیریت قارچی

مدیریت قارچی روشی رایج در مدیریت است که بر مبنای آن کارکنان از اهداف، راهبردها و ایده های کلی شرکت مطلع نیستند و ارتباط میان کارهای محوله با اهداف شرکت نیز برای آن ها مشخص نیست. در واقع، درست شبیه به پرورش قارچ؛ کارکنان به مانند قارچ در تاریکی، در اینجا یعنی عدم دسترسی و آگاهی از اهداف کاری و اصلی شرکت، قرار می گیرند و نیز به شیوه ای که از کود برای پرورش و رشد قارچ استفاده می شود، آن ها فقط به اطلاعات و منابعی دسترسی دارند که برای به انجام رساندن کار و وظیفه به عهده ی ایشان سپرده شده است.

بر مبنای یکی از تحقیقات مرتبط با مدیریت سازمانی :

بیش از 80 درصد کارکنان خواهان این هستند که مدیران اطلاعات بیشتری در مورد سازمان در اختیار آن ها قرار دهند.

بیش از 25 درصد پرسش شوندگان در اطرافیان خود کسانی را می شناسند که کار خود را به دلیل نبود شفافیت لازم در مورد رویکرد و راهبرد سازمان ترک کرده اند.

بیش از 50 درصد کارکنان باور دارند که دسترسی به اطلاعات و داده های مرتبط با سازمان، تاثیر زیادی در افزایش عملکرد و بهره وری آن ها داشته است.



## نشانه‌های مدیریت قارچی

شاید در نگاه اول هیچ مدیری نپذیرد که با مشکل مدیریت قارچی روبرو است، بنابراین شناخت نشانه‌های آن به درک مساله و بالتبع حل آن کمک می‌کند.

### عدم تمرکز کارکنان در راستای اهداف و راهبردهای سازمان

وقتی کارکنان از اهداف و شاخص‌های اصلی عملکرد (KPIs) موردنظر سازمان آگاهی پیدا نمی‌کنند، در نتیجه نمی‌توانند با آن هم‌راستا شوند. تبیین اهداف شرکت، این امکان را به کارکنان می‌دهد که کارها را در راستای اهداف و مسیر شرکت با تمرکز، نوآوری و بهره‌وری بیشتری به انجام برسانند. همچنین دسترسی دایمی به داده‌های مرتبط با شاخص‌های اصلی عملکرد، کارکنان را قادر می‌سازد تا اقدامات اصلاحی لازم را انجام دهند و از فرصت‌های موجود بهتر بهره‌برداری کنند.

### کارکنان خودشان بدنبال اطلاعات در مورد عملکرد سازمان هستند

بررسی‌ها نشان می‌دهد وقتی مدیریت شفاف نیست بیش از 50 درصد کارکنان درصدد یافتن داده‌های مرتبط با عملکرد سازمان هستند. یکی از راه‌های شناسایی مدیریت قارچی بررسی رفتار کارکنان در مواجهه با مدیران است. وقتی به درخواست‌های متعدد کارکنان برای دسترسی به اطلاعات در مورد وضعیت شرکت بی‌توجهی صورت‌گیرد، آن‌ها در مواجهه با مدیریت درصدد یافتن هر نوع اطلاعات یا حتی سرخ‌هایی مرتبط با عملکرد سازمان هستند. روش موثرتر آن است که در مواقع لزوم، مدیران بصورت خودجوش، شرایط را برای کارکنان توضیح و اطلاعات لازم را در اختیار آن‌ها قرار دهند.

### کارکنان شما در تصمیم‌گیری خود استقلال ندارند و دایما از شما کسب تکلیف میکنند



در نبود آگاهی از رویکردها و راهبردها، کارکنان ابزار لازم برای گرفتن تصمیمات جامع را ندارند. به همین دلیل دایما از مدیران کسب تکلیف می‌کنند چون آن‌ها را مطلع می‌دانند. حتی در سازمان‌هایی که تصمیم‌گیری در لایه‌های بالای مدیریت انجام می‌شود، انتقال بهینه‌ی داده‌ها و اطلاعات به کارکنان یعنی دست یافتن به راه‌حلی که در مرحله‌ی تصمیم‌سازی در اختیار شما قرار می‌گیرد؛ بی‌شک، این موثرتر از گزینه‌هایی است که در بی‌خبری و بدون در اختیار داشتن اطلاعات لازم در مورد یک موضوع از سوی کارکنان پیشنهاد داده می‌شود.

## منشا مدیریت قارچی

مدیریت قارچی از دو مشکل اصلی نشأت می‌گیرد: فقدان اطلاعات و عدم دسترسی همگانی به آن‌ها. یک موقعیت نسبتاً رایج این است که اساساً داده‌های منسجم در مورد عملکرد سازمان وجود ندارند تا بتوان آن‌ها را در اختیار کارکنان گذاشت. سازمان، اشراف درستی بر عملکرد خود ندارد چون داده‌ها بین بخش‌ها و ابزارهای مختلف پراکنده هستند و روشی برای انسجام و تبدیل آن‌ها به اطلاعات مفید وجود ندارد.

در وهله‌ی بعدی ممکن است داده‌ها موجود باشند ولی به دلایل مختلف در اختیار کارکنان قرار نگیرند. یکی از دلایل این موضوع ترس از به اشتراک گذاشتن اطلاعات با کارکنان به دلیل نگرانی از نتایج پیش‌بینی نشده‌ی آن است. در موارد دیگر سازمان‌ها ارزش و اولویت کمی برای این موضوع قایل هستند، بنابراین هزینه و زمان لازم را برای آماده‌سازی داده‌ها و اطلاعات اختصاص نمی‌دهند و این منجر به نبود روشی موثر برای به اشتراک گذاری اطلاعات با کارکنان می‌شود.

## راه‌های کنترل مدیریت قارچی

سه روش موثر در کاهش مدیریت قارچی، اندازه‌گیری، به اشتراک گذاری و قابل فهم کردن داده‌ها و آمارها هستند.

### اندازه‌گیری؛ هر کار قابل سنجشی، انجام‌شدنی است

قدم اول، تبیین شاخص‌های سنجش است. شاخص‌های اصلی عملکرد سازمان باید بر مبنای اهداف و راهبردهای کلی سازمان تبیین شود. همچنین شاخص‌های معین شده باید بر مبنای وضعیت کنونی، مسیر دستیابی به اهداف برای موفقیت سازمان را هموار کنند. علاوه بر مشخص کردن شاخص‌های اصلی در سطح کلان، هر بخش و واحد نیز باید شاخص‌های اصلی عملکرد خود را منطبق با شاخص‌های کلان تعریف و اندازه‌گیری کند. این سبب می‌شود که هر بخش از سازمان بتواند عملکرد خود را بر مبنای شاخص‌های کلان بسنجد. همچنین این امکان میسر می‌شود تا اطلاعات جمع‌آوری شده از همه‌ی بخش‌ها به صورت منسجم، عملکرد کلی سازمان در راستای اهداف و راهبردها را قابل اندازه‌گیری کند.

مرحله بعد، تصمیم بر نحوه‌ی اندازه‌گیری و سنجش شاخص‌های اصلی عملکرد است. امروزه حجم داده‌ها و اطلاعات بیش از هر زمان دیگری است که تا کنون تجربه کرده‌ایم. بنابراین اهمیت دارد که ابزار لازم برای اندازه‌گیری و انسجام داده‌ها برای استخراج نتایج همواره در دسترس باشد. به همین خاطر، سرمایه‌گذاری روی یکپارچه‌سازی داده‌ها غیرقابل اجتناب است اما بازگشت این سرمایه‌گذاری قطعاً است زیرا بر مبنای تحقیقات، بیش از نیمی از کارکنان در اختیار داشتن اطلاعات را عامل بسیار مهمی در بهره‌وری و اشتیاق خود می‌دانند.

### اشتراک گذاری؛ در اختیار قرار دادن اطلاعات برای همه و بدون محدودیت

پس از تولید اطلاعات، یکپارچه‌سازی و به اشتراک گذاری داده‌ها از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. نکته‌ی مهم این است که داده‌ها باید حتی‌الامکان همواره در اختیار همه‌ی کارکنان قرار بگیرد. تولید گزارش‌های ماهانه یا هفتگی و ارسال آن‌ها در ایمیل روش چندانی موثری نیست زیرا بسیاری از آمارها ممکن است در همان دوره‌ی زمانی گزارش‌ها دستخوش تغییر شود و این باعث می‌شود که کارکنان نتوانند نوسانات را درست مورد ارزیابی قرار دهند. بنابراین باید داده‌ها را تا جای ممکن همواره به اشتراک گذاشت.

اطلاعات مربوط به عملکرد سازمان باید در اختیار همه باشد، نه فقط مدیر عامل. هر یک از کارکنان باید امکان دسترسی به داده‌ها را داشته باشند تا بتوانند به شیوه‌ی موثر عمل کنند. این به کارکنان اجازه می‌دهد تا به اصطلاح «در تاریکی شمشیر نزنند» و اقداماتشان را به‌طور مداوم اندازه‌گیری کنند و برای رفع نواقص به‌طریق بهتری اقدام کنند.

بهترین راه‌کار، طراحی یک صفحه‌ی اعلان مجازی (Dashboard) است که شامل همه شاخص‌های اصلی عملکرد باشد. نصب یک صفحه‌ی نمایش دیواری و نمایش این اعلان به صورت دائمی این انگیزش را ایجاد می‌کند که تیم همواره داده‌ها را رصد کند و نسبت به آن واکنش لازم را نشان دهد.



نمونه یک صفحه اعلان مجازی

## قابل فهم کردن؛ داده‌ها را قابل فهم کنید

قابل فهم کردن داده‌ها پیچیده‌تر از آن است که به نظر می‌رسد. بسیاری از شرکت‌ها هنوز هم به نرم‌افزار اکسل کمپانی مایکروسافت اتکا می‌کنند که روشی وقت‌گیر و به شدت غیرموثر است. خواندن داده‌های خام در صفحه‌های اکسل توانایی استنتاج را کاهش می‌دهد و حتی به سوء برداشت و تفسیر غلط نیز می‌انجامد.

مسئله‌ی دیگر بصری کردن اطلاعات است. مغز انسان توانایی استنباط سریع و دقیق از بسیاری از روش‌های رایج نمایش اطلاعات را ندارد؛ به همین دلیل، قابل فهم کردن داده‌ها از طریق نمایش بهینه از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است.

## اشتباهات رایج در بصری کردن

در اینجا به چند مورد از اشتباهات رایج در بصری سازی و نحوه‌ی پرهیز از آن‌ها اشاره می‌کنیم:

1. به جای تمرکز بر زیبایی به قابل فهم بودن اهمیت دهید.
2. تنوع بیش از حد رنگ باعث کاهش عملکرد مغز در درک اطلاعات می‌شود. سعی کنید از رنگ‌ها صرفاً برای مشخص کردن اطلاعات مهم استفاده کنید.
3. استفاده زیاد از تکنیک‌های بصری مانند اندازه، رنگ و نوع قلم‌های مختلف و یا متحرک کردن‌های زیاد، باعث گمراه شدن از نکات اصلی می‌شود.

در نهایت به تعداد محدودی از تکنیک‌های بصری سازی از جمله رنگ، اندازه و نوع قلم اکتفا کنید تا مخاطب از منظور اصلی دور نشود.

## جمع‌بندی

در مجموع علایم مدیریت قارچی همانطور که در بالا اشاره شد به راحتی قابل شناسایی هستند. هرچند، با بکارگیری روش‌هایی که توضیح داده شد، می‌توان به روش موثری از مدیریت قارچی پرهیز کرد و با اندازه‌گیری داده‌ها و به اشتراک گذاری، ذهن کارکنان را روی اهداف سازمان متمرکز کرد.