

راجع به فرهنگ کیان

- درستکاری با اولویت‌ترین ارزش کیان است. هر کاری که انجام می‌دهیم باید بتوانیم صبح فردا در صفحه اول پرتیراژترین رسانه کشور منتشر کنیم. به هیچ عنوان، تحت هیچ شرایطی و به هیچ قیمتی حرف خلاف واقع نمی‌زنیم. همه وجودمان، خوب و بدمان، درون و بیرون‌مان یکپارچه و یکسان است. چیزی برای مخفی کردن نداریم و با کسانی که اینگونه نیستند به مشکل می‌خوریم.
- وفای به عهد (هر آنچه قول می‌دهم انجام می‌دهم) جزء پایه‌ای فرهنگ کیان است.
- برای اینکه به تعهداتمان در زمان مناسب پایبند بمانیم هر کاری حاضریم انجام دهیم. با کسانی که وفای به عهد کنند بهترین شرکاء و دوستان خواهیم بود و با آنان که عهد خود را بشکنند، مقابله خواهیم کرد.
- ما دنبال یک موفقیت نیستیم. ما دنبال موفقیت‌های الهام بخش با رعایت درستکاری هستیم. ما دنبال موفقیتی هستیم که اکثراً معتقدند امکان‌پذیر نیست، معجزه است. این فرهنگ کیان است.
- ما دنبال پولدار شدن نیستیم. دنبال پولساز بودنیم.
- سخت‌کوشی و تمرکز صددرصدی روی کار خود و خواستار تحویل به موقع کارها بودن و داشتن کیفیت خوب به هر قیمتی فرهنگ کاری کیان است. کسانی که به فکر پر کردن ساعت کاری طبق قانون کار هستند در بین ما جایی ندارند. کیان جایی برای کسانی که وقتشان را می‌فروشند، نیست. اصولاً ما کسانی که به کار به عنوان فروش چیزی به شرکت فکر می‌کنند میانه‌ای نداریم. ما به دنبال کسانی هستیم که مصمم‌اند روی خود سرمایه‌گذاری کنند و انسان‌های بهتری باشند. کار در کیان یک سرمایه‌گذاری مشترک است روی شما و روی کیان.
- تلاش و مهارت هر کس مورد قضاوت مدیر مربوطه قرار می‌گیرد و این یک مورد مهم در قضاوت بلندمدت شرکت نسبت به همکاران است. ولی مشتری ما به خاطر "تلاش" بی‌نتیجه از ما راضی نخواهد بود. مشتری نتیجه باکیفیت می‌خواهد. بنابراین بدیهی است در کیان وقتی راجع به کارهای روزمره صحبت می‌کنیم "نتیجه" است که مهم است. "من که همه تلاشم را کردم" و "من شبانه روز کار کردم"، جواب درستی برای این مطالبه که چرا به نتیجه نرسیدیم نیست. نتیجه‌گرایی فرهنگ کیان است.
- اینکه تا وقتی که بهترین نباشیم از خودمان و شرکتمان ناراضی باشیم فرهنگ کیان است. در عین حال از کاری که می‌کنیم بسیار لذت می‌بریم و به فرهنگ و ارزش‌های کاریمان افتخار می‌کنیم. این نارضایتی و افتخار همزمان برای ما وجود دارد و جزء طبیعت هر پروژه الهام‌بخشی است.
- ما اهل ساختن ارتباطات عمیق و بلندمدتیم. نگاه کوتاه‌مدت روی ارتباطات را ائتلاف وقت خود و خسران شرکت می‌دانیم و انتظار داریم شما نسبت به شغل و کار خود در شرکت، نگاه بلندمدت داشته باشید.
- ما در کاری که می‌کنیم حرفه‌ای هستیم. حرفه ما اینست و تا ابد همین خواهد بود. انتظار داریم کسانی که با ما کار می‌کنند عاشق کار خود باشند و نسبت به زندگی حرفه‌ای خود تصویر روشنی داشته باشند.
- ما اهل تخصصیم. خود را متعهد می‌دانیم برای انجام خدماتی که ارائه می‌کنیم با هر زحمتی که هست تخصص کار خود را در استاندارد جهانی بدست آوریم. انتظار داریم هر عضو کیان خود را موظف به انجام این تکلیف بدانند.
- نوآوری و یادگیری فضای غالب کیان است. ما متعهد به کشف و اجرای محصولات و رویه‌های جدید برای بهبود زندگی مشتریان، کارکنان و سهامدارانمان هستیم. تغییر همیشه ناهماهنگی و ابهام در پی دارد. شما اینجا هستید که با یادگیری فوق‌العاده و

- مهارت‌های عالی ارتباطات، ابهامات را رفع و رویه‌های مؤثر جدید را اجرایی کنید و محصولات جدید را به بهترین شکل تحویل دهید. انتقاد راجع به وجود ابهام یا کارا نبودن فرآیندها بهانه مورد قبولی برای هیچ چیز نخواهد بود.
- در حوزه مهارت‌ها و ارزشگذاری رفتار سازمانی، ما به برابری اعتقادی نداریم. به انصاف اعتقاد داریم. هر کس با شرایط متفاوتی اینجا شروع به کار می‌کند، لحن و رفتار و حوزه کار و کیفیت نگاه به کار و مهارت و مدیر متفاوتی دارد و متفاوت با وی رفتار خواهد شد. این فرهنگ کیان است. (به غیر از اینکه البته قانون سوم نیوتن هم هست 😊)
 - ما اینجا به گفتگوی مثبت اعتقاد داریم. اختلاف نظر کاری که با گفتگوی سازنده، حتی جاه طلبانه با مدیر انجام شود قابل پذیرش است. ولی غر زدن به هیچ وجه قابل قبول نیست.
 - ما اینجا به پوزیشن و جایگاه انتصابی اعتقادی نداریم. اتاق و میز به ما کارا کتر نمی‌دهد، اختیارات نمی‌دهد. پوزیشن را باید بدست آورد؛ از طریق کسب احترام و اعتماد همکاران نه از طریق حکم. این فرهنگ کیان است.
 - هر کس در هر پوزیشنی که باشد انتظار می‌رود نظم و رویه‌ای که شرکت و مدیر مافوق وی ایجاد می‌کند را رعایت کند. به موقع و آماده در جلسات حضور یابد و مشارکت داشته باشد.
 - ما hands-on (دست به آچار) هستیم. هر کاری روی زمین است باید انجام داد حتی اگر مسئولیت من نباشد. اگر لازم باشد برای مشتری چای می‌آوریم و زمین جارو می‌زنیم. در هر سمتی که هستیم، ابایی از اینکه کم‌اهمیت‌ترین کارها را برای عمل به تعهد شرکت و رسیدن به موقع کارها با کیفیت مناسب انجام دهیم نداریم. مهمتر اینکه توانایی انجام کارهای زیرمجموعه‌مان را داریم.
 - کاری که به ما محول شده را تحت هیچ شرایطی و مخصوصاً به خاطر رقابت و خصومت شخصی و ... حتی یک لحظه معطل نمی‌گذاریم.
 - از فرهنگ غر زدن و شایعه ساختن و در گروه‌های کوچک غیر شفاف سعایت دیگران را کردن و با این و آن صحبت کردن و جو طلبکارانه و تفرقه‌گرایانه ایجاد کردن بیزاریم و آن را صدمه به شرکت خود و جامعه می‌دانیم. فرهنگ کیان اینست: به جای لعنت فرستادن به تاریکی شمعی بیافروز.
 - احترام همراه با صراحت و شفافیت فرهنگ کیان است. ما برای گرفتن کار، تذکر نسبت به عملکرد نامناسب یا ... در عین حفظ احترام، صریح و بدون لفافه خواهیم بود.
 - ما مقید به برنامه‌ریزی و اجرای طبق برنامه هستیم. بدون برنامه هیچ ویژگی محقق نخواهد شد. بی‌توجهی به برنامه و الزامات اجرایی آن گناهی نابخشودنی در فرهنگ کیان است.
 - حفظ فرهنگ کیان در شرکت برای ما اهمیت بسیار بالایی دارد. اگر کسی به این فرهنگ اعتقاد ندارد قادر به همکاری با کیان نخواهد بود. اگر شما خود را همراه فرهنگ کیان می‌دانید و توانایی انجام کار با کیفیت را دارید، بدانید شرکت به فکر آینده و زندگی شما هست و آنچنان برنامه‌ریزی می‌کند که شما در زندگی به بهترین‌ها برسید.
 - هر چیزی در کیان قابل انتقاد، پیشنهاد و تغییر است. در هر مورد، زمانی برای پیشنهادات و تغییرات در نظر گرفته می‌شود. زمانی که تصمیم گرفته شد اما، انتظار این است که با نهایت حمایت و قدرت تصمیم گرفته شده اجرا شود حتی اگر در دوره پیشنهاد با آن مخالف بوده باشید. (Disagree and Commit) مشورت گرفتن قبل از تصمیم‌گیری و قاطع بودن بعد از آن فرهنگ کیان است.

- رعایت فرهنگ کیان کافی نیست. باید آن را اشاعه داد و رعایت آن را از دیگران مطالبه کرد. نسبت به نقض آن حساس بود و عکس‌العمل نشان داد و اگر مخالف آن هستید، به جای انتقاد و پیشنهاد آلترناتیو، از کیان جدا شد. (انتقاد و پیشنهاد در این خصوص فقط یک بار در ابتدای سال مطرح و بررسی می‌شود).
- هر فردی با رضایت کامل وارد کیان می‌شود. در مورد مسائل مربوط به حقوق و مزایا قبل از ورود افراد به طور کامل صحبت می‌شود و به یک توافق دو طرفه می‌رسیم. شرکت از بدو ورود روی شما سرمایه‌گذاری می‌کند و انتظار ارزش‌افزایی بلندمدت از شما دارد. افزایش خارج از افزایش‌های قانونی، تنها با افزایش حوزه کار و کیفیت و باری که به دوش می‌کشید، امکان‌پذیر است.
- کیان به جایی وصل نیست. از جایی به غیر از تخصص و سختکوشی و درستکاری خود اعتبار نمی‌گیرد. به خاطر همین، چیزی جز آبروی و فرهنگ خود برای از دست دادن نداریم و با هر هزینه‌ای از آن صیانت خواهیم کرد.
- ما اهل حساب و کتابیم. دریافتی و رشد هر فرد وابسته به نتیجه و خروجی کار هر فرد است. اگر کسی مقید به تولید ارزش و خروجی مشخص و قابل تحویل نباشد با وی مشکل جدی خواهیم داشت. و اگر پولی به کسی داده شود و بعد مشخص شود که محصولی که قرار بوده توسط او تولید شود تولید نشده، پیگیر خواهیم شد تا آن پول و هزینه فرصتی که کرده‌ایم به نحوی جبران گردد.
- تقسیم منافع فرهنگ کیان است. کسانی که جانانه برای کیان می‌جنگند و ارزش ماندگار و با کیفیت برای آن تولید می‌کنند و بار مهمی از دوش شرکت برمی‌دارند، سهامدار خواهند شد و در منافع شرکت سهیم خواهند بود.
- شایسته‌سالاری فرهنگ کیان است. هر کس شایستگی بیشتری از خود نشان دهد اختیارات بیشتر و مقام بالاتری خواهد داشت. هیچ حد و مرزی برای ارتقاء اعضا وجود ندارد.
- همه شرایط و روش‌هایی که اعلام می‌کنیم برای یک چیز است و آن اینکه اعضای کیان کار می‌کنند و یا شریک سهام آن می‌شوند بهترین تجربه‌های کاری و انسانی خود را تجربه کنند. موفق باشند و خانواده موفق داشته باشند.

معمولاً افراد به دلایل زیر از شرایط خود در کیان ناخرسند می‌شوند. در زیر این دلایل و وجاهت آنها بررسی می‌شوند:

۱. بر خلاف تعهدات قراردایشان با دیگران راجع به حقوق دیگران و خود صحبت می‌کنند و می‌بینند که از دیگران کمتر حقوق می‌گیرند یا به نسبت کاری که می‌کنند به عقیده خودشان باید بیشتر بگیرند.
 تجسس در مسائل خصوصی دیگران و یا در میان گذاشتن مسائل خصوصی خود که در قرارداد ذکر شده نباید به کسی گفته شود، دلیل این ناراحتی است. تجربه نشان داده است بدون استثناء تشکیل گروه غیررسمی با یکی یا تعدادی از کارکنان بیش از هر کس به اعضا آن گروه ضربه خواهد زد. در هر حال باید توجه داشت هر کس با شرایط متفاوتی اینجا شروع به کار می‌کند، لحن و رفتار و حوزه کار (scope) و نوع برخورد (approach) و مهارت و مدیر متفاوتی دارد و متفاوت با وی برخورد خواهد شد. اگر دو نفر با شرایط کاملاً برابر در ابتدا با دو حقوق متفاوت شروع به کار کرده‌اند، یعنی این دو نفر، دو آدم متفاوتند، حداقل قدرت ارائه و مذاکره متفاوت دارند. ما به برابری اعتقادی نداریم. به انصاف اعتقاد داریم. این فرهنگ کیان است.
۲. با تجربه و موقعیتی که در کیان بدست آورده‌اند فکر می‌کنند حالا نسبت به زمان ورودشان می‌توانند حقوق بیشتری بگیرند و اگر کیان حاضر به پرداخت آن نیست جای دیگری دنبال کار می‌گردند.
 این برای کیان قابل قبول نیست که کسی ۳ ماه، ۶ ماه یا یک سال شرایط کار و دانش کاری اینجا را یاد بگیرد و در حالی که در کیان مشغول به کار هست به دنبال موقعیت‌های شغلی بهتر باشد. شرایط بازار، رقبای، محیط کاری و تجربیات سایر همکارانتان در کیان را بررسی کند و بدون ایجاد ارزش افزوده‌ای حداقل متناظر یادگیری که داشته است قصد ترک کار کند. این با هیچ

منطقی سازگار نیست. چرا شرکتی باید حقوق نیروی تازه واردی را بدهد، روی وی سرمایه‌گذاری کند، روش‌های کاری خود و محیط صنعت و رقبا را به وی بیاموزد و بعد دقیقاً به خاطر این که این هزینه‌ها را انجام داده، همه این سرمایه‌گذاری را بدون حداقل آورده‌ای از دست بدهد؟! ممکن است خیلی‌ها این را برای خود فرصت زیرکانه‌ای بدانند یا در طی زمان منطقی را برای خودشان توجیه کنند یا بگویند من باید فکر خودم باشم. اما هر قرارداد دو طرف دارد، و کیان نیز، جهت حفظ حقوق سایر اعضایش موظف است با چنین فرصت‌طلبی‌هایی مقابله کند. کسی که وارد کیان می‌شود باید طبق قرارداد خود نسبت به ماندن تا ایجاد ارزش متناظر سرمایه‌گذاری انجام شده روی وی متعهد باشد.

۳. به نظر خودشان باید جایگاه بالاتری در شرکت داشته باشند. دیگران باید کارها را با او هماهنگ کنند. شأنی برای خود قائلند که به هر خواسته جواب نمی‌دهند، یا فکر می‌کنند شرایطی دارند که می‌توانند رویه‌های شرکت را رعایت نکنند. وقتی با این روش کاری مخالفت می‌شود، ناخرسند می‌شوند.

هر کس قسمتی از مهارت‌ها و ارزش‌ها و روش‌های کاری دیگران را می‌بیند. اما مدیران ارشد شرکت دید کلی‌تر و جامع‌تری دارند. بنابراین اگر کسی در رده شما یا بالاتر از شماست، حتماً شایستگی‌هایی دارد که در آن مقام مانده است. این که کسی فراتر از آنچه برای وی در نظر گرفته می‌شود برای خود، جایگاه و شأن کاری خود قائل شود پذیرفته شده نیست. این که کسی شرایط را برای عضو دیگری که در حوزه مسئولیت وی نیست و از وی انتظار است با وی همکاری کند سخت کند با هیچ منطقی سازگار نیست. همینطور درخواست گرفتن پوزیشن‌های بالاتر از سوی هر عضو و یا حقوق بیشتر (فراتر از نرم‌های قانونی و سیاست‌های کلان شرکت) بدون افزایش کیفیت، بدون افزایش توان و پذیرش کارهای جدید، بدون ارتقاء قضاوت‌ها در انجام امور و ارتباط با دیگران و در یک کلام بدون افزایش قابل ملاحظه ارزش افزوده و باری که از شرکت برمی‌دارد قابل قبول نیست و با آن موافقت نخواهد شد.

۴. شرایط خود را با شرایط کارکنان دیگر شرکت‌ها مقایسه می‌کنند. چرا فلان اداره سید غذا می‌دهد و کیان نمی‌دهد. چرا فلان جا اضافه کار می‌دهد کیان نمی‌دهد. چرا پنج‌شنبه تعطیل است جاهای دیگر و ما نیستیم. چرا تمرکز اینجا روی کار است ولی در دنیا می‌گویند بالانس کار و زندگی. و برای خود هر روز انتظارات جدیدی از شرکت شکل می‌دهند. کیان دولتی نیست. کیان مثل هیچ جای دیگری نیست. ما خود را پیشقراولان ساخت دنیای بهتر در شرایطی بسیار بد می‌دانیم. ما وضع موجود را مطلوب نمی‌دانیم ولی بر خلاف اکثر اطرافیانمان آماده‌ایم تا هزینه شکافتن سقف فلک را بدهیم. در ابتدای کار صادقانه و شفاف همه آن چه فرهنگ کیان هست را می‌گوییم. ممکن است بعضی‌ها دوست نداشته باشند با این طرز فکر و روش زندگی کنند و به خاطر همین در ابتدا قید همکاری را می‌زنند. ولی نباید اینگونه بود: همه چیز را در ابتدا قبول کرد، وارد شد ولی بعد ساز مخالف زد.

۵. قرارداد و تعهدات قراردادی‌شان را نقض می‌کنند و شرکت با آنها برخورد می‌کند. وفای به عهد اصل و اساس این شرکت است و مبارزه با بد عهدی حتی مهمتر از آن. ما معتقد نیستیم که همه باید از ما راضی باشند. کیان افتخار می‌کند که بدعهدان و کسانی که قراردادهای خود را زیر پا می‌گذارند از آن ناخرسند باشند.

۶. می‌خواهند کارهایی را بکنند که با آنها مخالفت می‌شود یا کارها را به شیوه‌ای انجام دهند که با آن مخالفت می‌شود. فکر می‌کنند اختیارات کافی به آنها داده نمی‌شود.

کیان متعلق به کارکنانش است و می‌تواند شرکتی متعلق به شما نیز باشد. می‌توانید در آینده اختیار قسمت بزرگی از آن یا همه آن را داشته باشید. ولی در بدو ورود کیان استارت‌آپ شخصی یک عضو تازه وارد نیست. کیان یک تیم است که برنامه و ویژن آن بطور صریح مشخص شده است و در اجرای آن بسیار هم موفق بوده است. محصولاتی که در حال ساخت یا ارائه هستند قبل از هر عضو جدید توسط تعداد زیادی از اعضاء تیم طراحی شده و تجربیات و هزینه بسیاری پای آن صرف شده است. هر عضو جدید اینجا عضوی از یک تیم است که قاعدتاً به ویژن و مأموریتش اعتقاد دارد. در غیر این صورت نباید قبول کند در کیان باشد. محصولات و روش‌ها ممکن است احتیاج به تغییر و اصلاح داشته باشد و برای همین است که نیروهای جدید استخدام می‌شوند.

ولی اولویت و چگونگی انجام تغییرات باید با تأیید مدیر مربوطه صورت گیرد. اصولاً اختیارات طی زمان و بر مبنای اعتماد واگذار می‌شود. هر تازه‌واردی باید اول ثابت کند به عنوان عضو کارایی از تیم در حوزه‌ای قابل اعتماد است تا کم‌کم اختیارات به وی واگذار شود. همانطور که در اکثر حوزه‌ها این اتفاق افتاده است. اعتماد، کسب کردنی است نه حکم زدن. اعضای کیان موظفند مشورت و نظر خود در بهبود سیستم را یک بار به مدیر خود اعلام نمایند ولی بعد از اخذ تصمیم نهایی، اعضا باید تمام نیازهای سیستم را متناسب با درخواست مدیر مربوطه با جان و دل انجام دهند و نمی‌توانند نظر و اعتقاد شخصی خود را در انجام کارها اعمال کنند یا چون با نظر آنها مخالفت می‌شود از انجام کار با جان و دل خودداری کنند. (Disagree and Commit) با این حال انتظار این است که اعضا این اعتماد را بوجود آورند و بعد از آن با نوآوری و تحویل محصولات یا عملکرد استثنایی به توسعه خود و شرکت کمک کنند. ما بی‌صبرانه منتظر این هستیم که هر عضو جدید به جایی برسد که محصولات را از ابتدا طراحی کرده و آن را بسازد و به بازار بفرستد. این فرصت در کیان بیش از هر جای دیگر برای همه مهیا است. در هر حال، اگر کسی از اینکه طرح‌ها و نظراتش رد شده است ناراحت است، یا خیلی تعجیل کرده است و زمان برای کسب اعتماد نگذاشته، یا اصولاً هنوز توانایی و یا کیفیت مورد نظر شرکت برای داشتن اختیارات را ندارد.

۷. شروع به کار می‌کنند و بعد می‌خواهند از وقتشان برای کلاس X و Y و آمادگی برای امتحان A و B استفاده کنند و شرکت مخالفت می‌کند.

کیان عاشق کسانی است که به فکر توسعه و شکوفایی خود هستند ولی ما ضد مدرک‌گرایی هستیم. با کسانی که کسب دانش و تخصص و تجربه را از کسب مدرک کم اهمیت‌تر می‌بینند یا اخذ مدرک را ارزش می‌دانند، مشکل داریم. به غیر از این، با پیوستن به کیان افراد تعهد می‌دهند وقت خود را صرف دستیابی به ویژن کیان کنند. این که چه مدرکی و چه چیزی برای توسعه هر کس در ویژن کیان نیاز است با موافقت و همفکری با مدیر هر عضو قابل بررسی و دسترسی است. قاعدتاً در راه رسیدن کیان به ویژن هر کس بهترین فرصت‌های یادگیری مهارت و دانش را دارد و ویژن وی نیز در قالب ویژن کیان محقق می‌شود. بنابراین نباید انتظار داشت که مدیری با تقاضای یکی از اعضا برای شرکت در کلاس X موافقت کند صرفاً چون که آن عضو می‌خواهد پرونده مهاجرتی بهتری داشته باشد.

۸. کارها با دقت، سرعت و یا کیفیتی که قرار است انجام نمی‌شود.

تمام تأکید مدیران بر اینست که موانع سر راه برداشته شوند. رزومه تیم کیان درخشان است و به هر کاری اقدام کرده‌اند، موفق بوده‌اند. ناراحت شدن اگر به رفع مشکلات و پیشرفت کارها منجر شود خوب است ولی اگر قرار باشد به ناامیدی و کم‌انگیزه شدن و انشقاق در تیم بیانجامد بر مشکلات خواهد افزود. هرگاه بابت جلو نرفتن درست کارها ناراحت شدید به یاد بیاورید که شما در کیان هستید که کارهایی که درست پیش نمی‌رود را درست کنید. شما مسئول هستید. کار تیمی و ارتباطات سازنده رمز برون رفت از ناکارایی‌هاست. جبهه‌گیری شخصی و گروهی بر ناکارایی‌ها خواهد افزود. و شما مسئول هستید. اگر توانایی منسجم کردن تیم را ندارید به مدیران خود اطلاع دهید ولی در هیچ حالت امید و انگیزه و پیگیری خود برای رفع موانع را از دست ندهید. در هر حال از غر زدن و کم فعال شدن و سازمان غیر رسمی درست کردن اجتناب کنید و در جلسات با مدیران ارشد مسائل و مشکلات را صریح ولی با نیت، لحن و انرژی سازنده مطرح کنید.

۹. تلاش بسیار زیادی کرده ولی چون کارش به نتیجه نرسیده مدیر وی از ایشان ناراضی است.

تلاش و مهارت هر کس مورد قضاوت مدیر مربوطه قرار می‌گیرد و این یک مورد مهم در قضاوت بلند مدت شرکت نسبت به همکاران است. ولی مشتری ما به خاطر "تلاش" بی نتیجه از ما راضی نخواهد بود. مشتری نتیجه با کیفیت می‌خواهد. بنابراین بدیهی است در کیان وقتی راجع به کارهای روزمره صحبت می‌کنیم "نتیجه" است که مهم است. "من تلاش کردم" و "من شبانه روز کار کردم"، جواب قانع کننده‌ای برای این سوال که چرا به نتیجه نرسیدیم نیست. نتیجه‌گرایی فرهنگ کیان است.

۱۰. نسبت به عملکرد مدیر هم سطحش یا مدیر بالاسرش انتقاد دارد و عملکرد وی را مانع یا ضایع کننده کار خود می‌داند.

اختلاف نظر و تفاوت در قضاوت اجتناب ناپذیر است. هیچ سازمانی در هیچ کجای دنیا نمی‌تواند اختلاف نظر را از بین ببرد. مهم چگونگی حل و فصل این اختلاف نظرها است. اغلب، اختلاف نظرها منجر به اختلافات شخصی و یا قضاوت‌های صرفویکی می‌شود. این شرایط روح تیمی و همکاری را از بین می‌برد و خود منشأ مشکلات بزرگتر می‌شود. به خصوص در سازمان‌هایی که به سرعت در حال تغییرند، هیچ چیز به اندازه **ارتباطات سازنده و با حسن نیت** راهگشا نیست. افراد معمولاً فراموش می‌کنند که فرد مقابل ممکن است نقطه ضعف‌هایی داشته باشد ولی نقطه قوت‌های متعددی دارد که برای سازمان مفید است و با ناامید شدن وی جایگزین بهتری برای وی جود ندارد و اگر با روش ناسازنده با وی برخورد شود شرایط از این که هست بدتر می‌شود. یا فراموش می‌کنند که کاری که فرد مقابل در دست دارد ممکن است هر فرد دیگری در آن شرایط باشد نتواند بهتر از آن عمل کند چون محصول یک سیستم و شرایط است. یا شاید استراتژی کسب و کار را در عملکرد آن فرد نداند. مؤثرترین راه برون رفت از این شرایط انتقاد و غر زدن نیست، ارائه یک راه حل و قبول مسئولیت راه حل بصورت موقت است. حسن نیت و صداقت در حل مسائل همیشه شرایط را بهتر می‌کند. ولی اکثر بحث‌ها متأسفانه به شخصی کردن و قضاوت راجع به شخصیت افراد می‌انجامد.

۱۱. حس می‌کند کاری که می‌کند دیده نمی‌شود.

بسیاری از افراد نیاز به سیگنال‌هایی دارند که به آنها یادآوری شود کار و تلاش آنها دیده می‌شود و وقتی این حس را نمی‌گیرند احساس نارضایتی می‌کنند. این مشکل به سادگی قابل حل نیست چون افراد به این راضی نیستند که مدیر مستقیم‌شان کار و تلاش آنها را ببیند. آنها در تلاشند تا بالاترین رده‌های مدیریت اهمیت کار آنها را درک کند. باید توجه کرد که در یک سازمان بزرگ این عملاً غیر ممکن است که مثلاً مدیرعامل از حوزه و شدت کار تک تک اعضای مطلع باشد. به نظر این نیاز تنها به صورتی کاملاً قابل برطرف کردن باشد افراد در نظر داشته باشند در سازمانی که مدیران ارشدش برای اهداف سازمان کار می‌کنند و منافع دیگری در سر ندارند به طور طبیعی در بلند مدت، کار با کیفیت دیده شده و قدردانی می‌شود. این قطعی است. اصولاً کار با کیفیت احتیاج به تبلیغ ندارد. کسی که کار ارزشمند می‌کند مورد نیاز است. ممکن است فردی مهارت‌های ارائه بهتری داشته باشد و فرد دیگری این را نداشته باشد. ولی تقریباً در هر سازمانی کیفیت کار افراد برای مدیران مشخص است و کسی نمی‌تواند با مهارت‌های مارکتینگ خیلی در آن اخلاص ایجاد کند، حداقل در بلند مدت. عجله در نشان دادن نقش خود همیشه مشکل ساز است. اختلال و نارضایتی بابت این که کار من دیده نمی‌شود اتفاقاً به کیفیت و ارتباطات مؤثر در عملکرد عضو ضربه می‌زند، و قبل از آنکه نتایج خوب کار وی مشخص شود به حاشیه گرفتار می‌شود و نقض قرض است. باید با همدلی کار را پیش برد و مطمئن بود که در بلند مدت هیچ خورشیدی پشت هیچ ابری پنهان نمی‌ماند.

اما اگر در بلند مدت عضوی حس می‌کند جایگاهی که با توجه به کار و نقش وی در سازمان باید داشته باشد را ندارد، احتمالاً از آن جهت است که نقش و کار بقیه اجزاء و اعضای سازمان در سفر استراتژیک شرکت از نظر وی پنهان است. اگر خود را مقید به کار تیمی می‌دانیم باید به نظر مدیران اصلی شرکت اعتماد کنیم. اگر معتقدیم مدیران اصلی تنها یک هدف و آن موفقیت شرکت را در سر دارد باید به قضاوت آنها در ایجاد و تنظیم جایگاه‌ها اعتماد کنیم. البته هیچ فردی کامل نیست، و هر فردی در جایگاه مدیر اصلی قرار بگیرد ممکن است در جایی ضعف قضاوت داشته باشد. ولی فرهنگ کاری تیمی این است که انسان‌ها را با ضعف‌های موردیشان بپذیریم و در جهت توسعه‌شان کمک کنیم. نه آن که این‌ها را مایه تنش و زمین‌گیر کردن نقاط قوتشان کنیم. تأکید مجدد: کار با کیفیت و تأثیرگذار سرمایه شما خواهد شد، هیچ فرد یا سازمانی نمی‌تواند ارزش آن را کم یا زیاد کند و هرگز از نظرها دور نخواهد ماند.

- همه آنچه کیان هست را شفاف به شما گفتیم. شفافیت فرهنگ کیان است.