

شنبه‌های مدیریتی

زمستان ۹۹ - شماره ۷



دانشگاه فردوسی مشهد
معاونت برنامه ریزی و توسعه منابع

خلاصه کتاب "مدیران بزرگ به دنیا نمی آیند، ساخته می شوند"

مدیران بزرگ

به دنیا نمی آیند،

ساخته می شوند

زمانی که همه چشم‌ها
به شماست، چکار باید بکنید

حمید زعیمی

جولی ژو

تهیه و تنظیم: عطیه فلفلانی

مقدمه:

مدیران بزرگ به دنیا نمی آیند، ساخته می شوند

فصل اول:

مدیریت چیست

فصل دوم:

سه ماه اول

فصل سوم:

رهبری یک تیم کوچک

فصل چهارم:

هنر بازخورد دادن

فصل پنجم:

مدیریت خود

فصل ششم:

جلسات شگفت انگیز

فصل هفتم:

خوب استخدام کردن

فصل هشتم:

کارها را به سرانجام برسانید

فصل نهم:

مدیریت یک تیم در حال رشد

فصل دهم:

فرهنگسازی

مقدمه: مدیران بزرگ به دنیا نمی آیند، ساخته می شوند

هنوز آن جلسه به یاد ماندنی با مدیرم را به یاد دارم. از من خواست مدیریت بخشی از تیم را بر عهده بگیرم. برایم غیرمنتظره بود. ما در یک اتاق کنفرانس ده نفره روبروی یکدیگر نشستیم بودیم. مدیرمان گفت: «تعداد اعضای تیممان در حال افزایش است. ما به مدیر دیگری نیاز داریم. تو با بقیه خیلی خوب کنار می آیی، مایلی مدیریت تیم را برعهده بگیری؟»

بیست و پنج ساله بودم و در یک استارت آپ کار می کردم. از مدیریت فقط دو چیز می دانستم و آن هم فقط جلسات و ترفیع بود. و من داشتم ترفیع می گرفتم! نمی خواستم چنین فرصتی را از دست بدهم و آن را قبول کردم. اندکی بعد، هنگام خروج از اتاق جلسه، تازه به جزئیات حرفهایم فکر کردم. من با همه خیلی خوب کنار می آمیم. مطمئناً مدیریت بیشتر از اینها بود. چقدر بیشتر؟ قرار بود بفهمم.

اینکه چگونه مدیر بخش طراحی فیسبوک شدم، روی هم رفته باور نکردنی بود. من مهاجری بودم که در خیابانهای شلوغ شانگهای و سپس حومه مرطوب هیوستون بزرگ شدم. وقتی بزرگ می شدم چندین بار اصطلاح "سیلیکون ولی" را شنیده بودم، ولی تصورم از آن دقیقاً مانند اسمش بود. تصور می کردم "سیلیکون ولی" درهای میان دو رشته کوه است که در آن ردیفهای کوچکی از کارخانهها، تراشههای سیلیکونی را مانند شکلاتهای هرشی چاپ می کردند. اگر از من می پرسیدید کار طراحی چيست، پاسخ می دادم: «طراحی لباسهای زیبا».

وقتی وارد دانشگاه استنفورد شدم، می خواستم علوم کامپیوتر بخوانم. بنابراین، در کلاسهای الگوریتم و پایگاه داده شرکت کردم، به این امید که برای داشتن شغلی در مایکروسافت یا گوگل که هم کلاسیهای سابقم آنجا رفته بودند، آماده شوم. ولی در سال دوم تحصیلی، اشتیاق جدیدی در سراسر دانشگاه استنفورد حاکم شد که همگی با شوق و ذوق بسیار در راهروها و هنگام غذا خوردن در موردش صحبت می کردیم. «تصور کن سایتی که این امکان را می دهد که تصاویر اتفاقات کلاس شیمی آلی را ببینی، از گروههای موسیقی مورد علاقه هم اتاقتان باخبر شوی و پیامهای مخفیانه به صفحه دوستانت بفرستی». مجذوب فیسبوک شدم. با هر آنچه قبلاً می شناختم، متفاوت بود. فیسبوک نسخه پویای دانشکدهای بود که به دنیای آنلاین رسوخ کرده و به ما کمک می کرد همدیگر را با روشهای جدیدی بشناسیم. شنیده بودم یکی از دانشجویان اخراج شده از دانشگاه هاروارد، فیسبوک را ساخته است؛ ولی تا زمانی که درسی در مورد کارآفرینی سیلیکون ولی برداشتم، چیزی در مورد استارت آپها نمی دانستم. آنجا بود که فهمیدم: سیلیکون ولی در واقع سرزمین رویاپردازان تشنه یادگیری است. جایی که به آنها این شانس داده شده که با کمک اندک شرکت های سرمایه گذاری خطرپذیر، نسخه ای از آینده را بسازند. آنجا سرزمین نوآوری های حاصل از ترکیب اذهان باهوش، اراده های پولادین و زمان بندی های موفقیت آمیز است.

اگر قرار بود روزی در محیطی کارآفرین کار کنم، چه زمانی بهتر از آن موقع، که بسیار جوان بودم و چیزی برای از دست دادن نداشتم؟ و چرا محصولی نباشد که هر روز استفاده می کنم و دوستش دارم؟ وین چنگ، یکی از دوستان خوبم، ۶ ماه قبل به فیسبوک پیوسته بود و مدام از آنجا حرف می زد. می گفت: «فقط بیا ببین، حداقل میتوانی کارآموزیات را اینجا بگذرانی تا بدانی فضای شرکت چگونه است».

سه سال بعد و پس از آن گفتگوی سرنوشت ساز با مدیرم، سمت من دوباره تغییر کرد. تیم طراحی مان از زمان شروع کارم تقریباً دو برابر شده بود. بعد از گذراندن چند سال اول کارم در شرکت استارت آپی با رشد بسیار زیاد، با خودم فکر کردم که دیگر به تغییر، عادت کرده ام و از برخورد با اولینها و مشکلات و اهمه ای ندارم.

سه احساس عمده ای که باعث می شد مسئولیت جدید برایم دشوار باشد را به یاد دارم: ترس، تردید و اینکه آیا من احقم که چنین حسی دارم. به نظر می رسید اطرافیانم کارشان را به راحتی انجام می دهند. انگار برای آنها مثل آب خوردن بود. هیچ وقت مدیریت در نظرم راحت نبود. هنوز هم چنین نظری ندارم.

اکنون، پس از گذشت ده سال از شروع کارم، تیمم بسیار بزرگتر شده است. من به هیچ وجه مدیر کاربلدی نبودم، بلکه با آزمون و خطا یاد گرفته ام و با وجود نیت خوبم، مرتکب اشتباهات فراوانی شده ام. در این میان، خیلی چیزها کمکم کرد؛ مانند دوره های بسیار خوب تمرین رهبری، مقالات و کتابهایی که بارها و بارها به آنها رجوع کردم و مهم تر از همه، همکارانم به من کمک کردند. آنها سخاوتمندانه دانسته هایشان را با من در میان گذاشتند و ترغیبم کردند تا بیشتر تلاش کنم.

کتابهای مدیریت بسیاری وجود دارد که توسط مدیران ارشد و متخصصان مدیریت نگاشته شده اند. منابع بی شماری برای مدیران اجرایی وجود دارد که می خواهند از طریق تازه ترین ترندهای کسب و کار و پژوهشهای سازمانی کارشان را مؤثرتر انجام دهند. اما اکثر این مدیران، مدیران ارشد یا مدیران اجرایی رده بالا نیستند. اکثر آنها تیمهای کوچکتری را مدیریت می کنند و برخی اوقات حتی به طور مستقیم هم

این کار را نمی‌کنند. ولی همه، مدیرانی هستند که هدف مشابهی دارند و آن کمک به تعدادی از افراد برای رسیدن به یک هدف مشترک است. این مدیران می‌توانند معلمین یا رؤسای مدرسه، کاپیتان‌ها یا مربیان، سرپرستان یا برنامه‌ریزان باشند.

بعد از در نظر گرفتن این موضوع، با خودم فکر کردم شاید بتوانم این کتاب را بنویسم، زیرا افراد زیادی می‌توانند از آن استفاده کنند: افرادی مانند مدیران جدیدی که بدون آمادگی وارد چالش بزرگی شده‌اند، مدیرانی که مدام فکر می‌کنند چگونه به افرادشان کمک کنند تا عملکرد بهتری داشته باشند، مدیران تیم‌های با رشد سریع و آنهایی که درباره مدیریت کنجکاوند. در زمان نه چندان دوری، خود من یکی از این افراد بودم. بیشتر از هر چیزی در زندگی‌ام به این جمله ایمان دارم: مدیران بزرگ به دنیا نمی‌آیند، ساخته می‌شوند. مهم نیست که شما چه کسی هستید، همین که این قدر برایتان مهم بوده است که این کتاب را بخوانید، پس به قدر کافی به مدیر بزرگ شدن اهمیت می‌دهید.

خواننده عزیز، امیدوارم این کتاب نکات مفیدی به شما ارائه دهد. ولی مهم‌تر از آن، کتاب حاضر به شما کمک کند چراهای مدیریت را درک کنید. زمانی که چراهای مدیریت را فهمیدید، می‌توانید در چگونگی‌های آن نیز مؤثر باشید. چرا باید مدیریت وجود داشته باشد؟ چرا باید با کارکنانتان جلسات یک‌به‌یک داشته باشید؟ چرا باید فرد الف را به جای فرد ب انتخاب کنید؟ چرا برخی مدیران اشتباهات مشابهی مرتکب می‌شوند؟

در پایان، امیدوارم این کتاب منبعی در قفسه کتاب‌هایتان باشد که می‌توانید با هر ترتیبی که دوست داشتید آن را مطالعه کنید و هر زمان که بخش خاصی متناسب با نقش جدیدتان لازم‌تان شد، دوباره آن بخش را بخوانید. اگرچه من طراح هستم، این کتاب راجع به چگونگی ساختن محصولات نیست. مطالب زیادی در مورد چگونگی ایجاد یک طراحی عالی نخواهید دید. همچنین نمی‌خواهم داستان فیسبوک را برایتان شرح دهم.

این کتاب درباره کسی است که بدون آموزش رسمی یاد گرفت چگونه مدیر قابل اعتمادی شود. کتابی که آرزو می‌کردم در سال‌های ابتدایی کارم با تمام ترس‌ها، تردیدها و «آیا من احق هستم»‌هایم در اختیار داشتم.

مدیریت
مدیریت

فصل اول: مدیریت چیست

همه ما با مدیران خوب و بد آشنا هستیم. این گونه نیست که گویی مدیران گونه‌ای عجیب و غریب و کمیاب باشند. اغلب افراد می‌توانند مدیر شوند. ولی اگر قبل از شروع کارم از من می‌پرسیدید کار مدیر چیست، احتمالا چنین پاسخ می‌دادم:

کار مدیر این است که با کارکنان برای کمک به حل مشکلات آنها جلسه برگزار کند، در مورد اینکه چه چیزی خوب پیش می‌رود و چه چیزی مشکل دارد، به کارکنانش بازخورد بدهد و مشخص کند چه کسی باید ترفیع بگیرد و چه کسی باید اخراج شود.

سه سال سریع گذشت. حالا که تجربه مدیریت دارم، کمی خردمندتر شده‌ام و پاسخم تغییر کرده است:

کار مدیر این است که: تیمی بسازد که با هم خوب کار کنند، از افراد در راه رسیدن به اهداف کاری‌شان حمایت کند و فرایندهایی طراحی کند که کارها با بازدهی بهتر و راحت‌تر انجام شوند.

با نگاه کردن به پاسخ‌های بالا در می‌یابید که پاسخ من از فعالیت‌های ساده روزانه (جلسه داشتن و بازخورد دادن) به سمت اهداف بلندمدت‌تر (ساختن تیم و پشتیبانی از رشد کاری) تکامل یافته است. پاسخ‌های جدید خردمندانه‌تر و بالغانه‌تر هستند. البته، آنها هنوز کاملا درست نیستند. ممکن است فکر کنید: خوب، پاسخ‌ها چه مشکلی دارند؟ مدیران بزرگ قطعا کارهای هر دو لیست را انجام می‌دهند. درست است، ولی مسئله اینجاست که این فعالیت‌ها هنوز یک دسته از فعالیت‌ها هستند.

تعریف کار مدیر در یک خط فرض کنید که تصمیم می‌گیرید یک دکه لیموناد فروشی باز کنید، چون لیموناد دوست دارید و فکر می‌کنید کسب و کار خیلی خوبی می‌شود. در شروع، کارهایی که باید انجام دهید روشن است. به میوه فروشی رفته و یک کیسه لیمو می‌خرید. آب آنها را گرفته و شکر و آب به آن اضافه می‌کنید. یک میز تاشو، صندلی سالن، مخزن، دستگاه خنک‌کننده و تعدادی فنجان تهیه می‌کنید. با دست خط زیبایی با گچ روی یک تابلو نام نوشیدنی خوشمزه‌تان را با یک قیمت رقابتی نوشته و سپس نزدیک یک تقاطع شلوغ، با چهره‌های بشاش و با پیشنهاد رفع تشنگی به افراد فروش را آغاز می‌کنید. داستان شماسست که آب لیموها را می‌گیرد، پاهای شماسست که برای به مغازه رفتن، آشپزخانه و سپس دوباره به دکه رفتن خسته می‌شوند و بازوهای شماسست که مخزن و دستگاه خنک‌کننده را می‌کشد. اگر دست خطتان با گچ ناخوانا است، خودتان مسئولش هستید. اگر لیمونادتان خیلی ترش یا شیرین است، فقط می‌توانید خودتان را سرزنش کنید. هیچ کاری بدون انتخاب شما انجام نمی‌شود.

و اما خبر خوش! ناگهان همه هوس لیموناد می‌کنند. همین که یک لیوان فروختید، ده نفر دیگر مشتاق این نوشیدنی نوستالژیک فرح بخش شده و برای خرید در صف می‌ایستند. عرضه شما کمتر از تقاضای خریداران است. در نتیجه، تصمیم می‌گیرید از همسایگانان، هنری و الیزا، کمک بگیرید. مبلغ مناسبی به آنها پرداخت می‌کنید و در عوض، آنها برای شما کار می‌کنند.

تبریک! شما الان مدیر هستید. می‌گویید: «واضح است. آنها را استخدام کردم، به آنها پول می‌دهم. مدیرعامل، مسئول ارشد و رئیس هستم. البته که من مدیرم.» در واقع شما مدیر بودید گرچه به آنها پولی پرداخت نمی‌کردید و آنها در استخدام شما نبودند. مدیریت هیچ ربطی به استخدام کردن ندارد؛ بلکه یعنی قرار نیست دیگر سعی کنید خودتان همه کارها را به تنهایی انجام دهید. با همکاری دو نفر دیگر، بسیار سریع‌تر می‌توانید لیموناد بفروشید. در حالی که یک نفر مخلوط را درست کرده و دیگری پول را دریافت می‌کند، می‌توانید نوبت‌های کاری چرخشی تعریف کنید و دکه را ساعت‌های بیشتری باز نگه دارید. حتی برای گشتن و پیدا کردن مواد اولیه ارزان‌تر وقت بیشتری دارید.

باور به اینکه تیم، موفق‌تر از یک فرد عمل می‌کند، کلیدی‌ترین نکته مدیریت است. زیرا دیگر شما قرار نیست همه کارها را خودتان انجام دهید، در همه کارها بهترین باشید یا اینکه بدانید چگونه تمام کارها را انجام دهید. کار شما به عنوان مدیر این است که نتیجه بهتری از افراد یک تیم به دست بیاورید. هر آنچه در ادامه گفته می‌شود با توجه به توصیف جمله بالا از کار مدیر است.

چطور می‌توان گفت که یک فرد، مدیری عالی است یا مدیری متوسط؟

اگر کار مدیر این است که از همکاری‌های گروهی نتیجه بهتری بگیرد، پس تیم یک مدیر خوب، پیوسته به نتایج خوبی می‌رسد. اگر نتیجه‌ای که دنبالش هستید ایجاد یک کسب‌وکار لیموناد موفق است، آنگاه تیم مدیر موفق، سود بیشتری از تیم مدیر متوسط به دست می‌آورد. تیم مدیر ضعیف زیان‌ده است.

ممکن است باهوش‌ترین، محبوب‌ترین و سخت‌کوش‌ترین مدیر دنیا باشید، ولی تا زمانی که تیم تحت هدایتتان به نتایج متوسطی برسد، متأسفانه نمی‌توان شما را مدیر عالی به شمار آورد. فوق‌العاده بودن در یک شغل بدین معناست که بتوانی برای مدتی طولانی نقش آفرینی کرده و شهرت کاری خوبی بسازی. در همه حال، با وجود صدها چیزی که می‌تواند توجهتان را جلب کند، هیچگاه فراموش نکنید که در نهایت برای چه کاری اینجا هستید: کمک به تیمتان برای رسیدن به نتایج عالی.

سه چیزی که مدیران، همیشه در مورد آنها می‌اندیشند

جی. ریچارد هکمن، محقق برجسته تیم‌ها، چهار سال برای یافتن پاسخ سؤال بالا زمان گذاشت. او می‌گوید: «بعضی تیم‌ها با وجود در اختیار داشتن منابع بیشتر، معمولاً ضعیف‌تر عمل می‌کنند؛ زیرا مشکلات هماهنگی و انگیزه بر منافع همکاری غلبه می‌کند». تحقیقات هکمن پنج شرط را بیان می‌کند که شانس موفقیت تیم را افزایش می‌دهند: داشتن یک تیم واقعی (تیمی با مرزهای مشخص و عضویت پایدار)، یک مسیر قانع‌کننده، ساختار سازنده، زمینه سازمانی حمایت‌گرو مربیگری متخصص. مشاهدات من نیز شبیه بیانات آقای هکمن است. طی تجربیاتم به تعدادی وظایف روزانه مدیران رسیده‌ام که آن را در سه دسته وظایف مربوط به مقصود، افراد و فرایند گنجانده‌ام.

مقصود نتیجه‌ای است که تیمتان قرار است به آن برسد، که در واقع چرایی کار شما است. چرا صبح که از خواب بیدار می‌شوید از بین هزاران کار این یکی را برای انجام دادن انتخاب می‌کنید؟ چرا وقت و انرژی‌تان را صرف این هدف و کار با این تیم می‌کنید؟ اگر تیمتان خیلی موفق شود چه چیزی در دنیا متفاوت خواهد بود؟ تمام افراد تیم باید تصور مشابهی از اینکه چرا کار تیم مهم است داشته باشند. اگر هدف وجود نداشته یا ناواضح باشد، ممکن است دچار تضاد شوید یا انتظاراتتان با یکدیگر همسو نباشد. مهمترین وظیفه شما به عنوان مدیر این است که مطمئن شوید تیمتان می‌داند موفقیت چیست و رسیدن به آن برای افراد مهم باشد.

افراد پاسخ سؤال چه کسی است. موضوع دیگری که مدیران در مورد آن زیاد فکر می‌کنند. آیا اعضای تیم شما برای موفقیت سازماندهی شده‌اند؟ آیا مهارت‌های کافی را دارند؟ آیا انگیزه لازم را برای انجام کار عالی دارند؟ اگر افراد مناسب برای کار با محیط مطلوب برای شکوفایی آنها را نداشته باشید، در کارتان به مشکل برخورد خواهید خورد. برای مدیریت درست افراد، باید روابط قابل اعتماد با آنها داشته باشید، توانایی‌ها و ضعف‌های آنها و همچنین خودتان را بدانید، تصمیمات خوبی در مورد تعیین مسئول هر وظیفه (شامل جذب و استخدام فرد مناسب) در صورت لزوم بگیرید و در آخر، افراد را راهنمایی کنید تا بهترین عملکردشان را داشته باشند.

روشنی از هدف تیم دارند، ولی اگر مشخص نباشد که قرار است چگونه با هم کار کنند یا اینکه ارزش‌های تیم چیست، آنگاه حتی ساده‌ترین وظایف نیز بسیار پیچیده خواهند بود. چه کسی باید چه کاری را در چه زمانی انجام دهد؟ براساس چه اصولی تصمیم‌ها گرفته شوند؟

آخرین دسته وظایف مربوط به فرایند، و توصیف‌کننده نحوه همکاری اعضای تیم با یکدیگر است. شاید افراد بسیار با استعدادی در تیمتان داشته باشید که همگی درک بسیار روشنی از هدف تیم دارند، ولی اگر مشخص نباشد که قرار است چگونه با هم کار کنند یا اینکه ارزش‌های تیم چیست، آنگاه حتی ساده‌ترین وظایف نیز بسیار پیچیده خواهند بود. چه کسی باید چه کاری را در چه زمانی انجام دهد؟ براساس چه اصولی تصمیم‌ها گرفته شوند؟ نقش شما به عنوان مدیر این نیست که خودتان کاری را انجام دهید، حتی اگر در انجام آن بهترین هستید، زیرا این کار شما را از وظیفه اصلی‌تان بسیار دور می‌کند. نقش شما بهبود مقصود، افراد و فرایند تیم به صورتی است که اثر تکاثری بالایی بر نتیجه جمعی داشته باشید.

چگونه می‌دانید که مدیری عالی خواهید بود؟

تا اینجا می‌دانید که مدیریت، هنر گردآوری گروهی از افراد برای همکاری با یکدیگر در راستای رسیدن به نتایج بهتر است. چگونه می‌دانید که مدیریت مسیر درستی برای شماست؟ جمله کلیدی که قبلاً گفتم را به یاد بیاورید: مدیران به دنیا نمی‌آیند، ساخته می‌شوند. اما لازم است این نکته را یادآوری کنم که باید از کارهای روزانه مدیریت‌تان لذت ببرید و بخواهید آنها را انجام دهید. اگر می‌خواهید بدانید که آیا می‌توانید مدیر عالی بشوید، سه سؤال زیر را از خودتان پرسید.

- 1) آیا رسیدن به یک نتیجه خاص را از انجام یک مسئولیت خاص انگیزه بخش‌تر می‌دانید؟
- 2) آیا صحبت کردن با دیگران را دوست دارم؟
- 3) آیا می‌توانم در شرایط دشوار آرامش خودم را حفظ کنم؟

از آنجایی که مدیریت به طور کلی در مورد افراد است و هر فردی رفتارهای عجیب، ترس، امید، انگیزه و تجربیات خاص خودش را دارد، مدیران باید بپذیرند که ممکن است گاهی اوقات گفتگوهای دشواری داشته باشند. ممکن است لازم باشد به کسی بگویید که کارهایش را مطابق انتظارات انجام نمی‌دهد. حتی بدتر از آن، ممکن است مجبور باشید رودررو و درحالی که به چشمان طرف مقابلتان نگاه می‌کنید، به او بگویید که اخراج است.

هیچ فردی چنین شرایطی را دوست ندارد ولی برخی افراد در برخورد با فراز و فرودهای زندگی، می‌توانند خونسردتر و آرام‌تر از بقیه باشند و از دیگران نیز حمایت کنند. اگر فردی هستید که دیگران در شرایط دشوار به شما تکیه می‌کنند و تنش‌ها را کاهش می‌دهید، در مواجهه با شرایط احساسی دشواری که هر مدیری آن را تجربه می‌کند، می‌توانید بهتر از دیگران عمل کنید.

تفاوت رهبری و مدیریت

وقتی تازه، کارم را شروع کردم، فکر می‌کردم که رهبر و مدیر یکی هستند. مدیران رهبری، و رهبران مدیریت می‌کنند. درست است؟ نه، اشتباه است. مدیر نقش خاصی مانند معلم مدرسه ابتدایی یا جراح قلب است. اصول واضحی برای مشخص کردن کار مدیر و نحوه ارزیابی موفقیت او در کارش وجود دارد. از طرف دیگر، رهبری مهارت خاص توانایی هدایت افراد و تأثیرگذاری بر آنها است. مدیری که نمی‌داند چگونه روی دیگران تأثیر بگذارد، نمی‌تواند در بهبود نتایج تیمش تأثیرگذار باشد. بنابراین برای مدیر عالی بودن، فرد باید حتما رهبر باشد. از طرف دیگر، لزومی ندارد که رهبر، مدیر باشد. هر کسی بدون توجه به نقشش می‌تواند رهبری کند. به یک منشی مرکز خرید فکر کنید که در زمان توفان، مشتریان را به آرامی به مکان امنی هدایت می‌کند.

رهبری بیش از اینکه یک شغل باشد، یک خصوصیت است. ما همگی در لحظات مختلف زندگی مان رهبر یا پیرو هستیم. بخش‌های زیادی از کتاب حاضر می‌تواند برای کسانی که می‌خواهند به عنوان رهبر یا مدیر رشد کنند، مفید باشد. مدیران عالی باید نه تنها رهبری را در خودشان، بلکه در افراد تیمشان هم این خصوصیت را پرورش دهند.

تمایز بین رهبری و مدیریت مهم است؛ زیرا در حالی که نقش مدیریت می‌تواند به کسی داده شود (یا از او گرفته شود) رهبری چیزی نیست که بتوان آن را اهدا کرد. رهبری باید به دست آورده شود. مردم باید بخواهند که از شما پیروی کنند.

فصل دوم: سه ماه اول

فارغ از اینکه چگونه برای شغل جدیدتان انتخاب شدید، تریکات زیادی خواهید شنید؛ زیرا شخصی یا به احتمال بیشتر افراد بسیاری، به توانایی شما در رهبری یک تیم باور داشته اند. مسیر شما تا اینجا احتمالا یکی از چهار مسیر زیر بوده است:

تازه کار: تیم مدیرتان در حال توسعه است و از شما خواسته شده مدیر بخشی از تیم شوید.

پیشگام: شما از مؤسسان یک گروه جدید و مسئول پیشرفت گروهتان هستید.

مدیر جدید: از شما خواسته شده است مدیر تیمی بشوید که پیش تر تشکیل شده است. ممکن است در شرکت کنونی تان کار کنید یا به شرکت جدیدی منتقل شوید.

جانشین: مدیرتان می خواهد تیم را ترک کند و به جای او، شما مدیر تیم می شوید.

با توجه به مسیرتان، در سه ماه اول، ممکن است کارهای مختلفی برایتان ساده یا سخت باشند. در بخش بعدی می توانید در مورد مسیرتان و آنچه در انتظار شماست، بیشتر یاد بگیرید.

تازه کار

همزمان با رشد تیم فرصت های مدیران جدید نیز بیشتر می شود. خود من این مسیر را طی کرده ام. وقتی که تیممان دو برابر شد، مدیر تیممان، از من خواست مدیریت بخشی از تیم را برعهده بگیرم.

از چه مزیت هایی استفاده کنیم: این مسیر معمولا آسان ترین راه برای تغییر سمت به مدیریت است. زیرا مدیرتان ناظر بر کار تیم بوده و تمام افراد مشارکت کننده در کار را می شناسد و به نسبت سایر مسیرهای قاعدتا راهنمایی بیشتری دریافت می کنید. اگر مدیر تازه کاری هستید، شما درک خوبی از درستی و نادرستی کارها دارید؛ زیرا از نزدیک با نحوه کار تیم، چگونگی برگزاری جلسات، روش تصمیم گیری و شخصیت اعضای تیمتان آشنا هستید و با اطلاعات زیادی پا به شغل جدیدتان می گذارید. به دلیل آشنایی با شرایط به سرعت می توانید پیشرفت کنید. برخلاف مدیری که از بیرون می آید، درک خوبی از شرایط فعلی تیمتان اعم از پروژه های در دست اجرا، اهداف و چگونگی انجام کارها دارید. به دلیل آشنایی قبلی، نیازی ندارید که مدت زیادی را صرف پرسیدن و یاد گرفتن کنید. می توانید خیلی سریع تر شروع به انجام کارهای مفید برای تیم کنید.

پیشگام

شما از اولین افرادی بودید که چالش جدیدی را شروع کردید و کارتان در حال تبدیل شدن به کار تیمی بزرگتری است. رشد، نشانه خوب پیش رفتن کارهاست، پس به خودتان برای آنچه انجام داده اید، افتخار کنید. ممکن است مؤسس یک شرکت نوپا باشید که از یک گروه سه نفره در یک گاراژ به تیمی با ده کارمند تمام وقت تبدیل شده است. یا اولین حسابدار استخدام شده در یک سازمان باشید که در حال ایجاد یک بخش مالی جامع است.

از چه مزیت هایی استفاده کنیم: شما این کار را انجام داده اید، پس الزامات آن را می دانید. همچنین نخستین فرد، مبتکر و برتر از سایرین بودید. هیچ کس بهتر از شما از جزئیات کار اطلاع ندارد، زیرا شما بودید که تعریفش کرده اید. اکنون زمان آن رسیده که مرحله بعدی کار را آغاز کنید.

برای موفقیت باید تمام ارزش‌ها و نحوه انجام کارها را که در ذهن‌تان دارید، به دیگران منتقل کنید. در روزهای اول از این مطمئن شوید که وقت کافی برای هماهنگی تیم جدیدتان با اهداف و ارزش‌هایتان و فرایندهای لازم را در نظر گرفته‌اید. یکی از امتیازات پیشگام بودن این است که می‌توانید فردی که می‌خواهید با او کار کنید و نحوه همکاری با او را انتخاب کنید. به جای تحویل گرفتن یک تیم باید تیم جدیدی بسازید.

مدیر جدید

شما مدیر جدید یک تیم هستید که خود موفقیت بزرگی است. اگر در این موقعیت قرار گرفتید، احتمالاً تجربه مدیریت دارید. سازمان‌ها به ندرت از مدیران آزموده نشده برای رهبری تیم‌های با سابقه استفاده می‌کنند. با فرض اینکه تجربه مدیریت دارید، هنوز برخی نکات ظریف هستند که باید حواستان به آنها باشد.

از چه مزیت‌هایی استفاده کنیم: اوایل، کارکنانتان به شما کمتر سخت می‌گیرند. بزرگترین ماجراجویی مدیر جدید بودن این است که یک پنجره زمانی حدوداً سه ماهه دارید که تا آن موقع همگان شما را به عنوان فرد جدیدی در سازمان بشناسند. از شما انتظار نمی‌رود همه چیز اعم از کار هر فرد یا استراتژی جاری سازمان را بدانید. اشتباهاتتان در ابتدا مورد اغماض قرار می‌گیرند و همکارانتان معمولاً در تلاش‌اند که به شما کمک کنند تا سرعت پیشرفتتان بهتر شود. از این موقعیت استفاده کنید و تا جایی که می‌توانید سؤالات هرچه بیشتری از افراد زیادی بپرسید. ممکن است احساس کنید که باید تا قبل از اینکه دانش کافی در خصوص این شرایط را داشته باشید، ساکت بمانید تا توجه کمتری به سمت شما جلب شود، ولی اگر هدف‌تان این است که زود جا بیفتید، باید فعال‌تر باشید.

شما با یک لوح خالی شروع می‌کنید. آیا در کار قبلی‌تان به این معروف بودید که قاطع نیستید یا اینکه یک دنده‌اید؟ اکنون که در این شرکت، فرد جدیدی هستید، فرصت خوبی دارید که رویکرد متفاوتی از خودتان نشان دهید و هویت جدیدی بسازید. جدید بودن شما می‌تواند به گونه دیگری هم مفید باشد. برخی از اعضای تیم‌تان قدر دان این فرصت هستند که می‌توانند رابطه دلخواهشان را با مدیر بالادست خود برقرار کنند. هنگام ملاقات افراد، کنجکاو بوده و ذهنی باز داشته باشید.

برای آنکه از داشتن لوح خالی، بیشترین استفاده را ببرید، فارغ از اینکه چه چیزی به شما در مورد هر فردی گفته می‌شود، به همه چیز تردید داشته باشید. خوشبختانه سایرین نیز چنین عقیده‌ای نسبت به شما دارند. در مورد ارتباطی که می‌خواهید بسازید و نوع مدیری که می‌خواهید باشید، با کارکنانتان به ویژه آنهایی که به شما گزارش می‌دهند، روراست باشید. قبل از اینکه درگیر الگوها و روندها بشوید، راحت‌تر می‌توانید درباره این موضوعات صحبت کنید.

جانشین

شرایط مدیر جانشین مثل شرایط مدیر تازه کار است ولی تفاوت‌هایی دارد، زیرا مدیرتان در حال ترک تیم است و شما به تنهایی مسئول حمایت از تمام تیم، نه فقط بخشی از آن، هستید. اگرچه اکثر مدیران جانشین، از قبل تجربه مدیریت دارند، باز هم برای خیلی از آنها مسئولیت بزرگی است. حتی ممکن است احساس کنند که توانایی انجام این کار را ندارند.

اگرچه مزیت‌های جانشین شدن شبیه مزیت‌های مدیر تازه کار است (همان‌طور که قبلاً بیان شد، شما درک خوبی از شرایط و هنجارها دارید و می‌توانید به سرعت در کارتان رشد کنید)، اما تفاوت‌ها هم چشم‌گیرند.

فصل سوم: رهبری یک تیم کوچک

مدیریت یک تیم کوچک شامل رعایت دو اصل اساسی است: برقراری یک رابطه مدیر کارمندی سالم و ایجاد یک محیط حمایتگر. در این فصل با جزئیات بیشتری در مورد این مهارت‌ها صحبت خواهیم کرد.

همه چیز همیشه به افراد بستگی دارد

تعریفمان از مدیریت را به یاد می‌آورید؟ کار مدیر این است که با تأثیرگذاری روی هدف، افراد و فرایند نتیجه بهتری از همکاری چندین کارمند به دست آورد. رسیدن به یک هدف مشترک در تیم‌های کوچک راحت‌تر است. وقتی تعداد اعضا آن قدر کم است که بتوانند دور یک میز بنشینند، اختلافات کمتر است. رسیدن به هدف مشترک باعث می‌شود که مدیر بتواند تمرکز خود را روی افراد و فرایند بگذارد که بین این دو، افراد خیلی مهم‌تر است.

چه چیزی افراد را به سمت انجام کار عالی هدایت می‌کند؟ سؤال سختی به نظر می‌رسد ولی در واقع همان طور که اندی گرو در کتاب «مدیریت با بازده بالا» اشاره می‌کند، کار آسانی است. او این سؤال را طور دیگری مطرح می‌کند: چه چیزی مانع انجام کار خوب می‌شود؟ تنها دو امکان وجود دارد. نخست اینکه کارکنان ندانند چگونه کارها را عالی انجام دهند. دومین دلیل احتمالی این است که آنها می‌دانند، ولی به اندازه کافی انگیزه ندارند. یک گام جلوتر برویم. چطور ممکن است یک نفر از شیوه انجام کار عالی اطلاع نداشته باشد. پاسخ واضح این است که فرد ممکن است مهارت کافی نداشته باشد.

به عنوان یک مدیر، یکی از دو کار زیر را می‌توانید انجام دهید: به کارمندان کمک کنید آن مهارت را یاد بگیرد یا فرد دیگری را استخدام کنید که مهارت لازم را دارد. چطور ممکن است یک نفر برای کار مهمی انگیزه نداشته باشد؟ یک احتمال این است که او تصویر روشنی از آن کار نداشته باشد. عدم تطابق نقش با علاقه فرد نیز می‌تواند دلیل دیگر باشد. فرد توانایی کافی دارد، ولی ترجیح می‌دهد کار دیگری انجام دهد. یا شاید تصور می‌کند حتی اگر تمام تلاشش را بکند چیزی تغییر نمی‌کند، در صورت بهبود کار هیچ پاداشی دریافت نخواهد کرد و اگر کار خوب نباشد نیز جریمه‌ای برایش لحاظ نمی‌شود. پس چرا باید خودش را اذیت کند؟

نخستین گام در پرداختن به عملکرد ضعیف، شناسایی مشکلات افراد است. آیا دلیلش نبود انگیزه است یا مهارت نداشتن؟ رسیدن به پاسخ این سؤال دشوار نیست. از طریق گفتگو با کارکنان می‌توانید به این موضوع پی ببرید. در ابتدا بررسی کنید که آیا انتظاران با هم در یک راستاست یا اینکه آیا تعریفان از کار عالی مشابه یکدیگر است. سپس به دنبال این باشید که بفهمید آیا مسئله نداشتن انگیزه است. اگر دو بررسی بالا نگرانی شما را رفع نکرد، مهارت نداشتن را مورد مطالعه قرار دهید. البته اقدامات بالا در صورتی به نتیجه می‌رسد که بتوانید گفتگوهای صادقانه و سازنده‌ای با یکدیگر داشته باشید. مهم نیست که چه کاری انجام می‌دهید یا تیمتان چقدر بزرگ است، در هر صورت دانش چگونگی عیب یابی و حل مسائل با همکاری افرادتان برای موفقیت تیم بسیار ضروری است. اولین و مهم‌ترین کار، ایجاد یک پایه و اساس استوار برای روابطتان است.

اعتماد: مهمترین عنصر

آنتوان چخوف می‌گوید: «باید به مردم اعتماد کنید در غیر این صورت زندگی کردن غیرممکن است.» اعتماد در تمامی روابط اعم از دوستی، ازدواج، شراکت و همچنین ارتباط مدیر و کارمند اهمیت زیادی دارد.

بدیهی به نظر می‌رسد، نه؟ ولی گفتنش خیلی راحت‌تر از انجام دادنش است. به ویژه زمانی که مسئولیت بیشتری برای ایجاد اعتماد داشته باشید، اجرایش خیلی سخت‌تر خواهد بود. هر طور که نگاه کنید، شما رئیس کارمندان هستید. تأثیر شما روی کارهای روزانه او بسیار بیشتر از تأثیر او بر اقدامات روزانه شما است. تأثیر بیشتر داشتن بدین معناست که ایجاد یک رابطه پراستاد بیشتر بر عهده شماست.

مسئله اینجاست که اگر کارکنان درباره احساس واقعی شان با شما حرف نزنند، نمی‌توانید به آنها کمک کنید. ممکن است نشانه‌های هشدار اولیه را نبینید و بعداً همینها منجر به مشکلات بزرگتری شوند. احساس ناراضی‌تبی افراد پنهان می‌ماند تا اینکه یک روز از استعفای آنها شگفت زده می‌شوید. اغلب، وقتی که این اتفاق می‌افتد، آن‌ها نه تنها شرکت، بلکه شما را هم ترک می‌کنند. می‌توانید با ایجاد رابطه

اعتماد محور، از غفلت نسبت به چنین مواردی جلوگیری کنید. در چنین رابطه‌ای افرادتان احساس می‌کنند که می‌توانند با شما کاملاً صادقانه صحبت کنند؛ زیرا تردید ندارد که برای حمایت و مراقبت از آنها تلاش می‌کنید. روش به دست آوردن اعتماد کارکنانتان تفاوتی با روش به دست آوردن اعتماد سایرین ندارد و به انجام کارهای زیر نیاز دارد.

از کارکنانتان مراقبت کنید و به آنها احترام بگذارید: مراقبت کردن به معنای این است که برای کمک به کارمندتان در رسیدن به موفقیت و نتیجه عالی تمام تلاشتان را بکنید.

برای کمک به کارمندتان وقت بگذارید: با ارزش‌ترین دارایی شما زمان و انرژی‌تان است و زمانی که آنها را صرف تیمتان می‌کنید، گام بزرگی در جهت ایجاد روابط سالم برداشته‌اید.

در مورد عملکرد کارمندتان صادق و شفاف باشید: کارمند باید در هر لحظه درک واضحی از انتظارات شما و شرایط فعلی کارش داشته باشد. اگر مدام به این فکر می‌کند که مدیر چه فکری در مورد من می‌کند، باید بیشتر به او بازخورد دهید. فکر نکنید که خودش از لابه لای حرف‌هایتان همه چیز را خواهد فهمید. اگر فکر می‌کنید عملکردش عالی است، به او بگویید. اگر عملکردش طبق انتظارتان نیست، او باید اطلاع داشته باشد و همچنین بداند که چرا این گونه فکر می‌کنید.

به اشتباهات و ضعف‌هایتان اقرار کنید: هیچ کس کامل نیست و مدیران هم استثنا نیستند. شما هم اشتباه خواهید کرد. گاهی باعث دلسردی کارکنانتان می‌شوید. گاهی اوقات حرف اشتباهی می‌زنید و اوضاع را از آنچه هست، بدتر می‌کنید. وقتی چنین اتفاق‌هایی افتاد در دام این فکر نیفتید که رئیس هستید و نباید به اشتباهات و ضعف‌هایتان اقرار کنید. در عوض، عذرخواهی کنید. بپذیرید که اشتباه کردید و یک اقدام جدی برای بهتر کردن شرایط در آینده انجام دهید.

به کارکنانتان کمک کنید تا بر اساس نقاط قوتشان عمل کنند: همه ما احتمالاً لحظاتی را به یاد می‌آوریم که تعریف و تمجید از نقاط قوتمان در ما حس غرور ایجاد کرد و در جهت رسیدن به اهدافمان انرژی بیشتری به ما داد. شناخته شدن با ویژگی‌هایی مثل سخت کوشی، داشتن توانایی‌های ارزشمند، توانایی ارائه راهنمایی مفید یا داشتن ارزش‌های خوب در صورت اصیل و خاص بودن بسیار انگیزه بخش است. به علاوه، افراد وقتی از نقاط قوتشان استفاده می‌کنند، احتمال موفقیتشان بیشتر می‌شود.

مجبور نیستید همیشه تمام کارها را راه بیندازید: ارزش‌های شخصی و سازمانی نقش بسیار مهمی در خوشحالی شخص در یک تیم دارد. چیزی که مورد توجه و علاقه یک فرد است باید همان چیزی باشد که مورد علاقه تیم (و شرکت) است. اگر این طور نباشد، فرد ممکن است همواره با خواسته شغلش ناهماهنگ باشد. اگر فردی متناسب با یک تیم نیست، گاه تغییر کوچک درون شرکت و رفتن به تیم دیگر با محیط متفاوت و مسائل متفاوت ولی شبیه خواسته فرد مسئله را حل می‌کند. اگر چنین تغییری نیز جواب نداد، پس شاید با کلیت تناسب ندارد و در این صورت جدایی فرد از شرکت نتیجه‌هایی خواهد بود.

به حرکت افراد سرعت بدهید: مشکل ناآگاهی از تعریف کار خوب و تقدیر نشدن بابت عملکرد عالی را می‌توان با یک سری گفتگوهای صادقانه رفع کرد. ولی اگر انگیزه و علاقه فرد تناسبی با ارزش‌های تیم نداشته باشد، صحبت‌های انگیزشی ممکن است مدت کوتاهی نشانه‌های عدم تناسب را رفع کند ولی آن را حل نمی‌کند.

فصل چهارم: هنر باز خورد دادن

بازخورد دادن، چه زمانی که کارها خوب پیش می‌روند و چه زمانی که پیشروی کندی دارند، یکی از مهمترین ابعاد کار مدیریت است. کسب مهارت در این کار به معنی چیره شدن بر دو تا از بزرگترین موانع در مسیر کار عالی کارکنان یعنی انتظارات ناواضح و توانایی‌های ناکافی است. با مهارت شما در بازخورد دادن و غلبه بر این موانع، آنها دقیقاً خواهند دانست که هدف چیست و چگونه به آن برسند. بازخورد، در بهترین حالت، افراد را به کسی تبدیل می‌کند که به آن افتخار می‌کنند. در ادامه مطالب، چهار روش معمول برای الهام بخشیدن به افراد به منظور تغییر رفتار بیان می‌شود.

از همان ابتدا انتظارات را به وضوح مشخص کنید: فرایند بازخورد باید قبل از انجام هر کاری آغاز شود. نخست باید روی تعریف موفقیت، برای یک پروژه مشخص یا یک زمان مشخص، به توافق برسید، مسائل مورد انتظار را مشخص کرده و زمینه را برای جلسات بازخورد مفید در آینده فراهم کنید. شبیه به شروع سفر با یک نقشه با مکان‌های خاص تعیین شده از قبل در مقابل حرکت چشم بسته و سپس بررسی درستی انتخاب مسیرتان است.

تا جایی که می‌توانید دائماً بازخورد مختص به وظیفه بدهید: همان طور که از معنی «مختص به وظیفه» برمی‌آید، این نوع بازخورد مربوط به بعد از انجام کار از سوی فرد است. این نوع بازخورد ساده‌ترین بازخورد است؛ زیرا در مورد «چه چیزی» است و چون در مورد «چه کسی» نیست، مسئله شخصی نمی‌شود.

به صورت منظم و با ملاحظه بازخوردهای رفتاری بدهید: وقتی بازخورد رفتاری می‌دهید، در مورد دریافتان از یک فرد صحبت می‌کنید. از این رو باید حرف‌هایتان بسیار با احتیاط و متفکرانه باشد و برای توضیح چرایی برداشتن مثال‌های مشخص بیاورید. بهترین حالت این است که رودررو بیان شود تا مخاطب بتواند سؤال بپرسد و صحبت دوطرفه باشد. بازخورد رفتاری به افراد کمک می‌کند تا بفهمند مردم چه دیدی در مورد آنها دارند، که ممکن است با دید آنها از خودشان متفاوت باشد. به دلیل شخصی بودن، بازخورد رفتاری دادن مشکل‌تر است.

برای بیشینه کردن بی‌طرفی از بازخورد ۳۶۰ درجه استفاده کنید: بازخورد ۳۶۰ درجه حاصل دیدگاه‌های مختلف است و در نتیجه دیدگاهی کامل‌تر و بی‌طرفانه‌تر در مورد عملکرد یک فرد است. بسیاری از شرکت‌ها یک یا دو بار در سال فرایند بازخورد ۳۶۰ درجه را اجرا می‌کنند. اگر این کار در شرکت شما به صورت رسمی انجام نمی‌شود، می‌توانید خودتان آن را در بخش‌تان اجرا کنید.

کارمندان واضح گفته است که دوست دارد ترفیع بگیرد: شما فکر نمی‌کنید در شش ماه آینده چنین امکانی وجود داشته باشد. اگر بخواهید تا ارزیابی عملکرد بعدی منتظر بمانید تا نتیجه را به او بگویید، ممکن است او کل این چند ماه را کنجکاو بماند تا بداند آیا ترفیع می‌گیرد یا نه و سپس ناامید شود. در عوض، اگر به او بگویید «درک می‌کنم که می‌خواهی ترفیع بگیری، ولی چند مورد اشکال می‌بینم که...»، به او نشان می‌دهید که می‌خواهید به او در رسیدن به هدفش کمک کنید. ضوابط ترفیع را خیلی مشخص به او بگویید. در طی چند ماه آینده، مربی او باشید، در مورد چگونگی عملکردش با توجه به سطح انتظارات لازم برای ترفیع به او زیاد بازخورد بدهید. در این صورت او مدام کنجکاو نخواهد بود.

بازخوردتان زمانی با ارزش است که باعث بهبود شود: ویژگی یک مربی بزرگ این است که دیگران با راهنمایی او رشد می‌کنند. شاید دوست داشته باشید کارکنانتان آرزوهای بزرگتری داشته باشند، موفق‌تر باشند یا از پس مشکلات سر راهشان برآیند. این سؤال را همواره باید در ذهنتان داشته باشید: آیا بازخورد منجر به تغییر مورد انتظارم می‌شود؟ چطور مطمئن می‌شوید که بازخوردتان منجر به اقدام می‌شود؟ سه راهنمایی زیر را به یاد داشته باشید.

۱ - تا جایی که می‌توانید بازخوردتان خاص باشد: برای حرف‌هایتان دلیل واضح بیاورید تا درک منظورتان برای گیرنده آسان‌تر شود. با گفتن هفت هدف به جای یک یا دو هدف، افراد را گیج کردی. به خاطر سپردن آنها دشوار بود و از این رو اولویت‌ها برای آنها مشخص نبود.

۲. موفقیت را مشخص کنید: حتی اگر بازخورد خاص باشد و به خوبی شنیده و درک شود، هنوز ممکن است افراد تصویر واضحی از حالت آرمانی نداشته باشند.

۳. گام‌های بعد را پیشنهاد کنید: اغلب، ساده‌ترین روش برای کمک به کارمند در جهت کاربردی کردن بازخورد این است که به او گام‌های بعدی را بگویید. بسیار مشخص و واضح بگویید که حرفتان یک انتظار یا صرفاً یک پیشنهاد است. همچنین حواستان باشد در این کار افراط نکنید. اگر همواره به آنها می‌گویید گام‌های بعدی چیست، درواقع قدرت تیمتان برای یادگیری و حل مشکلات به دست خودشان را کاهش می‌دهید.

بیان بازخورد انتقادی یا اخبار بد: گفتن حرف‌های ناامیدکننده به کارکنان هم مهم و هم اجتناب‌ناپذیر است. نحوه بیان پیام بسیار مهم است. می‌توانید با تغییر دادن کلمات، لحن صدا یا زبان بدن‌تان یک مطلب را به چندین روش منتقل کنید.

زبان اتهامی با بیان صفت‌های شخصی («شما بی‌فکر هستید» به جای «کار شما بدون فکر بود») بلافاصله فرد مقابل را به حالت دفاعی می‌برد. ناگهان شما تهدید محسوب می‌شوید و آنها در مقابل شما از خودشان محافظت می‌کنند و احتمال کمی دارد که راحت بنشینند و به باقی صحبت‌هایتان گوش دهند.

بهترین روش برای دادن بازخورد انتقادی، بیان آن به صورت مستقیم و بی‌غرض است. بسیار ساده و روراست توضیح بدهید که مشکل از نظر شما چیست، چه چیزی باعث شد این گونه فکر کنید و چگونه می‌خواهید با یکدیگر همکاری کرده و نگرانی را رفع کنید. مقدمه چینی نکنید. از اینکه پیام ناخوشایندتان را خوب جلوه دهید، بپرهیزید.

مدیریت منابع
مدیریت منابع

فصل پنجم: مدیریت خود

مدیر عالی بودن یک سبک و روش بسیار شخصی است و اگر نتوانید خودتان را کنترل کنید، نمی‌توانید کنترل مناسبی بر نحوه حمایت بهتر از دیگران داشته باشید. نخست لازم است دانش عمیقی نسبت به خودتان مثل نقاط قوت، ارزش‌ها، موقعیت آسایش و راحتی، نقاط کور و سوگیری‌ها داشته باشید. وقتی کاملاً خودتان را فهمیدید، هدف آرمانی‌تان را خواهید دانست. در ادامه در مورد تکنیک‌هایی صحبت می‌کنیم که راجع به چگونگی برخورد با نگرانی‌ها و تردیدهای اجتناب‌پذیری است که در مسیرتان وجود خواهند داشت.

با خودتان کاملاً صادق باشید: دانستن قوت‌ها، استعدادها و کارهای مورد علاقه اولین بخش فهمیدن چگونگی رهبری شما است. این نکته خیلی کلیدی است؛ زیرا مدیریت عالی حاصل به کارگیری نقاط قوت است، نه رفع نقاط ضعف. برای توسعه خودآگاهی‌مان و کالیبره کردن قوت‌ها و ضعف‌هایمان، باید با حقیقت نظر شفاف و بی‌پرده دیگران درباره خود مواجه شویم. به همین دلیل باید از آنها بخواهیم که نظرشان را شفاف و رک بگویند. هدف این نیست که به دنبال تحسین باشیم، بلکه باید شرایطی امن فراهم کنیم که آنها بتوانند کاملاً صادقانه حرف بزنند و اطلاعات ما خیلی دقیق‌تر باشد.

بهترین و بدترین خودتان را بشناسید: علاوه بر شناسایی نقاط قوت و ضعف، بخش بعدی درک شما از خودتان این است که بدانید چه شرایطی به شما کمک می‌کند تا بهترین عملکرد را داشته باشید و چه شرایطی باعث ایجاد واکنش منفی در شما می‌شود. این دانش به شما کمک می‌کند تا برنامه روزانه‌تان را برای پاسخ به نیازهایتان طراحی کنید؛ با دانستن محرک‌های خود می‌توانید در شرایط مد نظر حواستان به رفتارتان باشد و قبل از واکنش سریع، کمی بیشتر تأمل کنید. بیان محرک‌هایی که موجب عصبانیت و برآشفستگی شما و دیگران می‌شوند می‌تواند مفید باشد.

بازیابی اعتماد به نفس زمانی که در مخصصه افتاده‌اید: فارغ از تمام تغییر و تحولات مسیر شما در مدیریت، در برخی روزها شدیداً دچار سندروم دغل باز می‌شوید و احساس می‌کنید در گودال عمیق تاریکی گیر کرده‌اید. تمام مدیرانی که می‌شناسم با این وضعیت آشنا هستند که گاهی حرف‌های سوزناک درون منتقدان دیوارهای محافظ را فرو ریخته و نخواستار انتقادی تبدیل به فریاد می‌شوند. در مخصصه، احساس تنهایی می‌کنید. شک و ترس بر شما غلبه می‌کند. برای هر تصمیمی چندین گزینه دارید که نمی‌دانید کدام را انتخاب کنید و ناامیدانه به دنبال یافتن چیزی استوار و قابل اتکا می‌گردید. تنها خواسته شما این است که باورتان به خودتان بازگردد و بدانید که کجا باید بروید و بهتر است چه کاری انجام دهید. ولی نمی‌توانید راه خروج از شرایط را بیابید.

برای داشتن احساس بد خودتان را سرزنش نکنید: یکی از بدترین بخش‌های قرار داشتن در مخصصه این است که از یک طرف برای مسئله‌ای به مشکل برخورد‌اید و از طرفی از اینکه دچار مشکل هستید نگران و ناراحتید. بدانید که تمام افراد در برهه‌ای از زندگی شرایط دشوار را تجربه می‌کنند و به خودتان اجازه دهید گاهی نگران باشید. فشار روانی‌تان را دوبرابر نکنید.

چشمانتان را ببندید و تجسم کنید: مطالعات تصویربرداری مغز نشان می‌دهد که وقتی ما خودمان را در حال انجام کاری تجسم می‌کنیم، همان بخش‌هایی از مغزمان فعال می‌شوند که اگر واقعا آن کار را انجام می‌دادیم، فعال می‌شدند. چرا دانستن این موضوع مهم است؟ زیرا می‌توانیم با ترفند ساده بستن چشم‌ها و تصور اینکه کاری را انجام می‌دهیم، از مزایای آن فعالیت بهره‌مند شویم. تجسم کردن نه تنها می‌تواند به بهبود نتایج‌تان کمک کند، بلکه برای بازیابی اعتماد به نفس‌تان در مخصصه و شرایط ناگوار نیز مفید است.

از افرادی که با آنها خود واقعیتان هستید، کمک بخواهید: اقرار به اینکه انجام کاری برایتان مشکل است و درخواست کمک نه تنها نشانه ضعف نیست، بلکه درواقع، نشان دهنده جرئت و خودآگاهی شماست. در هر جایی که می‌توانید، خانواده، بهترین دوستانتان، یک مربی یا تعدادی از همکاران قابل اعتماد، یک گروه پشتیبان برای خود داشته باشید. آنها مشوق‌ها و حامیان شما خواهند بود. هیچ فردی یک جزیره نیست و اجتماع ما می‌تواند برای ما مسیری را روشن کند یا به ما در خروج از مخصصه‌های زندگی‌مان کمک کند.

موفقیت‌های کوچک را جشن بگیرید: وقتی در محصله‌ای گیر کرده‌اید، مدام به شکست‌هایتان فکر می‌کنید و داشتن توانایی لازم برای موفقیتتان را زیر سؤال می‌برید. یک راه برای خروج از حلقه منفی، بیان داستان متفاوتی به خودتان است. به جای فکر کردن به اینکه «چرا نمی‌توانم کارم را خوب انجام دهم؟»، به تمام چیزهایی فکر کنید که خوب انجام می‌دهید. مطالعات نشان می‌دهد که اگر هر شب پنج مورد بنویسید که به خاطرشان شکرگزار هستید، در طولانی مدت، خوشحال‌تر خواهید بود.

با تعیین قیود از خودتان مراقبت کنید: وقتی زندگی کاری‌تان بر شما چیره می‌شود، می‌تواند به راحتی بر هر چیز دیگری اثر بگذارد. ممکن است برای پروژه‌های بسیار استرس داشته باشید و شب‌ها و آخر هفته‌ها نیز درگیر آن باشید. یا نمی‌توانید از فکر کردن به کارهایی که باید انجام دهید، دست بکشید درحالی که شب شده و دیگران همگی خواب هستند. در مقابل چنین کارهایی مقاومت کنید. با تعیین وقت‌هایی برای فعالیت‌های مربوط به سایر حوزه‌های زندگی‌تان مثل گذراندن وقت با عزیزانتان، تفریحات، ورزش کردن، شرکت در فعالیت‌های داوطلبانه و غیره برای خودتان محدودیت ایجاد کنید. اگر از لحاظ فیزیکی در بهترین شرایط خودتان نباشید، نمی‌توانید بهترین عملکرد را داشته باشید. پس از خودتان مراقبت کنید. ارزشش را دارد.

یاد بگیرید دو برابر خوب باشید: اینکه چگونه می‌توانید مؤثرتر باشید، منوط به خودتان، نکات قوت و حوزه‌های رشدتان و نیز شخصیت و ارزش‌هایتان است. همچنین به فرهنگ و اهداف سازمانی‌تان بستگی دارد. خاص بودن مسیر هر فرد بدین معناست که بیشتر یادگیری ما در خود شغل حاصل می‌شود. چه کارتان به رشد ارتباطاتتان نیاز داشته باشد، چه بهتر شدن در اجرای برنامه و چه استراتژیک‌تر بودن یا بهتر کار کردن با دیگران، هدفی عالی برای خودتان انتخاب کنید: چطور می‌توانم دو برابر خوب باشم؟ سپس با استفاده از روش‌های زیر یادگیری‌تان را افزایش دهید.

بازخورد بخواهید: اگر تنها یک راه برای بهبودتان وجود داشته باشد، آن راه، بازخورد مستمر گرفتن از سایرین است. به یاد داشته باشید که هم بازخورد مختص به وظیفه و هم بازخورد رفتاری بخواهید. هر چه دقیق‌تر بدانید که چه می‌خواهید بدانید، بهتر است. همواره از افراد به خاطر بازخوردشان تشکر کنید. حتی اگر با آن موافق نباشید، با مهربانی پذیرای آن باشید و به این نکته توجه کنید که فرد برای فکر کردن و دادن بازخورد تلاش کرده است.

با مدیرتان به عنوان مربی برخورد کنید: مدیرتان می‌تواند یکی از بهترین منابع شما برای پیشرفت باشد. کار مدیر حمایت از کارکنان برای رسیدن به نتیجه بهتر است. وقتی بهتر کار کنید، او نیز، بهتر کار می‌کند. بنابراین، مدیر طرف شماست و دوست دارد به شما کمک کند، موفق شوید و همواره می‌خواهد از وقت و انرژی‌اش برای کمک به شما استفاده کند. کلید موفقیت این است که با مدیرتان به عنوان مربی برخورد کنید، نه قاضی.

هر کسی را مربی و راهنمای خود بدانید: هیچ قانونی وجود ندارد که بگوید شما فقط می‌توانید یک راهنما داشته باشید. درواقع، جهان پر از آدم‌هایی است که می‌توانند به ما آموزش دهند. مربی کسی است که با منتقل کردن دانشش به رشد شما کمک می‌کند. لزومی ندارد تعریفی رسمی‌تر از این داشته باشد.

زمانی را به تفکر و هدف‌گذاری اختصاص دهید: وقتی با تمام توان خود در حرکت هستید و منظره طبیعت به سرعت از کنار شما می‌گذرد، درک درست مسیر برایتان مشکل است. از کجا شروع کردید؟ چقدر مانده تا برسید؟ کدام بخش‌ها مسطح و راحت بود و کجاها پر از چاله و چوله بود؟

از آموزش رسمی بهره بگیرید: اگر فرصت دریافت آموزش رسمی دارید، آن را از دست ندهید. آموزش رسمی می‌تواند شامل ثبت نام در یک سمینار، حضور یافتن در کنفرانس مربوط به صنعتتان، شرکت در میزگرد، شنیدن سخنان متخصصان در یک پنل یا شرکت در کارگاه‌های آموزش عملی باشد. ممکن است که مفید بودن آموزش رسمی بدیهی به نظر برسد، ولی به ندرت احساس می‌کنیم ضروری و لازم است.

لئو تولستوی کتاب «آناکارینا» را با جمله زیر آغاز می‌کند: «خانواده‌های خوشحال همگی شبیه هم هستند؛ اما هر خانواده ناراحتی به روش مختص خودش ناراحت است.» جلسات نیز همین گونه هستند. به تمام جلسات بدی فکر کنید که در آنها حضور یافتید، افراد دو به دو صحبت می‌کردند، محتوای بیان شده تکراری بود، اعضای گروه به شدت از موضوع اصلی دور می‌شدند، یک یا دو نفر بحث را در دستشان گرفته بودند و به دیگران اجازه داده نشد یک کلمه هم صحبت کنند. از سوی دیگر، جلسات خوب، ساده و سراسر است. به طوری که فکر می‌کنید همگی آنها شبیه هم‌اند.

به عنوان مدیر، در جلسات بی شماری حضور خواهید یافت و تعداد زیادی از جلسات را نیز خودتان مدیریت می‌کنید. مسئولیتتان را جدی بگیرید و اجازه ندهید فرهنگ بدی در جلسه‌هایتان نهادینه شود. در عوض، وقت با ارزش خودتان و همکارانتان را به سمت تولید چیزی ارزشمند هدایت کنید.

نتیجه عالی هر جلسه چیست: دلایل متعددی برای جمع کردن افراد وجود دارد، بنابراین اگر در مورد نتیجه کاملاً شفاف و واضح باشید، اولین گام برای برگزاری یک جلسه عالی را درست برداشته‌اید.

تصمیم گرفتن: در جلسه تصمیم‌گیری، شما گزینه‌های مختلف را ساختاردهی می‌کنید و از فرد تصمیم‌گیرنده می‌خواهید انتخاب کند. در این حالت، زمانی موفق شده‌اید که تصمیم واضحی گرفته شود و تمام افراد به فرایند اعتماد داشته باشند. لازم نیست به توافق همگانی برسید، ولی آنهایی که از تصمیم متأثر می‌شوند، باید احساس کنند. تصمیم‌گیری منصفانه و بهینه بوده است.

انتشار اطلاعات: برای انجام هر کاری اعم از چشم انداز مدیر عامل، آخرین ارقام فروش، نظر ذی حسابان مختلف یا جدول زمانی یک پروژه خاص، به اطلاعات نیاز داریم. چند دهه قبل، برگزاری جلسات مهم ترین روش گروه‌ها برای انتشار و دریافت اطلاعات بود. امروزه با وجود ایمیل و چت، استفاده از جلسه صرفاً به منظور ردوبدل کردن دانش، ضرورت کمتری دارد و معمولاً بهینه نیز نیست. با این حال، جلسات انتشار اطلاعات چند مزیت بزرگ به نسبت سایر روش‌ها مثل بیلپورد یا ایمیل دارد. اولین مزیت این است که امکان تعامل وجود دارد. دومین مزیت این است که یک جلسه انتشار اطلاعات خوب برنامه‌ریزی شده، خیلی جذاب‌تر از تعدادی کلمه روی یک برگه است. تماس چشمی، زبان بدن و شور و علاقه باعث زنده شدن پیام می‌شود.

باز خورد دادن: اگرچه جلسه بازخورد معمولاً با اسم جلسه «بازنگری» نیز شناخته می‌شود، هدف از آن این است که ذی‌حسابان پیشروی کار را بدانند و در مورد پیشرفت آن نظر بدهند. گاهی، ممکن است اتفاق خاصی رخ ندهد و در نهایت گفته شود «خوب به نظر می‌رسد.» بعضی اوقات، ممکن است بازخورد باعث انحراف قابل توجهی از برنامه قبلی شود.

تولید ایده: ممکن است جلساتی که افراد دور هم جمع می‌شوند تا برای مشکلی راه حلی پیدا کنند را با اسم‌هایی مثل «جلسه همفکری» یا «جلسه کاری» شنیده باشید. زمانیکه افراد وقت کافی برای تنهایی فکر کردن داشته باشند، تولید ایده در گروه بهتر صورت می‌گیرد (زیرا وقتی به تنهایی فکر می‌کنیم، خلاق تر هستیم. همچنین، به منظور تولید ایده بهتر، باید زمانی را برای مشارکت و درگیری افراد در مباحثه در نظر گرفت. (زیرا شنیدن دیدگاه‌های متفاوت باعث ایجاد جرقه‌هایی در ذهن افراد و در نهایت دادن ایده‌های بهتر می‌شود).

تقویت روابط: به منظور داشتن عملکرد تیمی بالا، لازم است که افراد بتوانند با یکدیگر خوب کار کنند. بنابراین باید راه‌هایی بیابید تا روحیه همدلی تقویت شده و اعتماد، انگیزه و همکاری ایجاد شود. گاهی ممکن است افراد را صرفاً برای تمرکز روی ایجاد روابط بهتر دور هم جمع کنید.

از افراد مناسب دعوت کنید: اگر تنها، افرادی که حضور آنها در جلسه نیاز است، در جلسات شرکت کنند به احتمال زیاد جلسه بهتری خواهید داشت. همه ما در جلساتی بوده‌ایم که فضایی بی‌روح داشته است؛ زیرا افراد زیادی در اتاق جلسه جمع شده بودند و بسیاری از آنها حواسشان پرت گوشی بود. آیا لازم بود همه آنها در جلسه باشند؟ احتمالاً نه. همچنین در جلساتی حضور داشته‌ام که هدف از آنها گرفتن تصمیماتی بود که می‌توانست اثر بزرگی بر تیم‌های دیگر داشته باشد، ولی هیچ نماینده‌ای از آن تیم در جلسه نبود. این کار نیز هزینه‌بر است؛ زیرا نمی‌توانید بدون حضور همه ذی‌حسابان در جلسه، تصمیم عادلانه‌ای بگیرید، بنابراین با تصمیم‌گیری به تأخیر می‌افتد یا ممکن است دوباره در مورد تصمیم بحث شده و تصمیم تغییر کند.

به افراد فرصت آماده شدن بدهید: در بسیاری از جلسات سردرگم بودم و وقتی ارائه دهنده می‌گفت «طبق داده‌هایی که مشاهده می‌کنید به وضوح مشخص است که...» هر چه با دقت به نمودارها و جداول و شکل‌ها نگاه می‌کردم، سر در نمی‌آوردم. دلم می‌خواست فریاد بزنم صبر کنید صبر کنید، من نمی‌فهمم چگونه به فلان نتیجه‌گیری دست یافتید، آیا من واقعا در فهمیدن از بقیه کندتر عمل می‌کنم؟

اگرچه هدف جلسه، گرفتن یک تصمیم یا دریافت بازخورد است؛ اما فهمیدن مطالب جلسه و رسیدن به نتیجه‌گیری متفکرانه برای حاضرین مشکل است. راه حل این است که به افراد کمک شود از قبل آماده شوند. از پیش فرستادن مطالب، نشان‌دهنده سطحی از توجه و هدفمند بودن است و به گروه کمک می‌کند متمرکزتر باشند.

فضای امنی برای مشارکت افراد ایجاد کنید: اگر سازمان‌دهنده یک جلسه هستید و می‌خواهید ایده‌هایی تولید کنید، تصمیمی بگیرید یا روابط قوی‌تری ایجاد کنید، در صورتی که بتوانید کاری کنید تمام افراد مشارکت کنند، به نتیجه بهتری خواهید رسید. به همین دلیل، ایجاد جو خوشایند و پذیرای سؤال، مذاکره، مباحثه و مخالفت اهمیت زیادی دارد.

دوباره هنجارهایی مدنظر تان واضح صحبت کنید: اگر می‌خواهید همه در جلسه مشارکت کنند، گاهی بهترین تاکتیک این است که مستقیماً انتظاراتان را بگویید. یکی از فعالیت‌هایی که با تیمم انجام می‌دهم، برگزاری جلسات منظم پرسش و پاسخ است. برایم مهم است که افرادم احساس کنند می‌توانند از من سؤالات سخت بپرسند و جواب‌های روراست بشنوند.

شکل جلسه را طوری تغییر دهید که باعث افزایش مشارکت شود: یک جلسه گروهی ساختار نیافته بدین معناست که افراد انتخاب می‌کنند هر وقت خواستند صحبت کنند. اگر در تیمتان افراد درون‌گرا داشته باشید، احتمالاً نیاز دارید برای به حرف درآوردن آنها تلاش کنید. اگر افراد برون‌گرا دارید، احتمالاً آنها جلسه را در دست می‌گیرند. می‌توانید با استفاده از رویکردهای ساختاریافته‌تر با پویایی‌های طبیعی گروه مبارزه کنید. چرخاندن بحث در کل اتاق یکی از این رویکردها است. با تشویق افراد به نوشتن فکرشان روی کاغذ قبل از بیان آن، مشارکت بیشتر می‌شود.

زمان برابر اختصاص دهید: اگر معمولاً تعداد معدودی از افراد کل وقت را صحبت می‌کنند، سعی کنید زمانی صحبت هر نفر را مشخص کنید. حواستان به مواقعی باشد که فردی سخن دیگری را قطع می‌کند. اگر کسی در حال بیان نکته‌ای بود ولی فرد دیگری با صدای بلند صحبتش را قطع کرد، دخالت کنید و پشتیبان گوینده اولی باشید. قطع کردن صحبت افراد و کنترل جریان مکالمه راحت نیست، ولی پیامی روشن برای دیگران می‌فرستد. اینکه شما معتقد هستید نتایج بهتر زمانی حاصل می‌شود که دیدگاه‌های مختلف شنیده شود.

در مورد جلسه بازخورد بگیرید: رمز دریافت بازخورد عالی در این است که خواسته خود را واضح و شفاف بیان کنید و فضایی امن و آرام برای صادقانه نظر دادن افراد فراهم کنید. اگر با این عبارت شروع کنید که خودتان در مورد چیزی مطمئن نیستید، سیگنال مناسبی برای افراد فرستاده اید مبنی بر اینکه می‌توانند با خیال راحت انتقاد کنند.

در برخی جلسات نیازی به حضور شما نیست و برخی جلسات اصلاً لازم نیست برگزار شوند: حواستان به جلساتی باشد که ظاهراً برای هیچ کس مفید نیست. آنها را نیز باید لغو یا اصلاح کرد. ارتباط مستقیمی بین جلسات خوب برنامه‌ریزی شده (که افراد مناسبی دعوت شده‌اند، دستورالعمل سازماندهی شده است و تعاملات سودمند هستند) و خروجی جلسه (مانند عملکرد تیم و احساس خوشایند کارکنان) وجود دارد.

فصل هفتم: خوب استخدام کردن

در یک شرکت در حال رشد، خوب استخدام کردن مهم‌ترین کاری است که می‌توانید انجام دهید. در استخدام، تعداد مهم نیست، حتی تنها یک استخدام عالی می‌تواند باعث تفاوت بسیاری در نتیجه عملکرد تیم شود. مهم‌ترین چیزی که باید در استخدام کردن به یاد داشته باشید این است: استخدام مشکلی نیست که بخواهید حلش کنید، بلکه فرصتی برای ساختن آینده سازمانتان است. استخدام صرفاً پرکردن جاهای خالی نیست. اگر مانند پرکردن جای خالی به استخدام نگاه کنید، بهترین افراد را جذب نخواهید کرد. استخدام در واقع فهمیدن پاسخ این سؤال است که چگونه تیم‌تان و زندگی‌تان را بهتر و بهتر کنید. همکاران مورد دلخواه ما نه تنها به دلیل استعدادشان در کار برایمان مفید هستند، بلکه به ما چیزهای جدیدی می‌آموزند.

تیمتان را هدفدار طراحی کنید: وقتی کمردان زیر فشار کمبود نیرو خم شده است، خودداری از استخدام فردی که به نظر می‌رسد به درد کارت‌تان می‌خورد، خیلی مشکل است. ممکن است این واقعیت که آنها مورد دلخواهتان نیستند را نادیده بگیرید. مانند زمانی که گرسنه هستید، هر چیزی در یخچالتان مثل ترشی، سس و نان برایتان وعده قابل قبولی به نظر می‌رسد. برای داشتن یک برنامه غذایی سالم و یک تیم بهتر، باید از پیش برنامه‌ریزی کنید. اگر روز یکشنبه به فروشگاه رفته و برای تمام وعده‌هایتان خرید کنید، احتمالاً وقتی ناگهان چهارشنبه گرسنه می‌شوید، مرغ و سبزیجات برای خوردن خواهید داشت.

استخدام کردن وظیفه شما است: اگر شانس این را داشته باشید که گروهی مخصوص شناسایی و جذب افراد در تیمتان داشته باشید، ممکن است وسوسه شوید که باور کنید صرفاً قرار است منتظر بمانید تا بهترین کاندیدا انتخاب شده و به شما معرفی شود. اجازه بدهید سریع شما را از فکر اشتباهتان خارج کنم. اجازه بدهید سریع شما را از فکر اشتباهتان خارج کنم. احتمالاً هیچ کارشناس استخدامی نمی‌داند که کاندیدای آرمانی تیم شما چگونه است.

شما صاحب تیمی هستید که می‌سازید. مدیران استخدام کننده زمانی موفق هستند که با تیم شناسایی و جذب نیروهای مناسب جدید، همکاری نزدیکی داشته باشند تا بهترین افراد را شناسایی، مصاحبه و انتخاب کنند. یک متخصص شناسایی و جذب، شبکه قدرتمندی دارد و همچنین دانشش در زمینه فرایند شناسایی و جذب به شرکت کمک می‌کند. او می‌داند چگونه اطلاعات لازم در مورد کاندیداهای احتمالی را به دست بیاورد، مهارت‌های آنها را شناسایی کند، با آنها ارتباط برقرار کرده و آنها را آماده کند، برای مصاحبه راهنمای آنها باشد و اینکه چگونه در مذاکره با آنها پیشنهادش را مطرح کند. هر مدیر استخدام عالی، درک درستی از نقشش یعنی نیازهای آن و چرایی اهمیت نیازها و جذابیت شغلش دارد و برای ارتباط مستقیم با کاندیداها زمان ویژه‌ای اختصاص می‌دهد. اگر کسی نیست که برایتان کار شناسایی و جذب نیروها را انجام دهد، پس خودتان باید هر دو نقش را ایفا کنید.

تا جایی که می‌توانید کاندیدای آرمانی‌تان را دقیق توصیف کنید: این وظیفه مدیر استخدام است که تشخیص دهد چه نقش‌هایی خالی است و چه افرادی برای آن مناسب هستند. خودتان توصیف دقیق شغل را بنویسید و خیلی دقیق مهارت‌ها و تجربیاتی مطلوب را بیان کنید.

یک استراتژی منبع‌یابی تدوین کنید: وقتی درک خوبی از ویژگی‌های مناسب به دست آوردید، از مسئول شناسایی مشورت بخواهید و به فکر پیدا کردن محل مناسبی باشید که در آنجا بتوانید افراد دارای ویژگی‌های مناسب را پیدا کنید.

تجربه خوبی از مصاحبه برای کاندیداها ایجاد کنید: بارها از سوی کاندیداها این بازخورد را دریافت کرده‌ام که بخشی از دلیلشان برای پذیرفتن شغل و کار کردن در شرکت ما مربوط به حس خوبشان نسبت به توجه، تمرکز و سرعت فرایند مصاحبه بوده است. فرایند مناسب مصاحبه باعث شده بود حس اعتماد بیشتری به شرکت و تیمی که قرار است با آن همکاری کنند داشته باشند. حتی اگر در نهایت پیشنهاد

همکاری به فرد ندهید، تجربه مصاحبه خیلی خوب به کاندیداهای احتمالی در آینده این پیام را منتقل می‌کند که ما به افراد که در واقع آینده شرکت ما هستند، بسیار اهمیت می‌دهیم. تحقق چنین شرایطی نیازمند ارتباط قوی بین مدیر و مسئول شناسایی و جذب است.

به کاندیداها نشان دهید که چقدر خواهان استخدام آنها هستید: وقتی می‌خواهید کسی را بپذیرید، همان قدر که مسئول شناسایی و جذب، باید به کاندیدا نشان دهد که خواهان جذب او است، شما نیز باید چنین چیزی را به فرد نشان دهید. هر چه فاصله زمانی بیشتری بین مراحل فرایند ایجاد شود، مثلاً تا یک هفته هیچ ارتباطی نباشد، احتمال اینکه فرد پاسخ منفی بدهد، بیشتر می‌شود.

نمونه‌های قبلی از کار مشابه را بیازمایید: برای پیش‌بینی اینکه فردی در آینده چگونه عملکردی خواهد داشت، بهترین راه، ولی هنوز ناکامل، این است که به عملکرد او در پروژه‌های مشابه در محیط‌های مشابه دقت کنید. دومین کار مؤثر این است که عمیقاً در مورد کارهای قبلی‌اش جست‌وجو کنید.

به دنبال توصیه‌های معتبر باشید: اگر یک منبع معتبر به شما گفت که مثلاً جین خیلی خوب است ولی جک کسی نیست که بخواهید با او همکاری شوید، به بازخوردش توجه کنید. شهادت این فرد که در محیط واقعی تجربه همکاری با کاندیدا را داشته، در مقایسه با مصاحبه دو ساعته شما اهمیت بیشتری دارد.

از چندین مصاحبه‌کننده استفاده کنید: بهترین روش مصاحبه این است که افراد مختلف با کاندیدا مصاحبه کنند و هر کدام سؤالات متفاوتی بپرسند تا گروه در نهایت به درک جامع‌تری از کاندیدا برسند.

سؤالات مصاحبه را از قبل آماده کنید: بهترین مصاحبه زمانی تحقق می‌یابد که از آنچه می‌خواهید در مورد کاندیدا بدانید درک واضحی داشته باشید. بنابراین باید از قبل با گذشته او آشنا شده و لیستی از سؤالات آماده شده داشته باشید.

افراد را استخدام کنید که چند قابلیت دارند: اگر کارتان دانش محور است، استخدام فردی که توانایی‌هایش بیش از میزان لازم برای کار فعلی باشد، به معنای آن است که در آینده برای حل مسائل بزرگتر می‌تواند برایتان مفید باشد. به عنوان یک مدیر، یکی از زیرکانه‌ترین روش‌ها برای چند برابر کردن میزان مؤثر بودن تیمتان، استخدام بهترین افراد و دادن فرصت به آنها برای کار بیشتر و بیشتر تا رسیدن به نهایت استفاده از توانایی‌شان است.

برای استخدام مدیران تحقیق کنید: استخدام یک مدیر، سرمایه‌گذاری بزرگی است و استخدام‌های مدیریتی بد، اثر مخرب چند برابری دارد؛ زیرا روی تعداد افراد بیشتری تأثیرگذار است. اگر مدیری را جذب کنید که ارزش‌هایش با شما سازگاری ندارد، او افرادی را استخدام خواهد کرد که شما مناسب نمی‌دانید. اگر فردی، مشارکت‌کننده بدی باشد، مدام با اعتراض دیگران مواجه خواهید شد. وقتی مدیر خوبی برای جایگاهی انتخاب می‌کنید، اثرات آن در سال‌های آینده برای تیمتان بسیار زیاد خواهد بود. خیلی سرسری این کار را انجام ندهید.

فرهنگی بسازید که اولویتش استخدام خوب باشد: اگر تیمتان در حال رشد و رسیدن به نقطه‌ای است که به مدیران جدیدی نیاز دارد، مسئولیت استخدام باید توزیع شود. در نهایت، شما در همه مصاحبه‌ها حضور نخواهید یافت و در تمام موارد تصمیم‌گیرنده نهایی نخواهید بود. از یک طرف ممکن است فکر کنید که کنترل از دستتان خارج می‌شود.

از طرف دیگر، فرصتی برای ساخت فرهنگی دارید که از شما فراتر رفته و ارزش‌هایتان را بیشتر منتشر می‌کند. بدین منظور به چگونه نهادینه کردن نحوه استخدام در افراد توجه ویژه کنید. رهبران تیمتان را طوری آموزش دهید که در تیم‌سازی بسیار دقت بورزند و مطمئن شوید که وقت و توجه کافی به ارتباط برقرار کردن با کاندیداهای فوق‌العاده اختصاص می‌دهند. بارها و به طور مرتب در مورد ارزش‌هایتان صحبت کنید تا همه درک درستی از معنای استعداد خیلی خوب داشته باشند. مهم‌تر از همه، برای تمام افراد روشن کنید که ساختن یک تیم وظیفه تنها یک نفر نیست، کار همه است.

فصل هشتم: کارها را به سرانجام برسانید

فرایند بد خیلی دست و پاگیر و غیرمنطقی است، برای خیلی‌ها شبیه یک سری حلقه است که باید از آنها گذر کرد. ولی فرایند خوب چیزی است که به ما کمک می‌کند بهترین عملکرد را داشته باشیم. ما از اشتباهاتمان درس می‌گیریم، سریع وارد عمل می‌شویم و برای آینده تصمیمات بهتری می‌گیریم. چگونه می‌توانیم فرایندهای مؤثری برای تیممان تنظیم کنیم؟ این فصل به برخی اصول اساسی برای به سرانجام رساندن کارها می‌پردازد.

با یک چشم‌انداز منسجم شروع کنید: یکی از کارهای بسیار مهم شما، به عنوان مدیر، این است که چشم‌اندازی منسجم، یعنی چیزی که تیم با همکاری یکدیگر می‌خواهد به آن برسد، برای تیمتان مشخص کنید و کاری کنید همه افراد درک درستی از آن داشته باشند.

یک استراتژی بازی باورپذیر طراحی کنید: به فرض که شما یک چشم‌انداز منسجم دارید و می‌دانید موفقیت چگونه است. خوب بعدش چه؟ اکنون شما باید یک برنامه که به اسم استراتژی نیز شناخته می‌شود، برای رسیدن به نتایج مطلوب طرح کنید. دای. ایزنهاور، یکی از برترین افسران ارتش در تاریخ، گفته است: «برنامه‌ها بی‌ارزش هستند، ولی برنامه‌ریزی همه چیز است.» اگرچه رویدادهای غیرمنتظره رخ می‌دهند و همه چیز تحت کنترل ما نیست، از طریق فرایند برنامه‌ریزی می‌توانیم درک بهتری از شرایط داشته باشیم و بهترین طرح برای موفقیت خود را آماده کنیم. وقتی موقعیت‌های اضطراری پیش می‌آید، یک استراتژی منسجم شرایطی را فراهم می‌کند که برنامه‌ها سریع تطبیق داده شوند تا لازم نباشد به پله اول برگردیم.

برنامه براساس نقاط قوت تیمتان باشد: همان‌طور که استایل مدیریتی شما، نشان‌دهنده شما و نقاط قوتتان است، در برنامه‌هایتان نیز باید توانایی‌های منحصر به فرد تیمتان را مورد توجه قرار دهید. همان‌طور که نباید یکی از افراد سواره نظام را برای مأموریت جاسوسی بفرستید، نباید برنامه‌ای بریزید که متناسب با تیمتان نباشد. معمولاً راه‌های زیادی برای رسیدن از نقطه الف به نقطه ب وجود دارد.

یک هدف بزرگ را به بخش‌های کوچکتر تقسیم کنید: تا به حال چیزی در مورد قانون پارکینسون شنیده‌اید؟ کریل پارکینسون، می‌گوید: «کار آن قدر طولانی می‌شود که تمام وقت اختصاص یافته به آن را پر کند». تقسیم کردن کار به بخش‌های کوچکتر باعث شد که حتی از دست دادن یک شب نیز هزینه زیادی باشد. اگر هدفتان را به اهداف کوچکتر تقسیم کنید و در هر زمان روی نزدیک‌ترین هدف کوچک متمرکز شوید، مانند آماده شدن برای جلسه بعدی، مطالعه دو صفحه کتاب و... آنگاه ناگهان به نظر می‌رسد موفقیت به شما نزدیک است و احساس اضطرار برای انجام کارهایتان در شما ایجاد می‌شود.

ترجیح اجرای بی نقص بر استراتژی بی نقص: بهترین برنامه تا زمانی که نتوانید به طور موفقیت آمیز اجراش کنید یا به اندازه کافی سریع انجامش دهید که تفاوتی ایجاد کند، ارزش چندانی ندارد.

متوازن کردن نتایج کوتاه‌مدت و بلندمدت: عالی بودن در تحقق اهداف بدین معناست که واقعیت‌های عملی روز، هفته و ماه بعد را در کنار جهت مورد دلخواهتان برای هدایت تیم در یک، سه یا ده سال آینده مورد توجه قرار دهید. تا به حال احتمالاً برایتان روشن شده است که مدیریت هنر ایجاد تعادل است. در مورد برنامه و اجرا، اگر فقط به سه ماه آینده فکر کنید، تصمیمات کوتاه بینانه می‌گیرید که در آینده برایتان مشکل آفرین خواهند بود. از سوی دیگر اگر همواره فقط به چندین سال آینده فکر کنید، احتمالاً با اجرای سریع کارهای روزانه‌تان به مشکل بر خواهید خورد.

در مورد نحوه ارتباط هر چیزی با چشم‌انداز حرف بزنید: اگر همه آنچه که باید در نهایت انجام دهند را درک کرده و بپذیرند، تصمیمات فنی و روزانه خیلی ساده‌تر می‌شود، زیرا کافی است با توجه به پاسخ سؤال «چه گزینه‌ای ما را به آینده‌ای که می‌خواهیم نزدیک‌تر می‌کند؟» در مورد انتخاب بین گزینه‌ها فکر کنند. وقتی مردم درک نمی‌کنند که در نهایت چه چیزی اهمیت دارد و چرا اهمیت دارد، تضاد پیش می‌آید.

فصل نهم: مدیریت یک تیم در حال رشد

دیدگاه آغازین شما نسبت به چگونگی رشد تیم، کم کم تبدیل به دیدگاهی گسترده می‌شود. تعیین یک چشم‌انداز، استخدام رهبران، تفویض اختیار و مدیریت ارتباطات کلیدی‌ترین مهارت‌های مورد نیاز برای پرکردن شکاف مدیریت هستند. در این فصل به تفاوت‌هایی که تجربه می‌کنید و عبور از موانع می‌پردازیم.

تیم‌های بزرگ در مقابل تیم‌های کوچک: مردم معمولاً از من می‌پرسند تفاوت کار الانم با زمان شروع آن، در چیست. به گذشته که نگاه می‌کنم می‌بینم چند تضاد فاحش بین مدیریت تیم‌های کوچک و بزرگ وجود دارد.

مدیریت مستقیم به غیرمستقیم: اگر تیمتان پنج نفره باشد، می‌توانید با تمام افراد روابط شخصی برقرار کنید و جزئیات کارشان، موارد مورد علاقه‌شان، نقاط قوتشان و شاید تفریحات آنها خارج از محیط کار را بدانید. اگر تیمتان سی نفره باشد نمی‌توانید آنها را مستقیماً مدیریت کنید، حداقل نه به اندازه زمانی که تیمتان پنج نفره بود. شما هنوز مسئول نتایج کار تیمتان هستید ولی دیگر بر تمام جزئیات نمی‌توانید مسلط باشید. تصمیم‌هایی گرفته خواهند شد که در آن دخیل نیستید و کارها متفاوت با روش و سبک مورد علاقه شما انجام می‌شود. در ابتدا ممکن است گیج کننده به نظر برسد، مثل اینکه در حال از دست دادن کنترل امور هستید. ولی اختیار دادن به رهبرانتان یک الزام است. یکی از بزرگترین چالش‌های مدیریت، رسیدن به تعادل درست بین عمیق شدن در یک مسئله یا کنار ایستادن و اعتماد به دیگران برای رسیدگی به آن است.

کارکنان به طور متفاوتی با شما رفتار خواهند کرد: وقتی مردم شما را خوب نمی‌شناسند و شما در مسند قدرت هستید، احتمالاً واقعیات زشت را کمتر به شما می‌گویند یا حتی اگر خودتان هم از آنها بخواهید که راحت باشند، احتمال به چالش کشیدن شما و نادرست دانستن فکرتان اندک است. آنها فکر می‌کنند این حق را دارید که تصمیم گیرنده باشید. آنها نمی‌خواهند شما را ناامید کنند یا باعث شوند از آنها بدتان بیاید. ممکن است سعی کنند با کمتر زحمت دادن به شما یا نگرفتن وقتتان، زندگی شما را آسان تر کنند. خوشبختانه چند اقدام متقابل برای آسان تر کردن شرایط برای بیان حقایق به شما وجود دارد. تأکید کنید که از نظرات مخالف استقبال می‌کنید و به آنهایی که چنین کاری می‌کنند، پاداش دهید. اشتباهاتان را بپذیرید و به افراد تیمتان یادآوری کنید که شما نیز انسانی مانند دیگران هستید.

خودتان مبارزاتان را انتخاب می‌کنید: شما فردی با زمان محدود هستید. نمی‌توانید کل کارها را انجام دهید، بنابراین باید اولویت بندی کنید. مهم‌ترین موضوعاتی که باید به آنها بپردازید چه هستند و قرار است توجهتان را به چه گزینه‌هایی محدود کنید؟ کمال‌گرایی را کنار بگذارید.

مهارت‌های مهم خیلی بیشتر از قبل همکار محور می‌شوند: در رده‌های بالاتر، شغل مدیریت فارغ از زمینه قبلی همگرا می‌شود. موفقیت بیشتر از قبل در گرو داشتن سطح بالایی از مهارت‌هایی چون استخدام رهبران استثنائی، ساختن تیم‌های خوداتکا، تثبیت یک چشم‌انداز روشن و خوب ارتباط برقرار کردن است.

عمل ظریف و ریسکی تفویض اختیار: من تفویض اختیار را این گونه تعریف می‌کنم: «هنر دانستن زمان دخالت در کارها و زمان دور ایستادن و اعتماد به دیگران.» نگه داشتن این تعادل به اندازه حرکت کردن با چشمان بسته روی طناب بندبازی مشکل است. در صورت افراط در هر کدام، یک موقعیت کمدی ایجاد می‌شود.

سپردن مسائل بزرگ به افراد، نشانه اعتماد است: تفویض اختیار یک کار به معنای دور شدن کامل شما نیست. همان طور که یک شناگر نوآموز را در آب عمیق رها نمی‌کنید که بروید با خیال راحت اسنک بخورید، رها کردن کارمندان به حال خودش هم درست نیست. او ناخدا است ولی شما نیز سوار کشتی او هستید. از او حمایت می‌کنید، هر جا به شما نیاز داشت به او کمک می‌کنید و او را راهنمایی و هدایت می‌کنید تا به راحتی و با امنیت کامل به مقصد برسد.

دو سر، یک چشم انداز مشترک: به منظور خلق چشم اندازی مشترک از آنچه مهم است، دو سؤال زیر را از خودتان بپرسید. اولی، در حال حاضر بزرگترین اولویت‌های تیم من چیست؟ سپس با افرادتان در مورد اولویت‌ها و نحوه تأثیرگذاری افراد بر تحقق آنها صحبت کنید.

به فکر خارج کردن خودتان از کار باشید: بهترین مدیرانی که می‌شناسم همگی روی یک چیز توافق دارند: تیم عالی در حال رشد به این معناست که شما دائماً به دنبال یافتن روش‌هایی برای یافتن جایگزین خودتان در شغل فعلی‌تان هستید. گفتنش آسان است ولی در عمل مشکل است، زیرا ما تمایل داریم که از آنچه انجام می‌دهیم، دور نشویم. ممکن است خود کار یا احساسی که تجربه یا تسلط داشتن به ما می‌دهد را دوست داشته باشیم. ولی هدف از مدیر بودن این نیست که از خودتان خشنود باشید؛ بلکه بهبود نتایج تیم است.

سعی کنید حتی کارهایی که بهتر از دیگران انجام می‌دهید را نیز تا جای ممکن، به دیگران واگذار کنید ولی آنها را راهنمایی کنید، مگر اینکه این کارها در دسته مهمترین اولویت‌ها قرار گیرد.

کتابخانه‌های مدیریتی

فرهنگ، بیان‌کننده هنجارها و ارزش‌هایی است که حاکم بر نحوه انجام کارهاست. زمانی، مدیری، که من راهنمایش بودم، برایم درباره ادراکش از مدیریت در طی سه سال تجربه کاری گفت: «در ابتدا فکر می‌کردم که مدیریت، پشتیبانی از افرادی است که به من گزارش می‌دادند. روی ایجاد بهترین روابط یک به یک متمرکز شدم. بعدها فهمیدم کافی نیست. زیرا مدیریت صرفاً در مورد رابطه من با تیم نیست. همچنین راجع به ارتباط اعضای تیم با یکدیگر و ارتباط آنها با گروه به عنوان یک کل است.»

هر چه تعداد افراد بیشتری را مدیریت کنید، نقش بزرگتری در شکل‌دهی به فرهنگ دارید. تأثیرتان را دست کم نگیرید. حتی اگر مدیرعامل نباشید، اقداماتتان ارزش‌های سازمان را تقویت می‌کند. چند بخش بعدی این فصل راهنمای نحوه ایجاد فرهنگی است که به آن افتخار می‌کنید.

بدانید که دوست دارید عضو چه نوع تیمی باشید: فرهنگ مانند شخصیت تیم است. حتی اگر به فکرش هم نباشید، وجود خواهد داشت. اگر از نحوه همکاری تیمتان با یکدیگر راضی نیستید، مثلاً به جای دوستی و کمک، جو تیم خصومت‌آمیز است، انجام کارها بیش از حد طول می‌کشد یا دائماً موضوع ناراحت‌کننده‌ای پیش می‌آید، بهتر است به این فکر کنید که چرا شرایط تیم این گونه است و چه کاری در این رابطه می‌توانید انجام دهید.

درک تفاوت: گفته می‌شود که زیر فرهنگ‌ها می‌توانند درون سازمان بزرگتر رشد کرده و شکوفا شوند. زمانی که بدانید می‌خواهید چه ارزش‌هایی را در تیمتان نهادینه کنید، گام بعدی‌تان تهیه برنامه‌ای برای شکوفا شدن این ارزش‌هاست.

هرگز از صحبت کردن در مورد آنچه برایتان مهم است، دست برندارید: وقتی عمیقاً به چیزی باور دارید، از صحبت کردن در مورد آن خجالت نکشید. در عوض، از گفتن آنچه برایتان مهم است به دیگران استقبال کنید. دریافته‌ام که هر چه پرشورتر در مورد موارد مهم از جمله اشتباهاتم و درس‌هایی که از آنها گرفته‌ام صحبت کنم، اعضای تیمم پاسخ مثبت‌تری خواهند داد.

همیشه به حرفتان عمل کنید: افراد برای درک ارزش‌ها و هنجارهای تیم با دقت رفتار مدیرانشان را زیر نظر دارند. حواس ما طوری تنظیم شده است که نمونه‌های تناقض بین حرف و عمل افراد دارای قدرت را خیلی خوب ردیابی می‌کند. این حالت یکی از سریع‌ترین راه‌های از دست دادن اعتماد است. اگر واقعاً نمی‌خواهید رفتارتان را طبق یک ارزش خاص تغییر دهید، از همان اول راجع به آن ارزش حرفی نزنید.

انگیزه‌های مناسبی ایجاد کنید: اگر انگیزه‌ها با ارزش‌ها مطابقت نداشته باشند، مثلاً شفافیت برای شما خیلی مهم است ولی افرادتان باور دارند که پنهان کردن اطلاعات مهم برایشان به صرفه‌تر است، باید بیشتر دقت کنید تا بفهمید چه چیزی باعث ارسال این پیغام به افراد می‌شود. تیمتان چه اقدامات یا نتایجی را ارج می‌نهد و معیار تمایز درست از نادرست چیست؟

چند دام متداول انگیزه در زیر بیان شده است: پاداش دادن به عملکرد فردی بیشتر از سایر موارد، پاداش دادن به دستاوردهای کوتاه‌مدت بیشتر از سرمایه‌گذاری بلندمدت و پاداش دادن به نبود بحث و تضاد ملموس

سنت‌هایی ایجاد کنید که ارزش‌هایتان را جشن می‌گیرند: آداب و رسوم قدرت زیادی دارند. آنها فراتر از شعارها و سخنان، فعالیت‌هایی را به وجود می‌آورند که اعضای تیم را به هم نزدیک می‌کنند. ممکن است به عنوان یک مدیر، فرهنگ‌سازی نخستین چیزی نباشد که به ذهنتان می‌رسد. ممکن است در مورد تغییراتی که دوست دارید در دنیا ایجاد کنید یا طراحی استراتژی ماهرانه‌ای که شما را به این هدف می‌رساند، رؤیایپردازی کنید. ولی موفقیت یا شکست معمولاً نتیجه چند تصمیم اساسی نیست. بلکه، میزان پیشرفتتان نتیجه مجموعه‌ای از میلیون‌ها اقدامی است که اعضای تیمتان در زمان‌های کوتاه روزمره انجام داده‌اند.