



۵۰ نکته مدیریت و رهبری

Behtime.ir

فهرست نکات

- ویژگی ضروری مدیریت و رهبری برای لحظات دشوار ۳
- ۳ سوال برای این که شرایط اقتصادی جدید سازگار شوید. ۸
- ۳ نکته برای ارائه بازخورد به رئیس‌تان. ۱۳
- ۳ نکته برای کمک به ارتباطات مالی ۲۱
- ۳ راه برای افزایش تمرکز برون سازمانی ۲۳
- ۳ راهکار برای استفاده از نوآوری در چالش‌های شما. ۳۱
- ۳ موردی که باید قبل از عقب کشیدن آن‌ها را ارزیابی کنید. ۳۴
- استراتژی مخالفت با یک استراتژی ۳۸
- ۳ نکته برای کاهش هزینه‌ها به شکلی هوشمندانه‌تر ۴۵
- ۳ راهکار برای حفظ خونسردی در شرایطی که استرس دارید. ۴۹
- کارمندان از شما چه انتظاری دارند؟ ۵۲
- لیست کاری تنظیم کنید که جواب دهد. ۵۵
- فراتر از انتظارات مشتری ظاهر شوید. ۵۹
- ۴ راهکار برای بهبود عملکرد تیم شما ۶۲
- زمانبندی برای خود راهکاری برای تکمیل سریع‌تر لیست کاری ۶۵
- راهکارهایی برای جبران اشتباه ۶۷
- همیشه زمان یادگیری است. ۷۰
- اخبار را همانطور که هست با دیگران به اشتراک بگذارید. ۷۳
- فقط نتایج و معیارهای مالی را اندازه‌گیری نکنید. ۷۷
- مانند یک ستاره راک بازاریابی کنید. ۸۳
- ۴ نکته برای نوشتن ایمیل‌های بهتر ۸۶
- پس از قبول مسئولیت جدید آن را هوشمندانه انجام دهید. ۹۰
- مدیران را وادار به توجه به مشتریان کنید. ۹۳
- ۴ نکته برای آشتی دوباره با صندوق ورودی ایمیل (inbox) ۹۵

۹۸.....	مدیریت اختلافات در تیم
۱۰۴.....	پیروزی‌های زود هنگام در یک نقش رهبری جدید
۱۱۱.....	آیا باید در رهبری تغییرات بهتر عمل کنید؟
۱۱۴.....	از قرار دادن محدودیت برای نوآوری نترسید.
۱۱۷.....	چگونه الهام بخش تیم خود باشید.
۱۲۰.....	چگونه هزینه شکست را کاهش دهیم؟
۱۲۳.....	۴ صفت یک رهبر خلاق
۱۲۶.....	راهکار برای موفقیت پروژه.
۱۲۹.....	رفتار با رئیسی که عاشق جلسات طولانی است.
۱۳۳.....	مدیریت احساس ناخوشایند ناشی از پیام‌های بی پاسخ
۱۳۸.....	متقاعد کردن دیگران به تغییر با از بین بردن گزینه‌های انتخاب
۱۴۲.....	بالا بردن مقاومت در برابر مشکلات
۱۴۸.....	۴ نکته برای مدیریت و رهبری با پرسیدن سؤال
۱۵۴.....	چگونه افرادی را با روحیه همکاری و کار تیمی استخدام کنیم.
۱۵۹.....	از برجسب زدن به کارکنان خودداری کنید.....
۱۶۴.....	بهترین راهکارها برای یک مدیریت موفق
۱۷۱.....	برای بهبود تیم خود، ابتدا روی خودتان کار کنید.
۱۷۷.....	۱۰ استراتژی برای افزایش بهره وری کارکنان
۱۸۳.....	نوآوری با امکانات کم
۱۸۶.....	جلوگیری از تصمیمات اشتباه با درگیر کردن شخص بی طرف
۱۹۱.....	انگیزه دادن به خود زمانی که تاریخ سررسید ندارید.
۱۹۷.....	۳ اشتباه استراتژی که باید از آن‌ها جلوگیری کرد.
۲۰۰.....	مدیریت عملکرد کارکنان و مزایای آن برای سازمان و کارکنان
۲۰۷.....	تاثیر سیستم ارزیابی عملکرد بر کارایی کارکنان



نکته اول:

ویژگی ضروری مدیریت و رهبری برای لحظات دشوار

ویژگی‌های مهم رهبران خوب در زمان‌های سخت، حیاتی‌تر می‌شوند. در این لحظات، شما باید درستی و صداقت خود را نشان داده و اعتبارتان را حفظ کنید. بسیاری از رهبران در مواجهه با کارهای ناخوشایند مانند تعدیل نیرو این موارد را فراموش می‌کنند و وسوسه می‌شوند تا این کارهای ناخوشایند را سرسری انجام دهند.

برای مقابله با این موضوع:

- باید حقیقت را بگویید.
- با مشتریان صحبت کنید،
- کارمندان را درگیر کنید،
- تصویری محکم از واقعیت پیدا کنید و آن را به اشتراک بگذارید، حتی اگر یک خبر سخت و دشوار باشد.
- در این شرایط، اگر شما تصمیم‌های سخت مورد نیاز را نگیرید، کل شرکت ممکن است شکست بخورد.
- باید صادق و قابل اعتماد باشید.

در سراسر یک سازمان، همه رهبران باید صداقت و توانایی رویارویی کامل با واقعیت را از خود نشان دهند. اگر اخبار بد را کم اهمیت جلوه دهید، کارمندان به شما اعتماد نخواهند کرد، متوجه نمی‌شوند شرایط تا چه حد اورژانسی است و از شما پیروی نمی‌کنند.

نکته اول برگرفته از مصاحبه‌ای با Ram Charan تحت عنوان در شرایط کنونی چگونه مدیریت و رهبری کنیم بود، در صورت تمایل مصاحبه کامل را در ادامه بخوانید:

آخرین کتاب مشاور مشهور تجارت رام چاران، **مدیریت و رهبری** در عصر عدم قطعیت اقتصادی است. او به تازگی با سردبیر **HarvardBusiness.org** مصاحبه کرده است. در این مصاحبه ویرایش شده، چاران به رهبران همه

سطوح توصیه‌هایی می‌کند تا بتوانند سازمان و افراد خود را برای عبور از بحران راهنمایی کنند و قوی‌تر از قبل از آن خارج شوند.

(۱) در حال حاضر مدیریت و رهبری – نه فقط مدیرعامل و مدیران ارشد بلکه رهبران سراسر رده‌ها – باید بر روی چه چیزی تمرکز کنند؟

در این زمان بیش از هر زمان دیگری، مهمتر از همه چیز نشان دادن صداقت، درستی و حفظ اعتبار است.

این موضوعات در مواقع دشوار بسیار مهم هستند. با این حال بسیاری از رهبران در این مواقع صداقت خود را از دست می‌دهند و اعتبار خود را هنگام انجام کارهای ناخوشایندی مثل تعدیل نیرو نابود می‌کنند. به عنوان مثال:

مدیریت و رهبری به جای این‌که در ارتباط با تعدیل ۱۰ نفر شفاف و صادق باشد، تنها بخشی از حقیقت را می‌گوید یا بهانه می‌آورد. این یک روش برای سرسری انجام دادن کارهاست، و کاملاً مخرب است. در عصر گوگل، افراد حقیقت را خواهند فهمید و آن رهبر اعتبار خود را از دست خواهد داد.

حقیقت را به افراد بگویید:

- در سراسر شرکت با کارمندان صحبت کنید.
- به نظرات آن‌ها گوش فرا دهید و آن‌ها را درگیر کنید.
- وقتی تصویری محکم از واقعیت دارید، آن را به اشتراک بگذارید.

واقعیت را به افراد بگویید، حتی اگر شرکت اوضاع خوبی ندارد و باید برخی از نیروها را کنار بگذارید. در چنین شرایطی، کل شرکت ممکن است به خاطر مدیریت و رهبری که نمی‌تواند در هنگام نیاز تصمیم‌های سخت بگیرد، شکست بخورد.

- اگر مجبور به اخراج هستید، این کار را به روشی منصفانه انجام دهید.

رو راست باشید؛ آنچه در خارج از سازمان در حال اتفاق افتادن است را توضیح دهید و اجازه دهید بدانند که چگونه این تعدیل نیرو برای محافظت از شرکت ضروری است.

- قابل اعتماد بودن همیشه مهم است اما اکنون کاملاً ضروری است.

رهبران، هر کجای سازمان که هستند، باید درستی، صداقت و توانایی رویارویی با واقعیت را نشان دهند. راه الهام بخش شجاعت و خوش بینی در کارمندان، ترسیم نقشه‌ای معتبر برای پیشروی است. اگر اخبار بد را کم اهمیت نشان دهید، آن‌ها به شما اعتماد نخواهند کرد، و از شما پیروی نمی‌کنند.



۲) در کتاب خود به رهبران توصیه می‌کنید که «شدت مدیریت» را تمرین کنند. این به چه معناست و چرا اکنون تا این اندازه مهم است؟

شدت مدیریت:

درک عمیق از جزئیات کسب و کار و شرایط رقابتی در تجارت شما، به همراه مشارکت و پیگیری مداوم است.

باقی ماندن در شرایط بی‌ثبات کنونی نیاز به این دارد که به طور منظم با شرایط جدید تطبیق ایجاد کنید. نشستن در دفتر کار و خواندن گزارش‌ها و صدور دستور کار کافی نیست. باید بدانید که هر روز چه اتفاقی می‌افتد، و برنامه‌ها را مطابق با آن تنظیم کنید.

رهبران باید درگیر شرایط باشند، دیده شوند و تمام وقت ارتباط برقرار کنند. فقط با این روش قادر خواهید بود که آینده را پیش‌بینی کنید و سریع و مناسب پاسخ دهید. شدت مدیریت، نیاز به تمرکز بیشتر و مکرر بر اجرا دارد. داستان DuPont که در کتابم گفتم نمونه خوبی است:

وقتی چاد هالیدی متوجه شد که بحران بانکی جهانی می‌تواند به طور جدی بر شرکت وی تأثیر بگذارد جلسه‌ای را با تیم بحران DuPont تشکیل داد. بیش از چهار روز طول کشید تا آن‌ها برای مقابله با روند رو به رشد رکود اقتصادی برنامه‌ای ترتیب دهند. حفظ پول در اولویت اول قرار داشت. طی دو هفته، هر یک از ۶۰,۰۰۰ کارمند DuPont با مدیر ملاقات داشتند، تا برنامه برای زنده نگه داشتن DuPont برایشان توضیح داده شود. از هر کارمند خواسته شد که برای ذخیره و صرفه‌جویی مالی، سه کاری که می‌تواند بلافاصله انجام دهد، را نام ببرد. چند روز بعد، این شرکت برای ارزیابی درک کارکنان از بحران و پاسخ روان‌شناختی آن‌ها به بحران، از کارمندان نظرسنجی کرد.

بعد از ارتباط با کارمندان DuPont، در کتاب خود گزارش می‌دهید که چاد هالیدی این حس را داشت که افراد اورژانسی بودن شرایط را درک نکرده‌اند. از زبان او گفتید که:

شاید در دادن اطمینان و اعتماد به نفس به کارمندان برای گذر از این بحران زیاده‌روی کردیم.

۳) رهبران در حال حاضر بین گفتن حقیقت و خوش‌بینی باید چگونه توازن ایجاد کنند؟

واقع‌گرایی برای هرکسی که مدیریت و رهبری می‌کند کاملاً ضروری است. باید تصویری واضحی از اتفاقات بد داشته باشید، سپس واقعیت را پیش چشم افرادتان قرار دهید. واقع‌گرایی همچنین شامل این است که تعیین کنید تحت چه شرایطی تجارت بهبود می‌یابد و در ارتباط با این سناریوها گفتگو کنید. تا این اندازه خوش‌بینی در واقع‌گرایی مجاز است. مردم طی قرن‌ها، روزهای بسیار سختی را پشت سر گذاشته‌اند. تنها کسانی علی‌رغم شرایط دشوار موفق شدند، که سرسخت بودند. شما هم حتماً در میان کارکنانتان افراد سرسختی دارید. آن‌ها را درگیر مسائل سخت کنید تا برای غلبه بر چالش‌ها انگیزه پیدا کنند.

۴) آیا این خطر وجود ندارد که افراد به واسطه بزرگ بودن این چالش‌ها روحیه خود را از دست دهند؟ چگونه مدیریت و رهبری می‌تواند مانع از این اتفاق شود؟

آن‌ها را کم‌کم در جریان مشکلات قرار دهید. به آن‌ها چالشی را بدهید که به اندازه کافی مشخص باشد که بتوانند با آن روبرو شوند. به عنوان مثال:

اگر رقیب شما ۲۰٪ نسبت برد داشته است، افرادتان را به چالش بکشید تا نسبت ۳۰٪ را بدست آورند.

۵) در این شرایط پر از اضطراب و استرس رهبران چگونه باید احساسات خود را مدیریت کنند؟

در شرایط بحرانی بیشتر رهبران تمایل دارند بیش از حد لازم خوش‌بین باشند، این که شرکت می‌تواند از شرایط بحرانی گذر کند را دست بالا می‌گیرند، زیرا می‌خواهند باور کنند که همه چیز خوب خواهد شد. این خوش‌بینی نابجا باعث می‌شود فکر کنند که لازم نیست اقدامات جدی انجام دهند.

برای جلوگیری از این امر به همه رهبران توصیه می‌کنم که بدترین سناریوی ممکن را ترسیم کنند. اگر به عمد برای بدترین حالت برنامه‌ریزی کنید، با چیزی که کمتر وحشتناک است، روبرو می‌شوید.

۶) در کتاب خود گفتید که باقی‌ماندن در این رکود نیاز به هماهنگی شدید در سراسر شرکت دارد. مدیریت و رهبری برای تقویت هماهنگی در شرکت چه کاری می‌تواند انجام دهد؟

هر رهبری در هر سطحی می‌تواند بفهمد چه تصمیمات کلیدی باید اتخاذ شوند و برای اجرای آن‌ها چه هماهنگی لازم است. فرض کنید واحدها قصد دارند تا سال بعد محصول جدیدی را به بازار عرضه کنند، شما می‌دانید چه تصمیماتی راجع به آن هدف باید اتخاذ کنید. بنابراین به سرعت بهترین اطلاعات ممکن را بدست آورید و بهترین تصمیمات را بگیرید. مثلاً می‌دانید که سه یا چهار سیلو درگیر این موضوع خواهند بود. مرتباً با افراد آن مناطق تماس بگیرید، سؤال کنید و مسائل را با لحنی آزاد و غیررسمی بررسی کنید. هدف مشترک خود را به آن‌ها یادآوری کنید، انسان‌ها دوست دارد برنده شوند و در شرکت‌ها، هیچ‌کس تنها برنده نمی‌شود.

وضعیت شما و همکارانتان شبیه به یک بازی بسکتبال است:

بازیکنان در طول بازی به طور غریزی توپ را به یک هم‌تیمی دیگر پاس می‌دهند تا از دفاع حریف عبور کند و نگران این که چه کسی امتیاز می‌گیرد، نیستند! بسکتبال ورزش سرعت، انعطاف‌پذیری و هماهنگی است. خصوصیات مشابهی برای مقابله با رکود اقتصادی مورد نیاز است. این که هم‌تیمی‌ها از چه دپارتمانی می‌آیند مهم نیست. مهم این است که در برابر رقبا متحد شوید.



نکته دوم:

۳ سوال برای این که شرایط اقتصادی جدید سازگار شوید.

برای سازگاری با شرایط اقتصادی جدید لازم نیست که سخت تر تلاش کنید، بیشتر بفروشید یا ساعات طولانی تری کار کنید. بلکه باید شیوه کار خود را تغییر دهید. این سه سوال را از خود بپرسید تا وضعیت فعلی را ارزیابی کرده و بتوانید با شرایط اقتصادی جدید سازگار شوید:

(۱) وضعیت چگونه است؟

به یاد داشته باشید، در این شرایط اقتصادی جدید که حتی مشاغل بزرگ در آن شکست می خورند، اعتماد، قابلیت اطمینان و روابط، مزیت های رقابتی جدید هستند.

(۲) چه کسانی درگیر هستند؟

مشتریان فعلی، مشتریان احتمالی و کارمندان و آنچه را که آنها در این شرایط اقتصادی جدید می خواهند و نیاز دارند، در نظر بگیرید.

(۳) چگونه می توانید کمک کنید؟

پیشنهاد منحصر به فردی که باید ارائه دهید را تعیین کنید، این پیشنهاد می تواند محصولی نوآورانه، قیمت گذاری متفاوت و یا یک روش جدید در ارتباط با مشتریان و کارمندان باشد.

این نکته مدیریت و رهبری از «۳ سوالی که به شما کمک می کند تا با اقتصاد جدید سازگار شوید.» نوشته Peter Bregman برگرفته شده است.



۱. وضعیت چگونه است؟
(نتیجه‌ای که می‌خواهید به آن دست یابید، چیست؟ خطرات؟ فشار زمانی؟ نیازها؟)

۲. چه کسانی درگیر هستند؟
(نقاط قوت آن‌ها چیست؟ نقاط ضعف؟ ارزش‌ها؟ میزان آسیب‌پذیری؟ نیازها؟)

۳. چگونه می‌توانید کمک کنید؟
(نقاط قوت شما چیست؟ نقاط ضعف؟ ارزش‌ها؟ میزان آسیب‌پذیری؟)

برای مطالعه کامل این نکته مدیریت و رهبری به مطالعه ادامه دهید:

اوایل سال در جاده‌ای در شمال نیویورک رانندگی می‌کردم که با یک طوفان برفی ناگهانی روبرو شدم. دیدن جاده واقعا سخت شده بود و جاده بسیار لغزنده بود. احساس می‌کردم باد ماشینم را تکان می‌دهد. ترسیده بودم.

با خود فکر کردم شاید بهتر باشد که بایستم و منتظر بمانم، اما نمی‌دانستم که این طوفان چقدر طول می‌کشد. بنابراین ادامه دادم اما فهمیدم که باید رانندگی خود را به شدت تغییر دهم. سرعتم را پایین آوردم، رادیو و تلفن را خاموش کردم و راه خود را ادامه دادم. مسیری که به طور معمول یک ساعت طول می‌کشید سه ساعت زمان برد، اما سالم رسیدم. با وجود این که با این مسائل غافلگیر شدم زمانی که رانندگی خود را تغییر دادم تا با شرایط سازگار شوم، از آن لذت بردم. سکوت آرامش‌بخش بود و برف به طرز حیرت‌انگیزی زیبا بود. رانندگی ایمن در طوفان مستلزم **تغییر** در نحوه رانندگی است. باید هوشیار باشید و با شرایط متغیر سازگار شوید.

به شرایط اقتصادی جدید خوش آمدید.

شرایط تغییر کرده است، و اگر همان کارهایی را انجام دهید که وقتی هوا خوب و آفتابی بود، انجام می‌دادید، تصادف خواهید کرد. باید رویکرد خود را عوض کنید. تغییر به معنای انجام بیشتر کارهای قبلی نیست، فروش بیشتر، ساعات کاری طولانی‌تر یا تهاجمی عمل کردن. این‌ها کمک نمی‌کنند. اگر بسکتبال بازی می‌کنید و ناگهان

خود را در زمین فوتبال ببینید، قطعاً از نیروی بیشتری استفاده نمی‌کنید تا توپ بسکتبال را روی چمن‌ها پرتاب کنید. باید توپ بسکتبال را رها کنید، یک توپ فوتبال انتخاب کنید و با آن شروع به دویدن کنید.

- آیا وقتی فوتبال بازی می‌کنید، باز هم از مهارت‌ها، عضلات و استراتژی‌های بسکتبال استفاده می‌کنید؟
- آیا مثل یک بسکتبالیست در یک زمین فوتبال فکر و عمل می‌کنید؟
- یا واقعا روش بازی را تغییر داده‌اید و به یک فوتبالیست تبدیل شده‌اید؟

اگر رویکرد خود را تغییر دهید، نه تنها می‌توانید در این لحظه موفق شوید، بلکه می‌توانید مجموعه مهارت‌های خود را برای همیشه گسترش دهید. و این مهارت‌های گسترده‌تر باعث تجارت بهتر، مؤثرتر و منعطف‌تر می‌شوند.

اغلب درباره اهمیت با ثبات بودن می‌شنویم. هرچه شنیدید را فراموش کنید، سعی کنید رویکرد ثابتی نداشته باشید. عملکرد خود را اصلاح کنید تا با شرایط اقتصادی جدید و متغیر مطابقت پیدا کنید. بنابراین هیچ فرمول ساده‌ای وجود ندارد که شما را از هر موقعیتی که با آن روبرو شوید، بیرون بیاورد.

البته، شاید یکی وجود داشته باشد.

قبل از هر کاری یا گفتن هر چیزی، از خود سه سوال بپرسید:

وضعیت چگونه است؟ (نتیجه‌ای که می‌خواهید به آن دست یابید، چیست؟ خطرات؟ فشار زمانی؟ نیازها؟)

چه کسانی درگیر هستند؟ (نقاط قوت آن‌ها چیست؟ نقاط ضعف؟ ارزش‌ها؟ میزان آسیب‌پذیری؟ نیازها؟)

چگونه می‌توانید کمک کنید؟ (نقاط قوت شما چیست؟ نقاط ضعف؟ ارزش‌ها؟ میزان آسیب‌پذیری؟)

تنها پس از این مرحله می‌توانید تصمیم بگیرید که چه می‌خواهید بگویید یا چه کاری می‌خواهید انجام دهید. پاسخی را انتخاب کنید که از نقاط قوت شما بهره‌برد و مناسب افرادی که درگیر موضوع هستند و موقعیتی که در آن هستید، باشد.

شرایط اقتصادی جدید را درک کنید.

شرایط چگونه است؟

در عصری که حتی کسب و کارهای عظیم هم نابود می‌شوند، مزیت‌های رقابتی جدید، اعتماد، قابلیت اطمینان و روابط است.

چه کسانی درگیر هستند؟

- در مورد مشتریان فعلی، مشتریان احتمالی و کارمندانان فکر کنید.
- به دنبال چه چیزی هستند؟
- نقاط ضعفشان چیست؟
- و به چه حمایتی نیاز دارند؟

چگونه می‌توانید کمک کنید؟

با چه پیشنهادی می‌توانید در این زمان از دیگران پشتیبانی کنید؟

وقتی به طور کلی به این مسائل فکر کردید، در فرصتهایی که در واقعیت برایتان پیش می‌آید، از آن استفاده کنید. به عنوان مثال، فرض کنید مشتری می‌خواهد بخشی از پروژه را که قبلاً به آن متعهد شده بود، لغو کند. شاید واکنش فوری و غریزی نشان دهید. و فکر کنید که مشتری شما نمی‌بایست قرارداد را بشکند. بنابراین اعتمادتان را به او از دست می‌دهید، چرا که تصور می‌کنید دارد از شما سو استفاده می‌کند. اما قبل از این که به طور غریزی عمل کنید، کمی صبر کنید، نفسی بگیرید، سه سؤال را از خود بپرسید.

نتیجه‌ای که می‌خواهید به آن برسید چیست؟

- پول فوری؟
- رابطه طولانی مدت؟
- احترام و حسن شهرت در صنعت؟
- یا یک چیز دیگر؟

با دانستن این که اعتماد یک مزیت رقابتی جدید است، ممکن است پاسخ متفاوتی را انتخاب کنید. شاید به مشتری یک فرصت تجدید نظر بدهید. که واکنش معمول شما نیست. اما تشخیص می‌دهید که با این کار درکتان را نشان می‌دهید و اعتماد و روابطی را ایجاد می‌کنید که در این شرایط اقتصادی جدید یک سرمایه‌گذاری بزرگ خواهد بود.

یک هدیه‌ی پنهان در شرایط اقتصادی نامناسب.

مشتري، شما را در يك موقعيت سخت قرار داده و شما از آن موقعيت به خوبي عبور كرديد، شخصيت درستي از خودتان نشان داديد و همه اين‌ها باعث ايجاد يك رابطه عميق شد. وقتي اقتصاد بهبود يابد، اين شانس براي‌تان وجود دارد كه يك مشتري دائمي، يك طرفدار فداكار، شايد حتي يك دوست، كه شما را به مشتري‌هاي ديگر معرفي مي‌كند، بدست آوريد. چرا كه در شرايطي كه نياز داشت، به او فرصت داديد. اين بخش جالب توجه است، اگر مشتري نيازي به لطف شما نداشت، اگر اوضاع اقتصادي بد نشده بود و اگر مكث نكرده بوديد تا شرايط را درك كنيد و از آن استفاده كنيد، هرگز اين فرصت پيش نمي‌آمد. اين شرايط اقتصادي جديد فرصت ايجاد روابطي است كه براي ده‌ها سال ادامه خواهد داشت، اکنون زمان بهبود كسب و كار، به كمك كارمندان، مشتريان و شرکای متعهد و وفادار است. مكث كنيد، نفس بکشید. سه سؤال بالا را از خود بپرسيد. ممكن است شما هم در طوفان پيش رويتان زيبايي ببينيد.



نکته سوم:

۳ نکته برای ارائه بازخورد به رئیس‌تان.

همکاری نزدیک با یک فرد به شما بینش ارزشمندی درباره عملکرد او می‌دهد. این موضوع به خصوص در مورد رئیس شما صادق است. اما تشخیص این که آیا باید به او بازخورد بدهید یا نه و این که چگونه باید این کار را انجام دهید، دشوار است!

در اینجا سه نکته وجود دارد که به شما کمک می‌کند تصمیم بگیرید چه زمانی بازخورد خود را به اشتراک بگذارید و چه زمانی سکوت اختیار کنید:

(۱) برای ارائه بازخورد منتظر اجازه باشید یا درخواست کنید.

اصلا فکر خوبی نیست که با لیستی از کارهایی که رئیس‌تان می‌تواند بهتر انجامشان دهد، به سراغش بروید. با توجه به ماهیت روابط:

- بهتر است صبر کنید تا از شما بازخورد بخواهند.
- یا حداقل خودتان از او سؤال کنید که اصلا بازخورد می‌خواهد یا نه.

(۲) روی کمک به او تمرکز کنید.

- به او کمک کنید تا عملکردش را بهبود ببخشد.
- به او نگویید اگر شما رئیس بودید یا اگر جای او بودید، چه می‌کردید.

۳) هنگامی که شک دارید، چیزی نگوئید.

اگر فکر می‌کنید ریاستان ارائه بازخورد را نمی‌پذیرد یا اگر معمولاً انتقاد سازنده را به بدترین شکل ممکن پاسخ می‌دهد، بهتر است، چیزی نگوئید. روش‌هایی را پیدا کنید که بازخورد خود را به طور ناشناس به او بدهید. مانند: بازخورد ۳۶۰ درجه.

این نکته مدیریتی برداشتی از «چگونه به رئیس خود بازخورد ارائه دهید» نوشته Amy Gallo است. برای مطالعه بیشتر درباره ارائه بازخورد به رئیس به خواندن ادامه دهید:

همکاری نزدیک با یک فرد به شما دیدگاه ارزشمندی درباره عملکرد او می‌دهد. این موضوع به ویژه در مورد ریاستان صادق است، که به احتمال زیاد او را در موقعیت‌های مختلفی مشاهده می‌کنید، جلسات با مشتری، سخنرانی‌ها، مذاکرات و غیره. اما حتی اگر این دیدگاه بتواند برای رئیس شما مفید باشد:

- آیا در جایگاهی هستید که آن را با او در میان بگذارید؟
- آیا با گفتن آنچه می‌بینید یا با دادن بازخورد صریح به او، شغل یا روابط خود را در معرض خطر قرار می‌دهید؟

ارائه بازخورد به ریاستان، معمولاً بازخورد پایین به بالا نامیده می‌شود، و می‌تواند روند دشواری باشد. با این حال، اگر بطور صحیح و متفکرانه ارائه شود، نه تنها می‌تواند به ریاستان کمک کند، بلکه باعث بهبود روابط کاری شما نیز می‌شود.

آنچه کارشناسان می‌گویند.

جان بالدونی، مشاور رهبری و مدیریت، و نویسنده «ریاستان را راهنمایی کنید.» می‌گوید:

در رهبری ادراک همه چیز است. اگر رهبران نمی‌دانند که در بین افرادشان چگونه شناخته می‌شوند، عملکردشان آسیب می‌بیند. اگرچه، هرچه یک رهبر در یک سازمان مقام بالاتری داشته باشد، گرفتن بازخورد صادقانه سخت‌تر می‌شود.

جیمز دترت، استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه جانسون می‌گوید:

تکیه بیش از حد به زنجیره فرمان (سلسله مراتب گزارش‌دهی) توسط رهبران، مانع از شنیدن حقیقت می‌شود.

ارائه بازخورد شما می‌تواند به ریاستان کمک کند تا خودش را همانطور که دیگران او را می‌بینند، ببیند و به او کمک می‌کند تا در رفتار و رویکرد خود، اصلاحاتی حیاتی ایجاد کند. با این حال، این نوع ارائه بازخورد نیاز به تفکر دقیق دارد.

در ادامه چند اصل وجود دارد که باید به خاطر داشته باشید.

رابطه مهمتر است.

توانایی رد و بدل کردن بازخورد با مقامات بالاتر، مانند هر نوع بازخوردی، بستگی به رابطه بین شما و ریاستان دارد. بدون اعتماد، بازخورد غیر ممکن خواهد بود. قبل از ارائه بازخورد باید ارزیابی کنید که آیا ریاستان پذیرای آنچه که قصد گفتنش را دارید هست یا نه.

اگر می‌دانید که ریاستان:

- معمولاً پذیرای بازخورد نیست،
- احتمالاً واکنش منفی نشان می‌دهد،
- یا اگر رابطه خوبی با هم ندارید،

بهتر است چیزی نگویید. با این حال، همانطور که بالدونی خاطر نشان می‌کند:

اگر ریاستان روشن فکر است و رابطه خوبی دارید، به او یک گفتگوی مستقیم و بی‌پرده مدیون هستید.

مانند هر بازخوردی، نیتتان باید خوب باشد و تمایل شما برای کمک به ریاستان باید بر هر مسئله‌ای دیگری که ممکن است بین شما باشد، غلبه کند.

منتظر دعوت به ارائه بازخورد باشید یا خودتان درخواست کنید.

حتی اگر رابطه خوبی هم داشته باشید، ارائه بازخورد های ناخواسته، توصیه نمی‌شود. همانطور که دترت می‌گوید:

به طور کلی ارائه بازخورد به یک فرد در مورد این که چگونه می‌تواند رئیس بهتری باشد، سخت است، مگر این که از شما درخواست شود.

در حالت ایده‌آل: رئیس‌تان از شما تقاضای بازخورد کرده و روشن کرده است که چه بازخوردی می‌تواند برایش مفید باشد. رئیس شما ممکن است مهارت‌هایی که قصد بهبودشان را دارد توضیح دهد و از شما بخواهد آن‌ها را کنترل کنید.

بالدونی می‌گوید:

در یک دنیای کامل، این مسئولیت مدیر است که *ارائه بازخورد را به فرآیندی امن و آسان تبدیل کند.*

با این حال، بالدونی اذعان می‌کند که در دنیای واقعی ممکن است همیشه این اتفاق نیفتد. اگر رئیس‌تان به طور مستقیم درخواست بازخورد نمی‌کند، می‌توانید از او بپرسید که آیا تمایلی به شنیدن بازخورد دارد یا نه.

مثلاً در زمینه پروژه یا مشتری جدید این رویکرد آسان است. می‌توانید بگویید:

فکر می‌کنید برایتان مفید باشد که من درباره این پروژه به شما بازخورد بدهم؟ یا من یک دیدگاه منحصر به فرد در مورد آنچه انجام می‌دهیم دارم، تمایل دارید نظرم را در مورد پیشرفت پروژه ارائه بدهم؟

باز هم تاکید می‌شود، این سؤالات باید با نیت خیرخواهانه ارائه شوند. از آنجا که این وظیفه اوست که به شما بازخورد دهد، سعی کنید طوری رفتار نکنید که ارائه بازخورد شما انتقام‌جویانه به نظر برسد. تمایل خود را برای کمک به پیشرفت او نشان دهید.

روی دیدگاه خود تمرکز کنید.

اگر رئیس‌تان با روی خوش بازخوردها را می‌پذیرد ممکن است وسوسه شوید، از تمام مواردی بگویید که اگر در جایگاه او بودید انجام می‌دادید. با این حال، این درست نیست و بازخورد شما باید بر مبنای آنچه می‌بینید یا می‌شنوید ارائه شود، نه آنچه که اگر رئیس بودید، انجام می‌دادید.

بالدونی به شما توصیه می‌کند که:

متناسب با برداشت‌های خود بازخوردتان را تنظیم کنید.

مثلاً بگویید:

من در آن جلسه متوجه شدم که شما کمی رئیس مآبانه به نظر رسیدید.

با ارائه بازخورد خود می‌توانید به رئیس‌تان کمک کنید تا متوجه شود دیگران او را چگونه می‌بینند. این برای رهبری که ممکن است با افراد رده‌های پایین‌تر زیاد ارتباط نداشته باشد، بسیار ارزشمند باشد. تمرکز روی دیدگاه‌تان همچنین می‌تواند به معنای تشخیص محدودیت‌ها باشد. لازم است به یاد داشته باشید که شما فقط تصویری جزئی از عملکرد رئیس‌تان را می‌بینید و ممکن است تقاضاهایی که از او می‌شود را درک نکنید.

دترت می‌گوید:

افراد زیرمجموعه یک نفر به طور کلی درک کاملی از واقعیت شرایط او ندارند.

بازخوردی بدهید که بازتاب آنچه شما می‌بینید باشد و از این که حدس بزنید او با چه چیزی روبرو بوده است، بپرهیزید. به یاد داشته باشید که قوانین ارائه بازخورد خوب هنوز هم برقرار هستند: نظرات شما باید صادقانه و مبتنی بر داده‌ها و شواهد باشند. با ارائه بازخورد مثبت شروع کنید و بازخوردی سازنده همراه با پیشنهادهایی برای بهبود ارائه دهید. از اتهام زدن خودداری کنید. دترت می‌گوید:

معمولا مردم با جزئیات در مقایسه با کلیات، بهتر برخورد می‌کنند.

بنابراین برای پشتیبانی دیدگاه خود از جزئیات استفاده کنید.

وقتی رئیس مقابله به مثل می‌کند!



مهم نیست که چقدر بازخورد خود را با دقت و اندیشه آماده کرده و تحویل داده‌اید، رئیستان ممکن است ناراحت شود یا نسبت به بازخوردهایی که ارائه کرده‌اید، حالت تدافعی بگیرد. بالدونی می‌گوید اگر از شما خواسته بودند که نظر بدهید، باید توضیح دهید که فقط وظیفه‌تان را انجام داده‌اید. گاهی اوقات تنظیم مجدد بازخورد می‌تواند کمک کند. دترت هشدار می‌دهد که:

اگر بازخورد را متناسب با آنچه رئیستان به آن اهمیت می‌دهد، تنظیم کنید، دریافت آن راحت‌تر می‌شود.

او می‌گوید:

شما می‌توانید به رفتارهای خاصی اشاره کنید که مانع رسیدن رئیس به اهدافش می‌شود.

واکنش او را بسنجید تا متوجه شوید دوست دارد چگونه بازخورد دریافت کند و این که از نظر او چه موضوعاتی خارج از محدوده است. مثلاً شاید او نمی‌خواهد بازخوردی راجع به سبک ارتباطی خود بشنود.

وقتی شک دارید چیزی نگویید.

اگر مطمئن نیستید که رئیستان می‌خواهد بازخورد بشنود یا نه، یا زمانی که موضوع بازخورد حساس است، بهتر است چیزی نگویید. هیچ دلیلی وجود ندارد که روابط کاری یا شغل خود را به خطر بیندازید، مگر این که احساس کنید که رفتار رئیس شما شرکت یا کل واحد را به خطر می‌اندازد. در عوض، به دنبال فرصتهایی برای ارائه بازخورد به طور ناشناس مانند بازخورد ۳۶۰ درجه^۱ باشید.

اصول زیر را به یاد داشته باشید:

- قبل از صحبت کردن مطمئن شوید که رئیستان پذیرای بازخورد هست.
- آنچه را که در سازمان یا واحد می‌بینید و می‌شنوید، با او در میان بگذارید.
- به این مسئله توجه کنید که چگونه می‌توانید به او کمک کنید تا بهبود یابد، نه این که اگر شما رئیس بودید، چه می‌کردید.
- در صورت درخواست نکردن بازخورد، فرض نکنید رئیستان بازخورد نمی‌خواهد. این موضوع را از او بپرسید.
- تصور نکنید که همه چیز را درباره شرایط و موقعیت رئیستان می‌دانید.

^۱. در این سیستم، بازخوردهای جامعی از منابع متعدد از قبیل مدیران، همکاران، همتایان و سرپرست‌ها جمع‌آوری می‌شود. همچنین عملکرد مدیران نیز توسط کارمندان ارزیابی می‌شود.

- ارائه بازخورد منفی را به عنوان راهی برای انتقام گرفتن از رئیس خود نبینید.

مطالعه موردی شماره ۱: برای ارائه بازخورد به رئیس‌تان، ابتدا شما از او تقاضای بازخورد کنید.

سارا در یک تیم که تحت رهبری سیمون بود، کار می‌کرد. سیمون بسیار خوب عمل می‌کرد اما تجربه و آموزش رسمی مدیریتی نداشت. به دلیل همکاری طولانی‌تر با سازمان، سارا تجربه بیشتری داشت و می‌دانست که اگر سیمون کمک مورد نیازش را داشته باشد، کار او هم آسانتر می‌شود.

سارا گفت:

از خودم پرسیدم: چطور می‌توانم راهی برای کمک به او پیدا کنم بدون این‌که آن را تهدیدی برای جایگاهش ببیند.

او تصمیم گرفت با نشست و برخاست با او شروع کند و چیزهایی را که روی آن کار کرده بود برای او توضیح داد و از او پرسید که آیا می‌تواند به او بازخورد بدهد. سپس به او گفت:

رئیس شما نمی‌بیند که هر روز چه می‌کنید، اما من می‌بینم. به عنوان مثال، می‌دانم که در حال حاضر ارائه‌های زیادی انجام می‌دهید، و خوشحال می‌شوم که اگر برایتان مفید است، به شما بازخورد ارائه دهم.

سیمون آسوده شد که مجبور نیست وانمود کند که خطاناپذیر است و برای ارائه بازخورد صریح می‌تواند به سارا اعتماد کند. هرچه رابطه کاری آن‌ها توسعه یافت، هر کدام کارهایی را به یکدیگر می‌سپردند که می‌خواستند دیگری مراقب انجام آن باشد. سارا گفت:

من فکر می‌کنم ما به یکدیگر کمک کردیم تا در سازمان موفق باشیم.

بعد از آن سارا و سیمون به شغل‌های دیگری منتقل شدند، اما همچنان برای مشاوره به یکدیگر مراجعه می‌کنند.

مطالعه موردی شماره ۲: صدای سازمان باشید.

اندکی پس از آن که جرارد مدیرعامل یک بیمارستان شد، همکار سابق خود جک را به عنوان سرپرست استخدام کرد. جک و جرارد قبلاً با هم کار کرده بودند. به دلیل روابط کاری قبلی، جرارد به جک اعتماد می‌کرد تا آنچه را که در سازمان می‌شنید و می‌دید، با او به اشتراک بگذارد. چند سال قبل، جرارد در بخشی که به نتایج بهتری نیاز داشت، تغییراتی ایجاد کرد. به دلیل این تغییرات، گلایه‌های قابل فهمی در واحد تحت رهبری او وجود داشت.

جرارد سعی کرد کل واحد را بهم پیوسته نگه دارد و از همه خواست که این گلایه‌ها را کنار بگذارند. با این حال، کارکنان جلسه را با ناراحتی ترک کردند. جرارد رو به جک کرد و ارزیابی او را خواست. در این شرایط جک چه کاری می‌توانست انجام دهد؟

می‌توانست به راحتی از جرارد دلجویی کند و بگوید:

تو کار درست را انجام دادی.

اما او از چندین شرکت کننده در جلسه شنیده بود که جلسه خوب پیش نرفته است. با جرارد صادق بود، آنچه را که شنیده بود با او در میان گذاشت و توضیح داد که چه کاری را باید متفاوت انجام می‌داد. جک گفت:

من توانستم این بازخورد را به او بدهم زیرا او به من اعتماد داشت. اگر اعتمادی وجود نداشته باشد، بازخورد می‌تواند اشتباه برداشت شود.

جرارد از او بخاطر صداقتش تشکر کرد و در مورد جبران خسارت‌های وارد شده در جلسه، تصمیم گرفت. کمی بعد در جلسه رهبری، جرارد در مورد بازخوردهایی که دریافت کرده بود صحبت کرد و به تیمش توضیح داد که چگونه او بر اساس بازخوردها رفتار خود را تغییر داده است. این باعث شد جک، جرارد را به عنوان رهبری که از دریافت بازخورد، استقبال و استفاده می‌کند، بشناسد.



نکته چهارم:

۳ نکته برای کمک به ارتباطات مالی

در بهترین حالت، ارتباطات مالی خشک و خسته‌کننده هستند و در بدترین حالت، گیج‌کننده و غیرقابل فهم. بهترین کارشناسان، در مورد اعداد به روشی واضح، جذاب و قانع‌کننده صحبت می‌کنند.

این نکته مدیریتی از «ارتباطات مالی، سبک Warren Buffett» اقتباس شده است.

با توجه به این که **Warren Buffett** یکی از موفق‌ترین سرمایه‌گذارهاست، ممکن است انتظار داشته باشید که ارتباطات مالی او پیچیده و غیرقابل درک باشد. اما در واقعیت، گزارش سالانه **Buffett** به سهامدارانش به سهولت، زبان محاوره‌ای و شوخ‌طبعی مشهور است. ارتباطات مالی او برای همه ما درس مهمی است.

۱) بیش از حد روی اعداد تمرکز نکنید.

اگر بیش از حد بر روی اعداد تمرکز کنید، باید به سوال: «خب حالا که چی؟» پاسخ مناسبی بدهید. بنابراین اعداد فقط باید برای پشتیبانی از منظور اصلی شما استفاده شوند.

Buffett گزارشی پر از اعداد بی‌سروته ارائه نمی‌دهد با این امید که این اعداد خودشان گویای همه چیز باشند. او:

- اصطلاحات را توضیح می‌دهد،
- معنای اعدادی که استفاده می‌کند را بیان می‌کند،
- و توضیح می‌دهد که او این اعداد را چگونه می‌بیند.

۲) از استعاره و مقایسه استفاده کنید.

لازم نیست یک نامه شاعرانه بنویسید، اما استفاده از استعاره به شما کمک می‌کند تا از سوء تفاهم‌هایی که اغلب در ارتباطات مالی پیش می‌آید، جلوگیری کنید. استعاره‌ها منظور شما را بهتر از کلمات مبهم تخصصی نشان می‌دهند.

۳) صادق و روراست باشید.

صداقت باعث می‌شود مخاطبتان به شما اعتماد کند. هیچکس دوست ندارد احساس کند که چیزی از او پنهان شده و یا در جریان اخبار بد قرار نگرفته است.

Buffett بیان موفقیت‌های سال ۲۰۰۸ را با افشا کردن اشتباهاتش آغاز می‌کند:

در طول سال ۲۰۰۸ کارهای احمقانه زیادی انجام دادم. حداقل یک اشتباه بزرگ و چندین اشتباه کوچک‌تر مرتکب شده‌ام که واقعا باعث خسارت شدند.

این نوع حرف زدن نه تنها موجب از دست دادن اعتبارتان نمی‌شود، بلکه باعث می‌شود به هر آنچه می‌خواهید بگویید، اعتماد بیشتری داشته باشند. مخاطب با خود می‌گوید:

علی‌رغم مشکلات موجود، واضح است که او چیزی را پنهان نمی‌کند.



نکته پنجم:

۳ راه برای افزایش تمرکز برون سازمانی

سازمان‌هایی که بیش از حد تمرکز درون سازمانی دارند، غالباً اتفاقات و فرصت‌های مهم بازار رقابت را از دست می‌دهند. از این سه روش برای افزایش تمرکز برون سازمانی استفاده کنید تا سازمان شما از دیدگاه مشتریان، حرکات رقبا و تغییرات بازار مطلع شود.

۱) برای افزایش تمرکز برون سازمانی به کارکنانی که به طور مستقیم با مشتریان تعامل دارند، گوش دهید.

کارمندان خط مقدم سازمان، همان‌هایی که با مشتریان مستقیماً تعامل دارند، چشم و گوش شما هستند:

- برای آن‌ها ارزش قائل شوید؛
- از آن‌ها بپرسید از مشتریان چه چیزهایی شنیدند؛
- و در صورت لزوم به آن‌ها آموزش دهید که چگونه به اطلاعات صحیح گوش فرا دهند.

۲) برای افزایش تمرکز برون سازمانی اجازه دهید کارکنانتان بیرون از دفتر کارشان را هم ببینند.

گاهی پاسخگویی به تماس‌های فروش را بر عهده مدیران بگذارید. از مدیران بخواهید که آموزش‌های بخش خدمات مشتری را فرا بگیرند.

۳) برای افزایش تمرکز برون سازمانی اطلاعات را به اشتراک بگذارید، چه خوب باشند و چه بد!

برخی از مدیران از کارکنان خود در برابر اطلاعات مربوط به بازار یا مشتری محافظت می‌کنند. حتی اگر این کار با نیت خوب انجام شود، از پاسخگویی سازمان شما می‌کاهد. اگر باید خبر بدی را به کارکنانتان بدهید، آن را با یک برنامه عملی مفصل به اطلاعشان برسانید.

این نکته مدیریتی برای افزایش تمرکز برون سازمانی از «چهار راه برای افزایش احساس نیاز به تغییر» نوشته John Kotter اقتباس شده است. برای مطالعه کامل این نکته، به خواندن مقاله ادامه دهید.

بیش از ۹۰٪ شرکت‌های اتومبیل‌سازی که در اوایل دهه ۱۹۰۰ وجود داشتند، در دهه ۱۹۴۰ از بین رفتند. به نظر می‌رسد تعدادی از شرکت‌های موفق امروزی هم در همین مسیر قرار دارند. اکثر رستوران‌های جدید بیشتر از دو سال دوام نمی‌آورند.

گاهی موفقیت در گسترش شرکت و قدرت در بازار باعث می‌شود تا:

- سازمان‌ها بیش از حد بر درون سازمان خود تمرکز کنند،
- از واقعیت‌های بیرون از سازمان غافل شوند
- و ضرورت اصلاح مشکلات را درک نکنند.

خطرات رضایت بیش از حد، از خود

یک سوپر مارکت زنجیره‌ای در منطقه خود بهترین بود، بهترین محصولات و خدمات را ارائه می‌کرد و مشتریان آن را دوست داشتند. در نتیجه، بعد از ۴۰ سال تعداد فروشگاه‌های این زنجیره از دو فروشگاه به ۶۲ مورد افزایش یافت و به قدری موفق عمل کرد که سوپر مارکت‌های دیگر تصمیم گرفتند که از رقابت با او دست بردارند. سپس یک رقیب جوان و خلاق با تنوع بیشتر در محصولات و پرداخت آسان‌تر، به قلمرو این شرکت حمله کرد. اما این فروشگاه زنجیره‌ای موفق، عملاً پیشرفت‌ها و تحولات این رقیب جوان را نادیده گرفت! در جلسات مدیریت این شرکت، به ندرت در مورد رقیب جدید بحث می‌شد. در عوض، صحبت در مورد خود شرکت بود:

مثلاً این که نوسازی فروشگاه‌ها در چه مرحله‌ای است و از این دست مسائل.

اگر در مورد رقیب جدید و این که چقدر رشد کرده، یا چه استراتژی رقابتی دارد، سؤال‌های ابتدایی می‌پرسیدید، بیشتر مدیران نه می‌دانستند و نه از این ندانستن نگران بودند.

ایجاد تمرکز بیرونی – افزایش تمرکز برون سازمانی

یک سازمان که تمرکز درون سازمانی بیش از حدی دارد، فرصت‌ها و خطرات جدید ناشی از رقبا، مشتریان یا تغییرات بازار کار را از دست می‌دهد.

در ادامه چهار راهکار می‌بینید که شرکت‌ها می‌توانند برای افزایش تمرکز برون سازمانی از آن‌ها استفاده کنند.

(۱) برای افزایش تمرکز برون سازمانی به کارکنانی که به طور مستقیم با مشتریان تعامل دارند، گوش دهید.



برای افزایش تمرکز برون سازمانی به کارکنانی که به طور مستقیم با مشتریان تعامل دارند، گوش دهید. کارمندان خط مقدم سازمان در صورت تشویق، می‌توانند انبوهی از اطلاعات را به عنوان بخشی از کارشان جمع‌آوری کنند. موفق‌ترین کارآفرینان جهان:

مرتباً از دفاتر، فروشگاه‌ها و کارخانه‌ها بازدید می‌کنند.

- از کارمندان خط مقدمشان سؤالاتی در مورد مشتریان و واکنش آنها نسبت به محصولات یا خدمات می‌پرسند.
- آنها با دقت گوش می‌دهند.
- به دنبال الگو هستند.
- سایر مدیران را ترغیب به انجام همین کار می‌کنند و از آنها می‌خواهند که این فعالیت‌ها را به عنوان بخشی از شغلشان ببینند.

این روش به طور معمول به موارد زیر نیاز دارد:

در آغاز لازم است، کمی باور داشته باشید.

این بدان معناست که باور داشته باشید کارکنان خط مقدم به اندازه کافی باهوش و با انگیزه هستند تا بتوانند منبع اطلاعات مفیدی در مورد مشتریان باشند.

با این کارمندان به خوبی رفتار کنید.

اگر با این کارمندان با بی احترامی رفتار کنید، تعداد بسیار کمی از آنها کمکتان خواهند کرد.

سوال بپرسید.

به جواب‌ها دقت کنید. اگر پرسنل بلافاصله پاسخ نمی‌دهند، تسلیم نشوید.

(۲) برای افزایش تمرکز برون سازمانی از قدرت ویدیو استفاده کنید.

مثالی برای این موضوع یک کارخانه سازنده ظروف بزرگ سفارشی است.

محصولات آنها طبق استانداردهای معمول با کیفیت بودند. اما برخی از جزئیات محصولاتشان متناسب با نیازهای خاص یک مشتری بزرگ نبود، و باید در راستای نیاز او تغییراتی در محصولات ایجاد می‌شد. این تغییرات اصلاً گران نبودند، اما با توجه به قرارداد سفارش ساخت، اذیت‌کننده بودند.

مشتری در مورد این مشکل با برخی از افراد حاضر در کارخانه صحبت کرده بود. کارکنان کارخانه مودبانه گوش داده بودند اما روند تولید محصول را تغییر ندادند. اگر با آنها روبرو می‌شدید، احتمالاً به این نکته اشاره می‌کردند

که برای تولید محصولاتشان استاندارد دارند و می‌دانند که محصول باید چگونه باشد و اگر مشتری می‌خواهد در نتیجه کار اصلاحاتی ایجاد کند، این انتخاب و وظیفه خودش است.

مدیرعامل این شرکت مشتری را متقاعد کرد که ضمن توضیح نیازهایش از او فیلمبرداری شود. این ویدئو ۱۵ دقیقه‌ای ضبط و ویرایش شد. سپس گروهی از کارمندان بخش اداری وارد یک اتاق کنفرانس در کارخانه شدند تا ویدئو به آن‌ها نشان داده شود. از آنجا که بیشتر این پرسنل هرگز با مشتریان صحبت نکرده بودند. ابتدا از دیدن این ویدئو شوکه شدند. حالت تدافعی گرفتند و گفتند:

این مشتری یک مشتری معمولی نیست؛ ما یک محصول با کیفیت می‌سازیم؛ شاید این در واقع روش او برای خرید محصولات با قیمت پایین‌تر باشد.

اما گروهی دیگر از کارمندان گفتند:

ما باید هر چه سریعتر برای این موضوع کاری انجام دهیم.

و انجام دادند. در نتیجه، یک کارخانه قدیمی دوباره متولد شد. و مشتریان دوباره آن را دوست داشتند.

یک درس که من بارها و بارها آموختم:

قدرت **فیلمبرداری** است، زمانی که صادقانه و انسانی باشد و به یک موضوع مهم در ارتباط با عملکرد فردی یا سازمانی بپردازد.

در اینجا یک درس دیگر هم وجود دارد:

به آن‌ها حقیقت را نگوئید، بلکه آن را نشان دهید.

به ما یاد داده شده که حقایق را به مردم بگوییم و هرچه ممکن است منطقی عمل کنیم و نه احساسی. اما روش دیگری وجود دارد که قدرتمندتر است: حقیقت را به آن‌ها نشان دهید. بگذارید با چشم خودشان ببینند.

تأثیر روش دوم بیشتر است چرا که تأثیر احساسات بر رفتار بسیار بیشتر از تأثیر تفکر است.

(۳) برای افزایش تمرکز برون سازمانی از افراد در برابر اطلاعات آزاردهنده محافظت نکنید.

رئیس کارخانه ساخت ظروف:

- آنچه را که از مشتری آموخته بود با هر فردی که در کارخانه کار می کرد، به اشتراک گذاشت.
- او معتقد که رفتار پرسنل کارخانه تغییر نخواهد کرد مگر این که این احساس رضایت بیش از حد از خودشان را از آنها بگیرد.
- اقدامات او هوشمندانه اما غیر معمول بود.

معمولاً مدیریت ارشد افراد را از اخبار ناخوشایند محافظت می کند. و به همین دلیل هنگام ایجاد تغییرات، افراد فوریت و نیاز شدید به این تغییرات را درک نمی کنند و این موضوع کار را دشوار می کند.

مدیران در برابر گفتن حقایق تلخ به کارکنان مقاومت می کنند، زیرا آنها:

۱. معتقدند که اکثر افراد به اندازه کافی باهوش و با تجربه نیستند که شرایط را درک کنند.
۲. نگران این هستند که ناعادلانه مقصر شرایط بد سازمان شوند.
۳. می ترسند که نشت اطلاعات باعث افت قیمت سهام شود.
۴. نگران هستند که نشر اطلاعات نگران کننده به روحیه کارکنان صدمه بزند.

می توانید با همه این مسائل کنار بیایید. راه حل از بالای سازمان شروع می شود:

- مدیران عالی مشکلات را به شکل یک فرصت می بینند.
- هدف مدیران این است که رضایت بیش از حد کارکنان سازمان از خود را، به درک نیاز شدید و فوری به تغییر تبدیل کنند. و علاوه بر این از رفتار مضطرب و یا عصبانیتی که با فوریت اشتباه گرفته می شود، جلوگیری کنند.
- آنها اطلاعات ناخوشایند را با افرادشان در میان می گذارند.
- آنها برای افرادشان روشن می کنند که اطلاعات خارج از سازمان، فرصتی مهم برای انجام تغییراتی که برای تقویت سازمان ضروری است، فراهم می کند.
- آنها با حرف و عمل روشن می کنند که دنبال مقصر نیستند. و آینده روشن سازمان تنها مسئله مهم برای آنها است.
- مدیران ارشد با اعتماد به نفس بالا و ترس، عصبانیت یا خودرأیی بسیار کمی رفتار می کنند.
- آنها سعی می کنند واکنش افراد مختلف را پیش بینی کنند و سعی می کنند ترس و خشم افرادی را که با اضطراب یا عصبانیت واکنش نشان می دهند به عزمی راسخ برای عمل و پیروزی تبدیل کنند.

این انتخاب شما است. آیا می‌خواهید ریسک مشکلات کوتاه‌مدت را قبول کنید، یا افرادتان را از اطلاعات خارج از شرکت محروم کنید، و اجازه دهید تا رضایت از خودشان در نهایت آینده سازمان را به خطر بیندازد؟

۴) برای افزایش تمرکز برون سازمانی اجازه دهید کارکنانتان بیرون از دفتر کارشان را هم ببینند.



برای کشف اطلاعات جدید و مصمم شدن برای انجام کاری در ارتباط با این اطلاعات، کارکنانتان را به بیرون از دفتر کارشان بفرستید. براساس پیشنهادی از یک مدیر بازاریابی میان رده، مدیرعامل یک شرکت کالاهای ورزشی، از دو مدیر ارشد فناوری اطلاعات خواست تا با بازاریابان حضوری همکاری کنند. در ابتدا هم بازاریابان و هم مدیران فناوری اطلاعات اشتیاق کمی به این ایده نشان دادند. اما مدیرعامل همچنان اصرار کرد، و مطمئن شد که فناوری اطلاعات با پرسنل بازاریابی فروش همکاری می‌کنند.

هر دو مدیر IT از سه شهر و ۱۲ مشتری بازدید کردند. مکالمات چهره به چهره اطلاعات زیادی در اختیارشان قرار داد:

آن‌ها در مورد ارزیابی مشتریان از سیستم‌های ارسال کالا، صورتحساب و خدمات به مشتریان و مهم‌تر از همه دلایل آن‌ها از این ارزیابی، اطلاعات ارزشمندی کسب کردند. سیستم‌هایی که از نظر مدیران فناوری اطلاعات، امتیاز بالایی داشتند، از نظر مشتریان متفاوت بودند. از همه مهمتر، مدیران بازدیدکننده در مورد خواسته‌های

مشتریان از بازاریابان، چالش‌های ایجاد شده توسط رقبا، زندگی در زمین مشتریان آگاهی کسب کردند. با تعامل رو در رو، سوالات زیادی پاسخ داده می‌شوند. این دو مدیر اطلاعات را به مدیران و کارمندان خود بازگرداندند. احساس نیاز برای بهبود فناوری اطلاعات بالا گرفت.

همانطور که این داستان نشان می‌دهد، با فرستادن عاقلانه افراد، به بیرون از سازمان و در واقع با افزایش تمرکز برون سازمانی:

افراد در مورد مسائل خارج از سازمان می‌آموزند، و به محض بازگشت، این اطلاعات را به شرکت می‌آورند. اطلاعات جمع‌آوری شده از این طریق، از نظر افراد داخل سازمان به عنوان حقایق محض پذیرفته می‌شود. افرادی که به بیرون از سازمان مامور شدند، با داستان‌ها و هیجاناتی که با خود می‌آورند بر روی احساسات افراد داخل سازمان تأثیر می‌گذارند و موجب تغییر رفتار و رویکردشان می‌شوند.



نکته ششم:

۳ راهکار برای استفاده از نوآوری در چالش‌های شما.

این نکته مدیریتی از «چهار راه برای ایجاد نوآوری در شرکت شما» نوشته Lang davison اقتباس شده است.

چالش‌های جدید نیاز به راهکارهای جدید دارد، این تنها به معنای یک رویکرد جدید نیست، بلکه به معنای امتناع از رعایت قوانینی است که در گذشته اعمال می‌شدند.

برای SAP، شرکت نرم افزاری بزرگ آلمانی، این موضوع یک معضل بزرگ بود:

سال ۲۰۰۳ SAP به تازگی پلتفرم جدید خود NetWeaver را منتشر کرده بود. NetWeaver در برنامه‌های موجود در سازمان وجود داشت و به آن‌ها در گفتگو با یکدیگر و با برنامه‌های غیر SAP ی کمک می‌کرد.

معضل این بود:

- تا زمانی که مشتریان شروع به استفاده از آن نکرده و کشف نمی‌کردند که این نرم افزار چه کاری می‌تواند انجام دهد، پتانسیل محصول آشکار نمی‌شد.
- از طرفی مشتریان هم ممکن بود تا زمانی که نتوانند پتانسیل و کارایی آن را درک کنند، از خرید آن امتناع کنند.
- حتی پذیرندگان اولیه NetWeaver با اصول اولیه آن دست و پنجه نرم می‌کردند.
- SAP توانایی و منابع لازم برای آموزش کل مشتریان خود را نداشت.

در این زمان بود که Shai Agassi عضو هیئت مدیره SAP، ایده خوبی را به مطرح کرد:

چرا نمی‌گذاریم که همه مشتریان SAP، یکپارچه‌سازان سیستم‌ها و فروشندگان خدمات، خودشان به یکدیگر یاد بدهند که چگونه از آن استفاده می‌کنند؟

در نتیجه:

شبکه توسعه دهنده SAP^۲ که در واقع فضایی خلاقانه برای انجمن‌ها، تارنماها، فیلم‌ها و وبلاگ‌ها بود، تشکیل شد. این فضا نه تنها برای مشتریان SAP بلکه برای هر فرد دیگری بود که مشارکتش برای موفقیت این پلتفرم ضروری می‌نمود. این فضای ساخته شده (SDN) به سرعت و با قدرت رشد کرد SAP توانست NetWeaver را بین مشتریان جا بپندازد.

نکته آموزنده این داستان این بود که:

چگونه **Shai Agassi** و تیم وی به فراتر از مرزهای شرکت SAP رجوع کردند تا بتوانند جامعه گسترده‌ای از توسعه دهندگان، مشاوران، کاربران و کارشناسان را با هم پیوند بدهند. تعداد کمی از اعضای این جامعه در لیست حقوق و دستمزد SAP بودند، اما تقریباً همه نسبت به نرم افزار اشتیاق داشتند. SAP با کمترین هزینه از قدرت جمعی صدها هزار نفر از افراد با استعداد برای دستیابی به اهداف استراتژیک شرکت بهره برد.

در ادامه ۳ راهکار برای ایجاد نوآوری در چالش بعدیتان می‌بینید:

(۱) به بیرون نگاه کنید.

هنگام احساس نیاز به نوآوری، بیشتر شرکت‌ها به استعدادهای درون شرکت خود رجوع می‌کنند. به جای این کار، به فراتر از مرزهای سازمانی خود دست یابید و شبکه گسترده خود را بسازید. نظر Shai این بود که برای دستیابی به استعدادهای مورد نیاز شرکت، باید فراتر از مرزهای شرکت را دید. بنابراین، رهبران باید دلیل وجود سازمان خود را دوباره تعریف کنند و فراتر از مرزهای سازمانشان را ببینند.

(۲) افراد پرشور و با انگیزه را بسیج کنید.

احتمالاً افراد زیادی هستند که به محصول، ایده یا موضوع تمرکز شما اشتیاق دارند. با آن‌ها ارتباط برقرار کنید تا بتوانند ایده‌هایی را به اشتراک بگذارند و برای نوآوری بسیج شوند. Shai این کار را برای پول انجام نداد. او در سال ۲۰۰۱ شرکتی را که تاسیس کرده بود به قیمت ۴۰۰ میلیون دلار به SAP فروخت. و پس از آن شش سال دیگر هم در SAP ماند، به این دلیل که به توانایی نرم افزار (و به ویژه توانایی NetWeaver) در ایجاد تغییرات بر جهان

^۲ . SAP Developer Network (SDN)

اعتقاد داشت. مدیرعامل SAP، اشتیاق Shai را تشخیص داد و روی آن سرمایه‌گذاری کرد، با وجود این که بسیاری از افرادش، او را به چشم یک بیگانه می‌دیدند.

افراد پرشور معمولاً با استعداد و با انگیزه، اما غالباً ناراضی هستند. زیرا پتانسیل خود و سازمانی را که در آن کار می‌کنند، درک کرده و در راه دستیابی به آن‌ها، مانع می‌بینند. رهبران سازمان‌ها باید سازوکارهایی را برای ارتباط این افراد با یکدیگر برقرار کنند.

۳) فناوری جدید را بپذیرید.

به نسل جوانتر کارمندان نگاه کنید تا ببینید از چه فناوری‌هایی استفاده می‌کنند. این فناوری‌ها را بپذیرید و از آن‌ها پشتیبانی کنید؛ ممکن است این‌ها منبع نوآوری بعدی شما باشند.



نکته هفتم:

۳ موردی که باید قبل از عقب کشیدن آن‌ها را ارزیابی کنید.

رهبرانی که چالش‌های بزرگ را پشت سر می‌گذارند و پیروز می‌شوند، تحسین برانگیزند. اما شناخت چالشی که ریسک بیش از حدی دارد، به همان اندازه قهرمانانه و تحسین برانگیز است. در ادامه سه روش می‌بینید برای این که ارزیابی کنید آیا باید یک چالش را بپذیرید و یا عقب بکشید؟

(۱) شانس موفقیت خود را ارزیابی کنید.

- باید بدانید که با چه چیزی روبرو هستید و در مورد شانس موفقیت خود واقع‌بین باشید.
- هزینه‌ها و مزایا را مقایسه کنید (بدانید که شکست هم مزایایی دارد).
- هزینه‌ها را کمتر از آنچه هستند، محاسبه نکنید.

(۲) تیم خود را بشناسید.

حتی بهترین افراد هم در توانایی‌های خود محدودیت دارند. از خود بپرسید که آیا تیم شما واقعاً مهارت‌های غلبه بر چالش پیش رو را دارد؟

(۳) خود را بشناسید.

این کار به اعتماد به نفس زیادی نیاز دارد. اگر با چیزی فراتر از توانایی‌های خود روبرو هستید، با خودتان صادق باشید.

این نکته مدیریتی برداشتی از «زمان عقب کشیدن از یک چالش» نوشته John Baldoni است.

شاید برای قضاوت درست و تصمیم به موقع مدال نگیرید، اما قطعاً باید تحسین شوید.

Edwin رهبر یک تیم چهار نفری سورتمه بر روی یخ، در بازی‌های المپیک ونکوور بود. درست قبل از شروع مسابقه، به مربی خود گفت که سورتمه را در این مسیر یخی ناشناخته و خطرناک هدایت نمی‌کند. مربی گفت:

هرگز ندیده‌ام کسی به یک رویداد بزرگ برسد و به این دلیل که می‌ترسد، از رقابت کنار بکشد. ترست را برای خودت نگه دار و این کار را انجام بده.

اما ادوین این کار را نکرد. قبل از این در یک مسابقه سورتمه دونفری تصادف کرده بود و فکر نمی‌کرد که بتواند سورتمه سنگین چهار نفره را به سلامت هدایت کند. او مسیری را که موجب تصادف چندین سورتمه و مرگ یک بازیکن در ابتدای بازی شده بود، مقصر نمی‌دانست:

فقط عدم اعتماد به نفس من در لحظه، مقصر بود.



شاید در اعتراف ادوین درسی برای همه رهبران وجود داشته باشد:

شجاعت و توانایی یک رهبر در سختی‌های پیش رویش آزمایش می‌شود. تاریخ، از آن رهبرانی که چالش‌های دشوار را می‌پذیرند و پیروز می‌شوند، ستایش می‌کند. اما رهبران باهوش کسانی هستند که زمان عقب کشیدن از یک چالش را می‌دانند. متأسفانه، ما این افراد را به عنوان کسانی که تسلیم می‌شوند، می‌شناسیم. اما باید بگوییم که آن‌ها دارای غریزه‌ای هستند که می‌دانند چه موقع مغلوب خواهند شد.

بنابراین چگونه ارزیابی کنید که آیا باید یک چالش را بر عهده بگیرید یا وقت عقب کشیدن است؟

شانس موفقیت خود را ارزیابی کنید.

آنچه را که با آن روبرو هستید ارزیابی کنید.

اغلب می‌توانید با استفاده از معیارهایی که برای مدیریت شغل خود استفاده می‌کنید، اندازه یک چالش را تعیین کنید. هزینه‌های پیشروی را با هزینه‌های عقب‌نشینی مقایسه کنید. سعی کنید هزینه‌های هر دو طرف را دست کم نگیرید.

تیم خود را بشناسید.

افراد شما قادر به دستیابی به چه چیزهایی هستند؟

حتی بهترین افراد هم محدودیت‌هایی دارند. اگر افرادتان شما را دوست داشته باشند و به شما احترام بگذارند، از شما پیروی می‌کنند. اما به عنوان رهبرشان باید ارزیابی کنید که از افرادتان می‌خواهید چه کاری انجام دهند.

- آیا پذیرش ریسک یک چالش، ارزش پاداشش را دارد؟
- و اگر ریسک بزرگی وجود ندارد، آیا این چالش ارزش استفاده از وقت و منابع را دارد؟
- آیا بهتر نیست این منابع انسانی و مالی در راه دیگری که از آن مطمئن هستید، استفاده شوند؟

خودتان را بشناسید.

آیا آنچه را که برای مقابله با چالش جدید لازم است، دارید؟

این یک سوال خیلی شخصی است و به اعتماد به نفس زیادی نیاز دارد که بدانید و اعتراف کنید که آنچه با آن روبرو هستید، فراتر از توانایی‌های شما است. خودشناسی شامل دانستن کارهایی است که به خوبی انجام می‌دهید و همچنین درک درستی از کارهاییست که در آن‌ها مهارت کمتری دارید.

سؤالاتی که با بررسی چالش‌ها از دیدگاه‌های مختلف ناشی می‌شوند به رهبر کمک می‌کند تا بینش بهتری از اوضاع و همچنین موضوعاتی که او و تیمش با آن روبرو هستند، بدست آورد. پاسخ به این سوالات همیشه ساده نیستند، به ویژه که اغلب رهبران معمولاً تمایل بیش از حدی به پیروزی دارند. پشتکار در مواجهه با چالش‌های دشوار ممکن است جلوه خوبی از شما به نمایش بگذارد، اما همیشه آنچه که برای سازمان بهتر است را فراهم نمی‌کند.

تصمیم Edwin برای انصراف به این معنی بود که تیم او هم مجبور به عقب کشیدن شدند. در حالی که هم‌تیمی‌هایش از تصمیم او حمایت کردند، ناامید شده بودند.

یکی از هم‌تیمی‌هایش گفت:

این آخرین فرصت من برای انجام یک کار خاص بود. اما مسئولیت این تصمیم با من نبود.

رهبران با تسلیم شدن و عقب کشیدن موقعیت بهتری به دست نمی‌آورند، به ویژه زمانی که امتناع آن‌ها از رویارویی با چالش، به هم‌تیمی‌هایشان آسیب می‌رساند. اما پیروزی تنها هدف یک رهبر نیست. شما مسئول یک تیم هستید زیرا می‌دانید که چگونه کارها را به درست‌ترین روش انجام دهید. زمانی که می‌فهمید که یک چالش خیلی بزرگ و خطرناک است، عقب کشیدن نسبت به پیشروی احمقانه، شجاعت بیشتری لازم دارد.



نکته هشتم:

استراتژی مخالفت با یک استراتژی

هیچ استراتژی بی‌عیب و نقص نیست، و به احتمال زیاد شما فقط با بخشی از رویکرد سازمان خود مخالف هستید. اما هیچکس یک مخالف بی‌منطق استراتژی را دوست ندارد.

پس قبل از ابراز مخالفت با یک استراتژی، این سه کار را انجام دهید:

(۱) تصویر و هدف بزرگتر را درک کنید.

استراتژی سازمان اغلب درگیر سیاست‌های پیچیده‌ای است. فرض نکنید که می‌دانید چگونه یا چرا یک استراتژی تدوین شده است. در مورد روند، فرضیات و اطلاعات استفاده شده، بیشتر تحقیق کنید.

(۲) نگرانی‌های خود را تحلیل کنید.

از خود بپرسید که چرا به استراتژی اعتراض می‌کنید.

- آیا در برابر تغییر مقاومت می‌کنید؟
- احساس می‌کنید شما بهتر می‌دانید؟

منبع واقعی نگرانی‌های خود را پیدا کنید.

(۳) از دیگران اطلاعات بخواهید.

برای راهنمایی به هم‌تایان یا سایر مشاوران قابل اعتماد خود مراجعه کنید. نگرانی‌های خود را توضیح دهید و از آن‌ها بخواهید که نظرات خود را با شما به اشتراک بگذارند. شنیدن آنچه دیگران فکر می‌کنند می‌تواند چشم‌انداز ارزنده‌ای به شما ببخشد.

این نکته مدیریتی از «وقتی فکر می کنید یک استراتژی اشتباه است» نوشته amy Gallo اقتباس شده است.

بعضی اوقات در محل کار از شما خواسته می شود استراتژی را به کار بگیرید که توسط شخصی غیر از خودتان تهیه شده است. وظیفه یک مدیر این است که این استراتژی را اجرا کند و مطمئن شود تیم، واحد یا بخش او به خوبی آن را اجرا می کند.

اما اگر اعتقاد داشته باشید که این استراتژی دارای نقص و اشکال است یعنی هنگام مخالفت با یک استراتژی چه باید کنید؟

شاید فکر می کنید که این استراتژی به نتیجه مورد نظر نخواهد رسید یا بدتر از آن شرکت را در معرض خطر قرار می دهد. صرف نظر از شدت نگرانیتان، شما مکلف به بیان کردن آن هستید. با این حال، اگر بلافاصله این کار را نکنید، ممکن است شما را به عنوان انسانی که اهل ریسک نیست، بشناسند. مهم است راهکارهایی موثر برای ابراز نگرانی های خود پیدا کنید. اگر با احتیاط و اندیشه عمل کنید، باعث می شوید نگرانی هایتان شنیده شوند و زمان، انرژی و سرمایه تیم یا شرکت حفظ شود.

کارشناسان درباره مخالفت با یک استراتژی چه می گویند؟

توسعه استراتژی یک فرآیند دشوار، زمان بر و پیچیده است. نتیجه نهایی هرگز کامل نیست. با این حال، به عنوان یک عضو متعهد سازمان، در صورت مشاهده اشتباه در استراتژی، وظیفه دارید که کاری انجام دهید.

لیندا هیل، استاد مدیریت بازرگانی می گوید:

هرکسی که تعهد عمیقی به سازمان داشته باشد، این موضوع را به سازمان بدهکار است که سوال بپرسد و سردرگمی ها را پاک کند.

با این حال، باید با احتیاط پیش بروید. Sull استاد شیوه مدیریت، هشدار می دهد:

این که فقط بگویید این استراتژی/حماقانه و اشتباه است، اصلاً مفید نیست.

قبل از مخالفت با یک استراتژی این سه مرحله را دنبال کنید تا آنچه که واقعاً در معرض خطر قرار دارد و انگیزه های خود را کشف کنید.

(۱) تصویر بزرگتر را درک کنید. (دید خود را گسترش دهید).

استراتژی سازمان اغلب درگیر سیاست‌های پیچیده‌ای است. قبل از صحبت کردن، سعی کنید موقعیتی را که استراتژی در آن تدوین شده است درک کنید. فرض نکنید که می‌دانید چگونه یا چرا یک استراتژی تدوین شده است. از شبکه خود برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد روند و فرضیات استفاده کنید. شبکه متنوعی از افراد که دارای دیدگاه‌های مختلفی هستند، آنچه که هیل آن را هیئت مدیره شخصی می‌نامد، یک شبکه خوب است که اطلاعات و مشاوره‌های مفیدی را در اختیار شما قرار می‌دهد. برای درک پیش زمینه این استراتژی و هدف آن تحقیق کنید. سعی کنید درک کنید که رهبران شرکت با استراتژی فعلی سعی دارند چه مشکلی را حل کنند. شاید در اولویت‌های سازمان تغییری ایجاد شده است که از آن مطلع نیستید. به دست آوردن دید کاملی از استراتژی می‌تواند به شما کمک کند تا در مورد آنچه باعث نگرانی‌تان و مخالفت با یک استراتژی می‌شود، سر نخ به دست آورید.

(۲) تأمل کنید: نگرانی‌های خود را بررسی کنید.

از آنجا که هیچ راهبردی خطا ناپذیر نیست، احتمالاً مواردی وجود دارد که احساس می‌کنید باید متفاوت باشند، اما این‌ها لزوماً نباید باعث سرکشی و مخالفت با یک استراتژی شوند.

نیلسون می‌گوید که کارمندان مربوطه باید از خود بپرسند:

آیا انتظار جهتگیری دیگری داشتید یا معتقدید که تجزیه و تحلیل، حقایق یا فرایندی که شرکت از آن استفاده کرده، ناقص بوده است؟

این وظیفه شماست که بفهمید که از نگرانی شما کدام یک باید مطرح شود و کدام یک فقط نتیجه اختلاف نظر است. همچنین مهم است که از خود بپرسید آیا از نگرانی‌های خود برای فرار از انجام کار سخت استفاده می‌کنید. ممکن است نگرانی شما به دلیل مقاومت نسبت به تغییر یا نارضایتی از عدم حضور در فرایند توسعه استراتژی ریشه داشته باشد. بهتر است قبل از صحبت کردن از منبع واقعی نگرانی‌های خود مطلع شوید. بعد از این که تحقیق خود را انجام دادید و انگیزه‌های واقعی خود را شناختید، اگر نگرانی‌های شما هنوز پا برجا بود، زمان آن رسیده که آن‌ها را به زبان بیاورید.

۳) صحبت کنید: با دقت شروع کنید.

برای به اشتراک گذاشتن نگرانی خود و مخالفت با یک استراتژی باید با مراجعه به مدیر مستقیم خود شروع کنید. چه مدیر شما در توسعه استراتژی نقش داشته باشد یا نداشته باشد، احتمالاً درباره پیش زمینه این تصمیم بیشتر از شما می‌داند. این مکالمه باید به صورت خصوصی انجام شود. سؤال کنید و به کمک مدیرتان دلیل این راهکاری که شرکت انتخاب کرده است، را درک کنید.

می‌توانید سؤالاتی از قبیل سوالات زیر را بپرسید:

- مفروضات این استراتژی چیست؟
- آیا می‌توانید برای من توضیح دهید که چرا این قسمت خاص از استراتژی مهم است؟
- ما چه امکاناتی برای تطبیق استراتژی با واقعیت‌های بازار داریم؟

بسیار مهم است که هنگام بیان نگرانی‌های خود، شواهدی از دلیل مطرح شدن این سوالات داشته باشید. اگر تحقیق کرده باشید، باید این اطلاعات را آماده داشته باشید.

می‌توانید با ارائه راه‌حل‌های جایگزینی که باعث کاهش خطرات مشاهده شده می‌شود، در این مکالمه موفق شوید. مطمئن شوید که مدیر خود را متهم نمی‌کنید یا او را مسئول نمی‌دانید. باید این نکته را روشن کنید که قصد ندارید مدیریت وی را زیر سوال ببرید، بلکه سعی دارید استراتژی که از شما خواسته شده آن را اجرا کنید، بهتر درک کنید.



چه موقع باید نگرانی‌ها و مخالفت با یک استراتژی را رها کنید و چه موقع نه!

پس از انجام مراحل فوق، اگر نگرانی‌های شما کم شده و یا باعث اختلاف شده بود، لازم است تجدید نظر کنید.
Sull گفت:

شک و تردید در سازمان‌ها بسیار کمک می‌کند، اما لجاجت هرگز.

افراد نسبت به کسی که مخالفت با یک استراتژی را بی منطق و مصرانه ادامه می‌دهد، احترام بسیار کمی قائلند. ممکن است مجبور باشید به رئیس خود یا سایر افراد مافوق اعتماد کنید، شاید مواردی وجود داشته که نباید فاش شوند. هیل پیشنهاد می‌کند در این موارد بگویید:

اگر واقعاً فکر می‌کنید این مسیر درستی/س، من آن را انجام خواهم داد.

موارد نادری وجود دارد که یک استراتژی، شرکت را در معرض چنان خطری قرار می‌دهد که ممکن است بخواهید شرکت را ترک کنید. مانند زمانی که نگرانی‌های اخلاقی وجود دارد یا اگر استراتژی به شکل فعلی دنبال شود، شرکت ممکن است شکست بخورد.

Neilson گفت:

اگر فهمیدید که شواهدی وجود دارد که انتخاب استراتژی فقط یک توافق بین دو مدیر که می‌ترسیدند منافع خود را از دست بدهند، باید از خود بپرسید که بهترین کار برای منافع خود و سازمان چیست.

اگر سازمان را ترک کردید، نگرانی‌های خود را دفن نکنید. نامه‌ای برای مدیرعامل بنویسید و تصمیم خود و خطرات موجود در استراتژی را برای او توضیح دهید.

مراحلی که برای مخالفت با یک استراتژی باید به یاد داشته باشید:

- علت اصلی نگرانی‌های خود را درک کنید.
- در مورد پیش زمینه و فرضیات اساسی این استراتژی تحقیق کنید.
- ابتدا نگرانی‌ها و مخالفت با یک استراتژی را به رئیس مستقیم خود ابراز کنید.
- اصرار نکنید که نگرانی‌های شما مورد توجه قرار گیرد.
- فرض نکنید که شما فرضیات یا استدلال پشت هر استراتژی را می‌دانید.

- استراتژی را در یک مکان عمومی زیر سؤال نبرید.

مطالعه موردی شماره ۱: هنگامی که مزیت رقابتی موجب ضرر می‌شود!

در سال ۲۰۰۵، لورا به یک شرکت ارتباطات استراتژیک که توسط دو همکار سابقش ساخته شده بود، پیوست. لورا به عنوان مدیر توسعه تجارت معرفی شد تا به رشد این شرکت کمک کند. او از نقش جدیدش و آینده شرکت هیجان زده بود. این شرکت با یک استراتژی منحصر به فرد تأسیس شد. اکثر آژانس‌های ارتباطی برای انجام کارهای زیادی به نویسندگان فریلنسر تکیه می‌کنند و مشتریان دانش کمی در مورد اینکه این نویسندگان چه کسانی هستند، دارند. همکاران لورا تصمیم گرفتند با استخدام مادرانی که از این صنعت فاصله گرفته بودند تا وقت بیشتری با خانواده خود بگذرانند، این موضوع را تغییر دهند. آن‌ها احساس می‌کردند که این مادران یک منبع باتجربه هستند و اگر به درستی از آن‌ها استفاده شود، می‌توانند یک مزیت رقابتی برای این شرکت جوان باشند. آن‌ها با این استراتژی در اولین سال حضور در بازار موفقیت‌هایی را کسب کردند.

با این حال، بلافاصله پس از قبول کار، لورا متوجه شد که:

وقتی مشتریان بلقوه جدید به وب سایت می‌آمدند، علاقه خود را به آن از دست می‌دادند. او از چند مشتری بلقوه پرسید که چه چیزی آن‌ها را از سایت دور کرده است و آن‌ها توضیح دادند که به دنبال تجارت مادران در خانه نیستند. لورا فهمید که مشتریان بهترین نویسندگانی را که می‌توانند بدست آورند می‌خواستند و یک شرکت ارتباطات را استخدام کردند تا آن‌ها کار را با بهترین نویسندگان انجام دهند. لورا به این برند اعتقاد داشت و مانند بنیانگذاران دیگر شرکت فکر می‌کرد این استراتژی به آن‌ها کمک می‌کند تا در بازار شلوغ نیویورک مزیتی به دست آورند. اما شواهد چیز دیگری را نشان می‌داد. لورا آنچه را که آموخته بود، با همکارانش به اشتراک گذاشت و توضیح داد که علیرغم این که چقدر به این استراتژی اعتقاد داشت، این راهبرد دارای ضعف است. بنیانگذاران شوکه شدند؛ اما آنچه لورا گفت را به دلیل شواهدی که ارائه کرده بود از جمله بازخورد مشتریان و ایمیل‌ها پذیرفتند. صحبت‌های لورا تأثیر بسیار خوبی داشت و بنیانگذاران این شرکت به همراه لورا اکنون در حال همکاری با یک مشاور استراتژی برای تجدید نظر در مورد برند خود هستند.

مطالعه موردی شماره ۲: استراتژی را در معرض سوال قرار دهید.

لیندا هیل استاد دانشکده بازرگانی بود. به عنوان عضو هیئت علمی، این بخشی از وظیفه لیندا برای کمک به و اجرای استراتژی‌های مختلف دانشکده تجارت بود. چند سال قبل، رئیس دانشکده برای پرداختن به چندین موضوع تشکیل جلسه داد. در این جلسه، رئیس استراتژی جدیدی را برای رسیدگی به یک موضوع متداول اعلام کرد.

لیندا در مورد آنچه پیشنهاد کرده بود گیج شد و پرسید که چرا این استراتژی خاص را انتخاب کرده است. به نظرش نمی‌رسید که استراتژی که مدیر انتخاب کرده بود به رفع مشکل مطرح شده کمک کند. مدیر پاسخ داد:

درست می‌گویید، اما من نمی‌توانم بگویم مسئله چیست.

تنش فوری در اتاق به وجود آمد و لیندا بلافاصله فهمید که او مدیر را خجالت‌زده کرده است.

بعداً لیندا فهمید که مشکلی که مدیر گفته بود، مشکل واقعی موجود نبود. همچنین فهمید با سؤال از وی با چنین روشی در یک مکان عمومی رابطه خود با او را به خطر انداخته است. مدیر به یکی از همکاران خود گفت که:

کاش افراد بیشتری مثل لیندا صادق باشند، البته او مرا ناراحت کرد.

لیندا گفت:

من دیگر مخالفت با یک استراتژی را اینگونه مطرح نمی‌کنم. سؤالاتم را در جلسه‌ای دو نفره می‌پرسم.



نکته نهم:

۳ نکته برای کاهش هزینه ها به شکلی هوشمندانه تر

همه شرکت‌ها برای باقی ماندن در شرایط فعلی باید هزینه‌های خود را کاهش دهند. متأسفانه گاهی کاهش هزینه ها هوشمندانه انجام نمی‌شود. قبل از کاهش هزینه ها این سه توصیه را در نظر بگیرید:

۱) استراتژی را در اولویت قرار دهید.

کاهش کلی در هزینه‌ها به ندرت منجر به نتایج مؤثر می‌شود. طرح‌ریزی یک استراتژی به شما کمک می‌کند:

- تصمیم بگیرید که در چه قسمت‌هایی باید کاهش هزینه ها صورت گیرد
- و همچنین به کارکنان کمک می‌کند تا کاهش هزینه ها را به عنوان گامی به سوی یک هدف بپذیرند.

۲) روی مشتریان خوب تمرکز کنید.

به جای قطع خدمات با ارزش به مشتریان با ارزش، مشتریانی که دارای هزینه نگهداری بالایی هستند و باعث پیچیدگی غیرضروری در سازمان می‌شوند، کنار بگذارید. روی خدمات به مشتریان با صرفه‌تر خود متمرکز شوید که از محصولات و خدمات شما راضی هستند، و نیازی به توسعه و تغییر نمی‌بینند.

۳) کسب و کار خود را ساده نگه دارید.

ساده‌تر کردن فرایندها و فعالیت‌های پیچیده و زمانبر موجب افزایش رضایت مشتری و کارکنان، در نتیجه کاهش هزینه‌های شما می‌شود.

این نکته مدیریتی از «راهی بهتر برای کاهش هزینه ها» توسط Rita McGrath اقتباس شده است.

راهی بهتر برای کاهش هزینه ها

به عنوان مثال، در سازمانی که به دنبال کاهش هزینه ها بود، بخش عظیمی از جایگاه و ارزش شرکت پیش مشتریان مربوط به افراد با تجربه و مفیدی بود که طولانی مدت با این شرکت همکاری داشتند. این افراد نجار حرفه‌ای، لوله کش یا تکنسین برق بودند و شرکت می‌توانست یک پروژه را با اعتماد کامل به آن‌ها بسپرد. اخراج آن‌ها و جایگزین کردنشان با کارگرهای نیمه‌وقت و افراد بی‌تجربه برای مدتی در کاهش هزینه ها مفید به نظر می‌رسید، اما در نهایت باعث لطمه به شرکت و از دست دادن جایگاهش پیش مشتریان شد. پس چه باید کنیم؟

سرعت خوب است.

تحلیل می‌تواند به فرآیند کاهش هزینه ها سرعت ببخشد. هر چه سریعتر بتوانید فرصت‌های کاهش هزینه را شناسایی کنید، احتمال موفقیت شما بیشتر می‌شود. یک روش انجام این کار، جستجو و حذف فعالیت‌ها و پرداخت‌های اضافی است که شاید واضح به نظر برسند اما می‌توانند به سرعت در پیچیدگی‌های یک سازمان بزرگ گم شوند. به عنوان مثال:

یک شرکت، سهواً به یک فروشنده ۱۹ بار پرداخت کرده بود و برای فرآیند تایید از داده‌های مشابه استفاده کرده بود! کشف این موضوع به معنای کشف به هدر رفتن میلیون‌ها دلار بود.

در یکی دیگر از مطالعات موردی:

یک شرکت خدماتی کشف کرد که کالای مشابهی را از فروشندگان متعدد خریداری می‌کند، و هزینه متفاوتی را می‌پردازد.

یک رویکرد برد برد دیگر زمانی است که:

یک سازمان می‌تواند پیچیدگی‌های غیر ضروری در نحوه انجام تجارت خود را کاهش دهد. این کار نه تنها می‌تواند موجب کاهش هزینه ها شود بلکه اغلب از بین بردن فعالیت‌های غیر ضروری رضایت مشتری را به مراتب بیشتر می‌کند. پیشنهاد می‌شود از فرآیندهای پرداخت و صورتحساب خود شروع کنید. در بسیاری از موارد، کارهای تکراری، پیچیده و در نهایت غیر ضروری وجود دارد که در طی سال‌ها وارد این فرآیندها شده‌اند.

همه مشتری‌ها، مشتری خوبی نیستند.

بعضی اوقات، بهترین راه برای کاهش هزینه‌ها اخراج مشتریان پرهزینه‌ای است که دارای مخارج بالای نگهداری هستند و شما را مجبور به انجام فعالیت‌های پیچیده‌ای می‌کند که گرانتر از آنچه مشتری به شما می‌پردازد، تمام می‌شوند. گاهی برخی از رفتارهای مشتریان منجر به تولید هزینه برای شرکت می‌شود.

به عنوان مثال:

افرادی که دائماً اقدام به خرید و پس دادن کالاها می‌کنند، هزینه‌های هنگفتی را برای شرکت‌های فروش کالا ایجاد می‌کنند. بنابراین برخی از شرکت‌های فروش کالا اکنون این نوع رفتار را ردیابی کرده و از آن جلوگیری می‌کنند.

اول استراتژی، بعد کاهش هزینه

کاهش هزینه از طریق تعدیل نیرو به ندرت منجر به نتایج مؤثر می‌شود. در چنین شرایطی افرادتان مسیر موفقیت را نمی‌بینند، و دائماً اضطراب اخراج شدن دارند. آنچه لازم است، یک هدف روشن است که بتواند تصورات مردم را جلب کند. طرح‌ریزی یک استراتژی به شما کمک می‌کند تصمیم بگیرید که در چه قسمت‌هایی باید کاهش هزینه‌ها صورت گیرد و همچنین به کارکنان کمک می‌کند تا کاهش هزینه‌ها را به عنوان گامی به سوی یک هدف بپذیرند. ممکن است کاهش هزینه‌ها در یک بخش اتفاق بیفتد و بودجه در بخش دیگری مصرف شود. یکی از بزرگترین معضلات ساختار هر سازمان پیچیده این است که هزینه‌ها و پس‌اندازها لزوماً در یک بودجه تنظیم نمی‌شوند.

برای مثال:

بخش فناوری اطلاعات خود را در نظر بگیرید. فرض کنید بخش IT کارهایی را انجام داده که واقعاً بهره‌وری را در بخش مالی شرکت بهبود بخشیده است. این کار به شکل یک صرفه‌جویی در هزینه‌های بخش مالی و به شکل یک هزینه در بودجه بخش IT دیده می‌شود. باید بدانید پولی که صرف سرمایه‌گذاری در برخی قسمت‌ها مانند فناوری اطلاعات، منابع انسانی و زیرساخت‌ها می‌شود، به سازمان بر می‌گردد. گاهی سعی در کاهش هزینه‌ها در این نواحی یک اشتباه بزرگ است. پدر من در گذشته داستان فردی در آزمایشگاه شیمی را برای من تعریف کرد که مسئولیت اصلی او اطمینان از تمیز بودن تمام ظروف شیشه‌ای بود. برای کاهش هزینه‌ها آن شغل حذف شد. و حدس بزنید چه اتفاقی افتاد؟

زمان با ارزش کارکنانی که دکتری شیمی داشتند، صرف پیدا کردن شیشه‌های تمیز می‌شد و به وظیفه اصلی خود نمی‌رسیدند زیرا نمی‌توانستند لوازم مناسب را پیدا کنند. نتایج کاهش بدون فکر هزینه‌ها شاید در مدت زمان کم مشخص نشود، اما در درازمدت خود را نشان می‌دهد.



نکته دهم:

۳ راهکار برای حفظ خونسردی در شرایطی که استرس دارید.

آیا شرایط اقتصادی باعث می‌شود خونسردی خود را از دست بدهید؟ طبیعی است که در چنین شرایطی دچار استرس شوید و حتی گاهی به بدترین نسخه خود تبدیل شوید.

این ۳ نکته را برای حفظ خونسردی به خاطر داشته باشید:

(۱) هوشیار بمانید.

به اتفاقات اطرافتان توجه کنید و نسبت به آن‌ها واکنش نشان دهید. اما نترسید، ترس فقط باعث می‌شود نتوانید تصمیم مناسبی بگیرید.

(۲) بر روی مواردی که باید انجام شوند، تمرکز کنید.

- گیج شدن با یک لیست کاری طولانی بسیار راحت است.
- باید تصمیم بگیرید چه کارهایی ضروری هستند و روی آن‌ها تمرکز کنید.
- سعی کنید که لیست کاریتان را با کارهایی که مطمئنید به بقای شرکت در طولانی مدت کمک می‌کنند، پر کنید.

(۳) از افراد در مورد آنچه با آن دست و پنجه نرم می‌کنند، بپرسید.

- با این کار نشان می‌دهید که به دیگران اهمیت می‌دهید و نگران آن‌ها هستید.
- ممکن است قدرت بر طرف کردن مشکلات دیگران را نداشته باشید، اما شاید داستانی را بشنوید که به شما کمک می‌کند کمتر احساس تنهایی کنید.

این نکته مدیریتی از «آیا نزدیک است کنترل خود را از دست دهید؟» نوشته annie McKee برگرفته شده است.

قرار نیست وضعیت اقتصادی آسانتر شود. همه ما افرادی را می‌شناسیم که اخراج شده‌اند یا با چشم خود نابودی شرکتشان را دیده‌اند. این روزها بسیار پیش می‌آید که شاهد رفتارهای ناآشنا و عجیب باشیم:

- چند نفر از ما در روزهای اخیر با همکارانی روبرو شده‌ایم که به نظر می‌رسد هوش هیجانی خودشان را کاملاً از دست داده‌اند؟
- چند نفرمان سر کار از کوره به در رفته‌ایم و به همکارانمان پرخاشگری کرده‌ایم؟
- بدون هیچ دلیلی از فرزندان یا همسر خود عصبانی شده‌ایم؟
- چند بار احساس کرده‌ایم که دوست داریم کل روز را فقط بخوابیم؟
- یا برعکس کدام یک از ما دائماً از بی‌خوابی رنج می‌بریم؟

این وضعیت ترسناک است، اما چگونه می‌توانیم از آن خارج شویم؟ برای حفظ خونسردی چه باید بکنیم؟

در این مواقع، تمایل داریم که به رفتارهای پیش فرض خود تکیه کنیم:

رفتارهای پیش فرض ما اکثراً نتیجه تأمل آگاهانه نیستند، برعکس، از انواع استراتژی‌های قدیمی که در طول زندگی آموخته‌ایم و استفاده کرده‌ایم ناشی می‌شوند. همانطور که می‌دانیم، شرایط فوق العاده واکنش‌های خارق‌العاده می‌طلبد. راهکار مناسب این است که به بهترین نسخه خود تبدیل شوید، نه بدترین. اگر یک رهبر هستید، باید الگوی این کار باشید تا بتوانید به بهترین نسخه افرادی که هدایتشان می‌کنید، دست یابید.

بنابراین اگر شما یا شخصی که به او اهمیت می‌دهید در شرایط دشواری قرار دارید، برای حفظ خونسردی چه باید بکنید؟

(۱) بایستید، نگاه کنید و گوش کنید.

این توصیه یک آتش‌نشان به دانش‌آموزان بود، برای زمانی که بوی دود حس می‌کنند یا آتش می‌بینند. در این شرایط اقتصادی دود و آتش زیادی در اطرافمان وجود دارد، و شما را ملزم می‌کند که توجه کنید، به دنبال سیگنال باشید و یک مسیر عملی را انتخاب کنید.

(۲) از اطرافیان بپرسید که چه احساسی دارند.

این اطمینان را برای دیگران ایجاد کنید که به شما اعتماد کنند، حتی اگر نمی‌توانید مشکلاتشان را برطرف کنید، با نشان دادن توجه و نگرانی می‌توانید به آن‌ها کمک کنید.

(۳) سه یا چهار موردی را که باید حتماً انجام شوند، انتخاب کنید.

منحصراً روی آن کارها تمرکز کنید. (اگر همه کارها اورژانسی باشد، هیچ کاری انجام نمی‌شود) پس از تهیه لیست خود، آن را بررسی کنید تا مطمئن شوید کارهایی که باید انجام دهید تا از ماندگاری و بقای سازمان خود اطمینان حاصل کنید، و کارهایی که برای کمک به اطرافیانتان باید انجام دهید، در این لیست وجود دارد.

(۴) به خودتان و افرادی که دوستشان دارید، اهمیت دهید.

برای برقراری ارتباط، حمایت و توجه به افراد زندگیتان زمان بگذارید. در این زمان است که جلوه واقعی شخصیتان نمایان می‌شود.

- چه کسی هستید؟
- می‌خواهید چه کسی باشید؟



نکته یازدهم:

کارمندان از شما چه انتظاری دارند؟

شاید فهمیدن آنچه افرادتان از شما می‌خواهند دشوار به نظر برسد، چرا که کارمندان مختلف نیازهای متفاوتی دارند.

در ادامه چهار نیازی که اکثر کارکنان برای موفقیت لازم دارند، به شما معرفی می‌کنیم:

(۱) وضوح نقش.

به کارمندان خود بگویید که:

- نقش آن‌ها چیست،
- می‌خواهید چه چیزی به دست آورند،
- و قوانین رسیدن به آنجا چیست.

(۲) استقلال.

افرادتان یک موضوع جالب لازم دارند که روی آن کار کنند، و علاوه بر این نیاز دارند که برای انجامش به آن‌ها اعتماد کنید.

(۳) مسئولیت‌پذیری.

پاسخگو نگه داشتن افراد به آن‌ها این پیام را می‌دهد که چه چیزی پذیرفته است و چه چیزی نیست. این موضوع برای کارکنانی که سعی در کشف نحوه موفقیت دارند، بسیار مهم است.

۴) تحسین افراد.

همه افراد دوست دارند زمانی که کار درستی انجام می‌دهند، شناخته شوند. شما می‌توانید با برجسته کردن نقاط قوت کارکنان و عدم تاکید بیش از حد بر نقاط ضعفشان، به آن‌ها انگیزه دهید.

این نکته مدیریتی برداشتی است از «۸ مورد از انتظارات کارکنان از شما» نوشته Melissa Raffoni.

مدیریت و رهبری به زمان و انرژی نیاز دارد. هدایت احساسات، نگرش، عملکرد و رفتارهای یک تیم یک کار بزرگ است. در ادامه لیستی از انتظارات کارکنان از رهبرانشان را می‌بینید.

۱) نقشم را، این‌که چه کاری باید انجام دهم و نیز قوانین انجام آن را به من بگویید.

شاید از نظرتان این یک مدیریت و کنترل بیش از اندازه به نظر برسد، اما اینطور نیست. با این کار جهت و مسیر واضحی را در اختیار کارکنان قرار می‌دهید.

۲) یکی از همکارانم قوانین را رعایت نمی‌کند، به او تذکر دهید و او را به مسیر درست برگردانید.

شاید از بعضی از همکارانتان شنیده باشید:

ای کاش رئیس به آقای X می‌گفت که این کار غیر قابل قبول است.

کاری کنید که افراد به طور منصفانه‌ای مسئول عملکرد خود باشند. باید کاری کنید که افراد بدانند چه چیزی پذیرفته است و چه چیزی نیست.

۳) به من هیجان بدهید.

درباره شرکت، محصول، شغل، یا یک پروژه، آن‌ها را هیجان زده کنید.

۴) فراموش نکنید که مرا تحسین کنید.

با برجسته کردن نقاط قوت و عدم تاکید بر نقاط ضعف کارمندان، به آن‌ها انگیزه دهید.

۵) مرا نترسانید.

کارکنان واقعاً نیازی به دانستن همه چیزهایی که شما را نگران می‌کند، ندارند. اگرچه به خاطر اعتمادی که به آن‌ها دارید، به شما احترام می‌گذارند، اما شما رئیس هستید. اگر انتظارات شما را برآورده نمی‌کنند، در جلسات کنترل خود را از دست ندهید. این راه حلی مولدی نیست. عدالت و ثبات کمک کننده هستند.

۶) مرا تحت تأثیر قرار بده.

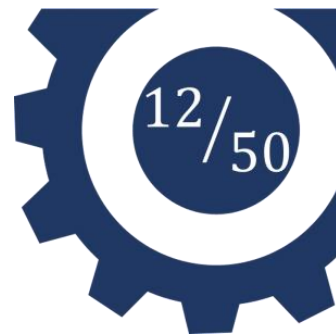
رهبران قدرتمند کارمندان خود را از طرق مختلف تحت تأثیر قرار می‌دهند. برخی با مدیریت عالی، برخی با شجاعت و برخی دیگر با خلاقیت و هوش. رهبران قدرتمند با ارائه ویژگی‌هایی که دیگران از آن برخوردار نیستند و شرکت کاملاً به آن‌ها احتیاج دارد، به سازمان قدرت می‌بخشند.

۷) به من استقلال بده.

به کارکنان کاری جالب بدهید که بتوانند روی آن کار کنند و سپس برای انجام آن کار به آن‌ها اعتماد کنید و فرصت بدهید.

۸) برای پیروزی از من حمایت کنید.

هیچکس نمی‌خواهد شکست بخورد. رهبران بی‌قاطعیتی که به افراد نقش‌های اشتباه می‌دهند، اهداف غیر واقعی تعیین می‌کنند، اعضای غیر مولد تیم را نگه می‌دارند یا جهت را به طور ناعادلانه‌ای تغییر می‌دهند، همه را ناامید می‌کنند و باعث می‌شوند افراد احساس شکست کنند.



نکته دوازدهم:

لیست کاری تنظیم کنید که جواب دهد.

اگر مانند اکثر مردم در لیست کارهایتان وظایفی هست که از مقابله با آنها وحشت دارید، اگر کارهایتان زیاد و خسته کننده به نظر می‌رسند، معمولاً به این دلیل است که به جای این که هر کدام را یک کار منحصر به فرد ببینید، آنها را به چشم یک پروژه کامل نگاه می‌کنید.

برای ایجاد یک لیست کاری قابل دستیابی:

هر پروژه را به کارهای کوچکی که به آسانی تکمیل می‌شوند، تقسیم کنید.

به عنوان مثال:

برنامه‌ریزی جلسه راه اندازی یک سیستم شامل کارهایی کوچک از جمله ارسال ایمیل به شرکت کنندگان و رزرو اتاق جلسه است.

اگر به جای این که بنویسید: **برنامه‌ریزی جلسه راه اندازی**، همه این کارهای کوچک را در لیست کاری خود وارد کنید، انجام آنها آسان تر می‌شود، زیرا هر کدام جداگانه به فکر و زمان زیادی نیاز ندارند. به اندازه کافی از این کارهای کوچک تکمیل کنید تا پروژه بزرگ شما به زودی انجام شود.

این نکته مدیریتی از «نحوه نوشتن TO_DO_LISTی که جواب می‌دهد» نوشته Gina trapani اقتباس شده است.

همه ما وظایف ترسناکی داریم که تا ابد در لیست کارهایمان باقی می‌مانند.

مثلاً اتاق مهمان را تمیز کن.

می‌دانید که باید در نهایت انجامشان دهید، اما آن‌ها را نادیده می‌گیرید و سراغ کاری که ساده‌تر است می‌روید. بنابراین آن‌ها به پایین لیست کاری سرازیر شده و هفته‌ها در آنجا ته‌نشین می‌شوند.

اما کمی دوراندیشی می‌تواند به شما در مقابله با گرایش به نادیده گرفتن لیست کاری، و سرگرم کردن خودتان با هر کاری که پیش می‌آید، کمک کند. حتی می‌توانید سخت‌ترین و نفرت‌انگیزترین کارها را با تقسیم کردن به قسمت‌های کوچک، در زمان کوتاهی از لیست خود حذف کنید.

همه این‌ها بستگی به نحوه نوشتن هر کار دارد.

- اگر لیست کاری دارید که شما را مجبور به تعویق انداختن کارها می‌کند،
- یا لیستی که پوشیده از گرد و غبار است چرا که برای مدت طولانی آن را چک نکرده‌اید،

با یک صفحه تمیز، از اول شروع کنید.



هر مورد موجود در لیست قدیمی خود را با در ذهن نگه داشتن این دو دستورالعمل، دوباره بنویسید.

(۱) آن را بشکنید.

سپس باز هم آن را تجزیه کنید. کارهای **منتظر انجام** خود را با اهداف یا پروژه‌ها اشتباه نگیرید. کار **منتظر انجام** یک اقدام خاص است که پروژه را به سمت اتمام سوق می‌دهد. این کار فقط یک قدم در راه رسیدن به هدف است.

به عنوان مثال:

«برنامه‌ریزی ناهار کمیته» یک پروژه است. «ارسال ایمیل به رئیس دفتر برای تماس با مسئول پذیرایی» یک کار **منتظر انجام** است. عمل ارسال ایمیل به رئیس دفتر یک کار ساده است که دو دقیقه‌ای و بدون نیاز به فکر کردن انجام می‌شود. برنامه ناهار بعد از اتمام این کار کامل نمی‌شود، اما نسبت به زمانی که از پروژه «برنامه‌ریزی ناهار کمیته» به طور کلی چشم‌پوشی کرده بودید، به انجام آن بسیار نزدیکتر خواهید بود.

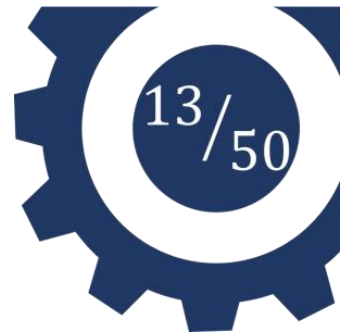
بعد از اتمام؟ مرحله بعدی را به لیست خود اضافه کنید.

(۲) از افعال امری استفاده کنید و جزئیات مورد نیاز خود را در لیست کاری وارد کنید.

هنگامی که کارها را می‌نویسید، از یک فعل امری (تماس بگیر با ایمیل کن) استفاده کنید و جزئیات دیگری را هم که خودتان برای بررسی آن به آن نیاز دارید، اضافه کنید. مثلاً «تماس با دکتر اکبری با شماره ۴۵۷۸۰۹۵» نسبت به «تنظیم قرار با دندانپزشک» لیست کاری بهتری است. کاری که می‌توانید در حالی که در یک ترافیک گیر کرده‌اید، انجام دهید.

لیست کارهای شما، روش تخصیص وظایف به خودتان است. بنابراین به همان اندازه که از یک دستیار شخصی انتظار دارید، برای خودتان مفید باشید. لیست کاریتان را با کارهای کوچک و خاص

پر کنید تا برای آن لحظه با شکوه که بتوانید، کارهای دشوار و زمانبر را از لیست کاریتان خط بزنید، آماده شوید.



نکته سیزدهم:

فراتر از انتظارات مشتری ظاهر شوید.

خشنود کردن مشتریان در هر اقتصادی یک مساله واضح است. اما فراتر از انتظارات مشتری بودن، در یک اقتصاد بد می‌تواند در حفظ مشتری تفاوت ایجاد کند.

از این چهار نکته استفاده کنید تا فراتر از انتظارات مشتری ظاهر شوید و مشتری دائمی کسب کنید:

(۱) تاریخ سررسید پروژه‌ها را از دست ندهید.

انجام کار پیش از موعد مقرر، به مشتری انعطاف‌پذیری می‌دهد و نشان می‌دهد که شما کارآمد و مشتری-مدار هستید. هنگام توافق بر سر تاریخ سررسید فقط آن تاریخی را بپذیرید که می‌دانید می‌توانید به آن برسید.

(۲) سوالات پیشگیرانه بپرسید.

وقتی به عنوان یک شریک با ملاحظه رفتار می‌کنید و نگرانی خود را از روند کار و نتیجه آن نشان می‌دهید، رضایت مشتری را کسب می‌کنید.

(۳) در احترام گذاشتن به کارفرما زیاده‌روی نکنید.

احترام به مشتری مهم است، اما احترام بیش از حد شما را به عنوان یک پادو به مشتری معرفی می‌کند. با احترام معقول و ثابت کردن خودتان به عنوان یک متخصص و نه یک پادو، اعتماد به نفس خود را نشان دهید.

۴) بازخورد بدهید.

هر فرآیندی می‌تواند بهبود یابد، و شما در موقعیتی منحصر به فرد برای ارائه بازخورد قرار دارید. اگر شرایط مناسب است، با مهارت، انتقادی متفکرانه و سازنده ارائه دهید.

این نکته مدیریتی از «چهار راه برای این که فراتر از انتظارات مشتری باشید» توسط **steven deMaio** اقتباس شده است

وقتی صحبت از خشنود کردن مشتریان است، هیچ جایگزینی برای کار با کیفیت وجود ندارد. اما همه می‌دانند که این کل ماجرا نیست. باید فراتر از انتظارات مشتری ظاهر شوید تا خود را از رقبایان متمایز کنید.

در ادامه راز پیشی گرفتن از انتظارات مشتری را می‌بینید:

۱) با تاریخ سررسیدی موافقت کنید که می‌توانید به آن برسید.

مشتریان همیشه خواهان کار خوب قبل از موعد مقرر هستند، زیرا به آن‌ها انعطاف‌پذیری می‌دهد. به علاوه، این نشان می‌دهد که شما هم کارآمد هستید و هم مشتری‌مدار. البته نباید مشتریان را قانع کنید که برخلاف میلشان تاریخ سررسیدی را بپذیرند که برایشان مناسب نیست، فقط به این دلیل که بعداً بتوانید فراتر از انتظارات باشید.

۲) یک پرسشگر زیرک باشید، نه یک حکیم ساکت

پیمانکاران غالباً فکر می‌کنند که مشتریان دوست ندارند هنگام کار دائماً برای طرح پرسش به سراغشان بروند. شاید این موضوع صحت داشته باشد اما گاهی پیمانکاران ارزش بیش از حدی برای این موضوع قائل می‌شوند. در حقیقت، پرسیدن سوالات پیشگیرانه در طول مدت پروژه علاقه و تمرکز خالص شما را نشان می‌دهد. این به این معنی نیست که برای کوچکترین جزئیات مزاحم مشتری شوید طوری که گمان کند، دچار وسواس فکری هستید. اما پیگیری‌های معقول ثابت می‌کند که انسان دوراندیشی هستید و تا زمانی که پروژه در دست شماست، جای نگرانی وجود ندارد. در مقابل، سکوت می‌تواند دلهره ایجاد کند.

۳) مانند یک همکار رفتار کنید.

احتمالاً به این فکر می‌کنید که قصد ندارید بی‌ادب باشید. اما مانند یک همکار رفتار کردن بی‌ادبی نیست بلکه میزان احترام شما را مشخص می‌کند. احترام بیش از حد، همان چیزی که برخی پیمانکاران نشان می‌دهند، صرفاً

باعث می‌شود، به جای آن که یک مکمل توانمند برای کارمندان داخل سازمان باشید مانند یک پادو به نظر برسید. و این موضوع باعث می‌شود چندان با اعتماد به نفس دیده نشوید. بیشتر مشتریان ترجیح می‌دهند با فردی که قدرت برابری دارد، همکاری کنند. این را بدانید که شما به دلیل مهارت و تخصص خود برای همکاری انتخاب شده‌اید. با این حال نباید مانند دانای کل و مطلق عمل کنید، این هم همکاری نیست.



۴) در پایان پیشنهادات سازنده ارائه دهید.

- هر فرآیندی می‌تواند بهبود یابد و چه کسی از فردی که تازه در دل کار بوده بینش بهتری دارد.
- اگر فقط به سود خودتان فکر نکنید، ایده‌های شما برای بهبود خودخواهانه یا شکایت به نظر نمی‌رسد.
- یک پیشنهاد واقعاً مفید که با حسن نیت و با فن بیان عالی ارائه شود، پیشنهادی است که مشتری خواهان پیاده‌سازی آن است، احتمالاً با خود شما.
- البته ارائه پیشنهادات به عنوان یک فرد خارج سازمان تلاشی ظریف است که نیاز به شرایط مناسب و مهارت‌های اجتماعی بالا دارد.



نکته چهاردهم:

۴ راهکار برای بهبود عملکرد تیم شما

مدیریت عملکرد تیم یک چالش است. با صرف زمان و تلاش بیشتر به موفقیت تیم خود کمک کنید.

(۱) به تیم خود تفکر و دیدگاه مورد نیازشان را ارائه دهید.

با تشویق آن‌ها به تفریح، فشارها را تسکین دهید و به آن‌ها یادآوری کنید که کار تنها هدف زندگیشان نیست.

(۲) با تمام اعضای تیم، نه فقط ستاره‌های آن، وقت بگذرانید.

خیلی آسان است که روی بهترین افراد تیم تمرکز کنید، اما موفقیت تیم به این وابسته است که هرکسی وظیفه خود را به خوبی انجام دهد.

(۳) وقتی اوضاع مطابق برنامه پیش نمی‌رود، پسروی را بپذیرید و از آن گذر کنید.

(۴) روی موفقیت تیم متمرکز شوید.

به جای دستاوردهای فردی، آنچه را که با هم به دست آورده‌اید، جشن بگیرید.

این نکته مدیریتی از «چهار راه برای بهبود عملکرد تیم شما» اقتباس شده که توسط daisy dowling در hbr.org نوشته شده است.



این مقاله نتیجه مصاحبه با Tom Donnelly یک مربی مسابقات دو در یک کالج کوچک پسرانه با کمتر از ۱۰۰۰ دانش آموز است. با وجود تعداد کم ثبت نام کنندگان، و فقدان بورس‌های ورزشی، Tom موفق شد جوایز بی‌شماری را برای این کالج کوچک به ارمغان بیاورد. او همچنین به چهار دوره المپیک دهنده فرستاده و چندین بار جایزه مربی سال را از آن خود کرده است. نتایجی که او کسب کرده، آرزوی هر مدیری است. و طبق گفته خودش، این‌ها نتایجی هستند که هر مدیری می‌تواند به آن دست یابد.

او راز بهبود عملکرد تیم را موارد زیر می‌داند:

(۱) به همان اندازه که با دهنده پر سرعت خود وقت می‌گذرانید با کندترین دهنده هم وقت بگذرانید.

برای بهبود عملکرد تیم روی ضعیف‌ترین اعضای آن تمرکز کنید. تا زمانی که یک عضو تیم سخت کار می‌کند، شایسته مربیگری دقیق و تمرکز شماست.

(۲) فشار و استرس را با اضافه کردن سرگرمی و تغییر تفکر تیم، از بین ببرید.

Tom با صحبت در مورد جزئیات کوچک و شوخی کردن با ورزشکارانش به آن‌ها انرژی می‌دهد. او اذعان می‌کند که زمین مسابقه تنها مساله مهم در زندگی ورزشکارانش نیست.

۳) مشکلات و پسروی‌های اجتناب‌ناپذیر را بپذیرید و سریع از آن‌ها عبور کنید.

زمان‌هایی که تیم‌های دیگر برنده می‌شوند، آن‌ها چه می‌کند؟ Tom و دوندگانش زمانشان را صرف بداخلاقی و اتهام زدن به همدیگر نمی‌کنند.

ما موفقیت و تلاش تیم دیگر را تصدیق می‌کنیم و برای بهبود خودمان تلاش می‌کنیم.

۴) روی موفقیت تیمی تمرکز کنید.

کاپ و تقدیرنامه‌های این تیم در دفتر Tom نصب می‌شوند. جوایز مربیگری خودش کنار گذاشته می‌شوند. Tom ادعا می‌کند که این جوایز نمی‌گذارند کارش را انجام دهد یعنی به دیگران بیاموزد که چگونه موفق شوند.



نکته پانزدهم:

زمانبندی برای خود راهکاری برای تکمیل سریع تر لیست کاری

داشتن نظم شخصی سخت است. این ۳ کار را انجام دهید، تا هر روز کار خود را مولدتر انجام دهید.

(۱) قبل از ظهر، سه کار را تکمیل کنید.

آمار نشان می‌دهد تیمی که در نیمه اول جلوتر است، به احتمال زیاد برنده بازی است. با دانستن این که پیش از ظهر حداقل سه کار را تکمیل کرده‌اید، از ناهار خود لذت ببرید.

(۲) این دنباله را رعایت کنید: پروژه‌ها را به قسمت‌های کوچکتر تقسیم کنید و از طولانی‌ترین قسمت شروع کنید.

ابتدا از بخش‌های طولانی‌تر شروع کنید و مطمئن شوید که قسمت‌های بعدی کوتاه‌تر می‌شوند. اگر طولانی‌ترین قسمت‌ها را برای آخر بگذارید، احتمالاً قبل از پایان روز اشتیاق‌تان را از دست خواهید داد.

(۳) انجام همزمان کارهای مشابه.

ذهن با تکرار شکوفا می‌شود. می‌توانید با در نظر گرفتن همزمان پروژه‌های مشابه، سریعتر پیشرفت کنید.

این نکته مدیریتی از «هنر مهلت تعیین کردن برای خود» توسط **steven deMaio** اقتباس شده است.

برای افرادی که برای خودشان کار می‌کنند، تعیین مهلت و سررسید جز اجتناب‌ناپذیری از زندگیشان است. فرقی نمی‌کند که در حال شروع یک کسب و کار هستید، پایان نامه می‌نویسید، یا به ده‌ها مشتری مشاوره می‌دهید،

اگر فقط به ددلاین توجه کنید، به این معنی است که هرگز به آن نمی‌رسید. باید در فرصتی که تا رسیدن به ددلاین دارید، اهداف موقت تنظیم کنید.

در ادامه تکنیک‌هایی برای زمانبندی برای خود می‌بینید:

(۱) هرچه زودتر روز خود را شروع کنید.

حتی اگر اهل صبح زود بیدار شدن نیستید، خیلی هیجان‌انگیز است که برای انجام A و B برنامه‌ریزی کنید و سپس ببینید که تا ظهر C را هم انجام داده‌اید. هنگام ناهار وقتی متوجه می‌شوید که C را انجام داده‌اید، D و E جذاب‌تر به نظر می‌رسند و حتی Q هم چندان دور از دسترس نیست.

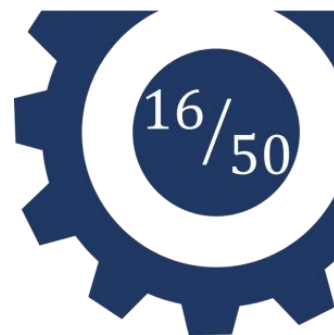


(۲) هنگام انجام کارهای کوچک، کارهای مشابه را پشت سر هم انجام دهید.

این چیزی است که به حرکت شما سرعت می‌بخشد. ذهن با تکرار شکوفا می‌شود، حداقل تا یک حد مشخصی از تکرار. همان چیزی که باعث می‌شود به عبارتهای تکراری یک موسیقی بلند علاقه نشان دهیم.

(۳) کارهای دشوار را برای لحظات آخر نگذارید.

پروژه‌ها را به قسمت‌های کوچک تقسیم کنید و سعی کنید آن‌ها را به ترتیبی انجام دهید که هر قسمت طولانی‌تر از قسمت بعد خودش باشد. احساس این‌که هر چه جلوتر می‌روید کارها سبک‌تر می‌شوند، حس پیشرفت به شما می‌دهد و به حرکت شما سرعت می‌بخشد. وقتی قسمت‌های طولانی را برای آخر می‌گذارید، احتمالاً قبل از اتمام پروژه خسته خواهید شد.



نکته شانزدهم:

راهکارهایی برای جبران اشتباه

چگونه می‌توانید اشتباهاتتان را جبران کنید.

اشتباه کردن اجتناب ناپذیر است. آنچه مهم است نحوه برخورد با آن‌ها و مدیریت کردنشان است.

(۱) به اشتباهتان اقرار کنید.

از عباراتی استفاده نکنید که دیگران بتوانند برداشت دیگری از حرف شما داشته باشند (دو پهلوی صحبت نکنید):

بیخشید، اگر کسی را ناراحت کرده‌ام!

درمورد آنچه اشتباه کردید صریح و صادق باشید.

(۲) همه چیز را درست کنید.

ببینید که برای رفع این اشتباه چه کاری می‌توانید انجام دهید. به احساسات چه کسی صدمه زده‌اید؟ چه خسارتی وارد کرده‌اید؟

(۳) صحنه درست نکنید.

عذرخواهی بهانه‌ای برای سخنرانی نیست. عذرخواهی کنید و از کانون توجه دور شوید. نشان دهید که شما آماده گذر از این نقطه هستید.

۴) در وهله اول از وقوع اشتباه جلوگیری کنید.

به این فکر کنید که از اقدامات و تصمیمات شما چه برداشتی می‌شود. پیش‌بینی و احتیاط می‌تواند از وقوع اشتباه جلوگیری کند.

این نکته مدیریتی از «آنچه Michael phelps در مورد عذرخواهی به ما می‌آموزد» نوشته John Baldoni اقتباس شده است.

Michael Phelps، مدال‌آور طلای المپیک، وقتی که عکس‌هایی از او در حال کشیدن ماری جوانا در یک روزنامه انگلیسی منتشر شد، با این شرایط روبرو شد. Phelps عذرخواهی سریع و واضحی کرد. و با قبول کردن مسئولیت کارش و تصمیم به ماندن در سمت قانون، با طوفان تبلیغات منفی روبرو شد. Phelps به مدت سه ماه از رقابت رسمی منع شد و یکی از اسپانسرهای خودش را از دست داد.

فلپس متهم به مشکلات اخلاقی شد. او یک ورزشکار باورنکردنی است و سال‌هاست که تمریناتی انجام می‌دهد که بیشتر انسان‌ها فقط می‌توانند آن را آرزو کنند. او همانند هر انسان دیگری مرتکب اشتباهی احمقانه شد و در نهایت مسئولیت اشتباهش را پذیرفت.

اما جبران اشتباه می‌تواند عمل دشواری باشد، در ادامه چگونگی انجام آن آورده شده است:

پذیرش مسئولیت اشتباه.

مانند فلپس اعتراف کنید که چه اشتباهی انجام داده‌اید. صریح و صادق باشید. مهمتر از همه، از صحبت‌های دو پهلوی اجتناب کنید.

به عنوان مثال:

«ببخشید/اگر به کسی توهین شده/است.»

معلوم است که توهین شده، در غیر این صورت اصلاً چرا باید عذرخواهی کنید.



جبران اشتباه.

کلمات شرایط را برای انجام کار را مهیا می کنند.

- اگر به احساسات کسی آسیب زده‌اید، آن‌ها را تصدیق کنید و بگویید که متأسف هستید.
- از آن‌ها بپرسید که چه کاری می‌توانید انجام دهید تا همه چیز درست شود.
- اگر به اعتبار تیم خود آسیب رسانده‌اید، بایستید و پاسخگو باشید.

از صحنه خارج شوید.

یک عذرخواهی ساده را به یک سخنرانی تبدیل نکنید. عذرخواهی‌های طولانی و مفصل در زندگی واقعی جواب نمی‌دهند. به کار خود برگردید و ثابت کنید که هنوز لیاقت موفقیت و بخشش را دارید. هرچه زودتر این کار را انجام دهید، زودتر اعتبار نام خود را برمی‌گردانید.

گاهی اندکی آینده‌نگری می‌تواند از بروز مشکلات جلوگیری کند.

گفته شده است که وقتی Wayne Gretzky (بازیکن معروف هاکی) در اوج شهرتش بود، هرگز با زنی که نمی‌شناخت، وارد آسانسور هتل نمی‌شد. و همیشه از یکی از هم‌تیمی‌هایش می‌خواست که او را همراهی کند. با این کار از خود در برابر هرگونه شایعات محافظت می‌کرد. رهبران باید منطق او را با در نظر گرفتن این موضوع که اعمالشان از نظر بقیه چگونه برداشت می‌شود، به کار گیرند.



نکته هفدهم:

همیشه زمان یادگیری است.

اجازه ندهید سنتان بر سر راه اشتیاق شما برای یادگیری قرار بگیرد.

رهبران موفق ذهن بازی برای مسائل جدید دارند، زیرا می‌دانند همیشه چیزهای بیشتری برای یادگیری وجود دارد. اگر در یک زمینه متخصص شده‌اید، به دنبال زمینه‌های دیگری باشید که بتوانید تخصص خود را به آن‌ها انتقال داده و بکار بگیرید. در مواجهه با چالش‌ها، حتی مواردی که قبلاً بارها با آن‌ها روبرو شده‌اید، رویکرد یادگیرنده اتخاذ کنید. سؤال پرسید یا روش‌های جدیدی برای حل مشکل پیدا کنید.

این نکته مدیریتی از «هرگز اجازه ندهید که سنتان شما را از یادگیری باز دارد» نوشته Baldoni اقتباس شده است.

داستان یادگیری شکیل اونیل

زمانی که شکیل اونیل قوی‌ترین بازیکن نسل خود به مدرسه بازگشت تا به قول خودش «اسرار را بیاموزد»، خبرساز شد. شکیل اونیل ستاره بسکتبال در یک دوره گزارشگری ورزشی در دانشگاه شرکت کرد تا برای یک حرفه بعد از پایان دوره حرفه‌ای بسکتبالش آماده شود.

اونیل در رسانه تازه‌کار نبود، او در چند فیلم بازی کرده، آلبوم‌های رپ ساخته، در بیش از ۲۵۰ تبلیغ شرکت کرده و مصاحبه‌های بعد از بازی بیشماری انجام داده است. با این حال، اونیل آرزوهای بیشتری داشت. او دوست داشت که یک برنامه گفتگوی ورزشی داشته باشد. و برای انجام این کار می‌خواست یاد بگیرد که چگونه به صورت زنده داستان‌های ورزشی را پخش کند.



داستان یادگیری جیم کالینز

تجربه شکل اونیل کاری که جیم کالینز چند سال پیش انجام داد را به من یادآوری کرد. کالینز علاوه بر این که نویسنده پر فروش و مشاور معروفی است، از سال‌های نوجوانیش کوهنوردی می‌کرد. اما در اوایل دهه ۴۰ زندگی فهمید که اگر می‌خواهد بهتر شود بهتر است تکنیک‌های صعود را دوباره یاد بگیرد. و به همین ترتیب او تحت آموزش دو مربی کوهنوردی قرار گرفت. در ابتدا کوهنوردی دشوار بود، اما کالینز ادامه داد و پیشرفت کرد. با ورود به پنجاه سالگی، کالینز توانست قله‌ای را ۱۹ ساعته فتح کند که بیشتر کوهنوردان با تجربه ۲۴ ساعته موفق به فتح آن می‌شدند.

انتقال تخصص به رشته‌های جدید

در آنچه اونیل و کالینز انجام دادند، برای مدیران درس وجود دارد. اونیل مهارت‌های بسکتبال خود را از طریق تمرین و مربیگری حفظ کرد. کالینز دارای مدرک MBA از استنفورد و معلم برجسته‌ای بود. هر دوی آن‌ها آموخته‌اند که چگونه در یک رشته یاد بگیرند و توانسته‌اند آن مهارت را به رشته دیگری منتقل کنند. این انتقال برای ادامه رشد و پیشرفت ضروری است.

شما چه مهارت یادگیری دارید؟

Peter Drucker در مقاله مشهورش با عنوان «مدیریت خود» گفت:

بسیار مهم است که بفهمید، چگونه یاد می‌گیرید.

برای مثال:

چرچیل که یک دانش آموز فقیر بود، با نوشتن یاد می گرفت. بتهوون در کتابهای طراحی خود می نوشت، اما وقتی آهنگسازی می کرد به آن ها رجوع نکرد. ایده ها و ملودی ها در ناخودآگاه او قرار گرفته بود.

شناخت روش یادگیریتان بسیار مهم است. زیرا روش جذب اطلاعات توسط شما و پردازش آن را به عنوان دانش را تعریف می کند. در کودکی معمولاً مجبور به یادگیری می شدیم. اما به عنوان بزرگسال، باید از هوش خود استفاده کنیم تا دریابیم که چگونه به آنچه یاد می گیریم، تسلط یابیم.

زمان پرداختن به مسائل مهمی که سریع اتفاق می افتند و هیچ دستورالعمل رسمی ندارند، باید خودتان از این مسائل سر در بیاورید. کشف مسائل یکی از عادت های بیشتر رهبران است. در واقع این راهی است که آن ها به مقام رهبری رسیده اند. اما بهترین رهبران کسانی هستند که هرگز از پرسیدن سوال نمی ترسند. پرسیدن سؤال نه تنها نشانه نادانی نیست؛ بلکه نشانه پذیرش یادگیری و همچنین یک راه خوب برای ایجاد اعتماد بین همکاران است.

نه اونیل و نه کالینز اجازه ندادند که غرورشان بر سر راه تمایلشان به یادگیری قرار بگیرد. این یک درس خوب برای بقیه ماست. اگر اجازه دهید غرورتان از تمایل شما به یادگیری پیشی بگیرد، چیزی به دست نمی آورید. خیلی اوقات ممکن است از ترس یک نگاه احمقانه، از این که به کلاس برگردیم، یا حتی سوال بپرسیم، خجالت بکشیم.



نکته هجدهم:

اخبار را همانطور که هست با دیگران به اشتراک بگذارید.

هیچکس دوست ندارد که گوینده خبر بد باشد. با این حال، در این شرایط اقتصادی، به احتمال زیاد شما هم باید پیام‌های ناخوشایندی را گزارش دهید.

برای بیان اخبار بد از این دستورالعمل‌ها استفاده کنید:

(۱) برای بیان اخبار بد سعی نکنید آن‌ها را زیبا جلوه دهید.

غالباً رهبران می‌خواهند از اعضای تیم یا همکاران خود محافظت کنند. فرض نکنید تیم شما نمی‌تواند اخبار بد را مدیریت کند. اگر اخبار بد را به همان بدی که هست به گوش دیگران برسانید، بعدها لازم نیست پیام‌های دیگری را به آن‌ها بدهید.

(۲) پس از بیان اخبار بد برنامه خود را به اشتراک بگذارید.

زمانی که افراد خبرهای بدی را می‌شنوند، دوست دارند بدانند که اوضاع چگونه و چه زمانی بهتر می‌شود. در مورد تغییرات لازم و انتظاراتان واضح و شفاف باشید.

(۳) از دیگران بخواهید که در راه حل شرکت کنند.

آنچه که افراد می‌توانند برای مشارکت انجام دهند، توضیح دهید. اخبار شما می‌تواند نقطه اشتراکی برای جمع کردن اعضای تیم و همکاری آن‌ها باشد.

این نکته مدیریتی در ارتباط با بیان اخبار بد از «چگونه یک رهبر خوب، اخبار بد را ارائه می‌دهد.» توسط Baldoni اقتباس شده است.

در سال ۲۰۰۹ در حالی که پرزیدنت اوباما همچنان محبوبیت خود را حفظ کرده بود، شماری از صاحب‌نظران خاطرنشان کردند که به نظر می‌رسد رئیس‌جمهور بیش از حد افسرده و خسته است.

بیل کلینتون، گفت که اوباما باید بگوید:

ما هنوز به ته خط نرسیده‌ایم، و می‌خواهیم از این شرایط خارج شویم.

برخی گمان می‌کردند که رئیس‌جمهور به این دلیل خسته به نظر می‌رسد که شدت چالش‌های پیش روی او و ملت بسیار سنگین است.

در همین شرایط یک خبرنگار به سبک حاکمیت اوباما پرداخت و به نقل از ماریو کوومو، گفت که:

تفاوت دوران تبلیغات و دوران حکمرانی مانند شعر و نثر است.

سیاستمداران ماهر می‌توانند مخاطب را با استفاده از احتمالات هیجان‌زده کنند. اما به محض این‌که این سیاستمداران به مسئولیت می‌رسند، همان احتمالات به مشکل تبدیل می‌شوند و باید راهی برای حل آن‌ها پیدا کنند.

درک رفتار اوباما در آن دوران از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. او به مدیران می‌آموزد که در روزهای سخت چگونه حرکت کنند.

طبق رفتار او برای بیان اخبار بد رهبران باید:

برای بیان اخبار بد باید دقیقاً همانطور که هست، آن را تعریف کنید.

یکی از اشتباهاتی که مدیران انجام می‌دهند، تلاش برای خوب جلوه دادن اخبار بد است. آن‌ها این کار را به یک یا دو دلیل انجام می‌دهند:

(۱) ما نمی‌خواهیم مردم را بترسانیم.

(۲) فکر نمی‌کنیم که مردم ما بتوانند از پس آن بربایند.

این نگرش حمایت‌کننده است و فرض می‌کند که کارکنان کودک هستند و به حمایت نیاز دارند. چنین دیدگاهی این فرض را تضعیف می‌کند که برای گذر از بحران به کمک و پشتیبانی همین کارمندان احتیاج خواهید داشت.



پس از بیان اخبار بد در مورد آنچه باید انجام شود بحث کنید.

اگر نمی‌خواهید کسب و کار خود را تعطیل کنید، باید از کارمندان خود بخواهید که روی کارشان تمرکز کنند.

- در مورد آنچه افراد باید انجام دهند، واضح و شفاف باشید.
- برخی باید همان وظایف قبل را انجام دهند.
- برخی ممکن است نیاز به انجام وظایف جدید داشته باشند.
- انتظارات را روشن بیان کنید.
- همچنین، از کارمندان دعوت کنید تا ایده‌های خود را در جهت بهبودی شرایط بیان کنند.

دیگران را به چالش بکشید، تا به شما بپیوندند.

- از بحران یک نقطه عطف و اشتراک بسازید.
- فرض کنید که همه با ارزیابی شما و همچنین اقدامات شما برای اقدام موافق نخواهند بود. از آن‌ها بخواهید تا ایده‌های بهتری را ارائه دهند و یا این که برای حمایت از ابتکار عمل شما دست به دست هم دهند.
- زمان بحث و جدال پایان یافته است؛ اکنون زمان اتحاد است.

البته بیش از حد بدبین و ناراحت بودن هم برای رهبران خطرناک است.

جیمی کارتر به دلیل سخنرانی معروف و ناراحت کننده خود که در آن توضیح داد چگونه آمریکا راه خود را گم کرده است، مورد انتقاد شدید قرار گرفت.

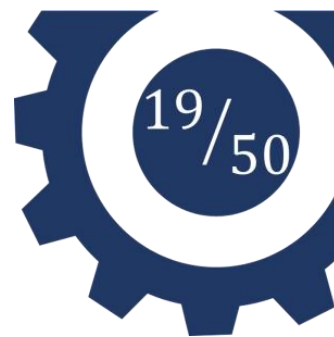
در همان زمان یک روزنامه نگار معروف گفت:

این سخنرانی بیشتر به خطبه و موعظه شبیه بود تا یک سخنرانی سیاسی. و مضامین اعتراف، رستگاری و فداکاری را داشت.

البته اینها اهداف قابل ستایشی است. اما لحن کارتر در نظر مردم موعظه آمیز آمد و در نتیجه به جای الهام بخش بودن، مردم را نا امید کرد.

اوباما در ارتباط با مردم آمریکا مانند رونالد ریگان عمل کرد.

در حالی که بسیاری خوشبینی ریگان را به خاطر می آورند، باید گفت او همیشه این گونه نبود. او در سخنرانش در کنگره در سال ۱۹۸۱ به نرخ بالای تورم، و نرخ بالای بیکاری پرداخت. بنابراین هر ملتی به رهبری احتیاج دارد که از بیان حقیقت به مردم نترسد.



نکته نوزدهم:

فقط نتایج و معیارهای مالی را اندازه‌گیری نکنید.

معیارهای مالی مفید و لازم هستند، اما آن‌ها فقط بخشی از داستان را به شما می‌گویند.

معمولا افراد به معیارهای مالی بیشتر توجه می‌کنند، زیرا نتایج را به طور واضح اندازه‌گیری می‌کنند، اما به عنوان یک مدیر وظیفه شماست که بر ورودی‌هایی که منجر به آن نتایج می‌شوند، تأثیر بگذارید. مواردی را که منجر به درآمد می‌شوند، مانند: حفظ مشتری، کیفیت محصول و نرخ بازگشت مشتری را اندازه‌گیری کنید، تا اطمینان حاصل کنید که نتایج مالی مناسب را به روشی مناسب دریافت می‌کنید. افراد خود را بر روی ورودی‌هایی که بیشترین پیوستگی را با اهداف مالی شما دارند، متمرکز نگه دارید. اگر این فاکتورهای درگیر را ردیابی کنید، زمانی که شرایط خوب پیش نمی‌رود، قبل از آن که تاثیر خودش را بر نتایج نشان دهد، متوجه آن خواهید شد.

این نکته مدیریتی از «باور غلط در ارتباط با معیارهای مالی» توسط anthony tjan اقتباس شده است.

اغلب زمان زیادی را وقف تمرکز بر هدف عملکردی مالی می‌کنیم، به جای این‌که به ورودی‌هایی که منجر به این اعداد می‌شوند، تمرکز کنیم. زیرا هیئت مدیره، سرمایه‌گذاران و مدیریت به یک روش عینی برای اندازه‌گیری عملکرد نیاز دارند. بنابراین مستقیم سراغ نتیجه می‌رویم بدون این‌که روی آن چه منجر به این نتایج شده است، تمرکز کنیم. عملکرد مالی، نتیجه یا محصول فرعی چیز دیگری است: اعداد یا همان معیارهای مالی در نهایت همان کارت امتیازی هستند که به آن اهمیت می‌دهیم. با این حال به ما در درک چگونگی گرفتن امتیاز کمک نمی‌کنند. ما بیش از حد درباره «چه» صحبت می‌کنیم. بدون این‌که «چرا» را بدانیم.

اگر روی ورودی‌ها تمرکز کنید، باید کمتر نگران نتایج مالی باشید. نمونه‌هایی از ورودی‌ها شامل:

راحتی مشتری، کیفیت محصول، نگهداری مشتری یا نرخ بازگشت مشتری است. به عنوان مثال:

در رستوران‌ها، هرچه تجربه بهتر و مناسب‌تری برای مشتری رقم بزنیم: مشتری شادتر خواهد بود و احتمال بارگشت مشتری نیز بیشتر خواهد شد، یعنی نه فقط درآمد بالاتر بلکه درآمدهایی با کیفیت بالاتر.

چگونه مناسب بودن سرویس به یک معیار عملیاتی قابل اندازه‌گیری تبدیل می‌شود؟

به عنوان تعریفی از مناسب بودن سرویس، معیارهایی مانند:

عدم پذیرش مشتری یا زمان انتظار برای سرویس را اندازه‌گیری می‌کنیم. یعنی، وقتی یک مشتری وارد می‌شود یا برای رزرو تماس می‌گیرد، چند بار به این دلیل که جا یا نیروی کار کافی نداریم، آن‌ها را نمی‌پذیریم؟

ما می‌خواهیم که این عدد عدم پذیرش مشتری تا حد ممکن کم باشد تا مناسب بودن سرویس را تقویت کنیم. اگر یک مسئله تکراری را تشخیص دهیم باید ببینیم که چگونه می‌توانیم آن را حل کنیم، شاید از طریق سیستم‌های رزرو پیشرفته یا افزایش پرسنل. معیارهای دیگری که ممکن است اندازه‌گیری کنیم شامل:

پاکیزگی هفتگی، وفاداری مشتری و بررسی دوره‌ای رضایت مشتری است.

نکته این است که ارتباط بین فاکتورهای عملیاتی و نتایج مالی را کشف کنیم.

کسب و کارها باید روی ۳-۵ معیار تمرکز کنند که مهمترین عوامل ایجاد ارزش هستند. وقتی فقط از تیم بخواهید نتایج را تعقیب کنند، نمی‌توانید مطمئن باشید چه چیزی منجر به این نتیجه شده، حتی اگر موفق شوید. بین داشتن یک سال خوب مالی و مدل کسب و کار پایدار که منجر به سال‌ها نتیجه خوب شود، تفاوت وجود دارد.

بنابراین:

(۱) اطمینان حاصل کنید که مدیریت، تفاوت بین معیارهای عملیاتی و معیارهای مالی را درک می‌کند.

ورودی‌های عملیاتی در مقابل نسبت‌های مالی.

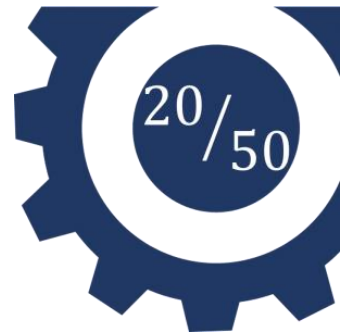
مورد دوم برای تمرکز تحلیلگران و اولی برای مدیران است و در واقع همان چیزی است که منجر به دومی می‌شود.

۲) در ارتباط با تعدادی از مهمترین معیارهای عملیاتی با کل سازمان به روشنی ارتباط برقرار کنید.

ممکن است کمی زمان ببرد تا از میان بسیاری از ورودی‌ها و معیارهای عملیاتی انتخاب کنید، اما فقط ۳-۵ مورد را انتخاب کنید که بیشترین پیوستگی را با اهداف مالی مورد نظر دارند.

۳) مرتبا معیارهای عملیاتی را مرور کنید.

یک قیاس عالی این است که معیارهای عملیاتی میزان فشار خون و کلسترول یک شرکت را نشان می‌دهند. روی معیارها متمرکز شوید، آن‌ها را به طور مرتب اندازه‌گیری کنید، و اگر از حالت نرمال خارج شدند، قبل از این که شرکت شما دچار حمله قلبی شود، کاری انجام دهید.



نکته بیستم:

بیشترین استفاده از یک وضعیت شغلی بد

در این اقتصاد، افراد معدودی به ترک شغل خود فکر می‌کنند. متأسفانه، این بدان معناست که بسیاری از افراد در مشاغلی که دوست ندارند گیر کرده‌اند. برای استفاده بیشتر از یک وضعیت شغلی بد سعی کنید از این سه نکته استفاده کنید:

(۱) با افراد ارتباط برقرار کنید.

روابط غالباً وضعیت کاری را ایجاد یا ویران می‌کنند. در خارج از بخش خود و در بالاتر و پایین‌تر از سطح خود جستجو کنید تا افرادی را پیدا کنید که بتوانید با آن‌ها ارتباط برقرار کنید.

(۲) از طنز استفاده کنید.

اگر در کار خود خوشحال نیستید، روش‌هایی را برای اضافه کردن طنز به روز خود بیابید. طنز سپری شدن زمان را آسان می‌کند و به شما کمک می‌کند خوش‌بینی خود را در یک وضعیت شغلی بد حفظ کنید.

(۳) به شرایط خود راضی نباشید.

شاید مهم‌ترین مسئله هنگامی که وقت آزاد دارید:

- کار بر روی رزومه،
- به روزرسانی پروفایل **LinkedIn**
- و بررسی شرایط کاری جدید باشد.

این نکته مدیریتی از «چگونه بهترین استفاده را از بدترین کار ببریم» توسط steven deMaio اقتباس شده است.

یکی از مهمترین شکایاتی که از افرادی که شغل خود را ترک کرده‌اند، می‌شنویم، فضای کاری تحقیرآمیز است که باعث شده آن‌ها شغلشان را ترک کنند. البته افراد به دلایل دیگر هم از کار کناره‌گیری می‌کنند اما وضعیت شغلی بد متداول‌ترین دلیل است.

با این حال اگر ترک شغلی که این احساس را به شما منتقل می‌کند، گزینه مناسبی نیست، چه کاری باید انجام دهید؟

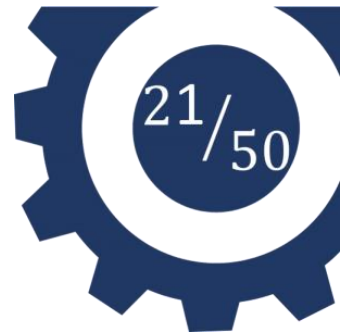
راه‌های مقابله با محیط کاری تحقیرآمیز زیاد است، و کسی که بر این شرایط غلبه می‌کند، شرایط بد خود را تبدیل به یک منبع شادی می‌کند. به عنوان مثال، کسل کننده‌ترین شغلی که من تا به حال داشته‌ام را در نظر بگیرید:

بایگانی کردن سوابق پزشکی. بدترین دوره شش هفته‌ای بود که داشتم. به یکی از سالن‌های شهر اعزام شدم تا هزاران گواهی فوت را داخل یک اتاق کوچک تاریک بایگانی کنم. تهویه وجود داشت، اگرچه چندان خوب نبود و قرار دادن یک فن قدیمی که باعث خنک شدن من شود و گواهینامه‌ها را در حین کار در هوا شناور نکند، کار ساده‌ای نبود. آنچه از کار بدتر بود این بود که کارمندان آن سالن ابتدا من را نادیده می‌گرفتند. چند روز اول، هنگامی که برای رسیدن به اتاق قبر مانند خود از منطقه آن‌ها عبور می‌کردم، می‌شنیدم که جوک‌های بدی درباره من می‌گفتند. با این حال در وجود مردی که هر روز در آن اتاق را برای من باز می‌کرد، فرصتی را احساس می‌کردم. او من را بایگانی کننده صدا می‌کرد، عنوانی بسیار جذاب‌تر از آنچه که سزاوار آن بودم. هر روز صبح در مورد تاریخچه مرگ در این شهر با او گفتگو می‌کردم. با هم مسابقه کوچکی را ترتیب دادیم:

بسته به این که آن روز گواهی‌های چه سالی را بایگانی می‌کردم، حدس می‌زدیم که شایع‌ترین علت مرگ آن روز چه بوده است. با گذشت زمان، ما بازی را تقریباً بین کل کارکنان گسترش دادیم و همه کارکنان هنگام سفارش دادن ناهار به هر کسی که مسئول آن روز بود، حدس خود را در رابطه با علت مرگ می‌گفتند. (نباید تکراری می‌بود) به عنوان مثال:

لطفا پنیر کباب شده برای من بگیرید - ذات‌الریه

و بعد از آن زمانی که برای استراحت از اتاق خود بیرون می‌آمدم، به جای این که مسخره شوم، جوک‌های بانمکی می‌شنیدم. در داخل اتاق قبر مانند خودم، دیگر هدف سرگرم کننده‌تری داشتم. اعلام برنده همیشه جالب بود، مخصوصاً این که او روز بعد به حساب بازندگان، ناهار رایگان دریافت می‌کرد. شغل من در آن تابستان، ممکن است یک سناریوی منحصر به فرد به نظر برسد، اما معتقدم که در هر شرایط سخت و کسل کننده دیگری، سرگرمی یافت می‌شود.



نکته بیست و یکم:

مانند یک ستاره راک بازاریابی کنید.

در دنیای امروز نوازندگان برای افزایش طرفداران و درآمد خود به وب و فن آوری های دیگر تکیه می کنند. در ادامه چند نکته می بینید که می توانید از شیوه بازاریابی آن ها یاد بگیرید:

(۱) اجازه دهید مشتریان برانند.

این که خودتان برای کنسرت زمان تعیین کنید و سپس منتظر حضور طرفداران بشینید را فراموش کنید. خوانندگان و یا نوازندگان می توانند قبل از تعیین تورهای خود از طرفداران به صورت آنلاین نظرسنجی کنند. شما هم فکر کنید چگونه می توانید قبل از شروع یک کار جدید، برای سرمایه گذاری، از پایین به بالا حمایت کسب کنید؟

(۲) طرفداران خود را درگیر کنید.

بعضی از خوانندگان مسابقاتی را برگزار می کنند تا طرفدارانشان بتوانند در ایجاد موسیقی کمک کنند. مثلاً ترانه بنویسند. در مورد شما هم، مشتریانی که در این فرآیند خلاقانه شرکت می کنند بیشتر احتمال دارد محصولات را خریداری و تبلیغ کنند.

(۳) اجازه دهید طرفداران با برند شما بازی کنند.

گاهی خوانندگان به طرفدارانشان اجازه می دهند با کمک موزیک آن ها، محصولات مشابهی تولید کنند. این کار می تواند در به دست آوردن مشتریان جدید و ایجاد درآمد موثر باشد. اگر اجازه دهید مشتریان با نام تجاری شما وارد بازی شوند، چه محصولات جدیدی را می توانید کشف کنید؟

این نکته مدیریتی در ارتباط با بازاریابی از «نکاتی درباره استراتژی مشتری از ستاره‌های راک» توسط scott Kirsner اقتباس شده است.

scott با ۳۰ فیلمساز، موسیقی‌دان، نویسنده و طنزپرداز که به دنبال استراتژی‌های جدید برای جذب هوادار هستند مصاحبه کرده است. بسیاری از استراتژی‌های آن‌ها برای کسب‌وکارهایی که سعی در ایجاد و جذب مشتریان وفادار دارند، به همان اندازه مؤثر است.

به عنوان مثال در آگوست ۲۰۰۵، جاناتان کولتون که یک برنامه‌نویس بود با هدف انجام یک آزمایش بازاریابی کار خود را ترک کرد:

این که آیا او می‌تواند با استفاده از وب و طرفداران اندک اما پر اشتیاق خود راهی برای کسب درآمد به عنوان یک نوازنده تمام وقت، پیدا کند؟

کولتون کشف کرد که با دادن فرصت به طرفدارانش برای همکاری با او، احتمالاً آن‌ها حامیان فعال‌تری خواهند بود، مثلاً: احتمال بیشتری دارد که CDها و بلیط‌های کنسرت او را خریداری کنند و یا آثار او را دانلود کنند.



در ادامه سه روش بازاریابی و دعوت کولتون از طرفدارانش برای مشارکت بیشتر را می‌خوانید، که هر یک از آن‌ها می‌توانند توسط بسیاری از مشاغل مورد استفاده قرار گیرند.

به من بگو کجا بازی کنم.

همانطور که بیشتر مشاغل ابتدا مکانی را پیدا می‌کنند و سپس برای جذب مشتری تلاش می‌کنند، بیشتر موسیقی‌دان‌ها ابتدا مکان اجرا را رزرو می‌کنند و سپس سعی در جذب جمعیت می‌کنند. ولی کولتون برای برنامه‌ریزی تورهای کنسرتش، در وبسایت خود به طرفدارانش این امکان را می‌دهد تا درخواست دهند که در چه شهری کنسرت برگزار شود. هنگامی که تقاضای کافی برای یک شهر جمع شود، کولتون آن شهر را مقصد بعدی خود قرار می‌دهد.

در کاری که انجام می‌دهم مشارکت کنید.

کولتون روش‌های بی‌شماری را مورد بررسی قرار داد تا به هواداران خود این امکان را بدهد که احساس کنند در ایجاد محصول او درگیر هستند. او از هوادارانش دعوت کرد تا برای تهیه یک قطعه کوتاه، تک نوازی‌های خود را ارسال کنند، و سپس از خوانندگان وبلاگش خواست که به تک نوازی مورد علاقه خود رای دهند. سپس محبوب‌ترین آن‌ها را در نسخه نهایی آهنگ قرار داد. طرفداران (یا مشتریانی) که احساس می‌کنند در یک فرایند خلاق نقش داشته‌اند، با احتمال بیشتری در مورد آن محصول با دیگران صحبت می‌کنند.

محصولات خود را تولید کنید.

کولتون به دیگر سازندگان برای تولید آثار مشتق شده از آثار خود فرصت می‌دهد. در نتیجه، هنرمندان با الهام از آهنگ‌های وی، محصولات مشابهی ایجاد کرده‌اند و فیلمسازان، فیلم‌هایی را با ترانه‌های وی ساخته‌اند، که برخی از آن‌ها میلیون‌ها بار دیده شده است. برخی از این محصولات به سادگی به جذب هواداران جدید برای کولتون کمک می‌کنند و برخی نیز مانند پیراهن‌هایی که او با طرح‌های ایجاد شده توسط طرفدارانش به فروش می‌رساند، مستقیماً برای او درآمد کسب می‌کنند.

آزمایش یک ساله کولتون جواب داد. و او موفق به کسب درآمد بیشتر و همین‌طور شهرت و محبوبیت شد.



نکته بیست و دوم:

۴ نکته برای نوشتن ایمیل های بهتر

چند نکته برای پیام رسانی موثر وجود دارد:

(۱) چیزی درخواست کنید.

هر نوشته‌ی تجاری شامل دعوت به یک کار یا **call to action** است. قبل از نوشتن ایمیل خود، باید بدانید که از مخاطبان خود چه درخواستی دارید.

(۲) آن را شفاف و صادقانه بیان کنید.

هدف خود از نوشتن ایمیل را در آخرین پاراگراف ایمیل مدفون نکنید. اطلاعات مهم را در موضوع ایمیل و جمله آغازین آن قرار دهید.

(۳) توضیح دهید.

فرض نکنید که مخاطب شما همه چیز را می‌داند. کلیه‌ی اطلاعات مرتبط و لازم را در اختیار او قرار دهید.

(۴) به آن‌ها بگویید که چه فکر می‌کنید.

قبل از این که از مخاطبان خود بخواهید نظرشان را بیان کنند، شما باید نظر خود را بیان کنید.

این مطلب از «۴ نکته برای نوشتن ایمیل بهتر» توسط david silverman اقتباس شده است.

۴ نکته برای نوشتن ایمیل بهتر



(۱) دعوت به یک عمل.

اولین چیزی که یک یادداشت، گزارش یا پاورپوینت را از یک رمان جدا می‌کند، دعوت به یک عمل است. یک رمان برای لذت بردن و سرگرمی نوشته می‌شود. اما هدف از نوشته‌های تجاری این است که مخاطب را به انجام کاری دعوت کنند. مثلاً: سرمایه‌گذاری بر روی یک موضوع، دعوت به یک عمل خیرخواهانه، یا ثبت نام در یک سایت. سؤالاتی که باید از خود بپرسید:

- آیا ایمیل من از خواننده می‌خواهد کاری انجام دهد؟
- اگر اینطور نیست، چرا آن را ارسال می‌کنم؟

(۲) آن را شفاف بیان کنید.

کارگردان فیلم ترسناک پول می‌گیرد تا مردم را غافلگیر کند. اما به ما پول می‌دهند تا رئیس خود را غافلگیر نکنیم! هدف از نامه شما هر چه که هست، آن را در خط اول بگویید. رمز و راز و داستان راه‌های خوبی برای سرگرمی و آموزش هستند، اگر این شغل‌ها را ندارید، هدف خود از نوشتن ایمیل را در خطوط ابتدایی بیان کنید.

سؤالاتی که باید از خود پرسید:

- آیا خواننده می‌تواند از موضوع و جمله اول ایمیل بدون این که ادامه نامه را بخواند بگوید که در مورد چه چیزی نوشتیم؟
- اگر چنین نیست، چرا اصرار دارید که آن‌ها حدس بزنند؟

۳) توضیح دهید.

آیا خواننده باید بداند که اگر کارگران مترو اعتصاب کنند، این پروژه موفق نخواهد شد، یا این که همه چیز بستگی به این دارد که در ۱۰۰ سال آینده هیچ طوفانی اتفاق نیفتد؟ به خواننده اطلاع دهید که چه فکری پشت این نامه وجود دارد. و هنگام پیگیری و ایمیل‌های بعدی، فرض نکنید همه‌ی آنچه را که گفته‌اید به خاطر می‌آورند. اگر نگرانید که یک کلمه اختصاری، اصطلاح یا مرجع حتی برای یک لحظه اشتباه برداشت شود، آن را توضیح دهید.

سؤالاتی که باید از خود پرسید:

- آیا به آنچه مخاطب می‌داند متکی هستم یا آنچه که فکر می‌کنم باید بداند؟
- آیا ناخواسته چیزی را از خواننده پنهان می‌کنم؟ اگر چنین است، چرا می‌خواهم بعداً او را غافلگیر کنم؟

۴) تفکر کنید.

چند بار ایمیلی دریافت کرده‌اید که می‌گوید:

«شما چه فکر می‌کنید؟ یا نظر شما چیست؟» که به دنبال آن زنجیره‌ای از پیام‌ها رد و بدل می‌شود تنها به این دلیل که نویسنده با خودش گفته:

«من نمی‌توانم به خودم زحمت توضیح/استدلال یا آنچه می‌خواهم روی آن تمرکز کنید را بدهم»

وقتی می‌نویسید، مطمئن شوید که آنچه به آن فکر می‌کنید و آنچه را که می‌خواهید خواننده روی آن زمان بگذارد، توضیح داده‌اید.

سؤالاتی که باید از خود پرسید:

- آیا ایمیل من نظر خودم و گزینه‌های پیش روی خواننده را به او نشان می‌دهد؟

- اگر این طور نیست، چرا او را مجبور می‌کنم سعی کند، ذهنم را بخواند؟



نکته بیست و سوم:

پس از قبول مسئولیت جدید آن را هوشمندانه انجام دهید.

اخراج و تعدیل نیرو افراد بیشتری را وادار به پذیرش مسئولیت‌های جدید می‌کند. اگر از چالش‌های جدیدی که با آن‌ها روبرو هستید، هیجان زده‌اید و یا اگر احساس می‌کنید چاره‌ای جز قبول کردن ندارید، هنگام قبول مسئولیت جدید از این سه نکته استفاده کنید:

(۱) با کسی که قبلاً این مسئولیت را داشته صحبت کنید.

اگر به شخصی که قبل از شما این کار را انجام می‌داده است دسترسی دارید، با او مصاحبه کنید. تا آنجا که می‌توانید در مورد آنچه از شما خواسته شده، اطلاعات کسب کنید.

(۲) به دنبال همپوشانی باشید.

شاید این شانس وجود داشته باشد که شما در حال انجام وظایف مشابه مسئولیت جدیدی باشید که اخیراً پذیرفته‌اید. هر زمان ممکن است به دنبال فرصت‌هایی باشید که با یک تیر دو نشان بزنید.

(۳) کارها را محول کنید.

پس از قبول مسئولیت جدید، کشف کنید کدام یک از بخش‌های کار جدید را می‌توانید به کسی که بهتر انجامش می‌دهد، واگذار کنید. این کار از زیر مسئولیت شانه خالی کردن نیست، بلکه مدیریت خوب است.

این نکته مدیریتی از «راه درست قبول مسئولیت جدید» نوشته steven deMaio اقتباس شده است.

(۱) با فردی که قبل از شما این مسئولیت را داشته، مصاحبه کنید.

اگر به شخصی که قبلاً مسئولیت جدید شما را انجام می‌داده، دسترسی دارید، بنشینید و گفتگوی معنادار و هدفمندی با او داشته باشید.

در مورد اصل مسئولیت از او سؤال کنید:

- ذینفعان واقعاً به دنبال چه چیزی هستند؟
- بهترین راه برای احساس رضایت از این کار چیست؟

اگر نمی‌توانید با چنین شخصی ارتباط برقرار کنید یا اگر یک کار کاملاً جدید است، با شخصی که این مسئولیت را ایجاد کرده است، مصاحبه کنید.

(۲) فضای فیزیکی مناسبی را به کار جدید اختصاص دهید.

قبل از این که به جزئیات بپردازید، به مسئولیت جدید خود پوشه الکترونیکی مخصوص، فضای کافی در کشوی پرونده‌ها، یا سایر موارد مورد نیاز را اختصاص دهید.

(۳) به دنبال همپوشانی با وظایف موجود خود باشید.

حتی اگر کار جدید با کار فعلی شما بسیار متفاوت است، احتمال این که بتوانید با یک تیر دو نشان بزنید، وجود دارد. شاید از نظر زمان‌بندی و با کمی خوش‌شانسی حتی بیشتر.

(۴) محول کردن کارها برای کارآیی بیشتر.

هر بار که مسئولیت جدیدی را بر عهده می‌گیرم، می‌بینم که بخش‌هایی از آن را همکارانم بهتر می‌توانند انجام دهند. و این که اغلب از انجام این کارها خوشحال می‌شوند، زیرا قدردان این هستند که من مسئولیت جدید را پذیرفته‌ام.

اگر تصمیم شما برای واگذاری براساس یافتن کارآیی و بهبود کیفیت باشد:

- بیشتر افراد به آن احترام می‌گذارند و مطابق آن عمل می‌کنند.

- همکاران شما تفاوت بین اشتراک گذاشتن مسئولیت و صرفاً از زیر بار مسئولیت شانه خالی کردن را به خوبی درک می‌کنند.

(۵) همه موارد را با خودتان چک کنید.

بعد از قبول مسئولیت جدید:

حتماً هر هفته وقت بگذارید تا تأثیر کار جدید را بر سایر وظایف خود، احساس موفقیت حرفه‌ای و تعادل کار و زندگی‌تان ارزیابی کنید. از آنچه کشف می‌کنید برای به روزرسانی تصمیمات خود در مورد همپوشانی و محول کردن کارها، حتی در مورد فضای فیزیکی کار خود استفاده کنید. اگر چیزی نیاز به تغییر دارد، بهتر است زودتر تشخیص داده شود، پیش از آن‌که فرآیندها شکل بگیرند و به سختی تغییر کنند.



نکته بیست و چهارم:

مدیران را وادار به توجه به مشتریان کنید.

آیا در جلب توجه رئیس خود برای توجه به آنچه مشتریان به آن اهمیت می‌دهند، مشکل دارید؟

Robert Dotson مدیرعامل T-Mobile دو هفته برای آموزش و کار به عنوان نماینده فروش در یک فروشگاه خرده فروشی همکاری کرد، ممکن است این موضوع الهام بخش رئیس شما شود تا سرمایه‌گذاری مشابهی را انجام دهد. اگر این کار جواب نداد، راه‌هایی را برای آوردن مشتری پیش رئیس خود پیدا کنید. به عنوان مثال:

ممکن است رویدادی برگزار کنید که مدیران ارشد بتوانند مستقیماً با مشتریان در تعامل باشند و یا مشتری وفاداری را به دفتر مرکزی خود دعوت کنید تا به مدیران بازخورد صریحی نسبت به محصولات یا خدمات شما ارائه دهند.

این نکته مدیریتی از «رئیس خود را وارد کنید به مشتریان توجه کند» توسط Rita McGrath اقتباس شده است.

چگونه می‌توانید رهبران ارشد را متقاعد کنید که گذراندن وقت با مشتریان و درک آنان اهمیت زیادی دارد.

چند پیشنهادات:

(۱) با استفاده از داده‌هایی که برایشان قابل باور است یک پیام متحیر کننده ایجاد کنید.

باید داده‌هایی قابل مشاهده، واضح و روشن که قطع ارتباط مشتری را تأیید می‌کنند، فراهم کنید.

یکی از مشتریانی که من مشاور او بودم، رئیس بخش ارتباط با مشتری بود و مصاحبه بزرگی با مشتریان انجام داد. هنگامی که داده‌هایی به بزرگی یک دفترچه تلفن جمع‌آوری شد، او به جای این که فقط آن‌ها را برای مدیران ارسال کند، قبل از ارسال بالای صفحه اول نوشت:

مشتریان ما از ما متنفر هستند!

وقتی داده‌ها به این روش ارائه شدند، توجه زیادی را جلب کردند.

(۲) از مقایسه با شرکت‌هایی که مورد تحسین هستند، استفاده کنید.

اگر بتوانید چند مدیر عامل تحسین برانگیز و موفق پیدا کنید و از آن‌ها به عنوان الگو و نمونه استفاده کنید، ممکن است بتوانید مدیرتان را مجبور کنید که برای ارتباط با مشتریان زمان بگذارد.

(۳) از بحران فعلی استفاده کنید.

برای برخی از مدیر عاملان، بحران فعلی ممکن است همانند یک هشدار دهنده عمل کند تا توجه بیشتری به مشتریان نشان دهند.

(۴) مشتریان را نزد آن‌ها بیاورید.

شاید برگزاری یک رویدادی که در آن مشتریان بتوانند با تصمیم گیرندگان در شرکت به روشی معنی‌دار ارتباط برقرار کنند، فکر خوبی باشد. به عنوان مثال:

یک شرکت، بزرگ رقابتی را برای مخترعان جوان تدارک دید، که نه تنها باعث شد مهم‌ترین محصول آن‌ها مورد توجه قرار بگیرد، بلکه باعث شد مدیران مستقیماً برخورد مشتریان با محصولات را مشاهده کنند.



نکته بیست و پنجم:

۴ نکته برای آشتی دوباره با صندوق ورودی ایمیل (inbox)

برای بسیاری از ما، وضعیت صندوق ورودی ایمیل استرس‌آور است: بزرگ، بی‌نظم و پر از ایمیل‌های پاسخ داده نشده! این نکات را امتحان کنید تا بتوانید پیام‌های خود را بهتر مدیریت کنید:

(۱) ذخیره کنید، اما نه بیش از حد.

برای یافتن ایمیل قدیمی از امکان جستجو استفاده کنید. زمانی که صرف می‌کنید تا تصمیم بگیرید که یک ایمیل را کجا قرار دهید، و همینطور زمانی که بعداً تلاش می‌کنید تا به یاد بیاورید آن را در چه پوشه‌ای قرار داده‌اید، می‌تواند صرف پاسخ به پیام‌های مهم امروزتان شود.

(۲) از هر مبحث فقط یک ایمیل را نگه دارید.

اگر آخرین ایمیل، زنجیره پاسخ‌ها را در خود داشته باشد، نیازی به نگه داشتن همه ایمیل‌های یک زنجیره نیست.

(۳) نگهداری روزانه انجام دهید.

هر روز چند لحظه صرف کنید تا ایمیل‌هایی را که لازم ندارید، پاک کنید.

این نکته مدیریتی از «چگونه صندوق ورودی ایمیل خود را تحت کنترل نگه دارید» نوشته david silverma اقتباس شده است.

چگونه با یک صندوق ورودی ایمیل پر که باعث می‌شود احساس بدی داشته باشید، برخورد کنید؟



(۱) اسکرول نکنید.

inbox لیست کاری من است. من می‌توانم حدود ۲۰ تا ایمیل را در صفحه لپ‌تاپم ببینم، یعنی ۲۰ کار. بیشتر از این احساس می‌کنم کنترل اوضاع را از دست داده‌ام. بنابراین اسکرول نمی‌کنم.

(۲) بخوانید، اقدام کنید، و حذف یا ذخیره کنید.

هر کار کوچک یا بزرگی اگر در صندوق ورودی ایمیل من باشد، انجامش می‌دهم.

(۳) اگر این کار برای شخص دیگری است، آن را بایگانی کنید.

به نظرم به اندازه کافی سخت است که بتوانم To-Do لیست خود را ردیابی کنم. نگه داشتن ایمیل‌های دیگران در inbox من، تعداد پیام‌ها را سه برابر می‌کند و باعث می‌شود به سمت میکرو مدیریت هدایت شوم.

(۴) یک ایمیل برای هر موضوع.

اگر زنجیره‌ای از ایمیل در یک موضوع وجود داشته باشد، فقط جدیدترین مورد در صندوق ورودی ایمیل من قرار می‌گیرد. بقیه بایگانی می‌شوند.

(۵) هر چیزی را که مفید است، ذخیره کنید.

کدام ایمیل مهم است و کدام نیست؟ شاید تشخیصش سخت باشد. اما مثلاً ایمیل با یک موز رقصنده؟ احتمالاً پاک کردنش خطری ندارد.

۶) تعداد پوشه‌های کمی داشته باشید.

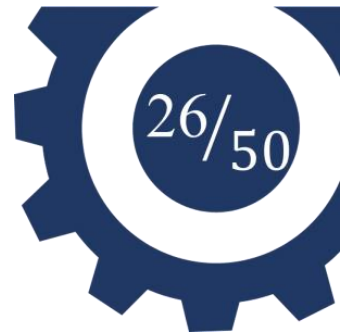
تقریباً همه موارد لازم را در پوشه‌ای با عنوان «ذخیره شده‌ها» ذخیره می‌کنم. با وجود پوشه‌های بسیار زیاد، زمان لازم برای مرتب‌سازی و سازماندهی ایمیل افزایش می‌یابد. در عوض، من از ویژگی جستجو یا (سرچ) استفاده می‌کنم.

۷) شستشوی روزانه.

روزی دو بار مسواک می‌زنم. و همینطور هر روز، هر ایمیلی را که در صندوق ورودی دارم، بررسی می‌کنم تا ببینم که می‌توانم در مورد آن تصمیم قطعی بگیرم.

۸) ایمیل قدیمی‌تر از یک ماه در صندوق ورودی ایمیل من نیست.

اگر مطمئن نیستم که چه کاری باید با یک ایمیل انجام دهم، یا اگر دوست دارم انجام دهم اما به نظر نمی‌رسد هرگز به انجام آن برسم، تا یک ماه آن را نگه می‌دارم. اما بعد از یک ماه، برایم مشخص است که باید آن را انجام دهم یا حذفش کنم.



نکته بیست و ششم:

مدیریت اختلافات در تیم

اختلافات در تیم برای همکاری خلاقانه یک تیم ضروری است. بدون اختلاف نظر، تلفیق ایده‌ها یا بحث در مورد موضوعات اتفاق نمی‌افتد. اما هنگامی که اختلاف نظر به خوبی مدیریت نشود، همکاری خلاقانه را از بین می‌برد. اختلافات در تیم را با ایجاد قوانین اساسی مولد نگه دارید.

به اعضای تیم دو انتخاب بدهید:

- با اختلاف نظر روبرو شوید و آن را کنترل کنید.
- یا فراموشش کنید.

موافقت کنید که مسائل را به محض بوجود آمدن به بحث بگذارید. وقتی ارائه بازخوردها اختلافات در تیم را افزایش می‌دهد، عجله نکنید تا اوضاع را مرتب کنید. در عوض، اعضای تیم را به صورتی کنار هم بنشانید که از شخصی شدن اختلاف جلوگیری کنید:

مسائل و ایده‌ها را روی یک تخته سفید بنویسید و افراد را در اطراف آن به شکل یک نیم دایره بنشانید تا علیه موضوع با هم متحد شوند، نه علیه یکدیگر.

این نکته مدیریتی از «تنش در تیم‌ها» نوشته Jim Kling در سایت HBR اقتباس شده است.

اختلافات در تیم چه زمانی مخرب است؟ و چه موقع مفید؟



اختلافات در تیم اجتناب‌ناپذیر است. و این خوب است، زیرا برای همکاری خلاقانه یک تیم لازم است. بدون اختلاف نظر، هیچ بحثی در مورد موضوعات مهم و یا تلفیق ایده‌ها اتفاق نمی‌افتد.

اگر دو نفر در یک کسب و کار همیشه موافق باشند، وجود یکی از آنها غیر ضروری است.

William Wrigley Jr

(۱) به عنوان رهبر تیم چگونه می‌توانید اختلافات در تیم را مدیریت کنید تا بهترین نتیجه را به دست بیاورید؟

(۱-۱) ابتدا، قوانین پایه‌ای را تنظیم کنید.

یکی از کلیدهای مدیریت اختلافات در تیم تنظیم قوانین است. ایده خوبی است که برای کار کردن در خلال اختلافات دستورالعمل تنظیم کنید.

مهمترین قانون: درگیری باید آشکارا اداره شود.

به آنها دو انتخاب بدهید:

۱. با اختلاف نظر روبرو شوید و آن را کنترل کنید.

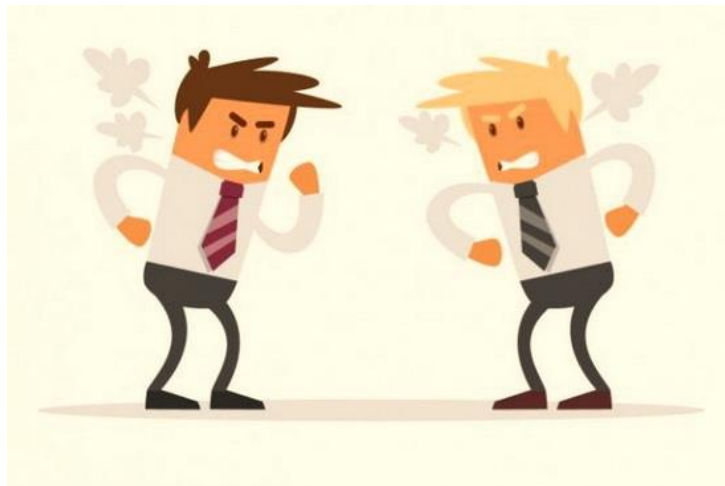
۲. یا فراموشش کنید.

از آنجا که رها کردن و فراموش کردن اختلاف در حرف راحت‌تر از عمل است. در بیشتر موارد اختلاف نظر باید مستقیماً حل شود. اگر محیطی پر از بازخورد می‌خواهید باید بدانید که مسئولیت هر یک از اعضای تیم است که آنچه آن‌ها را آزار می‌دهد، بیان کنند. وقتی ارائه بازخوردها اختلاف را افزایش می‌دهد، عجله نکنید تا اوضاع را مرتب کنید:

با تنش پیش بروید. بهترین تیم‌ها و رهبران آن‌ها می‌توانند، تنش را نگه دارند و به بررسی گزینه‌های خلاقانه بپردازند. در این صورت به احتمال زیاد راه حل‌های مبتکرانه‌ای پدیدار می‌شود.

۲-۱) اعضای تیم را به صورتی کنار هم بنشانید که از شخصی شدن اختلاف جلوگیری کنید:

مسائل و ایده‌ها را روی یک تخته سفید بنویسید و افراد را در اطراف آن به شکل یک نیم دایره بنشانید تا علیه موضوع با هم متحد شوند، نه علیه یکدیگر. هر تیمی در نوع خود بی‌نظیر است و شخصیت‌های متفاوت موجود در هر تیم، قوانین مدیریت اختلاف خاص خود را نیاز دارد.



۳-۱) جف وایس پیشنهاد می‌کند در ابتدا تیم‌ها همفکری کنند تا بدترین سناریوی ممکن و استراتژی برخورد با آن را پیدا کنند.

برخی از این سناریوها شامل موارد زیر است:

تصمیمی باید فوراً اتخاذ شود و زمان کافی برای جمع شدن کل تیم و بحث در مورد موضوع وجود ندارد:

- چه کسی باید تماس برقرار کند؟
- به تنهایی باید این کار را انجام دهد، یا بعد از مشورت با شخص دیگری؟
- اگر اینطور است با چه کسی باید مشورت کند؟

بحرانی که یک یا چند عضو تیم را در کار خارج از تیمشان تحت تأثیر قرار می‌دهد:

- آیا تیم باید بدون عضو یا اعضای کم شده کار خود را پیش ببرد؟
- چه کسی این تصمیم را می‌گیرد؟

۴-۱) انسجام و اعتماد ایجاد کنید.

قوانینی که به خوبی تعریف شده باشند، نه تنها تیم را در کنار آمدن با غافلگیری‌ها یاری می‌کنند، بلکه اعتماد هم ایجاد می‌کنند. وقتی همه افراد حاضر در تیم بدانند چه کسی و در چه شرایطی قدرت تصمیم‌گیری برای تیم را دارد، کمتر احتمال دارد که فردی در شرایط غیر معمول احساس تضعیف شدن یا نادیده گرفته شدن کند. همچنین زمانی که اعضای تیم یکدیگر را در سطح شخصی می‌شناسند، مدیریت درگیری و اختلافات در تیم راحت‌تر است. از هرکدام از اعضا بخواهید در ابتدای جلسات سه دقیقه خود و تغییراتشان را در سطح شخصی و حرفه‌ای ارائه دهند. این کار قبل از شروع جلسه ارتباط‌سازی می‌کند. و تأثیر شگفت‌انگیزی بر ارتباطات پیش رو می‌گذارد.

۵-۱) به حقایق پایبند باشید.

یکی از راه‌های خوب برای مولد نگه داشتن اختلافات در تیم و جلوگیری از شخصی شدن آن، تمرکز بر واقعیت‌هاست. دلیل درگیری این است که:

- افراد داده‌های یکسانی دارند و آن را متفاوت تفسیر می‌کنند،

- یا داده‌های متفاوتی دارند.

بنابراین به اعضای تیم درگیر کمک کنید تا آنچه که اتفاق افتاده را کشف کنند. خیلی اوقات، افراد فرض می‌کنند که موقعیت شخص دیگر را درک کرده‌اند. با فرضیات ادامه ندهید، بلکه آنچه را که هر یک از افراد می‌گوید، تعبیر کنید. این تمرین ساده می‌تواند تصورات غلط را از بین ببرد و طرفین گفتگو را برای پذیرش و درک حرف طرف مقابل آماده می‌کند.

۱-۶) رفتاری را که دوست دارید دیگران در تیم در مواجهه با درگیری از خود نشان دهند، مدل‌سازی کنید:

۱-۶-۱) شفاف‌سازی کامل را تمرین کنید.

- در یک بحث، اعضای تیم باید تمام استدلال‌های خود را آشکار کرده و روشن کنند که چرا موضع خاصی را اتخاذ کرده‌اند.
- این رفتار باید از بالا شروع شود.
- رهبرانی که کمترین بازدهی را دارند، موضع شفافی ندارند. هیچکس از آن‌ها چیزی نمی‌داند. برای این که افراد به شما اعتماد کنند، باید شفاف باشید.

۱-۶-۲) به اختلافات در تیم به عنوان تجربه یادگیری نگاه کنید.

- وقتی کارها خوب پیش نمی‌روند، به جای این که به دنبال فرصتی برای مقصر شناختن یکدیگر باشید، به چشم یک تجربه یادگیری به آن نگاه کنید.
- رفتار شما اعضای تیم را تحت تأثیر قرار می‌دهد تا مانند شما رفتار کنند.
- پیدا کردن عوامل عدم موفقیت و آنچه را که می‌توان در آینده تغییر داد، تشویق کنید.
- این روند چاره‌سازی را جایگزین روند مجازات کنید.
- اگر به دنبال یافتن راه‌حل باشید، به افراد می‌گویید:

«با این که یک نفر درست می‌گوید و دیگری اشتباه می‌کند، واقعیت این است که فقط یادگیری مهم است.»

۱-۷) بیشتر از صحبت کردن، گوش دهید.

- نسبت گوش دادن یک رهبر به صحبت کردنش باید ۹۰ به ۱۰ باشد.
- به جای گرفتن تصمیم، تصمیم‌گیری را تسهیل کنید.

- هنگامی که صحبت می‌کنید، اختلافات و مواضع اعضای تیم را مجدداً تکرار کنید و افراد مخالف را به انجام همان کار ترغیب کنید.
- این تمرین اختلاف نظر در فرضیات یا تفاسیر را که می‌تواند موجب اختلافات شخصی شود، مشخص می‌کند.

۸-۱) وقتی درگیری شخصی می‌شود، میانجی‌گری کنید.

- وقتی درگیری بین اعضای تیم شخصی می‌شود، وقت آن است که دخالت کنید. به عنوان رهبر تیم:
- اگر زمان طولانی برای رسیدن به یک تصمیم طول بکشد، می‌توانید مکالمه را تسهیل کنید.
 - با طرفین اختلاف وقت بگذرانید تا بفهمید چه چیزی کار را برای آن‌ها دشوار کرده است و به آن‌ها زاویه دید دیگری نسبت به مشکل بدهید.
 - اگر این کار جواب نداد، بهترین انتخاب ممکن است پیدا کردن یک واسطه باشد، شاید شخصی از یک بخش دیگر که هیچ سهمی از نتیجه نمی‌برد.

اما آنچه واقعاً به دنبال آن هستید:

استقلال اعضای تیم است. هنگامی که اعضای تیم یاد بگیرند که خودشان مشکلات را برطرف کنند، کارآمدتر و سازنده‌تر درگیری‌ها را حل می‌کنند، به طوری که در نهایت به یک تیم خلاق می‌رسند.



نکته بیست و هفتم:

پیروزی‌های زودهنگام در یک نقش رهبری جدید

اگر در حال انتقال به یک نقش رهبری جدید هستید، اقدامات شما در ماه‌های اول می‌تواند موفقیت و یا شکست شما را مشخص کند. از این مراحل استفاده کنید تا پیروزی‌های اولیه‌ای را که منجر به پیشرفت‌های عملی و مالی محسوس می‌شوند، به دست آورید:

(۱) برترین اولویت‌ها را تعیین کنید.

اهداف اصلی که باید در چند سال اول که در این نقش هستید، محقق کنید.

(۲) مرکز ثقل را مشخص کنید.

فرایندی که پیروزی‌های اولیه در آن محتمل باشد و از برترین اولویت‌های شما پشتیبانی کند.

(۳) برای اطمینان از موفقیت‌های سریع، پروژه‌های آزمایشی را در مرکز ثقل آغاز کنید.

پیروزی‌های اولیه را به روشی که فکر می‌کنید گروه شما باید کار کند، بدست آورید. به عنوان مثال، اگر می‌خواهید در گروه خود همکاری بیشتری ببینید، تیم‌هایی را با اعضای دپارتمان‌های مختلف سازمان ایجاد کنید تا پروژه‌های آزمایشی را که طراحی کرده‌اید، هدایت کنند.

این نکته مدیریتی از «به عنوان رهبر جدید، پیروزی‌های اولیه بدست آورید» نوشته Michael Watkins در سایت HBR اقتباس شده است.

همه ساله هزاران مدیر به مشاغل جدید منتقل می‌شوند. اقداماتی که آن‌ها و دیگر رهبران جدید طی چند ماه اول انجام می‌دهند، تأثیر زیادی در موفقیت یا عدم موفقیت آن‌ها دارد. در زمان انتقال سازمان‌ها می‌توانند تغییر شکل دهند زیرا همه انتظار تغییر را دارند. همچنین انتقال دوره‌ای است که رهبران جدید آسیب‌پذیرند، چرا که فاقد دانش دقیق درباره نقش جدید خود هستند و روابط کاری جدیدی برقرار نکرده‌اند.



پس برای یک انتقال موفق به یک نقش رهبری جدید چه چیزی لازم است؟ مهمترین اصل پیروزی‌های زود هنگام بدست آورید.

تا پایان شش ماه اول، رهبر جدید باید به افراد انرژی داده باشد و آن‌ها را از راه‌هایی که تأثیر سریع و چشمگیری دارند، بر حل مشکلات مهم کسب‌وکار متمرکز کند. نکته مهم برای پیروزی زود هنگام شناسایی مشکلاتی است که:

(۱) در یک بازه زمانی معقول قابل حل است.

(۲) راه‌حلی دارد که منجر به پیشرفت عملی و مالی ملموس خواهد شد.

به عنوان مثال:

مدیر جدید یک شرکت تولیدی، روی سیستم توزیع شرکت تمرکز کرد. توزیع‌کنندگان از شرایط موجود شکایت داشتند. مدیر جدید دید که انبارهای زیادی وجود دارند و محصول برای رسیدن به مشتری مسافت طولانی را سفر می‌کند. وی با وادار کردن یک تیم از دپارتمان‌های مختلف بر تمرکز بر روی کارآمد کردن سیستم توزیع، به پیروزی‌های اولیه دست یافت و همزمان هزینه‌ها را کاهش داد و رضایت توزیع‌کنندگان را کسب کرد.

برای اطمینان از پیروزی‌های زودهنگام، یک رهبر باید:

بالاترین اولویت‌ها را تعیین کنید.

همان اهداف اصلی که باید در سال‌های اول به انجام برسانید. این کار مدیر جدید را قادر می‌سازد که اهداف خود را برای چند ماه اول در چارچوب این اهداف بلندمدت تعیین کند. بنابراین هنگامی که او تصمیم به کسب پیروزی‌های زودهنگام دارد، می‌تواند همزمان سازمان را به سمت اهداف بلندمدت سوق دهد.

یک مرکز ثقل تعیین کنید.

یک (و تنها یک) منطقه اصلی یا فرایندی که در آن پیروزی‌های اولیه محتمل باشند. برای مدیر جدید مثال ما این منطقه همان سیستم توزیع بود، اما مرکز ثقل مناسب به کسب و کار بستگی دارد. مرکز ثقل انتخابی باید منطقه‌ی مهمی باشد که باعث بهبود قابل توجهی در عملکرد شود.

پروژه‌های آزمایشی را آغاز کنید.

ابتکارات خاص در مرکز ثقل برای اطمینان از پیروزی‌های اولیه. برنامه‌های اجرایی این پروژه‌ها باید استانداردهای مورد استفاده، منابع مورد نیاز و روش‌های مورد استفاده را تعریف کنند.

چگونگی رسیدن به پیروزی‌های اولیه نیز مهم است:

- فراتر از نتایج ملموس، پروژه‌های آزمایشی باید مدل‌های جدیدی از رفتار متناسب با نگرش رهبر جدید در مورد نحوه عملکرد سازمان ایجاد کنند. این به معنای درگیر کردن افراد مناسب، تعیین اهداف، تامین منابع، تعیین مهلت است.
- پیروزی‌های اولیه باید به روش‌هایی حاصل شوند که با فرهنگ سازمان سازگار باشند. رهبر جدید باید فرهنگ را به خوبی درک کند تا آنچه را که «پیروزی» محسوب می‌شود، تشخیص دهد.
- سرانجام، موفقیت در کسب پیروزی‌های اولیه بر پایه یک یادگیری مؤثر در اوایل کار بنا می‌شود. از آنجا که وضعیت رهبر جدید مملو از پیچیدگی‌ها و ابهامات است، یادگیری کارآمد در هنگام انتقال بسیار مهم است.



نکته بیست و هشتم:

روی آنچه مهم است تمرکز کنید، نه آنچه فوری است.

هر پنج دقیقه چک کردن ایمیل ممکن است باعث شود احساس کنید سرتان شلوغ است و یا مهم هستید، اما به شما کمک نمی‌کند که به لیست کارهای مهم خود برسید. اضطراب مداوم، باعث می‌شود از انجام کارهای واقعی که نیاز است به آن‌ها رسیدگی شود، باز بمانید.

- لیستی از سه موردی که مهم است هر روز انجام شوند، ایجاد کنید.
- آن‌ها را بنویسید و لیست را روی میز خود در جایی که در دیدتان باشد، نگه دارید.
- از لحظات آزاد روز خود برای بررسی این لیست استفاده کنید، نه برای چک کردن صندوق ورودی ایمیل.
- بیشتر موارد «فوری» می‌توانند منتظر بمانند تا شما زمان لازم برای تمرکز روی این پروژه‌های حیاتی را داشته باشید.
- در اولویت بندی کارها موارد مهم را به فوری ترجیح دهید.

این نکته مدیریتی از «چگونه برای تمرکز بر روی موارد مهم؛ موارد فوری را کاهش دهیم» نوشته Gina Trapani اقتباس شده است.

افرادی که سرشان شلوغ است، وقتی می‌خواهند تصمیم بگیرند که روز کاریشان چگونه پیش برود، دو گزینه دارند:

- می‌توانند در زمانی که دارند صبر کنند تا موارد اورژانسی پیش بیایند و سپس نسبت به این موارد واکنش نشان دهند،
- یا کارهایی را که تصمیم می‌گیرند مهمتر است، در اولویت قرار داده و انجامشان دهند،

تنها راه رسیدن به همه وظایف، اولویت بندی کارها به شیوه‌ای صحیح و کاهش توجه به موارد فوری برای کار بر روی موارد مهم است.

برای اولویت بندی کارها به شیوه‌ای صحیح باید بین موارد فوری و مهم تفاوت قائل شویم.



وظایف فوری

- شامل مواردی مانند یک ایمیل ترسناک است که نیاز به پاسخ فوری دارد.
- یک درخواست ناگهانی که به نظر می‌رسد فقط دو دقیقه طول می‌کشد، اما اغلب یک ساعت به طول می‌انجامد؛ مثلاً گزارشی که باید قبل از جلسه بنویسید.
- بیشتر اوقات ترجیح می‌دهید موارد این چینی را ابتدا انجام دهید زیرا از لیست کارهای پروژه فعلی شما آسانتر هستند.
- وظایف فوری معمولاً کوتاه مدت هستند و ما جذب آن‌ها می‌شویم، چرا که ما را مشغول نگه می‌دارند و باعث می‌شوند احساس کنیم به ما نیاز است. (وقتی سرمان شلوغ است حتماً آدم مهمی هستیم!)

اما پرداختن به یک جریان مداوم از کارهای فوری، باعث می‌شود تا در پایان روز در حالی که بسیار خسته‌اید به لیست کارهای واقعی و مهم خود نگاه کنید و با تعجب از خود بپرسید با این همه زمانی که داشته‌اید، چه کرده‌اید؟

از طرف دیگر، کارهای مهم، شما و کسب و کارتان را به سمت اهداف سوق می‌دهند.

موارد مهم همانند درخواست‌های فوری آدرنالین شما را بالا نمی‌برند. کارهایی نظیر:

- فکر کردن به اهداف بلندمدت،
- صادق بودن با خود در مورد این که کجا قرار دارید و دوست دارید کجا باشید،
- و انجام کارهای سختی که گاهی کسالت آورند.

از نظر شخصی، موارد مهم ممکن است شامل:

- هر روز باشگاه رفتن باشد.

در سطح شغلی، موارد مهم ممکن است شامل:

- تنظیم برنامه سالانه شما،
- تجزیه آن به موارد قابل تحویل ماهانه
- و ارزیابی عملکرد فعلی شما در قبال برنامه سال گذشته باشد.

درست است که فکر رفتن به باشگاه و تصمیم‌گیری در مورد اهداف امسال باعث می‌شود که تمایل پیدا کنید ایمیل خود را بررسی کنید، اما باید بدانید این‌ها همان کارهایی هستند که به شما در رسیدن به اهدافتان کمک می‌کنند.

اگر محل کار شما رسیدگی به موارد فوری را تشویق کند، تمرکز بر روی آنچه مهم است غیر ممکن به نظر می‌رسد. اما آگاهی از تفاوت بین این موارد و چند تکنیک ساده می‌تواند کمک کننده باشد.

پس برای اولویت بندی کارها به روشی درست:

هر روز سه کار مهم را برای انجام دادن انتخاب کنید.

آن‌ها را روی یک کاغذ بنویسید و در معرض دید خود قرار دهید. هر زمان که فرصت پیدا کردید، به جای چک کردن ایمیلتان، به کاغذ نگاه کنید و روی یک مورد کار کنید. لیست را محدود به سه آیتم نگه دارید و ببینید که می‌توانید چند مورد را کامل کنید.

نوتیفیکیشن (اعلان پیام) خود را خاموش کنید.

هر کاری که باید انجام دهید تا اختلال ناشی از دریافت ایمیل را به هم بزنید. وقتی تصمیم دارید روی یکی از کارهای مهم خود کار کنید، حداقل یک ساعت بدون وقفه به خودتان اختصاص دهید تا آن را تکمیل کنید.

یک جلسه ۲۰ دقیقه‌ای هفتگی با خود ترتیب دهید.

آن را در تقویم خود قرار دهید و زمان آن را به چیز دیگری اختصاص ندهید. با این جلسه با همان احترامی که به جلسه با رئیس خود می‌گذارید، رفتار کنید. لیست پروژه، لیست کارها و تقویم خود را در این جلسه بررسی کنید و زمان خود را برای مرور آنچه در هفته گذشته به پایان رسانده‌اید، و آنچه می‌خواهید هفته بعد به انجام برسانید، صرف کنید. این زمان بسیار خوبی برای انتخاب سه کار مهم روزانه شماست.



نکته بیست و نهم:

آیا باید در رهبری تغییرات بهتر عمل کنید؟

تغییر در سازمان‌های امروزی موضوعی دائمی است. رهبران باید سازگار، انعطاف‌پذیر و مبتکر باشند. با این حال، تلاش برای بهتر شدن در ایجاد تغییر می‌تواند یک چالش بزرگ و مبهم باشد. به جای استفاده از یک سبک رهبری کامل، با آزمایش‌های کوچک شروع کنید:

- روش جدیدی را برای محول کردن کارها امتحان کنید.
- رویکردهای مختلف را برای برقراری ارتباط بین دیدگاه و انتظارات خود آزمایش کنید.
- روش‌های جدید ارائه بازخورد را آزمایش کنید.
- در مورد آنچه کار می‌کند و آنچه نمی‌کند تأمل کنید.

این مراحل کوچک قابل مدیریت است و آنچه که از این آزمایش‌ها یاد می‌گیرید به شما در شکل‌گیری مهارت‌های رهبری تغییرات کمک می‌کند، ضمن این‌که چگونگی رخداد تغییرات را مدل‌سازی می‌کند.

این نکته مدیریتی از «برای تبدیل شدن به یک رهبر خلاق‌تر - کوچک فکر کنید» نوشته Stew Friedman اقتباس شده است.

اکنون به چه نوع رهبری نیاز داریم؟

تاکنون، متداول‌ترین پاسخ‌ها به این سوال:

سازگار، انعطاف‌پذیر و مبتکر است.

به دلیل حس همه جانبه آشفتگی که این روزها در زندگی اکثر ما وجود دارد، مهمترین ویژگی یک رهبر که به ذهن می‌رسد:

وسیله‌ای برای مقابله با هرج و مرج است. یعنی: خلاقیت.



اکنون، بیشتر از همیشه، افراد نیاز به کنترل دارند. وقتی به قدرت خودتان در ابداع روش‌های جدید برای انجام کارها اعتقاد دارید، یعنی وقتی اعتماد به نفس و شایستگی لازم برای ایجاد تغییرات معنی‌دار را دارید، در این صورت کمتر احتمال دارد که در برابر اضطراب‌های ناشی از ندانستن نحوه مقابله با هر مانعی که در آینده در مسیر شما قرار می‌گیرد، ناکام بمانید.

بنابراین، آنچه در جهان رهبری برای ما ضروری است، ظرفیت خلاق بودن به عنوان یک رهبر است. خبر خوب این است که می‌توانید یاد بگیرید که به عنوان یک رهبر، در محل کار و در سایر بخش‌های زندگیتان، خلاق‌تر باشید. و از این طریق کنترل بیشتری بر روی آشفتگی‌ها و هرج و مرج‌ها کسب کنید.

رهبری، ظرفیت بسیج کردن افراد به سمت اهداف ارزشمند است. اهدافی مانند ایجاد تغییرات پایدار.

مبتکر بودن و با خلاقیت عمل کردن، این است که نحوه انجام کارها را آزمایش کنید. این آزمایش کوتاه‌مدت می‌تواند:

- روشی جدید برای محول کردن کارها،

- خاموش کردن نوتیفیکشن‌ها برای کاهش سرو صدا،
- به اشتراک گذاشتن دیدگاهتان در مورد دنیایی که سعی در ساختن آن با دیگران دارید،
- حتی ورزش کردن برای کاهش استرس و تقویت تمرکز باشد.

این‌ها فقط پیروزی‌های کوچک هستند، اما هدف بزرگتر کسب تسلط بیشتر بر مهارت رهبری تغییرات است.

پس از پایان آزمایش، یادگیری واقعی از طریق تأمل در مورد این‌که در حین تلاش برای یک تغییر کوچک اما جدید، چه چیزی جواب داده و چه چیزی نداده است، شروع می‌شود.

هشدار: اگر در غلبه بر سه مانع بزرگ خلاقیت یعنی:

ترس از عدم موفقیت، احساس گناه از خودخواه جلوه کردن و نادیده گرفتن احتمالات، بهتر نمی‌شوید، در این صورت فرصت تقویت ظرفیت خود برای به دست آوردن کنترل در یک جهان ناپایدار را از دست می‌دهید.



نکته سی‌ام:

از قرار دادن محدودیت برای نوآوری نترسید.

google مدت‌هاست به دلیل نوآوری‌ش مورد تحسین اندیشمندان و مبتکران قرار گرفته است. اما حتی google هم نیاز به محدودیت برای نوآوری دارد.

این شرکت در سال ۲۰۰۹ اعلام کرد:

برای اطمینان از این‌که ایده‌های صحیح، منابع و توجه مدیران ارشد را به دست آورند، استفاده از فرایندهای رسمی را آغاز می‌کند. تصور نکنید که فرایندها و محدودیت‌ها باعث مهار نوآوری می‌شوند. بلکه اغلب با تمرکز خلاقیت و کمک به اختصاص بودجه به پروژه‌هایی با بالاترین بازدهی، نوآوری را تسریع می‌کنند.

- فرآیندی ایجاد کنید تا نوآوری را سازماندهی و هدایت کنید.
- مطمئن شوید که این روند به یک بار مسئولیتی اضافه تبدیل نشود و ایده‌های نوآورانه را با کاغذبازی‌های اضافی و غیر ضروری از بین نبرد.

این نکته مدیریتی از رشد Google توسط scott anthony گرفته شده است.

گوگل همواره الهام‌بخش مدیرانِ سرتاسر جهان بوده است.

این فقط به دلیل مزایای بی‌نظیر آن نیست. بلکه مربوط به روش برخورد Google با نوآوری است. در گوگل مهندسين تشويق می‌شوند که در اوقات فراغت خود به پروژه‌های منطبق با علائق شخصی خود فکر کنند. سپس تیم‌هایی برای بهترین ایده‌ها تشکیل می‌شوند. قواعد و اصول مبتنی بر بازار اطمینان حاصل می‌کنند

که بهترین ایده‌ها بودجه را دریافت می‌کنند. در واقع مسائل بیشتری درباره رویکرد Google برای تحسین کردن وجود دارد و همینطور چیزهای زیادی برای آموختن.

این سیستم تضمین می‌کند که ایده‌های جالب، حتی مواردی که به طور آشکار برای قابلیت‌های Google یا مدل اصلی تجارت آن مناسب نیستند، تا حدی مورد توجه قرار بگیرند.



با این حال، ثابت شد که رویکرد Google همیشه موفقیت را تضمین نمی‌کند.

همچنان بیش از ۹۵ درصد از درآمد Google به تبلیغات جستجوی مبتنی بر وب بر می‌گشت. علاوه بر این، از آنجا که رشد انفجاری شرکت کند شده بود، کارمندان مبتکر برای ایجاد سرمایه‌گذاری‌های جدید گوگل را ترک کردند. به عنوان مثال، تویتر توسط کارمندان سابق Google تشکیل شده است.

این لحظه تصمیم‌گیری گوگل بود:

یا گوگل باید کشف می‌کرد که چه نظم و رویکردی برای نوآوری داشته باشد یا به شرکتی مانند سایر شرکت‌ها تبدیل می‌شد. گوگل تصمیم گرفت فرایندی را ایجاد کند که به کمک آن اطمینان حاصل کند ایده‌های با اولویت بالا منابع مناسب را دریافت می‌کنند. به طور خاص، جلسات **بررسی نوآوری** ایجاد کرد که در آن روسای دپارتمان ایده‌های امیدوار کننده را با رهبران ارشد گوگل به اشتراک می‌گذارند، و به این ترتیب به مدیران کمک می‌کند تا توجه و منابع را بر روی ایده‌های نوید بخش متمرکز کنند.

سه توصیه در ارتباط با قرار دادن محدودیت برای نوآوری:

توصیه اول:

- معیارهای روشنی را برای نحوه تصمیم‌گیری در مورد بودجه تنظیم کنید.
- اطمینان حاصل کنید که این معیارها شامل عناصر کمی (مثلاً این که بازار چقدر می‌تواند بزرگ باشد) و عناصر کیفی (ما نسبت به این موضوع چقدر اشتیاق داریم) باشد.

توصیه دوم:

یک الگوی ایده‌آل نوآوری ایجاد کنید که پیشرفت‌های اصلی را با رشد کسب و کار ادغام کند.

توصیه سوم:

آگاهانه به دنبال ایده‌هایی باشید که تنوع منحصر به فردی را با استفاده از یک:

- کانال جدید،
- دستیابی به مشتری جدید
- یا ایجاد یک جریان جدید درآمدی فراهم می‌کند.

یک درس کلی در تغییر رویه Google وجود دارد:

مردم فکر می‌کنند محدودیت‌ها بازدارنده‌های نوآوری هستند. اما اینطور نیست. تلاش‌های محدود نشده اغلب تلاش‌های نامنظمی هستند که منجر به نتایج جزئی می‌شوند.

محدودیت‌های مناسب در مکان‌های مناسب می‌توانند:

- شتاب‌دهنده نوآوری باشد.
- خلاقیت را در جایی که بیشتر مورد نیاز است، متمرکز کنند.
- به اطمینان از این که سرمایه‌گذاری در جایی که بالاترین بازدهی را دارد، انجام می‌شود، کمک کنند.



نکته سی و یکم:

چگونه الهام بخش تیم خود باشید.

به عنوان یک مدیر، یکی از مسئولیت‌های اصلی شما الهام بخشیدن به تیمتان است:

- این که به آن‌ها انگیزه دهید تا بهترین نسخه خود را در کار ارائه داده،
- تغییرات دشوار را انجام دهند
- و بر موانع بزرگ غلبه کنند.

مهارت‌های ارتباطیتان می‌تواند باعث الهام بخش بودن و یا مانع از آن شود.

برای پیشرفت در این مهارت، سعی کنید به شکل یک چالش دعوت به عمل کنید.

به عنوان مثال:

ما می‌توانیم کسب و کار در حال نابودی خود را زنده کنیم.

این رویکرد باعث می‌شود افراد شما بدانند که اگر تیم جدید و بهتری می‌خواهند، باید برای آن تلاش کنند. شما رهبری را بر عهده می‌گیرید، اما به پشتیبانی آن‌ها نیاز دارید. همانطور که چالش را مطرح می‌کنید، آن‌ها را امیدوار کنید. این به تیم شما کمک می‌کند تا انتخاب‌های دشوار اما لازم برای زنده ماندن و موفقیت در شرایط فعلی را بپذیرند.

این نکته مدیریتی از «چگونه مانند باراک اوباما ارتباط برقرار کنیم» نوشته John Baldoni در سایت hbr.org اقتباس شده است.

باراک اوباما به عنوان کسی که مهارت بالایی در ارتباطات دارد، شناخته می‌شود. بلاغت او، توانایی به تصویر کشیدن با کلمات به گونه‌ای که دیگران نه تنها آنچه را او می‌بیند، ببینند، بلکه آن را احساس کنند، همان چیز است که

باعث شهرت او شد. در دوران ریاست جمهوری او، جهان با انواع مختلفی از سبک‌های ارتباطی که اواما از آن‌ها برای ارتباط با دیگران استفاده می‌کرد، آشنایی پیدا کرد.

بررسی تاکتیک‌های اواما برای درک سبک رهبری او ضروری است و تکنیک‌های مفیدی را به رهبران در سایر زمینه‌های زندگی نشان می‌دهد:

به چالش بکشید.

بله ما می‌توانیم

شعار انتخاباتی او بود. این شعار هم نشان دهنده دعوت به عمل اواما بود و هم مردم آمریکا را آگاه می‌کرد که اگر یک آمریکای متفاوت می‌خواهند باید برای آن تلاش کنند. او رهبری را برعهده می‌گیرد، اما به حمایت آن‌ها احتیاج دارد.

سوال پرسید.

اواما به عنوان استاد پیشین حقوق، دوست داشت با ایده‌های مختلف سر و کله بزند. دوست داشت همه جوانب یک مسئله را بشنود. او می‌خواست دیگران را تحریک کند تا نقطه نظرات مخالف خود را بیان کنند.

واقعی باشید.

اواما هوادار ورزش و یک مرد خانواده دوست بود که از ابراز عشق به همسر و دخترانش خجالت نمی‌کشید. به این ترتیب او تصویری از خودش ساخت که از بسیاری جهات، دقیقاً مانند همه ماست و بنابراین، سختی‌های زندگی روزمره را می‌شناسد.



قاطعانه تصمیم بگیرید.

با وجود استقبال از دیدگاه‌های مخالف، شیوه او در مبارزات انتخاباتی و روابطش با کنگره نشان داد که او می‌داند چه می‌خواهد و نمی‌ترسد که از قدرت سیاسیش برای دستیابی به آن استفاده کند.

الهام بخش باشید.

اوباما در یکی از سخنرانی‌هایش گفت:

به یک اعلام استقلال جدید نیاز داریم، نه فقط در سطح ملی بلکه در زندگی شخصیمان، استقلال از ذهن‌ها و ایدئولوژی‌های کوچک و تعصب.



نکته سی و دوم:

چگونه هزینه شکست را کاهش دهیم؟

شکست در روند نوآوری می‌تواند پرهزینه و وقت‌گیر باشد. بنابراین چرا میزان شکست خود را تا حد ممکن به صفر کاهش ندهید؟

این یک هدف والا است، و تعداد کمی از شرکت‌های مبتکر تاکنون به آن دست یافته‌اند. علاوه بر این، شکست برای نوآوری مهم است، و گرنه چه راه دیگری برای یادگیری وجود دارد؟

به جای حذف شکست، با انجام سه کار زیر بر کاهش هزینه‌های شکست تمرکز کنید:

(۱) هزینه آزمایش‌ها را پایین بیاورید.

نیازی نیست که آزمایشات گران باشند. برای آزمایش یک مفهوم نیازی به از تو خلق کردن آن نیست. روش‌های کم هزینه‌ای را برای آزمایش فرضیات پیدا کنید.

(۲) ترتیب آزمایشات را تغییر دهید.

فرضیات استراتژیک را قبل از فرضیات منطقی آزمایش کنید. نیاز بازار را قبل از تکمیل یک محصول بررسی کنید.

(۳) سریع‌تر تصمیم‌گیری کنید.

سازمان‌های بزرگتر غالباً اجازه می‌دهند ایده‌های بد بیشتر باقی بمانند! تصمیم‌گیری را هنگام نوآوری تسریع کنید و پروژه‌های ناقص را قبل از این‌که هزینه و زمان شما را هدر دهند، کنار بگذارید.

این نکته مدیریت و رهبری از «۳ راه برای شکست ارزان» نوشته scott anthony اقتباس شده است.

اگر هزینه شکست انقدر گران نبود، شکست می‌توانست تجربه خوبی باشد. از آنجا که شکست هزینه و زمان زیادی به همراه دارد، بالا بودن نرخ شکست می‌تواند باعث ترس شرکت‌ها از نوآوری شود. البته یکی از راه‌های برون رفت از این مشکل افزایش نرخ موفقیت در نوآوری است. مطمئناً آرزوی خوبی است. اما مراقب باشید چرا که پیروی از این مسیر ظاهراً معقول می‌تواند منجر به رفتارهای اشتباه شود.

به عنوان مثال:

یک شرکت همیشه می‌تواند با معرفی محصولات جدید و بهبود یافته که فروش محصولات قبلی را کاهش می‌دهد، به موفقیت دست یابد. یک شرکت می‌تواند با اطمینان بگوید که تمام درآمدش از محصولاتی است که طی دو سال گذشته راه اندازی شده‌اند، و احساس خوبی نسبت به تلاش‌های نوآوری خود داشته باشد، و با این حال در واقع از رقبایش عقب بیفتد.

راه حل واقعی کاهش چشمگیر هزینه شکست است.

یک تیم رهبری که به دنبال دستیابی به این هدف است، سه اهرم در اختیار دارد:

هزینه آزمایش‌ها را پایین بیاورید.

لازم نیست که اجرای آزمایشات پرهزینه باشد. روش‌های کم هزینه برای آزمایش فرضیات مهم وجود دارد.

ترتیب آزمایش‌ها را تغییر دهید.

بسیاری از شرکت‌ها پول زیادی را صرف پاسخ دادن به سوالات اشتباه می‌کنند. آن‌ها بدون درک این که آیا در بازار نیازی برای یک فناوری وجود دارد، به دنبال تکمیل آن می‌روند. ابتدا ریسک‌های استراتژیک را ارزیابی کنید، زیرا آن‌ها غالباً همان چیزی هستند که یک ایده را از بین می‌برند.

سرعت تصمیم‌گیری را افزایش دهید.

گاهی شرکت‌ها به دلیل فرآیندهای تصمیم‌گیری آهسته، اجازه می‌دهند ایده‌های بد مدت زمان بیشتری باقی بمانند. خاتمه دادن به پروژه‌های ناقص در مراحل اولیه از هزینه‌های غیر ضروری جلوگیری می‌کند و منابع را بر روی بهترین ایده‌ها متمرکز می‌کند.

مفید بودن این اهرم‌ها نیاز به پذیرش مفهوم **به اندازه کافی خوب** دارد. آزمایش‌ها اغلب گران هستند زیرا شرکت‌ها قبل از انجام هر نوع آزمایش، کمال‌گرا هستند. به یاد داشته باشید، هرچه کمتر هزینه کنید، آزادی بیشتری برای تغییر رویکرد خود خواهید داشت.

و در آخر، به یاد داشته باشید که شکست همیشه بد نیست. شانس بسیار زیادی وجود دارد که اولین ایده شما اشتباه باشد. اگر با سرعت زیاد و با هزینه کم شکست بخورید، می‌توانید کشف یک ایده موفقیت‌آمیز را سرعت ببخشید.



نکته سی و سوم:

۴ صفت یک رهبر خلاق

مهارت‌های رهبری قدیمی در دنیای پر سرعت و در حال تحول امروزی کارایی نخواهند داشت. تنها رهبران خلاق که دوراندیش و همدل هستند، موفق می‌شوند. در ادامه **۵ راهکار** معرفی می‌شود که با به کارگیری آن‌ها می‌توانید به عنوان یک رهبر خلاق موفقیت کسب کنید:

- (۱) به جای فرمان صادر کردن، تیم و سازمان خود را به سمت موفقیت رهبری کنید.
- (۲) به جای مدیریت افراد بر روی توانمندسازی آن‌ها کار کنید. دانش، تجربه و راه‌حل‌های فراوانی وجود دارند که در انتظار کشف به سر می‌برند. باید به افراد کمک کنید تا آن‌ها را کشف کنند.
- (۳) احترام در سازمان را با احترام گذاشتن بهبود ببخشید، نه با تقاضا کردن آن.
- (۴) بدانید که چگونه موفقیت و شکست را مدیریت کنید.
- (۵) در مدیریت خود بخشندگی نشان دهید و حریص نباشید. در مورد موفقیت‌های خود فروتن باشید و هر زمان که ممکن است به دیگران هم فرصت درخشش بدهید.

این نکته مدیریتی از «چرا رهبران خلاق بسیار نادر هستند» نوشته Navi Radjou اقتباس شده است.

در مدیریت خود بخشندگی نشان دهید و
 عریض نباشید
 در موفقیت‌های خود فروتنی نشان دهید و
 هر زمان که ممکن است به دیگران هم
 فرصت درخشش بدهید



www.behtime.ir

بهتایم

برگرفته از مصاحبه Navi Radjou با رئیس جمهور پیشین هند Dr A.P.J. Abdul Kalam :

دکتر Kalam در گفتگوی جذاب خود، تغییرات چشمگیر اجتماعی و اقتصادی و تکنولوژیکی که در سراسر جهان رخ می‌دهد را مرور کرد و بیان کرد که سرعت تحولات فناوری شتاب می‌گیرد و جهان با کمبود منابع روبرو می‌شود. دکتر Kalam استدلال کرد که برای پیشرفت در این دنیای پرتلاطم، شرکت‌ها و همینطور ملت‌ها به شدت به آنچه او رهبران خلاق می‌نامد، نیاز دارند.

نژاد جدیدی از رهبران دوراندیش و همدل که:

- کمتر مانند یک فرمانده عمل می‌کنند و بیشتر مانند مربی هستند،
- کمتر مانند مدیر بوده و بیشتر مانند یک یار همدل و همفکر هستند،
- احترام در سازمان را پرورش می‌دهند، به جای آن که آن را تقاضا کنند.

دکتر Kalam با استناد به تجربه خود، هشت اصل مهم رهبری خلاق را بیان کرد که برای نوآوری و رشد در اقتصاد دانش بنیان در حال ظهور حیاتی است:

- رهبر باید برای سازمان چشم‌انداز داشته باشد.
- رهبر باید اشتیاق داشته باشد که آن چشم‌انداز را به عمل تبدیل کند.
- رهبر باید بتواند در مسیرهای ناشناخته حرکت کند.
- رهبر باید بداند که چگونه هم موفقیت و هم شکست را مدیریت کند.
- رهبر باید در تصمیم‌گیری شجاعت داشته باشد.

- رهبر باید در مدیریت شرافت داشته باشد.
- همه اعمال رهبر باید شفاف باشند.
- رهبر باید با صداقت کار کند و با صداقت موفق شود.

برای روشن شدن موضوع دکتر Kalam شخصی را که ۸ ویژگی رهبر خلاق را داشت، مثال زد:

هنگامی که اولین مأموریت پرتاب ماهواره هند در سال ۱۹۷۹ با شکست روبرو شد، مدیر آژانس فضایی هند، پروفیسور Satish Dhawan مسئولیت کامل این شکست را بر عهده گرفت، اگرچه دکتر Kalam در واقع مسئول این مأموریت بود. با این حال سال بعد، وقتی آن‌ها با موفقیت اولین ماهواره ساخت هند را در مدار قرار دادند، پروفیسور Dhawan در کنفرانس مطبوعاتی شرکت نکرد. در عوض، او از دکتر Kalam خواست که داستان این موفقیت را با رسانه‌ها به اشتراک بگذارد، بنابراین اعتبار کامل این مأموریت را به او اعطا کرد.

امیدوارم که شرکت‌ها و شهروندان رهبران تجاری و سیاسی را انتخاب کنند که:

- در رهبری خود خلاقیت داشته باشند.
- وظایف رهبری خود را با شرافت و صداقت انجام دهند.
- کسانی که کمتر به عنوان فرمانده و بیشتر به عنوان تسهیل‌کننده عمل کنند.
- و از اهمیت کسب صادقانه و با شرافت موفقیت آگاهی داشته باشند.



نکته سی و چهارم: راهکار برای موفقیت پروژه.

بسیاری از نوآوری‌های حوزه فناوری اطلاعات آن‌طور که وعده داده می‌شوند، پیش نمی‌روند، و بیشتر اوقات تقصیرها به گردن حمایت کم و اهداف تجاری نامشخص می‌افتد. هیچ سازمانی نمی‌تواند از عهده این اتلاف وقت و هزینه برآید. اما اگر یک پروژه فناوری اطلاعات را مدیریت می‌کنید، چگونه می‌توانید شانس موفقیت پروژه خود را بالا ببرید؟

تشخیص و رفع رفتارهای مخاطره آمیزی که چنین پروژه‌هایی را با شکست روبرو می‌کنند، راه حل مناسبی است.

این آزمون را در نظر بگیرید :

- (۱) آیا تیم پروژه بدون در نظر گرفتن آنچه برای موفقیت پروژه لازم است، مهلت تعیین کرده است؟
 - (۲) آیا حامی پروژه فاقد پتانسل لازم برای پشتیبانی از تلاش تیم است؟
 - (۳) آیا ذینفعان قدرتمند پروژه، با فرآیندهای تصویب رسمی مخالفند؟
 - (۴) آیا اعضای تیم در گزارش مشکلات و مسائل پروژه با مشکل روبرو هستند؟
 - (۵) آیا در روند استخدام اعضای تیم حق دخالت کمی دارید؟
- اگر پاسختان به هر یک از این سؤالات مثبت است، پروژه شما در معرض خطر است. مشکل را از طریق مکالمه صادقانه با حامی و همین‌طور تیم پروژه خود اصلاح کنید.

این نکته مدیریتی از «راه درست برای این‌که مسئول تغییر در حوزه فناوری اطلاعات باشید» نوشته **susan Cramm** در **hbr.org** اقتباس شده است.

مشکل این است که، هیچ کس به شما نمی‌گوید که برای این که یک مسئول تغییرات خوب باشید، باید حاضر باشید برای موفقیت پروژه بمیرید. البته نه به معنای واقعی کلمه. اما باید آمادگی داشته باشید که شغل یا موقعیت خود را با مکالمات دشوار اما حیاتی در معرض خطر قرار دهید، تا اطمینان حاصل کنید که تصمیمات خوبی اتخاذ می‌شوند و شانس موفقیت پروژه پیش روی شماست.

مثال زیر را در نظر بگیرید.

Alberto که یک مدیر اجرایی با استعداد بود، در اولین اجرای برنامه‌ریزی منابع سازمان (ERP) شرکت خود شکست خورد. (با کمبود زمان و هزینه‌هایی دو برابر هزینه‌های پیش‌بینی شده مواجه شد.)

Alberto دیگر با این شرکت کار نمی‌کند. او اخراج نشد، اما تصمیم به ترک سازمان گرفت. خسته و سرخورده بود. Alberto آگاهانه تمام قوانین را زیر پا گذاشته بود. اجازه داد تا پروژه شروع شود با وجود این که می‌دانست:

معیارهای موفقیت پروژه مبهم و محدودیت‌ها بسیار هستند، مسئولیت‌پذیری در ارتباط با تغییر فرآیندها مناسب نیست. هنگامی که مسئول مالی به دلایل شخصی پروژه را ترک کرد، نقش او را بر عهده گرفت. اجازه داد تا یک مدیر پروژه بی‌تجربه انتخاب شود و رفته رفته با شکست او مسئولیت‌های مدیریتی این مدیر پروژه را بر عهده گرفت. تقریباً صمیمانه سعی در مطرح کردن مسائل داشت، اما سیگنال‌های اشتباه می‌فرستاد. در ابتدا، نمی‌خواست غرغرو به نظر برسد، و پروژه را قبل از شروع از بین ببرد و در پایان، او حرفه خود را به خطر انداخت!

تحقیقات نشان داده است که:

تقریباً ۷۰٪ از نوآوری‌های حوزه فناوری اطلاعات در برآورده کردن انتظارات ناکام مانده و از این تعداد، ۵۰٪ موارد ناشی از مشارکت کم، پشتیبانی ناکافی از مدیر اجرایی و اهداف نامشخص تجاری هستند. جالب اینجاست که اکثر مدیران پروژه به خوبی از خطرات و ریسک‌های پروژه‌های خود آگاه هستند. ولی متأسفانه، فقط حدود ۰٫۲٪ از مدیران پروژه می‌دانند که چگونه به طور مؤثر در گفتگوهای صحیح برای کاهش این موارد مشارکت کنند.

در مقاله «چگونه رهبران پروژه می‌توانند بر بحران سکوت غلبه کنند» نویسندگان درباره ۵ گفتگوی حیاتی برای کمک به موفقیت پروژه بحث می‌کنند:

آیا بر اساس واقعیت‌ها برنامه‌ریزی می‌کنیم؟	تعیین ددلاین‌ها بدون توجه کافی به آنچه نیاز است.	۸۵٪
آیا حامی پروژه پشتیبانی لازم را فراهم می‌کند؟	حامی پروژه اهمیت نمی‌دهد. فاقد پتانسیل و صلاحیت کافی است.	۶۸٪
آیا به فرآیند تایید در سازمان اعتقاد داریم؟	ذینفعان قدرتمند فرآیند تایید را دور می‌زنند.	۸۳٪
آیا ما صادقانه پیشرفت و ریسک‌ها را ارزیابی می‌کنیم؟	اعضای تیم در گزارش صادقانه ریسک‌ها موفق نیستند.	۵۰٪
آیا اعضای پروژه از عهده وظایفشان بر می‌آیند؟	مدیر پروژه در استخدام و جایگزینی اعضای ناکارآمد تیم حق کمی دارد.	۸۰٪

وقتی مدیران در این گفتگوها شرکت نمی‌کنند:

- برای همه کسانی که درگیر هستند مشکل به وجود می‌آید.
- پروژه‌ها شکست می‌خورند.
- برخی ناامید می‌شوند.
- افراد خوش‌شانس از تجربه خود درس می‌گیرند و به مدیر پروژه و مدیر تغییرات بهتری تبدیل می‌شوند.
- بسیاری دیگر شغل خود را از دست می‌دهند.
- اکثریتِ بدشانس می‌آموزند که زندگی خیلی کوتاه است و باید از پذیرفتن نقش‌های رهبری یا پروژه‌هایی که خیلی مخاطره‌آمیز به نظر می‌رسند، خودداری کنند.

گفتگوهای سازنده و اغلب دشوار منجر به تصمیم‌گیری‌های خوب شده و تصمیم‌گیری‌های خوب باعث موفقیت پروژه می‌شوند.

نگرانی‌های خود را در نظر بگیرید و آن‌ها را به سمت مکالمه‌های سازنده هدایت کنید.

پروژه‌های خود را مرور کنید و کشف کنید کدام یک از رفتارهای پرخطر در پروژه شما جریان دارند. در مرحله بعدی، نحوه انجام گفتگوهای مناسب را به کمک نقش‌آفرینان پیدا کنید. سرانجام، هرچه سریع‌تر شجاعت خود را برای گفتن آنچه باید گفته شود، جمع کنید.



نکته سی و پنجم:

رفتار با رئیسی که عاشق جلسات طولانی است.

رئیس شما عاشق **جلسات طولانی** است. با این حال او تنها کسی است که به این موضوع علاقه دارد. چرا که این گردهمایی‌ها سازنده نیستند و زمانی را که باید صرف کارهای واقعی شود، به هدر می‌دهند. به طوری که برای انجام کارهای مهم‌تر، برخی از شما صبح‌ها زودتر می‌آید، یا تا دیر وقت در شرکت می‌مانید و یا آخر هفته‌ها هم کار می‌کنید. تعدادی از همکاران شما حتی به دنبال شغل جدید هستند.

آیا کاری هست که بتوانید برای کاهش زمان جلسات طولانی انجام دهید؟

بله، اما باید با دقت قدم بردارید. برخی از مدیران از **جلسات طولانی** استفاده می‌کنند تا احساس کنند بر همه‌ی امور کنترل دارند. بنابراین:

- انتقادات و پیشنهادات خود را در قالب کلمات مثبت به ریاستان ارائه دهید.
- به او بگویید راه‌هایی را می‌بینید که استفاده از آن‌ها موجب صرفه‌جویی در زمان می‌شود.
- پیشنهاد کنید قبل از جلسه موضوعات مورد نظرش را به اطلاع همه برساند تا بقیه نیز بتوانند قبل از جلسه افکار خود را نظم دهند.
- وقتی این اتفاق بیفتد، ایده‌ها جریان پیدا می‌کنند و کارهای بیشتری انجام می‌شود. همچنین زمان با ارزشی برای مدیر شما ذخیره می‌شود.
- اگر پیشنهادات شما باعث می‌شود ریاستان احساس کند که به نگرانی‌های او توجه می‌کنید، ممکن است زمان جلسات را کمتر کند و به همه اجازه دهد سر کار خود برگردند.

این نکته مدیریتی از «جلسات خیلی زیاد» نوشته John Baldoni در hbr.org اقتباس شده است.

موقعیت زیر را در نظر بگیرید:

پاپ آپ مسنجر روی صفحه نمایش شما چشمک می زند.

موضوع: بروزرسانی پیشرفت پروژه، جلسه در اتاق کنفرانس.

به سرعت لیوان چای و دفترچه یادداشت خود را برمی دارید و همراه سایر همکاران به اتاق جلسات می روید. هنگامی که پروژکتور پاورپوینت در حال روشن شدن است، می شنوید که همکارانتان زیر لب درباره جلسات و تعداد زیاد آن ها شاکی هستند و با هم صحبت می کنند. زمان به کندی پیش می رود و از فکر کارهای تلنبار شده روی میز خود کلافه اید. بالاخره بعد از مدت زمانی که برایتان به اندازه یک سال طول کشیده است، جلسه تمام می شود و ریاستان می گوید به زودی درباره این موضوع، جلسه دیگری خواهیم داشت. وقتی پشت میز خود برمی گردید پیامی از همکار عصبانی خود دریافت می کنید که نوشته:

واقعا متوجه نمی شوم، لازمه برای هر موضوعی یک پیش جلسه، یک جلسه و لابد یک پس جلسه تشکیل بشه؟ من برای این که کارهای واقعی خودم را انجام بدم صبح خیلی زود میام اینجا.

همانطور که با همکاران همدردی می کنید، به یاد تمام آخر هفته هایی می افتید که مجبور شدید برای تکمیل کردن کارها در شرکت بمانید. به فکر فرو می روید و به دنبال یک راه حل می گردید.

اما برای کاهش زمان جلسات طولانی چه کاری باید انجام دهید؟

(۱) با رئیس خود درباره کاهش زمان جلسات طولانی صحبت کنید.

- با او در ارتباط با مواردی که فرصت های تجاری به دلیل جلسات طولانی از دست رفته اند، صحبت کنید. این کار را به گونه ای انجام دهید که او را سرزنش نکنید. به دنبال مواردی باشید که درخواست مشتری به موقع پاسخ داده نشده تنها به این دلیل که کارمندان در محل کار خود حاضر نبوده و یا به دنبال جلسه (یا قبل از آن) تمرکز خود را از دست داده اند.
- پیشنهاد کنید یک محل خاص برای جلسات اختصاص داده شود. تلفن های همراه، لپ تاپ و هرگونه حواس پرتی دیگر باید از این اتاق حذف شوند تا جلسات متمرکزتر برگزار شوند.

(۲) برای کاهش زمان جلسات طولانی به رئیس خود ایده ارائه دهید.

- از تشکیل جلساتی که برای تصدیق تصمیمی است که قبلاً مورد توافق قرار گرفته است خودداری کنید. اگر در مورد به اشتراک گذاری اطلاعات است، این کار را با استفاده از ایمیل انجام دهید.
- زمان‌های مشخصی را برای جلسات برنامه‌ریزی کنید و همیشه به موقع شروع کنید. با شروع به موقع تعیین می‌کنید، هر بار که کسی دیر می‌آید و جزئیات را از دست می‌دهد، وظیفه خودش است که بعد از جلسه، اطلاعات از دست رفته را به دست آورد. علاوه بر این، مدت زمان برنامه‌ریزی شده برای جلسه می‌تواند با استفاده از یک تایمر حفظ شود.
- اگر از دستور کار جلسه استفاده نمی‌کنید، دستور کار و لیست اهداف را پیشنهاد دهید. این باعث می‌شود برگزارکنندگان جلسات در مورد **دلیل تشکیل جلسه** فکر کنند. و بررسی کنند که آیا واقعاً به جلسه احتیاج هست.
- اجازه ندهید که شرکت‌کنندگان در جلسه بنشینند. به این ترتیب هیچکس بیش از حد احساس راحتی نمی‌کند و همین امر باعث می‌شود تا شرکت‌کنندگان بخواهند هرچه زودتر جلسه را پیش ببرند و شروع به کار کنند.



(۳) مودب باشید و احترام او را نگه دارید.

- در ابتدا توضیح دهید در حالی که از این فرصت جمع شدن با همکاران در محل کار و همفکری قدردانی می‌کنید، نگران طولانی شدن این جلسات هستید. تمام تلاش خود را بکنید که او را بخاطر این موضوع

مقصر جلوه ندهید. بطور خلاصه توضیح دهید که چگونه این موضوع بر عملکرد شما و برخی از همکارانی که با آنها صحبت کرده‌اید، تأثیر می‌گذارد.

- به او بگویید به این دلیل به جلسات کوتاه‌تر تمایل دارید که بتوانید زمان بیشتری را به انجام وظایفتان اختصاص دهید.

۴) نتایج کاهش زمان جلسات طولانی را پیگیری کنید.

- برای این که به رئیس خود کمک کنید که ببیند جلسات کوتاه‌تر باعث بالا بردن بهره‌وری و خلاقیت می‌شود، ردیابی نتایج را پیشنهاد دهید.
- از ابزارهای نظرسنجی و نمودارها برای تهیه این اطلاعات استفاده کنید.



نکته سی و ششم:

مدیریت احساس ناخوشایند ناشی از پیام‌های بی پاسخ

همه ما تجربه ایمیل یا پیام‌های بی پاسخ را داشته‌ایم. در این موقعیت معمولاً با چنین احساسی روبرو می‌شویم:

چه اشتباهی مرتکب شده‌ام؟

در ادامه ۳ نکته برای مقابله با حس ناخوشایند ناشی از پیام‌های بی پاسخ آورده شده است:

۱) فکر نکنید با شما مشکل شخصی دارند.

معمولاً توضیحی منطقی برای این سکوت وجود دارد. شاید کارفرما هنوز برای این سمت بودجه دریافت نکرده است یا همکاران هیچ اطلاعات جدیدی برای به اشتراک گذاشتن با شما ندارد. فرض نکنید که کار اشتباهی انجام داده‌اید، اما درک کنید که ممکن است فرد اولویت‌های دیگری داشته باشد.

۲) مرتباً با ارسال پیام‌های پیگیری، مزاحمت ایجاد نکنید.

در دنیای پر مشغله امروز، گاهی اوقات همه کاری که افراد می‌توانند انجام دهند، پاسخگویی به مسائل حیاتی و اولویت‌های اصلی است. اگر کار شما جز این موارد نیست، با ایمیل یا تماس‌های مکرر برای پیگیری مزاحمت ایجاد نکنید.

۳) احساسات خود را مدیریت کنید.

پس از پیگیری، فرض کنید که دیگر جوابی نخواهید شنید. در این صورت اگر دوباره جوابی بشنوید، سورپرایز خواهید شد. اگر نه، انرژی خود را صرف ناراحتی و استرس برای آن نکرده‌اید.

این نکته مدیریتی از «هنگامی که تماس‌های شما بی‌پاسخ می‌مانند، چه باید بکنید؟» نوشته peter Bregman اقتباس شده است.

چند ماه پیش، الکس که یک مشاور بازاریابی است با سم که رئیس بازاریابی در یک شرکت داروسازی بود، ملاقات کرد تا احتمال انجام یک پروژه برندسازی را بررسی کند. آن‌ها جلسه عالی داشتند. یا حداقل الکس اینطور فکر می‌کرد. اما یک ماه بعد، پس از آن که ایمیل‌ها و پیام‌های صوتی که الکس برای سم ارسال می‌کرد بی‌پاسخ ماند، الکس نظرش را عوض کرد. او با خود فکر کرد که در مصاحبه اشتباهی مرتکب شده است و بنابراین موقعیت کاری را از دست داده است.

این وضعیت فقط برای الکس پیش نیامده است. حداقل هفته‌ای یک بار داستان‌هایی از این دست می‌شنوم:

یک نفر پاسخ فرد دیگر را نمی‌دهد و آن فرد هم سکوت او و پیام‌های بی‌پاسخ را به منفی‌ترین شکل تعبیر می‌کند. با سم که اتفاقاً آشنای من بود تماس گرفتم و از او درباره جلسه‌ای که با الکس داشت، سوال کردم. او به من گفت:

جلسه خیلی خوب پیش رفت، من الکس را دوست دارم. شخص مناسبی برای پروژه است.

پس چرا ایمیل‌ها و پیام‌های او را پاسخ نداد؟

سم به من گفت:

چون هنوز توافق مالی برای این پروژه را دریافت نکردیم با الکس تماس نگرفتم. به محض این که دریافت کنم، تماس می‌گیرم.

این یک توضیح کاملاً منطقی است. سم چیز جدیدی برای به اشتراک گذاشتن با الکس ندارد، هنوز نمی‌تواند کار را به الکس بسپرد، بنابراین چرا اصلاً پاسخش را بدهد؟

همه ما خیلی مشغول هستیم پس تا مجبور نباشیم تماس نمی‌گیریم و ایمیل نمی‌زنیم.

اما این باعث می‌شود الکس در موقعیت ناخوشایند بی‌خبری قرار بگیرد. آیا او باید ایمیل پیگیری ارسال کند، و به سم اطلاع دهد که هنوز به پروژه علاقه‌مند است و منتظر پاسخ اوست؟

برای پاسخ به این پرسش من به برادرم آنتونی که تهیه‌کننده فیلم است و روزانه بیش از ۴۰۰ ایمیل دریافت می‌کند، ایمیل زدم تا از او بپرسم که درباره این موضوع چه فکر می‌کند.

او گفت:

اگر جای سم بودم و یک سری ایمیل از الکس با مضمون نگرانی برای سکوت، دریافت می‌کردم، فقط اذیت میشدم. من می‌دانم که چگونه شغل خود را اداره کنم، و اگر به کسی پاسخ ندهم، دائماً مزاحم شدن به آن‌ها کمک نمی‌کند. باید منتظر بمانم تا من آماده پاسخگویی باشم، نمی‌توانم نیازهای آن‌ها را به نیازهای خودم برتری دهم.

من به او پاسخ دادم:

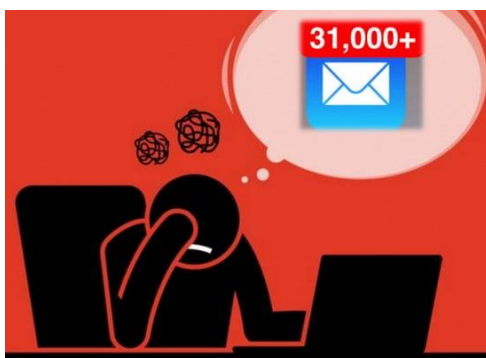
آیا این بی‌احترامی نیست؟ آیا سم نباید یک ایمیل سریع ۳۰ ثانیه‌ای به او بزند و بگوید که بودجه لازم را دریافت نکرده و به محض این‌که اطلاعات بیشتری دریافت کند، با او تماس می‌گیرد؟

پاسخ آنتونی:

اگر سم روزانه ۴۰۰ ایمیل برای پاسخ دادن داشته باشد و ۲۰۰ مورد از آن‌ها ایمیل‌های حیاتی هستند که او در اولویت قرارشان می‌دهد و پاسخشان را می‌دهد، پس این وظیفه سم نیست که ۲۰۰ ایمیل ۳۰ ثانیه‌ای دیگر هم برای افرادی بنویسد که نیازی به نوشتن برای آن‌ها نمی‌بیند. الکس فقط باید صبر کند.

این واقعیت زندگی ما در این روزها است:

همه ما خیلی بیشتر از آنچه بتوانیم پاسخ دهیم، ایمیل دریافت می‌کنیم. بنابراین اولویت‌بندی می‌کنیم. ابتدا با موارد حیاتی مقابله می‌کنیم و سپس بعد از آنکه زمان کمی پیدا کردیم، شاید در راه یا در یک تعطیلات آخر هفته، با موارد با فوریت کمتر برخورد می‌کنیم.



باید اعتراف کنم که بارها در موقعیت الکس بوده‌ام و به اشتباه چندین پیام به شخصی که پاسخم را نمی‌داد ارسال کردم. اما همانطور که در مورد ایمیل آنتونی فکر می‌کردم متوجه شدم هیچ یک از آن پیگیری‌ها نتیجه نداده‌اند. اگر می‌خواستند کار را به من بسپارند، بدون این که اصرار کنم این کار را می‌کردند و ارسال ایمیل‌های مکرر تنها باعث می‌شود محتاج به نظر برسم.

بنابراین در این شرایط که الکس از قبل رابطه کاری با سم ندارد، الکس باید چه کند؟

دو راه برای مدیریت پیام‌های بی پاسخ وجود دارد:

(۱) اولویت ایمیل پیگیری را از طریق تبدیل کردن آن به یک ایمیل حیاتی بالا ببرید.

به عنوان مثال:

اگر الکس به سم اطلاع دهد که یک پروژه رقابتی وجود دارد که الکس قصد دارد هفته بعد آن را بپذیرد، سم مجبور می‌شود فوراً پاسخ او را بدهد یا این که ریسک از دست دادن الکس را بپذیرد. من پیشنهاد می‌کنم اگر چنین موقعیتی صحت دارد، این حرف را بزنید، اگر این گونه نیست، قمار خطرناکی می‌کنید.

(۲) متوجه باشید که این ایمیل حداقل برای فردی که منتظر پاسخ او هستید حیاتی نیست.

بپذیرید که آن‌ها به موقع پاسخ شما را خواهند داد یا شاید اصلاً پاسخ ندهند. سپس این بسیار مهم است که احساسات خود را مدیریت کنید.

اما چطور؟

پیگیری را یک بار، بعد از جلسه انجام دهید و لحظه‌ای که آن را پیگیری می‌کنید، فرض کنید که آن‌ها علاقه‌ای به ادامه موضوع ندارند و پاسخ منفی داده‌اند. موضوع را تمام شده بدانید و پیگیری را از لیست خارج کنید. در آینده اگر با شما تماس برقرار کردند یا ایمیل ارسال کردند، سورپرایز خواهید شد و می‌توانید در مورد نحوه ادامه بحث صحبت کنید. اگر تماسی نگرفتند، شما کارهای دیگر خود را متوقف نکرده‌اید، و یا انرژی خود را صرف استرس داشتن برای این موضوع نکرده‌اید. همیشه می‌توانید سایر اطلاعات غیر مرتبط با موضوع باز مثل: مقالات،

به روزرسانی‌ها، یا مراجع را ارسال کنید، زیرا ممکن است مورد علاقه فرد قرار بگیرد و روابط را عمیق‌تر کند. اما مسئله باز را دنبال نکنید.



نکته سی و هفتم:

متقاعد کردن دیگران به تغییر با از بین بردن گزینه‌های انتخاب

متقاعد کردن دیگران به تغییر آسان‌تر خواهد بود، وقتی فرد فرصت دارد قبل از رخداد یک تغییر، آن را تجربه کند. گاهی با حذف گزینه‌های انتخاب می‌توانید دیگران (یا خودتان) را وادار کنید که چیز جدیدی را امتحان کنند. به عنوان مثال:

یکی از مدیرانی که می‌خواست اعضای تیمش به جای این‌که همیشه برای پیدا کردن راه حل به او روی بیاورند، از یکدیگر کمک بگیرند، به یک تعطیلات سه هفته‌ای رفت. در حالی که او خارج از دفتر کار بود و نمی‌شد با او ارتباط برقرار کرد، افرادی که مستقیم به او گزارش می‌دادند، برای برطرف کردن سوالات حیاتی‌شان چاره‌ای جز مراجعه به یکدیگر نداشتند.

این نکته مدیریتی از «برای این‌که برای انتخاب کردن به افراد کمک کنید، گاهی اوقات مجبورید گزینه‌ها را حذف کنید» نوشته Peter Bregman اقتباس شده است.

از زبان Peter Bregman:

یک آخر هفته که برای اسکی رفته بودم، با تماشای بالابره‌های پر از اسکی‌باز، درس رهبری گرفتم. چند سال پیش از این زمان، همه با خوشحالی از بالابر F استفاده می‌کردند. بالابر F تنها بالابری بود که از پای کوه تا بالای آن را بدون توقف حرکت می‌کرد. پس از مدتی این مجموعه یک بالابر براق و جدید با سرعت بالا درست در کنار بالابر F نصب کرد: بالابر A در زمانی کمتر از نصف بالابر F اسکی‌بازان را به بالای کوه می‌رساند. پس منطقی بود که دیگر کسی از بالابر F استفاده نکند. زیرا:

- ساعت‌ها طول می‌کشید تا به پای کوه برسیم.
- برای بلیط بالابر هزینه زیادی پرداخت می‌کردیم.

• و بنابراین دوست داشتیم هرچه بیشتر اسکی کنیم.

پس چرا باید از بالابر آهسته استفاده می کردیم؟

از آنجا که همه از بالابر A استفاده می کردند، زمان انتظار ۲۰ تا ۳۰ دقیقه طول می کشید. از طرف دیگر صفی برای بالابر F وجود نداشت. بیا ببینیم چند محاسبه ریاضی سریع انجام دهیم:

رفتن به بالای کوه با بالابر F دوازده دقیقه و با بالابر A پنج دقیقه طول می کشد. بنابراین شما انتظار دارید به محض این که زمان انتظار برای بالابر A هفت دقیقه یا بیشتر طول بکشد، مردم شروع به استفاده از بالابر F کنند. اما اشتباه می کنید. مردم احمق نیستند، اما همیشه هم منطقی نیستند:

من هم از بالابر A استفاده می کردم. این گونه نیست که ریاضی بلد نباشم، اما عادت کرده بودم که از بالابر A استفاده کنم. شاید پیش خودم فکر می کردم: اگر صف سریع تر از آنچه انتظار دارم حرکت کند چی؟ از طرفی نشستن روی بالابر آهسته و تماشای سرعت بالای بالابر دیگر ذاتاً ناامید کننده بود.

بیا ببینیم مدیریت را به این تصویر اضافه کنیم.

مدیریت مجموعه اسکی می خواست که افراد بیشتری از بالابر F استفاده کند تا به این ترتیب صف انتظار را کاهش دهد و بار جمعیت را بین بالابرهای پخش کند. بنابراین آن ها یک کمپین بازاریابی را شروع کردند:

علائم بزرگی را با فلش های هدایت کننده به سمت بالابر F نصب کردند. سعی کردند تا اسکی بازان را به سمت ورودی بالابر F سوق دهند. حتی شخصی را با یک بلندگو در صف انتظار بالابر A قرار دادند تا محاسبات ریاضی را برای آن ها انجام دهد:

اگر ۷ دقیقه یا بیشتر منتظر هستید، بهتر است از بالابر F استفاده کنید.

آن ها همه چیز را امتحان کردند. اما هیچ کدام جواب نداد.

این دقیقاً همان وضعیتی است که برای متقاعد کردن دیگران به تغییر در سازمان ها می بینیم. (البته برعکس: معمولاً افراد به روش های قدیمی چسبیده و در برابر روش های جدید مقاومت می کنند.) مثلاً:

یک مدیر می خواهد کارمندان را به روز مشکلات به جای مراجعه به او به یکدیگر مراجعه کنند. اما مانند هر مثال دیگری از متقاعد کردن دیگران به تغییر با مقاومت روبرو می شود. چرا که افراد روش های ناکارآمدی را که

کامل می‌شناسند، به پیشرفت‌هایی که برایشان ناآشناست، ترجیح می‌دهند. مدیران معمولاً به روشی که مجموعه کوه انجام داد، عمل می‌کنند:

- علائم بزرگ،
- کمپین‌های بازاریابی،
- افرادی که در میکروفون فریاد می‌زنند و ارتباطات منطقی را توضیح می‌دهند.

و همه آن‌ها معمولاً یک نتیجه مشابه می‌گیرند:

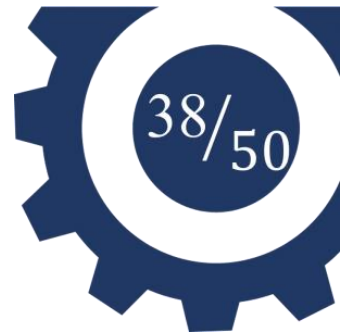
بازگشت به روش‌های معمول.

اما آخر هفته گذشته، در مجموعه کوه، اتفاقی افتاد که همه چیز را تغییر داد. بالابر A از کار افتاد. یک تعمیر جزئی که زمانبر هم نبود نیاز داشت. در ابتدا، هیچ چیز تغییر نکرد. همه ما در صف ماندیم! بعد از چند لحظه، چند نفر از آن‌هایی که در انتهای صف طولانی بودند، شروع به حرکت به سمت بالابر F کردند. دیگران هم دنبالش رفتند. ما با حسرت و در حالی که شکایت می‌کردیم به سمت بالابر دیگر رفتیم. این تنها انتخاب ما بود. اما معلوم شد که خیلی هم بد نیست. سواری کندتر و به همین دلیل گرم‌تر بود و باد کمتری به صورت ما می‌خورد. در کل، یک سفر کوچک خوب بود. من طرفدار این هستم که به مردم حق انتخاب بدهم. مردم تغییر می‌کنند وقتی تصمیم می‌گیرند که تغییر کنند. ولی، بعضی مواقع مجبور هستید که برای متقاعد کردن دیگران به تغییر بالابر A را ببینید. فریاد زدن و تبلیغات مردم را مجبور به سوار شدن به بالابر F نمی‌کند. بعضی اوقات، برای این که مردم بتوانند انتخاب‌های هوشمندانه‌ای انجام دهند، باید اول آن‌ها را تجربه کنند. فقط در این صورت می‌توانند به خوبی انتخاب کنند. در غیر این صورت، پیش‌داوری‌ها مانع آن‌ها می‌شوند. مثلاً:

مدیری که می‌خواست کارمندانش به جای او کنار یکدیگر باشند. این راه حل را برگزید:

او به یک تعطیلات سه هفته‌ای رفت و حتی یکبار هم ایمیل یا پیام صوتیش را چک نکرد. وقتی سرانجام پیام‌های صوتی خود را چک کرد، متوجه چیز جالبی شد. اولین پیام‌ها همه از او سؤال می‌کردند که چه کاری باید انجام دهند. آخرین پیام‌ها همه به او می‌گفتند که در نهایت چه کاری انجام دادند. چند ساعت پس از این که بالابر A تعمیر و بازگشایی شد، مردم همچنان از بالابر F استفاده می‌کردند. روز بعد، برای اولین بار در این سال‌ها، هر دو بالابر پر شد. من هنوز طرفدار این هستم که به مردم حق انتخاب بدهم. موضوع این است که گاهی اوقات شما

باید مردم را مجبور کنید قبل از تصمیم‌گیری آگاهانه، گزینه‌های جایگزین را تجربه کنند. بعضی مواقع مجبور هستید که بالابر A را ببندید.



نکته سی و هشتم:

بالا بردن مقاومت در برابر مشکلات

رهبران در این دوره زمانی که تغییرات به سرعت اتفاق می‌افتند، به سه مهارت مقاومت، قاطعیت و سازگاری بیش از هر زمان دیگری احتیاج دارند. خبر خوب این است که اگر این مهارت‌ها در رهبری شما وجود ندارند، می‌توانید با مدیریت افکار، اعمال و رفتارهای خود آن‌ها را توسعه دهید.

در ادامه چند راهکار ساده برای بالا بردن مقاومت در برابر مشکلات می‌بینید:

مثبت فکر کنید.

امیدوار و خوش‌بین باشید. روی آنچه می‌خواهید تمرکز کنید، نه آنچه که می‌ترسید از دست بدهید.

واقعیات را بپذیرید.

بپذیرید که تغییر با یا بدون شما اتفاق می‌افتد. بدانید چه چیزی خارج از کنترل شماست.

قاطعانه عمل کنید.

با مشکلات مقابله کنید؛ از آن‌ها دوری نکنید.

چشم‌انداز بلند مدت داشته باشید.

بر روی یک رویداد درجا نزنید.

این نکته مدیریتی از «مقاومت: چگونه یک استراتژی شخصی برای بقا بسازید» نوشته Gill Corkindale اقتباس شده است.

داستانی آموزنده برای بالا بردن مقاومت در برابر مشکلات از زبان Gill Corkindale:

چند ماه پیش شانس این را داشتم با کسی همکاری کنم که مقاومت را به معنای واقعی درک کرده بود.

Atef عضو یک گروه کوچک از رهبران بین المللی بود که من در لندن مشاور آن‌ها بودم. روز اول، از آن‌ها خواستم تا درباره خودشان کمی صحبت کنند. Atef آخرین نفر حرف زد. معاون ارشد یک بانک آمریکایی که چالش‌های پیش روی خودش را توصیف کرد. داستان فشار کاری، تغییر پروژه‌ها، ساعات طولانی و همکاری با افراد مختلف که برایم آشنا و تکراری بود. اما بعد از گذشت چند دقیقه، داستان او غیرمعمولی شد.

او کودکی خود را توصیف کرد:

یک فلسطینی بدون تحصیلات و خدمات بهداشتی سالم. در سن ۱۵ سالگی، پدرش درگذشت و به عنوان پسر بزرگتر وظیفه حمایت از خانواده را بر عهده او گذاشت. او هر کاری که می‌توانست پیدا کند از جمله کارگر ساختمانی، پیشخدمت و رانندگی تاکسی انجام داد. و موفق شد به اندازه کافی پول برای آموزش خود جمع کند و در سن ۲۰ سالگی بورس تحصیلی از یک کالج آمریکایی دریافت کرد. پس از فارغ التحصیلی، شغل سطح پایینی را در یک بانک پذیرفت و راه خود را تا معاونت ادامه داد. سخت کوشی او با ارتقاء رتبه پاداش داده شد و در سن ۳۵ سالگی، این بانک حامی تحصیل او در رشته MBA در یک مدرسه تجاری عالی شد.

همه ما به داستان‌هایی که او یکی پس از دیگری تعریف می‌کرد با دقت گوش می‌دادیم، داستان‌هایی از مقابله او باخطر و محرومیت و این‌که چگونه با حمایت بسیار کم در نهایت دوام آورده و موفق شده بود. او توضیح داد که چگونه گذشته دشوارش او را قوی‌تر، هوشیارتر و مصمم‌تر کرد تا علی‌رغم هر مانع و تهدیدی در نهایت در زندگی موفق شود. او با انرژی و اشتیاق فراوان برای زندگی، متعادل، مطمئن و منظم بود. من شک ندارم که Atef از هرچه زندگی بر سر راهش قرار دهد، سربلند بیرون می‌آید.

بحران مالی ممکن است بانکش را وادار به تجدید ساختار کند، حتی ممکن است شغل خود را از دست بدهد و مجبور شود دوباره از نو شروع کند. اما من یقین دارم که او با همه مشکلات کنار آمده و موفق خواهد شد. چرا؟ زیرا درسی که در اوایل زندگیش آموخته بود به او یاد داد که چگونه مقاوم باشد.

هرچه اقتصاد به سمت رکود حرکت می‌کند، مقاومت در برابر مشکلات به عنوان مهارت اصلی رهبران مطرح می‌شود.



انجمن روانشناسی آمریکا این ویژگی را توانایی سازگاری خوب در مواجهه با مشکلات، تجربیات ناخوشایند، تراژدی، تهدید و منابع استرس‌زا از جمله فشارهای کاری، بیماری و مشکلات خانوادگی تعریف می‌کند.

یک فرد مقاوم نه تنها قادر به تحمل چنین تجربیاتی در همان لحظه است، بلکه می‌تواند پس از آن هم به وضعیت سابق برگردد. خبر خوب این است که رهبران می‌توانند با مدیریت افکار، رفتارها و عملکردهای خود انعطاف‌پذیری و مقاومت در برابر مشکلات خود را بهبود ببخشند.

برای بالا بردن مقاومت در برابر مشکلات ۱۰ راهکار وجود دارد:

روابط حمایتی و دلسوزانه ایجاد کنید.

در خانه و همین‌طور بین دوستان و همکاران. کمک و پشتیبانی را بپذیرید و در صورت نیاز به دیگران کمک کنید.

به یاد داشته باشید که برخی از بحران‌ها خارج از کنترل شما هستند.

شما نمی‌توانید وقایع را تغییر دهید اما می‌توانید نحوه تفسیر و واکنش به آن‌ها را تغییر دهید. سعی کنید این را بپذیرید و به آینده نگاه کنید.

بپذیرید که تغییر بخشی از زندگی است.

و شما مجبورید خودتان را با شرایط تغییر وفق دهید.

اهداف واقع‌بینانه تعیین کنید.

و قدم‌های کوچک اما منظمی برای رسیدن به آن‌ها بردارید. به جای تمرکز بر روی هدف کلی، از خود بپرسید:
کاری که امروز می‌توانم کامل کنم چیست؟

قاطع و مصمم باشید.

هر آنچه در توان دارید انجام دهید نه این‌که از مشکلات دوری کنید و امیدوار باشید که آن‌ها خودشان از بین بروند.

سعی کنید تجربیات خود را در مورد مقابله با از دست دادن یا مشکلات عاطفی درک کنید.

قدردان آنچه از این وقایع آموخته اید باشید.

نظر مثبت در مورد خودتان داشته باشید.

به نقاط قوت و توانایی‌های خود اطمینان داشته باشید.



سعی کنید چشم‌انداز بلندمدت‌تری داشته باشید.

یک رویداد را برای خودتان بزرگتر از آنچه هست نکنید.

امیدوار و خوش‌بین باشید.

به جای نگرانی از آنچه می‌ترسید ، آنچه را که می‌خواهید تجسم کنید.

مراقب خود باشید.

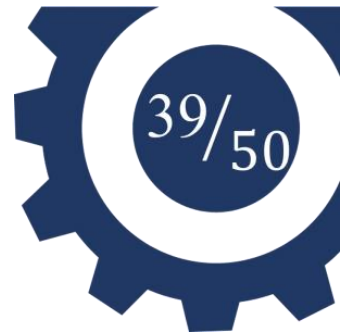
سلامتی، آمادگی جسمی و نیاز شما به آرامش و صلح. این‌ها به شما قدرت و تعادل لازم را برای رویارویی با شرایط دشوار می‌دهند. یک موسسه آمریکایی تحقیقی برگزار کرد تا دریابد که چرا برخی از افراد حتی در حین استرس خوب عمل می‌کنند.

آن‌ها دریافتند که مقاوم‌ترین افراد دارای سه اعتقاد اساسی هستند:

تعهد: آن‌ها سعی دارند به جای این‌که خود را از دیگران جدا کنند، در رویداد مشارکت کنند.

کنترل: آن‌ها سعی می‌کنند نتایج را کنترل کنند، نه این‌که به انفعال و ناتوانی دچار شوند.

چالش: آن‌ها تغییرات استرس‌زا (مثبت یا منفی) را فرصتی برای یادگیری جدید می‌بینند.



نکته سی و نهم:

۴ نکته برای مدیریت و رهبری با پرسیدن سؤال

مدیران وقتی با مشکلی مواجه می‌شوند، فوراً راه حل خودشان را پیشنهاد می‌کنند. به جای این کار با پرسیدن سؤال، می‌توانند به اعضای تیم کمک کنند تا راه‌حل‌های خود را ارائه کرده و اعتماد به نفس و مهارت‌های خود را بهبود ببخشند.

برای مدیریت و رهبری با پرسیدن سؤال این نکات را در نظر داشته باشید:

(۱) پایان سوالات را باز نگه دارید.

سوالات محرکی بپرسید که اعضای تیم را ترغیب به فکر کردن کنند. سوالات را با چرا یا چگونه شروع کنید.

(۲) سوالات هدایت کننده نپرسید.

از پرسیدن سؤالاتی که جواب آن‌ها را می‌دانید، خودداری کنید.

(۳) مشوق راه حل‌ها باشید.

مثلاً بپرسید:

پیشنهاد می‌کنید برای به دست آوردن بهترین نتیجه چه کاری انجام دهیم؟

۴) یک فرهنگ مشوق پرسیدن سؤال ایجاد کنید.

از اعضای تیم بخواهید تا سؤالات مهم و حیاتی را به جلسات بیاورند، و نشان دهید که برای سؤالات آن‌ها ارزش قائل هستید.

این نکته مدیریتی از «نحوه پرسیدن سؤالات بهتر» نوشته Judith Ross اقتباس شده است.

وقتی یکی از کارکنان شما با مشکلی مواجه می‌شود، خیلی ساده‌تر است که مستقیم به سراغ شما بیاید و شما هم سریعاً راه حل خود را در اختیار او قرار دهید. اما در بلندمدت برای شما و سازمان بهتر است که آن‌ها را وادار کنید خودشان فکر کنند و به راه حل برسند، یعنی مدیریت و رهبری با پرسیدن سؤال.

مدیریت و رهبری با پرسیدن سؤال

با پرسیدن سؤالات مناسب، به اعضای تیم خود کمک کنید تا خودشان بهترین راه حل را پیدا کنند. سؤالاتی که:

- الهام‌بخش افراد شود تا به روش‌های جدید فکر کنند،
- دامنه دیدشان را گسترش دهند،
- و آن‌ها را قادر به مشارکت بیشتر در سازمان کنند.

در ادامه چارچوبی برای پرسیدن سؤالات مناسب در زمان مناسب، برای ایجاد شفافیت و توافق پیرامون مسائل و توانمندسازی کارکنان ارائه شده است:

برای مدیریت و رهبری با پرسیدن سؤال نوع صحیحی از سؤالات را بپرسید.

وقتی رئیس ایده‌های کارکنان خود را می‌پرسد، این پیام را به آن‌ها می‌دهد که کارشان را خوب انجام داده‌اند و قابل اعتماد هستند. اما یک سوال مناسب بیش از این که نشان دهنده احترام به شخصی که از او سوال می‌کنید باشد، در واقع مشوق پیشرفت آن شخص به عنوان یک متفکر و برطرف‌کننده مشکل خواهد بود و از این طریق برای شما ارزش کوتاه مدت و بلند مدت به ارمغان می‌آورد:

ارزش کوتاه مدت:

تولید راه حل برای مسئله مورد نظر

ارزش بلند مدت:

دادن ابزار به کارکنان برای این که در آینده به مسائل مشابه به طور مستقل رسیدگی کنند.

سوالات موثری که موجب توانمندسازی افراد می‌شوند، از یک یا چند روش زیر ایجاد ارزش می‌کند:

آن‌ها وضوح ایجاد می‌کنند:

آیا می‌توانید درباره این وضعیت توضیح بیشتری بدهید؟

آن‌ها روابط کاری بهتری ایجاد می‌کنند:

به جای این که بپرسید:

آیا به هدف فروش خود رسیده‌اید؟

بپرسید:

فروش چگونه پیش می‌رود؟

آن‌ها به افراد کمک می‌کنند تا به صورت تحلیلی و انتقادی فکر کنند:

عواقب حرکت در این مسیر چیست؟

آن‌ها باعث می‌شوند که افراد مسائل را به روشی تازه و غیرقابل پیش‌بینی ببینند:

چرا این راه حل جواب نداد؟

آن‌ها تفکری را که موجب پیشرفت می‌شود، تشویق می‌کنند:

آیا می‌توان این کار را به روش دیگری انجام داد؟

آن‌ها فرضیات را به چالش می‌کشند:

فکر می‌کنید اگر شروع به اشتراک‌گذاری مسئولیت فرایند اجرایی کنید، چه چیزی را از دست خواهید داد؟

آن‌ها برای راه‌حل‌ها مالکیت ایجاد می‌کنند:

بر اساس تجربه‌تان، پیشنهاد می‌کنید چه کاری انجام دهیم؟

برای مدیریت و رهبری با پرسیدن سؤال فرهنگی ایجاد کنید که پذیرا و مشوق سوالات باشد.

برای پرورش فرهنگی که در آن از سؤالات برای ایجاد ارزش استفاده می‌شود، به کارکنان خود اطلاع دهید که برای سؤالات آن‌ها ارزش قائل هستید.

به عنوان مثال:

به آن‌ها بگویید که بهترین سؤالات خود را در ارزیابی عملکردشان ذکر کنند.

این ممکن است سؤالاتی باشد که آن‌ها در یک سال گذشته مطرح کردند و منجر به ایده‌ها و راه‌حل‌های جدیدی برای شرکت شده است. به همان اندازه مهم است که به عنوان رهبر روشی را برای پرسیدن سوال طراحی و استفاده کنید تا تیم شما نیز به نوبه خود، آن را در رابطه با زیردستان خود به کار ببرد.

به عنوان مثال:

می‌توانید با پرسیدن سؤالاتی از قبیل سوالات زیر متوجه شوید میزان همکاری تیم با یکدیگر چگونه است:

- امروز سه ساعت با هم کار کردیم. به عنوان تیم کدام کار را بهتر انجام داده‌ایم؟
- چگونه می‌توانیم سؤالات بهتری بپرسیم؟

- چگونه می‌توانیم آنچه را که می‌آموزیم در سایر قسمت‌های کار خود استفاده کنیم؟
- چه مهارت‌های رهبری به ما کمک کردند تا امروز موفق شویم؟

آنچه با پرسیدن به دست می‌آورد.

با هدایت جلسات تیم خود با سؤال، به رفع ابهام و ایجاد هماهنگی درمورد مسائل کمک خواهید کرد. بیشتر گروه‌ها وقتی تشکیل می‌شوند، هم جهت نیستند. وقتی یک رهبر وارد گروه می‌شود و یک مشکل را بیان می‌کند، همه فرض می‌کنند که مسئله را به شکلی مشابه درک می‌کنند. در واقعیت، این نادرست است. مثلاً:

اگر محصولی به فروش نمی‌رسد، ممکن است تصور کنید که این به دلیل یک برنامه بازاریابی ناقص است. اما شاید دیگران فکر کنند که مشکل خود این محصول است. بدون پرسیدن متوجه این موضوع نخواهید شد. بدون توافق عمومی در مورد مشکل، نمی‌توانید یک استراتژی برای رفع آن تعریف کنید. پرسیدن چنین سؤالاتی اعضای تیم را قادر می‌سازد دیدگاه‌های یکدیگر را درک کنند و در مورد آنچه با آن دست و پنجه نرم می‌کنند، توافق کنند.

چه چیزی را نباید پرسید. چندین نوع سؤال می‌تواند بر کارکنان تأثیر منفی بگذارند.

سؤالات متمرکز بر این مسئله که چرا شخص نتوانسته موفق شود؛

کارکنان را مجبور به گرفتن موضع دفاعی یا واکنشی می‌کند. چنین سؤالاتی فرصت‌های موفقیت را از بین می‌برند و به افراد اجازه نمی‌دهند سوءتفاهم‌ها را برطرف کنند و یا به اهداف برسند.

این سوالات عبارتند از:

- چرا از برنامه عقب هستید؟
- مشکل این پروژه چیست؟
- چه کسی از گروه عقب می‌ماند؟
- یعنی بیشتر از این نمی‌دانید؟

سوالات هدایت کننده‌ای که به دنبال یک پاسخ مشخص هستند،

و باعث می‌شوند فردی که از او سؤال پرسیده می‌شود، در سامان به فردی منفور تبدیل شود و یا مجبور به توافق شود. در میان بسیاری از مشکلات دیگری که این نوع سوالات ایجاد می‌کنند، آن‌ها باعث می‌شوند که افراد از ارائه پاسخ صریح و صادقانه خودداری کنند.

مانند سوالات زیر:

- شما می‌خواستید این کار را خودتان انجام دهید، مگر نه؟
- آیا قبول ندارید که مشکل اینجا آقای رحیمی است؟
- همه افراد حاضر در این تیم فکر می‌کنند آقای رحیمی مشکل‌ساز است. شما چطور؟

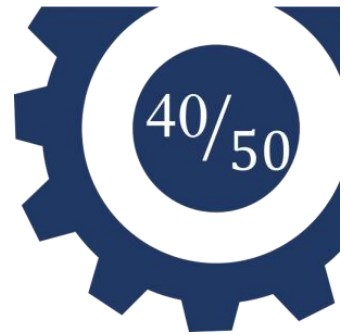
در حالی که سوالات بسته که نیاز به پاسخ‌های خاص دارند،

می‌توانند روشی مناسب برای شروع و پایان مکالمه باشند، یک سری از آن‌ها مانند موارد زیر باعث می‌شوند کارکنان احساس کنند که در معرض بازجویی هستند:

- آیا این زمان خوبی برای صحبت کردن است؟
- ساعت جلسه چه زمانی است؟
- چند نفر می‌آیند؟
- چه کسانی در آنجا خواهد بود؟
- چه زمانی گزارش آماده خواهد شد؟

موفقیت آن‌ها موفقیت شماست.

به یاد داشته باشید که رهبران دقیقاً به اندازه افرادی که برای آن‌ها کار می‌کنند، موفق هستند. با پرسیدن سوالات صحیح از کارکنان خود، می‌توانید به آن‌ها کمک کنید تا توانایی خود در حل مشکلات، خلاقیت و مهارتشان را پرورش دهند. قدرت بیشتر آن‌ها در این مناطق باعث می‌شود هنگام بروز چالش‌های تازه به شما و کل واحد بهتر کمک کنند.



نکته چهارم:

چگونه افرادی را با روحیه همکاری و کار تیمی استخدام کنیم.

در دنیای امروز، موفقیت یک شرکت به:

- روحیه همکاری و کار تیمی کارکنان،
- توانایی آنان در اشتراک‌گذاری دانش
- و مدیریت صحیح منازعات در تیم‌ها بستگی دارد.

به عنوان یک مدیر، باید به پرورش فرهنگی کمک کنید که در آن این توانایی‌ها شکوفا می‌شوند. یکی از راه‌های تقویت روحیه همکاری و کار تیمی در سازمان استخدام برای همکاری است.

- اطمینان حاصل کنید که داوطلبان ورود به سازمان با حداکثر تعداد افراد سازمان مصاحبه می‌شوند.
- در طول مصاحبه‌ها، سناریوهای کاری واقعی را به داوطلبان ارائه دهید و بپرسید که چه عکس‌العملی خواهند داشت. پاسخ آن‌ها بینشی ارزشمند در مورد روحیه همکاری‌شان در اختیار شما قرار می‌دهد.

این نکته مدیریتی از «نحوه پرورش فرهنگ همکاری» نوشته Lynda Gratton اقتباس شده است.

در دنیای کار امروزی:

- کار کردن با دیگران، روحیه همکاری و کار تیمی باعث کارایی سازمانی و شخصی می‌شود.
- کارمندان در تیم‌های مجازی با همکاران، تأمین‌کنندگان، مشتری‌ها و حتی رقبایی که هرگز آن‌ها را ملاقات نکرده‌اند، همکاری می‌کنند.
- سازمان شما به مشخصات تیم‌های سازمانی وابسته است.

از زبان Lynda Gratton

در حالی که تقریباً همه مدیران و شرکت‌ها برای کار تیمی و اهمیت تقویت طرز فکر همکاری ارزش قائلند، بسیاری از آن‌ها در واقع رفتارهایی را که موجب تضعیف همکاری می‌شوند، تشویق می‌کنند. پیترو شرکت او را به عنوان مثال در نظر بگیرید. یک شرکت بزرگ که تجهیزات با تکنولوژی بالا تولید می‌کند. پیترو در رابطه با همکاری بسیار مثبت صحبت می‌کرد و توجه من را به این بخش از شعار سازمان خود جلب کرد:

کار تیمی برای عملکرد این شرکت بسیار مهم است.

پیترو اطمینان داشت که با شنیدن این جمله من متوجه می‌شوم در این شرکت روحیه همکاری و کار تیمی بالایی وجود دارد. البته اینطور نبود. اعضای ارشد تیم، از جمله پیترو، نسبت به یکدیگر پرخاشگرانه و حتی آشکارا خصمانه برخورد می‌کردند. با نگاه دقیق‌تری به شرکت، فهمیدم که علیرغم شعار روحیه همکاری و کار تیمی، قوانین نانوشته افراد را تشویق می‌کند تا از همه افراد پیرامون خود پیشی بگیرند:

- آن‌ها به جای به اشتراک گذاشتن ایده‌ها و دانش فنی، دانش خود را پنهان می‌کردند و تا حد امکان با دیگران همکاری نمی‌کردند.
- طی چند هفته از پیوستن به این شرکت، افراد جدید می‌آموختند که ضمن این که رقابتی رفتار می‌کنند، پیوسته در مورد همکاری صحبت کنند.
- در این شرکت، مانند سایر شرکت‌هایی که من مطالعه کردم، شکافی بین شعار همکاری خلاق و واقعیت رقابت غیرمولد وجود داشت.



شرکت‌ها چگونه می‌توانند این شکاف بین شعار روحیه همکاری و کار تیمی و واقعیت موجود در شرکت را از بین ببرند؟

تحقیقات من چهار روش اساسی را که موجب تقویت روحیه همکاری و کار تیمی می‌شوند، مشخص کرد:

برای همکاری استخدام کنید.

شرکت‌هایی که در آن‌ها تفکر همکاری و کار تیمی شکوفا می‌شوند، در شیوه‌های استخدام خود دقت خاصی می‌کنند. آن‌ها به دنبال جذب افراد با روحیه همکاری و کار تیمی بالا و رد کردن افراد بیش از حد رقابتی و فردگرایانه هستند.

- ویژگی‌های مورد استفاده برای قضاوت داوطلبان را مرور کنید. آیا این ویژگی‌ها شامل توانایی برای کار در تیم‌ها، مقابله با درگیری و به اشتراک‌گذاری دانش هستند؟
- اگر می‌خواهید افراد با روحیه همکاری را استخدام کنید، افرادی را که چنین روحیه‌ای دارند، مسئول استخدام کنید.
- در مصاحبه، سناریوهای کاری واقعی به داوطلبان ارائه دهید و از آن‌ها بپرسید که چگونه واکنش نشان خواهند داد. پاسخشان می‌تواند بینشی ارزشمند در مورد میزان همکاری آن‌ها فراهم کند.

روش‌های جذبی را به کار بگیرید که باعث تقویت روحیه همکاری و کار تیمی می‌شوند.

وقتی شخصی به یک شرکت می‌پیوندد، شخصیت، نگرش و رفتارهای خود را به موقعیت جدید خود می‌آورد. به همین دلیل:

استخدام برای همکاری بسیار مهم است.

اما همکاری و رقابت هر دو در افراد وجود دارند:

- تعداد معدودی از ما روحیه کاملاً همکاری یا کاملاً رقابتی داریم.
- بسته به نوع محیط، تمایلات طبیعی خود را برای همکاری تقویت می‌کنیم یا کاهش می‌دهیم.
- اگر فردی که روحیه همکاری بالایی دارد خود را در یک محیط کار کاملاً رقابتی پیدا کند، احتمالاً روحیه خود را عوض می‌کند.

در چند هفته اول پس از شروع کار جدید یا پیوستن به یک شرکت جدید، کارکنان به ویژه به هنجارهای فرهنگی و رفتاری پیرامون خود حساس هستند:

- چگونگی لباس پوشیدن همکاران جدید،
- نحوه رفتار،
- نحوه صحبت کردن
- و غیره.

به همین دلیل، روش‌هایی را به کار بگیرید که بر ارزش همکاری تأکید می‌کنند.

برای تعیین آنچه هنگام جذب نیرو، سازمان شما می‌تواند برای تشویق به همکاری انجام دهد:

- درباره هفته‌های اول کار نیروی تازه وارد به خوبی فکر کنید:
- با چه کسی باید ملاقات کند و به چه شبکه‌هایی باید وصل شود؟
- سرپرست او یا یک همکار نزدیکش را مسئول کنید تا به او برای برقراری روابط با افراد کلیدی که باید با آن‌ها همکاری کند، کمک کند.
- تازه‌واردان رفتارهای خود را طوری تنظیم می‌کنند که با آنچه در اطراف خود می‌بینند سازگاری داشته باشند.
- اگر انتظار می‌رود نیروی کار جدید روحیه همکاری و کار تیمی بالایی داشته باشد، اطمینان حاصل کنید کسانی که مسئولیت جذب و آشنایی او را در سازمان بر عهده دارند، از خود همکاری نشان می‌دهند.

از آموزش دیدن افراد جدید توسط همکاران قدیمی تر پشتیبانی کنید.

از بین تمام روش‌های منابع انسانی که من مطالعه کردم، بیشترین موردی که در افراد و تیم‌های با همکاری بالا دیده شد، تجربه مشاوره و آموزش توسط همکاران قدیمی تر بود. مشاوره تحت سه شرط قدرتمندتر بود:

(۱) هنگامی که هر دو طرف داوطلب و خواهان این آموزش هستند،

(۲) هنگامی که مربی (همکاری که آموزش می‌دهد) در گوش دادن مهارت دارد،

(۳) وقتی مدیران ارشد مربی بوده و بنابراین به عنوان الگو برای بقیه سازمان مطرح می‌شوند.

برای این که آموزش محرک مهم همکاری در شرکت شما باشد:

- آموزش و مشاوره توسط همکاران قدیمی تر را تقویت کنید و به افراد آموزش دهید تا مربیان خوبی باشند،
- اما مشارکت هر دو طرف در یک رابطه آموزش باید داوطلبانه انجام شود.
- مدیران ارشد را ترغیب کنید تا اعضای کم تجربه تیم خود و حتی اعضای تیم های دیگر را آموزش دهند. این کار باعث می شود کارکنان بدانند این یک توانایی با ارزش برای سازمان است.

اطمینان حاصل کنید که مدیریت عملکرد برای همکاری ارزش قائل است و برای آن پاداش در نظر می گیرد.

هیچ چیز بیش از یک فرآیند مدیریت عملکرد که تنها به دستاوردهای فردی پاداش می دهد، همکاران را مقابل هم قرار نمی دهد. فرایندی که همکاری را به رسمیت می شناسد و به آن پاداش می دهد، می تواند فرهنگ همکاری را تقویت کند.

برای این که مدیریت عملکرد بتواند فرهنگ همکاری را تقویت کند، فرایند ارزیابی عملکرد باید میزان همکاری افراد را اندازه گیری کند.

برای این که ببینید تا چه میزان مدیریت عملکرد شرکت شما همکاری را تشویق می کند، از خود بپرسید:

- آیا فرایند مدیریت عملکرد به همکاران اجازه می دهد تا در مورد عملکرد بحث کنند و از یکدیگر یاد بگیرند، یا این فقط یک روند یک به یک است، که در آن یک مدیر عملکرد زیردستان خود را ارزیابی می کند؟
- چه نتایجی از این فرآیند حاصل می شود؟ آیا منجر به همکاری می شود؟
- چه بخشی از شناخته شدن در سازمان و پاداش به موفقیت فردی و چه بخشی از آنها به تلاش تیمی و همکاری تعلق می گیرد؟



نکته چهل و یکم:

از برجسب زدن به کارکنان خودداری کنید.

در هفته اول رهبری تیم جدید، احتمالاً کارکنان جدید خود را بر اساس برداشتتان از هوش، همکاری و ابتکار عملشان، به دو گروه تقسیم می‌کنید:

- کسانی که به آن‌ها اعتماد خواهید کرد
- و کسانی که به آن‌ها اعتماد نخواهید کرد.

این دسته‌بندی و برجسب زدن به کارکنان لازم اما پر ریسک است. برجسب‌هایی که به افراد می‌زنید، باقی می‌مانند. اگر در برجسب زدن به کارکنان مرتکب اشتباه شده باشید:

- برای کارمندانی که در موردشان اشتباه برداشت کرده‌اید تغییر دیدگاه شما مشکل خواهد بود.
- شما مطابق باور و دیدگاه خود آن‌ها را مدیریت خواهید کرد
- و از مشارکت آن‌ها کاسته خواهد شد.

برای جلوگیری از این اتفاق:

- اولین برداشت‌های خود را آزمایش کنید.
- با کارمندان خود آشنا شوید.
- کشف کنید که آن‌ها در چه مواردی خوب هستند و در کدام موارد باید پیشرفت کنند.

بدین ترتیب برجسب زدن به کارکنان دقیق‌تر و رویکرد مدیریتی شما مؤثرتر خواهد بود.

این نکته مدیریتی از «رهبران جدید: قبل از شروع بهره‌وری را پایین نیاورید» نوشته ean-francois Manzoni در سایت هاروارد برداشت شده است.

۹۰ روز اول شما در یک نقش جدید تأثیر زیادی بر شانس موفقیتتان دارد. یک شروع خوب می‌تواند برای سال‌ها مفید باشد. برعکس، یک شروع بد می‌تواند انرژی و بهره‌وری کارکنان شما و کل تیم را کاهش دهد.

چگونه برچسب زدن به کارکنان اتفاق می‌افتد!



وقتی یک رهبر جدید وارد می‌شود:

- اضطراب در سازمان بالا می‌رود،
- کسانی که از نظر مدیر سابق کارمندان خوبی بودند نگران حفظ وضعیت خود هستند،
- سایر کارمندان نگران نشان دادن توانایی‌های خود هستند.
- با حضور رئیس جدید کارکنان سعی می‌کنند اولویت‌ها و شخصیت او را کشف کنند تا تهدیدات و فرصت‌های احتمالی را پیش‌بینی کنند.
- در همین زمان، رهبر جدید از سخنان و رفتارهای دستیار مستقیم خود نتیجه‌گیری می‌کند.

تحقیقات نشان می‌دهد که بیشتر مدیران به سرعت کارکنان خود را به دو دسته تقسیم می‌کنند:

- کسانی که قصد دارند به آن‌ها اعتماد کنند. (افراد گروه)
- و کسانی که قصد ندارند به آن‌ها اعتماد کنند. (افراد خارج از گروه)

مطالعات نشان می‌دهند که رهبران جدید این دسته‌بندی را در همان ۵ روز اول کاری خود انجام می‌دهند، و افراد را بر اساس هوش، همکاری، اعتماد به نفس و ابتکار عملی که از رفتارشان برداشت کرده‌اند، تقسیم می‌کنند. اما چنین برداشت‌هایی ممکن است اشتباه باشند. (با توجه به مدت زمان بسیار کوتاه، احتمال خطا زیاد است).

چگونه برچسب‌ها باقی می‌مانند.

- مطالعات نشان می‌دهد که برچسب‌ها به آسانی تغییر نمی‌کنند.
- برچسب اعمال شده در هفته یا ماه اول تمایل دارد باقی بماند.
- کارمندی که اشتباه دسته‌بندی شده، تغییر برداشت رئیس خود را بسیار دشوار می‌داند و اولین برداشت‌های رئیس از او باقی می‌مانند.

به عنوان مثال، اگر رهبر جدید فکر کند یکی از دستیاران جدیدش به کمک نیاز دارد، اغلب با ارائه دستورالعمل‌های ویژه، نظارت دقیق‌تر بر نتایج کار او و مشارکت سریع هنگام بروز اولین نشانه‌های مشکل عکس العمل نشان می‌دهد.

چنین اقداماتی برای کمک به آن‌ها انجام می‌شود، اما به دو دلیل تأثیر متضاد دارند:

- فرد خود را محصور می‌داند و فکر می‌کند قادر به نمایش توانایی‌های خود نیست. چگونه می‌تواند امیدوار به هماهنگ شدن با استانداردهای همکاران باشد، زمانی که به او وظایف روتین و منابع کمتری داده می‌شود؟
- رویکرد کنترل کننده رئیس انگیزه او را از بین می‌برد. احساس نظارت بیش از حد و کم ارزش بودن، اعتماد به نفس او را می‌گیرد.

جلوگیری از برچسب زدن به کارکنان

روابط سازنده بسازید.

مدیران می‌توانند اولین برداشت از دستیار مستقیم خود را به خوبی شکل دهند. تماس مکرر در دوره سازنده رابطه به مدیر اجازه می‌دهد تا اولویت‌های اصلی و معیارهای عملکردی خود را منتقل کند. مدیران می‌توانند، شیوه‌های مدیریتی و ارتباطی خود، نحوه کار کردن آن‌ها، اصولی که برایشان مهم است، آنچه را که دوست دارند و آنچه آن‌ها را دیوانه می‌کند، توصیف کنند. همزمان این تعامل‌ها فرصتی به مدیران می‌دهند تا در مورد دستیار مستقیم

خود در سطح شخصی اطلاعاتی کسب کنند، احترام متقابل برقرار کنند و شروع به تمایز بین شخص و عملکرد او کنند.

ایجاد یک فضای کاری باز و حمایت کننده.

صرف زمان توسط مدیر جدید بر روی افراد، به آنها تعهد مدیر را می‌رساند و حسن نیت او را ثابت می‌کند. این حسن نیت است که به رهبر جدید کمک می‌کند تا اشتباهات اولیه را کنار بگذارد و در تصمیمات مبهم خود شک کند.

مقاومت در برابر برچسب زدن به کارکنان.

رهبران باید آگاهانه برچسب بزنند. باید در برابر برچسب‌های عملکرد عمومی مقاومت کنند. مانند قوی‌تر و یا ضعیف‌تر. زیرا این برچسب‌ها راهنمای عملکرد ضعیفی هستند. اگر یک برچسب به طور مداوم در مورد یک فرد خاص به ذهن مدیر خطور می‌کند، باید با تمایل طبیعی خود برای پردازش اطلاعات به گونه‌ای که از مشاهدات اولیه او پشتیبانی کند، مبارزه کند.

زود مداخله کنید.

برای حفظ روابط با افراد، مشکلات باید به محض ظهور برطرف شوند. مدیران غالباً سعی می‌کنند از ارائه بازخوردهای منفی در ابتدا خودداری کنند، با فرض این که ممکن است توسعه یک رابطه کاری را خراب کنند. اما اگر یک فرد کاری را انجام می‌دهد که مدیر جدید را نگران می‌کند، باید زودتر به آن فرد گفته شود. اگرچه ممکن است خوشایند نباشد، اما بازخورد اصلاحی که زود تحویل داده می‌شود، می‌تواند به عنوان بخشی از فرایند سازگاری عادی پذیرفته شود.

مداخله با تأخیر فقط به تهدید و شرمندگی مرتبط به این مسئله دامن می‌زند، با ارائه به موقع بازخورد شانس این را دارید که کارکنان نسبت به آن واکنش سازنده‌ای نشان دهند.

سوالاتی که هفته اول باید از خود پرسید.

- قبل از روز اول: چگونه خود را به تیم معرفی می‌کنید؟ در مورد سبک کار، انتظارات و معیارهایی که بر اساس آن‌ها قضاوتشان خواهید کرد، چه خواهید گفت؟

- با چه تعداد از دستیاران مستقیم خود رو در رو صحبت کرده‌اید؟ از نقاط قوت و ضعف آن‌ها چه می‌دانید؟
یک سوال خوب برای شما، به عنوان مدیر، این است که از دستیاران خود بپرسید:

از من چه می‌خواهید؟

سپس در مرحله بعدی به آن‌ها بگویید:

حالا اجازه دهید آنچه که امیدوارم از شما ببینم را توضیح دهم...

- آیا برجسب‌هایی از قبل به ذهنتان رسیده‌اند؟ اگر آن‌ها منفی هستند، آیا می‌توانید شخصی را که فرد مورد نظر را خوب قلمداد می‌کند، پیدا کنید؟ با او صحبت کنید تا ببینید چه نکته مثبتی در وجود فرد از چشم شما دور مانده است.
- آیا صریحاً از دستیار مستقیم خود برای کمک به ایجاد روابط کاری دعوت کرده‌اید؟ آیا از او خواسته‌اید که هر زمان که اعمالتان مانع از ساخت روابط کاری خوب می‌شوند، به شما اطلاع دهد؟



نکته چهل و دوم:

بهترین راهکارها برای یک مدیریت موفق

مدیریت موفق از نیازهای هر سازمانیست.

قابلیت‌های فردی و گروهی، موفقیت پایدار سازمان را فراهم می‌نماید. مدیریت با همسوسازی اهداف فردی، گروهی و سازمانی در جهت رشد سازمان تلاش می‌کند. گویند که در سپاه نادر، پیری جنگ‌آور سپاه دشمن را به وحشت انداخته بود و مبارزه جانانه‌ای به نمایش گذاشته بود. نادر که از مهارت جنگجوی سالخورده، انگشت به دهان مانده بود، دستور داد او را به حضورش بیاورند. پیر بر خلاف میل باطنی‌اش، چون سرگرم حماسه آفرینی بود، به سوی نادر شتافت. عرق‌ریزان و خسته، به نادر گفت:

چرا مرا از وسط میدان، فرا خوانده‌ای؟

نادر به او گفت:

با این گونه نبرد کردن، همه را شگفت‌زده کرده‌ای. آن زمان که کشور مورد تاخت و تاز بود، چرا این گونه ظاهر نشدی؟

پیر در جواب گفت:

آن زمان تو نبودی!

دنیایی معنا در تفسیر این جمله نهفته است:

مدیریت موفق از پیر فرسوده نیز حماسه می‌آفریند و روح تازه‌ای در کالبد یک سیستم می‌دمد.

این نکته برگرفته از مقاله «وجه اشتراک مدیریت موفق با موسیقی» نوشته Jim Crupi مشاور مدیریت است.



وجه اشتراک مدیریت موفق با موسیقی!

گاهی یک آهنگ به قدری جذاب و شنیدنیست که برای همیشه با آن ارتباط برقرار می‌کنیم و با شنیدن دوباره آن به گذشته برمی‌گردیم و یاد عزیزانمان و لحظات شگفت‌انگیزی که داشتیم می‌افتیم. این ارتباطیست که هر مدیری تلاش می‌کند تا با اطرافیانش داشته باشد:

الهام بخشیدن و به حرکت درآوردن افراد مانند یک موسیقی عالی.

در سال ۱۹۹۶، کنسرتی از خوانندگان سرتاسر جهان می‌دیدم. فراتر از موسیقی، دروس مدیریت و رهبری که در موسیقی بود مرا غافلگیر کرد. با کمک این کنسرت دروسی که در ادامه می‌خوانید را جمع‌آوری کردم.

(۱) رهبر هم خواننده و هم ترانه سراست.

مردم به شما گوش نمی‌دهند مگر این‌که تاثیری به یاد ماندنی بر احساسات آن‌ها بگذارید. به عنوان یک رهبر باید: قلب و مغز افراد را لمس کنید. آنچه می‌گویید، مانند اشعار یک موسیقی، باید یک داستان معنی‌دار باشند و روشی که با کمک آن داستان را می‌گویید، یعنی خود موسیقی، باید به قلب شنونده بنشیند.

یکی از مدیرانی که با او کار کردم، بنیانگذار یک کمپانی است:

در هریک از جلسات شرکت، درباره آنچه که شرکت به طور کلی انجام داده صحبت می‌کند و از نکات مثبت بقیه سخن می‌گوید و بر ارزش افراد و تعهدشان به خوب بودن تمرکز می‌کند. این موسیقی مدیریت موفق اوست و ظریف و قدرتمند است. او به چیزهای کوچک توجه می‌کند. به عنوان مثال:

از یک متخصص تغذیه خواسته بود تا میان وعده‌هایی را که در اتاق استراحت شرکت هست، بررسی کند و مطمئن شود که همه آن‌ها ارزش غذایی کافی دارند. با اینکار به افرادش می‌گفت که به شما اهمیت می‌دهم. به این ترتیب هر بار که افراد به اتاق استراحت می‌رفتند، می‌دانستند که به آنان اهمیت داده شده است. این تصمیمی است که هوشمندانه گرفته شده است، اما روی احساسات افراد تاثیر می‌گذارد. این موسیقی است.

Ted Turner رهبر موفق دیگری بود که واقعا در مدیریت موفق خوب بود. او با تصمیماتش قلب مردم را تصاحب کرده بود. از من خواسته شده بود تا به تشکیل یک کارگاه استراتژیک کمک کنم که در نهایت منجر به ایجاد شبکه خبری CNN شد. مدیران اجرایی فارغ التحصیل MBA شرکت به این موضوع فکر می‌کردند که: خوب، که چگونه می‌توانیم شبکه‌ای برای سایر زبان‌ها مانند آلمانی و چینی و ... داشته باشیم.

و تد ترنر گفت:

بله، می‌دانم، این چیزیه که در مدرسه تجارت به شما آموختند، اما ما این کار را انجام نمی‌دهیم.

همه مدیران به یکدیگر نگاه کردند، و گفتند:

او درباره چی صحبت می‌کند؟

Ted ادامه داد:

ما قصد داریم CNN را به زبان انگلیسی تولید کنیم تا به همه دنیا یک زبان مشترک آموزش دهیم، به این ترتیب مردم می‌توانند یکدیگر را درک کنند و در جهان صلح ایجاد کنند.

به من اعتماد کنید، هیچکس آن لحظه را در تاریخ این شرکت فراموش نکرده است.

۲) برای مدیریت موفق اطمینان حاصل کنید که همه یک موسیقی را تمرین می کنند.

در کنسرت، هر نوازنده، و خواننده ای می داند که چرا آنجاست و نقش و وظیفه اش چیست. در نتیجه هماهنگی ایجاد می شود. و این موضوع در هر سازمانی ضروری است. همه کارمندان باید بر روی یک موسیقی تمرین کنند و این موسیقی باید دیده، درک و جذب شود. این قدرت مدیریت موفق است. وقتی که من برای اولین بار با هر شرکتی شروع به کار می کنم، با افراد کلیدی صحبت می کنم و گزارشی می نویسم. در اولین گفتگویی که با اعضای یک شرکت داشتم، از ۱۵ نفر پرسیدم: چشم انداز این شرکت چیست؟

۱۵ پاسخ متفاوت گرفتم! بنابراین گزارشی نوشتم و توصیه کردم که مدیران اجرایی، برای ایجاد یک چشم انداز و تعیین سه هدف استراتژیک، باید در یک ورکشاپ شرکت کنند. هجده ماه بعد، برگشتم و با این گروه و چند نفر دیگر که در مجموع سیصد کارمند بودند مصاحبه کردم. این بار زمانی که پرسیدم چشم انداز این شرکت چیست، همه پاسخ مشابهی داشتند. همگی روی یک موسیقی کار می کردند و می دانستند که چگونه نقش خودشان و نقش دیگران هماهنگی ایجاد می کند.

۳) یک جمله ساده بگویید، سپس آن را تکرار کنید.

آیا تا به حال متوجه شده اید که اشعار آهنگ ها بارها و بارها تکرار می شوند؟ آن ها به قدری برایتان آشنا می شوند که می توانید با موسیقی همخوانی کنید. چشم انداز هم همین کار را می کند. به عنوان یک رهبر، باید چشم انداز سازمان را به شکل یک جمله بیان کنید، تا همه بتوانند آن را ببینند و درک کنند. آن را به دست همه بدهید. شرکتی که ۱۵ ایده متفاوت درباره چشم انداز داشت را به یاد دارید؟ هنگامی که چشم انداز جدیدشان را توسعه دادند، مدیر عامل شرکت جلسه ای برگزار کرد. او گفت:

هر بار که تصمیمی در بخش خود می گیرید، یک سوال بپرسید: آیا با اهداف کلی شرکت مطابقت دارد؟

اگر امروز به فضای کاری کارکنان این شرکت بروید، این جمله را در دفاتر کارشان می بینید. آن ها می توانند چشم انداز و اهداف کلیدی را بدون حتی نگاه کردن به آن بگویند. این جمله بخشی از وجودشان و کاری که انجام می دهند، شده است.

این کار یک مدیریت موفق است تا اعضای تیمش، مأموریت و وظیفه خود را ببینند و احساس کنند. افراد تمایل دارند تا بر تجارب قبلی خود که برایشان آشناست تمرکز کنند. باید توجه آن ها را به چشم انداز جلب کنید. آن ها باید بارها و بارها آنچه که دنبال آن هستید را ببینند و بشنوند، تا طوری بر آن ها نفوذ کند که آن را به حافظه بسپارند و بر روی آن تمرکز کنند.

۴) بازیکنان مناسبی در اطراف خود داشته باشید.

شرکت در کنسرتی که مردم بسیاری از ملیت‌ها و گروه‌های قومی، کودکان و سالخوردگان، زنان و مردان در آن بودند، تجربه جالبی بود. آن‌ها برای هدفی خاص هماهنگ شده بودند. تنوع فرهنگی آن‌ها هماهنگی و قدرت ایجاد کرد. این دقیقا مشابه یک سازمان است. وقتی که افراد را در شرکت می‌استخدام می‌کردم، کوهی از رزومه را بازبینی می‌کردم و افراد واجد شرایط را انتخاب کرده و از این نامزدان نهایی دو سوال می‌پرسیدم.

اول:

در مورد زندگی خود صحبت کنید. می‌خواستم بشنوم که آن‌ها چه کسانی هستند و چه چیزی در شکل‌گیری آن‌ها موثر بوده است.

سوال دوم:

پنج موضوع مهم در زندگی شما چیست. بعضی از مردم می‌گفتند پول، ایمان، خانواده و غیره؛ دیگران ایمان، خانواده، پول، و غیره. پاسخ‌های متفاوت می‌دادند. اما داستان‌ها و پاسخ‌هایشان به من سرخی از شخصیتشان می‌داد.

در پایان مصاحبه از خودم یک سوال می‌پرسیدم:

اگر من در یک کشتی وسط اقیانوس اطلس قرار داشته باشم و در معرض خطر قرار بگیرم، دوست دارم چه کسی در این کشتی با من باشد، آن‌ها همان کسانی بودند که استخدام می‌کردم. کسانی که به واسطه شخصیتشان، می‌توانستم در شرایط سخت روی آن‌ها حساب کنم.

هر سازمان لحظات سختی دارد باید با افرادی کار کنید که در لحظات سخت بتوانید روی آن‌ها حساب کنید. من همیشه شخصیت و نگرش را به مهارت ترجیح داده‌ام و مطمئن هستم که همیشه افراد مناسبی در کشتیم داشته‌ام.



۵) اجازه دهید دیگران نیز بدرخشند.

کنسرتی که دیدم را سه نفر رهبری می‌کردند که تقریباً نامرئی بودند. یک دقیقه خواننده روی سن بود؛ دقیقه بعد، او در پس زمینه بود، و جای خود را به یک نوازنده گیتار می‌داد. تمرکز بر روی موسیقی بود و نه افراد. دقیقاً مشابه یک سازمان: تمرکز باید بر روی موسیقی باشد.

یکی از مدیرانی که با او کار کردم فرمانده گروهان ارتش بود، مدیریت موفق ۱۵۰ نفر. ارتش به طور مرتب آمادگی رهبران و واحدهایشان را بررسی می‌کرد. در یکی از این بررسی‌ها، درست قبل از شروع تمرین، او به امتحان‌گیرنده گفت:

قبل از شروع، به شما می‌گویم که در حال حاضر من مرده‌ام.

امتحان‌گیرنده گفت:

عقلت رو از دست دادی؟ گروهان شما در این تست شکست می‌خورد،

اما فرمانده گفت:

اگر نمی‌توانند این کار را بدون من انجام دهند، پس من به خوبی آماده‌شان نکرده‌ام.

گروهان او بالاترین نمره را گرفت. او مطمئن شد که تیمش را به خوبی آموزش داده است.

فرمانده گفت:

من جلوتر از آنها نبودم، اصلاً در آنجا نبودم.

۶) تعهد و شور و شوق را گسترش دهید؛ این مسائل مسری هستند.

وقتی که موسیقی به قلب مخاطب رسید، همه با هم شروع به آواز خواندن و دست زدن به همراه خوانندگان و گروه موسیقی کردند. در پایان این، خوانندگان و گروه موسیقی و ۱۰۰۰ نفر از شنوندگان، یکی شده بودند و با یک هدف واحد به اتحاد رسیده بودند. از یکی مدیران یک خیریه پرسیدم:

برای چه چیزی اینجا هستید؟

و پاسخش را دوست داشتم:

اگر من موفق شوم، برای مردم شغل فراهم می‌کنم. بین افرادی که فکر می‌کنند من برای این دانشگاه سرمایه‌گذاری می‌کنم، و کسانی که می‌گویند: ما زندگی افراد را ممکن می‌کنیم، تفاوت است. مراجعه‌کنندگان واقعی ما دانش‌آموزانی هستند که نیاز به بورس تحصیلی دارند و خانواده‌هایی که معیشتشان توسط صندوق ما حفظ می‌شود. این نوع تعهد، در فرهنگ شرکت نفوذ می‌کند.

تجربه من این است که افرادی که خود را به چیزی بیشتر از آنچه هستند متعهد می‌دانند، افراد متفاوتی هستند. تحقیقات جدید نشان می‌دهد که این افراد نسبت به کسانی که کاری که می‌کنند را فقط یک شغل می‌بینند، تأثیر قابل توجه‌تری دارند.

۷) به هدفی والاتر از خودتان متعهد شوید.

آن کنسرت فقط مربوط به موسیقی نبود بلکه به جمع‌آوری پول برای پناهندگان بوسنی اختصاص داده شده بود. اگر مردم به این باور برسند که شما برای چیزی به جز خودتان، تلاش می‌کنید، به شما می‌پیوندند. مدیریت موفق می‌داند: چگونه احساسات و خط سیر افراد را مدیریت کند. در واقع: با اطرافیانش هماهنگ است و هنگامی که زمان خواندن یک آهنگ جدید برسد به خوبی مردم را رهبری می‌کند.



نکته چهل و سوم:

برای بهبود تیم خود، ابتدا روی خودتان کار کنید.

بهبود تیم یک تیم بزرگ بدون در اختیار داشتن بازیگران بزرگ امکان‌پذیر نیست. اما چگونه می‌توان به بازیگران خوب دست یافت؟

برای جذب افراد خوب:

- یا باید آن‌ها را استخدام کرد
- و یا تربیتشان نمود.

در هر حال آنچه قبل از آن الزامی است، این است که ابتدا خود ما ویژگی‌های یک بازیگر خوب را بشناسیم و آن‌ها را در خود داشته باشیم. ما با ارتقای خویش موجب بهبود تیم خود می‌شویم. اما اگر در موقعیت رهبری تیم قرار داشته باشیم، این امر (داشتن ویژگی‌های یک بازیگر خوب برای تیم) امری حیاتی است. چرا که توصیه‌های شما آنگاه اثر می‌کند که خود، نمونه و الگو باشید.

متنی که در ادامه می‌خوانید برگرفته از مقاله‌ای با عنوان «برای بهبود تیم خود ابتدا روی خودتان کار کنید.» از سایت hbr است.

Jennifer Porter مشاوره برای بهبود تیم هاست. متن زیر به قلم اوست.

برای بهبود تیم خود، ابتدا روی خودتان کار کنید.

من و همکارانم با مدیرعامل یک شرکت و تیم تحت رهبری او در حالی که درباره بهبود روند برنامه‌ریزی سالانه خود بحث می‌کردند، دیدار کردیم. اعضای این تیم برای ۴۵ دقیقه صحبت کردند، اما مشخص نبود که چه کسی

این بحث را هدایت می‌کند یا حتی هدف این بحث چیست. بسیاری از نظرات اصلا در مورد موضوع نبودند و منجر به نتیجه نمی‌شدند. جلسه را متوقف کرده و این سوال را مطرح کردیم:

به واکنش‌های خود در حین این بحث فکر کنید و ببینید علت آن‌ها چیست؟

اعضای تیم فقط به ما نگاه کردند و از ما خواستند که سوال را تکرار کنیم، ظاهرا از این که خواسته بودیم مسئولیت واکنششان را بر عهده بگیرند تعجب کرده بودند. رهبران و اعضای تیم اغلب می‌گویند که اعضای خاصی از تیم مشکل دارند و باید رفتار خود را تغییر دهند. به عنوان یک مشاور با تجربه برای بهبود تیم‌ها، می‌دانیم که این ارزیابی دقیق و مفیدی از وضعیت نیست. تیم‌ها سیستم‌های پیچیده‌ای از افراد با اولویت‌ها، مهارت‌ها، تجربیات، دیدگاه‌ها و عادات مختلفی هستند. اگر هر عضو گروه از جمله رهبری یاد بگیرد که سه توانایی اساسی زیر را تقویت کند، شانس بهبود تیم بالا می‌رود:

سه توانایی اساسی برای بهبود تیم‌ها:

- خودآگاهی درونی
- خودآگاهی بیرونی
- مسئولیت‌پذیری شخصی

خودآگاهی درونی

یک بار از یک مدیر اجرایی پرسیدم درباره یک وضعیت چالش‌برانگیز چه احساسی دارد. پاسخ داد:

احساسات؟ من یک مهندس هستم و در مورد احساسات فکر نمی‌کنم. سپس موضوع صحبت را تغییر داد.

این مدیر اجرایی فاقد خودآگاهی درونی بود. خودآگاهی درونی شامل درک احساسات، باورها و ارزش‌های شماست.

زمانی که درکی از احساسات خودمان نداریم، رفتارهای دیگران را به دلیل نیت یا شخصیت بد و منفی آن‌ها قلمداد می‌کنیم (او دیر کرده چون برایش مهم نیست) ولی رفتارهای خودمان را به دلیل شرایط محیطی می‌دانیم (من به دلیل ترافیک دیر کردم). هم‌تیمی‌های با آگاهی درونی کم، به طور معمول اعتقادات و ارزش‌های خود را مانند حقیقت محض می‌بینند، و متوجه نیستند که دیدگاه دیگران هم به همان اندازه با ارزش است.

مثال دیگری را بررسی کنیم:

مانوئل، یک رهبر با آگاهی درونی کم و همکارش، تارا، در یک جلسه برنامه‌ریزی تولید گفت:

ما باید به این طرح به طور گسترده‌تری فکر کنیم.

واکنش ناخودآگاه مانوئل خشم و سرخوردگی بود. او ترجیح می‌داد بر روی اجرای یک برنامه دقیق تمرکز کند و به جای این که تفکر متفاوت خود را علت ناراحتیش تشخیص دهد نتیجه گرفت که تارا وضعیت را درک نمی‌کند، آزاردهنده است و شخص مناسب برای این پروژه نیست. او بعداً به یکی دیگر از همکارانش گفت که تارا باید از تیم خارج شود. این به ضرر همه است. تارا درست درک نشد، بی ارزش شناخته شد و احتمالاً اخراج شد. چرا که مانوئل نمی‌دانست چگونه با افرادی که متفاوت فکر می‌کنند کار کند. خبر خوب این است که خودآگاهی درونی می‌تواند یاد گرفته شود.

برای شروع به عنوان رهبر تیم یا یکی از اعضای تیم، می‌توانید زمانی که با یک چالش رو به رو شدید، پاسخ‌هایتان را به سوالات زیر بررسی کنید:

- چه احساساتی دارم؟
- در مورد این وضعیت چگونه فکر می‌کنم؟
- واقعیت و تفسیر من از این وضعیت چیست؟
- ارزش‌های اصلی من چیست و چگونه ممکن است بر واکنش من تاثیر بگذارند؟

اگر زمانی را برای بررسی پاسخ‌های خود در نظر بگیرید، می‌توانید چیزهای زیادی در مورد خودتان یاد بگیرید. همانطور که ویلیام درس‌هویچ، نویسنده خلقت و رهبری، در یک سخنرانی گفت:

اولین تفکر هیچوقت بهترین تفکر نیست.



خودآگاهی بیرونی

خودآگاهی بیرونی مستلزم درک این است که چگونه سخنان و اعمال ما بر دیگران تاثیر می‌گذارد. بسیاری از رهبران و همکارانی که با ما کار می‌کنند نمی‌دانند که رفتار آن‌ها بر همکارانشان چه تاثیری می‌گذارد. در نتیجه، برای آن‌ها سخت است رفتارهایی را که تاثیر منفی بر دیگران می‌گذارد، شناسایی و اصلاح کنند و بدون این دانش، پیشرفت میسر نمی‌شود.

یکی از راه‌های ایجاد خودآگاهی بیرونی، مشاهده واکنش‌های دیگران در طی بحث است.

- آیا کسی صدای خود را بلند می‌کند؟
- صحبت نمی‌کند؟
- با حرکات شدید دست صحبت می‌کند؟
- لبخند می‌زند؟

می‌توانید اطلاعات ارزشمندی با این روش جمع‌آوری کنید. همچنین باید بدانید که ممکن است به نتایج نادرستی برسید. به یاد داشته باشید که تفسیر شما از واکنش همکارانتان تحت تاثیر اعتقادات و تجربیات شخصی شما قرار خواهند گرفت. یک رویکرد مستقیم‌تر این است که از هم‌گروهی‌های خود بازخورد مستقیم بخواهید:

- کدام یک از کارهایم در جلسات تیم مفید است؟
- کدام یک مفید نیست؟

- اگر بتوانید بخشی از چگونگی تعامل من با تیم را تغییر دهید، چه خواهد بود؟

ممکن است ناراحت کننده باشد، اما تنها راهی است که می‌توانید اطلاعات دقیق در مورد تاثیرات کلمات و اقدامات خود دریافت کنید. از لحاظ زمان‌بندی، باید با دقت بررسی کنید که آیا اکنون زمان مناسبی برای دریافت بازخورد است و یا این که بهتر است بعداً پرسید. به عنوان مثال:

در مکالمه با یک همکار مورد اعتماد، احتمالاً درخواست بازخورد درست است. با این حال، در یک جلسه بزرگ تیم، ایجاد وقفه در مکالمه برای گرفتن بازخورد شخصی ممکن است به تلاش تیم آسیب بزند.

مسئولیت‌پذیری شخصی

زمانی که اتفاقی پیش می‌آید معمولاً دیگران را مسئول می‌دانیم. اما موثرترین رهبران و هم‌گروهی‌ها آن‌هایی هستند که بیشتر خودشان را مسئول می‌دانند. این موضوع مانند خود آگاهی، آسان به نظر می‌رسد، اما اینطور نیست. زمانی که با یک چالش یا ناراحتی مواجه می‌شویم، بسیاری از ما از الگوهای ناسالمی پیروی می‌کنیم:

- مقصر دانستن و انتقاد از دیگران،
- دفاع از خود،
- وانمود کردن به دستپاچگی
- و یا اجتناب از رو به رو شدن با موضوع.

معمولاً از زیر بار مسئولیت شانه خالی می‌کنیم و آسان‌تر است که دیگران را مقصر جلوه بدهیم.

برای این که یک رهبر یا هم‌تیمی مسئولیت‌پذیر باشید و موجب بهبود تیم شوید، باید این مراحل را انجام دهید:

- (۱) تشخیص زمانی که مشکلی وجود دارد. (گاهی اوقات این سخت‌ترین مرحله است)
- (۲) قبول کنید که بخشی از مشکل و در این وضعیت بد شریک هستید.
- (۳) مسئولیت شخصیتان را برای حل مشکل بپذیرید.
- (۴) تا زمانی که مشکل به طور کامل حل شود، آن را رها نکنید.

بازگشت به مثال مانوئل:

اگر او مسئولیت‌پذیری شخصی را تمرین کرده بود، متوجه می‌شد که درگیری او با تارا بر روی توانایی تیم برای ایجاد یک برنامه جامع تاثیر می‌گذارد. پس از آن این ذهنیت را به دست می‌آورد که باید بر روی یک رابطه سازنده با تارا کار کند، و از نتیجه‌گیری زود هنگام و غیبت کردن پشت سر او اجتناب می‌کند. یک تغییر کوچک در ذهنیت مستقیم بر روی رفتارها اثر می‌گذارد و می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر روی کل بهبود تیم داشته باشد.

اکثر تیم‌هایی که با آن‌ها کار می‌کنیم یاد می‌گیرند که با تقویت این سه توانایی در طول زمان مولدتر باشند. هم‌تیمی‌های اثربخش بر این باورند که گاهی اوقات باید برای به سرعت پیش رفتن به آرامی قدم بردارید. آن‌ها برای ساختن این مهارت‌های بنیادی زمان و انرژی می‌گذارند، بنابراین در مقابله با چالش‌هایی که با آن روبرو می‌شوند، بهتر عمل کنند.



نکته چهل و چهارم:

۱۰ استراتژی برای افزایش بهره وری کارکنان

بهره وری کارکنان در محل کار کمی شبیه تنفس است. زیرا:

برای حفظ شرکت شما حیاتی است و هنگامی که اوضاع رو به راهست، خیلی به آن فکر نمی کنید.



۱۰ راهبرد کلیدی برای افزایش بهره وری کارکنان در محل کار وجود دارد:

(۱) تیم خود را با ابزارهای مناسب تجهیز کنید.

مهارت های تیم شما برای بهره وری کسب و کار ضروری است، اما ابزارهایی که در کار استفاده می شوند هم نقش مهمی ایفا می کنند. انتخاب نرم افزار مناسب کارها را ساده تر می کند.

۱-۱) افزایش بهره وری کارکنان با برنامه ردیابی زمان

یک روز کاری از ساعات محدود و کارهای نامحدودی تشکیل شده است. و به همین دلیل برنامه‌های ردیابی زمان مانند بهتایم می‌توانند بسیار موثر باشند. بهتایم باعث می‌شود ساعات و بهره‌وری تیم خود را پیگیری کنید، بنابراین باعث افزایش بهره وری کسب و کار شما می‌شود. با بهتایم، می‌توانید پروژه‌ها و وظایف مختلف را به هر عضو تیم اختصاص دهید، به طوری که اعضای تیم دقیقاً بدانند باید چه کاری انجام دهند.

۱-۲) ابزار مدیریت پروژه

برنامه‌های مدیریت پروژه کار گروهی را ساده می‌کنند. توانایی همکاری برای تیم مفید است، می‌توانید از ابزارهای مدیریت پروژه‌ای مانند بهتایم استفاده کنید.

۱-۳) برنامه‌های ارتباطی

معمولاً ایمیل‌ها این کار را انجام می‌دهند، اما پیدا کردن ایمیل‌های شخصی در بین ایمیل‌هایی که روزانه دریافت می‌کنیم، کار آسانی نیست بنابراین، استفاده از امکان چت بهتایم گزینه مناسبی است.

۲) هماهنگی فرهنگی با استخدام بهتر

کارشناسان منابع انسانی استخدام را بیشتر از یک فرایند معمولی می‌دانند. کارکنان آینده به واسطه میزان هماهنگی با ارزش‌های خانواده شرکت شما ارزیابی می‌شوند. چنین تمرکز قوی بر هماهنگی فرهنگی حتی قبل از اینکه کارکنان اولین ساعات خود را وارد تایم‌شیت کنند، موجب صرفه‌جویی در زمان و پول می‌شود. در حالی که سطح هماهنگی فرهنگی ممکن است عامل مهمی در روند استخدام به نظر نرسد، یکی از مهمترین معیارهای انتخاب است. استخدام یک کارمند که با فرهنگ شرکت شما هماهنگ است، به سایر کارکنان انگیزه می‌دهد.

۳) بهبود مهارت‌های کارکنان با آموزش

پس از استخدام، آموزش نقش مهمی در افزایش بهره وری ایفا می‌کند. طبق مطالعه‌ای در مجله بین‌المللی علوم و تحقیقات: آموزش هم برای کارفرمایان و هم کارکنان مفید است. همچنین آموزش مناسب منجر به افزایش بهره وری و کارایی می‌شود.

۴) با کنار گذاشتن کنترل بیش از اندازه کارکنان، مشوق استقلال آن‌ها باشید.

موثرترین ابزار برای افزایش بهره‌وری عقب کشیدن مدیران است. بهترین راه برای افزایش بهره‌وری این است که افراد را تشویق کنیم، درباره این‌که چگونه زمان و منابع خود را مدیریت کنند، خودشان تصمیم بگیرند. ما به دنبال افرادی هستیم که قادر به مستقل کار کردن هستند. دادن آزادی به کارکنان درباره زمان، چگونگی و مکانی که کار می‌کنند، باعث افزایش بهره‌وری می‌شود در حالی که تلاش برای کنترل آن‌ها مانع آن است. برخلاف انتظار: مدیریت کمتر منجر به دریافت نتایج بهتر می‌شود. اکثریت مردم با داشتن استقلال، بیشتر از پاداش‌های مالی انگیزه می‌گیرند. این به نظر ساده است، اما آسان نیست.

Ron Ashkenas در هاروارد می‌نویسد:

برای انجام این کار، مدیران باید برای انجام کارهای روزانه به افراد خود اعتماد کنند و در صورت نیاز به آن‌ها آموزش دهند.

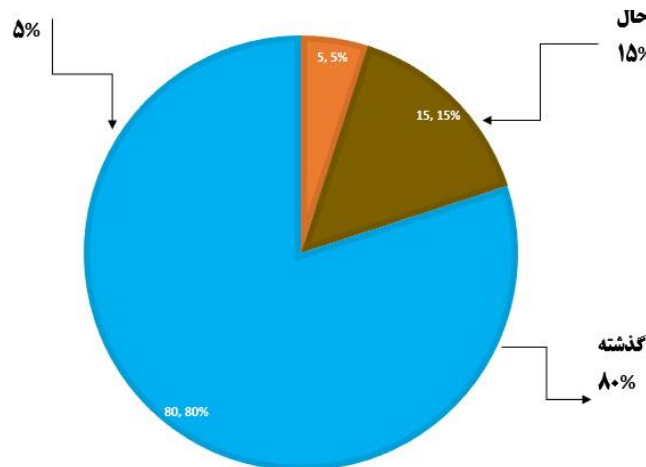
۵) تمرکز بر آینده با ارتباطات روشن و شفاف

هم در روابط عاشقانه و هم در کسب و کار این موضوع صحت دارد: ارتباط کلید موفقیت است.

بدون ارتباط موثر دو جانبه، روابط عاشقانه پایان می‌یابد و کسب و کار با شکست مواجه می‌شود. مدیرانی که انتظارات و مسئولیت‌های افراد را واضح و شفاف منتقل می‌کنند، کارکنانی مولدتر دارند.

مقاله CRM می‌گوید:

۸۰ درصد از مکالمات مربوط به مشکلات گذشته و پیدا کردن مقصر است. ۱۵ درصد مکالمات صرف آنچه که در حال حاضر اتفاق می‌افتد می‌شود. و مقدار زمانی که صرف بحث در مورد راه حل‌ها و فرصت‌های آینده می‌شود؟؟ ۵٪ ناقابل!



تمرکز بر روی آینده – به جای مسائل گذشته – نشان دهنده تعهد شما برای حرکت رو به جلو است. این بدان معنا نیست که شکست‌های گذشته نادیده گرفته شود. در عوض، یاد بگیرید که موقعیت منفی را به موقعیتی مثبت و سازنده تبدیل کنید. به عنوان مثال، اگر یک جلسه برای بررسی کاهش بهره وری شرکت برگزار شود، با اشاره به مسائل مثبتی که اخیراً اتفاق افتاده جلسه مفیدتر خواهد بود.

۶) افزایش بهره وری با تشویق مراقبت از خود

بین سال‌های ۱۹۹۶ و ۲۰۰۰ تعداد کارکنانی که به دلیل استرس به بیمارستان نیاز پیدا کردند سه برابر شده است. و شایع‌ترین منبع استرس چیست؟

موسسه آمریکایی استرس می‌گوید که فشارها و ترس‌های شغلی منبع اصلی استرس برای بزرگسالان آمریکایی هستند. این یک مسئله بزرگ است. کارکنانی که بیش از اندازه تحت استرس قرار دارند از لحاظ جسمی، ذهنی و احساسی ناسالم هستند. و بهره وری کمتری دارند. هنگامی که تیم شما تحت استرس قرار می‌گیرد، همه می‌بازند. اما نوع مناسب استرس واقعاً انگیزه‌دهنده‌ست و برای افزایش بهره وری خوب است. فقط باید قبل از وقوع فرسودگی شغلی مانع آن شویم. چطور؟

با تشویق اعضای تیم در همه سطوح برای **مراقبت از سلامت روانی، جسمی و احساسیشان**.

این بدان معنی است که همه کارهای لازم را برای ایجاد یک فرهنگ سازمانی سالم انجام دهید:

گوش دادن به کارکنان ارائه بازخورد سازنده دادن کار چالشی و معنادار به کارکنان ایجاد پارامترهای روشن برای موفقیت حتی به روز نگه داشتن تجهیزات هم کمک می‌کند.

مدیران باید نشان دهند که ارزش مسائلی مانند خواب خوب، تعادل بین کار و زندگی، و زمانی برای ورزش و آرامش را می‌دانند.

۷) با دورکاری، کار بیشتری انجام دهید.

کارکنان راه دور مولدتر هستند، ساعت‌های بیشتری کار می‌کنند، کمتر به علت بیماری کار را ترک می‌کنند، کارشان را بهتر انجام می‌دهند، و در کل بیشتر درگیر کار می‌شوند. و این موضوع منجر به صرفه‌جویی قابل توجهی در هزینه‌های کسب و کار می‌شود.

۸) افزایش رضایت کارکنان با پاداش و مزایای عالی

غول‌های فناوری مانند گوگل و فیس‌بوک اهمیت رضایت شغلی را می‌دانند و اگر گوگل و فیس‌بوک فکر می‌کنند این یک ایده خوب است، شما هم باید به آن توجه کنید. این شرکت‌ها به داشتن اتاق‌هایی برای ارائه ماساژ، خواب و آرایشگاه معروف شده‌اند. یک نظرسنجی نشان می‌دهد که از هر ۵ کارمند ۴ نفر، مزایای دیگر را به افزایش حقوق ترجیح می‌دهند.

در مورد مزایای دیگر فکر کنید:

Twillo به کارمندان ماهانه برای خرید کتاب کمک هزینه می‌دهد.

Burton کمک هزینه اسکی ارائه می‌دهد.

REI به کارکنان دو روز برای انجام کارهای مورد علاقه‌شان مرخصی می‌دهد.

کارمندان Tesla تا ۳۵٪ در بلیط‌های فیلم تخفیف می‌گیرند.

NutraClick برای عضویت در باشگاه کمک هزینه می‌دهد.

۹) از طریق اندازه‌گیری بهره‌وری بینش کاری به دست آورید.

در اقتصاد امروز، فرمول کلاسیک بهره‌وری جواب نمی‌دهد. نمی‌توانید برای اندازه‌گیری بهره‌وری کارکنان، خروجی را به ورودی تقسیم کنید.

Lynn Wu، استاد دانشگاه وارتون می‌گوید: در کارهای علمی اندازه‌گیری بهره‌وری واقعا سخت است.

اما آنچه که اندازه‌گیری می‌شود، قابل مدیریت است.

امروزه اندازه‌گیری مناسب بهره‌وری از همیشه مهم‌تر است. باید به کیفیت کار به اندازه کمیت کار اهمیت بدهیم. اگر به بهره‌وری کارکنان اهمیت ندهیم، انگیزه کارکنان با بهره‌وری بالا را از بین می‌بریم. برای اندازه‌گیری دقیق و مناسب بهره‌وری در محیط کسب و کار امروز، نیاز به ابزار اندازه‌گیری بهره‌وری دارید. این ابزار به شما امکان نظارت، ساده‌سازی و مدیریت پروژه‌های کل تیم را می‌دهد.

۱۰) با بالا بردن روحیه، کارها را با کیفیت عالی انجام دهید.

در نهایت، از همه این مسائل این نتیجه را می‌گیریم: کارمندان شاد، سخت‌تر، دقیق‌تر و بهتر کار می‌کنند.

افرادی که از مشاغل خود نفرت دارند و احساس بی‌عدالتی یا کم‌توجهی می‌کنند دچار فرسودگی شغلی می‌شوند. وقتی مواردی از جمله ارتباطات باز، تمرکز بر خود مراقبتی و استقلال، و نیازهای اساسی انسان مانند اعتماد و احترام تبدیل به فرهنگ یک سازمان می‌شود، نتیجه کارایی بهتر کارکنان است. البته شاید کار آسانی نباشد اما کفایت شروع کنید. ارتباطات واضح و شفاف را تشویق کنید، کنترل بیش از حد کارکنان را کنار بگذارید، نکات مثبت کارهایی که کارکنان انجام می‌دهند را ببینید (و به آن‌ها بگویید)، و نشان دهید که اهمیت می‌دهید.

هر فرد و یا کسب و کاری که بخواهد میزان کار انجام شده توسط خود و یا کارکنانش را اندازه بگیرد و در نتیجه بتواند آن را بهبود ببخشد، استفاده کننده بهتایم خواهد بود.



نکته چهل و پنجم:

نوآوری با امکانات کم

حتی شرکت‌های بزرگ نیز زمانی که با کمبود منابع و زمان مواجه می‌شوند، مانند استارت‌آپ‌ها به نوآوری نیاز دارند.

در ادامه ۴ راهکار برای نوآوری با امکانات کم و در شرایط اقتصادی سخت آورده شده است:

(۱) بودجه بزرگ را فراموش کنید.

لازم نیست نوآوری پرهزینه باشد. برای مثال به ابزار تحقیق بازار آنلاین و نمونه‌های اولیه مجازی برای آزمایش ایده‌ها تکیه کنید.

(۲) در بازار واقعی آن را آزمایش کنید.

زمان خود را صرف بی‌نقص کردن ایده‌های خود نکنید. یک طرح به اندازه کافی خوب را انتخاب کنید، سپس در بازار آن را آزمایش و اصلاح کنید.

(۳) روی عملی ساختن ایده تمرکز کنید، نه برنامه‌ریزی همه جزئیات.

(۴) تصمیم بگیرید و حرکت کنید.

شرایط سخت نیاز به تصمیم‌گیری سریع دارد. نترسید که ایده‌های در حال شکست خود را کنار بگذارید. با این کار برای ایده خوب بعدی منابع باارزش را آزاد خواهید کرد.

این نکته مدیریتی از «چهار درس از رویکرد تازه برای نوآوری» نوشته Scott D. Anthony اقتباس شده است.

یک اصل مهم برای امیدواری در روزهای سخت این است که روزهای دشوار امروز در واقع یک شانس پنهان برای نوآوری هستند، کمبودها باعث نظم می‌شوند و نوآوران را مجبور می‌کنند روی فرضیات مهم تمرکز کنند و تصمیم‌های سریع بگیرند.

یک سازمان که سعی در اجرای اصول نوآوری با امکانات کم دارد شرکت سرمایه‌گذاری **Y Combinator** است.

برای کسانی که در مورد آن چیزی نشنیده‌اند، این شرکت در سال ۲۰۰۵ توسط پل گراهام تأسیس شد. تنها در چند سال، Y Combinator بر روی ۱۵۰ استارت‌آپ نرم‌افزاری مختلف سرمایه‌گذاری کرد. رویکرد اساسی Y Combinator ارائه سرمایه اولیه کم به ایده‌های امیدوارکننده، (متوسط سرمایه‌گذاری کمتر از ۲۵۰۰۰ دلار است)، سپس حمایت از این نوآوری‌ها برای مدت زمانی کوتاه است. این استارت‌آپ‌ها، سرمایه اولیه، دسترسی به یک شبکه قوی از سرمایه‌گذاران بالقوه و فرصتی برای یادگیری از دیگر استارت‌آپ‌های Y Combinator را کسب می‌کنند. در عوض، Y Combinator بخشی از تجارت را بدست می‌آورد.



برای نوآوری با امکانات کم چهار درس وجود دارد که شرکت‌ها می‌توانند از Y Combinator کسب کنند:

بودجه بزرگ را فراموش کنید.

تعجب می‌کنم وقتی شرکت‌ها شکایت می‌کنند که از منابع مالی کافی برای نوآوری برخوردار نیستند. با وجود نرم‌افزارهای open source، ابزار تحقیق بازار آنلاین و امکان ایجاد نمونه‌های اولیه مجازی، می‌توانید کارهای زیادی انجام دهید. کمبود منابع مالی به ندرت شما را محدود می‌کند.

به یک طراحی «به اندازه کافی خوب» رضایت دهید.

از شرکت‌هایی که با بودجه Y Combinator شروع به کار می‌کنند، انتظار می‌رود نسخه‌ای از ایده خود را در کمتر از ۳ ماه منتشر کنند. این بازه زمانی محدود، کارآفرینان را مجبور می‌کند تا بسته‌های نرم‌افزاری «به اندازه کافی خوب» را معرفی کنند که بتوانند در بازار امتحان شوند. این رویکرد برخلاف تلاش‌های بسیاری از شرکت‌ها برای تکمیل کردن ایده‌ها در آزمایشگاه، باعث می‌شود ایده‌ها در معرض شرایط واقعی بازار تست شوند.

برنامه‌های تجاری خوب هستند، اما ضروری نیستند.

Y Combinator در مورد این که آیا کارآفرینان برنامه‌های تجاری مفصلی دارند یا نه، وسواس به خرج نمی‌دهد. باز هم، تمرکز بر این است که چیزی در بازار ایجاد شود تا شرایط اصلاح و یادگیری فراهم شود. از این گذشته، اگر سعی در ایجاد یک بازار دارید، به هر حال بیشتر مطالب موجود در یک برنامه تجاری مبتنی بر فرضیات است.

شکست یک گزینه است.

یکی از مزایای رویکرد Y Combinator این است که افراد را وادار به تصمیم‌گیری سریع می‌کند، اگر تیم نتواند نمونه اولیه تولید کند، پایان پروژه می‌رسد. سرمایه‌گذاری کم، کنار گذاشتن ایده‌ها را آسان‌تر می‌کند. شرکت‌هایی که می‌گویند فاقد منابع هستند، غالباً این منابع را در پروژه‌های اشتباه مصرف می‌کنند. گفتن نه مهارت قابل توجهی است.



، نکته چهل و ششم:

جلوگیری از تصمیمات اشتباه با درگیر کردن شخص بی طرف

ما هر روز تصمیمات بی شماری می گیریم:

- چه زمانی یک جلسه را برگزار کنیم،
- چه کسی را برای ایفای یک نقش حیاتی استخدام کنیم،
- چه زمانی یک پروژه جدید را قبول کنیم.

برای تصمیم گیری های پر ریسک که حتی یک اشتباه، ممکن است نابود کننده باشد، یک فرد بی طرف را در فرایند تصمیم گیری خود درگیر کنید، شخصی با دیدگاه تازه و بدون تعلق احساسی به موضوع می تواند کمک کند متوجه شوید کدام یک از تصمیم گیری های شما ممکن است به اشتباه تحت تأثیر تجربیات گذشته باشد. از یکی از همکاران خود از بخش های دیگر یا یک مشاور خارجی بخواهید که این نقش را بازی کند. تصمیم گیری های مهم و حیاتی، ارزش این را دارند که به دنبال آن نظر اضافی باشید.

این نکته مدیریتی از «چرا رهبران خوب تصمیمات بد می گیرند» نوشته **andrew Campbell** از سایت **hbr** اقتباس شده است.

تصمیم گیری در قلب زندگی شخصی و حرفه ای ما نهفته است. هر روز تصمیم می گیریم. برخی از آن ها کوچک و بی خطر هستند. برخی دیگر از اهمیت بیشتری برخوردارند و بر زندگی، معیشت و رفاه افراد تأثیر می گذارند. گاهی در طول این راه اشتباه می کنیم. واقعیت هولناک این است که تصمیمات بسیار مهمی که توسط افراد باهوش و مسئول با بیشترین اطلاعات و بهترین مقاصد گرفته می شوند، گاهی اشتباه از آب در می آیند.

در ادامه، شرایطی را توصیف می کنیم که باعث خطا در قضاوت می شوند و راه هایی را که سازمان ها می توانند با استفاده از آن ها از فرآیند تصمیم گیری محافظت کنند، توضیح می دهیم.

برای جلوگیری از تصمیمات اشتباه ابتدا باید بدانیم که مغز انسان چگونه قضاوت‌های خود را شکل می‌دهد.



مغز چگونه اشتباه می‌کند؟

مغز آنچه را که اتفاق می‌افتد با استفاده از تشخیص الگو یا برچسب‌های احساسی که در حافظه ما ذخیره می‌شوند، ارزیابی می‌کند، سپس ما به آن اطلاعات واکنش نشان می‌دهیم یا آن را نادیده می‌گیریم. هر دو فرآیند به طور معمول قابل اعتماد هستند. اما در شرایط خاص، هر دو می‌توانند باعث اشتباه شوند.

تشخیص الگو

تشخیص الگو یک فرآیند پیچیده است که اطلاعاتی را از حدود ۳۰ قسمت مختلف مغز ادغام می‌کند. در مواجهه با وضعیت جدید، ما فرضیات را بر اساس تجربیات و داوری‌های قبلی در نظر می‌گیریم. بنابراین یک استاد شطرنج می‌تواند با ترسیم الگویی که قبلاً دیده، یک بازی شطرنج را ارزیابی کند و در عرض شش ثانیه حرکت با کیفیتی را انتخاب کند. اما شناخت الگو همچنین می‌تواند ما را گمراه کند. وقتی با موقعیت‌های به ظاهر آشنا سروکار داریم، مغز ما باعث می‌شود فکر کنیم آن‌ها را درک می‌کنیم، در حالی که اینطور نیست.

برچسب زدن احساسی

فرایندی است که توسط آن اطلاعات عاطفی خود را به افکار و تجربیات ذخیره شده در خاطراتمان متصل می‌کنیم. این اطلاعات عاطفی به ما می‌گویند که آیا باید به چیزی توجه کنیم یا نه، و به ما می‌گویند که باید چه نوع عکس‌العملی داشته باشیم (فوری یا با تعویق، جنگیدن یا گذشتن). هنگامی که قسمت‌هایی از مغز ما که احساسات را کنترل می‌کند آسیب می‌بیند، می‌توانیم بفهمیم برچسب‌گذاری احساسی چقدر مهم است. تحقیقات نشان می‌دهد که اگرچه می‌توانیم ظرفیت تحلیل عینی را حفظ کنیم، با این حال به تصمیم‌گیرندگان کند و بی‌کفایتی تبدیل می‌شویم. مانند تشخیص الگو، برچسب زدن احساسی بیشتر اوقات به ما کمک می‌کند تا به تصمیمات معقولی برسیم. اما می‌تواند گمراه‌کننده هم باشد.

چرا مغز چنین خطاهایی را اصلاح نمی‌کند؟

بارزترین دلیل این است که بسیاری از کارهای ذهنی که انجام می‌دهیم، ناخودآگاه است. این موضوع بررسی اطلاعات و منطق مورد استفاده در هنگام تصمیم‌گیری را دشوار می‌کند. مغز ما به طور طبیعی از این الگوی کلاسیک که گزینه‌ها را بررسی کنید، اهداف را تعیین کنید و هر گزینه را در مقابل هر هدف ارزیابی کنید، پیروی نمی‌کند.

در عوض، ما با استفاده از تشخیص الگو وضعیت را تحلیل می‌کنیم و با استفاده از برچسب‌های احساسی برای واکنشمان تصمیم می‌گیریم. این دو روند تقریباً فوراً اتفاق می‌افتد. در واقع، همانطور که تحقیقات روانشناسی نشان می‌دهد، مغز ما به نتیجه می‌رسد و تمایلی به در نظر گرفتن گزینه‌های دیگر ندارد. علاوه بر این، ما به خصوص در تجدید نظر در ارزیابی اولیه خود از یک وضعیت، بسیار ضعیف هستیم. مغز ما به نتیجه می‌رسد و تمایلی به در نظر گرفتن گزینه‌های دیگر ندارد. ما به خصوص در بررسی مجدد ارزیابی اولیه خود از یک وضعیت، ضعیف هستیم.

پرچم قرمز

در تحلیل چگونگی این موضوع که رهبران خوب قضاوت‌های بد انجام داده‌اند، دریافتیم که آن‌ها تحت تأثیر سه عامل قرار گرفته‌اند که یا برچسب‌های احساسی آن‌ها را تحریف می‌کنند و یا آن‌ها را ترغیب می‌کنند تا الگوی نادرستی را ببینند. ما این عوامل را **شروط پرچم قرمز** می‌نامیم.

برای جلوگیری از تصمیمات اشتباه باید این سه شرط را بشناسیم. اولین و آشناترین شرط پرچم قرمز،

وجود علاقه نامناسب به خود است که معمولاً بر میزان اهمیت احساسی که برای اطلاعات قرار می‌دهیم، تاثیر می‌گذارد. این به نوبه خود باعث می‌شود الگوهایی را که دوست داریم، ببینیم .

دومین شرط،

وجود وابستگی‌های گمراه کننده است. ما می‌توانیم به افراد، مکان‌ها و چیزها وابسته شویم و این‌ها می‌توانند بر قضاوتمان در مورد وضعیتی که ما با آن روبرو هستیم و اقدامات مناسب برای انجام دادن تأثیر بگذارند.

شرط نهایی پرچم قرمز

وجود خاطرات گمراه کننده است. این‌ها خاطره‌هایی هستند که به نظر می‌رسند با وضعیت فعلی مرتبط و قابل مقایسه هستند، اما ما را به مسیر اشتباه سوق می‌دهند. آن‌ها می‌توانند باعث شوند که از برخی تفاوت‌های مهم غافل شویم و یا آن‌ها را کم ارزش بدانیم. اگر تصمیمات ما در تجربه مشابه قبلی خوب عمل کرده باشد، احتمالاً از تفاوت‌های کلیدی غافل خواهیم شد.

محافظت در برابر تعصبات

برای حفاظت فرایند تصمیم‌گیری و جلوگیری از تصمیمات اشتباه سه نوع ضمانت را در نظر بگیرید:

تزریق تجربه یا تحلیل تازه.

اغلب می‌توانید با ارائه اطلاعات جدید و برداشت‌های متفاوت در مورد مشکل به تصمیم‌گیرنده، تعصبات را خنثی کنید.

معرفی بحث و چالش بیشتر.

این کار می‌تواند تضمین کند که با تعصبات با صراحت مقابله می‌شود. وقتی ساختار قدرت گروهی که درباره این موضوع بحث می‌کند متعادل باشد، این راهکار بهتر عمل می‌کند.

اعمال حاکمیت قوی‌تر.

شرط تصویب یک تصمیم در سطح بالاتر، تضمین نهایی را فراهم می‌کند. این موضوع تحریف تفکر را از بین نمی‌برد، اما می‌تواند از منجر شدن به نتیجه بد جلوگیری کند.



نکته چهل و هفتم:

انگیزه دادن به خود زمانی که تاریخ سررسید ندارید.

تاریخ سررسید نیروی قدرتمندی است که مهمترین کارها را مشخص می‌کند و باعث تمرکز و تکمیل وظایف می‌شود. پروژه‌هایی که تاریخ سررسید مشخصی ندارند می‌توانند برای هفته‌ها، ماه‌ها یا حتی سال‌ها در لیست وظایف سرگردان بمانند. گاهی این اتفاق می‌افتد به این دلیل که از کار کردن بر روی یک پروژه لذت نمی‌برید و بنابراین هر وقت بتوانید انجام آن را به تعویق می‌اندازید. اما بعضی اوقات، واقعا نرسیدید یک پروژه را انجام دهید، چرا که برای انجام کارهای با تاریخ سررسید مشخص تحت فشار بودید. معمولا برای تاخیر در انجام کارهایی که تاریخ سررسید ندارند، از طرف افراد دیگر مورد انتقاد قرار نمی‌گیرید ولی از درون، خودتان را به خاطر پروژه‌های دست نخورده سرزنش می‌کنید. همچنین در موارد مهمی که فوریت ندارند، این اضطراب وجود دارد که ممکن است هر لحظه شخصی از شما درباره وضعیت آن سؤال کند و شما هم چیزی برای ارائه نداشته باشید.

بنابراین مقاله «چگونه به خودتان انگیزه دهید تا کاری را انجام دهید که تاریخ سررسید ندارد؟» از سایت hbr را بخوانید.

زمانی که تاریخ سررسید ندارید چگونه به خود انگیزه دهید؟

برای خود تاریخ سررسید تعیین کنید.

اگر یک پروژه تاریخ سررسید نداشته باشد، هیچ دلیلی وجود ندارد که نتوانید خودتان برای آن تاریخ سررسید تعیین کنید.

با استفاده از بهتایم می‌توانید برای تمام فعالیت‌های خود تاریخ سررسید تعیین کنید.

- تعهدات خود را بنویسید.
- آن‌ها را در تقویم خود علامت‌گذاری کنید.

- اگر می‌دانید که در اوقاتی که سرتان شلوغ است، فقط کارهای بدون تاریخ سررسید را به تعویق می‌اندازید، به دنبال زمان سبک‌تری در برنامه خود باشید و سپس واقعاً به آن متعهد شوید.
- با مشخص کردن این که دقیقاً چه زمانی می‌خواهید یک پروژه یا بخش‌هایی از آن را به پایان برسانید، به خودتان در اولویت‌بندی مناسب کارها کمک می‌کنید.

از همکارانتان بخواهید پیگیری کنند.

گاهی اوقات تنها راه برای پیشبرد فعالیت‌های بدون تاریخ سررسید، درخواست پشتیبانی است. وقتی به کسی چارچوب زمانی خود را برای اتمام یک کار می‌گویید، انگیزه بیشتری برای پیشرفت دارید. مثلاً یک عضو تیم، رئیس، دوست یا مربی، و سپس به آن فرد گزارش دهید. برخی ممکن است تصمیم بگیرند این کار را عمومی‌تری انجام دهند. مثلاً در رسانه‌های اجتماعی به اشتراک بگذارید که تا زمان مشخصی فعالیت خاصی را انجام خواهید داد. اگر تعدادی از دنبال‌کننده‌های شما این موضوع را پیگیری کنند، این استراتژی عملیاتی می‌شود. از طرف دیگر، می‌توانید با کسی در پروژه خود همکاری کنید. **به عنوان مثال،**

زمانی را برای خود و همکاران تنظیم کنید که روی آن کار کنید. یا ممکن است در یک اتاق بنشینید و بر روی کارهای جداگانه کار کنید. اگر به آن‌ها بگویید که می‌خواهید در طی آن دوره چه کاری انجام دهید و سپس در پایان جلسه گزارش دهید، این استراتژی بهتر عمل می‌کند. این ارتباط شما را پاسخگو و مسئول می‌کند، زیرا همکار شما می‌داند در آن لحظه باید چه کاری انجام دهید. همچنین یک محیط کاری کوچک ایجاد می‌کند، بنابراین شما احساس نمی‌کنید در حالی که شما باید کار کنید، بقیه در حال تفریح و استراحت هستند.

رویکردی را انتخاب کنید که بیشترین انگیزه را برای شما فراهم می‌کند. همه این گزینه‌ها مسئولیت‌پذیری ایجاد می‌کنند، به این ترتیب حتی اگر یک تاریخ سررسید واقعی وجود نداشته باشد، این حس به وجود می‌آید که اگر به دنبال انجام آن فعالیت نروید، کسی را ناامید می‌کنید و یا به حرف خود عمل نمی‌کنید.

[برای پیگیری هدف‌گذاری خود می‌توانید از امکانات به‌تیم استفاده کنید.](#)



(۱) به خود انگیزه دهید.

آخرین راه این است که برای خودتان انگیزه‌های قانع‌کننده ایجاد کنید. چند روش وجود دارد که می‌توانید آن‌ها را انجام دهید:

(۱-۱) سعی کنید برای کارهایی که انجام می‌دهید، به خودتان پاداش دهید.

به عنوان مثال، یک ساعت که وقت خود را صرف پروژه می‌کنید، می‌توانید به ناهار بروید. یا پس از اتمام تحقیق، می‌توانید بعد از ظهر برای سازماندهی دفتر خود وقت بگذارید. پاداش لازم نیست بزرگ باشد. فقط باید کارهایی باشند که دوست دارید انجامشان دهید.

(۱-۲) اگر جوایز به اندازه کافی برایتان انگیزه‌دهنده نیستند، به جای آن مجازات را امتحان کنید.

به عنوان مثال، اگر یک ساعت اضافه کاری نکنید، نمی‌توانید برنامه تلویزیونی مورد علاقه خود را تماشا کنید. یا اگر برنامه آموزشی که خریداری کرده‌اید را کامل نکنید، نمی‌توانید به هیچ پادکستی گوش دهید. مجازات باید محروم شدن از کاری باشد که از انجام آن لذت می‌برید، به این ترتیب به خاطر این مجازات، وظیفه‌ای را که تمایل به سرمایه‌گذاری وقت در آن ندارید، فراموش نمی‌کنید.

۳-۱) می‌توانید بخشی از روند انجام کار را به شکل پاداش درآورید.

به عنوان مثال، در حالی که در حال انجام پروژه هستید، می‌توانید به کافی‌شاپ یا پارک بروید. وقتی که این کار را انجام می‌دهید، شما یک تجربه خوشایند را با نیاز به تمرکز بر روی پروژه‌ای که ممکن است در غیر این صورت روی آن کار نکنید، ترکیب کرده‌اید.

۲) نه گفتن به تاریخ سررسید غیرمنطقی

اگرچه تاریخ سررسید باعث ایجاد انگیزه در بسیاری از ما می‌شود، اما گاهی پذیرفتن یک تاریخ سررسید غیرمنطقی استرس بسیار زیادی را به ما وارد می‌کند. ممکن است به دلایل متعدد از جمله ناامید نکردن دیگران این تاریخ‌ها را قبول کنیم، اما باید بدانیم که یکی از عوامل فرسودگی کاری، استرس طولانی‌مدت است.

در ادامه راهکارهایی را برای رد کردن ددلاین‌های غیرمنطقی که از عوامل ایجاد استرس هستند، می‌خوانید.

تفاوت زندگی در آرامش و بهره‌وری با زندگی در استرس و نارضایتی می‌تواند در یک مهارت ساده نهفته باشد:

یادگیری چگونه نه گفتن.

نه گفتن بین انجام کارهای بسیار زیاد و داشتن حجم مناسبی از کار یا بین ساعت کاری دیوانه‌وار و رسیدن به تاریخ سررسید بدون تحمل استرس، تفاوت ایجاد می‌کند. اما نه گفتن می‌تواند سخت باشد. ممکن است از نه گفتن احساس بدی داشته باشید:

- زیرا نگران ناراحتی افراد هستید.
- یا نگرانید اینطور به نظر برسد نمی‌توانید حجم کاری خود را مدیریت کنید.
- یا مثلاً فرصت‌هایی را در آینده و حال از دست بدهید.

اما حقیقت این است که وقتی هرگز نه نگویید، در واقع احتمال دیدن این نتیجه‌ها را افزایش داده‌اید.

پس دقیقاً چطور نه بگویید؟

تعهدات زمانی

برای پیدا کردن ساعات خالی در برنامه کاری، باید شروع به نه گفتن به تعهدات زمانی کنید که بهترین استفاده از روز شما نیستند. این بدان معناست که از قبول همه درخواست‌هایی که از شما می‌شود، دست بردارید، و در عوض از خود بپرسید:

آیا این سرمایه‌گذاری مناسب زمان من است؟

برای مثال، از شما خواسته شده که در یک خیریه داوطلب شوید. البته این کار خوبی است، اما ماهانه حداقل سه تا پنج ساعت از وقت کاری شما را می‌گیرد. پس بگویید:

خیلی ممنون از این‌که از من خواستید بخشی از این کار خیر باشم. واقعاً باعث افتخارم است، اما باید با احترام آن را رد کنم، زیرا در حال حاضر بیش از ظرفیتم مشغول هستم. از درک شما متشکرم.

یا مثلاً از شما خواسته شده در جلسه‌ای شرکت کنید که حضور شما ضروری نیست، می‌توانید بگویید:

من دعوتنامه را دیدم، خیلی ممنونم که از تشکیل جلسه مرا آگاه کردید، دوست خوبم رضا نماینده تیم ما خواهد بود. می‌دانم که کارش را به خوبی انجام خواهد داد و گزارش خوبی به من ارائه خواهد کرد.

نه گفتن به تعهدات زمانی که با اولویت‌ها یا نیازهای شما مطابقت ندارند، می‌تواند به ناراحتی اولیه منجر شود اما در پایان موجب صرفه‌جویی در ساعات شما خواهد شد.

وظایف

بیشتر افراد وظایف بسیار بیشتری نسبت به آنچه در یک روز می‌توانند انجام دهند در لیست کاریشان دارند. این امر به ویژه در مورد افرادی که سعی می‌کنند قبل از انجام کار خود به همه کمک کنند صادق است. رای خارج شدن از این چرخه، زمان آن است که شروع به نه گفتن کنیم. به عنوان مثال، وقتی کسی از شما می‌خواهد کاری انجام دهید که وظیفه شما نیست، حق دارید نه بگویید. اما اگر در گذشته بیش از حد بله گفتید، باید آموزش ببینید. آن‌ها شما را در ک می‌کنند، اگر چنین پاسخی بدهید:

- *این حوزه تخصص من نیست. می‌توانم اطلاعات تماس کسی را که می‌تواند کمک کند، به شما بدهم.*
- *من فکر می‌کنم کارآموز ما می‌تواند ناهار جلسه فردا را سفارش دهد. من درخواست شما را مطرح می‌کنم.*

وقتی از شما خواسته شده که پروژه‌ای انجام دهید که اختیاری است و شما حتی بدون قبول این پروژه هم بیشتر از توانتان کار برای انجام دارید، زمان آن است که به طرز محترمانه‌ای آن را رد کنید. می‌توانید بگویید:

متأسفانه، من در حال حاضر بیش از حد توانم، کار قبول کرده‌ام. از آنجا که این کار برای شما مهم است، بهترین کار این است که آن را به کسی محول کنید که بتواند به آن زمان و توجه بیشتری نشان دهد.

زمانی که در جلسه هستید و صحبت از کارهای مختلفیست که باید به اتمام برسند، اما شما وقت ندارید، چیزی نگویید. داوطلب نشوید. عدم پیشنهاد کمک یکی از بهترین راه‌ها برای نه گفتن است.

چارچوب زمانی

بعضی اوقات وظایفی که باید انجام شود، با مسئولیت‌های شما همراستا هستند، اما مشکل زمان آن‌هاست. در این موارد، هر زمان که می‌توانید، به برنامه‌های غیر منطقی نه بگویید. اگر یک پروژه بزرگ دریافت کردید که تاریخ سررسید آن با توجه به تعهدات دیگر شما منطقی نیست، می‌توانید از چند طریق مذاکره کنید:

اگر مدیرتان هم در جریان این شرایط هست،

می‌توانید اولویت‌های مختلف خود را توضیح دهید و از او بخواهید، تعیین کند ابتدا روی چه چیزی تمرکز کنید.

اگر مدیرتان در این شرایط دخیل نیست، اما شما توانایی تعیین تاریخ سررسید دارید،

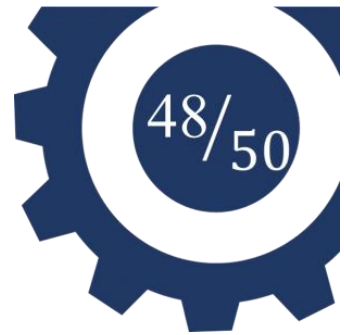
می‌توانید با یک پیشنهاد مخالف پیش آن‌ها بازگردید.

اگر مدیرتان در این شرایط دخیل نیست و شما هم مجاز به عقب انداختن تاریخ سررسید نیستید،

می‌توانید مدیرتان را در جریان این گفتگوها قرار دهید. چیزی شبیه به این:

شنیدم که تمایل دارید این کار تا پایان ماه انجام شود. اما با وجود پروژه‌های دیگری که در حال انجام آن هستیم، امکان‌پذیر نیست. می‌خواهم یک تاریخ سررسید برای اواسط ماه آینده پیشنهاد کنم. به نظر شما منطقی است؟

نه گفتن آسان نیست. اما ارزشش را دارد. این پیشنهادات را هرچه سریع‌تر به کار بگیرید، زیرا در صورت عدم تاخیر معمولاً افراد نه را راحت‌تر می‌پذیرند.



نکته چهل و هشتم:

۳ اشتباه استراتژی که باید از آن‌ها جلوگیری کرد.

مراقب این اشتباهات استراتژی رایجی که در شرایط خوب و بد مانع بسیاری از شرکت‌ها شده‌اند، باشید و از آن‌ها جلوگیری کنید:

(۱) تجارتی را که عملکرد پایینی دارد، حفظ می‌کنند.

اکثر شرکت‌ها تجارتی دارند که نباید در آن فعالیت کنند. این تجارت‌ها را کنار بگذارید تا بتوانید روی چشم‌اندازهای امیدوار کننده‌تر تمرکز کنید.

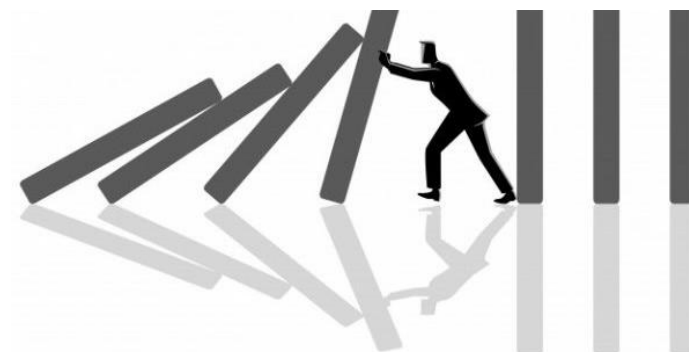
(۲) بر رشد مداوم تاکید دارند.

چشم‌انداز امیدوار کننده‌تر ممکن است به معنای تجارت جدید نباشد. به جای تمرکز بر گسترش و رشد، به این فکر کنید که چگونه می‌توانید تجارت فعلی خود را بهبود ببخشید و موقعیت خود را تقویت کنید.

(۳) صرفه‌جویی در هزینه‌ها را کاهش می‌دهند.

وقتی اوضاع بهتر می‌شود، بسیاری از شرکت‌ها کمتر به فکر مسائل اقتصادی می‌افتند. فقط به این دلیل که دیگر شرایط بهتر از آن است که برای بقای شرکت تلاش کنید، صرفه‌جویی را متوقف نکنید. سادگی در هر بازاری یک دارایی است.

این نکته مدیریتی از «ادامه دادن همان اشتباهات استراتژی قدیمی» نوشته Walter Kiechel اقتباس شده است.



برخی از مشاوران که به شرکت‌های بزرگ مشاوره می‌دهند، شرایط شرکت‌ها پس از گذر از بحران را این‌گونه گزارش کرده‌اند:

آن‌ها با این نتیجه‌گیری که بدترین شرایط تمام شده است، از سنگر خود بیرون می‌آیند و احساس می‌کنند باید یک یا دو خط محصول جدید را راه‌اندازی کند .

اما خواندن تاریخ استراتژی باعث می‌شود که من از آن‌ها بخواهم محتاط باشند، چرا که ممکن است برخی از اشتباهات قدیمی را تکرار کنند.

بنابراین مراقب اشتباهات زیر باشید:

اولین اشتباه: تجارت‌های زیادی را ادامه می‌دهید یا حتی دنبال تجارت‌های بیشتر هستید.

همانطور که **بروس هندرسون** (سیاست‌مدار، کارآفرین و سرمایه‌دار اهل ایالات متحده آمریکا بود. وی بنیانگذار گروه مشاوره بوستون می‌باشد). گفت:

تقریباً تمام شرکت‌هایی که من می‌شناسم دارای تعدادی تجارت هستند که نباید در آن فعالیت کنند.

مشاوران بر این واقعیت اذعان دارند که شرکت‌ها شهادت کافی برای کسب تجارت‌های امیدوار کننده را تنها پس از کنار گذاشتن تجارت‌های بد خود به دست می‌آورند.

دومین اشتباه: صرفه‌جویی را کاهش می‌دهید.

پیام به مدیران تیزبین: فکر کردن در مورد فردا را متوقف نکنید.

کاهش بی‌وقفه هزینه‌ها باید به یک عادت تبدیل شود. این موضوع معمولاً مستلزم تغییر آگاهی است. به این موضوع به عنوان یک تلاش نه تنها برای بهره‌وری بیشتر، بلکه برای سادگی و ظرافت فکر کنید.

سومین اشتباه: تلاش برای رشد خیلی سریع.

معمولاً اینطور به نظر می‌رسد که اگر می‌خواهید قیمت سهام را بالا نگه دارید، چاره‌ای جز رشد مداوم ندارید. اما لزوماً این‌گونه نیست.

برایان پیتمن، مدیر اجرایی یک شرکت موفق می‌گوید:

ما علاقه‌ای نداریم که صرفاً به دنبال رشد یا اندازه شرکت باشیم، بلکه به دنبال ایجاد ارزش برای سهامداران هستیم.

مایکل پورتر (یک اقتصاددان اهل ایالات متحده آمریکا است. وی ملقب به پیامبر برنامه‌ریزان راهبردی (استراتژیک) می‌باشد). در مقاله خود در سال ۱۹۹۶ با عنوان **استراتژی چیست؟** همین نکته را بیان می‌کند:

با اتمام رکود اقتصادی بهتر است به دنبال تقویت موقعیت رقابتی و بهبود سودآوری خود باشید، حتی اگر نتایج این کار بلافاصله ظاهر نشوند.



نکته چهل و نهم:

مدیریت عملکرد کارکنان و مزایای آن برای سازمان و کارکنان

مدیریت عملکرد کارکنان چیست؟

مدیریت عملکرد فرآیند همکاری با کارکنان است، تا به این وسیله نقاط قوت و ضعف عملکردشان شناسایی شده و راه‌حلهایی برای مولدتر بودن آن‌ها ارائه شود.

سناریوی زیر را در نظر بگیرید:

آقای X مدیر فروش یک شرکت بزرگ دارویی است. سال مالی این هفته پایان می‌یابد. او به شدت درگیر کارهای آخر سال است. و در این زمان شلوغ و دشوار از سال، از اداره منابع انسانی یک تماس تلفنی دریافت می‌کند: «آقای X، ما هنوز بررسی عملکرد ۱۰ کارمند شما را دریافت نکردیم. تا پایان سال مالی فرصت دارید.» آقای X فکر می‌کند: «اوه، بررسی عملکردها... وقت من را هدر می‌دهند!» از دیدگاه او، پرکردن آن فرم‌های بی‌معنی هیچ ارزشی ندارند. تمام آنچه او در مورد عملکرد کارکنان زیرمجموعه خود می‌داند مبتنی بر میزان فروش آن‌هاست که بیشتر از تلاش و انگیزه هر فروشنده، بستگی به محصولات ارائه شده و مکان تحت پوشش او دارد.

از طرفی فرم‌هایی که او ارائه می‌دهد هیچ تاثیری بر پاداش کارکنان ندارد. حقوق و دستمزد در شرکت آن‌ها بر اساس سنوات و مقام است نه شایستگی. با همه این‌ها او کمتر از ۳ روز فرصت دارد تا فرم‌ها را تحویل دهد. بنابراین تصمیم می‌گیرد، راحت‌ترین راه را انتخاب کند: برای خشنود کردن کارمندان خود، حداکثر امتیاز ممکن را به همه می‌دهد! او معتقد است که با این راه حل همه از رتبه‌بندی خود راضی خواهند بود، و او دیگر مجبور نیست با شکایات یا جلسات پیگیری مواجه شود. پس فرم‌ها را در کمتر از ۲۰ دقیقه پر می‌کند و از نظر خودش به کار واقعی خود باز می‌گردد.



در این سناریو یک اشتباه بزرگ وجود دارد که متاسفانه در بسیاری از سازمان‌ها وضعیت رایجی است. اگرچه بخش منابع انسانی شرکت آقای X این روند را مدیریت عملکرد کارکنان می‌نامد، اما اصلاً اینطور نیست.

برای روشن شدن موضوع مقاله زیر را که برداشتی از کتاب «مدیریت عملکرد» نوشته Herman Aguinis است، مطالعه کنید.

تعریف مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد یک فرآیند مستمر برای شناسایی، اندازه‌گیری و بهبود عملکرد در سازمان‌هاست. این فرآیند از طریق ایجاد ارتباط بین عملکرد و اهداف هر فرد به رسالت و اهداف کلی سازمان انجام می‌شود.

دو مؤلفه اصلی این تعریف را در نظر بگیرید:

(۱) روند مداوم.

مدیریت عملکرد کارکنان یک فرآیند بی‌پایان برای تعیین اهداف، مشاهده عملکرد و ارائه و دریافت راهنمایی و بازخورد است.

(۲) ایجاد ارتباط بین مأموریت و اهداف.

مدیریت عملکرد کارکنان مستلزم این است که مدیران اطمینان حاصل کنند که فعالیت‌ها و خروجی‌های کارکنان متناسب با اهداف سازمان است و به تبع آن، به سازمان کمک می‌کند تا مزیت رقابتی در تجارت کسب کند. بنابراین مدیریت عملکرد کارکنان مشارکت کارمندان در سازمان را شفاف می‌کند. سیستم‌های مدیریت عملکرد کارکنان که سهم افراد را در اهداف سازمان مشخص نمی‌کنند، سیستم‌های مدیریت عملکرد واقعی نیستند.

مزایای بسیاری در رابطه با اجرای یک سیستم مدیریت عملکرد کارکنان وجود دارد:

(۱) انگیزه برای انجام کار افزایش می‌یابد.

دریافت بازخورد در مورد عملکرد شخص، انگیزه او را افزایش می‌دهد. دانش در مورد چگونگی انجام و شناخت موفقیت‌های گذشته شخص، انگیزه لازم را برای دستاوردهای آینده وی تأمین می‌کند.

(۲) عزت نفس افراد افزایش می‌یابد.

دریافت بازخورد در مورد عملکرد، نیاز قدردانی فرد را برآورده می‌کند و باعث افزایش عزت نفس کارکنان خواهد شد.

(۳) مدیران در مورد افراد خود، بینش به‌دست می‌آورند.

سرپرستان مستقیم و سایر مدیران مسئول ارزیابی، بینش تازه‌ای درباره شخصی که مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، به دست می‌آورند و درک بهتری از سهم هر فرد در سازمان کسب می‌کنند.

(۴) تعریف وظایف و معیارها روشن می‌شود.

وظیفه شخصی که مورد ارزیابی قرار می‌گیرد ممکن است، روشن‌تر و مشخص‌تر تعریف شود. به عبارت دیگر، کارکنان درک بهتری از رفتارها و نتایج مورد نیاز کسب می‌کنند. همچنین دید بهتری از آنچه لازم است برای انجام موفقیت کسب کنند، به دست می‌آورند. (به عنوان مثال، کدام معیارها موفقیت شغلی را تعیین می‌کند)

۵) شناخت افراد از خودشان تقویت می‌شود.

شرکت‌کنندگان در سیستم درک بهتری از نقاط قوت و ضعف خود به دست می‌آورند، که می‌تواند به آن‌ها در تعریف بهتر مسیرهای شغلی آینده کمک کند.

۶) ارائه پاداش منصفانه‌تر و مناسب‌تر خواهد بود.

به طور کلی، یک سیستم مدیریت عملکرد کمک می‌کند، پاداش‌ها منصفانه و معتبر توزیع شوند.

گرفتن چنین تصمیماتی مبتنی بر یک سیستم مدیریت عملکرد صحیح، منجر به بهبود روابط بین افراد و تقویت اعتماد به مدیران می‌شود.

۷) اهداف سازمانی روشن می‌شود.

اهداف واحد و سازمان مشخص می‌شود و افراد پیوند بین آنچه انجام می‌دهند و موفقیت سازمانی را درک می‌کنند.

۸) تمایز بهتر و به‌موقعی بین کارکنان خوب و ضعیف وجود دارد.

سیستم مدیریت عملکرد کارکنان امکان شناسایی سریع‌تر عملکرد خوب و ضعیف را فراهم می‌کند. همچنین، به مدیران کمک می‌کند که به موقع مشکلات عملکردی را شناسایی و برطرف کنند. (یعنی قبل از این‌که مسئله خیلی پرهزینه شود و نتوان آن را برطرف کرد).

۹) تغییر در سازمان تسهیل می‌شود.

سیستم مدیریت عملکرد کارکنان می‌تواند ابزاری مفید برای پیشبرد تغییرات سازمانی باشند. به عنوان مثال، فرض کنید سازمان تصمیم دارد فرهنگ خود را تغییر دهد تا اولویت اصلی کیفیت محصول و خدمات به مشتری باشد. از مدیریت عملکرد برای هماهنگ کردن فرهنگ سازمانی با اهداف سازمان استفاده می‌شود تا تغییرات ممکن شوند. این دقیقاً همان کاری است که IBM در دهه ۱۹۸۰ هنگامی که می‌خواست تمرکز خود را به سمت جلب رضایت مشتری تغییر دهد، انجام داد. IBM عملکرد هر یک از اعضای سازمان را براساس رتبه‌بندی رضایت مشتری ارزیابی کرد.

شرکت‌های بزرگی مانند آمازون و گوگل، بررسی‌های سالانه را با مدیریت عملکرد جایگزین کرده‌اند.

۱۰) تعهد سازمانی را افزایش می دهد.

کارکنان شما رمز موفقیت شرکت شما هستند. هنگامی که مدیران و کارکنان به طور مرتب و صادقانه ارتباط برقرار می کنند، کارکنان اهداف و انتظارات مدیریت را شفاف دریافت می کنند. و این به نوبه خود به غلبه بر دو چالش بزرگی که همه شرکت ها با آن روبرو هستند کمک می کند: حفظ کارکنان در سازمان و افزایش تعهد آن ها. همچنین:

- مدیران وقت کمتری را صرف میکرومدیریت می کنند.
- کارمندان از استقلال بیشتری برخوردار می شوند.
- سوء تفاهم و سردرگمی کاهش می یابد.



اهداف و نقش سیستم های PM

اطلاعات جمع آوری شده توسط یک سیستم مدیریت عملکرد کارکنان بیشتر برای مدیریت حقوق و دستمزد، بازخورد و شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان استفاده می شود.

به طور کلی، سیستم مدیریت عملکرد کارکنان می تواند اهداف زیر را داشته باشد:

استراتژیک، اداری، اطلاعاتی، توسعه

هدف استراتژیک

اولین هدف استفاده از سیستم مدیریت عملکرد کمک به مدیریت عالی برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان است. با پیوند دادن اهداف سازمان با اهداف فردی، سیستم مدیریت عملکرد کارکنان رفتارهای سازگار و همسو با دستیابی به اهداف سازمان را تقویت می‌کند.

هدف اداری

دومین کاربرد سیستم مدیریت عملکرد تهیه اطلاعات معتبر و مفید برای تصمیم‌گیری‌های اداری در مورد کارمندان است. این تصمیمات اداری شامل حقوق و دستمزد، ارتقاء، شناخت عملکرد فردی، شناسایی عملکردهای ضعیف، اخراج و ... می‌شود.

بنابراین اجرای سیستم‌های پاداش مبتنی بر اطلاعات ارائه شده توسط سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در اهداف اداری قرار می‌گیرد.

هدف اطلاعاتی

سیستم مدیریت عملکرد به عنوان وسیله ارتباطی مهمی عمل می‌کند.

- اول، کارکنان را در مورد چگونگی انجام کار آگاه می‌کند و اطلاعاتی را در مورد موضوعات خاصی که ممکن است نیاز به پیشرفت داشته باشند به آن‌ها می‌دهد.
- دوم، در ارتباط با هدف استراتژیک، اطلاعاتی را در مورد انتظارات سازمان و سرپرست دریافت می‌کنند.

هدف توسعه

همانطور که در بالا ذکر شد، بازخورد یک مؤلفه مهم یک سیستم مدیریت عملکرد به خوبی اجرا شده است.

این بازخورد می‌تواند در راه پیشرفت استفاده شود:

- مدیران می‌توانند از بازخورد برای راهنمایی کارکنان استفاده کرده و به طور مداوم عملکرد را بهبود بخشند.
- این بازخورد امکان شناسایی نقاط قوت و ضعف و علل نقص عملکرد (که می‌تواند ناشی از عوامل فردی یا گروهی باشد) را فراهم می‌آورد.

مزایای نرم افزار مدیریت عملکرد کارکنان

متأسفانه، مشکل فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان این است که برای مدت زمانی طولانی، دستخوش تغییر نشده است. بسیاری از سازمان‌ها به دلایل مختلف، استفاده از بررسی عملکردهای سنتی را ترجیح می‌دهند.

چگونه نرم افزار مدیریت عملکرد کارکنان می‌تواند به نفع سازمان باشد؟

راحتی استفاده از نرم افزار مدیریت عملکرد کارکنان

یکی از بزرگترین مزیت‌های نرم افزار مدیریت عملکرد کارکنان این است که استفاده از آن بسیار آسان است (البته بسته به انتخاب نرم افزار):

- همه موارد مورد نیاز برای یک فرآیند بررسی یک جا جمع شده است.
- اکثر فرایندها به صورت خودکار انجام می‌شوند.

نرم افزار مدیریت عملکرد مناسب به مدیران منابع انسانی کمک می‌کند به جای تمرکز بر فرآیند، بر روی نتیجه بررسی عملکرد متمرکز شوند.

نرم افزار مدیریت عملکرد کارکنان بینش واضحی درباره عملکرد کارمندان فراهم می‌کند

نرم افزار مدیریت عملکرد کارکنان می‌تواند نگاهی بسیار روشن‌کننده به عملکرد یک فرد ارائه دهد. نرم افزار مدیریت عملکرد کارکنان تجزیه و تحلیلی از عملکرد فرد، در قالب نمودارهای گرافیکی نمایش می‌دهند. بنابراین به مدیران در تصمیم‌گیری‌های مختلف کمک می‌کنند.

مزایای سیستم مدیریت عملکرد موبایلی

مدیریت عملکرد در زمان واقعی

ساختار سازمانی در حال حرکت به سمت کار کردن از راه دور است و هر روز بر تعداد فریلنسرها اضافه می‌شود. از طرفی استفاده از تلفن همراه رو به افزایش است، و همه این‌ها باعث می‌شود که سازمان‌ها تمایل داشته باشند، ارزیابی کارکنان خود را از طریق انواع مختلف دستگاه‌های تلفن همراه (تلفن‌های هوشمند و تبلت) انجام دهند. بنابراین داشتن نسخه اندروید برای یک نرم افزار مدیریت عملکرد کارکنان یک مزیت به شمار می‌رود.



نکته پنجاهم:

تأثیر سیستم ارزیابی عملکرد بر کارایی کارکنان

برای بهبود کیفیت عملکرد نیروی کار که جنبه‌ی مهمی در مدیریت منابع انسانی است، از سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده می‌شود. روند ارزیابی موضوع مهمی است که باید در سازمان‌ها در نظر گرفته شود تا بدین وسیله بتوانند به اهدافی مانند پیشرفت نیروی کار، ترفیع و اختصاص موقعیت‌های مدیریتی، تشویق و مجازات، افزایش حقوق و دستمزد، بازخورد عملکرد پرسنل، و تعیین نیازهای آموزشی برسند.

ارزیابی عامل مهمی در شناسایی استعداد و ظرفیت افراد است. سازمان‌ها به کشف بهره‌وری کارکنان به منظور افزایش حجم تولید و خدمات و ایجاد تغییر مثبت نیاز دارند.

سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان باید به صورت دوره‌ای برای بررسی عملکرد کارمندان انجام شود. اعضای سازمان باید بدانند که دقیقاً چه چیزی از آن‌ها انتظار می‌رود و بر اساس چه معیارهایی عملکردشان اندازه‌گیری خواهد شد. یک طرح ارزیابی موثر می‌تواند نقاط قوت و ضعف افراد را شناسایی کند و نشان دهد که چگونه می‌توان از چنین نقاط قوتی استفاده کرد و نقاط ضعف را از بین برد.



سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان، باید هنگام تصمیم‌گیری:

- در مورد افزایش حقوق و دستمزد،
- نقل و انتقالات
- ترفیع و اخراج به کار بیاید.

نتایج ارزیابی عملکرد برای بحث درباره عملکرد و پیشرفت پرسنل در راستای اهداف استفاده می‌شود. زمانی که نقاط قوت و ضعف عملکردی شناسایی می‌شوند می‌توان برای انجام اصلاحات برنامه‌ریزی کرد. باید پیوند شفافی بین استاندارد عملکردی یک کار خاص و اهداف سازمان وجود داشته باشد و با روشی دقیق اندازه‌گیری شود. ارزیابی‌کنندگان باید در ارتباط با هدف و استفاده از سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان به طور کامل آموزش ببینند. روش ارزیابی عملکرد باید بتواند افراد مؤثر را از افراد ناکارآمد تشخیص دهد و برای ارزیابی‌کنندگان و کارکنان قابل درک باشد.

سیستم ارزیابی عملکرد^۳ (PAS)

یک جزء حیاتی از مدیریت منابع انسانی است و به طور کلی با انگیزه تأثیر گذاشتن بر رفتار و نگرش کارکنان و در نهایت عملکرد سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. هدفگذاری در آغاز ارزیابی برای کارکنان مسیری روشن فراهم می‌کند و نظارت بر عملکرد در طول ارزیابی به افراد با عملکرد ضعیف کمک می‌کند و منجر به تقویت و تشویق افراد با عملکرد خوب از طریق ارائه پاداش‌ها، (معمولاً به شکل پرداخت بالاتر)، می‌شود. میزان دستیابی به این نتایج مثبت، تابعی از کیفیت ارزیابی عملکرد (PA) است.

برای این‌که فرایند ارزیابی عملکرد مولد باشد، باید شامل سه مرحله کلی زیر باشد:

ارزیابی و تحلیل شغلی، مصاحبه ارزیابی و جلسه پس از مصاحبه ارزیابی.

مرحله اول،

فرایند شناسایی و تعیین جزئیات کار است، به طوری که وظایف، مسئولیت‌ها و مهارت‌های مرتبط با کار به طور واضح مشخص شوند. نکته مهم مرحله اول این است که در آن کار تحلیل می‌شود و نه فرد.

³.Performance appraisal system

مرحله بعد،

یک مذاکره رسمی بین کارمند و مدیر اوست. این یکی از بهترین راه‌های افزایش بهره‌وری برای کارمند و تغییر عادات کاری اوست. در مصاحبه ارزیابی، کارفرما و کارمند در مورد عملکرد فرد و چگونگی پیشرفت فرد از طریق مکانیسم دریافت بازخورد صحبت می‌کنند. این کار نیاز آموزشی فرد را برای مهارتی خاص تعیین می‌کند.

مهم است که مصاحبه ارزیابی به شکل یک تبادل اطلاعات برگزار شود نه یک سخنرانی.

مرحله سوم،

مصاحبه با کارکنان، به مدیران فرصتی برای بحث و گفتگو با کارکنان درباره حقوق و دستمزد و ترفیع می‌دهد. با در نظر نگرفتن این موضوع در مرحله قبل، هر دو طرف می‌توانند به جای مباحث مالی بر روی عملکرد و تنظیم هدف متمرکز شوند. جلسه پس ارزیابی کارکنان می‌تواند به عنوان زمانی برای تکرار اهداف کارمند به کار گرفته شود. پس از ارزیابی عملکرد کارکنان، سازمان باید سیستم ارزیابی عملکرد خود را ارزیابی کند تا مطمئن شود که این سیستم برای رسیدن به اهداف طراحی شده سازمان مفید است.

سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان می‌تواند به عنوان یک ارزیابی دوره‌ای از خروجی یک فرد بر مبنای انتظاراتی خاص تعریف شود. این فرایند شامل مشاهده و ارزیابی عملکرد کارکنان در محل کار با توجه به استانداردهای از پیش تعیین شده است. نکته مهم این است که سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان به جای این‌که وسیله‌ای برای قضاوت افراد شود به عنوان یک فرآیند مشارکتی (هدایت و مشاوره)، استفاده شود.

ارزیابی عملکرد کارکنان برای اهداف مختلفی انجام می‌شود مانند پیشرفت حرفه‌ای، چک کردن مسئولیت‌پذیری، و بیشترین مورد به عنوان یک مکانیسم برای تعیین دستمزد و ارتقا. سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان برای سازمان‌هایی مفید است که از نتایج ارزیابی عملکرد برای شناسایی فرصت‌ها و نقاط قدرت استفاده می‌کنند.

سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان:

- نیازهای آموزشی سازمان را مشخص می‌کند
- به بهبود عملکرد و برنامه‌ریزی کمک می‌کند.
- نتایج ارزیابی عملکرد را می‌توان برای شناخت نقاط قوت همه کارکنان و بخش‌ها استفاده کرد.

- با استفاده از سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان استاندارد، شرکت‌ها می‌توانند نتایج را جمع‌آوری، محاسبه و تجزیه و تحلیل کنند تا نقاط قوت سازمان را شناسایی کنند. سپس این نقاط قوت به عنوان معیار و الگویی برای دیگر بخش‌های سازمان استفاده می‌شوند.

تأثیر سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهره‌وری کارکنان

ارزیابی صحیح از عملکرد فردی در یک سازمان یا شرکت، منجر به بهبود اثربخشی کلی می‌شود. سه حوزه عملیاتی اصلی سیستم‌های ارزشیابی عملکرد، اداره‌کننده^۴، اطلاع‌دهنده^۵ و انگیزه‌دهنده^۶ هستند.

ارزیابی بر اداره سازمان

به شکل تسهیل روند تعیین افزایش حقوق و سایر پاداش‌ها و همچنین اعطای مقام بالاتر به افراد توانا تأثیر می‌گذارد.

سیستم ارزیابی نقش اطلاع‌دهنده را بازی می‌کند،

زمانی که داده‌هایی را در ارتباط با نقاط قوت و ضعف افراد در اختیار مدیران قرار می‌دهد.

در نهایت، نقش انگیزشی آن:

با ایجاد یک تجربه یادگیری است که انگیزه کارگران را برای بهبود عملکردشان افزایش می‌دهد. هنگامی که این سیستم به طور موثر مورد استفاده قرار گیرد، به کارمندان و مدیران کمک می‌کند تا اهدافی را برای دوره قبل از ارزیابی بعدی تعیین کنند.

ارزیابی شوندگان، ارزیابی کنندگان (مدیران) و شرکت‌ها همگی از ارزیابی عملکرد موثر بهره می‌برند.

مثلاً ارزیابی شوندگان آن‌چه که از آن‌ها انتظار می‌رود را کشف کرده و بنابراین قادر به تعیین اهداف هستند. همچنین درک بهتری از اشتباهات و نقاط قوت خود به دست می‌آورند و می‌توانند رفتارشان را مطابق با آن‌ها تنظیم کنند. علاوه بر این، ارزیابی باعث می‌شود، مدیران بتوانند بازخورد مناسبی به کارکنان ارائه دهند.

4 . administrative

5 . informative

6 . motivational

انواع سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان

مقیاس رتبه‌بندی گرافیکی^۷

مقیاس رتبه‌بندی گرافیکی (GRS) یک نوع سیستم ارزیابی عملکرد است. در این روش رفتارهایی که برای عملکرد موثر مهم هستند، لیست شده و هر کارمند بر اساس این ویژگی‌ها رتبه‌بندی می‌شود. این رتبه به کارفرمایان کمک می‌کند تا رفتارهای انجام داده شده توسط کارکنان خود را کمی کنند.

برخی از این رفتارها عبارتند از: کیفیت کار، کار گروهی، احساس مسئولیت

امتیازات معمولاً در مقیاس ۱-۵ هستند، ۱: عدم رضایت، ۲: متوسط، ۳: خوب، ۴: بسیار خوب و ۵: عالی

بسیاری از سازمان‌ها از GRS استفاده می‌کنند، زیرا آسان و کم هزینه است. متخصصان منابع انسانی می‌توانند چنین فرم‌هایی را به سرعت بسازند و یک فرم واحد برای همه یا بیشتر مشاغل یک سازمان ایجاد کنند. با این حال، این روش مشکلاتی هم دارد.

مثلاً:

چنین مقیاس‌هایی به طور موثر به رفتارها جهت نمی‌دهند به عبارت دیگر، این مقیاس‌ها به طور واضح نشان نمی‌دهند که فرد برای دستیابی به رتبه‌بندی داده شده باید چه کاری انجام دهد، در نتیجه کارکنان نمی‌دانند از آن‌ها چه انتظاراتی می‌رود. به عنوان مثال، یک کارمند که رتبه ۲ را در نظم و ترتیب گرفته، ممکن است برای کشف چگونگی بهبود این رتبه با مشکل رو به رو شود.

^۷ . Graphic rating scale

روش مقیاس رتبه‌بندی گرافیکی					
نام و نام خانوادگی:		عنوان شغل:		تاریخ:	
نام واحد:		شماره پرستلی:		نام ارزیابی کننده:	
رتبه ارزیابی					
عالی	بسیار خوب	خوب	متوسط	عدم رضایت	عامل ارزشیابی
					نظم و ترتیب
					کیفیت کار
					احساس مسئولیت
					همکاری
توصیه به کارمند: بررسی کننده: امضا:					

مقیاس رتبه‌بندی رفتاری^۸

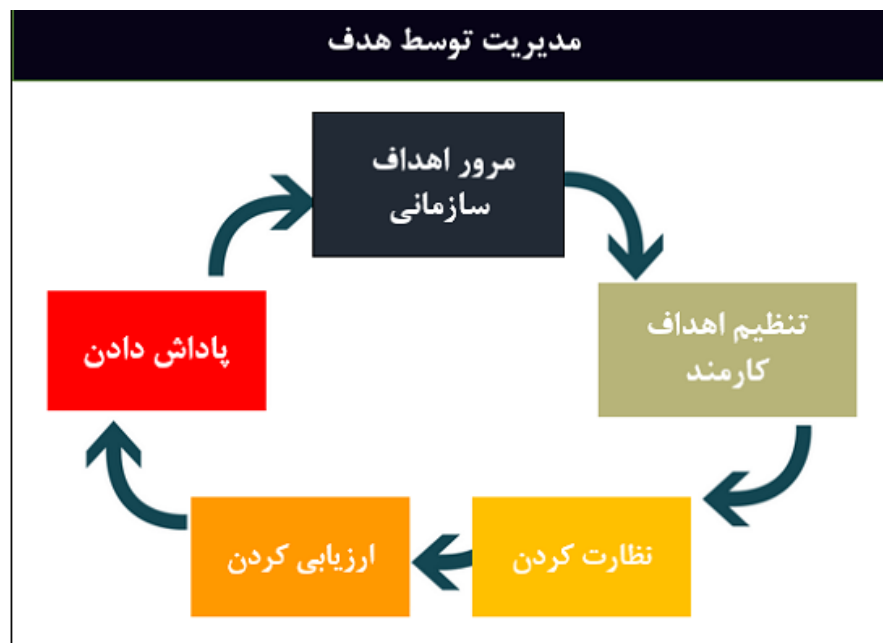
مقیاس رتبه‌بندی مبتنی بر رفتار (BARS)، یک سیستم ارزیابی عملکرد است که با توجه به عملکرد و الگوهای رفتاری خاصی به کارکنان امتیاز می‌دهد. این سیستم طراحی شده است تا داده‌های کمی و کیفی را در فرایند ارزیابی کارکنان ترکیب کند. اولین قدم این است که رفتارهای حیاتی را بنویسید که عملکرد افراد با استفاده از اعداد با آن‌ها مقایسه می‌شود. در این روش، رفتار واقعی کارکنان بر اساس رفتارهای مطلوب قضاوت می‌شوند.

جنبه کاری: برنامه‌ریزی برای کار				
1	2	3	4	5
هیچ برنامه‌ریزی کاری و هیچ درکی از مهلت تحویل واقع گرایانه ندارد	برنامه دارد اما مهلت تحویل فعالیت‌ها را ردیابی نمی‌کند و گزارش برنامه‌ریزی ارائه نمی‌دهد	لیستی از تاریخ تحویل وظایفش دارد اما گاهی با رویدادهای پیش بینی نشده سورپرایز می‌شود	معمولاً محدودیت‌های زمانی را برآورده می‌کند، با کمترین هزینه و زمان پروژه را به پایان می‌رساند	یک برنامه کامل می‌ریزد، تاریخ‌های تعیین شده را رعایت می‌کند و تغییرات برنامه را با سرعت لازم انجام می‌دهد

⁸ . Behaviorally Anchored rating scales

مدیریت توسط هدف^۹

مدیریت توسط هدف (MBO) یک سیستم ارزیابی عملکرد است که برای رسیدن به اثربخشی سازمانی، از هدایت رفتار هر کارمند به سمت مأموریت سازمان استفاده می‌کند. MBO اغلب به جای ارزیابی عملکرد سنتی استفاده می‌شود. فرآیند MBO شامل تنظیم هدف، برنامه‌ریزی و ارزیابی است. تنظیم هدف از بالا و با تعیین مأموریت سازمان و اهداف استراتژیک آغاز می‌شود. فرایند تعیین اهداف پس از طی کردن سلسله مراتب سازمانی به کارکنان می‌رسد. اهداف فرد باید به گونه‌ای باشد که در صورت دستیابی به آن‌ها، به اهداف استراتژیک سازمان کمک کند. در اغلب موارد، اهداف فردی توسط کارکنان و ناظران آن‌ها تعیین می‌شوند، در همین زمان استانداردهای عملکردی خاصی تنظیم شده که با آن‌ها چگونگی حصول اهداف سنجیده می‌شود.



در حین برنامه‌ریزی، کارکنان و سرپرستان با هم کار می‌کنند تا موانع بالقوه رسیدن به اهداف را پیدا کنند و راهکارهایی را برای غلبه بر این موانع طراحی کنند. هر دو طرف به صورت دوره‌ای ملاقات می‌کنند تا درباره پیشرفت کارکنان تا آن زمان به بحث بپردازند و هر تغییر هدفی را که شرایط سازمانی ایجاب می‌کند، شناسایی کنند. در مرحله ارزیابی، موفقیت کارمند در دستیابی به اهداف، بر اساس استانداردهای عملکردی مورد توافق قرار گرفته، بررسی می‌شود.

^۹ . Management by Objective

