

رئیس هزاره جدید

چگونه به همان راهبری تبدیل شوید که می خواهید باشید

فهرست مطالب

۹	مقدمه
۱۵	فصل اول: رئیس هزاره جدید
۲۷	فصل دوم: سرپرستی: مؤلفه انسانی
۴۷	فصل سوم: جلسات سازنده و مؤثر
۶۳	فصل چهارم: ایجاد روابط کاری خوب
۷۷	فصل پنجم: آنچه می‌گویید، مهم است!
۸۹	فصل ششم: مدیریت عملکرد
۱۰۹	فصل هفتم: جعبه‌ابزاری برای رئیس هزاره جدید
۱۴۱	نتیجه‌گیری
۱۴۷	منابعی برای مطالعه بیشتر
۱۴۹	واژه‌نامه انگلیسی به فارسی
۱۵۱	واژه‌نامه فارسی به انگلیسی
۱۵۲	درباره نویسنده

مقدمه

آیا شما در محل کارتان سرپرست هستید؟ یا مدیرعامل؟ یا تسهیلمر گروه؟ یا شاید مانند بیل گیتس دوست دارید بگویید مسئولید؟ وقتی سعی داشتیم عنوان جدیدی برای این کتاب پیدا کنیم، افراد مختلف یک فهرست متشکل از حدود ۲۰ واژه به من پیشنهاد کردند که با رئیس هم‌معنا بودند. تازه این یک فهرست نسبی بود! واژه رئیس در جامعه چندان موردپسند نیست. با این حال، یادداشت هری ترومن روی میز کارش که در آن نوشته شده بود «دیگر نمی‌شود کاسه کوزه‌ها را سر دیگران شکست» نشان می‌دهد او کاملاً فهمیده بود واژه «رئیس‌جمهور» به معنای رئیس است.

در ۲۵ سال گذشته، واژه رئیس که یک زمانی کاملاً مناسب بود، به نقطه اول بازگشته است. در آغاز، این واژه به‌عنوان چیزی که باید باشد زیبا جلوه داده می‌شد - یک رئیس جدی که تصمیمات را می‌گیرد و گناه را گردن دیگران نمی‌اندازد. سپس مورد بدگویی قرار گرفت. رئیس معانی ضمنی منفی داشت و از نظر سیاسی هم صحیح نبود. مفاهیم جدیدی همچون سرپرست، مدیر و راه‌بر جایگزین آن شدند. چند سال از این موضوع می‌گذرد و خلاقیتی باورنکردنی به کار رفته تا واژه‌هایی به‌جای رئیس ارائه شود ولی به نظر نمی‌رسد هیچ‌یک مناسب باشد. «تسهیلمر گروه» و «مربی»^۱ جایگزین‌هایی بسیار خلاقانه هستند. حالا واژه رئیس یک دور تمام زده و به نقطه اول بازگشته است.

به نظر می‌رسد رئیس‌های «جوان‌تر» یا «جدیدتر» این مفهوم را می‌فهمند. آنها انگیزه دارند کارها را انجام بدهند و به نتیجه برسند؛ بنابراین، می‌خواهند تصمیمات

1. coach

گرفته شود و تمایل دارند، گاهی اوقات خیلی سریع، تصمیم بگیرند تا پیشرفت کنند. به همین دلیل، تفاوت‌های نسلی می‌تواند پدیدار شود. شاید افراد مسن‌تر و باتجربه‌تر به دلیل اینکه تخصص آنها به حساب نمی‌آید احساس بی‌احترامی کنند. بعضی ممکن است احساس کنند رویکرد گروهی لطمه دیده است. انگار حالا از سوی دیگر بام افتاده‌ایم.

مفهوم رئیس برای هزاره جدید (به پیشنهاد یکی از دوستان «برای هزاره جدید» را در این کتاب آوردم)، بهترین دریافت از جمله هری ترومن را با جهت‌گیری گروهی ترکیب می‌کند.

چنین رئیسی می‌داند افراد از درون انگیزه دارند و رفتارشان هدفمند است. او می‌داند وظیفه‌اش این است که یک محیط ارض‌کننده نیاز خلق کند؛ از طریق مشارکت دادن دیگران در کارها به پرورش اعتماد کمک کند؛ در حین ارزش قائل شدن برای درونداد دیگران، چشم‌انداز ارائه دهد؛ و تصاویری مشترک از هدفی که قرار است به آن برسند و نیز تلاش موردنیاز برای رسیدن به آن را تهیه کند. او می‌داند، در نهایت، تنها راه انجام کارها همین است. رئیس هزاره جدید می‌داند که زور و اجبار در میان گزینه‌هایش وجود ندارد. افرادی که تحت زور و اجبار قرار می‌گیرند، فقط تا زمانی که زور و اجبار وجود دارد خوب کار می‌کنند. چنین مدیری می‌داند که برخی تصمیم‌ها باید در گروه گرفته شوند و برخی تصمیم‌ها را باید خودش به‌تنهایی بگیرد.

اگر آثار دلبلیو ادواردز دِمینگ، استفان کاوی، پیتر سنگه، ام جی ویتلی و الفی کوهن را خوانده باشید، در مسیر تبدیل شدن به یک رئیس برای هزاره جدید قرار گرفته‌اید. این نویسندگان و سایرین، عامدانه یا غیرعامدانه، آثارشان را بر اساس مفهوم انگیزه درونی و رفتار هدفمند نوشته‌اند. رئیس بودن در هزاره جدید مستلزم درک یک نظریه علمی از انگیزه و رفتار انسان است که تئوری کنترل ادراکی^۱ نامیده می‌شود. اگر هنوز بر این

۱. تئوری کنترل ادراکی (Perceptual Control Theory) توسط ویلیام پاورز در کتاب رفتار: کنترل ادراک معرفی شد. این نظریه که درباره انگیزه و رفتار انسان است، تبیینی علمی از انگیزه درونی به دست می‌دهد و کمک می‌کند بفهمیم چگونه به‌صورت پیوسته و هدفمند در سطوح بسیاری اقدام می‌کنیم تا در دنیایی که مدام در حال تغییر است، به اهداف مان برسیم و نیازهایمان را برآورده کنیم. منابع بیشتر در این خصوص در بخش منابع در انتهای کتاب معرفی شده است.

باور هستید که افراد از بیرون انگیزه می‌گیرند، نمی‌توانید رئیس هزاره جدید باشید! درک این نظریه، یک چارچوب برای مدیران فراهم می‌کند تا بفهمند چه چیزی حقیقتاً کارمندان‌شان را انگیزه‌مند می‌کند. چون قرار است کتاب حاضر، کتابی کوچک و مختصر باشد که به شما می‌گوید چطور به رئیس هزاره جدید تبدیل شوید، تمرکز آن بر کاربرد عملی این نظریه در مدیریت خواهد بود.

افراد ممکن است به دو صورت خودشان را در موقعیت مدیریت کردن دیگران

بیابند. دسته اول آنهایی هستند که به دلیل برآوردن انتظارات و نشان دادن قابلیت‌های فردی در محل کارشان، ارتقاء می‌گیرند. دسته دوم آنهایی هستند که فعالانه در جستجوی مسئولیت مدیریتی هستند چون می‌دانند اگر مسئولیت به‌عهده بگیرند، بیشتر به‌دست می‌آورند: پول بیشتر، اعتبار بیشتر، رضایت شغلی بیشتر، تأثیر بیشتر بر تصمیم‌گیری و

«تئوری کنترل ادراکی کاری می‌کند که هیچ تئوری محرک-پاسخ رفتارگرایی هرگز نتوانسته انجام دهد: این تئوری یک مدل کارآمد دقیق ارائه می‌دهد که رفتار هدف-مدار را توجیه می‌کند.»

گری زیکو

بلون معجزه

انجام امور.

بیابید نگاه دقیق‌تری به این دو گروه بیندازیم. شما هم احتمالاً در یکی از این دو گروه قرار می‌گیرید.

بسیاری از افراد، هم در دنیای انتفاعی و هم در دنیای غیرانتفاعی، صرفاً به دلیل اینکه در شغل قبلی‌شان خوب بوده‌اند، مسئولیت سایرین در محیط کار به آنها واگذار می‌شود. بنابراین، اگر شما یک فروشنده یا مشاور خوب باشید، واضح است که می‌توانید سایر فروشندگان یا مشاوران را سرپرستی (ریاست، مدیریت، راه‌بری) کنید، درست است؟ غلط است!

یا لاف‌زنانه‌تر این‌طور نیست. تجربه شخصی من، زمانی که از سمت مشاور به سمت سرپرست ارتقاء پیدا کردم این بود که حتی نمی‌دانستم چطور یک مگس را سرپرستی کنم! من کاری را انجام دادم که اکثر افراد در چنین موقعیتی انجام می‌دهند: کار قبلی‌ام را انجام دادم و تلاش کردم در کنار آن، کمی «سرپرستی» کنم. در واقع، زمان کافی برای هر دو کار وجود ندارد. یک رئیس جدید تمام زمانش را صرف

مدیریت می‌کند - نه صرف انجام کاری که قبل از «رئیس» شدن انجام می‌داده. دلیل اینکه افراد در انجام وظیفه «رئیس» بودن موفق نمی‌شوند این نیست که نمی‌خواهند موفق شوند؛ دلیلش این است که نمی‌دانند چگونه موفق شوند. آنها می‌ترسند. آنها در شغل قبلی‌شان خیلی موفق بوده‌اند و به همین دلیل هم ارتقاء گرفته‌اند. اما اگر در جایگاه رئیس شکست بخورند چه می‌شود؟

از دیگر سو، افرادی وجود دارند که دنبال این هستند که «رئیس» باشند. آنها می‌خواهند مسئولیت را به عهده بگیرند. آنها می‌خواهند به دیگران دستور بدهند اما می‌فهمند که دیگران نمی‌خواهند به آنها «ریاست شود». وظیفه آنها این است که یاد بگیرند چگونه روابط کاری‌شان را بهتر کنند و اصول مدیریت خوب را اجرا کنند.

در هر یک از این حالت‌ها، این کتاب کوچک به صورت فشرده به شما خواهد آموخت چگونه یک رئیس هزاره جدید باشید. این واقعاً خوب است! این کار باید انجام شود. یکی از چیزهایی که اکثر ما به دشواری آن را آموخته‌ایم این است که اگر فردی مسئول نباشد، کار بسیار کمی انجام می‌شود. اگر شما در حال خواندن این کتاب هستید، خودتان باید آن فرد باشید!





رئیس هزاره جدید

رئیس هزاره جدید یعنی چه؟ رئیس هزاره جدید فردی است که می‌داند مسئول بودن فقط به معنای دستوردادن نیست. او باید سرپرستی، مدیریت، راه‌بری و ریاست کند. هر یک از این کلمات، یکی از ابعاد مسئول بودن را توصیف می‌کند. **سرپرست**، مسئول مؤلفه‌های انسانی است - آدم‌ها؛ **مدیر**، مسئول تاکتیک‌ها است؛ **راه‌بر**، مسئول چشم‌انداز است؛ **رئیس**، تصمیمات دشوار را می‌گیرد و پای این تصمیمات می‌ایستد. رئیس هزاره جدید نه تنها باید این نقش‌ها را یاد بگیرد، بلکه باید در **حین حفظ روابط کاری خوب با کارمندان**، هر یک از این نقش‌ها را به‌درستی ایفا کند. در یک سازمان بزرگ، شاید بتوانید این نقش‌ها را تفکیک کنید و مسئولیت را بین افراد مختلف تقسیم کنید، اما در هر گروهی که می‌خواهد به‌خوبی مدیریت شود، این چهار وظیفه باید به‌صورت پیوسته و هماهنگ انجام شوند.

بیا بید بررسی کنیم رئیس هزاره جدید واقعاً چه کسی هست و چه کاری انجام می‌دهد.

چه ویژگی‌هایی یک رئیس هزاره جدید را متمایز می‌کند؟

یک رئیس هزاره جدید

▲ می‌داند که «چشم‌انداز» اهمیت دارد

- ▲ «محدودیت‌های» تأثیر خودش را می‌شناسد
- ▲ می‌داند چطور قاطع باشد، نه پرخاشگر و با تفاوت بین این دو آشناست
- ▲ مشکلات را شناسایی و در نطفه حل می‌کند
- ▲ مسئولیت و اختیارات را به‌صورت مناسب واگذار می‌کند
- ▲ نیازهای خودش را برآورده می‌کند
- ▲ به دیگران در برآوردن نیازهایشان یاری می‌رساند
- ▲ شرایطی فراهم می‌کند که در آن، افراد می‌توانند به یکدیگر کمک کنند
- ▲ دستورات/توصیه‌های یکپارچه می‌دهد
- ▲ نظام مناسبی برای بررسی دوره‌ای کارمندان طراحی می‌کند
- ▲ برای خودارزیابی ارزش قائل است و این کار را (هم برای خود و هم برای دیگران) انجام می‌دهد
- ▲ تصمیماتی با پیامدهای گسترده اتخاذ می‌کند
- ▲ اولویت‌های مشخص را تعیین می‌کند
- ▲ در کار غرق نمی‌شود

کارهایی که یک رئیس هزاره جدید نمی‌کند ...

- ▲ به تأخیر انداختن تصمیم‌گیری
- ▲ اجازه‌دادن به انباشته‌شدن مشکلات (تا ناگزیر انفجاری رخ دهد)
- ▲ نگاه داشتن اسرار زیاد (به دلیل ترس از تحمیل یا مداخله)
- ▲ مجال‌دادن به اشاعه شایعه و بدگویی در محیط کار
- ▲ ایجاد فرهنگ سرزنش، احساس گناه و توجیه
- ▲ حرف‌زدن زیاد (تلاش برای وادار کردن دیگران به تصمیم‌گیری)
- ▲ نمایش مظلوم‌نمایی یا بدگمانی
- ▲ تغییر موضع از یک حد افراطی به حدی دیگر (از خیلی آسان‌گیر به خیلی تحکم‌آمیز)

- ▲ نادیده گرفتن نیازهای کارمندان (نیازهای کارمندان را به‌عنوان دغدغه رئیس در نظر نگرفتن)
- ▲ دادن دستورالعمل‌های متناقض
- ▲ نادیده گرفتن مشکلات
- ▲ در نظر گرفتن کلیات و نادیده گرفتن جزئیات
- ▲ قطع کردن کاری که افراد در حال انجام‌دادنش هستند و محول کردن کار جدید به آنها (اجازه‌ندادن به افراد برای به‌پایان‌رساندن کاری که در حال انجام‌دادنش هستند)

تبدیل شدن به یک رئیس هزاره جدید

توانایی راه‌بری، مدیریت، سرپرستی و ریاست کردن مستلزم چیست؟ قبل از اینکه بتوانید تمام این نقش‌ها را ایفا کنید، باید چهار سؤال زیر را در نظر بگیرید.

اول ... و از همه مهم‌تر، باید با این سؤال شروع کنید که: آیا می‌خواهم رئیس باشم؟

اگر نمی‌خواهید رئیس باشید، هر اندازه کتاب بخوانید، آموزش ببینید، در سمینارهای مرتبط با این موضوع در سرتاسر دنیا شرکت کنید، رئیس نخواهید شد. شما باید این احساس را در قلب‌تان داشته باشید که می‌خواهید رئیس باشید. شما باید این احساس را در قلب‌تان داشته باشید که باید - نیاز دارید - این کار را بکنید.

دوم ... از نظر شما این سازمان به کدام سو می‌رود؟ ایجاد اعتماد نسبت به خودتان و مهارت‌هایتان به‌عنوان یک راه‌بر، مستلزم تعیین یک چشم‌انداز برای سازمان‌تان و همچنین تصویری از رسالت سازمان‌تان است. شاید باور نداشته باشید که در جایگاه کنونی‌تان می‌توانید بر جهت‌گیری کلی یا هدف سازمان تأثیر بگذارید؛ اما برای اینکه یک راه‌بر موفق یا رئیس هزاره جدید باشید باید چشم‌انداز واضح و مشخصی نسبت به این موضوع داشته باشید که شما و تیم‌تان می‌خواهید یا نیاز دارید به چه چیزی دست پیدا کنید. شما همچنین باید تصویر خودتان را به‌نحوی با کارمندان در میان بگذارید که به‌همان اندازه که برای شما مهم است برای آنها نیز مهم باشد. هیچ فرد دیگری دقیقاً

همان تصویر شما را نخواهد داشت و هیچ‌کسی به‌جز شما صلاحیت تبیین آن برای دیگران را نخواهد داشت.

سوم ... آیا آماده‌ی تصمیم‌گیری هستید؟ وظیفه اصلی شما به‌عنوان یک رئیس، تصمیم‌گیری است. رؤسا درباره‌ی امور تصمیم می‌گیرند. شاید آنها در تصمیم‌گیری از دیگران کمک بگیرند، اما گاهی پیش می‌آید که یک رئیس کمک می‌خواهد ولی کمکی وجود ندارد و گاهی نیازی به کمک ندارد اما هرکسی که از راه می‌رسد به او کمک می‌کند!

جان کلام این است که رؤسا تصمیم می‌گیرند - درباره‌ی اولویت‌ها، درباره‌ی منابع، درباره‌ی اهداف، درباره‌ی مشکلات و راه‌حل‌هایشان. آنها مسائل را دسته‌بندی می‌کنند، برخی امور را کنار می‌گذارند و به برخی دیگر توجه می‌کنند. آنها حتی مجبورند تصمیم بگیرند که تصمیمی را به تعویق بیندازند، و حتی تصمیمی نگیرند و به وضعیت موجود ادامه دهند. در چنین مواقعی، حل‌کردنی وجود ندارد.

آیا این شما را عصبی می‌کند؟ نیازی نیست چنین باشد. تصمیم‌گیری یک مهارت است که می‌تواند با تمرین، بهتر شود. از همین حالا شروع به تصمیم‌گیری کنید. با گذشت زمان، در تصمیم‌گیری بهتر خواهید شد.

چهارم ... آیا واقعاً باور دارید که می‌توانید مهارت‌های راه‌بری را بیاموزید یا بر این باور هستید که راه‌بران کارآمد از ابتدا این‌گونه بوده‌اند (ین‌طور به دنیا آمده‌اند)؟ راه‌برهای پُر‌جذبه شاید این‌طور به دنیا آمده باشند اما حتی راه‌برهای «فطری» برجسته می‌دانند که رویکردهای نظام‌مند نسبت به مدیریت و سرپرستی می‌توانند تأثیر تعیین‌کننده‌ای در موفقیت آنها داشته باشند.

هدف این کتاب این است که به شما کمک کند این مهارت‌های راه‌بری را یاد بگیرید. یک کتاب نمی‌تواند از کسی یک راه‌بر بسازد. یک کتاب نمی‌تواند یک راه‌بر بد را به یک راه‌بر خوب تبدیل کند. اما اگر سخت تلاش کنید و تعهد داشته باشید که بهتر شوید، این کتاب می‌تواند به شما کمک کند به موقعیت‌های راه‌بری گام بگذارید و موفق باشید.

سبک‌های راهبری

در فرایند تبدیل شدن به یک راهبر هزاره جدید، مفید است بدانید همین الان چه نوع راهبری هستید. برای این کار، سعی کنید این موارد را مشخص کنید: تجربه‌های خودتان تاکنون، نحوه تأثیرگذاری این تجارب بر سبک خاص راهبری‌تان، روشی که برای مدیریت کردن انتخاب می‌کنید. روش‌های متفاوت زیادی برای توصیف سبک‌های مدیریتی وجود دارد و ابزارهای سنجش بسیاری موجود است که می‌تواند به شما کمک کند بفهمید کدام یک متعلق به شماست. هدف این است که از هر آنچه مفید است استفاده کنید. همچنین به یاد داشته باشید که سبک شما هرچه باشد، غیرقابل تغییر نیست. سبک شما چیزی است که آن را فراگرفته‌اید. سبک شما آموخته شده است؛ می‌تواند بهتر شود و می‌تواند تغییر کند.

فقط سه سبک مدیریتی اساسی وجود دارد؛ مابقی، همگی تنوع‌ها و ترکیب‌هایی از این سه سبک هستند. توصیفات مربوط به هر یک از سه سبک در پی آمده است. آنها را مرور کنید و از خودتان پرسید «کدام یک از اینها بهتر از همه من را توصیف می‌کند؟»

اولین سبک راهبری، سبک **خودکامه** یا **دستورالعملی** است. یک مدیر خودکامه:

- ▲ به‌تنهایی اقدام می‌کند.
- ▲ ترجیح می‌دهد در یک سلسله‌مراتب از مدیران دیگر مانند خودش کار کند و «زنجیره دستورات» را رعایت کند.
- ▲ به تصمیم‌گیری و مرجعیت متمرکز عقیده دارد.
- ▲ بهترین برنامه‌ریزی‌ها را در موقعیت‌های دونفره رو در رو یا به‌تنهایی انجام می‌دهد.
- ▲ بدون مشورت با کسی، به راحتی و به سرعت تصمیم می‌گیرد.
- ▲ تمام جلساتی که اعلام کرده را برگزار می‌کند و به هیچ فرد دیگری اجازه نمی‌دهد (مسئول باشد).