



مدیرانِ بزرگ

به دنیا نمی آیند، 

ساخته می شوند 







زمانی که همه چشم‌ها
به شماست، چکار باید بکنید

حمید زعیمی

جولی ژو

مدیرانِ بزرگ به دنیا نمی آیند، ساخته می شوند

زمانی که همه چشم‌ها به شماست، چکار باید بکنید

جولی ژو

حمید زعیمی

نشر نوین

سرشناسه	: ژو، جولی. Zhuo, Julie
عنوان و نام پدیدآور	: مدیران بزرگ به دنیا نمی‌آیند، ساخته می‌شوند؛ زمانی که همه چشم‌ها به شماست چکار باید بکنید/ نوشته جولی ژو، مترجم حمید زعیمی
مشخصات نشر	: تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	: ۲۵۶ صفحه
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۳۵-۴
فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: The Making of a Manager, 2019
موضوع	: مدیریت، رهبری
رده‌بندی کنگره	: HD ۳۸/۲
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۹
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۸۹۷۸۸۳



عنوان:	مدیران بزرگ به دنیا نمی‌آیند، ساخته می‌شوند
مؤلف:	جولی ژو
مترجم:	حمید زعیمی
زمان و نوبت چاپ:	۱۳۹۸، اول
ناشر:	نشر نوین توسعه
شابک:	۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۳۵-۴
قیمت:	۴۵,۰۰۰ تومان

کلیه حقوق کتاب برای ناشر محفوظ است.

فهرست

- مقدمه) مدیران بزرگ به دنیا نمی‌آیند، ساخته می‌شوند ۷
- فصل اول) مدیریت چیست؟ ۱۹
- فصل دوم) سه ماه اول ۴۳
- فصل سوم) رهبری یک تیم کوچک ۵۹
- فصل چهارم) هنر بازخورد دادن ۸۵
- فصل پنجم) مدیریت خود ۱۰۷
- فصل ششم) جلسات شگفت‌انگیز ۱۴۳
- فصل هفتم) خوب استخدام کردن ۱۶۳
- فصل هشتم) کارها را به سرانجام برسانید ۱۸۹
- فصل نهم) مدیریت یک تیم در حال رشد ۲۱۵
- فصل دهم) فرهنگ‌سازی ۲۳۷
- سخن پایانی) یک‌درصد از سفر به پایان رسید ۲۵۳

مقدمه

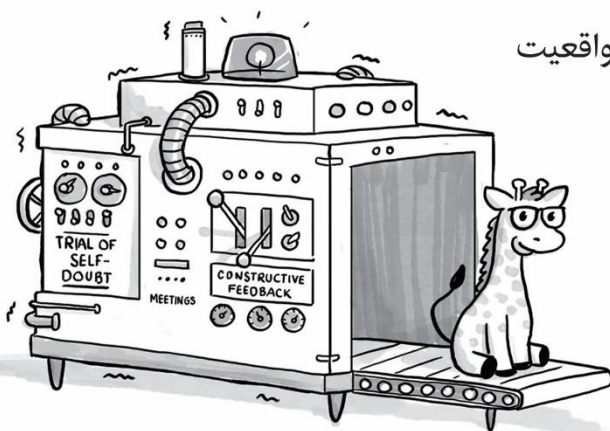
مدیرانِ بزرگ به دنیا نمی‌آیند،

ساخته می‌شوند

افسانه



واقعیت



هنوز آن جلسه‌ی به یاد ماندنی با مدیرم را به یاد دارم. از من خواست مدیریت بخشی از تیم را بر عهده بگیرم. برایم غیرمنتظره بود، مثل اینکه برای دویدن بیرون بروی و سپس برای پیدا کردن صندوقچه‌ی گنج سفر کنی. با خودم گفتم چقدر وسوسه‌انگیزه! ما در یک اتاق کنفرانس ده نفره روبروی یکدیگر نشسته بودیم. مدیرمان گفت: «تعداد اعضای تیممان در حال افزایش است. ما به مدیر دیگری نیاز داریم. تو با بقیه خیلی خوب کنار می‌آیی، مایلی مدیریت تیم را برعهده بگیری؟»

بیست و پنج ساله بودم و در یک استارت‌آپ کار می‌کردم. از مدیریت فقط دو چیز می‌دانستم و آن هم فقط جلسات و ترفیع بود. و من داشتم ترفیع می‌گرفتم! این گفتگو مشابه ملاقات هری پاتر با هگراید^۱ در یک شب تاریک و توفانی و شروع داستانی پرماجرا و جذاب بود. نمی‌خواستم چنین فرصتی را از دست بدهم و آن را قبول کردم.

اندکی بعد، هنگام خروج از اتاق جلسه، تازه به جزئیات حرف‌هایش فکر کردم. من با همه خیلی خوب کنار می‌آیم. مطمئناً مدیریت بیشتر از این‌ها بود. چقدر بیشتر؟ قرار بود بفهمم.

اولین جلسه با یکی از کارمندان زیر دستم را به یاد دارم. بسیار باعجله و سراسیمه و با پنج دقیقه تأخیر خودم را به جلسه رساندم. با خودم گفتم، چه شروع بدی. از در شیشه‌ای اتاق جلسه او را دیدم که به ساعتش نگاه می‌کرد و بابت تأخیرم ناراحت بود. در همان اتاقی جلسه داشتیم که روز قبل با مدیرم در آن ملاقات کرده بودم. تنها یک‌روز قبل، همکار بودیم، کنار هم روی پروژه‌های مختلف کار می‌کردیم و مدام برای پیشبرد کار به هم بازخورد می‌دادیم. سپس، مدیریت من اعلام شد و حالا مدیر او بودم.

با خودم گفتم: «من نگران نیستم. گفتگوی خیلی خوبی خواهیم داشت.» خودم هم کاملاً نمی‌دانستم حرف‌هایمان در چه موردی است. صرفاً می‌خواستم که این جلسه مانند جلسه‌ی روز قبل خیلی عادی پیش برود. اگر او از اینکه مدیرش هستم، خوشش نمی‌آمد، دلم می‌خواست حداقل رفتاری معمولی نسبت به آن داشته باشد. من نگران نیستم.

وارد اتاق شدم. سرش را از توی گوشی درآورد و به من نگاه کرد. حالت چهره‌اش را هرگز فراموش نخواهم کرد. مانند نوجوانی که از روی اجبار باید به جشن تولد مسخره‌ی هموزاده‌ی ده‌ساله‌اش برود، ناراحت و بدعق به نظر می‌رسید.

۱. به انگلیسی (Hegrid) از شخصیت‌های تخیلی مجموعه داستان‌های هری پاتر نوشته جی.کی. رولینگ است.

درحالی‌که سعی می‌کردم آهسته سخن بگویم، گفتم: «سلام، خب، الان روی چه موضوعی کار می‌کنی؟»

ناراحتی‌اش بیشتر شد و مانند خرسی که برای خواب زمستانی آماده می‌شود، در خودش فرو رفت. می‌توانستم جاری شدن عرق روی صورتم و هجوم خون به کاسه‌ی چشمانم را حس کنم. در طراحی از او بهتر نبودم. باهوش‌تر یا باتجربه‌تر هم نبودم. حالت چهره‌اش به تنهایی کافی بود که به من نشان دهد که نمی‌توانم از او انتظار داشته باشم نسبت به مدیریت من رفتاری معمولی داشته باشد. این پیام به اندازه‌ی روشن بود که گویی با رنگ سیاه، بزرگ نوشته شده باشد:

تو اصلاً نمی‌دانی که داری چه کار می‌کنی.

در آن لحظه حس کردم کاملاً درست می‌گویند.

اینکه چگونه مدیر بخش طراحی فیسبوک شدم، روی هم رفته باورنکردنی بود. من مهاجری بودم که در خیابان‌های شلوغ شانگهای و سپس حومه‌ی مرطوب هیوستون بزرگ شدم. و از جنگ ستارگان، مایکل جکسون و ای‌تی سردر نمی‌آوردم. وقتی بزرگ می‌شدم چندین بار اصطلاح سیلیکون ولی را شنیده بودم، ولی تصورم از آن دقیقاً مانند اسمش بود. تصور می‌کردم سیلیکون ولی دره‌ای میان دو رشته‌کوه است که در آن ردیف‌های کوچکی از کارخانه‌ها، تراشه‌های سیلیکونی را مانند شکلات‌های هیرشی چاپ می‌کردند. اگر از من می‌پرسیدید کار طراحان چیست، پاسخ می‌دادم: «طراحی لباس‌های زیبا.»

از همان نخستین روزهای زندگی‌ام می‌دانستم که دو چیز را خیلی دوست دارم، طراحی و ساختن. در یکی از عکس‌های کودکی‌ام از گرفتن هدیه‌ی اسباب‌بازی لگو^۱ بسیار خوشحال هستم. با آن اسباب‌بازی می‌شد میمون و کوسه ساخت.

۱. لگو به دانمارکی (LEGO) نام تجاری نوعی اسباب‌بازی است که توسط گروه لگو در شهر بیلوند دانمارک تولید می‌شود. محصولات لگو شامل قطعات کوچک رنگارنگ (اصطلاحاً آجرهای لگو) عموماً کائوچویی یا پلاستیکی است که می‌توان آن‌ها را به یکدیگر متصل کرد و اجسام گوناگونی ساخت.

در دوره‌ی اول دبیرستان، من و بهترین دوستم، ماری، بین دو کلاس دفترهایمان را که پر از طراحی‌های ماهرانه بود به یکدیگر نشان می‌دادیم. در دوره‌ی دوم دبیرستان، جادوی *اچ.تی.ام.ال*^۱ را کشف کردیم که به ما اجازه می‌داد تفنن طراحی و ساختن را با سرگرمی عالی ساختن سایت‌هایی برای نشان دادن تصاویرمان ترکیب کنیم. بهترین گزینه من برای سپری کردن تعطیلات بهاری، این بود که غرق در یادگیری جدیدترین راهنمای آنلاین فوتوشاپ (چگونه رنگ‌پوست‌های واقعی ایجاد کنیم) یا بازطراحی وبسایتم برای نشان دادن ترفند جاوااسکریپت شوم (لینک‌هایی که وقتی موس روی آن‌ها قرار می‌گیرد، روشن‌تر می‌شوند).

وقتی وارد دانشگاه استنفورد شدم، می‌خواستم علوم کامپیوتر بخوانم. بنابراین، در کلاس‌های الگوریتم و پایگاه داده شرکت کردم، به این امید که برای داشتن شغلی در میکروسافت یا گوگل که هم‌کلاسی‌های سابقم آنجا رفته بودند، آماده شوم. ولی در سال دوم تحصیلی، اشتیاق جدیدی در سراسر دانشگاه استنفورد حاکم شد که همگی با شوق و ذوق بسیار در راهروها و هنگام غذا خوردن در موردش صحبت می‌کردیم. «تصور کن سایتی که این امکان را می‌دهد که تصاویر اتفاقات کلاس شیمی آلی را ببینی، از گروه‌های موسیقی مورد علاقه‌ی هم‌اتاقی‌تان باخبر شوی و پیام‌های مخفیانه به صفحه‌ی دوستانت بفرستی.»

مجنوب فیسبوک شدم. با هر آنچه قبلاً می‌شناختم، متفاوت بود. فیسبوک نسخه‌ی پویای دانشکده‌ای بود که به دنیای آنلاین رسوخ کرده و به ما کمک می‌کرد همدیگر را با روش‌های جدیدی بشناسیم.

شنیده بودم یکی از دانشجویان اخراج شده از دانشگاه هاروارد، فیسبوک را ساخته است؛ ولی تا زمانی که درسی در مورد کارآفرینی *سیلیکون‌ولی* برداشتم، چیزی در مورد استارت‌آپ‌ها نمی‌دانستم. آنجا بود که فهمیدم: سیلیکون‌ولی در واقع سرزمین رؤیاپردازان تشنه‌ی یادگیری است. جایی که به آن‌ها این شانس داده شده که با کمک اندک شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر، نسخه‌ای از آینده را بسازند. آنجا سرزمین

نوآوری‌های حاصل از ترکیب اذهان باهوش، اراده‌های پولادین و زمان‌بندی‌های موفقیت‌آمیز است.

اگر قرار بود روزی در محیطی کارآفرین کار کنم، چه زمانی بهتر از آن موقع، که بسیار جوان بودم و چیزی برای از دست دادن نداشتم؟ و چرا محصولی نباشد که هر روز استفاده می‌کنم و دوستش دارم؟ «وین چنگ»^۱، یکی از دوستان خوبم، ۶ ماه قبل به فیسبوک پیوسته بود و مدام از آنجا حرف می‌زد. می‌گفت: «فقط بیا ببین، حداقل می‌توانی کارآموزی‌ات را اینجا بگذرانی تا بدانی فضای شرکت چگونه است.»

نصیحتش را گوش دادم و مصاحبه کردم. چند روز بعد، در یکی از لابی‌های دوست‌داشتنی فیسبوک بودم و اولین روز کارآموزی مهندسی‌ام را می‌گذراندم. در آن زمان، کل افراد شرکت را می‌شد در یک مهمانی حیاط پشتی جا داد. نیوزفید^۲ هنوز مفهوم خاصی نداشت و هیچ‌کس به جز دبیرستانی‌ها و دانشجویان فیسبوک را نمی‌شناخت. فیسبوک در دنیای شبکه‌های اجتماعی، در مقابل *مای اسپیس*^۳ با صدوپنجاه میلیون کاربر کوتوله‌ای بیش نبود.

اما همچنان، با وجود اینکه خیلی کوچک بودیم، رؤیاهایمان بسیار بزرگ بود. درحالی‌که صدای بلند و گوش‌خراش «ذفت پاتک»^۴ از اسپیکرها پخش می‌شد تا نیمه شب کدنویسی می‌کردیم. به خودمان می‌گفتیم که روزی از مای اسپیس بزرگ‌تر خواهیم شد و سپس می‌خندیم چون این حرف خیلی مضحک به نظر می‌رسید. دائماً می‌گفتیم ما سرانجام دنیا را به هم متصل خواهیم کرد.

بعد از دو ماه دوره‌ی کارآموزی، تصمیم گرفتیم تمام وقت آنجا کار کنیم. از آنجایی که کار با فوتوشاپ را بلد بودم، دوستم *روچی سنگوی*^۵ پیشنهاد کرد که با تیم طراحی

1. Wayne chang

2. News Feed

3. My Space

۴. به انگلیسی (Daft Punk)، گروه موسیقی الکترونیک متشکل از دو نوازنده فرانسوی.

5. Ruchi Sanghvi

همکاری کنم و در مورد ظاهر و طراحی صفحات فیسبوک تصمیم بگیرم. با خودم گفتم: *هان!، طراحی سایت، یک شغل واقعی؟ روی من حساب کن.*

ما شرکت استارت‌آپی بودیم؛ بنابراین خیلی عجیب نبود که گاهی طراحی پیشنهادی خودم را برای ویژگی‌های جدید سایت انتخاب کنم. هرکدامان مسئولیت‌های مختلفی داشتیم و هر جا که مشکلی می‌دیدیم، برای رفع آن تلاش می‌کردیم. گاهی، از کد نوشتن یا طراحی دست می‌کشیدیم و دوباره سراغ همان کار برمی‌گشتیم. برحسب تصادف یا براساس نقشه‌ی ماهرانه‌ام، مسئولیت جدیدی در چرخه‌ی شغلی‌ام برعهده گرفتم و *طراح تیم شدم.*

سه سال بعد و پس از آن گفتگوی سرنوشت‌ساز با مدیرم، سمت من دوباره تغییر کرد. تیم طراحی‌مان از زمان شروع کارم تقریباً دو برابر شده بود. بعد از گذراندن چند سال اول کارم در شرکت استارت‌آپی با رشد بسیار زیاد، با خودم فکر کردم که دیگر به تغییر، عادت کرده‌ام و از برخورد با اولین‌ها و مشکلات واهمه‌ای ندارم.

با این حال، آماده‌ی تنش‌های مسئولیت جدید نبودم. از یک طرف، در حال مدیریت طراحان محصول بودم، شغلی که قبل از ورودم به شرکت حتی نمی‌دانستم وجود دارد. از طرف دیگر، مسئولیت مدیریت افراد و چگونگی همکاری آن‌ها جهشی بزرگ‌تر از طراحی رابط کاربری یا نوشتن کد بود. در آن ماه‌ها و سال‌های اول، همه چیز برایم تازه‌ی داشت و مشکل بود.

اولین مصاحبه‌ای که برای استخدام کارمند جدید داشتم را خوب به یاد دارم. با وجود اینکه نقش اصلی در این مصاحبه را داشتم؛ برای مثال سؤال می‌پرسیدم، گفتگو را در دست داشتم، تصمیم می‌گرفتم که وی را استخدام کنم یا نه، کل ۴۵ دقیقه دست‌انمان می‌لرزید. اگر کاندیدای این شغل فکر کند سؤالاتم احمقانه بوده است، چه اتفاقی می‌افتد؟ اگر مرا شاید بداند، چه؟ یا اگر تصادفی کاری کنم که تیممان مانند نمایش یک سیرک به نظر برسد، چه می‌شود؟

نخستین باری را هم که خبر بدی را رساندم، به یاد دارم. قرار بود پروژه‌ی جدید هیجان‌انگیزی را شروع کنیم که همه با اشتیاق در مورد امکانات آن صحبت می‌کردند.

دو کارمند داشتیم که هرکدام ادعا می‌کردند گزینه‌ی بهتری برای مدیریت پروژه هستند. باید به یک نفر نه می‌گفتم. مکالمه را جلوی آینه با تصور تمام سناریوهای ممکن تمرین کردم. آیا تصمیم درستی بود؟ آیا من نابودکننده‌ی رؤیایها بودم؟ آیا یکی از این افراد مرا ترک خواهد کرد؟

اولین ارائه‌ام در مقابل یک جمعیت زیاد را نیز به یاد دارم. در میان انبوهی از کوسن‌های کرک‌دار و چراغ‌های نئون، در حال نشان دادن کار طراحی در کنفرانس اف-۸ فیسبوک بودم. تابه‌حال رویدادی به این بزرگی نداشتیم، بنابراین خیلی برایمان مهم بود. در هفته‌های منتهی به رویداد، مدام تمام جزئیات ارائه را بررسی می‌کردم. حتی تمرین کردن در جلوی همکاران خوبم نیز، مصیبتی اعصاب خردکن برایم به نظر می‌رسید. سه احساس عمده‌ای که باعث می‌شد مسئولیت جدید برایم دشوار باشد را به یاد دارم: ترس، تردید و اینکه *آیا من /حقیقتاً که چنین حسی دارم*. به نظر می‌رسید اطرافیانم کارشان را به راحتی انجام می‌دهند. انگار برای آن‌ها مثل آب خوردن بود. هیچ‌وقت مدیریت در نظرم راحت نبود. هنوز هم چنین نظری ندارم.

اکنون، پس از گذشت ده سال از شروع کارم، تیمم بسیار بزرگ‌تر شده است. ما تجربه‌ای را طراحی کردیم که دو میلیارد نفر با زدن ضربه روی آیکن *ای آبی رنگ*^۱ تلفن‌همراهشان آن را می‌بینند. ما در مورد جزئیات اینکه چگونه مردم افکارشان را به اشتراک می‌گذارند، حفظ روابط دوستی‌شان، ارتباط آن‌ها با یکدیگر از طریق گفتگو و علامت لایک (انگشت شست) و ایجاد جامعه‌ای همگانی می‌اندیشیم. اگر ما کارمان را خوب انجام دهیم، مردم سراسر دنیا، از بلژیک تا کنیا، از هند تا آرژانتین، بیشتر با یکدیگر احساس نزدیکی و صمیمیت خواهند کرد.

شناخت افراد و نیازهایشان به منظور ایجاد بهترین ابزارهای ممکن برای آن‌ها، اساس هر طراحی خوب است. اینکه به افراد کمک کنم تا با دیگران ارتباط برقرار کنند یکی از دلایلی بود که باعث شد جذب طراحی و مدیریت شوم.

من به هیچ وجه مدیر کاربلدی نبودم، بلکه با آزمون و خطا یاد گرفته‌ام و با وجود نیات خوبم، مرتکب اشتباهات فراوانی شده‌ام. اما هر چیزی در زندگی با امتحان کردن و فهمیدن به دست می‌آید. می‌فهمید که چه چیزی به خوبی جواب می‌دهد و چه چیزی اشتباه است. درس‌هایی برای آینده‌تان می‌آموزید، اینکه رهاکن یا تکرارکن.

در این میان، خیلی چیزها کمک کرد؛ مانند دوره‌های بسیار خوب تمرین رهبری (عمده گفتگوهای مورد علاقه‌ام بود)، مقالات و کتاب‌هایی که بارها و بارها به آن‌ها رجوع کردم (مانند مدیریت با بازده بالا^۱ و آیین دوست‌یابی و تأثیرگذاری روی افراد^۲) و مهم‌تر از همه، همکارانم به من کمک کردند. آن‌ها سخاوتمندانه دانسته‌هایشان را با من در میان گذاشتند و ترغیب کردند تا بیشتر تلاش کنم. از همکاری با مارک زاکریگ، شریل سندبرگ و دیگران بسیار خرسندم. چیزهای زیادی از آن‌ها آموختم.

نوشتن مطالب در یک وبلاگ تاکتیک خودآموزی دیگری بود که از چهار سال پیش شروع کردم. با خود فکر کردم که نگارش افکار مختلفی که به ذهنم می‌رسید، می‌تواند به من کمک کند که از آن‌ها سر در بیاورم.

اسم وبلاگم را «سال نگاه به آینده» گذاشتم؛ چراکه مانند آلیس در سرزمین عجایب، «می‌دانم که وقتی امروز صبح از خواب بیدار شدم چه کسی بودم، ولی فکر می‌کنم از آن زمان تاکنون چندین بار تغییر کرده‌ام.» روزی را در آینده دور متصور می‌شدم که به مجموعه نوشته‌هایم می‌نگرم و مسیر کاری‌ام را به یاد می‌آورم. این‌ها، همه‌ی آن چیزهایی است که برایشان تلاش کردم. این‌ها همه‌ی آن چیزهایی است که یاد گرفتیم.

مردم شروع به خواندن نوشته‌هایم کردند. آن‌ها را برای دوستان و همکارانشان فرستادند. غریبه‌ها در کنفرانس‌ها و مراسمات جلو می‌آمدند تا در مورد نوشته‌هایم با من صحبت کنند. آن‌ها در مورد اینکه چقدر نحوه‌ی برخورد با چالش‌ها برایشان سودمند بود، حرف می‌زدند. بسیاری از آن‌ها مدیران تازه‌کاری بودند. برخی باتجربه بودند ولی با چالش‌های مشابهی از رشد و مقیاس مواجه بودند. برخی در حال حاضر مدیر نبودند و

1. High Output Management – by Andrew Grove

2. How to Win Friends and Influence People– by Dale Carnegie

داشتند به این فکر می‌کردند که آیا مدیریت آن چیزی است که در ادامه‌ی راهشان می‌خواهند.

برخی پیشنهاد دادند: «باید کتابی بنویسی.» به این پیشنهاد خندیدم. احتمالاً جدی نمی‌گفتند. خیلی چیزها بود که باید یاد می‌گرفتم. شاید روزی، در اواخر زندگی کاری‌ام، پس از اینکه راز واقعی مدیر عالی بودن را فهمیدم، می‌توانستم روی یک مبل راحتی کنار شومینه بنشینم و دانشی که ذره ذره به آن دست یافته بودم را چون چشمه‌های جوشان بیرون دهم.

این حرف‌ها را به دوستم گفتم. او تعجب کرد و سپس جواب داد: «ولی آن وقت، دیگر به یاد نمی‌آوری که شروع مسیرت چگونه بوده. وقتی کاری را شروع می‌کنی، همه چیز جدید، دشوار و دیوانه‌کننده است. در اواخر دوران کاری‌ات، خیلی از نقطه‌ی شروع کارت دور شدی.» حرفش درست بود. کتاب‌های مدیریت بسیاری وجود دارد که توسط مدیران ارشد و متخصصان مدیریت نگاشته شده‌اند. منابع بی‌شماری برای مدیران اجرایی وجود دارد که می‌خواهند از طریق تازه‌ترین ترندهای کسب‌وکار و پژوهش‌های سازمانی کارشان را مؤثرتر انجام دهند.

اما اکثر این مدیران، مدیران ارشد یا مدیران اجرایی رده بالا نیستند. اکثر آن‌ها تیم‌های کوچک‌تری را مدیریت می‌کنند و برخی اوقات حتی به طور مستقیم هم این کار را نمی‌کنند. اغلب آن‌ها در صفحات مجلات فوربس^۱ یا فورچون^۲ نیستند. ولی همه، مدیرانی هستند که هدف مشابهی دارند و آن کمک به تعدادی از افراد برای رسیدن به یک هدف مشترک است. این مدیران می‌توانند معلمین یا رؤسای مدرسه، کاپیتان‌ها یا مربیان، سرپرستان یا برنامه‌ریزان باشند.

بعد از در نظر گرفتن این موضوع، با خودم فکر کردم شاید بتوانم این کتاب را بنویسم، زیرا افراد زیادی می‌توانند از آن استفاده کنند: افرادی مانند مدیران جدیدی که بدون آمادگی وارد چالش بزرگی شده‌اند، مدیرانی که مدام فکر می‌کنند چگونه به افرادشان

۱. یکی از مشهورترین مجله‌های اقتصادی آمریکا و جهان

۲. مجله‌ی معتبر تجاری آمریکایی

کمک کنند تا عملکرد بهتری داشته باشند، مدیران تیم‌های با رشد سریع و آن‌هایی که درباره مدیریت کنجکاوند. در زمان نه چندان دوری، خود من یکی از این افراد بودم.

مدیریت یک تیم کار سختی است؛ چراکه در نهایت به افراد ختم می‌شود و همه‌ی ما موجوداتی چندبعدی و پیچیده هستیم. همان‌طور که رسیدن به یک جایگاه ویژه منحصر به روش خاصی نیست، برای مدیریت گروهی از افراد نیز تنها یک راه وجود ندارد.

همکاری در تیم‌ها باعث پیشبرد جهان می‌شود. با کار کردن در تیم می‌توانیم به مراتب بسیار بزرگ‌تر و رؤیاپرذانه‌تر از اقدام فردی به پیش برویم. به همین شیوه جنگ‌ها به پیروزی ختم می‌شوند، نوآوری‌ها رخ می‌دهند و سازمان‌ها موفق می‌شوند. دلیل تحقق همه‌ی رویدادهای بزرگ، داشتن شیوه همکاری تیمی است.

بیشتر از هر چیزی در زندگی‌ام به این جمله ایمان دارم: *مدیران بزرگ به دنیا نمی‌آیند، ساخته می‌شوند*. مهم نیست که شما چه کسی هستید، همین که این قدر برایتان مهم بوده است که این کتاب را بخوانید، پس به قدر کافی به مدیر بزرگ شدن اهمیت می‌دهید.

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

برخی از داستان‌ها و فضاهایی که در کتاب به آن اشاره کرده‌ام، ممکن است منحصر به فرد و مربوط به محیط کاری خودم یعنی یک شرکت استارت‌آپ تکنولوژی محور و جزو پانصد شرکت برتر فورچون باشد. ممکن است به ندرت بخواهید کسی را استخدام کنید. شاید جلسات بخش مهمی از کار روزانه‌ی شما نباشد. با وجود این، بیشتر کار روزانه‌ی مدیران بازخورد دادن، ایجاد فرهنگ سالم و برنامه‌ریزی مشترک است.

در پایان، امیدوارم این کتاب منبعی در قفسه کتاب‌هایتان باشد که می‌توانید با هر ترتیبی که دوست داشتید آن را مطالعه کنید و هر زمان که بخش خاصی متناسب با نقش جدیدتان لازم‌تان شد، دوباره آن بخش را بخوانید.

اگرچه من طراح هستم، این کتاب راجع به چگونگی ساختن محصولات نیست. مطالب زیادی در مورد چگونگی ایجاد یک طراحی عالی نخواهید دید. همچنین نمی‌خواهم داستان فیسبوک را برایتان شرح دهم.

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

این کتابی است که قرار است به شما بگوید ترس‌ها و شک‌هایتان طبیعی است و شما هم مانند من بر آن‌ها غلبه خواهید کرد.

آماده‌اید؟ بیایید شروع کنیم.

فصل اول

مدیریت چیست؟



در ماه می ۲۰۰۶ تازه کارم را شروع کرده بودم و حتی نمی‌دانستم که چه چیزهایی را نمی‌دانم.

از یک طرف، از آنجایی که فیسبوک شبکه‌ی اجتماعی مختص دانشجویان و دانش‌آموزان دبیرستانی بود، فکر می‌کردم از برخی لحاظ گزینه‌ی خیلی مناسبی برای کار در فیسبوک هستم؛ چون یک فرد تازه فارغ‌التحصیل شده مخاطبان فیسبوک را خیلی خوب می‌شناسد. برای تأثیرگذاری در دنیا بسیار مشتاق بودم و مانعی بر سر راهم

نمی‌دیدم. هیچ اصول نهادینه‌شده یا شکست سنگینی نداشتم که ذهنم را درگیر کند. بعد از چهار سال امتحانات فشرده، نوشتن تکالیف بی‌شمار و گذراندن ماراتن‌های برنامه‌نویسی شبانه‌روزی، با کار سنگین راحت کنار می‌آمدم.

البته معایبی هم داشتم. مهم‌ترین آن‌ها کمبود تجربه‌ی کاری بود. شرکت نوپای ما نیز مانند اغلب شرکت‌های نوپا بیشتر از آنکه روی سلسله‌مراتب سازمانی تمرکز کند، تأکیدش روی انجام دادن کار بود. تا یک سال پس از شروع کارم که ریکا، یکی از طراحان ارشد، مدیریت تیم را بر عهده گرفت، مدیر خاصی در شرکت نداشتیم. قبل از آن، به عنوان گروهی آزاد، کار می‌کردیم و هریک از اعضای تیم هر جا که لازم بود به دیگری کمک می‌کرد. ناگهان دو سال بعد، خودم مدیر شدم.

چیزهای زیادی باید یاد می‌گرفتم. وقتی به گذشته نگاه می‌کنم، چیزی که بیش از همه حیرت‌زده‌ام می‌کند این است که چقدر اطلاعاتم در مورد مدیریت اندک بود.

همه‌ی ما با مدیران خوب و بد، از ام^۱ در «جیمز باند» گرفته تا ابنز اسکروج^۲ در «سرود کریسمس»^۳، از کترین گراهام در فیلم «پُست»^۴ گرفته تا میراندا پریشلی در «شیطان پرادا می‌پوشد»^۵ آشنا هستیم. این‌گونه نیست که گویی مدیران گونه‌ای عجیب و غریب و کمیاب باشند. اغلب افراد می‌توانند مدیر شوند. صحبت‌های پدرمادرم، یکی متخصص فناوری اطلاعات و دیگری کارکنار سهام، را به یاد دارم که در نوجوانی سر میز شام مدام درباره‌ی کارهای مدیرانشان حرف می‌زدند. مدیرانی داشتم که در حین تدریس در دانشگاه و دبیرستان، نحوه‌ی مدیریت کردن را به من آموختند.

ولی اگر قبل از شروع کارم از من می‌پرسیدید کار مدیر چیست، احتمالاً چنین پاسخ می‌دادم:

-
1. M
 2. Ebenezer Scrooge
 3. A Christmas Carol
 4. The Post
 5. The Devil Wears Prada

کارمدیر این است که:

- با کارکنان برای کمک به حل مشکلات آنها جلسه برگزار کند.
 - در مورد اینکه چه چیزی خوب پیش می‌رود و چه چیزی مشکل دارد، به کارکنانش بازخورد بدهد.
 - مشخص کند چه کسی باید ترفیع بگیرد و چه کسی باید اخراج شود.
- سه سال سریع گذشت. حالا که تجربه مدیریت دارم، کمی خردمندتر شده‌ام و پاسخم تغییر کرده است:

کارمدیر این است که:

- تیمی بسازد که با هم خوب کار کنند.
 - از افراد در راه رسیدن به اهداف کاری‌شان حمایت کند.
 - فرایندهایی طراحی کند که کارها با بازدهی بهتر و راحت‌تر انجام شوند.
- با نگاه کردن به پاسخ‌های بالا درمی‌یابید که پاسخ من از فعالیت‌های ساده‌ی روزانه (جلسه داشتن و بازخورد دادن) به سمت اهداف بلندمدت‌تر (ساختن تیم و پشتیبانی از رشد کاری) تکامل یافته است. پاسخ‌های جدید خردمندانه‌تر و بالغانه‌تر هستند. آفرین به خودم!

البته، آنها هنوز کاملاً درست نیستند. ممکن است فکر کنید: *خب، پاسخ‌ها چه مشکلی دارند؟* مدیران بزرگ قطعاً کارهای هر دو لیست را انجام می‌دهند.

درست است، ولی مسئله اینجاست که این فعالیت‌ها هنوز یک دسته از فعالیت‌ها هستند. اگر از شما می‌پرسیدم: «کار فوتبالیست چیست؟» آیا می‌گفتید: تمرین کردن، پاس دادن به هم‌تیمی‌ها و تلاش برای گل زدن؟

نه، البته که نه. نخست به من می‌گفتید که چرا آن فعالیت‌ها اهمیت دارند. می‌گفتید «کار فوتبالیست این است که بازی را برنده شود.»

خب پس کارمدیر چیست؟ بدون دانستن پاسخ عمیق این سؤال، نمی‌توان فهمید که چگونه می‌توان مدیر خوبی بود.

دانستن کار مدیر موضوع فصل اول است.

تعریف کار مدیر در یک خط

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

و اما خبر خوش! *بیانسه* آلبوم جدیدی منتشر کرده و ناگهان همه هوس لیموناد می‌کنند. همین که یک لیوان فروختید، ده نفر دیگر مشتاق این نوشیدنی نوستالژیک فرح‌بخش شده و برای خرید در صف می‌ایستند. عرضه‌ی شما کمتر از تقاضای خریداران است. در نتیجه، تصمیم می‌گیرید از همسایگان‌تان، هنری و الیزا، کمک بگیرید. مبلغ مناسبی به آن‌ها پرداخت می‌کنید و در عوض، آن‌ها برای شما کار می‌کنند.

تبریک! شما الان مدیر هستید.

می‌گویید: «واضح است. آن‌ها را استخدام کردم، به آن‌ها پول می‌دهم. مدیرعامل، مسئول ارشد و رئیس هستم. البته که من مدیرم.»

درواقع شما مدیر بودید گرچه به آن‌ها پولی پرداخت نمی‌کردید و آن‌ها در استخدام شما نبودند. مدیریت هیچ ربطی به استخدام کردن ندارد؛ بلکه یعنی *قرار نیست* دیگر سعی کنید خودتان همه‌ی کارها را به تنهایی انجام دهید.

با همکاری دو نفر دیگر، بسیار سریع‌تر می‌توانید لیמוناد بفروشید. درحالی‌که یک نفر مخلوط را درست کرده و دیگری پول را دریافت می‌کند، می‌توانید نوبت‌های کاری چرخشی تعریف کنید و دکه را ساعت‌های بیشتری باز نگه دارید. حتی برای گشتن و پیدا کردن مواد اولیه‌ی ارزان‌تر وقت بیشتری دارید.

در همین حال، کنترل بخشی از کار از دستتان خارج می‌شود. دیگر نمی‌توانید تمام تصمیمات را خودتان بگیرید. وقتی کارها خوب پیش نمی‌رود، ممکن است اصلاً به خاطر کار اشتباه خودتان نباشد. برای مثال اگر *لیزا* فراموش کند که شکر اضافه کند، بسیاری از مشتریان ناراضی خواهند شد. اگر اخم هنری مردم را بترساند، افراد کمتری جلوی دکه برای خرید می‌ایستند.

با این حال، فکر می‌کنید که استخدام دو نفر دیگر کار درستی بوده است. چرا؟ زیرا هدف شما همان چیزی است که از اول بود: لیموناد دوست دارید و فکر می‌کنید که کسب‌وکار خوبی است. فکر می‌کنید که افراد بیشتری باید طعم خوب نوشیدنی مورد علاقه‌تان را بچشند و با حضور *لیزا* و هنری در کنارتان، احتمال موفقیتتان بیشتر است. باور به اینکه تیم، موفق‌تر از یک فرد عمل می‌کند، کلیدی‌ترین نکته‌ی مدیریت است. زیرا دیگر شما قرار نیست همه‌ی کارها را خودتان انجام دهید، در همه‌ی کارها بهترین باشید یا اینکه بدانید چگونه تمام کارها را انجام دهید. کار شما به عنوان مدیر این است که نتیجه‌ی بهتری از افراد یک تیم به دست بیاورید.

هر آنچه در ادامه گفته می‌شود با توجه به توصیف جمله‌ی بالا از کار مدیر است.

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

زمانی فکر می‌کردم قضاوت کردن در مورد عالی بودن مدیر، مانند قضاوت راجع به این است که آیا یک فرد پانزده ساله می‌تواند راننده باشد یا نه؛ تعدادی تست و آزمون هست که با هر موفقیتی در آنها، یک نمره قبولی می‌گیرد. معیارهایی مانند اینها: آیا سایر افراد به آن‌ها احترام می‌گذارند؟ آیا می‌توانند مسائل استراتژیک پیچیده را حل کنند؟ آیا ارائه‌ی خوبی دارند؟ آیا می‌توانند بیست کار مهم را در یک روز انجام دهند؟ آیا می‌توانند در هنگام انتظار برای آماده شدن قهوه به ایمیل‌ها پاسخ دهند؟... و غیره.

هر مدیری ممکن است توانایی‌های جالب و متفاوتی داشته باشد که باعث می‌شود مطمئن شویم وی فرد مناسبی است. بعداً در مورد این توانمندی‌ها صحبت خواهیم کرد. ولی آزمون بررسی عالی بودن مدیر لازم نیست خیلی پیچیده باشد.

اگر کار مدیر این است که از همکاری‌های گروهی نتیجه‌ی بهتری بگیرد، پس تیم یک مدیر خوب، پیوسته به نتایج خوبی می‌رسد.

اگر نتیجه‌ای که دنبالش هستید ایجاد یک کسب‌وکار لیموناد موفق است، آنگاه تیم مدیر موفق، سود بیشتری از تیم مدیر متوسط به دست می‌آورد. تیم مدیر ضعیف زیان‌ده است.

اگر نتیجه‌ای که دنبالش هستید آموزش بچه‌هاست، آنگاه تیم مدیر موفق، بهتر از تیم مدیر متوسط بچه‌ها را برای آینده آماده می‌کند. تیم مدیر ضعیف، در تعلیم دانش و مهارت لازم برای موفقیت بچه‌ها در آینده ناکارآمد است.

اگر نتیجه‌ی مهم برای شما طراحی حیرت‌انگیز است، پس تیم مدیر خوب همواره مفاهیمی را ارائه می‌کند که موجب شگفتی می‌شود. تیم یک مدیر متوسط کار را تا حد قابل قبولی انجام می‌دهد ولی نه به گونه‌ای که شاخص باشد. تیم مدیر ضعیف معمولاً پیشنهادهاتی می‌دهد که با خودتان فکر می‌کنید: *مطمئناً می‌توانیم این کار را بهتر از این انجام دهیم.*

اندی گرو، موسس و مدیرعامل اینتل که در زمان خودش مدیری افسانه‌ای بود، در مورد ارزیابی می‌گوید: «موقع ارزیابی، به خروجی واحد کاری نگاه کنید، نه فعالیت‌هایی که انجام شده‌اند. واضح است که هر فروشنده را با توجه به تعداد فروشش (نتیجه) ارزیابی می‌کنید، نه تعداد فریادهایی (فعالیت) که می‌کشد.»

ممکن است باهوش‌ترین، محبوب‌ترین و سخت‌کوش‌ترین مدیر دنیا باشید، ولی تا زمانی که تیم تحت هدایتتان به نتایج متوسطی برسد، متأسفانه نمی‌توان شما را مدیر عالی به شمار آورد.

باین حال، در هر زمانی، نمی‌توان به درستی قضاوت کرد. ممکن است از مدیر خوبی خواسته شود تا مدیریت تیم جدیدی را برعهده بگیرد. ولی به خاطر اینکه طول می‌کشد

تا بتواند به نتایج خوبی دست یابد، احتمالا نتایج وی در ابتدای کار جالب نباشد. از طرفی، ممکن است یک مدیر ضعیف برای مدتی نتایج خیلی خوبی به دست آورد؛ زیرا تیم بسیار خوبی به وی داده شده، یا اینکه افراد تیمش در آن مدت تحت فشار زیادی بوده‌اند و بسیار زیاد کار کرده‌اند.

باین‌حال، زمان همیشه حقیقت را آشکار می‌کند. بهترین کارکنان در کنار مدیری که با آن‌ها بد برخورد می‌کند یا برایشان احترام قائل نیست، سالیان زیادی نمی‌مانند. و مدیران با استعداد در صورت داشتن اختیار برای ایجاد تغییرات، معمولا در تیم‌های با عملکرد ضعیف تغییرات مثبتی ایجاد می‌کنند.

شش‌سال پیش، گزارشم را به مدیر دیگری به نام کریس کاکس، مدیر ارشد محصولات فیسبوک دادم. در گفتگویی که با هم داشتیم، از او پرسیدم که چگونه شغل یک مدیر را ارزیابی می‌کند؟ لبخند زد و گفت: «ساختار کار من بسیار ساده است». کریس به دو چیز توجه زیادی داشت. یکی از آن‌ها نتایج تیم بود. به عنوان مثال، آیا ما به خواسته‌ی بلندپروازانه‌مان در خلق کار طراحی فنی با کاربری آسان و باارزش رسیده‌ایم؟ مورد دوم قدرت و میزان رضایت‌مندی تیم بود. مثلا، آیا من کار استخدام و توسعه‌ی فردی را خوب انجام دادم یا اینکه تیمم خوشحال بودند و با هم خوب کار کردند؟

اولین ضابطه، مربوط به نتایج فعلی تیمم بود و دومین ضابطه درمورد این می‌پرسید که آیا تیمم در آینده نتایج خوبی خواهد گرفت.

من نیز از همین ساختار برای ارزیابی مدیران تیمم استفاده کردم. فوق‌العاده بودن در یک شغل بدین معناست که بتوانی برای مدتی طولانی نقش‌آفرینی کرده و شهرت کاری خوبی بسازی. در همه حال، با وجود صدها چیزی که می‌تواند توجهت را جلب کند، هیچ‌گاه فراموش نکنید که در نهایت برای چه کاری اینجا هستی: کمک به تیمتان برای رسیدن به نتایج عالی.

سه چیزی که مدیران، همیشه در مورد آن‌ها می‌اندیشند

هر مدیری چگونه به افراد کمک می‌کند تا به نتایج عالی برسند؟

وقتی در ابتدای شروع کارم بودم، سریع به وظایف روزانه مانند آماده شدن برای جلسه‌ی بعدی، حذف مشکلات گزارش‌ها و آماده کردن برنامه‌ی اجرایی برای ماه آینده فکر می‌کردم.

جی.ریچارد هکمن، محقق برجسته تیم‌ها، چهار سال برای یافتن پاسخ سؤال بالا زمان گذاشت. او راه‌های همکاری افراد حرفه‌ای را در بیمارستان‌ها، ارکستر سمفونی‌ها و کابین خلبان هواپیماهای تجاری مطالعه کرد. یکی از نتیجه‌گیری‌های او این است که هدایت یک تیم به منظور خوب کار کردن با یکدیگر سخت‌تر از آن چیزی است که به نظر می‌رسد. او می‌گوید: «بعضی تیم‌ها با وجود در اختیار داشتن منابع بیشتر، معمولاً ضعیف‌تر عمل می‌کنند؛ زیرا مشکلات هماهنگی و انگیزه بر منافع همکاری غلبه می‌کند.» تحقیقات هکمن پنج شرط را بیان می‌کند که شانس موفقیت تیم را افزایش می‌دهند: داشتن یک تیم واقعی (تیمی با مرزهای مشخص و عضویت پایدار)، یک مسیر قانع‌کننده، ساختار سازنده، زمینه‌ی سازمانی حمایت‌گر و مربیگری متخصص.

مشاهدات من نیز شبیه بیانات آقای هکمن است. طی تجربیاتم به تعدادی وظایف روزانه مدیران رسیده‌ام که آن را در سه دسته وظایف مربوط به مقصود، افراد و فرایند گنجانده‌ام.

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

به عنوان مثال، فرض کنیم چشم‌انداز شما این است که در ابتدا، در هر محله‌ی شهرتان، یک دکه‌ی لیموناد فروشی داشته باشید و سپس این کار را در تمام کشور گسترش دهید. با این حال، هنری، کارمند شما، فکر می‌کند دکه باید یک پاتوق محبوب برای افراد محله باشد. او شروع به انجام کارهایی می‌کند که به نظر شما مهم نیستند و

باعث تلف شدن منابع می‌شوند. مثلا او تعدادی صندلی راحتی تاشو می‌خرد و سعی دارد در کنار لیמוناد پیتزا نیز بفروشد. برای جلوگیری از این ناهمسویی، باید به او و سایر افراد تیم آنچه را که واقعا برایتان اهمیت دارد و به دنبالش هستید، توضیح دهید.

البته نمی‌توانید انتظار داشته باشید که تمام افراد به چشم‌اندازتان ایمان داشته باشند. اگر هنری فکر کند که برنامه‌ی بزرگتان یعنی «یک دکه لیموناد در هر محله» مزخرف است، برای کمک به شما در راستای تحقق آن، انگیزه نخواهد داشت. او ممکن است تصمیم بگیرد به کار مخاطره‌آمیزی بپیوندد که بیشتر آن را می‌پسندد. این کار می‌تواند مثلا سالن غذاخوری «پیتزا کنار استخر» پایین محله باشد.

مهم‌ترین وظیفه‌ی شما به عنوان مدیر این است که مطمئن شوید تیمتان می‌داند موفقیت چیست و رسیدن به آن برای افراد مهم باشد. فرقی نمی‌کند که هدف شما خیلی خاص مانند «ایجاد حس خوب مورد توجه قرار گرفتن برای هر فرد تماس گیرنده با شما» یا خیلی عام مانند «نزدیک کردن مردم دنیا به یکدیگر» باشد؛ در هر صورت برای اینکه تمام اعضای تیم مقصود را درک و باور کنند، باید ابتدا هدف را فهمیده و باور کنید و سپس از هر فرصتی مثل ایمیل زدن برای مشخص کردن اهداف، بررسی کار یک کارمند یا میزبانی جلسات بزرگ، برای بیان مقصود تیم استفاده کنید.

افراد پاسخ سؤال چه کسی است. موضوع دیگری که مدیران در مورد آن زیاد فکر می‌کنند. آیا اعضای تیم شما برای موفقیت سازماندهی شده‌اند؟ آیا مهارت‌های کافی را دارند؟ آیا انگیزه‌ی لازم را برای انجام کار عالی دارند؟

اگر افراد مناسب برای کار یا محیط مطلوب برای شکوفایی آن‌ها را نداشته باشید، در کارتان به مشکل برخورد خواهید خورد. به عنوان مثال فرض کنیم که *الیزا* فرمول سزی تولید لیموناد شما را با مقدار مناسب آلبیمو، شکر و آب اندازه‌گیری نکند، هنری با مشتریان با احترام برخورد نکند یا اینکه خود شما در برنامه‌ریزی اصلا خوب نباشید. در این صورت کسب‌وکار دکه‌ی لیموناد شما موفق نخواهد شد. برای مدیریت درست افراد، باید روابط قابل‌اعتماد با آن‌ها داشته باشید، توانایی‌ها و ضعف‌های آن‌ها و همچنین خودتان را بدانید، تصمیمات خوبی درمورد تعیین مسئول هر وظیفه (شامل جذب و استخدام فرد

مناسب در صورت لزوم) بگیرید و در آخر، افراد را راهنمایی کنید تا بهترین عملکردشان را داشته باشند.

آخرین دسته وظایف مربوط به *فرایند*، و توصیف‌کننده‌ی نحوه‌ی همکاری اعضای تیم با یکدیگر است. شاید افراد بسیار با استعدادی در تیمتان داشته باشید که همگی درک بسیار روشنی از هدف تیم دارند، ولی اگر مشخص نباشد که قرار است چگونه با هم کار کنند یا اینکه ارزش‌های تیم چیست، آنگاه حتی ساده‌ترین وظایف نیز بسیار پیچیده خواهند بود. چه کسی باید چه کاری را در چه زمانی انجام دهد؟ براساس چه اصولی تصمیم‌ها گرفته شوند؟

برای نمونه، فرض کنیم که وظیفه‌ی هنری تهیه مواد اولیه لیموناد از مغازه و وظیفه‌ی *لیزا* درست کردن آن است. هنری چطور می‌داند که چه موقع باید خرید کند؟ *لیزا* چطور منابع را پیدا می‌کند؟ چه اتفاقی می‌افتد آگه در یک روز گرم تابستانی لیمو تمام شود؟ اگر یک برنامه‌ی قابل پیش‌بینی وجود نداشته باشد، هنری و *لیزا* برای هماهنگ شدن و سروکله زدن با اشتباهات اجتناب‌ناپذیر وقت زیادی را تلف می‌کنند.

مردم اغلب نسبت به کلمه‌ی فرایند حساسیت دارند. برای من بیانگر پیشرفت خیلی آهسته است. اما قبلا با شنیدن واژه‌ی فرایند خودم را در رفت‌وآمد میان انبوهی از کاغذ تصور می‌کردم و تقویمم را پر از جلسات خسته‌کننده می‌دیدم. در یک جهان بدون فرایند، برای انجام کارهای مورد نیاز در جهت تحقق اهداف، خودم را آزاد و بدون خط قرمز تصور می‌کردم.

تا حدی این موضوع واقعیت دارد. وقتی خودتان تمام کارها را انجام می‌دهید و همه‌ی تصمیم‌ها را خودتان می‌گیرید، درواقع چنین شرایطی را تجربه می‌کنید. تنها با میزان سرعت فکر و عمل خودتان محدود می‌شوید.

در یک تیم، بدون صرف وقت برای هماهنگی امور، غیرممکن است که افراد با هم هماهنگ شوند. هر چه تیم بزرگ‌تر باشد، زمان بیشتری نیاز است. اگرچه موجودات بسیار با استعدادی هستیم، ولی توانایی ذهن‌خوانی از توانمندی‌های اصلی انسان‌ها نیست. برای مقابله با مشکلات و تعیین نحوه‌ی تصمیم‌گیری به مشخص کردن

ارزش‌های مشترکی در تیم نیاز داریم. برگزاری جلسات مؤثر، آینده‌آزمایی باتوجه به اشتباهات گذشته، برنامه‌ریزی برای آینده و ایجاد فرهنگ سالم از مهم‌ترین فرایندهایی است که باید مدیر در آن‌ها مهارت زیادی کسب کند.

مقصود، افراد، فرایند. چرا، چه کسی و چگونه. مدیر عالی از خود می‌پرسد که چگونه می‌تواند با اثرگذاری روی این سه اهرم، نتایج تیم را بهبود ببخشد. هر چه تیم بزرگ‌تر شود، میزان توانایی مدیر در انجام دادن یک کار اهمیت کمتر و کمتری خواهد داشت. آنچه که اهمیت دارد میزان اثر تکاثری^۱ است که روی تیمش دارد. خوب، این کار در عمل چگونه انجام می‌شود؟

فرض کنید من می‌توانم به تنهایی در یک ساعت بیست لیوان لیموناد بفروشم و هنری و الیزا هر کدام به تنهایی می‌توانند پانزده لیوان لیموناد بفروشند. هرکدام از ما چهار ساعت در روز کار می‌کنیم. چون من در این جمع، در فروش لیموناد، بهترین هستم، این‌طور به نظر می‌رسد که اگر وقتم را در دکه بگذرانم، استفاده‌ی مناسبی از آن کرده‌ام. من در یک روز هشتاد لیوان می‌فروشم درحالی‌که هنری و الیزا هرکدام شصت لیوان می‌فروشند. سهم مشارکت من ۴۰ درصد کل فروشمان است.

ولی چه کار دیگری می‌توانم با این زمانم انجام دهم؟ فرض کنید که من این وقت را صرف آموزش به هنری و الیزا کنم تا آن‌ها فروشنده‌ی بهتری شوند. (مثلاً گفتن جوک‌های لیمونادی، قبل از دسته‌بندی کردن مواد اولیه، پشت سر هم پر کردن لیوان‌ها). اگر کل زمان آموزش سی ساعت طول بکشد، معادل زمانی است که می‌توانستم ششصد لیوان لیموناد بفروشم و این زمان زیادی است.

با این حال اگر آموزش‌ها باعث شوند که هنری و الیزا به جای پانزده لیوان، در یک ساعت شانزده لیوان بفروشند، روی هم رفته در یک روز هشت لیوان بیشتر خواهند فروخت. پیشرفت کوچکی است ولی در کمتر از سه ماه، آن‌ها آن ششصد لیوانی را که من نتوانستم بفروشم، جبران می‌کنند. اگر برای یک سال، به همین طریق ادامه دهند، در نهایت سی ساعت آموزش باعث می‌شود دوهزار لیوان بیشتر لیموناد بفروشیم.

آموزش تنها کاری نیست که می‌توانم انجام دهم. چه می‌شد اگر آن سی ساعت را صرف استخدام همسایه‌مان یعنی جک می‌کردم؟ او توانایی زیادی در قانع کردن افراد دارد، به طوری که می‌تواند به پلنگ خال بفروشد. فرض کنید که چشم‌انداز من راجع به توسعه‌ی کسب‌وکار «یک دکه لیموناد در هر محله» برای پیوستن به تیم به او انگیزه دهد. در نهایت، او به فروش سی لیوان در یک ساعت می‌رسد که باعث می‌شود از اینکه کمتر از این بفروشیم کمی خجالت بکشیم. چنین عملکردی به این معناست که در یک سال بیست‌ویک هزار لیوان بیشتر فروش خواهد رفت!

اگر تمام وقتم را صرف فروش لیموناد می‌کردم، آنگاه من تأثیر تجمعی^۱ روی عملکرد کسب‌وکار داشتم، نه تأثیر تکاثری. عملکرد من به عنوان مدیر ضعیف بود زیرا در واقع به عنوان یک مشارکت‌کننده‌ی فردی، نه یک مدیر، عمل کرده بودم.

وقتی که تصمیم گرفتم به هنری و الیزا آموزش دهم، تلاش‌های من باعث بهبود خفیف نتایج شد، بنابراین یک اثر تکاثری کوچک داشتم. در مسیر درست حرکت کردم، ولی عملکردم معمولی بود. استخدام جک به اثر تکاثری خیلی بزرگ‌تری منجر شد.

البته مثال بالا بسیار ساده است. در زندگی واقعی، آن قدر راحت نمی‌توان نتیجه‌ی انتخاب یک کار به جای دیگری را محاسبه کرد. در فصل‌های بعدی در مورد بهترین روش‌ها برای اولویت‌بندی زمان خود صحبت خواهیم کرد. ولی فارغ از اینکه چه انتخابی می‌کنید، اصول موفقیت یکسان است.

نقش شما به عنوان مدیر این نیست که خودتان کاری را انجام دهید، حتی اگر در انجام آن بهترین هستید، زیرا این کار شما را از وظیفه‌ی اصلی‌تان بسیار دور می‌کند. نقش شما بهبود مقصود، افراد و فرایند تیم به صورتی است که اثر تکاثری بالایی بر نتیجه‌ی جمعی داشته باشید.

مدیریت در حالت تلاش برای بقا

سرمایه‌گذاری روی مقصود، افراد و فرایند زمان‌بر و انرژی‌بر است. به عنوان نمونه در مثال دک‌هی لیموناد، من باید از فروش تعدادی لیوان صرف‌نظر کنم؛ زیرا معتقدم در نهایت آموزش یا استخدام می‌تواند باعث فروش بیشتر تیم شود. آیا همیشه این بهترین تصمیم است؟ نه، البته که نه. همیشه زمینه مهم است.

اگر برای راه‌اندازی دک‌هی، پول قرض گرفته بودم و باید در دو هفته‌ی آینده چکی را پاس می‌کردم یا این ریسک وجود داشت که در صورت عدم پرداخت بهره، بعداً باید بهره‌ی ده‌برابر پرداخت کنم، آن وقت کار درست چه بود؟ در این مورد، برای من بسیار مهم‌تر است که تا جای ممکن لیموناد بفروشم تا بدهی‌ام خارج از کنترل نشود. در این حالت که دک‌هی لیموناد من در معرض ورشکستگی است، برنامه‌ریزی برای ماه‌ها یا سال‌های آینده سودی ندارد.

معمولاً بیشتر توصیه‌های مدیریتی که به شما می‌شود، دیربازده است، به این معنا که اگر امروز کمی تلاش کنید در آینده پاداش آن را دریافت خواهید کرد. ولی صرفاً، زمانی این کار درست است که کسب‌وکارتان در معرض نابودی نباشد. اگر در شرایط ناگواری باشید، همه‌ی توصیه‌ها ناکارآمدند. در این شرایط باید تلاش کنید که از نابودی کسب‌وکارتان جلوگیری کنید.

در سال ۱۹۴۳، *آبراهام مازلو* نظریه‌ی مشهوری برای توضیح انگیزه‌ی انسان ارائه کرد که امروزه به سلسله مراتب نیازها معروف است. ایده‌ی اصلی این است که برخی نیازها مهم‌ترند و قبل از توجه به نیازهای سطح بالاتر باید نیازهای سطح پایین‌تر ارضا شوند.

به عنوان مثال، اگر نمی‌توانید نفس بکشید، مهم نیست که گرسنه، تنها یا بی‌کار باشید. لحظه‌ای که صورتتان در حال کبود شدن است، ذره‌ذره وجودتان روی این تمرکز می‌کند که چگونه اکسیژن به شش‌هایتان برسد. اما اگر درست نفس بکشید بدین معنا نیست که زندگی‌تان خوب است. صرفاً اکنون قادرید که به رفع اضطراری‌ترین نیازتان بپردازید؛ یعنی آب و غذا تهیه کنید.

وقتی می‌توانید نفس بکشید، غذای کافی خورده‌اید و در امنیت هستید، به سطوح بالاتر سلسله نیازهایتان توجه می‌کنید. یکی از این موارد، عضویت در جامعه‌ای است که از شما حمایت می‌کند و زندگی‌تان را معنادارتر می‌کند که مازلو به آن «خودشکوفایی» می‌گوید.

احتمالا اکنون که در حال خواندن این کتاب و در پی یافتن راهی برای مدیری بهتر شدن هستید، شرکت شما در خطر ورشکستگی قریب‌الوقوع نیست. اما اگر شرکتتان شرایط نامساعدی دارد، همین حالا کتاب را کنار گذاشته و به این فکر کنید که برای کمک به تیمتان در جهت تغییر شرایط به چه چیزی نیاز دارید. آیا می‌توانید افرادتان را برای یک اقدام متهورانه آماده کنید؟ آیا می‌توانید از تکنیک‌های هم‌فکری برای خروج از شرایط دشوار استفاده کنید؟ آیا می‌توانید آستین‌ها را بالا زده و با سعی و جدیت بسیار به تماس با افراد جدید برای افزایش فروش پردازید یا تعداد بیشتری لیوان لیموناد بفروشید؟

وقتی در شرایط تلاش برای بقا هستید، هر کاری می‌کنید که کسب‌وکارتان نابود نشود. وقتی نیاز بقا برطرف شده و می‌توانید به فراتر از بقا فکر کنید و برای آینده برنامه‌ریزی کنید و به این فکر کنید که امروز چه کاری می‌توانید انجام دهید که در ماه‌ها یا سال‌های آینده موفقیت بیشتری برایتان به ارمغان آورد.

چگونه می‌دانید که مدیری عالی خواهید بود؟

تا اینجا می‌دانید که مدیریت، هنر گردآوری گروهی از افراد برای همکاری با یکدیگر در راستای رسیدن به نتایج بهتر است. چگونه می‌دانید که مدیریت مسیر درستی برای شماست؟

جمله‌ی کلیدی که قبلا گفتم را به یاد بیاورید: *مدیران به دنیا نمی‌آیند، ساخته می‌شوند.* اما لازم است این نکته را یادآوری کنم که باید از کارهای روزانه‌ی مدیریتان لذت ببرید و بخواهید آن‌ها را انجام دهید.

زمانی طراح بسیار بااستعدادی در تیمم داشتم. او فردی بسیار متفکر و خلاق و از قضا باتجربه‌ترین فرد در این حوزه بود. هریک از اعضای تیم برای بهره‌مندی از توصیه‌های بسیار خوبش به او مراجعه می‌کرد. با خودم فکر کردم که به درد مدیریت می‌خورد! وقتی

که تعداد اعضای تیم افزایش یافت، از او خواستم که مسئولیت مدیریت تیم را بپذیرد. او نیز پاسخ مثبت داد و من به خودم بالیدم که او را در جایی قرار می‌دهم که تأثیر بزرگتری می‌تواند داشته باشد.

حدود یک سال بعد از مدیریت استعفا داد.

هیچ‌گاه حرف‌های قبل از انصرافش را فراموش نمی‌کنم. او اقرار کرد که صبح‌ها، از فکر رفتن به سر کار و مدیریت افراد واهمه داشت. وقتی این را گفت، تازه متوجه شدم که درست می‌گفت. خستگی ناشی از بی‌علاقگی جای خلاقیت و متفکر بودن او را گرفته بود. موضوعاتی در تیمش نیاز به مرتب‌سازی داشت. او خیلی خسته بود و نمی‌توانست به افراد انگیزه بدهد. علاقه‌ای به مسئولیت‌های روزانه‌اش نداشت. ذات واقعی او یک سازنده بود. او دوست داشت که ساعت‌ها بدون دخالت دیگران، درمورد مسائل عمیقا فکر کند و چیزی ملموس ایجاد کند.

من از این موضوع نکته‌ای آموختم. از آن زمان تا کنون، وقتی افراد به من می‌گویند که به مدیریت علاقه دارند، سعی می‌کنم بفهمم که چه چیز مدیریت را دوست دارند و آیا چیزی که دوست دارند با واقعیات مدیریت منطبق است یا نه.

شاید مدیر خیلی خوبی داشته‌اید و حال دوست دارید کارهایی شبیه او انجام دهید. شاید هم دوست دارید دیگران را هدایت کنید. شاید هم دوست دارید در کارتان پیشرفت کنید، پول بیشتری به دست آورید یا بیشتر دستور بدهید. بعضی از این دلایل با واقعیات مدیریت مطابقت دارند و بعضی دیگر نه.

اگر می‌خواهید بدانید که آیا می‌توانید مدیر عالی بشوید، سه سؤال زیر را از خودتان بپرسید.

۱- آیا رسیدن به یک نتیجه‌ی خاص را از انجام یک مسئولیت خاص انگیزه‌بخش‌تر می‌دانید؟

شما، به عنوان مدیر، براساس نتایج تیمتان قضاوت می‌شوید. بنابراین کارتان این است که تمام تلاشتان را بکنید تا کمک کنید تیمتان موفق شود. اگر تیمتان در مهارت‌های کلیدی مشکل دارد، پس باید وقتتان را صرف آموزش یا استخدام کنید. اگر فردی برای دیگران مشکل ایجاد می‌کند، باید جلوی او را بگیرید. اگر افراد نمی‌دانند که چه کاری

باید انجام دهند پس باید یک برنامه تهیه کنید. بسیاری از این کارها جذاب نیستند. ولی از آنجایی که مهم‌اند، باید انجام شوند. و اگر فرد دیگری برای انجام آن‌ها نباشد، مسئولیت انجام آن با شما خواهد بود.

به همین دلیل سازگاری، ویژگی کلیدی مدیران عالی است. وقتی تیمتان تغییر می‌کند، اهداف تغییر می‌کنند، افراد اضافه یا کم می‌شوند، فرایندها دگرگون می‌شوند و کارهای روزانه‌تان تغییر خواهد کرد. اگر به هدف‌تان متعهد باشید، احتمالاً از تغییرات در کارتان لذت می‌برید یا حداقل خیلی بابت این تغییرات ناراحت نمی‌شوید. در عوض، اگر فعالیت‌های خاصی مانند دیدن بیماران، آموزش به دانش‌آموزان، کدنویسی یا طراحی محصول را خیلی دوست دارید و نمی‌خواهید آن‌ها را کنار بگذارید، آنگاه ممکن است اهداف و علایق فردی‌تان مغایر با نیازهای اساسی تیم باشد.

این سؤال از هر سؤال دیگری مهم‌تر است و با قطعیت پاسخ به این سؤال می‌تواند جبران‌کننده سایر موارد باشد. به همین خاطر است که مدیرانی با توانایی‌ها و ضعف‌های بسیار متفاوتی را می‌بینید که شرکت‌ها را به خوبی مدیریت می‌کنند. مهم‌ترین اشتراک آن‌ها این است که اولویت شماره یک همه‌ی آن‌ها موفق ساختن تیمشان است و آن‌ها بسیار مشتاق تطبیق دادن خودشان برای تبدیل شدن به رهبر مورد نیاز سازمانشان هستند.

۲- آیا صحبت کردن با دیگران را دوست داریم؟

شما نمی‌توانید مدیریت را از تیم جدا کنید، بنابراین نمی‌توانید این واقعیت که باید وقت زیادی را در تعامل و صحبت با دیگران بگذرانید به راحتی نادیده بگیرید. بخش مهمی از مسئولیت شما این است که مطمئن شوید افراد تحت حمایتان می‌توانند موفق شوند. این بدین معناست که گوش دادن به حرف‌های اعضای تیم و صحبت کردن با آن‌ها بخش اصلی کار شما است.

اگر به شما بگویم که ۷۰ درصد وقتتان در جلسات خواهد گذشت واکنش فوری شما چیست؟ این میزان تا حدی مبالغه است ولی اگر اولین چیزی که به ذهنتان می‌رسد این است که مشکلی نیست، آنگاه از تعامل با دیگران انرژی می‌گیرید.

از طرف دیگر، اگر اولین چیزی که در خصوص این حجم از جلسات به ذهنتان می‌رسد، این باشد که «وای! خیلی مزخرف است!»، به احتمال زیاد کارهای روزانه‌ی مدیریت برایتان چالش‌برانگیز است. برونگرا بودن لازمه مدیریت نیست. در واقع خود من هم برونگرا نیستم و بسیاری از مدیران بزرگ از *استیون اسپیلبرگ* گرفته تا *النور روزولت* هم برونگرا نیستند. ولی اگر خیلی آرزوی شغلی را دارید که در بیشتر اوقات آرام باشید و کسی تمرکزتان را به هم نزند، نقش مدیریت برای شما مناسب نیست.

۳- آیا می‌توانم در شرایط دشوار آرامش خودم را حفظ کنم؟

از آنجایی که مدیریت به طور کلی در مورد افراد است و هر فردی رفتارهای عجیب، ترس، امید، انگیزه و تجربیات خاص خودش را دارد، مدیران باید بپذیرند که ممکن است گاهی اوقات گفتگوهای دشواری داشته باشند. ممکن است لازم باشد به کسی بگویید که کارهایش را مطابق انتظارات انجام نمی‌دهد. حتی بدتر از آن، ممکن است مجبور باشید رودررو و درحالی‌که به چشمان طرف مقابلتان نگاه می‌کنید، به او بگویید که اخراج است. خیلی‌ها ممکن است برخی اوقات کم بیاورند و به شما در مورد مشکلاتی مثل مشکلات خانوادگی، داستان‌های غم‌انگیز در زندگی شخصی، مشکلات و بیماری‌های جسمانی و روانی و غیره بگویند که باعث شده در کارهایشان عملکرد درستی نداشته باشند.

هیچ فردی چنین شرایطی را دوست ندارد ولی برخی افراد در برخورد با فراز و فرودهای زندگی، می‌توانند خونسردتر و آرام‌تر از بقیه باشند و از دیگران نیز حمایت کنند.

اگر فردی هستید که دیگران در شرایط دشوار به شما تکیه می‌کنند و تنش‌ها را کاهش می‌دهید، در مواجهه با شرایط احساسی دشواری که هر مدیری آن را تجربه می‌کند، می‌توانید بهتر از دیگران عمل کنید.



در ادامه چند پاسخ معمول به سؤال «چرا می‌خواهید مدیر شوید؟» بیان شده است. با توجه به شرایط، ممکن است مدیریت بهترین راه برای رسیدن به این اهداف نباشد.

می‌خواهم در شغلم پیشرفت کنم

«مدیر شدن» اغلب «ترفیع گرفتن» به حساب می‌آید و تصاویر درخشانی از آینده‌ای طلایی مانند فرصت‌هایی برای تأثیرگذاری بیشتر، وارد شدن به چالش‌های هیجان‌انگیز جدید و حقوق و شهرت بیشتر را در ذهن تداعی می‌کند.

در بسیاری از سازمان‌ها، اگر مدیر نشوید، برای پیشرفت در کارتان محدودیت دارید. تمام نیروهای ارشد تیمی را هدایت می‌کنند. اگر آرزویتان این است که روزی مدیرعامل یا نایب‌رئیس بشوید، باید در مسیر مدیریت گام بردارید. در بعضی مشاغل، مانند خرده‌فروشی یا پشتیبانی مشتری، بعد از کسب سطح کافی از توانایی، تنها مسیر پیشرفت، یادگیری چگونگی مدیریت و هماهنگ کردن کار سایرین است.

باین‌حال، امروزه، در بسیاری از سازمان‌ها به ویژه آن‌هایی که خواستار جذب افراد مستعد، خلاق و ماهر هستند، مسیر رشدی وجود دارد که نیازمند مدیریت کردن دیگران نیست. به عنوان مثال، اگر جراح قلب هستید، ممکن است طی چندین سال آموزش و تمرین، به فردی شاخص در رشته‌ی جراحی قلب تبدیل شوید که می‌تواند در دشوارترین موارد نظر دهد و در روش‌های جدید پیش‌قدم شود. برای رسیدن به درآمد یا تأثیرگذاری بیشتر، لزومی ندارد که مدیر بیمارستان شوید. هم جراحان قلب و هم مدیران بیمارستان بسیار باارزش هستند.

به طور مشابه، در بسیاری از شرکت‌های فناوری، برای مشاغلی مانند مهندسی یا طراح، بعد اینکه فرد مهارت و سابقه زیادی به دست آورد، جایگاه‌های شغلی برابری به وی پیشنهاد می‌شود. این فرد می‌تواند به عنوان مدیر یا «مشارکت‌کننده‌ی انفرادی» در این جایگاه شغلی ترقی کند. هر دو مسیر فرصت‌های برابری برای تأثیرگذاری، رشد و درآمد تا سطح ارشد فراهم می‌کنند، بدین معنا که مدیر شدن ترفیع نیست بلکه جابه‌جایی است. در واقع، در *سیلیکون ولی*، یک «مهندس ضریب‌ده»^۱ برای شرکت‌ها خیلی باارزش است؛ یعنی فردی که خروجی کارش معادل مجموع خروجی کار ده مهندس معمولی است. گاهی ارزش آن‌ها برای شرکت‌ها آن قدر زیاد است که می‌توانند

حقوقی معادل حقوق مدیران یا معاونینی را درخواست کنند که ده‌ها یا صدها نفر زیر دستشان کار می‌کنند.

اگر در سازمانی کار می‌کنید که از حرکت در راستای مشارکت‌کننده‌های انفرادی حمایت می‌کند، از این موضوع استفاده کرده و آن را نیز به انتخاب‌هایتان بیفزایید و سپس با توجه به توانایی‌ها و علایقتان بهترین جایگاه شغلی را انتخاب کنید.

آزادی انتخاب می‌خواهم

بسیاری از مردم آرزو دارند اختیار کارشان در دست خودشان باشد. هیچ‌کس به آن‌ها نگوید چه کار کنند، نیازی نباشد در خدمت خواسته‌های دیگری باشند، مجبور نباشند از دیگران «نه» بشنوند یا به آن‌ها بگویند که «شما اشتباه می‌کنید». آن‌ها رئیس را کسی می‌دانند که با تصمیمات خود کشتی را هدایت می‌کند و با خود تصور می‌کنند که چقدر عالی می‌شود اگر آن آزادی و تأثیرگذاری را خودشان می‌داشتند.

در حقیقت، اگرچه مدیران تصمیم‌گیرنده هستند؛ اما تیم هم باید با این تصمیمات موافق باشد. در غیراین‌صورت، هیچ‌یک از اعضا به آن‌ها اعتماد نخواهد کرد و کارهایشان بیهوده خواهد بود. هیچ رهبری حق کنترل بدون مسئولیت دریافت نمی‌کند. اگر تصمیمات رهبران اشتباه باشد، به شدت مؤاخذه خواهند شد. صاحبان شرکت شاهد ورشکسته شدن کسب‌وکارشان خواهند بود و مدیران عامل شرکت‌های عمومی توسط هیئت مدیره اخراج می‌شوند.

خود من، به عنوان مدیر جدید، چنین شرایطی را در مراحل اولیه‌ی پیشنهاد محصول تجربه کردم. یک روز درحالی‌که به سمت خانه رانندگی می‌کردم، ایده‌ی خیلی خوبی به ذهنم رسید. این ایده به طور کامل در ذهنم شکل گرفت. اینکه طراحی و کار چگونه باشد و چرا مردم آن را دوست خواهند داشت. با هیجان به خانه رفتم و طرح اولیه‌ای از افکارم را روی کاغذ ترسیم کردم. روز بعد جلسه‌ای با اعضای تیم تشکیل دادم. ایده را به سایر طراحان توضیح دادم و از آن‌ها خواستم که روی طرح اولیه‌ی من تا رسیدن به طرح پیشنهادی کامل کار کرده و آن را توسعه دهند.

چند روز بعد، کار را بررسی کردم و اولین نشانه‌ی خوب پیش رفتن آن را مشاهده کردم. پیشرفت خیلی کند بود. هریک از افراد طرح را به روش‌های مختلفی تفسیر کردند و زمان زیادی صرف بحث چرخشی بین آن‌ها در مورد ویژگی‌های اصلی طرح شد. با این تصور که احتمالا ایده‌ام را خوب توضیح نداده‌ام، خواسته‌ام را به وضوح مشخص کردم. یک هفته‌ی دیگر گذشت. متأسفانه نتایج فقط کمی بهتر شده بود.

آنجا بود که به مشکل اصلی پی بردم. هیچ‌کدام از طراحان واقعا ایده‌ی مرا قبول نداشتند. آن‌ها فکر نمی‌کردند که نتیجه‌ی خوبی داشته باشد. و به همین دلیل، کار علاوه بر بی‌روح و بی‌انرژی بودن، خیلی کند پیش می‌رفت. سپس یکی از مهم‌ترین درس‌های مدیریتی‌ام را یاد گرفتم: بهترین نتایج نه از طریق بیان کارهایی که افراد باید انجام دهند؛ بلکه از طریق الهام بخشیدن به آن‌ها برای عمل کردن حاصل می‌شود.

از من خواسته شد که مدیر شوم

شاید شرکت شما استخدام نیروهای جدید را به سرعت رشد گل‌ها در فروردین در پیش گرفته است. شاید مدیرتان در روز پانزده گزارش دارد و عاجزانه به فردی نیاز دارد که در کنارش کارها را مدیریت کند. شاید شما فرد بسیار بااستعداد و محترمی به شمار می‌آیید و در نتیجه، مدیریت گام منطقی بعدی برای شماست. قطعاً اگر مشتاق مدیریت هستید، این بهترین فرصت است. ولی حواستان به دام اجبار باشد. «من باید» و «من می‌توانم» دلایل کافی نیستند. آیا واقعا می‌خواهی؟

من به همین شیوه مدیر شدم و توانستم در این جایگاه پیشرفت کنم؛ زیرا واقعا از مدیریت لذت می‌برم. همین مرا واداشت که از طراح شاخصم بخواهم مدیر بشود. او نیز موافقت کرد؛ زیرا نمی‌خواست باعث ناکامی تیم شود. ولی شغل مدیریت مناسب او نبود و همگی ما وقتی او مسئولیت مدیریت را ترک کرد، بهایش را پرداختیم.

اگر مطمئن نیستید که مدیریت مسیر درستی برای شماست، برای داشتن احساس بهتر در مورد این تصمیم می‌توانید اقداماتی مانند هدایت سایر افراد تیم، شرکت در دوره‌ی کارآموزی مدیریت یا مصاحبه با مدیران تازه‌کار برای دانستن تجربیات آن‌ها انجام دهید. اگر برای مدتی کار مدیریتی کردید و بعدا فهمیدید آن چیزی نیست که می‌خواهید،

باز هم مشکلی نیست. گفتگوی صادقانه‌ای با مدیرتان داشته باشید و از او بخواهید که به شما کمک کند جایگاه شغلی دیگری بیابید.

تفاوت رهبری و مدیریت

وقتی تازه، کارم را شروع کردم، فکر می‌کردم که رهبر و مدیر یکی هستند. مدیران رهبری، و رهبران مدیریت می‌کنند. درست است؟

نه، اشتباه است. مدیر نقش خاصی مانند معلم مدرسه‌ی ابتدایی یا جراح قلب است. همان‌طور که چند صفحه قبل گفتیم، اصول واضحی برای مشخص کردن کار مدیر و نحوه‌ی ارزیابی موفقیت او در کارش وجود دارد.

از طرف دیگر، رهبری مهارت خاص توانایی هدایت افراد و تأثیرگذاری بر آن‌ها است.

سایمون سینک در کتاب «رهبران آخر غذا می‌خورند»^۱ می‌نویسد: «چیزی که باعث می‌شود افراد مدیری عالی شوند این است که آن‌ها از بودن در کانون توجه دوری می‌کنند و تمام وقت و انرژی‌شان را صرف کارهای لازم برای پشتیبانی و حفاظت از کارکنانشان می‌کنند.» در عوض ما کارمندان، «با تمام وجود در خدمت آن‌ها هستیم و هر کاری می‌کنیم تا چشم‌اندازشان تحقق یابد.»

مدیری که نمی‌داند چطور روی دیگران تأثیر بگذارد، نمی‌تواند در بهبود نتایج تیمش تأثیرگذار باشد. بنابراین برای مدیر عالی بودن، فرد باید حتما رهبر باشد.

از طرف دیگر، لزومی ندارد که رهبر، مدیر باشد. هر کسی بدون توجه به نقشش می‌تواند رهبری کند. به یک منشی مرکز خرید فکر کنید که در زمان توفان، مشتریان را به آرامی به مکان امنی هدایت می‌کند. به شهروند پرشوری فکر کنید که خانه به خانه می‌رود و همسایگانش را متقاعد می‌کند در اعتراض به تصمیم جدید دولت به او ملحق شوند. به چندین نسل از پدران و مادرانی فکر کنید که به فرزندانشان نشان می‌دهند مسئولانه رفتار کردن مانند یک فرد بالغ به چه معناست.

۱. به انگلیسی Leaders Last Eat. سایمون سینک از متفکران و پیشروان حوزه رهبری است. آخرین کتاب او با نام بازی بی‌نهایت به‌صورت همزمان توسط نشر نوین در ایران هم منتشر شد.

اگر سازمانتان را در نظر بگیرید، ممکن است مثال‌های زیادی از رهبری به یاد آورید. از جمله این مثال‌ها فردی است که گلایه‌های مهم مشتری را رفع کرده و سپس راه‌حل رفع مشکلات را بین تیم‌های مختلف هماهنگ می‌کند یا یکی از اعضای تیم که گروه را متقاعد می‌کند روی ایده‌ی جدیدی کار کنند یا کارمندی قدیمی که بسیار خردمند است. اگر مشکلی بیابید و دیگران را متقاعد کنید که برای حل آن مشکل با شما همکاری کنند، آنگاه شما رهبری می‌کنید.

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

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

شما ممکن است مدیر کسی باشید، اما اگر آن فرد به شما اعتماد نداشته باشد یا به شما احترام نگذارد، توانایی محدودی برای تأثیرگذاری روی او خواهید داشت. وقتی عنوان جدید به من داده شد، ناگهانی و یک‌دفعه رهبر نشدم. برعکس، در ابتدا بسیاری از کارکنانم به من اعتماد نداشتند و طول کشید تا توانستیم روابطی قوی بسازیم.

در روزهای اولیه‌ی کارتان به عنوان مدیر، مهم‌ترین چیز، با علاقه پذیرفتن نقشتان و یادگیری ضروریات رهبری یک تیم کوچک است. تنها زمانی که اعتماد آن‌ها را جلب کنید، شایستگی کمک به آن‌ها را خواهید داشت.

فصل دوم

سه ماه اول



بله، اجازه بدین در مورد
سابقه کاریم کامل همه‌چیزو
توضیح بدم...

سلام،
شما تازه واردین؟



بله، دوست دارم در مورد شما
و کارتان بیشتر بدانم...

سلام،
شما تازه واردین؟



هر وقت مدیر جدیدی به تیمم ملحق می‌شود، پس از چند ماه از شروع کارش، دوست دارم از او بپرسم: «چه چیزی چالش برانگیزتر از آن چیزی بود که انتظار داشتی؟ و چه چیزی راحت‌تر از حد انتظارت بود؟»

یکی از مدیران، در پاسخ، ابتدا لبخندی زد و سپس به پوستری روی دیوار اشاره کرد که روی آن نوشته شده بود: «هر روز مثل یک هفته است.» پاسخ او با پاسخ‌های متدوالی که می‌شنیدم، تفاوت داشت. پاسخ متداول به پرسش اول این بود: «چیزهای زیادی برای یاد گرفتن وجود دارد و همیشه کلی کار برای انجام دادن است.»

پاسخ‌ها به سؤال دوم متنوع‌تر بود. یکی از مدیران تازه‌کار، به من گفت از اینکه از قبل، تمام همکارانش را می‌شناخت و به موضوعات کاری‌شان اشراف داشت، خیلی خوشحال است. یکی از مدیرانی که تازه به شرکت اضافه شده بود در مورد این گفت که همکارانش به خوبی به سؤالات پیش‌پاافتاده و فراوانش پاسخ می‌دهند.

فارغ از اینکه چگونه برای شغل جدیدتان انتخاب شدید، تریکات زیادی خواهید شنید؛ زیرا شخصی یا به احتمال بیشتر افراد بسیاری، به توانایی شما در رهبری یک تیم باور داشته‌اند. به همین دلیل است که اکنون در حال مطالعه‌ی این کتاب هستید.

مسیر شما تا اینجا احتمالاً یکی از چهار مسیر زیر بوده است:

- **تازه‌کار:** تیم مدیرتان در حال توسعه است و از شما خواسته شده مدیر بخشی از تیم شوید.
- **پیشگام:** شما از مؤسسان یک گروه جدید و مسئول پیشرفت گروهتان هستید.
- **مدیر جدید:** از شما خواسته شده است مدیر تیمی بشوید که پیش‌تر تشکیل شده است. ممکن است در شرکت کنونی‌تان کار کنید یا به شرکت جدیدی منتقل شوید.
- **جانشین:** مدیرتان می‌خواهد تیم را ترک کند و به جای او، شما مدیر تیم می‌شوید.

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

تازه‌کار

هم‌زمان با رشد تیم فرصت‌های مدیران جدید نیز بیشتر می‌شود. خود من این مسیر را طی کرده‌ام. وقتی که تیممان دو برابر شد، مدیر تیممان، ریکا، از من خواست مدیریت بخشی از تیم را برعهده بگیرم.

از چه مزیت‌هایی استفاده کنیم

این مسیر معمولاً آسان‌ترین راه برای تغییر سیمت به مدیریت است. زیرا مدیران ناظر بر کار تیم بوده و تمام افراد مشارکت‌کننده در کار را می‌شناسد و به نسبت سایر مسیرها، قاعدتاً راهنمایی بیشتری دریافت می‌کنید.

وقتی کارم را شروع کردم، ربکا لیستی از افراد به من داد و گفت: «این لیست کسانی است که قرار است در تیم باشند.» به گذشته که نگاه می‌کنم، می‌بینم ربکا برای تغییر شغل من خیلی با برنامه پیش رفت. در ابتدا از من خواست با افراد اندکی کار کنم که می‌دانست به خوبی می‌توانم مدیریتشان کنم و تلاش می‌کرد که برای کار به خوبی آماده باشم (مثلاً به من کمک کرد با کارمندی که اولین جلسه‌ی یک به یک را با او داشتم، رابطه‌ی خوبی برقرار کنم).

در چندماه اول، ربکا همیشه حامی من بود و هر وقت مطمئن نبودم چگونه به درخواستی پاسخ دهم یا شرایطی غیرمنتظره پیش می‌آمد که برایش آماده نبودم، به من کمک می‌کرد. اگر مدیر تازه‌کاری هستید، برای شروع، کار مشترکی با مدیرتان انجام دهید. با او در مورد سؤالات زیر صحبت کنید.

- محدوده‌ی کاری‌ام برای شروع چیست و انتظار دارید به مرور زمان چه تغییری کند؟
 - چگونه تغییر شغلم به من اطلاع داده می‌شود؟
 - چیزی هست که در مورد افرادی که قرار است مدیرشان باشم، باید بدانم؟
 - چه اهداف یا فرایندهایی برای تیم مهم است و باید به آن‌ها آگاه باشم و در کمک به پیشبرد آن‌ها تلاش کنم؟
 - در چه صورت در سه و شش ماه اول کارم موفق بوده‌ام؟
 - چطور در مورد اینکه چه کسی، چه کاری را انجام دهد با هم هماهنگ خواهیم بود؟
- شما درک خوبی از درستی و نادرستی کارها دارید؛ زیرا از نزدیک با نحوه‌ی کار تیم، چگونگی برگزاری جلسات، روش تصمیم‌گیری و شخصیت اعضای تیمتان آشنا هستید و با اطلاعات زیادی پا به شغل جدیدتان می‌گذارید.

یک تمرین مفید برای شروع جابه‌جایی شغلی‌تان این است که لیستی از موارد قابل توجه در مورد شرایط فعلی تهیه کنید. آیا همه‌ی افرادتان با شرایط، به خوبی کنار می‌آیند؟ آیا فرایندهایتان بازدهی خوبی دارند؟ آیا تیمتان به عنوان تیمی با کیفیت کاری خوب شناخته می‌شود؟

سپس، لیستی از تمام چیزهایی تهیه کنید که می‌توانند بهتر باشند. آیا تیمتان به زمان تحویل پروژه‌ها توجه می‌کند؟ آیا به نظر می‌رسد که اولویت‌ها مدام در حال تغییرند؟ آیا جلسات هفتگی طولانی وجود دارد که هیچ کس تمایلی به شرکت در آن ندارد؟

این دو لیست نقطه شروع خوبی برای برنامه‌ریزی در مورد تغییر دادن یا ندادن موارد مختلف است. لازم نیست سری که درد نمی‌کند را *دستمال ببنید* و در ضمن نباید گرفتار ماشین زمانی بشوید که می‌گوید: *این روشی است که همواره انجام می‌شده است*. به هر ترتیب، دلیل گرفتن این شغل همین بهتر کردن امور است! وقت گذاشتن برای اندیشیدن در مورد بزرگ‌ترین فرصت‌ها برای بهبود کارها به شما کمک می‌کند که درک کنید چگونه به عنوان یک چندبرابرننده^۱، بهترین عملکرد را برای تیمتان داشته باشید.

به دلیل آشنایی با شرایط به سرعت می‌توانید پیشرفت کنید. برخلاف مدیری که از بیرون می‌آید، درک خوبی از شرایط فعلی تیمتان اعم از پروژه‌های در دست اجرا، اهداف و چگونگی انجام کارها دارید. به دلیل آشنایی قبلی، نیازی ندارید که مدت زیادی را صرف پرسیدن و یاد گرفتن کنید. می‌توانید خیلی سریع‌تر شروع به انجام کارهای مفید برای تیم کنید.

مراقب چه چیزهایی باشیم

داشتن ارتباط متفاوت با همکاران قبلی می‌تواند حس ناخوشایندی در شما ایجاد کند. قبلاً فقط یکی از اعضای تیم بودید. اکنون، رئیس هستید که معنایش تغییر نوع ارتباط شما با هم‌تیمی‌هایتان است. وقتی کارم را شروع کردم، در ارتباط با کارکنانی که جزو دوستانم بودند، با چالش‌های زیر روبه‌رو بودم.

ایفا کردن نقش مربی: اکنون کار شما این است که اهداف همکاران قبلی‌تان را درک کنید، بدانید آن‌ها برای چه پروژه‌های مناسبند، کجا به کمک نیاز دارند و اینکه با توجه به انتظارات عملکردشان چگونه است. اوایل برایتان دشوار است که از دوست یا همکار قبلی‌تان بپرسید: «می‌خواهید در یک سال آینده روی چه پروژه‌های کار کنید؟» یا «نقاط قوتتان چیست؟» به ویژه وقتی قبلاً در مورد آن صحبتی نکرده باشید.

چنین مکالماتی ناخوشایند هستند؛ اما از آن‌ها نگریزید. سعی کنید بدانید چه چیزی برای افرادتان مهم است. در مورد کارهایی که به خوبی انجام می‌دهند و آنچه که باید بهتر انجام دهند (در یک نامه در بسته) به آن‌ها بازخورد دهید. خودتان را مربی‌ای بدانید که کارش حمایت از دیگران برای رسیدن به اهدافشان است.

گفتگوهای دشوار: وقتی قبلاً به همکارانم در مورد کارشان بازخورد می‌دادم، آن‌ها در قالب یک پیشنهاد مطرح می‌کردم. مثلاً می‌گفتم: «هی، راستی فلان مورد را در نظر گرفتی؟» می‌دانستم که در نهایت آن‌ها تصمیمات خوشان را می‌گرفتند. وقتی مدیر همکارانم شدم، فهمیدم که با وجود لزوم تغییر این ذهنیت در خودم، برایم سخت بود با ذهنیت دیگری به این مسئله نگاه کنم.

رابطه‌ی مدیر و کارمند با رابطه‌ی همکاران هم‌رده متفاوت است. حال، شما مسئول نتیجه‌ی کار تیمتان هستید که این شامل تمام تصمیماتی می‌شود که در تیم گرفته می‌شود. اگر چیزی مانع رسیدن به نتیجه‌ی خوب می‌شود، باید سریع آن را پیدا کرده و رفع کنید. این کار ممکن است به معنای دادن بازخوردهای مشکل به افراد یا تماس تلفنی دشوار باشد. هر چقدر زودتر بپذیرید که شما مسئول نتایج تیمتان هستید، داشتن چنین گفتگوهای دشواری برایتان راحت‌تر می‌شود.

برخورد متفاوت کارکنانتان با شما و کمتر اطلاعات دادن آن‌ها: همکارانم که قبلاً خیلی با من راحت و شفاف بودند و همه چیز را با من در میان می‌گذاشتند، بعد از مدیر شدنم، خیلی کمتر از قبل چیزی را با من در میان می‌گذاشتند و من از این بابت بسیار متعجب شدم. آن‌ها در مورد مشکلاتشان، ناراحتی‌شان یا داشتن مشکل با دیگر اعضای گروه به من چیزی نمی‌گفتند. وقتی به دو نفر از آن‌ها نزدیک

می‌شدم، صحبتشان را قطع کرده و به من نگاه می‌کردند. فهمیدن اتفاق‌هایی که در اطرافم رخ می‌داد، برایم دشوارتر شده بود. اگرچه به مرور زمان فهمیدم که بله، طبیعی است. کارکنانم حواسشان بود که مرا ناراحت نکنند یا اینکه با من بد برخورد نکنند. ایجاد رابطه اعتمادمحور به تلاش من بستگی داشت (موضوع بخش بعد).

ایجاد تعادل بین تعهد کاری‌تان به عنوان مشارکت‌کننده‌ی منفرد و وظایف مدیریت، مهارت زیادی می‌طلبد. به عنوان کارآموز، به ندرت کار مدیریتتان با یک تیم بزرگ آغاز می‌شود. به احتمال زیاد، در ابتدا با چند کارمند شروع می‌کنید و به مرور زمان تعداد افراد بیشتر می‌شود. این شرایط بدین معناست که اکثر مدیران تازه‌کار جدید در روزهای ابتدایی، علاوه بر کار مدیریت، به عنوان مشارکت‌کننده‌ی منفرد نیز در تیم فعالیت می‌کنند. علاوه بر حمایت کردن از دیگران، خودتان نیز هنوز لیموناد می‌فروشید.

فکر می‌کردم چنین شرایطی خیلی خوب است. نگران این بودم که اگر دیگر کار طراحی نکنم، به تدریج توانایی‌هایم را از دست بدهم و مدیریت مؤثر تیم برایم مشکل شود. متأسفانه اشتباهی کردم که تقریباً هر مدیر تازه‌کاری مرتکب می‌شود. اشتباهم این بود که به کارم به عنوان مشارکت‌کننده‌ی منفرد حتی در شرایطی که دیگر نتیجه‌ی پایدار و مناسبی نداشت، ادامه دادم.

ادامه دارد ...

برای کسب اطلاعات بیشتر و دریافت نسخه کامل،

به وبسایت نشر نوین مراجعه کنید:

www.nashrenovin.ir