

مدیران بزرگ به دنیا نمی آیند ساخته می شوند

جولی ژو

ترجمه حمید زعیمی

سرشناسه	:	ژو، جولی. Zhuo, Julie.
عنوان و نام پدیدآور	:	مدیران بزرگ به دنیا نمی آیند، ساخته می شوند / جولی ژو. ترجمه حمید زعیمی.
مشخصات نشر	:	تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	:	۲۸۸ صفحه
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۳۵-۴
فهرست نویسی	:	فیبا
یادداشت	:	عنوان اصلی: The Making of a Manager, 2019
موضوع	:	مدیریت، رهبری
رده بندی کنگره	:	HD ۲/۳۸
رده بندی دیویی	:	۴۰۹ / ۶۵۸
شماره کتاب شناسی ملی	:	۵۸۹۷۸۸۳

تمامی حقوق این اثر، از جمله حق انتشار تمام یا بخشی از آن، برای ناشر محفوظ است.





مجوز رسمی ترجمه و نشر کتاب

نشر نوین نسخه فارسی کتاب

The Making of a Manager را با خرید حق انحصاری ترجمه و انتشار

به زبان فارسی از ناشر اصلی Portfolio.

زیرمجموعه انتشارات Penguin Publishing Group.

با نام «مدیرانِ بزرگ به دنیا نمی‌آیند، ساخته می‌شوند» منتشر می‌کند.

طبق این قرارداد انحصاری، تمامی حقوق این اثر از جمله انتشار کاغذی،

الکترونیکی و صوتی برای نشر نوین محفوظ بوده و ترجمه و انتشار مجدد

آن توسط سایر مترجمان و ناشران ایرانی، خلاف قوانین کپی‌رایت بین‌المللی

و اخلاق حرفه‌ای است.

عنوان	:	مدیرانِ بزرگ به دنیا نمی‌آیند، ساخته می‌شوند
مؤلف	:	جولی ژو
مترجم	:	حمید زعیمی
ویراستار	:	نگین موزرم‌نیا
صفحه‌آرا	:	صبا کریمی
زمان و نوبت چاپ	:	۱۴۰۴، پانزدهم، ۵۰۰ نسخه
تیراژ کل تاکنون	:	۱۴۵۰۰ نسخه
ناشر	:	نشر نوین توسعه
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۳۵-۴
قیمت	:	۳۵۰,۰۰۰ تومان

تعهد ما به پایداری محیط‌زیست

کاغذ بالکی، کاغذی سبک، خوش‌رنگ و زیست‌محیطی است که در کشورهای باران‌خیزی همچون سوئد و فنلاند تولید می‌شود و مخصوص چاپ کتاب است.

ما نیز کتاب‌های نشر نوین را روی این کاغذها چاپ می‌کنیم تا علاوه بر ساختن تجربه خوب مطالعه برای خوانندگانمان، با هم گامی در جهت حفظ محیط‌زیست برداریم.

 nashrenovin.ir

 nashrenovin.ir

 nashrenovin

فهرست

مقدمه ۹

فصل ۱. مدیریت چیست؟ ۱۹

فصل ۲. سه ماه اول ۴۱

فصل ۳. رهبری یک تیم کوچک ۵۵

فصل ۴. هنرِ بازخورد دادن ۷۹

فصل ۵. مدیریتِ خود ۹۹

فصل ۶. جلسات شگفت‌انگیز ۱۳۱

فصل ۷. خوب استخدام کردن ۱۴۹

فصل ۸. کارها را به سرانجام برسانید ۱۷۳

فصل ۹. مدیریت تیم در حال رشد ۱۹۷

فصل ۱۰. فرهنگ‌سازی ۲۱۷

فصل ۱۱. مدیریت رکودها ۲۳۱

فصل ۱۲. مدیریت از راه دور ۲۶۵

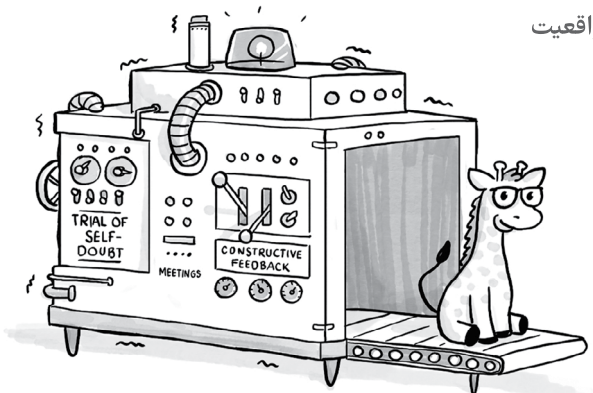
سخن پایانی ۲۸۳

مقدمه

مدیرانِ بزرگ به دنیا نمی آیند، ساخته می شوند



افسانه



واقعیت

هنوز آن جلسه به یادماندنی با مدیرم را به یاد دارم. از من خواست مدیریت بخشی از تیم را بر عهده بگیرم. برایم غیرمنتظره بود؛ مثل اینکه برای دوی روزانه‌ات بیرون بروی اما بعد بفهمی که باید برای پیدا کردن یک صندوقچه گنج عازم سفر شوی. با خودم گفتم: «چقدر وسوسه‌انگیزه!»

در اتاق کنفرانس ده‌نفره‌ای روبه‌روی هم نشسته بودیم. مدیرم گفت: «تعداد اعضای تیممان در حال افزایش است. به مدیر دیگری نیاز داریم. تو خیلی خوب با بقیه کنار می‌آیی، مایلی مدیریت تیم را بر عهده بگیری؟»

بیست و پنج‌ساله بودم و در یک استارت‌آپ کار می‌کردم. از مدیریت فقط دو چیز می‌دانستم و آن هم فقط جلسات و تفریع بود. و من داشتم تفریع می‌گرفتم! این گفت‌وگو مشابه ملاقات هری پاتر با هگريد^۱ در شیی تاریک و طوفانی و شروع داستانی پرماجرا و جذاب بود. نمی‌خواستم چنین فرصتی را از دست بدهم و آن را پذیرفتم.

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

نخستین جلسه با یکی از کارمندان زیردستم 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. تا همین دیروز همکار بودیم، با هم روی پروژه‌های مختلف کار می‌کردیم و مدام برای پیشبرد کار به هم بازخورد می‌دادیم. سپس مدیریت من اعلام شد و حالا مدیرش بودم.

با خودم گفتم: «نگران نیستم. گفت‌وگوی خیلی خوبی خواهیم داشت.» خودم هم کاملاً نمی‌دانستم حرف‌هایمان در چه موردی است. صرفاً می‌خواستم این جلسه مانند جلسه دیروز خیلی عادی پیش برود. دلم می‌خواست اگر از اینکه مدیرش هستم خوشش نمی‌آید، دست‌کم برخوردی عادی با این موضوع داشته باشد.

من نگران نیستم.

۱. Hegrid: از شخصیت‌های تخیلی مجموعه داستان‌های هری پاتر.

وارد اتاق شدم. موبایلش را کنار گذاشت و نگاهم کرد. حالت چهره‌اش را هرگز فراموش نخواهم کرد. مانند نوجوانی که از روی اجبار باید به جشن تولد مسخرهٔ عموزادهٔ ده‌ساله‌اش برود، ناراحت و بدعق به نظر می‌رسید.

درحالی‌که سعی می‌کردم آهسته حرف بزنم، گفتم: «سلام! خب، الان روی چه موضوعی کار می‌کنی؟»

ناراحتی‌اش بیشتر شد و مانند خرسی که برای خواب زمستانی آماده می‌شود، در خودش فرورفت. حس کردم صورتم خیس عرق و کاسهٔ چشمانم پر از خون شده است. در طراحی از او بهتر نبودم. باهوش‌تر یا با تجربه‌تر هم نبودم. حالت چهره‌اش به‌تنهایی کافی بود تا بفهمم که نمی‌توانم انتظار داشته باشم در مورد مدیریت من رفتاری عادی داشته باشد. این پیام به‌اندازه‌ای روشن بود که گویی با رنگ سیاه، بزرگ نوشته شده باشد: تو اصلاً نمی‌دانی که داری چه کار می‌کنی!

در آن لحظه، حس کردم که کاملاً درست می‌گوید.

اینکه چگونه مدیر بخش طراحی فیسبوک (اکنون متا نام دارد) شدم، روی هم‌رفته باورکردنی نبود. من مهاجری بودم که در خیابان‌های شلوغ شانگهای و سپس حومهٔ مرطوب هیوستون بزرگ شدم و از جنگ ستارگان و مایکل جکسون چیزی نمی‌دانستم. وقتی بزرگ می‌شدم، چند بار اسم 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 شکلات تولید می‌کنند. 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 هدیهٔ اسباب‌بازی لگو بسیار خوشحالم. با آن اسباب‌بازی می‌شد میمون و کوسه ساخت.

در دورهٔ اول دبیرستان، من و بهترین دوستم، ماری، دفترهایمان را که پر از طراحی‌های ماهرانه بود، بین کلاس‌ها به یکدیگر نشان می‌دادیم. در دورهٔ دوم دبیرستان، جادوی HTML را کشف کردیم که به ما اجازه می‌داد تفریح طراحی و ساختن را با سرگرمی عالی ایجاد سایت‌هایی برای نشان دادن تصاویرمان ترکیب کنیم. بهترین گزینهٔ من برای سیری کردن تعطیلات بهاری این بود که در یادگیری تازه‌ترین راهنمای آنلاین فتوشاپ (چگونه

رنگ پوست‌های طبیعی ایجاد کنیم) یا بازطراحی وب‌سایت‌م برای نشان دادن ترفند جدید جاوااسکریپت غرق شوم (منظورم لینک‌هایی است که وقتی نشانگر موس رویشان 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 شرکت باتجربه و صیقل‌خوردهٔ مایکروسافت یا شرکت عجیب‌وغریب و روبه‌رشد گوگل آماده شوم؛ بسیاری از هم‌کلاسی‌های سابقم به این شرکت‌ها رفته بودند. ولی در سال دوم تحصیلی، شور و شوق تازه‌ای در سراسر دانشگاه استنفورد حاکم شد که همگی با ذوق و اشتیاق بسیار در راهروها و هنگام غذا خوردن درباره‌اش صحبت می‌کردیم: «سایتی را تصور کن که در آن بتوانی عکس‌های مربوط به آن دلدادها در کلاس شیمی آلی را ببینی، از گروه‌های موسیقی مورد علاقهٔ هم‌اتاقی‌ات باخبر شوی و پیام‌های رمزی به صفحهٔ دوستانت بفرستی.»

مجنوب فیسبوک شدم. با هر آنچه قبلاً می‌شناختم، متفاوت بود. فیسبوک نسخهٔ پویای دانشکده‌ای بود که به دنیای آنلاین رخنه کرده بود و به ما کمک می‌کرد با روش‌هایی جدید همدیگر را بشناسیم.

شنیده بودم یکی از دانشجویان اخراجی دانشگاه هاروارد فیسبوک را ساخته است، ولی تا زمانی که درسی دربارهٔ "کارآفرینی سیلیکون ولی" برنداشت‌م، چیزی دربارهٔ استارت‌آپ‌ها نمی‌دانستم. آنجا بود که فهمیدم سیلیکون ولی در واقع سرزمین رؤیاپردازان تشنهٔ یادگیری است؛ جایی است که به آن‌ها این شانس داده می‌شود تا با اندکی کمک از شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر، نسخه‌ای از آینده را بسازند. آنجا سرزمین نوآوری‌هایی است که از ترکیب ذهن‌های باهوش، اراده‌های پولادین و زمان‌بندی‌های موفقیت‌آمیز به دست آمده 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، شش ماه پیش به

فیسبوک پیوسته بود و مدام از آنجا حرف می‌زد. می‌گفت: «فقط بیا و ببین، دست‌کم می‌توانی کارآموزی‌ات را اینجا بگذرانی تا بدانی فضای شرکت چگونه است.»

نصیحتش را گوش دادم و مصاحبه کردم. چند روز بعد، در یکی از لایه‌های دوست‌داشتنی فیسبوک بودم و نخستین روز کارآموزی‌ام را می‌گذراندم. در آن زمان، کل افراد شرکت را می‌شد در یک مهمانی حیاط‌خلوت جا داد. نیوزفید^۱ هنوز مفهوم خاصی نداشت و هیچ‌کس به‌جز دبیرستانی‌ها و دانشجویان، فیسبوک را نمی‌شناخت. فیسبوک در دنیای شبکه‌های اجتماعی، در مقابل مای اسپیس^۲ با ۱۵۰ میلیون کاربر، کوتوله‌ای بیش نبود.

اما با وجود اینکه خیلی کوچک بودیم، رؤیاهای بسیار بزرگی داشتیم. درحالی‌که صدای بلند و گوش‌خراش ذفت پانک^۳ پخش می‌شد، تا نیمه‌شب گُدنویسی می‌کردیم. به خودمان می‌گفتیم که روزی از مای اسپیس بزرگ‌تر خواهیم شد. سپس می‌خندیدیم؛ چون این حرف خیلی مضحک به نظر می‌رسید. دائماً می‌گفتیم ما سرانجام دنیا را به هم متصل خواهیم کرد.

بعد از دو ماه دوره کارآموزی، تصمیم گرفتم تمام‌وقت آنجا کار کنم. از آنجایی‌که کار با فتوشاپ را بلد بودم، دوستم، روچی سنگوی^۴، پیشنهاد کرد با تیم طراحی همکاری کنم و درباره ظاهر و طراحی صفحه‌های فیسبوک تصمیم بگیرم. با خودم گفتم: «یک شغل واقعی طراحی سایت؟ روی من حساب کن!»

ما شرکت استارت‌آپی بودیم، بنابراین خیلی عجیب نبود که گاهی طرح‌های پیشنهادی خودم را برای ویژگی‌های جدید سایت انتخاب کنم. هرکدامان مسئولیت‌های مختلفی داشتیم و هر جا که مشکلی می‌دیدیم، برای رفع کردن آن تلاش می‌کردیم. گاهی از گُدنویسی یا طراحی دست می‌کشیدیم و دوباره سراغ کار دیگری می‌رفتیم. من برحسب تصادف یا در نتیجه نقشه ماهرانه‌ام، مسئولیت جدیدی را بر عهده گرفتم و طراح تیم شدم.

سه سال بعد و پس از آن گفت‌وگوی سرنوشت‌ساز با مدیرم، سمت من دوباره تغییر

1. News Feed

2. My Space

۳. Daft Punk: گروه موسیقی الکترونیک متشکل از دو نوازنده فرانسوی.

4. Ruchi Sanghvi

کرد. تعداد اعضای تیم طراحی‌مان از زمان شروع کارم تقریباً دوبرابر شده بود. بعد از گذراندن چند سال اول کارم در شرکتی 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، آمادهٔ تنش‌های مسئولیت جدید نبودم. از یک طرف، در حال مدیریت طراحان محصول بودم؛ پیش از ورودم به شرکت حتی نمی‌دانستم چنین شغلی وجود دارد. از طرف دیگر، مسئولیت مدیریت افراد و چگونگی همکاری آن‌ها جهشی بزرگ‌تر از طراحی رابط کاربری یا گُدنویسی بود. در آن ماه‌ها و سال‌های اول، همه‌چیز برایم تازگی داشت و دشوار بود.

اولین مصاحبه‌ای را که برای استخدام کارمند جدید داشتم، خوب به یاد دارم. با وجود اینکه نقش اصلی را در این مصاحبه داشتم، برای مثال سؤال می‌کردم، گفت‌وگو را در دست داشتم و تصمیم با من بود که او را استخدام کنم یا نه، در کل آن ۴۵ دقیقه دست‌انداختن می‌لرزید. اگر مصاحبه‌شونده فکر کند سؤال‌هایم احمقانه است، چه می‌شود؟ اگر مرا شاید بدانند، چه؟ یا اگر تصادفی کاری کنم که تیم‌مان مانند نمایش سیرک به نظر برسد، چه؟

اولین باری را که می‌بایست خبر بدی را می‌رساندم، خوب به یاد دارم. قرار بود پروژهٔ جدید و هیجان‌انگیزی را شروع کنیم که همه با اشتیاق دربارهٔ امکانات آن صحبت می‌کردند. دو کارمند داشتم که هرکدام ادعا می‌کردند گزینهٔ بهتری برای مدیریت پروژه‌اند. باید به یکی‌شان نه می‌گفتم. مکالمه را جلوی آینه با تصور تمام سناریوهای ممکن تمرین کردم. آیا تصمیم درستی بود؟ آیا من نابودکنندهٔ رؤیایها بودم؟ آیا یکی از این دو مرا ترک خواهد کرد؟

اولین ارائه‌ام در مقابل جمعیتی زیاد را هم به یاد دارم. در میان انبوهی از کوسن‌های گرگ‌دار و چراغ‌های نئون، در حال نشان دادن کار طراحی در اولین کنفرانس شرکت بودم. تا به حال رویدادی به این بزرگی نداشتیم، بنابراین خیلی برایمان مهم بود. در هفته‌های منتهی به رویداد، تمام جزئیاتِ ارائه را مدام بررسی می‌کردم. حتی تمرین کردن صحبت‌هایم جلوی همکاران خوبم هم مصیبتی اعصاب‌خردکن به نظر می‌رسید.

سه احساس عمده‌ای را که باعث می‌شدند مسئولیت جدید برایم دشوار باشد به یاد دارم: ترس، تردید و اینکه آیا من احمقم که چنین حسی دارم؟ به نظر می‌رسید اطرافیانم کارشان را به راحتی انجام می‌دهند. انگار برای آن‌ها مثل آب خوردن بود.

هیچ وقت مدیریت در نظرم راحت نبود. هنوز هم چنین نظری ندارم.

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 آی‌فون f آبی‌رنگ، آن را روی تلفن همراهشان می‌بینند. ما دربارهٔ جزئیات اینکه چگونه مردم افکارشان را به اشتراک می‌گذارند، چگونگی حفظ روابط دوستی‌شان، ارتباطشان با یکدیگر از راه گفت‌وگو و علامت لایک (انگشت شست) و ایجاد جامعه‌ای همگانی می‌اندیشیدیم. اگر کارمان را خوب انجام می‌دادیم، مردم سراسر دنیا، از بلژیک تا کنیا و از هند تا آرژانتین، بیشتر با یکدیگر احساس نزدیکی و صمیمیت می‌کردند.

پس از نزدیک به چهارده سال فعالیت در شرکت مِتا، تصمیم گرفتم به نقطهٔ آغاز مدیریت بازگردم و شرکت خودم، «سان‌دایل»^۱، را با این مأموریت راه‌اندازی کنم که به سازمان‌ها در سراسر جهان کمک کند تصمیم‌هایی بهتر و سریع‌تر مبتنی بر داده بگیرند. تجربهٔ ساختن سان‌دایل از صفر، آن هم در بحیوّهٔ یک همه‌گیری بزرگ و سپس رکودی فراگیر، هر روز به من یادآوری می‌کند که مدیریت چقدر پویاست و هنوز چقدر باید یاد بگیرم.

من به طراحی، داده و مدیریت علاقه دارم، چون هر سه برایم تلاشی انسانی با هدف توانمندسازی دیگران هستند. به هیچ وجه متخصص مدیریت نیستم. آن را عمدتاً با آزمون و خطا یاد گرفته‌ام و با وجود نیت خوبم، مرتکب اشتباهات فراوانی شده‌ام. اما هرچیزی در زندگی با امتحان کردن و فهمیدن به دست می‌آید. شما چیزی را می‌آزمایید و می‌فهمید که چه چیزی به‌خوبی جواب می‌دهد و چه چیزی اشتباه است. درس‌هایی برای آینده‌تان می‌آموزید و سپس بهتر می‌شوید. همین فرایند را تکرار کنید.

در این میان، خیلی چیزها مانند دوره‌های بسیار خوبِ تمرین رهبری (گفت‌وگوهای سرنوشت‌ساز مبحث مورد علاقهٔ من است)، مقالات و کتاب‌هایی که بارها و بارها به آن‌ها رجوع کردم (مانند مدیریت پربازده^۲ و کسب‌وکار هوشیار^۳) و مهم‌تر از همه، همکارانم کمک کردند. آن‌ها سخاوتمندانه دانسته‌هایشان را با من در میان گذاشتند و ترغیب کردند تا بیشتر تلاش کنم. از همکاری با مارک زاکربگ و چاندرانارایانان، هم‌بنیان‌گذارم، و دیگر همکاران گذشته و حال بسیار خرسندم. چیزهای زیادی از آن‌ها آموخته‌ام.

1. Sundial

2. High Output Management - by Andrew Grove

3. Conscious Business

نوشتن مطالب در وبلاگ راه دیگری برای خودآموزی بود. با خود فکر کردم نوشتن افکار مختلفی که به ذهنم می‌رسند، می‌تواند به من کمک کند تا از آن‌ها سر در بیاورم.

اسم وبلاگم را "سال آینه" 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 همه آن چیزهایی است که برایشان تلاش کرده‌ام. این‌ها همه آن چیزهایی است که یاد گرفته‌ام.

مردم شروع به خواندن نوشته‌هایم کردند و آن‌ها را برای دوستان و همکارانشان فرستادند. غریبه‌ها در کنفرانس‌ها و گردهم‌آیی‌ها جلو می‌آمدند تا درباره نوشته‌هایم با من صحبت کنند. آن‌ها می‌گفتند که چقدر شیوه برخورد من با چالش‌ها برایشان سودمند بوده است. بسیاری از آن‌ها مدیران تازه‌کاری بودند. برخی باتجربه بودند، ولی با چالش‌های مشابهی از رشد و مقیاس مواجهه داشتند. برخی در آن وقت مدیر نبودند و داشتند به این فکر می‌کردند که آیا مدیریت آن چیزی است که در ادامه راهشان می‌خواهند یا نه.

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، بتوانم روی مبل راحتی کنار شومینه بنشینم و دانشی را که ذره‌ذره به آن دست یافته‌ام، چون چشمه‌های جوشان بیرون دهم.

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

اما بیشتر این مدیران ارشد یا مدیران اجرایی رده‌بالا نیستند. بیشتر آن‌ها تیم‌های کوچک‌تری را مدیریت می‌کنند و گاهی حتی مستقیم هم این کار را نمی‌کنند. بیشتر آن‌ها در صفحات مجله‌های فوربس یا فورچون نیستند، ولی همگی مدیرانی‌اند

که هدف مشابهی دارند و آن کمک به شماری از افراد برای رسیدن به هدفی مشترک است. این مدیران می‌توانند معلمان یا رؤسای مدرسه، کاپیتان‌ها یا مربیان، سرپرستان یا برنامه‌ریزان باشند.

پس 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 تازه‌کاری که بدون آمادگی وارد چالش بزرگی شده‌اند، مدیرانی که مدام در این فکرند چگونه به افرادشان کمک کنند تا عملکرد بهتری داشته باشند، مدیران تیم‌های با رشد سریع و آن‌هایی که دربارهٔ مدیریت کنجکاوند. در زمان نه‌چندان دوری، خود من یکی از همین افراد بودم.

مدیریت تیم کار سختی است، چرا که در نهایت به افراد ختم می‌شود و همهٔ ما موجوداتی چندبُعدی و پیچیده‌ایم. همان‌طور که رسیدن به یک جایگاه ویژه منحصر به روش خاصی نیست، برای مدیریت گروهی از افراد هم فقط یک راه وجود ندارد.

همکاری گروهی باعث پیشبرد جهان می‌شود. با کار گروهی می‌توانیم به‌مراتب بسیار بزرگ‌تر و رؤیاپردازانه‌تر از اقدام‌های فردی جلو برویم. به همین شیوه جنگ‌ها به پیروزی می‌انجامند، نوآوری‌ها رخ می‌دهند و سازمان‌ها موفق می‌شوند. دلیل تحقق همهٔ رویدادهای بزرگ، داشتن شیوهٔ همکاری گروهی است.

بیش از هرچیزی در زندگی‌ام به این جمله ایمان دارم: مدیران بزرگ به دنیا نمی‌آیند، ساخته می‌شوند. مهم نیست چه کسی هستید، همین که این‌قدر برایتان مهم بوده است که این کتاب را بخوانید، پس به‌قدر کافی به مدیری بزرگ شدن اهمیت می‌دهید.

خوانندهٔ عزیز، امیدوارم این کتاب نکات مفیدی به شما بدهد، ولی مهم‌تر از آن، به شما کمک کند چراهای مدیریت را درک کنید. زمانی که چراهای مدیریت را دریافتید، می‌توانید در چگونگی‌های آن نیز مؤثر باشید. چرا باید مدیریت وجود داشته باشد؟ چرا باید با کارکنانتان جلسه‌های یک‌به‌یک داشته باشید؟ چرا باید فرد/الف را به‌جای فرد ب انتخاب کنید؟ چرا برخی مدیران اشتباه‌های مشابهی مرتکب می‌شوند؟

برخی از داستان‌ها و فضاهایی که در کتاب به آن‌ها اشاره کرده‌ام، ممکن است منحصر به فرد و مربوط به محیط‌های کاری خودم، یعنی یک استارت‌آپ تکنولوژی‌محور با رشد بالا، باشند. ممکن است به‌ندرت لازم باشد کسی را استخدام کنید. شاید جلسات

بخش مهمی از کار روزانه‌تان نباشند. با وجود این، بیشتر کار روزانه 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 به بخش خاصی متناسب با نقش جدیدتان نیاز داشتید، دوباره آن را بخوانید.

اگرچه من در ذات خود یک سازنده هستم، اما این کتاب درباره ساخت محصولات جدید نیست. شما در این کتاب درباره طراحی عالی، فناوری‌های نوآورانه یا استراتژی‌های برنده مطالب عمیقی خواهید یافت.

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

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

آماده‌اید؟ بیایید شروع کنیم.

فصل اول

مدیریت چیست؟



در سال آخر دانشگاهم تازه کارم را شروع کرده بودم و حتی نمی‌دانستم که چه چیزهایی را نمی‌دانم.

از یک طرف، از آنجایی که فیسبوک شبکه اجتماعی مختص دانشجویان و دانش‌آموزان دبیرستانی بود، فکر می‌کردم از برخی لحاظ گزینه خیلی مناسبی برای کار در فیسبوک هستم، چون هر تازه فارغ‌التحصیلی مخاطبان فیسبوک را خیلی خوب می‌شناسد. برای تأثیرگذاری در دنیا بسیار مشتاق بودم و مانعی جلوی راهم نمی‌دیدم. هیچ اصول نهاده‌شده یا شکست سنگینی نداشتم که ذهنم را درگیر کند. پس 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 تجربه کاری بود. شرکت نوپای ما نیز مانند اغلب استارت‌آپ‌ها، 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 نداشتم. پیش از آن، به عنوان گروهی آزاد کار می‌کردیم و هریک از اعضای تیم هر جا که لازم بود، به دیگری کمک می‌کرد. و دو سال بعد، ناگهان 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 درباره مدیریت اندک بود.

همه ما با مدیران خوب و بد، از ام در جیمزباند گرفته تا ابنزراسکروچ در سرود کریسمس^۱، از ژان لوک پیکار در *پیش‌تازان فضا*؛ *نسل آینده*^۲ گرفته تا میراندا پریسلی در *شیطان پرادا* می‌پوشد^۳ آشنا می‌شویم. این گونه نیست که گویی مدیران گونه‌ای عجیب و غریب و کمیاب‌اند. بیشتر افراد می‌توانند مدیر شوند. صحبت‌های پدر و مادرم، یکی کارشناس فناوری اطلاعات و دیگری کارگزار سهام، را به یاد دارم که در دوران نوجوانی‌ام، سر میز شام مدام درباره کارهای مدیرانشان حرف می‌زدند. مدیرانی داشتم که در حین تدریس در دانشگاه و دبیرستان، شیوه مدیریت کردن را به من آموختند.

1. A Christmas Carol

2. Star Trek: The Next Generation

3. The Devil Wears Prada

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

- با کارکنان برای کمک به حل مشکلاتشان جلسه بگذارد.
- دربارهٔ اینکه چه چیزی خوب پیش می‌رود و چه چیزی مشکل دارد، به کارکنانش بازخورد بدهد.
- مشخص کند که چه کسی باید ترفیع بگیرد و چه کسی باید اخراج شود.
- سه سال سریع گذشت. حالا که تجربهٔ مدیریت دارم، کمی خردمندتر شده‌ام و پاسخم این چنین تغییر کرده است:
- 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 سادهٔ روزانه (جلسه داشتن و بازخورد دادن) به سمت اهداف بلندمدت‌تر (ساختن تیم و پشتیبانی از رشد کاری) تکامل یافته است. پاسخ‌های جدید خردمندانه‌تر و پخته‌ترند. آفرین به خودم!

البته این پاسخ‌ها هنوز کاملاً درست نیستند. ممکن است چنین فکر کنید: «خب، پاسخ‌ها چه مشکلی دارند؟ مدیران بزرگ قطعاً کارهای هر دو فهرست را انجام می‌دهند.»

درست است، ولی مسئله اینجاست که این پاسخ‌ها هنوز دسته‌ای 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 مهم‌اند. می‌گفتید: «کار فوتبالیست این است که بازی را ببرد.»

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

دانستن کار مدیر موضوع فصل اول است.

تعریف کار مدیر در یک خط

فرض کنید که می خواهید دکه لیمونادفروشی باز کنید، چون لیموناد دوست دارید و فکر می کنید کسب و کار خیلی خوبی می شود. در ابتدا، کارهایی که باید انجام دهید روشن است. به میوه فروشی می روید و یک کیسه لیمو می خرید. آب آن ها را می گیرید و شکر و آب به آن اضافه می کنید. میز و صندلی تاشو، مخزن، دستگاه خنک کننده و تعدادی لیوان تهیه می کنید. با دست خط زیبایی با گچ روی تابلو نام نوشیدنی خوش مزه تان را با قیمتی رقابتی می نویسید و سپس نزدیک تقاطعی شلوغ، با چهره ای بشاش و با پیشنهاد رفع تشنگی به افراد فروش را آغاز می کنید. این دستان شماس است که آب لیموها را گرفت، پاهای شماس است که با خستگی به فروشگاه، سپس به آشپزخانه و دکه تان رفت و بازوهای شماس است که مخزن و دستگاه خنک کننده را کشید. اگر دست خط تان با گچ ناخواناست، خودتان مسئولش هستید. اگر لیمونادتان خیلی ترش یا شیرین است، فقط می توانید خودتان را سرزنش کنید. هیچ کاری بدون انتخاب شما انجام نمی شود.

و اما خبر خوش! بیانسه آلبوم تازه ای منتشر می کند و ناگهان همه هوس لیموناد می کنند. همین که یک لیوان فروختید، ده نفر دیگر مشتاق این نوشیدنی نوستالژیک فرح بخش می شوند و برای خرید در صف می ایستند. عرضه شما کمتر از تقاضای خریداران است. در نتیجه، تصمیم می گیرید از همسایگان تان، هنری و الیزا، کمک بگیرید. مبلغ مناسبی به آن ها می پردازید و در عوض، آن ها برای شما کار می کنند.

تبریک می گویم! شما الان مدیر هستید.

می گویند: «روشن است. استخدامشان کرده ام و به آن ها پول می دهم. مدیرعامل، مسئول ارشد و رئیس هستم. البته که من مدیرم.»

در واقع شما مدیر بودید، حتی اگر استخدامشان نمی کردید و به آن ها پولی نمی دادید. مدیریت هیچ ربطی به استخدام کردن ندارد، بلکه یعنی دیگر قرار نیست که سعی کنید خودتان همه کارها را به تنهایی انجام دهید.

با همکاری دو نفر دیگر، بسیار سریع تر می توانید لیموناد بفروشید. درحالی که یک نفر مخلوط را درست می کند و دیگری پول را دریافت می کند، می توانید نوبت های کاری چرخشی تعریف کنید و دکه را ساعت های بیشتری باز نگه دارید. حتی برای گشتن و پیدا کردن مواد اولیه ارزان تر وقت بیشتری دارید.

در همین حال، کنترل بخشی از کار از دستتان خارج می‌شود. دیگر نمی‌توانید تمام تصمیم‌ها را خودتان بگیرید. وقتی کارها خوب پیش نمی‌رود، ممکن است اصلاً به‌خاطر اشتباه خودتان نباشد. برای مثال اگر الیزا اضافه کردن شکر را فراموش کند، بسیاری از مشتریان ناراضی خواهند شد. اگر اخم هنری مردم را بترساند، افراد کمتری برای خرید جلوی دکه 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 الیزا و هنری در کنارشان، احتمال موفقیتتان بیشتر است.

باور به اینکه تیم موفق‌تر از فرد عمل می‌کند، کلیدی‌ترین نکته مدیریت است، زیرا دیگر قرار نیست همه کارها را خودتان انجام دهید، در همه کارها بهترین باشید یا اینکه بدانید چگونه تمام کارها را انجام دهید. کار شما این است که نتیجه بهتری از افراد تیم به دست بیاورید.

هرآنچه در ادامه گفته می‌شود با توجه به توصیف جمله بالا از کار مدیر است.

چطور می‌توان گفت که فردی مدیری عالی یا متوسط است؟

زمانی فکر می‌کردم قضاوت درباره عالی بودن مدیر، مانند این است که بسنجیم آیا یک فرد صلاحیت رانندگی دارد یا نه. تعدادی تست و آزمون هست که فرد با موفقیت در آن‌ها، نمره قبولی می‌گیرد. معیارهایی مانند این‌ها: آیا دیگران به آن‌ها احترام می‌گذارند؟ آیا می‌توانند مسائل استراتژیک پیچیده را حل کنند؟ آیا ارائه خوبی دارند؟ آیا می‌توانند بیست کار مهم را در یک روز انجام دهند؟ آیا می‌توانند 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 درباره 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 نتیجه بهتری بگیرد، پس تیم مدیر خوب، پیوسته به نتایج خوبی می‌رسد.

اگر نتیجه‌ای که دنبالش هستید ایجاد یک کسب‌وکار لیموناد موفق است، آن‌گاه تیم مدیر موفق، سود بیشتری نسبت به 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 مهارت‌های لازم برای موفقیت بچه‌ها در آینده ناکارآمد است.

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

اندی گرو، مدیرعامل اینتل که در زمان خودش مدیری افسانه‌ای بود، درباره ارزیابی می‌گوید: «موقع ارزیابی، به خروجی واحد کاری نگاه کنید، نه فعالیت‌هایی که انجام شده‌اند. روشن است که هر فروشنده را با توجه به تعداد فروشش (نتیجه) ارزیابی می‌کنید، نه تعداد تماس‌های تلفنی او (فعالیت).»

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

با این حال، همیشه نمی‌توان به درستی قضاوت کرد. ممکن است از مدیر خوبی خواسته شود تا مدیریت تیم جدیدی را بر عهده بگیرد، ولی به‌خاطر اینکه طول می‌کشد تا بتواند به نتایج خوبی دست یابد، احتمالاً نتایج وی در ابتدای کار جالب نباشد. از طرفی، ممکن است مدیر ضعیفی برای مدتی نتایج خیلی خوبی به دست آورد، زیرا تیم بسیار خوبی به او سپرده شده است یا اینکه افراد تیمش در آن مدت تحت فشار زیادی بوده و بسیار زیاد کار کرده‌اند.

با این حال، 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. مدیران با استعداد در صورت داشتن اختیار برای ایجاد تغییرات، معمولاً در تیم‌های با عملکرد ضعیف تغییرات مثبتی ایجاد می‌کنند.

کریس کاکس، مدیر ارشد محصول شرکت مِتا، یکی از مدیران قدیمی من بود. در گفت‌وگویی که با هم داشتیم، از او پرسیدم که چگونه شغل هر 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. برای مثال، آیا ما به خواسته بلندپروازانه‌مان در ایجاد کار طراحی ارزشمند، دارای کاربری آسان و با کیفیت رسیده‌ایم؟ مورد دوم قدرت و میزان رضایتمندی تیم بود. مثلاً آیا من کار استخدام و توسعه فردی را خوب انجام داده‌ام؟ آیا تیمم خوشحال بوده و با هم خوب کار کرده‌اند؟

اولین قانون به نتایج کنونی تیمم مربوط بود و دومین قانون می‌پرسید که آیا تیمم در آینده نتایج خوبی خواهد گرفت یا نه.

من نیز از همین ساختار برای ارزیابی مدیران تیمم استفاده کردم. فوق‌العاده بودن در شغل به این معناست که بتوانی برای مدتی طولانی نقش‌آفرینی کنی و شهرت کاری خوبی بسازی. در همه‌حال، با وجود صدها چیزی که می‌توانند توجه‌تان را جلب کنند، هیچ‌گاه فراموش نکنید که در نهایت برای چه کاری اینجا هستید: کمک کردن به تیمتان برای رسیدن به نتایجی عالی.

سه چیزی که مدیران همواره به آن‌ها می‌اندیشند

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

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

جی. ریچارد هکمن، پژوهشگر برجسته تیم‌ها، چهار سال برای یافتن پاسخ سؤال بالا زمان گذاشت. او راه‌های همکاری افراد حرفه‌ای را در بیمارستان‌ها، ارکسترسمفونی‌ها و کابین خلبان هواپیماهای مسافری مطالعه کرد. یکی از نتیجه‌گیری‌های او این است که هدایت هر 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 تیمی واقعی (تیمی با مرزهای مشخص و عضویت پایدار)، مسیری قانع‌کننده، ساختار سازنده، زمینه سازمانی حمایتگر و مربیگری تخصصی.

مشاهدات من نیز شبیه گفته‌های آقای هکمن است. طی تجربیاتم، به وظایف روزانه‌ای برای مدیران رسیده‌ام که آن را در سه دسته وظیفه مربوط به مقصود، افراد و فرایند گنجانده‌ام.

مقصود نتیجه‌ای است که تیمتان قرار است به آن برسد، که در واقع چرایی کار شماست. 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 این داشته باشند که چرا کار تیم مهم است. اگر هدف وجود نداشته یا مبهم باشد، ممکن است دچار دوگانگی شوید یا انتظاراتتان با یکدیگر همسو نباشند.

برای مثال، فرض کنیم چشم‌انداز شما این است که در ابتدا، در هر محله شهرتان، یک دکه لیمونادفروشی داشته باشید و سپس این کار را در تمام کشور گسترش دهید. با این حال هنری، کارمندان، فکر می‌کند دکه باید پاتوقی محبوب برای هم‌محله‌ای‌ها باشد. او شروع می‌کند به انجام دادن کارهایی که از نظر شما مهم نیستند و باعث تلف شدن منابع می‌شوند. مثلاً تعدادی صندلی راحتی تاشو می‌خرد و سعی می‌کند در کنار لیموناد، پیتزا نیز بفروشد. برای جلوگیری از این ناهمسویی، باید به او و دیگر افراد تیم توضیح دهید که چه چیزی واقعاً برایتان مهم است و به دنبالش هستید.

البته نمی‌توانید انتظار داشته باشید که تمام افراد به چشم‌اندازتان ایمان داشته باشند. اگر هنری فکر کند که برنامه بزرگتان، یعنی "یک دکه لیمونادفروشی در هر محله" مزخرف است، انگیزه‌ای برای کمک کردن به شما در راستای تحقق آن نخواهد داشت. ممکن است تصمیم بگیرد به جای آن به کار مخاطره‌آمیزی بپیوندد که بیشتر آن را می‌پسندد. این کار می‌تواند مثلاً آن سالن غذاخوری "پیتزا کنار استخر" پایین محله باشد.

مهم‌ترین وظیفه شمای مدیر این است که مطمئن شوید تیمتان می‌داند موفقیت چیست و رسیدن به آن برای افراد مهم باشد. فرقی نمی‌کند که هدفتان خیلی خاص، مانند "ایجاد حس خوشایند مورد توجه قرار گرفتن در تماس گیرندگان 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 بفهمید و باور کنید، سپس از هر فرصتی مانند ایمیل زدن برای مشخص کردن اهداف، بررسی کار کارمند یا میزبانی جلسات بزرگ، برای بیان مقصود تیم استفاده کنید.

دسته مهم بعدی که مدیران به آن فکر می کنند **افراد** هستند که به عنوان چه کسی هم شناخته می شود. آیا اعضای تیمتان برای موفقیت سازمان دهی شده اند؟ آیا مهارت های کافی را دارند؟ آیا انگیزه لازم را برای انجام کار عالی دارند؟

اگر افراد مناسب برای کار یا محیط مطلوب برای شکوفایی شان را نداشته باشید، در کارتان به مشکل بر خواهید خورد. برای مثال، فرض کنیم **لیزا** فرمول سرتی تولید لیمونادتان را با مقدار مناسبی آبلیمو، شکر و آب اندازه گیری نکند، هنری با مشتریان برخورد محترمانه نداشته باشد یا اینکه خود شما در برنامه ریزی اصلاً خوب نباشید. در این صورت کسب و کار دکه لیمونادتان موفق نخواهد شد. برای مدیریت درست افراد، باید روابط قابل اعتماد با آن ها داشته باشید، توانایی ها و ضعف های آن ها و همچنین خودتان را بدانید، تصمیم های خوبی درباره تعیین مسئول هر وظیفه (شامل جذب و استخدام فرد مناسب در صورت لزوم) بگیرید و سرانجام، افراد را راهنمایی کنید تا بهترین عملکردشان را داشته باشند.

آخرین دسته وظایف مربوط به **فرایند** است که نحوه همکاری اعضای تیم با یکدیگر را توصیف می کند. 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 ارزش های تیم چیست، آن گاه حتی ساده ترین وظایف نیز بسیار پیچیده خواهند بود. چه کسی باید چه کاری را در چه زمانی انجام دهد؟ براساس چه اصولی باید تصمیم ها گرفته شوند؟

برای نمونه، فرض کنیم که وظیفه هنری تهیه مواد اولیه لیموناد از مغازه و وظیفه الیزا درست کردن آن است. هنری چطور می داند که چه موقع باید خرید کند؟ الیزا چطور منابع را پیدا می کند؟ چه اتفاقی می افتد اگر در یک روز گرم تابستانی لیمو تمام شود؟ اگر برنامه پیش بینی پذیری نباشد، هنری و الیزا برای هماهنگ شدن و سروکله زدن با اشتباه های اجتناب ناپذیر وقت زیادی تلف خواهند کرد.

مردم اغلب به کلمهٔ فرایند حساس‌اند. برای من گویای پیشرفت خیلی آهسته است. اما قبلاً با شنیدنش خودم را در رفت‌وآمد میان انبوهی از کاغذ تصور می‌کردم و تقویمم را پر از جلسه‌های خسته‌کننده می‌دیدم. در جهان بدون فرایند، برای انجام دادن 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 همهٔ تصمیم‌ها را خودتان می‌گیرید، در واقع چنین شرایطی را تجربه می‌کنید. تنها با میزان سرعت فکر و عمل خودتان محدود می‌شوید.

در هر تیم، بدون صرف وقت برای هماهنگی امور، غیرممکن است که افراد با هم هماهنگ شوند. هرچه تیم بزرگ‌تر باشد، زمان بیشتری نیاز است. اگرچه ما موجودات بسیار با استعدادی هستیم، توانایی ذهن‌خوانی از توانمندی‌های اصلی انسان‌ها نیست. برای روبرویی با مشکلات و تعیین شیوهٔ تصمیم‌گیری، به مشخص کردن ارزش‌های مشترکی در تیم نیاز داریم. برگزاری جلسات مؤثر، آینده‌آزمایی با توجه به اشتباه‌های گذشته، برنامه‌ریزی برای آینده و ایجاد فرهنگ سالم از مهم‌ترین فرایندهایی هستند که مدیر باید در آن‌ها مهارت زیادی کسب کند.

مقصود، افراد و 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. هرچه تیم بزرگ‌تر شود، میزان توانایی مدیر در انجام دادن یک کار، اهمیت کمتر و کمتری خواهد داشت. آنچه مهم است میزان اثر چندبرابری^۱ است که روی تیمش دارد. خب، این کار در عمل چگونه انجام می‌شود؟

فرض کنید من می‌توانم به‌تنهایی در یک ساعت بیست لیوان لیموناد بفروشم و هنری و الیزا هرکدام به‌تنهایی 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، استفادهٔ مناسبی از آن کرده‌ام. در یک روز، هشتاد لیوان لیموناد می‌فروشم، درحالی‌که هنری و الیزا هرکدام شصت لیوان می‌فروشند. سهم مشارکت من چهل درصد از کل فروشمان است.

۱. Multiplier effect: به آن ضریب تکاثری یا ضریب فزاینده هم می‌گویند.

ولی چه کار دیگری می‌توانم با این زمانم انجام دهم؟ فرض کنید این وقت را صرف آموزش به هنری و الیزا کنم تا آن‌ها فروشنده‌های بهتری شوند. (جوک‌های لیمونادی بگویید! مواد اولیه را از قبل تقسیم کنید! تعداد زیادی لیوان را با هم پر کنید!) اگر کل این زمان آموزش سی ساعت طول بکشد، معادل زمانی است که می‌توانستم ششصد لیوان لیموناد بفروشم؛ این میزان برای اینکه بخواهم از آن صرف‌نظر کنم خیلی زیاد است.

با این حال، اگر آموزش‌ها باعث شوند که هنری و الیزا به جای پانزده لیوان، در هر ساعت شانزده لیوان لیموناد بفروشند، روی هم‌رفته 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 روش ادامه دهند، در نهایت سی ساعت آموزش سبب می‌شود دو هزار لیوان بیشتر لیموناد بفروشیم.

آموزش تنها کاری نیست که می‌توانم انجام دهم. چه می‌شد اگر آن سی ساعت را صرف استخدام همسایه‌مان، تویی، می‌کردم؟ او توانایی زیادی در قانع کردن افراد دارد، به طوری که می‌تواند به یک پلنگ خال بفروشد. فرض کنید چشم‌انداز من برای توسعه کسب‌وکارمان، "یک دکۀ لیمونادفروشی 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، بیست و یک هزار لیوان بیشتر فروش خواهد رفت!

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

وقتی تصمیم گرفتم به هنری و الیزا آموزش دهم، تلاش‌های من باعث بهبود خفیف نتایج شد، بنابراین اثر چندبرابری کوچکی داشتم. در مسیر درست حرکت کردم، ولی عملکردم معمولی بود. استخدام تویی به اثر چندبرابری خیلی بزرگ‌تری انجامید.

البته مثال بالا بسیار ساده است. در زندگی واقعی، آن قدر راحت نمی‌توان نتیجه انتخاب یک کار به جای کار دیگر را محاسبه کرد. در فصل‌های بعدی درباره 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 آن بهترین هستید، زیرا این کار شما را از وظیفه اصلی‌تان بسیار دور می‌کند. نقش شما بهبود مقصود، افراد و فرایند تیم به‌صورتی است که اثر چندبرابری زیادی بر نتیجه تیمی داشته باشید.

مدیریت در حالت تلاش برای بقا

سرمایه‌گذاری روی مقصود، افراد و فرایند زمان‌بر و انرژی‌بر است. برای نمونه، در مثال دکه لیموناد، من باید از فروش تعداد لیوان لیموناد 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 هم مهم است.

اگر برای راه‌اندازی دکه پول قرض گرفته بودم و باید در دو هفته آینده چکی را پاس می‌کردم یا این ریسک وجود داشت که در صورت پرداخت نکردن بهره، بعداً باید بهره ده برابری 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 دکه لیمونادفروشی من در معرض ورشکستگی است، برنامه‌ریزی برای ماه‌ها یا سال‌های آینده سودی ندارد.

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

در سال ۱۹۴۳، آبراهام مازلو نظریه مشهوری برای توضیح انگیزه انسان ارائه کرد که امروزه به سلسله‌مراتب نیازها معروف است. ایده اصلی این است که برخی نیازها مهم‌ترند و پیش از توجه به نیازهای سطح بالاتر، باید نیازهای سطح پایین‌تر ارضا شوند.

برای 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 نیاز اضطراری بعدی‌تان بپردازید؛ یعنی شکمتان را سیر کنید.

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

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

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

چگونه می‌توانید متوجه شوید که مدیری عالی خواهید بود؟

تا اینجا می‌دانید که مدیریٔ هنرگردآوری گروهی از افراد برای همکاری با یکدیگر در راستای رسیدن به نتایج بهتر است. چگونه می‌توانید متوجه شوید که مدیریت مسیر درستی برای شماست؟

آن جملهٔ کلیدی را که قبلاً گفتم به یاد بیاورید: مدیران به دنیا نمی‌آیند، ساخته می‌شوند. اما لازم است این نکته را یادآوری کنم که باید از کارهای روزانهٔ مدیریتتان لذت ببرید و بخواهید آن‌ها را انجام دهید.

زمانی طراح بسیار با استعدادی در تیمم داشتم. او فردی بسیار متفکر و خلاق و از قضا باتجربه‌ترین فرد در این حوزه بود. همه اعضای تیم برای بهره‌مندی از توصیه‌های بسیار خوبش به او مراجعه می‌کردند. با خودم فکر کردم که به درد مدیریت می‌خورد! وقتی 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 سرکار و مدیریت افراد واهمه دارد. وقتی این را گفتم، تازه متوجه شدم که درست می‌گوید. خستگی ناشی از بی‌علاقگی جای خلاقیت و تفکرش را گرفته بود. لازم بود کارهایی را در تیمش سروسامان دهد. او خیلی خسته بود و نمی‌توانست به افراد انگیزه بدهد. علاقه‌ای به مسئولیت‌های روزانه‌اش نداشت. ذات واقعی‌اش خلاقیت بود. دوست داشت ساعت‌ها بدون دخالت دیگران، درباره مسئله‌ای عمیقاً فکر کرده و چیزی ملموس ایجاد کند.

من از این موضوع نکته‌ای آموختم. از آن زمان تاکنون، 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. یا اینکه در کارتان پیشرفت کنید، پول بیشتری به دست آورید یا بیشتر دستور بدهید. بعضی از این دلایل با واقعیات مدیریت هم‌خوانی دارند و بعضی دیگر نه.

اگر می‌خواهید بدانید که آیا می‌توانید مدیری عالی بشوید، از خودتان بپرسید:

۱. آیا رسیدن به نتیجه‌ای خاص را از انجام دادن مسئولیتی خاص انگیزه‌بخش ترمی‌دانم؟

شما به عنوان مدیر براساس نتایج تیمتان قضاوت می‌شوید. بنابراین باید با تمام تلاشتان کمک کنید تا 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 برنامه‌ای برای این کار تهیه کنید. بسیاری از این کارها جذاب نیستند، ولی از آنجایی که مهم‌اند، باید انجام شوند و اگر فرد دیگری برای انجام دادن آن‌ها نباشد، مسئولیتش با شما خواهد بود.

به همین دلیل سازگاری ویژگی کلیدی مدیران عالی است. وقتی تیمتان تغییر می‌کند - خواه به دلیل تغییر اهداف، خواه کم یا زیاد شدن افراد یا دگرگون شدن فرایندها - کارهای روزانه‌تان نیز تغییر خواهند کرد. اگر به هدف‌تان متعهد باشید، احتمالاً از تغییرات در کارتان لذت می‌برید یا دست‌کم خیلی بابت این تغییرات ناراحت نمی‌شوید. در عوض، اگر فعالیت‌های خاصی مانند دیدن بیماران، آموزش به دانش‌آموزان، گدنویسی 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 پاسخ قاطع بله به این سؤال می‌تواند جبران‌کننده دیگر موارد باشد. به همین خاطر است که مدیرانی را با توانایی‌ها و ضعف‌های بسیار متفاوت می‌بینید که شرکت‌ها را به خوبی مدیریت می‌کنند. مهم‌ترین اشتراک آن‌ها این است که اولویت شماره یک همه‌شان موفق کردن تیمشان است و بسیار مشتاق تطبیق خود برای تبدیل شدن به رهبر مورد نیاز سازمانشان هستند.

۲. آیا گفت‌وگو با دیگران را دوست داریم؟

شما نمی‌توانید مدیریت را از تیم جدا کنید. بنابراین نمی‌توانید این واقعیت را 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 حمایتتان می‌توانند موفق شوند. این بدین معناست که گوش دادن به حرف‌های اعضای تیم و صحبت کردن با آن‌ها بخش اصلی کار شماست.

اگر به شما بگویم که هفتاد درصد وقتتان در جلسات خواهد گذشت، واکنش فوری شما چیست؟ این میزان تا حدی اغراق‌آمیز است، ولی اگر اولین چیزی که به ذهنتان می‌رسد این است که مشکلی نیست، آن‌گاه شما از آن دسته افرادی هستید که 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 روزانه مدیریت برایتان چالش برانگیز است. برای مدیریت لازم نیست برون گرا باشید. در واقع خود من هم برون گرا نیستم و بسیاری از مدیران بزرگ، از استیون اسپیلبرگ گرفته تا النور روزولت هم برون گرا نبوده‌اند. 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 خود را حفظ کنم؟

از آنجایی که مدیریت در کل در مورد افراد است و هر فردی رفتارهای عجیب، ترس‌ها، امیدها، انگیزه‌ها و تجربه‌های خاص خودش را دارد، مدیران باید بپذیرند که ممکن است گاهی گفت‌وگوهای دشواری در پیش داشته باشند. ممکن است لازم باشد به کسی بگویید کارهایش را مطابق انتظارات انجام نمی‌دهد. حتی بدتر از آن، ممکن است مجبور باشید رودررو و درحالی که به چشمان طرف مقابلتان نگاه می‌کنید، به او بگویید که اخراج است. خیلی‌ها ممکن است در هم بشکنند و به شما از مسائلی مثل مشکلات خانوادگی، داستان‌های غم‌انگیز در زندگی شخصی، مشکلات و بیماری‌های جسمانی و روانی و غیره بگویند که باعث شده است 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 رویارویی 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 "ترفع گرفتن" به شمار 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 تیم‌ها را هدایت می‌کنند. اگر آرزویتان این است که روزی مدیرعامل یا نایب‌رئیس بشوید، باید در مسیر مدیریت گام بردارید. در بعضی از مشاغل مانند خرده‌فروشی یا پشتیبانی مشتری، بعد از کسب سطح کافی از توانایی، تنها مسیر پیشرفت یادگیری چگونگی مدیریت و هماهنگ کردن کار دیگران است.

با این حال، امروزه در بسیاری از سازمان‌ها، به‌ویژه آن‌هایی که خواستار جذب افراد مستعد، خلاق و ماهرند، مسیر رشدی وجود دارد که نیازمند مدیریت کردن دیگران نیست. برای مثال، اگر جراح قلب هستید، ممکن است طی چند سال آموزش و تمرین، به فردی شاخص در رشته جراحی قلب تبدیل شوید که می‌تواند در دشوارترین موارد نظر بدهد و در روش‌های جدید پیش‌قدم شود. برای رسیدن به درآمد یا تأثیرگذاری بیشتر، لزومی ندارد که مدیر بیمارستان شوید. جراحان قلب و مدیران بیمارستان، هر دو بسیار باارزش‌اند.

به‌طور مشابه، در بسیاری از شرکت‌های فناوری، برای مشاغلی مانند مهندس یا طراح، بعد از اینکه فرد مهارت و سابقه زیادی به دست آورد، جایگاه‌های شغلی برابری به وی پیشنهاد می‌شود. این فرد می‌تواند به‌عنوان مدیر یا "مشارکت‌کننده انفرادی" در این جایگاه شغلی پیشرفت کند. هر دو مسیر فرصت‌های برابری را 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، "مهندس ضربده" - یعنی فردی که خروجی کارش معادل مجموع خروجی کار ده مهندس معمولی است - برای شرکت‌ها خیلی باارزش است. گاهی ارزش این مهندس‌های ضربده برای شرکت‌ها آن‌قدر زیاد است که می‌توانند حقوقی معادل حقوق مدیران یا معاونانی درخواست کنند که ده‌ها یا صدها نفر زیردستشان کار می‌کنند.

اگر در سازمانی کار می‌کنید که از رشد کارکنانش به‌عنوان مشارکت‌کننده‌های انفرادی حمایت می‌کند، از این واقعیت که گزینه دیگری هم دارید نیز استفاده کنید و سپس با توجه به توانایی‌ها و علایقتان، بهترین جایگاه شغلی را انتخاب کنید.

می‌خواهم آزادی تصمیم‌گیری داشته باشم

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 و مجبور نباشند از دیگران "نه" بشنوند یا به آن‌ها بگویند که "شما اشتباه می‌کنید". آن‌ها به رؤسای می‌نگرند که کشتی را با تصمیم‌هایشان هدایت می‌کنند و با خود تصور می‌کنند که چقدر عالی می‌شود اگر آن آزادی و تأثیرگذاری را خودشان می‌داشتند.

در حقیقت، اگرچه مدیران تصمیم‌گیرنده‌اند، تیم هم باید با این تصمیم‌ها موافق باشد. در غیر این صورت، هیچ‌یک از اعضا به آن‌ها اعتماد نخواهد کرد و کارهایشان بیهوده خواهند بود. هیچ رهبری حق کنترل بدون مسئولیت دریافت نمی‌کند. اگر تصمیم‌های رهبران اشتباه باشند، به‌شدت بازخواست خواهند شد، صاحبان شرکت‌ها شاهد ورشکستگی کسب‌وکارشان خواهند بود و هیئت‌مدیره‌ها مدیرعاملان شرکت‌های عمومی را اخراج خواهند کرد.

خود من در جایگاه مدیر جدید، چنین شرایطی را در مراحل اولیه پیشنهاد محصول تجربه کرده‌ام. یک روز درحالی‌که به‌سمت خانه رانندگی می‌کردم، ایده خیلی خوبی به ذهنم رسید. این ایده کاملاً 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 دیگر طراحان توضیح دادم و از آن‌ها خواستم که تا رسیدن به طرح پیشنهادی کامل، روی طرح اولیه‌ام کار کنند و آن را توسعه دهند.

چند روز بعد، کار را بررسی کردم و اولین نشانه خوب پیش رفتن آن را دیدم. پیشرفت خیلی کند بود. هریک از افراد طرح را به روش‌های مختلفی تفسیر کردند و زمان زیادی صرف بحث چرخشی بین آن‌ها درباره ویژگی‌های اصلی آن شد. با این تصور که احتمالاً

طرحم را خوب توضیح نداده‌ام، خواسته‌ام را به‌روشنی مشخص کردم. یک هفته دیگر گذشت. متأسفانه نتایج فقط کمی بهتر شده بود.

آنجا بود که به مشکل اصلی پی بردم. هیچ‌کدام از طراحان واقعاً طرح مرا قبول نداشتند. آن‌ها فکر نمی‌کردند که نتیجه خوبی داشته باشد. و به همین دلیل، کار علاوه بر بی‌روح و بی‌انرژی بودن، خیلی گُند 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 به دست می‌آید.

از من خواسته شد که مدیر شوم

شاید شرکت شما استخدام نیروهای جدید را به سرعت رشد گل‌های بهاری در پیش گرفته است. شاید مدیرتان در روز پانزده گزارش دارد و عاجزانه نیازمند فردی است که در کنارش کارها را مدیریت کند. شاید شما بسیار با استعداد و محترم 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 الزام‌ها باشد. "من باید" و "من می‌توانم" دلایلی کافی نیستند. آیا واقعاً می‌خواهید؟

من به همین شیوه مدیر شدم و توانستم در این جایگاه پیشرفت کنم، زیرا واقعاً از مدیریت لذت می‌برم. همین مرا واداشت تا از طراح شاخصم بخواهم که 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 راه درستی برای شماست، برای داشتن احساس بهتر درباره این تصمیم می‌توانید اقداماتی مانند هدایت سایر افراد تیم، شرکت در دوره‌های کارآموزی مدیریت یا مصاحبه با مدیران تازه‌کار برای دانستن تجربه‌هایشان را انجام دهید. اگر برای مدتی کار مدیریتی کردید و بعد فهمیدید آن چیزی نیست که می‌خواهید، بازهم مشکلی نیست. گفت‌وگوی 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 رهبر و مدیر یکی هستند. مدیران رهبری و رهبران مدیریت می‌کنند. درست است؟

نه، اشتباه است. مدیر نقش خاصی است، همان‌طور که معلم مدرسه/بندی یا جراح قلب نقش‌های خاصی هستند. همان‌طور که چند صفحه قبل گفتم، اصول روشنی برای مشخص کردن کار مدیر و شیوه ارزیابی موفقیت او در کارش وجود دارد.

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

سایمون سینک در کتاب رهبران آخر غذا می‌خورند می‌نویسد: «چیزی که باعث می‌شود افراد مدیرانی عالی شوند، این است که از بودن در کانون توجه دوری کرده 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 چگونه روی دیگران تأثیر بگذارد، نمی‌تواند در بهبود نتایج تیمش تأثیرگذار باشد. بنابراین برای مدیری عالی بودن، فرد باید حتماً رهبر باشد.

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

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

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

این یک تمایز مهم بین رهبری و مدیریت است، زیرا درحالی‌که نقش مدیریت می‌تواند به کسی داده (یا از او گرفته شود)، رهبری چیزی نیست که بتوان آن را اهدا کرد. رهبری باید کسب 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 سمت جدید به من داده شد، به‌طور ناگهانی و به یک‌باره رهبر نشدم. برعکس، در ابتدا بسیاری از کارکنانم به من اعتماد نداشتند و طول کشید تا توانستیم روابطی قوی بسازیم.

مهم‌ترین چیز در روزهای اولیه کارتان در جایگاه مدیر، پذیرفتن مشتاقانه نقشتان و یادگیری ضروریات رهبری گروهی کوچک است. فقط زمانی که اعتماد آن‌ها را جلب کنید، شایستگی کمک کردن به آن‌ها را خواهید داشت.

ادامه دارد...

برای مطالعه مشخصات کتاب مدیرانِ بزرگ به دنیا نمی‌آیند، ساخته می‌شوند یا سفارش نسخه فیزیکی آن می‌توانید روی لینک زیر کلیک و کتاب را از سایت نشر نوین تهیه کنید.

خرید کتاب مدیرانِ بزرگ به دنیا نمی‌آیند، ساخته می‌شوند



www.NashreNovin.ir