

تهدید

مدیریت کردن رئیس

«هیچ چیز به اندازه مشاهده یک مافوق موفق که سریع ترقی کرده است، انگیزه بخش موفقیت نیست.»

تقریباً هر فردی حداقل یک رئیس دارد و در نیروی کار دانش محور این تمایل وجود دارد که شمار فزاینده‌ای رئیس و شمار فزاینده‌ای از افراد باشند که بتوانند به تأیید و ارزیابی آن‌ها متکی باشد و حمایتی را که لازم دارد از آن‌ها دریافت کند.

در مدیریت کردن رؤسا کلیدهایی برای موفقیت وجود دارد. نخست، روی یک برگه کاغذ تحت عنوان فهرست رؤسا، هر فردی را که روی او حساب می‌کنید، هر فردی که شما و کارتان را ارزیابی می‌کند و هر فردی را که برای مؤثر واقع شدن کارتان و کار افراد زیردستان به او وابسته هستید، نام ببرید. در گام بعدی، حداقل هر سال یک‌بار به سراغ هریک از افراد فهرست رؤسا بروید و بپرسید: «من و افرادم چه کاری انجام می‌دهیم که به شما در انجام وظیفه‌تان کمک می‌کند؟» و «کدام یک از کارهایی که انجام می‌دهیم مانع کار شما شده است و شرایط را برای شما دشوارتر می‌کند؟» کار شما است که به هریک از رؤسا این توان را بدهید تا به‌عنوان افراد خاص طبق شیوه‌های کاری خود عمل کنند. رؤسای شما باید به‌راحتی درک کنند که شما براساس نقاط قوت آن‌ها عمل می‌کنید و آن‌ها را در برابر محدودیت‌ها و نقاط ضعفشان حمایت می‌کنید.

نکته کاربردی: «فهرست رؤسا را تهیه کنید. پرسش‌های این متن را از هر یک از افراد فهرست بپرسید.»

خود را در سازمانی درست قرار دهید

«من به‌عنوان شخص به کجا تعلق دارم؟»

برای پیشرفت فردی باید کار مناسب را در سازمانی مناسب داشته باشید. پرسش اساسی این است: «من به‌عنوان شخص به کجا تعلق دارم؟» لازمه این امر درک این نکته است که چه نوع محیط کاری نیاز دارید تا به بهترین وجه عمل کنید: سازمانی بزرگ یا کوچک؟ کار

سمانه‌الهی

کردن با افراد یا تنها؟ در موقعیتی بی‌ثبات یا غیر آن، تحت فشار و در محدوده مهلت‌ها یا به‌صورتی دیگر؟ اگر پاسخ متفکرانه به سؤال «به کجا تعلق دارم؟» این باشد که به‌جایی که اکنون در آن کار می‌کنید تعلق ندارید، پرسش بعدی این است که چرا؟ آیا به این دلیل که ارزش‌های سازمان را قبول ندارید؟ آیا سازمان یک مجموعه به‌هم ریخته است؟ این وضع مسلماً به شما آسیب می‌رساند؛ زیرا اگر خود را در موقعیتی بیابید که ارزش‌های سازمان با ارزش‌های شما تناسبی ندارند، نسبت به خود بدبین و بی‌اعتماد خواهید شد. یا اگر متوجه شوید برای رئیسی کار می‌کنید که به‌دلیل ورود به بازی‌های سیاسی فاسد است یا تنها به موقعیت شغلی خود اهمیت می‌دهد یا بدتر از همه آنکه، رئیس‌تان که شما او را می‌ستایید در انجام وظایف اساسی خود: حمایت، پشتیبانی و ترفیع زیردستان با لیاقت به‌عنوان رئیس ناتوان است. اگر در جایگاه مناسب خود نیستید، اگر سازمان اساساً خراب و فاسد است یا اگر قدر عملکرد شما را نمی‌دانند، تصمیم درست آن است که خارج شوید.

نکته کاربردی: «آیا شما در سازمان مناسبی هستید؟ اگر پاسخ مثبت یا منفی است، چرا؟ اگر نه، چرا خارج نمی‌شوید؟»

امتیاز

فرصت

■ نکته کاربردی: «خود را از محصولات و اهداف فاقد توجیه خلاص کنید. اهدافی را برای بهبود بهره‌وری تعیین و رشد را مدیریت کنید. نیروی انسانی خود را توسعه دهید.»

■ توازن میان پیوستگی و تغییر «دقیقا به این دلیل که تغییر امری پیوسته است، پایه‌ها باید بسیار قوی باشند.»

یک نهاد هرچه بیشتر برای رهبری کردن تغییرات، سازمان داده شده باشد نیاز بیشتری به ایجاد پیوستگی در داخل و بیرون خواهد داشت و ایجاد توازن میان تغییر سریع و پیوستگی نیز ضروری خواهد بود. یک شیوه این کار آن است که مشارکت در تغییر را مبنای روابط پیوسته قرار دهیم. ایجاد توازن میان تغییر و پیوستگی به کار پیوسته روی اطلاعات نیاز دارد. هیچ چیز به اندازه اطلاعات اندک و غیرقابل اتکا در پیوستگی اخلال ایجاد نمی‌کند و به روابط صدمه نمی‌زند. طرح این سؤال در مورد هر تغییری که «چه کسی باید از این تغییر آگاه شود؟» هر چند تغییری ناچیز باشد، باید به امری روزمره در هر سازمانی تبدیل شود و سازمان‌ها هرچه بیشتر بر کار افراد در کنار یکدیگر بدون اینکه با یکدیگر کار کنند (و به عبارتی بر افرادی که از فناوری ارتباطی جدید استفاده می‌کنند) متکی باشند، این موضوع اهمیت بیشتری خواهد یافت. فراتر از همه، در ارتباط با مبانی سازمان، رسالت آن، ارزش‌هایش و تعریف آن از عملکرد و نتایج، پیوستگی مورد نیاز است.

نهایت آنکه، توازن میان تغییر و پیوستگی باید در قالب جبران، شناخت، و پاداش‌ها شکل گیرد. همچنین، لازم است بیاموزیم که یک سازمان باید به پیوستگی پاداش دهد؛ مثلا با توجه کردن به افرادی که پیشرفت مداوم به‌عنوان یکی از شاخص‌های با ارزش سازمان و شایسته تقدیر و پاداش و ابتکار، در دستور کار آن‌ها است.

■ نکته کاربردی: «وقتی تصمیمی می‌گیرید یا تغییری ایجاد می‌کنید، از خود پرسید: چه کسی باید از این تغییر اطلاع یابد؟»

■ نابسامانی: تهدید یا فرصت؟

«وقتی مواهب الهی از آسمان فرو می‌ریزند، برخی افراد چتر خود را باز می‌کنند. گروهی دیگر ظرف بزرگی برمی‌دارند.»

مدیر باید تکالیف خود را مرور کند و از خود بپرسد: «چه باید بکنم که برای خطر، برای فرصت‌ها، و مهم‌تر از همه، برای تغییر آماده باشم؟» نخست آنکه باید اطمینان یابید سازمانتان آماده است و می‌تواند به سرعت حرکت کند. بنابراین، اکنون زمانی است که فرد به‌طور حساب شده محصولات و خدمات فاقد توجیه را رها کرده و تعطیل می‌کند (و به این نکته توجه دارد که وظایف بسیار مهم به نحو مطلوب انجام می‌شوند). دوم، او باید به گران‌قیمت‌ترین منبع (زمان) به‌ویژه در حوزه‌هایی بپردازد که نیروی انسانی تنها منبع آن است؛ چرا که گروه‌های مهم نظیر مجموعه‌های تحقیقاتی، کارکنان خدمات فنی و همه مدیران در آن قسمت حقوق بالایی می‌گیرند. برای بهبود بهره‌وری و تولید، باید هدف‌گذاری کرد. سوم، مدیران باید بیاموزند که رشد را مدیریت کنند و انواع رشد را از یکدیگر بازشناسند. اگر بهره‌وری ترکیب کلی منابع شما همراه با رشد سازمان بالا می‌رود، می‌توان گفت که این رشد سالم است. چهارم، در سال‌های پیش‌رو، توسعه افراد بسیار حیاتی‌تر خواهد بود.