

چطور مثل یک مدیر فکر کنیم؟

جولیا لانگ، یک سازنده ارشد نرم افزار کامپیوتری، از سوی مدیر خود، در شرکت به عنوان کارمند نمونه معرفی شد. وقتی از او تقاضا شد که مدیریت یک تیم سه نفره از سازندگان نرم افزارهای کامپیوتری را برای کار روی یک پروژه بر عهده بگیرد، بسیار به وجد آمد که در نهایت فرصتی پیش آمده که نقش یک مدیر را تجربه کند. اما در نهایت جولیا دچار خستگی مفرط شد. تیم وی زمان زیادی را در انجام کارهایی که برای او آسان بود، صرف می کردند. پس از گذشت چند هفته فعالیت در نقش جدید و بررسی برنامه‌هایی که تیمش نوشته بودند، کم کم به این نتیجه رسید که ترجیح می دهد خودش همه آن کارها را انجام دهد. جولیا می دانست با روزی چند ساعت کار بیشتر، می تواند به جای هر سه نفر آنها کار کند. این اتفاق، وقتی که اشخاص در نقش مدیر قرار می گیرند، زیاد می افتد؛ به خصوص زمانی که از یک نفر می خواهند همکاران سابق خود را مدیریت کنند. اما در دست گرفتن همه چیز و سعی بر انجام همه کارها، حتی اگر در روزهای اول خوب به نظر بیاید، یک استراتژی پایدار نیست. در نهایت یک مدیر خوب باید یاد بگیرد که معلم و مربی خوبی برای تیم خود باشد تا آنها را توسعه و رشد دهد و ظرفیت کلی تیم را بالا ببرد.

اما چنین تغییری، نیازمند یک تغییر اساسی در ذهنیت و طرز فکر یک فرد است و این فرایند برای اکثر کسانی که به تازگی ترفیع گرفته اند بسیار مشکل است. از آنجایی که آموزش و هدایت دیگران کار روزمره شما به عنوان یک عضو تیم نبوده است، سخت است که عادات قدیمی را دور بریزید. برای شروع، به جای مقایسه نتایج و ظرفیت های افراد تحت مدیریت خود با قابلیت های خودتان، روند رشد و پیشرفت آنها را زیر نظر داشته باشید. اگر افراد را به طور فردی مورد ارزیابی قرار دهید، استعداد های آنها پدیدار می شود و پیشرفت آنها شاخصی برای موفقیت شما خواهد بود.

در زیر به نکاتی اشاره شده است که باید در زمان ایجاد طرز فکر جدید، به عنوان یک مدیر، به آنها توجه داشته باشید. برخی از این موارد شاید خیلی بدیهی به نظر بیاید اما همین موارد بدیهی هم گاهی در مواجهه با مسئولیت های جدید از خاطر ما می روند.

فقط نوک دماغتان را نبینید!

در حالی که اکثر اعضای خوب یک تیم، سر خود را پایین می اندازند و با تمرکز کار خود را به خوبی انجام می دهند، مدیران باید به راه پیش رو نگاه کنند. مدیران خوب بیشتر زمان خود را بر پیش بینی مشکلات، مذاکره در مورد موقعیت های سیاسی و طراحی نقشه راه به صورتی که فعالیت های اعضای تیم، مکمل یکدیگر باشند، صرف می کنند. دیدن تصویر بزرگ تر (bigger picture)، شامل دو مسئله اصلی می شود:

اول، داشتن درکی صحیح از اهداف مؤسسه و همینطور اهداف خاصی که بخش شما دنبال می کند. درک درست اهداف به شما کمک می کند که انتظارات مدیران بالادست از خودتان را بهتر شناسایی و درک نمایید.

دوم، شما لازم است که ظرفیت های هر یک از اعضای تیم خود را بشناسید. شناخت این ظرفیت ها به شما امکان می دهد که در شرایط تنگنا تیم خود را بهتر مدیریت کنید و انتظارات غیرواقعی از تیم خود نداشته باشید.

بیشتر سؤال کنید

وقتی انجام یک کار برای اعضای تیمتان سخت است، معمولاً وسوسه می شوید که سریع پاسخ مشکل را به آنها بدهید و یا خودتان کار را به انجام برسانید. درست است که شما بهتر از هر کسی می دانید چه کاری باید انجام شود و پاسخ سریع شما

باعث می‌شود تا بتوانید فوراً به کار خود برگردید، اما اگر به حلال مشکلات بودن عادت کنید به دیگران این فرصت را نخواهید داد تا یاد بگیرند خودشان کارها را پیش ببرند.

سوال پرسیدن شیوه بسیار خوبی برای کمک به یک عضو تیم است. از آنها بخواهید که مشکل را توضیح دهند - اگر می‌توانید آن را روی یک تخته بنویسید - و بعد در مورد آن از زوایای متفاوت صحبت کنید. در بسیاری از موارد، پاسخ یک مشکل تنها با توصیف کردن آن مشکل پدیدار می‌شود. اما اگر این‌طور نشد، سؤالات شما به عضو تیم کمک می‌کند که مشکل را از زوایای جدیدی ببیند و یا احتمالات جایگزین را که قبلاً در نظر نگرفته است، مشاهده نماید.

بر این که «چه چیز» را «چه زمانی» می‌خواهید، تمرکز کنید

به عنوان یک عضو فعال تیم، شما برای انجام یک کار به نحو احسن، یعنی برای «چگونگی» انجام یک کار، پاداش می‌گرفتید. احتمالاً شما ایده‌های خیلی خوبی در مورد نحوه انجام بهینه کارها و این که چگونه می‌توانید در حداکثر کارایی خود ظاهر شوید، دارید. اما آنچه که برای شما مؤثر است، شاید برای دیگران مفید نباشد؛ همان‌طور که شاید آنها ایده‌ها و تکنیک‌هایی را بدین منظور داشته باشند که شما در نظر نگرفته‌اید. بهترین روش برای هدف‌گذاری با تیم همیشه این است که روی این که چه کارهایی و چه زمانی باید انجام شوند، تمرکز کنید و چگونگی انجام کار را به اشخاص واگذار نمایید. البته این قاعده یک استثنا هم دارد که آن هم زمانی است که یکی از اعضای تیم از شما درخواست کمک می‌کند و یا با چالشی جدی در کارش دست به گریبان است. در آن زمان می‌توانید ببینید که آنها چگونه در حال انجام مسئولیت خود هستند. اما حتی در این موقعیت‌ها هم شما باید با یک ذهن باز، وارد موضوع شوید و تنها به دیکته کردن آنچه باید انجام شود، اکتفا نکنید.

یک دلیل دیگر برای تمرکز روی اهداف و نه فرایندها، جلوگیری از «مدیریت ذره‌بینی» است. هیچ کس دوست ندارد که مدیرش بالای سر او بایستد و مدام بگوید چه کار باید بکند. «مدیریت ذره‌بینی» سریع‌ترین راه برای ناامید و خسته کردن تیمتان است و اصلاً به سرعت کار کمکی نخواهد کرد.

به حس خود اعتماد کنید

قرار گرفتن در نقش جدید ممکن است تعادل شما را بر هم بزند. شما مدام در تلاش برای فرا گرفتن شیوه‌های جدید فکر کردن و رفتار کردن هستید و شاید اغلب اوقات احساس کنید که هر کاری که می‌کنید، اشتباه است. اما حس درونی شما هنوز هم باارزش است. اگر احساس می‌کنید که پروژه دارد از مسیر خود خارج می‌شود، آنقدر صبر نکنید تا برای رسیدگی به آن دیر شود. به هر حال حس شما که آیا کار به درستی انجام شده است و یا خیر، به خصوص در مورد کارهایی که خودتان هم در گذشته انجام داده‌اید، معتبر است.

بسیاری از مدیران در مواجهه با اعضای که کارها را با تاخیر یا دشواری انجام می‌دهند، تعلل می‌کند زیرا که نمی‌توانند به حس خود اعتماد کنند و یا اینکه نمی‌دانند چگونه به روشی درست و کارآمد، به این مسئله رسیدگی کنند. به جای این که صبر کنید تا وضعیت بدتر شود، بنشینید و با اشخاص مربوطه گفتگو کنید. از اینکه افراد در چه حالی هستند، آگاه باشید و سعی کنید که به طور مرتب به آنها سر بزنید. هر زمان احساس می‌کنید چیزی کم و کسر است و یا مشکلی وجود دارد، احتمالاً حس شما درست است.

صبور باشید

تغییر طرز فکر شما از یک عضو تیم به یک مدیر و رهبر، زمان می برد. انتظار نداشته باشید که این مهارت‌ها یک شبه به دست آیند و از اینکه در ایجاد تعادل بین انجام گرفتن کارها و هدایت تیم با مشکل مواجه شدید، ناامید نشوید. اکثر ما مدیر به دنیا نیامده‌ایم. ذهنیت یک مدیر را می‌توان با تمرین فرا گرفت و رشد داد.

وقتی که شرایط سخت می‌شود و یا زمانی که در نقش جدید احساس درماندگی می‌کنید، کمی صبر کنید و این سؤالات را از خود بپرسید

۱. آیا من نقاط قوت و ضعف افراد تیم خود را به وضوح می‌بینم و یا این که آنها را با خودم مقایسه می‌کنم؟
۲. آیا من با یک چشم انداز بلندمدت، ظرفیت‌ها، چالش‌ها و انتظارات را می‌بینم؟
۳. آیا من بیش از پاسخ دادن، سؤال می‌کنم؟
۴. آیا من موعد زمانی و نوع مسئولیت‌ها را روشن کرده‌ام اما «چگونگی» را به خود افراد تیم واگذار کرده‌ام؟
۵. آیا من حس خود را نادیده می‌گیرم؟ (این کار را نکنید).
۶. آیا من برای رشد خودم به عنوان مدیر، صبر به خرج می‌دهم؟

منابع:

1- Harvard Business Review

2- <http://partoschool.org>