

# چگونه یک مدیر عامل جدید می‌تواند فرهنگ کاری شرکت خود را بازطراحی کند؟



مأموریت و اهداف آن، به ریل‌گذاری مجدد ارزش‌هایی مانند سخت‌کوشی، پشتکار، همدلی، یادگیری مستمر، احترام متقابل، روابط دوستانه همراه با شفافیت و پاسخگویی، اقدام کنید.

این نکته را در نظر بگیرید که وقتی به جایگاه مدیرعاملی رسیدید، زمان زیادی ندارید تا به موفقیت برسید. دنیای کسب و کار بیرحم است و به سرعت در حال تغییر و اگر نتوانید اهداف مورد نظر شرکت را برآورده کنید، خیلی زود اعتبار خود را از دست می‌دهید.

پیتر دراگر<sup>۱</sup> ادعان می‌دارد: زمانی که به مقام مدیریت می‌رسید، باید از خود پرسید:

## مقدمه

یکی از شگفت‌انگیزترین تغییرات حرفه‌ای زمانی رخ می‌دهد که شما برای اولین بار به مقام مدیریت اجرایی یک شرکت، دست پیدا می‌کنید.

بدون شک، دستاوردهای گذشته، شما را به این مقام رسانده است ولیکن تداوم این موفقیت و تثبیت جایگاه جدید، هدف بعدی شما خواهد بود و بنابراین انگیزه بالایی برای موفقیت دارید اما قطعاً با چالش‌هایی هم روبرو هستید؛ به‌ویژه اگر شرکتی که تحویل گرفتید، از فرهنگ کاری مناسبی برخوردار نباشد و افراد تیم از اعتماد به نفس و انگیزه بالایی برخوردار نباشند. اینجاست که می‌بایست برای بقای شرکت و تحقق

ترجمه و تلخیص:



مسعود صادق پور

«لأن باید چه کاری انجام شود؟» سؤال اشتباهی که ممکن است یک مدیر از خود بپرسد، این است که «من می‌خواهم چه کاری انجام شود؟» چنین سؤالی مدیر را از تماس با دیگران، دریافت اطلاعات و درک بهتر محیط، دور و به کاوش در درون خود ترغیب می‌کند. اما وقتی «من» را از جمله حذف می‌کنید و به جای خواسته خودتان می‌پرسید که چه کاری باید انجام شود، ناگزیر به سراغ دیگران می‌روید و حرف‌ها و دیدگاه‌های دیگران را می‌شنوید و اطلاعات تازه به دست می‌آورد.

در ادامه به نُه اقدام اجرایی که می‌تواند به بهبود و ترمیم فرهنگ کاری شرکت، کمک کند، اشاره خواهد شد.

## ۱. توسعه محیط کاری همدل، حمایتی و شفاف

تحقیقات نشان داده است محیط‌های کاری که با حمایت، احترام، صداقت و روابط بخشنده شناخته می‌شوند، به‌طور کلی منجر به عملکرد سازمانی بالاتر می‌شوند. همچنین مطالعات نشان می‌دهد همدلی به‌طور خاص ممکن است یک عامل محافظ در برابر فرسودگی شغلی و خستگی کاری باشد. بنابراین اگر می‌خواهید به‌عنوان یک کارفرما بازدهی بالاتری در کارتان مشاهده کنید، رفتارهای مدیران موفق را از خود بروز دهید و همچنین باید روابط گرم، دوستانه و مبتنی بر درک مشترک و متقابل یا همان همدلی را بین افراد بالا ببرید. پس لازم است:

۱. در درجه اول خود با آنها همدلانه رفتار کنید.
۲. همدلی و رفتار همدلانه را به آنها آموزش دهید.
۳. رفتار همدلانه را در محیط کار ترویج دهید و کارمندان را تشویق به رفتار همدلانه کنید.

آنتونی کی. تیان<sup>۲</sup> در «کتاب مردم خوب»، بهترین ارزش‌هایی را که یک رهبر عالی دارد صداقت، مهربانی و یگانگی هدف می‌داند. اگر رهبری و سازمان براساس صداقت جلو بروند، گنجایش مهربانی و همدلی هم افزایش پیدا می‌کند.

رهبران موفق دنیا همدلی را جایگزین خودپسندی می‌کنند. آنها به این درک رسیده‌اند وقتی صداقت با همدلی و توجه، همراه و تکبر و غرور، کنار گذاشته شود، اتفاقات خوبی رخ خواهد داد. روابط همدلانه، صراحت و اعتبار برای فرد به ارمغان می‌آورد و در مقابل، افرادی که آسیب‌پذیرند همیشه خود را پشت نقاب مخفی می‌کنند. جایگزینی خودپسندی با همدلی، کمک می‌کند تا عصبانیت به دوستی و شک به صداقت تبدیل شود.

برای همدلی کردن با کارمندان نباید بعد از اینکه کارمندی صریح از شما انتقاد کرد، او را توبیخ کنید. نباید به او برچسب بزنید و نباید کنایه‌دار صحبت کنید.

در پژوهشی بیان شده است که؛ مدیران عامل جدید و بی‌تجربه باید از غرور، دوری کنند تا موفقیت‌شان تضمین شود.

بعد از تلاش‌های فراوان برای رسیدن به جایگاه مدیرعاملی، کاملاً طبیعی است گرفتار غرور شوید. شاید فکر کنید دیگر نیازی نیست نکته جدیدی یاد بگیرید و از فرصت رشد و ترقی استفاده کنید. ممکن است افرادی که با عقاید شما مخالف هستند را کنار بگذارید و تنها با افراد همیشه موافق معاشرت کنید. برایان دی ایوانس<sup>۳</sup>، کارآفرین و مدیرعامل کمپانی BDE Ventures

می‌گوید:

«خیلی خوب است به دستاوردهای خود افتخار کنید اما نباید بگذارید غرور،

چشمان‌تان را روی خیلی از مسائل ببندد. باید بدانید شرکت‌های کدک<sup>۴</sup> و بلاکباستر<sup>۵</sup>، به این خاطر به شکست رسیدند که از تغییرات صنعت و ایده‌های دیگران چشم‌پوشی کردند. به‌عنوان مدیرعاملی تازه‌کار، متواضع باشید و یادتان باشد شما باهوش‌ترین فرد حاضر در شرکت نیستید.»

غرور خود را کنار بگذارید و شرایطی را مهیا کنید که کارمندان، تمام ایده‌ها و نظرات‌شان را با شما در میان بگذارند. بدین ترتیب نه تنها ایده‌های جدیدی می‌گیرید، بلکه به کارمندان انگیزه بیشتری می‌دهید. وقتی با فروتنی به کارمندان نشان دهید که چقدر وجودشان ارزشمند است، با استعفا کمتری مواجه می‌شوید و به‌طور مستقیم روی بهره‌وری و هزینه‌های کل تأثیر می‌گذارد.

شفافیت در محیط کار نیز از جمله عواملی است که باعث می‌شود کارمندان یک شرکت خوشحال و راضی باشند. خیلی از سازمان‌ها خصوصاً درباره پرداختی‌ها این احساس شفافیت را برای کارمندان به وجود نمی‌آورند. در یک مطالعه، تنها ۲۳ درصد کارمندان اعلام کردند همه چیز در محل کارشان واضح و روشن است و پیرامون پرداختی‌ها شفافیت وجود دارد. همیشه سعی کنید ارتباط شفاف و مشخصی با دیگران برقرار کنید. سادگی و صراحت خیلی بهتر از پیچیدگی و رموز بودن است. در دنیای امروز، زمان، اهمیت زیادی دارد. مدیران موفق به‌خوبی می‌دانند چه‌طور در کمترین زمان ممکن به بهترین نتیجه برسند و برایشان مهم است که همین انتظار را از دیگران داشته باشند.

هر از گاهی سعی کنید در زمینه‌های مختلف نظر کارمندان را بپرسید و میزان رضایت آنها

را از عوامل مختلف جویا شوید. به این طریق بهتر می‌توانید میزان رضایتمندی و عواملی مؤثر در افزایش آن را شناسایی کنید و برای افزایش آن اقدامات لازم را انجام دهید. شاید به سختی باور کنید اما برخی از کارفرماها حتی اسم کارمندانشان را هم نمی‌دانند. بنا بر تحقیقی، ۳۶ درصد کارمندان اعلام کردند مدیران هیچ اهمیتی نمی‌دهند که اسم آنها را بدانند و این باعث ناراحتی کارکنان سازمان‌ها شده است.

## ۲. ایجاد شور و اشتیاق در کارکنان

انگیزه و اشتیاق لازم برای کار، عاملی مهم برای افزایش بهره‌وری کارمندان است اما این مسئله در بیشتر سازمان‌ها و شرکت‌ها اتفاق نمی‌افتد. در یک نظرسنجی مشخص شد، تنها ۳۵ درصد کارمندان ادعا می‌کنند کارفرمایانشان سبب الهام‌بخشی آنها می‌شود و این مسئله سبب می‌شود مشتاقانه مشغول کار شوند.

مدیران استثنایی در مورد انگیزه‌های ذاتی کارمندانشان کنجکاو هستند؛ چرا که انگیزه، کلید رسیدن به عملکرد بالا است. آیا کارمندان شما از ملاقات با افراد جدید لذت می‌برند؟ آیا تمایل دارند مهارت‌های جدید یاد بگیرند؟ آیا دوست دارند در تیم کار کنند یا ترجیح می‌دهند خیلی در فعالیت‌های شرکت دخیل نباشند؟

برای اینکه بتوانید به کارمندان، انگیزه دهید باید بدانید که چگونه چارچوب پروژه‌ها را تغییر دهید تا کارمندان برای انجام آنها اشتیاق پیدا کنند. به‌طور قطع برای این کار نیاز دارید تا کارمندانتان را خیلی عمیق بشناسید. باید بدانید چه مسائلی برای آنها اهمیت دارد، چه موضوعاتی برایشان جالب است و از چه موضوعاتی متفر هستند.

## ۳. بیشتر از این که حرف بزنید، شنونده باشید

رهبران موفق به خوبی می‌دانند چه زمانی حرف بزنند، چه زمانی آن را پایان دهند و چه زمانی سکوت کنند. اگر فقط حرف بزنید و نظرات دیگران را گوش نکنید، نمی‌توانید اهداف خود را به تحقق برسانید.

بهترین روش برقراری ارتباط این است که دو برابر بیشتر از حرف زدن، شنونده خوبی باشید. تنها خودتان حرف نزنید بلکه به بقیه هم اجازه حرف زدن بدهید. دیگران نه تنها دوست دارند به آنها گوش دهید، بلکه به دنبال این هستند که حرف آنها را بشنویند. وقتی به چنین درکی برسید، متوجه می‌شوید موفقیت با زیاد حرف زدن به‌دست نمی‌آید بلکه در گروهی شنونده خوب بودن است.

## ۴. قدردانی به اندازه کافی از پیشرفت کارکنان

در کسب و کارهای در حال رشد، ارتباط میان کارفرما و کارمندان اهمیت زیادی دارد. نبود ارتباط قوی بین مدیران و کارمندان، باعث ایجاد مشکلات عدیده‌ای برای شرکت می‌شود. یکی از پیامدهای نبود ارتباط بین مدیران و کارمندان که خیلی هم ناراحت کننده است این است که از کارمند به قدر کافی قدردانی نمی‌شود. نتایج یک نظرسنجی نشان داد ۶۳ درصد کارمندان فکر می‌کنند به خاطر دستاوردهایشان از آنها به‌قدر کافی تقدیر نمی‌شود.

چند کارمند وجود دارد که سال‌ها در شرکتی کار کرده‌اند و هیچ‌وقت احساس نکرده‌اند که جایگاهشان در شرکت اهمیت دارد؟

از هر ۱۰ نفر کارمند آمریکایی فقط ۳ نفر گزارش داده‌اند که در هفته گذشته به خاطر کار خوبشان از آنها قدردانی شده است.

اگر شما مدیر جدید شرکتی هستید که اعضای تیمتان اعتماد به نفس و انگیزه ندارند، کمی زمان نیاز دارید تا منبع این ناامیدی و نبود اعتماد به‌نفس را پیدا کنید. باید به آنها نشان دهید که برایشان احترام قائلید و به آنها اهمیت می‌دهید. باید موفقیت‌ها را شناسایی کنید و جشن بگیرید؛ حتی اگر در ابتدا خیلی کوچک باشند. حتی اگر افراد دیگر به تیمتان باور ندارند، شما باید باور داشته باشید و کارمندانتان را مرتب تشویق کنید. این‌ها خصوصیات یک مدیر بزرگ است.

## ۵. تصریح وظایف کارکنان

اگر کارمندان ندانند دقیقاً چه کاری باید انجام دهند، چطور می‌توانند از عهده وظایفشان برآیند؟ بنابر یک نظرسنجی، ۵۷ درصد کارمندان از اینکه مدیرشان وظایف و دستورات مشخص و واضحی به آنها ارائه نمی‌دهد گل‌مند هستند.

مدیران خوب و موفق به کارمندانشان اعتماد دارند و وظایف هرکسی را به‌درستی انتقال می‌دهند اما برخی دیگر از مدیران این کار را با زیر نظر گرفتن بسیار دقیق کارمند اشتباه می‌گیرند. خیلی از کارمندان می‌گویند مدیر آنها تمام حرکاتشان را به دقت زیر نظر دارد و امکان درست انجام دادن کارها را از آنها سلب می‌کند. یک نظرسنجی نشان داد تقریباً ۶۹ درصد کارمندان این موضوع را تأیید کرده‌اند و ۶۸ درصد آنها گفته‌اند این موضوع سبب شده روحیه خود را از دست بدهند. ۵۵ درصد از کارمندان نیز باور دارند مدیریت ذره‌بینی سبب شده است بهره‌وری‌شان کاهش یابد.

مشخص است که سؤال‌هایی مثل «چه کسی توانایی رهبری در آینده را دارد و من چگونه می‌توانم آنها را برای رسیدن به آن جایگاه آماده کنم؟» به ذهن این مدیران خطور کرده است.

## ۹. بیش از اندازه محتاط و محافظه‌کار نباشید

شاید نگرش محافظه‌کارانه را یک ویژگی منفی تلقی نکنیم اما تحقیق هاروارد می‌گوید محافظه‌کاری برای مدیران عامل، یک ویژگی مثبت و موفق‌کننده نیست. برعکس، مدیران باید به دنبال ریسک‌های مؤثر باشند و بتوانند در فرصت‌های خطرپذیر، اقدام کنند.

مدیران باید با تکیه بر دانش، تجربیات گذشته و منابع اطلاعاتی موجود، تصمیمات عاقلانه و آگاهانه اتخاذ کنند اما گاهی ترس از شکست سبب می‌شود

لازم هستند. در مورد هدف و اولویت‌هایی که دارید، استوار و ثابت‌قدم باشید. مطابق نصیحت‌های بهترین مدیران روز جهان، هیچ‌گاه بیشتر از پنج اولویت مهم نداشته باشید. این اولویت‌ها را با تیم کاری‌تان در میان بگذارید و با کمک آنها توسعه دهید.

## ۸. تمام تلاش‌تان را بکنید تا کارمندان خود را توانمند سازید

زمانی که از تعدادی مدیران بزرگ پرسیده شد که اولین اولویت‌های آنها برای سال‌های آینده چیست، چند نفر از آنها به موارد زیر اشاره کردند:

- جانشین‌پروری
- ارتقای افراد
- توانمند کردن افراد
- توسعه مدیران دیگر
- شناسایی افرادی که می‌توانند مسئولیت را به عهده بگیرند



## ۶. عدم تبعیض بین کارکنان

بیشتر مدیران در محل کار به چند کارمند اهمیت بیشتری می‌دهند. مطالعه‌ای نشان می‌دهد ۵۶ درصد کارفرمایان حتی قبل از اینکه ارزشیابی عملکرد کارمندان انجام شود یکی از آنها را برای ارتقای مقام در ذهنشان در نظر می‌گیرند و در ۹۶ درصد موارد بعد از انجام فرآیند ارزشیابی عملکرد، این مقام به همان فرد موردنظر می‌رسد. ۷۵ درصد کارمندان اعلام کردند در محل کارشان شاهد تبعیضات این‌چنینی بوده‌اند.

این مسائل باعث می‌شود کارمندان احساس ناخوشایندی در محل کار داشته باشند و در صورت تغییر نکردن شرایط، خیلی زود شغلشان را رها کنند. این در حالی است که برخی کارمندان برای شرکت ارزشمند و کارآمد هستند و کناره‌گیری آنها برای کسب و کار، سودمند نخواهد بود. پس مدیران برای موفقیت کسب و کارشان و افزایش بهره‌وری کارمندان، باید این موارد را در نظر بگیرند.

## ۷. در مورد ارتباطات و اولویت‌هایی که

### برای شما ارزش دارند، صریح باشید

بدون شک تکیه کردن روی مهارت‌های ارتباطی خوبی که دارید، توانسته است شما را به جایگاهی که اکنون هستید برساند اما این مهارت‌ها اکنون بیش از پیش برای‌تان کاربردی هستند. در طی جلسات، تا جایی که امکان دارد، درباره اولویت‌هایی که برای شما ارزش دارند، مثل مشتری‌مداری، یادگیری مستمر و پویایی و شفافیت، رک باشید. دائماً در طی جلسات و حتی انجمن‌هایی که به صورت عمومی برگزار می‌شوند، صراحتاً تعیین کنید که هدف اصلی شما چیست و چه اولویت‌هایی برای رسیدن به این هدف



از هر ریسکی اجتناب کنند. آنهایی که برای تصمیم‌گیری بیش از اندازه فکر می‌کنند، دچار تردید می‌شوند و در نهایت ترجیح می‌دهند با همان تکنیک‌های قدیمی جلو بروند.

مقاله «هفت نکته غافل‌گیرکننده برای کسانی که به تازگی مدیرعامل شده‌اند» پس از انتشار در سال ۲۰۰۴ در مجله هاروارد بیزینس ریویو (HBR) به یکی از منابع مفید برای توصیف دشواری‌های کار یک مدیرعامل جدید تبدیل شد. البته این مقاله برای مدیران ارشد اجرایی در شرکت‌های بزرگ است؛ شرکت‌هایی که اغلب هیأت مدیره بزرگی دارند و حتی شاید سهام‌شان در بورس عرضه شده باشد. به همین علت، بخش‌هایی از آن، به چالش‌های مدیرعامل با هیأت مدیره و همین‌طور دشواری‌های مواجهه با انتظارات سهامداران پرداخته شده است.

نویسندگان مقاله معتقدند که کسانی که به تازگی و برای نخستین بار در جایگاه مدیرعامل قرار می‌گیرند، با شگفتی‌هایی روبرو می‌شوند که هرگز انتظار آن را نداشته‌اند. این شگفتی‌ها هم برای آنهایی که قبلاً در همان سازمان مشغول به کار بوده‌اند و هم کسانی که از بیرون سازمان آمده‌اند و به مدیرعاملی منصوب شده‌اند، وجود دارند.

شما وقت کافی برای اداره شرکت ندارید؛ چون انتظارات و دردهای حاشیه‌ای از شما، در بیرون و داخل شرکت، بسیار بیشتر از چیزی است که پیش از این گمان می‌کرده‌اید.

دستور دادن کار بسیار پرهزینه‌ای است. بر خلاف انتظار شما، این که مدیرعامل

هستید باعث نمی‌شود هر دستوری که دل‌تان می‌خواهد به دیگران بدهید (حتی اگر آن را مناسب سازمان می‌دانید). مقاومت‌ها و چالش‌های زیادی وجود دارد که قبلاً آنها را ندیده‌اید.

خیلی سخت است که بفهمید واقعاً درون شرکت چه می‌گذرد؛ چون اطلاعاتی که به دست‌تان می‌رسد اغلب از صافی همکاران‌تان گذشته است. ضمن این که خودتان هم از جبهه عملیاتی دورتر شده‌اید و دیگر به شکل مستقیم، دستی در آتش کارها ندارید.

در هر لحظه با هر کلام و کار و اقدام‌تان (یا هر اقدامی که انجام نمی‌دهید و حرفی که نمی‌زنید) در حال ارسال پیام به دیگران هستید.

شما بالاترین فرد مجموعه و رئیس واقعی نیستید؛ مدام باید با هیأت‌مدیره دست و پنجه نرم کنید.

در شرکت‌های سهامی عام با خُرده‌سهامداران فراوان هدف شما نمی‌تواند تأمین رضایت سهامداران باشد. برخلاف آن‌چه در کتاب‌ها خوانده‌اید یا قبلاً فکر می‌کرده‌اید، سهامداران بورسی، اغلب سهام شرکت‌ها را برای مدت نسبتاً کوتاه یا میان‌مدت نگه می‌دارند اما شما باید شرکت را در بلندمدت موفق کنید و این الزاماً منافع کسانی را که دغدغه کوتاه‌مدت و میان‌مدت دارند تأمین نمی‌کند.

شما هنوز انسان هستید؛ و باید با تمام ضعف‌ها و محدودیت‌های انسانی خود (از جمله انرژی محدود و ناتوانی در ایجاد تعادل میان بخش‌های مختلف

زندگی‌تان) دست به‌گریبان باشید.

## راز موفقیت در مدیرعاملی چیست؟

پاسخ این است که متأسفانه هیچ رازی وجود ندارد اما اگر یک مهارت برجسته وجود داشته باشد، توانایی تمرکز کردن و انجام بهترین حرکت در زمانی است که هیچ حرکت خوبی وجود ندارد. دقیقاً همان زمان‌هایی که واقعاً دل‌تان می‌خواهد قایم شوید یا بمیرید، بزرگ‌ترین فرق بین مدیرعامل‌ها ایجاد می‌شود. باید بدانید هر چقدر مدیرعامل بهتری باشید، کسب و کار بهتری را توسعه می‌دهید. به کارمندان‌تان انگیزه بدهید، در مقابل تغییرات بازار واکنش مناسبی از خود بروز دهید و موانع رایج مدیریتی را برطرف کنید تا شرکت خود را به افق روشنی برسانید. ■

### پی‌نوشت‌ها:

- 1- Peter Drucker
- 2- Anthony K. Tjan
- 3- Brian D. Evans
- 4- Kodak
- 5- Blockbuster

### منابع:

1. <https://www.ucan.win>
2. <https://motamem.org>
3. <https://hbr.org>
4. <https://www.gallup.com/home.aspx>
5. <https://www.entrepreneur.com/>
6. <https://www.forbes.com>

مسعود صادق پور: کارشناسی ارشد MBA