

چرا روسا مهم هستند؟

McKinsey Quarterly

روسایی که موفق به انجام دادن این کار نمی‌شوند، به زودی در می‌یابند که کارشان بسیار دشوار است و زندگی‌شان به جهنم تبدیل شده است. مسلماً کنترل کردن امور به تنهایی کافی نیست، بهترین روسا کار دیگری هم می‌کنند، آنها هوای کارکنانشان را دارند. به این ترتیب که این فرصت را برای کارکنانشان فراهم می‌کنند که عمل کنند، بیاموزند و ریسک‌های هوشمندانه کنند. آنها از کارکنانشان در مقابل قدرت‌های خارجی حمایت می‌کنند و به این ترتیب آنها را قادر می‌سازند که موفقیت‌های کوچک را یکی پس از دیگری از آن خود کنند و اعتماد به نفسشان را افزایش دهند.

در دست گرفتن کنترل امور

تحقیقات نشان می‌دهند که شکست و موفقیت در سازمان‌ها بیش از آنچه حقیقتاً باشد به مدیران نسبت داده می‌شود. شاید به این دلیل که در نظر گرفتن رهبری به عنوان مهم‌ترین عامل مشخص‌کننده چگونگی عملکرد در سازمان‌ها بسیار ساده تر و از نظر احساسی رضایت بخش‌تر از در نظر گرفتن روابط به هم پیچیده و دشوار عواملی است که واقعا رقم زننده عملکرد سازمان هستند.

ولی در واقع آمار نشان می‌دهند که مدیران حداکثر مسوول تنها ۱۵ درصد فاصله میان عملکرد خوب و بد هستند، در حالی که معمولاً بیش از ۵۰ درصد سرزنش‌ها و تشویق‌ها را کسب می‌کنند. اگر شما یک مدیر هستید، این سهم شما از زندگی است، پس از آن حداکثر استفاده را ببرید. اگر شما ادعا کنید که نقش چندانی در اتفاقاتی که برای تیم یا سازمانی که آن را هدایت می‌کنید ندارید، کارکنان شما اعتمادشان را به شما از دست می‌دهند و به زودی مدیران خود شما عذر شما را خواهند خواست. در اینجا چهار پیشنهاد برای نشان دادن اینکه این شما هستید که کارها را کنترل می‌کنید، ارائه می‌شود.

۱. حتی زمانی که مطمئن نیستید، با اطمینان رفتار کنید

تصمیمات سرمایه‌گذاری یا شخصی منتظر نمی‌مانند تا موقعیت کاملاً روشن شود. شما باید این تصمیمات را زمانی که مجبور هستید بگیرید، به همین دلیل مدیران حتی زمانی که مطمئن نیستند چه کاری درست است یا چه تصمیمی مناسب است، باید وانمود کنند که از کارشان مطمئن هستند. تحقیقات نشان می‌دهند که «باور هم به دنبال عمل می‌آید» و اطمینان برای روحیه دادن به رهروان ضروری است، چرا که اطمینان هم مانند همه احساسات مسری است.

۲. دودل نباشید

شما سه سلاح در دست دارید؛ بله، خیر و نمی‌دانم. از آنها استفاده کنید، بلا تصمیم نباشید، همیشه می‌توانید بعداً تصمیم خود را عوض کنید، کسی به این موضوع اهمیت نمی‌دهد. چیزی که به آن اهمیت داده می‌شود دو دقیقه تأمل قبل از پاسخ دادن به سوال است، مخصوصاً زمانی که سوال پرسیده شده این باشد که «من می‌توانم بروم؟».

۳. اعتبار به دست بیاورید و به دیگران هم بدهید

یک نکته خوب در مدیر بودن این است که زمانی که کارکنانتان یک کار خوب انجام می‌دهند، این شما هستید که بخش بزرگی از اعتبار آنها به دست می‌آورید. مدیران باهوش از این موضوع به نفع خود استفاده می‌کنند؛ چرا که می‌دانند که افراد تمایل دارند یا برنده‌ها کار کنند.

روسا برای همه مهم هستند ولی بیشترین اهمیت را برای افرادی دارند که مستقیماً زیر دستشان کار می‌کنند، فرقی نمی‌کند که شما مدیرعامل یک سازمان در فهرست ۵۰۰ شرکت برتر فرچون هستید یا سرانیز یک رستوران، موفقیت شما بستگی به توانایی شما در توجه کردن به افرادی است که بیشترین ارتباط را با آنها دارید.

همه روسا مهم هستند، ولی آنهایی که در بالاترین مراتب سازمان هستند، مهم‌ترین، زیردستان این روسا فارغ از اینکه خودشان از موضوع خیر داشته باشند یا خیر، تمام اعمال آنها را به دقت زیرنظر دارند و بسیاری از آنها را تکرار می‌کنند، برای مثال در سازمان بزرگی که مدیرعامل معمولاً بیشتر از همه حرف می‌زد و حرف همه را هم قطع می‌کرد، همه زیردستانش از این شیوه او ناراضی بودند، ولی زمانی که او جلسه را ترک می‌کرد، کسی که بالاترین سمت را در میان افراد باقی مانده در جلسه داشت، عیناً همین کار را تکرار می‌کرد، پس از اینکه او نیز جلسه را ترک می‌کرد، نوبت به فرد بعدی می‌رسید و الی آخر.

چند سال پیش یک گروه مدیریتی در یک کارگاه «مسائل دینامیکی گروه‌ها» شرکت کرده بودند. در این گروه زیردستان عقیده داشتند که رییس‌شان به همه زور می‌گوید و حرف کسی را گوش نمی‌کند، رییس هم در مقابل عقیده داشت که کارکنانش بسیار نازک نارنجی هستند. این گروه در کارگاه تمرینی را انجام دادند به این ترتیب که سعی کردند با همفکری محصولاتی را شناسایی کنند که احتمال دارد بالاترین فروش سازمان را از آن خود کنند.

در زمان همفکری، رییس کارگاه تعداد دفعاتی را که هر کدام از اعضای گروه حرف کسی را قطع کردند یا کسی حرف آنها را قطع کرد، شمرد، نتیجه این شد که رییس این گروه تقریباً ۶۵ درصد حرف‌ها را خودش زد، حرف دیگران را ۲۰ بار قطع کرد و کسی هم به میان حرفش نپرد. پس از پایان جلسه از او خواسته شد که افاق را ترک کند و از اعضای تیم پرسیده شد که به نظرشان رییس‌شان چه آماري به دست آورده است؟ جنبش‌های آنها بسیار نزدیک به واقعیت بود. سپس او به افاق برگشت و همین سوال از او پرسیده شد، او عقیده داشت که ۲۵ درصد زمان را صحبت کرده است، تنها سه بار حرف دیگران را قطع کرده است و دیگران ۳ یا ۴ بار حرف او را قطع کرده‌اند. زمانی که او از نتایج واقعی آگاه شد و فهمید که اعضای تیم حدس‌های دقیق‌تری زده بودند، همزمان تعجب کرد و عصبانی شد.

همیشه بدانید که زیردستان شما، اعمال شما را به دقت زیرنظر دارند؛ پس آنها راجع به شما بسیار بیشتر از آنچه شما در مورد ایشان می‌دانید اطلاعات دارند.

بهترین روسا به سختی تلاش می‌کنند که با این در مرکز توجه بودن سازگار شوند و از آن به سود خودشان بهره ببرند. آنها افراد در خود فرو رفتن هستند و به خودشان توجه می‌کنند، ولی نه به شیوه‌های خود پسندانه. در مقابل آنها می‌دانند که موفقیت سازمانشان در گروی آگاهی از چگونگی تعبیر شدن کارهایشان توسط زیردستانشان و نشان دادن واکنش‌های سریع و مناسب است.

این دیدگاه برای مدیران که همیشه در تلاشند اولین و مهم‌ترین کارشان را که قانع کردن دیگران مبنی بر این است که کنترل امور را در دست دارند انجام دهند، بسیار پارزش است.

در واقع بسیاری از مدیران به کارکنانشان بیشتر از آنچه واقعا سزاوار آن هستند، اعتبار

می‌دهند و زمانی که مدیران چنین کاری می‌کنند، همه برنده می‌شوند. به عنوان رییس بیشترین اعتبار نصیب شما می‌شود و زمانی که شما بقیه اعتبار را به اعضای تیمتان بدهید، همه سخاوتمند و تواضع شما را تحسین می‌کنند.

۴. خودتان را مقصر بدانید

زمانی که اتفاق مهمی می‌افتد، انتظار می‌رود که مدیر در جریان باشد. رهبرانی که نیروهای خارجی را مسوول مشکلاتشان می‌دانند، رهبران ضعیف و بی‌عرضه‌ای پنداشته می‌شوند. آنها نمی‌دانند که با قبول نکردن مسوولیت این سوال را در ذهن دیگران ایجاد می‌کنند که «اگر شما توان لازم برای خراب کردن آن را نداشتید، پس توان لازم برای درست کردن آن را از کجا می‌آورید؟»

اگرچه باید بدانید که قبول مسوولیت و عذرخواهی به تنهایی کافی نیستند. شما همچنین باید هر کاری که می‌توانید بکنید که نشان بدهید خودتان و کارکنانتان از اشتباه پیش آمده درس گرفته‌اید و در آینده هر اقدامی که انجام بدهید با در نظر گرفتن این آموخته‌ها خواهد بود.

بهبود عملکرد

روسای که انسان بودن کارکنانشان را نادیده می‌گیرند و شخصیت آنها را لگدکوب می‌کنند، شاید در کوتاه‌مدت نتیجه می‌گیرند، ولی در بلندمدت چنین دیدگاهی معمولاً خلاقیت، کارایی و تعهد کارکنان را دست کم می‌گیرد. بهترین مدیران بر بهبود عملکرد کارکنانشان بر استراتژی‌هایی همانند آنچه در زیر به آن اشاره شده است، تمرکز می‌کنند.

۱. تامین امنیت روانی

روسای خوب از طریق فراهم کردن محیطی که افراد در آن می‌توانند آزادانه صحبت کنند، ایده بدهند و بدون ترس از تنبیه یا مسخره شدن آنها را اجرا کنند، خلاقیت کارکنانشان را افزایش می‌دهند. نبود امنیت روانی به همراه ترس از رییس می‌تواند بسیار خطرناک باشد.

باشد.

۲. محافظت از افراد

بهترین روسا همیشه برای کم کردن استرس و فشار وارده بر کارکنانشان به دنبال روش‌های جدید هستند. این فشار می‌تواند از طرف مدیران بالاتری باشد که در مورد این کارکنان پیش داوری می‌کنند یا با آنها برخوردی نامناسب دارند یا از طرف افراد دیگری باشد که می‌توانند آرامش و آسودگی کارکنان را از آنها سلب کنند. زیردستانی که از چنین محافظتی بهره می‌برند (که شاید حتی خودشان مدیر باشند) این آزادی را دارند که ریسک کنند و کارهای جدید را بیازمایند.

مدیران خوب مخصوصاً مراقب زمان کارکنانشان هستند برای مثال حذف کردن جلسات غیر ضروری یکی از شیوه‌های مراقبت از زمان کارکنان است.

۳. اشاره‌های کوچک بکنید

بسیاری از پروژه‌ها بدون هیچ جشن یا یادآوری پایان می‌یابند. بهترین مدیران فارغ از اینکه یک پروژه موفقیت آمیز بوده است یا شکست خورده است، زمانی را برای تشویق افراد درگیر در آن پروژه تخصیص می‌دهند. داشتن چنین رویکردی مخصوصاً زمانی که احساس شکست بر فضا حکم‌فرماست، ضروری است؛ چرا که دقیقاً در همین زمان است که کارکنان بیشتر از همیشه به حمایت مدیرشان و یکدیگر نیاز دارند. تنها مدیرانی که توانایی و مهارت دادن چنین حمایت‌هایی را دارند، فضا را برای یاد گرفتن از شکست‌های مفتضحانه آماده می‌کنند. متأسفانه اکثر مدیران دقیقاً عکس این دیدگاه را دارند و در چنین مواقعی تنها انگشت اتهام خود را به سمت کارکنانشان می‌گیرند.

اگر کارکنان شما به نظرتان بسیار تنبل و نادان هستند، شاید بهتر باشد نگاهی به آینه بیندازید. چرا بهترین افراد نمی‌خواهند برای شما کار کنند؟ چرا افرادی که در زمان بیوستن به شما ستاره بودند اکنون به باتلاق تبدیل شده‌اند؟ برای اینکه رییس خوبی باشید، مرتباً باید از خودتان بپرسید «کار کردن برای من چه احساسی دارد؟» اگر کارکنان شما آنقدر جرات داشته باشند که نظر واقعی‌شان را به شما بگویند، آیا خواهند گفت که شما کاملاً از تأثیری که کارها و حرف‌هایتان روی آنها می‌گذارد آگاهید یا نه، همانند یکب سر خود را به زیر برف فرو کرده‌اید و نمی‌دانید در اطرافتان چه می‌گذرد؟ /

زمانی که اتفاق مهمی می‌افتد، انتظار می‌رود که مدیر در جریان باشد. رهبرانی که نیروهای خارجی را مسوول مشکلاتشان می‌دانند، رهبران ضعیف و بی‌عرضه‌ای پنداشته می‌شوند. آنها نمی‌دانند که با قبول نکردن مسوولیت این سوال را در ذهن دیگران ایجاد می‌کنند که «اگر شما توان لازم برای خراب کردن آن را نداشتید، پس توان لازم برای درست کردن آن را از کجا می‌آورید؟» ...

