

از سختی های مدیریت و رهبری که معمولاً بخش جدایی ناپذیر این جایگاه محسوب می شوند بسیار شنیده ایم اما آیا همه رهبران از این سختی ها استقبال می کنند و برایشان لذت بخش است یا عذاب آور؟ شاید فقط ژست سختی این مسیر را به خود می گیرند اما از زیر بار مسئولیت کارها و انتخاب های دشوار شانه خالی می کنند . مثلاً به جای انجام گفتگو های دشوار با همکاران ، برگزاری جلسات چالشی ، تشکیل تیم و هدایت افراد بیشتر غر می زنند و کار موثری انجام نمی دهند یا بدتر از آن این کارها را غیر مهم تلقی و مسئولیت آن را به دیگران واگذار می کنند.

دو انگیزه متفاوت رهبری :

1. رهبری مسئولانه ، به فکر خدمت

2. رهبری پاداش مدارانه ، به فکر منافع و تمایلات شخصی

در دانشگاهی که در آن رقابت چندانی وجود ندارد ، با کمی دانش افزایی می توان سرآمد شد.

رهبری یعنی به پیش بردن افراد نه پیش بردن خود.

جلسه مهمترین کاری است که مدیر بایستی انجام دهد. جلسات بد ، خسته کننده و ناکارآمد تقصیر من مدیر و برای شرکت کشنده است ، اگر قبول نکنیم نمی توانیم تغییرش دهیم. به محض قبول این واقعیت جذاب کردن و کارآمد کردن جلسات آن قدر ها هم سخت نیست.

نکته بعدی در مورد مدیریت افراد است که از مدیریت تیم شروع می شود یعنی کاری کنی که با هم همکاری کنند و گرفتار رقابت و سردگمی نشوند. منظور پیشرفت هر روز تیم است. یعنی وادارشان کنی با هم صادق باشند و با هم خوب بحث کنند یعنی مطمئن بشوی وقتی افراد تیم سرشان جای دیگر گرم است و برای انجام کارشان بهانه می آورند ، افراد دیگر بتوانند بهانه های بی خودی شان را به رویشان بیاورند.

آیا افراد تیم با هم رو راست اند و می توانند حرف دلشان را بزنند یا اینکه رقابت در تیم زیاد است یا نه ، برای بهبود این اوضاع چه باید کرد؟ کلی گفت و گوی بی تعارف و ناخوشایند با افراد تیم.

اگر مدیر عامل مشکلات افراد را گوشزد نکند ، حالا هر چقدر هم این گفت و گو ها ناخوشایند باشد ، نمی تواند انتظار داشته باشد کس دیگری این کار را بکند – کار ضد حالی است ولی بایستی انجام شود.

چیز هایی که وقتی مدیر عامل بدی بودم از آنها پرهیز می کردم:

برگزاری جلسات عالی / مدیریت تیم مدیریتی ام / مدیریت تک تک اعضای تیم مدیریتی ام / داشتن گفت و گو های پر دردر / اطلاع رسانی پیوسته و پیاپی خط مشی ها به کارمندان

مدیریت به معنای انجام کار افراد برایشان نیست ، فقط به آنها آموزش می دهم و مطمئن می شوید کارشان را به خوبی انجام می دهند و اینکه خبر هر مشکل بزرگی را به من بدهند قبل از اینکه آن قدر دیر شود که نشود در موردش کاری کرد ، این زیر ذره بین گذاشتن افراد نیست ، این مدیریت است ، فقط کارمندانی که نمی خواهند مسئولیت کارهایشان را قبول کنند به آن می گویند ذره بین گذاشتن و مدیر عامل هایی که اصلا حوصله مدیریت ندارند ☺

اگر کسی توی سن 40 ، 50 یا 60 سالگی باشد و تجربه زیادی داشته باشد ، دلیل نمی شود به مدیریت نیاز نداشته باشد ، مدیریت کردنشان نوعی مجازات یا نشانه بی اعتمادی نیست ، مدیریت کارمندان را به مسیر درست هدایت می کند ، بهترین بازیکنان فوتبال دنیا هم محتاج مربی اند.

مدیر عامل خوب: می خواهم مدیر بشوم چون شغلم را یک مسئولیت و فداکاری می دانم.

مدیر عامل بد : مدیریت را نوعی پاداش برای عمری سخت کارکردن می دانم – چون می توانم هر کاری دلم می خواهد انجام دهم.

اگر ندانیم رهبری را چرا بر عهده گرفته ایم هیچ کدام از کارهایی که بایستی انجام دهیم با عقل جور در نمی آید.

سلامتی سازمان مفید و مختصر در کاهش نزاع ها و سردرگمی ها و افزایش شفافیت و همسویی خلاصه می شود.

همه رهبران دوست دارند سازمانی سالم تر داشته باشند و متأسفانه برخی رهبران نمی توانند نمی توانند سازمانی سالم داشته باشند ، چرا که برای انجام کار های سخت و گوشزد کردن چیز های چالش برانگیز که برای سالم سازی سازمان ضروری اند ، ناخود آگاه تمایل ندارند ، این بی تمایلی از انگیزه اشتباه برای رهبری شان سرچشمه می گیرد.

تصور کنید در فهرست نقل و انتقالات فوتبال آمریکایی نام بازیکنان جوانی قرار گرفته است که تیم ها می توانند بازیکنان شان را از آن انتخاب کنند.

برای برخی بازیکنان انتخاب شدن حس آسودگی خاطر و موفقیت دارد ، بالاخره موفق شدم ، بعد از سالها جان کندن حقم را گرفتم و توانایی هایم دیده شد ، زندگی ام کم کم لذت بخش می شود. دیگر نمیخواهد نگران پول درآوردن باشم ، برای جشن گرفتن لحظه شماری می کنم.

برای برخی دیگر از بازیکنان دیگر انتخاب شدن انتخاب شدن ، حس خوشحالی و موفقیت دارد ولی چون می خواهند به تیمی که انتخاب شان کرده ارزش شان را ثابت کنند بلافاصله باری را بر روی دوش خود احساس می کنند و برای دریافت برنامه تمرینی جدید و آماده شدن برای فصل جدید لحظه شماری می کنند. دلم نمی خواهد مربی ها و هم تیمی هایم سال دیگر به این روز فکر کنند و از انتخاب شان متأسف باشند.

بازیکنانی که انگیزه مسئولانه دارند اغلب بیش از حد انتظار ظاهر می شوند ولی بازیکنانی که انگیزه پاداش مدارانه دارند کمتر از حد انتظار ظاهر می شوند.

داشتن اعتماد به کسی بهانه خوبی برای از سر باز کردن مدیریت او نیست و همچنین کمک کردن به زیر دستان برای تعیین جهت کاری شان و اطلاع از چگونگی پیشرفت شان در آن جهت هیچ ربطی به زیر ذره بین گذاشتن افراد ندارد.

آلن مولالی که از مدیران موفق در بوئینگ وفورد بود ، یکی از مولفه های مهم موفقیت او چیزی بود که به آن مسئولیت خواهی خوش رویانه می گویند. دوست داشت با افرادی که نیازمند اصلاح بودند، صحبت کند و با خوش رویی به آنها بگوید کسی وادارشان نمی کند رفتار یا منششان را تغییر دهند . به آنها یادآوری می کرد اگر نتوانند تغییر کنند هنوز هم دوستشان می ماند ولی دیگر نمی تواند در شرکت وفورد یا بوئینگ خدمت کنند.

آلن وقتی این چیز ها را می گفت نه عقده ای به نظر می رسید و نه فخر فروش ، تک تک واژه هایش را از صمیم قلب می گفت ، اغلب افرادی را که رفتارشان را به آنها گوش زد می کرد آن را تغییر می دادند ، موارد فراوانی هم بود که رفتن از سازمان را انتخاب می کردند که از ماندن و تغییر ندادن رفتارشان و ورود اجباری به روند طولانی و دردناک و پرهزینه اخراج شدن بسیار بهتر بود.

کوتاهی در سریع گوشزد کردن مشکلات کوچک بی گمان بزرگ شدنشان را در پی خواهد داشت ، چنانچه مسئولانه رهبری نکنید ، یعنی از آن دسته رهبرانی نباشید که متوجه اند که اگر رهبر این کار را نکند کس دیگری هم نمی کند به احتمال زیاد دلیلی پیدا می کنید ، حالا هر دلیلی که باشد تا این مشکلات ناجور را نادیده بگیرید و کار دیگری انجام دهید.

بر اساس یافته های پژوهشی برای اینکه کارمندان باور کنند مدیران برای اجرای خط مشی هایی که اعلام می کنند عزمی راسخ دارند باید هفت بار آن را بشنوند تا آن زمان این خط مشی را ادبیات رایج شرکت یا شعار هایی با مصرف درون سازمانی می دانند.

متأسفانه بسیاری از مدیران از بارها و بارها بازگو کردن حرف شان سرباز می زنند. این کارشان چند دلیل دارد: نگران هستند با پیوسته بازگو کردن خط مشی به شعور کارکنان توهین کنند. تا کنون

هیچ آدمی منطقی شرکتی را به دلیل زیاده روی در اطلاع رسانی تیم مدیریتی ترک نکرده است. دلیل دیگر از عدم اطلاع رسانی کافی این است که از بازگو کردن خط مشی حوصله شان سر می رود. به این نکته توجه ندارند که هدف اصلی اطلاع رسانی سرگرم کردن خودشان یا فقط انتقال اطلاعات نیست.

دلیل تکرار این موضوع (اطلاع رسانی مکرر خط مشی ها) اطمینان از همسویی افراد با واقعیت های شرکت و پذیرش آن است و اینکه بدانند نقش شان در موفقیت سازمان چیست. این کار بیشتر روند احساسی و رفتاری است تا تبدالی و اطلاعاتی و نیازمند کار واقعی و پیاپی است.

این پنج حیطة - 1. ساخت تیم رهبری 2. مدیریت زیر دستان 3. داشتن گفت و گو های پردردسر 4. برگزاری جلسات کارآمد 5. یادآوری پیوسته خط مشی ها به کارمندان - فهرست مسئولیت های اصلی رهبر سازمان نیستند ، اینها فقط موقعیت ها و مسولیت هایی اند که رهبران اغلب از آنها پرهیز می کنند ، اگر وظیفه شان را انجام چیز هایی ندانند که هیچ کس دیگری نمی تواند انجام دهد.

برای هر رهبری ، حتی متواضع ترین ، خیلی خیلی دشوار است که بگذارد تا تایید و تحسین یک سری افراد در ذهنش تصویری تحریف شده و نادرست از خودش پدید آورد. به همین دلیل برای رهبران بسیار حیاتی است که خود را با افرادی احاطه کنند که با آنها صادق خواهند بود.