

”پنج پیامی که رهبران باید مدیریت کنند“

اگر می‌خواهید بدانید چرا بسیاری از سازمان‌ها پس از مدتی دچار هرج و مرج می‌شوند، نگاهتان به حرف‌هایی باشد که از دهان رهبران آن‌ها خارج می‌شود. رهبران، همواره دم از ایده‌های بزرگ، جامع و البته پر از شبهه برای آینده شرکت می‌زنند. اغلب تصور می‌کنند که در مورد مفاهیمی چون «چشم‌انداز»، «پاسخ‌گویی» و «نتایج»، دیدگاه افراد با آن‌ها یکی است. نتیجه‌ی کار معمولاً رفتارهای نامنظم و هرج و مرج خواهد بود که ممکن است برای شرکت بسیار گران تمام شود. ارتباط اثربخش، مهم‌ترین ابزار مدیریتی یک رهبر جهت روحیه بخشیدن به اعضای سازمان برای پذیرش مسئولیت، به‌منظور ساختن آینده‌ای بهتر است. پنج موضوع در عملکرد یک شرکت بسیار مؤثرند: ساختار سازمانی و سلسله‌مراتب، نتایج مالی، حسی که رهبر از کارش دارد، مدیریت زمان و در نهایت، فرهنگ سازمانی. تبیین، انتشار و کنترل صحیح این موارد فرصتی در راستای افزایش پاسخگویی و عملکرد بسیار بهتر در اختیار رهبر قرار می‌دهد.

قبل از بررسی هر کدام از این پنج موضوع، قصد داریم به برخی از اعتراض‌های احتمالی اشاره کنیم. اول اینکه، چرا این پنج موضوع خاص این قدر حائز اهمیت‌اند؟ چرا تعیین فرهنگ سازمانی از اولویت بیشتری نسبت به ارتباط با مشتریان برخوردار است؟ قطعاً اصطلاحات دیگری نیز هستند که برای برخی از سازمان‌ها مهم‌اند، اما از نظر ما این پنج موضوع، بهترین نقطه‌ی شروع و به خوبی نماینده‌ی سختی‌هایی‌اند که رهبران به هنگام صحبت با تیم‌هایشان، با آن‌ها روبرو هستند. این موضوعات نه تنها مثال بارز خطراتی‌اند که از ارتباطات نادقیق سرچشمه می‌گیرند، بلکه یادگیری‌شان، بهترین اهرم رهبری را شکل می‌دهند.

پیام اول: ساختار سازمانی و سلسله‌مراتب

چارت سازمانی، به دلیل نمایش قدرت یا نفوذ اشخاص مختلف، حتی در پایدارترین شرایط شرکت، چارچوبی مملو از احساسات است. ولی وقتی ساختار شرکت با تغییر مواجه می‌شود، چارت سازمانی می‌تواند به مقوله‌ی دلهره‌آوری تبدیل شود؛ به‌خصوص در شرکت‌هایی که به دلیل فرهنگ سیاسی، کارمندان ممکن است نگران از دست دادن مقام و جایگاهشان باشند.

اگر مدیرعاملی نتواند فرآیند سازمان‌دهی مجدد را تحت کنترل خود درآورد، با در نظر گرفتن این که برخی شغل خود را از دست می‌دهند، برخی مدیران عوض می‌شوند و طرز کار کارکنان تغییر می‌کند، ممکن است کل شرکت با مشکل مواجه شود.

پیام دوم: نتایج مالی

«نتایج» یکی دیگر از مفاهیم قدرتمند در این زمینه است که اگر به درستی مدیریت نشود، در درازمدت سلامت شرکت را به خطر می‌اندازد. زمانی که یک مدیر اجرایی ارشد به کارمندان بگوید: "باید روی نتایج وعده داده‌شده

تمرکز کنید"، سایر مدیران ارشد، اغلب به اشتباه این گونه برداشت می‌کنند: "هر کاری که برای برآورده شدن انتظارات سرمایه‌گذاران لازم است، انجام دهید". رهبران با چشم‌پوشی بر رابطه‌ی میان رفتار کارمندان و نتایج و بهره‌نگرفتن از فرصت‌های یادگیری، فرصت ایجاد ارزش‌های بلندمدت برای شرکتشان را از دست می‌دهند.

پیام سوم: احساس رهبر در مورد شغلش

مدیرعامل‌ها در راستای انجام وظیفه رهبری‌شان، نقش‌های مختلفی را می‌پذیرند و انجام می‌دهند، ولی چون اطرافشان افراد زیادی به دنبال بازخورد و گرفتن تائید هستند، گاهی اوقات در این دام می‌افتند که فکر می‌کنند موظفاند برای تمام سؤالات، پاسخی داشته باشند (این موضوع بیشتر در مورد مدیرعامل‌های کارآفرینی صدق می‌کند که معمولاً بنیان‌گذار شرکت نیز هستند، چون که هویتشان به شدت با شرکت گره‌خورده است). این «آقای عقل کل» به اشتباه، خودش را داور نهایی تمام تعارض‌ها، تصمیم‌ها و دوره‌های می‌داند. این موضوع باعث می‌شود مدیرعامل منزوی شود و در برخی زمینه‌ها که بی‌اطلاع است، اطلاعات نامعتبر بدهد و نظرهای مفید در نطفه خفه شوند.

در عوض، رهبران اثربخش می‌دانند که نقششان گرفتن پاسخ‌های لازم از دیگران است. آن‌ها در راستای تحقق این هدف، به‌طور شفاف و به‌صراحت به دنبال همکاری، به چالش کشیدن و مشارکت افرادی‌اند که زیر نظرشان کار می‌کنند و از قدرت خود برای پیشبرد فرآیند تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند؛ نه برای سلطه‌گری. هر قدر که این فرآیند به‌صورت مشارکتی‌تر و به‌دوراز سیاست انجام گیرد، رهبر کمتر منزوی بوده و احتمال موفقیت راهبرد تجاری آن‌ها بیشتر خواهد بود.

پیام چهارم: مدیریت زمان

هر مدیری کمبود زمان را احساس می‌کند. برگزارکنندگان رویدادها، کلاس‌های مدیریت زمان و دستیاران مدیر، نبود زمان را مرتب به ما یادآور می‌شوند. مدیرانی که همه‌ی فکر و ذکرشان مهلت نهایی تحویل کارهاست، برای مقابله با این محدودیت، سعی می‌کنند که کارها را فشرده و سریع‌تر انجام دهند و ساعات محدود روز را تحت کنترل داشته باشند. وقتی مدیرعاملی این پیام را به کارکنانش می‌فرستد که زمان، رئیس ماست، ذهنیت فهرست کارهایی که باید انجام شوند، به راحتی می‌تواند به اولویت‌بندی اهداف مهم منجر شود.

مدیرعاملی می‌تواند اثربخش‌تر باشد که به کارکنان شرکتش نشان دهد نباید به‌طور فشرده و به هر قیمتی که شده از زمان استفاده کنند؛ بلکه باید به‌صورت راهبردی، از آن استفاده کرد. این موضوع، وجه تمایزی نامحسوس، ولی مهم است. رهبری که نگران محدودیت زمانی باشد و نفس مدیران خود را ببرد، با این هدف که بیشترین فعالیت را در مدت‌زمان مقرر داشته باشند، می‌تواند شرکت را آشفته و ناکارآمد سازد؛ اما رهبری که بگوید وقت تنگ است، بهتر است کارهای کمتری را با کیفیت بیشتری انجام دهیم، به مدیران اعتماد به نفس می‌دهد که از

این منبع گران بها بهترین استفاده را داشته باشند. در این صورت، تمامی افرادی که درگیر کارند در چارچوب زمانی تأیید شده، کارهایی را که لازم است انجام خواهند داد.

پیام پنجم: فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی چیست و چرا انتقال دقیق و شفاف آن حائز اهمیت است؟ فرهنگ، با یک اعلامیه ایجاد نمی شود، بلکه از روی انتظاراتی که از یک فرهنگ وجود دارند، شکل می گیرد. فرهنگی که افراد را به داشتن عملکرد بالا تشویق کند، فقط زمانی شکل می گیرد که افراد مناسبی را استخدام کنید و از آن ها بخواهید رفتارشان به گونه ای باشد که با ارزش های شرکت مطابقت داشته باشد و طوری فعالیت کنند که شرکت بتواند در بازار پیروز شود.

در شرکت های دارای فرهنگ سالم، کارمندان در تاریکی به سر نمی برند. بلکه عقیده دارند که بخشی از یک آینده ی هیجان انگیزند. آن ها با آتشی در درون خود به کار مشغول می شوند که نتیجه ی یک رهبری شفاف و نیز روش های کاری است که همه به روشنی درک می کنند. تمام افراد شرکت می دانند که چگونه در رقم زدن آینده ی شرکت شریک باشند. رهبران با درک تأثیر ارتباطات شفاف و مستقیم و درخواست بازخورد از سایر افراد تیم، به جای سو استفاده، قدرشان را در راه مدیریت صحیح به کار می برند.

در نهایت، قدرت ارتباطات شفاف در حکم بازی استفاده از اهرم قدرت است. مدیرعاملی که با دقت و صراحت با ۱۰ نیروی کاری که مستقیم که زیر نظرش کار می کنند، ارتباط برقرار می کند و هرکدام از این ۱۰ نفر با همان دقت با ۴۰ کارمند مستعد دیگر در ارتباط اند، تعهد و انرژی سازمان را با توجه به چشم انداز مشترک واضح سازمان از اهداف، اولویت ها و فرصت های واقعی شرکت تنظیم می کند. در وقت، پول و منابع شرکت صرفه جویی می کند و بستر وقوع اتفاق های فوق العاده را آماده می سازد.

