

100 روز نخست رهبری

رهبران جدید، بر اساس عملکرد و افتخارات پیشینیان قضاوت می‌شوند. اگر قرار باشد صد روز اولشان را به نحو احسن استفاده کنند، می‌بایست علت پیروزی‌ها و شکست‌های گذشته را درک کنند. همچنین باید انتظارات مدیران، همکاران، تیم‌ها و شرکای تجاری را به خوبی بشناسند.

با اهمیت یافتن برنامه‌ها (اپلیکیشن‌ها) به عنوان یک عنصر حیاتی در رقابت پذیری شرکت‌ها در دنیای دیجیتال، نقش رهبران برنامه‌ها، بیش از پیش شفاف و حیاتی شده است. رهبران نه تنها سبد محصولات شرکت را حفظ کرده، توسعه داده و تکامل می‌بخشند بلکه فناوری‌های یک پارچه‌ساز و رویکردهای مختلف نرم‌افزارها را تعیین می‌کنند.

طبق گفته بیل اسوانتون (Bill Swanton)، معاون رئیس و متخصص برجسته‌ی گارتنر، 100 روز اول برای هر یک از رهبران جدید، «ماه عسل» یا دوره گذار به شمار می‌رود. در این دوره، مدیران باید یک برنامه‌ی عملیاتی بسازند و روابطشان را قوی کنند. در نهایت می‌بایست یک «سبک مدیریت» برای خود ایجاد کنند. مدیران باید طوری خودشان را تعریف کنند که دیگران مشتاقانه در برنامه‌های آینده‌ی آن‌ها شریک شوند.

مؤسسه‌ی گارتنر، اهداف مدیران را در یک برنامه‌ی صد روزه مشخص کرده است. این برنامه، فازهای متنوعی دارد که همگی شامل نتایج مهم اهداف تعریف شده، اقدامات و منابع می‌شود. در کنار تمام این‌ها، چند ایده‌ی اختیاری هم تعریف شده تا در صورت امکان اجرا شوند.

مرحله‌ی آماده سازی (روزهای دهم تا پانزدهم):

برای آماده شدن، منتظر روز اول کار نمانید. قبل از شروع کار خود را آماده کنید، در مورد ارتباطات احتمالی با همکاران، از قبل آماده شوید و هر اقدامی که برای ایجاد بهترین اثرگذاری اولیه لازم است را انجام دهید.

*ارتباطات جدید را از همان اول تقویت کنید: از حضار معارفه تشکر کنید تا بستر روابط ایجاد شده و لحن سازنده‌ای بر تعاملات بعدی حاکم شود. ضیافت ناهار را با افراد کلیدی برگزار کنید.

*تدارکات را آماده کنید: با نمایندگان منابع انسانی رابطه بگیرید. تدارکات را تا جایی که می‌توانید از قبل آماده کنید.

*ساختار سازمان را درک کنید: نگاهی به چارت سازمانی بیندازید. نقش‌های مدیریتی کلیدی سازمان را بشناسید.

*فهرستی از ذی‌نفعان کلیدی تهیه کنید: تا پایان هفته‌ی اول، فهرستی از ذی‌نفعان کلیدی داشته باشید.

*روابط شفاف را خط مقدم برنامه‌هایتان قرار دهید: مقدمه‌ی کوتاهی برای روز اول آماده کنید تا برای همه ارسال شود.

مرحله‌ی ارزیابی (روزهای اول تا سی‌ام):

بیل سوانتون می‌گوید: «در صورت امکان، از این دوره برای به دست آوردن بینش بیشتر در وضعیت فعلی سازمان ایجاد برنامه، استفاده کنید. باید آگاهی دقیق از برنامه و سیستم‌هایی که مسئولیت‌شان به شما واگذار می‌شود به دست بیاورید، بودجه مد نظرتان را با بودجه‌ی سال قبل مقایسه کنید و روندهای بررسی سلامت و نظارت بر کارکنان را بررسی کنید.»

حوادث مهم و تواریخ کلیدی مثل نقاط عطف زندگی مردم، زمانی که قراردادهای باید به‌روز شوند، مذاکرات با فروشندگان راهبردی و مهلت تحویل برنامه‌های سالانه را شناسایی کنید. کارهایی که باید مشترکاً با دیگران انجام دهید مثل برنامه‌ریزی، مدرن‌سازی، استراتژی کاربری با قدم‌های چندلایه، استراتژی‌های راهبردی جایگزین و مدیریت اصلی داده‌ها را به دقت تعیین کنید. رویکردتان را در قبال روابط مشخص کنید. با ذی‌نفعان کلیدی جلسات منظم داشته باشید و با استعدادهای مهم رابطه بگیرید.

مرحله‌ی برنامه‌ریزی (روزهای پانزدهم تا چهل و پنجم):

در این مرحله تمام آنچه که در مراحل قبل کسب کرده‌اید در قالب یک نقشه‌ی قابل اجرا، پیاده می‌شود. ابتدا لازم است راهبردتان را برای 12 تا 18 ماه بعد مشخص کنید. به این ترتیب می‌توانید برای 2 تا 3 ماه بعد بودجه‌ریزی کنید. صرف مقداری زمان در مکان صاحبان برنامه‌ای که ایجاد کرده‌اید، می‌تواند باعث ارزیابی و به‌روز رسانی راهبردهایتان شود.

بیل سوانتون می‌نویسد: «روابط را دائمی کنید. یک دید کلی از مشاهدات اولیه خود را به اشتراک بگذارید و مقاصد خود را در رابطه با سازمان اعلام کنید. ارتباط گرفتن به وسیله‌ی گزارش‌های مستقیم و اعضای کلیدی تیم، برای تعیین وضعیت، موانع، شکاف منابع و جایگزین‌ها برای حل هر گونه مسائل و ایجاد و یا تایید طرح‌ها، اقدامات، کمبودها و نحوه برخورد با آنها می‌تواند در نهایت برایتان مفید باشد».

مرحله‌ی اقدام (روزهای سی‌ام تا هشتادم):

دیگر آمادگی عملیاتی کردن برنامه‌هایتان را بدست آورده‌اید. باید با ذی‌نفعان و حامیان خود در سازمان، روبرو شوید و ارزش‌های سازمان خودتان را به شرکت نشان دهید. نخست، با اعلام و پیاده‌سازی تغییرات اولیه‌ی سازمانی شروع کنید. هرچند باید مراقب باشید. چرا که این تغییرات با وجود ضرورتشان، مخرب نیز هستند. با کمک ذی‌نفعان کلیدی و گزارش‌های مستقیمی که در دست دارید، بلوغ برنامه‌هایتان را ارزیابی کنید تا بتوانید تغییرات و کارهایی که در کوتاه مدت اعتبار و نتایج مثبتی به همراه دارند را در برنامه‌های فوری قرار دهید. سایر موارد را در برنامه‌های 6 تا 18 ماهه جا کنید.

مرحله‌ی اندازه‌گیری (روزهای چهل و پنجم تا صدم):

در این مرحله، لازم است شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری عملکرد (KPI) طراحی شوند تا امکان پیگیری فعالیت‌ها و ارزش تجاری ایجاد شده فراهم شود. کنار از کار، باید شرح وظایف شغل‌تان را بازبینی و به‌روز رسانی کنید تا مسئولیت‌های جدیدتان از قلم نیفتند.

سوانتون می‌نویسد: «پیشرفت‌ها را تعیین و اعلام کنید. پیروزی‌ها، موفقیت‌ها و چالش‌ها را مشخص کنید. با مدیران زیردست خود، رهبران تیم‌ها و ذی‌نفعان کلیدی، جلسه‌هایی ترتیب دهید تا نظرات آنها را در مورد پیشرفت رخ داده و چالش‌های پیش رو در 90 روز نخست مدیریت خود، بشنوید. یافته‌های خود را در گزارش سه‌ماهه‌ای که به مدیران اجرایی و تیم مدیریت تحویل می‌دهید، بگنجانید.