

تکنیک‌های مدیریت فردی در کسب و کار

موفق‌ترین انسان‌های تاریخ (ناپلئون، داوینچی، موتزارت و ...) همیشه خود را مدیریت می‌کردند. همین موضوع در مقیاس بزرگ‌تر، باعث موفقیت آن‌ها شده است. اکنون بیشتر ما، حتی کسانی که استعدادهای معمولی داریم، باید یاد بگیریم که چگونه خود را مدیریت کنیم و بیاموزیم که چگونه خود را پرورش دهیم. اکنون، به بررسی تعدادی از مهم‌ترین شاخص‌های مدیریت فردی می‌پردازیم:

نقاط قوت من چیست؟

بسیاری از افراد تصور می‌کنند که می‌دانند در چه کاری عملکرد خوبی دارند، اما معمولاً اشتباه می‌کنند. تنها راه برای شناخت **نقطه‌ی قوت**، تحلیل بازخورد است. وقتی تصمیمی اساسی می‌گیرید یا کاری اساسی انجام می‌دهید، بنویسید که انتظار دارید چه اتفاقی بیفتد. ۹ یا ۱۲ ماه بعد، نتایج را با انتظاراتان مقایسه کنید.

اگر همواره از این روش استفاده کنید، در مدت زمان کوتاهی (شاید دو تا سه سال) متوجه خواهید شد که نقاط قوت شما کجاست و این، مهم‌ترین نکته‌ای است که باید بدانید.

بعد از پیدا کردن نقاط قوتتان، برای رسیدن به نتایج مطلوب کافی است گام‌های زیر را بردارید:

- ابتدا بر نقاط قوتتان تمرکز کنید و خود را در موقعیت مناسب برای استفاده از آن‌ها قرار دهید.
- دوم، سعی کنید نقاط قوتتان را بهبود ببخشید. سوم، سعی کنید بدانید در کجا، تکبر فکریتان به جهل ناتوان کننده منجر می‌شود و بر آن فایق شوید. بسیاری از افراد (به ویژه، آن دسته از افرادی که در موضوعی تخصص دارند) نگاه تحقیرآمیزی به دانش در موضوعات دیگر دارند یا گمان می‌کنند که ضریب هوشی بالا، جانشینی برای دانش خواهد بود. اما افتخار به چنین موضوعی در واقع فریفتن خود است. به کار مشغول شوید تا با دستیابی به مهارت‌ها و دانشی که نیاز دارید، نقاط قوتتان را شناسایی کنید.
- سوم، درمان **عادات بد** است؛ یعنی کارهایی که انجام دادن یا شکست در آن‌ها، مانعی برای کارایی و عملکرد است. این عادات به سرعت در بازخوردها، خود را نشان می‌دهند.

در نهایت، **بازخوردها** نشان می‌دهند که چه زمان، مشکل ما نقص **آداب اجتماعی** است. آداب اجتماعی، دو نفر را قادر می‌سازد با یکدیگر کار کنند، حال چه از هم خوششان بیاید چه نیاید. افراد باهوش، و به ویژه افراد باهوش جوان، این موضوع را درک نمی‌کنند. اگر تحلیل نتایج مشخص کند که عملکرد یک فرد برجسته‌ی سازمان، در جایی که فعالیتش نیازمند همکاری با دیگران است، مداوم و پشت سر هم با شکست مواجه می‌شود، نشان دهنده‌ی مردمی نبودن است که خود، نشانه‌ای از کمبود آداب اجتماعی است.

چگونه کار می‌کنم؟

شگفت‌آور است که فقط تعداد کمی از مردم می‌دانند چگونه کارها را انجام می‌دهند. همانند نقاط ضعف، عملکرد هر فرد منحصر به فرد است. این ماهیت شخصیت است. روش فرد می‌تواند کمی تغییر کند؛ اما نمی‌توان آن را به طور کامل و به راحتی تغییر داد. پس لازم است نسبت به ویژگی‌های شخصیتی‌ای که نشان می‌دهد شما چگونه عمل می‌کنید، آگاه باشید.

آیا من خواننده هستم یا شنونده؟

آیا اگر خودتان اطلاعات را مطالعه کنید، آن‌ها را بهتر پردازش می‌کنید یا اگر کسی آن‌ها را برایتان توصیف کند؟ پاسخ به این سوال نشان می‌دهد که شما خواننده هستید یا شنونده.

کمتر شنونده‌ای می‌تواند خودش را به خواننده‌ای شایسته تبدیل کند. عکس این قضیه نیز، صادق است. با یک مثال می‌توان نشان داد که آگاه نبودن از این موضوع، ممکن است چه اثرات مخربی به بار بیاورد.

لیندون جانسون (سی‌وششمین رئیس جمهور آمریکا)، به ریاست جمهوری‌اش در ابعاد وسیعی ضربه زد؛ زیرا نمی‌دانست که شنونده است. رئیس جمهوری قبل از وی، جان اف کندی، فردی خواننده بود و گروه بی‌نظیری از نویسندگان را به دستگیری برگزیده بود تا مطمئن شود، آن‌ها مباحث را قبل از سخنرانی و مصاحبه، به صورت کتبی به او تحویل می‌دهند. جانسون این افراد را در رده‌ی کارمندانش نگه داشت و آنان همچنان به نگارش مباحث مشغول بودند؛ اما به نظر می‌رسید که رئیس جمهور جدید حتی یک کلمه هم از چیزهایی که آن‌ها می‌نوشتند، سر در نمی‌آورد.

چگونه یاد می‌گیرم؟

دومین چیزی که باید در مورد عملکرد یک فرد بدانیم این است که متوجه شویم چگونه یاد می‌گیرد. برای مثال نویسندگان از طریق شنیدن و خواندن یاد نمی‌گیرند، آنان با نوشتن یاد می‌گیرند.

مدارس بر این فرضیه پایه‌گذاری شده‌اند که تنها یک راه درست برای یادگیری وجود دارد و برای همه نیز یکسان است. مدارس که روش یادگیری را محدود به یک روش می‌کنند، جهنمی تمام عیار برای دانش‌آموزانی خواهند بود که روش یادگیری متفاوتی دارند.

بعضی افراد مانند نویسندگان، از طریق نوشتن یاد می‌گیرند. بعضی با یادداشت‌برداری‌های فراوان آموزش می‌بینند. بعضی افراد با انجام دادن کار آن را یاد می‌گیرند و بعضی هم باید موضوع را برای خودشان بلند توضیح دهند و صدای خودشان را بشنوند.

بین همه‌ی بخش‌های مهم خودآگاهی، شناخت روش یادگیری از همه آسان‌تر است. وقتی از مردم می‌پرسم "چگونه یاد می‌گیرید؟"، بسیاری پاسخ را می‌دانند. اما وقتی که می‌پرسم "آیا بر اساس این آگاهی عمل می‌کنید؟" کمتر پاسخ بله می‌شنوم. باید گفت اگر کسی براساس این آگاهی عمل نکند، محکوم به عملکرد ضعیف خواهد بود.

پرسش ضروری دیگر این است که، آیا در نقش تصمیم‌گیرنده، کارایی بیشتری دارم یا در جایگاه مشاور؟ تعداد زیادی از افراد در نقش مشاور بهترین عملکرد را دارند، اما نمی‌توانند مسئولیت و فشار تصمیم‌گیری را تحمل کنند. در مقابل، بخش قابل توجه دیگری از افراد، به مشاور نیاز دارند تا آنان را به تفکر وا دارد، آن‌گاه می‌توانند تصمیم بگیرند و به سرعت و با اعتماد به نفس و شجاعت، براساس آن عمل کنند.

پرسش مهم بعدی این است که آیا در وضعیت پرفشار و اضطراب‌زا بهتر عمل می‌کنم، یا به محیطی کاملاً ساختار یافته و پیش‌بینی‌پذیر نیاز دارم؟

نتیجه‌گیری به تکرار نیاز دارد، سعی نکنید خود را تغییر دهید، شانس برای موفقیت نخواهید داشت. اما سعی کنید نحوه‌ی عملکردتان را بهبود ببخشید و کاری را که نمی‌توانید انجام دهید یا عملکرد ضعیفی در آن دارید برعهده نگیرید.

موفق‌ترین انسان‌های تاریخ (ناپلئون، داوینچی، موتزارت و ...) همیشه خود را **مدیریت** می‌کردند. همین موضوع در مقیاس بزرگ‌تر، باعث موفقیت آن‌ها شده است. اکنون بیش‌تر ما، حتی کسانی که استعدادهای معمولی داریم، باید یاد بگیریم که چگونه خود را مدیریت کنیم و بیاموزیم که چگونه خود را پرورش دهیم. در قسمت نخست مقاله، تعدادی از شاخص‌ها بررسی شد. اکنون، به بررسی تعدادی دیگر از مهم‌ترین شاخص‌های مدیریت فردی می‌پردازیم:

ارزش‌های من چه هستند؟

در نهایت، برای این که بتوانید خود را مدیریت کنید، باید برسید «ارزش‌های من چه هستند؟». این پرسش در ارتباط با اصول اخلاقی نیست. درباره‌ی اصول اخلاقی، قوانین برای همه یکسان است و آزمون آن ساده است. این آزمون، "آزمون آینه" نام دارد.

اخلاقیات از شما می‌خواهد که از خود بپرسید، می‌خواهم چه کسی را صبح در آینه ببینم؟ رفتار اخلاقی در سازمان و موقعیت، همان رفتار اخلاقی در سازمان‌ها و موقعیت‌های دیگر است؛ اما اخلاقیات فقط بخشی از نظام ارزش‌هاست، به ویژه درباره‌ی نظام ارزش یک سازمان.

اگر نظام ارزشی سازمانی برای فردی غیرقابل‌پذیرش و با ارزش‌هایش ناسازگار باشد، کار کردن در آن سازمان برای او، نتیجه‌ای جز ناامیدی و ناکارآمدی نخواهد داشت.

تجارب مدیر منابع انسانی موفق را در نظر بگیرید که شرکتش را سازمانی بزرگ‌تر تصرف کرده است. بعد از مالکیت، او ترفیع می‌گیرد تا همان کاری را که به بهترین نحو اجرا می‌کرد، ادامه دهد، یعنی انتخاب بهترین افراد برای مشاغل مهم. وی باور دارد که شرکت، فقط زمانی می‌تواند برای مشاغل مهم افرادی را از خارج سازمان استخدام کند که از همه‌ی نیروهای داخلی به طور کامل استفاده شده باشد. اما سازمان جدید اعتقاد دارد ابتدا باید افراد مناسب را از خارج سازمان تامین کرد، چرا که این افراد "خون تازه به سازمان تزریق می‌کنند".

باید برای هر دو رویکرد، مواردی را متذکر شد (با توجه به تجربیات، بهترین اقدام، استفاده از هر دو روش است). به هر حال، این دو روش به صورت بنیادی ناسازگارند، نه از دید خط‌مشی‌ها بلکه از نظر دیدگاه‌ها. آن‌ها نسبت به رابطه‌ی مردم و سازمان دید متفاوتی دارند، دیدی متفاوت به مسئولیت‌های سازمان در قبال کارکنان و پیشرفت آن‌ها و دیدی متفاوت به مهم‌ترین سهم یک فرد از سازمان. بعد از چندین سال ناامیدی، مدیر منابع انسانی با ضرر مالی کلانی استعفا کرد. ارزش‌های او و ارزش‌های سازمان سازگار نبودند.

برای اثربخشی در سازمان، لازم است که ارزش‌های فرد با ارزش‌های سازمان سازگار باشد. لازم نیست که این ارزش‌ها یکسان باشند، اما باید به هم نزدیک باشند تا همزیستی داشته باشند.

به کجا تعلق دارم؟

تعداد اندکی از افراد از ابتدا می‌دانند که به کجا تعلق دارند. برای مثال، ریاضی‌دانان، موسیقی‌دانان و آشپزها، از چهار یا پنج‌سالگی ریاضی‌دان، موسیقی‌دان و آشپز هستند. پزشکان هنگام نوجوانی یا شاید زودتر، درباره‌ی شغلشان تصمیم گرفته‌اند. اما بسیاری از مردم به ویژه، افراد با استعداد، تا وقتی نیمی از سال‌های دهه‌ی سوم زندگی خود را نگذرانده‌اند، نمی‌دانند که کجا تعلق دارند. در آن زمان، باید به سه پرسش پاسخ دهند: نقاط قوت من چه هستند؟ چگونه عمل می‌کنم؟ و ارزش‌های من کدام‌اند؟ در آن زمان است

که می‌توانند تصمیم بگیرند به کجا تعلق دارند. این که فرد بداند به کجا تعلق دارد، او را از انسانی معمولی (سخت‌کوش و شایسته اما متوسط) به عاملی برجسته تبدیل می‌کند.

مسئولیت روابط

تعداد اندکی از افراد هستند که به تنهایی کار می‌کنند و به نتیجه می‌رسند. بسیاری از افراد زمانی اثربخش هستند که با دیگران کار می‌کنند. برای مدیریت خود، مسئولیت روابط الزامی است. نخست باید این حقیقت را بپذیرید که آدم‌های دیگر به همان اندازه منحصر به فرد اند که شما هستید؛ یعنی این که، نقاط قوت خودشان را دارند، آن‌ها نیز، روش خودشان را برای اجرای کارها دارند و آن‌ها نیز، ارزش‌های خودشان را دارند. بنابراین، برای اثربخش بودن باید نقاط قوت، سبک عملکرد و ارزش‌های همکارانتان را بشناسید.

از طرفی امروزه، جمعیت کثیری از مردم با افرادی کار می‌کنند که وظایف و مسئولیت‌های متفاوتی دارند. معاون بازاریابی ممکن است به کار فروش بپردازد و همه چیز را درباره‌ی آن بداند، اما درباره‌ی کارهایی که هرگز تجربه نکرده است (مانند قیمت‌گذاری، تبلیغات، بسته‌بندی و مواردی شبیه به آن) هیچ نظری ندارد. بنابراین، کسانی که به این کارها می‌پردازند، باید مطمئن شوند که معاون بازاریابی می‌داند آن‌ها سعی دارند چه کاری صورت دهند، چرا سعی می‌کنند که آن را انجام دهند، چگونه می‌خواهند آن را عملی کنند و منتظر چه نتیجه‌ای هستند.

در چه کاری باید همکاری کنم؟

در سراسر تاریخ افراد هرگز نپرسیدند چه کاری باید انجام دهم؟ به آن‌ها گفته شده بود که چه کاری انجام دهند. فرزند یک صنعت‌گر، صنعت‌گر می‌شد و فرزند یک دهقان، دهقان. اما امروزه کارکنان باید یاد بگیرند که سوالی را بپرسند که هرگز پرسیده نشده است: سهم من چه باید باشد؟ برای پاسخ به این پرسش باید سه عنصر متمایز را مشخص کنند.

- این موقعیت به چه چیزی احتیاج دارد؟
- با توجه به نقاط قوت، روش عملکرد و ارزش‌هایم، چگونه می‌توانم بیش‌ترین سهم را در کاری که باید صورت گیرد، داشته باشم؟
- در نهایت، چه نتایجی باید به دست آید تا تغییری ایجاد شود؟

پاسخ باید بین چند چیز تعادل ایجاد کند: اول تعادلی بین دور از دسترس بودن و ساده بودن. اهداف باید "کشش فراوان داشته و در دسترس باشند. این که نتایجی را هدف قرار دهیم که نمی‌توانیم به آن‌ها برسیم (یا فقط تحت غیر محتمل‌ترین وضعیت به دست آیند)، بلند پروازی نیست؛ حماقت است. دوم این که، نتایج باید مفهوم داشته باشند. باید تفاوت ایجاد کنند. در نهایت، نتایج باید آشکار باشند و در صورت امکان، بتوان آن را ارزیابی کرد.