

توسعه توانایی های خود و دیگران

پویا روحی - www.roohi.net

آموزش ندیدن سخت تر از آموزش دیدن است، بخصوص برای افراد بالغ. طرز رفتار افراد از تجاربی که در طول سال ها داشته اند بوجود می آید. این موضوع اولاً برای اینکه بدانیم برای تغییر در خودمان به چه چیزی نیاز داریم، و در ثانی برای فهمیدن اینکه چه کارهایی در این زمینه باید انجام دهیم تا تفاوت هایی ایجاد شود، یک چالش واقعی محسوب می شود. قبل از اینکه به شرکایتان کمک کنید تا تغییراتی را در زمینه موارد رهبری خود بوجود آورند، ابتدا باید بر روی رفتار خودتان تمرکز کنید. هیچ جایگزینی هم به عنوان منبعی برای مدلسازی و الهام گرفتن وجود ندارد.

شاهد این مدعا: استوارت به عنوان موسس و رئیس بخش خدمات فروش یک شرکت بود. وی قبلاً دارای سابقه کار در زمینه کمپین سیاسی بود. استوارت در کارش ماهر بوده و شهرت او بیشتر در زمینه مشاوره تجاری و سازمان های غیر انتفاعی بزرگ بود.

شرکت کوچک استوارت با ۳ کارمند چندین سال به رشد خود ادامه داد تا اینکه به حد و اندازه یک شرکت متوسط با بالای ۲۵ کارمند رسید. همچون افراد کار آفرین که استعداد خوبی برای ایجاد یک تجارت دارند تا حفاظت از آن تجارت، استوارت کم کم متوجه شد که سخت کار می کند و بیشتر وظایف کارمندان که استخدام کرده را خود انجام می دهد. او معمولاً در زمینه توسعه یک تجارت جدید و خدمات دهی به عنوان

مشاور استراتژیک برای موارد کلیدی به هیجان می آمد. استوارت قادر به صرف زمان قابل توجهی برای حفاظت از تجارت نبود، به این دلیل که به طور مداوم ایجاد انگیزش می کرد، و یا اینکه کمپین های تجاری که کارمندان برای کاربران ایجاد نموده بودند را مرور و اصلاح می کرد، و یا اینکه به مشکلات پرسنل می پرداخت. به دلایل مختلف افرادی که به منظور انجام بیشتر کارهای روتین استخدام کرده بود، نیاز به صرف زمان در این کارها را برایش کمتر نمی کرد. همچنانکه تجارت رشد می کرد، استوارت بیشتر و بیشتر در زندگی کاریش سرخورده می شد. پس از کمی درد و دل کردن با تعدادی از شرکای اصلی اش و کمی فکر کردن با خودش، استوارت فهمید که ممکن است مشکلات اش با کارمندان بیشتر شود. افراد او مهارت هایشان را در زمینه های خارج از مسائل تکنیکی (توانایی هایی که با خود به شرکت آورده بودند) ارتقا نمی دادند. چندین سال طول کشید تا استوارت این واقعیت را درک کند.

کارکنان به مرور زمان فهمیدند که استوارت کارهای انجام شده توسط آنها را مرور می کند و قبل از ارسال آنها به مشتری ها آنها را اصلاح کرده و تغییرات مورد نظر را اعمال می کند. بنابراین آنها پیش بینی می کردند که فعالیت های مدیریتی کوچک کارهایشان را استوارت انجام داده و آنها را بهبود خواهد داد. در صورتی که استوارت کار آنها را تایید نمی کرد، نتایج منفی برایشان به بار نمی آورد. و استوارت مهارت زیادی در ارتباطات فردی در محیط های دارای هیجان نداشت، و بنابراین انتقاد مفیدی از کسی نمی کرد. چون او خرد و دانشی که در طول سال ها به دست آورده بود را به کسی منتقل نمی کرد، کارکنان او یاد نمی گرفتند که چگونه مهارت هایشان را در زمینه مسائل کیفیتی افزایش دهند. استوارت کارکنانش را به منظور انجام سطح بالای کارشان آموزش نمی داد و فقط کار آنها را مرور می کرد تا کیفیت خدمات مشتری پایین نیاید. نتیجه این میشد که انجام وظایف کارکنان توسط خود او، بیشتر از کارها و وظایف مدیریتی سازمان زمان می برد. استوارت با شرکای اصلی اش درباره اینکه چگونه می توانند توانایی هایشان را در بهبود تجارت و رشد صنعتشان افزایش دهند، گفتگو کرد. روحیه افراد پایین بود. شرکت به طور مداوم عقب تر از معامله مشتری ها بود و نمی توانست

پاسخگوی کامل مشتری ها باشد. تعدادی از بهترین افراد استوارت شرکت را به دلیل فرصت های دیگر ترک کردند، و او فرصتی برای پیدا کردن و جایگزینی افراد مناسب را نداشت. و مهم تر از همه اینکه استوارت به طور جدی به فکر فروش شرکت و انجام کار دیگری بود. او به خاطر مسائلی که این وضعیت را به وجود آورده بودند ناراحت بود و حالت سرگرمی کار را که به هنگام شروع تجارت داشت را از دست داده بود.

در این لحظه استوارت به وظایف مدیریتی خود نگاهی انداخت تا پاسخی برای وضع به وجود آمده بیابد. چیزی که او پیدا کرد، البته به کمک مشاوران خارج از شرکت، این بود که او به اندازه کافی توانایی های افرادی را توسعه نمی دهد. هیچ آموزشی و هیچ مربی و هیچ مشاوره ای وجود ندارد. استوارت روند متفاوتی را امتحان کرد و ملاقاتی با کارکنانش به منظور بحث و تبادل نظر پیرامون باورهایش در چگونگی خدمات رسانی خوب به مشتری ترتیب داد. شور و اشتیاق برای کار کاملا مشهود بود، و شرکای او به درس های او بسیار علاقمند بودند. آنها چیز بیشتری می خواستند، آنها می خواستند که به طور موثری با استوارت ارتباط برقرار کنند. هنگامیکه استوارت زمان بیشتری را صرف دانش خود کرد، کارش رو به بهبود و گسترش بیشتر نهاد. تعدادی از شرکای مستعدتر دربخش خلاق نمایندگی، از مفاهیم جدید آموزش داده شده توسط استوارت به عنوان پایه و شالوده کار استفاده کرده و از ایده های او برای رسیدن به سطوح بالاتر بهره بردند. پیشرفت کار آهسته و کند بود و بارها تناقضاتی به وجود می آمد، اما شتاب رو به افزایشی داشت. همینکه استوارت قادر شد که زمان کمتری به کارهایش اختصاص دهد و در عین حال کیفیت کار انجام شده توسط شرکایش افزایش یابد، باعث ارتقای نگرش او شد. و این مساله مستقیما باعث ارتقای روحیه در نمایندگی شد، که نتیجه آن نیز رضایت بیشتر استوارت در کارش بود.

ایجاد محیطی که تشویق به توسعه توانایی های فردی می کند

مفهوم مهمی که باید تشخیص داده شود این است که شما نمی توانید توانایی های دیگران را توسعه دهید بدون اینکه توانایی های خود را توسعه داده باشید. مربی های خوب می دانند که چگونه نتیجه بهتری از بازیکنان خود بگیرند. معلمین خوب به خوبی می دانند که آنها نیز از دانش آموزان خود یاد می گیرند درست همان طور که دانش آموزان از معلم خود. بحث ما درباره چگونگی کار در محیط سیاسی با سازماندهی و به کمک protege است که مربی به طور واضح می داند که چگونه کارها را انجام دهد تا به موفقیت برسد. با توجه و تمرکز بر مقوله آموزش و تعلیم دیگران، در واقع توانایی های خودتان نیز توسعه خواهند یافت. اگر شما به درستی شروع به درک هیجانات تان و یادگیری رفتارهای جدید کنید، تبدیل به یک رهبر مدیریتی بهتر خواهید شد.

بالتر از آن، شما مدلسازی رهبری تاثیر گذاری را تمرین می کنید، و بالاتر از آن شرکای شما تمرین های شما را انجام داده و مهارت های رهبری خود را افزایش خواهند داد. مسلماً این اتفاق برای شما هم خواهد افتاد و می توانید آن را به خوبی ببینید. اگر شما بخشی را پیدا کنید که به خوبی عمل می کند، با کارمندان با انگیزه که به خوبی باهم کار می کنند، به احتمال زیاد به خاطر تاثیر بخش مدیریت است که دارای یک رهبر موثر است. در مقابل اگر بخشی را یافتید که عملکرد ضعیفی داشته و از روحیه ضعیفی برخوردار است، و همچنین همکاری ضعیفی بین کارکنان حاکم است، به احتمال زیاد به خاطر این است که مدیر آن نمی داند که چگونه باید در دنیای امروز رهبری کند. هنگامیکه شما تمرینات رهبری خود را ارتقا می دهید، در واقع تک تک افراد اطراف خود را به منظور سخت کار کردن ارتقا می دهید و به این ترتیب شروع به حرکت در جهت مدیر توسعه یافته تر

شدن می کنید. ایجاد محیطی متمرکز بر توسعه افراد در محدوده کنترل سازمان شما، باعث توسعه خود شما نیز خواهد شد. در اینجا ۱۰ گام برای کمک به شما به منظور ایجاد چنین محیطی آورده شده است:

۱- تصمیم تان برای تمرکز بر توسعه و بهبود را به طور عمومی و علنا با همه در میان بگذارید. کاری کنید که هر یک از شرکای شما بدانند که خود مسئول نهایی برای توسعه توانایی هایشان هستند. مسئولیت شما در این مورد، فعال کردن آنها برای توسعه دادن توانایی های خود بوسیله فراهم کردن منابع، فرصت ها، و پشتیبانی است.

۲- از حالت عقب نشینی استفاده کنید، به منظور ارزیابی قدرت و همچنین کمبودهای بخش های مختلف شرکت، با کارمندان خود بحث و تبادل نظر آزاد داشته باشید. در ارزیابی خود منصف باشید - با یک گفتگوی صادقانه درباره توانایی ها و کمبودهایتان شروع کنید. از کمبودهایی که شناسایی شده اند و برای تعیین موفقیت آینده بخش شما مهم هستند، استفاده کنید. این موضوع باید به شما کمک کند تا یک برنامه کاری برای توسعه توانایی ها در یک مقیاس سازماندهی شده بر پایه برنامه های توسعه فردی ایجاد کنید.

۳- برای نشان دادن معنی دقیق این موضوع خودتان را مثال بزنید. در این برنامه کاری بر روی فرصتی تمرکز کنید که به شما کمک خواهد کرد تا به طور حرفه ای رشد کنید، و زمانی را برای به دست آوردن این تجربه تخصیص دهید. منحصر این مساله زمانی بامعنا خواهد بود که اگر فعالیتی که شما انتخاب می کنید متمرکز بر توسعه توانایی ها و مهارت های شما و شایستگی هایی است که قصد توسعه آن ها را دارید، باشد.

۴- هر کدام از شرکای شما برنامه توسعه ای را ایجاد می کند که برمبنای شکاف های شایستگی شناسایی شده مرتب شده است. طرح ها را با هر یک از افراد و به منظور پیشنهاد دید و چشم انداز خود در حیطه هایی که اولویت کاری آنها محسوب می شود، مرور کنید. به آنها در شناسایی فرصت ها برای ایجاد

مهارت های تعیین شده کمک کنید و بر طبق جدول زمانی جلو بروید تا بتوانید آنها را طوری هدایت کنید که در قبال کارهایی که باید انجام دهند مسئول باشند.

۵- انواع بازخوردهای ۳۶۰ درجه در عملکردهای رهبری خود داشته باشید. یک مکانیسم معنی دار پیدا کنید که بازخورد منصفانه ای از شرکایتان و به ویژه عملکرد رهبری تان ارائه دهد (در مخالفت با تجارت و مهارت های مدیریتی شما). این موضوع باید در مراحل ابتدایی تلاش های شما برای فراهم آوردن داده های مقدماتی انجام شود. پس از ۶ تا ۹ ماه شما باید مرحله دوم بازخورد یعنی بازخورد ثانویه را به منظور اندازه گیری میزان پیشرفت تان انجام دهید.

۶- عناصر مربیگری، تدریس، و مشاوره را در فعالیت های معمول خود ایجاد کنید. به ویژه با توجه به طرح های توسعه، مربیگری شما باید بر روی انگیزش شرکا و به منظور حرکت در جهت اهداف و کمک به آنها برای تنظیم برنامه هایشان متمرکز شود. اطمینان حاصل کنید که به آنها مهارت هایی را آموزش می دهید که متناسب با طرح توسعه است. و دقیقا مانند یک مربی به آنها کمک کنید تا پاداش های درازمدت رشد و بهبود حرفه ای شان در هنگام پیشرفت را تصور کنند.

۷- یک فعالیت توسعه طراحی و سازماندهی کنید که شامل تمام کارکنان باشد. این برنامه باید به لیست شایستگی که ایجاد شد (مرحله ۲ را ببینید)، مرتبط باشد. برای مثال اگر یکی از کمبودها در بخش شما در پروژه های مدیریتی موثر باشد، پس شما توانستید کسی را برای تدریس یک کلاس یک روزه برای آموزش ابزارهای مدیریت پروژه استخدام کنید.

۸- شرکای خود را تشویق کنید تا فعالیت های اجتماعی انجام دهند که باعث رشد آنها خواهد شد، هم در زمینه شخصی و هم حرفه ای. خدمات رسانی به موسسات خیریه، مربی تیم های ورزشی تفریحی شدن برای بچه ها، و تدریس خصوصی کودکان در مدرسه محلی، همگی تصاویری از فعالیت های داوطلبانه با تفکر اجتماعی هستند که باعث توسعه شایستگی های حرفه ای می شود.

۹- راه های معنی دار برای تشویق، پاداش، سازماندهی پیشرفت بوجود آمده توسط شرکایتان به تناسب ارتقای توانایی هایشان بیابید. در حال حاضر من کارمندی دارم که درباره برگزاری کلاس های عصر به منظور کامل کردن مدرک کارشناسی اش تصمیم می گیرد. او در حدود ارزش ۲ سال دوره دارد، و و یکی از کالج هایش و من تلاش هایش را حمایت می کنیم. ما مطمئن هستیم که او توانایی ترک سریع محل کار برای رسیدن به کلاس هایش را دارد. همچنین هنگامی که او نیاز به مطالعه دارد، ما به او کمک می کنیم و هر زمان که او یکی از دوره های مورد نیاز را تمام کند، برایش جشن خواهیم گرفت. ارتقای او در جهت رسیدن به اهداف در واقع ارتقای خود ما خواهد بود.

۱۰- همچنان به شرکای خود یاد آوری کنید که به دنبال فرصت های توسعه باشند. اگر شما منابعی در دسترس دارید، باید بتوانید مقادیر قابل اطمینانی از پول را به هر کارمند به منظور فعالیت های توسعه خود اختصاص دهید. ممکن است شما تعریف گسترده ای از محدوده فعالیت ها را انتخاب کنید که می تواند شامل سمینارهای تجاری تا هزینه های مرکز سلامتی باشد. تنها باز پرداختی که شما نیاز دارید گزارش باقی کارکنانی است که آموزش دیده اند یا اینکه چگونه آن فعالیت به آنها کمک کرده است.

شاهد این مدعا: شرکت Lend Lease یک شرکت سرمایه گذاری املاک واقعی در استرالیا است. این شرکت به طور قابل توجهی در ایالات متحده رشد کرده است، و این کار را در درجه اول از طریق اکتساب و یادگیری انجام داده است. رهبر استرالیایی شرکت یک سازمان داخلی که "بنیاد" نامیده می شد ایجاد کرد. آنها تا چندین سال اهمیت زیادی به سرمایه گذاری دوباره در این موضوع دادند به حدی که مبلغ قابل توجهی یعنی تا چندین میلیون دلار بودجه برای آن در نظر گرفتند. این شرکت یک هیئت مدیره از روسا برای بنیاد Lend Leas ایجاد کرد که از چندین سطح از کارمندان شرکت ساخته می شد. هر ساله نحوه استفاده از بودجه توسط هیئت مدیره تعیین می شد - مدیران ارشد تاثیر گذاری و نفوذ کمتری در تصمیمات داشتند. تنها قانون موجود این بود که

بودجه باید به سود کارمندان و از راه هایی غیر از جوایز پولی استفاده می شد. این بودجه ها به عنوان بازپرداخت شهریه، یارانه های مراقبت از کودکان، برنامه های آموزشی، فعالیت های سلامتی، و یا برای جشن ها استفاده می شد. یکی از مهم ترین مصارف قدردانی و تقدیر بنیاد، تخصیص سالانه چند صد دلار برای هر کارمند است که می تواند آن را هر طور که می خواهد - برای فعالیت های توسعه خود - خرج کند. حرکت نزولی این بخش و سخاوت در حمایت از کارمندان نشاندهنده این واقعیت بود که بودجه همیشه در دسترس نبود. در سال ۲۰۰۰ بخش اصلی شرکت Lend Lease در استرالیا سقوط کرد، که دلیل آن از بین رفتن سود آوری بخش مهمی از شرکت بود. در نتیجه بودجه کافی برای بنیاد به منظور ادامه روند تخصیص بودجه شخصی برای کارمندان وجود نداشت. هنگامیکه این موضوع - قطع بودجه در سال ۲۰۰۱ - اعلام شد، روحیه افراد شرکت از بین رفت.

پیام خیلی مهمی در این مثال وجود دارد. اول اینکه شما شروع به تشویق و حمایت از فعالیت های توسعه کارکنان کردید، شرکا به طور فعالانه ای به این حمایت پاسخ دادند. اما برگشت به عقب واقعا مشکل بوده، هر چند قطع یکباره این نوع فعالیت ها باعث شد که شرکا از آن قدردانی کنند. این اتفاق لزوما یک حس استحقاقی نبود که اتفاق افتاده بود، اما به نوعی اشتیاق بیشتر به حمایت شما از توسعه های توانایی های آنها بود. هنگامیکه شما شروع به تغذیه این اشتیاق کردید، این اشتیاق شروع به رشد کرده و بیشتر هم شد. این اتفاق برای شروع با گام های کوچک بسیار عالی بود و تاثیر زیادی در کار شما داشته، اما پایان یافتن این حمایت ها در واقع به معنای پایان راه شما نیز بود.

بهترین کار از طرف شما این است که قادر باشید کاری کنید که شرکایتان خود مسئولیت توسعه توانایی های خود را به عهده بگیرند، در این صورت احتمال اینکه فعالیت های آنها با عوض شدن شرایط تجارت - و در این مثال عوض شدن شرایط بنیاد Lend Lease - تغییر کند کمتر خواهد بود.