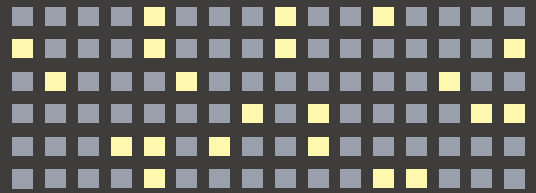




Iran Management Consultants Association No.51, Winter, 2022



منتزاور

انجمن مشاوران مدیریت ایران

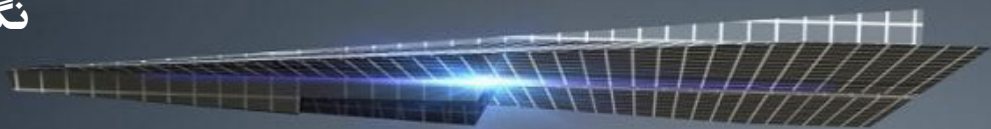
فصلنامه آموزشی - اطلاع رسانی - زمستان ۱۴۰۰. شماره پیاپی ۵۲. شماره جدید ۲۶. قیمت ۵۰۰۰ تومان

چه چیزی باعث می شود یک شرکت در استفاده از هوش مصنوعی موفق عمل کند؟

رهبران مجبور نیستند بین دلسوزی و عملکرد یکی را انتخاب کنند

نگران ریسک کردن هستید؟

مسیرهای یادگیری را برای از میان برداشتن شکاف مهارت های سازمانی ایجاد کنید



۱۰ نکته مدیریتی سال ۲۰۲۲ که باید بدانید

فهرست

سخن دبیر انجمن / ۴

مقالات

چه چیزی باعث می‌شود یک شرکت در استفاده از هوش مصنوعی موفق عمل کند؟ / ۵

۳ راهکار برای اینکه قابلیت پاسخگویی داشته باشید / ۱۰

مسیرهای یادگیری را برای از میان برداشتن شکاف مهارت‌های سازمانی ایجاد کنید / ۱۳

۴ روشی که مدیران می‌توانند انعطاف‌پذیری را بدون از دست دادن بهره‌وری افزایش دهند / ۱۷

رهبران مجبور نیستند بین دلسوزی و عملکرد یکی را انتخاب کنند / ۲۰

نگران ریسک کردن هستید؟ فهرستی از مزایا و معایب را بنویسید. / ۲۴

معرفی کتاب

۱۰ نکته مدیریتی سال ۲۰۲۲ که باید بدانید / ۲۶

BE

CAPABLE EFFECTIVE UNIVERSAL

TAKE YOUR SKILLS TO THE NEXT LEVEL

صاحب امتیاز: انجمن مشاوران مدیریت ایران
شورای سردبیری: محمد علی محمدی،
سعید احمدیان، رضا عرب عامری، حسن فروزان
فرد، علی پاکدوست
مدیر اجرایی: مژده علیدوستی
طراح و صفحه‌آرا: سیده بهاره میرفتحی بازکیانی
آدرس: جلال آل احمد، مقابل شهرآرا،
خیابان چهارم، کوچه مهدی نژاد، پلاک
۰۷۰، واحد ۳
تلفن: ۰۳۰-۸۸۲۴۶۹۲۹



انجمن مشاوران مدیریت ایران
(IMCA)
عضو شورای بین‌المللی موسسات مشاوره مدیریت
(ICMCI)

فصلنامه مشاور مدیریت

فصلنامه آموزشی - اطلاع رسانی
زمستان ۱۴۰۰، شماره پیاپی ۵۲ - شماره جدید ۲۶





رضا عرب عامری

دبیر انجمن مشاوران مدیریت ایران

حساس بودن به تغییر، شاید از کلیدی‌ترین شاخص‌های تاب‌آوری در فضای کسب و کار امروزی باشد. ایجاد تفکر حساس به تغییرات، همواره از وظایف مشاوران بوده و در یک جمله می‌توان گفت: راز موفقیت کسب و کارها، هوشیار بودن در برابر تغییرات است. نقش مشاوران در این میان بسیار پیچیده بوده و لازمه‌ی اثبات ضرورت تغییر در سازمان‌ها، آگاهی از آخرین تغییرات در تکنولوژی‌ها، نگرش‌ها، ابزارها و فرایندها در اکوسیستم کسب و کار می‌باشد.

در این شماره مکانیزم‌های موفق در استفاده از هوش مصنوعی بعنوان یکی از مهمترین ابزارها جهت مواجهه با تغییرات معرفی شده‌اند. همچنین بمنظور هدایت هدفمند افراد در مواجهه با این تغییرات، مسیرهای یادگیری و روش‌های بهره‌برداري از آنها ارائه شده‌اند. تفکر مبتنی بر ریسک، در هر بازاری، همواره راه‌گشای مسیرهای با عدم قطعیت خواهد بود. لذا علاوه بر معرفی راه کارها، مسیرهایی برای مدیریت اثربخش ریسک و مکانیزم‌های انعطاف‌پذیری موثر در مقابله با ریسک‌های سازمانی هم بعنوان بخش‌های دیگری از این نشریه در نظر قرار گرفته‌اند.

مشاوران همواره نماد ایجاد عملگرایی در سازمان‌ها می‌باشند و در این میان، کمک به مشاوران در بهبود این عملکرد، از وظایف صنفی و حرفه‌ای این انجمن می‌باشد و امید است با این شماره، توانسته باشیم این گام را مستحکم‌تر از گذشته برداشته باشیم.



چه چیزی باعث می‌شود یک شرکت در استفاده از هوش مصنوعی موفق عمل کند؟

ویجای د سیلوا
بروس لاولر

ویسترا، تولیدکننده بزرگ برق در ایالات متحده با یک مشکل مواجه شده بود. برای این که نیروگاه‌های آن عملکرد موثری داشته باشند کارمندان می‌بایست پیوسته صدها شاخص را تحت نظر داشته باشند، دما، فشار، سطح اکسیژن، و سرعت پمپ و فن را چک کنند - و مجبور بودند تنظیماتی را به صورت بلادرنگ انجام دهند. این فرایندی خیلی پیچیده بود و حتی برای ماهرترین اپراتور هم سخت بود که کار را همیشه درست انجام دهد.

نیروگاه برای مقابله با این چالش ابزاری را نصب کرد که توانش با هوش مصنوعی تأمین می‌شد - یک بهینه‌ساز سرعت گرمادهی - که صدها ورودی را تحلیل کرده و هر ۳۰ دقیقه توصیه‌هایی ایجاد می‌کرد.

نتیجه: افزایش یک درصدی کارایی. شاید زیاد به نظر نرسد ولی همین معادل میلیون‌ها دلار صرفه‌جویی و تولید کمتر گازهای گلخانه‌ای بود.

این بود که روابط بین فعالیت‌های انجام شده و سرمایه‌گذاری‌ها، و نتایج محسوس و پایدار را شناسایی کنیم.

هر شرکتی - صرف نظر از این که برنامه‌ریز، مجری یا نوظهور باشد - که امروزه بخواهد از فناوری‌های دیجیتال پیشرفته بهره‌برداری این فرصت را دارد که از بهترین رویکردهای عملی درس بگیرد.

ما فراتر از ارقام سطح بالا را بررسی می‌کنیم تا محرک‌های اصلی موفقیت را کشف کنیم.

اسرار پشت اپراتورهای هوشمند

می‌توان با چند فعالیت هماهنگ به جای یک حرکت جسورانه، در رقابت بهره‌برداری از داده‌ها و تحلیل‌ها پیروز شد. همه چهار بخش - رهبران، برنامه‌ریزها، مجریان، و نوظهورها - در فضایی پویا عمل می‌کنند که



را در مقایسه با یک شرکت متوسط داشته باشند. چرا بعضی از شرکت‌ها نسبت به سایرین عملکرد خیلی بهتری دارند؟

برای پاسخ به این سؤال، مک‌کینزی و هوش ماشینی برای تولید و عملیات (MIMO) ام‌آی‌تی ۱۰۰ کسب و کار را در بخش‌های مختلف از خودرو گرفته تا معدن مطالعه کردند. ما با کمک مصاحبه، تحقیق و نظرسنجی می‌خواستیم بفهمیم چطور از فناوری‌های دیجیتال، تحلیل داده، و هوش مصنوعی (MI) استفاده کرده‌اند؛ به چه چیزی می‌خواستند برسند؛ و چطور پیشرفت‌شان را پیگیری کرده‌اند. با بررسی ۲۱ شاخص عملکرد در نه دسته - استراتژی، تمرکز فرصت، مدیریت، استقرار، شراکت، افراد، پیاده‌سازی داده، بودجه، و نتایج - توانستیم ۱۰۰ شرکت را به چهار دسته تقسیم کنیم: رهبر، برنامه‌ریز، مجری، و سازمان‌های نوظهور. هدفمان

سطح انتظارات در حال افزایش است و تعداد مواردی که از یادگیری ماشینی استفاده می‌کنند کم‌کم زیاد شده و خودشان را در کسب و کار مرسوم جا می‌دهند.

هر کسی نباید تلاش کند که بلافاصله رهبر شود؛ بلکه افراد باید سعی کنند به وضعیت بهتر بعدی منتقل شوند.

رهبران بهترین عملکرد را دارند و حدود ۱۵٪ از نمونه را تشکیل می‌دهند. آنها با سرمایه‌گذاری در جاهای درست بیشترین سود را از فناوری‌های دیجیتال پیشرفته کسب کرده‌اند. رهبران به احتمال زیاد فرایندی تعریف شده برای ارزیابی و پیاده‌سازی نوآوری‌های دیجیتال دارند. همچنین احتمالش بیشتر است که مرتباً فرایند را دنبال کرده و بروزرسانی کنند. بنابراین در مقایسه با سایر گروه‌های پیشرفت خیلی بیشتری در ۲۰ تا از ۲۱ شاخص کلیدی عملکرد کسب کرده‌اند و در همه نه



دسته عملکرد جزو ۲۵٪ بالا بودند. برنامه‌ریزها حدود یک چهارم مجموعه داده هستند. آنها اغلب مهارت‌های زیاد و تخصص قابل توجهی در پیاده‌سازی داده‌ها دارند؛ برنامه‌ریزها روشمند عمل می‌کنند و تمرکزشان را روی سرمایه‌گذاری صحیح می‌گذارند. با این حال در خیلی از موارد این کارها نتیجه نمی‌دهد، هر چند که تعدادی از آنها در مرز پیوستن به گروه رهبران هستند. بعضی از برنامه‌ریزها می‌توانند به پیاده‌سازی‌های موفق خود اشاره کنند، با این حال تعدادی از آنها نتوانسته‌اند مواردی را که واقعا مهم هستند مقیاس‌بندی کنند. مابقی سعی دارند از «برزخ رهبر» که مک‌کینزی در سال ۲۰۱۸ توصیف کرد فرار کنند.

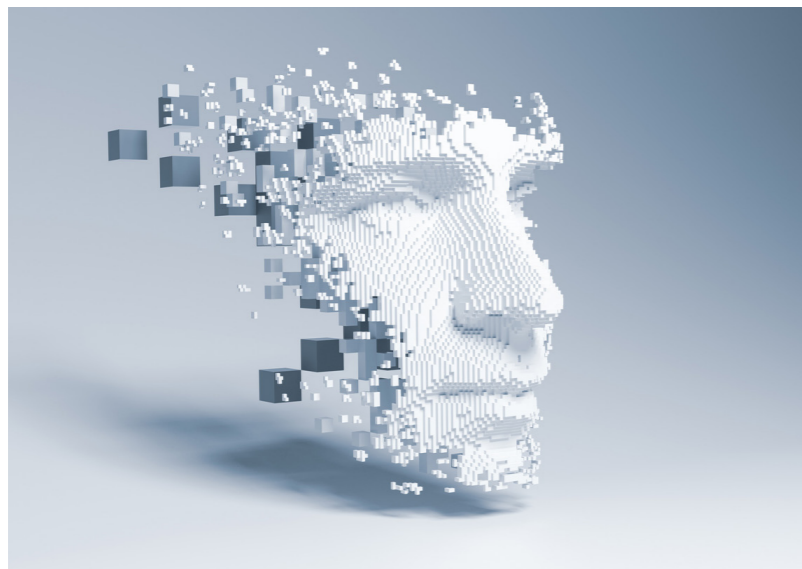
موفقیت نسبی دست یافته‌اند ولی برای مابقی سخت است که حتی بفهمند کجا باید سرمایه‌گذاری کنند. تعداد کمی از آنها استراتژی، مهارت یا زیرساخت لازم را برای فراتر رفتن در اختیار دارند.

پنج روش برای هوشمند شدن در هوش ماشینی

به طور کلی به این نتیجه رسیدیم شرکت‌هایی که در استقرار فناوری‌های دیجیتال پیشرفته موفق بوده‌اند، صادقانه ارزیابی کرده‌اند که از لحاظ نه شاخص عملکردی در چه جایگاهی قرار داشته‌اند. بر همین اساس توانستند چشم‌اندازی داشته باشند از این که می‌خواهند در سه یا چهار سال آینده کجا قرار بگیرند. در عین حال چند مورد امیدبخش را شناسایی کردند تا به پیروزی‌های سریع دست یابند. تحقیقات به طور ویژه پنج زمینه

موفقیت نسبی دست یافته‌اند ولی برای مابقی سخت است که حتی بفهمند کجا باید سرمایه‌گذاری کنند. تعداد کمی از آنها استراتژی، مهارت یا زیرساخت لازم را برای فراتر رفتن در اختیار دارند.

رهبران بهترین عملکرد را دارند و حدود ۱۵٪ از نمونه را تشکیل می‌دهند. آنها با سرمایه‌گذاری در جاهای درست بیشترین سود را از فناوری‌های دیجیتال پیشرفته کسب کرده‌اند.





داروسازی بیر از فرایند مدیریتی مستندسازی شده برای استقرار فعالیت‌های مختلف در یک نیروگاه استفاده می‌کند و این هم در کل شبکه اعمال شده و باعث افزایش درآمد می‌شود.

با این حال رهبران متوجه هستند که در این فضای که به سرعت در حال حرکتیم، تغییر اجتناب‌ناپذیر است. بیشتر رهبران مجموعه داده ما مدام فرایندهای خود را بهبود می‌دهند، در حالی که مجریان و برنامه‌ریزهای مجموعه داده ما اغلب گیر می‌کنند و همین توانمندی آنها برای مقیاس‌بندی موفق را محدود می‌کند.

استقرار.

سازمان‌های پیشرو MI را به صورت گسترده‌تر به کار می‌گیرند و از رویکردهای پیچیده‌تری استفاده می‌کنند. مثلاً تک‌تک رهبران MI را برای پیش‌بینی، بهینه‌سازی نگهداری، و حمل و نقل و لجستیک پیاده‌سازی کرده بودند. آنها همچنین رویکردهای پیشرفته مثل دید ماشینی برای تضمین کیفیت محصول را انتخاب می‌کنند. یکی از فعالان حوزه زیست‌دارو، آمگن، به این نتیجه رسید که عملیات سیستم بازرسی بصری فرصت‌های زیادی را برای خودکارسازی و استفاده از فناوری‌های هوش مصنوعی به همراه دارد. آمگن در حال توسعه یک سیستم بازرسی بصری معتبر با کمک هوش مصنوعی است که تشخیص اجزا را تا ۷۰٪ بهبود داده و مردودی‌های کاذب را تا ۶۰٪ کم می‌کند. هر چند کاربردهایی نظیر این تأثیر فوق‌العاده‌ای دارند، این شرکت‌ها متوجه هستند که برای هر تأثیر بلند مدت باید هم‌زمان اهرم‌های متعددی را به کار بگیرند و کلید آن استقرار گسترده در سطح شرکت است.

شراکت‌ها.

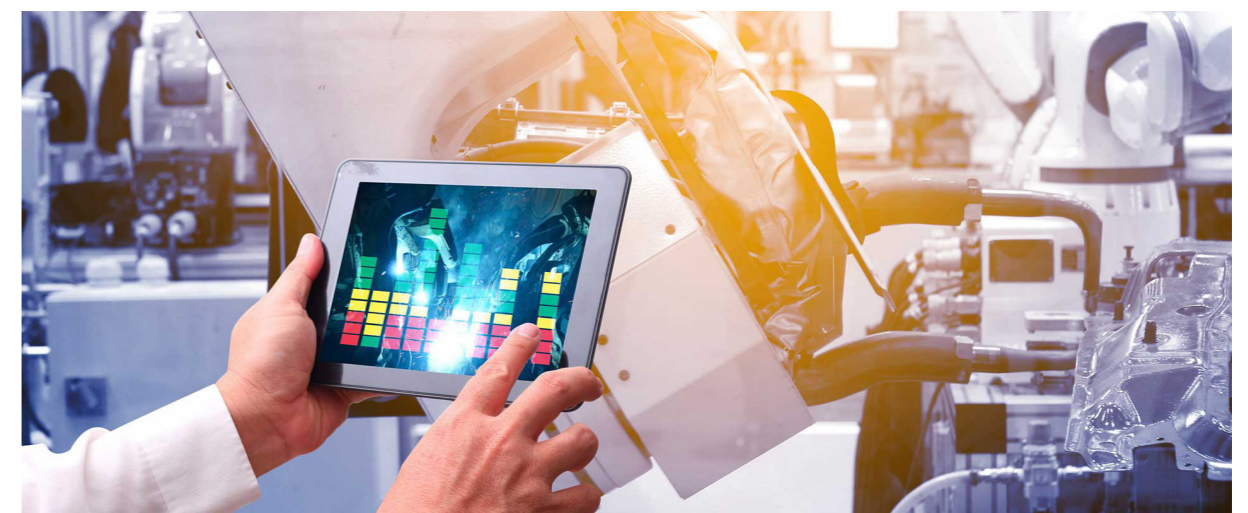
شراکت در میان شرکت‌های دانشی، استارت‌آپ‌ها، ارائه‌دهندگان فعلی فناوری، و مشاورین خارجی رایج است. با این حال رهبران با شرکای متفاوتی و با جدیت بیشتری کار کرده‌اند تا سرعت و یادگیری را به حداکثر برسانند.

برای نمونه Colgate-Palmolive و pepsico-frito lay دو شرکت تولیدکننده کالای مصرفی هستند که با Augury فروشنده سیستم‌ها کار کرده‌اند و در خط تولید خود از تشخیص سلامت ماشین مبتنی بر هوش مصنوعی استفاده کرده‌اند؛ در یک مورد این مانع از قطعی برق هشت روزه شد. Analog Devices که یک شرکت نیمه‌رسانا است، با مشارکت MIT کیفیت کنترل MI را توسعه داده‌اند که به آنها امکان داد تشخیص دهند کدام ابزارها و محصولات دچار نقص هستند. معنایش این بود که مهندسين شرکت تنها می‌بایست ۵٪ از داده‌هایی که قبلاً بازبینی می‌کردند را مرور کنند.

رهبران با وجود قابلیت‌های بهترشان در واقع بیشتر به شرکای خارجی متکی بودند تا یادگیری خودشان را تسریع بخشند و زمان تأثیرگذاری خود را بهبود دهند.

افراد.

شرکت‌های رهبر مراحل را طی می‌کنند تا مطمئن شوند حداکثر تعداد ذینفعان از مهارت‌ها و منابع مورد نیاز آنها برای استفاده از رویکردهای دیجیتال پیشرفته برخوردارند، نه این که این تخصص را فقط در دسترس متخصصین نگه دارند. بیش از نیمی از آنها میانی MI را به پرسنل خط مقدم خود آموزش می‌دهند و این آمار برای سایر شرکت‌ها تنها ۴٪ است. مک دونالدز



که یک رستوران جهانی با خدمات سریع است برای بهبود تعدادی از عملیات خود از MI استفاده می‌کند؛ برای مثال از پیش‌بینی پاسخ مشتری گرفته تا پیش‌بینی فوتبال به صورت بلادرنگ. شرکت رویکردی ترکیبی را برای انجام این کار انتخاب کرد: قطب علمی آن رویکردها را توسعه داده و آزمایش می‌کند و سپس آنها را به صورت ابزارهایی با کاربری راحت در می‌آورد که در دسترس همگان قرار می‌گیرند. این سیستم به اعضای تیم کمک می‌کند اهمیت داده‌های خوب را درک کنند و مهارت‌های شناسایی مسئله را افزایش دهند.

مشخص شد که از نظر رهبران استفاده از داده‌ها و تحلیل‌ها تا حد زیادی با نحوه عملکرد آنها عجین شده است، نه این که داده‌ها را بگذارند گوشه‌ای خاک بخورند و فقط مورد استفاده تعداد اندکی از کارمندان باشند.

در دسترس بودن داده‌ها.

رهبران داده‌ها را در دسترس قرار می‌دهند. همه رهبران پژوهش ما به کارمندان خط مقدم اجازه دسترسی به داده‌ها را می‌دهند، ولی این نرخ برای سایر شرکت‌ها ۶۲٪ است. آنها همچنین داده‌ها را از مشتریان و تأمین‌کنندگان تهیه می‌کنند و ۸۹٪ این افراد داده‌های خودشان را به اشتراک می‌گذارند. شرکت‌های پیشرو تقریباً همیشه دو برابر دیگران دسترسی به داده‌ها از راه دور را فراهم می‌کنند و میزان قابل توجهی از داده‌هایشان را در فضای ابری ذخیره می‌کنند. به طور خلاصه یکی از ابعاد مهم استفاده مؤثر از تحلیل‌ها، فرایند آزاد کردن داده‌هاست. یک نمونه خوب در این

مورد، Cooper Standard، تأمین‌کننده اتومبیل است. این شرکت تیم‌هایی را دارد تا در همان مراحل اولیه فرایند توسعه کاربردهای MI به مسئله استراتژی داده‌ها بپردازند. این تضمین می‌کند که همه موارد بر اساس داده‌های محکم و تمیز ساخته شوند. این فرایند آزادسازی داده‌ها کاملاً برخلاف خیلی از شرکت‌هایی است که در آنها اطلاعات به منزله قدرت است و به شدت از اطلاعات محافظت می‌شود.

بلوک‌های سازنده تحول دیجیتال.

ما به این نتیجه رسیدیم که پنج حوزه - مدیریت، استقرار، شراکت، افراد، و داده‌ها - هنگامی که در یک کتاب راهنمای جامع قرار بگیرند و توسط قطب علمی هماهنگ شوند بیشترین تأثیر را دارند. اما ابتدا شرکت‌ها باید صادقانه نقطه شروع خود را در نه دامنه ارزیابی کنند. از همین جا می‌توانند طرح انتقالی را شکل دهند. حتی اگر سخت باشد، کمک می‌کند اهداف میانه مدتی داشته باشید که موانع برای تغییر را از سر راه بر می‌دارند - استعداد و مهارت، ظرفیت سرمایه‌گذاری و زیرساخت‌های حیاتی مثل انتقال داده‌ها از سیستم‌های قدیمی به فضای ابری. هر چند که این جاه‌طلبی ممکن است بی حد و مرز باشد، قدم‌ها نباید خیلی کوچک باشند - بیشتر رهبران کارشان را با استفاده از داده‌ها و ابزارهای ساده برای تصمیم‌گیری شروع کردند، سپس سراغ تکنیک‌های پیچیده‌تر رفتند و هم‌زمان با کمک داده‌ها به بلوغ رسیدند. با وجود پیشرفت‌های قابل توجه اخیر

رهبران متوجه هستند که در این فضای که به سرعت در حال حرکتیم، تغییر اجتناب‌ناپذیر است.

در MI تازه فرصت‌های زیادی در حال آشکار شدن هستند. و همین ما را به یک تفاوت مهم دیگر بین رهبران ۳۰ و بقیه می‌رساند: پول. رهبران ۳۰ تا ۶۰٪ پول بیشتری خرج کردند و انتظار داشتند بودجه‌شان را ۱۰ تا ۱۵٪ افزایش دهند، در حالی که سایرین هیچ افزایشی نداشتند یا بودجه‌شان مقدار خیلی کمی بیشتر شده بود. معنایش این است که شکاف بین رهبران و سایرین می‌تواند در واقع بیشتر شود. مسیر هر شرکت بسته به نقطه شروع متفاوت خواهد بود. ولی رهبران هستند که نشان می‌دهند چه چیزی جواب می‌دهد.

نویسندگان تمایل دارند از دوان بونینگ، ارز کامینسکی، پیت کیمبال، رتسف لوی، اینگرید میلان، و آرون وانگ و همچنین برنامه ام آی تی و ال جی او برای مشارکت‌شان در این تحقیق و مقاله تشکر کنند.

◀ **ویجای د سیلوا از شرکای ارشد در شرکت مک کینزی است.**
 ▶ **بروس لاولر مدیر اجرایی MIT MIMO است.**





هر دفعه که کسی به کمپین من کمک می‌کند باریکس می‌زدم و حساب شبکه اجتماعی‌ام را هم روزرسانی می‌کردم.

این پست‌ها نه تنها کمک می‌کرد پول بیشتری جمع کنم، بلکه باعث شد وقتی به دوستان و آشنایان برمی‌خوردم بحث جمع‌آوری بودجه من مطرح شود. این حجم از پاسخگویی مرا وادار کرد در مقایسه با زمانی که تنها به اراده خودم متکی باشم، خیلی سخت‌تر کار کنم و در نهایت بیشتر از ۲۶۰۰۰ دلار جمع کردم.

دست کم گرفتن قدرت حمایتی یک اجتماع کار راحتی نیست. برای مثال قصد داشتم یک کتاب بازاریابی جدید برای یادگیری مهارت‌های تازه بخوانم ولی نگران بودم که مبادا زمان کافی برای تمام کردن و عمل به ایده‌هایم را نداشته باشم.

او به من کمک می‌کرد هر یک از جنبه‌های مبهم یا ناکارآمد صحبت‌م را درست کنم. صبح روز ارائه در زوم یک تمرین کامل انجام می‌دادیم. در نتیجه تمرینات بیشتر تعداد ارجاعاتم بیشتر شد و رشد کسب و کارم سرعت گرفت.

۲. اظهار و در میان گذاشتن اهداف در ملاء عام

لزوما نیاز نیست رئیسی را استخدام کنید تا به او جواب پس دهید، ولی باید تعهدات‌تان پیوسته به شما یادآوری شود.

طبق پژوهشی درباره اهداف سال جدید، افرادی که به هدفشان می‌رسند اغلب از تکنیکی با عنوان کنترل انگیزه استفاده می‌کنند. در این تکنیک آنها مدام اهدافشان را به خود یادآوری می‌کنند. بدین منظور اهداف بزرگ و والای

۱. شریکی برای پاسخگویی داشته باشید

چند سال قبل ایده‌ای به ذهنم رسید که برای بهتر شدن سخنرانی‌های کلیدی‌ام چه کاری انجام دهم: می‌بایست قبل از ارائه سخنرانی‌هایم را چند بار تمرین کنم و درباره محتوایش نقدهای سازنده بهتری دریافت کنم. ولی چیزی - ترس یا شاید تنبلی - مانع از انجام این کارها می‌شد. متوجه شدم به تنهایی نمی‌توانم پاسخگویی لازم را داشته باشم.

تحقیقات به خوبی موقعیت مرا بیان می‌کنند. مطالعه انجام شده توسط انجمن توسعه استعدادها به این نتیجه رسید که احتمال دستیابی به یک هدف، به پاسخگو بودن و دقیق بودن بستگی دارد. وقتی تصمیم می‌گیرید هدفی را دنبال کنید شانس موفقیت شما بین ۱۰٪ تا ۲۵٪ است. وقتی هدف‌تان را با شخصی که برایتان مهم است در میان بگذارید، این احتمال را تا ۶۵٪ بالا می‌برید. و اگر از وی بخواهید مرتباً با شما ملاقات کند تا روند کار را بررسی کنید، احتمال موفقیت تا ۹۵٪ افزایش پیدا می‌کند.

فوق‌العاده است، نه؟ تصمیم گرفتم این پژوهش را در بوتله آزمایش بگذارم و دوستی را استخدام کردم تا نقش «رئیس» مرا ایفا کند و از من بخواهد برای کارهای بزرگی که قصد انجامشان را داشتم به او جواب پس بدهم. می‌دانم احقانه به نظر می‌رسد ولی با وجود این که می‌دانستم رئیسی خیالی من هیچ قدرتی برای اخراجم ندارد، تا حد زیادی عملکردم را بهبود دادم. به هر حال نمی‌خواستم از من ناامید شود. هفته‌ها قبل از سخنرانی اصلی، سخنرانی‌ام را با او تمرین می‌کردم.

به جلی این که با استرس راه خود را به سوی اهداف‌تان باز کنید، در محیط جدیدی قدم بگذارید که از اهداف‌تان پشتیبانی کند.

بنابراین یک باشگاه کتاب کوچک ایجاد کردم و چند آدم باانگیزه هم پیدا کردم تا به آن ملحق شوند. تحقیقات نشان داده است که وقتی با دیگران کار می‌کنید و برای اهداف‌تان یک گروه تشکیل می‌دهید، علاقه، پشتکار، و احتمال موفقیت شما تا حد زیادی بیشتر می‌شود.

۳. محیط‌تان را عوض کنید

دنبال کردن یک هدف بلند مدت مثل نوشتن کتاب، ارتقای شغلی،

خودم را با تعداد هر چه بیشتری از افراد در میان می‌گذارم. مثلاً پارسال هدفم این بود که اولین باریکس خودم را انجام دهم. آن هم نه فقط یکی: می‌خواستم پشت سر هم ۲۰ تا باریکس بزنم. برای ادامه این مسیر کنترل انگیزه زیادی لازم داشتم. بنابراین این چالش را با هدف بزرگ دیگری پیوند دادم: ۲۰ هزار دلار برای سازمان غیرانتفاعی برادران بزرگ خاوران بزرگ جمع کنم. قسم خوردم که به ازای هر ۵ دلار اهدا شده یک باریکس بزنم.

۳ راهکار برای اینکه قابلیت پاسخگویی داشته باشید

دینا کاندل

هنگام شروع به کار پرانرژی و سر حال بودید. تقاضای کمک می‌کردید و دانش مربیان و مدیران‌تان را تا قطره آخر جذب می‌کردید تا به قله کوه برسید. ولی وقتی که طعم موفقیت را چشیدید، متوجه شدید که از نگاه کردن به پایین می‌ترسید. هر چه باشد حضور در رأس ترسناک است آن هم وقتی به تمام چیزهایی که ممکن بود از دست بدهید فکر می‌کنید. در این مقطع کمک خواستن دیگر برای کسب تجربه و یادگیری نیست بلکه گواهی بر این است که ممکن است برای کار در دست انجام کنار گذاشته شوید.

و هر چه موفق‌تر شوید، باید کمتر جواب پس دهید. این طور نیست که در قبال هیچ کس مسئولیت‌پذیر نباشید؛ بلکه اهداف‌تان عینیت بیشتری پیدا می‌کنند: رهبری تیم قانونی، اداره شرکت، مدیریت یک دپارتمان. پس فارغ از نتیجه می‌توانید بگویید «خب، نهایت تلاشم را کردم.» در عین حال تقویم‌تان به جای چیزهایی که باید در حال انجامش باشید، پر می‌شود از چیزهایی که باید انجام دهید. بنابراین به خودتان می‌آید و می‌بینید مشغول شرکت در جلساتی هستید که به نظر‌تان ارزش چندانی اضافه نمی‌کنند و با چنگ و دندان می‌جنگید تا برای کارها و پروژه‌هایی که واقعا تأثیرگذارند زمان باز کنید.

ترکیب پاسخگویی کمتر، فهرست طولانی کارهایی که باید انجام شوند، و ترس از بی‌کفایت به نظر رسیدن معمولاً باعث می‌شوند که در کارتان درجا بزنید. وقتی دیگر روی مهارت‌های فردی‌تان کار نکنیم، رشدمان متوقف می‌شود. به همین سادگی. برای شکستن این تله موفقیت باید میزان پاسخگویی‌تان را بیشتر کنید تا اقدامات‌تان تنها به قدرت اراده بستگی نداشته باشند. در اینجا سه راه برای شروع کار آورده شده است.

یا تغییری بزرگ در زندگی یک فرایند پیچیده و چند مرحله‌ای است. از دست دادن انگیزه در لحظات چالش‌برانگیز خیلی راحت است به خصوص اگر برای پشت سر گذاشتن آنها تنها به اراده خودتان متکی باشید. بیشتر افرادی که پیوسته به اهدافشان رسیده‌اند می‌گویند تنها به کنترل نفس متکی نبوده‌اند بلکه محیط را تغییر داده‌اند.

در واقع پژوهش دانشگاه ایالت فلوریدا به این نتیجه رسید شرکت‌کنندگانی که خویشتن‌داری زیادی دارند مراحل را طی می‌کنند تا وسوسه نشوند. هر چند این اشخاص اراده‌ای آهنین‌تر از حد میانگین دارند، علت موفقیت‌شان این است که از خویشتن‌داری خود به خوبی استفاده می‌کنند تا محیط‌هایی را انتخاب کنند که مانع از حواسپرتی و دور شدن از هدف می‌شوند. به عبارت دیگر به جای این که خود را وادار کنند در اینستاگرام چرخ نزنند، موبایل‌شان را در خانه جا می‌گذارند یا اپلیکیشن را در مرورگر خود مسدود می‌کنند. افرادی که بهتر از همه در مقابل وسوسه‌ها مقاومت می‌کنند، در مقایسه با دیگران زمان کمتری را به جنگیدن با این وسوسه‌ها اختصاص می‌دهند چون محیط‌شان را طوری بهینه کرده‌اند که مانع از حواسپرتی شود.

به جای این که با استرس راه خود را به سوی اهداف‌تان باز کنید، در محیط جدیدی قدم بگذارید که از اهداف‌تان پشتیبانی کند. مثلاً وقتی مقید به یک قرارداد قانونی باشید مسلماً علاقه دارید که پیشرفتی



تصویر نمادین از تمرکز و دستیابی به اهداف.

مسیرهای یادگیری را برای از میان برداشتن شکاف مهارت‌های سازمانی ایجاد کنید

مارک زاو-ساندرز
جورجینا پیک



با شتاب گرفتن همه تغییرات اخیر در بازار کار به علت کووید، شکاف مهارتی بیشتر شده است؛ پارسال انجمن اقتصاد جهانی چنین برآورد کرد که پرداختن به شکاف ممکن است منجر به افزایش ۶٫۵ تریلیون دلاری GDP تا سال ۲۰۳۰ شود. در عین حال دنیا با محتوای مختلف با هدف یادگیری اشباع شده است. پس بهترین راه برای اطمینان از این که مردم می‌توانند محتوای مناسب را پیدا کنند و مهارت‌های لازم برای بستن این شکاف را کسب کرده و به نتایج قابل توجه در سازمان‌تان برسند چیست؟

پاسخ برای بیشتر شرکت‌ها مسیر یادگیری است: یک سری فعالیت‌های مشخص، اغلب از منابع مختلف و به شکل‌های متفاوت که هدف از ایجا آنها بهبود مهارت‌ها و رفتارهای کارمندان بوده است. سیستم‌های یادگیری شرکتی - پلتفرم‌های تجربه یادگیری (LXPها) و سیستم‌های مدیریت یادگیری (LMSها) - کمک می‌کنند مسیرهای یادگیری جزو تجربیات اصلی کاربر باشند: همین را یادگیری می‌توانی این کار را انجام دهی. در حقیقت هر دفعه که یک کارمند محتوا را با دیگری به اشتراک می‌گذارد - خواه از طریق ایمیل، خواه اسلک، مایکروسافت تیمز، یا لینکدین - یک مسیر یادگیری غیررسمی ایجاد می‌شود. جمع‌آوری محتوا بیش از پیش جایگزین تولید محتوا به روند سابق می‌شود.

این موضوع تنها در دنیای شرکت‌ها دیده نمی‌شود؛ انفجار ویدئوهای واکنشی در یوتیوب و تیک‌تاک نمونه‌هایی هستند که نشان می‌دهند این موضوع در رسانه‌های اصلی چقدر محبوب است و ارزش افزوده به همراه دارد.

بسپارد، و طیف وسیعی از گزینه‌های یادگیری را فراهم می‌کند.

✓ **تازگی.** محتوای تازه و جدید در حوزه‌هایی مثل یادگیری ماشین که به سرعت تغییر می‌کنند حیاتی است. کلاسیک‌های همیشگی (مثل این قطعه ۱۹۷۳ راجع به تفکر و نوشتن) می‌توانند دهه‌ها در حوزه‌هایی مثل نوشتار که تحولات آهسته‌تری دارند، دوام بیاورند.

✓ **ارائه‌دهندگان.** برای تنوع ارائه‌دهندگان مختلفی را در مسیر خود بیاورید. همچنین دیدگاه‌ها و نویسندگان متفاوتی را فراهم کنید تا هر گونه تبعیض از میان برود.

✓ **طول.** محتوای کوتاه به راحتی توجه نوآموز را جلب کرده و گزینه مناسبی برای معرفی و خلاصه‌سازی مفاهیم است. برای افزایش مهارت و کارایی می‌توان محتوای طولانی‌تر را به آن ضمیمه کرد.

ساخت مسیر پروسه‌ای تکرارشونده و غیرخطی به نظر می‌رسد. گنجاندن یک مورد خاص مابقی مسیر را شکل خواهد داد و باعث حذف یا

دیگر؟ آیا ترتیبی منطقی وجود دارد که داستانی را تعریف کند که نوآموز قادر به دنبال کردنش باشد؟ آیا محتوایی مناسب برای تهیه نوآموز در آغاز کار وجود دارد، محتوای پیشرفته‌تری هست که در کوشان را عمیق‌تر کند؟ آیا موارد مکمل یکدیگر هستند یا مورد تکراری غیرضروری وجود دارد؟ آیا مدت زمان کلی مسیر برای مخاطبان و مزایای مد نظر مناسب است؟

سپس باید ساختار مسیرتان را با محتوا جلا دهید. توجه کنید که برخورداری از ساختار باعث می‌شود که جمع‌آوری محتوا با سرعت خیلی بیشتری انجام شود و تحقیقات تخصصی‌تر پی گرفته شوند. در اینجا چک‌لیستی آورده شده که به شما کمک می‌کند محتوای مناسب را برای مسیرتان پیدا کنید.

✓ **روش‌های ترکیبی.** ارائه انواع مختلف قالب‌ها (مقاله، ویدئو، پادکست، اینفوگرافیک و غیره) کمک می‌کنند که نوآموز بیشتر درگیر کار شود، مفاهیم را بهتر به خاطر

تحلیل کند موفقیت‌مان محدود می‌شود. در مقابل برای این که تصویری از همکاران به دست بیاورید رویکردی غیرسنتی داشته باشید. به علاوه دقت کنید که اسم مسیرتان هم مهم است. «مکالمات دشوار»، «پشتکار»، و «مشارکت با همکاران» نمونه‌هایی از مسیرهای معقول هستند. ولی «مذاکرات بحران»، «کنترل آمیگدالای شما»، یا «تغییر دیدگاه» مسیرهایی هستند که باعث تهیه افراد می‌شوند.

مسیرهای تأثیرگذار

وقتی نیازها و علائق نوآموز را بهتر فهمیدید، وقتش است که مسیرهایی را برای حمایت از وی ایجاد کنید. برای طراحی مسیر خوب باید ساختار بندی و منبع را با تفکر انتخاب کرد.

یک مسیر مناسب به ساختاری صحیح نیاز دارد. آیا از هدف مسیر به خوبی آگاه هستید؟ برای چه کسی است؟ آیا برای آموزش و اطلاع دادن است یا برای الهام بخشیدن یا چیز



برای طراحی مسیر خوب باید ساختار بندی و منبع را با تفکر انتخاب کرد.

نیازمندی‌های یادگیری و سختی‌های آن صحبت کنید و تا زمانی که به علل ریشه‌ای نرسیده‌اید به پرس و جو ادامه دهید. مثلاً همکاری را در نظر بگیرید که می‌گوید «من در ارائه دادن خوب نیستم.» به جای این که سراغ راه‌حلی برای طراحی ارائه یا داستان‌گویی بروید، عمیق‌تر کندوکاو کنید برای این که بفهمید چه نگرانی‌هایی دارد سوالاتی از این قبیل پرسید: «چطور برای ارائه‌هایت آماده می‌شوی؟» «از ارائه‌هایت چه انتظاری داری؟» یا «قبل از ارائه و در طی آن چه حسی داری؟» شاید به این نتیجه برسید که اعتماد به نفس پایین و ذهنیت ثابت علل ریشه‌ای هستند که می‌توانند مسیر شما را شکل دهند تا به نوآموز کمک کنید به اهدافش برسد. سپس ممکن است برخی از نیازها و مسیرها را هم طبق زمان و کاربری‌شان اولویت‌بندی کنید تا با سرعت هر چه تمام‌تر به ارزشمندترین آموخته‌تان دست پیدا کنید.

در عین حال سعی کنید خود را به تفکر شرکتی سنتی محدود نکنید. انسان‌ها خیلی از خصوصیات شغلی خود مثل القاب شغلی، نقش و شرح شغل فراتر و متنوع‌ترند. اگر دنبال سرنجی باشیم تا ببینیم چطور باید به یک نفر انگیزه بدهیم که برای یادگیری، شرح شغلش را

مسیرهای یادگیری در بهترین حالت منابع آموزشی متمایز را به تجربه‌های یادگیری غنی، متنوع، جامع و روشنگرانه تبدیل می‌کنند که هم روی زندگی حرفه‌ای و هم زندگی شخصی تأثیری بزرگ می‌گذارند. در بدترین حالت - و این خیلی بیشتر رایج است - ضایعاتی را وارد دریای اطلاعات شرکتی می‌کنند و در نهایت منجر به گیج و گمراه شدن نوآموزان می‌شوند.

دسته‌بندی و سازماندهی اطلاعات هم هنر است و هم علم. در ادامه چک لیستی تهیه کرده‌ایم تا کمک کند متوجه شوید چطور باید افراد را برای ایجاد مسیرهای یادگیری انتخاب و دسته‌بندی کنید. این مسیرهای یادگیری باید آموزنده بوده، افق دید را گسترش دهند، و موجب ارتقای عملکرد شغلی شوند.

کدام مسیرهای یادگیری؟

خب، کدام مسیرهای یادگیری را باید بسازید؟ تعدادی از منابع مرتبط محصور درون دیوارهای شرکت سرنج را به دست‌تان می‌دهند؛ برای مثال کوئری‌های جستجو، اولویت‌های کسب و کار، تحقیق درباره ترندها و مهارت‌های آینده، و شرح شغل. این داده‌ها را در طی مکالمه با مخاطبین هدف در اختیارشان بگذارید و درباره



۴ روشی که مدیران می‌توانند انعطاف‌پذیری را بدون از دست دادن بهره‌وری افزایش دهند

نوشته مارگارت ام. لوجیانو

دو سال گذشته نشان داده که کارمندان به انعطاف‌پذیری بیشتری نیاز دارند - و بدین منظور تمایل دارند شغل‌شان را تغییر دهند. انعطاف‌پذیری مزایایی فوق‌العاده برای کارمندان دارد. مزایایی از قبیل فرسودگی کاری کمتر و رضایت شغلی بیشتر.

با این وجود این باعث هزینه‌های فزاینده برای مدیران می‌شود، زحمات زیادی بدون هیچ توجیهی به هدر می‌رود، و کارمندان نمی‌توانند در خواست‌های مراجعین را به سرعت پاسخ دهند.

برگزاری گردهمایی‌های کوچکی که زمانی به تیم‌ها اجازه می‌داد برای یافتن راه‌حل بارش فکری داشته باشند و تلاش‌هایشان را در یک جهت متمرکز کنند، اکنون سخت‌تر شده است. گاهی روزها طول می‌کشد تا بیشتر اعضا در یک زمان در فضای مجازی مشترک جمع شوند (از جمله فردی که روی صندلی دندانپزشکی نشسته و نصفه و نیمه گوش می‌دهد).

مدیران برای افزایش انعطاف‌پذیری در تیم‌های خود به راهنمایی و حمایت نیاز دارند - در غیر این صورت ممکن است دچار فرسودگی شغلی شده یا دنبال کار جدیدی بگردند. در اینجا چهار روش ارائه شده که مدیران به کمک آنها می‌توانند بدون این که دچار هزینه‌های کمرشکن هماهنگی شوند یا پیشرفت‌شان متوقف شود، انعطاف‌پذیری را برای تیم‌ها به ارمغان بیاورند.

توضیحاتی ارائه کنید که مسیر به طور دقیق چطور کمک‌شان می‌کند.

توضیحات در سطح محتوا مثل علت گنجاندن آن یا زیربخشی که به ویژه با این موضوع مرتبط باشد. اینها نه تنها مفید و کارآمد هستند، بلکه به نوآموز اطمینان می‌دهند خالق مسیر خودش محتوا را به درستی بازبینی کرده است (البته همیشه این طور نیست!).

گواه اجتماعی. اگر مسیر توسط متخصص موضوع یا رهبری تأثیرگذار در کسب و کار ایجاد یا تأیید شده باشد، احتمال این که نوآموزان آن را دنبال کنند بیشتر است.

همچنین اگر قرار است مسیر به اندازه استحقاقش بازدیدکننده داشته باشد، باید این توضیحات و مزایا را به اطلاع مخاطبین هدف خود برسید. آن را به یک رویداد یا کار جدید ارتباط دهید و در مسیرتان از آنها استفاده کنید. روی کانال ارتباطی شرکت خود کمپینی راه بیندازید و پیام‌تان را تقویت کنید. ذینفعان ارشد و تأثیرگذار را قانع کنید تا آن را تبلیغ کنند.

هر کسی در سازمان شما می‌تواند مسیرهای یادگیری درخشان را سازماندهی کند. این مسیرها نقش مهمی برای ارتقای مهارت در سازمان خواهند داشت و تأثیری بزرگ روی نوآموز خواهند داشت. نیروی کارتان را آموزش دهید و تشویق‌شان کنید به متخصصان این موضوع تبدیل شوند و برای به اشتراک گذاشتن تخصص‌شان مسیرهای یادگیری باکیفیتی ایجاد کنند. نیروی کارتان را به سمت مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز خودتان و آنها هدایت کنید.

مارک زاو - ساندرز

رئیس و هم‌بنیانگذار filtered.com است. شرکتی که کارهای مشاوره‌ای را با فناوری ترکیب کرده تا ظرفیت‌ها را بیشتر کند و تغییر در کسب و کار به وجود بیاورد. آدرس لینکدین مارک را در اینجا پیدا کنید.

جورجینا پیک

مدیر محصول داده‌ها در filtered.com است. تخصص او ساخت محصولات با استفاده از یادگیری ماشین است تا به مصرف‌کنندگان و کسب و کارها کمک کند تصمیمات داده-محور بگیرند و پژوهشی نیز درباره توضیحات راجع به سیستم‌های توصیه‌گر منتشر کرده است.

تأیید احتمالات خواهد شد. شاید فکر کنید مقاله‌ای عالی پیدا کرده‌اید ولی بعداً ویدئو یا دوره‌هایی را جایگزین آن کنید تا مطمئن شوید که مسیر دارای تنوع، دستاورد مثبت، نوآوری، و پوشش‌دهی است (این خصوصیات اغلب در سیستم‌های توصیه‌گر می‌شوند). شاید به این نتیجه برسید که باید مرحله تحقیقات و تعریف را بازبینی کنید تا نیازهای نوآموز شفاف‌سازی شوند و چیزهای بیشتری درباره محتوای در دسترس کشف کنید.

این نمونه‌ای از ساختار مسیر برای مصورسازی داده‌هاست:

◀ **پیش غذا - ادوارد توفت:** شواهد زیبا (هابلایت‌ها)، Intelligence Squared (یوتیوب)، ویدئو

◀ **شرح ساده، و قابل دسترس -** ۵ تا از مهم‌ترین اصول مصورسازی داده‌ها، در راستای علوم داده (رسانه)، مقاله

◀ **روش‌شناسی ۱-** تحلیل داده‌ها و مهارت‌های ارائه: تخصصی‌سازی رویکرد PwC، کورسرا، دوره

◀ **روش‌شناسی ۲-** مصورسازی داده‌ها: مصورسازی داده‌ها با مبانی تابلو، یادگیری آینده، دوره

◀ **روش‌شناسی ۳-** مقدمه‌ای بر مصورسازی داده‌ها در پایتون، در راستای علوم داده (رسانه)، مقاله

◀ **نمونه‌ای از کاربرد مهارت ۱-** مصورسازی داده‌ها، مرکز بازبینی کسب و کار هاروارد، گزارش

◀ **نمونه‌ای از کاربرد مهارت ۲-** اشتباهات، تعدادی استخراج کردیم، اکونومیست (رسانه)، مقاله

◀ **مطالعات بیشتر -** واژگان بصری فاینشال تایمز، فاینشال تایمز (گیتاب)، اینفوگرافیک

مسیرهای محبوب

اگر مسیر را بسازید، آنها استقبال می‌کنند؟ با توضیح و تشریح مسیرتان به صورت مناسب احتمال آمدن‌شان را افزایش دهید.

نوآموزان بعد از فهمیدن این که چرا یک مسیر برایشان مفید است انگیزه بیشتری دارند تا روی آن زمان بگذارند. کلیه مزایا از قبیل موفقیت در کار، توسعه شخصی، یا لذت یادگیری را توضیح دهید تا نوآموز فرصتی داشته باشد که آنها را در مقابل هزینه‌های غیرقابل اجتناب سبک‌سنگین کند (زمان و توجه اندک). از روش‌های زیر برای بیان ارزش مسیرهایتان استفاده کنید:

توضیحات در سطح مسیر درباره این که مسیر چه دستاوردهایی برای نوآموز خواهد داشت. در صورت امکان آن را برای صنعت یا سازمان‌تان سفارشی‌سازی کنید. مثلاً برای شروع کار در سطح شرکت به هر واحد/تیم



وقتی کارمندان در کنار یکدیگر کار می‌کنند تجدید نظر کنید

برای کارهای پیچیده‌ای که به کار تیمی نیاز دارند، نمی‌توان انعطاف‌پذیری کاملی برای کارمندان مهیا کرد (یعنی توانایی کار کردن به هر مدت زمانی و در هر موقعی). با این وجود بازگشت به کار هفتگی استاندارد دفتری هم دردی را دوا نمی‌کند. بنابراین مدیران باید درباره نیازمندی‌های پروژه عمیق و متفاوت فکر کنند و متناسب با آن برنامه‌ریزی داشته باشند.

مدیران برای کارهای پروژه‌محور باید به دقت وظایف و جدول زمانی پروژه را مشخص کرده و از پیش از کارمندان بخواهند که در طی مراحل کلیدی پروژه (مثل آغاز، میانه، پایان) یک سری روزهای مشخص را برای انجام وظایفی که همپوشانی دارند کنار بگذارند.

در جریان‌های کاری که کمتر قابل پیش‌بینی هستند، برنامه‌ریزی را طبق زمان تقویم انجام دهید. مثلاً در طی هفته دوم ماه از کارمندان انتظار می‌رود که از ۱۰ صبح تا ۵ بعدازظهر کار کنند. سپس اجازه دارند که تصمیم بگیرند مابقی ماه کدام ۴۰ ساعت (+/-۱۰) را تمایل دارند کار کنند. برنامه‌ریزی برای سلسله فعالیت‌ها تا حد زیادی زیان‌برنده و هزینه‌های شروع مجدد پروژه را کم می‌کند، به ویژه وقتی اعضا روی چند پروژه مشغول کار هستند.

درباره این که چه کسانی با هم کار می‌کنند تجدید نظر کنید

در محیط‌های کاری که همپوشانی فیزیکی و زمانی کمتری بین کارمندان وجود دارد، مدیران باید تیم‌های بزرگتر خود را به سیستم‌هایی تقسیم کنند که چند تیم کوچکتر، دارای اختیار و مرتبط دارند. تیم‌های کوچکتر انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری را فراهم می‌کنند. برای مثال وقتی تیم نه نفره خود را به سه تیم سه نفره تقسیم کنید، اعضا قدرت تصمیم‌گیری دارند و راحت‌تر می‌توانند کارهایشان را هماهنگ کنند. به عبارت دیگر مدیران باید دنبال هماهنگی عمودی باشند (مدیر باید بفهمد چطور این پروژه را تکمیل کند و خواسته‌های کارمندان را برآورده سازد) و در کنار آن هماهنگی افقی را هم بین گروه کارمندان برقرار سازد (اعضا باید بدانند چطور سهم خود از پروژه را انجام دهند و با خواسته‌های هم کنار بیایند).

این پیکربندی مجدد کمک می‌کند که هزینه‌های هماهنگی که بر دوش مدیران است کم شود، بدون این که مجبور باشند همه آنها را گردن سازگارترین کارمندان بیندازند. هر کارمند فقط باید با یکی دو نفر دیگر از افراد هماهنگ شود و نه هر کسی که در تیم بزرگتر است. گروه‌های کوچکتر همچنین «طفره‌روی اجتماعی» کمتری دارند یعنی وقتی افراد عضوی از یک تیم

هستند، نسبت به حالت انفرادی کمتر تلاش می‌کنند. این مورد به ویژه در تیم‌های غیرمتمرکز بیشتر اهمیت دارد چون برای مشغول بودن (یا مشغول به نظر رسیدن) فشار اجتماعی کمتری روی آنهاست.

درباره به اشتراک‌گذاری اطلاعات تجدید نظر کنید

وقتی کارمندان در کنار یکدیگر قرار گرفتند و ساعات کاری نسبتاً مشابهی داشتند، راحت‌تر می‌شد با برگزاری جلسات همه را در جریان امور قرار داد و با قدم زدن در اطراف از مسائل مهم باخبر شد. برای رد و بدل اطلاعات جدید و مهم تنها برداشتن چند قدم لازم بود (یا شاید یک سواری کوتاه با آسانسور).

انتظار طولانی برای باخبر شدن از روزرسانی‌ها یا پاسخ سوالات باعث از بین رفتن بهره‌وری می‌شود. بنابراین برای منعطف بودن محیط کار، اطلاعات باید در دسترس باشند. ابزارهای متعددی وجود دارند که راحت‌تر بتوان کار غیرهمزمان را انجام داد. با این حال کارمندان باید بدون فوت وقت از این ابزارها استفاده کنند. مثلاً پست کردن یک محصول کامل در ریپازیتوری مشترک بعد از چند هفته کار، کاری از پیش نمی‌برد. از آنجا که ممکن است کارمندان چندین ساعت یا حتی چندین روز در دسترس نباشند، دسترسی داشتن و اطلاع از روند پیشرفت کار اهمیت خیلی زیادی دارد.

شفاف بودن پیشرفت کار اغلب باعث می‌شود که کارمندان بیشتر پاسخگو بوده و مدیران سریعتر متوجه شوند که کارمند چه زمانی به کمک نیاز دارد (با فرض این که مرزهای مناسبی برای احساس

امنیت کارمندان در نظر گرفته شده است). مدیران باید مجدداً از ابزارهای کلاسیک مدیریت پروژه مثل ماتریس RACT استفاده کنند. این ابزار نشان می‌دهد که در هر یک از وظایف چه کسی مسئول و پاسخگو است، با چه کسی مشورت شده و چه افرادی از روند کار مطلع هستند.

درباره پروژه کارمندان تجدید نظر کنید

مدیران با ترکیب و گسترش سه مرحله قبلی باید عمیق‌تر از هر زمانی درباره ساختار وظایف و اولویت‌های کارمندان‌شان فکر کنند. هر یک از بخش‌های کار را مشخص کنید و ببینید که چه ارتباطی با یکدیگر دارند. در نتیجه می‌توانید بفهمید که برنامه‌ریزی سلسله فعالیت‌ها چه زمانی لازم است و کی می‌توانید تکه‌های مجزای پروژه را بر عهده زیرگروه‌های کوچکتر بگذارید. همه این اطلاعات را در یک محل مشترک ضبط و روزرسانی کنید.

فهمیدن ارتباط بین کارهای مختلف به ویژه برای تنظیم اولویت‌ها اهمیت دارد تا بتوانید از گلوگاه جلوگیری کنید. اولویت داشتن همه چیز یعنی اولویت نداشتن هیچ چیز. خیلی از افراد بدون برخورداری از راهنمایی، تصمیم می‌گیرند به جای این که با یک مسئله مبهم و پیچیده سر و کله بزنند (که برایشان مجهول است، چند نفر از هم‌گروهی‌ها و همچنین تیم‌های بازاریابی و عملیات را مشغول می‌کند)، اول کارهای ساده‌تر و کوچکترشان را انجام دهند. احتمالش زیاد است که اولویت‌ها در طول زمان تغییر کنند، به ویژه در محیط‌های پویا. اطلاع دادن اولویت‌ها به طور مدام و با وضوح

کافی کمک می‌کند مطمئن شوید که وقت و زحمات کارمندان‌تان به خوبی مورد استفاده قرار می‌گیرد، فارغ از این که در چه زمان یا مکانی مشغول کار هستند.

اگر کارمندان می‌خواهند از مزایای انعطاف‌پذیری برخوردار شوند، باید مسئولیت‌هایی را هم که به همراه دارد بپذیرند؛ برای مثال حل مشکل به صورت مستقل، و بررسی و ارائه روزرسانی‌ها. با این وجود معنایش این نیست که آنها را در طوفان به حال خود رها کنید. مدیران کماکان وظیفه دارند مطمئن شوند که همه در جهتی یکسان به سمت محل درست پارو می‌زنند - حتی اگر در زمان‌های متفاوت مشغول پارو زدن باشند.

برای افزایش انعطاف‌پذیری کارمندان بدون از دست رفتن بهره‌وری - یا سلامت روانی - مدیران باید درباره این که کارمندان چه زمانی همکاری می‌کنند، چه کسانی باید همکار باشند، و اطلاعات چگونه و با چه کسی باید در میان گذاشته شوند متفاوت ببینند. در عین حال باید مراقب باشند که از آخرین تغییرات مطلع بوده و هر تغییری در اولویت‌ها را سریعاً به اطلاع برسانند. مارگارت ام. لوجیانو استادیار مدیریت و سازماندهی در کالج کسب و کار اسمیل دانشگاه ایالت پنسیلوانیا است.



teamwork makes the dream work!



مشخص می‌کند، مسئله ظرفیت: برای مدیرانی که زمان خود را صرف ابراز همدلی می‌کنند، سازمان‌شان باید کارهایی را که مهم نیستند کنار بگذارد. گفتن این حرف راحت است، ولی در عمل چالش‌برانگیز است. او طی صحبت با کارشناس داروخانه تأکید کرد که «ما همیشه سر اولویت‌بندی گیر می‌کنیم. مشخص کردن این که کجا باید

تجربه کارمندان به شما نمی‌دهند، همچنین نشان‌دهنده دلسوزی واقعی نیز نیستند. همانطور که یکی از مدیران شرکت انرژی فورچون ۱۰۰ گفته بود مکالمات پای دستگاه آسردکن مشخص کرد که کارکنان سازمانش «حالشان از تالارهای شهر به هم می‌خورد - به پیام‌ها یا خالصانه بودن دلسوزی اعتماد ندارند.»

داده‌ها: کشف کنید که چه چیزی مهم است

ما به این نتیجه رسیدیم که خیلی از رهبران فکر می‌کنند به خوبی می‌دانند چه چیزی بیشترین اهمیت را برای ذینفعان اصلی دارد و از همین رویکرد برای حل چالش استفاده می‌کنند، ولی مشخص نیست که واقعا چه کاری انجام می‌دهند. عمل کردن بر اساس اولویت‌هایی که به خوبی شناخته نشده نه تنها مؤثر نیست، بلکه می‌تواند به ضرر رهبران نیز باشد؛ چرا که اعمال‌شان نشان می‌دهد نمی‌دانند کارمندان‌شان با چه چالش‌هایی دست و پنجه نرم می‌کنند. همانطور که یکی از رهبران بیان کرد «دلسوزی کورکورانه خطرناک‌تر و هزینه‌برتر از عدم دلسوزی است.»

رهبران باید درباره این که چه چیزی واقعا برای کارمندان مهم است داده جمع‌آوری کنند نه این که فرض کنند همه چیز را می‌دانند. برای مثال داستان‌های زیادی درباره رهبران ارشدی شنیده‌ایم که نتوانسته‌اند تفاوت بین دورکاری لوکس خود در دوره پاندمی و تجربه نه چندان ایده‌آل کارمندان‌شان را درک کنند. هدف این است که به داستان واقعی برسیم. سؤالاتی عینی بپرسید مثل این که «در ماه گذشته بیشتر از همه با چه چیزی کلنجار می‌رفتید؟» یا «چه تغییری در محل کار بیشترین تأثیر مثبت را روی رفاه تو داشته است؟»

یادتان باشد که روش‌های مختلف جمع‌آوری داده انواع مختلفی از اطلاعات را تحویل داده و سیگنال‌های متفاوتی می‌فرستد. نظرسنجی و تالار شهر برای سنجش ترندها خوب هستند ولی درک عمیقی از

عمل کردن بر اساس اولویت‌هایی که به خوبی شناخته نشده نه تنها مؤثر نیست، بلکه می‌تواند به ضرر رهبران نیز باشد؛ چرا که اعمال‌شان نشان می‌دهد نمی‌دانند کارمندان‌شان با چه چالش‌هایی دست و پنجه نرم می‌کنند.

کار را رها کنیم، به ویژه با توجه به عملکرد کوتاه مدت، کاری بسیار تنش‌زاست.» رهبران برای تمایز گذاشتن میان ابعاد مهم عملکرد و ابعادی که صرفا جذاب هستند باید سؤالاتی از این قبیل بپرسند «چه حجمی از گزارش‌ها راجع به زمانبر و هزینه‌بر بودن کار بدون ارزش افزوده است؟» یا به بیان دقیق‌تر «دو نتیجه‌ای که دریافت می‌کنید ولی واقعا مطالعه نمی‌کنید چیست؟» مدیران خط بهترین موقعیت را برای در نظر گرفتن اولویت‌بندی دارند. آنها مستقیما می‌دانند که چه کاری انجام می‌شود و چه کسانی انجامش می‌دهند، ولی به کمک نیاز دارند. رهبران باید به مدیران کمک کنند تا یادشان بماند مسئله بده بستان بین عملکرد و دلسوزی نیست، بلکه تبادلی است بین عناصر متفاوت هر یک از اینها طوری که بتوانند زمان‌شان را خالی کنند و روی آنچه که بیشترین ارزش را ایجاد می‌کند متمرکز شوند. رهبران ارشد باید

در مقابل مکالمات تک به تک روشی ایده‌آل هستند تا بفهمید کارمندان با چه چالش‌هایی مواجهند و دلسوزی واقعی خود را انتقال دهید. همان مدیر اخیرا با یکی از کارمندان‌ش که پدرش مدتی خیلی بیمار بوده یک فنجان قهوه نوشیده بود. کارمند به او گفته بود که این چقدر برایش ارزش دارد: «تو در طی شش ماه اولین نفری هستی که از من پرسیده اوضاعم چطور است.» این مکالمات مهم هستند ولی به زمان زیادی نیاز دارند و کمک نمی‌کنند تصویر بزرگ را ببینید. بهترین رویکرد ترکیبی از روش‌هاست و باید با تفکر تصمیم بگیرید که می‌خواهید از کدام یک استفاده کنید و برای کسب بهترین نتیجه چطور آنها را ترکیب می‌کنید.

اولویت‌بندی: برای دلسوزی زمان بگذارید

زمانبر بودن این مکالمات ناشی از همدلی یک مسئله اساسی را



رهبران مجبور نیستند بین دلسوزی و عملکرد یکی را انتخاب کنند

نوشته مارک مورتنسن
هائیدی ک. گاردنر

پارسال دقیقا قبل از تعطیلات رزا، رئیس خدمات مشتریان در شرکت بیمه سلامت، ملاقات ماهیانه‌اش در تالار شهر را لغو کرد. او فکر می‌کرد از آنجا که کارمندان تقلا می‌کنند به اهداف پایان سال خود برسند، از یک ساعت اضافی استقبال می‌کنند. در آن لحظه حرکت او کاملا منطقی بود. ولی عواقبش متوجه خودش شد. یکی از مدیران مورد اعتمادش به او گفت که کارمندان در اتاق استراحت راجع به این غروند می‌کنند که چطور «بالادستی‌ها مدام اعداد و ارقام را نسبت به اشخاص در اولویت قرار می‌دهند.» رزا بعدا به ما گفت: «خرابش کردم. فکر می‌کردم دارم با حذف بعضی الزامات زمانی با آنها همدردی می‌کنم. ولی از آنجا که برای تحویل نتایج به آنها فشار وارد می‌شد چنین برداشت کردند که «سرتان را پایین بیندازید و کارت‌تان را بکنید.»

داستان رزا مشخص می‌کند که مدیران با چه چالشی برای نشان دادن دلسوزی و در عین حال پیش بردن کار مواجه هستند. در پژوهش جهانی اخیرمان راجع به ۳۰۰ رهبر ارشد کسب و کار در صنایع مختلف از هتلداری گرفته تا خودرو و زیست‌فناوری، ۶۱٪ افراد گزارش دادند که سعی دارند تعادلی بین نیاز کارمند به پشتیبانی و بالا بردن عملکرد شرکت برقرار سازند. هر چند بیشتر ما باور داریم که رهبری واقعی هم دلسوزی و هم مسئولیت‌پذیری را شامل می‌شود، نتایج حاکی از این هستند که در واقع این نوع رهبری از هر زمانی سخت‌تر شده است.

ما زمانی با در خواست‌های زیاد برای دلسوزی مواجه شده‌ایم که به هیچ وجه نمی‌توانیم نتایج را به خطر بیندازیم. در نتیجه خیلی از رهبران به تله افتاده‌اند تا یکی از دو گزینه دلسوزی یا عملکرد را انتخاب کنند. آنها می‌دانند که هر دوی اینها ضروری هستند ولی برایشان سخت است عملکرد را طوری پیش ببرند که بتوانند در عین حال بیشترین حمایت را از کارمندان‌شان داشته باشند.

این نیاز دوگانه برای دلسوزی بیشتر و عملکرد بالاتر رو به افزایش است و در همین حین خستگی ناشی از کووید باعث شده که دیگر رمقی برای کارمندان، رهبران و مشتریان باقی نماند. این مسئله در خواست‌های زیاد ناپدید نمی‌شود. رهبران برای این که همواره به هر دوی این موارد رسیدگی کنند باید داده، اولویت‌بندی، محیط، و همکاری داشته باشند.



به پشتیبانی بیشتر شده، برخی مدیران بر اساس توانمندی‌شان برای حمایت از کارمندان سنجیده می‌شوند.

این سنجش معمولاً از طریق نرخ ابقا و امتیازات مشارکت صورت می‌گیرد. هر چند پاسخگویی از این جنبه‌ها خوب است، ریسک دوگانه‌ای وجود دارد که استرس بیشتری به سیستمی وارد شود که تا همینجا هم تحت فشار بوده است و همچنین فعالیت‌هایی که انسان-محور و دلسوزانه بودند به اقدامات ابزاری تبدیل می‌شوند. وقتی ابراز دلسوزی به یک حرکت نمایشی تبدیل شود، ما هم اصالت و هم کارایی را از دست می‌دهیم.

مارک مورتسن استاد رفتار سازمانی در INSEAD است. او درباره مسائل همکاری، طراحی سازمانی و راه‌های جدید کار و رهبری تحقیق، تدریس، و مشاوره انجام می‌دهد. هایدی ک. گاردنر از اعضای برجسته دانشکده حقوق هاروارد و عضو هیئت علمی برنامه‌های اجرایی دانشکده است. او همچنین هم‌بنیانگذار گاردنر و شرکاست.

مطمئن شوید راه‌حل‌تان منطقی است، ایجاد توافق دسته جمعی بر سر این است که در رویکرد تجدید نظر کرده و تنظیماتی انجام دهید.

دلسوزی کورکورانه خطرناک‌تر و هزینه‌برتر از عدم دلسوزی است.

رهبری دلسوزانه صرفاً این نیست که کار را حذف کرده و هر چه که افراد می‌خواهند به آنها بدهید. دستیابی به عملکرد بالا هم به معنی بی‌توجهی به نیازها و رفاه کارمندان‌تان نیست. رهبرانی که تلاش دارند همیشه عملکرد خوب داشته باشند - به ویژه در محیط امروزی - باید وقت گذاشته و تلاش کنند تا مطمئن شوند که اختیارات لازم برای رسیدن به عملکرد خوب را در دسترس کارمندان خود گذاشته‌اند.

و یک هشدار: رهبری دلسوزانه را به نقطه فشار جدید تبدیل نکنید. همانطور که نیاز کارمندان

است. اولین گام مهم این است که به همه یادآوری کنیم باید در مقابل چه چیزی پاسخگو باشند: کارمندان چالش‌ها و قابلیت‌های خود را دارند، و مدیران با مسائل و منابع سازمانی سروکار دارند. بعضی شرکت‌ها یک صفحه از کتاب I&D را برداشته و در راستای مداخلات بیشتر در سطح انفرادی حرکت می‌کنند. همانطور که یکی از کارشناسان گفته بود «ما به یک رویکرد مستقل و سلف سرویس برای پشتیبانی نیاز داریم، رویکردی که گزینه‌ها و ابزارهایی را در اختیار کارمندان قرار می‌دهد که برای کمک به خودشان از آنها استفاده می‌کنند.» این فعالیت‌ها از بودجه‌های کوچک برای کارمندان تا ایجاد ارتباطات درون‌سازمانی را در بر می‌گیرند: برای مثال باشگاه کتاب به منظور ارتباط کارمندان و ارائه‌دهندگان خدمات شخص ثالث از قبیل اپلیکیشن‌های مراقبه، دستورالعمل آنلاین یوگا، و متخصصان سلامت ذهن برای خود و خانواده‌شان.

مثل هر چیز دیگر در محیط متغیر امروز، بهترین راه برای این که

قبول کنند مدیران خط در مقایسه با آنها داده‌های بیشتر و بهتری دارند و در نتیجه به تلاش و درخواست آنها برای اولویت‌بندی اعتماد کنند؛ چرا که این مدیران برای حمایت از کارکنانی که نیاز به پشتیبانی دارند، کار می‌کنند.

شرایط: افزایش شفافیت

فقط وقتی که همه این داده‌ها روی میز باشند می‌توانید تصمیمات منطقی، آگاهانه و دلسوزانه بگیرید و مشخص کنید که چطور باید برای به حداکثر رساندن رفاه و عملکرد کارکنان وقت بگذارید و تلاش کنید.

همکاری: ایجاد راه‌حل با کمک هم

آخرین تکه پازل، مالکیت مشترک مسئله است. افزایش رفاه و تعهد کارمند هم وظیفه مدیران و هم وظیفه کارمندان است - چالشی جمعی است که متعلق به سازمان‌هاست و باید با هم حلش کنند. ما نباید برای یافتن راه حل مثل رهبری فکر کنیم که می‌خواهد مشکلات کارمندان را حل کند. هیچ کس بهتر از خود کارمندان نمی‌داند که به چه چیزی نیاز دارند، بنابراین باید برای ارائه پاسخ بار را از روی شانه رهبران برداریم. در مقابل آنها باید روی ایجاد محیطی تمرکز کنند که کانال‌های ارتباطی را فراهم کرده و بحث آزاد را تشویق می‌کند. بدین منظور منابع و ابزارهایی را فراهم می‌کند تا به کارمندان کمک کند نیازهایشان را بشناسند و نسبت به درخواست‌های آنها واکنش نشان داده و حامی ایشان

یکی از کارشناسانی که با وی صحبت کردیم اظهار کرد که یکی از کارمندان به وی گفته است «دوست دارم مدیرم بفهمد در چه زمینه‌ای فعالیت دارم» و همچنین «دلتم نمی‌خواهد با مدیرم تماس داشته باشم تا این چیزها را به او بگویم - چیزهایی که باعث می‌شوند طوری به نظر برسد که مشغول شکایت کردن هستم.» این یکی از ابعاد مهم چالش است: ایجاد محیطی که بتوان خیلی عادی درباره حمایت مورد نیاز کارمندان صحبت کرد.

ابتدا مطمئن شوید همه افراد سازمان‌تان می‌فهمند که چرا نباید رفاه را در مقابل عملکرد قرار داد، به ویژه در بلند مدت. به افراد کمک کنید بینند مدیرانی که دلسوزی نشان داده و پشتیبان‌شان هستند کیفیت زندگی‌شان را بهتر می‌کنند. و همین رفاه و کیفیت خوب باعث می‌شود که نتایج مرتبط با عملکرد نیز بهتر شود. مدیران باید تصدیق کنند که این یک گزینه دوتایی بین رفاه و عملکرد نیست و تصمیم بگیرند برای رهبری دلسوزانه زمان و انرژی بگذارند. در نتیجه اینها می‌توانند به

اولین گام مهم این است که به همه یادآوری کنیم باید در مقابل چه چیزی پاسخگو باشند: کارمندان چالش‌ها و قابلیت‌های خود را دارند، و مدیران با مسائل و منابع سازمانی سروکار دارند.



نگران ریسک کردن هستید؟ فهرستی از مزایا و معایب را بنویسید.

نوشته تالی ریچ، الکساندر گلدکلانک فولمر، وراوی دار

ما اغلب در زندگی به تقاطع‌هایی می‌رسیم که ریسک طرد شدن را به همراه دارند. مثلاً می‌خواهیم درخواست ارتقا بدهیم یا درباره شرایط یک شغل جدید مذاکره کنیم، یا حتی از کسی بخواهیم با ما سر قرار عاشقانه بیاید. ولی گاهی ریسک پذیرفته نشدن خیلی زیاد است و برخی افراد تصمیم می‌گیرند که حتی شانس‌شان را امتحان نکنند. در عوض می‌گذارند که فرصت شغلی از دست‌شان برود، سر قرار نروند، و افزایش حقوقی به آن‌ها پیشنهاد نشود. تاثیر این امر تکان‌دهنده است؛ فرصت‌های از دست رفته روی هم انباشته شده و در هم می‌آمیزند. اگر راهی وجود داشت که طرد شدن کمتر ترسناک به نظر می‌رسید چه؟



دوگانگی وجود دارد

تحقیقات جدید ما نشان داده که ایجاد هر دوی مزایا و معایب (یعنی ایجاد دوگانگی) احتمال این که افراد ریسک جواب منفی شنیدن را به جان بخرند، بیشتر می‌کند. دلیلش ساده است؛ ایجاد مزایا و معایب باعث می‌شود که چشم‌انداز شکست کمتر تهدیدآمیز به نظر برسد.

ما در اولین پژوهش‌مان از افراد خواستیم شغل رویایی‌شان را توصیف کنند و بعد تصور کنند که این شغل به آن‌ها پیشنهاد شده و سپس مزایای آن را در نظر بگیرند. سپس از نصف این افراد خواسته شد که

سه تا از مزیت‌های برخورداری از تعطیلات بیشتر را نام ببرند، در حالی که از نیمه دیگر خواستیم یک مزیت و دو عیب تعطیلی بیشتر را ذکر

کنند. افراد مزیت‌ها و معایبی از این قبیل را بر شمردند: «بیشتر استراحت می‌کنم»، یا «وقت بیشتری را با خانواده می‌گذرانم»، و «ممکن است کار تلنبار شود» یا «شاید وقتی نیستم یک پروژه را از دست بدهم». سپس از آنها پرسیدیم دوست دارند درباره پیشنهاد شغلی‌شان مذاکره کنند یا خیر. نتیجه؟ افرادی که یک مزیت و دو عیب را گفته بودند بیشتر از افرادی که تنها نکات مثبت را نام برده بودند تمایل به مذاکره داشتند.

به طور مشابه در پژوهشی دیگر از کارمندان تمام‌وقت خواستیم ارتقای شغلی در محل کارشان را توصیف کنند. بعد از یک گروه کارمندان درخواست کردیم مزایای ارتقا را نام ببرند، گروه دیگر معایب را بگویند، و گروه سوم هم مزایا و هم معایب ارتقای شغلی را بیان کنند. کارمندانی که ترکیبی از مزایا و معایب (یعنی دوگانگی) را بر شمرده بودند بیشتر تمایل داشتند که برای ارتقا درخواست بدهند، اما کارمندانی که تنها جنبه‌های منفی

یا مثبت را گفته بودند دیگر علاقه چندانی به ارتقا نداشتند.

چرا دوگانگی اینقدر قوی است؟ به نظر ما دوگانگی مانند سپری در مقابل ترس از طرد شدن عمل می‌کند؛ باعث می‌شود تمایل کمتری نسبت به یک رویداد داشته باشیم تا آن میزان که نتایج منفی کمتر ترسناک به نظر برسند و در عین حال جذابیت خود نتیجه نیز حفظ شود. این امر نه تنها در زمینه حرفه‌ای بلکه در زمینه‌های شغلی نیز صادق است. در پژوهشی دیگر از افراد مجرد خواستیم بگویند به کدام سلبریتی علاقه‌مندند و تصویر کنند کسی را که خیلی شبیه این فرد

درسی که از این پژوهش می‌گیریم ساده است: وقتی از طرد شدن می‌ترسید، جنبه‌های مثبت و منفی به دست آوردن هدف‌تان را در نظر بگیرید.

است ملاقات می‌کنند. افرادی که یک مزیت و دو عیب ملاقات عاشقانه با این فرد را گفته بودند بیشتر از کسانی که تنها سه مزیت را نام برده بودند، تمایل داشتند که از

وی درخواست قرار ملاقات کنند.

درسی که از این پژوهش می‌گیریم ساده است: وقتی از طرد شدن می‌ترسید، جنبه‌های مثبت و منفی به دست آوردن هدف‌تان را در نظر بگیرید. با کمک دوگانگی تمایل بیشتری برای مذاکره و بیان عقاید خود خواهید داشت. تالی ریچ استادیار بازاریابی در دانشکده مدیریت ییل است. علائق تحقیقاتی او عبارتند از نظریه تصمیم رفتاری و روانشناسی اجتماعی. او مقالاتی را در ژورنال‌های معتبر مثل نیچر، ژورنال تحقیقات مصرف‌کننده و ژورنال شخصیت و روانشناسی اجتماعی منتشر کرده است.

◀ الکساندر گلدکلانک فولمر دانشجوی پی‌اچ‌دی بازاریابی دانشکده مدیریت ییل است. علائق تحقیقاتی او عبارتند از رفتار مصرف‌کننده و روانشناسی اجتماعی.

◀ وراوی دار استاد مدیریت جورج راجرز کلارک و مدیر مرکز بینش‌های مصرف‌کننده در دانشکده مدیریت ییل است.



معرفی کتاب:

۱۰ نکته مدیریتی سال ۲۰۲۲ که باید بدانید

ترجمه: شرکت بصیرت راهبردی رخ

«کمتر به آنچه که مردم دوست دارند بشنوند توجه کنید و روی آنچه باید بگویید تمرکز کنید. بدون توجه به گفته منتقدان، انسانیت خود را به جهانیان نشان دهید. و در عین حال، مراقب افرادی باشید که با شما فرق دارند، و مطمئن باشید که این تفاوت‌ها همان چیزی است که می‌تواند استعداد و سازمان شما را به دیگران نشان دهد.»



کتاب پیش‌رو شامل ۱۰ مقاله + یک مقاله ویژه است که یک سال ایده‌های مدیریتی را همه در خود جای داده است. مجله کسب و کار هاروارد ایده‌ها، بینش‌ها و بهترین روش‌های کسب و کار و تجارت را در سال ۲۰۲۱ بررسی کرده تا از این طریق بتواند شما را در حیطه جدیدترین و تأثیرگذارترین نکات کسب‌وکار امروزی در سال ۲۰۲۲ به‌روز نگه دارد.

کتاب پیش‌رو با همکاری نویسندگانی همچون فرانسیس فری گرفته تا مورتون تی هانسن و نمونه‌های شرکتی از UPS تا اپل، جدیدترین و مهم‌ترین مکالمات مدیریتی را مستقیماً در اختیار خواننده قرار می‌دهد. این کتاب به شما الهام می‌بخشد تا از طریق نکات زیر بتوانید مدیر بهتری باشید:

- ✓ چگونگی ایجاد اعتماد در سازمان که مهم‌ترین و اساسی‌ترین سرمایه‌ای است که یک رهبر دارد.
 - ✓ چگونگی اتخاذ بهترین شیوه‌ها برای کار ترکیبی
 - ✓ بررسی چالش‌های اضطراب محل کار
 - ✓ بازنگری رویکرد خود به نوآوری با به چالش کشیدن مفاهیم روزمره
 - ✓ ارزیابی اینکه آیا باید با یک رقیب متحد شوید یا خیر و چگونه این رابطه را مدیریت کنید
 - ✓ شکستن موانع سازمانی که مانع برابری جنسیتی و نژادی می‌شود
 - ✓ رهبری با تعهد به پایداری
- در این کتاب به موضوعات مهم و حیاتی‌ای که در این روزها بسیاری از مدیران و سازمان‌ها با آن سرو کار دارند، پرداخته شده و آنها را بررسی کرده است و در بسیاری از موارد با بررسی نمونه‌های واقعی چالش‌های شرکتی، راه‌کارهای مربوط به آن را هم ارائه کرده است. در ذیل نگاهی به موضوعات اصلی این کتاب بیندازیم:

اعتماد

رهبران چگونه اعتمادسازی می‌کنند؟ با تمرکز بر محرک‌های اصلی: اعتبار، منطق، و همدلی. وقتی مردم با خود واقعی‌تان ارتباط برقرار می‌کنند، به قضاوت و شایستگی شما ایمان دارند و متوجه می‌شوند که به آن‌ها اهمیت می‌دهید، پس به شما اعتماد می‌کنند.

نوآوری فرهنگی

نوآوری فرهنگی آنچنان مهم است که می‌تواند موجب پیروی یا شکست یک محصول، و در نتیجه یک شرکت

شود. بعضی از شرکت‌ها به جای این که به نوآوری فرهنگی روی بیاورند، ابتدا نقطه ضعف خود را (در مورد محصول یا سرویس شرکت) شناسایی می‌کنند و با ایدئولوژی‌های مختلف آن را دوباره ابداع می‌کنند. این نوآوری نیست.

در این کتاب به موضوعات مهم و حیاتی‌ای که در این روزها بسیاری از مدیران و سازمان‌ها با آن سرو کار دارند، پرداخته شده و آنها را بررسی کرده است و در بسیاری از موارد با بررسی نمونه‌های واقعی چالش‌های شرکتی، راه‌کارهای مربوط به آن را هم ارائه کرده است.

قوانین همکاری با رقبا

در همکاری مشترک با رقبا فرصت‌های خوبی را به دست می‌آورید که می‌تواند در آینده سازمان و شرکت شما تأثیر بسیار زیادی داشته باشد. شاید بگویید مگر با رقیب هم همکاری می‌کنند؟ روسیه و امریکا که آوازه رقابتشان در جای جای این کره خاکی هم پیچیده است، از سال ۱۹۷۵ تا ۱۹۹۸ ایستگاه فضایی بین‌المللی را با همکاری یکدیگر مدیریت کردند.

گفتگو در مورد شغل بعدی

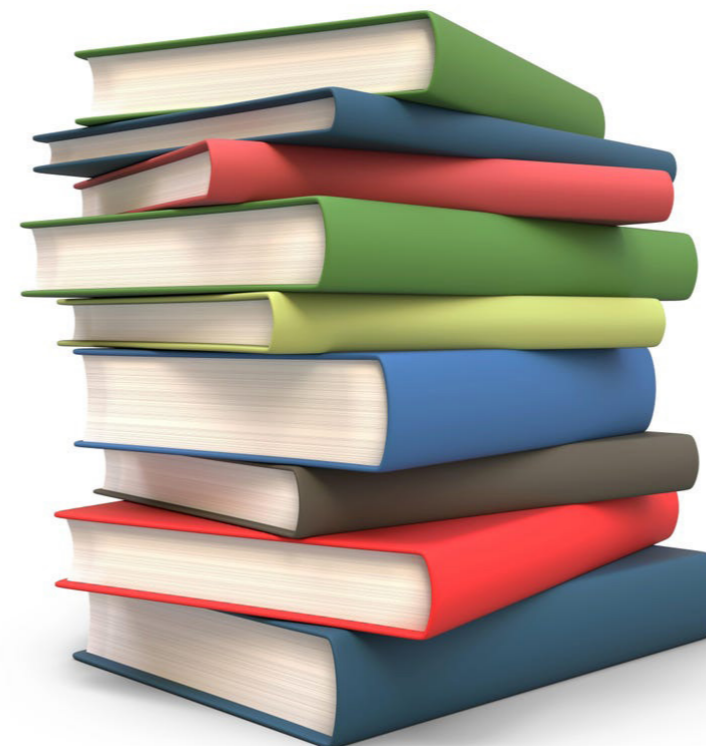
برای تعیین مسیر شغلی‌تان، از اهداف شغلی خود عقب‌نشینی کنید. حواستان باشد که آیا چیزی که پیشنهاد می‌کنید استاندارد است و یا ایده‌ای که به سازمان می‌دهید منجر به تغییر می‌شود یا خیر.

عبور از اضطراب

اضطراب همیشه نتیجه‌ی معکوس ندارد. گاهی کمک می‌کند که شما در برابر تهدیدات واکنش سریعی نشان دهید و در شرایط بحران شما را تشویق می‌کند که تیم خود را زنگ‌تر و سازنده‌تر کنید. اما اگر کنترل نشود، انرژی شما را از بین می‌برد و تصمیماتتان را مختل می‌کند. اضطراب یک دشمن قوی است که باید آن را خلع سلاح کنید.

CERTIFIED MANAGEMENT CONSULTANT (CMC)

TRAINING COURSE



◀ وقتی اضطراب غیرقابل تحمل می شود

شاید شما تمام عمرتان مضطرب بوده‌اید. شاید همه‌گیری کووید-۱۹ آن را به سطح بی سابقه‌ای رسانده باشد؛ یا شاید هم آدم مضطربی نیستید، اما با افرادی کار می‌کنید که اضطراب دارند. اما برای کنترل این اضطراب چه باید کرد؟

◀ وقتی یادگیری ماشین کنار گذاشته می شود

آیا کسب و کارها باید اجازه دهند محصولات و خدمات هوشمند به طور مستقل تکامل یابند یا باید الگوریتم‌های خود را "قفل" کنند و به طور دوره‌ای آن‌ها را به روز کنند؟ اگر شرکت‌ها گزینه‌ی دوم را انتخاب کنند، این به‌روزرسانی‌ها چه زمانی و چند وقت یکبار باید اتفاق بیفتد؟ و شرکت‌ها چگونه باید خطرات ناشی از آن و سایر انتخاب‌ها را ارزیابی کنند؟

◀ چگونه می توان نژاد برابر را در محیط کار رواج داد

ظاهراً مشکل نژادپرستی در محیط کار می‌تواند از طریق اطلاعات، انگیزه و سرمایه‌گذاری مناسب حل شود. شاید مدیران شرکت نتوانند جهان را تغییر دهند، اما مطمئناً می‌توانند دنیای خود را تغییر دهند.

◀ آینده‌ی دورکاری

قرنطینه‌های کووید-۱۹ نه تنها دورکاری را امکان پذیر کرد، بلکه ثابت کرد شاید بهتر باشد که دانش‌ورزان کارهای خود را از خانه انجام دهند. آیا این می‌تواند یک تغییر بلندمدت برای دورکاری باشد؟ مطالعات نشان می‌دهد که کار در منزل هم برای افراد و هم برای سازمان‌ها فواید زیادی به همراه دارد که مهم‌ترین آن‌ها افزایش بهره‌وری و مشارکت است. اما وقتی همه یا بیشتر کارمندان دورکار باشند، چالش‌هایی برای ارتباطات، اشتراک دانش، اجتماعی شدن، ارزیابی عملکرد، امنیت و غیره به وجود می‌آید.

◀ یک زنجیره‌ی تأمین پایدارتر

در این مقاله سه شرکت چند ملیتی به عنوان رهبران پایداری بررسی شده است. آن‌ها مجموعه‌ای از بهترین روش‌ها را پیدا کرده‌اند؛ اما متوجه شدند که اجرای استانداردها چقدر سخت است.

◀ شرکت اپل چگونه برای نوآوری سازماندهی شده است

شرکت اپل به خاطر نوآوری در سخت افزار، نرم افزار و خدمات به خوبی شناخته شده است. به لطف آن‌ها، از ۸۰۰۰ کارمند و ۷ میلیارد دلار درآمد در سال ۱۹۹۷ به ۱۳۷۰۰۰ کارمند و ۲۶۰ میلیارد دلار درآمد در سال ۲۰۱۹ رسیدند. طراحی سازمانی و نوع مدیریت که نقش مهمی در موفقیت شرکت داشتند، کمتر شناخته شده است.