

کارمندان بزرگ می‌خواهند بیاموزند. مدیران بزرگ می‌دانند چطور آموزش دهند.

^۱ Daniel Dobrygowski

ترجمه: ترانه عروجی - گروه آموزش و توسعه

"دوست دارم با مدیری کار کنم که بتوانم از او یاد بگیرم." این جمله را بارها و بارها در مصاحبه‌های شغلی که برای استخدام تیم کاریم در مجمع جهانی اقتصاد (World Economic Forum) انجام داده‌ام و از افراد تازه‌کار که در برنامه‌های مختلف کارآموزی ملاقات کرده‌ام، شنیده‌ام. این افراد دنبال کسی نمی‌گردند که برایشان سخنرانی کند به دنبال کسی هستند که بتواند در حین کار در شکل دادن مهارت و دانش برای رسیدن به یک هدف ارزشمند کمکشان کند. همانطور که کارکنان به محیط‌های کاری سیال عادت می‌کنند و دیگر کار کردن در یک سازمان برای طولانی‌مدت هدفشان نیست و توسعه مجموعه‌ای از مهارت‌ها اهمیت بیشتری دارد، مدیرانی هم که بتوانند فرصت‌های یادگیری ارابه‌کنند بسیار مورد تقاضا خواهند بود.

از آنجا که زندگی کاریم را به عنوان یک دبیر دبیرستان آغاز کردم، در ادامه، به کارگیری روش تدریس برای هدایت تیم‌ها موجب موفقیت‌م شد. تامل درباره چگونگی مدیریت مسایل و پروژه‌های کاری‌ام سه ویژگی را آشکار می‌کند که تمام مدرسان خوب واجد آن هستند و مدیران در هر زمینه کاری می‌توانند یاد بگیرند: چگونگی توصیف و تبیین اهداف، چگونگی شناسایی و ایجاد مهارت‌های لازم، و چگونگی خلق فرصت‌های رشد و توسعه. در عمل این ویژگی‌ها می‌تواند به ایجاد محیطی مثبت پر از افراد با انگیزه و خلاق در یک مدرسه، یک کسب و کار و یا هر سازمان متکی به خلاقیت افراد و تعهد به اهداف مشترک، کمک کند.

اهداف را توصیف کنید و آنها را به طور شفاف با افراد تیم در میان بگذارید

هر سال، معلم باید برنامه‌ای را برای کلاس تدوین کند شامل این که در انتهای سال کلاس باید به کجا برسد همراه با قدم‌های دقیق برای چگونگی رسیدن به آن هدف. هدف می‌تواند بهبود سطح مهارت خواندن و یا درک قضایای هندسی باشد. همین برای هر سازمانی صدق می‌کند. شما به اهدافی که به طور شفاف تبیین شده و در راستای یک ماموریت بزرگتر باشند نیاز دارید. و همانطور که گفتن "باید کتاب قلعه حیوانات را بخوانیم چون در برنامه درسی منطقه آمده است"، اصلاً انگیزشی نیست، گفتن این جمله هم که "باید گزارشی در مورد تهدیدات امنیت سایبری بنویسیم چون سازمان نیاز دارد چیزی بفروشد" کفایت نمی‌کند. خیلی بهتر است بگوییم "این تسک را با هم انجام می‌دهیم چرا که عامل مهمی در دستیابی به اهداف مشترک ماست" (چه هدف ما بهبود مهارت خواندن باشد چه تبدیل شدن به یک شرکت تحلیل‌گر پیشرو).

گفتگوی موثر در مورد اهداف دو طرفه است. همانطور که وظیفه یک مدیر بیان دقیق و شفاف اهداف سازمانی است همچنین وظیفه دارد به اهداف شخصی کارکنان اهمیت دهد و تا آنجایی که با ماموریت کلی همسو هستند آنها را حمایت کرده و به ایجاد مهارت‌های لازم برای دستیابی به آن اهداف مشترک کمک کند.

مهارت‌های تیم‌تان را شناسایی و ایجاد کنید

توانایی درک و ایجاد مهارت‌ها هسته اصلی تدریس اثربخش و یک مسوولیت کلیدی مدیریتی است. یک مدیر نمی‌تواند تیمی را رهبری کند اگر مهارت‌های لازم برای به انجام رساندن یک هدف را شناسد و اگر نداند تیم در چه زمینه‌ای مهارت دارد.

برای یک معلم، ارزیابی‌های رسمی در طی دوره یکساله برای سنجش مهارت‌ها و میزان رشد دانش‌آموزان به طور استاندارد اجرا می‌شود. تعداد کمی از سازمان‌ها مهارت‌های کارکنان را به طور رسمی ارزیابی می‌کنند و اما در مورد بزرگسالان باید سوال پرسید و مشاهده کرد. ضروری است که مهارت‌ها و دانش لازم برای دستیابی به موفقیت را با تیم‌تان مورد بحث و بررسی قرار دهید و از طریق گفتگو و یا تجربیات گذشته درک کنید که اعضای تیم چه مهارت‌هایی دارند و چه مهارت‌هایی را باید توسعه دهند.

همچنین اگر کارکنان به دنبال ایجاد پرتفوی مهارت‌های خودشان هستند مهم است اطمینان حاصل شود فرصت‌های پذیرش وظایفی را که اجازه این نوع رشد و توسعه را به آن‌ها می‌دهد دارند. یک مدیر اثرگذار باید قادر باشد فضایی ایجاد کند که کارکنان از ترکیب مناسبی از تسک‌ها برخوردار باشند، به طوری که با به کارگیری مهارت‌های فعلی در انجام آنها موفق باشند و هم وظایفی را به کارکنان محول کند که فرصت‌های رشد را در اختیارشان قرار دهد.

فرصت‌هایی برای رشد ایجاد کنید

وقتی کارمندی می‌گوید به دنبال مدیری است که بتواند از او بیاموزد، کارمند به طور ضمنی می‌گوید که فرصت‌های رشد برایش ارزشمندند. هیچ کس ایستایی را دوست ندارد یا اینکه احساس کند هیچ دستاوردی ندارد. معلمان خوب و رهبران تاثیرگذار به رشد زیرمجموعه خود از طریق ارائه بازخوردهای سازنده و موثر و پرورش ذهنیت رشد کمک می‌کنند.

وقتی مدیری درک کند که می‌خواهد به رشد مهارت‌ها و دستیابی به اهداف مشترک کمک کند نه اینکه تنها عملکرد را ارزیابی نماید، ارائه بازخوردهای مفید و سازنده بسیار آسان‌تر خواهد بود. همینطور، ایجاد یک محیط کاری که رشد و ذهنیت توسعه را ترویج می‌کند به تیم کاری برای ایجاد ارتباطات جدید و توسعه ایده‌های نوین کمک می‌کند.

کمک به رشد کارکنان، برای مدیرانی که به خوبی از عهده آن برمی‌آیند، مزیت دیگری هم دارد-فرصت رشد حرفه‌ای شخصی. یکی از بهترین راهنمایی‌های شغلی که دریافت کردم از Jim Snapbe مدیرعامل سابق SAP و رییس هیات مدیره Maersk بوده است. او می‌گفت در هر سازمانی اولین وظیفه او تربیت جانشین خود بوده است، بنابراین وقتی فرصت برای برداشتن قدم بعدی مهیا می‌شود، همواره فردی برای جانشینی در نقش او و ادامه موفقیت تیم آماده خواهد بود. یک معلم-رهبر با رشد و آموزش مداوم تیم خود راه رسیدن به موفقیت را برای خود هموار می‌کند.