

نود روز نخست

راهبردهای به اثبات رسیده برای
آغازی سریع تر و هوشمندانه تر

نویسنده: مایکل واتکینز

مترجم: سارا پنجی زاده

نشر فرا



نشر فرا

سرشناسه: واتکینز، مایکل، ۱۹۵۶-م.	Watkins, Michael
عنوان و پدیدآور: نود روز نخست: راهبردهای به اثبات رسیده برای آغازی سریع تر و هوشمندانه تر/ نویسنده مایکل واتکینز؛ مترجم سارا پنجی زاده.	
مشخصات نشر: تهران، فرا ۱۳۹۸	
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۰۹۲-۶۱-۴	
وضعیت فهرست نویسی: فیپای مختصر.	
عنوان اصلی: [2013] The first 90 days: proven strategies for getting up to speed faster and smarter	
موضوع: ۱. رهبری Leadership ۲. قابلیت اجرایی Executive ability	
۳. برنامه ریزی راهبردی Strategic planning ۴. مدیریت Management	
شناسه افزوده: پنجی زاده، سارا، ۱۳۶۱-، مترجم.	
رده بندی کنگره: HD ۵۷/۷	
رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴	
شماره کتاب شناسی ملی: ۵۸۲۴۸۶۳	

نام کتاب: نود روز نخست

نویسنده: مایکل واتکینز

مترجم: سارا پنجی زاده

ویراستار علمی: دکتر فریبا لطیفی

واژه نگار: بهارک فتح الله زاده

فرایند چاپ: امیر تاجیکی

نوبت چاپ: اول، زمستان ۹۸

شمارگان: ۵۰۰ جلد

قیمت: ۳۸۰۰۰ تومان

ISBN 978-600-6092-61-4

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۰۹۲-۶۱-۴

ناشر: فرا

نشانی: تهران، خیابان ولیعصر، مقابل پارک ساعی، پلاک ۲۳۶۴، کدپستی: ۱۴۳۴۷

تلفن بخش و فروش: ۸۸۸۸۰۷۰۰-۲

پست الکترونیک: info@fara.ir

دورنگار: ۸۸۸۸۰۷۰۲

چاپ: کاری نو

ناشر از همکاری شرکت پردازش موازی سامان (تدبیر) در چاپ این کتاب
به منظور کمک به توسعه فرهنگ مدیریت در کشور قدردانی می کند.
حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

این کتاب برگردان به فارسی اثر زیر است:

THE FIRST 90 DAYS

Proven Strategies for Getting Up to Speed
Faster and Smarter

By Michael D. Watkins

Printed in 2013

ISBN 978-1-4221-8861-3



فهرست

صفحه	موضوع
۷	مقدمه ناشر
۹	دیباچه: نود روز نخست
۲۵	فصل ۱- خود را آماده کنید
۵۳	فصل ۲- به کسب آگاهی‌تان سرعت ببخشید
۷۷	فصل ۳- راهبرد را با موقعیت تطبیق دهید
۹۳	فصل ۴- در مورد موفقیت مذاکره کنید
۱۲۱	فصل ۵- پیروزی‌های زود هنگام را تضمین کنید
۱۴۷	فصل ۶- به هم‌راستایی برسید
۱۷۳	فصل ۷- تیم خود را بسازید
۲۰۱	فصل ۸- اتحاد بیافرینید
۲۲۳	فصل ۹- خویشتن را مدیریت کنید
۲۴۱	فصل ۱۰- سرعت همگان را بیفزایید

نشر فرا

مقدمه ناشر

هر که به نیکی عمل آغاز کرد نیکی او روی بدو باز کرد

نظامی گنجوی

همه ما تجربه آغاز یک کار جدید و پا گذاردن در یک محیط کاری تازه را داریم و احساس سردرگمی آن را تجربه کرده‌ایم. احساس این که «چه باید کرد؟» و «از کجا باید آغاز نمود؟» شاید این تجربه را بتوان به پشت فرمان قرار گرفتن در یک خودروی تازه تشبیه کرد؛ در حالی که نه از سازوکارهای خودرو آگاهی، نه هم‌نشین‌های داخل خودرو را می‌شناسی و نه راه را می‌دانی. ولی این سرگردانی و پریشانی می‌تواند به سفری دلپذیر و نیک‌انجام تبدیل شود؛ چنان‌چه چگونگی کارکرد و سازوکارهای خودرو را فراگیری، هم‌نشینان را بشناسی، و بدانی که به کجا می‌خواهی بروی و چگونه می‌خواهی پا به راه بگذاری.

مایکل واتکینز، نویسنده کتاب «نود روز نخست»، دلیل انتخاب این کتاب به عنوان یک از برترین کتاب‌های کسب‌وکار را، نیاز شدید مدیران و رهبرانی می‌داند که در انتقال به جایگاه‌های سازمانی جدید، در جست‌وجوی یادگیری راهکارهایی کارساز و آغازی نیک‌انجام هستند. وی پیوستن افراد به سازمانی تازه را به‌درستی به «پیوند عضو» تشبیه می‌کند که چنان‌چه فرد نتواند خود را به‌خوبی با محیط جدید سازگار سازد، از سوی سیستم ایمنی سازمان مورد حمله قرار گرفته و پس زده می‌شود.

تمثیل زیبای دیگری که در کتاب آمده، به لزوم برقراری توازن میان حفظ ثبات و ایجاد تغییرات در محیط جدید اشاره دارد. نویسنده ورود یک رهبر به مجموعه‌ای جدید و ساخت تیمی که به ارث برده است را شبیه به تعمیر کشتی سوراخ، در میانه اقیانوس می‌داند. اگر ناخدای کشتی از تعمیرات ضروری غافل

ناشر فرا

شود به مقصد نخواهد رسید، ولی در عین حال اگر بخش‌های زیادی را با سرعت بیش از حد تغییر دهد بی‌گمان شاهد غرق شدن کشتی خواهد بود. نکته کلیدی دیگری که در انتقال به یک وظیفه تازه باید در نظر داشت، اشتباهی است که اغلب صورت می‌گیرد. فردی که در کار پیشین خود موفق بوده، گمان می‌کند که در نقش تازه یا سازمان جدید نیز همان کارهای گذشته، الگوی موفقیت جدیدش خواهد بود، و بنابراین «روز از نو، و روزی از نو» و یا به گفته‌ی نظامی:

همان پیشینه‌رسم، آغاز کردی تنور و خوانی از نو، ساز کردی

این گمان باطل، تله‌ای است که در بسیاری از انتقال‌ها، افراد در آن گرفتار می‌شوند و بی‌توجه به الزامات جدید و نیاز به برنامه‌هایی متناسب با آن‌ها، در چاه ناکامی فرو می‌افتند.

این کتاب راهنمایی است گام‌به‌گام برای برنامه‌ریزی نود روز نخست ورود به جایگاه یا سازمانی جدید و آمیزه‌ای است از مفاهیم، راهکارها، سرگذشت‌ها و پیشنهادهای کاربردی برای همه و به‌ویژه مدیران و رهبرانی که پای در پهنه‌ای نو می‌گذارند و بر آند تا طرحی نو دراندازند.

سازمان فرهنگی فرا آرزو دارد که راهنمایی‌های کتاب دستمایه‌ای باشد برای همه‌ی آغازگرانی که آگاهانه پای در راه می‌گذارند تا در عمل، مصداق گفته‌ی نظامی باشند:

بسی رخنه را بستن آغاز کرد بسی بسته‌ها را گره باز کرد

دکتر فریبا لطیفی
مدیرعامل

نشر فرا

دیباچه نود روز نخست

رییس‌جمهور آمریکا برای اثبات خود صد روز زمان می‌خواهد، ولی شما ۹۰ روز زمان دارید. اقداماتی که در طی سه ماهه نخست حضورتان در نقش تازه انجام می‌دهید تا حد زیادی پیروزی یا شکست شما را تعیین می‌کند.

شکست در ماموریت تازه می‌تواند موجب اتمام شغلی نویدبخش شود. ولی دست یازیدن به انتقال پیروزمندانه، تنها به پرهیز از شکست مربوط نمی‌شود. وقتی رهبران از خط خارج می‌شوند، تقریباً همیشه در اثر چرخه‌های معیوبی است که در چند ماه آغازین آن شغل ایجاد شده‌اند. و در ازای هر رهبری که آشکارا شکست می‌خورد، رهبران زیادی وجود دارند که در شغل جدید باقی می‌مانند ولی پتانسیل کامل‌شان شکوفا نمی‌گردد. در نتیجه، فرصت‌های موجود برای پیشرفت شغلی و کمک به بالندگی سازمان را از دست می‌دهند.

چرا انتقال‌ها بحرانی هستند؟ هنگامی که بیش از هزار و سیصد رهبر ارشد منابع انسانی را نظرسنجی می‌کردم، تقریباً نود درصد از آن‌ها قبول داشتند که «دوران انتقال به نقش‌های تازه، چالشی‌ترین ایام در زندگی حرفه‌ای رهبران است.» و حدود سه‌چهارم از ایشان قبول داشتند که «پیروزی یا شکست در طی چند ماه نخست یک عامل قوی در پیش‌گویی پیروزی یا شکست کلی در آن شغل است.» بنابراین، یک انتقال بد لزوماً شما را محکوم به شکست نمی‌کند، ولی کامیابی را بسیار بعید می‌سازد.

خبر خوب درباره «انتقال‌های رهبری»^۱ این است که به شما فرصت می‌دهند از نو شروع کرده و تغییرات لازم را در سازمان ایجاد نمایید. ولی ضمناً دوره انتقال، دوره آسیب‌پذیری شدید نیز هست، چراکه از روابط کاری جافتاده برخوردار نیستید و از نقش تازه خود درکی دقیق ندارید. مدیریت شما زیر ذره‌بین است، و در معرض

1. leadership transitions

درجه‌ی بالایی از موشکافی اطرافیان قرار دارید، که می‌کوشند دریابند کیستید و در مقام رهبر چطور ظاهر می‌شوید. عقاید مربوط به اثربخشی شما با سرعت شگفت‌انگیزی شکل می‌گیرد، و پس از آن، تغییر دادن شان بسیار دشوار است. اگر در زمینه اعتمادسازی و حفظ پیروزی‌های زود هنگام موفق عمل کنید، نیروی فزاینده حاصل از آن شما را در ادامه دوران رهبری تان به جلو خواهد راند. ولی اگر در همان اوایل خود را در چاله بیندازید، از همان نقطه به بعد با پیکار دشواری روبه‌رو خواهید شد.

پرورش توانایی انتقال شغلی در خود

داشتن شغلی طولانی در شرکت (یا شرکت‌های) پیشین مربوط به گذشته است. امروزه رهبران، انتقال‌های زیادی را تجربه می‌کنند؛ بنابراین توانایی انتقال سریع و موثر به نقش تازه، به یک مهارت حیاتی تبدیل شده است. در بررسی ۵۸۰ رهبر که توسط جنسیس ادوایزرز^۱، هاروارد بیزینس ریویو، و موسسه بین‌المللی توسعه‌ی مدیریت^۲ انجام گرفت (و از این پس مطالعه جنسیس نامیده می‌شود)، پاسخ‌دهندگان میانگین ۲/۱۸ سال حضور در هر شغل را گزارش کردند. هر رهبر معمولی ۱/۴ بار ترفیع گرفته بود، ۸/۱ بار بین واحدهای تجاری جابه‌جا شده بود (مثلاً از بخش فروش به بخش بازاریابی)، ۵/۳ بار به شرکتی جدید پیوسته بود، ۹/۱ بار میان واحدهای کسب‌وکار یک شرکت منتقل شده بود، و ۲/۲ بار از نظر جغرافیایی جابه‌جا گشته بود. حاصل جمع این‌ها ۵/۱۳ انتقال جدی به‌ازای هر رهبر، و یک انتقال در هر ۳/۱ سال است. چنان‌که بعداً خواهید دید، برخی از این انتقالات احتمالاً به‌موازات هم رخ داده‌اند. ولی معنای آن واضح است: هر شغل موفق متشکل از تعدادی ماموریت‌های موفق است، و هر ماموریت موفق با یک انتقال پیروزمندانه آغاز می‌شود.

1. Genesis Advisers
2. International Institute of management Development

گذشته از این نقاط عطف روشن، رهبران با انتقالات پنهان بسیاری نیز مواجه می‌شوند. این انتقالات وقتی رخ می‌دهد که بدون هیچ‌گونه تغییر عنوان، تغییراتی اساسی در نقش و مسئولیت‌های رهبر ایجاد می‌شود. این‌ها رخدادهایی متداول، و اغلب حاصل تغییرات سازمانی ناشی از رشد سریع، تغییر ساختار، و تملک سایر شرکت‌ها هستند. انتقالات پنهان ممکن است به‌ویژه خطرناک باشند، زیرا رهبران همیشه آن‌ها را تشخیص نمی‌دهند یا توجه لازم را به آن‌ها معطوف نمی‌دارند. خطرناک‌ترین انتقال می‌تواند همان انتقالی باشد که اصلاً متوجه رخدادش نمی‌شوید.

در هر شرکت عضو شاخص فورچون ۵۰۰، هر سال حدود یک‌چهارم از مدیران دچار تغییر شغل می‌شوند. و هر انتقال رهبر عملاً بر عملکرد حدود ده نفر دیگر اثر می‌گذارد (روسا، همتایان، زیردستان، و دیگر ذی‌نفعان). بنابراین حتا اگر شخصا در حال انتقال نباشید، احتمالاً به ضربات ناشی از انتقالات دیگران دچار هستید. برای مشاهده این وضعیت، به آن دسته از اطرافیان خود فکر کنید که در ۹۰ روز نخست‌شان هستند. تعدادشان احتمالاً باعث شگفتی شما می‌گردد. مشکل آن است که هرچند نوشته‌ها و بحث‌های زیادی در خصوص افزایش اثرگذاری کلی رهبران وجود دارد، پژوهش‌ها و نوشته‌های چندانی به تسریع پیروزمندانه انتقالات شغلی و رهبری نمی‌پردازند. مردم هنوز هم با آمادگی اندک و بدون هیچ دانش یا ابزار مطمئنی این آزمون‌های دشوار و حیاتی شغلی را تجربه می‌کنند. این‌ها همان چیزهایی است که این کتاب برای شما توضیح می‌دهد.

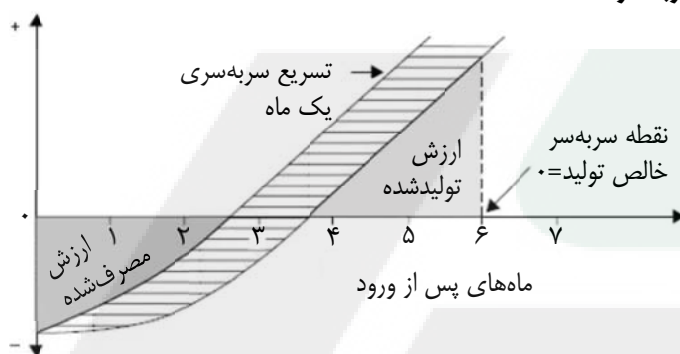
رسیدن به نقطه سر به سر

هدف در هر انتقال آن است که با بیش‌ترین شتاب ممکن به نقطه سر به سر برسید. این نقطه جایی است که به همان میزان که از سازمان جدیدتان ارزش گرفته‌اید،

به آن ارزش می‌افزایید. همان‌طور که شکل ۱-۰ نشان می‌دهد، رهبران جدید، در آغاز کار صرفاً مصرف‌کننده ارزش هستند؛ همچنان که آگاهی کسب نموده و شروع به اقدام می‌کنند، اندک‌اندک ارزش می‌آفرینند. از نقطه‌ی سربه‌سر به بعد، امید است که صرفاً افزایش‌دهنده ارزش برای سازمان خود باشند.

شکل ۱-۰

نقطه سربه‌سر



وقتی از مدیران و روسای بیش از دویست شرکت سوال شد که بهترین تخمین‌شان درباره مدت‌زمان لازم برای رسیدن یک رهبر سطح میانی پس از ترفیع یا استخدام از بیرون به نقطه سربه‌سر چیست، میانگین پاسخ‌ها برابر با ۲/۶ ماه بود. اگر فاجعه‌ای را به‌ارث برده‌اید - همان سکوی سوزان^۱ کلاسیک - شاید از همان لحظه‌ای که انتصاب شما اعلام می‌شود در حال ارزش‌آفرینی باشید. ولی اگر از بیرون به استخدام یک سازمان بسیار موفق درآمد‌آید، امکان دارد یک سال یا بیش‌تر به‌طول بینجامد تا به تولیدکننده ارزش تبدیل شوید. با این حال، این زمان متغیر است، اما هدف یک چیز است: رسیدن به آن با بیش‌ترین شتاب و اثرگذاری ممکن.

1. Burning platform

بدون در نظر گرفتن سطح سازمانی شما، این کتاب برنامه‌ای را برای کاهش چشمگیر مدت زمان رسیدن‌تان به نقطه سر به سر فراهم می‌کند. در واقع، پژوهش‌های مستقل نشان داده است که با به‌کارگیری جدی اصول این کتاب می‌توان مدت زمان مذکور را تا ۴۰ درصد کاهش داد.

پرهیز از دام‌های انتقال

مانند اغلب رهبران، احتمالاً شما نیز روش انجام انتقال را با دشواری آموخته‌اید - یعنی با آزمودن چیزها، اشتباهات، و سرانجام پیروزی. در این فرآیند، به رویکردهایی دست یافته‌اید که کارگر بوده‌اند... دست‌کم تاکنون. ولی آن‌چه در برخی موقعیت‌ها به‌خوبی کارگر می‌افتد، در موقعیت‌های دیگر عمل نمی‌کند، و شاید وقتی این را بفهمید که خیلی دیر شده باشد. به‌همین خاطر، ضرورت دارد در انتقال رهبری، از چارچوب جامعی پیروی کنید، چارچوبی که عصاره تجربیات رهبران بسیاری در مواجهه با موقعیت‌های گوناگون باشد. مثلاً به فهرست زیر از دام‌های متداول بنگرید و به تجربیات خودتان فکر کنید:

چسبیدن به آن‌چه می‌دانید. فکر می‌کنید با انجام همان کارهایی که در نقش قبلی انجام می‌دادید در نقش تازه پیروز خواهید شد، فقط با انجام مقداری بیشتر. متوجه نیستید که کامیابی در نقش تازه مستلزم دست برداشتن از برخی کارها و کسب توانایی‌های جدید است.

افتادن در دام «وجوب اقدام»^۱. احساس می‌کنید حتماً باید دست به اقدام بزنید، و سرسختانه و بسیار زود مَهر خودتان را بر سازمان می‌زنید. آن‌چنان مشغول هستید که به اطراف توجه ندارید، و تصمیمات بدی گرفته و مقاومت‌ها را در برابر ابتکاراتان برمی‌انگیزید.

1. Action imperative

ایجاد انتظارات غیرواقع‌بینانه. درباره وظایف خود مذاکره نمی‌کنید یا اهداف واضح و دست‌یافتنی تعیین نمی‌نمایید. شاید خوب عمل کنید ولی باز هم توقعات رییس یا دیگر ذی‌نفعان اصلی را برآورده نکنید.

تلاش برای انجام کارهای زیاده از حد. در تمام جهت‌ها می‌دوید، چندین ابتکار را شروع می‌کنید به امید آن که برخی از آن‌ها به نتیجه برسند. افراد گیج می‌شوند، و منابع حیاتی بر ابتکارات اصلی متمرکز نمی‌گردند.

ورود با در دست داشتن جواب «مشخص». شما در حالی وارد می‌شوید که تصمیم خود را گرفته‌اید، یا شتاب‌زده درباره مشکلات «مشخص» و راه‌حل‌های «معین» نتیجه‌گیری می‌کنید. افرادی که می‌توانند در درک شرایط کمک کنند را می‌رانید، و فرصت‌های موجود برای جلب حمایت از راه‌حل‌های خوب را بر باد می‌دهید.

درگیر شدن در کسب آگاهی‌های نابجا. زمان بسیاری را صرف تمرکز بر آشنایی با بخش فنی کسب‌وکار می‌کنید و به حد کافی از ابعاد فرهنگی و سیاسی نقش تازه خود آگاه نمی‌شوید. بنابراین، آن بینش فرهنگی، روابط، و مجاری اطلاعاتی لازم برای درک واقعیت را به دست نمی‌آورید.

غفلت از روابط افقی. مدت زمان زیادی را صرف تمرکز بر روابط عمودی می‌کنید - از بالا تا رییس و از پایین تا زیردستان - و زمان کافی را به هم‌تایان و دیگر ذی‌نفعان اختصاص نمی‌دهید، ملزومات رسیدن به کامیابی در آینده را کاملاً درک نمی‌کنید، و فرصت‌های اولیه برای برقراری پیوندهای حمایتی را از دست می‌دهید.

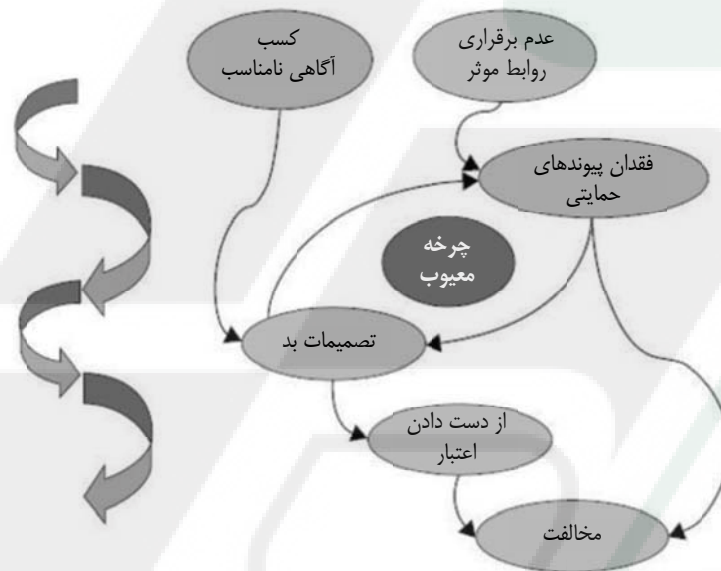
آیا قبلاً در هیچ‌یک از این دام‌ها افتاده‌اید؟ آیا شاهد افتادن دیگران در این دام‌ها بوده‌اید؟ حالا به نقش تازه خود بیندیشید. آیا خطر هیچ‌کدام از این اشتباهات شما را تهدید می‌کند؟ برای جلوگیری از خروج از خط و دستیابی سریع‌تر به نقطه سر‌به‌سر، این‌ها را به ذهن بسپارید.

خلق نیروی فزاینده^۱

هر یک از این دامها قربانیان خود را در یک چرخه معیوب^۲ گرفتار می‌کند (شکل ۰-۲ را ببینید). مثلاً با کوتاهی در کسب آگاهی‌های درست به شکل صحیح در همان زمان آغاز، امکان دارد تصمیمات اولیه بدی بگیری که به اعتبارتان آسیب بزند. سپس، به‌خاطر آن که دیگران به قضاوت شما اعتماد ندارند، شاید کسب آگاهی بازهم دشوارتر گردد. شما برای جبران اشتباهات محاسباتی اولیه انرژی صرف می‌کنید، و مارپیچ رو به پایین مسلط می‌شود.

شکل ۰-۲

چرخه معیوب انتقال



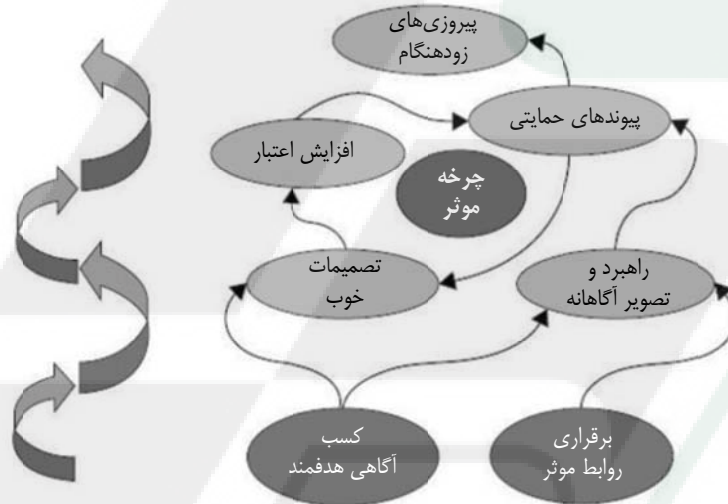
1. momentum
2. vicious cycles

ولی مقصود شما تنها پرهیز از چرخه‌های معیوب نیست؛ بلکه باید چرخه‌های موثری^۱ خلق کنید که در خلق نیروی فزاینده و برقراری مارپیچ رو به بالای سودمندی روزافزون کمک کند (شکل ۳-۰ را ببینید).

مثلا تصمیمات اولیه صحیح مبتنی بر آگاهی درست از شرایط، اعتبار شخصی شما را تقویت می‌کند. وقتی افراد به قضاوت شما اعتماد می‌کنند، توانایی کسب آگاهی شما افزایش می‌یابد، و آماده می‌شوید تا در خصوص مسایل دشوارتر دست به تصمیمات بی‌عیب و نقص بزنید.

شکل ۳-۰

چرخه موثر انتقال



هدف اصلی شما از قرار گرفتن در جریان امور و در دست‌گرفتن کنترل آن است که از طریق خلق چرخه‌های موثر، نیروی فزاینده بیافرینید، و از گیرافتادن در چرخه‌های معیوب پرهیز نمایید. رهبری در نهایت با تاثیر و قدرت نفوذ

1. virtuous cycles

سروکار دارد. هرچه باشد، شما فقط یک نفر هستید. برای رسیدن به موفقیت، لازم است که انرژی بسیاری از افراد دیگر در سازمان را بسیج کنید. اگر کارهای درست را انجام دهید، چشم‌انداز، تخصص، و پشتکارتان می‌تواند شما را به‌پیش براند و همچون بذریابی عمل کند. اما اگر کارهای غلط را انجام دهید، ممکن است در حلقه‌های نقطه‌نظرات منفی گرفتار شوید که فرار از آن‌ها دشوار یا غیرممکن است.

درک اصول بنیادین

علل ریشه‌ای شکست انتقال رهبری، همیشه در تعامل مخرب میان نقش تازه، با فرصت‌ها و دام‌هایش، و شخص، با توانایی‌ها و ضعف‌هایش، نهفته است. شکست هرگز فقط مربوط به خطاهای رهبر جدید نیست. در واقع، همه‌ی رهبران شکست‌خورده‌ای که مورد بررسی قرار دادیم در گذشته به پیروزی‌های چشمگیری دست یافته بودند. همین‌طور فقط مربوط به موقعیت لاینحلی نیست که حتی یک رهبر ایرانی نیز نمی‌تواند در آن پیروز شود. موقعیت‌های کسب‌وکار در پیش روی رهبران شکست‌خورده دشوارتر از موقعیت‌هایی نیست که رهبران دیگر در آن‌ها به پیروزی‌های درخشان می‌رسند. شکست از آن‌روی رخ می‌دهد که یا رهبران تازه‌گمارده نیازهای ضروری آن موقعیت را به‌درستی درک نمی‌کنند و یا از مهارت و انعطاف‌پذیری برای سازگاری با آن موقعیت برخوردار نیستند.

خبر خوب آن است که روش‌های نظام‌مندی وجود دارد تا هم احتمال شکست را کاهش بدهید و هم سریع‌تر به نقطه سربه‌سر برسید. موقعیت‌های خاصی که در پیش روی رهبران قرار می‌گیرند متنوع هستند. ولی انواع خاص انتقالات، از قبیل آغاز کار و تغییر مسیر، برخی مشخصه‌ها و ضرورت‌های مشترک دارند. به‌علاوه، اصول بنیادینی وجود دارد -مثلاً تضمین پیروزی‌های زود هنگام- که از کامیابی در

تمام انتقال‌ها در همه‌ی سطوح پشتیبانی می‌کند. بنابراین، نکته کلیدی آن است که استراتژی خود را با آن موقعیت هماهنگ کنید.

بیش از یک دهه پژوهش و اقدام نشان داده است که می‌توان انتقال به نقش تازه را به‌طرز چشمگیری شتاب بخشید. کارهای زیر را انجام دهید تا به‌سرعت نیروی فزاینده‌ای خلق کنید که شما را به‌سوی کامیابی‌های بزرگ‌تر به جلو براند.

- **خود را آماده کنید.** این به‌معنای انفصال ذهنی از شغل سابق و آماده شدن برای به‌دست گرفتن امور در شغل تازه است. شاید بزرگ‌ترین دام، این پندار باشد که آن‌چه تا این‌جا موجب کامیابی‌تان شده در آینده نیز همین کار را خواهد کرد. خطر چسبیدن به آن‌چه می‌دانید و تلاش فوق‌العاده برای اجرای آن، شکست مفتضحانه به دنبال دارد.

- **به کسب آگاهی‌تان سرعت دهید.** باید در سازمان جدید با بیش‌ترین سرعت ممکن از منحنی کسب آگاهی بالا بروید. این به‌معنای درک بازارها، محصولات، فناوری‌ها، سیستم‌ها، و ساختارها، و همچنین فرهنگ و سیاست سازمان است. باید در تعیین آن‌چه لازم است بدانید و نحوه آگاهی از آن به اثربخش‌ترین شکل، نظام‌مند و متمرکز عمل کنید.

- **راهبرد را با موقعیت تطبیق دهید.** موقعیت‌های گوناگون ایجاب می‌کنند که شیوه برنامه‌ریزی و اجرای انتقال خود را به‌طرز چشمگیری تطبیق دهید. مثلاً چالش‌های آغاز کار (محصول، فرآیند، کارخانه، یا کسب‌وکار جدید) با چالش‌های در پیش رو هنگام تغییر مسیر محصول، فرآیند، یا کارخانه‌ای که دچار مشکلات جدی است تفاوت دارد. تشخیص دقیق هر موقعیت یک پیش‌نیاز ضروری برای تهیه برنامه اقدام است.

- **پیروزی‌های زود هنگام را تضمین کنید.** پیروزی‌های زود هنگام به شما اعتبار بخشیده و نیروی فزاینده خلق می‌کنند. این پیروزی‌ها چرخه‌های موثری می‌آفرینند که در سازمان احساس مثبتی فراگیر ایجاد می‌کنند. در

چند هفته اول، نیاز است که فرصت‌های موجود برای ایجاد اعتبار شخصی را بشناسید. ولی در نود روز نخست، باید راه‌هایی را برای ارزش‌آفرینی و بهبود نتایج کسب‌وکار بیابید تا هرچه سریع‌تر به نقطه سر به سر برسید.

- **بر سر کامیابی مذاکره کنید.** باید بفهمید که چگونه با رییس یا روسای جدیدتان یک ارتباط کاری سازنده برقرار نموده و انتظاراتش را مدیریت کنید، زیرا هیچ ارتباط دیگری مهم‌تر از آن نیست. این به معنای برنامه‌ریزی دقیق برای یک سری گفت‌وگوهای حیاتی درخصوص موقعیت موجود، انتظارات، سبک کاری، منابع، و پیشرفت شخصی خودتان است. اساساً این به معنای ایجاد و کسب اتفاق نظر بر سر برنامه نود روزه شماست.

- **به هم‌راستایی برسید.** هرچه در سازمانی بالاتر بروید، بیش‌تر باید نقش معمار سازمانی را ایفا کنید. این یعنی دریابید آیا مسیر راهبردی سازمان بی‌عیب‌ونقص است یا خیر، ساختار آن را با راهبردش هم‌راستا کنید، و فرآیندها و پایگاه‌های مهارتی لازم برای تحقق تصمیم راهبردی خود را ایجاد نمایید.

- **تیم خود را بسازید.** اگر تیمی را به ارث برده‌اید، لازم است که اعضایش را ارزیابی، هم‌راستا، و بسیج نمایید. همچنین احتمالاً نیاز است آن را از نو سازماندهی کنید تا نیازهای آن موقعیت را بهتر برآورده سازد. آمادگی برای گرفتن تصمیمات زودهنگام و دشوار درباره پرسنل و ظرفیت انتخاب افراد مناسب برای جایگاه‌های صحیح از جمله مهم‌ترین محرک‌های کامیابی در دوران انتقال و پس از آن هستند. نیاز است که در برخورد با چالش تیم‌سازی، هم نظام‌مند و هم راهبردی عمل کنید.

- **اتحاد بیافرینید.** کامیابی شما به توانایی اثرگذاری بر افراد خارج از محدوده مدیریت مستقیم‌تان بستگی دارد. اتحادهای حمایتی، هم درونی و هم بیرونی، برای دستیابی شما به اهداف‌تان ضرورت دارند. از این‌رو، بهتر است

فورا شروع به شناسایی کسانی کنید که حمایت‌شان برای موفقیت شما لازم است، و دریابید که چگونه ایشان را در شمار حامیان خود درآورید.

- **تبادل‌تان را حفظ کنید.** در هیاهوی شخصی و شغلی هر انتقال، باید سخت تلاش کنید که آرامش خود را حفظ کرده و توانایی قضاوت صحیح را از دست ندهید. در طی انتقال، خطر از دست دادن چشم‌انداز، منزوی شدن، و اتخاذ تصمیمات غلط همیشه وجود دارد. کارهای زیادی می‌توان انجام داد تا انتقال شخصی تسریع شود و بر محیط کاری کنترل بیش‌تری حاصل گردد. شبکه صحیح توصیه و مشاوره یک منبع واجب است.
- **سرعت همگان را بیفزایید.** نهایتاً، باید به همه افراد در سازمان‌تان - زیردستان، روسا، و هم‌تایان - کمک کنید تا انتقال خود را تسریع نمایند. این واقعیت که شما در حال انتقال هستید یعنی ایشان نیز هستند. هرچه سریع‌تر بتوانید زیردستان جدیدتان را در جریان امور قرار دهید، به عملکرد خودتان بیش‌تر کمک خواهید کرد. گذشته از این، تسریع نظام‌مند انتقال همگان برای سازمان منافع فراوانی دارد.

فصولی که در ادامه می‌آید داستان‌های آموزنده و رهنمودها و ابزارهایی کاربردی را برای پیروزی در هر یک از این ده وظیفه ارائه می‌کند. صرف‌نظر از سطح شما در سازمان یا موقعیت کاری در پیش‌روی‌تان، یاد خواهید گرفت که چگونه موقعیت خود را تشخیص داده و برنامه اقدامی متناسب با نیازهایتان تدوین کنید. در این فرآیند یک برنامه نود روزه تهیه خواهید کرد که به عملکرد شما در نقش جدیدتان سرعت خواهد بخشید.

سنجش خطر انتقال

گام نخست آن است که انواع انتقالات در پیش‌رو را شناسایی کنید. خواه در حال آماده شدن برای مصاحبه باشید و خواه نقش تازه را بر عهده گرفته باشید،

نقطه شروع شناسایی نوع انتقال است. ترفیع گرفتن و ورود به شرکت جدید متداول‌ترین انواع انتقال هستند.

با این حال، اغلب رهبرانی که نقش‌های تازه را می‌پذیرند چندین انتقال را به موازات هم تجربه می‌کنند - مثلاً پیوستن به شرکتی تازه و نقل مکان به محلی جدید، یا ترفیع گرفتن و انتقال از نقشی عملیاتی به نقشی میان‌بخشی. در واقع، شرکت‌کنندگان در برنامه‌های مدیران مورد مطالعه ما به‌طور میانگین از تجربه ۲/۲ انتقال مهم (از قبیل ترفیع گرفتن، پیوستن به شرکتی تازه، جابه‌جایی در میان واحدهای کسب‌وکار، نقل مکان جغرافیایی) در آخرین نقش جدید خود خبر می‌دادند.

این پیچیدگی بر چالش انتقال و خطر خروج از خط می‌افزاید و به معنای آن است که درک انواع انتقالی که تجربه می‌کنید و شناسایی پرچالش‌ترین آن‌ها جنبه حیاتی دارد. یک راه ساده برای این کار، تکمیل جدول سنجش خطر انتقال در جدول ۱-۰ است.

ترسیم طرح نود روز نخست خود

از همان لحظه‌ای که می‌فهمید برای شغل تازه‌ای در نظر گرفته شده‌اید انتقال شما شروع می‌شود (برای اطلاع از نقاط عطف مهم انتقال به شکل ۴-۰ مراجعه کنید). ولی زمان پایان آن تا حد زیادی به موقعیت پیش رو بستگی دارد. در هر نوع انتقالی، افراد کلیدی سازمان - روسا، زیردستان، و هم‌تایان - پس از حدود سه ماه انتظار دارند که پیروزی‌هایی کسب کرده باشید.

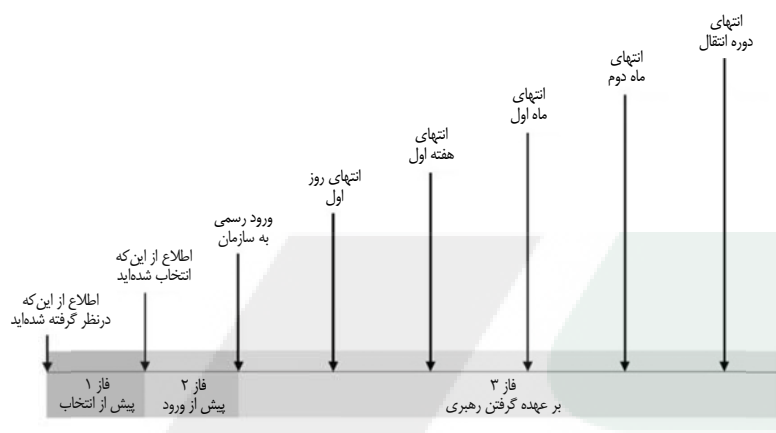
جدول ۱-۰

سنجش خطر انتقال

برای انجام انتقالی موثر، نخست خطرات موجود در جریان انتقال به شغل تازه را با استفاده از این جدول شناسایی کنید. با علامت‌گذاری انواع انتقالاتی که تجربه خواهید کرد در ستون میانی شروع کنید. سپس برای هر یک از موارد علامت‌گذاری‌شده، میزان دشواری آن انتقال را بر روی مقیاس یک تا ده بسنجید، که در آن یک به معنای بسیار آسان و ده به معنای بسیار دشوار است. ارقام حاصل در ستون دست چپ را جمع بزنید تا شاخص خطر انتقال خود را به دست آورید (تا عدد صد). این شاخص درکی از میزان دشواری و ابعاد خاص نیازمند بیش‌ترین تمرکز را در اختیارتان قرار می‌دهد.

میزان دشواری نسبی برای خود را بسنجید (۱-۱۰)	هر کدام را که صدق می‌کند علامت بزنید	نوع انتقال
		انتقال به یک صنعت یا حرفه جدید
		پیوستن به شرکتی جدید
		انتقال به گروه یا واحدی تازه در همان شرکت
		ترقیع یافتن به سطحی بالاتر
		رهبری هم‌تایان سابق (با فرض ترقیع یافتن شما)
		جابه‌جایی از کاری به کاری دیگر (مثلاً از فروش به بازاریابی)
		بر عهده گرفتن نقش رهبری میان‌بخشی برای نخستین بار
		جابه‌جایی جغرافیایی
		ورود به کشور یا قومی تازه
		اجبار به انجام دو شغل به صورت هم‌زمان (اتمام نقش قبلی ضمن شروع نقش جدید)
		بر عهده گرفتن نقشی که تازه ایجاد شده (در برابر نقشی که از پیش وجود داشته)
		ورود به سازمانی که در آن تغییرات عمده‌ای در جریان است
		اعداد را در ستون دست چپ جمع بزنید تا شاخص خطر انتقال خود را محاسبه کنید

نقاط عطف مهم انتقال



از این رو، بهتر است از این نود روز به عنوان یک افق برنامه‌ریزی استفاده کنید. این کمک می‌کند که با نیاز به اقدام در یک چارچوب زمانی فشرده روبه‌رو شوید. اگر خوش‌اقبال باشید، شاید میان زمان اطلاع شما از انتخاب و جلوس‌تان بر مسند، مدتی فاصله بیفتد. از آن مدت برای شروع کسب آگاهی در خصوص سازمان‌تان استفاده کنید.

هرقدر هم که زمان آمادگی داشته باشید، برنامه‌ریزی کارهایتان تا نقاط عطف خاص را شروع کنید. حتی سه چهار ساعت برنامه‌ریزی پیش از ورود می‌تواند تاثیر بسزایی داشته باشد. از فکر کردن به نخستین روز حضورتان در شغل تازه آغاز کنید. می‌خواهید تا پایان آن روز چه کارهایی انجام دهید؟ سپس به سراغ هفته اول بروید. بعد بر انتهای ماه نخست، ماه دوم، و سرانجام بر انتهای ماه سوم تمرکز کنید. این طرح‌ها سردستی خواهند بود، ولی صرفاً همین شروع برنامه‌ریزی، به روشن کردن ذهن شما کمک می‌کند.

شروع کردن با تمام قوا

این کتاب راهنمای رهبران تازه‌گمارده در تمامی سطوح است، از مدیران تازه‌کار گرفته تا مدیران عامل. اصول بنیادین تسریع انتقال در تمامی سطوح به‌خوبی صدق می‌کنند. هر رهبر تازه‌گمارده باید به‌سرعت با سازمان جدیدش آشنا شود، پیروزی‌های زود هنگام را تضمین نماید، و اتحادهای حمایتی ایجاد کند. به‌همین خاطر این کتاب رهنمودهایی را برای تدوین برنامه‌هایی متناسب با موقعیت خود شما ارائه می‌کند. بهتر است در حین خواندن کتاب فعال باشید، یعنی درباره کاربست‌پذیری نکات خاص برای موقعیت خود یادداشت بردارید، و ضمناً به این بیندیشید که هر توصیه را چگونه با موقعیت‌تان تطبیق دهید.

فهرست بازبینی شتاب‌بخشی

فهرست‌هایی از این دست، در انتهای هر فصل به نمایش درمی‌آید تا درس‌های مهم آن فصل را معلوم کرده و متناسب با وضعیت خود به‌کار بگیرید - هم به‌منظور آمادگی جهت مصاحبه‌ها و هم برای شتاب‌بخشی به انتقال پس از ورود به نقش تازه.

۱. دستیابی سریع‌تر به نقطه سربه‌سر، مستلزم چه خواهد بود؟
۲. برخی از دام‌های ممکن در پیش رو کدامند؟ و چگونه می‌توان از آن‌ها پرهیز کرد؟
۳. برای خلق چرخه‌های موثر و ایجاد نیروی فزاینده در نقش تازه خود چه می‌توانید بکنید؟
۴. چه نوع انتقالاتی را تجربه می‌کنید؟ از نظر شما کدام‌ها چالشی‌ترین هستند؟ و چرا؟
۵. عناصر کلیدی و نقاط عطف در برنامه نود روزه شما کدامند؟

فصل اول

خود را آماده کنید

جولیا گاولد پس از هشت سال کار بازاریابی در یک شرکت برتر لوازم برقی مصرفی، برای رهبری یک پروژه مهم توسعه محصول ترفیع یافت. تا آن زمان، سابقه درخشانی داشت. زیرکی، تمرکز، و اراده برایش اعتبار و ترفیع زود هنگام به جایگاه‌های بالاتر را به ارمغان آورده بود. شرکت، او را شخصی خوش‌آئینه دانسته و در مسیر سریع رسیدن به رهبری ارشد قرار داده بود.

مدیریت راه‌اندازی یکی از داغ‌ترین پروژه‌های جدید شرکت به جولیا سپرده شده بود. او وظیفه داشت که کارهای یک تیم میان‌بخشی از واحدهای بازاریابی، فروش، پژوهش و توسعه، و تولید را با یکدیگر هماهنگ کند. هدف آن بود که محصول را از پژوهش و توسعه به تولید برساند، بر تولید انبوه سریع نظارت کند، و معرفی به بازار را تسهیل نماید.

بدبختانه جولیا در همان آغاز دچار دردسر شد. کامیابی پیشین او در بازاریابی حاصل توجه فوق‌العاده به جزییات بود. به‌خاطر آن که به مدیریت مقتدرانه و اتخاذ تصمیمات عادت کرده بود، نیاز فراوانی به کنترل و میل زیادی به مدیریت ذره‌بینی داشت. وقتی سعی کرد باز هم به تصمیم‌گیری‌ها ادامه بدهد، اعضای تیم در آغاز سکوت کردند. ولی دیری نگذشت که دو تن از اعضای اصلی، دانش و اختیارات وی را به چالش کشیدند. جولیا زخم‌خورده بر حوزه‌ای که بهتر از همه می‌شناخت تمرکز کرد؛ یعنی بر جوانب بازاریابی پروژه. تلاش‌هایش برای مدیریت ذره‌بینی تیم بازاریابی موجب ناسازگاری او

شد. ظرف یک ماه و نیم، جولیا به واحد بازاریابی بازگردانده شد، و شخص دیگری رهبری آن تیم را برعهده گرفت.

جولیا شکست خورد زیرا پرش ذهنی از رهبری یک واحد عملیاتی به رهبری میان‌بخشی را انجام نداد. در حقیقت، درک نکرد که همان نقاط قوتی که در بازاریابی باعث موفقیتش شده بودند، در نقشی که مستلزم رهبری بدون اقتدار مستقیم یا تخصص برتر بود، نقاط ضعف محسوب می‌شدند. جولیا به همان کاری که بلد بود ادامه داد زیرا حس اطمینان و کنترل را در او برمی‌انگیخت. او با رها نکردن گذشته و نپذیرفتن الزامات نقش تازه‌اش، فرصتی عالی برای بالا رفتن از پله‌های سازمان را بر باد داد.

اشتباه است که فکر کنید با ادامه کارهایی که در شغل قبلی انجام می‌دادید، در شغل جدیدتان موفق خواهید شد. شاید چنین استدلال کنید که: «آن‌ها به‌خاطر مهارت‌ها و دستاوردهایم مرا در این شغل گذاشته‌اند، بنابراین باید همان‌ها را از من انتظار داشته باشند.» چنین اندیشه‌ای مخرب است، زیرا انجام کاری که بلد هستید (و پرهیز از کاری که بلد نیستید) می‌تواند در ظاهر کارگر باشد، دست‌کم برای مدتی. ممکن است در حالت انکار به‌سر برده و باور کنید که موثر هستید. و شاید این باور را ادامه دهید تا لحظه‌ای که دیوارها در اطرافتان فرو بریزند.

جولیا می‌توانست چه کار دیگری بکند؟ بهتر بود که بر آماده‌سازی خود برای جایگاه تازه تمرکز نماید. در گسترده‌ترین سطح، آماده‌سازی خود به‌معنای رها کردن گذشته و پذیرش الزامات موقعیت تازه است. شاید کار دشواری باشد، ولی ضروری است. اغلب، مدیران خوش‌آئینه در نقش‌های تازه شکست می‌خورند چون خود را با پذیرش تغییرات لازم در دیدگاه‌شان آماده نکرده‌اند.

نقطه شروع آماده‌سازی خود، آن است که انواع انتقالات در پیش روی‌تان را بشناسید. برای تشریح چالش‌های مرتبط با انواع مختلف انتقالات (که در

مقدمه بررسی شد)، در این جا بر متداول ترین آن ها تمرکز می کنیم: ترفیع ها و ورود به شرکت های تازه.

ترفیع گرفتن

ترفیع گرفتن نتیجه سال ها کار سخت است تا افراد ذی نفوذ در سازمان را قانع کنید که مشتاق و قادر هستید به سطح بعدی بروید. ولی ضمنا علامت شروع سفری جدید نیز هست. باید دریابید ملزومات برتری در نقش تازه چیست، چگونه از انتظارات کسانی که شما را ترفیع دادند فراتر بروید، و چگونه خود را در معرض چیزهای بزرگ تری قرار بدهید. مشخصا هر ترفیعی رهبران تازه را با یک سری چالش های اصلی مواجه می کند که باید بر آن ها غلبه کنند.

میان پهنا و ژرفا توازن برقرار کنید

هر بار که شما را ترفیع می دهند، افق کارتان گسترش یافته و مجموعه مسایل و تصمیمات بیش تری را در بر می گیرد. بنابراین در نقش تازه باید چشم انداز بالاتری پیدا کرده و آن را حفظ کنید. جولیا باید تمرکزش را از کارکرد بازاریابی برمی داشت و کل مسایل مربوط به راه اندازی محصول را در کانون توجه قرار می داد.

به علاوه، باید بیاموزید که میان حفظ چشم انداز وسیع و کنکاش جزئیات توازن درستی برقرار کنید. این تردستی دشوار است، زیرا شاید چشم انداز پنجاه هزار پایی شما در نقش قبلی، در شغل تازه برابر با دیدگاه پنج هزار پایی، و یا حتی پانصد پایی باشد.

در مورد چیزهایی که محول می کنید از نو بیندیشید

هر بار که ترفیع می گیرید، پیچیدگی و ابهام مسایلی که با آن ها سروکار دارید افزایش می یابد. بنابراین نیاز است که در خصوص مواردی که محول می کنید

بازنگری انجام دهید. در هر جا که مستقر شوید، کلید سپارش (تفویض)^۱ موثر تا حد زیادی یکسان است: تیمی از افراد لایق بسازید که مورد اعتمادتان هستند، اهداف و استانداردهایی را برای پایش پیشرفت آن‌ها ایجاد کنید، اهداف سطوح بالاتر را به شکل مسئولیت‌های مشخص برای زیردستان در آورید، و در سرتاسر این فرآیند ایشان را تقویت نمایید.

با این حال، وقتی ترفیع می‌گیرید معمولاً اموری که محول می‌نمایید باید تغییر کند. وقتی یک سازمان پنج نفره را رهبری می‌کنید، شاید سپارش وظایف مشخص از قبیل تهیه پیش‌نویس یک مطلب بازاریابی یا فروش به یک مشتری خاص امر معمولی باشد. ولی در سازمانی پنجاه نفره، تمرکز شما از وظایف به پروژه‌ها و فرآیندها منتقل می‌گردد. در سازمانی پانصد نفره، اغلب لازم است که مسئولیت محصولات یا پلت‌فرم‌های معین را محول کنید. و در سازمان پنج هزار نفره شاید زیردستان مستقیم شما مسئول کل کسب‌وکارها باشند.

نفوذ متفاوتی داشته باشید

عقیده عموم آن است که هرچه بالاتر بروید، به انجام رساندن کارها آسان‌تر می‌شود. ولی لزوماً این‌طور نیست. برعکس، وقتی ترفیع می‌یابید، اقتدار موضعی اهمیت خود را در پیشبرد برنامه‌ها از دست می‌دهد. همانند جولیا، شاید به‌راستی دامنه بیش‌تری را برای اثرگذاری بر تصمیمات موثر در کسب‌وکار به‌دست آورید، ولی روش لازم برای دخالت شما می‌تواند کاملاً متفاوت باشد. تصمیم‌گیری‌ها سیاسی‌تر می‌شود، یعنی کم‌تر به اقتدار و بیش‌تر به نفوذ مربوط می‌شود. این به خودی خود خوب یا بد نیست، بلکه صرفاً اجتناب‌ناپذیر است. این وضعیت دو دلیل اصلی دارد. نخست این‌که وقتی یک پله بالاتر می‌روید، مسایلی که با آن‌ها سروکار دارید بسیار پیچیده‌تر و مبهم‌تر می‌شوند و

1. delegation

متناظر با آن توانایی شما برای شناسایی پاسخهای «درست» تنها بر اساس داده‌ها و تحلیل شخصی کاهش می‌یابد. تصمیمات بیش‌تر به‌وسیله قضاوت‌های کارشناسانه دیگران و این‌که چه کسی به آن‌ها اعتماد دارد، و همچنین به‌وسیله شبکه‌های پشتیبانی دوسویه شکل می‌گیرند.

دوم این‌که در سطوح بالاتر سازمان، بازیکنان دیگر نیز توانا‌تر هستند و شخصیت‌های^۱ قوی‌تری دارند. یادتان باشد شما به‌خاطر آن ارتقا یافتید که توانا و کوشا بودید؛ و این در مورد همه اطرافیان شما صادق است. بنابراین جای شگفتی نیست که هرچه بالاتر بروید، فرآیند تصمیم‌گیری بسیار پرگزند و سیاسی‌تر می‌گردد. بنابراین باید در زمینه ایجاد و نگهداری اتحادها قوی‌تر شوید.

در برقراری ارتباط، رسمی‌تر عمل کنید

خبر خوب در خصوص ترفیع آن است که به چشم‌انداز وسیع‌تری از کسب‌وکار و آزادی عمل بیش‌تری برای شکل دادن به آن دست می‌یابید. خبر بد آن است که از خطوط مقدم دورتر می‌شوید و بیش‌تر احتمال دارد که اطلاعات را به‌صورت فیلترشده دریافت کنید. برای پیشگیری از این رخداد، لازم است مجاری ارتباطی جدیدی را بسازید تا با آن‌چه در محل اقدامات رخ می‌دهد مرتبط بمانید. مثلاً می‌توانید تماس مستقیم خود را به‌شکل منظم با مشتریان برگزیده حفظ کنید، یا به‌طور مرتب با گروهی از کارکنان خط‌مقدم دیدار داشته باشید، البته بدون صدمه‌زدن به تمامیت زنجیره سلسله‌مراتب.

همچنین باید مجاری تازه‌ای را برای انتقال قصد و چشم‌انداز راهبردی خود به سراسر سازمان برقرار سازید - مثلاً با تشکیل جلسات همگانی به‌جای نشست‌های انفرادی یا کوچک، یا با استفاده از ارتباط الکترونیکی برای رساندن پیام خود به بیش‌ترین مخاطب ممکن.

1. egos

بهتر است زیردستان مستقیم شما نقش پررنگ‌تری را در انتقال چشم‌انداز و حصول اطمینان از انتشار اطلاعات حیاتی ایفا کنند. این نکته را در هنگام ارزیابی مهارت‌های رهبری اعضای تیمی که به‌ارث برده‌اید به‌خاطر داشته باشید.

حضور صحیحی را به‌نمایش بگذارید

چنان‌که ویلیام شکسپیر در نمایشنامه «هرطور میل دارید»^۱ می‌گوید: «همه جهان یک صحنه است و همه مردان و زنان صرفاً بازیگرند.» واقعیت‌گریزناپذیر ترفیع آن است که بسیار بیش از پیش مورد توجه و موشکافی قرار می‌گیرد. شما در یک نمایش عمومی بسیار مهم به بازیگر اصلی بدل می‌شوید. لحظات خصوصی کم‌تر می‌شود، و فشار فزاینده‌ای برای نمایش حضور مناسب رهبرگونه^۲ در همه مواقع وجود دارد.

به‌همین خاطر، باید در همان ابتدا درک کنید که در نقش تازه‌ی شما، «حضور رهبرگونه» به‌چه معناست: در سطح تازه‌ی شما، رهبر چه شمایلی دارد؟ چگونه عمل می‌کند؟ می‌خواهید در نقش تازه خود چه نشان شخصی^۳ داشته باشید؟ چگونه آن را تصاحب خواهید کرد؟ این‌ها ملاحظات حیاتی و سزاوار صرف زمان هستند.

خلاصه چالش‌های اصلی ترفیع در شکل ۱-۱ آمده است.

1. As You Like It
2. Leadership presence
3. Personal leadership brand

چالش‌های اصلی ترفیع

برای هر چالش اصلی، راهبردهای خاصی وجود دارد که رهبران ترفیع‌یافته باید به کار گیرند.

چه چیزی واقعا عوض شده؟	شما چه باید بکنید؟
افقی تاثیر گسترده‌تر. طیف وسیع‌تری از مسایل، افراد، و ایده‌های نیازمند توجه شما وجود دارد.	میان پهنا و ژرفا توازن ایجاد کنید.
پیچیدگی و ابهام بیش‌تر. متغیرهای بیش‌تر، و تردید فزون‌تر در خصوص نتایج وجود دارد.	با تعمق بیش‌تری امور را محول نمایید.
سیاست سازمانی دشوارتر، ذی‌نفعان قوی‌تری برای رقابت با شما وجود دارند.	نفوذ متفاوتی داشته باشید.
دوری بیش‌تر از خطوط مقدم. میان شما و کسانی که در زمین، بازی می‌کنند فاصله بیش‌تر شده است، که احتمالاً موجب تضعیف ارتباط و اضافه شدن فیلترهای بیش‌تر می‌شود.	با رسمیت بیش‌تری ارتباط برقرار کنید.
موشکافی بیش‌تر. افراد بیش‌تری پیوسته به اقدامات شما توجه می‌کنند.	خود را با نظارت بیش‌تر تطبیق دهید.

ورود به شرکتی جدید

در موقعیت‌های ترفیع، رهبران معمولاً چیزهای زیادی درباره سازمان خود می‌دانند ولی باید رفتارها و مهارت‌های لازم برای کارآمدی در سطح تازه را به دست بیاورند. ولی اگر به استخدام سازمان جدیدی درآمده‌اید، با چالش‌های بسیار متفاوتی در جریان انتقال مواجه خواهید شد. رهبرانی که به شرکت‌های جدید می‌پیوندند، اغلب حرکت افقی انجام می‌دهند: یعنی استخدام می‌گردند تا همان کارهایی را انجام بدهند که در جایی دیگر موفق به انجامش شده‌اند.

دشواری‌های آن‌ها در سازگاری با محیط سازمانی تازه‌ای است که فرهنگ و ساختار سیاستی متفاوتی دارد.

برای روشن شدن موضوع، به تجربه دیوید جونز در انرجیکس، یک شرکت کوچک و در حال رشد در زمینه انرژی باد توجه کنید. دیوید از یک شرکت جهانی بسیار معتبر می‌آمد. در مقام مهندس فنی، به‌طور مداوم پله‌های ترقی را در واحد پژوهش و توسعه طی کرده بود تا به معاونت توسعه محصول جدید برای بخش توزیع برق شرکت برسد. دیوید یاد گرفت در شرکتی که آوازه قدرت تیم رهبری‌اش در همه‌جا پیچیده، چگونه رهبری کند. فرهنگ آن‌جا به سبک رهبری «دستوری و کنترلی»^۱ تمایل داشت، ولی باز هم از افراد توقع می‌رفت که نظرات‌شان را ابراز کنند، و این کار را می‌کردند. شرکت مذکور از دیرباز در زمینه اقتباس و پالایش اسلوب‌های مدیریت فرآیند، پیشرو بود؛ از جمله روش‌های مدیریت کیفیت جامع^۲، تولید ناب^۳، و شش سیگما.

دیوید در مقام سرپرست جدید واحد پژوهش و توسعه به شرکت انرجیکس وارد شد. انرجیکس انتقال‌های معمول شرکت‌های نوپا را تجربه کرده بود، یعنی از دو نفر به دویست نفر و سپس به دو هزار نفر رسیده بود، و حالا آماده بود تا به شرکتی مهم تبدیل گردد. در نتیجه، مدیرعامل آن دو سه بار در جریان فرآیند استخدام به دیوید گفته بود که شرایط باید تغییر کند. گفته بود: «باید نظم و انضباط بیشتری پیدا کنیم. ما از طریق حفظ تمرکز و کار تیمی به موفقیت رسیده‌ایم. یکدیگر را می‌شناسیم، به هم اعتماد داریم، و راهی طولانی را با هم طی کرده‌ایم. ولی لازم است که از لحاظ شیوه انجام کارها نظام‌مندتر باشیم، وگرنه قادر نخواهیم بود که اندازه تازه سازمان را حفظ کنیم.» بنابراین دیوید فهمید که نخستین وظیفه مهمش شناسایی،

-
1. Command & Control
 2. Total quality management
 3. Lean manufacturing

نظام‌مهندسازی، و بهبود فرآیندهای اصلی پژوهش و توسعه خواهد بود - که نخستین گام ضروری در پی‌ریزی رشد پایدار است.

دیوید با ذوق معمول خود به تفحص درباره شغل تازه‌اش پرداخت. دریافت که شرکت عمدتاً بر مبنای قضاوت و تجربه جمعی^۱ اداره می‌شده است. بسیاری از فرآیندهای مهم عملیاتی و مالی به‌خوبی برقرار نشده بودند؛ بقیه هم به‌حد کافی کنترل نمی‌شدند. تنها در توسعه محصول تازه، ده‌ها پروژه با کمبود مشخصات یا ناکافی بودن مراحل مهم و قابلیت‌های تحویل معین مواجه بودند. یک پروژه حیاتی، یعنی توربین بزرگ نسل بعدی انرجیکس، تقریباً یک سال عقب‌تر از برنامه زمان‌بندی و بودجه بود. دیوید پس از پشت سر گذاشتن دو هفته آغازین شغل جدیدش در شگفت‌آمد که چه‌چیزی یا چه‌کسی انرجیکس را تا آن زمان از گسیختگی در امان نگه داشته و بیش از پیش متقاعد شد که می‌تواند این شرکت را به مرحله بعد بکشاند.

ولی از همان زمان، موانع در سر راهش شروع شدند. جلسات کمیته مدیران ارشد از همان آغاز دلسردکننده بود و بدتر می‌شد. برای دیوید، که به جلسات بسیار منضبط با دستور روشن و تصمیمات قابل پیگیری عادت داشت، بحث‌های ناقص و فرآیند ناشی از اجماع اعضای این کمیته عذاب‌آور بود. خصوصاً فقدان گفت‌وگوی علنی درباره مسایل فوری و این حس که تصمیمات از طریق مجاری غیررسمی گرفته می‌شود آزاردهنده بود. وقتی دیوید موضوعی حساس یا بحث‌برانگیز را با اعضای این کمیته در میان می‌گذاشت یا برای پایبندی نسبت به اقدام فشار می‌آورد، افراد یا سکوت می‌کردند و یا فهرستی از دلایل مخالفت را برمی‌شمردند.

پس از گذشت دو ماه از شغل تازه، صبر و تحمل دیوید کم شده بود، و تصمیم گرفت صرفاً بر همان کاری تمرکز کند که برایش استخدام شده بود:

1. By the seat of collective pants

یعنی بهسازی فرآیندهای توسعه محصول تازه به منظور پشتیبانی از رشد شرکت. بنابراین جلسه‌ای را با سران پژوهش و توسعه، عملیات‌ها، و امور مالی ترتیب داد تا شیوه اقدام را بررسی کنند. در آن گردهمایی، دیوید طرحی را ارائه کرد مبنی بر ایجاد تیم‌هایی که نقشه فرآیندهای موجود را ترسیم کرده و دست به بازطراحی کامل بزنند. او همچنین طرح کلی تعهدات لازم در زمینه منابع را اعلام کرد - مثلاً گماشتن افرادی قوی از واحدهای عملیاتی و امور مالی به حضور در این تیم‌ها، و به خدمت گرفتن مشاورین بیرونی برای پشتیبانی از این طرح.

با توجه به گفت‌وگوهای دیوید با مدیرعامل در جریان استخدام و حکم روشنی که داده شده بود، کارشکنی‌ها او را شوکه کرد. حاضران به صحبت‌هایش گوش دادند ولی خودشان یا افرادشان نسبت به طرح دیوید متعهد نمی‌شدند. در عوض، دیوید را ترغیب کردند که طرح را در حضور تمامی مدیران ارشد ارائه کند، چراکه بر بخش‌های زیادی از شرکت اثر می‌گذارد و اگر به‌دقت مدیریت نشود، می‌تواند مخرب باشد. بعداً مطلع شد که دو تن از حضار فوراً بعد از جلسه به دیدار مدیرعامل رفته‌اند تا نگرانی‌های خود را ابراز نمایند: به گفته یکی از آن‌ها، دیوید «بی‌ملاحظه و ناشی^۱» بود. دیگری گفته بود: «باید مراقب باشیم که وقتی توربین نسل جدید را تولید می‌کنیم به برخی موازنه‌های شکننده لطمه نزنیم.» به‌علاوه، دیوید سردی محسوس و نگران‌کننده‌ای را در ارتباطش با مدیرعامل تجربه کرد.

پیوستن به شرکتی تازه مشابه پیوند عضو است - و شما آن عضو پیوندی هستید. اگر در تطبیق یافتن با موقعیت تازه بی‌ملاحظه باشید، ممکن است نهایتاً از سوی سیستم ایمنی سازمان مورد حمله قرار گرفته و پس زده شوید. چالش‌های دیوید در انرجیکس گواه این مدعاست.

1. A bull in a china shop

وقتی از متصدیان ارشد منابع انسانی نظرسنجی می‌شود، به‌طور قاطع چالش‌های ورود از بیرون را «بسیار دشوارتر» از ترفیع یافتن در درون سازمان ارزیابی می‌کنند. ایشان نرخ بالای شکست استخدام‌های بیرونی را به چندین مانع نسبت می‌دهند، از جمله موانع زیر:

- رهبرانی که از بیرون شرکت می‌آیند با شبکه‌های غیررسمی اطلاعات و ارتباطات آشنا نیستند.
 - کسانی که از بیرون استخدام می‌شوند با فرهنگ شرکت آشنایی ندارند و در نتیجه در هدایت کار با دشواری بیش‌تری روبه‌رو هستند.
 - افراد تازه‌وارد برای سازمان ناشناخته هستند و به اندازه کسی که از درون سازمان ترفیع یافته اعتبار ندارند.
 - وجود سنت دیرین استخدام درون‌سازمانی، پذیرش افراد بیرونی را برای برخی سازمان‌ها دشوار می‌سازد.
- برای غلبه بر این موانع و پیروزی در پیوستن به شرکتی تازه، بهتر است بر چهار رکن ورود موثر^۱ تمرکز کنید: همسو شدن با کسب‌وکار، پیوند با ذی‌نفعان، همسوسازی انتظارات، و تطبیق‌پذیری فرهنگی.

همسو شدن با کسب‌وکار

همسویی با کسب‌وکار آسان‌ترین بخش ورود به شرکت تازه است. هرچه زودتر محیط کسب‌وکار جدید را درک کنید، زودتر می‌توانید مشارکت‌های سازنده‌ای انجام دهید. همسو شدن با کسب‌وکار موردنظر، به‌معنای آن است که درباره کل شرکت و نه تنها بخش‌های خاص کسب‌وکار خودتان اطلاع کسب کنید. وقتی تلاش می‌کنید تا سازمان را بشناسید، خوب است که فراتر از امور مالی، محصولات، و استراتژی بیندیشید. مثلاً صرف‌نظر از جایگاه‌تان، خوب است که

1. constituencies

درباره نام‌ها و محصولات آگاهی پیدا کنید، خواه به‌طور مستقیم دست‌اندرکار فروش و بازاریابی باشید یا نباشید. همچنین بر درک الگوی عملیاتی، سیستم‌های ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی، و سیستم‌های مدیریت استعدادها تمرکز نمایید، زیرا این موارد اغلب نحوه اثرگذاری شما را شدیداً تحت تأثیر قرار می‌دهند.

پیوند با ذی‌نفعان

ضمناً ضرورت دارد که در اسرع وقت پیوندهای ارتباطی صحیحی را برقرار نمایید. این به‌معنای شناسایی ذی‌نفعان کلیدی و ایجاد روابط کاری سازنده است. همانند دیوید، رهبران تازه به‌طور طبیعی ولی خطرناکی گرایش دارند که در اوایل دوران انتقال بر ایجاد روابط عمودی تمرکز کنند - از بالا با رئیس خود و از پایین با تیم‌شان. در اغلب مواقع، زمان کافی را به برقراری روابط افقی با هم‌تایان و تصمیم‌گیرندگان مهم پیرامونی اختصاص نمی‌دهند. یادتان باشد: هیچ‌کس نمی‌خواهد وقتی خانه‌اش در آتش می‌سوزد، در نیمه‌های شب برای نخستین بار با همسایه‌هایش آشنا شود.

همسوسازی انتظارات

حتا اگر به‌نظر خودتان بدانید که از شما چه انتظاری دارند، حتماً پس از پیوستن به سازمان جدید انتظارات را بازبینی نمایید. چرا؟ زیرا برداشت‌هایی که پیش از پیوستن شما - درباره حکم، پشتیبانی، و منابع - ایجاد می‌شود شاید پس از شروع به کار کاملاً صحیح از کار در نیاید. مساله این نیست که عمداً شما را به اشتباه انداخته‌اند، بلکه، استخدام همانند خواستگاری، و به‌کارگیری همانند ازدواج است. همان‌طور که دیوید آموخت، امکان دارد رهبران تازه‌گمارده باور کنند که بیش از آن‌چه در واقع هست، آزادی عمل دارند. اگر بر مبنای این

قبیل پنداشت‌های غلط عمل کنند، به راحتی مقاومت‌هایی غیرضروری را برانگیخته و حتا خود را از خط خارج می‌کنند.

ضمنا اهمیت دارد که به غیر از رییس‌تان، توقعات تصمیم‌گیرندگان کلیدی را فهمیده و مدنظر قرار دهید (مثلا اگر در یک واحد کسب‌وکار فعالیت می‌کنید، افراد مهم امور مالی در دفاتر مرکزی شرکت). خصوصا اگر احتمال دارد بر شیوه ارزیابی و پاداش‌دهی به عملکرد شما تاثیر بگذارند، این کار را بکنید.

تطبیق‌پذیری فرهنگی

ترسناک‌ترین چالش برای رهبرانی که به سازمان جدیدی می‌پیوندند سازگاری با فرهنگ‌های ناآشنا است. برای دیوید، این به معنای انتقال از یک فرهنگ وابسته به اختیارات^۱ و فرآیندمحور به فرهنگی رابطه‌ای^۲ و متمایل به اجماع بود.

برای موفقیت در سازگاری، باید بفهمید فرهنگ کلی چیست و در سازمان یا واحدی که به آن می‌پیوندید چگونه تجلی پیدا می‌کند (زیرا واحدهای مختلف ممکن است خرده‌فرهنگ‌های متفاوتی داشته باشند). خوب است خودتان را یک انسان‌شناس تصور کنید که برای بررسی تمدنی تازه کشف‌شده، فرستاده شده است.

فرهنگ چیست؟ مجموعه‌ای است از الگوهای یکدست که افراد برای برقراری ارتباط، فکر کردن، و اقدام دنبال می‌کنند، و همه در ارزش‌ها و پنداشت‌های مشترک آن‌ها ریشه دارد. فرهنگ در هر سازمانی عموما چندلایه است، همان‌طور که در شکل ۱-۲ نشان داده شده است. در راس هرم فرهنگ، عناصر سطحی قرار دارند - نمادها، زبان‌های مشترک، و دیگر چیزهایی که

1. Authority-driven
2. relational

بیش از همه برای افراد بیرونی نمایان هستند. نمادهای آشکار شامل لوگوهای سازمانی، روش لباس پوشیدن افراد، و نحوه ساماندهی و تخصیص فضای دفتر است.

به‌علاوه، هر سازمانی نوعاً یک زبان مشترک دارد - مثلاً فهرست بلندی از سرواژه‌ها^۱ که واحدهای کسب‌وکار، محصولات، فرآیندها، پروژه‌ها، و دیگر اجزای شرکت را توصیف می‌کند. بنابراین ضرورت دارد که خیلی زود برای یادگیری زبان محلی، سرمایه‌گذاری کنید. در این سطح، یادگیری شیوه سازگاری برای تازه‌واردین نسبتاً آسان است. اگر افراد در سطح شما پارچه چهارخانه نمی‌پوشند، بهتر است شما نیز نپوشید، مگر آن‌که بخواهید میل به تغییر آن فرهنگ را نشان بدهید.

شکل ۱-۲

هرم فرهنگ



در زیر لایه سطحی نمادها و زبان‌ها، یک مجموعه عمیق‌تر و پنهان‌تر از الگوهای پذیرفته‌ی رفتاری و هنجارهای سازمانی قرار دارد. از جمله این اجزای

1. acronyms

فرهنگ، چیزهایی مثل این است که افراد چگونه برای طرح‌های ابتکاری جلب حمایت می‌کنند، چطور در ازای دستاوردهای خود اعتبار می‌یابند، و جلسات را چگونه می‌بینند: میزگردهایی برای گفت‌وگو یا نشست‌هایی برای مهر تصدیق زدن؟ (به کادر «شناسایی هنجارهای فرهنگی» مراجعه کنید). تشخیص این هنجارها و الگوها اغلب دشوار است و تنها زمانی آشکار می‌شوند که مدتی را در یک محیط تازه سپری کرده باشید.

و نهایتاً، در زیر تمامی فرهنگ‌ها پنداشت‌های بنیادین افراد درباره چگونگی کارکرد آن جهان، قرار دارد - یعنی ارزش‌های مشترکی که همگی عناصر دیگر در هرم را برانگیخته و تقویت می‌کند. یک مثال خوب از این ارزش‌ها، باورهای عمومی افراد یک شرکت درباره روش درست توزیع قدرت بر مبنای جایگاه است. آیا به مدیران در نقش‌های خاص از همان روز اول قدرت تصمیم‌گیری زیادی داده می‌شود، یا درجه اختیارات تابعی از ارشدیت است؟ یا این‌که آیا سازمان برطبق توافق همگانی عمل می‌کند، و توانایی اقلان در آن نقش کلیدی دارد؟ باز هم، این عناصر اغلب پنهان هستند و پدیدار شدن آن‌ها می‌تواند زمان‌بر باشد.

با برخورداری از درک ژرف‌تری از موقعیت کسب‌وکار، شبکه‌های سیاسی، توقعات، و فرهنگ، در جایگاه بسیار قوی‌تری برای شناخت نحوه برقراری توازن صحیح میان سازگاری با سازمان تازه و تلاش برای دگرگون‌سازی آن قرار می‌گیرید. برای اطلاع از موارد و اقلان عملی مربوط به هر کدام از این چهار رکن به جدول ۱-۱ مراجعه کنید.

چالش‌های ورود به فرهنگ‌های تازه نه‌تنها در زمان انتقال رهبران از شرکتی به شرکت دیگر، بلکه در هنگام جابه‌جایی در میان واحدها و نیز در انتقالات بین‌المللی پیش می‌آیند. چرا؟ علت آن است که هم ترفیع و هم ورود معمولاً مستلزم آن هستند که رهبران جدید با فرهنگ‌های کاری تازه دست به

گریبان شوند. در این دو موقعیت رویکرد یکسانی را در خصوص سنجش و تطبیق‌پذیری فرهنگی (با اصلاحات مناسب) می‌توان به کار برد.

شناسایی هنجارهای فرهنگی

حوزه‌های زیر نشان‌دهنده مناطقی هستند که شاید هنجارهای فرهنگی از شرکتی به شرکت دیگر تفاوت چشمگیری داشته باشد. رهبران در حال انتقال می‌توانند از این فهرست برای تعیین نحوه عملکرد واقعی امور در سازمان تازه استفاده کنند.

- **نفوذ.** افراد برای ابتکارات حیاتی چگونه پشتیبانی جلب می‌کنند؟ کدامیک مهم‌تر است: برخورداری از حمایت فردی از درون تیم ارشد، یا مهر تایید هم‌تایان و زیردستان شما بر این که ایده‌ی شما ایده‌ی خوبی است؟
- **جلسات.** آیا جلسات سرشار از گفت‌وگو درباره مسایل دشوار هستند، یا صرفاً میزگردهایی برای تصویب همگانی توافقاتی که در محافل خصوصی حاصل شده‌اند؟
- **اجرا.** وقتی زمان انجام کارها فرا می‌رسد، کدامیک بیش‌تر اهمیت دارد: شناخت عمیق فرآیندها یا شناختن افراد مناسب؟
- **مناقشه.** آیا افراد می‌توانند بدون ترس از مجازات به‌طور علنی درباره مسایل بگرنج حرف بزنند؟ یا از مشاجره پرهیز می‌کنند - یا حتا بدتر، آن را به سطوح پایین‌تر می‌رانند، که در آن‌جا می‌تواند خرابی به بار آورد.
- **اعتبار.** آیا این شرکت، ستاره‌ها را ترفیح می‌دهد، یعنی به افرادی پاداش می‌دهد که آشکارا و پر سروصدا ابتکارات تجاری را پیش می‌برند؟ یا بازیکنان تیمی را تشویق کرده و به کسانی جایزه می‌دهد که با اقتدار ولی در سکوت و به شکل مساعدتی رهبری می‌کنند؟
- **اهداف در برابر وسایل.** آیا درخصوص شیوه دستیابی به اهداف محدودیت‌هایی وجود دارد؟ آیا سازمان دارای مجموعه ارزش‌هایی روشن و شناخته‌شده است که از طریق مشوق‌های مثبت و منفی تقویت می‌گردند؟

خود را آماده کنید

با درک بهتر انواع چالش‌های انتقال، اکنون می‌توانید بر آماده‌سازی خود تمرکز کنید. چطور مطمئن شوید که با چالش‌های جایگاه تازه مقابله می‌کنید؟ می‌توانید بر اصول بنیادین کسب آمادگی برای نقش تازه تکیه کنید، که پس از این بررسی خواهد شد.

جدول ۱-۱

چک‌لیست‌های بازبینی ورود

چک‌لیست همسویی با کسب‌وکار

- در اسرع وقت، به سراغ اطلاعات در دسترس عموم در خصوص امور مالی، محصولات، استراتژی، و نام‌های رایج در شرکت بروید.
- منابع اطلاعاتی دیگری را شناسایی کنید، از قبیل وبسایت‌ها و گزارش‌های تحلیلگران.
- اگر با سطح شما تناسب دارد، از آن کسب‌وکار بخواهید یک کتاب راهنمای مختصر برایتان تهیه کنند.
- در صورت امکان، پیش از رسیدن تاریخ رسمی شروع، برای تور آشنایی با تجهیزات کلیدی برنامه‌ریزی کنید.

چک‌لیست پیوند با ذی‌نفعان

- از رییس‌تان بخواهید افراد اصلی مرتبط با شما را در همان ابتدا تعیین کرده و شما را به آن‌ها معرفی کند.
- در صورت امکان، پیش از شروع رسمی با برخی از ذی‌نفعان اصلی جلسه‌ای ترتیب دهید.
- دقت کنید که بر روابط افقی (همتایان، دیگران) نیز تمرکز کنید و نه فقط بر روابط عمودی (رییس، زیردستان مستقیم).

چک‌لیست همسوسازی توقعات

- با طرح‌ریزی کسب‌وکار و مدیریت عملکرد آشنا شده و در آن مشارکت کنید.
- هر قدر هم بدانید چه باید بکنید، در نخستین هفته کار گفت‌وگویی را با رییس‌تان درباره انتظارات ترتیب دهید.
- در اسرع وقت گفت‌وگویی‌های صریحی درباره سبک‌های کاری با روسا و زیردستان داشته باشید.

چک‌لیست تطبیق‌پذیری فرهنگی

- در جریان استخدام، پرسش‌هایی درباره فرهنگ آن سازمان مطرح کنید.
- گفت‌وگوهایی را با رییس تازه و منابع انسانی ترتیب دهید تا درباره فرهنگ کاری حرف بزنید، و مرتباً دوباره مطالب را با ایشان بازبینی کنید.
- افرادی را در داخل سازمان شناسایی کنید که می‌توانند در نقش مترجم فرهنگی عمل نمایند.
- پس از سی روز، یک جلسه غیررسمی برای بازرسی ۳۶۰ درجه با رییس‌تان و هم‌تایان ترتیب دهید تا پیشرفت تطبیق‌پذیری را ارزیابی نمایید.

نقطه‌ی انفصال روشنی بسازید

حرکت از یک جایگاه به جایگاهی دیگر معمولاً به‌شکلی محو رخ می‌دهد. اغلب پیش از پرتاب شدن به درون شغل تازه، چندان متوجه نمی‌شوید. اگر خوش‌اقبال باشید، یکی دو هفته‌ای به شما وقت می‌دهند، ولی در اکثر مواقع این انتقال بر حسب روز سنجیده می‌شود. وقتی می‌کوشید شغل جدید را در بر گیرید، در تقلا برای اتمام شغل قبلی گیر می‌افتید. حتا بدتر، ممکن است به شما فشار بیاورند که تا وقتی جایگاه سابق‌تان پر شود، هر دو شغل را انجام بدهید، که این امر خط انفصال را مبهم‌تر می‌سازد.

به‌خاطر آن که شاید انتقال روشنی در خصوص مسئولیت‌های شغلی نداشته باشید، باید این انتقال را در ذهن‌تان انجام بدهید. زمان خاصی را انتخاب کنید،

مثلا یک آخر هفته، و خودتان را در حال انجام انتقال تصور نمایید. آگاهانه به رها کردن شغل سابق و پذیرش شغل تازه بیندیشید. به طور جدی درباره تفاوت‌های موجود میان این دو فکر کنید، و ببینید که باید چه تفاوت‌هایی در اندیشه و عمل خود ایجاد نمایید. از این فرصت برای جشن گرفتن حرکت‌تان استفاده کنید، حتا به شکل غیررسمی، با خانواده و دوستان. با راهنمایان و مشاورین غیررسمی خود تماس گرفته و پند بخواهید. نتیجه: هر کار لازم را انجام دهید تا به حالت ذهنی انتقال برسید.

آسیب‌پذیری‌های خود را ارزیابی کنید

جایگاه جدید از آن رو به شما رسیده است که انتخاب‌کنندگان فکر می‌کنند از مهارت‌های لازم برای کامیابی برخوردار هستید. ولی همان‌طور که در قضایای جولیا گاولد و دیوید جونز مشاهده کردید، تکیه بیش از حد بر چیزهایی که در گذشته موجب موفقیت شما شده می‌تواند کشنده باشد.

یک راه برای تعیین آسیب‌پذیری‌ها آن است که مشکلات ترجیحی خود را ارزیابی کنید (یعنی انواع مشکلاتی که به‌طور طبیعی به سوی‌شان کشیده می‌شوند). هرکسی دوست دارد برخی کارها را بیش از کارهای دیگر انجام بدهد. ترجیح جولیا بازاریابی بود؛ برای دیگران، امکان دارد امور مالی یا دفتری باشد. احتمالا ترجیحات شما موجب شده مشاغلی را انتخاب کنید که بتوانید کارهای مورد علاقه‌تان را بیش‌تر انجام بدهید. در نتیجه، آن مهارت‌ها را کامل کرده‌اید و وقتی در آن حوزه‌ها به حل مشکلات می‌پردازید، بیش از همیشه احساس کاردانی می‌کنید، و این احساس آن چرخه را تقویت می‌نماید. این الگو همانند آن است که به بازوی راست خود ورزش بدهید و بازوی چپ را نادیده بگیرید: بازوی قوی‌تر می‌شود، و بازوی ضعیف تحلیل می‌رود. احتمال دارد عدم‌توازی ایجاد کنید که در صورت نیاز به مهارت هر دو بازو، موجب آسیب‌پذیری شما بشود.

جدول ۱-۲ یک ابزار ساده برای سنجش ترجیحات شما در خصوص انواع مشکلات کسب و کار است. هر قسمت را با سنجش علاقه ذاتی خودتان نسبت به حل مسایل در آن حوزه پر کنید. مثلاً در کادر بالای سمت راست، ببینید که چقدر علاقمند هستید در زمینه سیستم‌های ارزیابی و پاداش فعالیت نمایید. این یک پرسش مقایسه‌ای نیست؛ این علاقه را با علایق دیگر مقایسه نکنید.

جدول ۱-۲

سنجش مشکلات ترجیحی

علاقه ذاتی خود نسبت به حل مشکل در هر یک از این حوزه‌ها را بر روی مقیاس ۱ تا ۱۰ بسنجید، که در آن ۱ به معنای علاقه بسیار کم و ۱۰ به معنای علاقه بسیار زیاد است.

طراحی سیستم‌های ارزیابی و پاداش	روحیه کارکنان	برابری / انصاف
مدیریت ریسک مالی	بودجه‌بندی	آگاهی از هزینه‌ها
موقعیت‌یابی محصول	ارتباط با مشتریان	تمرکز سازمانی بر مشتریان
کیفیت محصول یا خدمت	ارتباط با توزیع‌کنندگان و تامین‌کنندگان	سرمایه‌گذاری مداوم
سیستم‌های مدیریت پروژه	ارتباط میان پژوهش و توسعه، بازاریابی و عملیات	همکاری میان‌بخشی

علاقه خود به هر کادر را به صورت جداگانه، و بر روی مقیاس ۱ (اصلا) تا ۱۰ (خیلی زیاد) رتبه‌بندی کنید. یادتان باشد که از شما درباره علایق ذاتی می‌پرسند و نه مهارت‌ها یا تجربه‌تان. پیش از تکمیل این جدول به صفحه بعد نروید.

حالا رتبه‌بندی‌های خود را از جدول ۱-۲ به کادرهای مربوطه در جدول ۱-۳ منتقل نمایید. سپس پنج ستون و سه ردیف را با یکدیگر جمع بزنید.

مجموع ستون‌ها ترجیحات شما از میان مسایل فنی، سیاسی، و فرهنگی را نشان می‌دهد. اگر مجموع یک ستون به شکل چشمگیری پایین‌تر از بقیه است، نقطه ضعف احتمالی شما را نمایان می‌سازد.

مجموع ردیف‌ها نیز ترجیحات شما در خصوص کارکردهای گوناگون کسب‌وکار را نشان می‌دهد. کسب نمره پایین در هر ردیف حاکی از آن است که ترجیح می‌دهید با مشکلات آن حوزه کارکردی دست به گریبان نشوید. این‌ها نیز نقاط ضعف احتمالی هستند.

جدول ۱-۳

ترجیحات در زمینه مشکلات و کارکردها

مجموع	فرهنگی	سیاسی	فنی	
				منابع انسانی
				امور مالی
				بازاریابی
				عملیات
				پژوهش و توسعه
				مجموع

نتایج این تمرین تشخیصی کمک می‌کند به پرسش‌های زیر پاسخ بدهید:
در چه حیطه‌هایی بیش از همه از حل مساله لذت می‌برید؟ در چه حوزه‌هایی
کم‌ترین تمایل را نسبت به حل مشکلات دارا هستید؟ معنای نقاط ضعف بالقوه
شما در جایگاه جدیدتان چیست؟

برای جبران نقاط ضعف‌تان کارهای زیادی می‌توانید بکنید. سه ابزار
بنیادین آن همانا خودسامانی^۱، تیم‌سازی، و توصیه و مشورت هستند. باید خود
را موظف کنید که برای فعالیت‌های حیاتی که دوست نمی‌دارید و به‌طور
طبیعی رخ نمی‌دهند زمان اختصاص دهید. گذشته از آن، فعالانه در سازمان به
دنبال کسانی بگردید که در آن حوزه‌ها مهارت‌های بالایی دارند، تا شما را
پشتیبانی کنند و از آن‌ها بیاموزید. همچنین شبکه‌ای از پنددهندگان و مشاورین
می‌تواند کمک کند تا از منطقه راحتی خود فراتر بروید.

مراقب نقاط قوت خود باشید

نقاط ضعف می‌تواند شما را آسیب‌پذیر سازد، ولی نقاط قوت نیز می‌تواند. به‌قول
آبراهام مازلو، «برای کسی که چکش در دست دارد، همه‌چیز شبیه میخ است.»
همان شایستگی‌هایی که تاکنون موجب موفقیت شما شده‌اند (خوب است در
ذهن خود معلوم کنید که چکش شما چیست) در نقش تازه می‌تواند نقطه
ضعف از کار درآید. مثلاً جولیا به‌شدت به جزییات توجه می‌کرد. این توجه به
جزئیات با آن که آشکارا یک نقطه قوت بود، یک بعد منفی نیز داشت، خصوصاً
در کنار نیاز شدید به کنترل: نتیجه‌اش میل به مدیریت ذره‌بینی افراد در
حیطه‌هایی بود که بهتر از سایر حوزه‌ها می‌شناخت. این رفتارش روحیه افراد را
تضعیف کرد.

1. Self-discipline

شیوه یادگیری را از نو بیاموزید

شاید از آخرین باری که با شیب تند یادگیری مواجه شدید چند صبحی بگذرد. رهبران در انتقال معمولاً افسوس می‌خورند که «ناگهان فهمیدم خیلی چیزها را نمی‌دانم». ممکن است در یک کارکرد یا زمینه سرآمد شده باشید، مثل جولیا، و حالا خود را در جایگاه رهبری پروژه ببینید. یا همانند دیوید، امکان دارد به شرکت جدیدی بپیوندید که در آن فاقد شبکه‌ای مستحکم و آشنایی فرهنگی باشید. در هر صورت، ناگهان نیاز پیدا می‌کنید که سریعاً چیزهای زیادی بیاموزید. اجبار به شروع دوباره‌ی یادگیری می‌تواند احساس مدفون‌شده و دلسردکننده بی‌کفایتی یا آسیب‌پذیری را برانگیزد، به‌ویژه اگر در همان آغاز با شکست روبه‌رو شوید. شاید متوجه شوید که از لحاظ ذهنی، دوباره به مقطعی بازگشته‌اید که اعتمادبه‌نفس کم‌تری داشتید. احتمالاً مرتکب برخی اشتباهات زود هنگام خواهید شد و پس از مدت‌ها شکست را تجربه خواهید کرد. بنابراین ناخودآگاه به سوی حیطه‌هایی کشیده می‌شوید که در آن‌ها احساس کفایت می‌کنید و به سوی اشخاصی که احساس عزت‌نفس شما را تقویت می‌نمایند.

چالش‌های تازه و ترس از بی‌کفایتی ناشی از آن‌ها می‌تواند یک چرخه معیوب انکار و حالت تدافعی ایجاد کند. بی‌پرده بگوییم، شما می‌توانید تصمیم بگیرید که بیاموزید و خود را تطبیق دهید، یا می‌توانید شکننده شوید و شکست بخورید. امکان دارد شکست‌تان پرسروصدا باشد، مثل شکست جولیا، یا شاید مرگی تدریجی باشد، ولی به هر حال اجتناب‌ناپذیر است. در فصل بعد توضیح خواهیم داد که انکار و حالت تدافعی یک دستورالعمل حتمی برای فاجعه‌اند.

بازآموزی شیوه یادگیری می‌تواند پر از پریشانی باشد. بنابراین اگر دیدید با عرق سرد از خواب بیدار شده‌اید، نگران نشوید. اکثر رهبران تازه‌گمارده همین احساسات را تجربه می‌کنند. و اگر نیاز به یادگیری را بپذیرید، می‌توانید بر آن‌ها غلبه کنید.

شبکه‌ی خود را بازسازی کنید

همچنان که در شغل‌تان پیشرفت می‌کنید، اندرزهای مورد نیازتان تغییر می‌کند. کسب آمادگی برای نقش تازه مستلزم بازسازی فعالانه شبکه‌ی توصیه و مشورت خود است. در اوایل دوران شغلی، پرورش توصیه‌کنندگان فنی خوب در اولویت است (مثلا کارشناسانی در ابعاد خاص بازاریابی یا امور مالی که بتوانند در انجام کار به شما کمک کنند).

ولی وقتی به سطوح بالاتر منتقل می‌شوید، بهره‌مندی از مشورت سیاسی و اندرزهای شخصی خوب اهمیت فزاینده‌ای پیدا می‌کند. مشاورین سیاسی کمک می‌کنند تا مسایل سیاسی سازمان را درک نمایید، و این درک به‌ویژه در زمان اعمال تغییرات اهمیت دارد. راهنمایان شخصی به شما یاری می‌رسانند تا در مواقع فشار بتوانید چشم‌انداز و تعادل خود را حفظ کنید. دگرگون‌سازی شبکه توصیه و مشاوره هرگز آسان نیست؛ ممکن است توصیه‌دهندگان فعلی شما دوستان نزدیک‌تان باشند، و شاید با توصیه‌دهندگان فنی پیشین احساس راحتی کنید. ولی ضرورت دارد گامی به عقب برداشته و دریابید که در کجا باید شبکه بسازید تا نقاط ضعف و شکاف‌های موجود در تخصص یا تجربه خود را جبران نمایید.

مراقب کسانی باشید که می‌خواهند شما را عقب نگه دارند

امکان دارد برخی افراد، آگاهانه یا ناآگاهانه، نخواهند که شما پیشرفت کنید. مثلا رییس سابق شما شاید نخواهد بگذارد که بروید. بنابراین به‌محض آگاهی از زمان انتقال، باید بر سر انتظارات روشن از کارهای لازم برای بستن امور سابق مذاکره نمایید. این به‌معنای مشخص کردن مسایل یا پروژه‌هایی است که به آن‌ها رسیدگی خواهد شد، و خصوصاً تعیین کارهایی است که قرار نیست انجام بشود. یادداشت بردارید، و آن‌ها را دوباره به رییس منتقل کنید تا همه در جریان باشند. سپس رییس‌تان و خود را نسبت به این توافق‌نامه متعهد

بدارید. در خصوص کارهایی که می‌توان انجام داد واقع‌بین باشید. همیشه بیش از مقداری که بتوانید انجام بدهید کار هست، بنابراین به ذهن بسپارید که زمان یادگیری و طرح‌ریزی پیش از ورودتان به شغل تازه یک کالای گران‌قیمت است.

همکارانی که به زیردست شما تبدیل شده‌اند شاید نخواهند روابطشان با شما تغییر کند؛ این چالش به‌ویژه وقتی جدی می‌شود که برای رهبری هم‌تایان سابق‌تان ترفیع گرفته باشید. ولی ایشان ناگزیر از تغییرند، و هرچه زودتر این واقعیت را بپذیرید بهتر است. دیگران در سازمان به‌دنبال نشانه‌های پارتی‌بازی خواهند بود و شما را بر طبق آن داوری خواهند کرد.

اگر ترفیع یافته‌اید تا بر هم‌تایان سابق خود نظارت کنید، امکان دارد برخی از آن‌ها رقاباتی بازنده باشند. حتی شاید برخی بکوشند شما را تضعیف نمایند. ممکن است این‌ها در گذر زمان فروکش کند. ولی منتظر باشید که با آزمون‌های اقتدار در همان ابتدا روبه‌رو شوید و محکم و منصف با آن‌ها برخورد نمایید. اگر در همان آغاز حدودی تعیین نکنید، بعدا پشیمان می‌شوید. واداشتن دیگران به پذیرش انتقال شما بخش ضروری آماده‌سازی خودتان است. بنابراین اگر به این نتیجه برسید که افراد موردنظر هرگز نقش تازه شما را نخواهند پذیرفت، باید برای بیرون راندن‌شان از سازمان در اسرع وقت راهی بیابید.

مقداری کمک بگیرید

سازمان‌های بسیاری دارای برنامه‌ها و فرآیندهایی برای کمک به رهبران، در انتقال موفقیت‌آمیز هستند. از برنامه‌های توسعه با پتانسیل بالا (که رهبران خوش‌آئیه را برای سطوح ارشد آماده می‌کند) گرفته تا فرآیندهای رسمی ورود (برنامه‌ها یا آموزش‌هایی) با تمرکز بر الزامات اصلی در این طیف می‌گنجند. بهتر است از هر آنچه سازمان برای ارزیابی دارد بهره‌برداری کنید.

با این حال، حتی اگر سازمان تازه‌تان از حمایت رسمی درخصوص انتقال افراد تازه‌وارد برخوردار نیست، باید منابع انسانی و رییس تازه‌تان را در تدوین طرح انتقال نود روزه دخالت دهید. اگر ترفیع یافته‌اید، کشف کنید که آیا الگوی صلاحیت برای توصیف ملزومات نقش تازه شما وجود دارد یا خیر (ولی نپندارید که آن الگو کل ماجرا را تشریح می‌کند). اگر از بیرون جذب شده‌اید، برای شناسایی و پیوند با ذی‌نفعان کلیدی یا یافتن یک مترجم فرهنگی کمک بخواهید. این افراد اغلب تاریخ‌دانانی طبیعی هستند که می‌توانند درخصوص سابقه رشد یا دگرگونی سازمان به شما بینش بدهند.

تکمیل جزئیات

آماده‌سازی خود برای نقش تازه‌تان، کار دشواری از آب درمی‌آید، و شاید برخی موانع در درون شما باشند. چند دقیقه‌ای زمان بگذارید و عمیقاً درباره آسیب‌پذیری‌های شخصی‌تان در نقش تازه بیندیشید. آسیب‌پذیری‌ها توسط جدول سنجش مشکلات ترجیحی‌تان معلوم شده‌اند. چگونه آن‌ها را جبران خواهید کرد؟ سپس درباره عوامل بیرونی فکر کنید، از قبیل تعهدات نسبت به رییس فعلی، که می‌تواند شما را عقب نگه دارد. چطور می‌شود از چنان پیامدی پیشگیری کرد؟

به قول ضرب‌المثلی قدیمی، آماده‌سازی، خود یک سفر است و نه یک مقصد. باید پیوسته تلاش کنید تا مطمئن شوید که درگیر چالش‌های واقعی جایگاه تازه شده‌اید و در حال عقب‌نشینی به محدوده راحتی خود نیستید. به‌سادگی می‌شود به عاداتی برگشت که هم راحت و هم خطرناکند. در نظر داشته باشید که این فصل و پرسش‌هایش را به‌صورت دوره‌ای بازخوانی نموده و از خود بپرسید: آیا هر چه از دستم برمی‌آید را برای آماده شدن انجام می‌دهم؟

فهرست بازی‌های آماده‌سازی خود

۱. اگر ترفیع یافته‌اید، پیامدهای نیاز به برقراری توازن میان پهنای و ژرفای محول کردن (کارسپاری)، اعمال نفوذ، برقراری ارتباط، و نمایش حضور رهبرگونه چیست؟
۲. اگر در حال پیوستن به سازمان جدیدی هستید، چگونه خود را با آن کسب‌وکار همسو می‌سازید، ذی‌نفعان اصلی را شناسایی و با آن‌ها پیوند برقرار می‌نمایید، توقعات را روشن می‌سازید، و با فرهنگ تازه سازگار می‌شوید؟ توازن درست میان سازگاری با محیط جدید و تلاش برای تغییر آن چیست؟
۳. تاکنون چه چیزی موجب کامیابی شما در شغل‌تان شده است؟ آیا صرفاً با تکیه بر همان نقاط قوت می‌توانید در جایگاه تازه پیروز شوید؟ اگر نه، مهارت‌های حیاتی که باید به‌دست آورید کدام است؟
۴. آیا جوانبی از شغل تازه وجود دارد که برای کامیابی حیاتی هستند ولی شما ترجیح می‌دهید بر آن‌ها تمرکز نکنید؟ چرا؟ چگونه نقاط ضعف احتمالی‌تان را جبران خواهید کرد؟
۵. چگونه می‌توانید مطمئن شوید که پرش ذهنی به جایگاه جدید را انجام می‌دهید؟ در این خصوص از چه کسی می‌شود پند و مشورت بگیرید؟ چه فعالیت‌های دیگری ممکن است در این کار یاری برساند؟