

مسلط شدن بر کار

هر برنامه ای که برای آینده ی کاری خود دارید اولین قدم آن حداکثر استفاده از شغل فعلی تان است که این شامل سه جنبه ی اصلی زیر است:

۱. شغل خود را کاملا بشناسید
۲. آن را با موفقیت انجام دهید
۳. خود را موفق جلوه دهید

شغل شما چیست؟

ممکن است قبلا با چک لیست های مربوط به تجزیه و تحلیل شغل خود کار کرده باشید (اگر کار نکرده اید الان وقت خوبی برای آن است). اعم از اینکه کار کرده اید یا خیر در اینجا بعضی نکات که باید برای شناخت شغل تان روشن شود ذکر شده است.

آری خیر

۱. آیا من شرح وظایف دارم؟ آری خیر
۲. اعم از داشتن یا نداشتن شرح وظایف آیا به روشنی وظایف عمده ی خود را میدانم؟ آری خیر
۳. آیا برخی از وظایف من با واژه های کلی یا مبهم (مثل بسازی کارکنان) ذکر شده اند که من و رئیس من در اینکه چه باید بکنیم توافق نداشته باشیم؟ آری خیر
۴. اگر این طور است آیا میتوانم این وظایف را به فعالیتهای مشخصی مثل دادن مشاوره ی شغلی، فراهم کردن امکانات آموزشی و غیره تقسیم کنم؟ آری خیر
۵. آیا تمام وظایف ذکر شده واقعا به عهده ی من است؟ (بعضی اوقات وظایف زیادی به دلیل اینکه شبیه بقیه ی شرح وظایف هستند به داخل آن می لغزند) آری خیر
۶. آیا هیچ وظیفه ی عمده ای از لیست حذف نشده است؟ (اگر شغل شما در حال تغییر است ممکن است به زودی شرح وظایف فعلی جوابگو نباشد و به تجدید نظر نیاز داشته باشد) آری خیر
۷. آیا میتوانم وظایف زیادی را حذف کنم و وظایف جدیدی را وارد شرح وظایفم کنم؟ آری خیر
۸. آیا روشن است که کدام وظایف باید بیشترین و کدامیک کمترین وقت را ببرد؟ آری خیر
۹. آیا میدانم کدام وظایف از نظر هزینه و فواید و درگیری برای سازمان مهم هستند آری خیر
۱۰. آیا من و رئیس من به روشنی در مورد یکی (تمام) اهداف، زمان پایان هر کار، نتایج و غیره که انتظار می رود من به آنها دست یابم با هم توافق داریم؟ آری خیر
۱۱. آیا اهداف من به اندازه ی لازم صریح و دقیق هستند که بتوانم با رئیس من در این که به آنها دست یافته ام یا خیر توافق کنیم؟ آری خیر
۱۲. آیا برای روشن است که در تعیین اولویتهای، واگذاری کار به افراد دیگر، اختصاص وقت برای هر کار و غیره تنا چه حد اختیار دارم؟ آری خیر
۱۳. به طور کلی، آیا من و رئیس من درباره ی آنچه باید انجام دهم، حداقلیات من و اینکه با چه معیاری درباره ی کار من باید قضاوت شود با هم توافق داریم؟ آری خیر
۱۴. آیا قبول دارم که انتظارات رئیس من منطقی و واقعی هستند؟ آری خیر
۱۵. آیا حس میکنم حداقل در حال حاضر، شغل من به اندازه ی کافی گسترده است؟ آری خیر

اگر شما به هر کدام از سوالات فوق پاسخ نه داده اید (یا نمیتوانستید چه جوابی بدهید) احتمالا در شغل فعلی مشکل دارید یا کملا از آن راضی نیستید یا به اندازه ی لازم از انتظاری که از شما می رود آگاه نیستید. درباره ی این مسئله با رئیس تان

صحبت کنید. اگر شرح وظایف ندارید (یا شرح وظایف قدیمی و به درد نخور است) یکی آماده کنید (یا در قدیمی تجدید نظر کنید) و اجازه دهید رئیس تان بداند که :

- به نظر شما فعالیت‌هایی باید انجام شود
- به چه نتایجی باید برسید
- تا چه حدی اختیارات لازم دارید

موافقت رئیس تان را بگیرید. در این صورت هر دو قادر به تشخیص اجرای موفقیت آمیز کار یا عکس آن خواهید بود.

شغل تان را با موفقیت انجام دهید

با اینکه تمام این کتاب درباره ی اجرای موفقیت آمیز شغل مدیریت است اما چند نکته ی بخصوص باید در اینجا ذکر شود:

۱. حسب آنچه با رئیس تان موافقت کرده اید به کار بچسبید
۲. شرح وظایف را جایی بگذارید که مرتباً آن را ببینید و از خودتان بپرسید:
 - آیا همه ی وظایفم را انجام میدهم؟
 - آیا به اهدافم می‌رسم؟
 - آیا از قدرتم (اما نه بیشتر از آن) استفاده میکنم؟
۳. وقتی وظایف یا اهداف جدیدی مطرح میشوند درباره ی آنها با رئیس تان صحبت کنید - نه فقط در مورد اینکه ممکن است این وظایف باری اهداف و وظایف فعلی ایجاد مزاحمت کنند.
۴. اگر وظایف یا اهداف جدیدی به عهده میگیرید (یا در قدیمیها تجدید نظر میکنید) آنها را در شرح وظایف ثبت کنید
۵. این دید را که «باید کار انجام شود» فعال کنید:
 - خودتان استانداردهای بالایی تعیین کنید
 - سعی کنید کارایی خودتان را زیاد کنید
 - وقت خود را در کارهای غیر ضروری تلف نکنید
 - از شکست نهراسید و با تلاش بیشتر به دنبال هدف بعدی باشید
 - به انتقادهای اساسی پاسخ اساسی بدهید
 - به جای اینکه به گذشته به صورت منفی فکر کنید با دید مثبت به آینده فکر کنید
 - در مورد فرصتهای جدید انعطاف پذیر باشید و از آنها استقبال کنید
 - به دنبال راه‌هایی برای بهسازی کارها باشید
 - پرشور باشید و آن را بین اطرافیان نیز ترویج دهید
 - قطعی باشید نه مهاجم و اطرافیان خود را با خودنمایی به خاطر کار زیادتان از خودتان دور نکنید
 - با شهامت باشید و ریسکهای حساب شده بکنید
 - برای گرفتن نتیجه، زیاد کار کنید (نه فقط اینکه وظایف خود را انجام دهید)
 - مواظب فشارهای عصبی باشید و حتماً وقت کافی برای استراحت خود در نظر بگیرید.

۶. مهارتهای خود را تقویت کنید و فکر نکنید که در یک زمان میتوانید این کار را انجام دهید. هر هفته را برای تقویت یک مهارت تعیین کنید و از چک لیستهای این کتاب به عنوان راهنما استفاده کنید. برای مثال کدامیک از زمینه های ریز را از اول شروع میکنید؟

- | | | |
|-------|--------------------------|----------------|
| _____ | <input type="checkbox"/> | • تصمیم گیری |
| _____ | <input type="checkbox"/> | • برنامه ریزی |
| _____ | <input type="checkbox"/> | • کنترل |
| _____ | <input type="checkbox"/> | • مصاحبه |
| _____ | <input type="checkbox"/> | • ایجاد انگیزه |
| _____ | <input type="checkbox"/> | • تنظیم وقت |

چه موقع

- اداره ی جلسات
- تفویض اختیار
- مشاوره
- نوشتن
- خواندن
- گوش دادن
- صحبت کردن در جمع
- تلفن کردن
- مذاکره کردن
- رفع منازعات
- برخورد مناسب با تغییر
- سایر موارد را ذکر کنید.

کنار هر مهارتی که قصد دارید اول شروع کنید، هفته ی شروع را بنویسید و وقتی قصد دارید مهارت دیگری را آغاز کنید، هفته ی مربوط را کنار آن یادداشت کنید.

۷. مبصر کار خودتان باشید. یک دفتر یادداشت همراه داشته باشید و در آن مطالب مربوط به موضوعاتی را که در زیر ذکر کرده ام یادداشت کنید. اگر شما در دوازده ماه گذشته چنین دفتری داشته اید درباره یکدامیک از این موارد مطالبی نوشته اید؟

- زمانهایی که پروژه ها تکمیل شده اند
- زمان رسیدن به مرحله ی پایانی هر کار
- کارهایی که به خوبی آنها را تقویت کرده اید
- کارهایی که در حد انتظار شما یا ریاستان انجام نشده است
- تشویقها یا انتقادات از طرف رئیس تان یا دیگران
- آموزش یا هر کمک دیگری که از رئیس تان گرفته اید
- آموزش یا هر کمک دیگری که رئیس تان قول آن را داده ولی به شما وصال نداده است
- مشکلات پیش بینی نشده ای که باعث شده نتوانید کار را به خوبی آنچه که باید انجام دهید مثل :
 - بیماری
 - کاهش پرسنل
 - کمبود پول یا مواد
 - فشار زیاد
 - تغییر وظایف
 - اهداف/ زمان جدید اتمام کار
 - کار زیاد اتفاقی
 - مشکلات با همکاران
 - مشکلات با مراجعان/ مشتریان
 - مشکلات قانونی
- سایر موارد را ذکر کنید.

هدف کلی این کار این است که کارکرد موفقیت‌های شما به همان خوبی و شایسته‌تر که درحافظه ی رئیس تان میماند در حافظه ی شما نیز بماند که ممکن است برای ارزیابی سالانه نیز لازم باشد.

خود را موفق جلوه دهید

شناخت شغل و خوب انجام دادن آن کافی نیست، باید نشان دهید که آن را خوب انجام می دهید. نشان دادن نام یک بازی است و به این معنا نیست که دور بگردید و فریاد بکشید که چه قدر کار میکنید بلکه به معنای آن است که نباید بی دلیل ساکت باشید و بپذیرید که موفقیت‌های شما پوشیده و بی پاداش بمانند. در صورتی که اگر آنها را به نظر دیگران نرسانید امکان دارد پوشیده و بی پاداش بمانند.

۱. درباره ی کار خودتان با سایر افراد سازمان مطمئن صحبت کنید
۲. مرتباً با رئیس تان درباره ی کارتان صحبت کنید
۳. مطمئن شوید که او متوجه موفقیتها و بهسازیهای شما شده است (این مسئله را باید بانوان بیشتر رعایت کنند زیرا عموماً آنها بیشتر از مردان نسبت به جلب توجه دیگران در کارشان مرددند و تامل میکنند)
۴. یادداشت کوتاهی مبنی بر اتمام پروژه یا هدف اصلی برای رئیس تان بفرستید
۵. هیچ وقت نگذارید او منتظر گزارشاتی باشد که درخواست کرده است
۶. از رئیس تان خواهش کنید درباره ی نحوه ی انجام دادن بعضی از وظایف عمده ی شما نظر بدهد به خصوص درباره ی آنهایی که قبلاً مشکل زا بوده اند ولی حالا مشکل برطرف شده است
۷. به آموزشهای فوق برنامه یا سایر کارهایی که برای بهبود کارایی خود انجام داده اید اشاره کنید
۸. برای به دست آوردن سریع تواناییهایی که لازم دارید در قدرت خود شک نکنید حتی اگر فکر میکنید هیچ کدام از آنها را اکنون دارا نیستید
۹. به هر حال خودتان را نشان دهید و به خاطر داشته باشید که مردم دوست دارند همان چیزی را باور کنند که به آنها میگوئیم بنابراین هر چه به رئیس تان یا افراد دیگر سازمان بگوئید قبول خواهند کرد مشروط بر اینکه دلیل آشکاری عکس آن را نشان ندهد
۱۰. درباره ی مشکلاتی که دارید پیش رئیس تان ناله نکنید و دیگران را به خاطر قصور خودتان سرزنش نکنید
۱۱. اگر از جایی اعم از خارج یا داخل سازمان مورد تقدیر قرار گرفته اید با فروتنی آن را به اطلاع رئیس تان (به خصوص اگر وی حس میکند تأثیر خوبی روی قسمت خواهد داشت) برسانید
۱۲. اگر میخواهید ارتقا پیدا کنید، مطمئن شوید که رئیس تان از خواست شما اطلاع دارد (بانوان، به خصوص، کم ارتقا می یابند زیرا آنها خواست خودشان را مطرح نمیکنند)

مصاحبه های ارزیابی

شاید در فواصل زمانی معینی برای ارزیابی تان با شما مصاحبه شود. اگر این طور است فرصت خوبی برای متقاعد کردن یا خاطر نشان کردن اینکه کارتان را با موفقیت انجام داده اید به رئیس تان دارید. برای حداکثر استفاده از چنین فرصتی باید کاملاً آماده باشید و مصاحبه ی خوبی را برای استفاده ی بهتر انجام دهید.

۱۳. برای کسب آمادگی برای مصاحبه ی ارزیابی میتوانید از طرح سوالاتی از جمله سوالهای زیر کمک بگیرید:
 - از آخرین ارزیابی تا کنون چه کارهایی را به بهترین نحو یا بیشترین میزان رضایت بخشی انجام داده ام؟
 - در این دوره چه کارهایی را با حداقل مطلوبیت یا رضایت بخش بودن انجام داده ام؟
 - آیا به موانعی در زمینه ی دانش و مهارت خودن یا شرایط کاری که نگذاشتند آن طور که میخواستم کارم را خوب و رضایت بخش انجام دهم برخورد کرده ام؟
 - توانایی های اصلی من کدامند؟
 - نقاط ضعف اصلی من کدامند؟

- آیا امکان دارد کاری را طوری اصلاح کنم (هم به نفع خودم و هم به نفع قسمت) که بتوانم قسمت بیشتری از وقتم را در کاری که معمولا بهتر و با رضایت بیشتری انجام میدهم صرف کنم؟
 - اگر من جای رئیسم بودم مایل به چه تغییراتی در نحوه ی اجرای کارها بودم؟
 - برای افزایش میزان رضایت خودم و بازدهی گروهم در ماه های آینده چه کارهای جدیدی را باید افراد زیر انجام دهند؟
 - خودم
 - رئیسم یا سایر مدیران
 - هر کس دیگری
 - اگر این کارها انجام شوند در ماه های آینده به چه چیزهایی میتوانم دست یابم که قبلا نمیتوانستم به آنها برسم؟
 - هنگام مصاحبه ی ارزیابی آیا مسئله ی دیگری هست که باید درباره ی آن صحبت کنم مثل:
 - وظایف فعلی خودم؟
 - علایق و توانایی های به خصوص خودم؟
 - خواسته های خودم؟
 - نیازهای آموزشی خودم؟
 - نیاز من به منابع بیشتر؟
 - سایر موارد را ذکر کنید
 - دوست دارم نتیجه ی ارزیابی چه باشد؟
۱۴. هنگام مصاحبه ی ارزیابی روی این مسئله تمرکز کنید که اطمینان رئیس تان را به کارآیی فعلی خودتان و توان شما برای آینده جلب کنید. خصوصا:
- نظرات خودتان را درباره ی کار خود و چگونگی اجرای آن مطرح کنید
 - توجه طرف را به موفقیتها و پیشرفتهای تان جلب کنید(در صورت لزوم از دفتر یادداشت خود برای به یاد آوردن موارد استفاده کنید)
 - اما نگوئید که چون فرد برجسته ای هستید این کارها را انجام داده اید(اجازه دهید نتیجه را رئیس تان بگیرد)
 - اگر فردی که مورد احترام رئیس تان است شمارا تشویق کرد این مسئله را با آرامش و بدون جوش و خروش به رئیس تان بگوئید
 - صمیمانه از افرادی که به شما یا همکاران شما کمک کرده اند تشکر کنید
 - به خودتان بدون داشتن تکبر افتخار کنید
 - بدون اینکه از خود راضی باشید، به خودتان اطمینان کنید
 - اما هیچ وقت:
 - دروغ آشکار نگوئید
 - مبالغه نکنید
 - با گفتن سخنان بی معنی رئیس تان را گیج نکنید
 - وانمود نکنید که اشتباهات را ندیده میگیرید
 - نخواهید با ادای صوتی مثل واخ- واخ توجه رئیس تان را جلب کنید : یا
 - به غیر از خودتان همه را سرزنش کنید
 - با دقت به گفته های رئیس تان گوش کنید(و مواظب حرکات بدنی و سایر علایم غیر کلامی او باشید)
 - سعی کنید بفهمید در فکرش چه میگذرد
 - جوابهای مناسب بدهید مثلا:
 - اگر رئیس تان نظری میدهد یا سوالی میکند که نمیفهمید از وی بخواهید توضیح بیشتری بدهد

- اگر متوجه سوال می شوید ولی نمیتوانید جواب بدهید آن را بپذیرید و مغلظه نکنید
 - فکر نکنید که حتما باید عینا به سوال جواب بدهید مثلا اگر از شما پرسیده شود ک بگویند در طول سال چه کار کردید ، منظور این نیست که به اندازه ی سه ساعت خاطرات تعریف کنید
 - حتی اگر منظور رئیس ذکر خاطرات باشد مثلا اگر پرسد رابطه ی شما با آقای فلانی چگونه است ممکن است نخواهید همه ی حقایق را بگویند
 - سعی کنید فرضیات ، اعتقادات یا تعصبی را که پشت گفته های رئیس تان است دریابید. مثلا ممکن است بگوید: «امسال مشکلی در مورد شکایت مشتریان نیست، که این طور!»
 - اگر فکر میکنید که اعتقاد یا فرضیه ی مبنای گفته ی رئیس اشتباه است (تا آنجا که شما میدانید مشتریان شکایتی نداشته اند) به گفته ی وی اعتراض کنید و از او بخواهید بگوید درباره ی کدام شکایت فکر میکند
 - به خصوص حواس شما به حرفهایی باشد که نشان میدهد رئیس تان به خاطر موارد زیر به حق شما توجه نمیکند:
 - ... نژاد
 - ...مذهب
 - ...جنس
 - ...وضعیت تاهل
 - ...سن
 - ...کشور محل تولد
 - ...لهجه
 - ...معلولیت جسمی
 - ...سابقه ی کار در سازمان
 - ...تنفر شخصی و غیره
 - (وقتی حس میکنید رئیس تان مغرض است، اگر برای شما امکان دارد بخواهید ارزیابی رافرد دیگری انجام دهد)
 - اگر با انتقاد مواجه شدید:
 - تا آنجا که میتوانید خونسرد باشید و صحبت طرف را قطع نکنید
 - ببینید دقیقا از چه چیزی انتقاد میشود. کلی گویی نکنید و مودبانه از انتقاد کننده بخواهید که موارد مخصوصی را که به نظر وی درست نیست ذکر کند
 - سعی کنید واقع بین باشید و درست بودن انتقاد را بپذیرید
 - اگر انتقاد بر اساس اطلاعات اشتباه است اطلاعات درست را ارائه کنید
 - به رئیس تان به خاطر اینکه فکر میکنید تعصب دارد یا متوجه نمیشود حمله نکنید(حتی اگر مطمئن هستیید) آرام باشید(حداقل در ظاهر) و وقار خود را حفظ کنید
 - هیچ وقت نگویید که اشتباه شما کم اهمیت بوده است، بلکه روشن کنید که باعث شده چیزی از آن یاد بگیرید
 - بارتیس تان درباره ی نحوه ی غلبه بر نقایص یا اشتباهاتی که داشته اید بحث کنید و خودتان هم نقطه نظراتی داشته باشید
 - سعی کنید محور بحث روی تواناییها و جنبه های مثبت کارکرد شما باشد
 - ببینید که هم شما و هم رئیس تان درباره ی نتایج حاصل از مصاحبه ی ارزیابی در تقویت تواناییها و غلبه بر نقاط ضعف توافق دارید تا نتیجه ی ارزیابی بعدی نشانگر توفیق بیشتر شما در کار باشد
۱۵. در ماه های بعد از مصاحبه ی ارزیابی مطمئن شوید رئیس تان از اینکه کارهای توافق شده را انجام میدهد آگاه است و حتی پشتکار بیشتری در به کار بستن نکات ۱ تا ۱۲ داشته باشید.

پیشنهاد : در اجرای کار خودرا موفق جلوه دهید زیرا تاثیر زیادی در ارتقای شما خواهد داشت اما «اصل پیتر»¹ را در نظر داشته باشید که هر کس گرایش دارد به سطحی برسد که دیگر شایستگی آن را ندارد(و در آن سطح از کار خودش لذت نخواهد برد)

منبع : کتاب چک لیست مدیران

راهنمای علمی برای توسعه ی مهارت های مدیریت

درک رون تری

ترجمه ی عباس دهقانی