



Cedal

Thinking of Patients

HARVARD BUSINESS REVIEW

پیام دیندوست

# 20 نکته مدیریتی روز

هاروارد بیزنس ریویو

نوروز، جلوه‌ای از تولد دوباره طبیعت  
است... حکایتی از امید، نو شدن و آغاز  
مسیری روشن.

ما در سه‌دال با ۱+۷ سین، امید به زندگی را  
می‌سازیم.

سال نو مبارک



# به نام خدا

## مقدمه

امروزه مدیریت دیگر صرفاً یک نقش سازمانی نیست، بلکه مهارتی ضروری برای هر فردی است که در مسیر رشد حرفه‌ای و شخصی خود گام برمی‌دارد. چالش‌های پیچیده، تغییرات سریع و نیاز به تصمیم‌گیری در شرایط نامطمئن، همگی اهمیت داشتن نگرش مدیریتی را برای همه، از مدیران ارشد گرفته تا اعضای یک تیم، دوچندان کرده‌اند.

موفقیت در محیط کار به دانشی فراتر از تخصص‌های فنی نیاز دارد؛ توانایی هدایت دیگران، برقراری ارتباط مؤثر، سازگاری با تغییرات، و حل مسائل دشوار، مهارت‌هایی هستند که تفاوت میان یک فرد موفق و یک فرد معمولی را رقم می‌زنند. خوشبختانه، این مهارت‌ها ذاتی نیستند بلکه می‌توان آن‌ها را با مطالعه، تمرین و تجربه توسعه داد.

این کتابچه شامل 20 نکته مدیریتی از هاروارد بیزنس ریویو است که می‌تواند الهام‌بخش شما در مسیر توسعه فردی و حرفه‌ای باشد. نکاتی که در این مجموعه گردآوری شده‌اند، نه تنها برای مدیران، بلکه برای هر فردی که به دنبال بهبود عملکرد خود در محیط کار و تعاملات حرفه‌ای است، مفید خواهند بود. این توصیه‌ها به شما کمک می‌کنند که از زاویه‌ای تازه به مدیریت، رهبری و کار تیمی نگاه کنید و با آمادگی بیشتری در مسیر پیشرفت گام بردارید.

آینده حرفه‌ای ما، به تصمیم‌هایی که امروز می‌گیریم و مهارت‌هایی که در خود پرورش می‌دهیم، بستگی دارد. امیدوارم این کتابچه بتواند شما را در این مسیر همراهی کند و بینشی نو برای رسیدن به موفقیت در دنیای مدیریت و کسب‌وکار در اختیارتان بگذارد.

**پیام دیندوست**

**بهار ۱۴۰۴**

# بازخورد قاطع بدهید... هر چند سخت باشد!

دادن بازخورد سخت به کارکنان می تواند دشوار باشد، اما یک الزام برای هر رهبر و مدیری است. در اینجا نحوه مواجهه با ناراحتی و نگرانی که در ارائه بازخوردهای قاطع وجود دارد، آورده شده است تا بتوانید آنچه را که باید بگویید، بیان کنید.

◆ این فرضیه که بازخورد انتقادی، شما را تبدیل به یک مدیر دشوار یا بدجنس می کند را به چالش بکشید. به جای آن، روی پاداش‌های ارتباط صریح و صادقانه تمرکز کنید. نظرات شما ممکن است دقیقاً همان چیزی باشد که کارمند شما برای به پایان رساندن یک وظیفه کاری چالش برانگیز به آن نیاز دارد و می تواند به رشد او در یافتن راه های جدید و سازنده کمک کند.

◆ سپس، قبل از اینکه واقعاً بازخورد خود را ارائه دهید، بدترین، بهترین و محتمل ترین نتایج را در نظر بگیرید و برای هر کدام برنامه ریزی کنید. برای نظرات خود در شروع جلسه بازخورد برنامه ریزی کنید. از عبارت "من" استفاده کنید. روشن و مشخص صحبت کنید و لحنی محترمانه و صادقانه داشته باشید.

◆ در نهایت، بازخورد را به یک عادت منظم و قابل پیش‌بینی تبدیل کنید، نه یک گفتگوی "بزرگ" گاه به گاه. هرچه بیشتر بازخورد دادن را در سناریوهای کم ریسک و روزمره تکرار کنید، در آن بهتر خواهید شد. به یاد داشته باشید شما از افراد خود انتقاد نمی کنید، بلکه آنها را پرورش می دهید و قطعاً شما یک شخصیت منفی نیستید، بلکه رهبری هستید که آنها به آن نیاز دارند.

**This tip is adapted from "Overcoming Your Fear of Giving Tough Feedback," by Melody Wilding**

# بدون اینکه خود محور به نظر برسید، خود را ارتقا دهید

صحبت کردن در مورد دستاوردهایتان می تواند شما را با مهارت و توانمندتر نشان دهد، از طرفی ممکن است باعث شود خودخواه به نظر برسید. در مقابل، خودکم بینی یا به اشتراک گذاشتن مشکلات و شکست‌ها باعث می شود شما دسترس‌پذیرتر و با کارآمدی کمتر به نظر برسید.

● طبق نظر محققین، شما می‌توانید با تمرین «ترویج دوگانه»، یا جفت کردن بیانیه ارتقا خود با یک بیانیه دیگر که نقاط قوت دیگران را برجسته می‌کند، از این ریسمان باریک عبور کنید.

◆ ابتدا افرادی که می خواهید در کنار خودتان ارتقا دهید را شناسایی کنید. در محل کار، قبل از اینکه به دستاوردهای خودتان اشاره کنید، کار همکاران خود را تحسین کنید. اگر با آنها در نوعی رقابت هستید، از رقیب خود تعریف و تمجید کنید. اگر درگیر یک تلاش فردی تری هستید از کسی که او را تحسین می کنید، تعریف کنید. اطمینان حاصل کنید که تعریف و تمجید شما از دیگران واقعی است. ستایش بیش از حد، یا نادرست و یا غیرواقعی نکنید.

◆ سپس، روی خودتان متمرکز شوید. دستاوردهای معنادار خود را به اشتراک بگذارید و از ادعای اعتباری که سزاوار آن هستید خجالت نکشید.

**This tip is adapted from “How to Self-Promote Without Sounding Self-Centered,” by Eric M. VanEpps et al.**

# چه چیزی واقعاً کارمندان را متعهد می‌کند؟

بیشتر رهبران می‌دانند که تعهد کارمندان عامل مهمی در بهره‌وری است. اما تعهد به چه معناست و چگونه می‌توانید افراد تیم خود را واقعاً متعهد کنید؟ آنچه مهم است، “احساس دیده شدن”، “احساس شنیده شدن” و “تشویق شدن” آنهاست.

◆ برای اینکه به کارکنان تان کمک کنید احساس دیده شدن داشته باشند، پیشگیرانه عمل کنید تا حس تعلق در تیم خود را تقویت کنید. یعنی اطمینان حاصل کنید که هر فرد، ارزشی که ایجاد می‌کند را درک کند و در صورت عدم حضور آنها، غیبت و نبودشان احساس می‌شود. افراد را با نامشان خطاب کنید، در مورد زندگی خارج از کار آنها بپرسید و قدردانی خود را برای مشارکت‌هایشان بیان کنید و زمان و فضای برای شکل‌گیری دوستی‌ها و روابط اجتماعی در محیط کار ایجاد کنید.

◆ برای اینکه کارکنان احساس کنند شنیده می‌شوند، بازخوردها، پیشنهادها و ایده‌هایشان را - حتی اگر غیرمعمول باشند - بپرسید. حتی اگر هر پیشنهادی در هر زمانی قابل اجرا نباشد، پرسیدن و گوش دادن به آنها تعهد کارکنان را ارتقا می‌بخشد.

◆ برای تشویق کارکنان، به بیشتر از یک “خوب است” یا “متشکرم” گاه به گاه نیاز است. با شخصی‌سازی توسعه هر فرد، اهداف شخصی آنها را به مأموریت جمعی تیم اتصال دهید.

**This tip is adapted from “4 Fundamental Ways to Boost Employee Engagement,” by Dorie Clark and Alexis Redding**

# کارکنان خود را در هر سطحی که هستند، به بیان نظراتشان تشویق کنید.

وقتی کارکنان در هر سطحی نظراتشان را بیان کنند، دانش خود را به اشتراک می‌گذارند، خلاقیت را توسعه می‌دهند و مانع از نگاه تونلی جمعی می‌شوند.

در اینجا سه مرحله وجود دارد که می‌توانید برای توانمندسازی کارکنان خود در خصوص بیان نظراتشان انجام دهید:

**1** اولویت دادن به همه بدون در نظر گرفتن موقعیت افراد. اگر می‌خواهید کارمندان شما با اطمینان نظراتشان را بیان کنند، ابتدا باید حس پذیرش را بر اساس ارزش ذاتی و ثابت خود تجربه کنند. به عبارت دیگر، باید این موضوع را روشن کنید که شنیدن نظرات و صدای هر کسی، صرف نظر از ارشدیت یا تأثیر مستقیم آنها بر خط پایین سازمان، مهم است.

**2** به افراد اجازه دهید با هم مخالفت کنند. تفکر گروهی موافق می‌تواند توانایی تیم شما را برای ارائه ایده‌های واقعاً نوآورانه تضعیف کند. تشویق کنید افراد در هر سطحی، اگر با یک نظر جمعی مخالفند، به جای اینکه فقط به موافقت با جمع بپیوندند، نظراتشان را بیان کنند.

**3** کارمندانی که نظراتشان را بیان می‌کنند تحسین کنید، حتی اگر ایده‌های آنها را نپذیرید. به عنوان یک رهبر، نمی‌توانید به هر ایده‌ای که کارمندان مطرح می‌کنند بله بگویید. اما می‌توانید نشان دهید که صدای آنها را شنیده‌اید و از ابراز نظر آنها قدردانی می‌کنید.

his tip is adapted from “Building a Culture Where Employees Feel Free to Speak Up,” by Timothy R. Clark

# آیا شغل شما با ارزش‌های شما همخوانی دارد؟

یکی از سخت‌ترین سوالاتی که هر فرد شاغل می‌تواند از خود بپرسد این است: آیا من در حال دنبال کردن شغلی هستم که به من اجازه می‌دهد با ارزش‌هایم زندگی کنم؟ در اینجا سه گام وجود دارد که می‌توانید برای پاسخ به این سوال و ایجاد شغلی که با عمیق‌ترین اولویت‌های شما همخوانی دارد، بردارید.

**1** به شهود خود درباره اخلاق کاری‌تان توجه کنید. آیا تا به حال احساس کرده‌اید که با سازمان، اهداف یا فرآیندهای آن همخوانی ندارید؟ در برابر تمایل به نادیده گرفتن این لحظات مقاومت کنید و به جای آن، نگرانی خود را بررسی کنید.

**2** مبادلاتی را که در حرفه خود انجام می‌دهید شناسایی و درباره آن‌ها سوال کنید. مثلاً ممکن است به دنبال یک شغل اخلاقی با حقوق مناسب، تعادل در کار و زندگی یا روابط شخصی باشید. یا ممکن است به هزینه‌کد اخلاقی خود، در یک شغل با حقوق بالا کار کنید. اگر در هر یک از این جهت‌ها احساس عدم تعادل می‌کنید، این می‌تواند نشانه‌ای باشد که شغل شما دیگر همراستا با ارزش‌های شما نیست.

**3** به دنبال گروه‌هایی باشید که ارزش‌های شما را به اشتراک می‌گذارند. یکی از سخت‌ترین قسمت‌های تغییر شغل، ترس از نارضایتی اجتماعی از همکارانی است که دیگر با آن‌ها همخوانی ندارید. بنابراین به روابط دیگری روی بیاورید که سیستم ارزش‌های شما را تقویت می‌کنند و در این گذار و جابه‌جایی از شما حمایت می‌کنند.

This tip is adapted from “3 Ways to Live Out Your Values at Work,” by Erin Reid et al.



# افراد را با ایده‌های خود همراه کنید

آیا تا به حال برای همراه کردن همکارانتان با ایده‌های خود دچار مشکل شده‌اید؟ هنگامی که با مقاومت مواجه می‌شوید، بسیار مهم است که درک کنید چه نگرانی‌های زیربنایی باعث تردید آنها می‌شود. در اینجا چند دلیل رایج که ممکن است با مقاومت دیگران مواجه شوید، همراه با راه حل‌هایی برای غلبه بر آنها آورده شده است.

◆ وقتی کسی با ایده شما مخالفت می‌کند یا آن را درک نمی‌کند، دفاعی برخورد نکنید. در عوض، واکنش صادقانه آنها را جویا شوید تا بفهمید چه چیزی نظر آنها را شکل می‌دهد. می‌توانید چنین سوالات ساده‌ای بپرسید: "به نظر شما این ایده چگونه است؟" یا اینکه "چه ریسک‌های خاصی در این ایده وجود دارد که شما را نگران می‌کند؟" هنگامی که دیدگاه آنها را متوجه شدید، می‌توانید یک استدلال بهتر و مناسب‌تر ارائه دهید و حتی ممکن است برخی از نقاط ضعف تفکر خود را کشف کنید.

◆ وقتی مکالمه با مخالفت پیش می‌رود یا ایده شما با نظر همکاران در تضاد است، نکات آنها را خلاصه و تایید کنید. این استراتژی ساده باعث می‌شود که از تنش‌های متقابل کاسته شده و مکالمه به سمت همکاری و همفکری پیش برود.

◆ وقتی پاسخ منفی همکاران شما را در تنگنا قرار می‌دهد، ابتدا مشکل خود را توضیح دهید و سپس با پرسیدن سوالی از آنها دعوت کنید تا برای حل مشکل همکاری کنند. مثلاً بگویید: "اگر پیشنهاد من را انجام ندهیم، نگران هستم که زمان و منابعمان تمام شود. شما چه راه‌حلی دارید؟" این نوع سوالات باعث می‌شود که طرف مقابل با وضعیت شما همدلی کند و ایده‌های بهتری ارائه دهد.

**This tip is adapted from : "How to Get Your Colleagues On Board with Your Idea," by Jeff Wetzler**

# برای درگیر کردن و مشارکت بیشتر تیم خود، بر روی خوشحالی آن‌ها تمرکز کنید.

وقتی افراد در محیط کار خوشحال هستند، هم کارکنان و هم کارفرما از این موضوع سود می‌برند. با این حال، بسیاری از افراد به طور فزاینده‌ای در شغل خود احساس جداافتادگی، خستگی و بی‌انگیزگی می‌کنند. به عنوان یک مدیر، چه کاری می‌توانید انجام دهید تا شادی واقعی را در تیم خود پرورش دهید؟ این موضوع به سه عامل کلیدی بستگی دارد:

◆ **بازنگری در انعطاف‌پذیری:** انعطاف‌پذیری فقط در مورد مکان کار کردن افراد نیست. دارا بودن اختیار و استقلال عمل از عناصر حیاتی هستند. از تیم خود بپرسید چه اختیاراتی می‌خواهند و تا حد امکان خواسته‌ها و نیازهای آن‌ها را برآورده کنید.

◆ **ایجاد حس تعلق:** به دنبال فرصت‌هایی باشید تا حس همبستگی و تعلق را در تیم خود تقویت کنید. از کارکنان خود سوالات مستقیم مانند این بپرسید: "آیا احساس می‌کنید با همکاران خود در محل کار ارتباط دارید؟" و یا این سوال: "ما آماده دریافت بازخورد شما هستیم، چگونه می‌توانیم حس تعلق شما و دیگران را افزایش دهیم؟"

◆ **بازیابی و احیاء اهداف:** خوشحالی در محل کار باید از یک ارتباط درونی و عمیق با دلیل حضور افراد در آنجا ناشی شود، چه مرتبط به حمایت از خانواده‌های افراد باشد و چه به دلیل انطباق ارزش‌های آنها با مأموریت سازمان. یک مأموریت مشترک برای تیم خود ایجاد کنید و بر آن تأکید کنید و به کارکنان خود کمک کنید تا همچنان با آن همسو باقی بمانند.

This tip is adapted from "Creating a Happier Workplace Is Possible – and Worth It," by Jennifer Moss

# مدیران پروژه: این ۵ سوال را از تیم خود پرسید.

به عنوان یک مدیر پروژه، موفقیت شما به هماهنگ نگه داشتن تیمتان در تمام مراحل پروژه بستگی دارد، نه فقط در ابتدای آن.

این ۵ سوال را به صورت دوره‌ای از تیم خود پرسید تا علائم اولیه ناهماهنگی را قبل از اینکه به اهداف جمعی شما آسیب بزند، کشف کنید.

## 1 درک شما از پروژه چیست؟

از هر یک از اعضای تیم درباره درک متغیرشان از پروژه و دلایل تجاری پشت آن سوال کنید. هم فهم استراتژیک (تصویر کلان) و هم تاکتیکی (گام به گام) آن‌ها را بررسی کنید.

## 2 چه نگرانی‌هایی دارید؟

از اعضای تیم نپرسید که آیا نگرانی دارند یا نه. نگرانی‌ها قطعی هستند، پس آن‌ها را به صورت علنی مطرح کنید و در موردشان بحث کنید.

## 3 نقش خود را چگونه می‌بینید؟

فرض نکنید که همه نقش خود را به خوبی می‌دانند. این موضوع را بررسی کنید. اجازه دهید اعضای تیم نقش خود را در چارچوب پروژه بیان کنند و حتماً با گسترش یا تغییرات پروژه، مسئولیت‌ها را دوباره مرور کنید.

## 4 چه چیزی نیاز دارید؟

این سوال هرگونه ناامیدی اعضای تیم از پروژه یا ذینفعان آن را تأیید و خنثی می‌کند و به شما فرصتی می‌دهد تا مداخله کنید.

## 5 چگونه تعهد فعلی خود به پروژه را توصیف می‌کنید؟

به اعضای تیم خود فرصتی بدهید تا به صراحت درباره تعهدشان صحبت کنند، این به شما کمک می‌کند انگیزه‌های آن‌ها را بهتر درک کنید و در صورت لزوم، آن‌ها را دوباره با اهداف پروژه همسو کنید.

This tip is adapted from “5 Questions to Get Your Project Team on the Same Page,” by Timothy R. Clark

# وقتی به عنوان یک مدیر تحت فشار هستید.

آیا تعداد افراد زیادی را مدیریت می‌کنید؟ هرچه تعداد افراد تحت مدیریت شما بیشتر باشد، سخت‌تر می‌توانید به هر یک از آن‌ها پشتیبانی و توجه فردی ارائه دهید. در اینجا راه‌هایی برای ایجاد سیستم‌ها و فرآیندهایی آورده شده است که به شما کمک می‌کنند به طور مؤثرتری مدیریت کنید و مطمئن شوید که همه احساس حمایت می‌کنند.

## ◆ ابتدا مسئولیت‌های تصمیم‌گیری را واگذار کنید.

تلاش برای انجام همه‌چیز به‌تنهایی می‌تواند فرآیندها را کند کرده و ایجاد تنگنا کند. به جای آن، به تیم خود اختیار و خودمختاری در تصمیم‌گیری‌های روزمره و کم‌اهمیت تر بدهید تا شما بتوانید بر استراتژی‌های کلان و بلندمدت تمرکز کنید.

## ◆ سپس از قدرت گروه‌ها بهره ببرید.

خودمختاری فردی مهم است، اما به‌تنهایی کافی نیست. تیم‌ها نیاز به یک فرهنگ دارند که همه را به مسئولیت‌پذیری متقابل، ارائه بازخورد و یادگیری از یکدیگر تشویق کند.

## ◆ در مرحله بعد، از مسیر کنار بروید.

واگذاری مؤثر به اعتماد بستگی دارد. وقتی خودمختاری تیم خود را برقرار کردید، در برابر وسوسه دخالت یا مدیریت خرد مقاومت کنید.

## ◆ در نهایت، به طور فعالانه ارتباطات یک به یک برقرار کنید.

اگر خیلی مشغول به نظر برسید، این ریسک وجود دارد که کارمندان احساس کنند برای شما اهمیت ندارند. جلسات کوتاه و غیررسمی می‌تواند تأثیرات بزرگی داشته باشد.

This tip is adapted from “Do You Manage Too Many People?,”  
by Rebecca Knight

# زمان آن رسیده است که شرح وظایف شغلی انعطاف‌پذیرتر شوند.

شرح وظایف شغلی سنتی نمی‌توانند با تنوع و تغییرات سریع نقش‌ها در سازمان‌ها همگام شوند. پس چگونه می‌توانید شرح وظایفی بنویسید که در عین انعطاف‌پذیری، به شما در جذب استعداد‌های برتر و مشخص کردن انتظارات اساسی نقش کمک کند؟ این سه رویکرد را در نظر بگیرید:

## 1 شرح وظایف مبتنی بر نتایج:

این رویکرد نتایج مورد انتظار از یک نقش را مشخص می‌کند، نه وظایف خاصی که کارمند باید انجام دهد. این روش به کارکنان انعطاف می‌دهد تا بهترین راه برای دستیابی به آن نتایج را پیدا کنند.

## 2 شرح وظایف مبتنی بر مهارت‌ها:

در این رویکرد، مهارت‌ها و قابلیت‌هایی که کارمند باید به موقعیت بیاورد (یا هدفش برای توسعه آن‌ها باشد) مشخص می‌شود. در اینجا تمرکز از وظایف الزامی به سمت توانایی‌های الزامی تغییر می‌کند و اینکه چگونه این توانایی‌ها می‌توانند در نقش به کار گرفته شوند.

## 3 شرح وظایف مبتنی بر تیم:

به جای تمرکز بر نقش فردی، این شرح وظایف بر مسئولیت‌ها، اهداف و خروجی‌های جمعی تیم تأکید می‌کنند. اعضای تیم به صورت مشترک تصمیم می‌گیرند که هر فرد چگونه در رسیدن به اهداف تیمی کمک کند.

This tip is adapted from “A New Approach to Writing Job Descriptions,” by Antonio Nieto-Rodriguez

# به یک مدیر پروژه هیبریدی بهتر تبدیل شوید.

در پروژه‌های هیبریدی (ترکیبی از کار حضوری و دورکاری)، ارتباط و هماهنگی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند و در عین حال چالش‌برانگیزتر می‌شود. چند استراتژی برای موفقیت تیم هیبریدی:

**1 انتخاب تیم مناسب با توجه به سبک کاری:** هنگام تشکیل تیم پروژه، ابتدا به جزئیات لجستیکی توجه کنید. آیا کار تیمی بیشتر نیاز به همکاری دارد یا به صورت مستقل انجام می‌شود؟ بر اساس سبک غالب کار تیم، اعضای را انتخاب کنید که بهترین تناسب را با این سبک دارند.

**2 شفاف‌سازی انتظارات و شرایط:** در مدیریت یک تیم هیبریدی، شفافیت کامل در مورد اهداف پروژه، مهلت‌ها و محدودیت‌ها حیاتی است. باید مشخص کنید که چه اطلاعاتی از طریق کدام کانال‌های ارتباطی به اشتراک گذاشته می‌شوند، چه زمانی نیاز به جلسات همزمان است، و چه موقع ارتباطات بعد از ساعت کاری ضروری است.

**3 استفاده یکسان از ابزارهای دیجیتالی:** اطمینان حاصل کنید که همه اعضای تیم از یک مجموعه ابزار و سیستم‌های دیجیتالی استفاده می‌کنند. در یک تیم هیبریدی، نرم‌افزارها به منزله فضای کاری مشترک شما هستند. در صورت نیاز آموزش‌های لازم را برای اعضا فراهم کنید و به افراد اجازه دهید برای کارهای مستقل خود از ابزارهایی که ترجیح می‌دهند، استفاده کنند.

**4 استفاده مؤثر از کارهای همزمان:** جلسات را با هدف مشخص برنامه‌ریزی کنید و از آنها به عنوان روش پیش‌فرض برای همکاری استفاده نکنید. همچنین به یاد داشته باشید، هر جلسه نیازی به حضور همه افراد ندارد؛ قدرت جلسات یک به یک را دست‌کم نگیرید.

This tip is adapted from “3 Project Management Strategies for a Hybrid Workplace,” by Alexandra Samuel.

# از فرسودگی تیم به دلیل تعاملات بیش از حد جلوگیری کنید.

بسیاری تصور می‌کنند که فرسودگی شغلی همیشه ناشی از حجم کاری بالاست، اما گاهی تعامل بیش از حد نیز می‌تواند این حالت را ایجاد کند. برای کاهش فرسودگی ناشی از فشار تعاملات در تیم خود، به این پرسش‌ها توجه کنید:

## 1 آیا می‌توانیم ساختار را ساده‌تر کنیم؟

به ساختار سلسله‌مراتبی، عادات ارتباطی، و اولویت‌های متناقض تیم دقت کنید و بررسی کنید که آیا راهی برای حذف پیچیدگی‌ها و ناکارآمدی‌ها وجود دارد. بهبود ساختار می‌تواند از تکرار و فشارهای غیرضروری بکاهد.

## 2 آیا فرآیندهای کاری منطقی هستند؟

از تیم خود بپرسید که در کجا فناوری‌ها یا پلتفرم‌های جدید پیچیدگی و کار اضافه ایجاد کرده‌اند. سپس بر سر مجموعه‌ای ساده‌تر از قوانین همکاری که همه به آن پایبند باشند، توافق کنید تا فشار کار کاهش یابد.

## 3 آیا میکروتیم‌ها استرس ایجاد می‌کنند؟

امروزه سازمان‌ها به تیم‌های کوچکتر برای انجام پروژه‌ها متکی هستند و این مسئله نیاز به همکاری بیشتری بین افراد ایجاد می‌کند. تعداد تیم‌های کوچک را کنترل کنید تا مانع افزایش بیش از حد تعاملات و استرس شود.

## 4 آیا کارکنان حس هدفمندی دارند؟

هدفمندی تنها از طریق هدف‌های سازمانی بزرگ ایجاد نمی‌شود؛ بلکه از طریق تعاملات مثبت روزانه بین همکاران نیز می‌تواند شکل بگیرد. به افراد فرصت دهید تا روی ایده‌های یکدیگر کار کنند، که این خود به تقویت حس همکاری و تعهد جمعی منجر می‌شود.

This tip is adapted from “What’s Fueling Burnout in Your Organization?,” by Rob Cross et al.

# در جلسات مجازی خود برای صحبت های دوستانه وقت بگذارید.

جلسات مجازی چالش های زیادی را برای مدیران به همراه داشته است. از دست دادن صحبت های دوستانه و بدون ساختار، هنگام ورود یا خروج از اتاق جلسه به ایجاد پیوندهای قوی بین اعضای تیم کمک می کند و بدون این ارتباطات دوستانه، جلسات می تواند فرساینده و خسته کننده باشند. در اینجا سه روش آسان برای وارد کردن مکالمات دوستانه به جلسات مجازی شما ارائه می شود:

◆ صحبت های دوستانه را در دستور کار جلسه خود قرار دهید، نه به عنوان چیزی که بعداً هر وقت به ذهنتان خطوط کرد، آن را انجام دهید. می توانید در پایان یک جلسه زمانی را برای مکالمات بدون ساختار و چت های کلامی معمولی بگذارید یا حتی یک جلسه کامل را صرفاً به اینگونه ملاقات ها اختصاص دهید.

◆ جلسات تیمی را با مکالماتی که روابط بین افراد را گرم تر می کند (Icebreaker) شروع کنید. می توانید به سادگی از هر فرد بخواهید یک دقیقه وقت بگذارد و اتفاقات زندگی خود را چه از نظر حرفه ای و چه شخصی به اشتراک بگذارد.

◆ مواردی که در دستور کار جلسه وجود دارند را با نظرخواهی از افراد معرفی کنید. مثلاً یک سوال غیر معمول یا خارج از روال عادی بپرسید که پاسخ درست یا غلطی ندارد، مانند "چه زمانی کنسرت یا رویداد ورزشی بعدی را با بیش از ده هزار نفر شرکت کننده خواهیم دید؟" از تیم خود نظرسنجی کنید و اجازه دهید مکالمه به صورت دوستانه پیش رود.

**This tip is adapted from "Make Time for Small Talk in Your Virtual Meetings," by Bob Frisch and Cary Greene**



# راه های کوچک برای نشان دادن قدردانی و امتنان از کارکنان

برای اینکه قدردانی خود را به کارکنان تان نشان دهید، نیازی به انجام کارهای بزرگ نیست. گاهی اوقات، چیزهایی کوچک اهمیت بیشتری برای کارکنان دارند.

- ◆ به کارکنان خود فضایی بدهید تا کارهایی را که انجام می دهند یا پروژه هایی که روی آن کار می کنند را به اشتراک بگذارند.
- ◆ به آنها بازخوردهای متعادلی ارائه دهید. تحسین و تمجید کردن خوب است، اما کارکنان می خواهند بدانند کجا می توانند پیشرفت کنند. به یاد داشته باشید نباید هر دو نوع بازخورد را به صورت همزمان به آنها بدهید. به وضوح نکات مثبت را از آنچه به رشد کارکنان مرتبط است، جدا کنید.
- ◆ ارائه فرصت های رشد یا ماموریت های دوره ای، روش دیگری برای نشان دادن احترام و ارزش دادن به کارکنان است. بنابراین وقت بگذارید و به صراحت درباره پتانسیل آنها صحبت کنید.
- ◆ در نهایت، قدردانی را به یک عادت تبدیل کنید. سعی کنید آن را در برنامه های معمول خود بگنجانید، مثلاً 15 دقیقه اول هفته خود را برای نوشتن یک یادداشت تشکر شخصی صرف کنید یا جلسات تیم خود را با اعلام دستاوردهای اعضای تیم شروع کنید.

▲ حتماً از اینکه چیزهای کوچک چه تفاوت های بزرگی می توانند ایجاد کنند، شگفت زده خواهید شد.

This tip is adapted from “The Little Things That Make Employees Feel Appreciated,” by Kerry Roberts Gibson, Kate O’Leary, and Joseph R. Weintraub

# ویژگی‌های فرهنگ تیمی سالم و تأثیر آن بر عملکرد

فرهنگ یک تیم، یعنی عادات و هنجارهای رفتاری میان اعضای آن، تأثیر بسیار زیادی بر عملکرد تیم دارد. هر رهبری می‌داند که باید یک فرهنگ قوی تیمی ایجاد کند، اما این کار دقیقاً شامل چه مواردی می‌شود؟ بر اساس تحقیقات، سه عنصر کلیدی برای توسعه و حفظ فرهنگ تیمی وجود دارد:

## 1 امنیت روانی (Psychological Safety):

آیا اعضای تیم احساس می‌کنند که می‌توانند نظرات خودشان را بیان کنند، سؤالات یا نگرانی‌های خود را مطرح کنند، با یکدیگر مخالفت و یا اشتباه کنند؟ زمانی که این احساس وجود داشته باشد، دیدگاه‌های متنوعی پدیدار می‌شود و افراد بیشتر تمایل پیدا می‌کنند که پیش از وقوع خطاها، نظرات و نگرانی‌های خود را بیان کنند.

## 2 اهداف مشترک (Common Goals):

همه اعضای تیم باید درک کنند که چگونه تخصص‌ها و مسئولیت‌هایشان به عملکرد کلی تیم و جایگاه آن در بستر گسترده‌تر سازمانی کمک می‌کند.

## 3 هدف اجتماعی (Prosocial Purpose):

فقط دانستن هدف کار کافی نیست؛ کارکنان می‌خواهند بدانند با کارشان به چه کسانی خدمت می‌کنند. وقتی اعضای تیم بدانند که در حال ارائه ارزش به دیگران و جامعه هستند و کاری انجام می‌دهند که تأثیر مثبتی بر زندگی دیگران دارد، احساس هدف اجتماعی می‌کنند. این احساس به نوبه خود تمرکز و انگیزه جمعی را تقویت می‌کند.

This tip is adapted from “What Makes Some Teams High Performing?,” by David Burkus

# بیشترین بهره را از جلسه با مدیر مافوق مدیر خود ببرید.

ارتباط موثر با مدیر مافوق فقط به تاثیرگذاری بر مدیر مستقیم شما محدود نمی‌شود. شما به ایجاد روابط با رهبران بالاتر در زنجیره مدیریت سازمانی، نیز نیاز دارید. هر زمان فرصت ملاقات با آنها را پیدا کردید، از این زمان به بهترین شکل استفاده کنید. می‌توانید از قاعده ۷۰/۳۰ استفاده کنید: در این روش ۳۰٪ از زمان را شما صحبت کنید و ۷۰٪ زمان به مدیر مافوق مدیرتان اختصاص دارد.

در زمان صحبت خود، سوالاتی بپرسید که تفکر استراتژیک شما را نشان دهد و به شما کمک کند وضوح بیشتری پیدا کنید. به عنوان مثال:

◆ به نظر شما بزرگ‌ترین چالش‌هایی که تیم ما باید به آنها بپردازد چیست؟

◆ چگونه نقش تیم ما را با توجه به استراتژی بلندمدت شرکت تصور می‌کنید؟

◆ با توجه به مشاهدات شما، چگونه می‌توانم در نقش خود رشد کنم تا بهتر از تیم ما و کل سازمان حمایت کنم؟

◆ چه روندها یا تغییراتی در بازار وجود دارد که باید به آنها توجه کنیم یا از آنها یاد بگیریم؟

◆ وقتی آینده شرکت را در پنج یا ده سال آینده تصور می‌کنید، امیدوار هستید به چه نقاط عطف کلیدی‌ای دست یافته باشیم؟

◆ با وجود چالش‌هایی که در صنعت ما وجود دارد، چه چیزی به شما امید می‌دهد؟

سپس، وظیفه اصلی شما گوش دادن است. به این ترتیب می‌توانید از تجربیات و بینش‌های آنها بهره‌مند شوید و به راحتی نکات ظریفی که آشکار نیستند را درک کنید.

**This tip is adapted from “How to Have a Successful Meeting with Your Boss’s Boss,” by Melody Wilding**

# چگونه ایده‌های خود را بهتر و مؤثرتر بیان کنیم؟

شما ایده‌های خوبی دارید، اما به نظر می‌رسد همکارانتان به درستی آن‌ها را درک نمی‌کنند. چطور می‌توانید ایده‌هایتان را به‌گونه‌ای بیان کنید که بیشتر مورد توجه قرار بگیرد؟ در ادامه سه راهکار ساده برای افزایش تأثیرگذاری ایده‌های شما ارائه شده است:

**1 روی یک ایده کوچک تمرکز کنید.** از خود بپرسید: «در جلسه بعدی چه ایده‌ای را می‌توانم به‌طور مؤثر به مخاطبانم (همکار، مشتری، مدیر یا تیم) منتقل کنم؟» ممکن است بخواهید چندین ایده را به‌صورت هم‌زمان مطرح کنید، اما بهتر است از این کار پرهیز کنید. یک ایده را انتخاب کنید، روی آن تمرکز کنید و سعی کنید یک موفقیت کوچک به دست آورید. این موفقیت‌های کوچک به مرور باعث افزایش اعتبار شما می‌شود و شرایط را برای ارائه ایده‌های بعدی فراهم می‌کند.

**2 مختصر و مفید صحبت کنید.** سعی کنید ارائه‌تان کمتر از ۱۰ دقیقه طول بکشد. فرض کنید زمان و تمرکز مخاطبان محدود است. پیام خود را به یک نکته اصلی و دو یا سه نکته پشتیبان خلاصه کنید تا توجه آن‌ها را حفظ کنید.

**3 ایده را از دید تیم مطرح کنید.** ارائه ایده نباید به‌منظور پیش بردن اهداف شخصی باشد، بلکه باید به پیشرفت تیم کمک کند. به جای تمرکز روی خودتان، نیازهای تیم را در نظر بگیرید و ایده را به‌گونه‌ای بیان کنید که همه متوجه شوند این پیشنهاد برای پیشرفت جمعی مفید است.

This tip is adapted from “What to Do When Your Ideas Aren’t Landing,” by Anne Sugar

# چگونه در اواخر دوران کاری مسیر شغلی خود را تغییر دهید.

اگر تصمیم دارید در اواخر دوران حرفه‌ای خود وارد نقش یا صنعتی متفاوت شوید، با استفاده از این راهکارها از رقبای جوان‌تر متمایز شوید:

**1 بر مهارت‌های ارزشمند و کسب‌شده با تجربه تمرکز کنید.** مهارت‌هایی که با سال‌ها کار به دست آورده‌اید، می‌توانند برگ برنده شما باشند. این مهارت‌ها شامل مهارت‌های فردی (مانند تعهد، وقت‌شناسی و قابل‌اعتماد بودن)، مهارت‌های ارتباطی (مانند کار تیمی و رهبری)، و مهارت‌های نرم (مانند استقلال در کار و هم‌سویی با ارزش‌های سازمان) هستند که در موفقیت شغلی شما نقش مهمی داشته‌اند.

**2 ارزشی که می‌توانید به سازمان اضافه کنید را مشخص کنید.** به‌طور شفاف توضیح دهید که چگونه تجربیات و مسئولیت‌های گذشته شما می‌توانند در نقش جدید مفید باشند. نشان دادن توانایی خود در استفاده از مهارت‌های متنوع و انعطاف‌پذیری در شرایط جدید، شما را در میان دیگران برجسته می‌کند.

**3 پیشرفت خود در مهارت‌ها و دانش مرتبط را نشان دهید.** به‌طور واضح بیان کنید که چگونه در طول زمان، مهارت‌ها و دانش خود را در زمینه‌های مرتبط با نقش جدید توسعه داده‌اید و آماده پذیرش چالش‌های جدید هستید.

**4 از شبکه ارتباطی خود بهره بگیرید.** احتمالاً در طول دوران کاری با افرادی آشنا شده‌اید که اکنون در جایگاه‌های کلیدی مانند مدیران ارشد یا اعضای هیئت‌مدیره فعالیت می‌کنند. از این شبکه برای آگاهی از فرصت‌های شغلی استفاده کنید.

his tip is adapted from “How to Make a Pivot in the Latter Half of Your Career,” by Marlo Lyons

# چگونه در محیط کار انعطاف‌پذیری واقعی داشته باشیم؟

انعطاف‌پذیری واقعی یعنی کار با نیازهای افراد هماهنگ شود، نه اینکه افراد مجبور شوند خود را با شرایط کار وفق دهند. برای ایجاد چنین فضایی در تیم، لازم است این رویکرد را به بخشی از فرهنگ تیم تبدیل کنید. این کار به دو نوع هماهنگی نیاز دارد:

## 1 هماهنگ کردن وظایف با مهارت‌های افراد

وقتی افراد کاری را انجام می‌دهند که در آن مهارت بالایی دارند، خلاقیت و نوآوری بیشتری از خود نشان می‌دهند. بررسی‌های مختلف نشان داده است که رضایت شغلی، مشارکت در کار، سلامت روان و عملکرد بهتر، همگی با انجام وظایفی که با توانایی‌های فردی همخوانی دارند، مرتبط است. به‌عنوان رهبر تیم، وظیفه شما این است که به همه اعضا فرصت برابر بدهید تا از ابزارها و امکاناتی که متناسب با توانایی‌هایشان است استفاده کنند.

## 2 هماهنگ کردن نحوه انجام کار با نیازهای افراد

مطالعات جهانی نشان می‌دهد که کار منعطف به بهبود تعادل بین کار و زندگی، افزایش بهره‌وری و موفقیت سازمانی کمک می‌کند—یک «برد-برد» واقعی. برای رسیدن به این هماهنگی، باید محیطی امن و مبتنی بر ارتباطات شفاف ایجاد کنید. این رویکرد به شما و اعضای تیم اجازه می‌دهد تا با توجه به نیازها و ترجیحات مختلف، به بهترین شکل با یکدیگر همکاری کنید.

This tip is adapted from “The Radical Promise of Truly Flexible Work,” by Ludmila N. Praslova

# این 5 سوال را از افراد تیم خود بپرسید

در اینجا پنج سوال کلیدی وجود دارد که باید از افراد تیم خود بپرسید تا مطمئن شوید که آنها احساس می‌کنند دیده شده و ارزشمند هستند.

## 1 چگونه می‌خواهید در این سازمان رشد کنید؟

فرصت‌های توسعه شغلی مورد نیاز آنها را شناسایی کنید. این فرصت‌ها می‌توانند مربیگری، منتورینگ، بیشتر دیده شدن یا پروژه‌های چالش برانگیز باشند. افراد باید احساس کنند در حال رشد هستند.

## 2 آیا در شغل خود احساس هدفمندی می‌کنید؟

به چیزی که برای آنها معنادار است اشاره کنید و آن را با ارزش‌های سازمان مرتبط کنید.

## 3 چه کمکی از طرف من برای انجام بهترین کار خود نیاز دارید؟

آماده باشید که زمان و منابع بیشتری را به کارمند خود اختصاص دهید تا احساس رضایت کند.

## 4 ما در حال حاضر به عنوان یک شرکت چه کاری انجام نمی‌دهیم که به نظر شما باید انجام دهیم؟

پرسیدن این سوال و یافتن فرصت‌هایی در بازار که ممکن است نادیده گرفته شده باشد، یا چگونگی استفاده از منابع به طور موثرتر و ... نشان می‌دهد که افکار و نظرات آنها برای شما اهمیت دارد.

## 5 آیا می‌توانید هر روز بهترین کار خود را انجام دهید؟

این به شما امکان می‌دهد تعیین کنید که آیا آنها در حال بهینه‌سازی نقاط قوت خود هستند یا خیر. می‌توانید این جمله را به کار ببرید: "اگر می‌توانستی چه بخشی از کار خود را حذف می‌کردی؟"

This tip is adapted from "5 Questions Every Manager Needs to Ask Their Direct Reports," by Susan Peppercorn



Cedal

Thinking of Patients

## HARVARD BUSINESS REVIEW

امیدوارم نکات ارائه شده در این کتابچه بتوانند الهام بخش مسیر حرفه‌ای و شخصی شما باشند و به شما کمک کنند تا با اطمینان و آگاهی بیشتری در مسیر رشد و پیشرفت گام بردارید. این مجموعه حاصل باور من به قدرت یادگیری و تحول است، و آرزو دارم که هر خواننده بتواند از این دانش بهره گیرد و آن را به ابزاری برای موفقیت‌های بزرگ‌تر در زندگی و کار خود تبدیل کند.

پیام دیندوست