



مدیران جوان و چالش‌های دوجانبه

افشین محمد

با پررنگ شدن نقش استارت‌آپ‌ها در اقتصاد ایران و البته جهان و همچنین ورود نسل جوان به مسوولیت‌های بالاتر، حضور مدیران در سنین پایین‌تر در جایگاه مدیریت و راهبری پررنگ‌تر از پیش شده است. مطابق پیش‌بینی شرکت مشاوره ManpowerGroup تا سال ۲۰۲۰ بیش از ۳۵ درصد نیروی کار در دنیا از افراد زیر ۳۵ سال (نسل Y) تشکیل خواهند شد.

این مساله در آن دسته از کسب و کارهای خانوادگی که نیاز یا علاقه به جانشینی زود هنگام نسل جدید دارند، نیز دیده می‌شود. یکی از مراجعان جلسه‌ی آزمایشی کوچینگ (رهیاری)، پدری میانسال بود که جلسه را با موضوع معضلات فرزند جوانش در جانشینی او به عنوان مدیر عامل شرکت، آغاز کرد.

وجود یک رئیس جوان در محیط کاری با سابقه و با کارمندان مسن‌تر از او، چالشی دوجانبه برای رییس و کارمندان است. از یک طرف مدیریت و دستور دادن به کارمندان مسن‌تر و با تجربه‌تر برای افراد جوان سخت و نامانوس است، از طرف دیگر کارمندان با سابقه برای دستورپذیری به صورت طبیعی احساس مقاومت می‌کنند.



گاه نیز صلاحیت یک مدیر جوان توسط نیروهای مسن پذیرفته نمی‌شود و چالش ارتباطی بین مدیر و کارمند یا رییس و مرئوس وارد فاز پیچیده‌تری می‌شود.

در استارت‌آپ‌ها نیز گرچه ممکن است شرایط مربوط به اختلاف سن حاکم نباشد اما چالش‌های مربوط به حوزه‌ی منابع انسانی و ارتباطی، خصوصاً با رشد و توسعه استارت‌آپ و تبدیل شدن آن به یک کسب و کار (SME) می‌تواند گریبان‌گیر مدیران جوان شود.

با رشد ورودی مدیران جوان به محیط‌های کاری، افراد مجبور هستند به این شرایط نامتعارف در حال گسترش عادت کنند اما چگونه می‌توان به مدیران جوان برای افزایش سرعت خوگیری به وضعیت‌شان کمک کرد؟ سال‌ها پیش، به عنوان یک کارآفرین و مدیر جوان، چالش اخراج یک کارمند مسن و باسابقه اما نامناسب برای شرایط و محیط شرکت به قدری برای من دشوار و سنگین بود که چندین ماه برای اتمام قرارداد سالیانه او صبر کردم تا مجبور به اخراج زودهنگام او نشوم و او خودش از شرکت برود. چه بسا این اقدام، برای سایر افراد شرکت نیز لازم بود و چیدمان نیرویی جدیدی برای سودآوری ضروری به نظر می‌رسید اما موانع درونی و طبیعی یک مدیر جوان، جلوی حرکت من را گرفت و آن سال با فروش بسیار بالا ولی بدون سود قابل تقسیم به پایان رسید!

برای سرمایه‌گزارهای بیرونی، عملکرد مناسب یک مدیر جوان و تیم او، مساله‌ای حیاتی و کاملاً مرتبط با بازگشت سرمایه (ROI) است. وجود کوچ (رهیار) و منتور (مربی) در تسهیل فرایند به نظر ضروری می‌رسد. به عنوان یک کوچ حرفه‌ای (رهیار) یا منتور (مربی) باید آماده‌ی جلسه‌ی متفاوتی باشید، مراجع شما قدرت خلاقیت و سرعت بالای ذهنی دارد و همین مساله نیاز شما را به روش‌های جدید یا متفاوت بیشتر می‌کند. در چنین شرایطی سوال‌های بسته شاید کمک بیشتری به نسبت سوال‌های باز بکنند و روش‌هایی مانند نمایه‌ی هیجانی سه‌گانه (EPT) که سبب افزایش خودآگاهی مدیران از کارکرد خود در شرایط معمول و شرایط پرفشار می‌شوند، اثر بالایی خواهند داشت.

به قول اسکات کیتون، مدیر ۳۳ ساله یک استارت‌آپ موفق در شیکاگو: "شما به عنوان مدیر باید انتخاب کنید که در کدام نبرد می‌خواهید بکنجید".

در سمت مدیر، بهتر است موارد زیر مورد توجه قرار گیرد:

- ۱- مدیر جوان ما دارای چه ارزش‌ها، صلاحیت‌ها و نقاط قوتی است؟ آیا این ارزش‌ها و نقاط قوت، در راستای شایستگی‌های مورد نیاز جهت مدیریت قرار دارد؟ آیا او یک راهبر بالقوه است؟
- ۲- چالش ارتباط با کارمندان مسن یا کارمندان به طور عام، چگونه توسط مدیر قابل بهبود است؟
- ۳- با توجه به خصوصیات مدیر و ماهیت کار و کارمندان، حضور یک رهیار موثرتر است یا یک مربی؟
- ۴- واگذاری مسوولیت در ساختار به چه شکل عملی خواهد شد؟



توجه به مسوولیت دوگانه‌ی رهیار یا مربی در قبال شخص و شرکت یا سرمایه‌گزار، توافق صریح بر روی خروجی‌های مورد نظر برای طرفین بسیار ضروری است. مهارت بزرگ و اصلی رهیار، تمرکز بر آینده و البته کم کردن تاثیر مقاومت‌های طرفین با استفاده از ابزارهای خود و کوچینگ گروهی است.

در سمت کارمندان، موارد زیر می‌تواند موثر باشد:

- ۱- چالش ارتباطی از دیدگاه کارمندان چگونه دیده می‌شود؟
 - ۲- شرایط مشارکت سازمانی (Engagement) در چه سطحی است و کوچ (رهیار) چگونه می‌تواند در تقویت آن نقش داشته باشد؟
 - ۳- اداره کردن جلسات در راستای اهداف شرکت به شکلی که سطح تعامل طرفین را بالا ببرد، به کمک کوچینگ گروهی، می‌تواند به کارمندان علاقمند به نقش‌آفرینی در شرکت راه جدیدی نشان دهد.
- رهیاری (کوچینگ) و مربی‌گری (منتورینگ) ابزارهایی هستند که می‌توانند در خدمت مدیران جوان و کارمندان قرار بگیرند و با تسهیل‌گری، آگاهی‌بخشی و مهارت‌آموزی، چرخ‌های قفل‌شده را به حرکت بیندازند.



نشر الکترونیکی: کانون یادگیری فردا

تابستان ۱۳۹۶