

مدیری که هیچ‌کس جرئت مخالفت با او را ندارد

یکی از نشانه‌های مهم یک تیم سالم این است که اعضای آن بتوانند بدون ترس، با نظر مدیر مخالفت کنند. نبود مخالفت همیشه به معنی هماهنگی نیست؛ گاهی نشان می‌دهد افراد ترجیح داده‌اند سکوت کنند.

چرا کارکنان مخالفت نمی‌کنند؟

کارکنان معمولاً زمانی سکوت می‌کنند که تجربه کرده باشند مخالفت کردن هزینه دارد؛ مثل تحقیر شدن، نادیده گرفته شدن یا تأثیر منفی روی رابطه‌شان با مدیر.

در چنین شرایطی مدیر ممکن است تصور کند همه با او موافق‌اند، در حالی که فقط اطلاعاتی به او می‌رسد که شنیدنش‌شان راحت‌تر است.

امنیت روانی در تیم

امنیت روانی یعنی اعضای تیم بتوانند بدون ترس از واکنش منفی، سؤال بپرسند، اشتباه را مطرح کنند و با یک تصمیم مخالفت کنند.

امنیت روانی با گفتن «نظرتان را آزادانه بگویید» ساخته نمی‌شود؛ بلکه با نحوه واکنش مدیر به اولین مخالف شکل می‌گیرد.

مخالفت با تصمیم، مخالفت با مدیر نیست

در یک تیم حرفه‌ای باید میان «مخالفت با یک تصمیم» و «مخالفت شخصی با مدیر» تفاوت وجود داشته باشد.

کارمند باید بتواند تصمیم را به چالش بکشد، دلیل بیاورد و سؤال بپرسد؛ اما مسئولیت تصمیم نهایی همچنان بر عهده مدیر یا صاحب آن تصمیم است.

Disagree & Commit

یکی از اصول مهم مدیریتی این است:

مخالفت کن، اما پس از تصمیم متعهد باش.

یعنی پیش از تصمیم نهایی، اعضای تیم باید آزادانه بحث و مخالفت کنند؛ اما بعد از تصمیم، همه برای اجرای آن متعهد باشند.

خطر فیلتر شدن اطلاعات

اگر مدیر تحمل شنیدن خبر بد را نداشته باشد، اطلاعات به‌مرور فیلتر می‌شوند.

افت فروش تبدیل می‌شود به «نوسان بازار».

تاخیر پروژه تبدیل می‌شود به «چند چالش اجرایی».

نارضایتی مشتری تبدیل می‌شود به «یک مورد خاص».

در نتیجه، مدیر به‌جای واقعیت سازمان، نسخه‌ای فیلترشده از آن را می‌بیند.

مدیر بهتر است همیشه اول صحبت نکند

وقتی مدیر در ابتدای جلسه نظرش را اعلام می‌کند، ممکن است دیگران ناخودآگاه شروع به تأیید همان نظر کنند. در تصمیم‌های مهم بهتر است ابتدا نظر اعضای تیم شنیده شود و مدیر در پایان دیدگاه خود را بیان کند.

تکنیک Pre-Mortem

قبل از اجرای یک تصمیم مهم، فرض کنید پروژه شکست خورده است و از تیم بپرسید:

چه چیزی باعث شکست این تصمیم شده است؟

این سؤال کمک می‌کند اعضای تیم بدون احساس تقابل با مدیر، ریسک‌ها و نقاط ضعف تصمیم را مطرح کنند.

یک سؤال مهم برای مدیران

یکی از بهترین سؤال‌هایی که یک مدیر می‌تواند از تیم خود بپرسد:

من چه چیزی را نمی‌بینم؟

مدیر خوب فقط به دنبال تأیید نیست؛ به دنبال اطلاعاتی است که ممکن است خودش ندیده باشد.

جمع‌بندی

تیمی که در آن هیچ‌کس با مدیر مخالفت نمی‌کند، لزوماً تیم هماهنگی نیست.

گاهی خطرناک‌ترین جمله برای یک مدیر این نیست که بشنود:

من مخالفم.

بلکه این است که همه بگویند:

هرچی شما بگید.

چون یک مدیر از مخالفت آسیب نمی‌بیند؛

از نبود مخالفت در زمانی که تصمیم اشتباه است، آسیب می‌بیند.