



چک لیست
رهبری در مه
Leading in May

اهدایت وقتی همه چیز مبهم است

با گذر زمان و ماندگاری بحران تیم وارد یکی از چالش‌های پنهان می‌شود: عدم اطمینان. در روزهای اول، همه به کارهای فوری مشغول بودند کمبودها، فرآیندها، مشتریان. اما حالا که ریتمی در تیم ایجاد شده، یک ابهام جمعی کم‌کم بالا می‌آید:

این وضعیت تا کی ادامه دارد؟

قرار است به چه سمت برویم؟

چقدر باید این مدل را ادامه دهیم؟

تیم منتظر نمی‌ماند که «شرایط عادی شود»، بلکه به مدیر نگاه می‌کند که:

- این مدیر چقدر خودش آرام است؟
 - چه تصویری از آینده به ما می‌دهد؟
 - اصلاً «مسیر» داریم یا داریم سر جایمان می‌چرخیم؟
- اینجا لحظه‌ای است که رهبری شخص مدیر معنا پیدا می‌کند.

رفتارهایی که در تیم شکل می‌گیرد

- تیم‌هایی که دچار انتظار منفعل می‌شوند: تا خبر جدیدی بیاید صبر کنیم...
- تیم‌هایی که اضطراب درونی می‌گیرند: شایعه، گمانه‌زنی، افت تمرکز
- تیم‌هایی که به رهبری مدیر اعتماد می‌کنند: ما مسیر داریم حتی اگر اوضاع مه‌آلود است

داستان واقعی Shopify در بحران ۲۰۲۰

بحران کرونا که در مارس ۲۰۲۰ جدی شد، شرکت Shopify بزرگ‌ترین پلتفرم فروشگاه‌های آنلاین جهان باموجی از ایهام روبه‌رو شد.

در هفته اول، تیم‌های پراثری بودند کمک می‌کردند فروشگاه‌های کوچک آنلاین شوند. اما از هفته دوم، کم‌کم یک «مه ایهام» در سازمان نشست.

برخی از مشتریان (فروشگاه‌های فیزیکی کوچک) دیگر آنلاین نمی‌شدند.

برخی فروشگاه‌ها سفارش نداشتند. حتی بعضی بخش‌های داخلی خود Shopify نمی‌دانستند چطور باید اولویت‌های کاری‌شان را بچینند.

در یکی از جلسه‌های هفتگی، یکی از مدیران میانی گفت:

ما اصلاً نمی‌دانیم الان برنامه چیست داریم همین‌طور کار می‌کنیم.

Tobi Lütke، مدیرعامل Shopify، که خودش بحران‌های مختلفی را در عمر استارت‌آپ دیده بود، همان جا گفت:

ما در مه هستیم. کاری که امروز باید بکنم، این نیست که قطعیت بسازم باید مسیر نشان بدهم.

فردای آن روز، تصمیم گرفت:

- یک جلسه روزانه‌ی ۲۰ دقیقه‌ای با همه‌ی مدیران بگذارد.

- در این جلسه‌ها، ۳ کار بکند:

بگوید چه چیزهایی را می‌دانند

بگوید چه چیزهایی را نمی‌دانند

بگوید امروز قدم بعدی چیست

در اولین جلسه، Tobi شفاف و صادقانه حرف زد:

ما هنوز نمی‌دانیم بحران چند ماه ادامه دارد. نمی‌دانیم بازار کجای رود.

ولی می‌دانیم:

- امروز باید به فروشگاه‌های کوچک‌تر کمک کنیم آنلاین شوند.

- فردا باید به تیم‌ها بگوییم کجا تمرکز کنند.

- و این جاهستم که با هم جلو برویم.

همین جمله کافی بود تیم‌ها آرام شدند.

جلسه‌ها ادامه پیدا کرد.

هر روز، Tobi همان سه پیام را می‌داد

و تیم‌ها به جای اینکه درگیر شایعه و اضطراب شوند، با همان "قدم بعدی" پیش می‌رفتند.

نتیجه؟

Shopify نه تنها در بحران زمین نخورد بلکه رشد کرد. و فرهنگ سازمان هم قوی‌تر شد: تیم‌ها یاد گرفتند در ایهام،

حرکت کنند نه صبر.

چک لیست ۷ گام اجرایی
۱. امروز به تیم درباره مسیر حرف زده‌ام؟
۲. گفته‌ام چه می‌دانیم و چه نمی‌دانیم؟
۳. سوال‌های کلیدی تیم شنیده شده؟
۴. پیام امید و جهت داده‌ام؟
۵. جلسه‌ی کوتاه برای هماهنگی مسیر گذاشته‌ام؟
۶. تیم حس می‌کند مدیر حضور دارد؟
۷. ابهام در تیم را مدیریت کرده‌ام؟

برگه رهبری تیم در ابهام

سوال	پاسخ (۱-۵)
۱. پیام شفاف امروز داده‌ام؟	
۲. سوال‌های کلیدی تیم شنیده شده؟	
۳. جهت حرکت کوتاه مدت تعریف شده؟	
۴. تیم حس می‌کند در مسیر است؟	
۵. اضطراب در تیم کاهش یافته؟	
۶. لحن تیم مثبت است؟	
۷. ابهام تیم کمتر شده؟	
۸. غیبت مدیریتی نداشته‌ام؟	
۹. بین مدیران میانی هم‌رسانی شده؟	
۱۰. مسیر امروز و فردا شفاف است؟	
۱۱. گمانه‌زنی‌های منفی کم شده؟	
۱۲. سوال‌های بدون جواب، مدیریت شده؟	
۱۳. گفتگو با تیم ادامه دارد؟	
۱۴. تیم حس امنیت روانی دارد؟	
۱۵. نگرانی‌های پنهان شنیده شده؟	

سوال	پاسخ (۱-۵)
۱۶. انرژی تیم پایدار است؟	
۱۷. مدیران ارشد هم‌رسانی کرده‌اند؟	
۱۸. اولویت‌های امروز به‌روز شده؟	
۱۹. گام بعدی روشن است؟	
۲۰. اعتماد تیم به رهبری من حفظ شده؟	

تحلیل برگه

۹۰ تا ۱۰۰ → عالی:

تیم در ایهام هم‌مسیر رami بیند؛ پیام‌های رهبر شفاف است؛ فضا ناامید نیست.

۷۰ تا ۸۹ → خوب:

تیم سردرگم نیست ولی در بعضی نقاط ایهام هنوز سوالات بی‌پاسخ دارد؛ باید پیام‌ها تکرار شود.

۵۰ تا ۶۹ → پرریسک:

ایهام باعث شایعه‌سازی شده؛ افراد حس بی‌پناهی دارند؛ باید جلسات گفت‌وگو برگزار شود.

۳۰ تا ۴۹ → هشدار:

فضا دوگانه است؛ تیم نمی‌داند رهبر چه می‌خواهد؛ روحیه افت می‌کند.

زیر ۳۰ → وضعیت بحرانی:

تیم دچار سردرگمی شدید است؛ احتمال ریزش نیرو و اشتباهات بزرگ وجود دارد؛ رهبر باید فوراً با پیام شفاف و ارتباط انسانی دخالت کند..

اقداماتی که هر صنعت باید انجام دهد

صنعت	اقدام دقیق
بازرگانی	جلسه شفاف سازی مسیر باتیم فروش و تأمین
پوشاک	گفتگو باتیم تولید درباره مسیر هفته آینده
مالی	جلسه تیمی برای تبیین سناریوهای ممکن
بهداشت	جلسه هم راستا سازی باتیم خدمات رسان
ریسندگی	جلسه باتیم تولید درباره برنامه های هفتگی
ماشین آلات	شفاف سازی پروژه های جاری به تیم فنی
حمل و نقل	اعلام مسیرها و اولویت های حمل
کشاورزی	توضیح برنامه ریزی دوره کشت یا برداشت
آموزش	اطلاع رسانی درباره دوره های آینده
بیمه	گفتگو درباره برنامه بررسی پرونده ها
صنایع غذایی	اعلام اولویت های تولید هفته پیش رو
خودرو	شفاف سازی خطوط تولید فعال
چاپ	تعیین اولویت های سفارش دهی
حفاظتی	جلسه تیمی درباره ماموریت های آینده
تولیدی	هم راستا سازی درباره برنامه تولید ماه جاری
دیجیتال	جلسه هم فکری درباره برنامه پروژه ها
ساختمان	اطلاع رسانی درباره روند پیشرفت فازها
لوازم خانگی	گفتگو باتیم فروش و تولید درباره برنامه ها