



## راز موفقیت وارن بافت

کارآفرین مشهور آمریکایی و مرد ثروتمند جهان، راز موفقیت خود را «کارکنان عاشق» عنوان می‌کند. «وارن بافت» می‌گوید: استخدام نیروهایی که در درجه اول «صداقت» و درعین‌حال «هوش بالا» و «انرژی فراوان» دارند، می‌تواند کسب‌وکار را به نتایج مثبت برساند. اما این، همه‌چیز نیست. مدیرانی که «آزادی عمل» کارکنان و «هدف محوری» را بر «مدیریت ذره‌بینی» ترجیح می‌دهند، محیط کار را برای «عشق به کار» فراهم می‌کنند.

## راز موفقیت وارن بافت

وارن بافت، مدیر ارشد هلدینگ Berkshire Hathaway را همه به واسطه خرد و دانشش در حوزه سرمایه‌گذاری می‌شناسند؛ اما او ادعا می‌کند که موفقیتش را تا حد زیادی مدیون استخدام افراد مناسب است. او که حالا ۹۱ سال دارد، به رهبران توصیه می‌کند که هنگام ارزیابی کارچوها در فرآیند مصاحبه، راستی و صداقت را در اولویت

همه ویژگی‌ها قرار دهند: «ما موقع استخدام به دنبال سه چیز هستیم. به دنبال هوش، انرژی یا ابتکار و راستی هستیم و اگر فرد، ویژگی آخر را نداشته باشد، اولی و دومی، شما را خواهند کشت؛ چون اگر می‌خواهید کسی را که صداقت ندارد استخدام کنید، بهتر است تنبل و کودن باشد.» منظور او این است که اگر کارمند مربوطه، هوش و انرژی داشته باشد اما صداقت نداشته باشد، آن دو ویژگی ممکن است به ضررتان تمام شود.

مقصود او از انرژی، انرژی روانی است. کسی که همیشه در حال تفکر است و ایده برای ارائه دارد. هوش نیز می‌تواند طیف وسیعی را شامل شود، از هوش هیجانی گرفته تا نبوغ یا مهارت‌های اجتماعی. هوش را به‌سختی می‌توان در فرآیند مصاحبه شناسایی کرد اما شناسایی انرژی به‌مراتب آسان‌تر است. زبان بدن و حالت صورت و گفتار، فاکتورهای خوبی برای تشخیص انرژی هستند. اما از همه این‌ها مهم‌تر، صداقت و راستی است.

## اهمیت راستی و صداقت

این روزها مدیران استخدام باید فرآیند مصاحبه را خوب بررسی کنند تا مطمئن شوند که فرد موردنظرشان، دارای راستی و صداقت است؛ ویژگی که نمی‌شود از آن کوتاه آمد. بافت سال‌ها پیش در نامه سالانه‌اش به سهامداران Berkshire نوشت: «۲۰ سال طول می‌کشد که برای خودتان وجهه‌ای دست‌وپا کنید و ۵ دقیقه کافی است تا کاملاً خرابش کنید.»

قطعا کارجوهای هستند که در مصاحبه، عدم صداقت از خود بروز می‌دهند. این به‌خصوص در دوره کرونا مصداق دارد که شرکت‌ها عجله دارند زودتر نیرو استخدام کنند و ممکن است از رفتارهای غیر صادقانه کارمندان چشم‌پوشی کنند.

## کارجوها بیش از آنچه فکر می‌کنید دروغ می‌گویند

شرکت چکستر که کارش کمک به سازمان‌ها در بهبود تصمیم‌گیری است، چندی پیش از ۴۰۰ کارجو نظرسنجی کرد. نتیجه، شگفت‌انگیز بود: حدود ۷۸ درصد اقرار کردند درباره قابلیت‌هایشان دروغ گفته یا ممکن است بگویند، مثلاً در مورد معدل، دستاوردها، عنوان‌های شغلی و حتی معرف‌ها و جالب‌تر اینکه وقتی از مدیران استخدام و کارشناسان منابع انسانی درباره معیارهای اخلاقی سوال شد، ۶۶ درصد گفتند: «اظهارات نادرست یا حتی دروغ را قبول می‌کنیم، اگر توضیح خوبی برایش وجود داشته باشد یا اگر نتوانیم کارجوی بهتری پیدا کنیم.»

تنها ۱۶ درصد کارجوها گفته‌اند هرگز دروغ نمی‌گویند. چیزی که بیشتر ما را ناراحت می‌کند این است که این ماجرا، جاده دوطرفه است. یعنی شرکت‌ها هم در آن دخیل‌اند. اغلب شرکت‌ها طی فرآیند استخدام، کارجوهای فریبکار را از گزینه‌هایشان حذف نمی‌کنند. در حقیقت، ۶۶ درصد کارفرماها اجازه می‌دهند کارجو، از دروغی که گفته قسر در برود. تنها ۳۴ درصد شرکت‌ها فردی که دروغ گفته را هرگز استخدام نمی‌کنند. بقیه، با تبصره‌هایی، از دروغ چشم‌پوشی می‌کنند. وقتی از هر ۱۰ نفر، ۸ نفر دست کم درباره یکی از جنبه‌های خود دروغ گفته‌اند و دو سوم کارفرماها که می‌گویند در هر حال این افراد را استخدام می‌کنند، این یعنی بعید است نیروی کار شرکت شما، متشکل از افراد دارای انرژی و هوش و راستی باشد.

باقت این را می‌داند. به همین علت است که این‌قدر به راستی اهمیت می‌دهد. شاید استخدام فرد مناسب طول بکشد اما در نهایت، زمانی که صرف کردید می‌تواند یک سرمایه‌گذاری با ارزش باشد.

## استعفای بزرگ

نوامبر پارسال، حدود ۴/۵ میلیون نیروی کار آمریکایی از کار خود استعفا داده و به دنبال فرصت‌های شغلی دیگر رفتند. این بالاترین رقم استعفا در یک ماه است که از

سال ۲۰۰۰ تا به حال ثبت شده (تا قبل از سال ۲۰۰۰، این آمار ثبت نشده بود). این اتفاق کوچکی نیست. حجم استعفاها آنقدر بالا بوده که نامش را «استعفای بزرگ» گذاشته‌اند. استعفای بزرگ، باعث پیدایش روند دیگری به نام «شروع تازه» شده. مدیران ارشد و رهبران منابع انسانی شرکت‌های بزرگ و کوچک حالا دارند درباره استراتژی‌های حفظ و مشارکت نیروی کار خود تجدیدنظر می‌کنند تا تبعات ناشی از این استعفاها متوقف شود. در اینجا بد نیست دوباره سراغ توصیه‌های بافت برویم که بی‌ارتباط به استعفای فله‌ای کارمندا نیست.

## بافت: شغلی پیدا کنید که عاشقش هستید

وارن بافت یک راه‌حل ساده برای این مشکل دارد که بارها درباره‌اش صحبت کرده. او در سخنرانی‌ای برای دانشجویان مدرسه کسب‌وکار دانشگاه کالیفرنیا، این پیشنهاد را ارائه کرد:

«از شما خواهش می‌کنم شغلی انتخاب کنید که عاشقش هستید. باید عقلتان را از دست داده باشید اگر دائماً شغل‌هایی انتخاب می‌کنید که دوست ندارید، صرفاً به خاطر آنکه رزومه‌تان درخشان شود.» خب، این توصیه خوبی است اما یک کارجو نمی‌تواند در مصاحبه توی چشم‌های مدیر استخدام زل بزند و به او اعلام کند: «من شغلی می‌خواهم که عاشقش باشم.» اگر امکان پیدا کردن شغلی که عاشقش هستیم وجود نداشت، شاید بشود کاری کرد که شغل فعلی‌مان را دوست داشته باشیم. سوال اصلی‌ای که رهبران باید جوابش را پیدا کنند، سوالی است که فرهنگ شرکت را نشانه می‌گیرد: «چطور محیط کاری فراهم کنیم که در آن افراد، کاری که عاشقش هستند را انجام دهند و در نتیجه آن، کسب‌وکار به نتایج مثبت برسد؟» این مشکلی است که قبل از پاندمی باید حل می‌شد و قطعاً حالا باید به آن رسیدگی کرد.

## چطور از استعفای افراد جلوگیری کنیم؟

برای آنکه توصیه وارن بافت را در بستر کسب و کار محلی به کار ببرید، ابتدا باید این را بپذیرید که نسل جدید کارکنان، انتظارات کاملاً متفاوتی دارد. بنابراین، مدیران باید بر اساس یکسری قوانین جدید، عمل کنند. در اینجا، یک نقشه راهنما را می‌بینید که با استفاده از آن به کارکنانتان کمک می‌کنید شغلشان را دوست داشته باشند:

### ۱. کار را هدفمند کنید

عرصه کار در آینده، هدف محور و دارای آزادی عمل است. یعنی هر کس مالک و مسئول کاری است که انجام می‌دهد، چه وقتی که برای خود کار می‌کنید و چه زمانی که با همکاران برای خلق یک ارزش، همکاری می‌کنید.

### ۲. محیطی دارای ارزش‌های مشترک بسازید

بیا بید قبول کنیم که بعضی محیط‌های کار می‌تواند طاقت‌فرسا، دچار دسیسه و پر از افراد سمی باشد؛ اما محیط کاری خوب است که افراد، «عاشق» آمدن به سر کار باشند. در چنین محیطی، فرهنگ مثبت و انگیزه‌بخش است. وقتی همکاران و مدیران در یک محیط امن روانی کار می‌کنند و ارزش‌ها، اخلاقیات، اعتقادات و هنجارهای مشترک دارند، تک‌تک افراد به شکلی منحصر به فرد، در جایگاهی قرار گرفته‌اند که عشق دهند و عشق بگیرند بدون ترس از جریمه. این به افزایش عملکرد کلی شرکت منجر می‌شود که نهایتاً افراد مشابه را که عاشق کارشان هستند، جذب می‌کند.

### ۳. مدیران میانی را توانمند کنید

در بسیاری از سازمان‌ها، وظیفه مدیری که بالای سر کارمند است، این است که ترتیبی دهد کارها جلو بروند و قوانین و سیاست‌ها اجرایی شوند. در اینجا فرصتی هست که به آن‌ها اختیار و قدرت داده شود تا مدیریت را یاد بگیرند اما آن‌ها چنین امکانی ندارند چون آزادی و استقلال تصمیم‌گیری ندارند که بتوانند روی جنبه‌های انسانی کارشان تمرکز کنند.

وقتی به مدیران، آزادی داده می‌شود و شروع می‌کنند به تمرکز روی رابطه با کارمندا (گوش دادن به نیازها، دغدغه‌ها و ایده‌های آن‌ها)، زودتر به راه‌حل‌های نوآورانه

می‌رسند.

بارها از مدیران شنیده‌ام که می‌گویند: «نمی‌توانم به درخواست کارمندم رسیدگی کنم چون سیاست شرکت اجازه نمی‌دهد و دستم بسته است.» حالا که دور، دور، دور انعطاف‌پذیری و سلامت است، مدیران ارشد باید به مدیران میانی آزادی عمل دهند تا بتوانند گزینه انسانی خود را تمرین و به‌واسطه آن، نیازهای کارکنانشان را رفع کنند. مثلا شاید لازم باشد سیاست‌ها طوری تغییر کنند که متناسب با نقاط قوت و شخصیت اعضای تیم باشد. در نتیجه، محیطی شکل می‌گیرد که در آن، هم کارکنان و هم مدیران میانی دوست دارند در آنجا بمانند چون احساس «دوست داشته شدن» و حمایت شدن از مدیران ارشد می‌گیرند.

#### **۴. مدیران دارای شخصیت را استخدام کنید و ارتقا دهید**

افرادی که دارای شخصیت و صداقت هستند، قابل‌اعتمادند، حالا در هر سطحی از مدیریت که باشند. شما نگران اقدامات چنین فردی نیستید. نگران نیستید که شما را زیر پا له کند و این محیط کار را جذاب و مملو از عشق می‌کند. فرد با شخصیت همچنین، صداقت و افراد صادق بیشتری را به‌سوی سازمان روانه می‌سازد. به‌این‌ترتیب، محیط کار برای کسانی که دنبال چنین چیزی هستند، جذاب می‌شود. همه دوست دارند چنین جایی کار کنند.

فراموش نکنید کارکنانی که عاشق کارشان هستند، انگیزه بیشتری دارند که زمان بیشتری برای انجام کارها صرف کنند. آن‌ها کارها را انجام می‌دهند چون «دوست دارند» نه از سر رفع تکلیف یا اجبار.

## **قابلیت اعتماد**

یکی دیگر از ویژگی‌های مورد تاکید وارن بافت، مورد اعتماد بودن کارجو است. کارفرماها همواره به دنبال استخدام کارجوی بی‌عیب و نقص هستند اما در این راستا، معیارهای مناسبی را در اولویت قرار نمی‌دهند. آن‌ها بیش‌ازحد روی مهارت‌ها و

تجربیات زوم می‌کنند. اما به ندرت از خودشان می‌پرسند: «آیا این آدم قابل اعتماد است؟» بافت که یکی از موفق‌ترین سرمایه‌گذاران جهان است در سخنرانی‌ای در سال ۱۹۹۸ خطاب به دانشجویان دانشگاه فلوریدا بر اهمیت اعتماد تاکید کرد. اما منظور او از قابلیت اعتماد چیست؟

## نیروی که از ۱۰۰ نفر بهتر است

استخدام یک نیروی قابل اعتماد یعنی حصول اطمینان از اینکه او صادق و شریف باشد، یعنی حتی وقتی کسی حواسش به او نیست به استانداردها و اصولی پایبند باشد. با وجدان و وظیفه‌شناس باشد، مطمئن باشید که درست قضاوت می‌کند و به آنچه می‌گوید عمل می‌کند.

نیازی به نظارت بر او یا مدیریت ذره‌بینی او نداشته باشید: اهداف تیم را درک کند و به اندازه شما، به کیفیت کار اهمیت دهد.

خود بافت نیز این ویژگی را بسیار ارج می‌نهد تا جایی که در نامه‌ای به سهامداران در سال ۲۰۰۳، عقد قرارداد با شرکت مک‌لین وابسته به والمارت را به عنوان مثال آورد. یک قرارداد عظیم با یک شرکت بزرگ. فرآیند تایید قاعدتا باید کلی طول می‌کشید. ده‌ها وکیل باید تک‌تک قراردادهای و اسناد و توافقات را می‌خواندند. یک لشکر حسابدار باید تک‌تک آیتم‌ها در صورت‌های مالی شرکت را بررسی می‌کردند و میلیون‌ها دلار و ماه‌ها زمان لازم بود تا پروسه کامل شود. اما بافت تنها با صرف دو ساعت، یعنی در یک جلسه دو ساعته و یک دست دادن، قرارداد را نهایی کرد. او می‌گوید: «بررسی خاصی نکردیم. می‌دانستم که همه چیز دقیقا همانی خواهد بود که والمارت گفته بود. و همان‌طور هم شد.»

یک جلسه دو ساعته و دست دادن و تمام؟ تصور کنید که چقدر زمان و پول و زحمت هدر می‌رفت اگر بافت به طرف مقابل اعتماد نداشت. جلوگیری از ائتلاف این همه سرمایه، صرفا به این خاطر بود که یکی از طرفین مطمئن بود طرف مقابل به



حرف‌هایش عمل می‌کند. در مورد استخدام هم همین است. داستان بافت نشان می‌دهد که اعتماد چه اهرم قدرتمندی است که با اتکا به آن، با تلاشی ناچیز می‌توانید نتایج عالی بگیرید. بهتر است یک کارجوی کم‌تجربه اما صادق، مبتکر و باهوش را استخدام کنید. به‌هرحال اگر او سابقه خودجوش بودن و اخلاق‌مداری و تشخیص مشکل را داشته باشد، احتمالاً عملکرد بالایی نیز خواهد داشت. بدون اعتماد، داشتن یک تیم با عملکرد بالا ممکن نیست.