

ویژگی های رهبر کارآمد و موثر چیست؟

ویژگی های رهبر کارآمد و موفق چیست؟ این سؤالی است که من به عنوان کارشناس مسائل سازمانی، مرپی اجرایی و مشاور آموزش مدیران در این مقاله به آن پرداخته‌ام. برای پیدا کردن پاسخ این سؤال، اخیراً تحقیقی روی ۱۹۵ رهبر در ۱۵ کشور در بیش از ۳۰ سازمان جهانی انجام داده‌ام. شرکت کنندگان در این تحقیق ۱۵ مهارت مهم رهبری را از یک لیست ۷۴ موردی انتخاب کردند. من مواردی را که بیشترین رأی را آورده بودند، در ۵ گروه اصلی جمع کرده‌ام. این گروه‌ها نشان می‌دهند اولویت‌های رهبران و برنامه‌های آموزش رهبری کدام‌ها هستند.

با اینکه اغلب این موارد واضح‌اند ولی مسلط شدن به آنها آسان نیست، زیرا بهبود بخشیدن این موارد برخلاف طبیعت ماست.

۱- اصول اخلاقی قوی داشته باشید و حس امنیت به وجود بیاورید



این گروه سه عدد از ویژگی‌هایی که بیشترین رأی را آورده نشان می‌دهد و دوتای آنها را با هم ترکیب می‌کند: «استانداردهای اخلاقی و معنوی قدرتمند» (۶۷٪ افراد آن را مهم‌ترین اصل خوانده‌اند) و «داشتن انتظارات واضح و بیان کردن آنها» (۵۶٪).

این ویژگی‌ها با هم محیطی امن و قابل اعتماد به وجود می‌آورند. رهبری که استانداردهای اخلاقی بالایی دارد همیشه عادل باقی می‌ماند و به همه اطمینان می‌دهد که خود و کارکنانش همیشه به قوانین احترام می‌گذارند. رهبرانی که انتظارات خود را روشن بیان می‌کنند، افراد را غافل‌گیر نمی‌کنند و همه را در جریان کارها قرار می‌دهند. کارکنان در محیط امن راحت‌تر هستند و ذهن‌شان توانایی بیشتری برای برقراری ارتباط اجتماعی، خلاقیت، نوآوری و جاه‌طلبی پیدا می‌کند.

علم عصب‌شناسی هم این نکته را تأیید می‌کند. وقتی که آمیگدال در مغز متوجه تهدید شود، شریان‌ها سفت و ضخیم می‌شوند، جریان خون را در اعضای بدن افزایش می‌دهند و آنها را برای عکس‌العمل نشان دادن آماده می‌کنند. در این شرایط، دسترسی خود را به سیستم ارتباطات اجتماعی در دستگاه کناری مغز از دست می‌دهید. همچنین کارکردهای اجرایی قشر پیش‌پیشانی از بین می‌رود و خلاقیت و تمایل به بهترین بودن متوقف می‌شود. از نظر عصب‌شناسان دادن احساس امنیت عمیق به کارکنان باید از مهم‌ترین اولویت‌های رهبران باشد.

ولی چطور؟ برای به دست آوردن این مهارت باید طوری رفتار کنید که ارزش‌هایتان زیر سؤال نرود. اگر مجبور شدید تصمیماتی بگیرید که با ارزش‌های اخلاقی‌تان تناقض دارند یا اگر به خاطر توجیه کارهایی که انجام داده‌اید وجدان‌تان ناراحت بود احتمالاً باید به ارزش‌های اخلاقی خود نگاهی دیگر بیندازید. من معمولاً به مراجعان خود تمرینی می‌دهم که این کار را راحت‌تر انجام بدهند. این تمرین «تجسم عمیق» نام دارد. برای انجام این تمرین باید مراسم خاک‌سپاری خود را مجسم کنید و فکر کنید که مردم در مورد شما چه می‌گویند. آیا از حرف‌هایی که در مورد شما می‌زنند راضی هستید؟ این تمرین به شما کمک می‌کند ببینید چه چیزی برای‌تان اهمیت دارد و تصمیمات بهتری بگیرید.

برای ایجاد احساس امنیت باید بتوانید طوری ارتباط برقرار کنید که مردم احساس امنیت کنند. یکی از روش‌های ایجاد کردن این احساس این است که از همان ابتدا بدترین و ترسناک‌ترین نتایج را در نظر بگیرید. این کار «روشن کردن عاقبت کار» نام دارد. برای مثال می‌توانید در مورد پروژه‌ای که موفقیت‌آمیز نبوده بگویید: «نمی‌خوام تو رو سرزنش کنم، فقط می‌خوام بفهمم چرا پروژه شکست خورد».

۲- به دیگران فرصت بدهید تا به کارهای خود نظم بدهند

دومین مهارت اصلی رهبری این است که از ابتدا هدف را مشخص کنید، ولی به کارکنان اجازه بدهید زمان خود را تنظیم کنند. رهبر نمی‌تواند همه‌ی کارها را خودش انجام بدهد. بنابراین واجب است که بتوانید قدرت را در تمام سازمان پخش کنید و به تصمیمات کسانی که بیشترین نزدیکی را به وضعیت موجود دارند، اعتماد کنید. تحقیقات متعدد نشان داده‌اند تیم‌هایی که قدرت تصمیم‌گیری بیشتری دارند مفیدتر و فعال‌تر هستند، خدمات بهتری را به مشتریان ارائه می‌کنند، رضایت بیشتری از شغل خود دارند و به تیم و سازمان خود متعهدتر هستند. با وجود این خیلی از رهبران نمی‌توانند به دیگران اجازه بدهند زمان خود را تنظیم کنند. آنها مقاومت می‌کنند زیرا اعتقاد دارند قدرت، بازی مجموع-صفر است؛ آنها دوست ندارند اجازه بدهند دیگران اشتباه کنند و از رویارویی با عواقب منفی تصمیم‌های دیگران می‌ترسند. برای مقابله با ترس از دست دادن قدرت، در ابتدا باید آگاهی خود را از تنش فیزیکی افزایش بدهید. این تنش وقتی به وجود می‌آید که احساس می‌کنید موفقیت‌تان به خطر افتاده است. همان‌طور که قبلاً اشاره شد مواجهه با تهدید، عکس‌العمل‌های جنگیدن، مبارزه کردن یا بی‌حرکت ماندن را در آمیگدال فعال می‌کند. خوشبختانه می‌توانید به بدن خود یاد بدهید که وقتی اضطراب دارد به جای اینکه حالت تدافعی بگیرد آرامش داشته باشد. باید تلاش کنید شرایط کنونی را از گذشته جدا کنید. در مورد نتیجه‌های منفی با دیگران صحبت کنید. تلاش نکنید همه‌ی قدرت را برای خودتان نگه دارید. به یاد داشته باشید که رها کردن قدرت یکی از بهترین روش‌های افزایش دادن تأثیر است. تأثیر با گذشت زمان قدرت را به وجود می‌آورد.

۳- حس وابستگی و تعلق به وجود بیاورید



رهبرانی که «ارتباط روشن با سایرین دارند» و «احساس موفقیت و شکست را با هم به وجود می آورند» پایه و اساس محکمی برای ارتباط برقرار کردن به وجود می آورند.

ما موجوداتی اجتماعی هستیم. می خواهیم با دیگران ارتباط برقرار کنیم و احساس تعلق داشته باشیم. از دیدگاه تکاملی، ارتباط برقرار کردن اهمیت دارد چون شانس ما را برای زنده ماندن در دنیای پر از شکارچی افزایش می دهد. تحقیقات نشان داده اند که ارتباط داشتن بر کارآیی و رفاه احساسی تأثیر دارد. برای مثال دانشمندان به این نتیجه رسیده اند که در محل کار احساسات مسری هستند و کارکنان با دیدن ارتباطات ناخوشایند بین همکاران خود ممکن است احساس ناراحتی کنند.

از دیدگاه عصب شناسان به وجود آوردن ارتباط دومین کار مهم رهبران است. وقتی احساس امنیت داشته باشیم (حسی که مغز خزندگان هم آن را تشخیص می دهد) و حس کنیم افراد به ما اهمیت می دهند (که مغز لنفاوی را فعال می کند) پتانسیل کامل کارکرد قشر جلویی مغز را فعال می کنیم.

روش های ساده ای وجود دارند که حس دلبستگی و تعلق کارکنان را افزایش می دهند: به آنها لبخند بزنید، آنها را به اسم صدا کنید و علایق و اسم اعضای خانواده ی آنها را به خاطر بسپارید. وقتی با آنها صحبت می کنید تمام توجه خود را به آنها بدهید. این حس را به وجود بیاورید که اعضای گروه باید از همدیگر دفاع کنند. ترانه، شعار، نشانه، شعر یا حرکتی را انتخاب کنید که نشانه دهنده ی تیم شماست. این نشانه احساس تعلق را در تیم شما افزایش می دهد.

۴- نسبت به ایده های جدید دید باز داشته باشید و دانش سازمانی را افزایش دهید

«آن قدر انعطاف پذیر باشید که نظر خود را تغییر بدهید»، «نسبت به ایده ها و روش های جدید دید باز داشته باشید» و «آزمون و خطا را با امنیت انجام بدهید». این موارد چه نکته ی مشترکی دارند؟ اگر رهبر این مهارت ها را داشته باشد، آموزش را تقویت می کند و اگر این کار را انجام ندهد، مهارت کارکنان از بین می رود. اعتراف کردن به اشتباهات خود آسان نیست؛ این تا حدی به خاطر تأثیرات منفی اضطراب روی مغز است و مهم ترین این تأثیرات جلوگیری از یادگیری است. محققان به این نتیجه رسیده اند که وقتی در معرض خطر

هستیم، جریان خون در مغز کاهش پیدا می‌کند و دید محیطی کمتر می‌شود، به این صورت می‌توانیم در مقابل خطر عکس‌العمل نشان بدهیم. برای مثال، دید محیطی ورزشکاران قبل از مسابقه تا حد زیادی کاهش پیدا می‌کند. درست است که دید تونلی به ورزشکاران کمک می‌کند تمرکز کنند، ولی ذهن آنها را به ایده‌ها و روش‌های جدید بسته نگه می‌دارد. وقتی با ایده‌های متضاد مواجه می‌شویم، ایده‌های ما انعطاف‌ناپذیرتر هستند و این باعث می‌شود یادگیری کاملاً غیرممکن شود.

برای تقویت یادگیری کارکنان، در ابتدا رهبر باید مطمئن شود که خود توانایی یادگیری و تغییر روش را دارد. برای حل مشکلات بحث‌هایی را آغاز کنید بدون اینکه دستور کار یا نتیجه‌ی خاصی را مد نظر داشته باشید. تا وقتی همه فرصت صحبت کردن پیدا نکرده‌اند، قضاوت نکنید. کارکنان‌تان باید مطمئن باشند که شما همه‌ی ایده‌ها را می‌شنوید. به این صورت ایده‌های متنوع‌تری به دست می‌آورد.

شکست مستلزم یادگیری است. جست‌وجوی همیشگی برای به دست آوردن نتایج باعث می‌شود که کارکنان جرئت ریسک کردن نداشته باشند. برای حل این مشکل، رهبر باید فرهنگی را به وجود بیاورد که ریسک‌پذیری را تشویق می‌کند. یکی از روش‌های دستیابی به این فرهنگ این است که از آزمایشات کنترل‌شده استفاده کنیم. این آزمایش‌ها به شما اجازه می‌دهند شکست‌های جزئی داشته باشید، به این صورت می‌توانید بازخورد بگیرید و روش‌های خود را اصلاح کنید. این کار فرصتی ایجاد می‌کند که هوشیاری جمعی به وجود بیاورید تا کارکنان بتوانند از اشتباهات یکدیگر درس بگیرند.

۵- از رشد کارکنان حمایت کنید



گروه آخر «آموزش را در هر حال و هر زمانی ادامه بدهید» و «به کارکنان خود کمک کنید رهبران نسل آینده باشند» است.

همه‌ی موجودات زنده به‌طور طبیعی نیاز دارند یک نسخه از ژن‌های خود را به‌جای بگذارند. آنها به فرزندان خود آموزش می‌دهند تا شانس آنها را برای موفقیت بیشتر کنند. در عوض کسانی که آموزش و مراقبت را

دریافت می‌کنند احساس قدردانی و وفاداری دارند. افرادی را که قدردان آنها هستید، به یاد بیاورید: پدر و مادر، معلمان، دوستان، مریبان. به احتمال خیلی زیاد آنها کسانی هستند که به شما اهمیت داده‌اند یا چیز مهمی به شما یاد داده‌اند.

وقتی رهبران وقت‌شان را صرف آموزش کارکنان خود می‌کنند، این احساسات طبیعی دوباره زنده می‌شوند. کارکنان انگیزه پیدا می‌کنند که جبران کنند و با انجام دادن کار بیشتر قدردانی و وفاداری خود را نشان بدهند. وقتی با ایجاد ترس مدیریت می‌کنید، کارکنان شما مضطرب‌اند. این اضطراب کارکرد مغز آنها را مختل می‌کند. وقتی کارکنان شما از روی قدردانی انگیزه‌ی کار پیدا کرده‌اند، کیفیت کار آنها کاملاً متفاوت است. اگر می‌خواهید الهام‌بخش بهترین عملکرد در کارکنان خود باشید، پشتیبان آنها باشید، به دنبال یادگیری و ارتقاء آنها باشید و هر کاری می‌توانید برای حمایت از پروژه‌های مهم آنها انجام بدهید.

این پنج گروه به‌خاطر احساسات طبیعی‌ای که در ما به‌وجود می‌آورند، مهم‌ترین چالش‌ها بر سر راه رهبران هستند اما با تفکر عمیق و تغییر در دیدگاه‌ها (احتمالاً به کمک یک مربی)، فرصت‌های فراوانی وجود دارند که با بهره‌گیری از آنها می‌توانید باعث پیشرفت عملکرد خودتان و سایرین شوید.

برگرفته از: hbr.org و chetor.com