

راه و رسم رهبری

تالیف و گردآوری: محمد رحیقی



آنچه را که می‌دانی بدان و آنچه که نمی‌دانی بدان،
و اطرافت را با افرادی احاطه کن که چیزهایی را که تو نمی‌دانی بدانند.

فهرست محتوا

۳	مسیر موفقیت و رهبری
۶	رفتار و منش رهبری
۸	شخصیت و کاریزما
۱۴	مهربانی و بزرگواری
۱۹	شجاعت و مقاومت
۲۲	بخشش و خدمت
۲۷	سبک و اصول رهبری
۳۱	رشد و یادگیری
۳۵	نظم و برنامه
۳۷	عمل و تعهد
۴۲	جانشین پروری
۴۸	فرهنگ سازمانی
۵۴	اعتماد و ارتباط
۵۹	شنیدن
۶۱	نظرخواهی
۶۵	ارزیابی و بازخورد
۶۹	خطا و برخورد با آن
۷۲	انگیزه و اشتیاق
۸۰	منابع انسانی
۸۴	تیم سازی
۸۶	جذب نیرو
۸۸	شروع به کار
۸۹	حفظ نیرو و ماندگاری تیم
۹۲	ترک کار و پایان همکاری
۹۵	نتیجه گیری

مسیر موفقیت و رهبری

آدم‌ها فکر می‌کنند اگر یک بار دیگر متولد شوند، جور دیگری زندگی می‌کنند. شاد و خوشبخت و کم اشتباه خواهند بود. فکر می‌کنند می‌توانند همه چیز را از نو بسازند، محکم و بی نقص، اما حقیقت ندارد. اگر ما جسارت طور دیگر زندگی کردن را داشتیم، اگر قدرت تغییر کردن را داشتیم، اگر آدم ساختن بودیم، از همین جای زندگیمان به بعد را می‌ساختیم.

رشد یعنی تغییر، اگر می‌خواهید بهتر شوید، باید همیشه در حال تغییر و پیشرفت باشید. این یعنی اینکه در میدان‌های جدید گام بردارید. اگر وقت خود را روی چیزهای جدیدی که در حیطه صلاحیت شماست صرف کنید، توانایی رهبری پیدا خواهید کرد. به آدم‌ها، جسارت تغییر را آموزش بدهید. گاهی باید از حصار امنی که دور خودمان کشیدیم بیرون بیایم، آن موقع تازه می‌فهمیم که زیاد هم امن نبوده است.

دایره شایستگی‌تان را بشناسید و به آن پای‌بند بمانید. داخل این دایره توانایی‌هایی هستند که در آن‌ها مهارت زیادی دارید. بیرون از آن، مسائلی هستند که یا فقط بخشی از آن‌ها را متوجه می‌شوید یا اصلاً چیزی از آن‌ها نمی‌دانید. اندازه این دایره اهمیت زیادی ندارد. اما شناختن مرزهای آن بسیار حیاتی است.

- مواردی که در آن شایستگی دارید بشناسید و خودتان را اطراف آن موارد نگه دارید. تمرکز روی دایره شایستگی‌تان، علاوه بر منافع مادی، برای شما مزایای احساسی خوبی هم به دنبال خواهد داشت.
- احساس ارزشمند استادی در یک یا چند حوزه محدود، احساس خوبی است که کارایی شما را نیز بالا خواهد برد و همچنین در دسرهای تصمیم‌گیری در مورد پذیرفتن یا نپذیرفتن یک مسئولیت را از بین خواهد برد. خودتان را بابت نقطه‌ضعف‌های‌تان سرزنش نکنید. اینکه در چند حوزه متوسط یا زیر متوسط هستید، اصلاً اهمیتی ندارد. مهم اینست که حداقل در یک حوزه بسیار بالاتر از میانگین و در حالت ایده‌آل بهترین باشید.
 - در دایره شایستگی است که صرفه‌جویی خوبی نسبت به دیگران، در زمان دارید. در این دایره است که کمتر اسیر توهم و اشتباه می‌شوید. به‌علاوه ریسک‌پذیری شما در این محدوده بهتر انجام خواهد شد، زیرا اطلاعات کافی از اوضاع دارید و می‌توانید پیش‌بینی کنید که تقریباً قرار است چه اتفاقی بیفتد. به محض رسیدن به این مهم، سنگ‌بنای محکمی برای زندگی خوب خواهید داشت. هر ساعتی که روی دایره شایستگی خود وقت بگذارید، معادل هزاران ساعتی که در جاهای دیگر صرف کنید، ارزش دارد.

وقتی طرز فکر خود را تغییر می‌دهید، احساس خود را نیز تغییر می‌دهید. وقتی احساس خود را تغییر می‌دهید، در اصل نحوه رفتار خود را تغییر می‌دهید. وقتی رفتار خود را تغییر می‌دهید، زندگی خود را تغییر می‌دهید. یعنی همه چیز با طرز فکر شما شروع می‌شود و به پایان می‌رسد.

هر کسی وضعی دارد که باید از آن آگاه باشد. راه این است که پیامدهای آن را به حداقل ممکن برساند. رهبران می‌توانند کاری را که خود در آن تبحر ندارند به دیگران واگذارند. برای مثال، جزئیات کارها را به دیگران واگذار می‌کنند. اصل تفویض اختیار می‌تواند در کارهایی که در آن ضعف دارید، مورد استفاده قرار گیرد و به شکلی کنترل شود که نتیجه مورد نظر حاصل گردد. کسی که می‌خواهد همه کارها را خودش انجام دهد و همه افتخار را نصیب خود کند هرگز رهبر خوبی نخواهد شد. یکی از شاخصه‌های مهم یک رهبر در سازمان، تفویض درست کارها است.

آنچه از موفقیت دیده می‌شود، اغلب نتایج آن است. در حالی که این فقط نوک یک کوه یخ است و چیزی که منجر به آن موفقیت شده است، غالباً از دید ما پنهان می‌ماند. موفقیت، نتیجه سخت‌کوشی، استمرار، استقامت، دیر خوابیدن‌ها، نه گفتن‌ها، گذشتن از لذت‌های زودگذر، فداکاری، نظم و انضباط است و هر فردی که موفقیتی دارد، حتماً از موانع، مخالفت‌ها، شکست‌ها و مخاطرات زیادی عبور کرده است.

هیچگاه یک عامل، منجر به پیروزی شما در زندگی نمی‌شود. برای رسیدن به پیروزی چند عامل نقش بازی می‌کنند و زمانی که این عوامل مختلف را با هم درآمیزید، روش‌های بسیاری برای پیروزی در دستانتان قرار خواهد گرفت. برای موفقیت در زندگی باید اصول را یاد بگیرید و به مهارت کافی برسید. ۱۰ نکته برای رسیدن به موفقیت:

۱. کاری را انجام دهید که دیگران از انجام آن امتناع می‌کنند.
۲. تلاش کنید از طریق عملکرد خود شناخته شوید.
۳. افراد همسو با اهدافتان را اطرافتان نگه دارید.
۴. از حصار امن خانواده خود خارج شوید.
۵. به دنبال استانداردهایی برای خود باشید.
۶. به اصلاح روش‌های موجود بپردازید.
۷. از پر بودن تقویم کاری خود نترسید.
۸. سرعت را یک نوعی قدرت تلقی کنید.
۹. همواره سعی کنید به اهداف فکر کنید.
۱۰. فراموش نکنید که شاد بودن همه چیز است.

"پشتکار" ارزشمندترین عامل شکل دهنده کیفیت زندگی است و حتی از استعداد نیز مهم‌تر است. بنابراین هیچ کس تاکنون صرفاً به علت داشتن علاقه به هدفی نرسیده است. ممکن است در اثر یک شکست موقتی، بینش و توانایی‌هایی پیدا کنیم که باعث شود در آینده حتی به موفقیت‌های بزرگ‌تری دست یابیم. فرمول موفقیت:

- ابتدا خواسته خود را مشخص کنید، دقیق باشد زیرا روشنی بیان، نوعی قدرت است.
 - دست به عمل بزنید، زیرا داشتن آرزو کافی نیست.
 - ببینید نحوه عملکرد شما برای رسیدن به هدف، مفید و موثر است یا نه؟ برای یک فرضیه بی ارزش، نیروی خود را بیهوده هدر ندهید.
 - فرضیات و شیوه کار خود را آن قدر عوض کنید تا به هدف برسید. قابلیت انعطاف باعث می‌شود که به نظرات و ایده‌های تازه‌ای برسید و به نتایج بهتری بگیرید.
- (در طول مسیر رسیدن به هدف، لذت و شادی را فراموش نکنید. قرار نیست ابتدا به هدف برسیم و آنگاه شادی کنیم)

رهبران باید همیشه جواب یک سوال مهم را برای تیم خود داشته باشند، سؤالی که مشابه آن را بچه‌ها از والدین خود هنگام شروع یک سفر طولانی می‌پرسند. کجا می‌رویم و چگونه می‌خواهیم به آنجا برسیم؟ یا به عبارت دیگر، هدف ما چیست و چگونه می‌خواهیم میزان پیشرفت را در طول مسیر بسنجیم؟

این سؤالات شاید ساده به نظر برسند، اما معمولاً یکی از بزرگ‌ترین چالش‌هایی هستند که تیم‌ها، واحدها و شرکت‌ها با آن مواجه می‌شوند. موفقیت به چه شکلی است؟ اگر قرار است میزان موفقیت را در یک اسکوربورد یا تابلوی ثبت امتیازات ثبت کنیم، این اندازه‌گیری به چه صورت است؟ مسلماً مشخص کردن این اولویت‌ها و نحوه سنجش آن‌ها یکی از مهم‌ترین کارهای یک رهبر است؛ چرا که اکثر کاری که افراد انجام می‌دهند، از آن اهداف نشأت می‌گیرد. این اولویت‌ها باید با دقتی همانند دقت مسیر حرکت پرتاب موشک تنظیم شوند، چرا که کوچک‌ترین اشتباه محاسباتی هم می‌تواند تیم را در طول زمان از مسیر اصلی خود خارج کند.

زندگی ما پر از فرصت‌ها و چالش‌هاست، اما چگونه می‌توانیم از این فرصت‌ها بهترین استفاده را ببریم و با چالش‌ها به عنوان فرصت‌ها برخورد کنیم؟ همیشه به یاد داشته باشید که رهبری با تغییر در خودتان آغاز می‌شود و با تاثیرگذاری بر دیگران ادامه می‌یابد.

رفتار و منش رهبری

هرگز تاثیر رفتارهای خود را دست کم نگیرید. با یک رفتار کوچک شما می‌توانید زندگی یک نفر را به سمت بهتر شدن یا بدتر شدن دگرگون کنید. گاهی اوقات، حال و احوال کردن صمیمانه با یک نیرو، تا چند روز و یا حتی تا چند هفته، حسی انگیزه‌بخش در او روشن می‌کند.

چه چیزی باعث می‌شود به عنوان یک رهبر، ارزش پیروی کردن داشته باشید؟ موقعیت شما در نمودار سازمانی شما را به یک رهبر تبدیل نمی‌کند. عنوان شما از شما یک رهبر نمی‌سازد. رهبری ربطی به موقعیت اجتماعی، حساب بانکی یا محل زندگی شما ندارد. همه چیز در مورد یک سبک زندگی است. سبکی از زندگی که در آن برای دیگران الهام بخش بوده و انگیزه لازم برای تبدیل شدن دیگران به بهترین نسخه از خودشان را دارا هستید. اگر اعمال شما به دیگران الهام می‌بخشد تا بیشتر رویاپردازی کنند، بیشتر بیاموزند، بیشتر تلاش کنند و بیشتر رشد کنند، شما یک رهبر هستید.

رفتارهای رهبران بزرگ که آنها را از دیگر رهبران جدا می‌کند، شامل موارد زیر است:

- پارادوکس: آنها بلند پرواز هستند، اما هدفشان این است که سازمان بیشتر از خودشان به برتری برسد. در عین حال، آنان تمایل دارند نسبت به کاری که شخصا انجام می‌دهند، متواضع باشند.
- اهل کوشش و تلاش: آنها متعصبانه به دنبال نتایج استثنایی هستند. کلیدواژه در اینجا پایدار بودن است. این نتیجه یک تلاش قهرمانانه یکبار مصرف نیست.
- جانشین سازی: آنها جانشینانی می‌سازند که حتی موفق‌تر از خودشان باشند. این در تضاد با مدیران کوتوله است که بعضاً از خراب کردن جانشینان خود برای بهتر نشان دادن خودشان استفاده می‌کنند.
- به مشارکت گذاشتن تعریف و تمجید: وقتی همه چیز خوب پیش می‌رود، آنها ستایش و تجلیل شدن را با تیم خود به اشتراک می‌گذارند.
- پذیرفتن تقصیر: آنها در زمانی که اوضاع خراب می‌شود، از پذیرفتن تقصیر استقبال می‌کنند. آنها با به اشتراک گذاشتن تعریف و تمجید و به عهده گرفتن تقصیرها، وفاداری و تعهد تیم خود را افزایش می‌دهند.

هشت ویژگی کلیدی که به عنوان یک رهبر و مدیر باید واجد آنها باشید:

۱. یک مربی خوب باشید.

۲. تیمتان را توانمند کنید و سخت‌گیر و جزئیات محور نباشید.
۳. نسبت به موفقیت اعضای تیم و خشنودی فردی هر یک از اعضا علاقه نشان دهید.
۴. ضعیف نباشید، پُرژنر، نوآور و نتیجه‌گرا باشید.
۵. یک مخاطب خوب باشید و به حرف اعضای تیم به‌خوبی گوش دهید.
۶. به کارکنانتان از طریق ارتقا و بهبود حرفه‌ای آن‌ها کمک کنید.
۷. یک استراتژی و بینش شفاف برای تیم داشته باشید.
۸. دارای مهارت‌های فنی کافی باشید تا بتوانید به اعضای تیم کمک کنید.

بنابراین یک رهبر و مدیر خوب، مربی خوبی است. تیم را توانمند می‌کند و بصورت خُرد مدیریت نمی‌کند. یک محیط تیمی فراگیر ایجاد می‌کند و نگرانی برای موفقیت و رفاه افراد را نشان می‌دهد. سازنده و نتیجه‌گرا است. ارتباط دهنده خوبی است، گوش می‌دهد و اطلاعات را به اشتراک می‌گذارد. از پیشرفت شغلی حمایت می‌کند و عملکرد را مورد بحث قرار می‌دهد. چشم انداز و استراتژی روشنی برای تیم دارد. دارای مهارت‌های فنی کلیدی برای کمک به مشاوره تیم است. در سرتاسر شرکت همکاری می‌کند و یک تصمیم‌گیرنده قوی است.

اگر می‌خواهید موفق باشید، چاره‌ای جز جنگیدن ندارید و در این مسیر پایبندی به اصول اخلاقی اولین شرط است. اصول اخلاقی باعث می‌شود مردم در هماهنگی کامل و بی‌هیچ ترس و دلسردی با رهبر یا فرمانده خود قدم بردارند. اصول اخلاقی، اصالت و مسئولیت‌پذیری رهبر را بر پیروانش آشکار می‌کند. اگر رهبری، خود از اصول اخلاقی پیروی کند و فردی نیک سرشت و نیکخواه باشد، افراد زیر دست با وجود امکان خطر، از او تبعیت می‌کنند. هیچ جایگزینی برای یک شخص خوب، نیکو و مهربان وجود ندارد. اگر نیروها ما را افرادی بدسرشت و نابکار ببینند که قوانین اخلاقی را زیر پا می‌گذاریم، از کمک کردن به ما سر باز خواهند زد.

شخصیت و کاریزما

بسیاری از چیزهای زندگی دست خود ما نیست. هر بار که راهی را انتخاب می‌کنیم، گامی در ایجاد شخصیت خود بر می‌داریم. هنگام پیمودن راههایی که در زندگی خود انتخاب کرده‌اید، شخصیت خود را نیز گام به گام می‌سازید. هر کس می‌تواند از کمال و تشخص خود دم بزند، اما شخصیت هر کس به عمل اوست. به همین دلیل است که شخصیت رهبران را نمی‌توان از اعمال و کردارشان جدا کرد. اگر قول و عمل رهبر یکی نبود، دلیل را در شخصیت او بیابید.

شخصیت شما تعیین می‌کند که هستید. اینکه که هستید تعیین می‌کند که چه می‌بینید. آنچه می‌بینید تعیین کننده فعل و عمل شماست.

آدم‌حسابی‌ها یک‌شبه درست نشده‌اند! تا به حال از خود پرسیده‌اید که آدم‌های حسابی که در اجتماع قابل احترام‌اند و در زندگی خصوصی‌شان دوست داشتنی، چه ویژگی‌هایی دارند؟

- با افراد علاف معاشرت نمی‌کنند.
- اهل رنجاندن و رنجیدن نیستند.
- روی مشکلات تمرکز نمی‌کنند.
- دنبال موفقیت یک‌شبه نیستند.
- کاری را شانسی انجام نمی‌دهند.
- خوابیدن تا لنگ ظهر را دوست ندارند.
- به زندگی دیگران سرک نمی‌کشند.
- از کتاب و یادگیری فراری نیستند.
- از ریسک‌کردن در کار نمی‌ترسند.
- در کارهایشان اهمال‌کاری ندارند.

به عنوان یک رهبر هنگامی که دیگران را در خانه، در محیط کار و در جامعه هدایت می‌کنید، بدانید که مهمترین دارایی شما شخصیت شماست. درزهای شخصیتی اگر به حال خود رها شوند به مرور زمان عمیق تر و ویرانگرتر می‌شوند. در مقام یک رهبر، باید شخصیت خود را زیر ذره بین بگذارید. از خود بپرسید که آیا گفتار و کردار یا حرف و عملتان همیشه با هم تطبیق می‌کنند یا خیر؟ وقتی که می‌گویید فلان کار را انجام می‌دهم تا آخر پای حرف خود می‌ایستید؟ آیا مردم به قول شما در حد قراردادی قانونی اعتماد می‌کنند؟

هیچ رهبری نمی‌تواند از مرز شخصیت خود فراتر رود. دیده‌اید آدم‌های با استعدادی را که بعد از رسیدن به سطحی از موفقیت با سر به زمین خورده‌اند؟ رهبرانی که به قله‌های کامیابی پا می‌گذارند

اما شالوده شخصیتی لازم برای حفظ آن را ندارند. زیر فشار روحی به سوی فاجعه گام بر می‌دارند و در یک یا چند چاله از این چهار چاله می‌افتند:

- چاله کبر و خودپسندی
- چاله دردناک احساس تنهایی
- چاله ویرانگر ماجراجویی
- چاله هرزگی جنسی

شخصیت ضعیف، در هر یک از این چاله‌ها که بیفتد، بهایی سنگین می‌پردازد.

مهربانی را در اولویت قرار دهید بهتر است یک فرد مهربان با تجربه کمتر استخدام کنید، تا یک فرد نامهربان با تجربه.

نقش مهربانی یک مدیر، در موارد زیر بر کسی پوشیده نیست:

- برقراری ارتباطات با همکارانش
- انتقال تجارب و دانش خود
- دادن بازخورد درست به دیگران
- ایجاد روحیه همکاری
- کم شدن تعارضات سازمانی
- شخصیت انسان‌محور
- تفکر برای توسعه فردی زیردستان

معمولا تغییر شخصیت کار ساده‌ای نیست. و این در حالی است که بالا بردن مهارت چاره دارد. (البته انسان با شخصیت بدون مهارت هم به درد ما نمیخورد)

کاریزما

بیشتر سعی کنید دیگران خودشان را باور کنند تا شما را. بیشتر مردم جاذبه را چیز مرموزی می‌دانند که تقریبا قابل تعریف نیست و فکر می‌کنند که جاذبه (کاریزما) مادرزادی است. اما این پندار غلط است. جاذبه به بیانی ساده، توانایی کشیدن مردم به سوی خویش است. جاذبه هم مثل بقیه ویژگی‌های شخصیتی پروردنی است. برای اینکه مردم به سوی شما جذب شوند، باید خود را به برخی از صفات بیارایید.

کاریزماتیک و کاریزما بودن یک فرد را شاید بتوان جذاب بودن در ارتباطات و برخوردهای اجتماعی و صحبت کردن دانست. راهکارهایی برای افزایش کاریزما:

- گام اول، کانون توجه خود را عوض کنید: در چند روز آینده ارتباط خود را با مردم زیر نظر بگیرید ببینید که وقتی با دیگران صحبت می‌کنید. چقدر از صحبت‌های شما درباره خودتان است تصمیم بگیرید که از این پس کفه ترازو را به نفع دیگران سنگین کنید.
- گام دوم، در اولین برخورد تاثیر خوبی بر طرف بگذارید: این بار که کسی را برای نخستین بار می‌بینید تا می‌توانید سعی کنید که بر او اثری خوب بگذارید. به علایق او علاقه نشان دهید. مثبت باشید و از همه مهمتر با او طوری رفتار کنید که گویی آراسته به همه کمالات است. این کار یک شبه بر جاذبه‌تان خواهد افزود.
- گام سوم، خیر برسانید: هدف بلندمدت‌تان این باشد که منابع خود را با دیگران تقسیم کنید: فکر کنید که امسال چگونه می‌توانید زندگی ۵ نفر را بهتر کنید آنان می‌توانند عضو خانواده، همکار، کارمند یا دوستتان باشند، منابع لازم برای ارتقای وضع شخصی و شغلی را در اختیارشان بگذارید و آنها را همراه و شریک راه خود سازید.

وقتی که پای کاریزما به میان می‌آید، جان کلام این است که به فکر دیگران باشیم. رهبرانی که پیش از خود به دیگران و علایق و مسائل‌شان می‌اندیشند، کاریزمای خود را به ظهور می‌رسانند.

کاریزمای شخصی خود را به عنوان یک رهبر ارزیابی کنید. آیا دیگران به سوی شما جذب می‌شوند؟ آیا دوستتان دارند؟ اگر این طور نیست، یکی از این عوامل سد راه جاذبه شماست:

- غرور: هیچ کس رهبری کسی را که خود را از دیگران بهتر می‌داند، نمی‌پذیرد.
 - عدم اعتماد به نفس: اگر خود به خویشتن اعتماد ندارید. دیگران هم به شما اعتماد نخواهند کرد.
 - دمدمی: اگر هر لحظه حال و هوایی دیگر دارید و رفتارتان برای مردم غیرقابل پیش بینی می‌شود.
 - وسواس: مردم به کسی که در صدد انجام کار در حد عالی باشد احترام می‌گذارند، اما از توقعات و انتظارات غیر واقع بینانه بیزارند.
 - بدگمانی: مردم از کسی که به همه چیز و همه کس بدگمان باشد دوری می‌جویند.
- اگر این صفات‌ها را از خود دور کنید، می‌توانید برای رشد کاریزمای خودتان بستری مناسب بسازید.

نفوذ و تاثیرگذاری

به عنوان یک رهبر، هر چقدر می‌توانید بر روش‌های نفوذ و تاثیرگذاری بر دیگران مسلط شوید. نفوذ، کلمه کلیدی در هر تعریفی از رهبری است. چاشنی خرد و دانش یک رهبر، تواضع اوست. فروتن بودن باعث می‌شود که با دیگران صادقانه، با مهربانی و احترام رفتار کنید. مهم نیست که چه کسانی باشند.

رهبران فروتن هرگز خود را بالاتر از دیگران قرار نمی‌دهند و به همین دلیل در همه سطوح طرفداران واقعی دارند. ویژگی‌های رهبرانی که بر روی دیگران نفوذ دارند:

- می‌بخشند وقتی که مجبور نیستند.
- از دیگران مراقبت می‌کنند.
- به طور مداوم رشد می‌کنند.
- اصیل زندگی می‌کنند.
- به دیگران قدرت می‌دهند.
- سختی‌ها را مدیریت می‌کنند.
- با فروتنی خدمت می‌کنند.

اگر رهبر هستید، چه رهبر یک سازمان بزرگ و چه رهبر یک تیم کوچک، یادتان باشد ضربان قلب کارکنانتان به کوچکترین رفتارهای شما واکنش نشان می‌دهد. می‌توانید طوری برخورد کنید که دل‌ها با شما همسو شوند و اشتیاق رسیدن به اهدافتان در همه شعله‌ور گردد. یا اینکه طوری برنامه‌ریزی کنید که از حس غرورتان و از بالا به پایین نگاه کردنتان به کارکنان لذت ببرید و امیال خود را ارضا کنید. راه‌های نفوذ در قلب انسان‌ها:

- ویژگی مثبت دیگران را بگویید.
- ارتباط چشمی بگیرید.
- نام کوچک افراد را صدا بزنید (البته با کسب اجازه آنها و رعایت آداب محیط)
- شنونده خوبی باشید.
- به افراد احساس مهم بودن بدهید.

یکی از بهترین راهکارهای جذب انسان‌ها و همسو کردن آنها با ماموریت سازمان قطعا احسان به آنهاست. این احسان می‌تواند در چهارچوب‌های مختلفی در ارتباطات با افراد نمود عینی پیدا کند. اما قطعا یکی از مهم‌ترین نوع آن کمک در شرایط بحرانی و بغرنج سازمانی و غیرسازمانی و از آن مهم‌تر درک درست نیازهای انسان‌ها در چنین شرایطی است. موردی که هیچگاه خاطره خوب آن از ذهن آدم‌ها پاک نخواهد شد. ۱۰ عادت‌هایی که شما را در سازمان دوست داشتنی می‌کند:

- عقل کل نباشید.
- در کار دیگران دخالت نکنید.
- از کسی کینه به دل نگیرید.
- صبور باشید.
- دیگران را تحسین کنید.
- بیشتر روی نقاط قوت دیگران تمرکز کنید.
- زود قضاوت نکنید.
- بی‌ریا باشید.

- بخشنده و بزرگوار باشید.
 - محرم اسرار دیگران باشید.
- هر کدام از این راهکارها را باید در تمامی ارکان زندگی شخصی و سازمانی خود به کار بندید تا ملکه رفتارتان شود

- یکی از چالش‌های رهبران و مدیران منابع انسانی، متقاعد کردن انسان‌ها است. متقاعد کردن برای جذب، میزان حقوق و مزایا و یا حتی پذیرش اشتباه یک نیرو. راهکارهایی برای مدیریت این موضوع:
- از زبان بدن متقاعد کننده بهره بگیرید: هر وقت بخواهید شخص یا اشخاصی را بر سر موضوعی متقاعد کنید، بهتر است مطمئن شوید که آنها نشسته‌اند و شما ایستاده‌اید. این نوع رفتار و زبان بدن شما باعث می‌شود آنها زودتر شما را باور کنند و متقاعد شوند.
 - اعتماد به نفس داشته باشید: اولین قدم شما این است که در تمام مدت متقاعدسازی، اعتماد به نفس خود را نشان دهید. هرچه اعتماد به نفس بیشتری داشته باشید، استدلال‌های شما قانع کننده‌تر به نظر می‌رسد و قدرتمندتر ظاهر می‌شوید. اعتماد به نفس به راحتی جعل می‌شود و تشخیص آن سخت است، بنابراین اگر احساس اعتماد به نفس ندارید نترسید، فقط با اعتماد به نفس رفتار کنید و این احتمالاً کافی خواهد بود.
 - استدلال منطقی ارائه دهید: با منطق، افراد به راحتی متقاعد می‌شوند.
 - سودمندی موضوع را برای طرف مقابل آشکار کنید: درخواست شما از طرف مقابل، باید ارزشمند به نظر برسد. بنابراین بهتر است بر روی ارزش‌های پیشنهاد خود در گفتگو تمرکز کنید.
 - کلمات خود را با دقت انتخاب کنید: برخی کلمات ذاتاً ارزش بالاتری نسبت به سایرین دارند و نیز برخی از کلمات تداعی مثبت بیشتری. به عنوان مثال، "پرسود" کلمه قدرتمندتر از "عالی"، و "معقول" کلمه قدرتمندتر از "خوب" است.
 - کمی از چاپلوسی مثبت استفاده کنید: چاپلوسی مثبت یعنی هر جا نیاز است گارد بسته طرف مقابل را برای متقاعد کردن باز کنید، ویژگی‌های اخلاقی خوب او را در خلال صحبت‌ها مورد اشاره قرار دهید. البته نباید در این زمینه زیاده روی کرد چون هدف، تقدیر از او نیست بلکه هدف متقاعد کردن اوست. به عنوان مثال، می‌خواهید رئیس‌تان را برای گرفتن یک ساعت مرخصی بیشتر متقاعد کنید: "می‌توانم امروز یک ساعت بیشتر برای ناهار داشته باشم؟ می‌دانم که شما معمولاً انعطاف‌پذیر هستید، اما خواستم قبل از آن با شما هماهنگ کرده باشم."
 - در متقاعد کردن صبور باشید، اما پیگیر: شما همیشه نمی‌توانید سوژه خود را در اولین تلاش متقاعد کنید. اگر ناموفق هستید، به التماس یا مشاجره متوسل نشوید. در عوض، شرایط را رها کنید، جایگاه خودتان را به یاد بیاورید و در فرصتی دیگر دوباره تلاش کنید.

بسیاری از مدیران تصور می‌کنند که ابزار "متقاعدسازی" مختص افراد کاریزماتیک و سخندان است. ولی باید بگویم که نتایج تحقیقات نشان می‌دهد با استفاده از یک سری روش‌ها، به طور چشمگیری

می‌توان افراد را به پذیرش، تبعیت یا تغییر سوق داد. متقاعد سازی توسط ۶ اصل کلی زیر کنترل می‌شود و به مدیران و رهبران می‌توان آنها را آموزش داد:

- افراد بیشتر از کسی که شبیه آنها است پیروی می‌کنند.
- افراد به همکاری با کسانی که آنها را دوست دارند، تمایل بیشتری دارند.
- افراد تمایل دارند با شما همانطور رفتار کنند که شما با آنها رفتار می‌کنید.
- ایجاد تعهد در افراد می‌تواند متقاعدسازی را تسهیل کند. (سعی کنید حتما تعهدات را مکتوب کنید تا تاثیرگذارتر باشد)
- افراد از متخصصان پیروی می‌کنند. (قبل از اینکه بخواهید اعمال نفوذ کنید باید خود در آن حوزه متخصص باشید)
- کسب اطلاعات کمیاب برای افراد جذاب است. بنابراین استفاده از اطلاعات انحصاری نسبت به اطلاعات عمومی که همه از آنها اطلاع دارند قانع کننده‌تر است.

رهبر یا مدیر منابع انسانی، اول باید آدم‌ها رو دوست داشته باشد بعد آنها رو مدیریت کند. حتی باید با آدمایی که به هر دلیلی دوستشان ندارد هم حرف بزند. چون آنها هم اعضای همین خانواده هستند و به یاد داشته باشید که نقش پدری را در سازمان برای آنها هم ایفا کنید.

اگر در غصه‌ها و ناراحتی‌ها سنگ صبور آنها شدید و طوری برخورد کردید که راحت با شما درد و دل کنند، کم‌کم قادر خواهید بود شخصیت خودتان رو هم به یک رهبر تاثیرگذار نزدیک کنید. ممکن است از رفتارهای یک نفر به هر دلیلی خوشتان نیاد، اما یادتان باشد حق ندارید حتی در نحوه "سلام کردن" هم بین او و سایرین فرق بگذارید.

یکی از راهکارهای رهبران برای جذب و تاثیرگذاری بر روی نیروها، تمرکز بر روی نقاط قوت کارمندانشان است. این مهم علاوه بر بالا بردن اعتماد به نفس در نیروها، می‌تواند بر روی بهره‌وری کاری آنها و همچنین خوش اخلاقی سازمانی آنها نیز تاثیرگذار باشد. همه انسان‌ها، خصوصیات منحصر بفردی دارند ولی اغلب اوقات متاسفانه بر روی محدودیت‌هایشان تمرکز کرده و به ندرت در مورد روش بکارگیری نقاط قوت‌شان فکر می‌کنند.

مهربانی و بزرگواری

هیچ عاملی مثل "مهربانی و مدارا" نمی‌تواند پیوندی عمیق و اصیل میان رهبران، مدیران و زیردستان ایجاد کند و همراهی آنان را تضمین نماید. رهبران جز با نرمی و ملایمت نمی‌توانند فاصله‌های میان خود و کارکنان را بردارند، در اعماق دل آنها نفوذ کرده، آنان را با خود همراه نمایند. در اداره امور و تعامل با مردم، اصل رفق و مدارا و مهربانی را ملاک قرار دهید و حتی الامکان از برخورد شدید و تند بپرهیزند. در آنجا که مدارا کردن بهتر است مدارا کنید، اما آنجا که جز با شدت عمل کارها پیش نمی‌رود، شدت عمل به خرج دهید و با چهره گشاده با آنها رو به رو شوید و نرم خوبی با مردم را هدف خود قرار دهید. (هنگام شدت و سختگیری نیز نباید از مهربانی و عطوفت غفلت کرد به عبارتی شدت و سخت گیری را با کمی نرمش و مدارا در هم آمیزید)

انسان‌ها فراموش می‌کنند که چه گفتید و چه کردید، اما هرگز احساسی را که به آن‌ها دادید فراموش نخواهند کرد. سعی کنید نرنجید و نرنجانید. مراقب زبان، رفتار و حرکات خود باشیم تا موجب شکسته شدن دلی نشویم. اگر چنین اتفاقی افتاد، باید نزد شخص دل شکسته رفته و ناراحتی او را برطرف کنیم. عذرخواهی، از مقام و قدرت شما نمی‌کاهد. همچنین از ایجاد بستری که سبب رنجش و شکسته شدن دل دیگران شود جلوگیری کنید مانند عیب جویی، با تکبر و غرور راه رفتن و حرف زدن، مسخره کردن دیگران، روی از دیگران برگرداندن، سر از کار دیگران در آوردن و غیبت کردن و افراد را با نام و القاب زشت خواندن.

یک رهبر، باید اول خودش از لحاظ روانی قدرتمند و چابک باشد. یکی از وظایف رهبر، برقراری ارتباط عاطفی با کارکنان است. کارکنانی که هر یک ممکن است به دلایل سازمانی و گاه شخصی، روانی به هم ریخته داشته باشند. در حقیقت، یک فرآیند ارتباط مداوم در بین افراد درون سازمان و رهبر وجود دارد که بدنه سازمان را می‌سازد. اما چگونه از نظر روانی قدرتمند باشیم؟

- از تنهایی نترسیم و به بهانه تنهایی وارد هر رابطه‌ای نشویم.
- غرق در گذشته نشویم، درس‌های آن را دریابیم و رشد کنیم و عبور کنیم.
- فکر نکنیم که دنیا به ما بدهکار است، تلاش کنیم و مهارت کسب کنیم و حقمان را بگیریم.
- تلاش نکنیم همه را راضی نگه داریم، اما علت حال بد دیگران هم نباشیم.
- دست از تاسف خوردن برای خودمان برداریم، حرکت کردن را آغاز کنیم.
- انرژی‌مان را برای چیزهایی که نمی‌توانیم کنترل کنیم هدر ندهیم.
- اگر کسی مدام به ما احساس منفی منتقل می‌کند، ارتباطمان را با او محدود کنیم.
- بعد از اولین شکست جا نزنیم و عوامل شکست را بررسی کنیم و به نقاط ضعفمان پی ببریم.

شاکر بودن کلید شادی درونی و یا همان خرسندی در زمان‌های مختلف است. چه زمان‌هایی که روال زندگی عادی است و در حال لذت بردن از طی مراحل آن هستیم و چه زمان‌هایی که بحران‌های مختلف و چالش‌ها حال و احوال ما را دگرگون کرده است. تا خرسندی رهبر از داشته‌هایش در روح و روان او نهادینه نشود، نمی‌تواند برای بقیه منشاء بزرگواری و احساسات خوب باشد. جاه طلبی یکی از صفات منفی است که به شدت می‌تواند خرسندی و شادی درونی را از بین برده و بزرگواری را به نقطه صفر برساند. اگر رهبر سازمان از آنچه دارد راضی نباشد، مشکل است که بتواند بزرگواری باشد، بزرگواری از خرسندی بر می‌آید و نه از افزایش جاه و مال.

زندگی به تعادل وابسته است. مهربان باشید، اما اجازه ندهید آدم‌ها از شما سوء استفاده کنند. اعتماد کنید، اما گول نخورید. قانع باشید، اما هرگز از اصلاح کردن خود دست نکشید. قرار نیست به عنوان یک رهبر و یا مدیر در سازمان طوری رفتار کنید، که برخی از اخلاقتان سوء استفاده کنند. قرار نیست رفتارتان باعث شود پشت سرتان بگن فلانی خیلی ساده‌لوح و زود باور است. هر چیزی به اندازه‌اش خوب است و می‌تواند باعث برقراری ارتباطات سازنده گردد.

خودخواهی و منیت

یکی از مهم‌ترین راه‌ها برای جذب آدم‌ها دوری از منیت و خودشیفتگی است. چرا که اگر رهبر نتواند این صفت را از خود دور سازد قطعاً اطرافیان را از خود دور خواهد ساخت. گام‌هایی برای دور شدن از این صفت:

- نرم و آرام صحبت کنید: منیت در صحبت کردن با صدایی بلند و خشن، خیلی آشکار است. سعی کنید درجه‌ی صدای خود را، هنگام صحبت کردن، پایین آورید و از کلمات خوبی که تاثیر خودبینی شما را بر دیگران کم می‌کند، استفاده کنید.
- اشتباهاتتان را بپذیرید: هر کدام از ما، به نحوی، در زمانی، دچار اشتباهاتی شده‌ایم. هرچند، وقتی منیت زیاد باشد روبرو شدن با آن روی زشت از ذات خودمان خیلی سخت است. پس ممکن است ترجیح دهید که دیگران را مقصر بدانید، موضوع را عوض کنید یا کارهایتان را توجیه کنید و... که البته راهی آسان برای فرار از خودخواهی شماست. ولی همین اعتراف به اینکه مرتکب اشتباه شدید، خود تلاشی بزرگ در کاهش منیت‌تان محسوب می‌شود.
- از دیگران طلب بخشش کنید: نه تنها لازم است که با دعا کردن از خدا طلب بخشش کنید، بلکه درخواست بخشش از دیگرانی که رنجانده‌اید نیز، منیت‌تان را کم می‌کند.
- درباره خودتان بیاموزید: از برون‌نگری به درون‌نگری سفر کنید. درون‌نگری کمک می‌کند، که کمتر فکر خود را مشغول موقعیتهای گوناگون بیرونی کرده و در عوض به درون خود توجه کنید. این باعث می‌شود که از عیب‌های خود مانند حس انتقام، حسادت، خشم، نفرت و ... نیز

- آگاه شوید و بجای توجه به عیب‌های دیگران و داشتن کینه و پیش داوری درباره‌شان، به درون خود نگریده و ببینید که شما هم کم و بیش، آن عیب‌ها را دارید.
- بر خوبی‌های دیگران تمرکز کنید: تمرکز و نیز دیدن نکات خوب و مثبت در دیگران، احساس خود برتر بینی‌تان را کم می‌کند.
 - رفتار و منش یادگیرنده داشته باشید: بعضی مردم از آموختن در زندگی دست کشیده و در عوض، سعی دارند مدام به دیگران بیاموزند. وقتی یک حس استادی و همه چیز دانی وجود داشته باشد، رفتار و نگرش "من می‌دانم" بیشتر می‌شود، و این خود، نشان منیت است. اشتیاق برای یادگرفتن، باعث می‌شود که شما سوال پرسیده و بر نادانی خود آگاه شوید. جایی که منش یادگیری وجود دارد، منیتی در کار نیست.
 - به دیگران بها دهید: همیشه آنچه برای خود می‌پسندید، برای دیگران نیز پسندید. وقتی چیزی که خود دوست دارید را به دیگری می‌دهید، در واقع میل خود را برای داشتن آن مهار کرده‌اید و با اینکار، اولویت دادن به خود کم شده و در نتیجه منیت ناپدید می‌شود.
 - نام خدا را ذکر کنید: وقتی نام خدا را زمزمه می‌کنید، منیت خود را از یاد می‌برید. باید آنقدر در اسم خدا غرق شوید که خود را فراموش کرده و با نام او یکی شوید. نام خدا، یک حالت مریدانه‌ی قوی در ضمیر نیمه هشیار بوجود می‌آورد.
 - بدانید که همه چیز دست خداست: با حس این که دارید کاری را برای خدا انجام می‌دهید، متوجه می‌شوید که در واقع خدا آنکار را به واسطه شما انجام می‌دهد. دانستن اینکه همه چیز در دست خداست، منیت شما را از بین می‌برد.
- بعد از کم شدن منیت، شما از لحاظ معنوی پیشرفت می‌کنید و حس عشقتان به دیگران افزایش می‌یابد. دیگر خود را نه با "بدن" بلکه با "روحتان" می‌شناسید که سرشار از هوشیاری الهی است.

از مهم‌ترین گام‌ها در مسیر رهبر موفق شدن، توانایی رهبر در استفاده از ظرفیت انسان‌ها در قالب یک تیم است. تا زمانی که رهبر خود اهل "منیت" بوده و بخواهد همه کارها را به نام خود تمام کند، قطعاً حرف زدن از کار تیمی در سازمان، کاری عبث و بیهوده است. رهبران باید قبل از هر چیز از خود شروع کرده و ضمن به حداقل رساندن منیت در خود، برای کم کردن منیت کارکنان تلاش نمایند. پس از آن، نکته اصلی این است که به اعضای سازمان فهمانده شود که کار تیمی برای آنها ارزش بالاتری نسبت به کار فردی دارد.

مقایسه کسانی که در سازمان قیافه یک رهبر را به خود می‌گیرند تا کسانی که واقعا رهبرند:

- رهبران می‌گویند "ما"، اما نارهربان می‌گویند "من".
- رهبران در جایی که باید، اعتبار می‌دهند. نارهربان فقط اعتبار می‌گیرند.
- رهبران تیم‌های خود را نمایندگی می‌کنند، نارهربان آنها را به صورت خرد مدیریت می‌کنند.
- رهبران رشد را تشویق می‌کنند در حالی که نارهربان از تیم خود انتقاد می‌کنند.

- رهبران بر نقاط قوت افراد تمرکز می‌کنند، نارهربان بر نقاط ضعف تمرکز می‌کنند.
- رهبران جلو می‌روند و مسئولیت را بر عهده می‌گیرند، اما نارهربان تمایل دارند دیگران را مقصر بدانند.
- رهبران برای مربیگری افراد خود وقت می‌گذارند اما نارهربان از بالا به پایین به اعضای تیم نگاه می‌کنند.
- رهبران بیشتر گوش می‌دهند، اما نارهربان زمان بیشتری را صرف صحبت کردن می‌کنند.
- رهبران شور و شوق را بر می‌انگیزند، اما نارهربان ترس را در میان تیم‌های خود ایجاد می‌کنند.
- رهبران می‌پرسند، در حالی که نارهربان فرمان می‌دهند.

از قرار معلوم، برای بسیاری از افراد، انگیزه اصلی رهبر شدن، پاداش‌هایی است که رهبری با خود به همراه می‌آورد. چیزهایی مانند شهرت، مقام و قدرت. ولی افرادی که چنین انگیزه‌هایی دارند، هنگامی که میان انجام وظایف‌شان و دریافت این پاداش‌ها هیچ ارتباطی نمی‌بینند یا ارتباط کم‌رنگی می‌بینند، به اقتضائات رهبری تن نمی‌دهند. آنها چگونگی استفاده از زمان و انرژی‌شان را بر اساس منافعی که نصیبشان می‌شود گزینش می‌کنند، نه بر اساس کارهایی که باید برای افراد تحت رهبری‌شان انجام دهند.

اصولا موفقیت برای انسان‌های کم‌ظرفیت، مقدمه گستاخی است. مدرک تحصیلی، رتبه و حقوق شما ممکن است مهم باشد، اما آنچه مهمتر است نحوه رفتار شما با کارمندان و همکارانتان است. آیا رفتار شما تیم را مستحکم می‌کند یا پایه‌های امید را در آن سست می‌کند؟

- مدیر باید در رفتار با مردم از ستمگری و درنده‌خویی بپرهیزد.
- مدیر باید از هم‌نشینی با کسانی که به گفتن زشتی‌های مردم اصرار دارند، بپرهیزد.
- مدیر باید از افراد بخیل، ترسو و حریص بپرهیزد.
- مدیر باید از افراد متملق و کسانی که در شرارت و ظلم شریک بوده‌اند، بپرهیزد.
- مدیر باید از شکستن سنت‌های خوب بزرگان و پیشینیان بپرهیزد.
- مدیر باید از بی‌عدالتی پرهیز نماید.
- مدیر باید از خودپسندی، منت گذاشتن و بزرگ‌نمایی کارهای کوچک پرهیز نماید.
- مدیر باید از عجله و شتاب‌زدگی پرهیز نماید.
- مدیر باید بر زبان خود مسلط بوده و هنگام خشم از تصمیم‌گیری پرهیز نماید.
- مدیر باید در عزل و نصب کارگزاران، از آزمایش و خطا بپرهیزد.

بنابراین برای دوری از خودخواهی و رسیدن به بلوغ فکری همزمان یک مربی و یک یادگیرنده پذیرا باشید. از یک طرف با به اشتراک گذاشتن تخصص خود به رشد افراد کمک کنید و از طرف دیگر، یاد نگرفتن از مردم را مساوی با نادیده گرفتن آنها و کم‌ظرفیتی خود بدانید. ۷ نشانه رسیدن به بلوغ فکری:

- اشتباهات خودت را می‌پذیرید
- خیلی زود به شما بر نمی‌خورد
- با دیگران بحث نمی‌کنید
- برای دیدگاه سایرین احترام قائل هستید
- دیگران را قضاوت نمی‌کنید
- نگران حرف مردم نیستید
- دیگران را راحت می‌بخشید

شجاعت و مقاومت

پشتوانه یک رئیس عنوان اوست و پشتوانه یک رهبر پیروان اوست. رهبر کسی نیست که دارای لقب، مقام و قدرت اداره کردن است. رهبر کسی است که مسئولیت می‌پذیرد تا استعدادهای بالقوه را در افراد، فرآیندها و ایده‌ها شناسایی کند و شجاعت دارد که آنها را به فعل درآورد و توسعه دهد. رهبری دلیرانه، مجموعه‌ای از مهارت‌ها و کنش‌هایی است که صد در صد قابل یادگیری‌اند. رهبری دلیرانه، آموزه‌هایی است که باید برای کار دلیرانه، گفتگوهای دشوار و ظاهر شدن با قلب باز یاد بگیریم و نیز عادت‌هایی که باید ترک کنیم.

زمانی که شجاعت رهبری را داشته باشیم، وانمود نخواهیم کرد که جواب‌های درست را داریم، بلکه کنجکاو خودمان را حفظ کرده و پرسش‌های صحیح می‌کنیم. در این صورت، با به اشتراک گذاری قدرت، دیگر آن را محدود نمی‌دانیم و تلاش می‌کنیم تا اختیارات و مسئولیت‌ها را هم‌تراز کنیم.

همچنین از شرایط دشوار، دوری نکرده و آسیب‌هایی که برای انجام درست کارها نیاز است را به آغوش می‌کشیم. اما رهبری شجاعانه در فرهنگی که با کمبود، ترس و عدم قطعیت تعریف شده است، نیازمند ساخت مهارت‌های شجاعت است. یک رهبر شجاع (رهبر با شهامت)، کسی نیست که به تمام پاسخ‌ها مسلح شده باشد. یک رهبر شجاع، کسی نیست که بتواند یک بحث بی‌عیب در مورد موضوعات سخت را تسهیل کند. یک رهبر شجاع کسی است که می‌گوید من شما را می‌بینم. صدای شما را می‌شنوم. تمام پاسخ‌ها را ندارم؛ اما قصد دارم به گوش دادن و سوال کردن ادامه دهم.

وقتی که مردی شجاع یا زنی دلیر موضع می‌گیرد، پشت دیگران گرم می‌شود. به عبارتی شجاعت مسری است. نمایش شجاعت هر نفر مشوق دیگران می‌شود. اما نمایش شجاعت رهبران الهام می‌بخشد و مردم را پشت سر او قرار می‌دهد. کسی را نمی‌توان از موضع او در زمان آسایش و راحتی شناخت. بلکه معیار شناخت، موضع‌گیری او در گیر و دار چالش‌ها و جر و بحث‌ها است. رهبران بزرگ می‌دانند که با مردم چگونه تا کنند و می‌توانند افراد را وا دارند که سازگار شوند و با یکدیگر کار کنند. اما در عین حال به گاه ضرورت موضع می‌گیرند.

شجاعت را به حق در صدر صفات برجسته انسان دانسته‌اند، زیرا این صفت تکیه‌گاه صفت‌های دیگر است. هر جا که پیشرفتی چشمگیر را در سازمانی می‌بینیم، می‌دانیم که رهبر آن سازمان تصمیمات شجاعانه گرفته است. مقام رهبری هیچ کس به او شجاعت نمی‌بخشد. اما شجاعت شخص می‌تواند او را در موضع رهبری قرار دهد. شجاعت شخصی یک رهبر مهم است، اما شجاعت تیم در تأمین موفقیت مهم‌تر است. یک رهبر نمی‌تواند فراتر از تیم حرکت کند. تیم الهام گرفته، به فشار یا کشیدن احتیاج ندارد بلکه خود در جهت درست حرکت می‌کند.

تا چه حد خود را در مقابل مشکلات و مواجهه با بحران‌ها، تاب‌آور می‌دانید؟ چه پروژه‌ها، مسئولیت‌ها، اقدامات، تیم‌ها و دوستی‌هایی که به دلیل عدم وجود عنصر "تاب‌آوری" متوقف شدند. چه انسان‌های به آخر خط رسیده‌ای که تیم و سازمان و رفاقت‌ها را ترک کردند و رفتند و قدرت تاب آوردن در برابر دیگران و مشکلات را نداشتند. اما مهارت تاب‌آوری چیست؟ تاب‌آوری ظرفیت گذشتن از دشواری پایدار و ترمیم خویشتن است. این ظرفیت می‌تواند به فرد کمک کند پیروزمندانه از رویدادهای ناگوار زندگی بگذرد و با وجود قرار گرفتن در معرض تنش‌های شدید، شایستگی‌های اجتماعی، تحصیلی و شغلی خود را ارتقاء ببخشد و متمایز شود. ویژگی‌های افراد تاب‌آور:

- احساس ارزشمندی: پذیرفتن خود به عنوان فردی ارزشمند، احترام قائل شدن برای خود و توانایی‌های خود، سعی در شناخت نقاط مثبت خود و پرورش دادن آنها و از طرف دیگر شناخت نقاط ضعف و کتمان نکردن آنها.
- مهارت حل مسئله: افراد تاب‌آور، ذهنیتی تحلیلی-انتقادی نسبت به توانایی‌های خود و شرایط موجود دارند، در مقابل شرایط مختلف انعطاف پذیرند و توانایی شگفت‌انگیزی در پیدا کردن راه‌حل‌های مختلف درباره یک موقعیت یا مسئله خاص دارند.
- مهارت‌های اجتماعی: افراد تاب‌آور مهارت‌های ارتباط با دیگران را خیلی خوب آموخته‌اند. آنها می‌توانند در شرایط سخت هم شوخ طبعی خودشان را حفظ کنند، با دیگران صمیمی شوند و در مواقع بحرانی از حمایت اجتماعی دیگران بهره ببرند، ضمن اینکه می‌توانند سنگ‌صبور خوبی باشند.
- خوش بینی: اعتقاد راسخ به این که آینده می‌تواند بهتر باشد و احساس امید و هدفمندی، از ویژگی‌های دیگر افراد تاب‌آور است. این افراد باور دارند که می‌توانند زندگی و آینده خود را کنترل کنند.
- همدلی: افراد تاب‌آور توانایی برقراری رابطه توأم با احترام متقابل با دیگران را نیز دارند.

رهبران خوش‌بین اگر مشکلی در سازمان پیش بیاید، به کارمندان خود اطمینان می‌دهند که این مشکل قابل اصلاح است. آنها می‌توانند با نگاه کردن به جنبه‌های روشن‌تر، نگرش مثبتی برای همه اطرافیان خود ایجاد کنند. نگرش مثبت، نگرشی است که در آن فرد نسبت به همه مسائل اطراف خود مانند رفتارها و فرآیندها، چالش‌ها و... امکان یافتن راه‌حل و راه‌کاری را ممکن می‌داند.

در ارتباط با ویژگی‌های افراد خوش‌بین و بدبین یادمان باشد که افراد خوش‌بین همیشه به زیبایی‌ها، نقاط قوت و فرصت‌ها توجه می‌کنند. البته افراد زود باور و ساده لوح را نمی‌توان جزء این دسته قرار داد. در مقابل افراد ساده لوح، رهبران مثبت اندیش دارای ذهنی باز و فکری روشن می‌باشند و برای تک‌تک امور سازمانی و شخصی‌شان برنامه‌ریزی و هدفگذاری می‌کنند. این نگرش همواره به عنوان یک انگیزه دهنده در تیم و سازمان عمل می‌کند و راهی هموارتر را به سمت قله هدف پیش روی منابع انسانی قرار می‌دهد.

این نوع از رهبران در گفتارهای خود همیشه از کلمات و عبارات مثبت و امید بخش استفاده کرده و به فرد مقابل امید و شادی منتقل می‌نمایند. هرگز ناامید نشده و از تلاش و کوشش دست بر نمی‌دارند. این رهبران معمولاً مسئولیت پذیر بوده و وظایفشان را به نحو احسن انجام می‌دهند حتی اگر در نهایت به نتیجه مورد نظر خود نرسند.

بخشش و خدمت

به عنوان یک رهبر باید بدانید که بخش زیادی از کاریزمای شخصی شما در گرو سرمایه‌ای است که برای تیم‌تان به طور روزانه خرج می‌کنید. این سرمایه می‌تواند کمک به آنها برای رسیدن به بقیه اعضای تیم، خوردن صبحانه در کنار آنها، کمک مالی در مواقع لزوم، گذاشتن زمان برای درک نیازها و خواسته‌های آنها و یا حتی رفتن به سینما یا پارک با آنها باشد. اگر در گوشه‌های کوچک زندگی خود بذل و بخششی به دیگران نمی‌کنید، آن رهبری که باید باشید نیستید. (روزی را که بدون چشمداشت کاری برای کسی انجام ندهاید، جزئی از عمر به حساب نیاورید)

زندگی انسان ثروتمند خردمند دو دوره دارد، دوره تحصیل ثروت و دوره توزیع آن. راه حفظ بزرگ منشی فقط این است که خود را به بذل و بخشش عادت دهید. به عنوان یک رهبر، از وقت، پول، توجه و منابع خود به دیگران ببخشید. (اگر دائماً به دنبال درآوردن پول باشید، پول پرستید. اگر دنبال آن بروید اما به دست نیاورید، بازنده‌اید. اگر پولی فراوان به دست آورید و نگه دارید، بیچاره‌اید. اگر در بیاورید و خرج کنید، ولخرجید. اگر اصلاً به فکر پول نباشید، بی‌خیالید. اگر پول هنگفتی درآورید و بعد از مرگ به جای بگذارید، احمقید. تنها راه برنده شدن با پول این است که در بند آن نباشید و با بزرگواری و گشاده دستی با پول خود کارهای باارزش انجام دهید. (پول، نوکری بسیار سر به زیر اما اربابی بسیار چموش است. اگر سوارتان شود، بنده آن خواهید شد.)

رهبران کارآمد و موثر، یعنی همان کسانی که مردم به پیروی از آنها رغبت نشان می‌دهند، کسانی هستند که همه چیز را فقط برای خود نمی‌خواهند، بلکه گرد می‌آورند که به دیگران بدهند. رهبران تاثیرگذار روشی ساده برای جذب انسان‌ها به سوی خود و نهایتاً به سمت آمال و اهداف سازمان خود دارند. و این روش، همه چیز را صرفاً برای خود نخواستن و برای همه است. (البته نه فقط در حرف بلکه در عمل)

با گشادگی خاطر با تجارب تازه روبه‌رو شوید و عادات روزمره را بشکنید. هر روز چند دقیقه‌ای را صرف مرور حوادث مثبت زندگی کنید. با افکار مثبت زندگی کنید. زیرا افکار، شخصیت و سرنوشت انسان را رقم می‌زند.

حسادت، از مقایسه‌ی وضعیت خود با دیگران، تمرکز بر نداشته‌ها (نیمه‌ی خالی ظرف زندگی را دیدن) و توجه به داشته‌های دیگران پدید می‌آید. فرد حسود، رضایتی از شرایط و موقعیت خویش و امیدی به بهبود اوضاع زندگی خود ندارد. میزان حسادت و غبطه‌ی تجربه شده، شاخص مهمی برای اندازه‌گیری قدرت جذب شخصی است. یعنی هر چه مقایسه‌گری با احساس منفی نسبت به موفقیت‌ها و شرایط زندگی دیگران بیشتر باشد از قدرت جذب به شکل قابل توجهی کاسته می‌گردد.

می‌توانید با دیدن توفیقات دیگران، غصه بخورید و حالتان گرفته شود یا می‌توانید آن را دلیل محکمی بر نزدیک شدن برکت به زندگی خود ارزیابی کنید، انتخاب با شماست.

شما نمی‌توانید به آینده پررونق، فرصت‌های طلایی و توانگری خود ایمان داشته باشید و همزمان از بخشش و عطا و خیررسانی به دیگران پرهیز کنید. افرادی کمتر به مهرورزی، خیررسانی و مفید بودن می‌اندیشند که ترس‌ها و نگرانی‌های اساسی در مورد منابع و داشته‌های مادی خود دارند. آنها تصور می‌کنند هرگونه یاری و کمک به دیگران دارایی‌ها و منابع آنها را دچار نقصان و کاستی می‌گرداند. اگر می‌خواهید در روند جذب خواسته‌ها تسهیل ایجاد کنید، به دیگران ببندیشید و برای آنها قدمی بردارید. زیرا با درپیش گرفتن این رویکرد به هستی ثابت می‌کنید چقدر خود را متنعم و به چه میزان به آینده پربرکت خود ایمان دارید. هیچ چیزی به اندازه کمک به دیگران، به ما در جهت رسیدن به خواسته‌هایمان کمک نمی‌کند. در واقع، هیچ زمان به اندازه‌ی هنگامی‌که به فکر دیگرانیم، در راستای منافع شخصی خود قدم برداشته‌ایم.

مدیران مالی معتقدند که هنگامی‌که بدهی‌هایتان را از دارایی‌های خود کم کنید، آنچه باقی می‌ماند "ثروت خالص" است. داشتن این‌گونه تراز مالی، این ذهنیت را در ما ایجاد می‌کند که دارایی‌های ماست که ما را ثروتمند می‌کند. اما موارد ضروری بسیاری نیز در کنار این تراز مالی سنتی وجود دارد. حقیقت این است که "دارایی‌های نامرئی" منبع همه ثروت‌هایی هستند که کسب می‌کنیم. برای نمونه، عقاید خلاقانه برای کسب و کار، شهامت لازم برای عمل کردن به آنها، تماس‌ها و ارتباط‌هایی که به پیشبرد آن کمک می‌کند، اراده، تعهد و آگاهی، هیچ‌یک در ترازنامه مالی سنتی درج نشده است، اما هیچ ترازنامه‌ای هم بدون آنها کامل نخواهد بود.

دارایی‌های درونی شما: خلاقیت، سخاوت، شهامت، صبر، پشتکار، روابط عمومی، مدیریت زمان و...
بدهی‌های درونی شما: خشم، کوتاه‌فکری، کمال‌گرایی، خود کوچک‌بینی، ترس و اضطراب، تردید، تنبلی، حسادت و...

هیچ شرافتی در برتر بودن نسبت به دیگران وجود ندارد. شرافت واقعی این است که تو نسبت به خود قبلی‌ات برتر باشی. اگر می‌خواهید زندگیتان را بهبود بخشید و با تمام آنچه شایسته‌اش هستید زندگی کنید، باید با خودتان در رقابت باشید. هیچ وقت از انجام یک کار درست، خجالت نکشید. در مورد چیزی که درست است، تصمیم بگیرید و آن را دو دستی بچسبید. مهم نیست دیگران در مورد شما چه می‌گویند. تا زمانی که می‌دانید کارهایی که انجام می‌دهید، درست است، به قضاوت دیگران اهمیت ندهید. محض رضای خدا، هیچ وقت، عادت اشتباه مقایسه ارزش‌های خود با ارزش‌های زندگی دیگران را تکرار نکنید. یادمان باشد هر ثانیه‌ای که برای فکر کردن به رویاهای یک شخص دیگر صرف می‌کنید، از رویاهای خودتان فاصله می‌گیرید.

مهم‌ترین هدف در زندگی انسان‌های بزرگ، خدمت به دیگران است. رهبری خدمتگزار یک سبک رهبری بسیار اجتماعی است. رهبری سنتی به تعلق، احتکار و به‌کارگیری قدرت (که اغلب به سوءاستفاده از قدرت منجر می‌شود) اشاره دارد و همه این‌ها در رأس هرم قرار دارند. اما رهبری خدمتگزار به تقسیم قدرت با تیم، شناسایی، اولویت‌بندی و کمک به دیگران برای توسعه و عملکرد هر چه بهتر می‌پردازد.

اگر زندگی خوشحال‌ترین، سالم‌ترین و قانع‌ترین انسان‌های جهان را مطالعه کنید، متوجه می‌شوید که هر یک از آنها انگیزه‌ای را برای زندگی خود برگزیده‌اند و بعد روزهایشان را برای رسیدن به آن سپری کرده‌اند. این انگیزه تقریباً همیشه یک چیز بوده است، خدمت به دیگران. انگیزه و هدف شما باید در راستای بهبود یا خدمت به زندگی دیگران باشد. به محض اینکه قدرت ذهنی و انرژی خود را روی این هدف متمرکز کنید، وفور نعمت در زندگی شما اتفاق خواهد افتاد و از خدمت به دیگران انرژی مثبت جذب خواهید کرد. کسی که بیشتر خدمت می‌کند، از نظر احساسی، فیزیکی، ذهنی و روحی، چیزهای بیشتری بدست می‌آورد.

با نهادینه کردن یکسری از رفتارها در ذهن و روحمان می‌توانیم مسیر رسیدن و تبدیل شدن به یک "رهبر انسان محور" را تسریع کنیم:

- علاقه واقعی به مردم داشته باشید.
- باغبان باشید.
- به مردم ایمان داشته باشید.
- آرام و صادق باشید.
- همدلی داشته باشید.
- فرصت‌ها را ببینید.
- یادگیرنده مادام‌العمر باشید.
- ماهیگیری را آموزش دهید.
- دوستدار بازخورد باشید.
- دائماً تشکر و قدردانی کنید.
- به جای اجبار، الهام بخش باشید.

خدمت به دیگران را شروع کنیم. به ویژه اگر مدیر هستیم یا رهبر، خدمت به زیردستان آغاز راه تعالی خودمان است. شاید فردا، دیگر پشت آن میز نباشیم و حسرت خدمت و کمک به همکاران برای همیشه به دلمان بنشیند.

بعضی‌ها وقتی خدمت می‌کنند که مجبور شوند، بعضی دیگر در زمان بحران، کمر به خدمت می‌بندند، اما کسانی هم هستند که انگیزه خدمت به دیگران از دل و جانشان بر می‌آید. رهبران بزرگ نیاز را می‌بینند، فرصت را مغتنم می‌شمارند و بدون هیچ انتظاری خدمت می‌کنند. رهبر خدمتگزار در ابتدا

مهم‌ترین نیازها و اولویت‌های افراد را برآورده می‌کند؛ در حالی که در رهبری مطلق چنین دیدگاهی وجود ندارد و حفظ و ثبات قدرت رهبری وابسته به دست آوردن دارایی‌های مادی است.

توجه و حمایت

مهم‌ترین وظیفه‌ای که یک رهبر باید انجام دهد این است که افرادی را که خطر کرده‌اند و وارد مسیرهای دشواری شده‌اند را حمایت کند. به عبارت دیگر محافظت کردن از نیروها در برابر خطر مهم‌ترین کاری است که باید انجام دهید. از نگاه دیگر، رهبر یک سفیر در سازمان خود و حتی فراتر از آن است، و منافع و خواسته‌های کارمندان و مشتریان را نمایندگی می‌کند. وظیفه دفاع از کارمندان و مشتریان در برابر اشتباهات، در برابر سرزنش‌ها ناعادلانه و در برابر تعصبات و تردیدها بر عهده رهبر است. مردم از یک رهبر دفاع می‌کنند اگر دفاع او را از خود دیده باشند.

بدون شک لازمه یک زندگی اجتماعی ایده‌آل آن است که انسان‌ها با یکدیگر روابطی دوستانه و صمیمانه داشته باشند و هر یک به گونه‌ای جهت حفظ و استحکام این روابط کوشش کنند. کمکی بدون در نظر گرفتن جایگاه کارکنان، از مدیران ارشد تا کارمندان پایه، از نگهبان ساختمان تا نیروی خدماتی که هر روز لیوان چایی را مودبانه جلوی‌تان قرار می‌دهد. تا زمانی که به عنوان یک رهبر و یا یک مدیر در کوران حوادث روزگار نتوانید خدمت به دیگران و دیده‌شدن آنها را به عنوان یک ماموریت شخصی برای خودتان حفظ کنید، قطعاً باد کلاه موفقیت‌تان را خواهد برد. (موفقیت البته نه صرفاً به معنای ثروت و یا حتی مقام، بلکه به معنای سعادت کامل در همه ابعاد) کد رفتاری این مسیر و ماندن در آن برای رسیدن به هدفی که برخی آن را "رهبری" در سازمان می‌نامند، قطعاً توجه به دیگران در هر زمان و مکانی است. توجهی که حس دیده‌شدن را در شخص بیدار کند و به قدری دلنشین باشد که رفتار آنها را هم با دیگران تحت تاثیر قرار دهد. این را هم فراموش نکنیم که کمک به دیگران، فقط خوبی در حق آنها نیست. بلکه در ابتدا خوبی در حق خودمان است و صدها برابر آن برای زندگی خودمان رقم خواهد خورد.

ممکن است اطراف شما پر باشد از آدم‌هایی که نه تنها به شما خیری نرسانده‌اند، بلکه کمک‌کردن در ذات آنها تعریف نشده‌است، ولی شما بدانید یکی از اهداف بزرگ انسان‌های موفق، خدمت به دیگران بوده است. خدمتی، لذت‌بخش و زیباست که بدون چشمداشت برای جبران باشد. اگر امروز به کسی "سلام" کردید، فردا انتظار نداشته باشید او جبران کند. (بدترین مردم کسی است که به خیرش امیدی نیست و از شرش دیگران ایمن نباشند).

یک رهبر خوب، نمی‌گوید به درک، بلکه دیگران را درک می‌کند. تحت هیچ شرایطی نمی‌توانید از زیر بار مسئولیت شناخت و درک کارکنانتان شانه خالی کنید. خودتان را به نفهمیدن زدن هم دردی که دوا نمی‌کند هیچ، بلکه کارکنان را از شما روزبه‌روز دورتر می‌کند. حرف زدن با آنها به درک مشکلات و مواردی که روح آنها را متلاطم کرده است، کمک می‌کند.

یاد بگیریم و تمرین کنیم که:

- برای کمک به دیگران، آبروی آنها را قربانی نکنیم.
- برای موفقیت خود، دیده شدن دیگران را قربانی نکنیم.
- برای آرامش خود، افکار دیگران را قربانی نکنیم.
- برای مدیر بودن خود، عزت نفس دیگران را قربانی نکنیم.
- برای دیده شدن توسط مدیر مافوق، تلاش‌های دیگران را قربانی نکنیم.
- برای بالا رفتن خود، امید دیگران را قربانی نکنیم.
- برای لذت خود، ایمان دیگران را قربانی نکنیم.
- برای رهبر شدن، آرزوهای پیشرفت دیگران را قربانی نکنیم.
- برای رسیدن به اهدافمان، اراده و تلاش دیگران را قربانی نکنیم.

همدلی یا Empathy به معنی خود را به جای دیگران قرار دادن است. همدلی تا حد زیادی مشکلاتی را که عموماً از عدم درک متقابل ناشی می‌شود، حل و فصل کند. هر چه این توانایی در شما افزایش پیدا کند، ارتباط‌های صمیمانه‌تری با دیگران خواهید داشت.

یک رهبر خوب از رشد افراد حمایت می‌کند و از ایده‌های مثبت تجلیل می‌کند. با پافشاری بر همین دو اصل، می‌توانید فرهنگ شرکت را در جاده‌ای قرار دهید که به سمت یک مقصد خوب و مثبت پیش می‌رود. به عنوان یک رهبر مواظب افراد، محصولات و منفعت باشید؛ البته به همین ترتیب و اولویت. (کارکنان باید در اولویت بالاتری نسبت به سود قرار بگیرند)

سبک و اصول رهبری

شما به عنوان یک رهبر، از چه سبکی استفاده می‌کنید و در چه موقعیتی؟
به طور کلی ۶ نوع سبک رهبری در نظر گرفته می‌شود:

۱. رهبران فرمانده که به صورت اجباری خواستار تبعیت هستند.
 ۲. رهبران بصیر، مردم را به سوی یک چشم انداز بسیج می‌کنند.
 ۳. رهبران وابسته، پیوندهای عاطفی و هماهنگی ایجاد می‌کنند.
 ۴. رهبران دموکرات از طریق مشارکت اجماع ایجاد می‌کنند.
 ۵. رهبران شتاب‌دهنده انتظار تعالی و خودراهبری دارند.
 ۶. رهبران مربی افراد را برای آینده پرورش می‌دهند.
- انتخاب سبک رهبری درست بستگی به ساختار سازمانی و متغیرهای متعددی دارد. هر سبک، تأثیر متمایز بر فضای کاری یک شرکت، بخش یا تیم و به نوبه خود بر عملکرد مالی آن دارد. رهبرانی که بهترین نتایج را کسب می‌کنند تنها بر یک سبک رهبری تکیه نمی‌کنند، آنها از اکثر سبک‌ها در زمان‌ها و موقعیت‌های مختلف استفاده می‌کنند. رهبرانی که فاقد یک یا چند مورد از این سبک‌ها هستند، باید توانایی‌های خود را گسترش دهند.

اگر چه وظایف روزانه یک رهبر، از شرکتی به شرکت دیگر متفاوت است ولی نقش‌ها و مسئولیت‌های یک رهبر را می‌توان به شرح زیر بیان کرد:

- آموزش نیروهای جدید
- برقراری ارتباط به شیوه‌ای شفاف و سازنده
- تشویق کارکنان به همکاری به منظور رسیدن به اهداف
- بدست آوردن اطلاعات صحیح از واحدها و حل و فصل اختلافات بین آنها
- تشویق هر کارمند تا پتانسیل و توانایی خود را بشناسد و درون سازمان پیشرفت کند
- تصدیق رفتارهای خوب افراد
- شناسایی تکنیک‌ها یا رویه‌های ناکارآمد
- اصلاح رفتارهای نامطلوب
- تحت نظر قرار دادن اعضای تیم اما بدون ورود به جزئیات کارها
- ایجاد جدول زمانی برای دستیابی به اهداف
- خلق محیط کاری جذاب و دلپذیر
- قدردانی به موقع از دستاوردهای افراد و تیم‌ها

- ایجاد مالکیت مشترک برای نتایج موفق
 - پذیرفتن مسئولیت برای نتایج ناموفق
 - تطبیق تغییرات سازمانی با دستورالعمل‌های سازمانی
 - مطرح کردن مسائل یا پیشنهادات به هیئت‌مدیره و گزارش به آنها در مورد شاخص‌ها
- همه ما می‌دانیم که معمولاً کسی به رهبر یک سازمان، شرح وظایف ارائه نمی‌کند، ولی بهتر است شما خود برای تبدیل شدن به یک رهبر بزرگ به این وظایف پایبند باشید.

فرایند آگاهی بخشی کارکنان نسبت به اهداف و قوانین سازمان، یکی از وظایف مدیران در نقش رهبری است. و دیگری، فراهم آوردن شرایط روحی و روانی مناسب برای اجرای عملیات و فعالیت در سازمان می‌باشد.

اثر بخشی شما به عنوان یک رهبر، با "تصمیماتی" که می‌گیرید و "تاثیری" که می‌گذارید تعیین می‌شود.

حتی تصمیم درست اگر خیلی دیر گرفته شود خطا از آب در می‌آید. اثر بخشی رهبری عبارت است از "توانایی رهبر برای تأثیرگذاری مؤثر بر پیروان و سایر ذینفعان برای رسیدن به اهداف سازمان".

سطوح مختلف رهبری در سازمان‌ها

۱. جایگاه و موقعیت (Position): در این مرحله افراد تنها به دلیل مقام و موقعیت فرد و از روی اجبار از او پیروی می‌کنند. رهبران در این مرحله قدرت دارند، اما تأثیرگذاری زیادی بر روی افراد ندارند.
۲. اجازه و رضایت (Permission): در این مرحله افراد به دلیل رابطه خوب و اعتمادشان به رهبر دوست دارند که از او پیروی کنند در واقع به رهبر این اجازه را می‌دهند که آنها را هدایت کند.
۳. تولید و حاصل (Production): در مرحله سوم افراد به خاطر نتایج مثبتی که رهبر برای سازمان داشته و ارزشی که خلق کرده است، او را تحسین می‌کنند و حاضر به پیروی از او هستند.
۴. توسعه افراد (People Development): در مرحله چهارم افراد به دلیل کاری که رهبر برای آنها انجام داده از او پیروی می‌کنند. رهبر در این مرحله توانمند شدن و شکوفایی افراد را از اولویت‌های خود می‌داند، بنابراین پیروی از او به رشد و توسعه فرد و شغل او کمک خواهد کرد.
۵. اوج (Pinnacle): این مرحله بالاترین مقام رهبری است. در مرحله پنجم افراد رهبر را به دلیل شخصیت و توانایی‌های او دنبال می‌کنند و به او احترام می‌گذارند در این مرحله هدف اصلی رهبر، تربیت نسل بعدی رهبران و موفقیت آنها است.

معمولا در سازمان‌ها ارتباط روش‌های رهبری سازمان و آدم‌ها با چشم انداز سازمانی بطور دقیق تعریف نمی‌گردد. حتی گاهی دیده شده است که روش رهبری مدیر عامل شرکت یا سازمان، باعث دور شدن برخی تیم‌ها از چشم انداز سازمان شده است. این در حالی است که منش یک رهبر سازمانی باید تجمیع کننده همه نیروها در محور رسیدن به اهداف باشد.

۵ عادت مربیگری رهبران عالی:

۱. انتظارات را در سازمان شفاف و همسو می‌کنند.
۲. از طریق طرح سوالات قدرتمند مشارکت و تعلق ایجاد می‌کنند.
۳. با کمک ساخت تیم‌های قدرتمند احساس مالکیت قوی ایجاد می‌کنند.
۴. با ارزیابی نتایج فردی و سازمانی مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی را توسعه می‌دهند.
۵. با قدردانی از کارکنان آن‌ها را متعهد می‌کنند.

رهبر بودن یک وظیفه چند بعدی است. رهبران اثر بخش، ۵ نقشی را که رهبران بزرگ در هر صنعتی باید ملزم به رعایت آن باشند، شکل می‌دهند و بر آن مسلط هستند:

۱. یک ارتباط دهنده متقاعد کننده
۲. یک مدیر موثر
۳. یک رهبر تیم انگیزاننده
۴. یک روانشناس همدل و صمیمی
۵. یک حل کننده ماهر مشکلات

رهبران باید شیوه رهبری خود را به تناسب آمادگی عملکردی پیروانشان تطبیق دهند. آمادگی نه تنها فرد به فرد، بلکه بر حسب وظیفه نیز فرق می‌کند. پیروان از سطوح مختلف انگیزه و توانایی برای انجام دادن وظایف مختلف بهره‌مند هستند. برای مثال ممکن است یکی از کارمندان ما در واحد فروش از آمادگی بالایی برای وظیفه تماس با مشتریان برخوردار باشد ولی در کار تکمیل گزارش‌های فروش آن قدر آمادگی نداشته باشد. کارآمدترین رهبران می‌توانند شیوه رهبری خود را بر حسب نیازهای موقعیتی خود تغییر دهند.

بنابراین رهبران باید سطوح متغیر آمادگی در میان پیروان خود را رصد کنند با هر موقعیت به خوبی هماهنگ شوند و بپذیرند که موقعیت‌ها دائما تغییر می‌کنند و شیوه رهبری خود را متناسب با آمادگی پیروان به دقت تنظیم نمایند.

در سبک رهبری بر اساس موقعیت، رابطه بین رهبران و پیروانشان در چهار شیوه جداگانه تشریح می‌گردد:

۱. هدایتگری: مخصوص کارکنانی است که برای انجام دادن کار به مقدار زیادی راهنمایی ویژه نیاز دارند. در این حالت رهبر ممکن است بگوید، "رضا، این کاری است که می‌خواهم انجامش بدهی، قدم به قدم و این هم زمانی که لازم است تمامش کنی." (در واقع گفتگویی یک طرفه با مشارکت اندک کارمند)
۲. مربیگری: مخصوص کارکنانی است که برای انجام دادن کار، بیش از حد متوسط به راهنمایی نیاز دارند. مربیگری برای افرادی است که هم می‌خواهند و هم نیاز دارند یاد بگیرند. در این حالت رهبر ممکن است بگوید، "رضا، این کاری است که می‌خواهم انجامش بدهی و بعد نظر طرف مقابل را می‌پرسد."
۳. پشتیبانی: مخصوص کارکنانی است که مهارت انجام دادن کار را دارند ولی ممکن است فاقد اعتماد به نفس لازم برای انجام دادن آن به تنهایی باشند. در این شیوه، میزان هدایتگری کمتر از حد متوسط است. رهبر ممکن است بگوید، "رضا، این کار را فکر می‌کنی چطور باید انجام شود؟ بیا درباره‌اش صحبت کنیم. من چطور می‌توانم در این کار کمکت کنم؟"
۴. تفویض: مخصوص کارکنانی است که بهره بالایی از انگیزه، توانایی و اعتماد به نفس دارند. آنها می‌دانند چه کار باید بکنند و چگونه باید انجامش بدهند و می‌توانند به تنهایی انجام بدهند. رهبر ممکن است در این حالت بگوید، "رضا، این ماموریت، تو سابقه زیادی در این زمینه داری. اگر فکر کردی می‌توانم کمکی بکنم، فقط بگو. اگر نه، که خودت هستی و خودت."

رشد و یادگیری

یکی از وظایف مهم رهبران این است که هر روز بهتر از دیروز باشند. این نوع آدم‌ها در پی فهم چرایی کارها هستند. مطالعه و تفکر، حلقه مفقوده مدیرانی است که در سر آرزوی رهبر شدن دارند ولی معمولا کارهای خود را با رویکردهای قدیمی و نه به روز و بدون تحلیل چگونگی، انجام می‌دهند. کسی که چگونگی را بداند بیکار نمی‌ماند، اما کسی که چرایی را بداند رهبر می‌شود. همه رهبران با کفایت، پیوسته در جستجوی راه‌های هستند که یاد بگیرند، رشد کنند و به پیشرفت خود ادامه دهند.

این واقعیت برای همه‌ی رهبران مصداق دارد که، صرف نظر از اینکه چه کسانی را رهبری می‌کنند و دستاورد آنها چیست، سخت ترین مرحله رهبری کردن برای رهبران، رهبری خود است. رهبرانی که حواس‌شان جمع نیست آنقدر که باید هم تأثیرگذار نیستند و موجب حرکت نمی‌شوند.

رهبران آگاه انتخاب می‌کنند که زمان زیادی را در جهت یادگیری سپری کنند، در حالی که رهبران ناآگاه فکر می‌کنند همه چیز را می‌دانند. از آن جایی که عمده افراد، امروزه کارکنان دانش محور هستند این چابکی در یادگیری به آن‌ها مزیت رقابتی می‌دهد. در مقابل، رهبران ناآگاه زمان زیادی را در تلاش برای محق بودن، دفاع کردن از منیت و در حالت تدافعی بودن سپری می‌کنند و بنابراین برتری خود را در بازار تضعیف می‌کنند. حالت تدافعی قطعا باعث می‌شود که بسیاری از ایده‌ها را پس بزنید و اجازه اجرای آنها را ندهید. چون ایده‌های خلاق، معمولا ریسک بالایی برای موفقیت دارند و اگر کنجکاو نباشید به سمت آنها نمی‌روید.

رهبران در رشد مردم سرمایه‌گذاری می‌کنند. آنها تلاش و دانش خود را سرمایه‌گذاری می‌کنند، به مردم اعتقاد دارند و آنها را برای آینده شکل می‌دهند. رهبری یک هنر است. ماهر بودن در رهبری به معنای دیدن زیبایی‌ها، تنوع احساسات و خواسته‌های افراد و یافتن راه حل‌های منحصر به فرد برای هر خواسته است.

رهبران بزرگ دوست دارند شاهد رشد افراد باشند. روزی که بترسید از اینکه نیروهایتان بهتر از شما شوند، روزی است که به عنوان یک رهبر شکست می‌خورید. رهبر مردم را رشد می‌دهد. بسیاری از آنها برای کشف پتانسیل خود به کمک نیاز دارند. در عین حال، همیشه خواسته‌های آنان مستقیما بیان نمی‌شوند. به همین دلیل کمک به افراد در کشف و رشد خود یک امتیاز است.

آبر رهبران موفقیت را نتیجه به موفقیت رساندن دیگران می‌دانند؛ موضوعی که بیشتر مدیران از درک آن عاجزند. حتی بعد از اینکه فرد از سازمان خارج می‌شود، رهبران بزرگ به توصیه و راهنمایی کردن آن‌ها ادامه می‌دهند. یکی از نکات جالب درباره رهبران بزرگ این است که این رهبران باعث

می‌شوند، این کار (رهبری) آسان جلوه کند، در حالی که این گونه نیست. لازمه آن شجاعت، اعتماد به نفس و پشتکار است؛ برخلاف بسیاری از مدیران، ابر رهبران بسیار مطمئن هستند و نیازی نیست تا دائماً بر دیگران تسلط داشته باشند. این کار به آنها کمک می‌کند تا وقت کافی برای لذت بردن از شخصیت‌های بزرگ دیگر را داشته باشند و حتی بتوانند مسئولیت کمک کردن به کارکنان جوانتر را برعهده بگیرند تا رشد کرده و خود به شخصیت‌های بزرگ تبدیل شوند. بخشی از کار شما به عنوان مدیر این است که مطمئن شوید افراد زیر دست افراد موفق هستند.

رهبران خوب، نه تنها باعث می‌شوند که مردم از آنها پیروی کنند، بلکه به دیگران نیز کمک می‌کنند تا رهبر شوند. اگر در سازمان بیش از آنکه به فکر رشد و پیشرفت نیروهای خود باشید، فقط برای ارتقای خودتان هدفگذاری کنید، رهبر بزرگی نخواهید شد. حقیقت این است که رهبران خوب قبل از آنکه به فکر خود باشند، به فکر دیگران هستند.

سازمان‌هایی که در آن، کارکنان احساس می‌کنند دارای "مدیرانی خیرخواه" هستند (مدیرانی که امتیاز بالایی در چهار صفت صداقت، مسئولیت‌پذیری، بخشندگی، دلسوزی دارند) به طور محسوسی عملکرد بهتری نسبت به سازمان‌هایی دارند که مدیران آنها توجه چندانی به این موضوعات ندارند و یا آنها را رعایت نمی‌کنند.

رهبران بزرگ، هر چقدر بالاتر می‌روند، دست نیروهای خود را گرفته و آنها را هم بالا می‌کشند. الهام بخشیدن به اعضای تیم یکی از وظایف مهم رهبران است که می‌تواند به بالا بردن مهارت‌ها و توانمندی‌های نیروها منجر گردد. رهبری با اعمال قدرت تعریف نمی‌شود، بلکه با توانایی افزایش احساس قدرت در کسانی که آنها را رهبری می‌کنید، تعریف می‌شود.

روزی رهبر می‌شویم که، تصمیم بگیریم به رشد دیگران کمک کنیم نه فقط رشد آمار و ارقام! در هر جایگاهی که هستید، روزانه با انسان‌های زیادی به عنوان زیردست، همکار و یا مافوق سر و کار دارید. از خودتان بپرسید:

- به فکر رشد انسان‌ها بوده‌اید؟
- تا به حال مسیر رشد چند نفر را تسهیل کرده‌اید؟
- کمبودهای علمی و مهارتی دیگران را جار زده‌اید یا فکری برای برطرف کردن آن کمبودها کرده‌اید؟
- در تیم‌تان چقدر همکاران شما به فکر رشد هستند؟
- آیا فقط به فکر رشد خود هستید؟

رهبران مؤثر همیشه در حال رشد هستند. آنها هرگز متوقف نمی‌شوند. یکی از ویژگی‌های رهبران بزرگ کنجکاوی است. آنها بی‌امان کنجکاوی می‌کنند و این کنجکاوی‌ها باعث رشد آنها می‌شود.

سازمان‌هایی که از خود راضی می‌شوند، مانند افراد از خود راضی، ناگزیر افول می‌کنند. هر چه بیشتر به موفقیت برسید، بیشتر گمان خواهید کرد که به مقصد رسیده‌اید، به همین دلیل است که بزرگترین دشمن موفقیت آینده شما، موفقیت فعلی شماست.

افراد موفق همان کاری را می‌کنند که ناموفق‌ها از انجام آن می‌ترسند. کنجکاوی، نقشی حیاتی در رهبری شایسته ایفا می‌کند. رهبران عالی و برجسته به پرسیدن سوالات بسنده نمی‌کنند. آن‌ها یک گام فراتر می‌روند و به "کنجکاوی عامدانه" دست می‌زنند. رهبران عالی به جای اینکه صرفاً به دنبال انجام شدن کارها و کسب اطلاعات سطحی باشند، بر پرسش‌گری و درک عمیق تاکید دارند. تمامی رهبران اثربخش، به دنبال ترویج ذهنیت کنجکاوی عامدانه هستند و مشکلات را با عطشی سیری ناپذیر برای یافتن بهترین پاسخ بررسی می‌کنند. آن‌ها فقط به دنبال پاسخ‌های باب میل خود نیستند، بلکه در پی پاسخ‌هایی هستند که آنان را در گرفتن بهترین تصمیم به بهترین نحو یاری می‌کند. (زیرکی مرد را می‌توان از پاسخ‌هایش فهمید و خرمندی‌اش را از سوالاتش)

برخی از افراد تنها به مهارت‌های موجود خود تکیه می‌کنند، اما رهبران کارآمد مهارت و کفایت را در هم می‌آمیزند تا سازمان خود را به سطحی جدید از ترقی و تعالی برسانند.

رهبران درس‌های متعددی را همزمان منتقل می‌کنند. در ابتدا، جزئیات کوچکی را درباره کسب و کارشان آموزش می‌دهند. این جزئیات در حقیقت بینشی است که کارمندان در هیچ جای دیگر نمی‌توانند کسب کنند. لایه دوم درس‌ها نیز به همان اندازه با اهمیت است و در حکم فوت کوزه‌گری است که رهبران بزرگ می‌توانند در زمینه رهبری کسب و کار و اداره سازمان‌ها آموزش دهند.

چه چیزی رهبران عالی را از رهبران صرفاً خوب متمایز می‌کند؟ این عامل ضریب هوشی نیست، بلکه هوش هیجانی است؛ هوش هیجانی مجموعه‌ای از پنج مهارت است که بهترین رهبران را قادر می‌سازد عملکرد خود و زیردستان‌شان را بهبود و افزایش دهند.

هوش هیجانی، احساسی یا عاطفی شامل شناخت، کنترل عواطف و هیجان خود است. هوش هیجانی، اصطلاح فراگیری است که مجموعه گسترده‌ای از مهارت‌ها و خصوصیات فردی را دربرگرفته و به طور معمول به آن دسته مهارت‌های درون فردی و بین فردی گفته می‌شود که فراتر از دایره مشخصی از دانش‌های پیشین، مانند بهره هوشی و مهارت‌های فنی یا حرفه‌ای است.

پنج حوزه اساسی هوش هیجانی عبارتند از:

۱. خودآگاهی: شناخت هیجان‌ها و احساسات، نقاط ضعف و قوت، محرک‌ها و ارزش‌های خود
۲. خودمدیریتی: مدیریت هیجان‌ها و احساسات، کنترل یا هدایت امیال و حالات روحی خود
۳. خودانگیزی: لذت بردن از موفقیت‌ها به خاطر خود آن موفقیت‌ها
۴. دیگر آگاهی: تشخیص و درک هیجان‌ها و احساسات دیگران و همدلی با آنها

۵. دیگر مدیریتی: مدیریت روابط با دیگران، داشتن مهارت‌های اجتماعی در ایجاد تفاهم با دیگران برای سوق دادن آنها در مسیر مورد نظر

برخی از نشانه‌های هوش هیجانی بالا:

- دوست دارید به دیگران کمک کنید.
- فن بیان خوبی دارید.
- می‌دانید چه زمانی حرف بزنید و چه زمانی سکوت کنید.
- به حرف‌های طرف مقابل فعالانه گوش می‌کنید.
- براساس شخصیت هر فرد با او ارتباط می‌گیرید.
- مسئولیت اشتباهات را به راحتی می‌پذیرید.
- به خوبی به اکثر چیزهای اطرافتان توجه می‌کنید.
- نقاط قوت و ضعف خودتان را می‌شناسید.

نظم و برنامه

هیچ رهبری بدون انضباط شخصی رهبر نمی‌شود. نظم و انضباط شخصی به معنای داشتن اقتدار در کنترل عادات، روال‌ها و اولویت‌های شخصی است. رهبر باید اکنون و در آینده قابل پیش بینی باشد و اعتماد به یک رهبر نامنظم سخت است. به عنوان یک رهبر باید با بی‌نظمی مبارزه کنید و با به اشتراک گذاشتن یک "برنامه اقدامات و تعهد به انجام آن" ثبات را در تیم خود ایجاد کنید، در غیر این صورت ممکن است اعتماد از بین برود. اعتماد عنصر بسیار مهمی در فرهنگ سازمانی است. برنامه‌ها به افراد کمک می‌کنند تا احساس کنترل داشته باشند و روی کارهایی که می‌توانند انجام دهند تمرکز کنند. یک برنامه اهداف، اقدامات و اولویت‌های شما را ترسیم می‌کند و جهت سازمان و تیم شما را شفاف می‌نماید.

یکی از بارزترین خصوصیات یک رهبر نظم و انضباط او در برنامه‌ریزی‌ها و انجام کارهاست. تقریباً همه خطاهای ما قابل بخشش‌تر از شیوه‌هایی‌اند که با آنها می‌خواهیم خطاهایمان را بپوشانیم. انواع دلایلی که برای بی‌انضباط بودن دارید، فقط مشتی عذر و بهانه‌اند و اگر می‌خواهید رهبر شوید باید با آنها مبارزه کنید.

اهداف، برنامه‌ها و نتایج مورد نظر خود را مکتوب کنید. مکتوب کردن اهداف و خواسته‌ها یعنی خلق یک منبع ارتعاشی مثبت که به طور دائم و پیوسته حتی زمانی که به اهدافتان نمی‌اندیشید، شما را به خواسته‌ها و رویاهایتان متصل کرده و زمینه‌ساز جذب آنها را فراهم می‌کند. بهتر آن است هر روز چند دقیقه برنامه‌های کلان زندگی خود را در دفتری به نام "اهداف" بنویسید. با نوشتن مرتب اهداف، به بالاترین سطح انگیزه و اشتیاق نیز می‌رسید. هیچ راهکاری مانند توجه و تفکر به اهداف، شعله‌های انگیزه را در درون انسان شعله‌ور نگاه نمی‌دارد. از طرف دیگر نوشتن روزانه‌ی اهداف، بهترین راهکار موثر برای حفظ تمرکز است. همچنین به افرادی که معمولاً دارای به‌هم‌ریختگی فکری برای زندگی خود هستند نیز این روش را پیشنهاد می‌شود.

یکی از راهکارهای بزرگ موفقیت، رفتارکردن به گونه‌ای است که انگار پیشاپیش به جایی که می‌خواهید، رسیده‌اید. طوری حرف بزنید، طوری رفتار کنید و طوری احساس نمایید که انگار به هدف خود دست یافته‌اید. وانمودسازی، فرامین قدرتمندی به ذهن نیمه هوشیار شما می‌فرستد و این‌گونه ذهن شما چنان فعال می‌شود که شما را در رسیدن به خواسته‌هایتان یاری می‌دهد. به تمام عالم هستی پیام می‌فرستد که این هدف، آن چیزی است که می‌خواهید به آن برسید.

این که بگوییم برای بهبود زندگی وقتی برای تفکر نداریم، دقیقاً مثل این است که بگوییم مشغول رانندگی هستیم ولی برای بنزین‌زدن وقت نداریم! کیفیت زندگی یک شخص به میزان غنی بودن

افکارش بستگی دارد. اگر بخواهید زندگی آرام و پرمعنایی داشته باشید، افکارتان نیز باید آرام و با معنا باشد. برای آزاد کردن قدرت ذهن، باید ابتدا بر آن مسلط شوید و بر روی هدفی تمرکز کنید که در دسترس است. بهتر است هر روز در سکوت کمی تعمق کنید، نه فقط در مورد جایی که هم اکنون در آن قرار دارید، بلکه در مورد جایی که در آینده قرار است به آن برسید. امروز، عمیقا و خالصانه به چیزی فکر کنید که روز بعد باید آن را بهبود دهید. حتی ده دقیقه تفکر روزانه، اثر مفیدی را بر روی کیفیت زندگی خواهد داشت. این کار باعث می‌شود پیشرفت‌هایی بصورت روزانه ایجاد شوند که نتایج ماندگاری دارند.

برای مثال اگر می‌خواهید جلسه‌ای برگزار کنید، باید قبل از جلسه نوشته کوتاهی تهیه کنید و موضوعاتی را که قرار است درباره‌شان بحث شود، توضیح دهید و موضع خود را نیز بیان کنید. وقتی جلسه شروع می‌شود، همه نوشته خود را بخوانند. بعد بحث شروع شود، در حالی که همه اطلاعات زمینه‌ای یکسانی دارند و به سرعت پیش می‌روند. پژوهش‌های زیادی نشان داده است مغز بیشتر افراد اطلاعات مکتوب را چندین برابر سریعتر و اثر بخش‌تر از اطلاعات شفاهی درک می‌کند. از طرفی وقتی کسی برنامه‌هایش را مکتوب می‌کند، مجبور می‌شود ایده‌هایش را با جزئیات عمیق‌تری بیان کند.

مدیریت از نقطه‌ای آغاز می‌شود که مدیر وارد حوزه برنامه‌ریزی شده باشد و برنامه‌ریزی از نقطه‌ای آغاز می‌شود که مدیر بتواند، ابزار، افراد و اسناد هدف را مشخص کند. یکی از خصوصیات رهبر، اعتقاد قوی به اهداف تعریف شده است. افراد وقتی می‌بینند رهبر حاضر است برای رسیدن به هدف جانفشانی کند، نیرویی شگرف یافته و مخلصانه به کمک رهبر می‌آیند.

عمل و تعهد

کسانی که ابتکار عمل دارند منتظر نمی‌مانند که دیگران آنها را برانگیزند. مسئولیت خود را می‌شناسند که باید از آسایش خویش بگذرند و هر روز این کار را انجام می‌دهند. وقتی که رهبران می‌دانند که چه می‌خواهند و خود را آماده عمل می‌کنند، باز هم مانعی جلوی پا دارند که باید از آن عبور کنند و آن اراده خطر کردن است. اما یکی از دلایلی که رهبران خوب تن به خطر می‌دهند این است که می‌دانند برای خطر نکردن هم باید بهایی بپردازند. هر برنامه اقدام و عمل، مخاطرات و هزینه‌هایی در بر دارد اما به مراتب مخاطرات و هزینه‌های بلند مدت آن اقدامات از راحت نشستن و کاری نکردن کمتر است.

ابتکار عمل رهبر در زمان‌هایی که پروژه در مسیر خود متوقف می‌شود یا یکی از تیم‌ها به دلیل شرایط سخت مسیر از حرکت باز می‌ایستد، موضوعی حیاتی است. برخی از افراد با دیدن کوچکترین مشکل بی خیال ادامه مسیر می‌شوند و حتی ممکن است برگردند. اما برخی دیگر با در دست گرفتن ابتکار عمل و تشکیل اتاق فکر راهی برای دور زدن یا حل مشکل بوجود آمده پیدا می‌کنند. بی خیالی در صدر چیزهایی است که رهبران باید از آن بترسند. "رهبران در گشودن در ارتباط با پیروان خویش مسئولیت دارند. اما این تنها موردی نیست که رهبران باید ابتکار عمل نشان دهند. باید همیشه در مواجهه با مشکلات و بحران‌ها آماده اقدام و عمل باشند. رهبران موفق از عمل باز نمی‌ایستند. اشتباه می‌کنند اما دست نمی‌کشند.

اگر آن را به زبان می‌آورید، آن را انجام دهید. بسیاری از رهبران و مدیران در جلسات و بازدیدها مطالبی را به زبان می‌آورند که در عمل هیچگاه آنها را اجرایی نمی‌کنند. یکی از فرهنگ‌های غلط سازمان‌ها، وعده و وعیدهای زیادی است که افراد در قبال افراد دیگر و یا تیم‌ها مطرح می‌کنند ولی هیچگاه اجرای آنها را آغاز نمی‌کنند و یا اگر هم آغاز کنند به پایان نمی‌رسانند. میزان وفاداری شما به گفته‌هایتان به عنوان یک عامل "اعتمادساز" شناخته می‌شود.

رهبران واقعی بیش از وعده‌ها عمل می‌کنند و برای رسیدن به یک چشم‌انداز مشترک سخت تلاش می‌کنند. آنها پتانسیل‌های تیم، ریسک‌ها و تلاش لازم را محاسبه می‌کنند. رهبران واقعی به خوبی می‌دانند که در مورد اعمال واقعی و وعده‌های عملی قضاوت خواهند شد. وعده دادن بیش از حد برای رهبران نالایق است.

برای افرادی که به گفته خود عمل می‌کنند بسیار ارزش قائل باشید. آن‌ها نسبت بالایی از عملکرد-به-گفتار (Do-To-Say) را دارند. شما فقط به افرادی نیاز دارید که کار را تا آخر پیگیری می‌کنند و وقتی با

افرادی کار می‌کنید که این‌گونه هستند، کار مفرح‌تر خواهد بود. می‌توانید روی آن‌ها حساب کرده و کار را با لایه‌های مدیریتی کم‌تر و جریان ارتباطی بیشتر انجام دهید.

یکی از مهم‌ترین وظایف رهبران، ایجاد حس تعهد در افراد و مهم‌تر از آن حفظ آن است. تعهد یعنی پایبندی به یک سازمان، هدف یا باور خاص و تمایل داشتن به مشارکت در امور مرتبط با آن. مردم به این دلیل به یک گروه یا سازمان متعهد می‌شوند که، از آن پایبندی چیزی مهم به دست می‌آورند. وقتی آن‌ها را به مشارکت فرا می‌خوانید، فقط طلب کمک نمی‌کنید بلکه به آن‌ها فرصتی نیز می‌دهید تا:

- برای موضوعی کار کنند که برایشان مهم است.
- از باهم بودن سود ببرند.
- با افراد هم‌فکرشان دیدار کنند و وقت خود را با آن‌ها صرف کنند.
- مهارت‌هایشان را گسترش دهند.
- بخشی از یک تیم باشند.
- یاد بگیرند چطور رهبری کنند.
- از چالش‌ها استقبال کنند.
- به معیارهای کاری بالاتری دست یابند.
- کار مهمی را به نتیجه برسانند.

بنابراین شما چیزی را به آن‌ها تحمیل نمی‌کنید، به آن‌ها چیزی را پیشنهاد می‌کنید که دارای ارزش است. تعهد در یک لحظه خاص رخ نمی‌دهد بلکه به مرور زمان در درون افراد رشد می‌کند. به طور کلی، تعهد وقتی رشد می‌کند که مردم:

- با هم کار کنند.
- در کاری که می‌کنند احساس موفقیت کنند.
- با هم تصمیم بگیرند.
- درگیری‌ها و مناقشات را حل و فصل کنند.
- از رهبری یکدیگر حمایت کنند.
- تفریح کنند و همبازی شوند.
- بر موانع غلبه کنند.
- پایبندی به اصول متعالی را از همدیگر طلب کنند.
- قدر یکدیگر را بدانند و به هم احترام بگذارند.
- یکدیگر را برای برداشتن گام بعدی به چالش بکشند.
- رابطه ایجاد کنند.
- با هم در یک کار و هدف مشخص به پیروزی برسند.
- از خطاها و شکست‌ها درس بگیرند.

- رهبران‌شان را به عنوان الگوی تعهد ببینند.

در مواقعی که نیروها خلاف این‌ها را ببینند میزان تعهدشان کاهش پیدا می‌کند. هر چند تعهد به شکلی طبیعی رشد می‌کند، اما شما در نقش رهبر یا عضو تیم می‌توانید باعث تقویت تعهد در سازمانتان شوید. افرادی که متعهد به یک سازمان یا تلاش هستند عمیقاً باور دارند که کارشان مهم است و برای انجام آن کار حاضر می‌شوند، پیگیری می‌کنند و آن را رها نمی‌کنند. هر چه شمار افراد متعهد به سازمان شما بیشتر باشد، میزان حرکت و سرعتی که برای انجام کار نیاز دارید بیشتر خواهد بود.

این تعهد است که به گروه قوت می‌بخشد. دلایل متعددی برای اهمیت تعهد می‌توان برشمرد. از جمله:

- هر قدر افراد متعهدتر باشند، در اثرگذاری بر بقیه کارآمدتر خواهند بود.
- افراد متعهد کسانی هستند که دلسردی‌ها را جدی نمی‌گیرند و تسلیم نمی‌شوند.
- وقتی تعهد مشترکی میان افراد وجود داشته باشد، سطح همکاری‌شان بالاتر می‌رود. تعهد باعث تقویت رفاقت، اعتماد و مراقبت از یکدیگر می‌شود.
- اگر مردم مدتی به انجام تلاش معینی تعهد داشته باشند، در طول آن دوره آنچه را لازم است بدانند یاد می‌گیرند تا کارآمدتر باشند.

اگر می‌خواهید رهبری کارآمد باشید، باید متعهد باشید و احساس مسئولیت کنید. تعهد راستین الهام می‌بخشد و مردم را جذب می‌کند. تعهد نشانه اعتقاد شماست. مردم وقتی به ما اعتقاد پیدا می‌کنند که به آرمان خویش معتقد باشیم. مردم اول تعهد خود رهبر را ارزیابی می‌کنند و بعد به حرف‌های او گوش می‌دهند.

وقتی که سخن تعهد به میان می‌آید، چهار نوع آدم داریم:

- آنان که هدفی ندارند، بنابراین تعهدی هم ندارند.
- آنان که اعتماد به نفس ندارند. چون نمی‌دانند که توان رسیدن به هدف خود را دارند و از قبول تعهد و مسئولیت می‌ترسند.
- آنان که راه را تا آخر نمی‌روند. این آدم‌ها هدفی را تعیین می‌کنند و به سوی آن گام بر می‌دارند، اما همین که به مشکلات بر می‌خورند جا می‌زنند.
- آنان که سرسخت و مصمم هستند. اینها کسانی هستند که هدف‌ها را تعیین می‌کنند و نسبت به آن وفادار و متعهد می‌مانند و هر بهایی که لازم باشد می‌پردازند.

تعهد در طیفی وسیع خود را نشان می‌دهد، در ساعت‌های کار، در کوششی که در راه افزایش توانایی‌های خود به کار می‌برید، یا در ایثاری که برای همکاران خود انجام می‌دهید. تعهد مستلزم

تقلای همراه با باور است، برای اهداف برگزیده و تقویت ارزش‌های برگزیده است. (مردم از رهبران نامتعهد پیروی نمی‌کنند)

تمرکز

آیا تا به حال به عنوان یک رهبر و یا یک مدیر ارشد، برایتان پیش آمده است احساس کنید که محدودیت ساعتی یک روز برای انجام حجم کاری شما کافی نیست؟ اینکه در طول روز باید در جلسات متعددی شرکت کنید و با وجود برنامه‌ریزی‌های فراوان، باز هم باید برای انجام دادن کارها بیشتر از حالت معمول کار کنید. در چنین مواقعی مدیتیشن ذهن آگاهی به آرامش شما کمک می‌کند. مدیتیشن با کاهش مداوم افکار منفی از میزان هورمون‌های استرس در مغز و بدن می‌کاهد و احساس خستگی را رفع می‌کند. علاوه بر این مدیتیشن باعث می‌شود شما در لحظه‌ی حال باقی بمانید و با کشیدن یک نفس عمیق و تمرکز روی وقایعی که در حال حاضر در جریان است، توجه بیشتری به افکار و اقدامات فعلی خود داشته باشید. شاید فکر کنید انجام این کار به صورت روزانه، وقت زیادی هدر می‌دهد؛ اما نیازی به صرف زمان زیاد نیست. حتی ۱۵ دقیقه مدیتیشن در طول روز تاثیر فوق‌العاده مثبتی روی روحیه‌ی شما خواهد گذاشت. در طول چند دهه‌ی گذشته محققان به این نتیجه رسیده‌اند که مدیتیشن ذهن آگاهی میزان سلامتی را افزایش می‌دهد و به بالا رفتن طول عمر کمک می‌کند.

برای افزایش تمرکز خود بر کارها، چنین کنید:

- به توانایی خود باور داشته باشید: سه یا چهار کاری را که خوب انجام می‌دهید، یادداشت کنید. چند درصد از وقت خود را در این کارها می‌گذرانید؟ چند درصد از منابع شما در این زمینه‌ها به کار افتاده است؟ نقشه تغییرات را بریزید به طوری که ۷۰ درصد از وقت خود را در جاهایی بگذرانید که در آن قوی هستید. اگر نتوانستید، وقت آن است که کار یا شغل خود را عوض کنید.
- ضعف‌های خود را پیدا کنید: سه یا چهار فعالیت لازم برای شغل خود را که در آن ضعیف هستید یادداشت کنید. ببینید که چگونه می‌توانید این فعالیت‌ها را به دیگران واگذار کنید. آیا باید آدم‌های جدیدی استخدام کنید؟ آیا می‌توانید با همکاری، شریک شوید و مسئولیت‌ها را مشترکاً به گردن بگیرید؟ برنامه‌ای بریزید.
- گامی فراتر بگذارید: اکنون که اولویت‌ها را تعیین کرده‌اید، به تمرکز بیندیشید. چگونه می‌توانید در همان صحنه‌هایی که قوی هستید گامی فراتر بردارید؟ چه ابزارهای جدیدی لازم دارید؟ شیوه‌های انجام کار خود را بازنگری کنید. صرف وقت و خرج پول در راه افزایش دانش و مهارت و توانایی خویش بهترین سرمایه گذاری ممکن است.

اگر تمرکز خود را از دست داده‌اید، برای بازیابی تمرکز بهتر است این کارها را انجام دهید:

- روی خودتان کار کنید: خیر و شر شما در دست خود شماست.
- اولویت‌های خود را دنبال کنید: در این راه ناچار خواهید شد که مبارزه کنید.
- توانایی خود را دنبال کنید: می‌توانید به جایی برسید که همه توانایی خود را به کار اندازید.
- با تیم خود کار کنید: دست تنها، صدایی ندارد.

رهبری که اولویت‌های خود را می‌شناسد اما تمرکز ندارد، می‌داند چه باید بکند اما هیچگاه کاری نمی‌کند. اگر تمرکز داشته باشد اما اولویت‌ها را نشناسد، کارش عالی است اما پیشرفتی ندارد. اما اگر مهار هر دو را در دست بگیرد، می‌تواند کارهای بزرگ انجام دهد.

کمال گرایی افراطی نه تنها کلید موفقیت نیست بلکه طبق پژوهش‌ها حتی از رسیدن به موفقیت هم جلوگیری می‌کند. کمال گرایی با افسردگی، اضطراب و از دست دادن حس زندگی یا فرصت‌های از دست رفته، رابطه متقابل دارد. چه پروژه‌های بزرگی که به دلیل کمال گرایی ما به تاخیر افتادند و یا هیچگاه به اتمام نرسیدند. چه گزارشاتی که به همین دلیل هیچگاه تکمیل نشدند. چه انسان‌های شایسته‌ای که به دلیل داشتن عیبی کوچک در جلسه مصاحبه هیچگاه استخدام نشدند. یکی از مهم‌ترین وظایف رهبران برای انسان‌های کمال‌گرا، مشخص نمودن شاخص برای خروجی کار، وظایف و اولویت‌های آنان است تا آنها در تله کمال گرایی افراطی به دام نیفتند.

جانشین پروری

یکی از مفاهیم عمومی علم مدیریت مفهوم "جانشین پروری" است که به برنامه‌ریزی بلند مدت و تربیت نیروی انسانی به منظور جانشینی در پست‌های مدیریتی و غیرمدیریتی اطلاق می‌شود. در این میان، در برخی سازمان‌ها دیده می‌شود که برخی مدیران بیشتر به دنبال "کوتوله پروری" هستند تا "جانشین پروری"!

کوتوله پروری به انتصاب و ارتقای افراد در پست‌های سازمانی اطلاق می‌شود که از لحاظ توانمندی از مدیر منصوب کننده و حتی سایر کارکنان سازمان دارای پتانسیل کمتری هستند. در واقع هدف اصلی از کوتوله پروری مقابله با رشد افراد دارای پتانسیل بالقوه است. این امر به دلیل کوتاه نظری و ترس از تبدیل شدن ایشان به رقیب و اشغال پست فعلی در آینده است. کوتوله پروری توسط مدیرانی توسعه می‌یابد که قد و قواره ایشان کوتاه‌تر از مسندی است که به آن تکیه زده‌اند!

مدیر غیر توانمند برای نشستن بر پست اجرایی، در پست‌های مدیریتی پایین‌تر از خود به جای جانشین پروری و بهره‌گیری از افراد توانمند، به انتصاب مدیرانی کوتوله‌تر اقدام می‌کنند و افراد دارای توانایی بالقوه برای تصدی پست‌های مدیریتی در سیستم را سرکوب می‌کند. این مدیران، با فشار از بالا برای کاستن قد افراد توانمند، و یا حداقل خم کردن سرشان تلاش می‌کنند قد خویش را بلندتر جلوه دهند!

کوتوله‌های زیر دست که به دلیل مقایسه خویش با مدیر کوتوله پرور دائماً به حمد و ثنای او می‌پردازند، به سرعت در این سیستم ارتقا می‌یابند و جای خود را به سایر کوتوله‌ها می‌دهند. سیستم کوتوله پرور به صورت سلسله مراتبی از بالا به پایین منجر به انتصاب مدیران کوتوله‌تر و کوتوله‌تر می‌گردد. و حکومت کوتوله‌ها آغاز می‌گردد.

کوتوله پروری آثاری به شرح زیر از خود آشکار می‌سازد:

- عدم تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک (بلند مدت)
- خود بزرگ‌بینی مدیریتی
- حصار شیشه‌ای مدیریت
- تمسخر و دست اندازی مدیران توسط کارکنان و عامه مردم
- غارت و چپاول منابع سازمان
- توسعه فرهنگ سازمانی سست عنصری و بی‌عاری
- کاهش اعتماد به ساختار مدیریتی
- حاکم شدن جو نارضایتی شدید و طغیان به سان آتش زیر خاکستر

راه‌هایی که برای برون رفت از این بحران توصیه می‌شود:

- بهره‌گیری افراد همسطح یا توانمندتر از خویشتن که "مورد اعتماد" مدیر باشند.
- بهره‌گیری از مشاوران بیرونی فاقد پست اجرایی برای ارزیابی عملکرد
- برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریتی برای مدیران مادون
- آشنایی با اصول ابتدائی علم مدیریت و به طور خاص "مدیریت عملکرد"
- خودگشودگی مدیریتی به منظور اخذ بازخورد از انتصاب مدیران و عملکرد ایشان

کوتوله پروری موجب کوتوله انگاشته شدن مدیر و سازمان، و نخبه پروری و جانشین پروری علاوه بر ارتقاء عملکرد، منجر به ارتقای ذهنیت درونی و بیرونی از برند مدیر و سازمان می‌شود.

کارمندان با استعداد اغلب به خاطر مدیران کوتوله سازمان را ترک می‌کنند. مدیرانی که معمولا با یک رانت یا توصیه، بالا می‌آیند و ارزش‌های حاکم بر سازمان را به فنا می‌دهند.

مدیرانی که تیم خود را با صبر و حوصله و بدون ایجاد احساس حماقت راهنمایی می‌کنند شایسته قدردانی ویژه هستند. در سازمان باید بقیه بفهمند که چه کسی برای شما اهمیت ویژه دارد. قدردانی ویژه از کسی که برای رشد دیگران ارزش قائل است، می‌تواند فرهنگی بسازد که ضد کوتوله‌پروری است. مدیران کوتوله در سازمان شما باید بفهمند که شما برای رشد کارکنان حاضرید سرمایه‌گذاری کنید و نه برای نادان ماندن آنها.

مدیران کوتوله، دوستدار سلسله مراتب هستند اما خودشان آن را رعایت نمی‌کنند.

ساختن وجهه یک رهبر در سازمان، یک شبه اتفاق نمی‌افتد. با زدن حکم مدیریت برای یک نفر، نمی‌توانید ماسک رهبری و مدیریت برای او درست کنید. بهترین راه برای ساختن سازمانی که برازنده آینده باشد، ساختن سازمانی است که برازنده انسان باشد.

تابه حال برایتان اتفاق افتاده است که با شخصی بی‌شعور هم‌تیم باشید که در مواجهه با او احساس بدی داشته باشید؟ بی‌شعور کسی است که موجب می‌شود افراد به خود احساس بدتری داشته باشند. او معمولا، افراد ضعیف‌تر از خود را هدف قرار می‌دهد. بی‌شعورهای سازمان‌تان را بشناسید. یادتان باشد تیم وقتی بهتر می‌شود که بی‌شعورهای برجسته، آن را ترک کنند. اگر فرهنگ رفتاری شما برای بی‌شعورها روشن کند که کسی تحملشان نمی‌کند، ممکن است رویه خود را تغییر دهند.

به برخی از مدیران کوتوله باید گفت اگر واقعا جسارت و شجاعت و در عین حال توانمندی در خود می‌بینید، پروژه را شروع کنید. نه اینکه منتظر بمانید، دیگران شروع کنند و شما سنگ بیندازید. نه اینکه دیگران انجام دهند و شما مواهب آن را درو کنید. نه اینکه پشت سر مدیر شجاع و توانمند،

کارناوال غیبت و دروغ راه بیندازید. نه اینکه برای بزرگ کردن خود پیش رهبر سازمان، به صفت زشت و بی‌مایه چاپلوسی روی آورید. نه اینکه برای مدیری که کار را شروع کرده است، انتظارات و خواسته‌های جدید روی میز بگذارید و...

خطاهای مدیران شجاع خود را با آغوش باز بپذیرید و در نهان به آنها گوشزد کنید. قدردان کسی باشید که قدم برداشتن را شروع کرده است و نه کسی که فقط بلد است از گام‌های دیگران ایراد بگیرد. تفاوت بین مدیر شجاع و مدیر کوتوله و ترسو را در رفتار خود، به بقیه نیروها نشان دهید. اسیر گربه رقصانی مدیران کوتوله نشوید که انگیزه را از شجاعان خواهید گرفت.

حالا چرا می‌گویم کوتوله؟ چون اگر شجاعت، جسارت و توانمندی لازم را داشتند که از ابتدا، کار به آنها سپرده می‌شد. رهبران و مدیرانی توانمند با همت و اراده‌ای وصف ناپذیر همه سختی‌ها را به جان خریدند و کارهایی بس بزرگ را به سرانجام رساندند. ولی پاداش آنها، همانا محرومیت از مواهب آن کارهای بزرگ بود. زمانی که بهره‌برداری از آن اقدامات آغاز می‌شود، توسط سازمان‌ها به بدترین شکل حذف می‌شوند و آدم‌های کوتوله‌ای جای آن‌ها را می‌گیرند. برخوردهایی از این دست قطعاً در حافظه تاریخی دیگر نیروها برای همیشه خواهد ماند و شاخص وفاداری به سازمان را به شدت کاهش خواهد داد.

شخصیت برخی رهبران و مدیران کسب و کارها، بازتاب تصویری از چند لایه بودن، دورو بودن و ناصادق بودن و عدم روراستی است. کسانی که با استفاده از صفت چند لایه بودن، همه خلاقیت خود را صرف برنامه‌ریزی برای حذف دیگران از تیم‌ها و سازمان‌ها می‌کنند معمولاً در شرایط سخت نمی‌توان به آنها تکیه کرد و نیروها علاقه‌ای به درد و دل کردن با آنها ندارند.

علت بدبختی و عقب افتادگی بسیاری از جوامع، انتخاب و نشان دادن "مدیران تصادفی" بر مسند امورات در حکومت و سازمان‌ها است. به تعبیری مدیران تصادفی کسانی هستند که با یک تصادف و به صورت اتفاقی، به یک پست مدیریت رسیده‌اند. مدیران تصادفی، بیشتر کارکنان سازمان را "تهدید" می‌دانند و همواره احساس می‌کنند همه در صدد هستند جایگاه آنها را تصاحب کنند. آنها تصمیم‌های پراکنده می‌گیرند و روند یکسانی در تصمیم‌های آنها مشاهده نمی‌شود. گاه برای یک بخش به طرز گسترده‌ای هزینه می‌کنند و گاه برای مدت طولانی، سرمایه‌گذاری برای یک واحد را فراموش می‌کنند. مدیران تصادفی، بسیار دهن بین هستند. از آنجا که آنها تخصصی در حوزه مدیریت خود ندارند، معمولاً نظرشان، نظر آخرین فردی است که از اتاقشان خارج شده است. مدیران تصادفی، تصمیم‌های تکانشی (عجولانه، هیجانی و بدون تفکر) می‌گیرند. به سادگی افراد را جذب یا اخراج کرده و گاه به سادگی ارتقاء یا تضعیف می‌کنند. آنها استراتژی بلند مدت ندارند و تصمیم‌های آنها غیرقابل پیش‌بینی است.

مدیران تصادفی، به نظام جاسوسی بسیار علاقمند هستند. آنها ترجیح می‌دهند هر یک از کارمندان، مدام اطلاعاتی از سایر کارمندان را برای افشا کنند و حتی حاضرند سازمان را فربه‌تر کنند تا مطمئن باشند به ازاء هر کارمند، یک ناظر وجود دارد. مدیران تصادفی، معیار انتخاب اطرافیان خود را "وفاداری" می‌دانند و نه "تخصص". چرا که وجود نیروی متخصص، وجود آنها را زیر سوال می‌برد اما وجود افراد وفادار، ...، متملق و بی‌تخصص، می‌تواند چتر حمایتی مطمئن برای آنها باشد.

مدیران تصادفی، تشنه عنوان، مدرک، تقدیرنامه و ... هستند و هزینه‌های جدی برای خریداری این نوع اسناد پرداخت می‌کنند. آنها، سازمان را محل تفریح می‌دانند و نه محل کسب‌وکار. به همین دلیل گاه کارمندانی را در اطرافشان می‌بینید که هرگز نمی‌توانید توانمندی خاصی در آنها یافته و یا دلیل خاصی برای حضور آنها بیابید.

مدیران تصادفی از کارکنان رده پایین‌تر فاصله گرفته و خود را ایزوله می‌کنند. چون درک چندانی از وضعیت سازمان، مشکلات، دغدغه‌ها و ... ندارند و عملاً زبان مشترکی بین آنها و کارکنان وجود ندارد.

مدیران تصادفی از جلسات متعدد استقبال می‌کنند. در جلسه‌های میان کارکنان، می‌توانند لغت‌های جدید بیاموزند و تا حدی با کار آشنا شوند و جملاتی را در حافظه‌ی خود، برای استفاده‌های آتی و توبیخ سایر کارکنان ثبت کنند. مدیران تصادفی، کارکنان خود را فقط در زمانی که نیازمند آنها هستند، می‌بینند. گاه کارمندی ماه‌ها در محل کار دیده نمی‌شود. برای یک جلسه یا یک پروژه صدا زده می‌شود و به محض اینکه کار مدیر با او تمام شد به فراموشی سپرده می‌شود.

برای بهبود جامعه و بالا بردن سرعت سازمان‌ها در رسیدن به اهداف، باید مدیران تصادفی حذف شوند. انواع مدیریت‌های فامیلی، اتوبوسی، رابطه‌ای، کوتوله‌ها، بی‌لیاقت‌ها و ... زیر مجموعه مدیریت تصادفی هستند.

در بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها با روشن شدن ناکارآمدی مدیر ارشد یا هیات مدیره، کارکنان با کم کاری و سرعت دادن ناخواسته به عدم بهره‌وری، سقوط سازمان را تسریع می‌کنند. در این حال، کارکنان سازمان اغلب در یکی از ۴ گروه زیر قرار می‌گیرند:

۱. گروه اول، متخصصان باوجدانی که با ترک سازمان و خروج از دور باطل بی‌نظمی، راه خود را جدا کرده و به دنبال فضای امن فکری و کاری می‌روند.
۲. گروه دوم، فرصت طلبانی که منابع سازمانی را تبدیل به منافع شخصی و گروهی می‌کنند. این گروه حلقه اول سقوط سازمان را تشکیل می‌دهند.
۳. گروه سوم، کارکنان بی‌تفاوتی که مطلوب خود را در کار نکردن، به امور شخصی رسیدن و دریافت حقوق مستمر می‌بینند. این گروه حلقه دوم مرگ سازمان را تشکیل می‌دهند.

۴. گروه چهارم، کمال گرایان با وجدانی که در اقلیت کامل، حتی به تعداد انگشتان یک دست، سعی دارند تا با آگاه‌سازی مدیران و اصلاح امور از سقوط سازمان جلوگیری نمایند. (متاسفانه این گروه اغلب نادیده گرفته شده و یا توسط سایر گروه‌ها از گردونه امور بیرون رانده می‌شوند)

در دنیای امروز، کار مدیران عامل سازمان‌ها دیگر فرماندهی و کنترل نیست، بلکه پرورش و هماهنگی اقدامات دیگران در تمام سطوح سازمانی است. تنها زمانی که رهبران خود را دارای نواقص دانشی و مهارتی ببینند و این موضوع را بپذیرند که دارای نقاط قوت و ضعف هستند، قادر خواهند بود با تکیه بر دیگران، دانش و مهارت‌های از دست رفته خود را جبران کنند.

اکثر مدیران عامل بر این باورند که "شناختن یا ندانستن" به نحوی به کارکنان آنها سیگنال می‌دهد که رهبر به نوعی ناتوان است. این در حالی است که رهبران نمی‌توانند برای همه مردم، همه چیز باشند. دقیقاً به همین دلیل است که رهبران سازمان‌ها موظف می‌شوند تیم‌های بزرگی را با تخصص‌های مختلف ایجاد کنند تا به سازمان کمک کنند به هدف خود نایل گردد.

به یاد داشته باشید که رهبر یک عنوان نیست، بلکه رهبری همه آن مواردی است که باعث می‌گردد افراد الهام بگیرند، توسعه پیدا کنند و واقعاً مورد مراقبت قرار گیرند تا به بهترین نسخه از خود تبدیل شوند. آیا با شاخص‌های زیر شما یک رهبر هستید یا یک مدیر؟

- مدیران اداره می‌کنند، رهبران نوآوری می‌کنند.
- مدیران حفظ می‌کنند، رهبران توسعه می‌دهند.
- مدیران کنترل می‌کنند، رهبران الهام می‌بخشند
- مدیران دیدگاه کوتاه مدت دارند، رهبران دیدگاه بلند مدت دارند.
- مدیران می‌پرسند چگونه و چه زمانی؟ رهبران می‌پرسند چه چیزی و چرا؟
- مدیران تقلید می‌کنند، رهبران سرچشمه می‌گیرند.
- مدیران می‌گویند، رهبران می‌پرسند.
- مدیران کارها را درست انجام می‌دهند، رهبران کارهای درست را انجام می‌دهند.

اگر شما و مدیران زیر مجموعه شما در حال دخالت در تمامی جزئیات هستید، مطمئن باشید سبب فرسودگی شغلی و تزریق بی‌اعتمادی در بین نیروها می‌شوید. مدیریت ذره بینی، هم استرس را افزایش می‌دهد و هم وقت همه را تلف می‌کند. به تیم خود اعتماد کنید و اجازه دهید کارشان را انجام دهند. میکرو منیجرها بیشتر زمان خود را صرف توجه به جزئیات می‌کنند و علاقه شدیدی به کنترل ریز به ریز گزارشات دارند. حتی دیده شده که گاهی با استفاده از نرم‌افزارهای مانیتورینگ، به‌طور مخفیانه از سیستم کارمندان بازدید می‌کنند. اما نشانه‌های این دست از مدیران چیست؟

- سوال دائمی و مکرر آن‌ها این است: چی شد؟ به کجا رسید؟ تموم شد؟ (با چاشنی کمی عُمر که آه چقدر کندی!)
- در کارهای تیمی دوست دارند بدانند که هر یک از اعضای تیم همین الان در حال چه کاری است آن‌ها هیچ‌وقت از کارهایی که تحویل می‌دهید راضی نیستند.
- آن‌ها در محدود کردن خلاقیت شما استادند؛ چون اصرار دارند کارها فقط به شیوه خودشان انجام شود.
- همیشه روی جزئیات بی‌اهمیت دست می‌گذارند.
- اغلب با کارهایی که برای دیگران مشخص شده مشغول هستند؛ چون فکر می‌کنند خودشان از همه بهتر آن کار را بلدند.

فرهنگ سازمانی

ایجاد فرهنگ متعالی و درست، هزینه دارد. فرهنگ سازمان منعکس کننده نگرش رهبر است. رهبران فرهنگ را تعریف و حفظ می‌کنند و به کارمندان می‌آموزند که چگونه از آن مراقبت کنند. شایستگی‌ها و رشد کارمندان به این بستگی دارد که رهبر چه فرهنگی، مثبت یا منفی، می‌پرواند.

حضور رهبر در سازمان یک حضور صرفاً فیزیکی نیست، بلکه راه و طریقت او در همه جای سازمان جاری است و تمامی نیروها، مریدان روش و چارچوب‌های فکری او هستند. متأسفانه گاهی این خصوصیت رهبر در سازمان‌ها مورد توجه ویژه قرار نمی‌گیرد و مدیران زیادی هستند که به دلیل نداشتن همین ویژگی، هیچگاه در حیطه رهبر بودن پا نمی‌گذارند. آدم‌های مسئولیت‌پذیر در هر جا که لازم باشد حضور دارند، اما آدم‌های با کفایت از این هم گامی فراتر بر می‌دارند.

برخی از مدیران به اشتباه فکر می‌کنند ساختن فرهنگ یعنی این که کارکنان را وادار کنیم حتی در خفا و تنهایی هم مطابق میل ما رفتار کنند. اما اگر می‌خواهید کسی بشوند که شما می‌خواهید، اول باید سعی کنید خود واقعی‌شان را ببینند. قرار نیست فرهنگ، رفتار همه را باب میل شما کند، بلکه سیستمی از رفتارهاست که امیدوارید بیشتر آدم‌ها، بیشتر وقت‌ها از آن پیروی کنند. هیچ سازمانی هرگز نمی‌تواند ارزش‌هایش را ۱۰۰ درصد جامه عمل ببوشاند، اما عملکرد برخی از سازمان‌ها خیلی بهتر از بعضی دیگر است.

کارکنان هرگز فراموش نخواهند کرد که کار در شرکت شما چه حسی داشت و یادشان خواهد ماند که بعد از کار در اینجا، چه جور آدمی شدند. آنها شخصیت و اخلاق شرکت را همیشه با خودشان خواهند داشت. شما ارزش‌هایی که روی دیوار ردیف کرده‌اید، نیستید. حرف‌هایی که در جلسات می‌زنید، نیستید. حتی عقایدتان هم نیستید! شما اعمالتان هستید. اعمالتان می‌گوید شما چه کسی هستید.

البته داشتن فرهنگ عالی، برایتان شرکت عالی نمی‌آورد. اگر محصول و یا خدمت‌تان از بقیه بهتر نباشد یا محصول‌تان باب میل بازار نباشد، شرکت‌تان زمین می‌خورد و مهم هم نیست فرهنگتان چقدر خوب باشد. فرهنگ برای شرکت، مثل تغذیه و تمرین برای ورزشکار حرفه‌ای مشتاق است. اگر ورزشکار مستعد باشد، با وجود تغذیه نامناسب و رژیم غذایی نه‌چندان خوب هم موفق خواهد شد. اگر استعدادی نداشته باشد، تغذیه بی‌عیب و نقص و تمرین بی‌وقفه هم نمی‌تواند پایش را به مسابقات جهانی باز کند. اما وجود تغذیه و تمرین عالی، هر ورزشکاری را بهتر می‌کند.

این را بدانید که فرهنگ شرکت، بازتابی از ارزش‌ها، رفتارها و شخصیت رهبر و یا همان مدیرعامل سازمان است. پس در هنگام رهبری انسان‌ها، نقش یک سرمشق را برای آن‌ها دارید. حواستان باشد:

- چگونه رفتار می‌کنید؟
- چگونه تشویق می‌کنید؟
- چگونه بازخورد می‌دهید؟ اصلاً بازخورد می‌دهید؟
- چگونه در اتاق شما پشت سر دیگران حرف زده می‌شود؟
- چگونه باعث رشد انسان‌ها می‌شوید؟

فرهنگ را نمی‌شود یک بار آن را تدوین کرد و تا ابد نگهش داشت. نظامی‌ها جمله معروفی دارند که "اگر چیزی پایین‌تر از سطح استاندارد بیینی و کاری نکنی، استاندارد جدیدی وضع کرده‌ای". این حرف برای فرهنگ هم صادق است، اگر چیزی خلاف فرهنگ ببینید و خودت را به ندیدن بزیند، فرهنگ جدیدی را ایجاد کرده‌اید.

- فرهنگ یعنی تصمیم‌گیری شرکت در غیاب شما.
- فرهنگ یعنی فرضیات کارکنان برای حل و فصل مسائل روزمره.
- فرهنگ یعنی رفتار کارکنان در خلوت.

اگر فرهنگ را درست و اصولی نچینید، دو سوم آن اتفاقی و یک سوم دیگر اشتباهی خواهد بود. اگر پنجره‌ای شکسته باشد و هیچ‌کس هم به آن رسیدگی نکند، عابران به این نتیجه می‌رسند که این موضوع بسیار پیش‌پاافتاده است. چون هیچ‌کس به آن اهمیت نمی‌دهد و هیچ‌کس نیز مقصر و مسئول این خرابی شمرده نمی‌شود. بنابراین، پنجره‌های بیشتری را می‌شکنند و این حس هرج و مرج و خشونت طلبی از ساختمان‌ها به خیابان‌ها می‌آید و این پیام را می‌دهد که هرکس هرکاری که می‌خواهد، می‌تواند انجام دهد. مشکلات کوچک فرهنگ سازمانی، مثل حسادت‌ها، غیبت‌ها، دروغ‌ها، پشت سر همدیگر حرف زدن‌ها و... مصداقی از همان پنجره‌های شکسته هستند و سبب بروز مشکلات فرهنگی جدی‌تر و مهم‌تری خواهند شد.

بی‌فرهنگی در سازمان می‌تواند مسری باشد و حتی از یک پنجره شکسته شروع شود. اگر نیروها یاد گرفتند که رهبر سازمان با بی‌فرهنگی‌های موجود در سازمان نه تنها برخورد نمی‌کند، بلکه با رفتارهای خود آنها را مورد تمجید نیز قرار می‌دهد، ممکن است به راحتی به نمادهای بی‌فرهنگی دامن زنند و آن‌ها را به دیگران نیز انتقال دهند. می‌توانیم با صرف میلیون‌ها تومان، آموزش‌های جدیدی به افراد بدهیم و رفتارهای مناسبی را در آن‌ها ایجاد کنیم ولی اگر از این آموزش‌های ارائه شده حفاظت نکنیم، فقط یک روز دوام می‌آورند و بعد از بین خواهند رفت. اگر به کوچک‌ترین جزئیات محیط پیرامونتان در سازمان، توجه و رسیدگی نمایید و مراقب پنجره‌های شکسته باشید، می‌توانید کل شرایط موجود را

از گزند رفتارهای عاری از فرهنگ متعالی که می‌توانند رفته‌رفته به بی‌فرهنگی‌های بزرگ تبدیل شوند، دور سازید.

نقش شرایط و موقعیت پیرامونی در واداشتن افراد به کاری، از نقش خواسته قلبی و رضایت فکری فرد بیشتر است. شخصیت، مجموعه‌ای از عادت‌ها، تمایلات و علاقه‌هاست که در زمان‌ها و شرایط خاصی به هم مرتبط و وابسته می‌شوند. شخصیت افراد، مجموعه‌ای از ویژگی‌های ثابت و مرتبط به هم که به راحتی قابل شناسایی هستند، نیست.

حواستان به جو سازمان و فرهنگی که به آن دامن می‌زنید باشد، تا نیروها مشتاقانه به محل کارشان بیایند و نه از روی اجبار. این فرهنگ است که موفقیت یا شکست را تعیین می‌کند؛ نه فناوری و نه ابزار مطمئن‌تر.

رده‌ی پایین‌تر برای جلوگیری از سقوط و شکست بزرگ جمعی، هیچ چاره‌ای جز آن ندارد که به صراحت خطاب به رده‌ی بالا فریاد بزند: رفیق داری اشتباه می‌کنی! رده‌ی بالاتر باید بفهمد که تنها راه نجات دسته جمعی، دادن این آزادی به زیردست است که اشتباه او را، به صراحت بگوید. گذار از این وضعیت تنها در صورت پذیرش واقعیت‌های فرهنگی و خودآگاهی جمعی امکان‌پذیر است. با انکار یک آسیب فرهنگی تنها امکان سقوط افزایش می‌یابد.

سازمان‌ها زنده و پویا هستند و فرهنگ آنها هم همین‌طور است. بر این اساس، هر استخدام طی یک فرآیند معرفی دقیق فرهنگی صورت بگیرد و اصول فرهنگی در تصمیم‌گیری‌های روزانه ملاک قرار داده شوند و با فرهنگ سازمان مثل یک سند زنده برخورد شود نه یک دستورالعمل ثابت روی دیوار. قرار نیست فرهنگی که داریم را حفظ کنیم، بلکه می‌خواهیم آن را توسعه دهیم. هر فردی که به ما می‌پیوندد، به شکل دادن و تکامل بیشتر این فرهنگ کمک می‌کند.

قبل از تغییر فرهنگ سازمانی بهتر است مختصات فرهنگ را برای خودمان تعریف و تبیین کنیم. فرهنگ یعنی:

عذرخواهی نشانه‌ی ضعف نیست. کینه ورز نباشیم. لباس گران‌قیمت نشانه‌ی برتر بودن نیست. به جای قدرت صدا، قدرت کلامان را بالاتر ببریم. القاب ناپسند گذاشتن برای دوست، نشان صمیمیت نیست. تجربه‌هایمان را به اشتراک بگذاریم. وجدان کاری داشته باشیم. چشم و هم‌چشمی را کنار بگذاریم. تفاوت نسل‌ها را درک کنیم. آزادی ما نباید مانع آزادی دیگران شود. به دیگران زُل نزنیم! برای دیگران دعا کنیم. به اندازه از دیگران سوال بپرسیم تا دروغ نشنویم. در دوره‌ی‌ها کسی را سوژه‌ی غیبت کردنمان قرار ندهیم. در جمع از کسی سوال شخصی نپرسیم. کتاب بخوانیم. زود قضاوت نکنیم. سرزنش نکنیم. بانمک بودن به معنی مورد تمسخر قرار دادن و تخریب دیگران نیست. با یکدیگر با احترام برخورد کنیم. گذشت داشته باشیم. فرهنگ یعنی به حریم خصوصی دیگران سرک نکشیم.

با تاملی در زندگینامه انسان‌های بزرگ، متوجه می‌شویم که آنها معمولاً صفت والای یکرنگی را سرلوحه زندگی و کار خود قرار داده بودند. یکرنگی از آن دسته صفاتی است که معمولاً در فرهنگ سازمانی شرکت‌ها بسیار کم‌رنگ شده است. موضوعی که می‌تواند به مرور زمان باعث شود تا صفت بسیار گستاخ‌دورویی جای صداقت و یکرنگی را بگیرد. اگر در سازمانتان یکرنگی دیدید، می‌توانید از آن شخص حمایت کنید تا دیگران بیاموزند برای شما دورویی ارزشی ندارد. معمولاً انسان‌های یکرنگ دارای صفات زیر هستند:

- نگران محبوبیت خود نیستند.
- پای اعتقادات خود می‌ایستند.
- محکم و مقاوم هستند.
- دوستان صمیمی دارند.
- قابل اعتماد هستند.
- با دیگران مهربان هستند.
- در بدترین شرایط نیز صداقت خود را حفظ می‌کنند.
- با دیگران با احترام رفتار می‌کنند.
- درباره دیگران قضاوت نمی‌کنند.
- اعمال آنها رساتر از سخنان آنهاست.
- مسئولیت کارهای خود را به عهده می‌گیرند.
- توقع ندارند.
- عدالت برای آنها مهم است.
- نسبت به دیگران صبور هستند.
- با خودشان صداقت دارند.

مولفه اصلی فرهنگ باید صداقت باشد. زیرا صداقت نیز مانند اعتماد باعث می‌شود افراد برای تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد مشارکت به یکدیگر متکی شوند. اگر صداقت در ارتباطات سازمان شما خدشه‌دار شد، فاتحه فرهنگ آن سازمان را بخوانید.

شما به عنوان یک رهبر باید صداقت در گفتار و رفتار را از خودتان و تیم مدیران ارشدتان شروع کنید. با هر بی‌صداقتی به شدت برخورد کنید و آدم‌های صادق رو تشویق و بالا ببرید. برای تغییر فرهنگ سازمان با برنامه عمل کنید:

- رفتارها را تغییر دهید، به تبع آن طرز فکرها هم تغییر خواهند کرد.
- روی چند رفتار حیاتی خاص تمرکز کنید.
- رهبران غیر رسمی و معتمد را به کار بگیرید.
- مسئولیت‌ها همچنان باید بر عهده رهبران رسمی باشد.

- رفتارها را به اهداف کسب و کار متصل کنید.
- آثار اقدامات را به سرعت به نمایش بگذارید.

اگر متوجه شدید که در فرهنگی رهبری می‌کنید که در آن انتقاد کردن بیشتر از یاری کردن است، تصمیم بگیرید پاداش دادن به انتقاد را متوقف کنید. در تیم یا شرکت شما کسی نباید اجازه انتقاد داشته باشد مگر اینکه به نوبه خود دیدگاهی را مطرح کند. اگر قصد دارید چیزی را خراب کنید، باید برنامه مشخصی برای بازسازی آن به شکلی قوی‌تر و اساسی‌تر ارائه دهید.

اگر به رفتار نیروی خود انتقاد می‌کنید (البته در جلسه خصوصی)، باید حتما رفتار بهتری را به او آموزش دهید و ضمناً خود نیز به آن رفتار آراسته باشید. یادمان باشد گفتگوی باز و صادقانه‌ای که در آن همه احساس می‌کنند می‌توانند آزادانه پیشنهاد بدهند و مشارکت کنند، خلاقیت برانگیز است. اما اجازه انتقاد دادن به بالای گود نشین‌ها که حاضر نیستند وارد گود شوند مانع نوآوری می‌شود. انتقاد اغلب از ترس یا احساس بی‌ارزشی بر می‌خیزد و چون نورافکن را از روی ما بر می‌دارد و بر کسی دیگر متمرکز می‌کند، احساس امنیت بیشتر، و بهتر از دیگران بودن را به ما منتقل می‌کند. به عنوان یک رهبر یا یک مدیر سعی کنید به جای فرهنگ انتقاد، فرهنگ یاری رساندن برای جلوگیری از بروز مجدد اشتباهات را نهادینه کنید.

"بدگمانی" و "زخم زبان" دو عنصر منفور کار تیمی هستند که در بالای گود می‌نشینند و می‌گویند لنگش کن! آنها کارت‌های رایگان خروج از مشارکت هستند. هر وقت این دو از کنارتان رد می‌شوند، ردی از احساسات جریحه دار شده، خشم، سردرگمی و رنجش از خود برجای می‌گذارند. با این ۳ روش به پادزهر بدگمانی و زخم زبان مسلح شوید:

- روشن‌بینی و مهربانی (بدون حد و مرز)
 - شجاعت ورزی در گفتن منظورمان (البته منظورمان همان است که بر زبان می‌آید)
 - پرورش امید، زیرا پشت زخم زبان و بدگمانی، ناامیدی نهفته است.
- در جایگاه یک رهبر و یا مدیر ارشد، هیچگاه نباید به بدگمانی و زخم زبان پاداش دهید و یا حتی آنها را مجاز شمرد.

بسیاری از تغییرات اجتماعی و سازمانی حاصل "نه گفتن" است. نه گفتن به تکرار و تقلید، نه گفتن به عادات و آدم‌های سمی و نه گفتن به تبعیت کورکورانه. هر سازمانی که بر تک فکری، تک‌گویی و تک‌صدایی تاکید کند، در معرض خطر تبعیض است. از این پس به جای آن که هر کسی که به گونه‌ای متفاوت از ما در سازمان فکر می‌کند را "دگراندیش" بدانیم و بنامیم، یک فرصت و نعمت تلقی کنیم. شاید او همان فردی باشد که با متفاوت فکر کردنش می‌تواند مسیر سازمان ما را عوض کند. نه گفتن به سازمانی با فرهنگ کار سمی، بله گفتن به آرامش ذهنی شماست.

رهبر سازمان، با اعمال و رفتارش فرهنگ را می‌سازد و نه با سخنرانی‌هایش. یکی‌کردن حرف و عمل وقتی حرفت‌ان با حرف دلتان یکی باشد، خیلی ساده‌تر می‌شود. فرهنگ سازمان باید نمودی از حساسیت‌های رهبرش باشد. مهم نیست چقدر دنبال ایجاد محیط یادگیری، صرفه‌جویی یا کار کردن افراد تا دیروقت باشید، اگر خودتان ذاتاً آن‌گونه رفتار نکنید، شرکت هم آن‌گونه نخواهد شد.

شما به دیگران یاد می‌دهید چطور با شما برخورد کنند. وقتی شما تغییر می‌کنید آنها هم تغییر می‌کنند. هنگامی‌که شروع به احترام گذاشتن به خودتان می‌کنید در واقع به دیگران نحوه محترمانه برخورد کردن با خودتان را می‌آموزید. (وقتی در روابط قدرتمندانه ظاهر می‌شوید، دیگران یاد می‌گیرند با فرد توانمندی روبرو هستند.)

می‌خواهید اعضای تیم خود را تغییر دهید؟ بهترین راه تحول آنها، ایجاد دگرگونی در خود شما است. (تو بهتر شو تا دیگران برخورد بهتری با تو داشته باشند. از قدیم گفتن، آدم حسابی باید سر حرفش بمونه. اگر می‌خواهی زیر قولت بزنی، اصلاً حرفی نزن بهتره)

هیچ فرهنگی بدون مشارکت مشتاقانه رهبرش شکوفا نمی‌شود. هر چقدر هم عناصر فرهنگی‌تان را خوب طراحی کرده باشید، برنامه‌ریزی خوبی برایش داشته باشید و رویش پافشاری کنید، رفتار متناقض یا متظاهرانه رهبر، همه چیز را خراب می‌کند. باید به خاطر جا انداختن عناصر فرهنگی، مدام در تکاپو بود و خسته نشد تا این طور بتوان اعتماد کارکنان را جلب کرد. فرهنگی دوام می‌آورد که بازتاب ارزش‌های واقعی رهبرش باشد، نه صرفاً ارزش‌هایی که به نظر او الهام بخش‌اند، زیرا که رهبر عمدتاً با نمونه بودن و اعمالش فرهنگ را می‌سازد.

به همین سبب است که رهبران پرشور، بی اندازه موثرند. رهبری که مهارتی اندک اما عشق و علاقه ای سرشار داشته باشد از رهبری که عشق و علاقه‌ای اندک و مهارت‌های فراوان داشته باشد، بهتر عمل می‌کند. صد البته این اشتیاق منجر به کسب مهارت‌های بیشتر نیز خواهد شد.

کارشناسان وقت فراوانی صرف می‌کنند تا راز کامیابی آدم‌های موفق را دریابند. آنان بیشتر به مدرک‌ها، هوش، تحصیلات و عوامل دیگر توجه می‌کنند. اما نقش شور، شعور، شوق و عشق از چیزهای دیگر بیشتر است و هیچ چیز جای آن را نمی‌گیرد. رهبری که با شور و شوق به میدان آید، معمولاً با شور و شوق روبرو می‌شود. رهبران بزرگ اینگونه بوده‌اند که با اهداف خود نفس کشیده‌اند، خوابیده‌اند و زندگی کرده‌اند. در یک کلام، همه ذهن و فکرشان اهدافشان بوده است. کاری را انجام دهید که از فرط اشتیاق به آن و شور و شوق برای رسیدن به آن، لحظه‌ای از آن غافل نمانید. رهبران بزرگ از شوق رسیدن به اهداف گاهی اوقات خود آستین بالا زده و در فرآیندها وارد می‌شوند.

اعتماد و ارتباط

بدون اعتماد، ارتباط شکل نمی‌گیرد. اگر کسی به شما کاملا اعتماد داشته باشد، به هیچ‌گونه توضیح یا صحبتی درباره اقدامات شما نیاز نخواهد داشت. چون مطمئن است که هر کاری می‌کنید در جهت خیر و صلاح خودش است. از طرفی اگر به شما سرسوزنی اعتماد نداشته باشند، هر مقداری از صحبت، توضیح و یا استدلال روی آنها تاثیر نخواهد گذاشت. چون محال است حرفتان را باور کنند و فکر کنند به نفع آنها کاری کرده‌اید. دیوار بی‌اعتمادی پرسنل به خودتان را، با چهار کار زیر تخریب کنید:

۱. احترام و توجه به کارمندان
۲. صرف وقت برای کمک به کارمندان
۳. صداقت و شفافیت درباره عملکرد کارمندان
۴. پذیرفتن اشتباهات خود و تلاش برای بهبود شرایط

اگر از کارمندان درباره وضعیت کار پرسیدید و جواب او برای چندین هفته "همه چی خوب پیش میره" بود، بدانید که او دوست ندارد از جزئیات با شما حرف بزند چون اعتمادی به شما ندارد. بالا بردن سطح اعتماد در بین اعضای تیم، مستلزم تجربیات خوب و مکرر است. اینکه تشخیص دهند شما این حرف را از روی علاقه و محبت گفته‌اید و نه از روی بغض و بدخواهی. چند نفر از کارکنانتان، شما را به عنوان یک دوست می‌شناسند و نه صرفا یک مافوق؟

اگر سه شرط زیر برقرار است، شما به درستی مهره اعتماد را در صفحه شطرنج ارتباطات جابه‌جا کرده‌اید:

- کارمندان مرتبا توجه‌تان را به بزرگ‌ترین چالش‌هایشان جلب کنند: اگر کارمند درگیر وظیفه یا ماموریت خاصی باشد، درباره آن با شما حرف می‌زند تا با هم روی آن کار کنید. اگر در همکاری با دیگران دچار مشکل شده باشد، شما اولین کسی هستید که موضوع را از زبان خودشان و نه شایعات، می‌شنوید. اگر موضوعی ذهنشان را مشغول کرده و شب‌ها به خاطر آن نمی‌خوابند، در موردش با شما صحبت خواهند کرد.
- بتوانید با کارمندان خود مرتبا به صورت دو طرفه بازخوردهای انتقادی بدهید: اگر کارمندی کاری می‌کند که به نظر شما موفق و بزرگ نیست، آیا برای بیان مستقیم مخالفت خود راحت‌اید؟ اگر او احساس کند شما اشتباهی مرتکب شده‌اید، آن را با شما در میان می‌گذارد؟ برای مثال: "وقتی هفته پیش فلان حرف رو زدی، احساس کردم واقعا طرح و برنامه‌ام رو درک نکردی."

- کارکنان مشتاقانه برایتان کار کنند: یکی از حقیقی‌ترین شاخص‌های استحکام رابطه شما این است که کارمندان در صورت داشتن حق انتخاب، باز هم شما را به عنوان مدیر آتی خود بخواهند.

این ذات انسان است که می‌خواهد مدیرش درباره او افکار مثبتی داشته باشد. اگر کارمندان شما از احساس حقیقی‌شان چیزی نگویند، نمی‌توانید به آن‌ها کمکی کنید. ممکن است نشانه‌ها و هشدارهای زود هنگام را از دست بدهید که در ادامه مسیر به مشکلات بزرگ‌تری ختم می‌شوند. نارضایتی افراد نهفته باقی می‌ماند تا اینکه روزی شما را با استعفای خود شگفت‌زده می‌کنند. اغلب اوقات آنها علاوه بر شرکت، خود شما را نیز ترک می‌کنند. شما باید با برقراری رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد، از کوری خود جلوگیری کنید. رابطه‌ای که در آن کارکنان احساس کنند می‌توانند با شما کاملاً صادق باشند، چون شما به آنها اهمیت می‌دهید.

باید به افراد اعتماد کرد و گرنه زندگی غیرممکن می‌شود. این موضوع در مورد همه روابط صدق می‌کند، دوستی، ازدواج، شراکت و ارتباط بین مدیر و کارمند. البته گفتن آن از انجام دادنش آسان‌تر است، مخصوصاً زمانی که نسبت به دیگران مسئولیت بیشتری دارید. مهم نیست که آن را چگونه تقسیم می‌کنید، چون شما مافوق و رئیس پرسنلتان هستید، شما اثر بیشتری بر روزمرگی آنها دارید تا آن‌ها بر شما. یعنی مسئولیت برقراری رابطه مبتنی بر اعتماد، بیشتر بر دوش شماست تا آن‌ها. اگر نتوانید احساس اعتماد در آنها ایجاد کنید، ممکن است از احساس حقیقی‌شان هیچگاه برای شما نگویند و نتوانید به آنها کمک کنید. آنها هم چون نمی‌خواهند اعتماد شما به خودشان را مخدوش کنند، مشکلات به وجود آمده در کارها را به شما منتقل نمی‌کنند و سرانجام دودش در چشم شما خواهد رفت. آیا به عنوان یک مدیر، مطمئن هستید که کارکنانتان به شما اعتماد دارند؟

مراجعه نکردن کارکنان به شما نشانه‌ای از عدم اعتماد و یا حتی نداشتن حس خوب از مواجهه با شماست. (دریافت هیچ پیامی خود یک پیام است) با هر یک از اعضای تیم به صورت یک به یک دیدار داشته باشید و وقت بگذار تا متوجه شوید که:

- آیا آن‌ها از کار خود راضی هستند یا خیر؟
- اهداف شغلی و حرفه‌ای آن‌ها چیست؟
- شما چه کاری می‌توانید برای چالشی و جذاب شدن کار آن‌ها انجام دهید؟

همچنین ضروریست عواملی را که باعث برانگیخته شدن آنها می‌شود را کشف کنید. زمانی که به برقراری ارتباط به صورت جلسات رودررو با اعضای تیم می‌پردازید، به گونه‌ای معقولانه این کار را انجام بدهید تا این حس را در افراد ایجاد شود که این روابط ادامه خواهند داشت و پایدارند. همچنین می‌توانید مدیریت از طریق قدم زدن در محیط کار را تمرین کنید، گاهی دفتر خود را ترک کنید تا اگر افراد در انجام وظایف یا پروژه‌هایشان به کمک احتیاج داشتند به آن‌ها کمک کنید.

میزان توجه و واکنش شما به مسائل و موضوعات برای تیم بسیار مهم است. اگر با افراد تیم خود ملاقات می‌کنید و در این حین، اجازه می‌دهید اعلان‌های مختلفی همچون پیامک‌ها، پیام‌های فوری مسئول دفتر و تماس‌ها، مدام حواس شما را پرت کنند، به تیم خود می‌گویید که این چیزها برای شما مهم‌تر از آنها هستند. وقتی مردم احساس ارزشمندی نمی‌کنند، به شما اعتماد نخواهند کرد، یا به خود زحمت نمی‌دهند که مسائل را به شما انتقال دهند، مگر اینکه احساس کنند توجه شما را کاملاً جلب خواهند کرد. وقتی به افراد خود نشان می‌دهید که برای نشست خود با آنها ارزش قائل هستید، ارتباط و تعاملی قوی با آنها خواهید ساخت.

شاه کلید برقراری ارتباطات موثر، دقت به خرج دادن در شناخت مخاطبان است. ارتباط‌گران توانا می‌دانند که با مخاطبان ناشناخته نمی‌توان ارتباطی موثر برقرار کرد. وقتی که با مردم خواه اشخاص و خواه تیم‌ها، ارتباط برقرار می‌کنید، از خود بپرسید که: مخاطب من کیست؟ پرسش‌های او چیست؟ چه مقصودی در کار است؟ و چه قدر وقت دارم؟ اگر می‌خواهید ارتباطی قوی برقرار کنید خود را به جای مخاطب بگذارید.

ارتباط فقط از راه آنچه می‌گویید برقرار نمی‌شود، چگونگی گفتن نیز اهمیت دارد. کلید در ارتباط، سادگی است، سعی نکنید که مردم را با ادای واژگان پرطمطراق (تجملی) یا جمله‌هایی پیچیده تحت تاثیر قرار دهید. اگر می‌خواهید با مردم ارتباط برقرار کنید به زبانی ساده سخن بگویید. صداقت، نخستین گام در راه برقراری ارتباط است. برای نشان دادن صداقت به مخاطب یا مخاطبان دو راه وجود دارد:

- به آنچه می‌گویید اعتقاد داشته باشید.
- و در زندگی به آنچه می‌گویید عمل کنید.

یکی از مهمترین مهارت‌هایی که هر رهبری باید به آن مسلط شود، توانایی برقراری ارتباطات اثربخش در سطح عالی است. اگر رهبر نتواند پیامی را به روشنی برساند و دیگران را برانگیزد که بر اساس آن عمل کنند، بود و نبود پیامش یکسان است. رهبر باید بتواند دیگران را از دانش و ایده‌های خود بهره‌مند سازد و قادر باشد که روح شور و شوق خود را در دیگران بدمد.

بارزترین ابزار در جعبه ابزار مدیران کارکنان آنهاست. واقعیت این است که هر چند این ابزار کارآمد در جعبه‌ابزار مدیران وجود دارد، اما به همان نسبت هم به کارگیری آن دشوار و نیازمند تخصص و مهارت است.

در گذشته، مدل رابطه یک کارمند با مافوق ارشد خود، یکی از تاثیرگذارترین فاکتورهای بود که در لذت بخش بودن کار برای کارمند نقش داشت. به مرور زمان، این روند با تغییراتی مواجه شده است.

در سال‌های اخیر، رابطه‌ای که با همکاران برقرار می‌شود، در میزان رضایتمندی از کار نقش تاثیر گذارتری را یافته است. بخشی از این رویکرد به خاطر نیروی کار جوان و تحصیلکرده‌ای است که وارد بازار کار شده‌اند. جنبه دیگر این است که در بسیاری از تنظیمات سازمانی، تعداد زیادی از همکاری‌های بین واحدی وجود دارد که بیش از یک رابطه‌ی تعریف شده را تشکیل می‌دهد. برخی از روش‌هایی که به ایجاد رابطه‌ی مثبت با همکاران و مدیر در محیط کار منجر می‌شوند:

- قدردان باشید: کمتر پیش می‌آید که کارمندان از مدیران و سرپرستان خود قدردانی کنند. آنها اغلب با شکایت‌ها و مشکلات مواجه می‌شوند که انتظار دارند به آنها رسیدگی کنند. گاهی اوقات از آنها تشکر کنید و دلیل این تشکر خود را مشخص کنید.
- مراقب باشید: یکی از رایج‌ترین شکایاتی که به ویژه در برخورد افراد در سنین مختلف به گوش می‌رسد، احساس بی‌احترامی است. اکثر ما انسان‌ها نمی‌دانیم که چه چیزهایی باعث حس بی‌احترامی می‌شود، اما کاملاً آن را احساس می‌کنیم. به روش محترمانه‌ای درباره‌ی فعالیت‌های مدیر خود حرف بزنید تا چنین احساسی در او شکل نگیرد.
- شفاف باشید: اگر می‌خواهید درباره‌ی موضوع نگران کننده‌ای حرف بزنید، باید آن را به صورت کاملاً شفاف بیان کنید و از ابهام و کلی‌گویی پرهیز کنید. این رویکرد باعث می‌شود که مدیر شما به آن موضوع رسیدگی کند.
- مسئولیت‌پذیر باشید: کار خود را به خوبی انجام دهید و نشان دهید که برای هر کاری آماده هستید. زمانی که کار با کیفیتی را ارائه می‌کنید، باعث می‌شود که سرپرست یا مدیر شما نیز وجهه‌ی خوبی را به دست آورد.

هدف از برقراری ارتباط مثبت با رئیس یا مدیر، چابک‌سازی کردن برای به دست آوردن موقعیت بهتر نیست. هدف این است که رابطه‌ی سالم، مثبت و با احترام متقابلی شکل بگیرد که در نهایت به ارتباط بهتر منجر می‌شود. این رویکرد باعث می‌شود که در شرایط عدم توافق، به خوبی با هم همکاری کنید و در واقع شراکتی را تشکیل می‌دهید که در شرایط سخت، از هم پشتیبانی و حمایت می‌کنید.

با هر کس از دنیای خود او حرف بزنید. اگر می‌خواهید شنونده خوبی باشید علایق مشترک با مردم پیدا کنید. دفعه بعد که کارمندان را می‌بینید، آماده باشید، که چند سوال از احوال شخصی او بپرسید. سعی کنید او را بهتر بشناسید و زمینه‌های مشترک با او پیدا کنید تا عمیق‌تر ارتباط برقرار کنید. رهبران پیش از آن که دست مردم را بفشارند، قلب آنها را تسخیر می‌کنند. اما پیش از آن که رهبری بتواند قلب کسی را به دست آورد باید بداند که چه چیزی در درون آن است. این کار از راه گوش دادن میسر می‌شود. رهبران ضعیف رغبتی به گوش دادن ندارند.

بیش از نیمی از مسائل مدیران و رهبران ناشی از ارتباطات غلط است. بیشتر مسائل و مشکلات ارتباطی ناشی از گوش ندادن است. در گوش دادن دو منظور وجود دارد: ارتباط با مردم و خبر شدن از

چیزی که از آن خبر ندارید. طوری صحبت کنید که دیگران عاشق گوش دادن به حرف شما باشند و طوری به حرف دیگران گوش کنید که عاشق حرف زدن با شما باشند.

سختی کار، چیدن ساختار سازمانی نیست. سختی کار برقراری ارتباط بین آدم‌ها در ساختاری است که طراحی کرده‌اید.

وقتی سازمانی بزرگ می‌شود، ارتباط به بزرگترین چالشش تبدیل می‌گردد. اگر کارکنان به رهبرشان اعتماد داشته باشند، ارتباط بسیار اثربخش‌تر می‌شود.

شنیدن

کاریزما، وابسته به خوب شنیدن است. معمولا افراد کاریزماتیک، کاملا حضور دارند و متمرکز هستند. شما می‌توانید شدت توجه آنها را حس کنید. مشتاقانه حرف‌های شما را گوش می‌دهند. هر چیزی که می‌گویید را جذب می‌کنند. زبان بدن او حس گوش‌دادن کامل حرف‌های شما و اینکه حرفتان را فهمیده است، را بیان می‌کند. افراد اگر این حس را پیدا کنند که شما کاملا در کنار آنها حاضر هستید، به حرفشان گوش می‌دهید و آنچه می‌گویند را درک می‌کنید، در ذهن آنها شما به عنوان شخصی کاریزماتیک ظهور می‌یابید.

در یک فرهنگ کاری خوب همه صداها شنیده شده و ارزش گذاری می‌شوند. افراد از شنیده شدن حرف‌هایشان لذت می‌برند، پس گوش کنید، فعالانه گوش کنید.

چقدر در مورد شنیدن موثر می‌دانید؟ چقدر از زمان خود را صرف شنیدن درد و دل‌ها می‌کنید؟ دسترسی به شما برای صحبت کردن، آسان است یا مسیری سخت دارد؟ چقدر نظرات کارکنان برای شما مهم است؟ و یا چند وقت یکبار در زندگی کسی واقعا به حرف‌های شما گوش می‌دهد؟ یعنی بدون این که حواسش به جای دیگری پرت شود، بدون این که وسط حرف شما بپرد، بدون این که جمله‌هایتان را برای شما تمام کند، بدون آن که حس تعجیل را در شما ایجاد کند یا بخواهد نظراتش را به زور در ذهن شما بچپاند!

چند تکنیک ساده ولی بسیار تاثیر گذار در گوش دادن فعال:

- تشویق کردن: در تشویق کردن به دنبال این هستیم که به گوینده برسانیم که به آن چه می‌گوید علاقمندیم و همچنین او را تشویق به ادامه سخن گفتن کنیم. برای انجام این فن، طی گفتگو از کلمات غیر تعهدی و با لحن صدای مثبت استفاده کنید مثل، "بله می‌فهمم"
- بیان مجدد یا واضح کردن: در این تکنیک به دنبال این هستیم که آیا آنچه منظور گوینده بوده با درکی که برای ما اتفاق افتاده یکی است؟ به این منظور صحبت‌ها و ایده‌های گوینده را تکرار کنید مثلا، "اگر خوب فهمیده باشم نظر شما این است که..." یا "شما گفتید که...". همیشه با یک سوال تمام کنید "آیا درست متوجه شدم؟"، اگر درست متوجه نشده باشید مخاطب شما می‌تواند آنچه که از قلم انداخته‌اید را اضافه کند و یا در قسمت‌هایی که اشتباه کردید شما را اصلاح کند.
- خلاصه کردن: یکی از سازنده‌ترین روش‌ها برای نشان دادن گوش دادن واقعی خلاصه سازی است. خلاصه سازی نوعی چکیده کردن صحبت‌هایی است که مراجع به شما گفته است. توجه کنید که این یک خلاصه است نه صرفا یک تکرار. مثلا، "پس آگه بتونم صحبت‌های شما را خلاصه کنم..." یا "ایده‌های اصلی که گفتی اینها هستند..."

- بازخورد: بازخورد یعنی این که صحبت‌های مراجع را با کلام خودمان به او منعکس کنیم و همینطور احساسات او را. این به مخاطب این احساس را می‌دهد که عمیقا او را درک کرده‌ایم مثلا، "به نظرم در مورد اون ماجرا خیلی هیجان زده شدی..." یا "شما احساس می‌کنید که..."

گوش دادن از اعماق جان آن طورها هم که می‌گویند سخت نیست، اساسا تنها چیزی که لازم دارد تمایل به ترک این تصور است که از قبل احساس طرف مقابل و راه حل مشکل او را می‌دانیم. یعنی درباره گوینده قضاوت نکنیم یا فرضیه نسازیم بلکه حقیقتا روی شنیدن آنچه می‌گوید متمرکز شویم. تمرین برای تقویت مهارت خوب گوش دادن موجب جذب دیگران می‌شود. همه‌ی افراد شنونده‌های خوب را دوست دارند و از بودن با آنها لذت می‌برند و به آنها اعتماد می‌کنند و این سرآغاز شکل‌گیری یک رابطه همدلانه و محکم است.

نظرخواهی

چند بار در موقعیتی بوده‌اید که در آن رئیس‌تان به وضوح نشان داده است که علاقه‌ای به شنیدن هیچ دیدگاه دیگری جز دیدگاه‌های خودش، ندارد؟ بهترین رهبران، کارمندان خود را برای وارد شدن به بحث و مناظره ترغیب می‌کنند. آن‌ها می‌خواهند بدانند که ممکن است چه اتفاقات ناگواری پیش بیاید، قبل از آنکه آن رویداد واقع شود. بدین صورت، می‌توانند تصمیمات مقتضی را اتخاذ کنند. خاموش نگه داشتن گروه می‌تواند اثر جانبی منفی دیگری نیز داشته باشد و آن این است که بهترین افراد معمولاً سازمان را ترک می‌کنند؛ آنگاه است که شما با مردان و زنان بله قربان گو احاطه می‌شوید و آن اندک مشاوره و نصیحتی که ممکن است از آن‌ها دریافت کنید، احتمالاً مفید نخواهد بود. (رهبران بزرگ شیفته یک بحث خوب هستند)

سندرم سکوت سازمانی (Organizational Silence) پدیده‌ای است که در آن کارکنان سازمان به علل مختلف از اظهار نظر در مورد مسائل سازمان خودداری کرده و سکوت اختیار می‌کنند. سکوت یک علامت بسیار مهم بیماری، استرس، پیری، افسردگی یا ترس در سازمان به‌شمار می‌رود و رهبران باید در اولین فرصت عامل آن را ردیابی و برطرف نمایند. بی‌توجهی به این موضوع می‌تواند سبب اتفاقات وخیم تر و حتی مرگ سازمان شود.

مهمترین علل سکوت سازمانی عبارتند:

- ترس از عواقب اظهار نظرها: شامل تنبیهات، بی‌نصیب بودن از امتیازات، برکناری از سمت و پست سازمانی و...
- ترس از بی‌توجهی مدیر ارشد و بلا استفاده ماندن نظریات و ایده‌ها: در بدترین حالت مدیران ممکن است حتی نظرات ارائه شده را نخوانند و در بهترین حالت ممکن است مدیر ارشد این نظرات را بخواند ولی با دلایل ناکافی یا مصلحت‌های غیرقابل توجیه اقدام به رد ایده ارائه شده بنماید.
- بدون پاداش گذاشتن ایده‌ها: وقتی که سازمان برای ایده‌های ارائه شده که مورد استفاده هم قرار گرفته و اثر بخش بوده‌اند پاداشی پرداخت نمی‌کند.

احساس ترس و ناامنی مهم‌ترین علل سکوت در سازمان تلقی می‌گردند. شکل بسیار بدتر سکوت سازمانی وقتی است که کارکنان سازمان به ظاهر فعال و پر سر و صدا هستند ولی آن‌ها از اظهار نظرهای واقعی و اقدامات مناسب و کارشناسی شده خودداری می‌کنند و در برخوردها چیزی را می‌گویند یا کاری را انجام می‌دهند که مدیر ارشد سازمان می‌خواهد. متخصصان علم مدیریت از پدیده سکوت سازمانی با عباراتی چون خطرناک یا مضر نام می‌برند. یکی از مهم‌ترین وظایف رهبران

در تیم‌ها و سازمان‌ها، عمل کردن به شکلی است که افراد از اظهار نظر پیرامون مسائل مختلف نهراسند و احساس تعلق آنها به سازمان با پیشنهادهایشان نمود پیدا کند.

وقتی کارمندان پرشور در سازمان ساکت می‌شوند، معمولا این سیگنال در حال ارسال است که محیط کار به محیطی بسیار ناکارآمد تبدیل شده است. طبق تحقیقات شش نوع انگیزه متفاوت برای سکوت کردن کارمندان وجود دارد:

- سکوت منحرف از مسیر: این نوع سکوت به معنای دریغ کردن اطلاعات حیاتی با هدف سرپیچی کردن از دستورات سازمان یا در خطر قرار دادن دیگران است.
- سکوت رابطه‌ای: زمانی اتفاق می‌افتد که یک کارمند به این دلیل که نمی‌خواهد رابطه‌اش را با فرد یا افرادی خراب کند یا عواقبی متوجه روابطش باشد، سکوت می‌کند.
- سکوت تدافعی: نیز برای مواقعی است که کارمند از عواقب صحبت کردن بترسد یا حس کند که اگر چیزی بگوید، پیامدهای ناگواری در انتظارش خواهد بود.
- سکوت از روی کم‌رویی: زمانی اتفاق می‌افتد که کارمند با کمبود اعتماد به نفس یا نبود تکانه‌های شخصی و درونی برای گفتن دیدگاه‌ها و اطلاعاتش روبه‌رو باشد.
- سکوت بی‌اثر: زمانی اتفاق می‌افتد که کارمند گمان می‌کند، اطلاعاتی که دارد به اندازه کافی مهم نیست یا اگر آن‌ها را ارائه بدهد، تغییر خاصی ایجاد نمی‌کند.
- سکوت بی‌قید و بند: شبیه سکوت رضایت‌مندانه است که در آن، کارمند یا علاقه‌ای به ارزش‌های سازمان ندارد یا از قید و بند آن رهاست. (البته بین این دو نوع سکوت نیز تفاوت کوچکی وجود دارد؛ چرا که در سکوت رضایت‌مندانه کارمند به دلیل نداشتن تعامل با سازمان، توانایی ایجاد تغییر را ندارد؛ در حالی که در سکوت بی‌قید و بند، علاقه‌ای برای ایجاد تغییر وجود ندارد.)

بهترین رهبران، بدون هیچ استثنایی، همیشه به دنبال یافتن ایده‌های جدید هستند و از افرادی که برایشان کار می‌کنند همین توقع را دارند. کلید کار، در پرورش نوآوری و ایجاد فضایی باز است؛ اما ممکن است بپرسید چگونه؟ پاسخ "با تشویق ریسک‌پذیری و قانون شکنی مداوم" است. چه کاری را درست انجام می‌دهیم و چه کاری را غلط؟ بروید و کاری جدید را امتحان کنید! این رهبران هیچگاه به وضع موجود رضایت نمی‌دهند. برای ایشان، تغییر یک هنجار است. حتی گاهی شرح شغل هم ندارند. به آنها براساس کار مورد نیاز و فرد در دسترس، در پروژه‌های مختلف، کار محول می‌شود. این اقدام خلاف اقدامات سنتی منابع انسانی است؛ اما بازتابی از ذهنیت نوآورانه‌ای هستند که رهبران بزرگ در همه کارهایشان اعمال می‌کنند.

یکی دیگر از مهمترین وظایف رهبران برای ایجاد تیم‌های اثربخش و با بهره‌وری بالا در سازمان، ایجاد محیطی با امنیت روانی است که در آن افراد بدون نگرانی در مورد چگونگی واکنش دیگران،

می‌پرسند، بازخورد می‌دهند، اشتباهاتشان را می‌پذیرند و یا ایده جالب خود را به راحتی مطرح می‌کنند.

به بیان ساده، امنیت روان شناختی:

- بازخوردهای سخت، و گفتگوهای دشوار را ممکن می‌کند بدون اینکه نیازی به پنهان کردن حقیقت باشد.
- در این محیطها، افراد باور دارند که اگر مرتکب اشتباهی بشوند دیگران آنها را تنبیه نخواهند کرد یا توانایی‌شان را دست کم نخواهند گرفت.
- آنها همچنین باور دارند که وقتی کمک یا اطلاعات می‌خواهند توسط دیگران ناراحت و تحقیر نمی‌شوند.
- این باور وقتی ایجاد می‌شود که افراد به یکدیگر اعتماد می‌کنند، احترام می‌گذارند و این امر به وجود آورنده این اطمینان است که تیم کسی را به خاطر ابراز نظر، خجالت زده، طرد و یا تنبیه نمی‌کند.

متأسفانه برخی از مدیران هستند که در جلسات یک هنر بزرگ دارند و آن هنر، همانا به هم ریختن روح و ذهن طرف مقابل است!

- تحقیر نظر طرف مقابل با استفاده از یک ادبیات نیش‌دار که زهر آن تا مدت‌ها روح شخص را آزرده می‌سازد.
- کم توجهی به نظرات و دلایل طرف مقابل با انواع شیوه‌های زبان بدن. مثلاً کار کردن با موبایل یا بردن امتداد نگاه به نقطه‌ای دیگر.
- از بالا به پایین صحبت کردن و حکم کردن. معمولاً در کالبد فکری این مدیران منطق جایی ندارد و با اینکه جریان جلسه کاملاً بر اساس حرفهای منطقی است، ولی این جمله را از آنها می‌شنوید: همین که من می‌گویم. یا همین که من گفتم اجرا شود!
- مدیرانی که امروز برایشان از یک روش صحبت می‌کنید و آنها کاملاً وقت می‌گذارند که به تو اثبات کنند خودشان درست می‌گویند و تو متوجه نیستی. اما فردا می‌بینی همان روش تو را به نام خودشان اجرا می‌کنند و هفته بعد اگر صحبتی در این زمینه با آنها داشته باشی، کاملاً منکر پیشنهاد شما می‌شوند.
- مدیرانی هستند که در مذاکره با آنها، باید بدانی که آنها عقل کل هستند و فقط آنها متوجه همه چیز می‌شوند و تو هیچ چیزی نمی‌دانی.

اما مدیران و رهبرانی هم هستند که از جلسه و مذاکره با آنها، نه تنها تشویش عایدت می‌شود، بلکه هم آرامش نصیب تو می‌شود و هم یک میدان برای آنکه پیشنهادات را اجرا کنی و نتیجه آن را ببینی. به رخ کشیدن دانش و تجربه در یک جلسه، نه تنها هنر نیست بلکه از اعتبار شما و کاریزمای شما می‌کاهد و تصویر یک مدیر مغرور و متکبر را در ذهن نیروها ترسیم می‌کند.

در بسیاری از موقعیت‌های تصمیم‌گیری، یک رهبر نمی‌تواند به تنهایی فکر کند و تصمیم بگیرد. از طرفی بسیاری از کارکنان فکر می‌کنند، مدیران بدون مشارکت آنها تصمیمات مهم را اتخاذ می‌کنند. در چنین مواقعی، از این عبارت جادویی حتماً استفاده کنید: "شما چه فکر می‌کنید؟"

هیچ چیز برای کارکنان ارزشمندتر و جذاب‌تر از شنیدن عبارت "شما چه فکر می‌کنید؟" از زبان مدیر مافوق‌شان نیست چرا که آنها احساس می‌کنند مورد توجه و اطمینان مدیرشان قرار دارند. حس مورد توجه قرار گرفتن، به شدت می‌تواند برانگیختگی زیادی در کارکنان ایجاد کرده و باعث شود آنها کمک کنند که به نتایج و تصمیمات بهتری دست یابید.

برای اینکه یک رهبر خوب باشید باید یک شنونده عالی باشید. ایده‌های درخشان می‌توانند از بعیدترین مکان‌ها سرچشمه بگیرند، بنابراین باید همیشه گوش خود را برای برخی توصیه‌های زیرکانه باز نگه دارید.

اگر نظر کارکنان واقعا در سازمان مهم باشد، تعهد و بهره‌وری‌شان بسیار بالا خواهد رفت. یکی از موضوعات بسیار مهمی که باعث افزایش بهره‌وری کارکنان می‌شود، در نظر گرفتن نظرات آنها برای انجام پروژه‌ها و کارهاست. از همین امروز این ۵ کار را برای فرهنگ‌سازی این موضوع، شروع کنید:

- وقتی نظراتشان را به اشتراک می‌گذارند، توجه کنید.
- ایده‌هایشان را با تیم به اشتراک بگذارید.
- توضیح دهید که چرا یک ایده عملی نیست.
- اشتباهات خود را بپذیرید.
- به‌طور منظم، کارکنان را به ارائه بازخورد تشویق کنید.

نه تنها باید اهمیت نظر کارمندان را درک کنید، بلکه آن‌ها باید احساس کنند که برای نظرات و پیشنهادهایشان ارزش قائل هستید.

بهترین رهبران به وضوح مشخص می‌کنند که چه کرده‌اند و چه نکرده‌اند. رهبران بزرگ برای اقدامات و نتایج پاسخگو هستند. یک رهبر کارآمد باید همیشه یک مربی یا لاقل یک دوست منتقد جهت انعکاس صادقانه میزان رشد خود داشته باشد. یک مربی خوب ضمن ارائه پیشنهادهاتی برای پیشرفت، به رهبر کمک می‌کند از خود و دیگران یاد بگیرد.

ارزیابی و بازخورد

طبق تحقیقات گفتگوهای مکرر باعث پدید آمدن تعهد کاری هرچه بیشتر می‌شود و اگر کارکنان، حداقل چند مرتبه در ماه بازخوردی از سمت مدیرشان کسب کنند، احتمالاً تا ۳ برابر بیشتر مشغول کار می‌شوند. بنابراین ارتباط برقرار کنید، اولویت‌هایشان را جویا شوید و به حدس زدن بسنده نکنید و به گفتگو بپردازید.

چه دور کار باشند چه نباشند، کارکنان تنها برای چیزهایی که از آنان انتظار می‌رود می‌توانند پاسخگو باشند و برای پاسخگو نگه داشتن کارکنان، مدیران باید انتظاراتی شفاف و مبتنی بر همکاری و توافق داشته باشند. برای شروع، مدیران باید در مورد مسئولیت‌ها و حد و حدود کارمندان کاملاً شفاف باشند و حد انتظاراتشان باید همیشه استاندارد و معقول باشد. بنابراین، مدیران و کارکنان باید با توجه به استعدادهایشان، موفقیت را با هم تعریف کنند. انجام این کار از تعارض‌های آینده جلوگیری و کارکنان را با هدف واحد و سازمان همگام می‌کند. به عبارت دیگر برای انجام کارها، انتظارات شما از کارکنانتان باید کاملاً واضح و قابل دسترس باشد.

۴ پرسش برای ارزیابی و سنجش عملکرد:

۱. مسائل واقعی آن‌ها چیست و چگونه با آن‌ها برخورد می‌کنند؟
۲. چقدر تفکرشان روشن و واضح است؟
۳. چقدر کار اجرایی خود را به درستی انجام می‌دهند؟
۴. ظرفیت واقعی بالقوه آن‌ها برای رهبری چقدر است؟

سه پرسش اول برای ارزیابی عملکرد انسان‌ها فارغ از پست و مقام‌شان قابل طرح است. در واقع تنها تفاوت مدیران با دیگر کارکنان سازمان، وظیفه آن‌ها برای رهبری است (برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل) و سایر وظایف معمول همه جزو کارهای اجرایی مدیران نیز محسوب می‌شوند.

پس از ارزیابی عملکرد کارکنانتان، بازخوردی اثربخش به آنها ارائه دهید. SBI مدلی برای این منظور است.

این مدل ارائه بازخورد در سه گام موقعیت، رفتار و تاثیر بررسی می‌شود:

۱. موقعیت (Situation): موقعیت را به صورت کامل و شفاف توصیف کنید. زمان و مکانی که در آن موضوعی که قصد ارائه بازخورد در مورد آن را دارید اتفاق افتاده است. مثال "در جلسه هیئت مدیره صبح که نیم ساعت دیر رسیدی..."
۲. رفتار (Behavior): رفتار مشاهده شده را توصیف نمایید. موارد و مصادیق واقعی، روشن و غیر قابل انکار را از رفتار فرد بیان کنید. از هر گونه قضاوت پرهیز کنید و موارد ناشی از ذهن

خوانی خودتان را بیان نکنید. مثال "قرار بود گزارش پروژه را اول ماه تحویل بدی، الان ۵ روز از اون تاریخ گذشته..."

۳. تاثیر (Impact): تاثیر مستقیم حاصل از این رفتارها بر خودتان و یا بر سازمان را بیان کنید. تا جایی که ممکن است احساس و یا نتیجه معلوم و مشخصی را بیان کنید. مثال "من نگرانم نتونیم پاسخگوی سفارشات مشتریان باشیم..."

به این مثال که ارائه یک بازخورد کامل را با مدل SBI نشان می‌دهد توجه کنید: رضا، قرار بود در ماه گذشته ۴ نفر کارشناس نرم افزار استخدام کنیم. (موقعیت)، اما تا الان که سررسید موعد توافق ما هست فقط یک نفر جذب شده (رفتار)، و با توجه به این که ما یک حوزه جدید رو شروع کردیم من نگران این هستم که از برنامه عقب بمونیم و نتونیم محصول جدید رو تا پایان سال به بازار عرضه کنیم (تاثیر)

بر اساس چگونگی گفتگو، شما احتمالاً پس از بحث، درباره اقدامات و پیشنهادات لازم برای جلوگیری از تکرار رفتار در آینده صحبت خواهید کرد. البته همیشه به یاد داشته باشید کارکنان، بازخورد را از مدیران و سرپرستانی می‌پذیرند که:

- در حوزه مورد نظر و موضوع مورد ارزیابی صاحب نظر و متخصص باشند.
- صادق و صریح باشند.
- وقتی به ما بازخورد می‌دهند نفع شخصی نداشته باشند بلکه بازخورد را خیرخواهانه و دلسوزانه ارائه کنند.
- بتوانند علاوه بر دادن بازخورد، راهنمایی هم بکنند و مشاور موثری برای اصلاح رفتار و بهبود عملکرد باشند.

هر کسی از ستایش شدن لذت می‌برد ولی هنر یک رهبر آن است که فضای مسموم چاپلوسی را به بهترین شکل ممکن تبدیل به محیطی آرام و بدون دغدغه برای نیروهای خود نماید تا در آن بتوانند بازخوردهای رفتار رهبر را برای شخص رهبر منعکس نمایند. گاهی باید برای گرفتن بازخوردهای بدون حاشیه در مورد رفتارمان، پای صحبت‌های آبدارچی هم نشست. این شخص می‌تواند بازگو کننده تاثیرات مثبت و منفی رفتار و تصمیماتمان در همه اتاق‌ها و بخش‌های سازمان باشد.

تحقیقات نشان داده‌اند که چاپلوسی آن قدر قدرت دارد که حتی در مواقعی که مدیر می‌داند رفتار شما از سر ریاکاری است، باز هم تاثیر خود را می‌گذارد. تا وقتی مدیر و یا مدیران خود را راضی نگه دارید، نوع عملکرد شما چندان اهمیت زیادی ندارد و برعکس، اگر آنها را ناراحت کنید، عملکرد خوب شما، شما را نجات نخواهد داد. آیا می‌دانید برای آنان که انتظار دارند به خاطر زیاد کارکردن و داشتن رفتاری صادقانه پاداش بگیرند، شنیدن و دیدن رفتارهای مبتنی بر چاپلوسی، بسیار دردناک است؟

مراقب رفتارهای چاپلوس‌مآبانه افراد در سازمان‌تان باشید. رهبر خوب پیروان خود را تشویق می‌کند تا چیزی را به او بگویند که نیاز به داشتن آن دارد، نه چیزی را که خوشایند اوست.

با ۱۲ پرسش زیر از کارکنان بخواهید در محیطی کاملاً دوستانه، میزان ارزشمندی محیط کار سازمان را به شما بازخورد دهند:

۱. آیا می‌دانم که به هنگام کار کردن از من چه می‌خواهند؟
۲. آیا منابع و ابزار درست انجام دادن کار را در اختیار دارم؟
۳. آیا به هنگام کار، همواره فرصت و اختیار دارم تا آن را به بهترین وجهی که خود می‌دانم، انجام دهم؟
۴. آیا در خلال هفت روز گذشته، از کارهای خوب من هیچ تقدیر شده است؟
۵. آیا رهبر، یا کسی دیگر در محیط کار به شخصیت انسانی من توجه دارد؟
۶. آیا در محیط کاری کسی هست که مشوق پرورش و پیشرفت من باشد؟
۷. آیا در محیط کار کسی به دیدگاه‌های من اهمیت می‌دهد؟
۸. آیا رسالت و یا هدف شرکت، احساس مهم بودن شغلم را در من زنده می‌کند؟
۹. آیا همکارانم به انجام کار با کیفیت متعهد هستند؟
۱۰. آیا در محیط کار، کسی را به عنوان بهترین دوست خود دارم؟
۱۱. آیا در شش ماه گذشته، کسی از محیط کار درباره پیشرفت من سخنی گفته است؟
۱۲. آیا در سال گذشته فرصت‌هایی برای یادگیری و رشد در محیط کار برایم فراهم آمده است؟

آدمای بزرگ به نقطه ضعف‌های خودشون فکر می‌کنند و آدمای کوچک به نقطه ضعف‌های دیگران. رهبران بزرگ و شخصیت‌های تاثیرگذار در طول تاریخ، قبل از آنکه دیگران را اصلاح کنند، اول از خود شروع کرده‌اند. و این در حالی است که متأسفانه، اغلب ما مدت زمان کمی را برای تفکر در مورد خودمان صرف کرده‌ایم. اگر دقیقاً نمی‌دانید از چه نقاط ضعف و قوتی بهره‌مند هستید، از برخی از دوستان یا همکاران‌تان بپرسید چه چیزهایی را به عنوان بهترین و بدترین ویژگی‌های‌تان می‌شناسند. اگر این کار را هم نمی‌توانید انجام دهید، یک کاغذ و مداد بردارید و ببینید برای هر کدام از موارد زیر، چه نمره‌ای به خودتان می‌دهید.

- برخی از نمونه‌های نقاط قوت عبارتند از: عمل‌محور و کارآفرین، دقیق بودن و توجه به جزئیات، علاقه‌مند به کار تیمی، تعهد و فداکاری، خلاق و نوآور، مصمم و با انضباط، متمرکز، همدل، مشتاق، پرشور و با انگیزه، انعطاف‌پذیر، صادق، صبور، مودب
- برخی از نمونه‌های نقاط ضعف عبارتند از: بی‌نظم، حساس، خجالتی، فاقد مهارت سخنرانی در جمع، پذیرفتن مسئولیت‌های بیش از اندازه، عدم توجه به جزئیات یا توجه بیش از اندازه به جزئیات، ریسک‌ناپذیر، دارای تمرکز بیش از اندازه یا فاقد تمرکز کافی

توجه داشته باشید برخی موارد مثل کمال‌گرا و رقابتی بودن، برای بسیاری از نقش‌ها یک نقطه‌ی قوت تلقی می‌شود؛ بنابراین، حتما نمونه‌ای مثال بزنید که در آن، کمال‌گرایی باعث بروز مشکل برای‌تان شده است تا نشان دهید شما عمیقا به این خصوصیت فردی فکر کرده‌اید. از امروز هر وقت می‌خواهید در مورد نقطه ضعف کسی صحبت کنید، ابتدا خودتان را در مورد آن نقطه ضعف محک بزنید. نقطه ضعف دیگران را به هیچ عنوان مقابل دیگران به زبان نیاورید. اجازه ندهید دیگران نیز نقاط ضعف افراد را روبروی شما بیان کنند. مگر اینکه قصد اصلاح داشته باشند.

خطا و برخورد با آن

به افراد اجازه اشتباه بدهید و موظفشان کنید که از اشتباهاتشان درس بگیرند. اشتباهات اتفاق خواهد افتاد، این اجتناب ناپذیر است، اما نحوه برخورد با اشتباهات، سازمان‌های متوسط را از سازمان‌های بزرگ متمایز می‌کند.

هنگامی که اشتباهاتی رخ می‌دهد، اقدامات ما در بسیاری از موارد باعث می‌شود به جای انجام کار درست به پوشاندن اشتباه یا انجام اشتباهی بزرگ‌تر منجر شود. با انگشت نشان دادن به جای پذیرش مسئولیت شخصی، پنهان کردن اشتباهات به جای رفع آنها، و اجازه دادن به مشکلات جزئی برای تبدیل شدن به مشکلات بزرگ به دلیل اینکه به اندازه کافی به آنها پرداخته نشده است، از اقداماتی است که رهبران در برخورد غلط با اشتباهات افراد مرتکب می‌شوند.

به یاد داشته باشید که اشتباهات برای رشد ما حیاتی هستند. ما اغلب فشار زیادی به خودمان وارد می‌کنیم تا به دنبال نقطه ایده آل و حتی غیر واقعی باشیم. به عنوان رهبر، به تیم خود اجازه دهید تا بدانند که اشتباه کردن باعث شرمندگی آنها نیست و مهمتر از همه، شما در صورت وقوع اشتباهات، از آنها حمایت می‌کنید. بسیار دیده شده است که افرادی در پست‌های رهبری قرار می‌گیرند، وقتی اشتباهاتی اتفاق می‌افتد، همکاران خود را زیر اتوبوس می‌اندازند و این منجر به بی‌اعتمادی، عدم الهام و ترس از امتحان هر چیز جدیدی می‌شود.

از طرف دیگر، هیچ‌وقت کتمان حقایق یا نادیده گرفتن مشکلات یا سرپوش گذاشتن بر مشکلات، باعث حل و فصل و رفع آنها نخواهد شد. صداقت و روراستی با اعضای تیم‌تان، باعث می‌شود آنها نسبت به شما حس تعلق بیشتری داشته باشند تا جایی که حتی از جان خود برای موفقیت یک پروژه مایه می‌گذارند. مدیریت صحیح منابع انسانی، رمز غلبه بر مشکلات و پیروزی در سخت‌ترین پروژه‌هاست.

زمانی که مرتکب خطایی شدید، این موارد را در نظر داشته باشید:

۱. ترمیم درز و شکاف شخصیت آنگاه آغاز می‌گردد که خطاهای خود را بپذیرید.
۲. پوزش بخواهید و با پیامدهای اعمال خود رو به رو شوید.
۳. از نام کسانی که به خاطر اعمال خود باید از آنها پوزش بخواهید، لیستی تهیه کنید و آنگاه از یک یک آنها صمیمانه عذرخواهی کنید.
۴. گام اول اعتراف به خطاهای گذشته و گام بعدی ساختن آینده ای نو است.
۵. اکنون که نقطه ضعف‌های خود را یافته‌اید، طریقی در نظر داشته باشید که جلوی تکرار خطاهای گذشته را بگیرید.

عذرخواهی را عار ندانیم و پذیرش عذر را فراموش نکنیم. مهم است که برای عذرخواهی، سه هدف را در ذهن داشته باشید:

- صراحت
- پشیمانی
- تعهد به تغییر

بهترین عذرخواهی‌ها صراحت را نشان می‌دهند، جایی برای ابهام یا تفسیر نادرست باقی نمی‌گذارند و شخص مسئولیت خود را می‌پذیرد. اشتباه خود را بیان کنید و برای جلوگیری از خطای دوباره، اقدام اصلاحی انجام دهید.

معمولا زمانی که پیروان ضعف و خطایی در شخصیت رهبران خود می‌بینند، اعتماد خود را از دست می‌دهند و رویگردان می‌شوند. یکی از نکات مهم شخصیتی یک رهبر خوب قبول اشتباهات و تصمیمات نادرست و تلاش برای رفع آنها است، که می‌تواند شما را برای گذر از این چالش یاری دهد. این گونه می‌توان امید داشت که چراغ اعتماد به رهبر در درون نیروها مجدد روشن گردد.

ما آدم‌ها خطاهای دیگران را سریعتر و راحت تر از خطاهای خودمان می‌بینیم. گرایش به این باور که ما کمتر از دیگران دچار خطا می‌شویم را خطای نقطه کور (Blind Spot Bias) می‌گویند. وقتی نمی‌توانیم خطاهای خود را ببینیم، ممکن است قضاوت‌ها و رفتارهای ما آسیب‌زا بوده و اثرات منفی به دنبال داشته باشد. اغلب رهبران و مدیران فکر می‌کنند تصمیم‌هایی که خودشان می‌گیرند، عاقلانه تر از تصمیم‌های دیگران است! همچنین اغلب آنها، دیدن خطاهای دیگران را دوست دارند و کشف آن خطاها را ناشی از هوش و ذکاوت خودشان می‌دانند! و غافل از آنند که خودشان هم برای بقیه جزو دیگرانند! و این در حالی است که اگر یک رهبر و یا یک مدیر از زاویه دیگران به خودش نگاه کند، می‌تواند عیوب و نقاط ضعف شخصیتی و همچنین مشکلات تصمیماتی را که فکر می‌کند بهترین تصمیم برای سازمان بوده است را درک کند. بنابراین یک رهبر در هر زمان باید:

- نگاهی به عیوب خودش نیز داشته باشد.
- با استفاده از خرد جمعی نقایص تصمیمات خود را به کمترین حالت ممکن برساند.
- لحظه‌ای به این اندیشه نزدیک نشود که بهتر از همه می‌فهمد.

هر وقت که درصدد برخورد و تنبیه کسی هستید قبل از هر چیز، فهرستی از نقاط قوت همان شخص تهیه کنید. تنها پس از تهیه‌ی یک چنین فهرستی متوجه می‌شوید که قادرید مساله را از بُعد واقعی آن مورد بررسی قرار دهید و این امر باعث می‌شود تا از پُررهزینه‌ترین اشتباهاتی که هر مدیر امکان مرتکب شدن به آن را دارد و آن چیزی جز خشم و عصبانیت نیست دور شوید.

چه در نقش رهبر سازمان و چه در نقش مدیر منابع انسانی، در حقیقت نقش "پدر" سازمان را بر عهده دارید. قرار است هر وقت شخصی در سازمان به هر دلیلی دچار مشکل می‌شود به شما پناه آورد و شما او را آرام کنید و به او انگیزه ادامه مسیر دهید. پس تلاش کنید خشم و عصبانیت خود را به شکل بد، بروز ندهید. اگر به هر دلیلی عصبانی شدید، قبل از هر عکس‌العملی، خود را آرام کنید. وقتی خیلی عصبانی می‌شوید، باید راهی برای آرام کردن خود پیدا کنید. آگاهی داشتن، همیشه کمک می‌کند که بتوانید خود را کنترل و خشم را مهار کنید. در آن لحظه توقف کنید، کاری که در حال انجامش هستید را برای یک دقیقه رها کرده، نفس عمیق بکشید. دکمه توقف شما همان نفس عمیق است که حق انتخاب می‌دهد، آیا واقعا می‌خواهید توسط احساسات کنترل شوید؟

انگیزه و اشتیاق

- جدا از نتایج به دست آمده، موفقیت یک رهبر اغلب بر اساس روحیه تیم او سنجیده می‌شود. آیا اعضای تیم شما خوشحال، کارآمد و با انگیزه هستند؟ ۵ روش برای الهام بخشیدن به کارمندان:
۱. اعتماد خود را نشان دهید: اولین قدم مطمئن برای انگیزه دادن به کارمند آن است که به آنها نشان دهید و ثابت کنیم که به توانایی آنها برای انجام کار مورد نظرمان ایمان داریم. می‌توانید به آنها مسئولیت‌های بیشتری دهید و این شانس را به آنها دهید که در چالش‌های بیشتری شرکت کرده و رشد نمایند. با انجام این کار به آنها نشان می‌دهید که به آنها اعتماد دارید و این راهی بی‌نظیر برای انگیزه دادن به کارمندان است. مدیریت جزء به جزء کارهای کارمند و چسبیدن به او که هر فعالیت را چگونه انجام می‌دهد، دشمن کارایی است چرا که آنها را عصبی می‌کند.
 ۲. پاداش بدهید: برای انجام درست کار پاداش در نظر بگیرید، احتمالاً کارایی خوبشان را تکرار خواهند کرد و کاری کنید که آنها مشتاق به دست آوردن آن پاداش باشند. تشویق مثبت، همیشه یکی از اصول ثابت شده و آزموده شده در اصول روانشناسی می‌باشد. برای کارمندی که یک هدف مشخص را با موفقیت به انجام رسانده‌اند، می‌توانید پاداش‌هایی همچون مهمان کردن آنها به یک وعده ناهار، نصف روز مرخصی، بلیط سینما یا تئاتر و ... در نظر بگیرید. این کار نه تنها بخش جذاب اشتیاق به دریافت جایزه مغز را برای آنها تحریک می‌کند بلکه می‌تواند جو مثبتی از رقابت دوستانه در محیط کار را نیز ایجاد نماید.
 ۳. روی کارمندان سرمایه گذاری کنید: راه دیگر الهام بخشیدن به کارکنان، سرمایه گذاری روی آنها است. پیشنهاد مواردی همچون پرداخت شهریه آن‌ها، دوره آموزشی و دادن قول ارتقاء آنها به سطحی بالاتر پیامی واضح دارد، که شما به شغل، فعالیت و آینده آنها اهمیت می‌دهید. برخی شرکت‌ها جلسه‌های دوره‌ای با کارمندان داشته و در این جلسات مسیر شغلی کارمند را ترسیم کرده و بررسی می‌کنند در مسیر درست قرار داشته باشند.
 ۴. هدف گذاری کنید: مهم نیست شغل ما چیست و در چه رده‌ای از سازمان هستیم، همه ما می‌خواهیم بدانیم که شغل ما با اهمیت و با ارزش است. به کارمندان خود نشان دهید که چرا آنها برای کسب و کار شما اهمیت دارند، و نتایج فعالیت‌های آنها چیست، آنگاه آنها با انگیزه به کارشان ادامه خواهند داد. تاکید بر نقش مشارکتی کارمندان در محیط کسب و کار (و اعتبار دادن به افراد برای انجام کارهای درست)، حس اعتماد به نفس و موفق بودن را در آنها ایجاد کرده و باعث می‌شود آنها به سختی برای کسب کار شما تلاش کنند.
 ۵. آنها را در تصمیمات بزرگ شرکت دهید: اینکه تصمیمات بزرگ کسب و کار شما بدون ذره‌ای توجه به کارمند اتخاذ شوند، حس دلسردی برای کارمندان به همراه خواهد داشت و باعث می‌شود احساس انزوا و بی‌اهمیت بودن کنند. نظر کارمندان را جویا شوید! سوال در مورد نظرات آنها، احساس تعلق در مورد کسب و کار شما در آنها ایجاد کرده و کاری می‌کند

احساس کنند برای کسب و کار شما اهمیت دارند. با سوال در مورد بینش و نظر آنها در مورد اینکه به نظر شما شرکت چگونه می‌تواند رشد کند، شما حس وفاداری خوبی در آنها ایجاد خواهید کرد.

دیده شدن آدم‌ها از واجبات افزایش انگیزه در آنهاست. اگر آنها و کارشان را نبینی، طوری کار و رفتار می‌کنند که مجبور شوی ببینی! فردی که با دانش و تجربه خود کاری را در مدت کوتاهی انجام می‌دهد و با ساده انگاری کار او سبب می‌شوید تا به سمت تعلل، بیش از اندازه پیچیده نشان دادن کار و سایر موارد از این دست برود. شروع این فرهنگ نادرست در سازمان، سرآغاز بسیاری از مشکلات و مفاسد بعدی است.

اگر می‌خواهید اعضای تیم‌تان، بهترین عملکرد را در سازمان داشته باشند، باید به آنها "احساس ارزشمند بودن" بدهید. اگر آنها از نقاط قوتشان آگاه شوند و بدانند در چه جایی از سازمان ارزش آفرینی می‌کنند، از تقلاً برای ارزشمند نشان دادن خودشان به دیگران، دست بر می‌دارند. توانایی‌ها و نقاط قوت کارمندان را به آنها یادآوری کنید و به آنها بگویید که این توانایی‌ها، چه کمکی به پیشرفت پروژه و سازمان کرده است. به اعضای تیم‌تان اعتماد کنید و آنها را در موقعیت‌هایی قرار دهید که مساله‌ای را حل کنند. مطمئن باشید آنها از پس این کار بر می‌آیند. زمانی که کاری را به درستی انجام می‌دهند، آنها را تشویق کنید.

پاداش‌های مالی یا غیرمالی می‌توانند کارکنان را برای انجام وظایف خود به بهترین شکل ممکن تشویق و تحریک کنند. علاوه بر ایجاد اشتیاق به آنها این احساس را انتقال می‌دهد که تلاش‌ها و عملکرد آنها توسط سازمان ارزیابی و ارزش گذاری می‌شود. به این صورت به عنوان مشوقی کارآمد به کارکنان انگیزه می‌دهد تا مهارت‌های خود را بهبود ببخشند و در مسیر رشد حرفه‌ای خود پیشرفت سریع‌تری داشته باشند. همچنین با ایجاد رقابت سالم و بهبود روابط کاری سبب هر چه بیشتر پویا شدن تیم می‌گردد.

اما بهترین سیستم پاداش‌دهی در محیط‌های کاری ارائه دادن پاداش به صورت نامنظم است. بدیهی است که پاداش در قبال "ایده یا عمل عالی کارمند" داده می‌شود اما دانشمندان علوم رفتاری می‌گویند نباید در قبال "تعداد مشخصی ایده یا عمل عالی"، پاداش داده شود. همچنین نباید ایده‌ها و اعمال عالی، بی پاداش بمانند.

در صورت پاداش در قبال تعداد مشخصی ایده یا عمل عالی دو اتفاق می‌افتد:

- آنچه امروز به عنوان پاداش به کارمندان می‌دهید و برای او دلچسب و انگیزه بخش است، بعد از چند بار تکرار، به یک "حق مسلم" تبدیل می‌شود و قدرت انگیزشی‌اش را از دست می‌دهند.

- در صورتی که وقفه‌ای در ارائه پاداش پیش بیاید، "کارمند شرطی شده به پاداش مشخص" از ادامه فعالیت‌های مثبت خویش دست بر می‌دارد.
- در صورت ندادن پاداش نیز مشخص است که انگیزه بعدی برای ادامه کارکرد مثبت وجود نخواهد داشت.

بنابراین، به رهبران و مدیران توصیه می‌شود سیستم پاداش‌دهی‌شان را "غیر منظم" کنند. (یعنی ممکن است یک کارمند یک بار بعد از انجام ۵ کار مثبت پاداش بگیرد، دفعه بعد دو بار پشت سر هم و هر بار برای ۱ کار مثبت پاداش بگیرد و بار دیگر بعد از انجام ۳ کار مثبت و ...). در چنین صورتی، اولاً مرز بین حقوق و پاداش برای کارمندان شفاف می‌شود، ثانیاً در صورتی که به هر علتی وقفه‌ای در نظام پاداش دهی رخ بدهد، کارمند از ادامه عملکردهای مثبت باز نمی‌ایستد. فراموش نکنید که به عنوان یک رهبر و یا یک مدیر، باید به نیروهایتان انگیزه بدهید و "پاداش غیرمنظم" یکی از راه‌های علمی این انگیزه بخشی است.

برخی از عوامل که به عنوان ایجاد کننده اشتیاق و انگیزه کارکنان مطرح شده و بر آنها تاکید می‌شود:

- خوش بینی به آینده سازمان
- احساس غرور و افتخار نسبت به اهداف ماموریت و آرمان‌های سازمان
- مطلع نمودن کارکنان از جهت و مسیر و هدف سازمان
- فراهم بودن فرصت‌های آموزش برای کارکنان
- فراهم بودن فرصت‌های رشد، پیشرفت کاری و شغلی برای کارکنان
- مزایا و حقوق مناسب و مطلوب
- پاداش‌های متنوع، به موقع و برانگیزاننده
- نظام خوب و مطلوب ارزیابی عملکرد کارکنان
- فضای همکاری خوب، مثبت، توأم با اعتماد
- داشتن همکاران پرتلاش، مشتاق و با انگیزه
- فراهم بودن فرصت‌های بهبود اختیار و مجال برای نوآوری، ابتکار و ابراز وجود کارکنان
- مشارکت کارکنان در تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها
- مشارکت کارکنان در مالکیت و سود
- روشن بودن و منطقی بودن انتظارات سازمان یا مدیران از کارمند
- تناسب میان شخص و شغل
- تناسب میان شخص و همکاران
- تناسب میان شخص و سازمان (فرهنگ سازمانی)
- فراهم بودن ابزار امکانات و تجهیزات لازم و کافی برای خوب کار کردن
- قدردان بودن سازمان و قدرشناسی مدیران
- رفتارهای محترمانه و منصفانه با کارکنان

- داشتن روابط خوب با سرپرست مستقیم
- اعتقاد به صلاحیت‌های مدیریتی و شایستگی‌های فنی و تخصصی سرپرست مستقیم
- امکان برقراری توازن بین کار و زندگی شخصی
- اعتبار اجتماعی سازمان، خوشنام بودن سازمان در جامعه
- توجه سازمان و مدیران آن به سلامت و ایمنی کارکنان
- شاد و شاداب بودن محیط کار
- چالشی بودن شغل و وظایف
- شرایط فیزیکی مناسب در محل کار
- امنیت شغلی
- حجم یا فشار کاری مناسب
- امکان دستیابی به نتایج مشهود، کسب موفقیت و دریافت بازخورد
- امنیت درآمد
- امکان تامین بعضی نیازهای اجتماعی و خانوادگی در محیط کار
- توجه سازمان و مدیران آن به خانواده کارکنان
- همسو بودن ارزش‌های فرد با ارزش‌های سازمان
- فرآیندها و روش‌های کاری آسان و موثر
- فراهم بودن فرصت برای استعدادیابی کارکنان
- غنی بودن شغل، تنوع شغلی، امکان تحقیق شغلی
- پایبندی سازمان به مسئولیت‌های اجتماعی

رهبران باید خودشان الگوی تعادل باشند، یعنی برای مدت زمان معقولی در روز روی خود، خانواده و اطرافیان تمرکز کنند. مبادا رهبر، کسانی را تحسین کند که آخر هفته و تعطیلات را کار می‌کنند. چنین رویه‌هایی هم بدون دوام‌اند و هم اثرات جانبی خطرناکی مانند خستگی، افسردگی و اضطراب بر جا خواهند گذاشت.

رهبر باید با ایجاد تعادل میان کار و زندگی نقشی فعال در ارتقاء روحیه و همبستگی تیم خود ایفا کند و با اقدامات خلاقانه و به موقع از ایجاد رخوت و تک بعدی شدن محیط کار جلوگیری کرده و اسباب شادی و پویایی هر چه بیشتر تیم را فراهم نماید. راهکارهای شاد بودن را می‌توان به دو دسته فردی و سازمانی تقسیم بندی کرد.

راهکارهای ایجاد شادی فردی:

- فعال بودن و خود را مشغول نگه داشتن
- بیشتر وقت خود را در کارهای جمعی و گروهی گذراندن
- خود را با کارهای مفید و ثمربخش و انسان‌دوستانه مشغول کردن

- به کارهای خود نظم و سامان دادن و برنامه‌ریزی صحیح داشتن
- داشتن آراستگی ظاهر و نظافت
- دور کردن اضطراب و نگرانی از خود
- متعادل ساختن سطح توقعات و انتظارات خود
- داشتن شخصیت اجتماعی و پرورش آن
- روابط صمیمانه و نزدیک داشتن با همکاران
- پذیرا بودن عشق و علاقه دیگران
- مسئولیت پذیری و پذیرش اشتباهات خود و عذرخواهی بلافاصله بعد از آن
- سکوت کردن در جایی که بحث کردن فایده‌ای ندارد
- تشکر از افراد و دادن آزادی عمل به آنها در جایی که لازم است
- اولویت‌بندی کارها، شناخت نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها
- تفکر مثبت و لبخند زدن
- آماده و پذیرا بودن برای تغییرات و تاکید بر یادگیری
- گذشت و از خودگذشتگی نشان دادن
- احترام به خود و پرهیز از غیبت و سخن چینی

راهکارهای ایجاد شادی سازمانی:

- بازی‌های تیمی
- نصب تابلوها و اعلامیه‌هایی که حاوی مطالب طنز آمیز
- ایجاد محیط شاد با استفاده از اشیاء، تصاویر، رنگ‌ها و فضای سبز شاداب
- روشنایی کافی، مبلمان اداری مناسب و خوشبو و تمیز بودن محیط
- تفویض اختیار
- عدالت سازمانی
- کار متنوع، لذت بخش و ارزشمند
- برگزاری جشن کوچک برای موفقیت‌ها، تولد کارکنان و سالروز تاسیس سازمان
- ارتباطات محترمانه و همراه با قدردانی
- حقوق مناسب و به موقع
- همکاران پشتیبان و صمیمی
- مدیر خوب و با شعور
- امکان ارتقا، رشد و یادگیری و توسعه مهارت

رهبران باید بازی‌های تیمی را در محل کار رونق بخشند و خود هم جزیی از تیم‌های بازی باشند. یادمان باشد، بازی نقطه مقابل کار نیست، بازی نقطه مقابل افسردگی است. بازی‌های رایانه‌ای و البته تیمی برای سازمان‌هایی که نمی‌توانند مکانی را به بازی پرسنل اختصاص دهند گزینه خوبیست. با انجام

بازی‌های کارمندان می‌توانند دور هم جمع شوند، برای حل یک چالش با یکدیگر کار کنند و ارتباطات و کار تیمی را تقویت کنند و در نهایت درک بهتری از همکاری در محیط کار داشته باشند. برخی از مزایای اینگونه از بازی‌ها عبارتند از:

- افزایش بهره‌وری
- کاهش استرس و کنترل فرسودگی و خستگی ذهنی
- بهبود مهارت‌های ارتباطی و مراقبت از یکدیگر.
- همکاری با یکدیگر برای دستیابی به یک هدف مشترک.
- سازگاری بهتر با موقعیت‌ها یا تغییرات
- با افزایش خلاقیت، کارمندان را ترغیب کند تا ایده‌های جدیدی در مورد نحوه انجام کارهایشان بیابند.

بازی، مغزمان را شکل می‌دهد، همدلی را تقویت می‌کند، به ما کمک می‌کند تیم‌های پیچیده را هدایت کنیم و مرکز خلاقیت و نوآوری است.

نقش حقوق و مزایای در ایجاد انگیزه و رضایت کارکنان یکی از مسائل حیاتی در محیط کار است که تاثیر بسیار زیادی بر عملکرد فردی و سازمانی دارد. حق و حقوق، اگر به موقع و مقدار متناسب پرداخت شود، اثر خوب آن بر نیرو و انگیزه او دیدنی است. اگر زمان آن گذشت، نه تنها اثر بالایی بر انگیزه او ندارد بلکه نارضایتی ایجاد می‌کند. نباید کاری کنیم که آبروی نیرو جلوی خانواده‌اش ریخته شود. باید کاری کرد که نیرو مقابل خانواده‌اش، سرافراز باشد و آنها نیز این خوبی‌ها را در ذهن‌شان به پای سازمان و رهبر آن بنویسند. اگر قرار است عیدی، حقوق، پاداش، کارانه، بسته‌های حمایتی و هر چیز دیگری به کارکنان پرداخت شود، باید به موقع باشد.

به کارآموزان سازمان‌تان، نه برای تخصص‌شان، بلکه برای زمان و تلاش‌شان مبلغی پرداخت کنید. شما از این زاویه نگاه کنید که کارآموز هم یک انسان است و هزینه‌هایی دارد. برای زمان و تلاشی که می‌کند، ارزش قائل شوید و مبلغی به او پرداخت کنید. همچنین در دادن مزایا و بسته‌های حمایتی که به دیگران می‌دهید، او را استثنا نکنید. یکی از شاخص‌های مهم ماندگاری نیروها، میزان اشتیاق و دلبستگی آنها به سازمان است و قدردانی شما و دیده‌شدن‌شان محیط کار را پر شورتر می‌کند.

قدردانی

ما، انسان‌ها را به خاطر شجاعت، جسارت، دانش، تواضع و صدها صفت و ویژگی دیگر، ستایش می‌کنیم، اما کمتر پیش می‌آید که بگوییم: "فلانی، یک انسان قدردان و شکرگزار است. او قدر لطف

دیگران را می‌داند و از آن‌ها تشکر می‌کند. هم‌چنین نعمت‌ها و داشته‌های زندگی‌اش را می‌بیند و صرفاً بر روی نداشته‌ها متمرکز نیست.

صفت به‌روی خود نیاوردن! برخی از مدیران یاد گرفته‌اند که فقط بر روی کمبودهای دیگران متمرکز شوند. یادشان می‌رود که خوبی‌های افراد چیست و در چه زمان‌هایی، چه کارهای بزرگی از آنها سرزده است. برخی دیگر از مدیران هم، همه کارهای انجام شده را وظیفه تلقی کرده و به روی خود نمی‌آورند. کسانی که قدردان کارهای دیگران هستند، هم حس خوب منتقل می‌کنند و هم حس خوب می‌گیرند. قدرشناسی از یک سو می‌تواند به قوام و بقای جامعه کمک کند، و از سوی دیگر، روی صحت و سلامت و به‌زیستی خود فرد تاثیر بگذارد.

قدر افراد را حتی برای کوچکترین دستاوردهایشان بدانید. کلمات ساده شما می‌تواند بزرگترین دلیل برای کسی باشد که هرگز تسلیم نشود. قدردانی، فقط یک پاداش نیست، بلکه نوعی احترام است. هنگامی که کارکنان مورد احترام قرار می‌گیرند، رضایت شغلی آنها به طور خودکار افزایش می‌یابد. (قدردانی بی‌ریا و به موقع)

آیا سیستمی برای ثبت کارهای خوب پرسنل و قدردانی به موقع از آنها دارید؟ یا اینکه هر کاری کارکنان انجام دهند، از نظر شما جزء شرح‌وظایف آنهاست و نیاز به قدردانی ندارد؟

سندرم "مخدوم بی‌عنایت": کلمه "مخدوم" بر وزن "مفعول" به کسی گفته می‌شود که مورد خدمتی قرار گرفته و کسی یا کسانی خدمتی برای او انجام داده‌اند. مخدوم بی‌عنایت به کسی گفته می‌شود که نسبت به کسانی که کاری برایش انجام داده‌اند بدون توجه و تقدیر از کنارشان می‌گذرد. در محیط سازمانی هم گاهی اوقات تلاش‌هایی از نیروها سر می‌زند که پای وظیفه آنها نوشته می‌شود. کارهای با کیفیت را در حضور تیم و دیگران تشویق کنید به ویژه اگر در متن آن کار خلاقیت هم موج زند. قرار نیست مدیری توانمند و رهبری متعالی باشیم ولی همچنان درگیر تکبر و غرور خودمان بمانیم. برای رهبر شدن باید از خیلی از صفات دوری کرد. کسانی که حتی کوچکترین کاری برای شما انجام می‌دهند را با گفتن جمله‌ای محبت‌آمیز مورد تشویق قرار دهید.

قدردانی از نیروها بهترین نوع احترام به تلاش و شخصیت آنهاست و مردم خیلی خوب آن را درک می‌کنند. همه می‌خواهند احساس کنند که قدرشان دانسته می‌شود و برای دیگران مهمند. وقتی به مردم ایمان دارید، این را می‌فهمند و این احترام سبب می‌شود از شما پیروی کنند.

در سازمان خود دستاوردهای کوچک و بزرگ را جشن بگیرید. در شرکت‌هایی که به صورت مجازی کار می‌کنند هم می‌شود بصورت مجازی این کار را انجام داد. مثلاً موفقیت‌های خود را در یک چت گروهی دیسکورد یا واتساپ به اشتراک بگذارید. وقتی شخصی یک فروش جدید دارد یا کار خاصی را

انجام می‌دهد، آن را به اشتراک بگذارید، دیگران هم با ایموجی‌ها و گیف‌های جذاب، پاسخ می‌دهند. این وظیفه یک رهبر است که به مردم کمک کند حتی در دستاوردهای کوچک احساس پیروزی کنند تا آنها را به توانایی خود برای موفقیت علی‌رغم شکست گذشته متقاعد کند. این موضوع به آنها کمک می‌کند تا برای پیروزی‌های بزرگ‌تر آماده شوند.

تقدیر کردن عاملی است که میل به تعهد و احساس رضایتمندی کارکنان را افزایش می‌دهد و نیز عاملی است برای حفظ منابع انسانی در بازار استعداد که هر روز هم در حال رقابتی‌تر شدن است. انسان‌ها نیاز به دیده شدن دارند. برای حفظ و تداوم موفقیت‌ها باید دست از کار بکشیم و پیروزی‌هایمان را جشن بگیریم. هر قدر هم که این پیروزی‌ها کوچک باشند، با خرید یک کیک و سفارش دادن چای یا قهوه می‌توان در کنار همکاران، رسیدن به هدف را جشنی ۱۵ دقیقه‌ای گرفت. بله کارهای بیشتری مانده تا انجام دهیم و ممکن است کارمان ساعتی به تاخیر افتد اما هیچگاه نباید این واقعیت را فراموش کنیم که اکنون باید کار انجام شده را جشن بگیریم.

مطالعات نشان می‌دهد که اعمال مهربانانه، یک اثر دومینو ایجاد می‌کند. این بدان معناست که یک حرکت ساده از جنس مهربانی، می‌تواند در سراسر نیروی کار شما و تیم شما طنین‌انداز شود. ایده‌های زیر را در نظر بگیرید، استفاده از آنها به طور خودبه‌خود مهربانی را در محل کار ترویج می‌کند:

- نوشتن نامه تشویقی
- آوردن خوراکی‌هایی برای به اشتراک گذاشتن با همکاران
- بردن تیم خود برای نهار به کافه یا رستوران
- هدیه دادن کتاب
- توزیع بسته‌های مراقبتی
- یادآوری و تبریک روز تولد کارکنان
- کنار گذاشتن تلفن در هنگام صحبت با کارمندان
- درست کردن یک لیوان قهوه تازه یا دمنوش برای دیگران

قدردانی‌های کوتاه را قدر بدانید. هم در ذهن‌ها می‌ماند و هم شما را به یک مدیر و رهبر دوست‌داشتنی تبدیل می‌کند. (قدردان باشید، حتی به اندازه یک قهوه) قدردانی از تلاش و فداکاری تیم خود را در اولویت قرار دهید. یک قدردانی کوچک، اثرات بلند مدتی بوجود می‌آورد.

خوب بودن با همکاران برای شما هزینه‌ای ندارد. شما هرگز نمی‌دانید مردم زندگی شخصی خود را چطور می‌گذرانند. فراموش نکنیم که مهربانی با توقع جبران، مانع بزرگی در خودسازی و حرکت‌مان به سمت کمالات انسانی می‌شود.

منابع انسانی

مدیران منابع انسانی معمولاً مسئولیت طیف وسیعی از فعالیت‌های مربوط به استخدام و مدیریت کارکنان در یک شرکت را بر عهده می‌گیرند. مسئولیت‌هایی که در زیر چتر منابع انسانی یافت می‌شوند، شامل موارد زیر است:

- طراحی شغل (شرح شغل، آگهی‌های استخدام، اولویت بندی استراتژیک)
- برنامه ریزی نیروی کار
- آموزش و توسعه کارکنان
- مدیریت اجرایی کارکنان
- مدیریت جبران خسارت‌ها و تعارضات
- مدیریت مزایا
- فهم دقیق الزامات قانونی کار
- سلامت و ایمنی کارکنان

در بزرگ‌ترین سازمان‌ها، این مسئولیت‌ها معمولاً در یک دپارتمان منابع انسانی جمع می‌شوند. اما در شرکت‌های کوچک‌تر اغلب چنین واحد منسجمی را ندارند و ممکن است یک یا دو نفر مجبور شوند این فعالیت‌ها را انجام دهند. کمبود منابع یا نیروی انسانی در این واحد، هسته اصلی بسیاری از مشکلات منابع انسانی است که شرکت‌ها با آن مواجه هستند. کارهای زیادی وجود دارد که باید انجام شود، که همه آنها مهم هستند، اما ممکن است انجام همه آنها با منابع محدود ممکن نباشد. مهم‌تر از همه اینکه اگر نمی‌خواهید به مدیر این واحد اختیارات تام دهید، بهتر است در این مسیر اصلاً وارد نشوید. (مدیر منابع انسانی نیاز به اختیارات دارد، آن هم اختیارات تام!)

دارو، تنها قرص و کپسول و شربت نیست. مدیر منابع انسانی خوب هم داروست! یک مدیر منابع انسانی حرفه‌ای در سازمانتان، به عنوان یک مربی، یک روانشناس و یا حتی یک کارگردان، می‌تواند حال انسان‌ها را خوب کند. نقشی که او با ارتباطات تاثیرگذار می‌تواند بر روی نیروها داشته باشد، نه تنها حال آنها را در سازمان خوب می‌کند، بلکه بر روی زندگی شخصی‌شان نیز اثرات شگرفی خواهد گذاشت. انسان‌ها را باید دید، باید شناخت، باید درک کرد و باید برای‌شان محیط ترقی و بالا رفتن ایجاد کرد.

مشکلات و چالش‌های مدیر منابع انسانی:

- به عنوان مربی مدیران و کارکنان و همچنین یکی از اعضای ارزشمند تیم مدیران ارشد، باید صبر و شکیبایی داشته باشید. با صبر، هر روز نتیجه سختکوشی‌هایتان را به چشم خواهید دید.
- در این پست باید بتوانید همزمان، هم از کارکنان حمایت کنید و هم آهسته قدم بردارید تا مدیران حالت تدافعی به خودشان نگیرند یا دچار ترس نشوند.
- همکاران شما ممکن است با مشکلاتی مواجه شوند و از شما کمک بخواهند. بعضی از این مشکلات شاید در ظاهر شبیه یک شکایت ساده باشند (مثلاً "رئیس من انسان نابکاری است" یا "چرا شما منابع انسانی‌ها به کسر از حقوق من رسیدگی نمی‌کنید؟") اما این مشکلات نیز فرصت‌هایی هستند که به شما کمک می‌کنند در سازمان اعتمادسازی کنید. اگر بتوانید مشکل یک کارمند را دلسوزانه و به‌طور حرفه‌ای حل کنید، انرژی مثبت در کارکنان جریان می‌یابد و این بهترین کاری است که یک مدیر منابع انسانی می‌تواند انجام دهد.
- سخت‌ترین وظیفه شما به عنوان مدیر منابع انسانی این است که فارغ از ارتباطات و سلسله مراتب قدرت که در سازمان ریشه دوانده، راه خودتان را پیدا کنید.
- اگر قصد دارید مسائل حساس و چالشی را با مدیران در میان بگذارید، باید ابتدا ارتباطات را بسازید، هم با مدیران و هم با کارکنان. اما مسائل چالشی کدامند؟ مثلاً "بعضی از اعضای تیم درباره ساعت ورود و خروج سوال دارند. آنها احساس می‌کنند که در رابطه با مقوله ورود و خروج، ما با همه کارکنان برخورد یکسانی نداریم. آیا بهتر نیست در یکی از جلسات مدیران درباره این موضوع صحبت کنیم؟"
- در این مسیر، گاهی مجبور می‌شوید به مدیران بگویید که نمی‌توانند هر طور که دلشان می‌خواهد رفتار کنند، مثلاً کارمندی را بدون هیچ دلیل قانع‌کننده‌ای تعلیق کنند یا کسی را صرفاً به خاطر اینکه با آنها کنار نیامده، اخراج کنند.
- گاهی ممکن است احساس انزوا کنید. علتش این است که مدیران، بخش اعظمی از قدرت سازمان را در دست دارند و وقتی شما از حق کارکنان دفاع می‌کنید، عملاً در برابر کسانی ایستاده‌اید که دوست دارند همه‌کاره باشند و حرف اول و آخر را بزنند. آنها نمی‌دانند که هر کسی در سازمان مسئولیتی دارد و همه در ایجاد یک فرهنگ مبتنی بر اعتماد سهیم هستند. باید آنقدر این دیدگاه را اشاعه دهید تا در سازمان نهادینه شود و به مرور زمان، اعتبار کسب خواهید کرد. هر چه بیشتر به مدیران در حل مشکلات کارکنان کمک کنید، بیشتر به شما اعتماد خواهند کرد و از شما راهنمایی خواهند خواست. هر چه بیشتر به شما اعتماد کنند، راحت‌تر می‌توانید با آنها درباره مسائل چالشی صحبت کنید. مثلاً بگویید: "مهندس! راستش به نظرم شما در جلسه کنترل را از دست دادی. بهتر است نزد فلانی بروی و از او حضوری معذرت‌خواهی کنید. آیا می‌توانی این کار را انجام دهی؟"

کارسنجی، یکی از مهم‌ترین وظایف واحد منابع انسانی سازمان‌هاست ولی مدیران منابع انسانی متأسفانه رغبتی به انجام آن ندارند. یعنی تخمین مدت زمانی که یک نیروی واجد شرایط برای انجام کار معینی با توجه به مهارتی که تعریف شده، است.

متأسفانه بسیاری از نیروها در سازمان فکر می‌کنند وظیفه واحد منابع انسانی صرفاً گرفتن نیرو و اخراج او و یا محاسبه حقوق و دستمزد است. در اغلب مصاحبه‌های خروج متوجه می‌شویم نیرو آگاهی نداشته که می‌توانسته مشکل خود را قبل از اینکه تبدیل به مسئله‌ای بفرنج برایش شود، با تیم منابع انسانی و یا مدیر آن مطرح کند. زمانی متوجه شده که دیگر کار از کار گذشته است. برخی از مواردی که می‌توانید سراغ واحد منابع انسانی رفته و با آنها طرح موضوع نمایید:

- چالش‌های میان فردی، با مدیر یا همکاران. مثلاً "رئیس‌م گستاخانه با من رفتار می‌کند و نمی‌دانم چه کار باید بکنم."
- سوالات و مشکلات مربوط به حقوق و مزایا. مثلاً "چرا این مبالغ از حقوقم کسر شده؟"
- مشکلات مربوط به اهداف و ارزیابی عملکرد. مثلاً "به نظرم اهدافی که برای من تعیین کرده‌اند، منصفانه نیست. هیچ کدام از همکارانم مجبور نیستند این همه کار انجام دهند"
- مشکلات مربوط به نقش‌ها و وظایف و عناوین شغلی. مثلاً "می‌خواهم درباره عنوان شغلی‌م با مدیرم صحبت کنید چون با مسئولیت‌هایم همخوانی ندارد"
- مشکلات مربوط به مرخصی با حقوق و بدون حقوق. مثلاً "قصد دارم در ماه آینده دو هفته به تعطیلات بروم و یک هفته مرخصی اضافه هم بگیرم. مدیرم گفت که باید با شما صحبت کنم تا ببینیم مرخصی‌هایی از این دست را چگونه محاسبه می‌کنید."
- انتقالی داخلی و پیشرفت شغلی. مثلاً "آیا می‌توانم برای شغل‌هایی که آگهی کرده‌اید، فرم درخواست پر کنم؟ می‌شود به رزومه‌ام نگاه کنید و نظرتان را بگویید؟"
- سوالات مربوط به توازن میان کار و زندگی. مثلاً "مدیرم یک هفته در میان، شنبه‌ها جلسه تشکیل می‌دهد. دیگر نمی‌توانم در این جلسات حاضر شوم. این جلسات زندگی و برنامه‌های خانوادگی‌ام را مختل کرده. چطور می‌توانم این موضوع را به مدیرم بگویم؟"
- مشکلات شخصی. مثلاً "مدتی است که خواهرم با مشکل سوء‌مصرف دارو دست و پنجه نرم می‌کند و من هم درگیر مشکلاتش شده‌ام. آیا شرکت از کسی که در موقعیت من قرار دارد، حمایت می‌کند؟"
- مشکلات مربوط به تبعیض یا آزار و اذیت. مثلاً "یکی از مدیران دائماً درباره ظاهر من اظهار نظر می‌کند. به نظرم این چندش‌آور است. گفتم شما را در جریان قرار دهم."
- سیاست‌های مربوط به حضور و غیاب. مثلاً "رئیس‌م به بعضی‌ها اجازه می‌دهد بعد از ساعت ۹ در محل کار حاضر شوند در حالی که بقیه کارکنان حتی اگر ساعت ۸:۴۵ به شرکت برسند، به دردمس می‌افتند. این منصفانه نیست."

وظایف یک مدیر منابع انسانی:

- ایجاد فرآیند جذب کارکنان جدید و نظارت بر آن
- مصاحبه با نامزدهای شغلی و به اشتراک گذاشتن ارزیابی آنها با سایر مدیران
- استخدام کارکنان جدید
- مدیریت هرگونه آموزش لازم برای کارکنان
- نقش رابط بین سهامداران و کارکنان
- تحقیق، تدوین، پیاده‌سازی و نگهداری بسته‌های مزایای کارکنان
- برنامه‌ریزی برای فرآیند ترک سازمان توسط نیروها
- اجرای سیاست‌ها و رویه‌های توسعه‌ای شرکت
- مشاوره با سایر مدیران سازمان در مورد مسائل مربوط به منابع انسانی
- برنامه‌ریزی و هماهنگی با تامین‌کنندگان منابع انسانی، متخصصان و کارکنان پشتیبانی
- میانجیگری در تعارضات محل کار
- اطمینان از پایبندی یک سازمان به کلیه قوانین و مقررات
- مدیریت فرآیندهای حقوق و دستمزد
- ارائه توصیه‌هایی برای استفاده بهتر از اعضای تیم به مدیران
- توسعه ابتکارات برای بهبود رضایت شغلی کارکنان

تیم‌سازی

استخدام صرفاً بر اساس هوشمندی فرد، نمی‌تواند مشکلات سازمان را در بحران‌ها حل کند. سعی کنید در ابتدا شخصیت فرد را مورد توجه قرار دهید و نگرش او را به مسایل انسانی بسنجید. به ویژه اگر قرار است فرد را در موقعیت رهبری یک تیم قرار دهید

این واقعیتی مهم است که اگر افراد موفق، دارای دیدگاه و نگرش درستی نبودند، هرگز تنها هوش سرشار و توان جسمی فوق العاده، آنها را در تاریخ ماندگار نمی‌کرد. نگرش، رویکرد و ذهنیت درست در مقایسه با هوش و IQ، پیش‌بینی کننده بهتری برای موفقیت یک فرد است.

هر فردی را نیاز دارید که انتخاب کنید، ابتدا انتظار خود از او را مشخص کنید، به او انگیزه دهید و برنامه پرورش و پیشرفت او را بریزید. چنانچه مدیران یک شرکت توان اجرای این نقش‌ها را نداشته باشند، هر چه هم از فرایندهای کار پیشرفته و پیچیده برخوردار بوده و رهبران الهام‌بخش در سازمان فراوان باشند، شرکت باز هم رفته‌رفته از یکپارچگی خواهد افتاد.

گزینش درست فرد، مشخص نمودن انتظارات از او، ایجاد انگیزه و فراهم نمودن اسباب رشد فرد، ۴ اصلی اساسی در هر سطح مدیریتی می‌باشد. شما ممکن است در سازمانتان از برترین بینش، کاریزما و هوشمندی برخوردار باشید، ولی چنانچه نتوانید این چهار مسئولیت را به شایستگی اجرا کنید، هیچگاه رهبر و مدیر برجسته‌ای نخواهید شد.

- اگر باید نیروهای خود را هل بدهید تا کاری را به نتیجه برسانند، دو حالت وجود دارد:
۱. آنها چگونگی انجام کار خوب را نمی‌دانند.
 ۲. آنها در عین آگاهی از چگونگی انجام‌دادن این نوع کار، انگیزه لازم را ندارند.

بسیاری از اوقات آنها مهارت کافی برای انجام دادن کاری را ندارند و لذا طفره می‌روند. از طرف دیگر نمی‌خواهند شما بفهمید بلد نیستند و بنابراین به شما مراجعه نمی‌کنند که بگویند بلد نیستیم آن را انجام دهیم! شما باید در جایگاه مدیر، یکی از این دو کار را انجام دهید:

۱. به پرسنل خود آن مهارت‌ها را آموزش دهید.
 ۲. یا شخص دیگری را استخدام کنید که مهارت‌های مورد نیاز شما را داشته باشد.
- البته قبل از تصمیم به انجام هر کاری، گفتگوهای صمیمانه و سازنده‌ای با آنها داشته باشید. نوع کار شما و گستردگی آن مهم نیست، بلکه مهم دانستن نحوه شناسایی و حل مشکل با کمک کارکنان برای موفقیت و هدف مشترکتان است. ایجاد بنیاد یک ارتباط سازنده و خوب با نیروها، از کارهای مهم و تاثیرگذار ابتدایی است.

عملکرد نامطلوب کارمندان در تیم شما لزوماً به معنی مقصر بودن آنها نیست. شاید این شما هستید که نباید مدیر او باشید، نه یک حالت دیگر. شاید این شما بودید که دستور استخدام این شخص را در حالی صادر کردید که توانایی‌های او نیازهای شرکت را برآورده نمی‌کرد یا شاید شما او را در پروژه‌های گماشته‌اید که مناسب او نبوده است.

اهمیت دادن به افراد یعنی اینکه رابطه شما با آن‌ها یک خیابان دوطرفه باشد. اخراج فرد نه تنها برای خود او، بلکه برای شما و تیم‌تان نیز می‌تواند احساسی و چالش‌برانگیز باشد. معمولاً مربیگری و هدایت صحیح، به کارکنان کمک می‌کند تا بدانند چه چیزی را آرزو کنند، چگونه بر عادت‌هایی که آن‌ها را عقب نگه می‌دارد غلبه کنند و چگونه سطح تاثیرگذاری خود را افزایش دهند. مدیران توانا مربی‌های ممتازی هستند که چاشنی سری مربیگری آنها، دادن بازخوردهای موثر است.

متأسفانه، برخی از رهبران پس از اصلاح چیزها، سعی می‌کنند افراد را "تعمیر" کنند. ما ممکن است برای متقاعد کردن یا تأثیرگذاری باز باشیم، اما نمی‌خواهیم "اصلاح شویم". رهبران بزرگ به جای ایفای نقش مکانیک، نقش باغبان را می‌پذیرند. یک باغبان محیطی ایجاد می‌کند که رشد را تشویق می‌کند. محیطی پر از نور و تغذیه. محیطی با فضای کافی برای خلاقیت و توسعه فردی. رهبران بزرگ (و باغبانان بزرگ) در برابر وسوسه مدیریت خرد مقاومت می‌کنند. رهبران بزرگ انرژی خود را در ایجاد فداکاری برای یک هدف ارزشمند سرمایه‌گذاری می‌کنند. آنها بیشتر به انجام کار علاقه دارند تا اینکه بخواهند با کار انجام شده اعتبار برای خود کسب کنند.

جذب نیرو

برای فرآیندهای جذب و هماهنگ کردن نیرو با سازمانتان هزینه‌های زیادی شده است. در قبال انسان‌ها، یک "عاشق خدمت" باشید. عشق ورزیدن به نیروها برایتان دلگرمی باشد نه از بابت سرگرمی. با کارکنان طوری رفتار کنید که گویی اعضاء خانواده شما هستند. معیار سنجش هر رهبر شمار افرادی که در خدمت او هستند نیست، بلکه شمار کسانی است که او به آنان خدمت می‌کند.

برای استخدام در پست‌های مختلف سازمان، فقط پیدا کردن آدم‌های باتجربه یا فقط متعهد، کاملا نادرست است. موضوع مهم برای داشتن یک استخدام خوب، پیدا کردن آدم‌های بانگیزه و با نگرش درست است. یادمان باشد شرکت‌های موفق در عرصه جهانی، آدم‌ها را با معیار "تخصص همراه با نگرش، ذهنیت و رویکرد درست" استخدام کرده‌اند و سپس مهارت‌های موردنیاز را به آنها آموزش داده‌اند.

موفقیت قابل توجه بهترین رهبران نتیجهٔ نبوغ ذاتی آنها نبوده است. آنها صرفا قصد نظاره اتفاقات آینده را ندارند بلکه می‌خواهند آینده ساز باشند، این رهبران در استخدام و پرورش نخبگان اقدامات خاصی را دنبال می‌کنند، اقداماتی که همه ما می‌توانیم آنها را مطالعه کرده و در فهرست مهارت‌هایمان قرار دهیم. رهبران بزرگ، استعدادهای درخشان را به کار می‌گیرند. رهبران بزرگ کارشان را با جست و جوی بهترین‌ها شروع می‌کنند، آن‌هایی که نه تنها قادر به پیشبرد کسب و کار هستند؛ بلکه می‌توانند تعریف موفقیت را بازنویسی کنند. افرادی که می‌توانند از زاویهٔ جدیدی به مشکلات پردازند، سریع یاد بگیرند و در هر جایگاهی عالی باشند.

اما به کارگیری بهترین‌ها مستلزم این است که بدانیم به دنبال چه می‌گردیم. رهبران روی هوش و خلاقیت و انعطاف پذیری تمرکز می‌کنند. رهبران به دنبال استعدادهای غیرعادی هستند؛ افرادی که در قالب‌های عادی قرار نمی‌گیرند. آنها به دلیل کنار گذاشتن تصورات رایج از نخبگی، بیشتر از دیگران پذیرای زنان و اقلیت‌ها هستند. ما باید باورهای رایج را به چالش بکشیم، کمی رویاپرداز باشیم، بی‌محابا بیندیشیم و از ناممکن‌ها نهراسیم. برای حرکت به جلو در بسیاری از عرصه‌های زندگی گاهی لازم است که به‌طور بنیادین تغییر کنیم؛ مسیر نوینی را برگزینیم که یکسره متفاوت از مسیر موجود باشد و این امر هم معمولا نیازمند راه و روشی کاملا جدید در نگاه به مسائل تکراری است.

گزینش بهترین‌ها استراتژی رهبران بزرگ در فرآیند جذب و استخدام است. گام اول توسعه منابع انسانی، فرایند جذب و به کارگیری افراد مناسب است. برخی سازمان‌ها و رهبران آنها از اهمیت این موضوع غافلند در حالی که هرگونه بی‌توجهی در این مرحله موفقیت برنامه‌های آتی را دچار مخاطره می‌کند. بی‌جهت نیست که یکی از مبانی مشترک رهبری در رهبران سازمان‌های موفق، به ویژه آنان

که خود با همت خویش سازمانی را تأسیس و آن را هدایت کرده‌اند، حساس بودن نسبت به جذب افراد شایسته است:

- استیو جابز، رهبر شرکت اپل استعداد خود را در استخدام افراد برتر می‌داند. او در این مورد که با چه شیوه‌ای توانست نخستین و فراگیرترین رایانه شخصی را به بشریت عرضه کند می‌گوید: "انسان‌های برتر را گرد آوردم و به کار تیمی پرداختم. این کاری است که من انجام داده‌ام، من معتقدم این مهمترین وظیفه یک مدیر است"
- جک ولش، رهبر جنرال الکتریک به گزینش بهترین‌ها به عنوان موضوع بنیادین مدیریت می‌نگرد: "کار من قرار دادن بهترین افراد در فرصت‌های بزرگ و تخصیص دلار به جای درست است. اندیشه‌ها را به آنان منتقل می‌کنم، منابع را تأمین می‌کنم و از سر راهشان کنار می‌روم. وظیفه من گزینش افراد برجسته و تأمین منابع مالی مورد نیاز افراد است." به عقیده ولش، فلسفه مدیریت در جنرال الکتریک یافتن انسان‌های هوشمند، پشتیبانی و تأمین فراگیر آنان و فراهم سازی فرصت کار برای افراد است.
- مایکل دل، جوان ترین کارآفرین عرصه کسب و کار نیز تابع همین رویکرد است: "فکر من بر به کارگیری افراد مستعد، تنظیم اهداف راهبردی شرکت، فهم خواست مشتری و فضای کسب و کار متمرکز است. افرادی که تجربه محتوایی داشته باشند، اطلاعات محور و واقع گرا باشند، بدانند کجا و چه زمانی خطر پذیر باشند و واجد روحیه اخلاقی و کل نگر باشند."
- بیل گیتس، نیز مهمترین نکته را برای مایکروسافت استخدام افراد باهوش می‌داند: "بسیار تلاش کرده‌ایم که افراد متناسب با فرهنگ سازمانی خود را پیدا و جذب کنیم". او به صراحت، آینده شرکت را در گرو جذب افراد مناسب برای آینده می‌داند.

رهبران بزرگ در هر کاری بهترین نیستند. آنها افرادی را پیدا می‌کنند که در کارهای مختلف بهترین هستند و همه را در یک تیم قرار می‌دهند. مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد در یک سازمان است. هدف و مقصود آن تضمین عرضه مطلوبی از استعدادها به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف استراتژیک سازمان است. مدیریت استعداد عموماً به معنی کاوش، کشف، انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه و به سازی، به کارگیری، و بازسازی نیروی کار است. مدیریت استعداد یا مدیریت استعدادیابی را سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان، شناسایی جانشین‌ها و افراد با استعداد در سازمان و بالنده کردن آنان برای ایفای نقش‌های گوناگون رهبری تعریف می‌کنند.

شروع به کار

با آغوش باز پذیرای نیروی جدیدتان باشید و با راهکارهای مناسب به هماهنگ کردن نیروهای جدید با محیط سازمان بپردازید. شروع کار جدید هم بسیار هیجان انگیز است و هم استرس‌زا، با ایجاد یک حس خوشامدگویی مناسب می‌توانید نیروی جدید خود را با حسی مثبت‌تر به درون تیم دعوت کنید. اگر مراحل زیر را به روند استخدام نیروی خود اضافه کنید تجربه‌ای لذت بخش‌تری برای خود و کارمندان جدید ایجاد خواهید کرد.

- یک نامه خوشامدگویی با امضای مدیر و سایر اعضای تیم آماده کنید.
- یک برنامه مدون به نیروی جدید بدهید که بداند در هفته اول دقیقا چه برنامه‌ها و جلساتی را باید پشت سر بگذارد.
- فضای کاری و امکانات مورد نیاز او را آماده کنید (از میز صندلی و سخت افزار تا رمز Wifi و...)
- برای نهار روز اول همراهی‌اش کنید.
- مقرر کنید فردی پاسخگوی سوالات فرد تازه وارد در روزها و هفته های اول کارش باشد.
- جلسه‌ای با حضور مدیران ارشد و نیروهای تازه استخدام شده ترتیب دهید.
- افراد مختلف را به او معرفی کنید.
- بعد از یک هفته به او سر بزنید و از شرایط کاری‌اش سؤال کنید.
- در ۹۰ روز اول به صورت هفتگی به او سر بزنید.
- اهداف، نتایج و اولویت‌های مشخص برای دوره جامعه پذیری تعیین کنید. (آماده شدن فرد توسط جامعه برای برعهده گرفتن نقش‌ها و پذیرفتن فرهنگ آن جامعه را جامعه‌پذیری می‌گویند).

فرآیند اجتماعی شدن در سازمان از اهمیت بسیار بالایی برخوردار بوده و دارای ۳ مرحله است:

۱. قبل از ورود به سازمان: بایستی تا حد امکان اطلاعات جامعی را از سازمان در اختیار فرد قرار داد و از او خواسته شود تا خود متقابلا به تحقیق و بررسی پیرامون شرکت بپردازد.
۲. رویارویی فرد با سازمان: اگر تفاوت میان واقعیات سازمان و پیش فرضیات فرد درباره آن زیاد و عمیق باشد، حضور در شرکت برای او تحمل ناپذیر بوده و زمینه‌های استعفاء، ترک خدمت، سر خوردگی و بی تفاوتی را ایجاد می‌نماید.
۳. تحول و دگرگونی فرد: اگر فرد شناخت درستی از سازمان داشته باشد هنجار و نظام ارزشی سازمان را می‌پذیرد، بینش، نگرش و رفتار خود را مطابق با آن تغییر می‌دهد، جایگاه کاری و اجتماعی صحیح خود را می‌یابد و به شکل عضوی واقعی مشغول به همکاری می‌شود. چنانچه فرآیند اجتماعی کردن موفقیت آمیز باشد نتیجه آن تعهد بیشتر فرد نسبت به شغل و سازمان و در پی آن بهره‌وری و کارایی بیشتر خواهد بود.

حفظ نیرو و ماندگاری تیم

مقدم داشتن نیازهای مردم و زیردستان یکی از راهکارهایی است که هم می‌تواند بزرگواری رهبر را در دید نیروها و منابع انسانی سازمان متبلور سازد و هم باعث درک بهتر آنها توسط رهبر می‌شود. در زندگینامه بسیاری از رهبران بزرگ جهان دیده می‌شود که آنها در شرایط مختلف، اول به فکر درک نیازها و شرایط نیروهای خود بوده‌اند تا شخص خودشان. بزرگواری و روش برخورد یک رهبر در مواقعی که اشتباهات پیروان و نیروها ظهور می‌کند، می‌تواند یکی از اقدامات پر جاذبه‌ای باشد که روح فرد را مورد تاثیر قرار داده و تا مدت‌ها از این برخورد بر خود ببالد. همچنین سعی و تلاش نیرو را به سمتی می‌برد که آنچه رهبر می‌خواهد دقیقا به همان شکل اتفاق افتد.

رهبران بزرگ همواره به این موضوع واقف هستند که عزت و احترام در سازمان یک شبه ایجاد نمی‌شود. هر چقدر رهبر در تخصیص زمان، دانش، تجارب و... خود به دیگران بیشتر مایه بگذارد، سریعتر عزت و احترام را بدست می‌آورد. شاه کلید بدست آوردن عزت و احترام در بین پیروان، همین موضوع است.

یکی از مشکلات استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان، نحوه انگیزه‌دادن به نیروهای جوان و با هوش بالاست. نیروهایی که اگر به درستی فرآیند انگیزه دادن به آنها مدیریت نشود، قطعا به راحتی سازمان را ترک می‌کنند. این ۵ کار را برای نکشتن انگیزه در آنها پیگیری کنید:

۱. سعی کنید توسط شما دیده شوند.
۲. آنها را در تولید ایده مشارکت دهید.
۳. مشکلاتی را برای ارائه راه‌حل و پروژه‌هایی که نیاز به نوآوری دارند، به آنها بدهید.
۴. خلاقیت آنها را با پاداش دادن تقویت و قدردانی کنید.
۵. از قرار دادن آنها در یک نقش معمولی برای مدت طولانی خودداری کنید زیرا به راحتی خسته می‌شوند و به سرعت بی انگیزه می‌شوند.

هیچ چیز بیشتر از پیشرفت معنادار در کار، به یک زندگی کاری مثبت کمک نمی‌کند. دریابید کدام اقدامات موجب بهبود و پیشرفت کارکنان می‌شود و کدام یک نتیجه معکوس دارد. مثل: تعیین اهداف روشن، فراهم کردن زمان و منابع کافی، به رسمیت شناختن آنها و موفقیت‌های کوچک. به عنوان یک رهبر، یادمان باشد که کار معنادار، حتما به معنای انجام یک پروژه بزرگ نیست و برخی اوقات حتی برای انجام کارهای ساده به صورت درست و بی عیب و نقص هم بایستی ارزش قائل شد تا به عنوان یک عادت جدید تکرار شود.

یکی از وظایف اصلی رهبر سازمان، قرار دادن انسان‌ها در جایی است که از کار کردن در آن جایگاه لذت ببرند. علاقه‌مندی نیروها به کاری که به آنها محول می‌گردد باعث ایجاد انگیزه و افزایش کارایی آنان می‌شود.

یک رهبر متفکر همیشه از تنوع استقبال می‌کند. تنوع جنسیتی ویژگی‌های ذهنی و احساسی متفاوتی را در زنان و مردان تیم ایجاد می‌کند. افراد در سنین مختلف با تجربیات، مهارت‌ها و استعداد‌های متفاوت یکدیگر را تکمیل می‌کنند و ظرفیت کلی تیم را غنی می‌کنند.

انتخاب و استخدام کارکنانی که بتوانند برای شرکت مفید باشند، مسیری چالش برانگیز و با اهمیت است، اما مهم‌تر از آن، حفظ و نگهداشت کارکنان است. دلایل زیادی برای ماندگاری نیروها (البته نه به اجبار)، در سازمان وجود دارد. برخی از آنها عبارتند از:

- ارتباط خوب با مدیر و همکاران
- احساس ارزشمندی و احترام متقابل
- حقوق و مزایای کافی
- کار هیجان انگیز و چالش برانگیز
- باور به اهداف شرکت
- رضایت از محیط کار
- تعادل بین کار و زندگی
- فرصت رشد، یادگیری و توسعه شغلی

رهبری به معنی برداشتن موانع از میان افراد، تیم‌ها، و دیوارتمان‌ها است تا در جهت تحقق یک دیدگاه مشترک تلاش کنند.

وقتی یک شرکت به کارمندان، مسیر شغلی مادام‌العمر نمی‌دهد، انتظار اینکه آنها مادام‌العمر وفادار بمانند منصفانه نیست. مسیر شغلی به کارکنان برای ماندن انگیزه می‌دهد:

- وقتی برای او مسیر شغلی‌اش را شفاف طراحی نکرده‌اید، چرا باید بماند؟
- چرا باید به فکر پیشرفت خود نباشد؟
- چرا اگر مسیر شغلی‌اش را به او گفته‌اید، به آن عمل نکرده‌اید؟
- چرا به ناگاه مدیری کوتوله و بی‌ظرفیت را بالای سر او قرار می‌دهید؟
- چرا او باید وفادار باشد ولی شما نه؟
- مگر او انسان نیست؟ چرا خود را جای او قرار نمی‌دهید؟

وفاداری یک جاده دو طرفه است. این را هیچ‌گاه فراموش نکنید. کارکنان وقتی یک رئیس حامی و فهمیده دارند، به طور شگفت‌انگیزی شروع به دوست داشتن شغل خود می‌کنند. این احمقانه است که انتظار وفاداری ۱۰۰٪ از کارمندان را با تنها ۵٪ حمایت از آنها داشته باشیم.

۱۲ اصل که رهبران سازمان می‌بایست آنها را رعایت کنند تا کارکنان وفادار به سازمان تربیت کنند و آینده سازمان را به آنها بسپارند:

۱. کارکنان باید بدانند که سازمان و مدیران دقیقا از آنها چه می‌خواهند.
۲. کارکنان را باید به کارهایی گماشت که با توانائی‌های آنها بیشترین تناسب را دارد.
۳. کارکنان باید برای کارهای خوبی که انجام می‌دهند مورد قدردانی قرار گیرند و پاداش دریافت کنند.
۴. کارکنان باید احساس کنند کسی در سازمان به فکر پیشرفت آنهاست و این روند توسعه را تسهیل می‌کند.
۵. کارکنان باید احساس کنند کاری با اهمیت در یک سازمان مهم بر عهده دارند.
۶. کارکنان باید در محیط کار "اخلاق کاری" را ببینند و با همکاری کار کنند که آنها هم اخلاق کار و ارزش‌های سازمانی را رعایت می‌کنند.
۷. کارکنان باید در فضای دوستانه‌ای کار کنند و دوستان خوبی در بین همکارانشان داشته باشند.
۸. کارکنان باید فرصت‌های آموزش و یادگیری داشته باشند.
۹. باید ابزار، امکانات، منابع، اطلاعات و سایر ملزومات خوب کار کردن را برای کارکنان تامین کرد و در اختیارشان قرار داد.
۱۰. باید به شخصیت انسانی کارکنان توجه کرد و به آن اهمیت داد.
۱۱. باید افکار، ایده‌ها، ابتکارات و پیشنهادهای کارکنان را به حساب آورد و از آن استقبال کرد.
۱۲. باید رفتار و عملکرد کارکنان ارزیابی شود و بازخوردهای مفید در مسیر پیشرفت و موفقیت خود را دریافت کنند.

ترک کار و پایان همکاری

کارفرمایان معتقدند عوامل اصلی استعفای کارکنان عبارتند از میل کارکنان به یافتن شغل با حقوق بهتر، جبران خدمات، تعادل کار و زندگی. اما دلایل اصلی که کارکنان برای استعفای خود بر می‌شمارند نشان می‌دهد تصمیم کارکنان برای ترک سازمان اغلب ناشی از این است که احساس می‌کنند: "سازمان و مدیرانشان برای آنها ارزش قائل نیستند." این تفاوت چشمگیر بین آنچه کارکنان برایشان اهمیت دارد و آنچه تصور شما در خصوص اولویت‌های کارکنان است، یک مشکل اساسی است که جهت افزایش میزان رضایت شغلی و نگهداشت کارکنان می‌بایست به آن توجه کرد.

اغلب مردم بیان می‌کنند که به سلامتی، آرامش و ایجاد رابطه کاری ارزشمند با سازمانی موفق تمایل دارند. خلق و نگه داشتن حس خوب بودن، بخش اصلی نقش رهبر است. برای ایجاد این وضعیت باید حساب شده به توازن میان کار و زندگی نگاه کنید و انتظارتان از افراد تیم با توجه به واقعیت‌ها باشد. تعادلی سالم بین کار و زندگی را ترویج دهید. با این کار نه تنها از به دام افتادن تیمتان در استرس و فرسودگی شغلی جلوگیری می‌شود، بلکه منافع واقعی را برای کسب و کار ایجاد می‌کنید. کارمندان خوشبخت، نتایج بهتر و خدمات هم‌دل با مشتری ارائه می‌دهند. در این صورت حفظ و استخدام کارمند بسیار آسان‌تر می‌شود.

آدم‌ها همیشه می‌آیند و می‌روند، اما وقتی آنهایی که نباید و به دلایلی که نباید ترک‌تان می‌کنند، احتمالاً وقت تغییر فرهنگ است. اگر اوضاع کسب و کارتان خوب است، اما سرعت خروج آدم‌ها بیشتر از شرکت‌های مشابه شما است، فرهنگ‌تان مشکل دارد. کارمندان همیشه به خاطر پول کار را ترک نمی‌کنند. عدم قدردانی و احساس کم ارزشی از عوامل اصلی هستند. ۶۰ درصد از کارمندان هیچ‌وقت مدیری نداشته‌اند که واقعاً از آن‌ها قدردانی کنند. همچنین ۵۰ درصد کارمندان حاضرند در سازمان بمانند اگر از کار آن‌ها واقعاً قدردانی می‌شد. (نه اینکه پول بیشتری می‌گرفتند.)

ما در این بین وظیفه مدیران منابع انسانی و واحد تحت امرش برای فرهنگ‌سازی در ارتباط با این موضوع چیست؟ منابع انسانی می‌تواند در نقش واحد آموزش و راهنمایی کننده عمل کند. یکی از کارهایی که می‌توان انجام داد این است که از مدیران بخواهید نامه‌ای برای قدردانی و تشکر از کارمندان خود بنویسند. نه تنها کسانی که از آن‌ها قدردانی و تشکر می‌شود احساس بهتری به کار، علاقه بیشتر به سازمان، ماندگاری بالاتر و بهره‌وری بیشتری دارند، بلکه کسانی که شاهد این تشکر و قدردانی هستند نیز این موارد را تجربه خواهند کرد.

اخراج‌ها در سازمان، می‌تواند فرهنگ شرکت را نابود کند زیرا کارکنان وقتی می‌بینند که دوستانشان اخراج شده‌اند، دیگر تمایلی برای از خودگذشتگی لازم برای ساخت شرکت بروز نمی‌دهند. چاره

چيست؟ آیا می‌توان اصلاً اخراج از شرکت را نداشت؟ خیر، پس بهترین راه، درست اخراج کردن است. اما چطور می‌توان این کار را به روش درست انجام داد؟

- از او به خاطر زحماتش تشکر کنید.
- تلاش‌هایتان جهت عدم اخراج او را بیان کنید.
- کوتاه و واضح علت را بیان کنید.
- بحث و جدل با او نکنید. حتی اگر عملکرد ضعیفی داشته است.
- یا تصمیم به اخراج نگیرید یا اگر گرفتید، دیگر برنگردید.
- ممکن است رفتاری احساسی از او سر بزند و شما با او همدلی کنید.

یکی از مهم‌ترین کارها در زمان اخراج انسان‌های مفید، معرفی آنها به صنایع مشابه است. اگر بیم آن نمی‌رود که ضربه‌ای به سازمان‌تان بزند، یک ماه زودتر به او بگویید و اجازه دهید فرصت پیدا کردن شغلی دیگر را داشته باشد. اگر با کسانی که باید شرکت را ترک کنند، عادلانه رفتار نکنید، کسانی که مانده‌اند هرگز به شما اعتماد نخواهند کرد. مردم به دلیل چشم انداز عالی به سازمان شما می‌پیوندند و به دلیل رهبری ضعیف سازمان را ترک می‌کنند.

اگر در رابطه با دوست، همکار یا همسر خویش، کارتان به جر و بحث یا حتی دعوا کشید، لطفاً قبل از یادآوری خصوصیات منفی و کنار گذاشتن کامل شخص، درباره‌ی ویژگی‌های مثبت و کارهای خوبی که برایتان انجام داده است هم فکر کنید. (شرح حال مختصری از کمک‌های او به شرکت، تصمیمات درست در موارد مختلف، تصمیم‌هایی که مبالغه بیش از خسارت و زیان وارده × عاید شرکت کرده...) آدمی خطا می‌کند، اما اگر کل رفتار و اعمالش را روی ترازو قرار دهید، ممکن است قسمت مثبت آن سنگینی کند.

وقتی در رفتار یکی از نیروها، انحراف مشاهده می‌کنید، بهتر است در ابتدا پای حرف دلش بنشینید، شاید بتوان به راحتی مشکلش را حل کرد. در این شرایط سخت، به راحتی نیروها را اخراج نکنیم. گذاشتن یک جلسه با نیرو و خرج کردن محبت برای او کار سختی نیست.

چقدر رزومه‌ها آماده می‌شود ولی هیچ‌گاه ارسال نمی‌گردند. چقدر مصاحبه‌های شغلی ترتیب داده می‌شود ولی برگزار نمی‌گردند. چقدر جلسات مصاحبه که برگزار می‌شود و نتیجه مثبتی دارد ولی هیچ‌گاه به عقد قرارداد منتهی نمی‌شود. چقدر از موقعیت‌ها که سازمان به جای خانواده انتخاب می‌شود. داستان انسان‌های قدرشناس و در عین حال وفادار که تحت تاثیر خوبی‌های مدیر مافوق‌شان در هنگام تصمیم برای ترک سازمان بر سر دوراهی قرار می‌گیرند نیز همین نوع است. همه این‌ها می‌تواند به دلیل دودلی نیرو در پشت پا زدن به مهربانی‌ها و محبت‌های رهبر کسب و کار و یا مدیر مافوقش، یعنی همان کسی که تاثیر شگرفی بر زندگی‌اش داشته است باشد.

سازمان به مانند یک قطار در حال حرکت است و در هر ایستگاه افرادی پیاده می‌شوند و افرادی سوار. ولی با این تغییر و تحول در هر ایستگاه، اندکی از نظم حاکم بر آن کاسته نمی‌شود. استقرار نظم سازمانی به عنوان یک فرهنگ اصیل می‌تواند پارادایمی را در اذهان انسان‌ها نهادینه کند که خودبه‌خود از بروز بسیاری از خروجی‌های بدتاثیر بکاهد. رهبران بزرگ، در تک‌تک لحظات زندگی‌شان طوری رفتار کرده‌اند که نامی جز الگوی نظم نمی‌توان بر آن نهاد. بهترین سیستم‌ها بدون ایجاد زمینه مناسب در نیروی انسانی خود نمی‌توانند برنامه‌های خود را به انجام برسانند و نقطه حائز اهمیت آن است که نفس برنامه متکی به نوعی انضباط است.

معمولا رهبران در حوزه کسب و کار باید تصمیم‌هایی عاقلانه بگیرند که به نفع شرکت باشد. تصمیماتی همچون خاتمه بخشیدن به خدمت افراد، اخراج کردن و یا به وظیفه دیگر گماردن. برای نشان دادن راه خروج محترمانه، موارد زیر را مد نظر داشته باشید:

- در حالی که کار ضروری و شایسته را انجام می‌دهید همیشه انسانیت را در نظر داشته باشید.
- به فردی که از تصمیم شما اثر می‌پذیرد کاملا توجه کنید. خانواده، مسیر حرفه‌ای و زندگی او تحت تاثیر تصمیم شما قرار خواهد گرفت.
- وقتی خبر را اعلام می‌کنید، مهربان باشید.
- واضح و روشن سخن بگویید.
- محترمانه رفتار کنید.
- بخشنده باشید.
- آیا می‌توانید به جای اخراج کردن فرد، شغلش را تغییر دهید؟
- می‌توانید پاداش خاتمه خدمت بیشتری به او پرداخت کنید؟
- از او بپرسید می‌خواهد همکارانش چگونه متوجه جدا شدنش از شرکت شوند؟
- اگر ممکن است طبق میل او عمل کنید تا آبروی او پیش بقیه حفظ شود.

تا آن جا که می‌توانید خروجی با وقار را برای افراد ممکن کنید تا احترامشان حفظ شود. به عنوان یک رهبر یادمان باشد که ما همه قلبی داریم که می‌تواند بشکند. رهبران بزرگ در مورد دیگران تصمیماتی سخت می‌گیرند و با نرمی آنها را با اجرا می‌گذارند.

نتیجه‌گیری

راه و رسم رهبری به مجموعه‌ای از رویکردها، مهارت‌ها، اصول، و تکنیک‌هایی اشاره دارد که یک فرد را به یک رهبر موثر تبدیل می‌کند. رهبری به معنای ایجاد راهبری و هدایت تیم‌ها یا سازمان‌ها به سمت اهداف و موفقیت مشترک است. برخی از جنبه‌های مهم راه و رسم رهبری و نحوه رسیدن به آنها:

- **شناخت کسب‌وکار:** رهبران باید درک عمیقی از محیط کسب‌وکار و صنعت خود داشته باشند. این شامل فهم بازار، رقبا، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی است. رهبران باید توانایی تشخیص فرصت‌های جدید در بازار و صنعت خود را داشته باشند و استراتژی‌های مناسبی برای بهره‌برداری از این فرصت‌ها ارائه دهند. همچنین رهبران باید توانایی توسعه و ارتقاء محصولات و خدمات سازمان را داشته باشند تا به بازار به خوبی خدمت‌رسانی کنند.
- **ایجاد ارتباطات موثر:** رهبران باید توانایی برقراری ارتباط مؤثر با اعضای تیم و مدیران دیگر، و افراد مختلف در سازمان و خارج از آن را داشته باشند. ارتباطات موفق باعث ایجاد تعامل بهتر، درک عمیق‌تر، و اعتماد بیشتر میان اعضای تیم می‌شود و همچنین به تبادل اطلاعات، انگیزه‌دهی، و تسهیل فرآیندهای کاری کمک می‌کند. این شامل توانایی گوش دادن فعال و ارتقاء مهارت‌های ارتباطی می‌شود. رهبران باید توانایی تسهیل گفتگو و مذاکره بین اعضای تیم و افراد مختلف را داشته باشند تا به تصمیم‌گیری‌های مؤثر برسند.
- **پایبندی به اخلاق و اصول اخلاقی:** رهبران باید در تمام تصمیمات و رفتارهای خود به اصول اخلاقی پایبند باشند. اخلاقیات و رفتار اصولی می‌تواند به ایجاد اعتماد و احترام در سازمان کمک کند.
- **توانایی تعامل و همکاری:** تعامل موثر و همکاری باعث افزایش بهره‌وری تیم و حل مسائل پیچیده می‌شود. رهبران باید توانایی تعامل با افراد با تجربیات، مهارت‌ها، و تفکرات مختلف را داشته باشند. این تنوع می‌تواند به ایجاد راه‌حل‌های نوآورانه و بهبود عملکرد تیم کمک کند. همچنین به عنوان یک رهبر، توانایی برقراری روابط مثبت با اعضای تیم و توسعه مهارت‌های انسانی ضروری است. این شامل مهارت‌های مذاکره، تفاهم، مدیریت تعارض، و انگیزه‌دهی به افراد می‌شود. رهبران باید توانایی تعامل با محیط بیرونی سازمان خود، از جمله رقبا، مشتریان، و سایر سازمان‌ها را نیز داشته باشند.
- **توانایی مدیریت تغییر:** رهبران باید توانایی مدیریت تغییر و تطابق با موقعیت‌های جدید را داشته باشند. سازمان‌ها و تیم‌ها ممکن است با تغییرات مکرر مواجه شوند، و رهبران باید توانایی هدایت این تغییرات را داشته باشند.
- **مدیریت ریسک:** رهبران باید توانایی مدیریت خطرات و پیش‌بینی آنها را داشته باشند. این شامل ارزیابی ریسک‌ها، تصمیم‌گیری در مورد راهکارهای مدیریتی، و پیگیری اجرای اقدامات

می‌شود. رهبران باید توانایی تدبیر و پیش‌بینی تغییرات آینده را داشته باشند. این شامل توانایی تجزیه و تحلیل مخاطرات و فرصت‌ها، و تصمیم‌گیری در مورد راهکارهای استراتژیک است.

- **اختصاص منابع:** رهبران باید توانایی اختصاص منابع مالی و انسانی مناسب به پروژه‌ها و وظایف مختلف را داشته باشند. این شامل تخصیص زمان، بودجه، و نیروی کار مناسب به پروژه‌ها می‌شود. رهبران موفق باید توانایی تعیین اولویت‌های مهم‌ترین وظایف و پروژه‌ها را داشته باشند. این توانایی به آنها کمک می‌کند تا منابع و زمان خود را به بهترین شکل ممکن تخصیص دهند.
- **تفویض اختیار:** رهبران باید توانایی دادن اختیار و مسئولیت به اعضای تیم و همکاران خود را داشته باشند. این اقدام می‌تواند اعضا را به مشارکت فعال‌تر و مسئولیت‌پذیری بیشتر ترغیب کند. رهبران موفق به تیم خود اعتماد دارند و از توانمندی‌ها و اختیارات اعضا بهره می‌برند. آنها به اعضای تیم اجازه می‌دهند در تصمیم‌گیری‌ها شرکت کنند و توجه ویژه‌ای به نقاط قوت هر فرد دارند.
- **توانایی تصمیم‌گیری:** رهبران باید توانایی تصمیم‌گیری در مواجهه با مسائل مختلف را داشته باشند و بتوانند تصمیمات موثری را در زمان مناسب اتخاذ کنند. همچنین باید توانایی برنامه‌ریزی بلندمدت و ایجاد راهبردهایی برای موفقیت در دراز مدت داشته باشند.
- **انگیزه و پشتکار:** رهبران باید انگیزه لازم برای رسیدن به اهداف تیم و سازمان داشته باشند و با پشتکار و تلاش مداوم اشتیاق و روحیه تیم را تقویت کنند. همچنین رهبران باید توانایی ایجاد روحیه و انگیزه در اعضای تیم خود را داشته باشند. این شامل تشویق و پشتیبانی از اعضا، تعامل مثبت، و ایجاد برنامه‌های پاداش‌دهی می‌شود.
- **توانایی حل مسائل پیچیده:** توانایی حل مسائل پیچیده و تحلیل موثر اطلاعات از اهمیت بالایی برخوردار است. رهبران ممکن است با مسائل پیچیده و یا نیاز به تصمیم‌گیری‌های دشوار مواجه شوند. شامل توانایی تجزیه و تحلیل مسائل، یافتن راه‌حل‌های خلاقانه، و اجرای اقدامات اصلاحی می‌شود.
- **توانایی مدیریت تنش و استرس:** رهبران ممکن است در مواجهه با تنش‌ها و فشارهای روزمره قرار گیرند. توانایی اثرگذاری در مواجهه با چالش‌ها شامل تصمیم‌گیری موفق و به موقع، ایجاد استراتژی مناسب، و مدیریت بهره‌وری منابع است. بحران‌ها و مشکلات ناگهانی در سازمان‌ها ممکن است پیش بیایند. رهبران باید توانایی مدیریت بحران، کنترل آنها و ایجاد راهکارهای فوری را داشته باشند.
- **مدیریت زمان:** توانایی مدیریت زمان و اولویت‌بندی وظایف و پروژه‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. این به رهبران کمک می‌کند تا به بهره‌وری بیشتری دست یابند.
- **توانایی ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی:** رهبران باید توانایی ایجاد و ترویج فرهنگ سازمانی مناسب را داشته باشند. این فرهنگ می‌تواند به ایجاد اعتماد، انگیزه، همبستگی، و

- عملکرد بهتر در سازمان کمک کند. این فرهنگ باید ارزش‌ها، اختیارات، انگیزه‌ها و تشویق‌هایی داشته باشد که به اعضای تیم انگیزه بدهد و تعاملات موثر را ترویج کند.
- **تعهد به یادگیری مداوم:** رهبری یک فرایند مداوم است و تغییرات در محیط کسب‌وکار و جوامع به سرعت رخ می‌دهند. رهبران باید به یادگیری مداوم و به‌روز ماندن اهمیت دهند. همچنین رهبران باید توانایی توسعه مهارت‌ها و پتانسیل افراد تحت مدیریت خود را داشته باشند. رهبران باید تمرکز خود را بر بهبود مستمر تیم و سازمان داشته باشند. آنها باید به تحلیل عملکرد گذشته و تدوین راهبردهای جدید برای بهبود و توسعه مستمر تمرکز کنند.
 - **توانایی بهره‌برداری از فناوری:** رهبران باید توانایی بهره‌برداری از تکنولوژی نوین را داشته باشند و از این طریق به بهبود فرآیندها، ارتباطات، و کارایی در سازمان کمک کنند. این شامل استفاده از نرم‌افزارها و ابزارهای مدیریت پروژه، ارتباطات اینترنتی و سایر فناوری‌های مدرن می‌شود.
 - **توسعه مهارت‌ها:** رهبران باید به توسعه مهارت‌های رهبری خود ادامه دهند. این شامل شرکت در دوره‌های آموزشی، کارگاه‌ها و ورکشاپ‌های مرتبط با رهبری می‌شود. همچنین رهبران باید توانایی تشخیص نیازها و توسعه فردی اعضای تیم را داشته باشند و اقداماتی را انجام دهند تا به توسعه حرفه‌ای و شخصی افراد کمک کنند.
 - **مدیریت منابع انسانی:** انسان‌ها منبع ارزشمندی برای هر سازمان هستند. رهبران باید توانایی جذب، توسعه، و مدیریت افراد با استعداد و مهارت‌های مناسب را داشته باشند. ارائه فرصت‌های آموزش و توسعه، جذب و انتخاب افراد مؤثر، و توانمندسازی تیم از اهمیت بالایی برخوردارند. همچنین در دنیای کنونی، تنوع فرهنگی، نژادی، جنسیتی و سایر مشخصات افراد در تیم‌ها رایج است. رهبران موفق باید توانایی مدیریت تنوع را داشته باشند و بتوانند از این تنوع بهره‌برداری کنند. رهبران باید توانایی تشخیص و جذب استعدادهای جدید و نیروهای متخصص را داشته باشند.
 - **رفتار و منش رهبری:** رفتار رهبر به نحوه برخورد و تعامل او با اعضای تیم اشاره دارد. رهبران باید احترام و توجه به نیازها و نظرات اعضا داشته باشند. رفتار حرفه‌ای، صادقانه، همراه با احترام و انعطاف‌پذیری می‌تواند تأثیر مثبتی بر روی ارتباطات و مشارکت اعضا داشته باشد. شخصیت قوی و متعادل به رهبر اعتبار می‌آورد و به او در مواجهه با چالش‌ها و مسائل دشوار کمک می‌کند.
 - **بزرگواری و دوری از منیت:** رهبران باید مهربانی و بزرگواری نسبت به اعضای تیم و همکاران داشته باشند تا محیط کاری مثبتی ایجاد شود. این به معنای احترام به افراد و اعطای فرصت برای رشد و توسعه آنها است. همچنین رهبران باید از خودخواهی و منیت خود دوری کنند و به منافع تیم و سازمان اهمیت بدهند. این به معنای تصمیم‌گیری برای مصلحت کل سازمان و نه تنها منافع شخصی است.

- **شجاعت و مقاومت:** شجاعت در مواجهه با چالش‌ها و مسائل دشوار و مقاومت در برابر فشارها و تنش‌ها از ویژگی‌های مهم رهبران است. آنها باید توانایی ایستادگی در مواجهه با موقعیت‌های دشوار را داشته باشند.
- **نظم و برنامه:** رهبران باید توانایی ایجاد نظم و برنامه‌ریزی داشته باشند تا اعضای تیم بتوانند به بهترین شکل ممکن واحدها و پروژه‌های خود را مدیریت کنند. همچنین تمرکز بر اهداف و اولویت‌بندی کارها به رهبران کمک می‌کند تا به بهترین نتیجه برسند. تمرکز بر مهم‌ترین وظایف می‌تواند اثربخشی رهبر را افزایش دهد.
- **عمل و تعهد:** تعهد به اهداف سازمانی و توانایی اجرای اقدامات مورد نیاز برای دستیابی به این اهداف از ویژگی‌های مهم رهبران است. رهبران باید نشان دهند که به عمل می‌پردازند نه تنها به سخن گفتن و واقعیت‌ها را در نظر می‌گیرند.
- **کاریزما و تاثیرگذاری:** کاریزما به معنای توانایی جلب توجه و تاثیرگذاری بر دیگران است. رهبر با کاریزمای قوی می‌تواند افراد را به دنبال خود بکشد و تاثیر بیشتری داشته باشد. توانایی نفوذ و تاثیرگذاری بر دیگران به رهبر این امکان را می‌دهد تا اهداف سازمانی را با اعضا و همکاران به اشتراک بگذارد و آنها را به تعامل و همکاری ترغیب کند.
- **شنیدن و نظرخواهی:** توانایی شنیدن به معنای گوش دادن به نیازها، نظرات و مشکلات اعضا و همکاران است. این توانایی به رهبران کمک می‌کند تا بهترین تصمیمات را بگیرند و اعضا را در جهت دستیابی به اهداف هدایت کنند. رهبران باید نظرات و پیشنهادات اعضای تیم را جلب کرده و در تصمیم‌گیری‌ها به آنها توجه کنند. این می‌تواند اعضای تیم را مشارکت‌کننده‌تر کند و تصمیم‌های بهتری اتخاذ شود.
- **ارزیابی و بازخورد:** ارائه بازخورد به اعضای تیم به رهبر این امکان را می‌دهد تا به بهبود عملکرد آنها کمک کند. ارزیابی منظم و بازخورد سازنده می‌تواند به ارتقاء کارایی تیم کمک کند. رهبران باید خطاها را به عنوان فرصتی برای یادگیری دیده و برای بهبود وضعیت و کسب تجارب بهتر از آنها استفاده کنند.
- **توجه و حمایت:** رهبران باید توجه و حمایت لازم را نسبت به اعضای تیم نشان دهند تا به عملکرد بهتری برسند. این به معنای حمایت از افراد در مواجهه با چالش‌ها و مشکلات است. رهبران باید به دیگران خدمت کنند و نهایتاً به بهبود وضعیت اعضای تیم و سازمان اهمیت بدهند. همچنین تشکر و قدردانی از تلاش‌ها و عملکرد موفق اعضای تیم بسیار مهم است و می‌تواند اعضا را به ادامه تلاش ترغیب کند.
- **تیم‌سازی:** رهبران باید توانایی تشکیل و مدیریت تیم‌های مؤثر را داشته باشند. این شامل تشخیص توانمندی‌ها و مهارت‌های اعضا، توزیع وظایف، و ایجاد هماهنگی در تیم می‌شود. رهبران باید توانایی حفظ اعضای تیم و جلب تعهد آنها به سازمان را داشته باشند. این شامل تشویق به رشد و پیشرفت حرفه‌ای اعضا و ایجاد محیط کاری متعادل و جذاب است.

- **سبک رهبری:** انتخاب و تطبیق سبک رهبری مناسب با شرایط و نیازهای تیم و سازمان بسیار مهم است. رهبران باید بتوانند سبک‌های مختلف را به صورت مطلوب ترکیب کنند تا به بهترین نتایج برسند.
- **تجربه عملی:** تجربه عملی در موقعیت‌های مختلف رهبری از اهمیت بالایی برخوردار است. این تجربه‌ها به شما این امکان را می‌دهند که مهارت‌ها و راه‌های مدیریتی خود را در عمل به کار بگیرید و از خطاها و تجربیات خود بهره‌برداری کنید.
- **توجه به توازن احساس و عقلانیت:** رهبران موفق باید توازن مناسبی بین احساسات هیجانی و عقلانیت داشته باشند. آنها باید قادر باشند تصمیم‌های عقلانی بگیرند اما همچنین بتوانند با اشتیاق و انرژی شورانگیز کار کنند.
- **پیروزی بر مشکلات و مواجهه با شکست:** رهبران باید آمادگی داشته باشند که در مواجهه با مشکلات و شکست‌ها به پیش بروند و از آنها برای یادگیری استفاده کنند. این اراده و اصرار به تسلیم نشدن در مواجهه با مشکلات، عاملی مهم در راه و رسم رهبری موفق است.
- **ایجاد تحول و اثرگذاری:** رهبران موفق توانایی ایجاد تحول در سازمان یا تیم را دارند و توانایی اثرگذاری در انجام وظایف و رسیدن به اهداف را دارا هستند. آنها باید بتوانند دیدگاه‌ها و رویکردهای نوآورانه را ترویج کنند. همچنین رهبران باید توانایی تشویق همکاری و تصمیم‌گیری‌های گروهی مؤثر را داشته باشند تا به بهبود تصمیم‌گیری‌ها و اجرای مؤثر آنها کمک کنند.
- **توانایی تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌ها:** رهبران باید توانایی تشخیص فرصت‌ها و توانمندی‌های جدید را داشته باشند و بتوانند از آنها بهره‌برداری کنند.
- **توانایی ارزیابی و تجزیه و تحلیل داده‌ها:** رهبران باید توانایی ارزیابی عملکرد، تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات مرتبط با سازمان را داشته باشند تا تصمیمات مبتنی بر اطلاعات دقیق اتخاذ کنند. همچنین رهبران باید توانایی ارزیابی عملکرد تیم و اعضایشان را داشته باشند تا به بهبود عملکرد کمک کنند.
- **تعهد به ارتقاء انسجام گروه:** رهبران موفق باید تمرکز خود را بر تشکیل یک انسجام در تیم گذارند. آنها باید به ایجاد همبستگی و همکاری میان اعضای تیم توجه کنند و برای افزایش اثربخشی گروه تلاش کنند.
- **توانایی مدیریت مالی:** رهبران در بسیاری از موارد مسئولیت مدیریت مالی سازمان را دارند. توانایی برنامه‌ریزی مالی، کنترل هزینه‌ها، و ایجاد استراتژی‌های مالی مؤثر از اهمیت بالایی برخوردار است.
- **توانایی تسهیل توسعه سازمانی:** رهبران باید توانایی تشخیص نیازها برای توسعه سازمانی داشته باشند و اقداماتی را برای توسعه و رشد سازمان انجام دهند.
- **توانایی ایجاد و مدیریت روابط عمومی:** رهبران باید توانایی برقراری و حفظ روابط عمومی مؤثر با مشتریان، رسانه‌ها، و سایر افراد خارجی را داشته باشند. همچنین ارتباطات و

شبکه‌سازی با افراد و سازمان‌های دیگر ممکن است در کسب و کار مهم باشند. رهبران باید توانایی ایجاد و مدیریت شبکه‌های اجتماعی را داشته باشند.

- **تطابق اقدامات با استراتژی:** رهبران باید از اینکه تمامی اقدامات و تصمیمات تیم و سازمان با استراتژی کلان مطابقت داشته باشند اطمینان حاصل کنند. همچنین رهبران باید توانایی برنامه‌ریزی بلندمدت را داشته باشند و استراتژی‌ها و اهداف بلندمدت سازمان را تدوین کنند. رهبران باید توانایی پیگیری دقیق اهداف و مهم‌ترین پروژه‌ها را داشته باشند تا از پیشرفت به سمت دستاوردهای مورد انتظار مطمئن شوند. تغییرات در محیط سیاسی و قوانین ممکن است بر سازمان‌ها تاثیر بگذارند. رهبران باید توانایی تشخیص و مدیریت این تغییرات را نیز داشته باشند.
- **توانایی مدیریت انتقاد و بازخورد:** رهبران باید توانایی مدیریت انتقاد و بازخورد مثبت و سازنده را داشته باشند تا اعضای تیم را به بهبود عملکرد ترغیب کنند.

برای رسیدن به راه و رسم رهبری موفق، مهمترین اقدامات توسعه مهارت‌های لازم و تجربه‌های عملی در حوزه رهبری است. این شامل شرکت در دوره‌ها و آموزش‌های مرتبط، مطالعه کتب و منابع مرتبط با رهبری، و تجربه‌های عملی در موقعیت‌های رهبری مختلف می‌شود. همچنین، ارتباط و تبادل تجربه با رهبران موفق دیگر نیز می‌تواند در توسعه مهارت‌ها و راه و رسم رهبری مفید باشد.

نسخه ۱.۰.۰ شهریور ۱۴۰۲



Mohammad Rahighi

Agile Coach

www.rahighi.ir

[LinkedIn](#) | [Twitter](#) | [Medium](#) | [Virgool](#)