

خودرهبری موفق

رویکردی از درون به بیرون در هفت گام

تیم بکر

مترجمین:

علیرضا احمدیان | سعید جوی زاده | محمد سجاد عزیزی





خودرهبری موفق

نویسنده	تیم بکر
ترجمه	علیرضا احمدیان سعید جوی زاده محمد سجاد عزیزی
انتشارات	آکادمیک
چاپخانه و صحافی	دانشگاه خوارزمی
شابک	۹۷۸-۶۲۲-۳۷۶-۱۰۰-۳
نوبت چاپ	اول / ۱۴۰۳
شمارگان	۵۰۰ نسخه
قیمت	۵۰۰/۰۰۰ تومان



Academicpress



۰۲۱-۲۸۴۲۹۴۸۴



Academicpress.ir



Academicpub1@gmail.com





فهرست مطالب

۱۳	توضیحات.....
۱۵	تقدیرنامه ها.....
۱۷	مقدمه.....
۲۱	فصل اول: رهبری بر خود، بنیاد یک زندگی عالی است.....
۲۳	رهبری بر خود چیست؟.....
۲۴	غلبه بر موانع.....
۲۷	دیگران درباره‌ی رهبری بر خود چه می‌گویند.....
۲۸	بنیاد یک زندگی موفق.....
۲۹	کانون کنترل.....
۳۱	۱۰ نکته‌ی برتر.....
۳۳	فصل دوم: هفت تمرین رهبری بر خود.....
۳۴	چارچوب توسعه‌ی رهبری بر خود.....
۳۷	خود را بشناس.....
۳۸	کشف قطب نمای واقعی.....
۴۰	ساختن نقاط قوت.....
۴۱	ادامه رشد.....
۴۲	غلبه بر ناملایمات.....



۴۳..... نشان دادن هدف.

۴۴..... خود-تنظیم.

۴۵..... کنجکاو بودن.

۴۷..... نکته‌ی برتر.

فصل سوم: تمرین شماره ۱: خود را بشناس..... ۵۱

۵۳..... فراشناخت.

۵۶..... تعیین یک هدف.

۵۶..... وفادار بودن به خود.

۵۷..... خود ایده‌آل شما چیست؟

۵۸..... خودآگاهی.

۵۸..... خودسازی.

۵۹..... اصالت.

۵۹..... هوش هیجانی (EQ).

۶۰..... تاب‌آوری.

۶۱..... نکته‌ی برتر.

فصل چهارم: چهار روش ساده و اثبات شده برای توسعه‌ی خودآگاهی..... ۶۳

۶۳..... خودآگاهی بیش‌نیاز تمام رشد شخصی است.

۶۴..... نوشتن روزانه.

۶۴..... کاهش استرس و افزایش رفاه.

۶۶..... نوشتن روزانه و ایمنی.

۶۶..... ذهن‌آگاهی.

۶۹..... درخواست بازخورد.

۷۰..... پروفایل‌سازی شخصیتی.

۷۱..... نکته‌ی برتر.

فصل پنجم: تمرین شماره ۲: کشف قطب نمای واقعی..... ۷۳

۷۵ دو شکل هدف

۷۶ دیگران درباره‌ی هدف چه می‌گویند

۷۸ رهبری هدف محور

۷۹ بیانیه‌ی هدف رهبری

۸۳ ۱۰ نکته‌ی برتر

فصل ششم: چرا باید کسی را رهبری کنید؟..... ۸۵

۸۶ **داستان زندگی شما**

۸۸ ارزش‌ها و باورها

۸۹ تدوین یک بیانیه‌ی هدف

۹۰ بیانیه‌های هدف رهبری

۹۳ سه نکته‌ی دیگر

۹۴ ۱۰ نکته‌ی برتر

فصل هفتم: تمرین شماره ۳: ساختن نقاط قوت..... ۹۵

۹۷ شرطی‌سازی اجتماعی

۹۸ وسواس غلبه بر ضعف‌ها

۱۰۰ من باید حداقل تلاش کنم

۱۰۲ تبدیل استعدادها به نقاط قوت

۱۰۵ ۱۰ نکته‌ی برتر

فصل هشتم: رهبری در دنیای دیجیتال..... ۱۰۷

۱۰۸ آیا یک رهبر دیجیتال صرفاً یک رهبر نیست؟

۱۱۰ رهبری شناختی

۱۱۳ رهبری بین فردی

۱۱۵ رهبری استراتژیک

۱۱۸ ۱۰ نکته‌ی برتر



فصل نهم: تمرین شماره ۴: به رشد ادامه دهید..... ۱۲۱

۱۲۱.....یاد بگیرید در خارج از منطقه‌ی امن خود راحت باشید

۱۲۳.....هوش هیجانی (EQ)

۱۲۵.....ذهنیت رشد

۱۲۶.....در مورد کسی با ذهنیت رشد چطور؟

۱۲۶.....ارزش ذهنیت رشد

۱۲۷.....اجازه دهید تریش و کلیف را به شما معرفی کنم

۱۲۸.....این ذهنیت‌ها را از کجا یاد می‌گیریم؟

۱۲۹.....پرورش ذهنیت رشد

۱۳۱.....۱۰ نکته‌ی برتر

فصل دهم: چارچوب رشد رهبری..... ۱۳۳

۱۳۵.....ایجاد نفوذ

۱۳۸.....مدیریت تغییر

۱۳۹.....زندگی یک سواری ترن هوایی است

۱۴۱.....توسعه‌ی همدلی

۱۴۲.....سه کیفیت همدلی وجود دارد

۱۴۳.....الهام بخشیدن به دیگران

۱۴۷.....۱۰ نکته‌ی برتر

فصل یازدهم: تمرین شماره ۵: نشان دادن هدف..... ۱۵۱

۱۵۳.....رهبری خدمتگزار

۱۵۷.....ویژگی‌های رهبران مبتنی بر هدف

۱۶۰.....۱۰ نکته‌ی برتر

فصل ۱۲: هشت ویژگی رهبران هدفمند..... ۱۶۳

۱۶۴.....اولین برداشت‌ها مهم هستند

۱۶۶.....اهداف خود را بیان کنید

۱۶۹	دادن به جای گرفتن کنترل.....
۱۶۹	چرایی کار.....
۱۷۱	درگیر کردن دیگران در چگونگی.....
۱۷۳	به آینده نگاه کنید.....
۱۷۳	۱۰ نکته‌ی برتر.....
۱۷۵	فصل ۱۳: تمرین شماره ۶: خودتنظیمی.....
۱۷۵	خودتنظیمی چیست؟.....
۱۷۷	پاسخ دادن یا واکنش نشان دادن.....
۱۷۸	یادگیری خودتنظیمی.....
۱۸۱	مزایای رهبران.....
۱۸۲	آنچه دیگران در مورد خودتنظیمی می‌گویند.....
۱۸۵	۱۰ نکته‌ی برتر.....
۱۸۷	فصل ۱۴: ۱۳ روش اثبات شده برای تقویت خودتنظیمی عاطفی.....
۱۸۷	مراقبت از خود.....
۱۸۸	خواب مناسب.....
۱۸۹	در تماس بودن با احساسات خود.....
۱۹۰	فعالیت بدنی داشته باشید.....
۱۹۰	پرکردن شکاف.....
۱۹۰	مراقب خشم آئی باشید.....
۱۹۲	تنفس و مکث.....
۱۹۴	مراقبه‌ی ذهن آگاهی.....
۱۹۴	قاعده‌ی نمایش احساسات.....
۱۹۵	آرام، مهربان و کنجکاو.....
۱۹۶	قدرت نوشتن روزانه.....



۱۹۶ درخواست بازخورد.

۱۹۷ خودتان را آموزش دهید.

۱۹۸ ۱۰ نکته‌ی برتر.

فصل ۱۵: تمرین شماره ۷: کنجکاو باشید..... ۱۹۹

۲۰۰ رهبر کنجکاو.

۲۰۱ کنجکاوی و ذهنیت رشد.

۲۰۲ مزایای ذهن کنجکاو.

۲۰۴ کنجکاوی هدفمند.

۲۰۶ قدرت کنجکاوی.

۲۰۶ نتیجه؟

۲۰۷ موانع کنجکاوی.

۲۰۸ رهبری با مثال.

۲۰۹ ۱۰ نکته‌ی برتر.

فصل ۱۶: آزاد کردن نیروی کنجکاوی..... ۲۱۱

۲۱۲ استخدام بر اساس کنجکاوی.

۲۱۲ چه چیزی شما را پیگیر نگه داشت؟

۲۱۳ الگوی کنجکاوی.

۲۱۵ جامعه‌پذیری برای پاسخ دادن به سؤالات.

۲۱۵ پذیرای یادگیری باشید.

۲۲۰ تاکید بر اهداف یادگیری.

۲۲۱ کاوش در علایق.

۲۲۲ پرسیدن سؤالات باز.

۲۲۳ ۱۰ نکته‌ی برتر.

نتیجه‌گیری..... ۲۲۵

پیوست الف..... ۲۲۸

۲۲۸..... دستورالعمل‌ها

۲۳۲..... تفسیر

۲۳۲..... طاووس

۲۳۶..... گاو نر

۲۳۸..... جغد

۲۴۰..... برم

پیوست ب..... ۲۴۳

۲۴۳..... پرسشنامه ارزش‌های زندگی

۲۴۳..... دستورالعمل‌ها

۲۵۲..... تأمل

پیوست ج..... ۲۵۴

۲۵۴..... پروفایل توسعه رهبری دیجیتال

۲۵۴..... دستورالعمل‌ها

۲۶۷..... رهبری شناختی

۲۶۷..... رهبری بین فردی

۲۶۷..... رهبری استراتژیک

۲۶۹..... تفکر انتقادی

۲۷۰..... سخنرانی عمومی

۲۷۱..... شنیدن فعال

۲۷۲..... تأثیرگذاری

۲۷۳..... آگاهی اجتماعی

۲۷۳..... مذاکره

۲۷۴..... چشم‌اندازسازی



۲۷۵ حل مسئله

۲۷۶ ارزیابی راه حل

۲۷۷ ارزیابی سیستم

پیوست د..... ۲۷۹

۲۷۹ پروفایل قابلیت‌های تأثیرگذاری

۲۷۹ دستورالعمل‌ها

۲۸۰ امتیازدهی

۲۸۰ عبارات پروفایل

۲۸۴ امتیازدهی

۲۸۷ جدول د. ۲ پروفایل قابلیت‌های تأثیرگذاری

۲۸۷ درک مختصر از پروفایل

پیوست م..... ۲۹۰

۲۹۰ تأملاتی بر قصد رهبری

۲۹۰ دستورالعمل‌ها

۲۹۰ سوالات تأملی

۲۹۳ تأمل بیشتر

پیوست ف..... ۲۹۴

۲۹۴ ارزیابی خودتنظیمی

۲۹۴ دستورالعمل‌ها

۲۹۴ ارزیابی خودتنظیمی

۲۹۹ مقیاس امتیازدهی

پیوست گ..... ۳۰۱

۳۰۱ فهرست کنجکاوی

۳۰۱ دستورالعمل‌ها

۳۰۴ مقیاس امتیازدهی



فهرست کنجاوی.....	۳۰۵
سوالات تأملی.....	۳۰۵
استراتژی‌های عملی.....	۳۰۶
پرسیدن سوالات.....	۳۰۶
بررسی ایده‌های جدید.....	۳۰۶
پذیرش ابهام.....	۳۰۷
پیگیری یادگیری مداوم.....	۳۰۷
به چالش کشیدن فرضیات.....	۳۰۷
یادداشت‌ها.....	۳۰۹



همه‌ی رهبران بزرگ یک راز مشترک دارند: آن‌ها توسعه‌ی فردی را در اولویت قرار می‌دهند.

کتاب «رهبری موفق بر خود: رویکردی از درون به بیرون در هفت گام» یک راهنمای رهبری معمولی نیست. هفت ابزار تشخیصی آن برای هر تمرین، آن را منحصربه‌فرد می‌سازد و منابع عملی و قابل استفاده‌ی فوری ارائه می‌دهد. این کتاب آخرین تحقیقات را در خود جای داده است تا به شما کمک کند پتانسیل خود را شکوفا کنید و برای سفر رهبری بر خود آماده شوید، و اطمینان حاصل کنید که برای به کارگیری دانش در زندگی روزمره خود به خوبی مجهز هستید.

دکتر تیم بیکر، چارچوب منحصربه‌فرد توسعه‌ی رهبری بر خود را به اشتراک می‌گذارد که شامل هفت تمرین رهبری شخصی است، از جمله «بازی درونی و بیرونی» که رهبران خوب را از رهبران عالی جدا می‌کند.

در هسته‌ی خود، این کتاب بر مفهوم خودآگاهی تمرکز دارد، که برای اولین بار توسط سقراط آموزش داده شد و بنیان رهبری اصیل است. این کتاب هفت تمرین منحصربه‌فرد و ضروری برای رهبران امروزی را معرفی می‌کند و شما را با ابزارهایی مجهز می‌سازد تا به پتانسیل درونی خود دست یابید.

این کتاب تأکید می‌کند که خودآگاهی عمیق، سفر درک واقعی خود، یک رویداد نیست،



بلکه یک فرآیند مداوم و جذاب است که رهبران باید به آن متعهد باشند. این درک برای موفقیت شخصی و رهبری بسیار مهم است و این کتاب شما را در حفظ تعامل و تعهد به این فرآیند راهنمایی خواهد کرد.

کتاب «رهبری موفق بر خود: رویکردی از درون به بیرون در هفت گام» به شما وعده‌های زیر را می‌دهد:

- خودآگاهی بیشتر
- اعتماد به نفس بیشتر
- تمرکز برتر
- مهارت‌های بین فردی پویا

مسیر خود را به سوی عظمت از امروز آغاز کنید زیرا بهترین سرمایه‌گذاری که می‌توانید انجام دهید، سرمایه‌گذاری روی خودتان است. سفر شما از همین حالا شروع می‌شود! مارشال گلداسمیت، متخصص رهبری، دکتر تیم بیکر را «یکی از تأثیرگذارترین متخصصان منابع انسانی امروز» نامیده است. دکتر بیکر با ۱۸ کتاب موفق، یک متخصص رهبری است و به طور مداوم به عنوان مربی، مشاور و سخنران در سطح جهانی مورد تقاضا است. او اخیراً توسط کنگره‌ی جهانی منابع انسانی به عنوان «یکی از ۵۰ رهبر با استعداد برتر جهانی در زمینه‌ی آموزش و توسعه» انتخاب شده است.

(www.winnersatwork.com.au)



تقدیر نامه‌ها

«رهبری موفق بر خود» آخرین کتاب دکتر تیم بیکر، متخصص، نویسنده و مربی برجسته در زمینه‌های رهبری، عملکرد سازمانی و تغییر فرهنگ است. او ۱۸ کتاب در این زمینه‌ها نوشته است. من به عنوان مدیرعامل شورای منطقه‌ای لاکیر ولی، دکتر بیکر را در عمل دیده‌ام، زیرا او سازمان ما را در سفری برای توسعه‌ی رهبری و تحول فرهنگی هدایت کرد که منجر به بهبود تعامل و بهره‌وری کارکنان شد.

دکتر بیکر در کتاب جدید خود بیان می‌کند که رهبری واقعی از درون ما سرچشمه می‌گیرد. او بر اهمیت پرورش عادات سازنده مانند تعیین هدف، خوداندیشی و درخواست بازخورد از همکاران تأکید می‌کند. در حالی که رهبری تا حدی قابل آموزش است، توسعه‌ی رفتارهای رهبری بر خودمان می‌تواند ما را به سطح جدیدی ارتقا دهد. این رشد شخصی، خودآگاهی را افزایش می‌دهد، توانایی ما در تنظیم رفتار را بهبود می‌بخشد، خودانگیزگی را تقویت می‌کند و مالکیت توسعه‌ی خودمان را تشویق می‌کند.

من این کتاب را به هر کسی که در موقعیت رهبری قرار دارد و به هر کسی که به خودسازی علاقه‌مند است، به شدت توصیه می‌کنم.» - ایان چرچ، مدیرعامل شورای منطقه‌ای لاکیر ولی

«روش تیم بیکر در خلاصه کردن ۲۰۰۰ سال درس‌های رهبری و سپس تبدیل آن یادگیری به



یک برنامه‌ی ساختاریافته برای زمان معاصر ما شگفت‌انگیز است. پیروی از هفت تمرین او موفقیت رهبری شما را افزایش خواهد داد. تفکر «خارج از چارچوب» او برای همه‌ی رهبران در محیط‌های کاری معاصر ما ضروری است.» - مارک شاو، NEOS HR



مقدمه

با روایت جذاب ویکتور فرانکل (۱۹۸۴) در کتاب «انسان در جستجوی معنا»، سفری خارق‌العاده از تاب‌آوری، توانمندسازی و تحول را آغاز کنید. به بقای شگفت‌انگیز او در هولوکاست بپردازید، جایی که در میان رنج‌های غیرقابل تصور، او نه تنها دوام آورد بلکه شکوفا شد و قدرت رهبری بر خود را در تاریک‌ترین دوران‌ها روشن ساخت.

داستان فرانکل گواهی بر روحیه تسلیم‌ناپذیر انسان است، جایی که او نه تنها از وحشت اردوگاه‌های کار اجباری نازی‌ها جان سالم به در برد، بلکه نمونه‌ای از شیوه‌های رهبری بر خود را به نمایش گذاشت که امروزه نیز به اندازه‌ی آن زمان مرتبط است. فرانکل با تکیه بر ارزش‌های استوار خود، در میان آشوب معنا و هدف یافت و اعمال خود را با تاب‌آوری و عزم راسخ هدایت کرد.

سفر او مظهر رهبری بر خود است: توانایی هدایت چالش‌های زندگی با هدف، صداقت و قدرت. با تعمیق در تجربه‌ی فرانکل، به درک عمیق از خود، تسلط بر احساسات و پیگیری بی‌وقفه رشد پی می‌بریم.

مفهوم رهبری بر خود در ادبیات مدیریت سازمانی پدیدار شد و چارلز منز در سال ۱۹۸۶ پیشگام آن بود. او رهبری بر خود را به عنوان یک پارادایم جامع خود-تأثیرگذاری تعریف کرد که شامل توانایی ایجاد انگیزه در خود برای انجام وظایفی که به طور طبیعی الهام‌بخش

هستند و مدیریت مؤثر وظایفی که فاقد انگیزه ذاتی هستند، می‌شود.

رهبری بر خود، مهار کردن افکار، احساسات و اعمال برای داشتن زندگی بهتر را در بر می‌گیرد. این امر مبتنی بر درک عمیق از خود، تعیین اهداف معنادار و رفتار مبتکرانه همسو با آن اهداف است. رهبری بر خود مستلزم ترسیم مسیر زندگی در فراز و نشیب‌های آن با هدف و پشتکار است، درست مانند هدایت کشتی در دریای طوفانی.

خودآگاهی، خودتنظیمی و خودانگیختگی از ارکان اصلی تمرین رهبری بر خود هستند. خودآگاهی شامل تشخیص نقاط قوت، ضعف، ارزش‌ها و انگیزه‌های فرد است که زمینه‌ساز تصمیم‌گیری آگاهانه و ارتباط با آرزوهای بلندمدت می‌شود. در همین حال، خودتنظیمی افراد را قادر می‌سازد تا تکانه‌ها، احساسات و رفتارها را مدیریت کنند و تمرکز، تاب‌آوری و سازگاری در پیگیری اهداف را تقویت کنند. علاوه بر این، خودانگیختگی افراد را به تعیین اهداف بلندپروازانه اما دست‌یافتنی سوق می‌دهد و ذهنیت مثبت را پرورش داده و راه‌های توسعه را جستجو می‌کند.

پرداختن به رهبری بر خود مستلزم نظم، درون‌نگری و ذهنیت رشدگرا است. این امر شامل پرورش عادات سازنده مانند تعیین هدف، خوداندیشی و درخواست بازخورد از همکاران می‌شود. علاوه بر این، شامل پذیرش مسئولیت اعمال و تصمیمات خود، با درک اینکه موفقیت و مسئولیت شخصی دست در دست هم دارند، می‌شود.

آیا این همه ارزش دارد؟

رهبری بر خود افراد را قادر می‌سازد تا سرنوشت خود را رقم بزنند و زندگی خود را با هدف، صداقت و تاب‌آوری هدایت کنند. سفر خودشناسی، رشد و تحول، رضایت و کارایی بیشتری را در تمام عرصه‌های زندگی به همراه دارد.

چرا رهبری بر خود در حوزه‌ی مدیریت مؤثر اهمیت دارد؟ این سنگ بنای بقا و شکوفایی مدیران در نقش‌هایشان است. مدیران از طریق رهبری بر خود، ویژگی‌ها و رفتارهای

ضروری برای الهام بخشیدن، ایجاد انگیزه و هدایت تیم‌های خود به سوی موفقیت را پرورش می‌دهند.

در اینجا چهار مزیت کلی برای مدیران آورده شده است:

اول، رهبری بر خود، خودآگاهی را تقویت می‌کند و مدیران را قادر می‌سازد تا نقاط قوت و زمینه‌های رشد خود را تشخیص دهند. مدیران با این درک عمیق‌تر می‌توانند از استعدادهای خود بهره ببرند و در عین حال زمینه‌های آماده برای توسعه را مشخص کنند. این خودآگاهی بیشتر به مدیران اجازه می‌دهد تا سبک‌های رهبری خود را با موقعیت‌ها و افراد مختلف تطبیق دهند و محیط کاری فراگیرتر و حمایتی‌تری را ایجاد کنند.

دوم، رهبری بر خود، ظرفیت خودتنظیمی را غنی می‌سازد و مدیریت بهتر احساسات، واکنش‌ها و رفتارها را، به ویژه در سناریوهای پرفشار یا نامشخص، امکان‌پذیر می‌سازد. این توانایی حفظ آرامش و تمرکز، ثبات و جهت‌گیری را برای تیم‌هایشان فراهم می‌کند. مدیران با الگو قرار دادن خودتنظیمی، نمونه‌ی مثبتی را ارائه می‌دهند و تاب‌آوری و سازگاری را در میان کارکنان خود تشویق می‌کنند.

سوم، رهبری بر خود، خودانگیزگی را شعله‌ور می‌سازد و مدیران را به پیگیری مداوم تعالی و الهام بخشیدن به تیم‌هایشان برای انجام همین کار سوق می‌دهد. مدیران با انگیزه، اهداف بلندپروازانه اما دست‌یافتنی تعیین می‌کنند و تعهد راسخ به موفقیت شخصی و سازمانی را نشان می‌دهند. اشتیاق و شور و شوق آن‌ها کاتالیزورهایی هستند که تیم‌هایشان را با هدف و فداکاری آمیخته و عملکرد و نوآوری را به پیش می‌برند.

در نهایت، رهبری بر خود، مدیران را قادر می‌سازد تا مالکیت توسعه و رشد خود را بر عهده بگیرند. مدیران خودرهبر با فعالانه جستجو کردن بازخورد، فرصت‌های یادگیری و راهنمایی، به طور مداوم مهارت‌های رهبری خود را اصلاح کرده و تأثیر بین فردی خود را گسترش می‌دهند.

رهبری بر خود برای مدیران در پرورش ویژگی‌ها و رفتارهای ضروری برای رهبری برجسته ضروری است. مدیران می‌توانند از طریق تسلط بر خودآگاهی، خودتنظیمی و خودانگیختگی، تیم‌های خود را برای دستیابی به موفقیت الهام بخشیده، توانمند ساخته و هدایت کنند.

در حالی که ادبیات مربوط به رهبری دیگران فراوان است، تمرکز بر رهبری بر خود باید گسترده‌تر باشد. کتاب «رهبری موفق بر خود: رویکردی از درون به بیرون در هفت گام» با چارچوب منحصر به فرد توسعه‌ی رهبری بر خود، در میان همتایان خود برجسته است. این چارچوب که شامل هفت تمرین رهبری بر خود است، به عنوان چراغ راهنمایی برای رشد شخصی و حرفه‌ای عمل می‌کند. خوانندگان همراه با ابزارهای تشخیصی برای هر تمرین، بینش عمیق‌تری نسبت به طرز فکر و رفتارهای فعلی خود به دست می‌آورند و راه را برای بهره‌گیری از نقاط قوت و کاهش نقاط ضعف هموار می‌کنند.

بخش اول کتاب به بررسی جامع رهبری بر خود می‌پردازد و خوانندگان را با هفت تمرین آشنا کرده و نقشه‌ی راه توسعه‌ی آن‌ها را ارائه می‌دهد. بخش دوم به چهار تمرین «بازی درونی» می‌پردازد و بر خودشناسی، تعیین جهت، بهره‌گیری از نقاط قوت و رشد مداوم تمرکز دارد. در بخش سوم، سه تمرین «بازی بیرونی» را بررسی می‌کنیم: تعمد، خودتنظیمی و کنجکاوی. علاوه بر این، هفت ابزار تشخیصی برای هر تمرین گنجانده شده است تا بینش عمیق‌تری در مورد رشد شما به عنوان یک رهبر و یک فرد ارائه دهد.

سفر تحول‌آفرین رهبری بر خود را آغاز کنید. بیایید وارد شویم و پتانسیل درونی خود را شکوفا کنیم. پرسیدم: «آیا این همه ارزش دارد؟»

پاسخ: بله، دارد!



فصل اول

رهبری بر خود، بنیاد یک زندگی عالی است

رهبری به همان اندازه که مربوط به کاری است که انجام می‌دهید، مربوط به کسی است که هستید.

آبراهام لینکلن، شانزدهمین رئیس جمهور ایالات متحده، به رهبری با مثال اعتقاد داشت. او معتقد بود که یک رهبر باید اصول اخلاقی قوی داشته باشد، مایل به پذیرش ریسک باشد و آماده‌ی یادگیری از شکست‌ها و اشتباهات باشد.

عبارت "رهبری با مثال" به این معنی است که یک رهبر، نه فقط با گفتار و دستورات، بلکه با رفتارهای خود نیز دیگران را هدایت می‌کند. به عبارت دیگر، رهبر باید همان رفتارهایی را از خود نشان دهد که از پیروانش انتظار دارد.

لینکلن به خاطر صداقت، درستی و شفقتش شناخته شده بود. او معتقد بود که یک رهبر باید در راستای بهترین منافع افرادی که به آن‌ها خدمت می‌کند، عمل کند. لینکلن آماده بود تا تصمیمات سختی بگیرد که به نفع ملت باشد، حتی زمانی که این تصمیمات نامحبوب بودند.

یک نقل قول معروف که به لینکلن نسبت داده می‌شود این است: «من ملزم به پیروزی

نیستم، اما ملزم به راستین بودن هستم...» (نیلسن و سیرک، ۲۰۱۶) این اظهار نظر تعهد او به رهبری بر خود را خلاصه می‌کند. لینکلن درک می‌کرد که رهبران باید به ارزش‌های خود وفادار باشند و با صداقت عمل کنند، صرف نظر از نتیجه.

او یک یادگیرنده‌ی مادام‌العمر بود. لینکلن یک خواننده‌ی مشتاق، سخنران ماهر بود و پذیرای یادگیری از بسیاری از شکست‌هایی بود که در طول زندگی‌اش متحمل شد. او از چالش‌های جدید نمی‌ترسید و همیشه به دنبال راه‌هایی برای بهبود خود و توانایی‌های رهبری‌اش بود.

تعهد لینکلن به رهبری بر خود به او کمک کرد تا به یکی از محترم‌ترین رهبران تاریخ آمریکا تبدیل شود. صداقت، درستی و تمایل او به پذیرش ریسک و یادگیری از شکست، همچنان الهام‌بخش رهبران در سراسر جهان است.

رهبری بر خود، اساس رهبری استثنایی است. در دو دهه‌ی گذشته، من هزاران رهبر را در ۱۳ کشور مربیگری کرده‌ام. مشاهده کرده‌ام که رهبران خارق‌العاده، وسواس توسعه‌ی شخصی دارند. رهبران بزرگ همیشه به دنبال راه‌هایی برای پیشرفت هستند. برعکس این نیز صادق است. رهبران با عملکرد ضعیف نیز یک چیز مشترک دارند: آن‌ها از توسعه‌ی شخصی خود غافل می‌شوند و رشدشان متوقف شده است.

رهبری به همان اندازه که مربوط به کاری است که انجام می‌دهید، مربوط به کسی است که هستید. رهبری برجسته—مانند رهبری که لینکلن نمونه‌ی آن بود—نیازمند اقدامات خارق‌العاده است. دستاوردهای یک رهبر بزرگ ناشی از پرورش ویژگی‌های شخصیتی چشمگیر، مانند شجاعت و همدلی است. دستاوردهای استثنایی از یک طرز فکر منحصر به فرد ناشی می‌شوند. ما هفت تمرین رهبری بر خود را بررسی خواهیم کرد که رهبران معمولی را از رهبران خارق‌العاده جدا می‌کند.

قبل از بررسی این تمرین‌ها، باید رهبری بر خود را تعریف کنیم.

رهبری بر خود چیست؟

توسعه‌ی پتانسیل رهبری از درون آغاز می‌شود. با این حال، کتاب‌هایی که می‌خوانیم، سمینارهایی که شرکت می‌کنیم و کارگاه‌هایی که در آن‌ها حضور می‌یابیم، به ما می‌آموزند که رهبری مجموعه‌ای از تاکتیک‌ها و استراتژی‌های تجویز شده برای یادگیری است، مانند رانندگی با یک ماشین. اگرچه مهارت‌های رهبری به دست آمده از آموزش بدون شک ارزشمند و ضروری هستند—اما بدون طرز فکر مناسب—این قابلیت‌ها به کار گرفته نمی‌شوند یا به طور ضعیف اجرا می‌شوند.

آموزش سنتی رهبری عمدتاً بر نحوه‌ی تعامل یک مدیر با دیگران تمرکز دارد. مفهوم ضمنی این است که آنچه یک رهبر انجام می‌دهد (و انجام نمی‌دهد) کلید موفقیت اوست. به عنوان مثال، رهبر یاد می‌گیرد که گوش دهد و قاطع باشد. هرچقدر هم که این رفتارها ارزشمند باشند، به کارگیری این مهارت‌ها مستلزم چیزی بیش از آنچه در اتاق آموزش آموخته می‌شود، است.

آموزش رهبری بر «بازی بیرونی» تمرکز دارد، در حالی که رهبری بر خود با «بازی درونی» آغاز می‌شود. رهبری بر خود مبتنی بر این فرض است که چگونه فکر می‌کنیم، رفتار ما را شکل می‌دهد. خودآگاه بودن، اهل تفکر بودن و به طور مداوم یادگیری، اساس رهبری بر خود است که رهبری از درون به بیرون است.

در اینجا مثالی از منظورم آورده شده است:

فرانکو فکر می‌کند شنونده‌ی خوبی است. با این حال، کسانی که با او کار می‌کنند می‌دانند که فرانکو گوش نمی‌دهد. او بی‌صبر است و بدون اینکه فرصت درک کامل دیدگاه‌های دیگران را داشته باشد، حرف می‌زند. رئیس فرانکو تصمیم می‌گیرد او را به یک دوره‌ی آموزش ارتباطات بفرستد، با این تصور که این مشکل را حل خواهد کرد. با این حال، به دلیل کمبود خودآگاهی، بعید است که فرانکو درس‌های آموخته شده از این آموزش را به

کار گیرد، حتی اگر برای توسعه‌ی او مرتبط باشند.

ساختن قابلیت رهبری به عنوان مجموعه‌ای از تکنیک‌های قابل اکتساب به بازار عرضه می‌شود. با این حال، با درک کافی از خود، این برنامه‌های آموزشی در تغییر رفتار مؤثرتر هستند. علاوه بر این، اگر شرکت‌کننده در این دوره‌ها استعداد خودآموزی نداشته باشد، همه چیز در محیط خارجی او ثابت می‌ماند. تغییر رفتار پایدار از درون آغاز می‌شود.

به عنوان مثال، ادوینا را در نظر بگیرید. جنی، رئیس او، او را در یک دوره‌ی تفویض اختیار ثبت نام می‌کند. جنی به ادوینا می‌گوید که او بیش از حد کار بر عهده می‌گیرد و باید وظایف بیشتری را به تیم خود تفویض کند.

این دوره تکنیک‌های ارزشمندی برای تفویض اختیار تجویز می‌کند. ادوینا از این برنامه لذت می‌برد. با این حال، جنی متوجه می‌شود که او هنوز بعد از چند هفته باید وظایف را به تیم خود محول کند. برای ادوینا همه چیز مثل سابق است.

چرا؟

او یک فرد کمال‌گرا و کنترل‌گر است—تیمش ادوینا را به عنوان یک مدیر ریزبین می‌بیند. تغییر رفتار واقعی تنها زمانی برای ادوینا رخ خواهد داد که او به طور کامل دلیل بی‌میلی خود به تفویض کار به تیم را درک کند. ادوینا به اعضای تیم خود برای انجام کار اعتماد ندارد، بنابراین او دخالت می‌کند و خودش کار را انجام می‌دهد. یادگیری تفویض اختیار، مشکل عدم اعتماد ادوینا به تیمش را حل نمی‌کند.

غلبه بر موانع

بسیاری از رهبران برجسته‌ای که با آن‌ها کار کرده‌ام، بر موانع شخصی قابل توجهی غلبه کرده‌اند. معدودی از آن‌ها به طرز دردناکی خجالتی هستند و برخی دیگر از آنچه روانشناسان کلانس و ایمز (۱۹۷۸) «**سندرم ایمپاستر**» نامیده‌اند، رنج می‌برند. این رهبران برجسته برای غلبه بر این موانع، رویکردی از درون به بیرون اتخاذ کردند. به عبارت

دیگر، آن‌ها تلاش کردند تا برون‌گراتر و با اعتماد به نفس‌تر باشند. اعتماد به نفس را نمی‌توان از یک کتاب یا پادکست آموخت این یک کار درونی است.

در اینجا پنج نمونه از قدرت رهبری بر خود برای غلبه بر موانع قابل توجه آورده شده است. ملاله یوسف‌زی، فعال پاکستانی در زمینه‌ی آموزش دختران و جوان‌ترین برنده‌ی جایزه‌ی صلح نوبل است. طالبان در سال ۲۰۱۲ به دلیل مخالفت او با محدودیت‌هایشان در زمینه‌ی آموزش دختران، به سر او شلیک کردند. با این حال، او جان سالم به در برد و به دفاع از آموزش و توانمندسازی زنان پرداخت.

نلسون ماندلا، انقلابی ضد آپارتاید اهل آفریقای جنوبی بود که اولین رئیس‌جمهور سیاه‌پوست این کشور شد. او ۲۷ سال را به دلیل فعالیت‌هایش در زندان گذراند. با این حال، پس از آزادی، به مبارزه برای برابری و آشتی بین گروه‌های نژادی مختلف آفریقای جنوبی ادامه داد. ماندلا هیچ تلخی نشان نداد و احساس انتقام نسبت به زندانبانان خود نداشت.

استیون هاوکینگ، فیزیکدان نظری و کیهان‌شناس بریتانیایی، در ۱۴ مارس ۲۰۱۸ در سن ۷۶ سالگی درگذشت. هاوکینگ سهم بسزایی در درک ما از جهان داشت. او در سن ۲۱ سالگی به بیماری نوروں حرکتی مبتلا شد که به تدریج او را فلج کرد. با این حال، او تا زمان مرگ به کار و برقراری ارتباط از طریق یک دستگاه تولید صدا ادامه داد.

جی. کی. رولینگ، نویسنده‌ی بریتانیایی و نیکوکار، بیشتر به خاطر نوشتن مجموعه‌ی هری پاتر شناخته شده است. او قبل از موفقیت کتاب‌هایش که تاکنون بیش از ۵۰۰ میلیون نسخه در سراسر جهان فروخته‌اند، به عنوان یک مادر مجرد با افسردگی و فقر دست و پنجه نرم می‌کرد.

نیک وویچیچ، سخنران انگیزشی استرالیایی است که با سندرم تترا-آملیا، یک اختلال نادر که او را بدون دست و پا رها کرد، به دنیا آمد. با وجود این، او به یک سخنران و نویسنده‌ی

موفق تبدیل شده و دیگران را برای غلبه بر موانع و زندگی کامل الهام بخشیده است. این رهبران رهبری از درون به بیرون را به کار گرفتند.

رهبری بر خود تنها در مورد غلبه بر کاستی‌ها و موانع نیست. بلکه در مورد کشف و استفاده از نقاط قوت برای تبدیل شدن به یک رهبر بهتر نیز هست. یکی از هفت تمرین، «ساختن نقاط قوت» است که در فصل‌های ۷ و ۸ به آن می‌پردازیم.

بسیاری از افراد به دلیل توانایی‌های فنی برترشان به نقش‌های رهبری ارتقا می‌یابند. ممکن است حسابداران برجسته یا مهندسان درخشانی باشند. از نظر فنی، آن‌ها حل‌کننده‌های مشکلی توانمندی هستند اما احتمالاً به رهبران بهتری نیاز دارند. با این وجود، آن‌ها بر اساس دانش فنی خود به رهبری ارتقا می‌یابند.

برای مثال، این فرض وجود دارد که یک مهندس صدا، رهبر خوبی برای مهندسان خواهد بود. با این حال، این همیشه صادق نیست. این گذار تنها زمانی اتفاق می‌افتد که مهندس با توانایی فنی، زمان و انرژی مشابهی را برای توسعه‌ی خود سرمایه‌گذاری کند. مهندس با توانایی فنی می‌تواند با آمادگی برای خوداندیشی، خودآگاهی بیشتر و تمرین، به یک رهبر ماهر تبدیل شود. این سفر رهبری بر خود است.

سال‌ها پیش، زمانی که در اولین مقطع کارشناسی خود ثبت نام کردم، دروس اختیاری را انتخاب کردم که نیازی به ارائه‌ی کنفرانس برای ارزیابی نداشت. در آن زمان، من از سخنرانی در جمع به شدت می‌ترسیدم! در اواخر نوجوانی کتاب معروف کارنگی (۱۹۹۸)، «آیین دوست‌یابی» را خواندم. کارنگی می‌گفت اجتناب از یادگیری سخنرانی در جمع در طول زندگی غیرممکن است، خواه در مراسم تشییع جنازه، عروسی یا مناسبت‌های دیگر. بنابراین، او پیشنهاد کرد که مهارت‌های لازم برای سخنرانی در جمع را یاد بگیریم. آن موقع با خودم فکر کردم: خدایا، راه دیگری هم هست؟ با آهی از تسلیم و ترس، به Toastmasters پیوستم. با وجود ترس، هر هفته حاضر می‌شدم و در برنامه شرکت

می‌کردم. به آن پایبند ماندم. این یک تصمیم متحول‌کننده در زندگی بود. اکنون برای سخنرانی در سراسر جهان پول می‌گیرم.

Toastmasters International یک سازمان آموزشی غیرانتفاعی در سطح جهانی است که هدف آن کمک به افراد در توسعه‌ی **مهارت‌های ارتباطی، سخنرانی در جمع و رهبری** است.

با یک ذهنیت رشد—مفهومی که در فصل ۹ به آن می‌پردازیم—و ساعت‌ها و ساعت‌ها تمرین، می‌توانید بر یک محدودیت غلبه کنید، خواه در سخنرانی در جمع باشد یا چیز دیگری.

برای یک رهبر خوب بودن، فرد به یک نگرش شاد، مجموعه‌ای سازش‌ناپذیر از باورها و اراده‌ای راسخ برای موفقیت نیاز دارد. جان کوینسی آدامز، ششمین رئیس جمهور ایالات متحده، از سال ۱۸۲۵ تا ۱۸۲۹ خدمت کرد. او پسر دومین رئیس جمهور آمریکا، جان آدامز بود. جان کوینسی آدامز گفت: «اگر اعمال شما دیگران را برای بیشتر رویا دیدن، بیشتر یاد گرفتن و بیشتر انجام دادن الهام بخشد، شما یک رهبر هستید» (وایت، ۲۰۲۳). رهبری در مورد الهام بخشیدن به دیگران برای تحقق بخشیدن به پتانسیل خود و دستیابی به اهدافشان است—این یک ترفند یا تاکتیک نیست—این یک حالت ذهنی است. و با رهبری بر خود آغاز می‌شود.

وقت عمل فرا رسیده است

دیگران درباره‌ی رهبری بر خود چه می‌گویند

رهبری بر خود به طور گسترده به عنوان یک جزء ضروری از رهبری مؤثر شناخته می‌شود. در اینجا چند نقل قول از متخصصان رهبری آورده شده است که اهمیت رهبری بر خود را نشان می‌دهد:

رهبری شخصی (رهبری بر خود) فرآیند حفظ دیدگاه و ارزش‌هایتان در مقابل شما و



همسو کردن زندگی‌تان با آن‌هاست.

—استفان کاوی

رهبری بر خود، تمرین عمدی تأثیرگذاری بر تفکر، احساس و اعمال خود در جهت اهدافتان است.

—اندرو برایانت

خود-رهبر بودن یعنی خدمت کردن به عنوان رئیس، کاپیتان یا مدیر عامل زندگی خود.

—پیتر دراگر

رهبری در مورد ایجاد یک چشم‌انداز و الهام بخشیدن به دیگران برای تلاش در جهت آن است. اما با رهبری شخصی آغاز می‌شود. دانستن اینکه چه کسی هستید، برای چه چیزی ایستاده‌اید و می‌خواهید به چه چیزی برسید.

—سایمون سینک (برایانت و کازان، ۲۰۱۲)

بنیاد یک زندگی موفق

رهبری بر خود، اساس یک زندگی موفق است. این توانایی به دست گرفتن کنترل زندگی و هدایت آن در جهت دلخواه است. به طور مشخص‌تر، رهبری بر خود، قابلیت رهبری مؤثر خود، به دست گرفتن کنترل زندگی، اتخاذ تصمیمات آگاهانه و پذیرش مسئولیت افکار و رفتار است.

خود-رهبر بودن با خودآگاهی بیشتر، شناسایی ارزش‌ها و شکل دادن به یک چشم‌انداز شخصی از موفقیت آغاز می‌شود. رهبری بر خود نیازمند خودانضباطی، خودانگیختگی، اعتماد به نفس و روابط مثبت با خود و دیگران است. رهبری بر خود در مورد بهترین نسخه از خود بودن است.

کتاب «رهبری موفق بر خود: رویکردی از درون به بیرون در هفت گام» به شما کمک

خواهد کرد تا استعدادهای ذاتی خود را برای تبدیل شدن به یک رهبر پویا و انسان بهتری مهار کنید. با انگیزه برای یادگیری و رشد، سفر رهبری بر خود تحول آفرین است.

رهبری بر خود به معنای مالکیت زندگی خود—بدون هیچ بهانه‌ای—برای یادگیری روش‌های جدید فکر کردن و عمل کردن است. چه در زندگی شخصی و چه در زندگی حرفه‌ای، رهبری بر خود سنگ بنای دستیابی به حداکثر پتانسیل و داشتن یک زندگی رضایت‌بخش است.

آیا برای این کار آماده‌اید؟ آیا باور دارید که می‌توانید مسئولیت زندگی خود را بر عهده بگیرید؟ در صفحات پیش رو، چارچوب توسعه‌ی رهبری بر خود را ارائه خواهیم داد که شامل هفت تمرین قدرتمند است.

کانون کنترل

روانشناس راتر (۱۹۹۲) اصطلاح کانون کنترل را در سال ۱۹۵۰ ابداع کرد. به گفته‌ی راتر، کانون کنترل میزان قدرتی است که فرد تصور می‌کند بر رویدادهای زندگی خود دارد. فردی با کانون کنترل درونی معتقد است که اعمال و تصمیماتش بر زندگی او تأثیر می‌گذارد. از سوی دیگر، کانون کنترل بیرونی مبتنی بر این باور است که عوامل خارجی، مانند شانس یا سرنوشت، زندگی فرد را تعیین می‌کنند. بیشتر مردم ترکیبی از کانون کنترل درونی و بیرونی دارند. با این وجود، برای پذیرش ایده‌ی رهبری بر خود، داشتن کانون کنترل درونی ضروری است. بهتر است به این ایده اعتقاد داشته باشید که تغییر زندگی خود به سوی بهتر شدن امکان‌پذیر است.

علاوه بر این، هنگامی که رهبری بر خود را اعمال می‌کنید، تصمیم می‌گیرید سرنوشت خود را شکل دهید. به جای اینکه فقط به رویدادها و شرایط خارجی واکنش نشان دهید، فعالانه بر اساس استانداردها، ارزش‌ها، اهداف و اولویت‌های خود زندگی می‌کنید. با تعهد به پذیرش مسئولیت شخصی زندگی خود، ناگزیر شادتر، راضی‌تر و هدفمندتر خواهید بود.

به دست آوردن درک عمیق‌تر از خود رهایی‌بخش است. درک اینکه چه کسی هستید و چه چیزی شما را به حرکت در می‌آورد، نشاط‌آور است. خودشناسی شامل ارتباط بیشتر با احساسات، افکار و تأثیرات رفتاری بر دیگران است. خودآگاهی بیشتر شما را قادر می‌سازد تا احساسات خود را مدیریت کنید، تصمیمات بهتری بگیرید و متقاعدکننده‌تر باشید.

خودآگاهی بیشتر در تمام جنبه‌های زندگی، نه فقط در محل کار، به شما سود می‌رساند. با این حال، خودآگاهی فریبنده است. ما خودمان را بهتر از آنچه انجام می‌دهیم می‌شناسیم. این مانند ذهن‌آگاهی است. اگر ما آگاه از حاضر بودن باشیم، حاضر نیستیم! با این حال، داشتن درک عمیق‌تر از اینکه چه کسی هستیم، به این معنی است که رابطه‌ی اصیل‌تری با خودمان داریم. ارتباط بیشتر با زندگی درونی‌مان، روابط بین فردی ما را نیز تقویت می‌کند.

رهبری بر خود، مهارت‌های حیاتی رهبری را ارتقا می‌بخشد: تعیین اهداف، مدیریت زمان و اولویت‌ها و یادگیری مداوم، تنها سه مورد از آن‌ها هستند. هنگامی که اهداف روشن و دست‌یافتنی تعیین می‌کنید، می‌توانید بهتر زمان را اولویت‌بندی کرده و تلاش‌های خود را بر آنچه مهم‌تر است متمرکز کنید. توانایی خود را در مدیریت مسئولیت‌های شخصی و حرفه‌ای بهبود می‌بخشید. اتخاذ یک ذهنیت رشد به معنای قرار گرفتن در یک وضعیت پیشرفت دائمی است.

علاوه بر این، رهبری بر خود به کار گرفته شده به شما کمک می‌کند تا تاب‌آورتر و سازگارتر باشید. ویژگی‌هایی که برای عملکرد مؤثر در دنیای پرسرعت و همیشه در حال تغییر ما حیاتی هستند. هنگامی که مالکیت زندگی خود را بر عهده می‌گیرید، در برابر شکست‌ها مقاوم‌تر و در برابر تغییرات انعطاف‌پذیرتر هستید. به عبارت دیگر، با داشتن حس هدف و جهت‌گیری روشن‌تر، برای مقابله با چالش‌های اجتناب‌ناپذیر زندگی مدرن مجهزتر هستید.

در نهایت، با تمرین رهبری بر خود، شما با مثال رهبری می‌کنید. هنگامی که اطرافیانتان شاهد توسعه‌ی شخصی شما هستند، الهام می‌گیرند. با خودآگاه بودن، تمرکز بر هدف و تعهد به یادگیری مداوم، راه را برای اعضای تیم هموار می‌کنید تا همین کار را انجام دهند. به طور خلاصه، تمرین رهبری بر خود به دلایل زیادی به شما و کسانی که رهبری می‌کنید سود می‌رساند. این به ما اجازه می‌دهد تا کنترل زندگی خود را در دست بگیریم، آگاه‌تر باشیم و عادات مدیریت شخصی سالم را ایجاد کنیم. ما بی‌باک‌تر و انعطاف‌پذیرتر می‌شویم. ما یک الگوی مناسب برای پیروی دیگران تعیین می‌کنیم. رهبری بر خود، بنیاد دستیابی به پتانسیل کامل و داشتن یک زندگی رضایت‌بخش است.

آیا آماده‌اید؟

در فصل بعد، هفت تمرین رهبری بر خود را معرفی خواهم کرد.

۱۰ نکته‌ی برتر

۱. رهبری بر خود، بنیاد رهبری استثنایی است. توسعه‌ی پتانسیل رهبری از درون آغاز می‌شود.
۲. آموزش رهبری بر «بازی بیرونی» تمرکز دارد، در حالی که رهبری بر خود با «بازی درونی» آغاز می‌شود.
۳. رهبری بر خود تنها در مورد غلبه بر کاستی‌ها و موانع نیست. بلکه در مورد کشف و استفاده از نقاط قوت برای تبدیل شدن به یک رهبر بهتر نیز هست.
۴. برای یک رهبر خوب بودن، فرد به یک نگرش شاد، باورهای سازش‌ناپذیر و اراده‌ای راسخ برای موفقیت نیاز دارد.
۵. خود-رهبر بودن با خودآگاهی بیشتر، شناسایی ارزش‌ها و شکل دادن به یک چشم‌انداز شخصی از موفقیت آغاز می‌شود.
۶. خودآگاهی بیشتر در تمام جنبه‌های زندگی، نه فقط در محل کار، به شما سود



می‌رساند.

۷. رهبری بر خود، مهارت‌های حیاتی رهبری، مانند تعیین اهداف، مدیریت زمان و

اولویت‌ها و یادگیری مداوم را ارتقا می‌بخشد.

۸. رهبری بر خود به کار گرفته شده به شما کمک می‌کند تا تاب‌آورتر و سازگارتر

باشید. ویژگی‌هایی که برای عملکرد مؤثر در دنیای پرسرعت و همیشه در حال

تغییر ما حیاتی هستند.

۹. با تمرین رهبری بر خود، شما با مثال رهبری می‌کنید.



فصل دوم

هفت تمرین رهبری بر خود

یک هدف مثبت و کاملاً روشن، به طور قطع الهام بخش خواهد بود. قلب‌ها و ذهن‌های دیگران را درگیر می‌کند تا بهترین خود را ارائه دهند.

پیتر دراگر، پدر مدیریت نوین جهانی، اظهار داشت که رهبری بر خود «...تنها رهبری است که در قرن بیست و یکم اهمیت خواهد داشت.» بیل باتلر می‌گوید: «رهبری بر خود، پتانسیل شما را استخراج و آن را صیقل می‌دهد.» جی. دی. میراز مایکروسافت می‌گوید: «آنچه رهبری بر خود را بسیار قدرتمند می‌سازد این است که برای شما کاربرد دارد. شخصی است. بهترین شماست. رهبری بر خود راهی برای رهبری خود از درون به بیرون است....»

—(میر).

امیدوارم رهبری بر خود و مزایای آن را درک کرده باشید، بنابراین در این فصل به طور خلاصه هفت تمرین رهبری بر خود را تعریف خواهم کرد. این تمرین‌ها چارچوب توسعه‌ی رهبری بر خود را تشکیل می‌دهند که، همانطور که در مقدمه اشاره کردم، طرحی برای راهنمایی و اطلاع‌رسانی به شما در سفر رهبری‌تان ارائه می‌دهد.

در بخش‌های دوم و سوم، هر تمرین به دو فصل اختصاص داده شده است. فصل اول،

تمرین را تعریف می‌کند و از دیدگاه‌های مرتبط از تحقیقات بهره می‌برد. فصل دوم، ابزارهای عملی برای هر تمرین ارائه می‌دهد. پیوست‌ها، ابزارهای تشخیصی هستند که برای کمک به شما در کسب بینش بیشتر در مورد توسعه‌تان طراحی شده‌اند. بخش دوم بر چهار تمرین در چارچوب متمرکز است که به عنوان «بازی درونی» طبقه‌بندی شده‌اند. بخش سوم، سه تمرین دیگر را بررسی می‌کند که بر «بازی بیرونی» تأثیر می‌گذارند.

شکل ۲.۱، چارچوب توسعه‌ی رهبری بر خود است.



چارچوب توسعه‌ی رهبری بر خود

چرا هفت تمرین؟ چرا این تمرین‌ها؟ به علاوه، چرا این ترتیب؟ اینها سؤالاتی هستند که ابتدا به آنها پاسخ خواهیم داد. من تحقیقات را بررسی کرده‌ام و رایج‌ترین تمرین‌های رهبری بر خود را شناسایی کرده‌ام. این بدان معنا نیست که سایر تمرین‌های فراتر از این هفت مورد مرتبط نیستند. با این حال، سفر توسعه‌ی رهبری بر خود باید از جایی شروع شود. چارچوب من یک برنامه‌ی عملی قابل مدیریت برای رشد شخصی شما ارائه می‌دهد.

متوجه خواهید شد که هفت تمرین در دو ردیف قرار گرفته‌اند. چهار مورد در بالا و سه مورد در پایین. من یک تمایز کلی بین تمرین‌های شخصی و بین فردی رهبری بر خود قائل شده‌ام. تمرین‌های شخصی از درون‌نگری و خودآزمایی ناشی می‌شوند. برای مثال، برای

«ساختن نقاط قوت»، فرد باید قبل از تبدیل استعدادهای ذاتی خود به نقاط قوت، در مورد آنها تأمل کند. من به این تمرین‌های شخصی که در ردیف بالا نشان داده شده‌اند، «بازی درونی» می‌گویم؛ آنها از تأمل شخصی ناشی می‌شوند. همانطور که در شکل ۲/۱ نشان داده شده است، تمرین‌های «بازی درونی» عبارتند از «خود را بشناس»، «کشف قطب نمای واقعی»، «ساختن نقاط قوت» و «ادامه رشد».

برای اینکه رهبر خوبی بشی، اول باید به سری چیزها رو توی وجود خودت نهادینه کنی، مثل به فرهنگ یا عادت بشن برات. این "به سری چیزها" همون "بازی درونی" هستن. حالا این "بازی درونی" شامل چهار تا چیز مهم میشه:

۱. «**خود را بشناس**»: یعنی اول از همه باید خودت رو خوب بشناسی. بدونی چی

برات مهمه (ارزش‌هات)، به چی اعتقاد داری (باورهای)، تو چه کارهایی خوبی (نقاط قوتت) و تو چه کارهایی ضعف داری. همچنین بدونی چی بهت انگیزه میده. مثل اینکه که قبل از هر سفری، اول نقشه راه خودت رو خوب بلد باشی.

۲. «**کشف قطب نمای واقعی**»: این یعنی هدف اصلی و جهت زندگی خودت رو

پیدا کنی. بدونی میخوای به کجا برسی، چه آرزوها و اهداف بلندمدتی داری. این مثل به قطب نما میمونه که همیشه جهت درست رو بهت نشون میده و کمک میکنه تصمیمات درستی بگیری.

۳. «**ساختن نقاط قوت**»: وقتی خودت رو شناختی و فهمیدی تو چه کارهایی

استعداد داری، باید روی همون‌ها تمرکز کنی و اونها رو قوی‌تر و بهتر کنی. مثل اینکه که به ورزشکار روی بهترین مهارت‌هاش بیشتر تمرین میکنه تا تو اون زمینه حرفه‌ای بشه.

۴. «**ادامه رشد**»: این یعنی همیشه در حال یادگیری و پیشرفت باشی. دنیا

همیشه در حال تغییره و تو هم باید خودت رو با این تغییرات وفق بدی و

چیزهای جدید یاد بگیری. مثل یه گیاه که همیشه برای رشد به آب و نور نیاز داره، تو هم برای پیشرفت به یادگیری مداوم نیاز داری.

به زبان ساده تر: برای اینکه یه رهبر فوق العاده بشی، اول باید یه سری اصول رو توی شخصیت خودت جا بندازی، مثل یه عادت همیشگی. این اصول چهار تا چیز مهم هستن:

- **خودت رو بشناس:** چی دوست داری، چی بلدی، چی میخوای.
- **هدفت رو پیدا کن:** تو زندگی دنبال چی هستی.
- **قوی تر شو:** تو کارهایی که خوبی، بهتر و بهتر شو.
- **همیشه یاد بگیر:** هیچ وقت از یاد گرفتن دست نکش.

وقتی این چهار تا چیز رو توی خودت قوی کنی، مثل یه بنای محکم میمونه که رهبری کردن بقیه روش راحت تر و مؤثرتر میشه. انگار اول باید خونه‌ی خودت رو درست بسازی تا بتونی خونه‌ی بقیه رو هم بسازی.

تمرین‌های بین فردی رهبری بر خود مستقیماً بر دیگران تأثیر می‌گذارند. علاوه بر این، آنها بر کیفیت رابطه‌ی کاری یک رهبر با کسانی که با آنها تعامل دارد، تأثیر می‌گذارند. برای مثال، برای «کنجکاو بودن»، یک رهبر معمولاً از دیگران سؤال می‌پرسد. سه تمرین در ردیف پایین چارچوب، «بازی بیرونی» هستند؛ یعنی بر تعاملات بین فردی تأثیر می‌گذارند. «نشان دادن هدف»، «خود-تنظیم» و «کنجکاو بودن» «بازی بیرونی» را تشکیل می‌دهند.

هفت تمرین، ویژگی‌های شخصی و بین فردی را با هم ترکیب می‌کنند. با این حال، تمام این تمرین‌ها از درون آغاز می‌شوند. به کارگیری سه تمرین «بازی بیرونی» آشکارا بر کیفیت تعاملات بین فردی یک رهبر تأثیر می‌گذارد. استفاده از چهار تمرین «بازی درونی» نیز بر روابط کاری تأثیر خواهد گذاشت، اما به طور غیرمستقیم تر. هر تمرین ترکیبی از جهت‌گیری شخصی و بین فردی است.

با این حال، به خاطر وضوح، ما هر تمرین را به طور جداگانه بررسی خواهیم کرد. به

کارگیری آگاهانه‌ی هر تمرین آسان‌تر خواهد بود.

نکته‌ی اصلی: همه‌ی هفت تمرین برای رشد و توسعه‌ی رهبری شما مرتبط هستند.

در ترتیب چارچوب از چپ به راست، منطقی وجود دارد. هر تمرین تا حدودی بر تمرین‌های قبلی بنا می‌شود. برای مثال، خودآگاه‌تر بودن («خود را بشناس») اساس شفاف بودن در مورد اولویت‌های رهبری («کشف قطب نمای واقعی») است. با این حال، با توجه به اینکه همه‌ی هفت تمرین مرتبط هستند، می‌توانید سفر رهبری شخصی خود را از هر نقطه‌ی چارچوب آغاز کنید.

در ادامه‌ی این فصل، هر تمرین در ترتیب چارچوب توسعه‌ی رهبری بر خود را به طور خلاصه تعریف خواهیم کرد.

خود را بشناس

«خود را بشناس» (خودآگاه بودن) یک ضرب‌المثل باستانی است که به چندین فیلسوف یونانی، از جمله سقراط، فیثاغورس و شیلون اسپارتی نسبت داده می‌شود. این گفته در یونان باستان سرچشمه گرفته و به طور گسترده در فرهنگ‌های مختلف مورد استفاده قرار گرفته است.

خودآگاهی عبارت است از شناخت و درک آگاهانه‌ی افکار، احساسات، نقاط قوت، نقاط ضعف، ارزش‌ها و رفتارهای خود. شناخت خود مستلزم یک فرآیند مداوم و تأملی است که در آن فرد بینشی نسبت به انگیزه‌ها و واکنش‌های خود به دست می‌آورد. خودآگاهی بنیان رهبری بر خود است و فرد را قادر می‌سازد تا تصمیمات هدفمند بگیرد، اهداف معنادار تعیین کند و با موفقیت چالش‌ها را پشت سر بگذارد.

یکی از مزایای اصلی تمرین خودآگاهی، شناسایی و بهره‌گیری از استعدادهایتان («ساختن نقاط قوت») است. با درک مهارت‌ها و توانایی‌های منحصر به فرد خود، می‌توانید

از این دارایی‌ها به طور آگاهانه استفاده کنید. همزمان، خودآگاهی بیشتر به شما کمک می‌کند تا زمینه‌های بهبود را تشخیص دهید. این می‌تواند انگیزه‌ای برای یادگیری و توسعه («ادامه رشد») باشد.

خودآگاهی در هوش هیجانی (EQ) نقش محوری دارد. افرادی که خودآگاهی بیشتری را پرورش می‌دهند، می‌توانند به راحتی احساسات خود را مدیریت کنند («خود-تنظیم»). با تاب‌آوری هیجانی بیشتر، فرد می‌تواند در شرایط فشار تصمیمات بهتری بگیرد. همچنین، با خودآگاهی بیشتر، یک رهبر می‌تواند با دیدگاه‌های اعضای تیم همدلی کند و روابط بین فردی و پویایی تیم را تقویت کند.

خودآگاهی همچنین نقش مهمی در تعیین اهداف («نشان دادن هدف») ایفا می‌کند. افرادی که ارزش‌های خود را درک می‌کنند، می‌توانند آن‌ها را با اهداف خود همسو کنند. به عبارت دیگر، یک رهبر خودآگاه می‌تواند مسیری را دنبال کند که با خودِ اصیل او همخوانی داشته باشد («کشف قطب نمای واقعی»). این همسویی حس هدف و رضایت را تقویت کرده و انگیزه‌ی پایدار را به دنبال دارد. شناخت خود یک سفر تحول‌آفرین است که شما را قادر می‌سازد تا خود و دیگران را با اصالت، تاب‌آوری و هدف رهبری کنید. شناخت خود، رشد شخصی و حرفه‌ای را افزایش می‌دهد، به طور مثبت بر تصمیمات تأثیر می‌گذارد و یک محیط کاری حمایتی و با عملکرد بالا ایجاد می‌کند.

«خود را بشناس» اولین تمرین «بازی درونی» در چارچوب توسعه‌ی رهبری بر خود است و در فصل‌های ۳ و ۴ به آن پرداخته می‌شود.

کشف قطب نمای واقعی

کشف قطب نمای واقعی شامل شناسایی و همسو کردن ارزش‌های اصلی و دیدگاه شخصی افراد با افکار و اعمالشان می‌شود. قطب نمای واقعی به عنوان یک قطب نمای درونی عمل می‌کند و رهبران را در تصمیم‌گیری، تعیین هدف و جهت‌گیری کلی راهنمایی

می‌کند. این تمرین ریشه در این ایده دارد که رهبری اصیل به معنای شناخت و رفتار **همسو** با اصول و آرزوهای اساسی فرد است.

تمرین کشف قطب نمای واقعی با درون‌نگری و تأمل («خود را بشناس») آغاز می‌شود. خودشناسی، ارزش‌ها و اصول راهنمایی را که با رهبر همخوانی دارند، آشکار می‌کند. درک عمیق‌تر از خود، مبنایی است که بر اساس آن می‌توانند خود و دیگران را رهبری کنند.

یکی از مزایای اصلی کشف قطب نمای واقعی، وضوح و ثباتی است که در تصمیم‌گیری رهبر ایجاد می‌کند. رهبرانی که بر اساس ارزش‌ها و مأموریت خود زندگی می‌کنند، انتخاب‌هایی همسو با خودِ اصیل خود انجام می‌دهند. جدا از رضایت شخصی که این امر به همراه دارد، قطب نمای واقعی همچنین به یکپارچگی و قابل اعتماد بودن در روابط کاری رهبر («نشان دادن هدف») کمک می‌کند.

یکی دیگر از مزایای این تمرین، تعیین اهداف معنادار است. رهبران با شناخت قطب نمای واقعی خود، می‌توانند اهدافی را تعیین کنند که با ارزش‌هایشان همخوانی داشته باشد و به هدف کلی آنها کمک کند. کشف قطب نمای واقعی، تعهد به اهداف و جهت‌گیری را تقویت می‌کند و هدف و انگیزه را برای اعضای تیم فراهم می‌آورد.

علاوه بر این، این تمرین در مواجهه با ناملازمات، تاب‌آوری ایجاد می‌کند. هنگامی که رهبران با موانع روبرو می‌شوند، وضوح اصول راهنمای آنها به آنها کمک می‌کند تا متمرکز بمانند و مشکلات را با وضوح و عزم راسخ پشت سر بگذارند («خود-تنظیم»).

تمرین کشف قطب نمای واقعی، فرد را قادر می‌سازد تا خود را به طور اصیل رهبری کند، تصمیمات همسو بگیرد، اهداف معنادار تعیین کند و چالش‌ها را با تاب‌آوری پشت سر بگذارد. این تمرین به یک زندگی شخصی و حرفه‌ای هدفمندتر و رضایت‌بخش‌تر کمک می‌کند.

کشف قطب نمای واقعی دومین تمرین «بازی درونی» در چارچوب است و در فصل‌های

۵ و ۶ به آن پرداخته می‌شود.

ساختن نقاط قوت

ساختن نقاط قوت شامل شناسایی، توسعه و بهره‌گیری آگاهانه از استعدادهای منحصر به فرد است. این تمرین به جای تمرکز بر نقاط ضعف، افراد را تشویق می‌کند تا بر توانایی‌های خود تکیه کنند تا اثربخشی شخصی و حرفه‌ای را به حداکثر برسانند. ساختن نقاط قوت، جدا از تلاش‌های آگاهانه برای تقویت استعدادهای ذاتی، شامل خودآگاهی («خود را بشناس») و یادگیری مداوم («ادامه رشد») نیز می‌شود.

یکی از مزایای اصلی ساختن نقاط قوت، بهینه‌سازی عملکرد رهبر است. رهبران با درک و تأکید بر استعدادهای طبیعی خود، می‌توانند در وظایف و مسئولیت‌های همسو با نقاط قوت خود برتری یابند. این امر اعتماد به نفس را تقویت می‌کند، انگیزه را افزایش می‌دهد و حس موفقیت را پرورش می‌دهد.

علاوه بر این، این تمرین عزت نفس را ایجاد می‌کند. رهبران با به کارگیری نقاط قوت خود، قدردانی عمیق‌تری نسبت به ویژگی‌ها و مشارکت‌های منحصر به فرد خود پیدا می‌کنند. این خود-تأیید، نگرش مثبت‌تری را ایجاد می‌کند، تاب‌آوری در برابر ناملایمات را تقویت می‌کند و رهبر را تشویق می‌کند تا فرصت‌های جدید را بپذیرد.

بهره‌گیری از نقاط قوت در توسعه‌ی شغلی نقش اساسی دارد. افرادی که بر ساختن نقاط قوت تمرکز می‌کنند، اغلب خود را در نقش‌هایی می‌یابند که به آنها اجازه می‌دهد از استعدادهای خود استفاده کنند. این همسویی ناگزیر رضایت شغلی و رضایت کلی را افزایش می‌دهد.

یک رویکرد رهبری مبتنی بر نقاط قوت، همکاری را تشویق می‌کند. اعضای تیم اغلب با الگو قرار دادن یکدیگر، نقاط قوت یکدیگر را تشخیص داده و از آنها استفاده می‌کنند. این اساس ایجاد یک تیم هم‌افزا و با عملکرد بالا است.

ساختن نقاط قوت یک استراتژی مبتکرانه برای بهبود مستمر («ادامه رشد») است. با سرمایه‌گذاری زمان و تلاش برای تقویت استعدادهاى شخصی، خود را برای موفقیت بلندمدت، رشد شخصی و افزایش رضایت شغلی آماده می‌کنید. در نهایت، ساختن نقاط قوت کاتالیزوری برای تحقق بخشیدن به پتانسیل کامل فرد است.

ساختن نقاط قوت سومین تمرین «بازی درونی» است که در فصل‌های ۷ و ۸ به آن پرداخته می‌شود.

ادامه رشد

«خود را بشناس»، «کشف قطب نمای واقعی» و «ساختن نقاط قوت» تمرین‌هایی هستند که زیرمجموعه‌ی تمرین چهارم قرار می‌گیرند: «ادامه رشد». رشد خود شامل یادگیری مداوم، خودسازی و توسعه‌ی شخصی است. این به معنای پذیرش تجربه‌های جدید، جستجوی بازخورد و کسب مهارت‌ها و دانش جدید برای بهبود خود است. «ادامه رشد» نیازمند تمایل به خروج از منطقه‌ی امن، پذیرش ریسک‌های سنجیده و پذیرش دیدگاه‌ها و ایده‌های جدید است.

رهبرانی که به رشد و توسعه‌ی شخصی متعهد هستند، چیزی دارند که کارول دوئک (۲۰۰۸) آن را ذهنیت رشد می‌نامد. ذهنیت رشد، اعتقاد به این است که فرد می‌تواند مهارت‌ها و توانایی‌های خود را از طریق فداکاری و سخت‌کوشی بهبود بخشد. فردی با ذهنیت رشد، برخلاف ذهنیت ثابت، به دنبال فرصت‌های جدید برای کسب تجربه است. تجربیات یادگیری شامل شرکت در برنامه‌های آموزشی، جستجوی بازخورد از دیگران، خواندن کتاب و خوداندیشی است.

داشتن ذهنیت رشد مزایای متعددی دارد. برای مثال، رهبران را تشویق می‌کند تا خودآگاه‌تر شوند، تاب‌آوری را تقویت می‌کند و تصمیم‌گیری را بهبود می‌بخشد. یک رهبر در حال رشد مداوم، در دنیای تغییرات مداوم و شتابان، سریع‌تر سازگار می‌شود. آنها

همچنین اعضای تیم خود را برای رشد و توسعه الهام می‌بخشند.

«ادامه رشد» چهارمین و آخرین تمرین «بازی درونی» است که در فصل‌های ۹ و ۱۰ به آن پرداخته می‌شود.

وقت عمل فرارسیده است

غلبه بر ناملایمات

جین یک مراجعه‌کننده‌ی مربیگری به یاد ماندنی است. او به مدت ۱۰ سال یک مدیر اجرایی موفق در صنعت ساختمان بود. جین مورد احترام همکارانش بود و به عنوان یک رهبر ماهر با اخلاق کاری قوی شهرت داشت. با این حال، زندگی او با تشخیص یک بیماری حاد پزشکی که نیاز به درمان و دوره‌ی نقاهت طولانی داشت، ناگهان تغییر کرد.

پس از تشخیص بیماری، جین با چالش مدیریت سلامتی خود در کنار حفظ شغل و مسئولیت‌های رهبری‌اش روبرو شد. او از کار مرخصی گرفت و چندین عمل جراحی و ماه‌ها درمان را پشت سر گذاشت که او را از نظر جسمی ضعیف و از نظر عاطفی خسته کرد. جین همچنین با ترس و عدم اطمینان از اینکه آیا می‌تواند به کار بازگردد یا خیر، دست و پنجه نرم می‌کرد.

با وجود چالش‌هایش، جین در غلبه بر ناملایمات، رهبری بر خود قابل توجهی از خود نشان داد. او از خانواده و دوستانش که مراقبت و تشویق عاطفی ارائه می‌کردند، حمایت خواست. جین با تیم پزشکی خود همکاری نزدیک داشت تا یک برنامه‌ی درمانی تنظیم کند که به او امکان مدیریت سلامتی و بازگشت تدریجی به کار را بدهد.

جین در طول دوره‌ی نقاهت خود، بر اهداف شخصی و حرفه‌ای خود متمرکز ماند. تماشای بهبودی او برای من الهام‌بخش بود. او نگرش خوش‌بینانه‌ای داشت و بی‌وقفه تلاش کرد تا قدرت و استقامت خود را بازیابد. جین حتی در زمانی که از کار دور بود، از تحولات صنعت خود نیز مطلع می‌ماند. جین به لطف پشتکار و عزم راسخش بهبود یافت

و توانست به کار بازگردد. او با انرژی و اشتیاق تازه، نقش رهبری خود را از سر گرفت و تاب‌آوری و نگرش شاد او الهام‌بخش همکارانش شد. این تجربه‌ی دشوار، دیدگاه جدیدی در مورد رهبری به جین داد. او شروع به تأکید بیشتر بر حمایت از رفاه اعضای تیم خود کرد و تشخیص داد که چالش‌های شخصی می‌تواند در هر زمان برای هر کسی پیش بیاید.

تجربه‌ی جین اهمیت رهبری بر خود در غلبه بر ناملایمات را نشان می‌دهد. او با حفظ نگرش شاد، جستجوی حمایت و تمرکز بر اهدافش، بزرگ غلبه کرد و با هدف و اشتیاق تازه به شغل خود بازگشت. سبک رهبری جین نیز تکامل یافت، زیرا او اهمیت حمایت از رفاه اعضای تیم خود را درک کرد و به دلیل تجربه‌اش به یک رهبر قوی‌تر تبدیل شد.

او برای من یک الهام‌بخش است.

اکنون به طور خلاصه سه تمرین «بازی بیرونی» را در چارچوب توسعه‌ی رهبری بر خود تعریف خواهم کرد.

نشان دادن هدف

نشان دادن هدف شامل برقراری ارتباط هدفمند و نشان دادن اهداف، ارزش‌ها و مقاصد فرد است. این تمرین بر شفافیت، اصالت و بیان واضح اهداف و جهت‌گیری رهبر تأکید دارد.

یکی از مزایای اصلی نشان دادن هدف، ایجاد اعتماد و اعتبار نزد کسانی است که رهبری می‌کنند. رهبر با به اشتراک گذاشتن آشکارا اهداف و ارزش‌های خود، شفافیت را نشان می‌دهد که اساس ایجاد روابط کاری سازنده است. هنگامی که اعضای تیم انگیزه‌ها و اهداف رهبر را درک می‌کنند، اعتماد و ثبات ایجاد می‌شود.

ارتباط واضح یک جهت‌گیری همچنین به همسو کردن نیازها و منافع اعضای تیم و رهبر کمک می‌کند. به عبارت دیگر، هنگامی که تیم هدف کلی رهبر را درک می‌کند، تلاش‌های

فردی بر آن هدف تأکید می‌کند. سپس به یک هدف مشترک تبدیل می‌شود. نشان دادن هدف، همکاری را ترویج می‌کند، سوء تفاهم‌ها را کاهش می‌دهد و از یک رویکرد متحد پشتیبانی می‌کند.

علاوه بر این، داشتن یک هدف روشن، ارزیابی گزینه‌ها و تصمیم‌گیری را راهنمایی می‌کند. رهبری که در مورد برنامه‌های خود صریح است، احتمال بیشتری دارد که انتخاب‌هایی همسو با هدف خود داشته باشد. وضوح به هدایت پیچیدگی کمک می‌کند. نشان دادن هدف، دیگران را الهام می‌بخشد و به آنها انگیزه می‌دهد. هنگامی که یک رهبر دیدگاه و ارزش‌های خود را بیان می‌کند، حس هدفی ایجاد می‌کند که می‌تواند تیم آنها را متحد کند. یک هدف مثبت و کاملاً روشن، به طور قطع الهام‌بخش خواهد بود. قلب‌ها و ذهن‌های دیگران را درگیر می‌کند تا بهترین خود را ارائه دهند.

در نهایت، نشان دادن هدف، روابط کاری بهتری ایجاد می‌کند، همسویی را تسهیل می‌کند، تصمیم‌گیری را راهنمایی می‌کند و دیگران را الهام می‌بخشد. نشان دادن هدف اولین تمرین «بازی بیرونی» است و در فصل‌های ۱۱ و ۱۲ به آن پرداخته می‌شود.

خود-تنظیم

خود-تنظیم شامل مدیریت و کنترل آگاهانه‌ی احساسات، رفتارها و واکنش‌های فرد است. این تمرین در مورد توسعه‌ی هوش هیجانی (EQ) و به کارگیری استراتژی‌هایی برای حفظ آرامش، تمرکز و تاب‌آوری در مواجهه با چالش‌ها و ناملازمات است.

یکی از مزایای اصلی خود-تنظیم، تاب‌آوری هیجانی است—افرادی که احساسات خود را بهتر تنظیم می‌کنند، استرس، شکست‌ها و عدم قطعیت‌ها را بهتر مدیریت می‌کنند. حفظ آرامش در شرایط فشار به فرد اجازه می‌دهد تا واضح‌تر فکر کند، تصمیمات منطقی بگیرد و موقعیت‌های دشوار را با متانت پشت سر بگذارد. خود-تنظیم به رفاه و سلامت

روان کمک می‌کند.

علاوه بر این، خود-تنظیم روابط بین فردی را غنی‌تر می‌کند. رهبری که می‌تواند وضعیت عاطفی خود را مدیریت کند، احتمال کمتری دارد که به طور تکانشی یا منفی به اعضای تیم واکنش نشان دهد. این امر از طریق ارتباط مؤثر و انعطاف‌پذیری در حل تعارضات و اختلافات، روابط کاری بهتری ایجاد می‌کند. رهبری که نسبت به احساسات خود و نحوه‌ی واکنش نشان دادن به موقعیت‌های استرس‌زا آگاه‌تر است، می‌تواند محیط کاری هماهنگ‌تر و آرام‌تری را تسهیل کند.

خود-تنظیم همچنین جزء لاینفک سایر تمرین‌های موجود در چارچوب است. برای مثال، آرام‌تر بودن تحت فشار نیازمند خودآگاهی («خود را بشناس») است و به حفظ یک رویکرد همسو در تعیین و دستیابی به اهداف («نشان دادن هدف») کمک می‌کند. توانایی تنظیم احساسات و رفتار، در تمام کارهایی که انجام می‌دهیم نفوذ دارد.

بنابراین، تمرین خود-تنظیم باید جدی گرفته شود، همانطور که اغلب نیز چنین است. رهبرانی که می‌توانند احساسات خود را تنظیم کنند، اعتماد و اطمینان را در کسانی که با آنها کار می‌کنند، القا می‌کنند. آنها الگوی هوش هیجانی هستند، فرهنگ مثبتی ایجاد می‌کنند و لحن مناسبی برای مقابله با چالش‌ها تعیین می‌کنند.

به طور خلاصه، خود-تنظیم رهبر را قادر می‌سازد تا با تاب‌آوری هیجانی با چالش‌ها روبرو شود، روابط مثبتی را پرورش دهد و در دستیابی به اهداف شخصی و حرفه‌ای کمک کند. این تمرین یکی از ارکان رهبری مؤثر و رفاه فردی است.

خود-تنظیم دومین تمرین «بازی بیرونی» است و در فصل‌های ۱۳ و ۱۴ به آن پرداخته می‌شود.

کنجکاو بودن

کنجکاو بودن شامل یک طرز فکر مبتنی بر کاوش، پرسشگری و پذیرش یادگیری است.

این تمرین شامل جستجوی دانش، پرسیدن سؤالات و برخورد پرسشگرانه با موقعیت‌ها است. تمرین کنجکاو بودن برای رشد شخصی و حرفه‌ای («ادامه رشد»)، توانایی سازگاری و بهبود مستمر اساسی است.

یکی از مزایای اصلی کنجکاوی این است که می‌تواند نوآوری و بهبود مستمر را تحریک کند. کنجکاوی به ایده‌ها، دیدگاه‌ها و راه حل‌های نوآورانه دامن می‌زند. رهبرانی که با ذهنیتی کنجکاو با چالش‌ها روبرو می‌شوند، احتمال بیشتری دارد که رویکردهای جدیدی را کشف کنند که وضعیت موجود را به چالش می‌کشند.

کنجکاو بودن همچنین محرکی برای یادگیری («ادامه رشد») است. رهبری که به دنبال دانش و درک است، می‌تواند با بی‌ثباتی، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام (VUCA) سازگار شود. به طور خلاصه، رهبر مرتبط باقی می‌ماند.

توانایی حل مسئله‌ی یک رهبر از طریق تمرین کنجکاو بودن تقویت می‌شود. رهبران کنجکاو موقعیت‌ها را به طور انتقادی تجزیه و تحلیل می‌کنند، دیدگاه‌های جایگزین را در نظر می‌گیرند و راه حل‌های نوآورانه پیدا می‌کنند. علاوه بر این، یک طرز فکر مبتنی بر کاوش و پرسشگری، تاب‌آوری در مواجهه با چالش‌ها را تقویت می‌کند («خود-تنظیم»). در این دوران‌های دشوار، رهبر پذیرای آزمایش کردن، یادگیری از شکست‌ها و زیر سؤال بردن نحوه‌ی انجام مرسوم کارها است.

رهبر کنجکاو برای شنیدن و قدردانی از دیدگاه‌های متنوع در تیم خود بازتر است. این گشودگی، فراگیری و مشارکت بیشتر را ترویج می‌کند و روابط قوی‌تری در داخل تیم ایجاد می‌کند.

به طور خلاصه، تمرین کنجکاو بودن، خلاقیت، یادگیری مداوم، سازگاری و حل مسئله‌ی مؤثر را برمی‌انگیزد. این تمرین یک طرز فکر جمعی را القا می‌کند که برای کاوش و تمایل به جستجوی پاسخ‌های بهتر برای چالش‌های اجتناب‌ناپذیر در محیط کار همیشه در حال

تغییر ارزش قائل است.

کنجکاو بودن سومین و آخرین تمرین «بازی بیرونی» در چارچوب است که در فصل‌های ۱۵ و ۱۶ به آن پرداخته می‌شود.

مطمئنم برخی از این ویژگی‌ها را در خود و دیگران همسو با هر یک از این توصیف‌ها تشخیص می‌دهید.

در بخش دوم، با چهار تمرین «بازی درونی» آغاز می‌کنیم که با «خود را بشناس» شروع می‌شود.

۱۰ نکته‌ی برتر

۱. هفت تمرین، چارچوب توسعه‌ی رهبری بر خود را تشکیل می‌دهند.
۲. این چارچوب یک برنامه‌ی اقدام قابل مدیریت برای توسعه‌ی شخصی شما ارائه می‌دهد.
۳. تمرین‌های شخصی به عنوان روش‌هایی تعریف می‌شوند که از درون‌نگری و خودآزمایی ناشی می‌شوند، و تمرین‌های بین فردی مستقیماً بر دیگران تأثیر می‌گذارند.
۴. «خود را بشناس» عبارت است از شناخت و درک آگاهانه‌ی افکار، احساسات، نقاط قوت، نقاط ضعف، ارزش‌ها و رفتارهای خود.
۵. «کشف قطب نمای واقعی» شامل شناسایی و همسو کردن ارزش‌های اصلی و دیدگاه شخصی افراد با افکار و اعمالشان می‌شود.
۶. «ساختن نقاط قوت» شامل شناسایی، توسعه و بهره‌گیری آگاهانه از نقاط قوت و استعدادها است.
۷. «ادامه رشد» شامل یادگیری مداوم، خودسازی و توسعه‌ی شخصی است.
۸. «نشان دادن هدف» شامل برقراری ارتباط هدفمند و نشان دادن اهداف،



ارزش‌ها و مقاصد فرد است.

۹. «خود-تنظیم» شامل مدیریت و کنترل آگاهانه‌ی احساسات، رفتارها و

واکنش‌های فرد است.

۱۰. «کنج‌او بودن» شامل یک طرز فکر مبتنی بر کاوش، پرسشگری و پذیرش

یادگیری است.



****بخش دوم****

****بازی درونی****



فصل سوم

تمرین شماره ۱: خود را بشناس

کلید خودسازی، عمل کردن است نه دانستن. با این حال، انجام دادن می‌تواند قسمت دشوار ماجرا باشد.

بیش از دو هزار و پانصد سال پیش، فردی عبارت «خود را بشناس» را بر ستونی در معبد آپولو در دلفی حک کرد، جایی که پیشگویان پیتیا به طور مشهور پیشگویی‌های خود را بیان می‌کردند. سقراط، یکی از پیروان این مکتب که ادعا می‌کرد خردمندترین مرد جهان است، این شعار خود را با شاگردانش گزنفون و افلاطون در میان گذاشت. سقراط به شاگردانش گفت که شناخت خود جایگزین شایسته‌ای برای تسلیم شدن به خدایان است. این امر شالوده‌ای برای فضایل مدرن خودآگاهی ایجاد کرد. امروزه، خودآگاهی—یا فراشناخت، همانطور که روانشناسان و عصب‌شناسان آن را می‌نامند—به همان اندازه کاربرد دارد، به ویژه برای رهبران (کینی، ۲۰۲۱).

بیشتر مردم در مراحل مختلف زندگی خود به این فکر می‌کنند که چقدر خود را می‌شناسند. خودآگاهی یک ویژگی قابل توجه است که همه‌ی ما از آن برخورداریم، اگرچه دستیابی به آن دشوارتر از آن چیزی است که فکر می‌کنیم. مردم معمولاً میزان خودآگاهی

خود را بیش از حد تخمین می‌زنند. یکی از دانشجویان دوره MBA من در پایان واحد رهبری شخصی و تغییر گفت: «قبل از این دوره فکر می‌کردم خودم را کاملاً خوب می‌شناسم، اما اکنون متوجه شدم که هنوز چیزهای زیادی برای یادگیری دارم».

خودآگاهی عمیق به معنای شناخت عمیق‌ترین افکار، خواسته‌ها، احساسات، ویژگی‌های شخصیتی، ارزش‌ها، آنچه ما را خوشحال می‌کند و اینکه چرا آنچه را که باور داریم فکر و انجام می‌دهیم (کاسم، ۲۰۱۴). آیا درک عمیق از خود برای یک رهبر خوب بودن ضروری است؟ بله، ضروری است. در این فصل، بررسی می‌کنیم که چرا چنین است. فصل بعد به روش‌های عملی برای ایجاد خودآگاهی می‌پردازد.

همانطور که در داستان کوتاه ابتدای فصل گفته شد، سقراط عبارت «خود را بشناس» را ابداع کرد که آغاز فلسفه‌ی غرب به شکلی که ما می‌شناسیم بود. شناخت خود بدون شک مهم‌ترین میراث سقراط است. وقتی نام سقراط برده می‌شود، این گفته بلافاصله به ذهن می‌رسد.

با این حال، فیلم مشهور ماتریکس، نسل ایکس را بر آن داشت تا در مورد زندگی خود در چارچوب واقعیت فکر کنند. در ماتریکس، مورفئوس (با بازی لارنس فیشبرن) یک رهبر الهام‌بخش و معلم تأثیرگذار برای مردم، به ویژه افراد گروه خود است. مورفئوس به جای اینکه کورکورانه و با احساسات درونی بحران را هدایت کند، در موقعیت‌های خطرناک عقلانیت نشان می‌دهد. این شخصیت‌پردازی نسلی را بر آن داشت تا در نظر بگیرند که چه چیزی مهم‌تر است: شناخت خود یا خود بودن. یا هر دو؟

گفته‌ی سقراط، «خود را بشناس»، در طول تاریخ طنین‌انداز بوده است. این عبارت به طور خلاصه جوهر رهبری بر خود را به تصویر می‌کشد. این دو کلمه‌ی ساده، حقیقت عمیقی را در مورد ارزش خودآگاهی و رشد شخصی توصیف می‌کنند.

با کاوش در سفر خودشناسی و خودتسلطی، فرد می‌تواند پتانسیل کامل خود را آزاد کند،

تصمیمات آگاهانه بگیرد و دیگران را برای پیروی از رهبری خود الهام بخشد. شناخت اینکه چه کسی هستید و چه چیزی شما را به حرکت در می‌آورد، کیفیت زندگی شما را بهبود می‌بخشد.

فراشناخت

روانشناسان از اصطلاح فراشناخت برای خودآگاهی استفاده می‌کنند. فلمینگ (۲۰۲۱)، نویسنده‌ی کتاب «خود را بشناس: علم خودآگاهی»، فراشناخت را به این صورت تعریف می‌کند: «توانایی ذهن ما برای تأمل، فکر کردن و دانستن چیزهایی در مورد خود، از جمله نحوه‌ی به یاد آوردن، درک کردن، تصمیم گرفتن، فکر کردن و احساس کردن.» فراشناخت، توانایی فکر کردن در مورد فکر کردن خود است.

فراشناخت مبتنی بر دو فرآیند متمایز و وابسته به هم است که در مدارهای مغز ما تعبیه شده‌اند. یک روش ناخودآگاه است و عدم قطعیت را برای بقا ارزیابی می‌کند. فرآیند دیگر آگاهانه است و وضعیت و رفتارهای داخلی ما را نظارت می‌کند. فلمینگ این دو فرآیند را به پرواز دادن یک هواپیما تشبیه می‌کند.

فرآیند ناخودآگاه، سیستم خلبان خودکار است. علاوه بر این، فرآیند آگاهانه، خلبانی است که به صورت دستی هواپیما را پرواز می‌دهد. خلبان اقدامات خلبان خودکار را نظارت و تنظیم می‌کند. به طور مشابه، فراشناخت ضمنی (ناخودآگاه) و صریح (آگاهانه) ما با هم تعامل و همکاری می‌کنند. تفاوت بین پرواز دادن یک هواپیما و تعامل انسانی در این است که فراشناخت در یک مغز واحد رخ می‌دهد.

اگرچه مغزهای ما مجهز و قادر به فراشناخت هستند، اما ما در خودآگاهی بهتر از آن چیزی هستیم که دوست داریم فکر کنیم هستیم. فرانکلین (۲۰۱۸) در نسخه‌ی ۱۷۵۰ سالنامه‌ی ریچارد فقیر، به درستی بیان کرد: «سه چیز بسیار سخت است: فولاد، الماس و شناخت خود.» توسعه‌ی خودآگاهی عمیق دشوار است زیرا ما افکار خود را از طریق

تعصبات شناختی متعدد فیلتر می‌کنیم.

ما انسان‌ها می‌توانیم تقریباً ۲۰۰ تعصب شناختی را در ذهن خود جای دهیم. تعصب شناختی یک الگوی انحراف سیستماتیک از قضاوت عقلانی است (هسلتون و همکاران، ۲۰۰۵). ما واقعیت ذهنی خود را با فیلتر کردن ورودی‌های حواس پنجگانه‌ی خود ایجاد می‌کنیم. ساختار ما از واقعیت—نه حقیقت عینی—پاسخ و رفتار ما را دیکته می‌کند.

به عنوان مثال، ممکن است دو نفر را ببینم که در بیرون یک اتاق کنفرانس به سوی یکدیگر انگشت اشاره می‌کنند و صدای بلندشان را بشنوم. بلافاصله این را به عنوان یک بحث و جدل تعبیر کردم و برای میانجیگری به آنها نزدیک شدم. متعاقباً متوجه شدم که آنها دعوا نمی‌کنند. آنها به من اطلاع دادند که در حال ایفای نقش یک بحث از یک کارگاه آموزشی در مورد نحوه‌ی برخورد با تعارض در اتاق کنفرانس بودند. خنده‌ی همگانی و کمی خجالت از من!

این سوءتعبیرها بر اساس تعصبات شناختی هر روز رخ می‌دهند. گاهی اوقات، مانند مثال بالا، از سوءتعبیرهای خود آگاه می‌شویم، اما اغلب، از این تعصبات غافل هستیم. مشکلی که وقتی از این تعصبات آگاه نیستیم این است که فرض می‌کنیم حقیقت عینی را حس می‌کنیم. ما حواس خود را بدیهی می‌دانیم—باور داریم که واقعیت را تجربه می‌کنیم. بنابراین، سوءتعبیرهای ما—بر اساس تعصبات شناختی—بدون چالش باقی می‌مانند. به همین دلیل است که خودآگاهی پیچیده‌تر از آن چیزی است که فکر می‌کنیم. یک تعصب شناختی منجر به تحریف ادراکی، قضاوت نادرست، تفسیر غیرمنطقی و غیرعقلانیت می‌شود (کانمن و تورسکی، ۱۹۷۲). کانمن (۲۰۱۱)، برنده‌ی جایزه‌ی نوبل، در کتاب خود «تفکر، سریع و آهسته» این هشدار را می‌دهد: «باور آرامش‌بخش ما مبنی بر اینکه جهان منطقی است، بر پایه‌ای محکم استوار است؛ توانایی تقریباً نامحدود ما در نادیده گرفتن جهل خود.»

مطالعات، توانایی فراشناختی و عملکرد رهبری را مرتبط دانسته‌اند (بلک، ۲۰۱۶). به طور خاص، فراشناخت به طور مثبت باعث تحریک حل خلاقانه‌ی مسئله، تصمیم‌گیری، تفکر انتقادی و یادگیری می‌شود. پروفیسور فوبینی (۲۰۲۰) از دانشکده‌ی کسب و کار هاروارد، در کتاب خود «حقایق پنهان: آنچه رهبران باید بشنوند اما به ندرت به آنها گفته می‌شود»، یک مثال پرهزینه از فقدان خودآگاهی را شرح می‌دهد.

مدیران عامل ممکن است زمان خروج خود را اشتباه تشخیص دهند و متعاقباً توسط هیئت مدیره اخراج شوند. ما فرض می‌کنیم که مدیرانی که به اندازه‌ی کافی زیرک هستند تا به قله‌ی هرم شرکت برسند، درک بسیار پیچیده و عینی از موقعیت و آگاهی موقعیتی خود دارند. این فرض رایج در مورد مدیران ارشد، خود یک تعصب شناختی است! فوبینی بیان می‌کند که «سیستم بسیار بیشتر از آنچه مدیران عامل باور دارند، از آنها انتقاد می‌کند». چرا؟ او به موانع شناختی مانند نفس، انکار، خوش بینی و غرور متکبرانه به عنوان دلایلی اشاره می‌کند که مدیران عامل زمان خروج خود از شرکت را اشتباه قضاوت می‌کنند.

برخی ساعات بی پایان و هزاران دلار صرف شناخت بهتر خود می‌کنند. آنها از کوه‌ها بالا می‌روند، ماراتن می‌دوند، مواد مخدر مصرف می‌کنند، مدیتیشن می‌کنند، کتاب‌های خودیاری می‌خوانند و دوره‌های آموزشی می‌گذرانند. از طریق این و سایر تجربیات، مردم تلاش می‌کنند تا با خود روبرو شوند. بسیاری از آزمون‌ها و پروفایل‌ها به افراد کمک می‌کنند تا نقاط قوت و ضعف خود را کشف کنند. فراوانی پروفایل‌های شخصیتی نشان می‌دهد که ما تشنه‌ی خودشناسی هستیم. با این حال، این دانش و درک عمیق‌تر از خود چگونه کمک می‌کند؟

بین کسب درک بیشتر از خود و به کارگیری آن خرد تفاوت وجود دارد. اگر خودآگاهی ما افزایش یابد، چه کاری انجام می‌دهیم—یا اصلاً کاری انجام دهیم؟ کلید خودسازی فقط

دانستن نیست، بلکه استفاده از آن است. با این حال، انجام دادن قسمت مشکل ساز است.

وقت عمل فرارسیده است

تعیین یک هدف

در یکی از واحدهایی که در MBA (رهبری شخصی و تغییر) تدریس می‌کنم، دانشجویان مجموعه‌ای از پروفایل‌ها، ارزیابی‌ها، بازخورد ۳۶۰ درجه و ابزارهای تشخیصی را تکمیل می‌کنند. هدف این است که به دانشجویان بالغ من کمک شود تا خود را بهتر بشناسند. علاوه بر این، این رویکرد دانشجویان را قادر می‌سازد تا یک هدف تعیین کنند. به عبارت دیگر، این سفر اکتشافی برای کمک به آنها در تعیین آنچه می‌خواهند، طراحی شده است. چه چیزی برای آنها مهم است؟ چه چیزهایی برای آنها ارزش دارد؟ آنها چگونه می‌خواهند به عنوان یک رهبر ظاهر شوند؟ چگونه می‌توانند رهبر بهتری باشند؟ اهداف ما نباید با آنچه مردم فکر می‌کنند می‌خواهند، آنچه جامعه انتظار دارد یا آنچه دیگران از ما می‌خواهند اشتباه گرفته شود. ارزش‌ها، نقاط قوت و فرصت‌های رشد ما چیست؟ علاوه بر این، چگونه می‌توانیم از این خودشناسی برای تبدیل شدن به یک رهبر استثنایی استفاده کنیم؟ اینها سؤالاتی است که من دانشجویانم را با آنها به چالش می‌کشم.

وفادار بودن به خود

شناخت خود، آغاز درک خواسته‌های فرد است. علاوه بر این، وقتی در مورد آنچه می‌خواهید روشن باشید، فرصت‌هایی را برای بیان این هدف تشخیص داده و جذب خواهید کرد. با این حال، بیشتر مردم در سایه‌ی انتظارات دیگران از نحوه‌ی زندگی ما زندگی می‌کنند. به طور مشخص‌تر، بیشتر مردم به شیوه‌هایی که فکر می‌کنند والدین، خانواده، دوستان و حتی افرادی که نمی‌شناسند را خوشحال می‌کند، سازگار می‌شوند. با

این وجود، ما از بدو تولد تا مرگ در ذهن و بدن خود زندگی می‌کنیم. این ما هستیم که در نهایت باید خودمان را راضی کنیم.

فکر می‌کنم ارزش دارد لحظه‌ای در این مورد تأمل کنیم.

لطفاً آنچه می‌گویم را درک کنید. من پیشنهاد نمی‌کنم که شما و من باید خودخواه و خودمحور باشیم و نظر هیچ‌کس را در مورد خود نادیده بگیریم. ما باید از دیدگاه‌ها و بازخوردهای دیگران آگاه باشیم. به آن گوش دهیم. با این حال، در نهایت، باید برای آنچه آبراهام مزلو خودشکوفایی می‌نامد، تلاش کنیم. کوتور و همکاران (۲۰۰۷) خودشکوفایی را به عنوان «فرآیند روانشناختی برای به حداکثر رساندن استفاده از توانایی‌ها و منابع فرد تعریف می‌کنند. این فرآیند ممکن است از فردی به فرد دیگر متفاوت باشد.» از قضا، تنها با سرمایه‌گذاری زمان و انرژی برای شناخت جوهر واقعی خود است که می‌توانیم صادقانه به دیگران خدمت کنیم.

بنابراین، شما را تشویق می‌کنم که صادقانه ارزیابی کنید که زندگی شما چقدر با آنچه روانشناس و نویسنده‌ی مشهور بویازیس (۲۰۰۶) آن را «خود ایده‌آل» شما می‌نامد، همخوانی دارد. همانطور که یک ورزشکار قهرمان با تجسم عملکرد خود در اوج آمادگی برای مسابقه آماده می‌شود، تمرکز شما بر حالت رهبری کاملتان نیز قدرت دارد. تحقیقات نشان می‌دهد که اگر افراد تصویری از خود ایده‌آل خود ایجاد کنند و تجسم آن را تمرین کنند، تعهد عاطفی عمیقی نسبت به آن حالت پیدا می‌کنند (بویازیس).

خود ایده‌آل شما چیست؟

اگر با یک برگه‌ی سفید شروع کنید و زندگی‌ای را که دوست دارید طراحی کنید، آیا با نحوه‌ی زندگی شما همخوانی دارد؟ هدف خود را روشن کنید. قصدی برای شناخت خود در سطحی عمیق‌تر تعیین کنید. با توسعه‌ی یک هدف بسیار واضح، به آنچه شروع به رخ دادن می‌کند توجه کنید. بدون شک شگفت‌زده خواهید شد. با وضوح بیشتر، فرصت‌ها، ایده‌ها

و افرادی را می‌بینید که در راستای هدف بیان شده‌ی شما به شما کمک خواهند کرد. مانند سقراط، زندگی خود را به روش خود رهبری کنید.

این سفر خودشناسی را از کجا آغاز می‌کنید؟ شناخت خود پنج بعد دارد:

خودآگاهی

خودسازی

اصالت

هوش هیجانی (EQ)

تاب‌آوری

بیاپید به طور خلاصه هر بعد را در نظر بگیریم.

خودآگاهی

خودآگاهی در هسته‌ی خودشناسی قرار دارد. این ویژگی، شناخت و درک افکار، احساسات، نقاط قوت و نقاط ضعف فرد است. خودآگاهی با یک نگاه صادقانه و اصیل به درون آغاز می‌شود، و هم جنبه‌های روشن و هم جنبه‌های تاریک شخصیت فرد را تصدیق می‌کند. این می‌تواند چالش‌برانگیز باشد.

خودآگاهی نیازمند تأمل و شجاعت است. خودآگاهی عمیق‌تر به معنای داشتن بینش نسبت به نقاط قوت، نقاط ضعف، ارزش‌ها، شور و اشتیاق و هدف شماسست. با بینش عمیق‌تر، فرد با احساسات و انگیزه‌های خود هماهنگ‌تر است و می‌داند چرا چنین احساسی دارد. این درک بیشتر به فرد اجازه می‌دهد تا انتخاب‌های آگاهانه‌ای داشته باشد که با خودِ اصیل او همسو باشد.

خودسازی

خودسازی پتانسیل را آزاد می‌کند و بر خودآگاهی بنا می‌شود. خودسازی در مورد رشد و

توسعه‌ی شخصی است. این امر شما را قادر می‌سازد تا از توانایی‌ها و استعدادهای خود استفاده کنید و زمینه‌های ضعف را توسعه دهید. رهبری که به خودسازی متعهد است، به بازخورد سازنده به عنوان فرصتی برای کسب تجربه اعتقاد دارد و پذیرای آن است. آنها انتقاد سازنده را وسیله‌ای برای تبدیل شدن به یک رهبر بهتر و الهام‌بخش‌تر می‌دانند. رهبری که به خودسازی اختصاص دارد، یک یادگیرنده‌ی مادام‌العمر است.

اصالت

پذیرش رشد و توسعه‌ی شخصی به معنای وفادار بودن به خود است. اصالت همچنین اعتماد دیگران را جلب می‌کند. وقتی افراد خود و انگیزه‌هایشان را درک می‌کنند، با خود راحت هستند. رهبران اصیل با خود صادق و راستگو هستند و اصول اخلاقی قوی دارند. اصالت به معنای یکپارچگی است و این کیفیت پیوندهای واقعی با دیگران ایجاد می‌کند. ما جذب رهبرانی می‌شویم که شفاف هستند، یکپارچگی نشان می‌دهند و به آنچه می‌گویند عمل می‌کنند. یک رهبر اصیل، اعضای تیم را نیز تشویق می‌کند تا باز و صادق باشند. به عبارت دیگر، آنها یک محیط کاری حمایتی ایجاد می‌کنند که در آن دیگران احساس امنیت می‌کنند تا خود و ایده‌هایشان را بیان کنند.

هوش هیجانی (EQ)

اصالت، ویژگی هوش هیجانی بالا است. فردی با هوش هیجانی بالا خود را می‌شناسد و می‌تواند احساسات خود را تنظیم کند. هوش هیجانی، توانایی درک و مدیریت وضعیت عاطفی خود در عین درک احساسات دیگران است. بنابراین، رهبری با هوش هیجانی بالا می‌تواند بهتر با تعارضات کنار بیاید، دیگران را الهام بخشد و انگیزه دهد و یک محیط کاری مثبت را پرورش دهد. وقتی از محرک‌های عاطفی خود آگاه هستید، به موقعیت‌های چالش‌برانگیز پاسخ می‌دهید نه اینکه واکنش نشان دهید. پاسخ دادن به معنای اتخاذ

تصمیمات و مشاهدات آگاهانه است که عقلانیت و همدلی را با هم ترکیب می‌کند.

تاب‌آوری

هوش هیجانی تاب‌آوری را تقویت می‌کند که به مقابله با موانع و غلبه بر ناملایمات کمک می‌کند. تاب‌آوری، توانایی بازگشت از شکست‌ها است. یک رهبر تاب‌آور با شجاعت و عزم راسخ با موانع و چالش‌ها روبرو می‌شود. رهبران تاب‌آور به طور سازنده به شکست‌های غیرمنتظره پاسخ می‌دهند و به طور فعال خطرات، آسیب‌پذیری‌ها و اختلالات را شناسایی و برطرف می‌کنند. به عبارت دیگر، آنها توانایی مدیریت مؤثر عدم قطعیت و تغییر را توسعه می‌دهند.

برای انجام این کار، رهبر تاب‌آور فرهنگ انعطاف‌پذیری و چابکی را در تیم خود پرورش می‌دهد. این نگرش اعضای تیم آنها را قادر می‌سازد تا به سرعت به رویدادهای غیرمنتظره پاسخ دهند و از فرصت‌های نوظهور استفاده کنند. به طور خلاصه، یک رهبر تاب‌آور به تیم خود کمک می‌کند تا در دوران‌های نامشخص شکوفا شود.

حکمت دیرینه‌ی سقراط در مورد شناخت خود، خردی بی‌زمان دارد و امروزه نیز به همان اندازه مرتبط است. این یک ویژگی حیاتی رهبری بر خود است. با به کارگیری ابعاد خودآگاهی، خودسازی، اصالت، هوش هیجانی و تاب‌آوری، شما یک پایه‌ی محکم برای تمرین رهبری بر خود بنا می‌کنید. توسعه‌ی درک بیشتر از خود، شما را قادر می‌سازد تا تصمیمات آگاهانه بگیرید، روابط معنادار ایجاد کنید و پتانسیل واقعی خود را آزاد کنید. همانطور که در دنیای VUCA حرکت می‌کنید، اهمیت عمیق اصل سقراط را به یاد داشته باشید. زیرا در درون خودشناسی، قدرت رهبری و الهام بخشیدن به دیگران نهفته است. در فصل بعد، به چهار استراتژی برای توسعه‌ی این پنج بعد شناخت خود می‌پردازیم.

۱۰ نکته‌ی برتر

۱. خودآگاهی عمیق به معنای شناخت عمیق‌ترین افکار، خواسته‌ها، احساسات، ویژگی‌های شخصیتی، ارزش‌ها، آنچه ما را خوشحال می‌کند و اینکه چرا آنچه را که باور داریم فکر و انجام می‌دهیم.
۲. روانشناسان از اصطلاح فراشناخت برای خودآگاهی استفاده می‌کنند.
۳. بسیاری از مطالعات، توانایی فراشناختی و عملکرد رهبری را مرتبط دانسته‌اند.
۴. شناخت خود، آغاز شناخت خواسته‌های فرد است.
۵. شناخت خود پنج بعد دارد: خودآگاهی، خودسازی، اصالت، هوش هیجانی و تاب‌آوری.
۶. خودآگاهی در هسته‌ی شناخت خود قرار دارد.
۷. خودسازی پتانسیل را آزاد می‌کند و بر خودآگاهی بنا می‌شود.
۸. پذیرش رشد و توسعه‌ی شخصی به معنای اصیل بودن است.
۹. اصالت، ویژگی هوش هیجانی بالا است.
۱۰. هوش هیجانی، تاب‌آوری فرد را بهبود می‌بخشد.



فصل چهارم

چهار روش ساده و اثبات شده برای توسعه‌ی خودآگاهی

خودآگاهی پیش‌نیاز تمام رشد شخصی است.

پیامدهای اعلام همه‌گیری کووید-۱۹ توسط سازمان بهداشت جهانی (WHO) برای بشریت ناراحت‌کننده بود. همه‌ی ما خاطرات واضحی از این دوران محوری در تاریخ خواهیم داشت. در پس‌زمینه‌ی این بیماری و تأثیرات اقتصادی، جهان شاهد بی‌عدالتی نژادی و بلایای طبیعی بوده است.

برای بسیاری از مردم در سراسر جهان، حفظ تعادل عاطفی دشوار بوده است. حتی مراکز کنترل و پیشگیری از بیماری‌های ایالات متحده (CDC) نیز دستورالعمل‌هایی در مورد مقابله با این وضعیت منتشر کرده است، با پیشنهادهایی از جمله پرداختن به فعالیت‌های تفریحی و استراحت از رسانه‌های اجتماعی گرفته تا خواب کافی و تغذیه‌ی مناسب. یکی از توصیه‌های موجود در فهرست CDC، نوشتن روزانه است (فلدمن، ۲۰۲۰).

چگونه می‌توان خودآگاهی عمیق‌تری ایجاد کرد؟ چهار روش ساده و اثبات شده عبارتند از: نوشتن روزانه، تمرین ذهن‌آگاهی، درخواست بازخورد و پروفایل‌سازی شخصیتی. برخی ممکن است جذاب باشند و برخی دیگر نه. برای افزایش خودآگاهی نیازی به انجام همه‌ی

آنها نیست، اما باید یک یا دو مورد را انجام دهید. هر چهار مورد معتبر و مؤثر هستند. ما در این فصل به این چهار رویکرد معتبر خواهیم پرداخت.

بیایید با استراتژی‌ای شروع کنیم که اغلب نادیده گرفته یا رد می‌شود: نوشتن روزانه.

نوشتن روزانه

نوشتن روزانه به طور گسترده در چندین زمینه، از جمله روانشناسی، مورد تحقیق قرار گرفته است. مطالعات نشان می‌دهد که تمرین نوشتن روزانه خودآگاهی را بهبود می‌بخشد (بایکی و ویلهلم، ۲۰۰۵). مزایای نوشتن روزانه عبارتند از:

افزایش خوداندیشی؛

یک روش مؤثر برای پردازش احساسات منفی؛

تکنیکی برای کشف افکار و باورهای مبهم؛

راهی برای روشن کردن اهداف و ارزش‌ها، نظارت بر رشد شخصی؛

کاهش استرس و افزایش رفاه.

نوشتن روزانه ابزاری برای خوداندیشی است که آغاز خودآگاهی است. با نوشتن در مورد افکار، احساسات و تجربیات خود، می‌توانید بینش‌های ارزشمندی در مورد خود و نحوه تفکران به دست آورید.

به عنوان مثال، رهبران می‌توانند با نوشتن افکار و احساسات خود قبل یا بعد از یک جلسه‌ی کاری پر استرس، وضعیت عاطفی خود را به طور مؤثرتری پردازش و مدیریت کنند. همانطور که نویسنده ناتالی گلدبرگ می‌گوید: «چه در حال نوشتن یک دفترچه خاطرات باشید و چه به عنوان یک مدیتیشن می‌نویسید، یکسان است. مهم این است که شما با ذهن خود رابطه دارید» (فاین، ۲۰۱۷). دکتر جنیفر ویلیامسون می‌گوید: «نوشتن روزانه، وقتی به یک آیین دگرگون‌کننده تبدیل می‌شود، نه تنها زندگی را تغییر می‌دهد، بلکه آن را

گسترش می‌دهد» (هایمباینگر، ۲۰۲۳). با تبدیل احساسات خود به کلمات، در مورد احساسات خود شفافیت پیدا می‌کنید، الگوها یا محرک‌ها را شناسایی می‌کنید و درک عینی‌تری از تجربیات خود به دست می‌آورید.

نوشتن روزانه یک فضای امن و خصوصی برای ابراز آزادانه‌ی خود بدون ترس از قضاوت فراهم می‌کند. این فرآیند می‌تواند منجر به حس اصالت و خودابرازی بیشتر شود و فرد را قادر سازد تا دیدگاه‌ها، ارزش‌ها و خواسته‌های منحصر به فرد خود را کشف و درک کند (آندرسن، ۲۰۲۳).

علیرغم این مزایای اثبات شده، من دریافته‌ام که نوشتن روزانه فقط برای برخی افراد مناسب است. با این حال، برای دیگران، نوشتن افکارشان روی کاغذ یا در یک سند Word می‌تواند آنها را از افکار، احساسات یا عواطف جدا کند. نویسنده‌ی روزانه می‌تواند این افکار را با دیدی عینی‌تر مشاهده کند و بنابراین، یا چیز جدیدی بیاموزد یا بینش بیشتری نسبت به افکار و رفتارهای خود به دست آورد. حتی اگر نوشتن روزانه مورد علاقه‌ی شما نیست، یک فرآیند قوی است.

چگونه شروع کنیم؟ اگر نوشتن روزانه برای شما تازگی دارد، کوچک شروع کنید. حتی یک جلسه‌ی نوشتن روزانه در هفته می‌تواند یک عادت ارزشمند خوداندیشی ایجاد کند که تأثیر مثبتی بر زندگی شما خواهد داشت. به عنوان مثال، عصر یکشنبه‌ها بنشینید و به این فکر کنید که در هفته‌ی گذشته چه چیزی خوب پیش رفت و چه چیزی اشتباه بود. چه موفقیت‌هایی را باید تصدیق کنید و چه چیزی را می‌خواهید در هفته‌ی آینده بهبود بخشید؟ هیچ قانون ثابتی در مورد آنچه می‌نویسید، چگونه می‌نویسید یا چه مدت می‌نویسید وجود ندارد.

به موفقیت‌ها و شکست‌ها فکر کنید. پوشش دادن هر دو ضروری است زیرا نوشتن روزانه در مورد صادق بودن با خود است. گونل (۲۰۱۸) در مقاله‌ی خود با عنوان «قدرت

نوشتن روزانه» پیشنهاد می‌کند که علاوه بر تأمل در مورد هفته، از نوشتن روزانه می‌توان برای ابراز قدردانی، یادگیری از رویدادهای روزانه یا کاوش در احساسات استفاده کرد. هنگامی که به نوشتن روزانه یک بار در هفته عادت کردید، ممکن است بخواهید بیشتر بنویسید.

اگر هنوز این کار را نکرده‌اید، می‌توانید نوشتن روزانه را امتحان کنید. هیچ زمان یا فرمول تجویزی در طول روز وجود ندارد. فقط با ذهنی باز آن را امتحان کنید. ممکن است خیلی شگفت‌زده شوید.

وقت عمل فرا رسیده است

نوشتن روزانه و ایمنی

تحقیقات پنه‌بیکر و اسمیت (۲۰۱۶) در کتابشان با عنوان «باز کردن با نوشتن آن؛ چگونه نوشتن سلامت را بهبود می‌بخشد و درد عاطفی را تسکین می‌دهد» نشان می‌دهد که نوشتن در مورد احساسات و استرس می‌تواند عملکرد ایمنی را در بیماران مبتلا به بیماری‌هایی مانند HIV/AIDS، آسم و آرتروز تقویت کند. تحقیقات دیگر پنه‌بیکر نشان می‌دهد که سرکوب افکار منفی مربوط به تروما، عملکرد ایمنی را به خطر می‌اندازد و کسانی که می‌نویسند کمتر به پزشک مراجعه می‌کنند.

ذهن‌آگاهی

ذهن‌آگاهی چیست و چگونه می‌تواند به شما کمک کند تا رهبر بهتری شوید؟ ذهن‌آگاهی به طور عمدی بر لحظه‌ی حال تمرکز می‌کند در حالی که با آرامش و بدون قضاوت، افکار، احساسات و احساسات بدنی را تصدیق و می‌پذیرد. به جای اینکه ذهن‌آگاه باشیم، بیشتر اوقات بی‌ذهن هستیم!

ما اغلب در گذشته غرق می‌شویم یا به آینده فکر می‌کنیم. با این حال، گذشته رفته

است. تنها کاری که می‌توانیم به طور سازنده با گذشته‌ی خود انجام دهیم، یادگیری از آن است. علاوه بر این، آینده هنوز نرسیده است. تنها کار عملی که می‌توانیم برای آینده انجام دهیم، برنامه‌ریزی برای آن است. همانطور که اکهارت تول (۲۰۱۴)، نویسنده‌ی کتاب «نیروی حال: راهنمایی برای روشنگری معنوی»، به زیبایی می‌گوید: «لحظه‌ی حال تنها چیزی است که شما همیشه دارید. هرگز زمانی وجود ندارد که زندگی شما «این لحظه» نباشد.»

رهبری ذهن آگاه به معنای حضور کامل، توجه، گشودگی و هدفمندی است. یادگیری حضور کامل تر به شما امکان می‌دهد تا از نقاط قوت، نقاط ضعف، ارزش‌ها و احساسات خود آگاه‌تر باشید. یک رهبر ذهن آگاه، تعصبات، محرک‌های عاطفی و الگوهای تفکر و رفتار خودکار خود را تشخیص می‌دهد.

تمرین ذهن آگاهی شامل توسعه‌ی آگاهی غیرقضاوتی از لحظه‌ی حال است. در حالی که تکنیک‌ها و تمرین‌های زیادی برای دستیابی به این حالت وجود دارد، در اینجا شش تمرین ساده وجود دارد که به راحتی در یک روز شلوغ قابل اجرا هستند. یک یا چند مورد از اینها را امتحان کنید.

تنفس ذهن آگاه یک نقطه‌ی شروع عالی است. قبل، بعد یا حتی در طول روز خود، یک مکان آرام و راحت برای نشستن یا دراز کشیدن پیدا کنید. چشمان خود را ببندید و توجه خود را به نفس خود معطوف کنید. حس نفس کشیدن را هنگام دم و بازدم متوجه شوید. بر احساسات فیزیکی تنفس، مانند بالا و پایین رفتن شکم یا عبور هوا از سوراخ‌های بینی خود تمرکز کنید. وقتی ذهن شما سرگردان می‌شود، همانطور که ناگزیر خواهد شد، به آرامی و بدون قضاوت توجه خود را به نفس بازگردانید. این یک راه ساده برای تمرکز کردن خود قبل از یک جلسه‌ی مهم یا ارائه است.

تمرین مفید دیگر اسکن بدن است. به راحتی دراز بکشید یا بنشینید و بر قسمت‌های مختلف بدن خود، از انگشتان پا تا سر، تمرکز کنید. هرگونه احساس، تنش یا مناطق

آرامش را بدون تلاش برای تغییر چیزی، متوجه شوید. مشاهده کنید. اسکن بدن به ما کمک می‌کند تا آرام شویم و حضور بیشتری داشته باشیم.

می‌توانید توجه خود را به چیزی خارج از بدن خود متمرکز کنید—این مشاهده‌ی ذهن آگاهانه نامیده می‌شود. یک شیء در محیط اطراف خود، مانند یک گل، یک تکه میوه یا یک نقاشی را انتخاب کنید. لطفاً توجه خود را به شیء معطوف کنید و رنگ، شکل، بافت و سایر جزئیات آن را مشاهده کنید. حواس خود را کاملاً درگیر کنید، بدون قضاوت یا تفسیر مشاهده کنید. به خود اجازه دهید چند دقیقه کاملاً با شیء حاضر باشید. مشاهده‌ی ذهن آگاهانه به شما کمک می‌کند تا نسبت به محیط اطراف خود مشاهده‌گر و قدردان‌تر باشید.

اگر پیاده‌روی برای ورزش را دوست دارید، سعی کنید آن را با ذهن آگاهی انجام دهید. در یک محیط آرام و صلح‌آمیز، ترجیحاً در طبیعت، قدم بزنید. هنگام راه رفتن، به حس برخورد پاهای خود با زمین، حرکت بدن و مناظر و صداهای اطراف توجه کنید. به جای گم شدن در افکار یا حواس‌پرتی‌ها، کاملاً در تجربه‌ی راه رفتن حاضر باشید. پیاده‌روی ذهن آگاهانه به شما امکان می‌دهد تا در حین ورزش، حضور بیشتری را تمرین کنید.

در مورد خوردن ذهن آگاهانه چطور؟ به جای اینکه به سرعت غذای خود را بدون قدردانی از آن بخورید، قبل از خوردن، غذا را از نزدیک مشاهده کنید و به رنگ، بافت و عطر آن توجه کنید. لقمه‌های کوچک بردارید و به آرامی بجوید و هر لقمه را با ذهن آگاهی مزه کنید. طعم، احساسات در دهان و عمل بلعیدن را متوجه شوید. کاملاً حاضر باشید و در تجربه‌ی غذا خوردن درگیر شوید.

مورد علاقه‌ی من مدیتیشن ذهن آگاهانه است. زمان مشخصی را برای مدیتیشن اختصاص دهید، با چند دقیقه شروع کنید و به تدریج مدت آن را افزایش دهید. یک مکان آرام برای نشستن راحت پیدا کنید و بر نفس خود، یک شیء خاص یا یک عبارت مدیتیشن

(مانترا) تمرکز کنید. تعداد زیادی برنامه و کتاب وجود دارد که می‌توانند شما را راهنمایی کنند. هر زمان که ذهن شما سرگردان شد، به آرامی و بدون قضاوت یا انتقاد از سرگردانی اجتناب ناپذیر خود، توجه خود را به نقطه‌ی تمرکز بازگردانید.

سرگردانی ذهن خود و بازگرداندن آن به حال را مانند تکرار حرکت جلو بازو تصور کنید. هر تکرار عضلات بازوی شما را تقویت می‌کند، درست همانطور که بازگرداندن ذهن به حال، توانایی شما را برای حضور بیشتر در لحظه تقویت می‌کند.

بهبود توانایی حضور در لحظه مهارتی است که نیاز به تمرین و صبر دارد. ذهن‌های ما به طور متوسط در طول این تمرین‌ها و در زندگی روزمره مستعد سرگردانی هستند. با آموزش، شما نسبت به بی‌ذهن بودن خود آگاه‌تر می‌شوید—بدون اینکه خودانتقادی کنید—و می‌توانید به آرامی توجه خود را به حال هدایت کنید.

یک تمرین ذهن‌آگاهی منظم ایجاد کنید که با جلسات کوتاه شروع شود و به تدریج مدت آن افزایش یابد. علاوه بر این، شرکت در کارگاه‌ها و دوره‌های ذهن‌آگاهی یا جستجوی راهنمایی از معلمان مدیتیشن با تجربه می‌تواند حمایت و مشاوره بیشتری ارائه دهد. ذهن‌آگاهی، نهایی‌ترین راه برای توسعه‌ی خودآگاهی عمیق‌تر است.

درخواست بازخورد

یکی دیگر از راه‌های بهبود خودآگاهی، مشاهده‌ی واکنش روزانه‌ی دیگران به شماست. درخواست بازخورد یک روش ارزشمند برای بررسی اثربخشی ارتباطات شماست.

یک یا دو ناظر بی‌طرف را به کار بگیرید. یافتن ناظرانی (اعضای تیم شما) که مایل باشند آنچه را که به طور عینی یا صادقانه می‌بینند به شما بگویند، می‌تواند چالش‌برانگیز باشد. گزارش‌های مستقیم یا همکاران فقط گاهی بازخورد صریح به شما می‌دهند. علاوه بر این، آنها نیز مانند شما، تعصبات شناختی خود را دارند. یافتن کسی که رک و راست حرف بزند—یا حداقل دیدگاه منحصر به فردی به شما بدهد—می‌تواند ارزشمند باشد. از طرف

دیگر، یک مربی یا منتور پیدا کنید که با شما صادق باشد. یافتن گروهی از مشاوران مورد اعتماد مفید است. من متوجه شده‌ام که همسر یا فرزندان شما گاهی اوقات می‌توانند به طرز بی‌رحمانه‌ای صادق باشند!

در جلسات مربیگری خود، رهبران را تشویق می‌کنم تا مشاهدی تأثیر خود بر دیگران را تمرین کنند. اعضای تیم و همکاران چگونه رفتار می‌کنند؟ آیا مطیع هستند یا سرکش؟ آیا اعضای تیم در جلسات به جلو خم شده‌اند یا عقب نشسته‌اند؟ آیا یادداشت برمی‌دارند، تماس چشمی برقرار می‌کنند و به آنچه می‌گویید گوش می‌دهند؟ مشاهدی این نشانه‌های کلامی و غیرکلامی می‌تواند روشنگر باشد. چالش این است که بدون قضاوت مشاهده کنید.

خودآگاهی پیش‌نیاز تمام رشد شخصی است. اگر از نحوه‌ی ظاهر شدن خود در مقایسه با آنچه قصد دارید، آگاه نباشید، هیچ مبنایی برای بهبود وجود ندارد. خطر این است که ما تصور می‌کنیم می‌دانیم چگونه با دیگران برخورد می‌کنیم، فقط بعداً متوجه می‌شویم که متفاوت از آنچه قصد داشتیم بوده است. به عنوان مثال، چند بار فکر کرده‌اید که پیامی را به وضوح منتقل کرده‌اید، اما بعداً متوجه شده‌اید که دیگران گیج شده‌اند؟ همانطور که تئودور کینی (۲۰۲۱) در مقاله‌ی خود با عنوان «رهبر، خودت را بشناس» به طور خلاصه بیان می‌کند: «رهبران قبل از اینکه چیز دیگری را بدانند، باید خودشان را بشناسند.»

پروفایل‌سازی شخصیتی

یعقوب انگل (۲۰۱۹) در مقاله‌ی خود با عنوان «فرمان سوم رهبری بسیار مؤثر: خود و دیگران را بشناس»، می‌گوید که رهبران باید خود را در سه بعد بشناسند: استعداد، نگرش و ارتفاع (هوش هیجانی). استعداد، توانایی فرد در انجام کاری است. برای درک استعداد خود، اگر قبلاً این کار را نکرده‌اید، یک پروفایل شخصیتی یا رفتاری معتبر را تکمیل کنید. این ابزارها به شما کمک می‌کنند تا از نقاط قوت، نقاط ضعف و نقاط کور خود آگاه‌تر شوید.

درک طبیعت و نوع شخصیت ذاتی شما می‌تواند راهنمای توسعه‌ی شغلی شما باشد. اتخاذ تصمیمات آگاهانه در مورد گزینه‌ها و فرصت‌های شغلی می‌تواند شما را از سرخوردگی‌ها و اشتباهات محاسباتی نجات دهد. جدا از هدایت انتخاب‌های شغلی، من دریافته‌ام که یک پروفایل استعداد می‌تواند در زندگی شخصی شما نیز مفید باشد.

بیشتر پروفایل‌های شخصیتی بر اساس آثار روانشناس برجسته یونگ (۲۰۱۶)، به ویژه کتاب به روز شده‌ی او با عنوان «انواع شخصیت»، استوار است. اگرچه کار یونگ در آن زمان بحث‌برانگیز بود—و هنوز هم هست—درک انواع رفتاری از نظر شخصی و بین فردی مفید است.

یکی از ابزارهای ارزیابی شناخته شده که بر ایده‌ی اصلی یونگ در مورد نوع شخصیت متمرکز است، شاخص نوع مایرز-بریگز (MBTI) است. در سال ۱۹۴۳، کاترین کوک بریگز و دخترش، ایزابل بریگز مایرز، نظریه‌ی یونگ را به MBTI تفسیر کردند. MBTI علاوه بر درک بهتر خود، می‌تواند روشن کند که چرا فرد ممکن است استعداد لازم برای یک زمینه‌ی کاری خاص را داشته باشد یا نداشته باشد. علاوه بر این، این آگاهی می‌تواند توضیح دهد که چرا یک فرد در شغل خود خوشحال یا ناراحت است. MBTI بر اساس آثار اولیه‌ی کارل یونگ، تنها یکی از بسیاری از پروفایل‌های شخصیتی و شاخص‌های رفتاری است.

ما چهار روش برای بهبود خودآگاهی را بررسی کردیم: نوشتن روزانه، تمرین ذهن‌آگاهی، درخواست بازخورد و پروفایل‌سازی شخصیتی.

در پیوست الف، یک پروفایل شخصیتی برای شما آورده‌ام تا آن را تکمیل کنید. این پروفایل از آثار لیتاور (۱۹۸۳)، نویسنده‌ی پر فروش بیش از ۴۰ کتاب اقتباس شده است.

۱۰ نکته‌ی برتر

۱. چهار روش ساده و اثبات شده برای توسعه‌ی خودآگاهی عمیق‌تر عبارتند از: نوشتن روزانه، تمرین ذهن‌آگاهی، درخواست بازخورد و پروفایل‌سازی



شخصیتی.

۲. تحقیقات نشان می‌دهد که تمرین نوشتن روزانه خودآگاهی را بهبود

می‌بخشد.

۳. نوشتن روزانه یک فضای امن و خصوصی برای ابراز آزادانه‌ی خود بدون ترس از

قضاوت فراهم می‌کند.

۴. ذهن آگاهی به طور عمدی بر لحظه‌ی حال تمرکز می‌کند در حالی که با آرامش و

بدون قضاوت، افکار، احساسات و احساسات بدنی را تصدیق و می‌پذیرد.

۵. رهبری ذهن آگاه به معنای حضور کامل، توجه، گوش‌دگی و هدفمندی است.

۶. یکی دیگر از راه‌های بهبود خودآگاهی، مشاهده‌ی واکنش روزانه‌ی دیگران به

فرد در تعاملات روزمره است.

۷. یکی دیگر از راه‌های درخواست بازخورد، به کارگیری یک یا دو ناظر بی‌طرف

است که یک استراتژی مفید دیگر است.

۸. اگر قبلاً این کار را نکرده‌اید، برای درک استعداد خود، یک پروفایل شخصیتی یا

رفتاری معتبر را تکمیل کنید.

۹. درک طبیعت و نوع شخصیت ذاتی شما می‌تواند راهنمای توسعه‌ی شغلی شما

باشد.

۱۰. بیشتر پروفایل‌های شخصیتی بر اساس آثار روانشناس برجسته کارل یونگ

استوار است.



فصل پنجم

تمرین شماره ۲: کشف قطب نمای واقعی

...داشتن یک هدف روشن به شما کمک می‌کند تا تمرکز کنید و انگیزه خود را حفظ کنید، و غلبه بر موانع و ماندن در مسیر را آسان‌تر می‌سازد.

رئیس جمهور جان اف. کندی یکی از تاریخی‌ترین سخنرانی‌های خود را در اوایل دوران ریاست جمهوری‌اش ایراد کرد. او با جسارت اعلام کرد که ایالات متحده رهبری ماجراجویی جدید به فضای بیرونی را بر عهده خواهد گرفت. با این حال، هدف او مشخص بود. چالش او این بود که قبل از پایان دهه‌ی ۱۹۶۰، اولین کسی باشند که انسان را روی ماه فرود می‌آورند.

کندی در سخنرانی مهم خود اذعان داشت که برترین دانشمندان آن زمان نیاز به یادگیری نحوه‌ی اجرای این مأموریت داشتند و فلزی که بتواند این سفر را تحمل کند حتی وجود نداشت. با این حال، کندی اظهار داشت که ایالات متحده به سوی تاریکی ناشناخته پیش خواهد رفت و این هدف را دنبال خواهد کرد. این یک سخنرانی الهام‌بخش و رؤیایی بود.

حتی پس از ترور کندی سه سال بعد، سخنرانی «ما انتخاب می‌کنیم به ماه برویم» به

عنوان هدفی برای تمرکز ملت باقی ماند. در ۲۰ ژوئیه ۱۹۶۹، آپولو ۱۱ ایالات متحده اولین مأموریت فضانوردی بود که روی ماه فرود آمد و رؤیای جی اف کی را نه سال قبل محقق کرد.

فرهنگ لغت کمبریج قطب نمای واقعی را اینگونه تعریف می‌کند: «جهت به سوی بالای زمین در امتداد یک خط فرضی با زاویه‌ی ۹۰ درجه نسبت به خط استوا.» در زمینه‌ی رهبری، قطب نمای واقعی نقطه‌ی جهت‌گیری شما، نقطه‌ی ثابت شما در یک دنیای در حال چرخش است که به شما کمک می‌کند به عنوان یک رهبر در مسیر خود بمانید. عبارت: «قطب نمای واقعی خود را کشف کنید» توسط مدیرعامل سابق مدترونیک و پروفیسور هاروارد جورج (۲۰۱۵) در کتاب پرفروش خود ابداع شد. این بدان معناست که قطب نمای واقعی یک رهبر، یک نور راهنماست—مانند جی اف کی—که آنها و کسانی را که رهبری می‌کنند در جهت درست نگه می‌دارد. این به طور گسترده به عنوان یکی از ویژگی‌های رهبری الهام‌بخش شناخته می‌شود.

بیل جورج توضیح می‌دهد که عمل همسو با قطب نمای واقعی فرد، به معنای پیروی از قطب نمای درونی است. مانند یک نقطه‌ی ثابت قطب نما، قطب نمای واقعی شما را در یک جهت خاص به جلو می‌کشد. این شما را در مسیر رسیدن به مقصدتان راهنمایی می‌کند و به شما کمک می‌کند در مسیر خود بمانید.

وضوح یک تمرین ضروری در رهبری بر خود است. این شما را راهنمایی می‌کند تا موقعیت‌ها، شرایط و تصمیمات را با تمرکز مدیریت کنید. رهبرانی که قطب نمای واقعی خود را می‌شناسند، می‌توانند تصمیمات همسو بگیرند، زمان خود را اولویت‌بندی کنند و هدفمندانه رهبری کنند. این فصل مزایای اصلی وضوح (کشف قطب نمای واقعی) و دلیل اهمیت آن را بررسی می‌کند. در فصل بعد،

برخی از راه‌های یافتن قطب نمای واقعی خود و چگونگی ساختن یک بیانیه‌ی هدف

رهبری معنادار را بررسی خواهیم کرد.

تعیین هدف، اولین گام به سوی وضوح است. هدف برای رهبری خود و دیگران بسیار مهم است. داشتن یک هدف روشن به شما کمک می‌کند تا تمرکز کنید و انگیزه خود را حفظ کنید، و غلبه بر موانع و ماندن در مسیر را آسان‌تر می‌سازد.

دو شکل هدف

برای شکوفایی تیمتان، باید بارها حس هدف و وضوح را منتقل کنید. هدف در دو شکل وجود دارد. یک شکل، هدف استراتژیک است. هدف استراتژیک شامل اولویت‌بندی این است که انرژی تیم شما باید به کجا هدایت شود. دو سؤال بزرگ که کارمندان می‌خواهند پاسخ آنها را بدانند عبارتند از:

به کجا می‌رویم؟

چرا مهم است؟

هدف استراتژیک، نشان دادن هدف است، که تمرین شماره ۵ در نشان دادن هدف است. ما این نوع هدف را در بازی بیرونی در بخش سوم بررسی می‌کنیم. با این حال، فرد ابتدا باید قطب نمای واقعی خود را کشف کند تا هدف را نشان دهد.

شکل دوم هدف، دلیل وجود شماست. هنگام رهبری دیگران چه چیزی برای شما مهم است؟ چه میراثی می‌خواهید بر جای بگذارید؟ این نوع هدف در قطب نمای واقعی شماست.

کشف قطب نمای واقعی و نشان دادن هدف، تمرین‌های مرتبط هستند. با این حال، اولی یک تمرین از بازی درونی است و نشان دادن هدف یک تمرین از بازی بیرونی است.

رهبران بزرگ همیشه تصویر بزرگتر را به صورت استراتژیک (نشان دادن هدف) و شخصی (کشف قطب نمای واقعی) در نظر می‌گیرند. به صورت استراتژیک، رهبران بزرگ دیدگاه کلی نسبت به وظایف، فعالیت‌ها و رویدادها دارند تا هدف بزرگتر را از دست ندهند. با این

حال، آنها این دیدگاه را بر اساس یک فلسفه‌ی کاملاً شکل گرفته از آنچه رهبری برای آنها معنا دارد، بنا می‌کنند.

سپس شما به یک راهنما برای تیم خود تبدیل می‌شوید.

فرا‌تر از رهبری دیگران، یافتن هدف در زندگی، صرف نظر از اینکه چه کار می‌کنید یا چه کسی هستید، کار هوشمندانه‌ای است. درک مسائل بی‌شماری که در زندگی و کار با آن روبرو هستید، بدون یک قطب نمای واقعی بسیار چالش‌برانگیزتر است. کشف قطب نمای واقعی یک چارچوب مرجع است—دیدن جنگل قبل از درختان است. نداشتن قطب نمای واقعی مانند حرکت در یک جنگل بدون قطب نما است.

وقت عمل فرا رسیده است

دیگران درباره‌ی هدف چه می‌گویند

دو روز مهم در زندگی شما روزی است که به دنیا می‌آیید و روزی که دلیل آن را کشف می‌کنید.

—مارک تواین.

کار شما بخش بزرگی از زندگی شما را پر خواهد کرد، و تنها راه برای رضایت واقعی این است که کاری را انجام دهید که باور دارید کار بزرگی است. و تنها راه برای انجام کار بزرگ این است که عاشق کاری باشید که انجام می‌دهید.

—استیو جابز.

هدف زندگی شاد بودن نیست. بلکه مفید، شرافتمند، مهربان بودن و ایجاد تفاوت در اینکه زندگی کرده‌اید و خوب زندگی کرده‌اید، است.

—رالف والدو امرسون.

بزرگترین شکوه در زندگی هرگز نیفتادن نیست، بلکه هر بار که می‌افتم برخاستن است.

—نلسون ماندلا.

بهترین راه برای پیش بینی آینده، خلق آن است.

—پیتر دراگر.

تنها راه برای انجام کار بزرگ این است که عاشق کاری باشید که انجام می دهید.

هدف زندگی ما شاد بودن است.

—وارن بافت.

—دالایی لاما.

موفقیت کلید شادی نیست. شادی کلید موفقیت است. اگر عاشق کاری باشید که

انجام می دهید، موفق خواهید شد.

—هرمان کین.

هدف زندگی انسان خدمت کردن و نشان دادن شفقت و اراده برای کمک به دیگران

است.

—آلبرت شوایتزر.

هدف شما در زندگی یافتن هدف خود و وقف تمام قلب و روح خود به آن است.

—گوتاما بودا.

کشف قطب نمای واقعی یک شروع خوب است، اما متمرکز ماندن بر آن هدف می تواند چالش برانگیز باشد. با ادامه ی استعاره ی جنگل برای لحظه ای، محل کار می تواند مانند قدم زدن در یک جنگل تاریک و انبوه باشد. جدا از قطب نما، بهتر است یک چراغ قوه ی قوی برای ماندن در مسیر داشته باشید. حرکت در میان درختان، شاخه های افتاده و تنه درختان به سوی مقصد، بخشی از سفر است. در محل کار مدرن، چالش های دائمی، مسائل بی شمار، اشتباهات یا موانع همه جا وجود دارند. این حواس پرتی ها نیازمند توجه رهبر هستند و می توانند به راحتی آنها را منحرف کنند.

جوهر رهبری ثابت و واقعی، مقابله‌ی مؤثر با حواس‌پرتی‌ها در عین وفادار ماندن به ارزش‌ها و اعتقادات اصلی است. با این حال، بدون داشتن یک قطب نمای واقعی، گمراه شدن آسان است. به همین دلیل است که کشف قطب نمای واقعی بخشی از چارچوب است.

رهبری هدف‌محور

جای تعجب نیست که در دهه‌ی گذشته، علاقه به رهبری هدف‌محور به شدت افزایش یافته است. در مقایسه با دنیای پایدار و قابل پیش‌بینی گذشته، عملکرد در یک دنیای با سرعت سرسام‌آور و غیرقابل پیش‌بینی نیازمند رهبری هدف‌محور است. در محیط VUCA ما، کارشناسان کسب‌وکار استدلال می‌کنند که هدف برای عملکرد استثنایی بسیار مهم است، در حالی که روانشناسان آن را راهی برای رفاه بیشتر توصیف می‌کنند (کریگ و اسنوک، ۲۰۱۴).

علاوه بر این، شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد افراد هدفمند عمر طولانی‌تری دارند و کمتر مستعد بیماری هستند. هیل و توریانو (۲۰۱۴) یک مطالعه‌ی طولی بر روی ۳۲۵۳ شرکت‌کننده انجام دادند. پس از هشت سال پیگیری، ۲۴٫۷ درصد از نمونه فوت کردند. این تجزیه و تحلیل نشان داد که کسانی که قوی‌ترین حس هدف را داشتند، در مقایسه با افرادی که کمترین حس هدف را داشتند، ۱۵٫۲ درصد کمتر در معرض خطر مرگ قرار داشتند. بنابراین، جدا از هدایت پیچیدگی و چالش‌های روزافزون دنیای VUCA، مزایای سلامتی نیز با زندگی هدفمند مرتبط است.

علیرغم افزایش اهمیت آن، کریگ و اسنوک (۲۰۱۴) از هاروارد دریافتند که تنها ۲۰ درصد از رهبران حس هدف قوی دارند. تعداد کمتری می‌توانند به طور خودجوش هدف خود را بیان کنند. هدف چیزی بیش از یک بیانیه مانند «کمک به دیگران برای بهتر شدن» است. اگرچه یک هدف کلی یک نقطه‌ی شروع ارزشمند است، اما اگر مشخص و مرتبط با ارزش‌های فرد

باشد، بهتر است. بیشتر رهبران باید برای کشف هدف خود تلاش کنند.

علاوه بر این، کریگ و اسنوک اشاره می‌کنند که نداشتن یک هدف روشن، پتانسیل رهبر را محدود می‌کند. آنها بیان می‌کنند که وضوح هدف «مهم‌ترین وظیفه‌ی توسعه‌ای است که می‌توانید به عنوان یک رهبر بر عهده بگیرید.» اگرچه این یک بیانیه‌ی بزرگ است، اما من از تجربه‌ی خود به عنوان یک مربی اجرایی می‌دانم که رهبران بسیار مؤثر همیشه در مورد هدف خود واضح هستند. بنابراین، من زمان قابل توجهی را در مربیگری صرف کمک به رهبران برای توسعه‌ی وضوح هدفشان می‌کنم.

در اینجا دو سؤال وجود دارد که من از رهبران می‌پرسم و می‌خواهم شما نیز در مورد آنها فکر کنید:

وقتی از نقش رهبری فعلی خود کنار می‌روید، چه میراثی می‌خواهید بر جای بگذارید؟

چرا کسی باید توسط شما رهبری شود؟

اگرچه کمی چالش برانگیز است، این دو سؤال بر ذهن تمرکز دارند. پاسخ دادن به آنها به شما کمک می‌کند تا قطب نمای واقعی خود را کشف کنید و هدف رهبری خود را توسعه دهید. من در فصل بعد دوباره به این سؤالات خواهم پرداخت، اما لطفاً از همین حالا به فکر پاسخ‌های آنها باشید.

بیانیه‌ی هدف رهبری

اگر یک کسب‌وکار باید بیانیه‌ی هدف داشته باشد، برای یک رهبر نیز داشتن آن به همان اندازه خوب است. با این حال، همانطور که بحث کردیم، بیشتر رهبران هنوز به بیانیه‌ی هدف نیاز دارند یا حتی به توسعه‌ی آن فکر می‌کنند. رهبری که به رشد شخصی خود متعهد است، بدون شک ارزش داشتن یک هدف مشخص را درک خواهد کرد. علاوه بر این، رهبری با اعتقاد می‌تواند به دو سؤالی که من می‌پرسم پاسخ دهد.

حتی با وجود بیانیه‌ی هدف، گاهی اوقات بازبینی آن مفید است. همانطور که زندگی و

شرایط ما تغییر می‌کند، هدف ما نیز تغییر می‌کند، بنابراین تجدید بیانی‌هی هدف منطقی است.

همانطور که الیور وندل هولمز به ما یادآوری می‌کند: «بیشتر ما با موسیقی ناناخته‌مان در درون، به گور می‌رویم.» بیانی‌هی جسورانه‌ی هولمز هم وحشتناک و هم انگیزه‌بخش است.

بنابراین، در یک بیانی‌هی هدف رهبری چه چیزی وجود دارد؟

کریگ و اسنوک (۲۰۱۴) بیان می‌کنند: «هدف رهبری شما این است که چه کسی هستید و چه چیزی شما را متمایز می‌کند.» بیانی‌هی هدف رهبری، کاری که شما انجام می‌دهید نیست.

آزمون اصالت یک بیانی‌هی هدف رهبری این است که با شما طنین‌انداز شود. وقتی آن را می‌خوانید، درست به نظر می‌رسد. به هسته‌ی وجود شما می‌رسد. آزمون دیگر این است که این بیانی‌هی را برای کسی که شما را به خوبی می‌شناسد بخوانید. در فصل بعد راهنمایی‌های بیشتری در این زمینه ارائه خواهم داد.

هدف رهبری شما از هویت شما—هسته‌ی وجود شما—نشأت می‌گیرد. هدف شما عنوان شغلی، مدارک تحصیلی یا مجموعه‌ی مهارت‌های شما نیست. به عنوان مثال، من یک مشاور مدیریت، نویسنده و مربی اجرایی با مدرک دکترا هستم. با این حال، بیانی‌هی هدف رهبری من هیچ یک از این موارد را ذکر نمی‌کند. بیانی‌هی هدف من که در دفترم آویزان است و هنگام نوشتن این مطلب به من خیره شده است، این است: قادر ساختن رهبران در سراسر جهان برای تحقق بخشیدن به پتانسیل کامل خود.

من هدف خود را به روش‌های مختلف بیان می‌کنم—سخنرانی، نوشتن و مربیگری—با استفاده از تجربه و مدارک خود. بنابراین، وقتی کسی از من می‌پرسد که چه کار می‌کنم، پاسخ من سخنران، نویسنده و مؤلف است. با این حال، این هدف من نیست—آنها

وسایلی هستند که من برای بیان هدفم از آنها استفاده می‌کنم.

برخی ممکن است نسبت به ارزش داشتن یک بیانیه‌ی هدف رهبری بدبین باشند. با این وجود، اگر به درستی تنظیم شده باشد، قطب نمای واقعی فرد را بیان می‌کند.

بیانیه‌ی شما باید مملو از چیزهایی غیر از اصطلاحات تخصصی و کلمات مد روز باشد، همانطور که اغلب چنین است. از کلمات کلیشه‌ای مانند توانمندسازی و ارزش افزوده نباید استفاده شود. کلماتی که انتخاب می‌کنید خاص و شخصی هستند—همانطور که می‌گویم، باید با شما طنین‌انداز شوند. بیانیه‌ی هدف شما برای تحت تأثیر قرار دادن دیگران طراحی نشده است. تنها کسی که باید الهام بخشد، شما هستید.

طراحی یک بیانیه‌ی هدف الهام‌بخش کمی فکر و تلاش می‌طلبد. اگر آسان بود، هر رهبری یکی داشت. همانطور که قبلاً گفتم، تنها درصد کمی از رهبران هدف روشنی دارند که تفکر و اقدامات روزانه‌ی آنها را راهنمایی می‌کند. با این حال، ما با این ایده بمباران می‌شویم که باید یک بیانیه‌ی هدف داشته باشید. فرض بر این است که بدون هدف، ما به نوعی عملکرد پایینی داریم. این لزوماً درست نیست، اما بیانیه‌های هدف مد روز هستند و می‌توانند به عنوان یک مد زودگذر تلقی شوند. این امر به طور قابل درکی بسیاری از رهبران را دلسرد می‌کند. این همان نوع فشاری است که وقتی با تصاویر بدن‌های بی‌نقص در رسانه‌های اجتماعی بمباران می‌شویم و فرض می‌کنیم اگر بیش از ۱۰ درصد چربی بدن داشته باشیم، مشکلی وجود دارد، احساس می‌کنیم!

علیرغم منفی‌گرایی و بدبینی، تجربه‌ی من این است که وقتی حس روشنی از اینکه چه کسی هستید دارید (کشف قطب نمای واقعی)، هر آنچه تصمیم می‌گیرید انجام دهید و فکر کنید آسان‌تر می‌شود. با یک هدف روشن، هر آنچه می‌گوییم، فکر می‌کنیم و انجام می‌دهیم، دارای زمینه و معناست.

اگر تلاش می‌کنید یک رهبر استثنایی باشید—و باید باشید—باید یک هدف کاملاً

روشن داشته باشید. کشف قطب نمای واقعی شما بر بازی‌های درونی و بیرونی تأثیر دارد. انتخاب‌ها و تصمیمات شخصی ما می‌توانند با هدفمان سازگار باشند. هنگام تعامل با دیگران، اعضای تیم شما از نظر روانی احساس امنیت بیشتری خواهند کرد زیرا می‌دانند با رهبری همکاری می‌کنند که قطب نمای واقعی خود را درک کرده و به آن پایبند است.

همانطور که قبلاً گفتم، هدف ما در طول زندگی تکامل می‌یابد و تغییر می‌کند. به عنوان مثال، یاسمین یک رهبر در یک محیط کاری بسیار قانونمند است که به کیفیت مشتاق است. او یک هدف روشن دارد: اطمینان از اینکه تمام سیستم‌ها، فرآیندها و رویه‌ها به طور مداوم بهبود یافته و رعایت می‌شوند. با این حال، پس از تولد اولین فرزندش که با معلولیت به دنیا آمد—چیزی که می‌تواند برای هر یک از ما در بخت‌آزمایی زندگی اتفاق بیفتد—هدف یاسمین تغییر کرد.

او اکنون متوجه می‌شود که رهبری افراد هدفمندتر از تمرکز بر سیستم‌ها و فرآیندها است. تجربه‌ی او در تربیت یک کودک معلول، او را به یک رهبر دلسوزتر و همدل‌تر تبدیل کرده است. اولویت او اکنون نیازها و منافع تیمش است. هدف یاسمین از بهبود سیستم‌ها به بهبود افراد تغییر کرده است.

برای جمع‌بندی، یک بیانیه‌ی هدف رهبری، ارزشی را که قصد دارید در نقش رهبری خود به ارمغان بیاورید، ثبت می‌کند. هدف رهبری شما، قطب نمای واقعی شماست؛ این امر مهم‌ترین مشارکتی را که به عنوان یک رهبر انجام می‌دهید، به شما یادآوری می‌کند. کشف قطب نمای واقعی همچنین راهنمایی‌هایی در مورد چگونگی تصمیم‌گیری و اولویت‌بندی در اختیار شما قرار می‌دهد. قطب نمای واقعی به شما یادآوری می‌کند که در دنیای VUCA چه چیزی ضروری است.

در ادامه، به چگونگی ایجاد یک بیانیه‌ی هدف رهبری می‌پردازیم.

۱۰ نکته‌ی برتر

۱. قطب نمای واقعی نقطه‌ی جهت‌گیری شما، نقطه‌ی ثابت شما در یک دنیای در حال چرخش است که به شما کمک می‌کند به عنوان یک رهبر در مسیر خود بمانید.
۲. وضوح یک تمرین ضروری در رهبری بر خود است—این شما را راهنمایی می‌کند تا موقعیت‌ها، شرایط و تصمیمات را با تمرکز مدیریت کنید.
۳. هدف در دو شکل وجود دارد. یک شکل، هدف استراتژیک است. شکل دوم هدف، دلیل وجود شماست.
۴. جوهر رهبری ثابت و واقعی، مقابله‌ی مؤثر با حواس‌پرتی‌ها در عین وفادار ماندن به ارزش‌ها و اعتقادات اصلی است.
۵. در دهه‌ی گذشته، علاقه به رهبری هدف‌محور به شدت افزایش یافته است. شواهد نشان می‌دهد که افراد هدفمند عمر طولانی‌تری دارند و کمتر مستعد بیماری هستند.
۶. حداکثر ۲۰ درصد از رهبران حس هدف قوی دارند.
۷. اگر یک کسب‌وکار باید بیانیه‌ی هدف داشته باشد، یک رهبر نیز باید داشته باشد. هدف رهبری کاری که شما به عنوان شغل انجام می‌دهید نیست، بلکه دلیل رهبری شماست.
۸. هدف رهبری شما از هویت شما—هسته‌ی وجود شما—نشأت می‌گیرد.



فصل ششم

چرا باید کسی را رهبری کنید؟

کشف قطب نمای واقعی روشن می‌سازد که چه کسی هستید و چه چیزی برای ارائه دارید.

سارا آدامز کار خود را به عنوان یک مدیر بازاریابی در یک شرکت چندملیتی آغاز کرد. در حالی که بر اساس استانداردهای سنتی موفق بود، سارا یک خلأ پایدار در زندگی حرفه‌ای خود احساس می‌کرد. او که مصمم بود معنای عمیق‌تری پیدا کند و تأثیر مثبتی بگذارد، سفری دگرگون‌کننده را برای کشف هدف رهبری خود آغاز کرد.

سارا از طریق درون‌نگری، خودارزیابی و گفتگو با مربیان، بیانیه‌ی هدف رهبری خود را تدوین کرد: «توانمندسازی افراد و تیم‌ها برای تحقق بخشیدن به پتانسیل کامل خود، پرورش فرهنگ رشد، همکاری و نوآوری.»

ارتباط سارا با هدف رهبری‌اش تأثیر عمیقی بر تیم او گذاشت. تعهد او به توسعه‌ی فرهنگ رشد منجر به افزایش محسوس تعامل، حفظ عالی نیروها و تعهد به توسعه‌ی حرفه‌ای شد. همکاری درون تیم تقویت شد و در نتیجه، توانایی‌های حل مسئله و نتایج بهبود یافت. تیم شاهد موجی از خلاقیت و نوآوری بود که منجر به عرضه‌ی موفقیت‌آمیز

محصولات و خدمات جدید شد.

عنوان جذاب این فصل در ابتدا از مقاله‌ی مشهوری نوشته‌ی گافی و جونز (۲۰۰۰) با عنوان «چرا باید کسی شما را رهبری کند؟» گرفته شده است. آنها این ایده را تقویت می‌کنند که رهبران بزرگ دیدگاه روشنی دارند. به عبارت دیگر، رهبران بزرگ می‌توانند به سؤالی که در عنوان مقاله‌شان مطرح شده پاسخ دهند. این فصل برای کمک به شما در ایجاد یک بیانی‌هی هدف رهبری طراحی شده است.

تدوین یک بیانی‌هی هدف، روشی ارزشمند برای روشن کردن اهداف رهبری شماست. این بیانی‌هی باید واضح باشد. در این فصل، من به شما کمک خواهم کرد تا هدف خود را به یک بیانی‌هی واحد و معنادار محدود کنید.

****داستان زندگی شما****

تأمل در داستان زندگی‌تان یک نقطه شروع برای تعریف قطب نمای واقعی شماست. چه روندهای و مضامین عمده‌ای تاکنون در زندگی شما رخ داده است؟ چه چیزهایی برای شما ارزش داشته و از آنها لذت برده‌اید؟ چه رویدادهایی به شما انرژی داده است؟ در فصل چهارم در مورد ارزش نوشتن روزانه صحبت کردیم. این می‌تواند یک نقطه‌ی شروع عالی برای نوشتن روزانه باشد. در اینجا سؤالات مفیدی برای بررسی وجود دارد:

در کودکی عاشق انجام چه فعالیت‌هایی بودم؟ چرا عاشق انجام آن فعالیت‌ها بودم؟
دو یا سه تجربه‌ی متحول‌کننده‌ی زندگی که داشته‌ام چیست؟ از این تجربیات چه آموختم؟

این تجربیات چگونه مرا شکل داده‌اند؟

چه چیزی در شغلم بیشتر از همه لذت می‌برم؟

ما در کودکی جذب آنچه دوست داریم انجام دهیم می‌شویم. بعداً در زندگی، تحت تأثیر هنجارهای اجتماعی برای هم‌رنگ شدن قرار می‌گیریم. به عنوان مثال، والدین ما ممکن

است به ما گفته باشند: «خیلی خوب است که می‌خواهی فضاورد شوی، اما شاید بهتر باشد کمی واقع‌بینانه‌تر باشی.» این شرطی‌سازی را برای لحظه‌ای کنار بگذارید. با کنار گذاشتن این فیلترها، در دوران جوانی از انجام چه کاری لذت می‌بردید؟

آرام باشید که آیا این عشق دوران کودکی به رهبری ترجمه می‌شود یا خیر. ارتباط بین آنچه در کودکی عاشق انجام آن بودید و چگونه می‌تواند شما را به عنوان یک رهبر راهنمایی و آگاه کند، پس از مدتی آشکار می‌شود. در مورد من، یک ارتباط آشکار وجود داشت. در کودکی، از معلم بازی کردن لذت می‌بردم. به یاد دارم که در مقابل چند خرس عروسکی نقش بازی می‌کردم و در اتاق خوابم به آنها دستور می‌دادم. ۲۰ سال بعد، من کار تدریس را آغاز کرده‌ام. من کاملاً از تجربه‌ی ایستادن در مقابل مردم، ارائه‌ی مفاهیم و تسهیل تجربیات یادگیری لذت می‌برم. ایده‌ی کمک به مردم برای بهبود کیفیت زندگی‌شان همیشه برای من جذاب بوده است. شور و اشتیاق دوران کودکی شما چه بود؟

به سؤالات سوم، چهارم و پنجم فکر کنید. لحظات محوری زندگی ما چه بوده است؟ این حوادث مهم چگونه شما را شکل داده‌اند؟ رویدادهای بزرگ می‌تواند مرگ غیرمنتظره‌ی یکی از اعضای خانواده، از دست دادن ناگهانی شغل، مهاجرت به کشور دیگر یا تجربه‌ی یک پروژه‌ی یا فرصت یک بار در زندگی باشد. اگر وقت بگذاریم و تأمل کنیم، این لحظات سرنوشت‌ساز درس‌هایی به ما می‌آموزند.

سؤال شماره ۶ از شما می‌خواهد که در نظر بگیرید چه چیزی در کار بیشتر از همه شما را خوشحال می‌کند. آیا تعامل با مشتریان است؟ آیا کمک به رشد و توسعه‌ی اعضای تیم است؟ آیا مربیگری است؟ آیا رضایت از به پایان رساندن یک پروژه از ابتدا تا انتها است؟ آیا چیز دیگری است؟

تحقیقات یانگ و هو (۲۰۲۳) همبستگی بالایی بین آنچه از آن لذت می‌بریم و آنچه در آن خوب هستیم نشان می‌دهد. تطبیق این دو ویژگی، اتخاذ یک رویکرد مبتنی بر نقاط قوت

است. تحقیقات گالوپ (۲۰۱۴) همچنین نشان داده است که افرادی که به طور منظم از نقاط قوت خود استفاده می‌کنند، در زندگی شخصی و حرفه‌ای خود درگیرتر، راضی‌تر و موفق‌تر هستند. این به این دلیل است که وقتی از توانایی‌ها و استعدادهای طبیعی خود استفاده می‌کنیم، احتمال بیشتری دارد که حس موفقیت و رضایت را تجربه کنیم. بنابراین، کدام بخش از شغل فعلی شما بیشترین رضایت را به شما می‌دهد؟ اکنون بیاید ارزش‌ها و باورها را در نظر بگیریم.

ارزش‌ها و باورها

وقتی رهبران ارزش‌های خود را به عنوان عمل بیان می‌کنند، برای خود و کسانی که رهبری می‌کنند، همسو تر هستند. علاوه بر این، وقتی فرد با ارزش‌های آشکار رهبری می‌کند، می‌تواند بهتر با پیچیدگی‌ها کنار بیاید، در صورت لزوم تصمیمات مبتنی بر ارزش بگیرد و اضطراب را کاهش دهد. رهبری مبتنی بر ارزش، منشور اقدام مناسب، انتخاب‌های دقیق‌تر و عمل همسو و با اعتماد به نفس را ارائه می‌دهد. یک رهبر مبتنی بر ارزش، شفاف است. این وضوح با کسانی که در کنار رهبر کار می‌کنند، طنین‌انداز می‌شود.

رهبری با ارزش‌ها دو فایده دارد. اولاً، وقتی در مورد ارزش‌های خود روشن باشید، آنها یک پایه‌ی محکم برای عمل کردن، تصمیم گرفتن و اولویت‌بندی کارتان ارائه می‌دهند. این نقطه‌ی مرجع در زمان‌های سخت که ما مورد آزمایش قرار می‌گیریم و باید تصمیمات اساسی گرفته شود، شما را هدایت می‌کند. ثانیاً، رهبری با ارزش‌ها به این معنی است که شما با صداقت عمل می‌کنید. علاوه بر این، هدایت شدن توسط ارزش‌ها به شما قدرت می‌دهد تا در صورت عدم همسویی اصول و شرایطتان، مسیر خود را تغییر دهید. ارزش‌های ما به ما الهام می‌بخشند تا به آنچه هستیم و چگونه ظاهر می‌شویم وفادار بمانیم.

در پیوست ب، فهرست ارزش‌های زندگی براون و کلی (۱۹۹۶) را خواهید یافت. من قویاً

شما را تشویق می‌کنم که آن را تکمیل کنید. این فهرست ارزش‌هایی را که با شما طنین‌انداز می‌شوند تأیید خواهد کرد.

ارزش‌های اصلی ما در طول زندگی نسبتاً پایدار هستند، اما حک شده در سنگ نیستند. ارزش‌ها می‌توانند تکامل یافته و تغییر کنند. زندگی بر اساس ارزش‌هایمان، رضایت و شادی بیشتری به ارمغان می‌آورد. با این حال، همانطور که مطمئنم متوجه هستید—همیشه رفتار همسو با ارزش‌های فرد امکان‌پذیر نیست.

به عنوان مثال، ایوان ارزش‌های انصاف و برابری را می‌پذیرد. او وظیفه‌ای را به تام، یکی از پرکارترین اعضای تیمش، محول می‌کند و می‌داند که می‌توان به او برای انجام این وظیفه اعتماد کرد. با این حال، در اعماق ذهنش می‌داند که این برای تام که بیش از حد کار می‌کند، ناعادلانه است. اگرچه ارزش‌های ما ممکن است گهگاه—چه توسط ما و چه توسط دیگران—به خطر بیفتند، اما آنها یک پایه‌ی محکم برای ما فراهم می‌کنند.

افراد و موقعیت‌هایی وجود خواهند داشت که باید برای حفظ ارزش‌های خود سازش کنیم یا بجنگیم. شناخت ارزش‌هایتان—حتی زمانی که نمی‌توانید آنها را حفظ کنید—به آگاهی موقعیتی کمک می‌کند. شناخت و عمل بر اساس ارزش‌های اصلی‌تان به معنای وفادار بودن به خود است. علاوه بر این، وقتی تصمیمات بزرگ زندگی فرا می‌رسند، می‌توانید برای هدایت شما به آنها تکیه کنید.

تدوین یک بیانیه‌ی هدف

وقت آن است که بیانیه‌ی هدف رهبری خود را تدوین کنید. یک بیانیه‌ی هدف باید دارای ویژگی‌های زیر باشد:

کوتاه: حداکثر یک جمله.

الهام‌بخش: باید برای شما نشاط‌بخش و انگیزه‌دهنده باشد.

صادقانه: باید نشان‌دهنده‌ی کیستی شما باشد.

متمرکز؛ باید بر تیم شما و ارزشی که اضافه می‌کنید تمرکز داشته باشد. در اینجا چند نمونه از بیانیه‌های هدف رهبری وجود دارد که این معیارها را برآورده می‌کنند. ممکن است آنها را مفید بیابید.

وقت عمل فرارسیده است

بیانیه‌های هدف رهبری

الهام بخشیدن به اطرافیانم برای دستیابی به چیزهای مهم.
 با هر کسی که ملاقات می‌کنم با احترام و شفقت رفتار می‌کنم.
 می‌خواهم انرژی خود را بر کمک به هر چه بیشتر افراد متمرکز کنم.
 مهربان بودن با خودم و هر کسی که ملاقات می‌کنم.
 کمک به هر چه بیشتر افراد در طول زندگی‌ام.
 می‌خواهم زندگی هر کسی را که ملاقات می‌کنم بهبود بخشم.
 تجهیز دیگران با ابزارها و منابع مورد نیاز برای داشتن بهترین زندگی.
 همیشه از اهداف دیگران حمایت کردن و کمک به آنها در دستیابی به آنها.
 می‌خواهم در صورت امکان، نیازهای دیگران را بر نیازهای خود مقدم بدارم.
 می‌خواهم از مهارت‌هایم برای تأثیر مثبت بر زندگی مردم استفاده کنم.
 می‌خواهم برای بهبود فرصت‌ها در زمینه‌ی کاری‌ام برای کسانی که بعد از من می‌آیند، تلاش کنم.*

هرچقدر هم وسوسه‌انگیز باشد، لطفاً یکی از جملات قبلی را کپی نکنید؛ آن را متعلق به خودتان کنید. در عوض، آیا می‌توانید از این جملات به عنوان الهام‌بخش برای تدوین هدف رهبری خود استفاده کنید؟ هدف رهبری شما منحصر به فرد است و متعلق به هیچ کس دیگری نیست. علاوه بر این، هدف شما میراث شما را به عنوان یک رهبر خلاصه می‌کند.

اولین قدم باید تکمیل فهرست ارزش‌های زندگی در پیوست ب باشد. سه ارزش برتر شما چه بود؟ این ارزش‌ها چه ارتباطی با رهبری خود و دیگران دارند؟ به عنوان مثال، اگر دستاورد ارزش شماره ۱ در لیست شماست، این برای شما چه معنایی دارد و چگونه رهبری می‌کنید؟ این می‌تواند به معنای تلاش برای به دست آوردن بهترین‌ها از خود و کسانی باشد که از نزدیک با آنها کار می‌کنید. یک ارزش مهم ممکن است خلاقیت باشد. این ارزش باید شما را الهام بخشد تا یک فرهنگ نوآورانه و دائماً در حال بهبود را رهبری کنید. سه ارزش برتر شما چیست؟

پس از اتمام فهرست، آیا می‌توانید در مورد نتایج تأمل کنید؟ من این تأمل را با چند سؤال در پیوست ب برانگیخته‌ام. این تمرین را نیز کامل کنید.

این تمرین‌ها آگاهی و الهام برای ایجاد یک بیانیه‌ی معنادار فراهم می‌کنند. با این حال، اگر هنوز چالش برانگیز است، به شور و اشتیاق خود فکر کنید. اگر به چیزی علاقه‌مند باشید، به شما انرژی می‌دهد—احتمالاً آن را دنبال خواهید کرد. به چه چیزی علاقه‌مند هستید؟

به عنوان مثال، ممکن است مشتاق بحث در مورد ایده‌های بزرگ باشید. به عبارت دیگر، شما ایده‌آل‌گرا هستید و عاشق صحبت کردن در مورد ایده‌ها با دیگران هستید. یک بیانیه‌ی رهبری که این اشتیاق را منعکس کند می‌تواند این باشد: من به طور مداوم با دیگران همکاری می‌کنم تا یک محیط کار بهتر ایجاد کنم. در نظر گرفتن شور و اشتیاق شما یک نکته‌ی دیگر است.

اگر این برای شما کارساز نیست، به استعدادهای خود فکر کنید. چه چیزی در کاری که انجام می‌دهید بیشتر از همه لذت می‌برید؟ آیا همکاری با مشتریان است؟ آیا حل مسئله است؟ آیا مربیگری و راهنمایی دیگران است؟ همانطور که قبلاً گفتم، تحقیقات نشان می‌دهد که بین آنچه فرد از آن لذت می‌برد و آنچه در آن برتری دارد، رابطه‌ی قوی وجود دارد.

این بر اساس سه اصل P است؛ ما تمرین می‌کنیم و در آنچه ترجیح می‌دهیم ماهر می‌شویم.^۴ ما این ایده را هنگام بحث در مورد تمرین شماره ۳: ساختن نقاط قوت در فصل ۷ بررسی می‌کنیم. آنچه از انجام آن لذت می‌برید می‌تواند سرخ دیگری برای تدوین یک بیانیه‌ی هدف باشد.

چه چیزی به دیگران ارائه می‌دهید؟ لطفاً به مهارت‌ها و استعدادهای رهبری خود نگاه کنید که می‌توان از آنها بیشتر استفاده کرد. چگونه می‌توان این مهارت‌ها را در بیانیه‌ی هدف خود بیان کرد؟ به عنوان مثال، اگر شنونده‌ی خوبی هستید که می‌تواند دیگران را برای به اشتراک گذاشتن راحت کند، چگونه می‌توانید این را در یک هدف رهبری بگنجانید؟ در اینجا یک مثال آورده شده است: من برای درک کردن گوش می‌دهم و تیمم را در پروژه‌هایمان مشارکت می‌دهم. استفاده از استعدادهایتان دو کار انجام می‌دهد: اول، شما را مؤثرتر می‌کند. و دوم، بیشتر از خود لذت خواهید برد—اطلاعات بیشتر در مورد این ایده در فصل ۷.

یک استراتژی دیگر برای تدوین بیانیه‌ی خود این است که به استعدادهای خود فکر کنید و سپس آنها را با ارزش‌های برتر خود مقایسه کنید. آیا رابطه‌ی آشکاری بین استعدادهای ذاتی و ارزش‌های شما وجود دارد؟ اغلب، وجود دارد.

با در نظر گرفتن این استراتژی‌ها، شما تمام آنچه برای تدوین بیانیه‌ی هدف رهبری خود لازم دارید را خواهید داشت. از تمام لیست‌هایی که ایجاد کرده‌اید برای نوشتن یک بیانیه‌ی الهام‌بخش، اصیل و واضح در یک جمله استفاده کنید. به یاد داشته باشید: بیانیه‌ی هدف رهبری شما نشان‌دهنده‌ی آرزوهای کلی رهبری شماست—این در مورد جزئیات نحوه‌ی انجام این کار نیست. بیانیه‌ی هدف رهبری یک دیدگاه کلی از آنچه قطب نمای واقعی به نظر می‌رسد، ارائه می‌دهد.

آیا می‌توانید شروع به بازی کردن با بیانیه‌ی خود کنید؟ آیا می‌توانید آن را چندین بار

بازبینی کنید؟ ممکن است در بار دوم یا سوم دیدن آن، چیزی متفاوت برایتان آشکار شود که قبلاً متوجه آن نشده بودید. آیا می‌توانید از کسی که به او اعتماد دارید بخواهید بیانیه‌ی شما را بخواند و نظر بدهد؟

سه نکته‌ی دیگر

اولاً، با خودتان صادق باشید. بیانیه‌ی شما درباره‌ی شماست و نه هیچ کس دیگر. نوشتن یک بیانیه‌ی هدف که با باورها یا استعدادهای اصلی شما همسو نباشد، بی‌فایده خواهد بود.

ثانیاً، به دنبال بازخورد باشید. آنها ممکن است بینش‌هایی ارائه دهند که هنوز به آنها فکر نکرده‌اید.

ثالثاً، آیا می‌توانید بیانیه‌ی خود را در صورت نیاز تنظیم کنید؟ اگرچه یک بیانیه در حال حاضر نشان‌دهنده‌ی آرزوهای کلی رهبری شماست، هدف شما چندین بار تغییر خواهد کرد. آیا می‌توانید بیانیه‌ی خود را هر از چند گاهی بازبینی کنید؟ شرایط تغییر می‌کند و هدف رهبری شما نیز می‌تواند تغییر کند. بنابراین، بیانیه نیاز به به‌روزرسانی دارد. اگر دیگر مرتبط نیست، آماده‌ی تغییر آن باشید.

در خاتمه، فکر کردن در مورد هدف رهبری، هوش هیجانی را تقویت می‌کند. هوش هیجانی یک طرز فکر و مجموعه‌ای از مهارت‌ها است که به شما امکان می‌دهد احساسات خود و کسانی را که رهبری می‌کنید، درک و مدیریت کنید. کشف قطب نمای واقعی، روشن می‌سازد که چه کسی هستید و چه چیزی برای ارائه دارید.

افزایش درک شما، اعتماد به نفس و اعتقاد راسخ ایجاد می‌کند. این سفر شما را قادر می‌سازد تا به خودتان وفادار باشید و اصالت خود را ابراز کنید.

مهم‌ترین فایده‌ی کشف قطب نمای واقعی، یافتن ارزش منحصر به فردی است که به عنوان یک رهبر ارائه می‌دهید. این وضوح مانند یک فانوس دریایی در محل کار شما

خواهد درخشید. از منشور هدف خود، می‌توانید ابزارها، اقدامات، انتخاب‌ها و اولویت‌هایی را جستجو کنید که این نور را تقویت می‌کنند.

اگر هنوز این کار را نکرده‌اید، فهرست ارزش‌های زندگی در پیوست ب را تکمیل کنید.

۱۰ نکته‌ی برتر

۱. تدوین یک بیانیه‌ی هدف، روشی ارزشمند برای روشن کردن اهداف رهبری شماست.
۲. تأمل در داستان زندگی‌تان یک نقطه شروع برای تعریف قطب نمای واقعی شماست.
۳. وقتی ارزش‌های رهبران در تفکر و اعمالشان آشکار باشد، ما در مورد خود و کسانی که رهبری می‌کنیم، صریح‌تر هستیم.
۴. رهبری با ارزش‌ها مزایای متعددی دارد.
۵. ارزش‌های ما در طول زندگی پایدار هستند، اما ثابت نیستند.
۶. شناخت ارزش‌هایمان—حتی زمانی که نمی‌توانیم مطابق با آنها زندگی و رفتار کنیم—به ما کمک می‌کند تا خودآگاه‌تر شویم.
۷. بیانیه‌ی هدف کوتاه، الهام‌بخش، جذاب و متمرکز بر کاربر نهایی است.
۸. بیانیه‌ی هدف رهبری شما نشان‌دهنده‌ی آرزوهای کلی رهبری شماست—قرار نیست جزئیات نحوه‌ی رهبری شما را پوشش دهد.
۹. کشف قطب نمای واقعی شما، کسب وضوح و درک از اینکه چه کسی هستید و چه چیزی به عنوان یک رهبر برای ارائه دارید، است.
۱۰. بیانیه‌ی هدف شما منحصر به فرد است.



فصل هفتم

تمرین شماره ۳: ساختن نقاط قوت

توسعه‌ی یک استعداد به جای غلبه بر یک ضعف، به ما امکان می‌دهد سریع‌تر یاد بگیریم، کشش بیشتری به دست آوریم و کارآمدتر و مؤثرتر باشیم.

اما با ترس وارد دفتر ساندر را می‌شود، می‌داند که قرار است پس از شش ماه کار، عملکردش ارزیابی شود. ساندر را حسابدار یک شرکت خدمات حرفه‌ای متخصص در کسب و کارهای کوچک است. از زمانی که اما شروع به کار کرده، هیچ بازخوردی دریافت نکرده است؛ او نگران ارزیابی ساندر را از کارش است.

ساندر با این سؤال شروع می‌کند: «حالا که شش ماه است در این شغل هستی، اما، از انجام چه وظایفی بیشتر لذت می‌بری؟»

اما غافلگیر شد—او انتظار چنین سؤالی را نداشت. مکث کرد و لحظه‌ای با دقت فکر کرد.

«فکر می‌کنم معمولاً از سروکار داشتن با مشتریانمان خوشم می‌آید.»

«تقریباً چقدر از روزت صرف مشتریان می‌شود؟» «نه خیلی زیاد، شاید یک ساعت از

هشت ساعت.»

«چه چیزی در ارتباط با مشتریان لذت بخش است، اما؟»

«از ارائه راه حل برای مشکلاتشان لذت می‌برم. به من انرژی می‌دهد و احساس مفید بودن می‌کنم.»

«بله، من موافقم که این یکی از نقاط قوت شماست، اما؛ من به طور منظم بازخوردهای عالی از برخی از مشتریانمان دریافت می‌کنم.»

«چگونه می‌توانیم با هم کار کنیم تا شما بیشتر این کار را انجام دهید؟ آیا می‌توانم بیشتر کارهای حسابداری روتین را به یکی از دستیاران اداری دفتر محول کنم و شما را به نقش رابط مشتری منتقل کنم؟ شاید بتوانیم شما را اولین نقطه تماس برای درخواست‌های مشتریان قرار دهیم، که ممکن است مستلزم رفت و آمد بیشتر شما باشد. این یک شبه اتفاق نمی‌افتد، اما می‌توانیم برای رسیدن به این هدف تلاش کنیم.»

«این عالی خواهد بود، ساندرا؛ من از این فرصت قدردانی می‌کنم!»

محل کار، که بازتابی از جامعه‌ی بزرگتر است، وسواس زیادی در شناسایی و غلبه بر نقاط ضعف افراد دارد. همانطور که راث (۲۰۰۷) در کتاب مشهور خود، «نیرویاب ۲.۰» می‌گوید: «تمرکز بی‌امان جامعه بر کاستی‌های مردم به یک وسواس جهانی تبدیل شده است.» با این حال، از قضا، ما همیشه بازده بهتری از سرمایه‌گذاری زمان و تلاش در توسعه‌ی یک توانایی به جای تلاش برای بی‌نقص کردن یک ضعف به دست می‌آوریم.

با فرض برابر بودن سایر شرایط، صرف یک ساعت برای توسعه‌ی یک استعداد—با فرض اینکه آن ساعت به خوبی صرف شده باشد—بسیار بهتر از صرف همان زمان برای اصلاح یک ضعف است. ما با توسعه‌ی یک استعداد به جای غلبه بر یک ضعف، سریع‌تر یاد می‌گیریم، کشش عالی به دست می‌آوریم و کارآمدتر و مؤثرتر هستیم.

با این حال، وسواس ما در غلبه بر ضعف عمیقاً در روان ما ریشه دوانده است.

شرطی‌سازی اجتماعی

در مدرسه به ما گفته می‌شود نمرات خود را در دروس ضعیف بالا ببریم در حالی که نمرات خوبی را که در دروس آسان‌تر به دست می‌آوریم حفظ کنیم. این تمرکز بر ضعف‌ها زمانی که وارد محیط کار می‌شویم تقویت می‌شود. ارزیابی عملکرد مقدار نامتناسبی از زمان را به اشتباهات، ضعف‌ها و کمبودها اختصاص می‌دهد. زمان کمی، اگر اصلاً، صرف کارهایی می‌شود که خوب انجام می‌دهیم. با این همه شرطی‌سازی، جای تعجب نیست که ما درگیر ضعف‌هایمان هستیم و استعدادهایمان را بدیهی می‌دانیم.

به دوران مدرسه خود فکر کنید. با کارنامه‌تان به خانه می‌آیید. اولین چیزی که والدینتان در مورد آن نظر می‌دهند چیست؟ نمرات نسبتاً پایین‌تر است. والدینتان بر نیاز شما به بهبود عملکرد در این دروس تأکید می‌کنند. با این حال، ممکن است از کنار دروس که در آنها عملکرد خوبی داشته‌اید، به سادگی بگذرند.

گالوپ (۲۰۰۷) از دهه‌ی ۱۹۹۰ تاکنون از بیش از ۱۰ میلیون نفر در سراسر جهان در مورد تعامل کارکنان و میزان مثبت و سازنده بودن افراد در محل کار نظرسنجی کرده است. تنها یک سوم از افراد مورد بررسی به طور همسو با این گزاره‌ی نظرسنجی قویاً موافق بودند: من می‌توانم هر روز در محل کار بهترین کاری را که می‌توانم انجام دهم. با این حال، دو سوم به طور منظم یا قویاً مخالف یا مخالف آن گزاره بودند. به عبارت دیگر، بیشتر کارمندان معتقدند که مدیرشان بر بهترین کاری که انجام می‌دهند تمرکز نمی‌کند. علاوه بر این، آنها در محل کار نیز احساس تعامل نمی‌کنند.

پیام واضح به نظر می‌رسد: اگر می‌خواهید قلب و ذهن افراد را در محل کار درگیر کنید، باید به آنها اجازه دهید استعدادهای خود را در آنجا به کار گیرند. در مورد شما به عنوان رهبر چطور؟ آیا این در مورد شما نیز صدق می‌کند؟ آیا شما بر ساختن قابلیت‌های خود تمرکز می‌کنید؟

برای روشن شدن بیشتر موضوع، تحقیقات راث (۲۰۰۷) نشان می‌دهد افرادی که از نقاط قوت خود در محل کار استفاده می‌کنند، شش برابر بیشتر احتمال دارد در شغل خود درگیر باشند و بیش از سه برابر بیشتر احتمال دارد که کیفیت زندگی عالی داشته باشند. کارکنان درگیر می‌توانند در آنچه به طور طبیعی بهترین کار را انجام می‌دهند، برتری یابند.

بیا باید واقع‌بین باشیم: بیشتر کارهایی که در محل کار انجام می‌دهیم، کار طاقت‌فرسا است. جستجوی راه‌هایی برای به کارگیری نقاط قوت منطقی است. دادن فرصت بیشتر به خود و کسانی که رهبری می‌کنید برای به کارگیری استعدادهای ذاتی، به نفع همه است. به عنوان مثال، هری به طور طبیعی ریسک‌گریز است—برای او، بیشتر چیزهای زندگی به عنوان لیوان نیمه خالی دیده می‌شود تا نیمه پر. هم‌تیمی‌هایش هری را بدبین می‌دانند. با این وجود، او می‌تواند به سرعت اشکالات یک بحث، طرح یا پروژه را تشخیص دهد. مارگارت، رئیس هری، از او دعوت می‌کند تا طرح او برای اجرای یک رویه‌ی جدید تماس با مشتری را نقد کند. هری بلافاصله یک نقص مشروع در طرح مارگارت—خطری که مارگارت در نظر نگرفته بود—را تشخیص می‌دهد. ساختن نقاط قوت دیگران—که اگر به کار گرفته نشود، ممکن است به عنوان یک ضعف تلقی شود—به شما، تیمتان و کسب‌وکار کمک می‌کند.

وسواس غلبه بر ضعف‌ها

منظور من این نیست که باید ضعف‌های خود و دیگران را نادیده بگیریم. ما باید از محدودیت‌های خود آگاه باشیم و آنها را به عنوان فرصت‌هایی برای رشد ببینیم. منظور من این است: ما—علیرغم شرطی‌سازی‌هایمان—بهتر است وقت و انرژی خود را صرف تبدیل استعدادهایمان به نقاط قوت کنیم. این بدان معنا نیست که کاستی‌های خود را نادیده بگیریم یا از آنها غافل شویم. حداقل، باید اصرار داشته باشیم که در این زمینه‌های ضعیف به حداقل استاندارد عملکرد برسیم.

به عنوان مثال، هوگو سخنران عمومی خوبی نیست. با این حال، او اذعان دارد که باید تلاشی برای بهبود انجام دهد. از آنجا که سخنرانی در جمع بخشی از رهبری است، هوگو می‌داند که اجتناب‌ناپذیر است. هوگو به Toastmasters International* می‌پیوندد و تمرین می‌کند تا به یک استاندارد قابل قبول برسد. با این حال، او می‌داند که هر تلاش اختیاری—فراتر از پرداختن به محدودیت‌هایش—بهترین کار این است که روی چیزهایی که به طور طبیعی در آنها خوب است سرمایه‌گذاری کند—در مورد او، تحلیل داده‌ها. هوگو درک می‌کند که احتمال بیشتری دارد که این استعداد تحلیل داده‌ها را به یک نقطه قوت تبدیل کند.

همانطور که قبلاً توضیح دادم، ما از سنین پایین عادت کرده‌ایم که بر غلبه بر نقص‌هایمان تمرکز کنیم و استعدادهای ذاتی خود را بدیهی بدانیم. می‌خواهم بدانید که برای جبران این نابرابری کار خوبی انجام خواهید داد.

این وسواس در شناسایی ضعف‌ها به نحوه‌ی مدیریت عملکرد ما نیز سرایت می‌کند. سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد به شدت بر کشف کمبودها متمرکز هستند. پس از شناسایی، منابع برای رفع این محدودیت‌ها هدایت می‌شوند. بیشتر برنامه‌های یادگیری و توسعه برای اصلاح عملکرد ضعیف طراحی شده‌اند تا به کارگیری استعداد. همانطور که راث (۲۰۰۷) می‌گوید، این برنامه‌های آموزشی «به ما کمک می‌کنند تا کسی شویم که نیستیم».

به عنوان مثال، اگر کسی نیاز به بهبود در اعداد و بودجه دارد، برای گذراندن دوره‌ای برای توسعه‌ی مهارت‌های حسابداری در نظر گرفته می‌شود. از طرف دیگر، اگر افراد، افراد را ضعیف ارزیابی کنند، برای گذراندن دوره‌ای برای افزایش هوش هیجانی خود فرستاده می‌شوند. البته، اصلاح همیشه ارزش دارد.

با این حال، به نظر می‌رسد تمام زندگی ما برای یافتن و غلبه بر نارسایی‌ها برنامه‌ریزی

شده است. باید فضای بیشتری برای تأکید بر توسعه‌ی استعداد وجود داشته باشد. یکی از عواملی که به این تمرکز دامن می‌زند، تمایل به نگاه کردن به کسانی است که بر موانع عظیم غلبه کرده‌اند. به عنوان مثال، افرادی که علیرغم معلولیت جسمی برتری می‌یابند یا بر موانعی مانند سن، تبعیض و شرایط اقتصادی پیروز می‌شوند، قابل تحسین هستند. زندگی ما پر از داستان‌های این افراد استثنایی در فیلم، رسانه‌ها و کتاب‌ها است. این داستان‌ها بدون شک الهام‌بخش هستند. آنها به ما می‌آموزند که ما نیز می‌توانیم بر موانع موجود در مسیر موفقیت غلبه کنیم. با این حال، این روایات همچنین به ما می‌آموزند که غلبه بر یک معلولیت، فضیلت بیشتری نسبت به استفاده از استعدادهای ذاتی ما دارد.

ما گاهی اوقات نسبت به کسانی که با یک مزیت طبیعی موفق می‌شوند، بی‌اعتنا—حتی حسود—هستیم. به عنوان مثال، ما صدای زیبای آواز یا زیبایی ذاتی یک فرد را به عنوان شانس خوب رد می‌کنیم. ما کار سخت کسی را که استعداد طبیعی دارد برای تبدیل این مزیت به یک نقطه قوت، بدیهی می‌دانیم. به عبارت دیگر، حداقل، ما نسبت به تلاش آنها برای استفاده‌ی کامل از استعدادشان بی‌تفاوت هستیم. ما فداکاری برای توسعه‌ی یک مزیت طبیعی را نمی‌بینیم—یا نمی‌خواهیم ببینیم.

وقت عمل فرا رسیده است

من باید حداقل تلاش کنم...

در ژوئن ۱۹۸۵، دو کوهنورد بریتانیایی، جو سیمپسون و سایمون ییتس، اولین صعود از رخ غربی کوه ۲۱۰۰۰ فوتی پوشیده از برف سیولا گراند در پرو را انجام دادند. این یک حمله بی‌رحمانه بود—اما در مقایسه با آنچه در پیش بود، هیچ نبود. در اوایل فرود، سیمپسون سقوط کرد و زانوی راستش خرد شد. ییتس می‌توانست او را رها کند اما موفق شد راهی برای پایین آوردن او از کوه در یک سری فرودهای دشوار که با برف و سرما کور شده بود، پیدا

کند. سپس سیمپسون به یک شکاف یخی سقوط کرد و بیتس در نهایت چاره‌ای جز بریدن طناب نداشت، کاملاً متقاعد شده بود که دوستش اکنون مرده است.

سیمپسون (۱۹۸۸) در کتاب بعدی خود در مورد صعود با عنوان «لمس خلاء» نوشت: همانطور که به تپه‌های یخچالی دوردست خیره شده بودم، می‌دانستم که باید حداقل تلاش کنم. من آنجا در میان آن تخته سنگ‌ها می‌مردم. این فکر مرا نگران نکرد. منطقی به نظر می‌رسید، یک امر واقع. قضیه همین بود. می‌توانستم هدفی داشته باشم. اگر می‌مردم، خب، این چندان تعجب‌آور نبود، اما من فقط منتظر وقوع آن نمی‌ماندم. وحشت مرگ دیگر مانند زمانی که در شکاف یخی بودم، مرا تحت تأثیر قرار نمی‌داد. اکنون فرصتی داشتم که با آن روبرو شوم و با آن مبارزه کنم. دیگر یک وحشت تاریک و سیاه نبود، فقط یک واقعیت بود، مانند پای شکسته و انگشتان یخ زده‌ام، و نمی‌توانستم از چیزهایی مانند آن بترسم. پایم هنگام افتادن درد می‌گرفت، و اگر نمی‌توانستم بلند شوم، می‌مردم.

نجات خود بیتس خارق‌العاده بود. اینکه سیمپسون به نحوی پس از ۱۲ ساعت راهی برای بیرون آمدن از شکاف یخی پیدا کرد و سپس به معنای واقعی کلمه خزید و خود را به مسافت شش مایل به اردوگاه کشاند، ۳ شبانه روز بدون غذا و آب، سه سنگ وزن کم کرد و در این فرآیند به کتواسیدوز مبتلا شد، اگر اینقدر تأیید شده نبود، داستان‌های قهرمانانه‌ی تخیلی به نظر می‌رسید. در واقع، شش عمل جراحی و ۲ سال بعد، او دوباره کوهنوردی می‌کرد. همه به این دلیل که برخلاف تمام احتمالات، او تلاش کرد.

داستان‌های الهام‌بخش مانند داستان فوق، یک افسانه‌ی قدرتمند را تداوم می‌بخشند. غلبه بر کاستی‌ها آنقدر رمانتیک شده است که به عنوان یک عنصر اساسی فرهنگ ما در نظر گرفته می‌شود. فیلم‌ها، کتاب‌ها، سریال‌های تلویزیونی و موارد مشابه مملو از داستان‌های شکست دادن غیرمنتظره‌ی افراد ضعیف هستند. این امر ما را به پرستش

افرادی سوق می‌دهد که علیرغم توانایی‌های طبیعی خود موفق می‌شوند. ما به فضای بیشتری برای تجلیل از افرادی که از استعدادهای ذاتی خود برای دستیابی به موفقیت استفاده می‌کنند، نیاز داریم.

بنابراین، ما از افراد ضعیف تقلید یا حمایت می‌کنیم. ما معتقدیم که راه پیش رو، غلبه بر کاستی‌هایمان است. استفاده از استعدادهایمان یک ملاحظه‌ی ثانویه است. متأسفانه، غلبه بر ضعف‌هایمان به جای ساختن نقاط قوت، مسیری پر از مقاومت است.

تبدیل استعدادهایم به نقاط قوت

اگر استعداد پرورش یابد، می‌تواند به یک نقطه قوت تبدیل شود. کمپبل (۲۰۲۱)، یک مربی رهبری، در مقاله‌ی خود با عنوان «توسعه‌ی مبتنی بر نقاط قوت نیازمند ذهنیت رشد است» استدلال می‌کند که توسعه‌ی مبتنی بر نقاط قوت، سرمایه‌گذاری در استعداد فرد برای ایجاد قدرت است. بنابراین، مهارت و قدرت یکسان نیستند. کمپبل توضیح می‌دهد: استعدادها الگوهای فکری، احساسی و رفتاری طبیعی و مکرر هستند که می‌توان به طور مولد از آنها استفاده کرد. از سوی دیگر، قدرت توانایی ارائه عملکرد همسو و تقریباً بی‌نقص در یک کار معین است.

تعهد به توسعه‌ی یک استعداد به طوری که به یک نقطه قوت تبدیل شود، نیازمند ذهنیت رشد است.

علاوه بر این، ذهنیت رشد پیش شرط تبدیل استعداد به قدرت است. با ذهنیت رشد، فرد آماده‌ی تمرین استفاده از استعداد خود قبل از اینکه به یک قدرت پایدار تبدیل شود، است. همانطور که در فصل ۲ بیان کردم، ذهنیت رشد این باور است که توانایی فرد برای دستیابی به هر نتیجه‌ای فقط از طریق فداکاری و سخت کوشی به دست می‌آید. اگر استعداد ذاتی خود را بدیهی بگیریم، ذهنیت ثابت را می‌پذیریم. ذهنیت ثابت این باور است که ویژگی‌ها، کیفیت‌ها و توانایی فرد برای دستیابی به نتایج از پیش تعیین شده‌اند —

آنها حک شده در سنگ هستند. چه در حال توسعه‌ی استعداد و چه در حال غلبه بر محدودیت‌ها، ذهنیت رشد ضروری است.

حتی زمانی که از آنچه به طور طبیعی برایمان می‌آید استفاده می‌کنیم، گهگاه شکست خواهیم خورد. پشتکار از ویژگی‌های ذهنیت رشد است. مهار ذهنیت رشد به معنای بازگشت از شکست‌های اجتناب‌ناپذیر است. با ذهنیت ثابت، گرایش به اجتناب از فرصت‌های رشد یا تسلیم شدن در اولین نشانه‌ی شکست وجود دارد.

لوئیس (۲۰۰۹) از دانشگاه آژوسا پاسیفیک، ذهنیت‌ها را در عمل مطالعه می‌کند. لوئیس به ارتباط بین ذهنیت‌ها و ساختن نقاط قوت علاقه‌مند است. بخشی از تحقیقات او به تمایز بین برنامه‌های شناسایی استعداد و برنامه‌های توسعه‌ی نقاط قوت پرداخت. لوئیس دریافت که برنامه‌های مبتنی بر استعداد و نقاط قوت بر اساس ذهنیت‌های متفاوتی بنا شده‌اند. برنامه‌های استعداد معمولاً استعدادها و گرایش‌های طبیعی شرکت‌کنندگان را شناسایی و تأیید می‌کنند. این برنامه‌ها فرض می‌کنند که استعداد ویژگی‌ای است که فرد دارد یا ندارد. شما یا آن را دارید یا ندارید. برنامه‌های استعداد بیشتر بر شناسایی توانایی تمرکز دارند تا نحوه‌ی پرورش آن. لوئیس نتیجه می‌گیرد که این برنامه‌ها به جای ذهنیت رشد، ذهنیت ثابت را نسبت به توانایی‌های طبیعی فرد تقویت می‌کنند.

از سوی دیگر، برنامه‌های توسعه‌ی مبتنی بر نقاط قوت بر اساس ذهنیت رشد بنا شده‌اند. این تجربیات یادگیری بر کمک به شرکت‌کنندگان برای دیدن استعدادهایشان به عنوان دارایی‌هایی که می‌توان از طریق توسعه‌ی عمدی تقویت کرد، تمرکز دارند. برنامه‌های توسعه‌ی مبتنی بر نقاط قوت بر اهمیت استفاده از روش‌های مختلف برای تبدیل توانایی به قدرت تأکید می‌کنند.

لوئیس (۲۰۰۹) نتیجه گرفت که برنامه‌های شناسایی استعداد، ذهنیت ثابت و برنامه‌های توسعه‌ی نقاط قوت، ذهنیت رشد را ترویج می‌کنند.

در عمل، معنای این امر این است که صرفاً کشف استعدادهای فرد کافی نیست. بدون سرمایه‌گذاری زمان، تلاش و انرژی، فرد به طور اجتناب‌ناپذیر استعداد را به یک نقطه قوت تبدیل نخواهد کرد—حداقل نه به طور پایدار.

به عنوان مثال، ما شاهد هستیم که بسیاری از ورزشکاران با استعداد صرفاً بر اساس پتانسیل به اوج ورزش خود می‌رسند. با این حال، ورزشکارانی که استعداد خود را با تعهد و تمرین و سواس‌گونه به کار نمی‌گیرند، اغلب یک دوران حرفه‌ای کوتاه مدت را تجربه می‌کنند و از گردونه خارج می‌شوند. صرفاً دانستن توانایی‌های خود و انجام ندادن هیچ کاری با آنها، پذیرش ذهنیت ثابت است.

قدرت محصول استعداد و کاربرد است. راث (۲۰۰۷) در کتاب «نیرویاب ۲.۰» این فرمول را ارائه می‌دهد:

$$\text{استعداد} \times \text{سرمایه‌گذاری} = \text{قدرت}.$$

سرمایه‌گذاری مبتنی بر ذهنیت رشد است. اگرچه ذهنیت رشد فرض می‌کند که فرد می‌تواند هر ویژگی شخصی را توسعه دهد، اما این را نمی‌پذیرد که ما استعدادهای ذاتی نداریم. به عبارت دیگر، ذهنیت رشد فرض می‌کند که همه افراد دارای استعدادهای خاصی هستند که می‌توانند از طریق سرمایه‌گذاری عمدی، سخت‌کوشی و یادگیری توسعه یافته و به حداکثر برسند.

به گفته‌ی کمپبل (۲۰۲۱)، ما می‌توانیم نسبت به غلبه بر محدودیت‌های خود، ذهنیت رشد و نسبت به استعدادهای خود، ذهنیت ثابت داشته باشیم. وقتی افراد می‌دانند که می‌توانند کاری را انجام دهند، اغلب این موهبت را بدیهی می‌گیرند و به دستاوردهای خود می‌بالند. به طور خلاصه، آنها از سرمایه‌گذاری دست می‌کشند و بنابراین، از رشد باز می‌مانند. با این حال—در حالی که موهبت‌های خود را بدیهی می‌گیرند—از توسعه‌ی استعدادهای ذاتی خود به سرمایه‌گذاری در زمینه‌هایی که به عنوان ضعف درک می‌کنند،

تغییر جهت می‌دهند. این نیز غیرمعمول نیست.

کسانی که در حرفه‌ی خود به اوج می‌رسند، بعید است که موهبت‌های طبیعی خود را بدیهی بگیرند. افرادی که ذهنیت رشد را در مورد استعدادهای خود تمرین می‌کنند، برای تعالی تلاش می‌کنند. آنها درک می‌کنند که موفقیت فقط به دلیل متولد شدن با استعدادهای خاص نیست. علاوه بر این، آنها روی قابلیت‌های ذاتی خود کار می‌کنند و زمان و انرژی خود را صرف تبدیل استعدادهایشان به نقاط قوت می‌کنند.

بنابراین، فرض کردن ذهنیت رشد در مورد استعدادهای فرد، اساس تمرین ساختن نقاط قوت است.

به طور خلاصه، برای شکوفایی توسعه‌ی مبتنی بر نقاط قوت، باید سه کار انجام دهید. اول، لطفاً استعدادهای خود را در نظر داشته باشید. با این حال، برای شناخت استعدادهایتان به چیزی بیش از آن نیاز دارید. شناخت توانایی‌هایتان فقط آغاز سفر است. دوم، در آن استعدادهای سرمایه‌گذاری کنید—توانایی‌های خود را رشد دهید و توسعه دهید تا به نقاط قوت تبدیل شوند. سوم، هرگز فرض نکنید که به مقصد رسیده‌اید. ساختن قدرت یک مقصد نیست. نقاط قوت به طور مداوم در زمینه‌ها و موقعیت‌های مختلف تقویت و به کار گرفته می‌شوند.

در ادامه، به مدل نقاط قوت رهبری دیجیتال می‌پردازیم که زمینه‌های ملموس‌تری برای ساختن نقاط قوت در زندگی و کار مدرن ارائه می‌دهد.

۱۰ نکته‌ی برتر

۱. محل کار، که بازتابی از جامعه‌ی بزرگتر است، وسواس زیادی در شناسایی و غلبه بر ضعف‌های کارکنان دارد.
۲. با فرض برابر بودن سایر شرایط—صرف یک ساعت برای توسعه‌ی یک استعداد—با فرض اینکه آن ساعت به خوبی صرف شده باشد—بسیار بهتر از



- صرف همان زمان برای اصلاح یک ضعف است.
۳. این وسواس در شناسایی ضعف‌ها به نحوه‌ی مدیریت عملکرد ما نیز سرایت می‌کند.
۴. غلبه بر کاستی‌ها آنقدر رمانتیک شده است که به عنوان یک عنصر اساسی فرهنگ ما در نظر گرفته می‌شود.
۵. اگر استعداد پرورش یابد، می‌تواند به یک نقطه قوت تبدیل شود.
۶. ذهنیت رشد پیش شرط تبدیل استعداد به قدرت است.
۷. ذهنیت رشد این باور است که توانایی فرد برای دستیابی به هر نتیجه‌ای فقط از طریق فداکاری و سخت کوشی به دست می‌آید.
۸. برنامه‌های استعداد معمولاً استعدادها و گرایش‌های طبیعی شرکت‌کنندگان را شناسایی و تأیید می‌کنند.
۹. برنامه‌های توسعه‌ی مبتنی بر نقاط قوت بر اساس ذهنیت رشد بنا شده‌اند.
۱۰. قدرت محصول استعداد و کاربرد است.



فصل هشتم

رهبری در دنیای دیجیتال

توانایی مذاکره‌ی مؤثر با افزایش تعاملات مجازی در دنیای کار، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

چه چیزی رهبری برجسته را در اقتصاد دیجیتال تعریف می‌کند؟ گزارشی از ردی (۲۰۲۰)، مدرس ارشد MIT Sloan، بیان می‌کند که این امر ترکیبی از رفتارهای نوظهور و پایدار است. شناخت این ویژگی‌ها تنها آغاز کار است. به گفته‌ی ردی، چالش واقعی مقابله با سکون فرهنگی و تبدیل رفتارهای سازمانی جدید به هنجار است. ساختن نقاط قوت در دنیای دیجیتال به معنای شناسایی این ویژگی‌های در حال رشد، شناسایی استعدادهای فرد و تبدیل آنها به نقاط قوت است.

پیام اصلی من از فصل قبل این است که بر استعدادهای خود تمرکز کنید و آنها را به نقاط قوت تبدیل کنید. این فصل ۱۰ ویژگی ضروری برای رهبری در عصر دیجیتال را تعریف می‌کند. در پیوست ج می‌توانید خود را در برابر این ویژگی‌ها ارزیابی کنید. پروفایل رهبری دیجیتال شما به تأیید استعدادهایتان کمک می‌کند. با راهنمایی‌های عملی، شما را تشویق می‌کنم تا این استعدادها را به کار بگیرید تا در دنیای پیشرفت‌های سریع فناوری به نقاط

قوت رهبری تبدیل شوند.

وقت عمل فرارسیده است

آیا یک رهبر دیجیتال صرفاً یک رهبر نیست؟

بسیاری از ویژگی‌های یک رهبر دیجیتال با ویژگی‌های یک رهبر سنتی یکسان است. به عنوان مثال، رهبران دیجیتال نیاز به داشتن یک چشم‌انداز دارند—آنها باید بتوانند آن چشم‌انداز را از طریق کلمات و اقدامات خود منتقل کنند تا تیم خود را برای ارائه انرژی مورد نیاز برای تحقق پروژه‌های تحول دیجیتال الهام بخشند. یک رهبر دیجیتال، در بیشتر موارد، هنوز یک رهبر انسانی است.

آنها همچنین باید شنوندگان و همکاران خوبی باشند. رهبران امروزی باید بتوانند به متخصصان تیم خود (اغلب جوان‌تر از خودشان) گوش دهند یا با بخش‌ها و ارائه دهندگان خارجی همکاری کنند تا اطمینان حاصل شود که بهترین راه حل‌های دیجیتال را برای آینده دریافت می‌کنند.

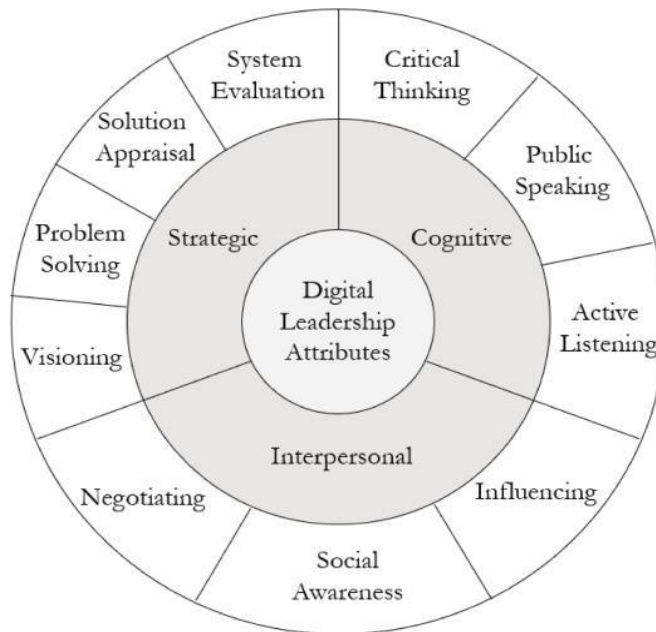
تمام هفت تمرین خودرهبری اعمال می‌شوند و به اندازه‌ی مؤلفه‌ی دیجیتال مهم هستند.

تحقیقات وسترن، بونیت و مک‌آفی (۲۰۱۴) در کتاب خود با عنوان «رهبری دیجیتال: تبدیل فناوری به تحول کسب‌وکار» نشان می‌دهد که تنها ۲۰ درصد از پروژه‌های تحول دیجیتال موفقیت‌آمیز هستند. آنچه واضح است این است که وقتی این پروژه‌ها شکست می‌خورند، آسیب ناشی از افراد و فرایندها است نه فناوری.

با این وجود، رهبران دیجیتال به سطحی از تسلط بر فناوری نیاز دارند. برون‌سپاری همه چیز به یک فروشنده یا تیم فناوری اطلاعات امکان‌پذیر نیست. رهبر مدرن باید شخصاً با بهترین شیوه‌ها آشنا باشد و پتانسیل فناوری را در سازمان خود درک کند.

ویژگی‌های رهبری دیجیتال رهبر را قادر می‌سازد تا زبان را بداند، متقاعدکننده‌تر باشد و مورد احترام تیم‌ها و ارائه دهندگان دیجیتال خود قرار گیرد. علاوه بر این، آنها باید بتوانند راه حل‌هایی را طراحی کنند که برای نیازهای سازمانشان در آینده مناسب باشد، نه اینکه صرفاً از روند یا جمع پیروی کنند.

شکل ۸.۱ مدل نقاط قوت رهبری دیجیتال را نشان می‌دهد. مدل من از تحقیقات گوزمان (۲۰۲۰) و همکارانش، که در مقاله‌ی کنفرانس آنها با عنوان «ویژگی‌ها و مهارت‌های رهبری در زمینه‌ی صنعت» ذکر شده است، اقتباس شده است. آنها از مطالعه‌ی گسترده‌ی ادبیات، ۱۰ ویژگی حیاتی برای رهبری در دنیای دیجیتال را شناسایی کردند. این ویژگی‌ها در مدل زیر سازماندهی شده‌اند.



شکل ۸.۱: مدل نقاط قوت رهبری دیجیتال

به طور کلی، سه نوع رهبری برای رهبری دیجیتال یا هر نوع رهبری که در دایره‌ی داخلی نشان داده شده، مورد نیاز است: شناختی، بین فردی و استراتژیک. در لایه بیرونی این

مدل، ۱۰ ویژگی متناظر وجود دارد. این سه نوع رهبری و ویژگی‌هایشان دارای همپوشانی هستند. برای مثال، ویژگی نفوذ (بین فردی) نیازمند ویژگی گوش دادن فعال (شناختی) است و بالعکس. با این وجود، به منظور وضوح، ما قادر خواهیم بود هر یک از ۱۰ ویژگی موجود در مدل را به طور جداگانه تعریف کنیم.

پروفاایل نقاط قوت رهبری دیجیتال که من در پیوست ج طراحی کرده‌ام، بر اساس این مدل است. این پروفاایل یک ابزار خودارزیابی است. با این حال، من در حال توسعه‌ی یک ابزار ارزیابی ۳۶۰ درجه هستم تا دیدگاه‌های متعددی را برای اعتبار بیشتر در اختیار رهبران قرار دهم.* پروفاایل موجود در پیوست ج

طراحی شده است تا به شما در شناسایی ویژگی‌هایی که نسبتاً برایتان آسان هستند (استعدادها) و ویژگی‌هایی که چالش برانگیزتر هستند، کمک کند. پس از تکمیل پروفاایل، پنج پیشنهاد عملی برای توسعه‌ی هر ویژگی ارائه خواهیم داد. اگرچه تمام ۱۰ ویژگی موجود در مدل برای رهبری در عصر دیجیتال مرتبط هستند، تمرکز شما در تمرین ساختن نقاط قوت باید بر ویژگی‌هایی با بالاترین امتیاز باشد. با انجام این کار، شما در حال تبدیل استعدادها به نقاط قوت هستید.

تمرکز تلاش‌هایتان بر پرورش استعداد، بازده بالاتری در زمان و انرژی که صرف می‌کنید، خواهد داشت.

در زیر تعریف مختصری از هر ویژگی موجود در مدل آمده است. پس از توضیح، یک نمونه‌ی محیط کار برای درک بهتر ارائه خواهیم داد.

رهبری شناختی

ما با رهبری شناختی شروع خواهیم کرد و در جهت عقربه‌های ساعت در اطراف مدل حرکت خواهیم کرد. سه ویژگی که در ادبیات به آنها اشاره شده است عبارتند از تفکر انتقادی، سخنرانی در جمع و گوش دادن فعال.

بیا باید با تفکر انتقادی شروع کنیم.

تفکر انتقادی در دنیای پیشرفت‌های سریع فناوری ضروری است. با وجود حجم زیاد اطلاعات و تصمیم‌گیری‌های سریع، تحلیل و ارزیابی عینی بیش از هر زمان دیگری اهمیت دارد. به عبارت دیگر، در جایی که داده‌ها فراوان اما نه همیشه قابل اعتماد هستند، یک رهبر باید اطلاعات را به طور دقیق رمزگشایی و ارزیابی کند. تفکر انتقادی به شما امکان می‌دهد منابع معتبر را تشخیص دهید، تعصبات خود را بشناسید و واقعیت را از تخیل جدا کنید. این مهارت‌های شناختی تضمین می‌کنند که تصمیمات بر اساس شواهد استوار هستند نه گمانه‌زنی.

یاسمین، مدیر ارشد اطلاعات (CIO) است که با تصمیم‌گیری برای اتخاذ یک راه حل جدید رایانش ابری برای نیازهای ذخیره‌سازی داده‌های شرکتش روبرو است. یکی از نقاط قوت یاسمین تفکر انتقادی است. او تا حد امکان تلاش می‌کند تا قبل از پیاده‌سازی یک راه حل، مزایا و خطرات بالقوه مرتبط با آن را درک کند. یاسمین به طور دقیق امنیت داده‌ها، مقیاس‌پذیری، مقرون به صرفه بودن و سازگاری با سیستم‌های موجود را ارزیابی می‌کند. او به عنوان مدیر ارشد اطلاعات، اطمینان حاصل می‌کند که راه حل انتخاب شده با استراتژی بلندمدت فناوری اطلاعات شرکت همسو است و از اهداف تحول دیجیتال آن پشتیبانی می‌کند. رویکرد یاسمین به این معنی است که او تصمیمی آگاهانه می‌گیرد که زیرساخت دیجیتال شرکت را بهینه می‌کند، کارایی عملیاتی را افزایش می‌دهد و آن را در چشم‌انداز فناوری همیشه در حال تحول به طور رقابتی قرار می‌دهد.

توانایی سخنرانی در جمع، چه آنلاین و چه حضوری، همچنان برای رهبران مرتبط است. مهارت‌های سخنرانی به رهبران امکان می‌دهد تا چشم‌انداز و اهداف استراتژیک خود را با وضوح و اطمینان بیان کنند. تبدیل مفاهیم پیچیده به پیام‌های کلامی منسجم یک دارایی در یک محیط دیجیتال است که با حجم زیاد اطلاعات مشخص می‌شود. رهبران

باید به الهام بخشیدن و راهنمایی تیم‌های خود ادامه دهند، هرچند به طور فزاینده از طریق کانال‌های مجازی.

تد، مدیر عامل یک شرکت فناوری را در نظر بگیرید. او به طور منظم به صورت مجازی با تیم جهانی پراکنده خود ارتباط برقرار می‌کند. مهارت‌های سخنرانی عملی تد ضروری است. او باید به طور مداوم جهت‌گیری استراتژیک در حال تحول شرکت را منتقل کند و بر نیاز به همکاری بین وظیفه‌ای تأکید کند. تد استعداد سخنرانی شیوا و قانع‌کننده را دارد. این ابرقدرت اوست، به ویژه هنگام جذب تیمش در یک محیط مجازی. نقطه قوت تد، الهام بخشیدن به اعضای تیم برای پذیرش تغییرات پیش رو است.

سومین ویژگی رهبری شناختی، گوش دادن فعال است. ارزش گوش دادن فعال در این عصر تعاملات مجازی شنیداری بیشتر مشهود است. اکنون، ارتباط چهره به چهره جای خود را به صفحه‌ها و پیام‌ها می‌دهد. تعاملات دیجیتال به دلیل کاهش نشانه‌های غیرکلامی می‌تواند به راحتی منجر به سوء تفاهم و تفسیر نادرست شود. با این حال، رهبرانی که در گوش دادن فعال قوی هستند، با توجه به ظرافت‌های کلمات گفتاری از این محدودیت فراتر می‌روند.

مارگو رهبری یک تیم از راه دور از توسعه دهندگان نرم افزار را بر عهده دارد که در پروژه‌های پیچیده از طریق جلسات مجازی و پلتفرم‌های پیام رسانی همکاری می‌کنند. در این محیط دیجیتال، مارگو به طور فعال به اعضای تیم خود گوش می‌دهد. او بینش‌ها، نگرانی‌ها و پیشنهادات آنها را می‌شنود. مارگو با بازگویی، پیگیری با سؤالات مرتبط و تصدیق دیدگاه‌های مختلف، گوش دادن فعال را تمرین می‌کند. از طریق این نقطه قوت، او یک محیط مجازی فراگیر و جذاب را ترویج کرده است. مارگو همچنین در درک بهتر پویایی تیم خود مهارت دارد. این توانایی گوش دادن فعال به مارگو امکان می‌دهد تا راهنمایی‌های هدفمند ارائه دهد، موانع احتمالی را برطرف کند و یک فرهنگ تیمی منسجم را پرورش

دهد که از محدودیت‌های تعاملات مجازی فراتر می‌رود. اکنون به رهبری بین فردی و سه ویژگی اساسی آن می‌پردازیم: نفوذ، آگاهی اجتماعی و مذاکره.

رهبری بین فردی

نفوذ در عصر دیجیتال با متقاعدسازی در محیط کار سنتی متفاوت است. با این حال، آنچه تغییر کرده است، ابزارهای مورد استفاده برای اعمال نفوذ است. نفوذ یک ویژگی محوری برای رهبرانی است که در یک چشم‌انداز دیجیتال فعالیت می‌کنند. در جایی که تعاملات چهره به چهره محدود است، اعمال نفوذ مثبت برای ایجاد تغییر، الهام بخشیدن به همکاری و دستیابی به اهداف تجاری بسیار مهم است.

تونی رهبری است که برای یک آژانس بازاریابی دیجیتال کار می‌کند و هدف آن به دست آوردن یک قرارداد برجسته با یک برند جهانی است. توانایی او در نفوذ بسیار ارزشمند است.

نقش تونی، خلق محتوای آنلاین جذاب، مقالات رهبری فکری و کمپین‌های جذاب رسانه‌های اجتماعی است. این ابزارها تخصص و استراتژی‌های نوآورانه آژانس را به نمایش می‌گذارند. او می‌تواند تصمیم‌گیرندگان برند را به نفع خود متقاعد کند. تونی قرارداد بزرگ را می‌برد.

آگاهی اجتماعی—بخش قابل توجهی از هوش هیجانی—رهبر را قادر می‌سازد تا جو را بخواند. این یک کیفیت ضروری برای رهبری مؤثر هنگام هدایت تعاملات مجازی و همکاری‌های از راه دور است. آگاهی اجتماعی برای درک ظرافت‌های ارتباطات آنلاین، ایجاد رابطه و پرورش ارتباطات واقعی با دیگران ارزشمند است.

یعقوب یک مدیر پروژه است که بر یک تیم مجازی از اعضای با فرهنگ‌ها و پیشینه‌های مختلف که در یک کمپین راه‌اندازی محصول گرد هم آمده‌اند، نظارت می‌کند. علیرغم

چالش‌ها، او یک فضای فراگیر ایجاد می‌کند که در آن هر فرد در تیمش احساس ارزشمندی و درک شدن می‌کند. یعقوب به طور فعال دیدگاه‌های متنوع، سبک‌های کاری و مناطق زمانی تیم چندوظیفه‌ای و پراکنده در سطح جهانی خود را تشخیص می‌دهد و به آنها احترام می‌گذارد. با این حال، آگاهی اجتماعی بالا و توانایی او در خواندن جو در یک اتاق مجازی، سوء تفاهم‌های احتمالی ناشی از تعاملات مجازی را کاهش می‌دهد. یعقوب همچنین حس تعلق، اعتماد و انسجام را در بین اعضای تیم پرورش می‌دهد که منجر به یک راه‌اندازی محصول موفق و هماهنگ در فضای دیجیتال می‌شود.

قدرت در مذاکره به رهبر در هدایت روابط پیچیده، سازش در دیدگاه‌های متفاوت و دستیابی به نتایج سودمند متقابل کمک می‌کند. توانایی مذاکره‌ی مؤثر با افزایش تعاملات مجازی در دنیای کار، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. بدون تعاملات چهره به چهره، آنها به صورت آنلاین مذاکره می‌کنند که نیازمند هوش ارتباطی زیادی است. پلتفرم‌های دیجیتال تبادل سریع اطلاعات را تسهیل می‌کنند و اغلب نیاز به توانایی تصمیم‌گیری سریع دارند. مهارت‌های مذاکره رهبران را قادر می‌سازد تا سناریوها را تجزیه و تحلیل کنند، اهداف را اولویت‌بندی کنند و راه حل‌ها را به طور ماهرانه، اغلب تحت محدودیت‌های زمانی، طراحی کنند.

ZenithTech Labs یک شرکت چندملیتی است که به دنبال مشارکت استراتژیک با یک استارت‌آپ فناوری است. این SME می‌خواهد الگوریتم‌های هوش مصنوعی پیشرفته خود را در خط تولید موجود این شرکت ادغام کند. وظیفه‌ی مذاکره‌ی مجازی با ZenithTech برای تعیین شرایط مربوط به حقوق مالکیت معنوی، مدل‌های تقسیم درآمد و ملاحظات مربوط به حریم خصوصی داده‌ها بر عهده‌ی ربکا است. مذاکره‌ی مؤثر منجر به تسهیل یک توافق سودمند متقابل می‌شود که اهداف هر دو نهاد را همسو می‌کند. ربکا از طریق مذاکره‌ی ماهرانه، یک مشارکت موفق را تضمین می‌کند که از فناوری پیشرفته استفاده

می‌کند، پیشنهادات محصول را افزایش می‌دهد و این شرکت را به طور رقابتی در بازار دیجیتال قرار می‌دهد.

رهبری استراتژیک

در نهایت، چهار ویژگی پشتیبان رهبری استراتژیک را در نظر می‌گیریم: چشم‌اندازسازی، حل مسئله، ارزیابی راه حل و ارزیابی سیستم.

در فصل ۵، اشاره کردم که رهبران بزرگ دو نوع چشم‌انداز را اتخاذ می‌کنند: استراتژیک (نشان دادن هدف) و شخصی (کشف قطب نمای واقعی). چشم‌اندازسازی در زمینه‌ی رهبری دیجیتال استراتژیک است، اگرچه چشم‌اندازسازی شخصی نیز نقش دارد. یک چشم‌انداز خوش‌تعریف و قانع‌کننده، چراغ راهنمایی در یک چشم‌انداز فناوری به سرعت در حال تحول است. به طور خاص‌تر، همسو کردن تیم‌ها، پرورش نوآوری و هدایت سازمان‌ها به سوی اهداف معنادار در این محیط پویا با یک چشم‌انداز استراتژیک قانع‌کننده آسان‌تر است. تمرین نشان دادن هدف، که بعداً به عنوان بخشی از بازی بیرونی (فصل ۱۱) به آن خواهیم پرداخت، ثبات و جهت‌گیری را در میان عدم اطمینان فراهم می‌کند. رهبرانی که یک چشم‌انداز قانع‌کننده را بیان می‌کنند، حس هدفمندی ایجاد می‌کنند، موانع مجازی را از بین می‌برند و تیم‌ها را برای پیگیری اهداف مشترک با اشتیاق و عزم راسخ برمی‌انگیزند.

QuantumLeap Innovations یک استارت‌آپ است که آماده‌ی ایجاد تحول در صنعت تجارت الکترونیک از طریق راه حل‌های فناوری نوآورانه است. مارک مدیرعامل است و قدرت چشم‌اندازسازی را درک می‌کند. او دائماً یک چشم‌انداز روشن و الهام‌بخش از آینده را بیان می‌کند. چشم‌انداز مارک این است که مشتریان تجربه‌ی خرید یکپارچه را در سراسر پلتفرم‌های آنلاین، نمایشگاه‌های واقعیت مجازی و توصیه‌های شخصی‌سازی شده مبتنی بر هوش مصنوعی تجربه کنند. این چشم‌انداز توسعه‌ی فناوری‌های پیشرفته را هدایت

می‌کند. مارک تیم خود را به سوی فرهنگ نوآوری و همکاری سوق می‌دهد. این روایت مبتنی بر چشم‌انداز، QuantumLeap Innovations را قادر می‌سازد تا در خط مقدم بازار پویای تجارت الکترونیک باقی بماند.

نیاز به حل مسائل با افزایش پیچیدگی و هجوم اطلاعات از همه جهات، یک اتفاق روزمره است. توانایی تشخیص علل ریشه‌ای چالش‌ها و فرصت‌ها برای تصمیم‌گیری مؤثر بسیار مهم است. چشم‌اندازهای دیجیتال اغلب مسائل چندوجهی را ارائه می‌دهند که حجم زیاد داده‌های موجود می‌تواند آنها را پنهان کند. رهبری که در حل مسئله برتری دارد، می‌تواند لایه‌های پیچیدگی را کنار بزند و عوامل اساسی ایجادکننده‌ی مشکل را آشکار کند. جوانا رهبری یک تیم توسعه‌ی نرم‌افزار را بر عهده دارد که علیرغم تخصص قابل توجه تیمش، با مشکل تکراری عدم رعایت ضرب‌الاجل‌های پروژه دست و پنجه نرم می‌کند. شناسایی مؤثر علل ریشه‌ای برای بهبود عملکرد به موقع بسیار مهم است. جوانا به زیر علائم سطحی می‌رود و دلیل اصلی تأخیرهای مکرر را کشف می‌کند. او فرآیند توسعه، جریان‌های ارتباطی و موانع فنی احتمالی را تجزیه و تحلیل می‌کند. جوانا دو عامل اصلی تأخیرها را تشخیص می‌دهد: ابزارهای ارتباطی نامناسب و تخصیص وظایف نامشخص. او با این بینش، نرم‌افزار مدیریت پروژه‌ی جدیدی را پیاده‌سازی می‌کند. این برنامه به طور چشمگیری هماهنگی اطلاعات و دیده‌بانی وظایف را بهبود می‌بخشد و به طور مؤثر علل ریشه‌ای مشکل را برطرف می‌کند—نتیجه، تحویل به موقع پروژه‌ها به طور قابل توجهی بهتر است.

توانایی ارزیابی انتقادی و انتخاب مناسب‌ترین راه حل‌ها برای پیشبرد نوآوری، کارایی و تصمیم‌گیری مؤثر ضروری است. همانطور که گفتیم، مذاکره در یک

محیط دیجیتال بدون تعاملات چهره به چهره نیازمند هوش ارتباطی بالاتری است. محیط‌های دیجیتال اغلب مشکلات چندوجهی را ارائه می‌دهند که نیازمند راه حل‌های

خلاقانه و استراتژیک هستند. پیشرفت‌های سریع فناوری و پیچیدگی می‌تواند در یک چشم‌انداز چالش‌برانگیز باشد.

رهبری که در ارزیابی راه حل برتری دارد، می‌تواند گزینه‌های مختلف را بسنجد، امکان‌سنجی آنها را ارزیابی کند، آنها را در برابر اهداف سازمانی بسنجد و پتانسیل آنها را برای تأثیر مثبت ارزیابی کند. این نقطه قوت از انتخاب‌های آگاهانه که مسائل فوری را حل می‌کنند و تیم و شرکت را برای موفقیت بلندمدت آماده می‌کنند، پشتیبانی می‌کند.

مگ رهبری است که در ارزیابی راه حل قوی است. او در Pinnacle CodeWorks، یک شرکت فناوری که با چالش‌های بهینه‌سازی فرآیندهای پشتیبانی مشتری خود روبرو است، کار می‌کند. تیم مگ راه حل‌های بالقوه‌ی مختلفی را به او ارائه می‌دهد. سه گزینه عبارتند از چت‌بات‌های مبتنی بر هوش مصنوعی، گسترش تیم پشتیبانی از راه دور یا اتخاذ نرم‌افزار CRM جدید. مگ به طور کامل هر یک از این راه حل‌های ممکن را ارزیابی می‌کند. او مزایا و معایب هر گزینه را بر اساس هزینه، مقیاس‌پذیری، تأثیر بر مشتری و همسویی با اهداف بلندمدت شرکت ارزیابی می‌کند. مگ با ارزیابی انتقادی این راه حل‌ها، یک تصمیم آگاهانه برای گسترش تیم پشتیبانی از راه دور می‌گیرد. این ارزیابی شرکت را در موقعیتی قرار می‌دهد که با تغییرات آینده سازگار شود و به طور مؤثر به مشتریان خود در چشم‌انداز دیجیتال همیشه در حال تحول خدمت کند.

در نهایت، بیایید ویژگی‌های ارزیابی سیستم را تعریف کنیم.

ارزیابی و بهینه‌سازی سیستم‌ها برای دستیابی به کارایی، نوآوری و حفظ فرآیندهای همیشه در حال تحول در چشم‌انداز پیشرفت‌های سریع فناوری بسیار مهم است. محیط‌های دیجیتال بر اساس شبکه‌های پیچیده‌ای از سیستم‌ها، ابزارها و روش‌های به هم پیوسته ساخته شده‌اند. بنابراین، رهبری که ارزیابی سیستم را در اولویت قرار می‌دهد، می‌تواند ناکارآمدی‌ها یا گلوگاه‌ها را در این ساختارها تشخیص دهد. ارزیابی سیستم در



مورد ساده‌سازی عملیات، تخصیص مؤثر منابع و افزایش بهره‌وری است.

Cloud Land Systems یک شرکت چندملیتی متخصص در پیاده‌سازی سیستم‌های همکاری مبتنی بر ابر در بین تیم‌های جهانی است. ارزیابی سیستم برای ارزیابی سازگاری پلتفرم جدید با زیرساخت IT موجود بسیار مهم است. این ارزیابی امنیت داده‌ها و انطباق با مقررات مختلف را تضمین می‌کند و مقیاس‌پذیری پلتفرم را برای پاسخگویی به رشد آینده تعیین می‌کند. Cloud Land Systems مدیران پروژه‌ای دارد که سیستم‌ها را ارزیابی می‌کنند و تیم‌های خود را برای انجام ارزیابی‌های منظم نرم‌افزار و ابزار توانمند می‌سازند. آنها با ارزیابی کامل سیستم، می‌توانند چالش‌های احتمالی ادغام، خطرات امنیت سایبری و گلوگاه‌های عملکرد را شناسایی کنند. این به آنها امکان می‌دهد تصمیم بگیرند که آیا با پیاده‌سازی ادامه دهند، یک سیستم متفاوت انتخاب کنند یا در ارتقاءهای لازم سرمایه‌گذاری کنند.

اگر هنوز این کار را نکرده‌اید، پروفایل توسعه‌ی رهبری دیجیتال در پیوست ج را تکمیل کنید. این به شما دیدگاهی در مورد نقاط قوت شما می‌دهد.

۱۰ نکته‌ی برتر

۱. تفکر انتقادی در دنیای پیشرفت‌های سریع فناوری ضروری است.
۲. توانایی سخنرانی در جمع، چه آنلاین و چه حضوری، همچنان برای رهبران مرتبط است.
۳. ارزش گوش دادن فعال در این عصر تعاملات مجازی بیشتر مشهود است.
۴. توانایی نفوذ در عصر دیجیتال تفاوتی با متقاعدسازی در محیط کار سنتی ندارد.
۵. آگاهی اجتماعی—بخش قابل توجهی از هوش هیجانی—رهبر را قادر می‌سازد تا جو را بخواند.
۶. قدرت در مذاکره به رهبر در هدایت روابط پیچیده، سازش در دیدگاه‌های

- متفاوت و دستیابی به نتایج سودمند متقابل کمک می‌کند.
۷. یک چشم‌انداز خوش‌تعریف و قانع‌کننده، چراغ راهنمایی در یک چشم‌انداز فناوری به سرعت در حال تحول است.
۸. نیاز به حل مسائل با جریان سریع اطلاعات و افزایش پیچیدگی، یک اتفاق روزمره است.
۹. توانایی ارزیابی انتقادی و انتخاب مناسب‌ترین راه حل‌ها برای پیشبرد نوآوری، کارایی و تصمیم‌گیری مؤثر ضروری است.
۱۰. ارزیابی و بهینه‌سازی سیستم‌ها برای دستیابی به کارایی، نوآوری و رشد پایدار در چشم‌اندازی که با پیشرفت‌های سریع فناوری و فرآیندهای همیشه در حال تحول مشخص می‌شود، بسیار مهم است.



فصل نهم

تمرین شماره ۴: به رشد ادامه دهید

...یاد بگیرید در خارج از منطقه‌ی امن خود راحت باشید.

صنعت سرگرمی به دلیل خوبی، یک صنعت رو به رشد است. ما مقادیر زیادی از زمان گرانبهای خود را صرف چیزهایی می‌کنیم که ما را نسبت به واقعیت‌های زندگی بی‌حس می‌کنند—مانند بی‌هدف گشتن در اینترنت و رسانه‌های اجتماعی برای ساعت‌ها یا تماشای نتفلیکس تا حد بی‌قراری. ما به طور قابل درکی می‌خواهیم از فشارهای زندگی فرار کنیم.

سرگرمی مفرح—و ضروری—است، اما چقدر زمان را صرف رشد شخصی می‌کنیم؟ چند وقت یکبار زمانی را برای خودسازی کنار می‌گذاریم، جایی که می‌توانیم به گونه‌ای یاد بگیریم و رشد کنیم که سرنوشت ما را تعیین می‌کند؟ احتمالاً زمان کافی نیست.

همانطور که ارنست همینگوی به ما یادآوری می‌کند: «هیچ نجابتی در برتری یافتن بر

هم‌نوع خود نیست؛ نجابت واقعی برتری یافتن بر خودِ پیشین است.»*

رشد شخصی اختیاری نیست بلکه برای شکوفایی و پیشرفت به عنوان یک رهبر در دنیای

امروز با سرعت سرسام‌آور ضروری است. توسعه‌ی شخصی مداوم به طور تصاعدی بر

اثر بخشی خصوصی و حرفه‌ای فرد تأثیر می‌گذارد. در این فصل، اهمیت رشد شخصی برای رهبری را بررسی می‌کنم و یک چارچوب عملی معرفی می‌کنم.

رشد شخصی برای موفقیت رهبری اساسی است. توسعه‌ی مداوم دانش، توانایی‌ها و طرز فکر، خودآگاهی عمیق‌تر و توانایی عالی‌تری را ایجاد می‌کند. رهبران باید رشد شخصی را در زندگی پرمشغله‌ی خود در اولویت قرار دهند تا با دنیای VUCA و آزمایش‌ها و مصیبت‌های اجتناب‌ناپذیر آن سازگار شوند.

رهبرانی که به رشد خود متعهد هستند، دیگران را نیز به انجام همین کار الهام می‌بخشند. یک رهبر با گرایش به رشد، فعالانه از دیگران بازخورد می‌گیرد، در خودنگری مشارکت می‌کند و یادگیری مادام‌العمر را می‌پذیرد و الگوی چشمگیری برای کسانی که رهبری می‌کنند، ارائه می‌دهد.

در بخش دوم، در مورد ارتباط خودآگاهی و رشد شخصی بحث کردیم. سه تمرین اول، خود را بشناس، قطب‌نمای واقعی را کشف کن و نقاط قوت را بساز، همگی مبتنی بر درک بهتر خود هستند. ارتباط بین خودآگاهی و رشد مداوم چیست؟ آیا آنها یکسان نیستند؟ در حالی که خودآگاهی و رشد شخصی به طور جدایی‌ناپذیری به هم مرتبط هستند، توسعه‌ی مداوم مبتنی بر این باور است که فرد هرگز به پایان نرسیده است؛ همیشه چیزهای بیشتری برای یادگیری وجود دارد—تمرین ادامه‌ی رشد به معنای آغاز یک سفر توسعه‌ی مادام‌العمر است.

همچنین، در طول کتاب «رهبری موفق خود؛ رویکرد درون به بیرون در هفت گام»، ما در مورد ذهنیت رشد به عنوان کاربرد آن در بازی درونی بحث کرده‌ایم. همانطور که در فصل ۲ بیان کردم، پروفسور کارول دوئک از دانشگاه استنفورد در کتاب خود با عنوان «ذهنیت: روانشناسی جدید موفقیت» در مورد آن نوشته است. داشتن ذهنیت رشد به معنای قرار گرفتن در یک مسیر بی‌پایان خودشناسی است.

در این فصل، ما به طور کامل ارزش اتخاذ ذهنیت رشد، متمایز از ذهنیت ثابت، و چگونگی کاربرد این ذهنیت در تمرین ادامه‌ی رشد را مورد بحث قرار خواهیم داد.

هوش هیجانی (EQ)

خودآگاهی پیش شرط هوش هیجانی بالا است. همانطور که چندین بار گفته شد، هوش هیجانی نقش محوری در موفقیت رهبری ایفا می‌کند. رهبران با هوش هیجانی بالا می‌توانند پویایی‌های پیچیده‌ی بین فردی را هدایت کنند، احساسات خود را درک و مدیریت کنند و با توانایی بیشتری با دیگران همدلی کنند. احساسات رفتار را هدایت می‌کنند و رفتار بر افراد، چه به طور سازنده و چه مخرب، تأثیر می‌گذارد. مدیریت وضعیت عاطفی فرد برای مقابله با فشارهای روزمره ضروری است. به عنوان مثال، این شرایط عادی بالقوه استرس‌زا را در نظر بگیرید:

ارائه و دریافت بازخورد منفی

رعایت ضرب‌الاجل‌های فشرده

برخورد با یک رابطه‌ی چالش برانگیز

برای انجام کار به منابع بیشتری نیاز دارم

هدایت تغییر

غلبه بر شکست‌ها و ناکامی‌ها

رهبران هر روز با بی‌شمار موقعیت‌های عاطفی روبرو می‌شوند.

دو محقق، سالووی و مایر (۱۹۹۰)، هوش هیجانی را در مقاله‌ی خود با عنوان «هوش هیجانی» ابداع کردند. هوش هیجانی بعداً توسط گلمن (۱۹۹۵) در کتابش با عنوان «هوش هیجانی: چرا می‌تواند مهم‌تر از IQ باشد» رواج یافت.

به گفته‌ی گلمن، برخلاف IQ، هوش هیجانی را می‌توان با تمرین توسعه داد. او معتقد

است که سطح IQ فرد در طول زندگی ثابت می‌ماند. با این حال، اینکه آیا هوش هیجانی فرد قابل ارتقا است یا خیر، مورد بحث است. روانشناسان رشد دیدگاه‌های متفاوتی در این مورد دارند. با این وجود، گلמן ادعا می‌کند که ما می‌توانیم با آگاهی و تمرین کافی، هوش هیجانی خود را به طور قابل توجهی بهبود بخشیم.

رهبران با هوش هیجانی توسعه یافته، در ایجاد محیط‌های کاری مثبت، حل تعارضات و انگیزش افراد برای دستیابی به پتانسیل کامل خود مهارت دارند. علاوه بر این، رهبران با هوش هیجانی بالا، محیط‌های کاری از نظر روانی امن ایجاد می‌کنند که در آن اعضای تیم احساس ارزشمندی، شنیده شدن و توانمند شدن می‌کنند.

بنابراین، توسعه‌ی هوش هیجانی فرد—بعدی از تمرین ادامه‌ی رشد—با پذیرش یادگیری مداوم و کاربرد آن امکان‌پذیر است. رهبران موفق قدردان این هستند که جهان دائماً در حال تغییر است و تلاش می‌کنند با کار بر روی مهارت‌های شخصی و بین فردی خود، از آن جلوتر بمانند. این تعهد به یادگیری مادام‌العمر مستلزم پذیرش ایده‌های نوآورانه، به چالش کشیدن فرضیات محدودکننده و جستجوی دیدگاه‌های متنوع است.

همانطور که در فصل ۱ گفتم، رهبران برتر با مثال خود، فرهنگ یادگیری را در تیم‌های خود ترویج می‌کنند. تیمی که یادگیری مداوم را می‌پذیرد، از نوآوری حمایت می‌کند، تاب‌آوری را تقویت می‌کند و چابکی را تحریک می‌کند. اینها پیش‌شرط‌های شکوفایی در دوران عدم اطمینان هستند.

بدون شک، رهبران موفق با مثال خود، کسانی را که رهبری می‌کنند، الهام می‌بخشند و توانمند می‌سازند. عمل کردن به گفتار اغلب دست کم گرفته می‌شود. این رهبران از طریق تعهد به توسعه‌ی شخصی، به عنوان الگوهای مثبت عمل می‌کنند. علاوه بر این، رهبری که به رشد خود متعهد است، ارزش سرمایه‌گذاری در توسعه‌ی اعضای تیم خود را نیز درک می‌کند.

شرکت‌ها باید راه‌های جدیدی برای توسعه‌ی دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای بقا و پیشرفت در دنیای VUCA در نظر بگیرند. شرکت‌ها اکنون تشخیص می‌دهند که برای حفظ رقابت، باید به رهبران خود برای مشارکت در یادگیری خودگردان تکیه کنند. برنامه‌های آموزشی رسمی هنوز جایگاه خود را در محیط یادگیری و توسعه دارند. با این حال، یادگیری سنتی در کلاس نه تنها پرهزینه و وقت‌گیر است، بلکه تا حدودی از پیچیدگی و پویایی فعلی محیط کار نیز جدا است. یک جایگزین اجتناب‌ناپذیر و مؤثر، تأکید بیشتر و بیشتر بر توسعه‌ی خودآموز است.

برای دهه‌ها می‌دانسته‌ایم که رهبرانی که به توسعه‌ی مداوم خود متعهد هستند، احتمالاً سازنده‌تر و موفق‌تر خواهند بود. از آنجا که رهبران امروزی در طول دوران حرفه‌ای خود در چندین شرکت کار خواهند کرد، مسئولیت توسعه‌ی خود به طور فزاینده‌ای یک مسئولیت شخصی است.

ذهنیت رشد

تمرین ادامه‌ی رشد با یک ذهنیت رشد آغاز می‌شود. همانطور که قبلاً اشاره کردم، کارول دوئک پیشگام مطالعه‌ی ذهنیت‌های ثابت در مقابل رشد بود. دوئک استدلال می‌کند که پیش‌بینی موفقیت در تمام مشاغل بیشتر به ذهنیت فرد بستگی دارد تا استعداد ذاتی. به عبارت دیگر، آنچه مهم‌تر از ویژگی‌های مادرزادی است، باور به خود است.

به طور خاص‌تر، یک ذهنیت ثابت فرض می‌کند که توانایی‌ها و استعدادها خدادادی و تغییرناپذیر هستند. منطقی است که اگر کسی فکر کند استعداد—یا عدم استعداد—او ذاتی است، همچنین باور خواهد داشت که ظرفیت او برای بهبود محدود است. با این حال، اگر فردی احساس کند که با ویژگی‌های ثابت، هم مثبت و هم منفی، متولد شده است، پس این دارایی‌ها و بدهی‌ها در طول زندگی ثابت خواهند بود.

بنابراین، کسی که ذهنیت ثابت دارد، کمتر تمایل به تعهد به مسیر رشد شخصی دارد. با

این باور که ما ویژگی‌های ذاتی داریم، فرد فرض می‌کند که فرصت‌های یادگیری—هر چقدر هم مؤثر باشند—تفاوت چندانی ایجاد نخواهند کرد. مانند ملوان زبل، شخصیت کارتونی خیالی، فردی با ذهنیت ثابت ممکن است اینگونه توجیه کند که من همین هستم که هستم، و این تمام چیزی است که هستم.[†]

این بدان معنا نیست که کسی با ذهنیت ثابت آموزش و تحصیل را کاملاً رد می‌کند. در عوض، آنها بر این ایده متمرکز هستند که یک ذهنیت ثابت: آنها معتقدند که آنها (و همه افراد دیگر) استعداد محدودی برای تغییر شخصی در حین تحصیل و شرکت در برنامه‌های آموزشی دارند.

در مورد کسی با ذهنیت رشد چطور؟

فردی با ذهنیت رشد معتقد است که با آموزش و توسعه‌ی مناسب، می‌تواند مهارت‌ها و توانایی‌های جدید را رشد دهد و توسعه بخشد. با این باور که استعداد انعطاف‌پذیر است و ثابت نیست، فرد انگیزه پیدا می‌کند تا فرصت‌های بهبود، گسترش و تقویت توانایی‌های خود را کشف کند. علاوه بر استفاده از نقاط قوت خود، فردی با ذهنیت رشد آماده است تا در زمینه‌هایی که استعداد کمتری دارد نیز پیشرفت کند. آنها این زمینه‌ها را به عنوان فرصت‌هایی برای کسب تجربه می‌بینند نه ضعف.

وقت عمل فرا رسیده است

ارزش ذهنیت رشد

به نقل از ویتنر (۲۰۲۱) در مقاله‌اش با عنوان «ارزش ذهنیت رشد و چگونگی توسعه‌ی آن»، کسانی از ما که ذهنیت رشد داریم، با گذشت زمان، تلاش و تمرین، می‌توانیم مهارت‌ها و توانایی‌ها را برای انجام کارهایی که قبلاً غیرممکن تصور می‌شد، کسب و بهبود بخشیم. با یک ذهنیت رشد اساسی، شما فقط این را باور نمی‌کنید؛ شما آن را زندگی می‌کنید.

هنری فورد، صنعتگر قرن بیستم و نمونه‌ی بارز ذهنیت رشد، به طور مشهور گفت: «چه باور داشته باشید که می‌توانید کاری را انجام دهید یا نه، حق با شماست.» † فورد تشخیص داد که هیچ چیز به اندازه‌ی باور اینکه نمی‌توانید کاری را انجام دهید، مانع شما نمی‌شود. او آن را ذهنیت ثابت ننامید، اما قطعاً اگر آن اصطلاح در آن زمان وجود داشت، می‌توانست از آن استفاده کند.

امیدوارم اکنون ارتباط بین دیدگاه خود و تمرین ادامه‌ی رشد را درک کرده باشید. بهتر است برای حفظ تعهد به ادامه‌ی رشد، یک ذهنیت رشد را اتخاذ کنید. این به طرز فریبنده‌ای آسان است که فرض کنیم ذهنیت رشد داریم، درست همانطور که فکر می‌کنیم نگرش خوبی داریم در حالی که دیگران نظر متفاوتی دارند! و شما بدون شک محدودیت‌های روانی را که یک ذهنیت ثابت بر رشد و توسعه‌ی فرد تحمیل می‌کند، درک می‌کنید.

اجازه دهید تریش و کلیف را به شما معرفی کنم.

تریش رهبری است با ذهنیت رشد. او بیشتر چالش‌ها را به عنوان فرصتی برای یادگیری می‌پذیرد. او پذیرای بازخورد سازنده است. اگر توصیه‌ی عملی باشد، به آن عمل خواهد کرد. تریش همچنین تلاش می‌کند از اشتباهات خود درس بگیرد. او بیشتر از یادگیری چیزهای جدید لذت می‌برد، حتی اگر چالش‌برانگیز باشند. تریش در حل مشکلات در محل کار پیگیر است. او معمولاً راهی پیدا می‌کند. ذهنیت رشد او باعث می‌شود تریش برای حل چالش‌های دشوار به صورت جانبی و خلاقانه فکر کند.

یک تفاوت اساسی بین ذهنیت رشد و ثابت، توسعه دادن خود به جای محافظت از خود است. کسی مانند تریش، با ذهنیت رشد، احتمالاً از موفقیت دیگران احساس امنیت می‌کند. در عوض، او تمایل خواهد داشت از موفقیت دیگران الهام بگیرد و در نتیجه پذیرای یادگیری از آنها باقی بماند. در همین حال، کسی با ذهنیت ثابت از نفس خود

محافظت می‌کند و هنگام مقایسه‌ی اجتناب‌ناپذیر با دیگرانی که آنها را موفق‌تر می‌داند، احساس آسیب‌پذیری می‌کند.

در مقابل تریش، کلیف ذهنیت ثابتی دارد که رشد و توسعه‌ی او را به عنوان یک رهبر محدود می‌کند. وقتی رئیسش از او می‌خواهد در یک برنامه‌ی توسعه‌ی رهبری شرکت کند، نفس او تهدید می‌شود. هدف اصلی نفس ما محافظت از ماست. با ذهنیت ثابت، کلیف به جای اینکه این تجربه‌ی یادگیری را به عنوان فرصتی برای رشد ببیند، آن را اعتراف به شکست از سوی مدیرش می‌داند. از دیدگاه کلیف، شرکت در این کارگاه رهبری کمتر مربوط به یادگیری است و بیشتر مربوط به مقایسه‌ی خود با دیگران است. در طول سمینار، کلیف برای محافظت از نفس و احساسات ناکافی خود، خودستایی می‌کند.

فردی با ذهنیت رشد، فرصت بیشتری برای تحقق بخشیدن به تمام پتانسیل خود دارد. تریش توسط باورهای محدودکننده عقب نگه داشته نمی‌شود؛ او مشتاق پیشرفت است. با گشودگی‌اش به یادگیری چیزهای جدید، او معتقد است که همه چیز ممکن است. تریش آماده‌ی یادگیری، شجاع و با انگیزه است. روش او معمولاً این است: تلاش کن، شکست بخور و دوباره تلاش کن.

رهبرانی که رشد مداوم را می‌پذیرند، معتقدند که می‌توانند نه تنها زندگی خود، بلکه زندگی دیگران را نیز تغییر دهند. توسعه‌ی خود یک فرصت تلقی می‌شود نه یک خطر. پرورش ذهنیت رشد، پذیرش این تمرین ادامه‌ی رشد را برای یک رهبر آسان‌تر می‌کند.

این ذهنیت‌ها را از کجا یاد می‌گیریم؟

باورهای ما از منابع مختلف شکل می‌گیرند. ذهنیت‌ها توسط تجربیات، مشاهدات، تفسیرهای آن مشاهدات و آموزش ما شکل می‌گیرند. آنها حک شده در سنگ نیستند. با آگاهی و تمرین، می‌توانیم باورهای محدودکننده‌ی خود را تغییر دهیم.

من و شما ترکیبی از ذهنیت رشد و ثابت هستیم. به عنوان مثال، مانی رهبر یک

استارت آپ IT است. او در یادگیری قابلیت‌های فنی جدید، ذهنیت رشد دارد. با این حال، مانی فکر می‌کند که برای رهبری متولد نشده است. او در مورد پتانسیل رهبری خود ذهنیت ثابت دارد. این نگرش مانی را از رشد قابلیت‌های رهبری خود باز می‌دارد. لطفاً لحظه‌ای به جایی که ذهنیت ثابت دارید فکر کنید. چگونه این امر رشد شما را محدود می‌کند؟

پرورش ذهنیت رشد

بیایید فصل را با در نظر گرفتن هشت روش برای پرورش ذهنیت رشد به پایان برسانیم. اولین چیز این است که باور داشته باشید می‌توانید تغییر کنید—اینکه با یک استعداد ذاتی گیر نکرده‌اید. این ایده را به چالش بکشید که استعدادها، نقاط قوت و ضعف شما ثابت هستند. به اطراف خود نگاه کنید؛ شواهد حکایتی فراوانی وجود دارد—بدون ذکر تحقیقات مربوط به نوروپلاستیسیته—که نشان می‌دهد افراد می‌توانند بر محدودیت‌های درک شده‌ی خود غلبه کنند. مطمئنم پس از سال‌ها غیبت، مثلاً در یک گردهمایی مدرسه، با افرادی ملاقات کرده‌اید و از اینکه چقدر بهتر (یا بدتر!) شده‌اند، شگفت‌زده شده‌اید.

دوم، مسئولیت رشد خود را بر عهده بگیرید. سرزنش شرایط یا دیگران برای کاستی‌های خود آسان (و راحت) است. همه‌ی ما مسئول آینده‌ی خود هستیم—برای استفاده‌ی بهینه از استعدادها و توانایی‌های خدادادی خود. برای فردی با ذهنیت ثابت در مورد توانایی‌ها و محدودیت‌هایش، اجتناب از نگاه کردن به آینده آسان‌تر است. در عوض، به آینده نگاه کنید و مسئولیت توسعه‌ی خود را بر عهده بگیرید.

سوم، کنجکاو باشید—این جزء لاینفک خودآگاهی و رشد است. به جای چسبیدن به آنچه می‌دانیم، از میزان ندانسته‌های خود شگفت‌زده شوید. آنچه می‌دانیم در مقایسه با آنچه نمی‌دانیم، بی‌نهایت کوچک است. پرسشگر باشید. سؤال بپرسید و به دنبال پاسخ

باشید. کنجکاو باشید (تمرین شماره ۷) در فصل‌های ۱۵ و ۱۶ با جزئیات بیشتری پوشش داده شده است.

چهارم، به خودتان اجازه دهید شکست بخورید. هر چقدر هم ناخوشایند باشد، خودتان را به چالش بکشید—شکست خوردن گهگاه اجتناب‌ناپذیر است. حتی وقتی محتاطانه عمل می‌کنید، این می‌تواند منجر به ناامیدی شود. بنابراین، بهتر است شانس داشته باشیم. با نگرش بهبود مستمر، خود را در موقعیتی قرار می‌دهیم که از شکست‌ها بهره‌مند شویم نه اینکه در آنها غرق شویم.

تصاویر متعددی از افرادی وجود دارد که به طرز فجیعی شکست خورده‌اند و سپس به پیروزی باشکوهی دست یافته‌اند. یک مثال اغلب نقل شده توماس ادیسون، مخترع فرستنده‌ی تلفن کربنی، لامپ و گرامافون است. وقتی از او در مورد شکست‌هایش در اختراع

لامپ سؤال شد، ادیسون پاسخ داد: «من ۱۰ هزار بار شکست نخورده‌ام—من با موفقیت ۱۰ هزار راهی را پیدا کرده‌ام که کار نمی‌کنند.» این یک ذهنیت رشد در عمل است! پنجم، یاد بگیرید در خارج از منطقه‌ی امن خود راحت باشید. منطقه‌ی امن شما نباید یک پناهگاه باشد—مکانی برای رفتن و رهایی از آزمایش‌های زندگی. همانطور که ویتنر (۲۰۲۱) می‌گوید: «رهایی از چالش‌ها به معنای رهایی از رشد است.» خودتان را به چالش بکشید. چیزهای جدید را امتحان کنید. اقدام کنید.

ششم، آیا می‌توانید تلاش‌های خود را بشناسید؟ تمرکز بیش از حد بر نتایج می‌تواند دلسردکننده باشد. نتایج در نهایت مهم هستند. با این حال، شناخت مسیر در طول راه ضروری است. شناخت گام‌های جسورانه‌ی ما برای رسیدن به اهدافمان می‌تواند ما را در طولانی مدت حفظ کند. وقتی اوضاع سخت می‌شود، لطفاً روی فرآیند تمرکز کنید.

هفتم، سعی کنید خودتان را به طور وسواس‌گونه با دیگران مقایسه نکنید. وقتی بیش از

حد مشغول این هستیم که در مقایسه با دیگران در چه جایگاهی قرار داریم، ناگزیر حسادت و رشک ایجاد می‌شود. هنگام مشاهده‌ی موفقیت کسی، سازنده‌تر است که بپرسیم: چه چیزی می‌توانم از پیروزی آنها بیاموزم تا در سفرم به من کمک کند؟ دستاوردهای دیگران را تحسین کنید، اما به آنها حسادت نکنید.

و در نهایت، اجازه ندهید نفس شما مانع شود. نفس شما مکانیسم دفاعی شماست— با ترس از شکست—می‌تواند شما را از امتحان کردن چیزهای جدید باز دارد. داشتن ذهنیت رشد شما را به فضاهایی سوق می‌دهد که در آن احساس ناراحتی، ناکامی و عدم اطمینان بیشتری می‌کنید. این قلمروها برای نفس جذاب نیستند. با این وجود، اجازه دادن به نفس برای کنترل شما، راهی به سوی متوسط بودن است. اگر زندگی کامل و موافقی می‌خواهید—و باید بخواهید—باید نفس خود را تعدیل کنید و با باورهای محدودکننده‌ی خود روبرو شوید.

در ادامه، به چارچوب رشد رهبری می‌پردازیم. این چارچوب شما را در مسیر تمرین ادامه‌ی رشد راهنمایی خواهد کرد.

۱۰ نکته‌ی برتر

۱. رشد شخصی اختیاری نیست؛ بلکه برای شکوفایی به عنوان یک رهبر در دنیای امروز با سرعت سرسام‌آور ضروری است.
۲. رهبرانی که به رشد خود متعهد هستند، علاوه بر تقویت ما، دیگران را نیز به انجام همین کار الهام می‌بخشند.
۳. خودآگاهی پیش شرط هوش هیجانی بالا است.
۴. بررسی وضعیت عاطفی فرد هنگام مقابله با فشارهای روزمره یک مزیت است.
۵. به گفته‌ی گلمن، هوش هیجانی برخلاف IQ، با تمرین قابل توسعه است.
۶. رهبران با هوش هیجانی توسعه یافته، در ایجاد محیط‌های کاری مثبت، حل



- تعارضات و انگیزش افراد برای دستیابی به پتانسیل کامل خود مهارت دارند.
۷. تمرین ادامه‌ی رشد با یک ذهنیت رشد آغاز می‌شود.
۸. کسی که ذهنیت ثابت دارد، کمتر تمایل به تعهد به مسیر رشد شخصی دارد.
۹. فردی با ذهنیت رشد معتقد است که با آموزش و توسعه‌ی مناسب، می‌تواند مهارت‌ها و توانایی‌های جدید را رشد دهد و توسعه بخشد.
۱۰. فردی با ذهنیت رشد، فرصت بیشتری برای تحقق بخشیدن به تمام پتانسیل خود دارد.



فصل دهم

چارچوب رشد رهبری

رهبری یک حرفه‌ی بین فردی است.

پولمن (۲۰۱۱)، مدیر عامل سابق یونیلیور، در مصاحبه‌ای با گاردین، در مورد رهبر بودن می‌گوید:

به عنوان یک رهبر، باید توسعه‌ی خود را در نظر بگیرید تا بتوانید برخی از این تصمیمات حیاتی را برای آینده بگیرید. اول، باید در مورد اینکه چه کسی هستید، احساس راحتی کنید. یک رهبر خوب، در وهله‌ی اول یک انسان خوب است. اغلب اوقات، محیط ما را طوری برنامه‌ریزی می‌کند که متفاوت رفتار کنیم. با این حال، رهبران واقعی اصیل هستند و از اینکه چه کسی هستند، احساس خوبی دارند. من مشکلی با گریه کردن ندارم وقتی نیاز به گریه کردن دارم. نشان دادن اینکه اهمیت می‌دهید هیچ اشکالی ندارد، زیرا در هر سازمانی همین‌طور است؛ اگر نشان دهید که اهمیت می‌دهید، دیگران ۱۰۰ درصد به شما اهمیت خواهند داد.

ادامه‌ی رشد چیزی است که رهبران استثنایی را از رهبران معمولی جدا می‌کند. از زمان همه‌گیری، جهان با آشفتگی‌های اجتماعی، روانی و مالی، ناآرامی‌های مدنی و سیاسی و

عدم اطمینان اقتصادی روبرو بوده است. ما با دوراهی‌ها و فرصت‌های شخصی و حرفه‌ای آزمایش می‌شویم که در تاریخ بشر هرگز با آنها روبرو نشده‌ایم. این دنیای VUCA ما را به چالش می‌کشد تا هرگز از رشد دست نکشیم.

بنابراین، یک رهبر سفر توسعه‌ی شخصی را از کجا آغاز می‌کند؟ رهبران علاوه بر رهبری خود، دیگران را نیز رهبری می‌کنند. رهبری یک حرفه‌ی بین فردی است. موفقیت یک رهبر با توانایی او در کار کردن با و از طریق دیگران برای انجام کار تعیین می‌شود. چارچوب رشد رهبری، چهار عنصر اثربخشی بین فردی را شناسایی می‌کند. این چارچوب طراحی شده است تا نقطه‌ی شروعی برای تمرین ادامه‌ی رشد در اختیار شما قرار دهد.

این چارچوب در شکل ۱۰/۱ نشان داده شده است.



شکل ۱۰/۱: چارچوب رشد رهبری

چرا این چهار عنصر؟ این عناصر برای هر رهبری ضروری هستند. ایجاد نفوذ به شما اهرم

فشاری در تعامل با کسانی که باید با آنها تعامل داشته باشید، می‌دهد. رهبری افراد از طریق تغییرات، هنجار جدید است. همدلی، ارزش رایج تعاملات بین فردی است. علاوه بر این، الهام بخشیدن و ارتقاء روحیه‌ی افراد، مانند کیمیا در دنیایی غیرقابل پیش‌بینی است. این چهار عنصر، چارچوب رشد رهبری را تشکیل می‌دهند.

در این فصل، اهمیت هر عنصر را شرح خواهیم داد، با شروع از ایجاد نفوذ.

ایجاد نفوذ

در کتابم با عنوان «جعبه ابزار نفوذ جدید: توانایی‌های برقراری ارتباط با نفوذ»، نفوذ را اینگونه تعریف می‌کنم: «قدرت وادار کردن دیگران به موافقت با نظرات شما یا انجام دادن آنچه می‌خواهید، داوطلبانه و اخلاقی.» نفوذ مثبت، متقاعد کردن دیگران به فکر کردن و عمل کردن به روش‌هایی است که به نفع خودشان، کسب‌وکار و مشتری باشد. نفوذ در این زمینه، به معنای دستکاری یا فریبکاری نیست.

من کتاب «جعبه ابزار نفوذ جدید» را نوشتم زیرا بیشتر مدیرانی که مربیگری می‌کنم، در اعمال نفوذ مشکل دارند. روزهای فرمان و کنترل—جایی که شما به زیردستان دستور می‌دهید آنچه می‌خواهید انجام دهند—به پایان رسیده است، یا باید به پایان برسد! پایه‌های قدرت سنتی در حال فروپاشی هستند. برای مثال، معلمان دیگر اقتدار سنتی را که زمانی در کلاس درس داشتند، ندارند. از طرف دیگر، افسران پلیس دیگر نمی‌توانند برای اطاعت، صرفاً به یونیفرم خود تکیه کنند. علاوه بر این، مدیران همیشه نمی‌توانند برای انجام کارها به سلسله مراتب بازگردند. ارزش جدید متقاعدسازی، بیشتر جایگزین فرمان دادن شده است.

امروزه، نفوذ قدرتمندتر از تکیه بر جایگاه فرد است. بهتر است هنگامیکه می‌خواهید تیم، همکاران یا رئیس‌تان رویکرد یا ایده‌ی شما را بپذیرند، متقاعدکننده باشید. همانطور که کن بلانچارد، متخصص مدیریت، به ما یادآوری می‌کند: «کلید رهبری موفق امروزی،

نفوذ است، نه اقتدار» (کوهن و برادفورد، ۲۰۱۱). عناوین اهمیت چندانی ندارند، مگر شاید برای کسی که مالک آنهاست.

در زیر، چارچوب توانایی‌های نفوذ من آمده است. این چارچوب، چهار استراتژی برای نفوذ را نشان می‌دهد (بیکر، ۲۰۱۵) (شکل ۱۰/۲).

Pull Style	Push Style	
Investigation 	Calculation 	Logical Approach
Motivation 	Collaboration 	Emotional Approach

شکل ۱۰/۲: چارچوب توانایی‌های نفوذ

چهار استراتژی نفوذ عبارتند از: تحقیق، محاسبه، انگیزش و همکاری. ما معمولاً هنگام تلاش برای متقاعد کردن دیگران یا زمانی که متقاعد می‌شویم، یکی از این استراتژی‌ها را ترجیح می‌دهیم. وسوسه این است که وقتی چهار استراتژی دارید، بیش از حد از یک استراتژی استفاده کنید.

به عنوان مثال، ژنویو که رهبری تیمی در بخش مالی را بر عهده دارد، هنگام طرح استدلال خود، استفاده از حقایق، ارقام، فرایندها و منطق (تحقیق) را ترجیح می‌دهد. او متوجه شده است که تحقیق با تیمی از حسابداران که استدلال‌های منطقی را ترجیح می‌دهند، به خوبی

کار می‌کند. با این حال، ژنویو برای متقاعد کردن رئیس خود، گری، که ارزش‌محور (همکاری) است، به کمک نیاز دارد. برای متقاعد کردن گری، ژنویو باید به ایجاد رابطه و همکاری تغییر جهت دهد.

برای افزایش دامنه و گستره نفوذ خود، در نحوه‌ی طرح افکار، استدلال‌ها و نظرات خود انعطاف‌پذیر و سازگار باشید. این بدان معناست که بسته به موقعیت و فرد یا افرادی که سعی در نفوذ بر آنها دارید، از هر چهار استراتژی استفاده کنید.

در هر سناریوی نفوذ، سه متغیر درگیر هستند:

۱. استراتژی نفوذ ترجیحی شما.

۲. استراتژی نفوذ ترجیحی گیرنده.

۳. موقعیت یا شرایطی که با آن روبرو هستید.

اگر استراتژی شما (۱) با (۲) و (۳) همسو نباشد، احتمالاً به خواسته‌ی خود نخواهید رسید. به عنوان مثال، تام یک حسابدار است که در مورد نیاز به کاهش هزینه‌ها در تجارت، از جیمز، یک فروشنده، درخواست می‌کند. تام از یک صفحه گسترده برای اثبات حرف خود استفاده می‌کند (تحقیق). او اعداد را دوست دارد. جیمز یک متفکر کلان‌نگر (انگیزش) است. جیمز آنچه تام می‌فروشد را نمی‌خرد؛ او هزینه‌ای را از صفحه گسترده شناسایی می‌کند که در بودجه نیست. ترجیح تام نتیجه‌محور است، نه فرآیند‌محور.

شناخت سبک و رویکرد نفوذ ترجیحی خود، اولین قدم برای سازگارتر بودن است. در پیوست د، می‌توانید نسخه‌ی کوتاه‌شده‌ی چارچوب توانایی‌های نفوذ را تکمیل کنید.* این پروفایل بینشی در مورد استراتژی نفوذ ترجیحی شما به شما می‌دهد. سپس می‌توانید آگاهانه تاکتیک‌های نفوذ خود را گسترش دهید تا مؤثرتر باشید.

مدیریت تغییر

بهبود رهبری تغییر به معنای رهبری شایسته‌ی تیم‌تان در طول تغییر است. مدیریت تغییر چالش برانگیز است و ۷۰ درصد برنامه‌های تغییر با شکست مواجه می‌شوند (اوینستین، اسمیت و سولوگار ۲۰۱۵). بیشتر تغییرات به دلیل اجرای ضعیف با شکست مواجه می‌شوند. تغییر در محل کار می‌تواند هر چیزی باشد، از نصب یک تابلوی اعلانات در آشپزخانه تا ادغام دو شرکت. تغییر همه‌جا حاضر است.

مدیریت تغییر برای دستیابی به نتایج تجاری بهتر ضروری است. حتی اگر به طور شایسته انجام شود، تغییر مخرب است. با این حال، وقتی به طور ضعیف اجرا شود، روحیه و بهره‌وری به شدت کاهش می‌یابد. بنابراین، مدیریت تغییر در این چارچوب قرار دارد زیرا تغییر همه‌توان است و وقتی به طور ضعیف مدیریت شود، می‌تواند فاجعه‌بار باشد. هدایت تغییر یک بخش اجتناب‌ناپذیر از رهبری است.

به طور معمول، توجه کمی به حمایت از کارکنان در طول تغییر وجود دارد یا اصلاً وجود ندارد. تمرکز اغلب بر فرآیند تغییر است؛ تعهد به منطق سیستمی. علاوه بر این، فرض اشتباه این است که افراد در نهایت همراه خواهند شد. بنابراین، تعجب‌آور نیست که بیشتر ابتکارات تغییر با شکست مواجه می‌شوند.

مدل تغییر اسکات و جافی (۱۹۸۸) یکی از ارزشمندترین مدل‌ها برای درک حالات عاطفی است که افراد به طور قابل پیش‌بینی در طول تغییر تجربه می‌کنند. مدل تغییر بر افرادی که در حال گذراندن تغییر هستند تمرکز دارد، نه بر فرآیند تغییر. آنچه در مورد مدل تغییر غیرمعمول است، تأکید آن بر تجربه‌ی روانی-اجتماعی معمولی است که یک فرد در هر تغییری تجربه کرده یا خواهد کرد.

مدل تغییر مبتنی بر کار روانشناس مشهور، الیزابت کوبلر-راس است. کوبلر-راس (۱۹۶۹) پیشگام شناسایی مراحل سوگ، از مرگ تا احتضار بود. مدل اسکات و جافی مراحل

سوک کوبلر-راس را با محیط کار تطبیق داد.

من کار اسکات و جافی را برای ایجاد مدل ترن هوایی محل کار تطبیق دادم. من نام را تغییر داده و چهار حالت عاطفی را دوباره برجسته‌گذاری کرده‌ام. هر حالت پیش‌بینی می‌کند که افراد در طول یک سواری ترن هوایی در محل کار چگونه واکنش نشان خواهند داد. رهبر با پیش‌بینی اینکه اعضای تیم در مراحل مختلف یک پروژه‌ی تغییر چگونه پاسخ خواهند داد، می‌تواند انتقال روان‌تری را از ابتدا تا انتها تسهیل کند. مدل ترن هوایی محل کار به رهبر در تغییر سبک خود برای تطبیق با حالت عاطفی غالب تغییر کمک می‌کند.

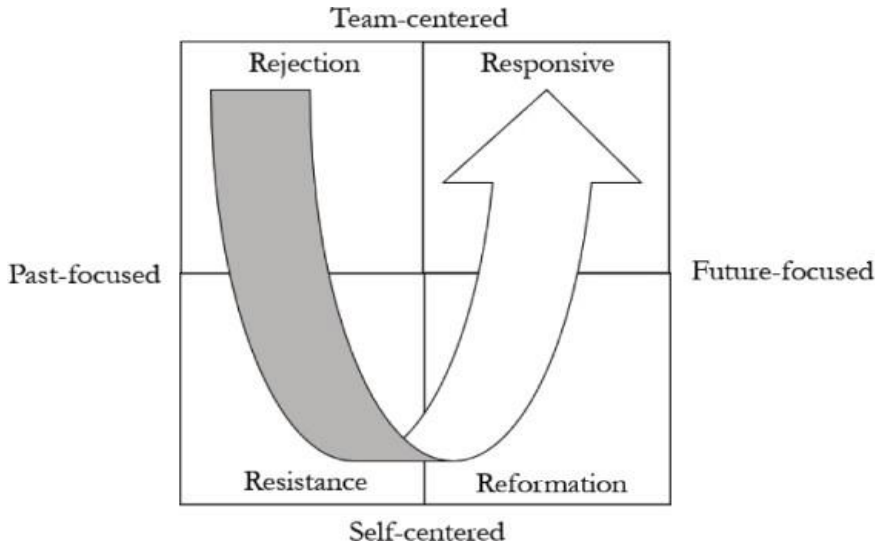
وقت عمل فرا رسیده است

زندگی یک سواری ترن هوایی است

جاذبه‌ی ترن‌های هوایی، حس ترس درونی است، درست مانند تماشای یک فیلم ترسناک. علائم فیزیکی اضطراب، مانند تپش قلب، تنفس سریع‌تر و افزایش انرژی ناشی از ترشح گلوکز، همگی به عنوان پاسخ جنگ یا گریز شناخته می‌شوند. ما می‌دانیم که سوار شدن به ترن هوایی احتمالاً این پاسخ را تحریک می‌کند.

محققان در دهه‌ی ۱۹۸۰ در گلاسکو، ضربان قلب سوارکاران ترن هوایی دو حلقه‌ای کوکاکولا را اندازه‌گیری کردند. ضربان قلب در دقیقه بیش از دو برابر شد، از میانگین ۷۰ قبل از سواری به ۱۵۳ کمی پس از شروع سواری. برخی از سوارکاران مسن‌تر به طور ناراحت‌کننده‌ای به آنچه از نظر پزشکی برای سن آنها ناامن تلقی می‌شد، نزدیک شدند (استفنز ۲۰۱۸).

شکل ۱۰۳: تصویری از مدل ترن هوایی محل کار



شکل ۱۰/۳: مدل ترن هوایی محل کار

چهار مرحله‌ی غالب تغییر عبارتند از: رد، مقاومت، اصلاح و پاسخگویی. قبل از اجرای هر فرآیند تغییر، می‌توانید برای این مراحل اجتناب‌ناپذیر برنامه‌ریزی کنید. پس از شروع تغییر، رفتار افراد را مشاهده کنید. متناسب با هر مرحله ارتباط برقرار کنید. طبیعی است که افراد در ابتدا تغییر را رد کنند (رد). در آغاز یک ابتکار تغییر، اطلاعات کافی ارائه دهید. علاوه بر پاسخ دادن به اینکه چرا تغییر ایجاد می‌شود، نحوه‌ی تأثیر تغییر بر تیم خود را نیز بیان کنید. اغلب اوقات، مدیران بر مزایای کسب‌وکار تمرکز می‌کنند. در عوض، مزایای

اعضای تیم را در صورت وجود، بیان کنید! این تغییر چگونه بر کار آنها تأثیر خواهد گذاشت؟ تیم شما می‌خواهد این را هنگام شروع یک برنامه‌ی تغییر بداند. با این اطلاعات هدفمند، افراد سریع‌تر از رد یا انکار تغییر به مقاومت در برابر آن تغییر می‌کنند. اگر افراد بدانند که تغییر واقعی است، طبیعتاً احساس تهدید خواهند کرد (مقاومت). در طول مقاومت، باید به نگرانی‌های آنها گوش دهید. اگر افراد بدانند که شما به نگرانی‌هایشان گوش می‌دهید و آنها را در نظر می‌گیرید،

شروع به بررسی تغییر خواهند کرد (اصلاح). اگرچه آنها نسبت به تغییر بازتر هستند، اما توانایی آنها در تسلط بر تغییر محدود است زیرا در حال امتحان کردن چیز جدیدی هستند. پاسخ شما: اعضای تیم خود را با تشویق، آموزش، مربیگری و ظرفیت‌سازی حمایت کنید. در نهایت، با آشنایی و افزایش توانایی، اعضای تیم‌پذیرای تغییر خواهند بود (پاسخگویی). احساس آسودگی و تعهد حاکم می‌شود. انرژی و بهره‌وری بالا است. این مرحله، مرحله‌ی بررسی پیشرفت و جشن گرفتن موفقیت است. کتاب من، «تسلط بر تغییر: راهنمای عملی برای گفتگوهای رهبری بهتر»، اطلاعات بیشتری در مورد این مدل و کاربرد آن ارائه می‌دهد.

توسعه‌ی همدلی

همدلی یکی از ویژگی‌های تمام رهبران موفق است. بیشتر مردم قادر به همدلی هستند، به جز افراد جامعه‌ستیز! همدلی، شفقت و درکی است که فرد به دیگری می‌دهد. از طرف دیگر، همدردی احساس ترحم برای شخص دیگری و احساس آسودگی از نداشتن همان مشکل یا وضعیت است!

ارتباط با دیگران مزایای متعددی دارد. همدلی، پایه‌ی ایجاد یک رابطه‌ی کاری معنادار یا هر رابطه‌ای است. توسعه‌ی همدلی همچنین می‌تواند دیگران را الهام بخشد، مشارکت را افزایش دهد و به ارائه‌ی بازخورد سازنده‌ای که شنیده می‌شود، کمک کند. نشان دادن مداوم همدلی فراتر از نشان دادن شفقت به کسی است.

تاریخ‌دان ریاست جمهوری، گودوین (۲۰۱۸)، در کتاب خود با عنوان «رهبری: در دوران پراشوب»، همدلی را به عنوان یکی از شش کیفیت برتر رؤسای جمهور برجسته‌ی آمریکا معرفی می‌کند. رهبران بزرگ همدل هستند.

سه کیفیت همدلی وجود دارد:

گوش دادن فعال

بی قضاوت بودن

بی طرف و عینی بودن

در حالی که این کیفیت‌ها که با هم در یک فرد کار می‌کنند استثنا هستند، برای تعمیق ارتباط انسانی ضروری هستند.

من به طور خلاصه ارزش هر کیفیت را توضیح خواهم داد.

یک شنونده خوب، توجه می‌کند. وقتی کسی صحبت می‌کند، یک شنونده خوب تمام و کمال توجه خود را به او معطوف می‌کند. یک شنونده فعال تماس چشمی برقرار می‌کند و عوامل مزاحم (مانند ایمیل یا تماس تلفنی) را حذف می‌کند تا به آن شخص اجازه دهد بدون مزاحمت و قطع شدن صحبت کند.

شنوندگان همدل قضاوت خود را به تعلیق در می‌آورند. همدلی به معنای موافقت یا مخالفت نیست—بلکه به معنای درک کردن است. آنها بی قضاوت هستند، به این معنی که من دیدگاه آنها را کاملاً درک می‌کنم بدون اینکه آن را درست یا غلط، خوب یا بد قضاوت کنم.

بی قضاوت بودن به معنای گوش دادن بی قید و شرط است. بی طرف و عینی بودن به معنای عقب نشینی از احساسات خود و آنها و مشاهده‌ی آنچه به طور منطقی گفته می‌شود است. این امر بیشتر شخص دیگر را تشویق می‌کند تا اصیل و گشوده باشد. آنها می‌توانند مطمئن باشند که شما در حال ارزیابی نیستید؛ آنها احساس آزادی می‌کنند تا آنچه در ذهن دارند را بیان کنند.

هالپرن (۲۰۲۳)، استاد اخلاق زیستی در دانشگاه کالیفرنیا برکلی، چندین پیشنهاد سازنده برای توسعه‌ی همدلی ارائه می‌دهد. همدلی یک گفتگوی صمیمانه و دلسوزانه نیست.

برای همدلی نیازی نیست که از نظر عاطفی درگیر شوید. می‌توانید با پرسیدن سؤالات باز (که با چرا، چه، کجا، چه وقت، کدام و چگونه شروع می‌شوند) احساسات و موقعیت آنها را بهتر درک کنید. هالپرن این را کنجکاوی همدلانه می‌نامد.

همدل بودن به معنای پذیرفتن بار نیست. نشان دادن همدلی نیازی به زمان بر بودن یا انرژی گیر بودن ندارد. همدلی تنها زمانی طاقت فرسا است که فرد احساسات دیگران را به عنوان احساسات خود بپذیرد. می‌توانید با حداقل تلاش و بدون خستگی، همدل باشید. همانطور که هالپرن (۲۰۲۳) توضیح می‌دهد: «به جای اینکه همدلی را راهی برای احساس کردن چیزها برای دیگران بدانید، فقط بر کنجکاو بودن در مورد زندگی آنها و تمایل به گوش دادن و کسب اطلاعات بیشتر در مورد آنها تمرکز کنید.»

ساده‌ترین راه برای نشان دادن همدلی، پرسیدن سؤالات باز است. همدلی، درک دیدگاه فردی است که با او در تعامل هستید. اگر کسی فرصت درک دیدگاه دیگری را پیدا نکرده باشد، چگونه می‌تواند از آن قدردانی کند؟ بدون قدرت ذهن خوانی، تنها راه درک کردن، پرسیدن سؤال از آنهاست. من دوست دارم این را کنجکاوی محترمانه بنامم.

برای درک کردن گوش دهید. همانطور که در فصل ۳ بحث شد، همه‌ی ما سوگیری‌های شناختی خود را به گفتگوها می‌آوریم. تجربیات و باورهای ما سوگیری‌های ما را شکل می‌دهند. با این وجود، سعی کنید سخنان شخص دیگری را از دیدگاه او بشنوید، نه از دیدگاه خودتان. قانون طلایی این است که با دیگران همانطور رفتار کنید که می‌خواهید با شما رفتار شود. بهتر از آن، قانون پلاتینی را اعمال کنید: با مردم همانطور رفتار کنید که آنها می‌خواهند با آنها رفتار شود.

الهام بخشیدن به دیگران

نقش اصلی یک رهبر، به دست آوردن بهترین عملکرد مطلق از افرادی است که رهبری می‌کند. در مورد انرژی و مشارکت در محل کار، اگر اعضای تیم خود را در مقیاس ۱۰ تا ۱۰۰ (۱۰)

بالا و پایین است) ارزیابی کنید، آنها چه امتیازی خواهند داد؟ رتبه‌بندی‌های شما بسته به احساس فرد، آنچه در زندگی‌اش می‌گذرد و چالش‌هایی که در محل کار با آن روبرو است، متفاوت خواهد بود. غیرواقعی است که انتظار داشته باشیم همه‌ی اعضای تیم همیشه یا حتی گاهی اوقات امتیاز ۱۰ از ۱۰ را کسب کنند.

یک هدف ارزشمند، بهبود سطح مشارکت همه‌ی اعضای تیم به میزان ۱۰ درصد است. به عنوان مثال، اگر جونا امتیاز ۶ از ۱۰ را کسب کند، با کمی الهام گرفتن، رسیدن او به امتیاز ۷ واقع‌بینانه است. در یک تیم، ۱۰ درصد بهبود فردی تفاوت قابل توجهی ایجاد خواهد کرد.

نتایج متعدد نظرسنجی‌های گالوپ (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که سطح مشارکت در سراسر جهان پایین است. برخی نظرسنجی‌ها نشان می‌دهد که عدم مشارکت می‌تواند تا ۷۰ درصد نیز باشد. نگران‌کننده‌تر این است که عدم مشارکت فعال می‌تواند تا ۲۰ درصد باشد. بنابراین، فضای قابل توجهی برای افزایش مشارکت در کار در تمام صنایع وجود دارد.

از زمان همه‌گیری، بسیاری از مردم در حال بازنگری در انتخاب‌های شغلی خود هستند. در ظاهر، این یک تفکر سالم است. با این حال، بررسی شغل اغلب مبتنی بر نارضایتی شغلی پایین است. شواهدی از یافته‌های پژوهشی دوغرو (۲۰۲۳) وجود دارد که نشان می‌دهد سطح گردش کارکنان در تمام صنایع، از ۱۴ تا ۴۹ درصد در ایالات متحده، در حال افزایش است. نرخ فرسایش بالاتر به کمبود استعداد در بسیاری از شرکت‌ها کمک می‌کند. آنتونی کلوتز (۲۰۲۳) از دانشگاه تگزاس M&A آن را استعفای بزرگ نامید. همچنین شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد بهره‌وری از سال ۱۹۴۷ به شدت کاهش یافته است (تلفورد ۲۰۲۲). اصطلاح استعفای خاموش—که در سال ۲۰۲۲ در TikTok[†] رایج شد—این پدیده را توصیف می‌کند.

این چشم‌انداز تاریک، الهام بخشیدن به دیگران را به عنوان یک عنصر در چارچوب رشد رهبری توجیه می‌کند. همانطور که لیندا هولبچ در مقاله‌اش با عنوان «رهبران خوب چگونه

دیگران را الهام و انگیزه می‌دهند» به ما یادآوری می‌کند، «کارمندان برای بهترین عملکرد در دنیای همیشه در حال تغییر، به بهترین عملکرد رهبران خود نیاز دارند.» جدا از اینکه این یک فرصت رشد برای رهبران است، داشتن توانایی الهام بخشیدن و ایجاد انگیزه در محیط کار امروزی ضروری است.

افزایش مشارکت چیزی فراتر از تدوین یک استراتژی است. در حالی که در نهایت این فرد است که باید مشارکت کند، یک رهبر خوب می‌پذیرد که او نیز در تعاملات روزانه‌اش نقشی دارد.

در اینجا سه ملاحظه‌ی عملی برای الهام بخشیدن به دیگران آورده شده است. اول، یک رهبر باید جهت‌گیری ارائه دهد، به ویژه در تغییرات نامشخص و سریع. در فصل‌های ۱۱ و ۱۲، ما «نشان دادن هدف»، اولین تمرین بازی بیرونی را پوشش می‌دهیم. اعضای تیم می‌خواهند بدانند کسب‌وکار به کجا می‌رود و نقش آنها در آینده‌ی آن چیست. بدون برقراری ارتباط در مورد هدف، هدایت یک استراتژی رشد برای یک کسب‌وکار امروزی دشوار و غیرقابل پیش‌بینی است. عدم اطمینانی که ما در دنیای VUCA با آن روبرو هستیم، نیاز به وضوح از سوی رهبر را تشدید می‌کند.

گرینت (۲۰۰۵) در مقاله‌اش با عنوان «مشکلات، مشکلات: ساخت اجتماعی رهبری» استدلال می‌کند که با افزایش ابهام، راه حل لزوماً رهبری از بالا به پایین نیست. یک رهبر نمی‌تواند مشکلات پیچیده یا شروانه را حل کند. بهتر است رهبر با مشارکت دادن تیم خود برای همکاری در حل مشکلات کاری، چوب رهبری را به اشتراک بگذارد.

دوم، به طور واقعی به رفاه اعضای تیم علاقه‌مند باشید. از زمان همه‌گیری، شاهد افزایش چشمگیر کارگران دورکار بوده‌ایم. ترتیبات کاری ترکیبی آخرین مد HR نیست. کار از خانه اکنون هنجار جدید برای بسیاری است. این یکی از مهم‌ترین تغییرات محل کار از زمان انقلاب صنعتی است. با این حال، انزوای فیزیکی می‌تواند منجر به عدم مشارکت و ناامنی

شود. بنابراین، سلامت روان، ایمنی روانی و رفاه در محل کار باید در اولویت ذهن رهبران امروزی باشد.

گزارش روندهای تجربه‌ی کارکنان Qualtrics (۲۰۲۴) نشان داد که داشتن حس تعلق به سازمان، مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر مشارکت کارکنان در طول همه‌گیری بوده است. ایجاد ارتباط—هم حضوری و هم مجازی—برای مشارکت اساسی است. اولویت باید ایجاد یک فضای جذاب با چندین کانال ارتباطی پرکاربرد و معنادار باشد.

سوم، یک رهبر مؤثر با موفقیت وظایف و مسئولیت‌های بین فردی را متعادل می‌کند. دستیابی به این تعادل، اساس پرورش یک محیط کار از نظر روانی ایمن‌تر است. محیط کاری که از شاغلان در انجام وظایفشان حمایت می‌کند، برای همه ایمن‌تر است. این بدان معناست که تعیین نتایج واضح و منطقی، ایجاد استانداردهای مشخص و همکاری در حل مشکلات.

حمایت از رفع موانع سازمانی نیز می‌تواند از رنجش بکاهد. این موانع اغلب ناشی از بوروکراسی بیش از حد و سردرگمی در مورد نقش‌ها و مسئولیت‌های اعضای تیم است. حذف موانع می‌تواند خط دید بین وظیفه‌ی فرد و هدف شرکت را روشن کند.

رهبران خوب اغلب مربیان خوبی هستند. بهترین مربیان فضایی را برای رشد و توسعه‌ی افراد ایجاد می‌کنند. مربیان با استفاده از نقاط قوت افراد، به آنها انرژی می‌بخشند. رهبر-مربی—هر جا که عملی باشد—نقاط قوت فرد را با کار مورد نیاز مطابقت می‌دهد.

به طور خلاصه، چارچوب رشد رهبری عناصر بین فردی ایجاد نفوذ، مدیریت تغییر، توسعه‌ی همدلی و الهام بخشیدن به دیگران را پوشش می‌دهد. این چارچوب مسیری برای رشد شما فراهم می‌کند. با یک ذهنیت رشد و کمی تمرین اختصاصی، می‌توانید بر همه‌ی آنها مسلط شوید.

لطفاً برای تکمیل پروفایل توانایی نفوذ خود به پیوست مراجعه کنید.

۱۰ نکته‌ی برتر

۱. چارچوب رشد رهبری، چهار عنصر اثربخشی بین فردی را شناسایی می‌کند.
۲. نفوذ مثبت، متقاعد کردن دیگران به فکر کردن و عمل کردن به روش‌هایی است که به نفع خودشان، کسب‌وکار و مشتری باشد.
۳. تحقیق، محاسبه، انگیزش و همکاری، چهار استراتژی نفوذ هستند.
۴. بهبود رهبری تغییر به معنای رهبری شایسته‌ی تیم‌تان در طول تغییر است.
۵. برای بهبود توانایی رهبری تغییر خود، بر این چهار حالت عاطفی تمرکز کنید: رد، مقاومت، اصلاح و پاسخگویی.
۶. همدلی، شفقت و درکی است که فرد به دیگری می‌دهد.
۷. همدلی سه کیفیت دارد: گوش دادن فعال، بی‌قضاوت بودن، بی‌طرفی و عینیت.
۸. نقش اصلی یک رهبر، به دست آوردن بهترین عملکرد مطلق از افرادی است که رهبری می‌کند.
۹. هدف، بهبود سطح مشارکت همه‌ی اعضای تیم به میزان ۱۰ درصد است.
۱۰. چارچوب رشد رهبری برای فراهم کردن مسیری برای رشد شما طراحی شده است.



بخش سوم

بازی بیرونی



فصل یازدهم

تمرین شماره ۵: نشان دادن هدف

کارمندان در یک نظام فرمان و کنترل، مغز خود را در دروازه‌ی شرکت جا می‌گذارند و انتظار دارند رهبر به آنها لقمه لقمه غذا بدهد.

میشل در جستجوی مطالب مربوط به رهبر بهتر بودن، با انبوهی از مقالات، کتاب‌ها، پادکست‌ها و آموزش‌ها روبرو شد. یک موضوع به طور مکرر توجه او را به خود جلب می‌کرد—رهبری مبتنی بر هدف. میشل قبلاً هرگز زیاد به رهبری مبتنی بر هدف فکر نکرده بود، اما شروع به خواندن و فکر کردن در مورد چگونگی کاربرد آن در مورد خودش کرد. او جذب این ایده شده بود که در مورد چرایی شفاف باشد و به دیگران اجازه دهد چگونگی را بفهمند.

در بخش سوم، به سه تمرین باقی‌مانده‌ی خودرهبری می‌پردازیم که من آنها را به عنوان بازی بیرونی طبقه‌بندی می‌کنم. اگرچه این سه تمرین از درون نشأت می‌گیرند، اما با طرز فکر مناسب، اجرای آنها مستقیماً بر لحن محیط کار تأثیر می‌گذارد. ما در بخش سوم به نشان دادن هدف، خودتنظیمی و کنجکاوی بودن می‌پردازیم. نشان دادن هدف اولین مورد در این فهرست است.

تفاوت بین تمرین شماره ۱: کشف قطب نمای واقعی و تمرین شماره ۵: نشان دادن هدف چیست؟ کشف قطب نمای واقعی، همانطور که در فصل‌های ۵ و ۶ پوشش داده شد، هدف رهبری شما را تعریف می‌کند. قطب نمای واقعی به این سؤال می‌پردازد: چرا باید کسی را رهبری کنید؟ نشان دادن هدف بر برقراری ارتباط با جهت‌گیری استراتژیک تمرکز دارد. تفاوت دیگر این است که کشف قطب نمای واقعی یک فلسفه‌ی رهبری شخصی است که به طور درونی ایجاد می‌شود، و نشان دادن هدف یک تمرکز خارجی بر اهداف تجاری است. کشف قطب نمای واقعی و نشان دادن هدف، تمرکزهای متفاوتی دارند.

در این فصل، تمرین نشان دادن هدف و مزایای آن را تعریف می‌کنم. فصل بعد پیشنهاد عملی برای نشان دادن هدف به شما ارائه می‌دهد.

برای نشان دادن هدف، رهبر اهداف و آرزوهای خود را با وضوح و اطمینان بیان می‌کند. این تمرین دو عادت اول کاوی (۲۰۲۰) در کتابش، «هفت عادت افراد بسیار مؤثر»، فعال باشید و با در نظر گرفتن پایان شروع کنید را در بر می‌گیرد. رهبر هدف را نشان می‌دهد، چه چیزی و چرا را توضیح می‌دهد و به تیمش اجازه می‌دهد چگونگی را بفهمد. چه مسیری را باید طی کنیم؟ و چرا این موضوع مهم است؟ این دو سؤالی هستند که از تمرین نشان دادن هدف پشتیبانی می‌کنند.

به عبارت دیگر، رهبری مبتنی بر هدف شامل بیان یک چشم‌انداز استراتژیک و توضیح ارتباط آن است. بیان یک جهت‌گیری واضح به اعضای تیم امکان می‌دهد تا تفکر و رفتار خود را با چشم‌انداز رهبر هماهنگ کنند.

برای نشان دادن هدف، یک رهبر به طور مداوم چشم‌انداز خود را با تیم در میان می‌گذارد. هدف به طور قانع‌کننده‌ای بیان می‌شود و اطمینان حاصل می‌شود که تیم جهت‌گیری رهبر را درک کرده و می‌پذیرد. رهبرانی که هدف را نشان می‌دهند، الهام‌بخش و

انگیزه بخش هستند و تلاش تیم را با یک هدف مشترک همسو می‌کنند.

با بیان هدف خود در کلمات و اعمال، شما اصیل هستید. ثبات در کلمات و رفتار، یکپارچگی و تعهد شما به جهت‌گیری استراتژیک را نشان می‌دهد. صادق بودن با هدف خود، اعتماد به نفس را القا می‌کند و اعتماد ایجاد می‌کند. این تعهد، وحدت و مسئولیت مشترک را تشویق می‌کند. وقتی اشتیاق و فداکاری خود را به یک جهت نشان می‌دهید، مردم همراه می‌شوند.

علاوه بر این، با نشان دادن هدف، شما تیم خود را قادر می‌سازید تا تصمیمات آگاهانه بگیرند و مالکیت نقش خود را بر عهده بگیرند. با تعهد تزلزل‌ناپذیر به یک چشم‌انداز قانع‌کننده، اعضای تیم به جای مدیریت شدن، راهنمایی می‌شوند. نشان دادن هدف، فرهنگی تیمی ایجاد می‌کند که در آن افراد مشتاق دستیابی به موفقیت جمعی هستند. نشان دادن هدف، تمرینی است که رهبر را از مدیر جدا می‌کند.

با توجه به این مزایا، تعجب‌آور نیست که رهبری مبتنی بر هدف همچنان یک مفهوم پربحث است که اغلب در کاربرد آن کوتاهی می‌شود. رهبری هدف‌محور اکنون در دنیای آشفته‌ی امروز اهمیت بیشتری دارد. در هر صورت، وقتی اعضای تیم به جهت‌گیری رهبر خود ایمان داشته باشند و برای رسیدن به آن حمایت شوند، نتایج چشمگیری می‌تواند رخ دهد. با تشویق به استفاده از نقاط قوت خود، اعضای تیم رشد می‌کنند و به نسخه‌ی بهتری از خود تبدیل می‌شوند. وقتی اعضای تیم احساس ارزشمندی و توانمندی می‌کنند، انگیزه و بهره‌وری پیدا می‌کنند.

رهبری خدمتگزار

رهبری خدمتگزار و تمرین‌های نشان دادن هدف، علیرغم منشأ گرفتن از دیدگاه‌های متمایز، هماهنگ هستند. رهبری مبتنی بر هدف و رهبری خدمتگزار مبتنی بر اصول هدف مشترک و رفاه افراد هستند. اصطلاح رهبری خدمتگزار توسط گرینلیف (۱۹۷۰) در مقاله‌اش

با عنوان «خدمتگزار به عنوان رهبر» ابداع شد. گرینلیف بیان می‌کند که:

رهبر خدمتگزار، اول خدمتگزار است... با احساس طبیعی اینکه فرد می‌خواهد اول خدمت کند، آغاز می‌شود. سپس، انتخاب آگاهانه فرد را به آرزوی رهبری می‌رساند. چنین فردی به شدت با رهبری که اول رهبر است متفاوت است، شاید به دلیل نیاز به فرو نشاندن یک نیروی قدرت غیرمعمول یا کسب دارایی‌های مادی... رهبر اول و خدمتگزار اول دو نوع افراطی هستند.

فلسفه‌ی رهبر خدمتگزار، حمایت از تیمشان است. حمایت مستلزم اولویت دادن به توسعه‌ی اعضای تیم و پرورش شرایطی است که آنها را قادر به شکوفایی می‌سازد. یک رهبر خدمتگزار با اولویت دادن به اعضای تیم، به گوش دادن فعال می‌پردازد، همدلی نشان می‌دهد، روابط مشارکتی را تقویت می‌کند و از استعدادها به طور مؤثر استفاده می‌کند. هدف کلی یک رهبر خدمتگزار، تسهیل موفقیت و رفاه کسانی است که تحت هدایت او هستند.

رهبری با هدف، ذاتاً هدف‌محور است و مستلزم برقراری ارتباط با چشم‌اندازی است که جهت‌گیری ارائه می‌دهد. رهبرانی که این رویکرد را اتخاذ می‌کنند، اهداف را تعیین می‌کنند، تصمیمات استراتژیک را تدوین می‌کنند و تلاش‌های خود و تیمشان را در جهت یک نتیجه‌ی مطلوب هماهنگ می‌کنند. این سبک رهبری مستلزم برقراری ارتباط مؤثر با چشم‌انداز و الهام بخشیدن و ایجاد انگیزه در دیگران برای همکاری در جهت یک هدف مشترک است.

در حالی که یک رهبر خدمتگزار یک محیط کاری حمایتی را پرورش می‌دهد، یک رهبر مبتنی بر هدف، جهت‌گیری واضحی را برای هدایت اقدامات اعضای تیم ارائه می‌دهد. رهبر با نشان دادن هدف، نتیجه‌ی مطلوب را بیان می‌کند. رهبر مبتنی بر هدف با استفاده از یک چشم‌انداز، نیازها و منافع افراد را با نیازها و منافع سازمان هماهنگ می‌کند. نشان

دادن هدف و رهبری خدمتگزار، رویکردهای یکدیگر را به طور متقابل تقویت می‌کنند و اثربخشی کلی را افزایش می‌دهند.

رهبری با هدف، راهنمایی استراتژیک ارائه می‌دهد، در حالی که رهبری خدمتگزار یک محیط کاری مثبت و توانمندکننده را ترویج می‌کند. یک رهبر با ادغام ماهرانه‌ی این رویکردها، می‌تواند یک فرهنگ مشارکتی را پرورش دهد که ضمن تلاش برای دستیابی به اهداف استراتژیک، تکامل می‌یابد و بالغ می‌شود.

مطالعات نشان می‌دهد که وقتی هدف رهبری و رهبری خدمتگزار با هم کار می‌کنند، نوآوری را ترویج می‌کنند و بهره‌وری را افزایش می‌دهند. سایپ و فریک (۲۰۱۵) در کتاب خود با عنوان «هفت رکن رهبری خدمتگزار: تمرین خرد رهبری از طریق خدمت»، در مورد این تحقیق بحث می‌کنند. یک مطالعه سود شرکت‌های خوب تا عالی—که رهبری خدمتگزار را با هدف روشن تمرین می‌کردند—را با شرکت‌های عمومی P & S ۵۰۰ مقایسه کرد. یافته‌ها نشان داد که سود شرکت‌های تحت رهبری خدمتگزار با هدف روشن به طور قابل توجهی بالاتر بوده و حاشیه سود ۲۴ درصد در مقایسه با سودآوری ۱۰ درصدی در P & S ۵۰۰ عمومی بوده است.

وقت عمل فرا رسیده است

رهبری خدمتگزار و رهبری مبتنی بر هدف ایده‌های جدیدی نیستند مفاهیم رهبری خدمتگزار و رهبری مبتنی بر هدف قرن‌هاست که وجود داشته‌اند. برای مثال، لوسیوس کونکتیوس سینسیناتوس*، رهبر نظامی قرن پنجم روم، دو بار قدرت عالی به او اعطا شد و او مقام خود را حتی یک روز بیشتر از آنچه لازم بود حفظ نکرد. علاوه بر این، او علیرغم قدرت و ثروتی که یک دیکتاتوری برای او فراهم می‌کرد، از مقام خود کناره‌گیری کرد. سینسیناتوس همواره شرافت و یکپارچگی زیادی از خود نشان داد. او به دلیل خدمت بی‌چشمداشتش محبوب و مورد تحسین بود. سینسیناتوس به عنوان یک

الگو برای رهبری خدمتگزار ذکر می‌شود.

به طور مشابه، جورج واشنگتن قبل از انتخاب به عنوان اولین رئیس جمهور ایالات متحده از سال ۱۷۸۹ تا ۱۷۹۷، به عنوان فرمانده کل ارتش قاره‌ای منصوب شد. او نیروهای آمریکایی و متحدین را در جریان جنگ انقلاب در محاصره‌ی

یورکتاون در سال ۱۷۸۱ به یک پیروزی قاطع بر بریتانیا رساند. رهبری واشنگتن راه را برای استقلال آمریکا هموار کرد. او پس از رهبری ایالات متحده به استقلال، از مقام خود استعفا داد. مانند سینسیناتوس، واشنگتن به دلیل شخصیت و اهداف روشن خود مورد اعتماد و تحسین بود. این دو مرد رهبران تأثیرگذاری بودند زیرا قدرت شخصیتی قابل توجه و فداکاری در خدمت به آرمان‌هایی والاتر از خودشان نشان دادند (استازسکی ۲۰۰۰).

رویکردهای رهبری مبتنی بر مسئولیت

رهبری با هدف و رهبری خدمتگزار، رویکردهای مبتنی بر مسئولیت هستند. رهبری مبتنی بر مسئولیت با رویکرد مبتنی بر پاداش متفاوت است. در یک رویکرد مبتنی بر مسئولیت، رهبر معتقد است که رهبری دیگران یک امتیاز است نه یک بار. علاوه بر این، این رهبر احساس وظیفه می‌کند که زندگی کسانی را که رهبری می‌کند بهبود بخشد.

رهبری مبتنی بر پاداش فرض می‌کند که فرد حق رهبری دیگران را به دست آورده است. رهبر پس از رسیدن به این جایگاه، احساس می‌کند حق دارد از مزایا و جایگاه عنوان رهبری لذت ببرد (پتکوویچ ۲۰۲۰). نیازی به حدس زدن نیست که کدام یک از این دو رویکرد برای کسانی که رهبری می‌کنند الهام بخش‌تر است!

علاوه بر این، لنچיוنی (۲۰۲۰) در کتاب خود با عنوان «انگیزه: چرا بسیاری از رهبران از مهم‌ترین مسئولیت‌های خود شانه خالی می‌کنند»، اشاره می‌کند که رهبری مبتنی بر پاداش بی‌اثر است. اگر رهبران فکر کنند حق رهبری دیگران را به دست آورده‌اند، احساس می‌کنند مجاز به استفاده از پاداش‌های بیرونی برای ایجاد انگیزه در تیم خود هستند. رهبر

مبتنی بر پاداش با توزیع پاداش (و تنبیه)، ارزش ایجاد ارتباط و الهام بخشیدن به کسانی که رهبری می‌کند را نمی‌بیند. استفاده از پاداش‌های بیرونی برای ایجاد انگیزه هنوز در محیط کار رایج است. با این وجود، همانطور که پینک (۲۰۱۸) از مطالعات کتاب خود با عنوان «انگیزه: حقیقت شگفت‌انگیز در مورد آنچه به ما انگیزه می‌دهد» ادعا می‌کند، نظام‌های پاداش و تنبیه می‌تواند کارگران دانشی را دلسرد کند و منجر به عملکرد ضعیف شود.

رهبری خدمتگزار صرفاً در مورد راضی کردن کارمندان با دادن آنچه می‌خواهند نیست. رهبری برای راضی کردن منجر به بی‌نظمی می‌شود. رهبری مبتنی بر هدف، یک اصطلاح عامیانه برای مدیریت جزء به جزء نیست؛ بلکه برعکس آن است. مردم به یک چشم‌انداز نیاز دارند و آن را می‌خواهند که بتوانند به سوی آن هدف‌گیری کنند و به آن ایمان داشته باشند. با یک چشم‌انداز فراگیر، مردم پیش‌بینی لازم برای ابراز وجود را دارند. علاوه بر این، آنها آزادی و دامنه لازم برای اعمال استقلال خود را دارند—برای قضاوت و تصمیم‌گیری‌هایی که با هدف رهبر همسو باشد (یوبانکس ۲۰۲۰).

ویژگی‌های رهبران مبتنی بر هدف

رهبران مبتنی بر هدف سه ویژگی کلی مشترک دارند. در فصل بعد، این ویژگی‌ها را عمیق‌تر بررسی خواهیم کرد.

اول، یک رهبر مبتنی بر هدف مؤثر در مورد چرایی رهبری خود واضح است. ما این موضوع را در فصل‌های ۵ و ۶ هنگام بحث در مورد دومین تمرین خودرهبری: کشف قطب نمای واقعی، پوشش دادیم. قبل از اینکه افراد احساس ارزشمندی کنند و به انجام کاری بزرگتر از خودشان افتخار کنند، رهبر باید درک بالگی از قطب نمای واقعی خود داشته باشد. بدون این بینش، آسان‌تر است که در گرداب مشغله‌های روزمره غرق شوید و یک قدم به عقب بردارید تا یک هدف بزرگتر را ببینید.

علاوه بر این، وقتی رهبر بالای سرشان می‌ایستد، بیش از حد آنها را چک می‌کند و در

جزئیات دخالت می‌کند، افراد احساس ناتوانی می‌کنند. تمرکز رهبر باید بر تعیین و برقراری ارتباط با تصویر بزرگ باشد.

دوم، رهبران مبتنی بر هدف از رها کردن و توانمندسازی دیگران احساس راحتی می‌کنند. تمرین نشان دادن هدف، ضد تزسواس کنترل است! برای بسیاری از رهبران، تسلیم شدن و اجازه دادن به اعضای تیم برای دستیابی به یک نتیجه‌ی تعیین شده چالش‌برانگیز است. اگر انتظار دارید اعضای تیمتان نتایج را ارائه دهند—که مطمئناً همین‌طور است—جهت را تعیین کنید و از سر راه کنار بروید.

هنگامی که تیم شما جهت را درک کرد، لطفاً در انجام کار از آنها حمایت کنید. برای مثال، حمایت می‌تواند به معنای حذف کاغذبازی و بوروکراسی غیرضروری یا کمک به تیم در هدایت آن باشد. حمایت به معنای دخالت در مسائل عملیاتی نیست.

سوم، رهبران مبتنی بر هدف برای تخصص و تنوع اعضای تیم ارزش قائل هستند. بیشتر افراد در صورت داشتن فرصت و یک محیط کار از نظر روانی ایمن، دیدگاه‌ها، افکار و ایده‌های خود را بیان خواهند کرد. استفاده از انرژی تیم شما، سوختی است که نوآوری و بهبود مستمر را به پیش می‌برد. رهبران مبتنی بر هدف از افکار اصیل استقبال می‌کنند، نظرات متنوع را تشویق می‌کنند و قضاوت مستقل و سنجیده را ترویج می‌کنند.

با این وجود، محیط کار دارای موانع متعددی است که مانع تفکر اصیل می‌شود. یکی از موانع رایج، سلسله مراتب است. چارچوب‌های تصمیم‌گیری سلسله مراتبی می‌توانند فرهنگ سرزنش را تقویت کنند، در حالی که ساختارهای گزارش‌دهی عمودی استقلال فردی را خفه می‌کنند. با این وجود، شرکت‌ها در هدایت پیچیدگی‌های دنیای VUCA، به طور فزاینده‌ای نوآوری را می‌پذیرند—با استفاده از بینش‌های همه‌ی اعضا به جای تکیه صرفاً بر رهبری.

تفویض کنترل و تصمیم‌گیری فراتر از تعداد انگشت‌شماری از رهبران در راس سلسله

مراتب سازمانی، از چابکی حمایت می‌کند. بهبود ارتباطات بین وظیفه‌ای و افزایش استقلال در تصمیم‌گیری، پاسخگویی بهتری را در یک بازار پویا امکان‌پذیر می‌سازد.

وقتی تمام قدرت در دست مدیریت است، کارمندان بیشتر تمایل دارند برای ترس از اشتباه کردن، محتاطانه عمل کنند. رهبری مبتنی بر هدف معمولاً شامل تیمی است که از اعضای آن انتظار می‌رود و حمایت می‌شوند تا از قضاوت خود برای پیگیری یک هدف استفاده کنند. اعضای تیم به جای واکنش نشان دادن، عمدتاً فعال هستند وقتی رهبرشان نفس خود را رها می‌کند، یک مقصد تعیین می‌کند و به تیمش برای رسیدن به آن اعتماد می‌کند.

رهبری مبتنی بر هدف برای شکوفایی به کمی ناراحتی نیاز دارد. کارمندانی که به فکر کردن برای خود عادت ندارند، ممکن است در اعمال قضاوت مستقل تردید کنند. با این حال، محتاط بودن بیش از حد و تکیه بیش از حد به ورودی رهبر در یک بازار تغییر و عدم اطمینان امکان‌پذیر نیست. علاوه بر این، یک منطقه‌ی کاری بدون اشتباه غیرممکن است و دامنه رشد و توسعه از اشتباهات را محدود می‌کند.

تیم شما ممکن است در ابتدا احساس ناراحتی کند وقتی به آنها دستور داده نمی‌شود که چگونه برای رسیدن به یک هدف خاص کار کنند. رهبری مبتنی بر هدف با یک نتیجه‌ی واضح و یک رویکرد غیرمداخله‌گرانه، اعضای تیم را به چالش می‌کشد تا مسئولیت و مالکیت بیشتری را بر عهده بگیرند. با یک چرایی قانع‌کننده، تیم به چالش کشیده می‌شود تا چگونگی را بفهمد. شما تیم را فراتر از منطقه‌ی امن خود می‌کشید تا مسئولیت بیشتری بپذیرند، که به نفع شما، تیم شما و کسب‌وکار است.

تمرین نشان دادن هدف، برقراری ارتباط در یک جهت‌گیری فراگیر و حمایت از دیگران برای کار در جهت آن هدف است. با تمرین، بیشتر اعضای تیم پذیرای این رویکرد خواهند بود—آنها بدون تکیه بر شما برای پاسخ، به دنبال راه حل خواهند گشت. تیم به جای

کنترل دقیق فعالیت‌های روزانه‌ی افراد، سهم بیشتری در دستیابی به نتیجه‌ی مورد نظر شما خواهد داشت. رها کنید و به تیم خود اعتماد کنید تا راه حل‌ها را پیدا کنند. دست کشیدن از کنترل آسان نیست. رها کردن تصمیم‌گیری ممکن است خلاف شهود به نظر برسد. رهبری مبتنی بر هدف، نقطه‌ی مقابل ذهنیت فرمان و کنترل سنتی و چند صد ساله است. به طور متناقض، اعتماد کردن به دیگران برای تحقق یک چشم‌انداز استراتژیک، نفوذ شما را افزایش می‌دهد—نه اینکه آن را کاهش دهد. توانمندسازی اعضای تیم به جای دستور دادن، پتانسیل آنها را آزاد می‌کند. تغییر پویایی رهبر-پیرو ممکن است زمان ببرد. صبور باشید. پشتکار داشته باشید. با اعتقاد راسخ رهبر، بیشتر اعضای تیم به این تمرین واکنش مثبت نشان می‌دهند. آنها به تدریج مالکیت را بر عهده می‌گیرند و کسب‌وکار را در جهتی که می‌خواهید هدایت می‌کنند (مک‌کراکن ۲۰۲۰). جایگزین چیست؟ با ذهنیت فرمان و کنترل سنتی، افراد تقصیر را به گردن دیگران می‌اندازند، دلسرد می‌شوند و مسئولیت کمی در قبال کار خود می‌پذیرند یا اصلاً نمی‌پذیرند. کارمندان در یک نظام فرمان و کنترل، مغز خود را در دروازه‌ی شرکت جا می‌گذارند و انتظار دارند رهبر به آنها لقمه لقمه غذا بدهد. پس، هدف را نشان دهید! در ادامه، به برخی از روش‌های عملی نشان دادن هدف می‌پردازیم.

۱۰ نکته‌ی برتر

۱. برای نشان دادن هدف، رهبر اهداف و آرزوهای خود را با وضوح و اطمینان بیان می‌کند.
۲. برای نشان دادن هدف، یک رهبر به طور مداوم چشم‌انداز خود را با تیم در میان می‌گذارد.
۳. رهبری مبتنی بر هدف به خوبی مستند شده است، اگرچه به خوبی تمرین نمی‌شود.

۴. رهبری خدمتگزار و نشان دادن هدف سازگار هستند.
۵. فلسفه‌ی رهبر خدمتگزار، تعهد به خدمت به اعضای تیم و اولویت دادن به نیازهای آنها است.
۶. در حالی که یک رهبر خدمتگزار متعهد به ایجاد یک محیط حمایتی است، یک رهبر مبتنی بر هدف جهت‌گیری را برای هدایت اقدامات اعضای تیم ارائه می‌دهد.
۷. مطالعات نشان می‌دهد که وقتی هدف رهبری و رهبری خدمتگزار با هم کار می‌کنند، نوآوری و بهره‌وری را ترویج می‌کنند.
۸. رهبری با هدف و رهبری خدمتگزار، رویکردهای مبتنی بر مسئولیت هستند.
۹. رهبران مبتنی بر هدف سه ویژگی دارند: آنها در مورد چرایی رهبری خود واضح هستند، از رها کردن و توانمندسازی دیگران احساس راحتی می‌کنند و برای تخصص و تنوع دیگران ارزش قائل هستند.
۱۰. تیم شما ممکن است در ابتدا احساس ناراحتی کند وقتی به آنها دستور داده نمی‌شود که چگونه برای رسیدن به یک هدف خاص کار کنند.



فصل ۱۲

هشت ویژگی رهبران هدفمند

نحوه‌ی حضور شما تأثیر بسزایی در اثربخشی شما دارد.

ارائه‌ی زمینه کم‌ارزش تلقی می‌شود. رهبران باید روزانه چرایی تصمیمات را با دیگران در میان بگذارند. از قضا، کارمندان هر روز از خود می‌پرسند که چرا برای مدیرشان کار می‌کنند. شما احتمالاً به طور مرتب از خود می‌پرسید که چرا برای رئیس خود کار می‌کنید. بیشتر مردم با این خواسته به سر کار می‌آیند که عملکرد خوبی داشته باشند. فراتر از چک حقوق، کارمندان می‌خواهند کار معناداری انجام دهند.

اکنون که درک بهتری از معنای تمرین نشان دادن هدف و مزایای آن دارید، در این فصل به برخی از روش‌های عملی برای رهبری با قصد بیشتر خواهیم پرداخت. کریگ (۲۰۱۹)، بنیانگذار و رئیس WebFX، هشت ویژگی ضروری برای رهبری با هدف را مشخص می‌کند:

- به یک ارتباط‌دهنده‌ی بهتر تبدیل شوید.
- بر آینده تمرکز کنید.
- بر نقاط قوت افراد تکیه کنید.
- هوش هیجانی را توسعه دهید.

- بازخورد سازنده ارائه دهید.
- فعالانه گوش دهید.
- مسئولیت‌ها را تعریف کنید.
- لطفاً دیگران را تشویق کنید تا بهترین و سالم‌ترین خودشان باشند.

همه‌ی این هشت ویژگی در خودرهبری موفق: یک رویکرد درون به بیرون در هفت مرحله پوشش داده شده است. ما نحوه‌ی نشان دادن هدف را از روز اول بنا می‌کنیم. در فصل بعد، به شما اجازه می‌دهیم در مورد این ویژگی‌ها فکر کنید و در نظر بگیرید که چگونه آنها را به کار ببرید.

اولین برداشت‌ها مهم هستند

ویل راجرز، مجری و بازیگر وودویل آمریکایی، می‌گوید: «هیچ وقت فرصت دومی برای ایجاد یک برداشت خوب اول ندارید.» قدم گذاشتن در یک نقش رهبری به عنوان یک مدیر باتجربه یا یک سرپرست تازه‌کار دلهره‌آور و هیجان‌انگیز است. نحوه‌ی حضور شما تأثیر بسزایی در اثربخشی شما دارد. مطالعات نشان می‌دهد که تدوین یک برنامه‌ی ۹۰ روزه، با نقاط عطف ۳۰ روزه و ۶۰ روزه، شانس موفقیت شما را بهبود می‌بخشد (مانزونی و بارسو ۲۰۰۹). اگرچه یک برنامه کمک می‌کند، اما اعضای جدید تیم شما از روز اول ارزیابی می‌کنند که شما چه کسی هستید و چه چیزی را به میز می‌آورید.

گومن (۲۰۱۵)، در مقاله‌ی خود؛ چرا اولین برداشت‌ها ماندگار می‌شوند؛ و چه کاری می‌توانید در مورد آن انجام دهید می‌گوید،

دو ثانیه—حداکثر ۳۰ ثانیه—همه‌ی زمانی است که برای ارزیابی اعتماد به نفس، شایستگی، وضعیت، دوست‌داشتنی بودن، صمیمیت و قابل اعتماد بودن شما لازم است. این همه‌ی زمانی است که برای ایجاد یک برداشت اول دارید.

گومن این برداشت اول را یک ارزیابی «چسبنده» می‌نامد. این قضاوت با اولین

مکالمه‌ای که یک عضو تیم با رهبر جدید خود دارد، آغاز می‌شود. بنابراین، داشتن یک برنامه‌ی روز اول به ایجاد یک برداشت اول عالی کمک می‌کند.

یک رهبر چگونه یک برداشت اول عالی ایجاد می‌کند؟

آیا می‌توانید کمی در مورد خودتان صحبت کنید؟ لطفاً در این کار زیاده‌روی نکنید. به اندازه‌ی کافی در مورد خودتان صحبت کنید تا صمیمیت ایجاد کنید. ما از تحقیقات می‌دانیم که وقتی یک رهبر و یک عضو تیم ارتباط مثبتی داشته باشند، معمولاً به عملکرد بهتری منجر می‌شود (اسلاس و همکاران ۲۰۱۲). یک تعریف گسترده‌تر از عملکرد شامل چهار ویژگی زیر است:

- اعمال قضاوت مستقل خود.
- تفکر خلاقانه در مورد حل مشکلات.
- همکاری با همکاران.
- نشان دادن انرژی و اشتیاق.

کوزس و پوزنر (۲۰۱۱)، در کتاب خود با عنوان اعتبار: رهبران چگونه آن را به دست می‌آورند و از دست می‌دهند، چرا مردم آن را مطالبه می‌کنند، بیان می‌کنند که «رهبری یک رابطه است.» یک رهبر جدید می‌تواند از اولین مکالمه‌ی خود با یک عضو تیم، یک رابطه‌ی کاری سازنده ایجاد کند.

افرادی که با یک رهبر جدید کار می‌کنند، به طور طبیعی می‌خواهند چیزی در مورد او بدانند. اعضای تیم می‌خواهند بفهمند چه چیزی رهبر جدیدشان را به حرکت در می‌آورد. این بدان معنا نیست که شما باید روحان را عریان کنید! اگر از درون تیم ترفیع گرفته باشید، همکارانتان از قبل شما را می‌شناسند. به خاطر داشته باشید که اکنون در نقش متفاوتی قرار دارید—اکنون رهبر آنها هستید، نه هم‌تیمی آنها.

اگر از خارج از شرکت استخدام شده‌اید، آنچه شما را به حرکت در می‌آورد، ارزش‌هایتان و

اولویت‌هایتان را به اشتراک بگذارید. همانطور که گفته شد، اعضای تیم از قبل این موارد را از اولین مکالمه‌ی خود با شما ارزیابی کرده‌اند. علاوه بر درک اینکه یک رهبر جدید از چه چیزی دفاع می‌کند، افرادی که از نزدیک با شما کار می‌کنند، بیشتر می‌خواهند یک پیوند ایجاد کنند. بدون اینکه داستان زندگی خود را برای هر کسی که ملاقات می‌کنید تعریف کنید، قابل ارتباط باشید. من فکر می‌کنم این پایه‌ای برای ایجاد صمیمیت است.

علاوه بر فاش کردن کمی در مورد خودتان، مردم می‌خواهند در مورد تجربه‌ی کاری شما بدانند. این بدان معناست که فقط خلاصه‌ای از برخی از شرکت‌هایی که در آنها کار کرده‌اید و موقعیت‌هایتان را ارائه دهید. اعضای تیم به طور کلی به پیشینه‌ی شما و ارتباط آن با این نقش رهبری جدید علاقه‌مند هستند. به اشتراک گذاشتن برخی از داستان‌هایتان، اعتماد به توانایی رهبری شما را القا می‌کند. اعضای جدید تیم شما به ویژه می‌خواهند درک کنند که تجربه‌ی شما چگونه انتظارات شما از آنها را شکل می‌دهد (اسلاس ۲۰۲۰). آیا می‌توانید داستان ما را به اشتراک بگذارید، نه رزومه‌ی خود را؟

داستان شما باید یک یا دو لحظه‌ی محوری باشد که بینشی در مورد ارزش شما ارائه می‌دهد. چه داستان‌هایی می‌توانید به اشتراک بگذارید که هویت شما و آنچه برایتان مهم است را نشان دهد؟ اینها باید داستان‌های واقعی باشند! ما از کودکی شرطی شده‌ایم که به داستان‌ها گوش دهیم و از آنها بیاموزیم. برخی از قسمت‌های جالب زندگی شما که به دیگران کمک می‌کند شما را بشناسند، کدامند؟ آیا می‌توانید با آنچه شما را برای درخواست این نقش جدید انگیزه داد شروع کنید؟

اهداف خود را بیان کنید

جدا از آنچه شما را به حرکت در می‌آورد، مردم می‌خواهند اهداف ما را بدانند. چشم‌انداز شما برای این نقش چیست؟ این چشم‌انداز چه تأثیری بر آنها خواهد داشت؟ چشم‌انداز شما باید با داستان شما مرتبط باشد. به عنوان مثال، اگر برای رشد و توسعه‌ی شخصی

ارزش قائل هستید، داستان زندگی شما باید این را منعکس کند.

در روزهای اول، مایلیم یک هدفی را توضیح دهید که بر آنچه از قبل در تیم و شرکت وجود دارد بنا شود. اگر همه چیزهایی را که قبلاً اتفاق افتاده است، به ویژه آن چیزهایی که در تیم به خوبی کار می‌کنند، نادیده بگیرید، مردم مضطرب می‌شوند. هدف شما این است که به طور عمدی به تیم در ساختن بر پایه‌های خود کمک کنید.

نحوه‌ی ایفای نقش حیاتی تیم خود در چشم‌اندازتان را بیان کنید. اسلاس (۲۰۲۰)، در مقاله‌ی خود، قدم گذاشتن در یک نقش رهبری؟ آماده باشید تا داستان خود را بگویید به ما یادآوری می‌کند که،

... همه دوست دارند بخشی از یک داستان باشند—به ویژه یک داستان موفقیت. و اگر، به عنوان یک رهبر جدید، کمی فکر کنید تا یک برداشت اول عالی بر گزارش‌های خود بگذارید و حمایت آنها را جلب کنید، می‌توانید به آنها کمک کنید تا بخشی از داستان شما باشند.

یک ارتباط‌دهنده‌ی خوب بودن، فراتر از اعلامیه‌های بزرگ است. نحوه‌ی مکالمه‌ی رهبران در تعاملات غیررسمی خود اغلب دست کم گرفته می‌شود. مکالمات راهرویی بر ادراکات و عملکرد تأثیر می‌گذارد. ارتباط ضعیف یا کمبود اطلاعات، انگیزه‌بخش نیست. من می‌خواهم بدانید که رهبری با هدف به معنای یادآوری چشم‌اندازتان به افراد در بیشتر تعاملاتتان است، هرچند به طور خلاصه.

چشم‌انداز، زمینه را فراهم می‌کند. من فکر می‌کنم توضیح اینکه چرا تصمیمات خود را گرفته‌اید باید با تمرکز شما بر آینده سازگار باشد. کرازبی (۲۰۱۸)، در مقاله‌ی خود، چگونه رهبران بزرگ با توضیح هدف، به کارمندان انگیزه می‌دهند، می‌گویند که ارائه‌ی زمینه، جوهر رهبری مبتنی بر هدف است.

مطالعه‌ای توسط Korn Ferry نشان داد که ۷۳ درصد از کارمندان می‌گویند انگیزه‌ی

اصلی آنها برای کارشان، هدف و معنای آن است (کرازبی ۲۰۱۸). علاوه بر این، ۸۲ درصد از کارمندان به دلایلی غیر از حقوق برای شرکت خود کار می‌کنند. ما همچنین از تحقیقات فردریک هرزبرگ می‌دانیم که پول، فراتر از یک آستانه‌ی مشخص، یک عامل انگیزشی نیست (ایون، اسمیت و هولین ۱۹۶۶).

این بدان معنا نیست که حقوق هیچ تأثیر انگیزشی ندارد. این بدان معناست که افزایش حقوق فراتر از یک سطح معین—اگرچه بدون شک مورد استقبال گیرنده قرار می‌گیرد—لزوماً عملکرد فرد را در درازمدت افزایش نمی‌دهد. علاوه بر این، اگر یک کارمند احساس ارزشمندی نکند، محدودیتی برای آنچه مایل به پذیرش آن است وجود دارد. به همین دلیل است که ارتباط مداوم با معنا و ارتباط کار اعضای تیم مؤثر است.

ارائه‌ی زمینه و هدف روشن نه تنها الهام‌بخش است، بلکه بر سود نهایی نیز تأثیر می‌گذارد. به عنوان مثال، اتحادیه‌ی تولیدکنندگان برای بهره‌وری و نوآوری (MAPI) مشخص کرد که کارمندان به طور متوسط ۲۰ ساعت در سال را در جلسات با رهبران سپری می‌کنند. با این حال، گزارش شده است که یک سوم این کارمندان این جلسات را در حالی ترک می‌کنند که در مورد خواسته‌های مدیرشان و اینکه شرکت به کجا می‌رود، گیج شده‌اند (کرازبی ۲۰۱۸). علاوه بر این، MAPI تخمین می‌زند که شرکت‌های دارای ۵۰۰۰ کارمند به طور متوسط سالانه ۷۷۰۰۰۰ دلار آمریکا از دست می‌دهند.

مسئولیت یک رهبر فراتر از دستیابی به اهداف فروش و دستیابی به شاخص‌های کلیدی عملکرد است. حتی اگر یک کارمند مسئول این باشد که آیا در کار خود درگیر است یا خیر، این وظیفه‌ی رهبر است که یک محیط مطلوب برای شکوفایی تعهد ایجاد کند. برقراری ارتباط با هدف و نیت، مبنایی برای اعضای تیم است تا متوجه شوند که کارشان ارزشمند است، اگر از قبل آن را ندانند.

وقت عمل فرارسیده است

دادن به جای گرفتن کنترل

کاپیتان دیوید مارکت، یک زیردریایی سابق، با امتناع از دادن دستور، سرنوشت بدترین زیردریایی هسته‌ای نیروی دریایی ایالات متحده را تغییر داد. مارکت به جای کنترل عملیات، یک رویکرد رهبری مبتنی بر هدف را اتخاذ کرد. او با خدمه‌ی خود مانند رهبران رفتار می‌کرد. مارکت استدلال کرد که خدمه‌ی او متخصصان بسیار آموزش‌دیده‌ای بودند. او به جای بر عهده گرفتن فرماندهی، به خدمه‌ی خود استقلال و کنترل داد. به عبارت دیگر، او به متخصصان قدرت داد، که به نوبه‌ی خود به تیم متخصصان خود قدرت دادند. عملکرد به طور چشمگیری بهبود یافت.

فراتر از دستیابی به اهداف، یک قدم به عقب بردارید و ارزش کار تیم خود را در نظر بگیرید. این سه سؤال را از خود بپرسید:

- کار تیم من چه تأثیری دارد؟
- چه کسی سود می‌برد؟
- آنها چگونه سود می‌برند؟

رهبران مبتنی بر هدف نه تنها می‌توانند به این سؤالات پاسخ دهند—بلکه آنها به دنبال فرصت‌های روزانه برای برقراری ارتباط با ارتباط کار تیم هستند.

چرایی کار

حتی کارهای پیش پا افتاده و خسته‌کننده می‌توانند هدف بالاتری داشته باشند. به عنوان مثال، جان، سرپرست تولید، در پایان شیفت طولانی خود از تام می‌خواهد که کف محوطه‌ی تولید را جارو کند. این کار تقریباً ۲۰ دقیقه طول می‌کشد. جان دلیل خواسته‌ی خود را توضیح می‌دهد:

می‌دانم در پایان شیفت خود خسته هستی، تام، اما آیا می‌توانی لطفاً کف محوطه‌ی تولید را جارو کنی؟ ما یک مشتری بالقوه‌ی مهم داریم که صبح از ما بازدید می‌کند و آنها می‌خواهند قبل از ثبت سفارش بزرگ، نحوه‌ی کار ما را ببینند. یک محل کار مرتب، یک برداشت خوب ایجاد می‌کند، که می‌تواند به معنای تفاوت بین ثبت یک سفارش بزرگ یا عدم ثبت آن باشد. متشکرم.

این احتمال وجود ندارد که تام پس از شنیدن این پیام از سرپرست خود، از خوشحالی روی دیوارها بپرد—او خسته است و می‌خواهد به خانه برود و کمی بخوابد. تام حداقل دلیل جان برای این درخواست را درک می‌کند.

اغلب، مدیران فکر می‌کنند که کارمندان ارزش و هدف کاری را که انجام می‌دهند، درک می‌کنند. این یک فرض نادرست است—اعضای تیم اغلب هدف کار را نمی‌دانند یا آن را از دست داده‌اند. به طور خلاصه، ما اغلب نمی‌توانیم جنگل را به خاطر درختان ببینیم.

یک رهبر مبتنی بر هدف اطمینان می‌دهد که صاحبان مشاغل هدف مشاغل خود را درک می‌کنند. اگر رهبر هدف پروژه را نمی‌داند، باید از رئیس خود توضیح بخواهد. رهبری هدفمند با درک دلیل مهم‌تر برای وظایف، فعالیت‌ها و پروژه‌ها در حوزه‌ی نفوذ آنها آغاز می‌شود.

سینک (۲۰۱۱) یک کتاب بین‌المللی پرفروش با عنوان با چرا شروع کنید: چگونه رهبران بزرگ به همه‌الهام می‌بخشند تا اقدام کنند نوشت. سینک دو سؤال مطرح می‌کند: چرا برخی از افراد و سازمان‌ها مبتکرتر، پیشگام‌تر و موفق‌تر از دیگران هستند؟ و چرا قادرند موفقیت خود را بارها و بارها تکرار کنند؟ سینک بیان می‌کند که آنچه کارمندان در تجارت انجام می‌دهند، کمتر از چرایی پشت آن اهمیت دارد. افراد و شرکت‌های موفق هدف کاری را که انجام می‌دهند، درک می‌کنند.

میشلز (۲۰۱۷)، مدیر Company & Bain، در مقاله‌ی خود با عنوان چون من گفتم:

درس‌هایی در فرزندپروری و مدیریت تغییر، داستانی را در مورد یک مدیر عامل جدید به اشتراک می‌گذارد که چندین تغییر را اعمال کرد. این ابتکارات هیچ کششی نداشتند. کارمندان عقب‌نشینی کردند زیرا ارزش ایجاد این تغییرات را نمی‌دیدند. آنها به روال‌های قدیمی خود چسبیدند. میشلز توضیح می‌دهد که مدیران در اجرای ابتکارات مدیر عامل بی‌صبر بودند. آنها به اشتباه فرض کردند که کارمندان منطق این تغییرات را درک می‌کنند. این سوءتفاهم پرهزینه بود.

مدیران ناخواسته زمانی را که این تغییرات به نتیجه رسید، کند کردند زیرا نیروی کار را درگیر نکردند. میشلز ادعا می‌کند که تحمیل تصمیمات بدون توضیح کافی در مورد هدف آنها، دلیل اصلی عدم موفقیت ۸۸ درصد از برنامه‌های تغییر است. تعریف هدف خود و صرف زمان برای توضیح آن به تیمتان، در کل در وقت شما صرفه‌جویی می‌کند.

درگیر کردن دیگران در چگونگی

شما دیگران را در چگونگی درگیر می‌کنید، که ارتباط نزدیکی با چرایی دارد. تسهیل گفتگوی باز و صادقانه در مورد اجرای تغییر، دیگران را قادر می‌سازد تا در راه حل درگیر شوند. بله، زمان می‌برد. و بله، شما یک برنامه‌ی عالی دارید، اما... عدم گنجاندن تیم خود در یک مکالمه در ابتدای یک پروژه‌ی جدید، در نهایت خسته‌کننده خواهد بود و زمان بیشتری می‌برد.

آغاز گفتگو در ابتدای یک پروژه مانند سرمایه‌گذاری پول است. در ابتدا می‌تواند دردناک باشد—جدا شدن از پول نقد به سختی به دست آمده. با این حال، با فرض اینکه سهام یا ملک ارزش پیدا کند، از سرمایه‌گذاری و مشارکت در گفتگو در مورد نحوه‌ی بازدهی آن در آینده سپاسگزار خواهید بود.

همکاری را زمانی شروع کنید که اوضاع آرام و پایدار است. منتظر یک فوریت نباشید که

مجبور شوید ابزارها را پایین بگذارید و در مورد رفع یک بحران بحث کنید. علاوه بر این، انتظار می‌رود که هنگام خارج شدن اوضاع از ریل، تقصیر را به گردن دیگران بیندازید و بهانه‌تراشی کنید. شما قبل از ظاهر شدن شکاف‌ها در یک برنامه‌ی پروژه‌ی جدید، اعتماد و نفوذ بیشتری برای کار با تیم خود خواهید داشت. اگر تعجب می‌کنید که آیا چیزی را به طور آشکار با تیم خود در میان بگذارید، احتمالاً نشانه‌ای است که باید این کار را انجام دهید.

لای (۲۰۱۷) در مقاله‌ی خود، انگیزه‌بخشی به کارمندان در مورد هویج یا چوب نیست، به ما یادآوری می‌کند که صحبت کردن با تیمتان در مورد ارتباط کارشان یک تمرین درست است. او می‌گوید: «هویج و چوب‌ها (پاداش‌ها و تنبیه) را کنار بگذارید و به جای آن مکالمات معناداری داشته باشید.»

اما من یک برنامه‌ی عالی دارم؛ چرا باید زحمت مشورت با تیمم را بکشم؟ شاید فکر کنید. حتی با فکر زیاد و برنامه‌ریزی دقیق، دیدگاه شما محدود به یک دیدگاه است — دیدگاه شما. آیا راه بهتری وجود دارد؟ آیا همه‌ی خطرات را ارزیابی کرده‌ام؟ ممکن است با بحث در مورد برنامه با تیم، پیشرفت‌هایی را کشف کنید یا خطراتی را ببینید که در نظر نگرفته بودید. شما برای اجرای موفقیت‌آمیز پروژه به تیم خود تکیه می‌کنید. به تیم خود زمان و فضا بدهید تا در ابتدای یک پروژه در مورد برنامه بحث کنند.

نووگت (۲۰۲۲)، بنیانگذار Hubstaff، به طور خلاصه اهمیت همکاری را جمع‌بندی می‌کند:

اگر شما تنها کسی هستید که تمام اطلاعات اساسی را می‌داند، تنها فرد در شرکت شما هستید که می‌تواند تصمیمات خوبی بگیرد. این یک روش کارآمد برای کار نیست. یک هدف روشن و آشکار، تیم شما را تشویق می‌کند تا درگیر و متمرکز بر آینده باشند.

به آینده نگاه کنید

در نهایت، دومین ویژگی رهبری با هدف که در ابتدای این فصل ذکر شد، نگاه به آینده است. کرازبی (۲۰۱۸) توضیح می‌دهد که چگونه گفتگوی باز در مورد هدف شما با تیمتان، تمرکز را از گذشته به آینده تغییر می‌دهد:

طبیعی است که اعضای تیم شما بر مشکلات گذشته یا روزهای خوب گذشته تمرکز کنند؛ با این حال، رهبران بر آینده تمرکز می‌کنند. وقتی کارمندان در مورد آنچه در پیش است هیجان‌زده هستند و احساس می‌کنند آینده روشن است، تلاش‌های کاری آنها امیدها و انگیزه برای موفقیت شرکت را منعکس خواهد کرد.

ما این فصل را با شناسایی هشت ویژگی نشان دادن هدف آغاز کردیم. من همه‌ی این موارد را در این فصل و فصل‌های دیگر پوشش داده‌ام. با اعمال این ویژگی‌ها، تمرین نشان دادن هدف را به مرحله‌ی اجرا بگذارید.

در ادامه، به تمرین شماره ۶: خودتنظیمی می‌پردازیم.

۱۰ نکته‌ی برتر

۱. هیچ وقت فرصت دومی برای ایجاد یک برداشت اول عالی ندارید.
۲. افرادی که با یک رهبر جدید کار می‌کنند، به طور طبیعی می‌خواهند چیزی در مورد او بدانند.
۳. اگر از خارج از شرکت استخدام شده‌اید، آنچه شما را به حرکت در می‌آورد، ارزش‌هایتان و اولویت‌هایتان را به اشتراک بگذارید.
۴. جدا از آنچه شما را به حرکت در می‌آورد، مردم می‌خواستند اهداف ما را بدانند.
۵. چشم‌انداز، زمینه را فراهم می‌کند. من فکر می‌کنم توضیح اینکه چرا تصمیمات خود را گرفته‌اید باید با تمرکز شما بر آینده سازگار باشد.
۶. ارائه‌ی زمینه و هدف روشن نه تنها الهام‌بخش است، بلکه بر سود نهایی نیز



تأثیر می‌گذارد.

۷. فراتر از دستیابی به اهداف، یک قدم به عقب بردارید و ارزش کار تیم خود را در

نظر بگیرید.

۸. حتی کارهای پیش پا افتاده و خسته‌کننده می‌توانند هدف بالاتری داشته

باشند.

۹. اغلب، مدیران فکر می‌کنند که کارمندان ارزش و هدف کاری را که انجام

می‌دهند، درک می‌کنند.

۱۰. یک رهبر مبتنی بر هدف اطمینان می‌دهد که صاحبان مشاغل هدف شغل

خود را درک می‌کنند.



فصل ۱۳

تمرین شماره ۶: خودتنظیمی

توانایی خودتنظیمی، مدیریت افکار، احساسات و رفتارهای ماست. انگیزه‌های بیولوژیکی، احساسات ما را هدایت می‌کنند. این انگیزه‌های بیولوژیکی خارج از کنترل ما هستند، اما احساسات ناشی از آنها اینطور نیستند. هنگامی که احساسات شدید هستند، قطعاً نمی‌توان آنها را نادیده گرفت، اما می‌توان آنها را با دقت مدیریت کرد. این خودتنظیمی نامیده می‌شود و کیفیت هوش هیجانی ما را از زندگی کردن مانند گروگان‌های انگیزه‌هایمان آزاد می‌کند (گلمن، ۲۰۱۵).

اگرچه خودتنظیمی از درون ما آغاز می‌شود، اما نحوه‌ی تنظیم اعمال ما بر اطرافیانمان تأثیر می‌گذارد. به همین دلیل است که خودتنظیمی یکی از تمرین‌های بازی بیرونی است. در این فصل، خودتنظیمی را باز می‌کنیم؛ در فصل بعد، به استراتژی‌های بهبود خودتنظیمی می‌پردازیم.

خودتنظیمی چیست؟

خودتنظیمی یکی از جنبه‌های هوش هیجانی است. در هر زمانی ارزشمند است، اما به ویژه در شرایط استرس‌زا. توانایی خودتنظیمی، مدیریت افکار، احساسات و رفتارهای

ماست. خودتنظیمی به معنای از مسیر خارج نشدن، پابندی به ارزش‌ها، حفظ تمرکز و حفظ روابط کاری مؤثر است. مدیریت احساسات می‌تواند به یک رهبر کمک کند تا هنگام برخورد با مشکلات و مسائل، منطقی‌تر و سازگارتر باشد.

والبریج (۲۰۲۳)، نویسنده و مشاور رهبری، خودتنظیمی را به چهار عامل تقسیم می‌کند. اول، کنترل توجه وجود دارد. این عامل، توانایی تمرکز بر یک کار خاص و فیلتر کردن عوامل مزاحم است. دوم، تنظیم هیجانی وجود دارد. این ظرفیت مدیریت پاسخ‌های هیجانی برای به حداقل رساندن احساسات مخرب است. سوم، کنترل تکانه وجود دارد. این توانایی مقاومت در برابر عمل کردن بر اساس خواسته‌ها و تکانه‌ها، حتی هنگام برخورد با افراد دشوار و موقعیت‌های ناامیدکننده است. و در نهایت، هدف‌گذاری وجود دارد. اجتناب از منحرف شدن با اهداف روشن و یک برنامه‌ی اقدام قابل مدیریت. خودتنظیمی در هماهنگی با تمرین نشان دادن هدف، می‌تواند در جلوگیری از غافلگیری و خارج شدن از مسیر مفید باشد.

تری با یک موقعیت چالش‌برانگیز روبرو است. او مهلت‌های فشرده‌ای برای یک پروژه‌ی بزرگ دارد. تری یک انتخاب دارد. او می‌تواند هدف را نشان دهد، یک قدم به عقب بردارد و با تیمش برای تجزیه و تحلیل اهداف و مؤثرترین مسیر پیش رو همکاری کند. این مسیر خودتنظیمی است. از طرف دیگر، تری می‌تواند وحشت کند و برای انجام کار تصمیمات عجولانه و نامنظم بگیرد. این مسیر عدم خودتنظیمی است. تری به نفع خود و تیمش، مسیر خودتنظیمی را انتخاب می‌کند.

بنابراین، تری بر وظیفه‌ی پیش رو تمرکز می‌کند (کنترل توجه). او آرام می‌ماند و وضعیت عاطفی خود را مدیریت می‌کند (تنظیم هیجانی). تری تکانه‌های خود را مهار می‌کند (کنترل تکانه). او همچنین هدف و برنامه دارد (هدف‌گذاری). تیم تری به خونسردی او اعتماد دارد و از خونسردی او بهره‌مند می‌شود. انتخاب او برای خودتنظیمی به یک رویکرد

موفق و آرام‌تر کمک می‌کند.

پاسخ دادن یا واکنش نشان دادن

بنابراین، خودتنظیمی یک انتخاب است. تفاوتی با انتخاب صبحانه‌ی گرم یا سرد هر روز صبح ندارد. علاوه بر این، خودتنظیمی یک انتخاب بین پاسخ دادن یا واکنش نشان دادن است. واکنش نشان دادن از یک فرآیند خودکار ناخودآگاه در مغز ناشی می‌شود. به عبارت دیگر، واکنش نشان دادن یک پاسخ تکانشی به محرک‌ها است. یک واکنش یک ثانیه یا کمتر طول می‌کشد—فوری است. از طرف دیگر، انتخاب پاسخ دادن، عمدی و سنجیده است. از بین این دو انتخاب، واکنش نشان دادن آسان‌تر و سریع‌تر از پاسخ دادن است.

همانطور که در فصل ۳ بحث شد، اعمال ما عمدتاً توسط الگوهای ناخودآگاه در مغز هدایت می‌شوند. افکار و احساسات ما اغلب رفتار ما را تحریک می‌کنند. برای مثال، یک خاطره‌ی ناخوشایند از یک تجربه، یک پاسخ هیجانی قوی را برمی‌انگیزد. این احساسات تنظیم نشده می‌توانند منجر به رفتار غیرمنطقی شوند.

برای مثال، کریستین به یاد می‌آورد که سال‌ها پیش در یک جلسه توسط رئیسش خجالت‌زده و تحقیر شده بود. اگرچه این تحقیر وحشتناک و توهین‌آمیز یک دهه پیش رخ داده است، اما کریستین گهگاه هنگام شرکت در جلسات، دچار ترس و تشویش می‌شود. اغلب، ما از این محرک‌ها آگاه نیستیم. حتی با عدم آگاهی، الگوهای ناخودآگاه در مغز وجود دارند. این محرک‌ها می‌توانند منجر به یک واکنش تکانشی و بی‌فکر بدون در نظر گرفتن عواقب شوند.

الگوهای رفتاری عادی می‌توانند واکنش‌های تکانشی باشند، به ویژه در موقعیت‌های پر استرس. برای پیچیده‌تر کردن اوضاع، یک فرهنگ کاری ضعیف می‌تواند الگوهای رفتاری منفی را تقویت کند. هنجارهای اجتماعی و فشار همسالان می‌توانند به اقدامات مخرب و بی‌پروا کمک کرده و از آنها حمایت کنند.

برای مثال، اگر رفتارهای پرخاشگرانه در یک کسب و کار رایج باشد، یک کارمند جدید— که از قبل با محرک‌های پرخاشگرانه به چالش کشیده شده است—ممکن است فکر کند گاهی اوقات تخلیه‌ی خشم اشکالی ندارد. اگر رفتار پرخاشگرانه یک رویه‌ی استاندارد باشد، کارمند جدید اجتماعی می‌شود تا بدون فیلتر ارتباط برقرار کند و یک فرهنگ کاری از قبل خصمانه را تقویت کند.

پاسخ دادن، برخلاف واکنش نشان دادن، مستلزم یک تصمیم آگاهانه برای آهسته کردن، ارزیابی وضعیت، در نظر گرفتن دیدگاه‌های متعدد و انتخاب یک اقدام مناسب است. شناخت محرک‌های بالقوه یک شروع خوب است. خودآگاهی به فرد کمک می‌کند تا نسبت به نقاط تحریک بالقوه هوشیار باشد و پاسخ عاطفی خود را بهتر مدیریت کند.

یادگیری خودتنظیمی

ما می‌توانیم با بینش شخصی بیشتر (تمرین شناخت خود)، از بروز رفتارهای غیرسازنده یا مضر جلوگیری کنیم. آگاهی از نقاط حساس شما همچنین به شما کمک می‌کند تا هنگام واکنش نامناسب کسی به شما، همدلی نشان دهید. با درک واکنش تکانشی شخص دیگری، مانند بیان یک نظر کنایه‌آمیز، می‌توانید از پاسخ بد دادن خودداری کنید. همدلی با طغیان آنها به معنای موافقت یا پذیرش آنچه می‌گویند و چگونه عمل می‌کنند نیست. این به معنای درک دلیل واکنش آنها به آن شکل و انتخاب پاسخ دادن به جای واکنش نشان دادن است.

خودتنظیمی یک عامل حیاتی برای موفقیت در زندگی است. تنظیم هیجانی را می‌توان با تمرین توسعه داد و بهبود بخشید. با بهبود کنترل ارادی، تمرین تنظیم هیجانی، اعمال کنترل تکانه و تعیین اهداف، توانایی خودتنظیمی خود را بهبود می‌بخشید. این امر به رفاه، روابط و موفقیت شما کمک می‌کند.

یک آزمایش میدانی طولی توسط یئو و مارتین (۲۰۱۳) تأثیر خودتنظیمی بر تیم‌های درگیر

در یک برنامه‌ی دانشگاهی را بررسی کرد. نیمی از رهبران به طور تصادفی برای یادگیری تاکتیک‌های خودتنظیمی از یک مربی حرفه‌ای انتخاب شدند. نیمی دیگر هیچ آموزشی در مورد تنظیم رفتار خود نداشتند. بهبود چشمگیر و قابل اندازه‌گیری در موفقیت رهبرانی که مهارت‌های آموخته شده را در شرایط پرفشار به کار بردند، مشاهده شد. به طور خاص، رهبرانی که خودتنظیمی را آموختند، از سوی تیم خود امتیازات بالاتری در مورد اثربخشی رهبری دریافت کردند، عملکرد بهتری داشتند و در مقایسه با گروه کنترل، نمرات بالاتری کسب کردند.

محققان لاتام و لوک (۱۹۹۱) مشاهده کردند که افراد به طور طبیعی خودتنظیم‌گر هستند، اما همه‌ی آنها خودتنظیم‌گرهای مؤثری نیستند. علاوه بر این، آنها پیشنهاد می‌کنند که خودتنظیمی بیشتر به عنوان یک ویژگی شخصیتی ترویج می‌شود تا یک توانایی که باید بر آن تسلط یافت. این فرض منجر به یک ذهنیت ثابت در مورد خودتنظیمی می‌شود. ممکن است به یاد داشته باشید که ما ذهنیت رشد و ثابت را در فصل ۹ تعریف کردیم. به عبارت دیگر، یا آن را دارید یا ندارید. فردی که این ذهنیت ثابت را در خود پرورش می‌دهد، معتقد خواهد بود که یادگیری کنترل واکنش‌های عاطفی آنها بی‌فایده است.

با این حال، خودتنظیمی مهارتی است که باید توسعه یابد. این یک رفتار آموختنی است. این یک هدیه نیست که با آن به دنیا آمده باشید. چند نوزاد دیده‌اید که خودتنظیمی را تمرین کنند؟ آرام بودن اغلب چالش برانگیز است اما با تمرین قابل توسعه است.

رهبران تحت فشار هستند تا بسیاری از تصمیمات را به طور خودجوش بگیرند، بنابراین فرصت‌ها و انتخاب‌های روزانه‌ی زیادی برای پاسخ دادن یا واکنش نشان دادن دارند. چگونه یک ترافیک غیرمنتظره در راه رفتن به سر کار را مدیریت کنم وقتی برای ملاقات با مشتری دیر شده است؟ چگونه با همکارم که در یک جلسه بر سر من فریاد می‌زند برخورد کنم؟ چگونه به کسی که مرا به خاطر اشتباهی که تقصیر من نبود سرزنش می‌کند پاسخ

دهم؟ ما هر روز در مورد نحوه‌ی مدیریت احساساتمان آزمایش می‌شویم.

یک راه برای فکر کردن در مورد خودتنظیمی، مقایسه‌ی آن با یک بطری تکان داده شده‌ی کوکاکولا و یک بطری تکان داده شده‌ی آب شیر است. وقتی یک بطری تکان داده شده‌ی کوکاکولا را باز می‌کنید، محتویات آن همه جا می‌پاشد و همه چیز را خراب می‌کند. این مانند واکنش نشان دادن به جای پاسخ دادن است. احساسات تنظیم نشده‌ی ما هیچ فیلتری ندارند و تأثیر منفی دارند. روابط می‌توانند آسیب ببینند، گاهی اوقات برای همیشه.

در مقابل، خودتنظیمی مانند باز کردن یک بطری آب تکان خورده است. مهم نیست که بطری آب چقدر افتاده یا تکان داده شده باشد، هنگام باز شدن مانند یک نوشیدنی گازدار بیرون نمی‌ریزد. آب آرام می‌ماند. ما می‌توانیم مانند یک بطری آب پاسخ دهیم، اما باید آگاهانه تصمیم بگیریم. وسوسه در شرایط سخت اغلب واکنش نشان دادن و فریاد زدن احساسات و عواطف خام ماست. متأسفانه، به همان سادگی که پاسخ دادن است، معمولاً بهای گزافی بعد از آن وجود دارد.

گلمن (۲۰۱۵)، متخصص هوش هیجانی، بیان می‌کند که خودتنظیمی یک مهارت رهبری اساسی است. «در تجربه‌ی من، هرگز ندیده‌ام که تمایل به طغیان‌های شدید به عنوان شاخص رهبری قوی ظاهر شود.» بیشتر رهبران خوب در شرایط فشار آرام و سنجیده عمل می‌کنند.

علیرغم اینکه یکی از ویژگی‌های بارز رهبری خوب است، خودتنظیمی اغلب دست کم گرفته شده و سوءتفاهم می‌شود. دیگران ممکن است افرادی را که کنترل زیادی بر احساسات خود نشان می‌دهند، سرد، گوشه‌گیر یا بی‌احساس تلقی کنند. از طرف دیگر، ما تمایل داریم رهبری را که گهگاه از کوره در می‌رود، بزرگنمایی کنیم یا حداقل ببخشیم. آتش در درون آن رهبر است. یا ممکن است این رفتار را به عنوان ویژگی یک فرد صریح و بی‌پرده

اشتباه بگیریم. با این حال، همانطور که گلن به درستی اشاره می‌کند، طغیان‌های شدید، حتی گهگاه، نشانه‌ی یک رهبر قوی نیست. این نشانه‌ی نیاز رهبر به تمرین خودتنظیمی عاطفی است.

مزایای رهبران

در اینجا چهار دلیل برای ضروری بودن توسعه‌ی خودتنظیمی برای یک رهبر آورده شده است. اول، کار کردن با رهبری که احساسات خود را کنترل می‌کند، منطقی است. آنها یک محیط کار ایمن و عادلانه را حفظ می‌کنند.

دوم، خودتنظیمی می‌تواند بر دیگران تأثیر مثبت بگذارد. چه کسی می‌خواهد یک آشوبگر آتشین باشد وقتی رئیسش آرام و منصف است؟ وقتی رهبر آرام و سنجیده عمل می‌کند، تیمش نیز تمایل به پیروی دارد.

سوم، خودتنظیمی یک مزیت رقابتی است. در سازمانی که دائماً در حال تغییر و تحول است، آرام و مسلط ماندن یک دارایی است. فناوری به طور مداوم در حال تکامل است. شرکت‌ها به طور منظم تقسیم و ادغام می‌شوند. رقابت شدید است. در یک بازار پر استرس و پرفشار، مردم به رهبری آرام و سنجیده نیاز دارند و از آن بهره‌مند می‌شوند.

چهارم، خودتنظیمی یکپارچگی فرد را تقویت می‌کند. بیشتر فجایعی که در دنیای شرکت‌ها می‌خوانیم، ناشی از رفتار تکانشی یا فقدان خودتنظیمی است. نمونه‌ها شامل سوء استفاده از قدرت، به خطر انداختن کارگران، گزارش سود اغراق‌آمیز و اختلاس است. رهبرانی که می‌توانند خودتنظیمی کنند، قبل از تعهد به آنچه ممکن است به یک اقدام فاجعه‌بار منجر شود، دو بار فکر می‌کنند.

وقت عمل فرارسیده است

آنچه دیگران در مورد خودتنظیمی می‌گویند

تسلط بر دیگران قدرت است. تسلط بر خود قدرت واقعی است.

— لائوتسه.

خودرهبری... در مورد تأثیرگذاری بر خودمان، ایجاد انگیزه و جهت‌گیری شخصی مورد نیاز برای دستیابی به اهدافمان است.

— چارلز سی. مانز.

همه‌ی انسان‌ها خودرهبر هستند؛ با این حال، همه‌ی خودرهبرها در خودرهبری مؤثر نیستند.

— چارلز سی. مانز.

خودرهبر بودن به معنای خدمت به عنوان رئیس، کاپیتان، رئیس جمهور یا مدیر عامل زندگی خود است.

— پیتر دراگر.

اولین و بهترین پیروزی، غلبه بر خود است.

— افلاطون.

تنها چیزی که نمی‌توانید از من بگیرید، نحوه‌ی پاسخ من به کاری است که با من می‌کنید.

— ویکتور فرانکل.

اول، رهبر خود باشید. فقط در این صورت می‌توانید رشد کنید تا دیگران را رهبری کنید.

— دیوید تیلور-کلاوس.

اولین فرمان رهبری؛ خودت را بشناس... هیچ ابزاری نمی‌تواند به رهبری که فاقد خودآگاهی است کمک کند.

— سرمقاله مجله‌ی کسب‌وکار هاروارد.

مطالعات علمی خودکنترلی حدود ۴۰ سال پیش در جرم‌شناسی و روانشناسی آغاز شد. از آن زمان، صدها مطالعه اثرات مثبت خودانضباطی را نشان داده‌اند. برای مثال، افرادی که سطح خودکنترلی بالاتری دارند، سالم‌تر غذا می‌خورند، کمتر احتمال دارد در سوء مصرف مواد مخدر شرکت کنند، عملکرد بهتری در مدرسه دارند و دوستی‌های باکیفیتی ایجاد می‌کنند (دریدر، لنزولت-مولدرز و باومایستر ۲۰۱۱). در محل کار، رهبران با سطوح بالاتر خودکنترلی، سبک‌های رهبری مؤثرتری را نشان می‌دهند (یام و همکاران، ۲۰۱۶). این رهبران با خودکنترلی بیشتر احتمال دارد پیروان خود را الهام بخشند و از نظر فکری به چالش بکشند تا اینکه سوء استفاده کنند یا مدیریت جزء به جزء داشته باشند (بیرن و همکاران ۲۰۱۴).

با این مزایا، چرا افراد در محل کار فاقد خودکنترلی هستند؟

یام و همکارانش (۲۰۱۶) یک بررسی جامع از یافته‌های تحقیقاتی در مورد خودکنترلی کارمندان انجام دادند. آنها با تجزیه و تحلیل بیش از ۱۲۰ مقاله مدیریتی، دریافتند که سه دلیل اصلی وجود دارد که چرا افراد گهگاه خودکنترلی خود را از دست می‌دهند:

- خودکنترلی یک منبع شناختی محدود است.
- انواع مختلف خودکنترلی از یک منبع خودکنترلی مشترک استفاده می‌کنند.
- اعمال خودکنترلی اگر تجدید نشود، می‌تواند بر خودکنترلی آینده تأثیر منفی بگذارد.

خودکنترلی مانند توسعه‌ی قدرت عضلانی است. قدرت بدنی ما، مانند خودکنترلی، محدود است. فعالیت‌های بدنی مانند فوتبال، بسکتبال و پیاده‌روی ذخایر قدرت ما را تخلیه می‌کنند. تلاش مداوم اگر جبران نشود، می‌تواند بر قدرت بدنی آینده تأثیر منفی بگذارد.

برای مثال، کارمندان صنایع خرده‌فروشی و مهمان‌نوازی که آموزش دیده‌اند در تعاملات خود با مشتریان لب‌خند بزنند، نمی‌توانند این ظاهر شاد را برای همیشه حفظ کنند. علاوه بر این، آموزش دیدن برای داشتن چهره‌ای دوستانه با مشتریان، تمرینی در خودکنترلی است که احساسات واقعی فرد را سرکوب می‌کند. با این حال، بعداً، هنگام برخورد با همکارانشان، این کارمندان ظاهراً شاد کمتر احتمال دارد که بتوانند تعاملات خود را تنظیم کنند (یام و همکاران، ۲۰۱۶).

برخی از یافته‌های تحقیقاتی پیامدهای شگفت‌آور پرهزینه‌ای را نشان می‌دهند که ناشی از خودکنترلی پایین در محل کار است. برای مثال، خودتنظیمی ضعیف می‌تواند منجر به رفتار غیر اخلاقی و انحرافی شود. مطالعه‌ای توسط گریسینگر (۲۰۱۷) نشان داد که پرستاران زمانی که منابع خودکنترلی پایین است، بیشتر احتمال دارد با بیماران بی‌ادب باشند. حسابداران مالیاتی بدون خودکنترلی بیشتر احتمال دارد مرتکب تقلب شوند (یام، چن و رینولدز ۲۰۱۴). کارمندانی که خودتنظیمی ضعیفی دارند، در رفتارهای غیر اخلاقی مانند دروغ گفتن به سرپرستان و دزدیدن لوازم اداری (بارنز و همکاران ۲۰۱۱) دست می‌زنند.

همانطور که در مقدمه‌ی این کتاب گفتم، فرانکل (۲۰۱۳) در کتاب انسان در جستجوی معنا شرح می‌دهد که چگونه توانست از هولوکاست و سه سال زندان در یک اردوگاه کار اجباری نازی جان سالم به در ببرد، در حالی که بیشتر افراد این کار را نکردند. علیرغم سختی‌های عظیمی که او تجربه کرد، فرانکل توانست زنده بماند. علاوه بر این، او در طول تجربه‌ی دردناکش، بسیاری از هفت تمرین خودرهبری را که در خودرهبری موفق: یک رویکرد درون به بیرون در هفت مرحله پوشش داده شده است، نشان داد.

فرانکل فهمید که نمی‌تواند آنچه را که برای او و سایر زندانیانش اتفاق می‌افتد تغییر دهد. با این حال، او می‌توانست نحوه‌ی پاسخ دادن به آن را انتخاب کند. به طور خاص‌تر، او در مورد اهمیت زندگی بر اساس مجموعه‌ای از ارزش‌ها صحبت می‌کند. فرانکل آگاهی

قوی از ارزش‌های خود داشت و بر اساس آنها زندگی می‌کرد. علاوه بر این، فرانکل با انجام این کار، در محیط وحشتناک خود معنا و هدف پیدا کرد. او از استراتژی‌های تفکر سازنده استفاده کرد و نه تنها به رفاه خود بلکه به رفاه هم‌بندی‌هایش نیز کمک کرد. فرانکل از طریق خودتنظیمی بالا، نه تنها در تمام دوره‌ی زندان بلکه پس از آن نیز استقامت کرد. داستان او واقعاً الهام‌بخش است.

در ادامه، به روش‌های عملی برای خودتنظیمی می‌پردازیم.

۱۰ نکته‌ی برتر

۱. اگرچه خودتنظیمی از درون ما آغاز می‌شود، اما نحوه‌ی تنظیم اعمال ما بر اطرافیانمان تأثیر می‌گذارد.
۲. خودتنظیمی یکی از جنبه‌های هوش هیجانی است.
۳. خودتنظیمی را می‌توان به چهار عامل تقسیم کرد: کنترل توجه، تنظیم هیجانی، کنترل تکانه و هدف‌گذاری.
۴. خودتنظیمی یک انتخاب بین پاسخ دادن یا واکنش نشان دادن است.
۵. اعمال ما عمدتاً توسط الگوهای ناخودآگاه در مغز هدایت می‌شوند.
۶. پاسخ دادن، برخلاف واکنش نشان دادن، مستلزم یک تصمیم آگاهانه برای آهسته کردن، ارزیابی وضعیت، در نظر گرفتن دیدگاه‌های متعدد و انتخاب یک اقدام مناسب است.
۷. بینش شخصی بیشتر (تمرین شناخت خود) می‌تواند از بروز رفتارهای غیرسازنده یا مضر جلوگیری کند.
۸. خودتنظیمی یک عامل حیاتی برای موفقیت در زندگی است. خودتنظیمی مهارتی است که باید توسعه یابد.
۹. مزایای زیادی برای رهبران در توسعه‌ی مهارت‌های خودتنظیمی وجود دارد.



فصل ۱۴

۱۳ روش اثبات شده برای تقویت خودتنظیمی عاطفی

رهبران خوب واکنش نشان نمی‌دهند؛ آنها پاسخ می‌دهند. استراحت کردن برای کاهش استرس و بهبود عملکرد مفید است (میچمن و مولدر ۲۰۱۹). رهایی از استرس کاری انرژی را باز می‌گرداند، منابع ذهنی را تجدید می‌کند، خستگی را کاهش می‌دهد، خواب را بهبود می‌بخشد و در برابر بیماری‌های قلبی عروقی محافظت می‌کند (گورتس و سوننتاگ، ۲۰۰۶). چرا اغلب از استراحت کردن استقبال نمی‌شود؟ اکنون، زمان آن رسیده است که ۱۳ ایده‌ی ساده و عملی برای تمرین خودتنظیمی را بررسی کنیم. امیدوارم متوجه شوید که بهبود خودتنظیمی یک تلاش ارزشمند است. با این حال، مانند بیشتر چیزهای زندگی، نیاز به تمرین دارد. توسعه‌ی خودتنظیمی مستلزم آگاهی از پر کردن شکاف بین افکار و احساساتمان و نحوه‌ی حضورمان است. با افزایش خودآگاهی، فرد می‌تواند ناهماهنگی بین آنچه در نظر گرفته شده و آنچه اتفاق می‌افتد را تشخیص دهد.

مراقبت از خود

خودتنظیمی عاطفی نه تنها در مورد مراقبت از دیگران، بلکه در مورد مراقبت از خود نیز

هست. علاوه بر این، وضعیت عاطفی یک رهبر، لحن تیم او را تعیین می‌کند. نحوه‌ی واکنش یا پاسخ شما به موقعیت‌ها به دیگران می‌آموزد که چه چیزی مناسب است. بنابراین، یکی دیگر از مزایای خودتنظیمی عاطفی، الگویی است که برای دیگران می‌گذارید. تیم شما نه تنها از توانایی شما در حفظ آرامش در شرایط فشار قدردانی خواهد کرد، بلکه به احتمال زیاد از آن پیروی خواهند کرد.

مهربان بودن با خود اشکال مختلفی دارد. تمرین شفقت و بخشش نسبت به خود در هنگام سختی کشیدن مفید است. به جای سرزنش خودتان هنگام شکست در چیزی، بپرسید: چه چیزی برای یادگیری وجود داشت؟ چگونه می‌توان این یادگیری را دفعه‌ی بعد به کار برد؟ این سؤالات ذهنیت رشد را نشان می‌دهند. راه دیگر مهربان بودن با خود، جشن گرفتن پیروزی‌های کوچک یا دستیابی به یک هدف است. تغییر از خودآزاری به مهربانی با خود شامل آموزش دادن خود برای پرسیدن سؤالات متفاوت است.

خواب مناسب

تحقیقات نشان می‌دهد که خواب مناسب برای خودکنترلی حیاتی است (یام و همکاران ۲۰۱۷). خواب خوب، مهار عاطفی را تضمین نمی‌کند، اما شروع خوبی است. خواب تأثیر ترمیمی فوق‌العاده‌ای بر خودکنترلی دارد. یک مطالعه رهبران و الگوهای خواب آنها را بررسی کرد (یام و همکاران ۲۰۱۷). نتیجه این بود که رهبرانی که شب‌ها خوب می‌خوابیدند (به معنای داشتن حداقل اختلال در خواب)، به احتمال زیاد خودکنترلی بیشتری اعمال می‌کردند. این مطالعه همچنین نشان داد که این رهبران — در مقایسه با همتایانشان که خوب نمی‌خوابیدند — از رفتارهای توهین‌آمیز مانند فریاد زدن و بحث و جدل خودداری می‌کردند.

اگر به اندازه‌ی کافی نخوابید، تمام استراتژی‌های دیگر در این فصل تأثیر ناچیزی خواهند داشت.

شرکت‌ها اغلب از کارمندان انتظار دارند که فراتر از ساعات اداری سنتی کار کنند. با این حال، اضافه‌کاری بیش از حد می‌تواند نتیجه‌ی معکوس داشته باشد. یک کارمند محروم از خواب می‌تواند در محل کار و خانه دچار نوسانات عاطفی شود و کمبود خواب خودکنترلی را تضعیف می‌کند.

مدیران باید آگاه‌تر باشند که ساعات کار طولانی بر رفتار و رفاه کارمندان تأثیر می‌گذارد. برای مثال، گوگل در دفتر کار، اتاقک‌های خواب نصب کرده است تا کارمندان بتوانند چرت بزنند و انرژی خود را بازیابند (یام و همکاران ۲۰۱۷). نیازی نیست تا این حد پیش بروید. گهگاه اضافه‌کاری کردن کاملاً منطقی است. با این حال، رهبران مسئول نظارت بر ساعات کار و رفاه اعضای تیم خود هستند.

در تماس بودن با احساسات خود

یکی دیگر از بخش‌های نادیده گرفته شده‌ی سلامت در محیط کار، فراهم کردن فرصت‌های امن برای افراد جهت ارتباط با احساساتشان است. در فصل قبل به یاد خواهید آورد که در مورد مفهوم تهوع‌آور «خدمت با لبخند» و اثرات مضر آن بر خودکنترلی، یک منبع محدود، بحث کردم.

شرکت‌های خدمات محور اغلب کارمندان را مجبور می‌کنند در مقابل مشتریان لبخند بزنند. در حالی که آموزش لبخند زدن ممکن است در کوتاه‌مدت مشتریان را راضی کند—یا حداقل آرام کند—می‌تواند خودکنترلی مشتری را تخلیه کند. هدف من کنار گذاشتن لبخند زدن در تعاملات حضوری با مشتریان نیست. رویکرد بهتر، آموزش کارمندان در نقش‌های ارتباط با مشتری برای احساس کردن احساسات مثبت پشت یک لبخند واقعی است. ارتباط با احساسات خود، شکل اصیل‌تر و مؤثرتری از آموزش لبخند زدن است.

مطالعه‌ی دیگری در مورد پزشکان و رفتارهای بالینی، این تأثیر در تماس بودن با احساسات را تقویت می‌کند (لارسون و یائو ۲۰۰۵). این تحقیق مزایای روانشناختی پزشکانی

را نشان می‌دهد که برای همدلی با بیماران آموزش دیده‌اند. این پزشکان خودکنترلی بیشتری گزارش کردند. در همین حال، پزشکانی در این مطالعه که به آنها گفته شده بود همدلی را جعل کنند، بعدها علائم بیشتری از فرسودگی شغلی گزارش کردند. علاوه بر این، آنها رضایت شغلی کمتری گزارش کردند. کارمندان خدمات محور از تعامل کامل با مشتریان، مراجعان و بیماران خود به جای جعل احساساتشان سود می‌برند.

فعالیت بدنی داشته باشید

ورزش بدنی ترشح اندورفین را افزایش می‌دهد که خلق و خوی شما را بهبود می‌بخشد و به مقابله با استرس کمک می‌کند. علاوه بر این، ورزش منظم به تمرکز کمک می‌کند و به شما کنترل بر بدن و زندگی‌تان می‌دهد. ورزش همچنین می‌تواند خواب را بهبود بخشد، که به تازگی در مورد آن بحث کردم. چند لحظه از کار فاصله بگیرید، کشش دهید، راه بروید و ذهن خود را بازنشانی کنید. بدون شک، پس از بازگشت به کار، خلق و خوی بهتری خواهید داشت و شاداب‌تر خواهید بود.

وقت عمل فرارسیده است

پرکردن شکاف

تعریف اولیه‌ی خودرهبی مبتنی بر سه نظریه‌ی اصلی بود: خودکنترلی، نظریه‌ی شناختی اجتماعی و خودتعیین‌گری (نویهاوس ۲۰۲۰). خودکنترلی مترادف با خودمدیریتی و خودتنظیمی است. این فرآیند تکراری تعیین یک وضعیت نهایی مطلوب، مقایسه‌ی آن با وضعیت فعلی و سپس اقدام برای پرکردن شکاف بین این دو را توصیف می‌کند (میلر ۲۰۲۰).

مراقب خشم‌آنی باشید

در اینجا چند تکنیک برای مهار افکار و احساساتتان قبل از اینکه خیلی دیر شود آورده

شده است. یک راه، تشخیص نشانه‌های فیزیولوژیکی است. لطفاً به ضربان قلب خود نگاه کنید. آیا در حال افزایش است؟ آیا عرق می‌کنید؟ آیا در عضلات خود احساس تنش می‌کنید؟ آیا الگوهای تنفس شما کم‌عمق‌تر می‌شوند؟ به صورت غیرکلامی، آیا خودتان را منزوی می‌کنید؟ آیا شانه‌هایتان خمیده است؟ آیا تماس چشمی شما کاهش می‌یابد؟ اینها نشانه‌های آشکار اضطراب و از دست دادن احتمالی کنترل هستند.

آگاهی از این سیگنال‌های فیزیولوژیکی می‌تواند به تنظیم احساسات و تکانه‌ها کمک کند.

مراقب خشم آنی باشید! خشم آنی حالتی از خشم و ناامیدی لحظه‌ای و شدید است — قضاوت ما به تعلیق در می‌آید. خشم آنی نشانه‌ای است که اگر مهار نشود، منجر به از دست دادن مختصر خودکنترلی و ناتوانی در تفکر منطقی در مواجهه با احساسات منفی قوی خواهد شد. خشم آنی همچنین می‌تواند منجر به هجوم رفتارهای تکانشی، غیرمنطقی و احتمالاً محدودکننده‌ی شغلی شود. احتمالاً شما خشم آنی را تجربه کرده‌اید، مگر اینکه یک راهب بودایی باشید!

نقاط حساس شما چیست؟ نقطه‌ی حساس یک محرک برای آسیب‌پذیری و واکنش احساسی بیش از حد است. بدون آگاهی کافی، یک نقطه‌ی حساس یک واکنش قوی را برمی‌انگیزد. برای مثال، جاسپر صمیمانه به عدالت و برابری اعتقاد دارد. او مشاهده می‌کند که جن اعتبار یک ایده‌ی پیشنهادی توسط یکی از اعضای ساکت‌تر تیم را به نام خود ثبت می‌کند. جاسپر منفجر می‌شود و جن را انتقاد می‌کند. مانند جاسپر، ما می‌توانیم بدون لحظه‌ای فکر کردن، وقتی نقاط حساسمان آزمایش می‌شوند، تکانشی عمل کنیم. با آگاهی از این موضوعات حساس، شما در موقعیت بهتری برای دور زدن تکانش‌های عاطفی قرار دارید.

دانستن نیمی از نبرد است. نیمه‌ی دیگر، یافتن راه‌های جایگزین و سازنده‌تر برای مقابله

با محرک هایتان است. پیشگیرانه از خود بپرسید: وقتی تحریک می‌شوم، چگونه این وضعیت را مدیریت خواهم کرد؟

تنفس و مکث

روش مورد علاقه‌ی من برای ایجاد یک فضای لحظه‌ای، تمرکز بر تنفس است. تحقیقات تجربی زیادی ارتباط علی بین ذهن آگاهی و تنظیم هیجانی را نشان می‌دهد (هولشگر و همکاران ۲۰۱۳). این امر به ویژه هنگام برخورد با درگیری‌های بین فردی صادق است. یک جزء کلیدی ذهن آگاهی، تمرین تنفس است (آرچ و کراسکه ۲۰۱۵). این شامل تمرکز بر تنفس عمدی برای اهداف خودتنظیمی است.

وقتی احساس می‌کنید خون به سرتان هجوم می‌آورد و میل به خاموش شدن یا منفجر شدن دارید (خشم آنی)، روی تنفس خود تمرکز کنید. تمرکز بر تنفس به کاهش واکنش نامناسب و ذهن آگاه بودن کمک می‌کند.

نکته‌ی اصلی این است: رهبران خوب واکنش نشان نمی‌دهند؛ آنها پاسخ می‌دهند. دانستن نحوه‌ی پاسخ سازنده، بخش بزرگی از خودتنظیمی است.

ایجاد زمان و فضای لحظه‌ای برای پاسخ دادن در جلوگیری از یک واکنش آنی ضروری است. برای مثال، ارسال یک ایمیل با عصبانیت، حرکت عاقلانه‌ای نیست. مکث کنید. در مورد آن بخواهید. علاوه بر این، لطفاً آن را صبح ارسال کنید. با مکث کردن، ناگزیر وضعیت را با دیدی آرام‌تر و عینی‌تر خواهید دید. وقت بگذارید تا احساسات و عواطف خود را پردازش کنید—معمولاً نتیجه می‌دهد. به خانه بروید و در مورد آنچه در یک جلسه‌ی دشوار اتفاق افتاد فکر کنید. افکار خود را بنویسید. یا با کسی که به او اعتماد دارید در مورد آنها صحبت کنید.

قانون ۲۴ ساعت را اعمال کنید. به جای ارسال آن ایمیل تند یا صحبت کردن با آن شخص در حالی که ناراحت هستید، یک قدم به عقب بردارید و یک روز وقت بگذارید تا آنچه اتفاق

افتاده است را جذب کنید. تخلیه‌ی خشم ممکن است در کوتاه مدت احساس بهتری به شما بدهد، اما ناگزیر بهایی برای آن پرداخت خواهد شد. علاوه بر این، واکنش نشان دادن در لحظه، خشم شما را طولانی‌تر و تشدید می‌کند. ممکن است در مورد کلماتی که استفاده کرده‌اید نیز احساس گناه کنید. با وقت گذاشتن برای فکر کردن، مسائل را واضح‌تر خواهید دید.

بنابراین، قبل از اینکه از کوره در بروید و کاری انجام دهید که احتمالاً پشیمان خواهید شد، مانند نشان دادن قهر برای همه، یاد بگیرید که مکث کنید. مایلماً تمرین کنید تا زمانی که خود را در کنترل کامل ببابید.

خودکنترلی با آگاهی بیشتر از احساسات خود و نحوه‌ی واکنش شما به آنها آغاز می‌شود. شناخت خود (یکی دیگر از هفت تمرین خودرهبری) به شما امکان می‌دهد تصمیمات بهتری بگیرید. برای مثال، می‌تواند به سادگی این باشد که بدانید بعد از ظهر به دلیل دیر بیدار شدن و از دست دادن یک تماس کنفرانس مهم، بدخلق هستید. شناخت احساسات خود، دلیل احساس آنها و نحوه‌ی کمک به مهار تکانه‌های عاطفی‌تان کمک می‌کند.

یک تاکتیک مفید برای خریدن زمان در یک برخورد پرتنش، گوش دادن فعال است. به جای دفاع فوری از خود، سؤال بپرسید. همانطور که در فصل ۱۰ بحث کردم، با احترام کنج‌کاو باشید. با پرسیدن یک سؤال به یک نظر تحریک‌آمیز پاسخ دهید. چرا اینطور فکر می‌کنید؟ می‌توانید یک مثال بزنید؟ این سؤالات باز، فضای تنفسی برای فکر کردن و پردازش آنچه گفته می‌شود، فراهم می‌کنند. گوش دادن فعال یک ابزار قدرتمند و دست کم گرفته شده است.

با محیط خود سازگار شوید. لطفاً اجازه ندهید یک نظر تحریک‌آمیز، واکنش عاطفی غیرمفید شما را دیکته کند. با پرسیدن سؤالات باز از خود، طرز فکرتان را تغییر دهید. برای مثال، مهم‌ترین کاری که می‌توانم همین الان انجام دهم چیست؟ پاسخ بهتری است تا

اینکه چطور جرات می‌کنند این حرف را بزنند!

تغییر وضعیت عاطفی چالش برانگیز است. به همین دلیل است که مکث کردن، حتی لحظه‌ای، ضروری است.

مراقبه‌ی ذهن‌آگاهی

من به طور خلاصه فضایل مراقبه‌ی ذهن‌آگاهی را در فصل ۴ ستودم. مراقبه شما را آموزش می‌دهد تا بی‌صدا فکر کنید و کنترل بیشتری بر افکار شما داشته باشید. هر مقدار مراقبه، چه روزانه و چه یک جلسه‌ی پنج دقیقه‌ای اینجا و آنجا، تأثیر مثبتی بر توانایی فرد در خودتنظیمی دارد. هر روز زمانی را برای نشستن در یک فضای آرام، پاک کردن ذهن و تمرکز بر تنفس تعیین کنید. این تمرین به ایجاد حس آرامش هنگام بروز افکار منفی کمک می‌کند. این به نوبه‌ی خود به شما کمک می‌کند تا با تمرین بیشتر در لحظه بودن، احساسات و رفتار شما را کنترل کنید.

قاعده‌ی نمایش احساسات

مایلم متعهد شوید که آرام بمانید. خیلی ساده به نظر می‌رسد. با این حال، اگر این تعهد را ندهید، احتمال وقوع آن کمتر است، یا در اولین نشانه‌ی آشفتگی، توپ را از دست خواهید داد. این وعده به خود، همان چیزی است که گوسران و دیفندورف (۲۰۰۵) آن را قاعده‌ی نمایش احساسات می‌نامند. تحقیقات از داشتن قواعد نمایش احساسات به عنوان پادزهری برای خودکنترلی ضعیف حمایت می‌کند.

برای مثال، یک قاعده می‌تواند این باشد: مهم نیست چه اتفاقی می‌افتد، من آرام می‌مانم. من از نظر عاطفی واکنش نشان نمی‌دهم. یا اینکه من آرام و با احترام صحبت می‌کنم. صدایم را بلند نمی‌کنم. پس از تعیین قاعده، بر اساس آن زندگی کنید. این را یک قانون رفتاری شخصی قرار دهید. در هر لحظه، با میل به شکستن قانون خود مبارزه کنید.

بر اساس این قاعده زندگی کنید، همانطور که یک ورزشکار حرفه‌ای بر اساس رژیم تمرینی خود زندگی می‌کند. علاوه بر این، وقتی اشتباه می‌کنید—که قطعاً این اتفاق خواهد افتاد—خودتان را سرزنش نکنید. شکستن قاعده‌ی نمایش احساسات شما گهگاه اجتناب‌ناپذیر است. با این حال، داشتن یک قاعده در وهله‌ی اول، بسیاری از طغیان‌های عاطفی مخرب‌تر را مهار می‌کند.

درگیر گفتگوی مثبت با خود شوید. ما معمولاً وقتی اتفاق هیجان‌انگیزی رخ می‌دهد، مانند ترفیع در محل کار، احساس عالی داریم. وقتی اشتباهات رخ می‌دهند، گفتگوی با خود عمدتاً منفی است. افکار احساسات تولید می‌کنند.

یک ذکر را برای خودتان تکرار کنید. وقتی احساس تدافعی می‌کنید و میل به واکنش عاطفی دارید، می‌توانید یک دستورالعمل ساده را برای خودتان تکرار کنید. برای مثال، ذکر شما ممکن است آرام ماندن و واکنش نشان ندادن باشد. تا زمانی که ممکن است این را برای خودتان تکرار کنید تا با میل به فوران مبارزه کنید. باز هم، تحقیقات از قدرت گفتگوی مثبت با خود برای تنظیم احساسات در موقعیت‌های استرس‌زا حمایت می‌کند (کراس و همکاران ۲۰۱۴).

یک یادآوری کتبی از ذکر خود ایجاد کنید. آن را جایی قرار دهید که هر روز آن را ببینید. برای مثال، ذکر خود را روی میزتان داشته باشید. این یک علامت بصری برای پایبندی به قاعده‌ی عاطفی شما در شرایط فشار خواهد بود. من کلمات زیر را بالای میز کارم نوشته‌ام:

آرام، مهربان و کنجکاو.

ذکر را کوتاه کنید تا در دو ثانیه خوانده و درونی شود. این کلمات لحن شما و هر کسی که وارد فضای کار یا دفتر شما می‌شود را تعیین می‌کند. طبق مطالعه‌ای توسط بارگ و ویلیامز (۲۰۰۷)، این وسایل بصری یک ارتباط ناخودآگاه بین محیط (دفتر شما) و وضعیت عاطفی ساکن ایجاد می‌کند.

قدرت نوشتن روزانه

آیا می‌توانید یک دفتر خاطرات داشته باشید؟ ممکن است به یاد داشته باشید که در فصل ۴ توضیح دادم که نوشتن روزانه به پاکسازی ذهن شما کمک می‌کند. نوشتن به فرد اجازه می‌دهد تا خود را آرام کند—می‌توانید روز خود را، چه خوب و چه بد، پردازش کنید. یک دفتر خاطرات همچنین می‌تواند پیشرفت شما در توسعه‌ی خودتنظیمی بیشتر یا هر تمرین خودرهبری دیگری را ثبت کند. سپس می‌توانید به گذشته نگاه کنید و در مورد سفر خود فکر کنید.

مردم اغلب نیاز دارند تا در مورد نوشتن روزانه ایده‌ی درستی پیدا کنند. با این حال، در تجربه‌ی من، وقتی افراد آن را امتحان می‌کنند—حتی اگر در ابتدا شکاک باشند—ناگزیر به آن روی می‌آورند.

درخواست بازخورد

نگاه کردن عینی به خود با دریافت مقداری بازخورد خارجی آسان‌تر است. همانطور که در فصل ۳ گفتم، درخواست بازخورد از یک همکار مورد اعتماد می‌تواند در بهبود خودآگاهی شما مفید باشد. بازخورد برای نظارت بر خودکنترلی مفید است. دریافت بازخورد انتقادی می‌تواند شما را آسیب‌پذیر کند، اما همچنین یکی از مؤثرترین راه‌ها برای به دست آوردن بینش در مورد نحوه‌ی درک شما توسط دیگران است.

وقتی رهبران مسئولیت اهداف خود را بر عهده می‌گیرند (نشان دادن هدف)، احتمالاً اعمال خود را کنترل خواهند کرد. نشان دادن هدف شما را پاسخگو می‌کند. از یک همکار دعوت کنید تا شریک پاسخگویی شما باشد. یک شریک پاسخگویی از دیگران در تعهد یا حفظ پیشرفت به سوی یک هدف مطلوب حمایت می‌کند.

محققان به مدت ۱۰ ماه با معتادان در حال ترک در یک مرکز توانبخشی مصاحبه کردند. الگویی که آنها کشف کردند، میزان تأثیرگذاری پاسخگویی بر بهبودی فرد بود. افرادی که

مسئولیت بهبودی خود را بر عهده گرفتند، حس مسئولیت متقابل هم نسبت به یکدیگر و هم برای یکدیگر داشتند. به عبارت دیگر، افراد در حال بهبودی از اعتیاد احساس می‌کردند مسئول ارائه و دریافت حمایت هستند. محققان حدس زدند که پاسخگویی بهبودی معتادان را افزایش می‌دهد (لوئیس، هوپر و هیلین ۲۰۱۲).

به چه کسی می‌توانید اعتماد کنید تا پیشرفت خودتنظیمی شما را هر روز بررسی کند؟ وقتی خودتان را مسئول می‌دانید و برای اینکه دیگران نیز همین کار را بکنند اقداماتی انجام می‌دهید، نحوه‌ی عمل و واکنش شما در موقعیت‌ها و شرایط چالش‌برانگیز را تقویت می‌کنید.

خودتان را آموزش دهید

کتاب‌ها و مجلات آموزشی بخوانید، به پادکست‌ها گوش دهید یا در یک دوره‌ی آنلاین شرکت کنید. هرچه بیشتر یاد بگیرید، نه تنها نسبت به خودتان بلکه نسبت به افراد و دنیای اطرافتان نیز دقیق‌تر خواهید شد. روندها، عادت‌ها و محرک‌ها را راحت‌تر تشخیص خواهید داد تا از واکنش منفی به موقعیت‌های خاص اجتناب کنید. آموزش دادن خود، هوش هیجانی کلی شما را افزایش می‌دهد.

خودتنظیمی مانند شش تمرین خودرهبی دیگر، نیازمند تعهد، خوداندیشی و آموزش است. ایجاد این توانایی، مانند تمرین‌های مختلف، یک فرآیند مداوم است. یادگیری هرگز نباید متوقف شود. با تمرین نظارت بر افکار و اعمالتان، آنها را مطابق با موقعیت تغییر دهید. برخی از این تکنیک‌ها را تمرین کنید تا به جای یک واکنش تکانشی در شرایط سخت، یک پاسخ سازنده را با فکر انتخاب کنید.

در پیوست F، می‌توانید سطح فعلی خودتنظیمی عاطفی خود را بررسی کنید.



۱۰ نکته‌ی برتر

۱. خودتنظیمی عاطفی نه تنها در مورد مراقبت از دیگران، بلکه در مورد مراقبت از خود نیز هست.
۲. خواب مناسب برای خودکنترلی حیاتی است.
۳. ورزش بدنی ترشح اندورفین را افزایش می‌دهد که خلق و خوی شما را بهبود می‌بخشد و به مقابله با استرس کمک می‌کند.
۴. لطفاً نقاط حساس خود را در نظر داشته باشید. رهبران خوب واکنش نشان نمی‌دهند؛ آنها پاسخ می‌دهند.
۵. مراقبه‌ی ذهن آگاهی شما را آموزش می‌دهد تا بی‌صدا فکر کنید و کنترل بیشتری بر افکارتان به دست آورید.
۶. درگیر گفتگوی مثبت با خود شوید.
۷. مایلم متعهد شوید که آرام بمانید.
۸. آیا می‌توانید یک دفتر خاطرات داشته باشید؟
۹. آموزش دادن خود، هوش هیجانی کلی شما را افزایش می‌دهد.



فصل ۱۵

تمرین شماره ۷: کنجکاو باشید

رهبران باید به جای پاسخ دادن، در کار پرسیدن سؤال باشند. نظرسنجی از ۵۲۰ مدیر ارشد آموزش و استعداد نشان داد که رهبران اغلب از تشویق کنجکاوی اجتناب می‌کنند. رهبران معمولاً فرض می‌کنند که اجازه دادن به کارمندان برای دنبال کردن کنجکاوی‌شان منجر به هرج و مرج می‌شود. علاوه بر این، آنها معتقد بودند که اگر افراد بتوانند علایق خود را کشف کنند، مدیریت شرکت چالش‌برانگیزتر خواهد بود. کسانی که در این نظرسنجی شرکت کردند، فکر می‌کردند که اجازه دادن به دیگران برای دنبال کردن کنجکاوی‌شان منجر به اختلافات بیشتر می‌شود. همچنین، تشویق کنجکاوی روند تصمیم‌گیری را کند کرده و هزینه‌های کسب‌وکار را افزایش می‌دهد. اگرچه بیشتر رهبران آرزو دارند خلاق و نوآور باشند، اما اغلب ایده‌های بدیع را هنگام ارائه شدن رد می‌کنند. کنجکاو بودن اغلب شامل زیر سؤال بردن وضع موجود است، که همیشه نتیجه‌ی بهتری به همراه ندارد. بنابراین، دلیل اجتناب رهبران از سرگرم شدن با کنجکاوی قابل درک است (جینو ۲۰۱۸).

کنجکاو باشید آخرین، اما به هیچ وجه کم‌اهمیت‌ترین تمرین در چارچوب توسعه‌ی

خودرهبری است. مجموعه‌ی رو به رشدی از تحقیقات بر ارزش کنجکاوی به عنوان یک ویژگی رهبری تأکید دارد (جینو ۲۰۱۸). در این فصل، مفهوم کنجکاوی و چگونگی افزایش قابل توجه توانایی رهبری را بررسی می‌کنیم. در فصل بعد، چندین ابزار عملی برای کنجکاوی بودن بدون اینکه بیش از حد مداخله‌گر باشید را به اشتراک می‌گذارم.

کنجکاوی یک ویژگی ذاتی انسان است. شکارچیان و گردآورندگان اولیه برای بقا نیاز به علاقه داشتند. کنجکاوی محرک اکتشاف، یادگیری و درک است. جرقه‌ای است که خلاقیت و نوآوری را شعله‌ور می‌کند. یک رهبر کنجکاو تمایل دارد وضع موجود را زیر سؤال ببرد، به دنبال اطلاعات جدید باشد و دیدگاه‌های متنوع را تشویق کند.

رهبر کنجکاو

با این حال، کنجکاو بودن فراتر از جستجوی پاسخ است. همچنین در مورد پذیرش عدم قطعیت و ابهام است. اگرچه در ابتدا یک ویژگی بقا در ساوانا بود، اما کنجکاوی یک دارایی در چشم‌انداز تجاری پرشتاب و همیشه در حال تغییر امروزی است.

در یک محیط تجاری به سرعت در حال تحول، نوآوری برای پیشرو ماندن بسیار مهم است. نوآوران ذاتاً کنجکاو هستند—آنها دائماً به دنبال راه‌های بهتر برای انجام کارها هستند، آماده‌ی به چالش کشیدن فرضیات هستند و مایل به بررسی ایده‌های جدید هستند. رهبری با ذهن کنجکاو همچنین تیم خود را برای تفکر خارج از چارچوب الهام می‌بخشد. در ادامه این فصل، به ارزش دست کم گرفته شده‌ی رهبری با مثال باز خواهیم گشت.

یک رهبر کنجکاو تفکر واگرا و تصمیم‌گیری فراگیر را ترویج می‌کند. یک رهبر کنجکاو هر جا که مناسب باشد، آزمایش و آزمون و خطا را تشویق می‌کند. برای آنها، شکست به عنوان یک پله به سوی موفقیت پذیرفته می‌شود. بنابراین، اعضای تیم احساس قدرت می‌کنند تا ریسک‌های محتاطانه را بپذیرند، با این علم که کنجکاوی و خلاقیت آنها ارزشمند است.

یک مثال بارز، سیاست معروف ۲۰ درصد زمان گوگل است که به کارمندان اجازه می‌دهد یک پنجم هفته‌ی کاری خود را صرف پروژه‌های انتخابی خود کنند (گرش ۲۰۱۳). سیاست ۲۰ درصد زمان نشان می‌دهد که کنجکاوی می‌تواند برای پیشبرد نوآوری نهادینه شود.

یک رهبر که کنجکاوی را تمرین می‌کند، به جای رد کردن نظرات مختلف، به دنبال دیدگاه‌های متنوع است. آنها تشخیص می‌دهند که نوآوری در محیط‌های کاری که ایده‌های متفاوت همگرا می‌شوند، شکوفا می‌شود. رهبر کنجکاو با تلاش برای تصمیم‌گیری فراگیر، اطمینان می‌دهد که راه حل‌ها و استراتژی‌های توسعه یافته قوی هستند و دیدگاه‌های متنوع را منعکس می‌کنند.

رهبری دیگران مستلزم عبور از چالش‌های پیچیده و حل مشکلات بغرنج است. کنجکاو بودن یک رهبر را برای برخورد با مسائل از زوایای مختلف، در نظر گرفتن راه حل‌های جایگزین و انطباق با شرایط متغیر مجهز می‌کند.

پرورش کنجکاوی فرد به روز ماندن، ایجاد ارتباطات و ارتقای هوش هیجانی کمک می‌کند. کنجکاو باشید تمرینی است که می‌توان آن را مانند شش تمرین خودرهبری دیگر آموخت.

کنجکاوی و ذهنیت رشد

در حالی که کنجکاوی یک ویژگی انسانی است، برخی افراد به طور طبیعی کنجکاوتر از دیگران هستند و همه در مورد یک چیز کنجکاو نیستند. خبر خوب این است که می‌توانید یاد بگیرید که علاقه‌مندتر شوید، که هم برای شما و هم برای تیمتان مفید است.

کنجکاو بودن و پذیرای یادگیری چیزهای جدید، یک رهبر را آگاه‌تر و همه‌جانبه‌تر می‌کند. همانطور که گفته شد، هوش هیجانی، خلاقیت و توانایی‌های حل مسئله را افزایش می‌دهد. به روز ماندن، مرتبط بودن و نوآور بودن از جمله مزایای کنجکاو بودن است.

در مقابل، رهبری که بی تفاوت و تنگ نظر باشد، برای ارتباط برقرار کردن با اعضای تیمش

به کمک نیاز خواهد داشت. وقتی رهبران از دیگران یاد نمی‌گیرند یا به آنها علاقه‌ای نشان نمی‌دهند، رشد و توسعه‌ی آنها متوقف می‌شود. اعضای تیم ناگزیر این رهبر را بی‌علاقه، جدا و بی‌خبر از اوضاع درک خواهند کرد.

داشتن یک ذهنیت ثابت—که در سراسر کتاب خودرهبری موفق؛ یک رویکرد درون به بیرون در هفت مرحله گفته‌ام—پیر از خطر است. ذهنیت ثابت زمانی شکل می‌گیرد که رهبران فکر می‌کنند تمام پاسخ‌ها را دارند. رهبر با ذهنیت ثابت توسط نفس خود هدایت می‌شود. عدم جستجو یا رد دیدگاه‌ها، ایده‌ها و نظرات جدید، ویژگی یک رهبر خودمحور است. رهبری که ذهنیت ثابت را در خود پرورش می‌دهد، از دیدگاه‌های مخالف دیگران احساس تهدید می‌کند.

کنجکاو بودن مبتنی بر ذهنیت رشد است، که نقطه‌ی مقابل ذهنیت ثابت است. جینو (۲۰۱۸) از دانشکده‌ی کسب‌وکار هاروارد در کتاب «مورد تجاری کنجکاوی» نوشت: کنجکاوی به رهبران اجازه می‌دهد احترام بیشتری از پیروان خود کسب کنند و کارمندان را الهام می‌بخشد تا روابط مبتنی بر اعتماد و همکاری بیشتری با همکاران خود ایجاد کنند. دیدگاه جینو با راهنمای ۲۰۲۳ گالوپ در مورد جذب و حفظ کارمندان مطابقت دارد. یافته‌های گالوپ نشان داد که کارمندان رهبران انگیزه‌بخشی می‌خواهند که به آنها به عنوان انسان اهمیت می‌دهند، بر رفاه آنها تمرکز می‌کنند و به طور واضح و مداوم با آنها ارتباط برقرار می‌کنند.

مزایای ذهن کنجکاو

بیباید عمیق‌تر به مزایای توسعه‌ی کنجکاوی فرد بپردازیم.

افرادی که کنجکاوی را تمرین می‌کنند، فراتر از اطلاعات موجود نگاه می‌کنند، پذیرای گسترش درک خود هستند و سؤالات زیادی می‌پرسند. این تمایل، وقتی به مرحله‌ی عمل در می‌آید، خودآگاهی فرد را گسترش می‌دهد. اولین تمرین خودرهبری، شناخت خود

است. وقتی ما کنجکاو هستیم، به درون خود نگاه می‌کنیم و خوداندیشی می‌کنیم. همچنین تمایل داریم دیدگاه‌های دیگران را درک کنیم. به عبارت دیگر، پرورش کنجکاو به معنای پذیرای یادگیری، مایل به گوش دادن و آماده‌ی پذیرش روش‌های تفکر جایگزین است.

با کنجکاو بودن، سعی می‌کنید خودتان و جهان را بهتر درک کنید. در حالت دائمی کنجکاو بودن، شما را از قدیمی و منسوخ شدن باز می‌دارد. با تغییر سریع دنیای ما، رهبر امروزی باید به سرعت تغییر جهت دهد. ذهن آگاه و چابک بودن به پاسخگویی به نیازهای همیشه در حال تغییر محیط کار و بازار کمک می‌کند. یک رهبر موفق امروزی باید کنجکاو و رابطه‌محور باشد و ارتباطات باز را در اولویت قرار دهد. اگر رهبران نسبت به یادگیری چیزهای جدید بی‌تفاوت باشند، تمایلی به تفکر گهگاهی در مورد رفتار خود نداشته باشند و نسبت به نظرات دیگران بسته باشند، عقب خواهند ماند.

کنجکاو تفکر فرد را گسترش می‌دهد، خلاقیت را تقویت می‌کند و توانایی‌های حل مسئله را افزایش می‌دهد. به عبارت دیگر، اگر پذیرای ایده‌ها و نظرات جدید باشید، دیدگاه خود را گسترش خواهید داد و قادر خواهید بود حتی برای چالش برانگیزترین مشکلات نیز راه حلی پیدا کنید. کسب دانش جدید، قدرت مغز را افزایش می‌دهد.

یکی دیگر از مزایای کنجکاو این است که ارتباطات را ایجاد می‌کند و روابط را بهبود می‌بخشد. ارتباطات انسانی زمانی شکوفا می‌شوند که ارتباط دوطرفه و علاقه‌ی غیرقضاوت‌گرانه به افکار و نظرات دیگران وجود داشته باشد. چه علاقه‌مند شدن به کار کسی، چه پرسیدن در مورد خوشحالی کسی یا گوش دادن به یک دیدگاه جایگزین، کنجکاو اصیل، تعامل—یک رابطه‌ی عمیق‌تر و رضایت‌بخش‌تر—را ایجاد می‌کند.

وقتی کنجکاو هستیم، دوپامین بلافاصله مغز ما را فرا می‌گیرد. دوپامین، یک هورمون و انتقال‌دهنده‌ی عصبی لذت‌بخش و حس خوب، در مغز آزاد می‌شود و احساس عالی ناشی

از کنجکاوی را تقویت می‌کند. کنجکاو بودن یک حالت ذهنی مثبت ایجاد می‌کند. جدا از این واکنش فیزیولوژیکی، کنجکاوی روانشناختی ذهن را باز می‌کند. کنجکاوی، کنجکاوی بیشتری را تغذیه می‌کند.

به طور خلاصه، کنجکاوی خودآگاهی را افزایش می‌دهد، ارتباطات و روابط بهتری ایجاد می‌کند و شما را در حالت ذهن‌آگاهی نگه می‌دارد. کنجکاو ماندن در تمام جنبه‌های زندگی کمک می‌کند.

کنجکاوی هدفمند

در حالی که برخی به طور طبیعی کنجکاو هستند، برخی دیگر باید برای توسعه‌ی کنجکاوی خود هدفمندتر عمل کنند. کنجکاو بودن به طور هدفمند مزایای زیادی دارد. هوش هیجانی را توسعه می‌دهد، چیزهای جدید به شما می‌آموزد و ارتباطات بهتری ایجاد می‌کند. شما به یک رهبر مؤثرتر تبدیل می‌شوید. دیگران تحت رهبری یک رهبر کنجکاو شکوفا می‌شوند. هرگز برای کنجکاو بودن دیر نیست—می‌توان آن را به طور هدفمند توسعه داد.

می‌توانید با پرسیدن سؤالات بیشتر و دادن پاسخ‌های کمتر شروع کنید. رهبران باید به جای پاسخ دادن، در کار پرسیدن سؤال باشند. شما با پرسیدن یک سؤال باز—چه از خودتان و چه از شخص دیگری—کنجکاوی خود را باز می‌کنید. برای مثال، این سؤالات را از خود پرسید:

- چه چیز دیگری باید در مورد این موضوع، فرد یا مشکل بدانم؟
- چه اطلاعات یا نظری به درک من می‌افزاید؟
- چه چیزی را باید شامل کنم؟
- چه کسی می‌تواند دیدگاه دیگری یا اطلاعات بیشتری به من بدهد؟

وقتی از کسی سؤال می‌پرسید، لطفاً حضور داشته باشید و به پاسخ او فعالانه گوش

دهید. این یک ارتباط ایجاد می‌کند. هیچ کس نمی‌خواهد با یک همه‌چیزدان که نسبت به شنیدن افکارشان بی‌اعتنا یا بی‌تفاوت است، ارتباط برقرار کند. مايلم تعاملات خود را از دیدگاه رابطه‌ای انجام دهید و به دنبال پیوند و درک طرف مقابل باشید. وقتی در لحظه حضور دارید و واقعاً به آنچه کسی می‌گوید علاقه‌مند هستید، یک فضای امن روانی برای تعامل ایجاد می‌کنید. احتمالاً این گفتگو برای هر دوی شما مثبت و سازنده خواهد بود.

وقتی از شخص دیگری سؤال می‌پرسید، از تک‌گویی به گفت‌وگو تغییر می‌کنید. یک سؤال یک مکالمه را آغاز می‌کند و پرسیدن سؤال نشان‌دهنده‌ی احترام به شخص و شرایط اوست. از پرسیدن سؤالات فضولانه، قضاوت‌گرانه یا بازجویانه خودداری کنید. وقتی سؤالات بیش از حد مداخله‌گرانه می‌پرسید، طرف مقابل کنجکاو شما را به جای ارتباط، یک مزاحمت تلقی خواهد کرد.

همه‌ی ما عبارت «فضول بردن به جهنم» را شنیده‌ایم. مفهوم این است که کنجکاو در مورد امور دیگران ممکن است شما را به دردسر بیندازد. به همین دلیل است که رهبران اغلب از پرسیدن سؤال و کنجکاو بودن اکراه دارند. با این وجود، کنجکاو بودن با احترام، آسیب‌پذیر بودن و اصیل بودن سه ویژگی ارزشمند رهبری هستند.

آلبرت انیشتین به ما یادآوری می‌کند:

مهم این است که از پرسیدن دست برنداریم. کنجکاو‌ی دلیل وجودی خود را دارد. انسان نمی‌تواند در شگفت نماند وقتی به اسرار ابدیت، زندگی و ساختار شگفت‌انگیز واقعیت می‌اندیشد. کافی است اگر انسان صرفاً تلاش کند هر روز مقدار کمی از این راز را درک کند (میلر ۱۹۵۵).

ما همیشه باید گوش دهیم و به دنبال درک باشیم. ما هرگز نباید از کنجکاو بودن دست برداریم.

همانطور که چندین بار گفته‌ام، کنجکاو‌ی تعامل بهتر، انگیزه‌ی بیشتر و نتایج بهتری

ایجاد می‌کند. مانند بیشتر چیزها، بهبود کنجکاوی نیاز به تمرین دارد، اما ارزشش را دارد.

وقت عمل فرارسیده است

قدرت کنجکاوی

هری برای یک جلسه‌ی خصوصی با جیسون رفت و کنجکاو بودن را تمرین کرد. به طور خاص، این به معنای تمایل به اعتراف به اشتباه خود به جای چسبیدن سرسختانه به نیاز خود برای درست بودن بود. هری فعالانه به نظر جیسون که با نظر او متفاوت بود گوش داد. او آنچه را که جیسون گفته بود با کلمات خودش تصدیق کرد و به جیسون اطلاع داد که او را شنیده است. هری در پایان پرسید که آیا چیز دیگری هست که جیسون بخواهد بگوید—او در مکالمه حضور داشت.

نتیجه؟

جیسون مشاهده کرد که هری آرام‌تر شده است. او از حالت دفاعی به حالت گشودگی و پذیرش تغییر وضعیت داد. از آنجا که هری بر درست بودن و دفاع فوری از موضع خود تمرکز نداشت، دیدگاهی متفاوت از آنچه آماده کرده بود ارائه داد. او توانست اطلاعات را دریافت کرده و آن را به چیز بهتری تبدیل کند. این مکالمه سازنده و غیر خصمانه بود. از آن پس، رابطه‌ی کاری هری و جیسون بهبود یافت.

این قدرت کنجکاوی است (بشار ۲۰۲۳).

بشار (۲۰۲۳) در مقاله‌ی خود با عنوان چگونه هنر کنجکاوی رهبری را متحول می‌کند، کنجکاوی را اینگونه تعریف می‌کند:

کنجکاوی یعنی رها کردن نیاز به درست بودن. یعنی در هر بحث، جلسه‌ی استراتژی یا مکالمه‌ی دشوار، فعالانه کنجکاو و گشوده بودن. یعنی گوش دادن و درک کردن قبل از پاسخ دادن. اگر آن را درست انجام دهید، نتیجه‌ی این رویکرد بلافاصله احساس خواهد

شد. یک تغییر مثبت در پویایی اتاق به سوی گشودگی و پذیرش بیشتر ایجاد خواهد شد.

موانع کنجکاو

چه چیزی مانع ابراز کنجکاو یک رهبر می‌شود؟

برای شروع، قرن‌ها شرطی شدن حول این تصور منسوخ که رهبر همه‌ی پاسخ‌ها را دارد، پاسخ «نمی‌دانم» را مهار می‌کند. با این باور نادرست، رهبر احساس فشار می‌کند تا سنگر تمام دانش و خرد باشد. این شرطی شدن اجتماعی—اگرچه نامرئی است—در رفتارهایی مانند دادن یک پاسخ قاطع به جای پرسیدن یک سؤال، مانند «چگونه می‌توانیم بفهمیم؟»، آشکار می‌شود. این تصور منسوخ از رهبری، محرکی برای شکوفایی کنجکاو نیست. احتمالاً هنوز هم مانع شماره یک برای یک رهبر در پرورش ذهن کنجکاو در محل کار است.

داشتن همه‌ی پاسخ‌ها—یا حداقل تظاهر به آن—بی‌اثر است. این کار باعث تعامل، انگیزه، تشویق تفکر خلاق یا تولید نمی‌شود. رهبر با پرسیدن سؤال و پذیرای یادگیری بودن، ارزش بیشتری نسبت به صرفاً القای این تصور که بهترین می‌داند، می‌افزاید.

مانع دیگر کنجکاو، حواس‌پرتی است. حواس‌پرتی همه‌جا وجود دارد. با زنگ‌ها، اعلان‌ها و هشدارهای بی‌امان در رایانه‌های رومیزی، تلفن‌های همراه و ساعت‌های هوشمند، توانایی حضور ذهن انسان مدرن روزانه بی‌شمار بار آزمایش می‌شود. گلمن (۲۰۱۳) می‌گوید: «حواس‌پرتی، عادی جدید است.»

کنجکاو بودن با حضور ذهن آغاز می‌شود. این به معنای نبودن در افکار خود در طول یک مکالمه، گوش دادن فعال و فکر کردن قبل از پاسخ دادن است. ما می‌دانیم که باید این کارها را انجام دهیم، اما فقط گاهی اوقات آنها را انجام می‌دهیم، که می‌تواند چالش‌برانگیز باشد.

آیا کاری می‌توانید انجام دهید تا وقتی از نظر ذهنی احساس می‌کنید جای دیگری



هستید، به خودتان یادآوری کنید که در لحظه‌ی حال باشید؟

مانع بزرگ دیگر برای ابراز کنجکاوی، محیط کار مجازی است. جلسات ویدیویی نسبت به جلسات حضوری کمتر برای گشودگی و آسیب‌پذیری مساعد هستند. با این وجود، ما باید در برقراری ارتباط در جلسات آنلاین بهتر شویم. تمرین کنید که مکالمات غیررسمی و کنجکاوانه‌تری داشته باشید، به ویژه با اعضای تیم از راه دور.

رهبری با مثال

قبلاً قول داده بودم که به تأثیر دست کم گرفته شده‌ی مثال رهبر بازگردم. برای پرورش کنجکاوی در تیم، رهبران باید راه را نشان دهند. رهبران باید شنوندگان خوبی باشند. یک شنونده‌ی خوب به جای گوش دادن برای پاسخ دادن، برای درک کردن گوش می‌دهد. آنها سؤالات باز می‌پرسند. با بازگویی پیام‌های کلیدی، به اعضای تیم نشان می‌دهند که شنیده شده‌اند. با تمرین منظم، این مهارت‌های شنیداری رفتاری را که در دیگران به دنبال آن هستید، منعکس خواهد کرد.

شنیدن خوب به معنای موافقت با دیدگاه کسی نیست. رهبرانی که خوب گوش می‌دهند، آنچه گفته شده را تصدیق می‌کنند و اطمینان می‌دهند که اعضای تیم چیز دیگری برای گفتن ندارند. نشان دادن علاقه، پرسیدن سؤال و بازگویی پاسخ‌های دیگران، لحن را تعیین می‌کند. اگر رهبران این کار را به طور مداوم انجام دهند، پایه‌ای برای یک محیط کار باز و پذیرنده ایجاد می‌کنند که در آن ایده‌ها مورد بحث قرار می‌گیرند و روابط مبتنی بر اعتماد ساخته می‌شود. تصدیق مشارکت فرد بدون لزوماً موافقت با دیدگاه او، جوهر احترام است.

کنجکاو بودن یک مفهوم ساده است که با توجه به موانعی که پوشش داده‌ام، اعمال آن چالش برانگیز است. من یک یادداشت چسبناک روی کامپیوترم دارم که به من یادآوری می‌کند وقتی ناگزیر فراموش می‌کنم، کنجکاو بمانم. این یادداشت به من یادآوری می‌کند

که پس از گوش دادن به کسی که با او صحبت می‌کنم مکث کنم و قبل از پاسخ دادن دو سؤال بپرسم. من اجازه نمی‌دهم چیزی بگویم مگر اینکه حداقل دو سؤال به ذهنم رسیده باشد. وقتی به یاد می‌آورم که کنجکاو باشم، حضور ذهن بیشتری دارم. گفت‌وگو پویاتر است و اغلب مکالمه در جهات جدید و غیرمنتظره تغییر می‌کند. آن را امتحان کنید و خودتان خواهید دید.

در ادامه، به روش‌های به کارگیری تمرین کنجکاو باشید می‌پردازیم.

۱۰ نکته‌ی برتر

۱. کنجکاوای یک ویژگی ذاتی انسان است. شکارچیان و گردآورندگان اولیه برای بقا نیاز به کنجکاوای داشتند.
۲. یک رهبر کنجکاو تفکر واگرا و تصمیم‌گیری فراگیر را ترویج می‌کند.
۳. در حالی که کنجکاوای یک ویژگی انسانی است، برخی افراد به طور طبیعی کنجکاوتر از دیگران هستند و همه در مورد یک چیز کنجکاو نیستند.
۴. کنجکاو بودن مبتنی بر ذهنیت رشد است، که نقطه‌ی مقابل ذهنیت ثابت است.
۵. افرادی که کنجکاوای را تمرین می‌کنند، فراتر از اطلاعات موجود نگاه می‌کنند، پذیرای گسترش درک خود هستند و سؤالات زیادی می‌پرسند.
۶. کنجکاوای تفکر فرد را گسترش می‌دهد، خلاقیت را تقویت می‌کند و توانایی‌های حل مسئله را افزایش می‌دهد.
۷. یکی دیگر از مزایای کنجکاوای این است که ارتباطات را ایجاد می‌کند و روابط را بهبود می‌بخشد.
۸. در حالی که برخی به طور طبیعی کنجکاو هستند، برخی دیگر باید برای توسعه‌ی کنجکاوای خود هدفمندتر عمل کنند.



۹. می‌توانید با پرسیدن سؤالات بیشتر و دادن پاسخ‌های کمتر شروع کنید.
۱۰. وقتی از شخص دیگری سؤال می‌پرسید، از تک‌گویی به گفت‌وگو تغییر می‌کنید.



فصل ۱۶

آزاد کردن نیروی کنجکاوی

برخلاف آنچه برخی ممکن است فکر کنند، پرسیدن سؤالات زیاد شما را احمق جلوه نمی‌دهد—بلکه شما را باهوش و شایسته نشان می‌دهد.

بخش زیادی از روز کاری یک مدیر اجرایی صرف پرسیدن اطلاعات از دیگران می‌شود—به عنوان مثال، درخواست گزارش وضعیت از یک رهبر تیم، یا سؤال پرسیدن از یک هم‌تا در یک مذاکره‌ی پرتنش. با این حال، برخلاف متخصصانی مانند وکلا، روزنامه‌نگاران و پزشکان، که نحوه‌ی پرسیدن سؤال به عنوان بخش اساسی آموزششان به آنها آموخته می‌شود، تعداد کمی از مدیران اجرایی به سؤال پرسیدن به عنوان مهارتی که می‌توان آن را تقویت کرد—یا در نظر گرفتن اینکه چگونه پاسخ‌هایشان به سؤالات می‌تواند مکالمات را سازنده‌تر کند—فکر می‌کنند (جان ۲۰۱۸).

اکنون که در فصل قبل مزایای کنجکاوی بودن را در نظر گرفتیم، در این فصل به روش‌های توسعه‌ی این تمرین می‌پردازیم. در اینجا پنج روش برای تقویت کنجکاوی در محیط کار آورده شده است. ما این رویکردها را بررسی کرده و کاربرد آنها را در چندین شرکت نشان خواهیم داد.

استخدام براساس کنجکاوی

در سال ۲۰۰۴، یک بیلورد ناشناس در بزرگراه ۱۰۱، در قلب سیلیکون ولی، این معما را مطرح کرد:

{اولین عدد اول ۱۰ رقمی که در ارقام متوالی e یافت می‌شود}.com.

این معما رهگذران کنجکاو را به صورت آنلاین هدایت کرد، جایی که آنها معادله‌ی دیگری برای حل کردن یافتند. معدود افرادی که مسئله‌ی دوم را حل کردند، برای ارسال رزومه‌ی خود به گوگل دعوت شدند. این شرکت از این رویکرد غیرمعمول برای یافتن نامزدهای کنجکاو استفاده کرد. همانطور که اریک اشمیت، مدیر عامل سابق گوگل، گفت: «ما این شرکت را با سؤالات اداره می‌کنیم، نه پاسخ‌ها.»

گوگل همچنین کارمندان ذاتاً کنجکاو را با مجموعه‌ای از سؤالات مصاحبه مانند موارد زیر شناسایی می‌کند:

آیا تا به حال نتوانسته‌اید از یادگیری چیزی که قبلاً با آن مواجه نشده‌اید دست بردارید؟ چرا؟

چه چیزی شما را پیگیر نگه داشت؟

IDEO، شرکت طراحی و مشاوره، به دنبال استخدام کارمندان T-شکل است. خط عمودی T نشان‌دهنده‌ی دانش و مهارت‌های خوب و تخصصی است. خط افقی T تمایل و توانایی ایجاد ارتباط بین رشته‌های مختلف است، کیفیتی که نیازمند همدلی و کنجکاوی است (ویل بدون تاریخ). IDEO قدردانی می‌کند که همدلی و کنجکاوی مرتبط هستند.

همدلی به کارمند اجازه می‌دهد تا با دقت گوش دهد و مشکلات و تصمیمات را از دیدگاه شخص دیگری ببیند. شرکت‌هایی مانند گوگل و IDEO درک می‌کنند که افراد در بهترین حالت خود عمل می‌کنند، نه فقط به این دلیل که متخصص هستند. مهارت باورنکردنی آنها با کنجکاوی فکری همراه است که آنها را به پرسیدن سؤال، کاوش و

همکاری سوق می‌دهد.

IDEO به نحوه‌ی بحث نامزدها در مورد پروژه‌های گذشته توجه می‌کند تا کارمندان بالقوه‌ی T-شکل را ارزیابی کند. کسی که فقط در مورد مشارکت‌های خود صحبت می‌کند، ممکن است قدر ارزش همکاری را نداند. نامزدهای T-شکل بیشتر احتمال دارد در مورد چگونگی موفقیت خود با کمک دیگران صحبت کنند. این تأکید ممکن است نشان‌دهنده‌ی تمایل به همکاری در پروژه‌های آینده به عنوان کارمند IDEO باشد.

هنگام استخدام، از نامزدها در مورد علایقشان خارج از کار بپرسید. خواندن کتاب‌های غیرمرتبط با رشته‌ی فرد و بررسی سؤالات صرفاً برای کشف، نشانه‌های یک ذهنیت کنجکاو است. همچنین می‌توانید از طیف رو به رشدی از تشخیص‌های معتبر که کنجکاوی فرد را ارزیابی می‌کنند، استفاده کنید. این ابزارها اساساً علاقه‌ی افراد به کاوش در زمینه‌های ناآشنا را اندازه‌گیری می‌کنند. برای مثال، ارزیابی کنجکاوی فرد شامل تمایل به تجزیه و تحلیل داده‌ها برای آشکار کردن ایده‌های نوآورانه، مطالعه‌ی گسترده فراتر از رشته‌ی فرد، داشتن علایق متنوع خارج از کار و لذت بردن از تجربیات یادگیری جدید است.

به سؤالاتی که نامزد در مصاحبه‌ی شغلی می‌پرسد توجه کنید. تشخیص دهید که پاسخی که ارائه می‌دهند و نوع سؤالاتی که می‌پرسند می‌تواند نشان‌دهنده‌ی کنجکاوی باشد. برای مثال، یک نامزد کنجکاو ممکن است بخواهد در مورد جنبه‌هایی از سازمان که مستقیماً به شغلی که برای آن درخواست می‌دهد مربوط نیست، بداند.

مانند هر چیز دیگری که معمولاً در یک متقاضی شغل ارزیابی می‌کنید، برای کنجکاوی مصاحبه کنید. درست انجام دادن آن در مرحله‌ی استخدام می‌تواند از بسیاری از ناراحتی‌های بعدی جلوگیری کند.

الگوی کنجکاوی

در فصل قبل، در مورد اهمیت عمل کردن به گفتار بحث کردم. مدل‌سازی کنجکاوی

نباید دست کم گرفته شود. اگر سعی می‌کنید کنجکاوی تیم خود را الهام بخشید، کنجکاو باشید. جینا (۲۰۱۸) در مقاله‌ی خود با عنوان «مورد تجاری کنجکاوی»، داستان قابل توجهی در مورد مدل‌سازی کنجکاوی نقل می‌کند:

در سال ۲۰۰۰، زمانی که گرگ دایک به عنوان مدیر کل بی‌بی‌سی منصوب شده بود اما هنوز این سمت را بر عهده نگرفته بود، پنج ماه را صرف بازدید از مکان‌های مرکزی بی‌بی‌سی کرد و در هر توقف کارکنان را جمع‌آوری می‌کرد. کارمندان انتظار یک ارائه‌ی طولانی را داشتند اما دو سؤال ساده دریافت کردند: «چه یک کاری باید انجام دهم تا اوضاع برای شما بهتر شود؟» دایک با دقت گوش می‌داد و سپس می‌پرسید: «چه یک کاری باید انجام دهم تا اوضاع برای بینندگان و شنوندگان ما بهتر شود؟»

کارمندان بی‌بی‌سی به رئیس جدید خود به خاطر وقت گذاشتن برای پرسیدن سؤال و گوش دادن احترام گذاشتند. دایک از پاسخ‌های آنها برای اطلاع‌رسانی به تفکر خود در مورد تغییرات لازم برای حل مشکلات پیش روی بی‌بی‌سی و تعیین اولویت‌های کاری استفاده کرد. پس از به دست گرفتن رسمی زمام امور، سخنرانی برای کارکنان ایراد کرد که در آن به یادگیری خود اشاره کرد و به کارمندان نشان داد که او واقعاً به آنچه آنها گفته‌اند علاقه‌مند بوده است.

دایک با پرسیدن این دو سؤال و گوش دادن صادقانه به پاسخ‌ها، کنجکاوی را الگوبرداری کرد. رویکرد او نشان داد که هنگام کاوش در سرزمین‌های جدید، گوش دادن مهم‌تر از صحبت کردن است: گوش دادن فعال شکاف‌های دانش ما را پر می‌کند و منجر به سؤالات آگاهانه‌تر می‌شود.

با این حال، چرا ما از پرسیدن سؤال اکراه داریم؟ می‌ترسیم که ما را بی‌کفایت، مردد یا بی‌هوش قضاوت کنند. همچنین، زمان گرانبهاست و ما می‌خواهیم از اذیت کردن مردم اجتناب کنیم. اکراه از پرسیدن سؤال با بالا رفتن افراد از نردبان سازمانی تشدید می‌شود.

مدیران ارشد ممکن است فرض کنند که کمتر برای یادگیری دارند. همانطور که در فصل قبل گفتم، هنوز این باور وجود دارد که از رهبران انتظار می‌رود صحبت کنند و پاسخ دهند تا اینکه گوش دهند و سؤال بپرسند.

وقت عمل فرارسیده است

جامعه‌پذیری برای پاسخ دادن به سؤالات

از زمانی که توانسته‌ایم صحبت کنیم، برای پاسخ دادن به سؤالات جامعه‌پذیر شده‌ایم. برای مثال، در کودکی، به دیدار پدر بزرگ و مادر بزرگمان می‌رفتیم. مادر بزرگمان از ما سؤالی می‌پرسید و ما آن را نادیده می‌گرفتیم. چه اتفاقی می‌افتاد؟ یک ضربه‌ی کوچک پشت گوشمان می‌خورد و یکی از والدینمان به ما می‌گفت، همیشه وقتی مادر بزرگ از تو سؤال می‌پرسد جواب بده. بعد به مدرسه می‌رفتیم و معلم درست زمانی که به بیرون پنجره خیره شده و خیال‌پردازی می‌کردیم، از ما سؤالی می‌پرسید.

معلم شما را به خاطر ناتوانی در پاسخ دادن به سؤال انتقاد می‌کند. در اوایل دوران حرفه‌ای خود نیز به خاطر پاسخ ندادن به رئیس‌مان وقتی از ما سؤال می‌پرسید، دچار مشکل می‌شدیم. ما شرطی شده‌ایم که به سؤالات پاسخ دهیم.

پذیرای یادگیری باشید

خبر خوب این است که اگر سؤال بپرسید، اعضای تیم (یا هر کس دیگری) با یک پاسخ واکنش نشان خواهند داد. ممکن است پاسخی نباشد که ما می‌خواهیم، اما به هر حال یک پاسخ است. برخلاف آنچه برخی ممکن است فکر کنند، پرسیدن سؤالات زیاد شما را احمق جلوه نمی‌دهد—بلکه شما را باهوش و شایسته نشان می‌دهد.

یافته‌های پژوهشی جینا (۲۰۱۸) نشان می‌دهد که وقتی با پرسیدن سؤال در مورد دیگران کنجکاوی نشان می‌دهیم، مردم بیشتر ما را دوست دارند و ما را شایسته‌تر می‌بینند. این

امر اعتماد و روابط کاری بهتری ایجاد می‌کند. به عبارت دیگر، با پرسیدن سؤال، ارتباطات معناداری ایجاد می‌کنیم و نتایج خلاقانه را ترویج می‌کنیم.

راه دیگر برای اینکه رهبران بتوانند کنجکاوی را الگوبرداری کنند، این است که وقتی پاسخ را نمی‌دانند اعتراف کنند—این نشان می‌دهد که هدایت شدن توسط کنجکاوی اشکالی ندارد. من به وضوح به یاد دارم که چند سال پیش با یک ارکستر در سطح جهانی در استرالیا کار می‌کردم. من جلسه‌ای با رؤسای بخش‌ها، ۱۸ نفر در این ارکستر، ترتیب داده بودم. رؤسا، رؤسای بخش خود در ارکستر هستند. رهبر ویولن به عنوان کنسرت‌مایستر شناخته می‌شود. آنها رهبر ارکستر و رابط بین رهبر ارکستر و بقیه‌ی ارکستر هستند.

وقتی کلاس چهارم بودم، یک معلم بی‌احساس به من گفت که گوشم به موسیقی آشنا نیست. این خاطره اضطراب من را در آماده‌سازی برای این جلسه تشدید کرد. می‌ترسیدم ارکستر به من بی‌احترامی کند زیرا من موسیقیدان نبودم.

بنابراین، با یک سؤال شروع کردم:

«به عنوان یک ارکستر چگونه می‌نوازید؟» پس از یک سکوت ناخوشایند، کنسرت‌مایستر پاسخ داد: «در حال حاضر خوب نمی‌نوازیم.»

«چرا؟» با کنجکاوی پرسیدم.

«ما به رهبر ارکسترمان احترام نمی‌گذاریم،» یکی دیگر از رؤسا با شجاعت داوطلب شد. «در این مورد چه کاری می‌توانید انجام دهید؟»

کنسرت‌مایستر گفت: «همگی می‌توانیم با هم هماهنگ بنوازیم و از رهبری من پیروی کنیم.» او ادامه داد:

«من می‌توانم رهبری را بر عهده بگیرم و همه می‌توانند پیروی کنند.»

ارکسترها تقلیدگرهای نهایی هستند—همه از رهبری شخصی که جلوی آنها نشسته پیروی می‌کنند.

انرژی در اتاق بالا رفت. امید و مثبت‌گرایی در اتاق موج می‌زد.

یکی پرسید: «آقای دکتر تیم، برای کنسرت امشب بلیط دارید؟» «نه، ندارم، اما از سر کنجکاوی دوست دارم شرکت کنم!»

آن شب، من در ردیف اول سالن پر از تماشاگر نشسته بودم و از کنسرت کاملاً لذت بردم. در پایان کنسرت، ارکستر سه بار تشویق ایستاده از تماشاگران دریافت کرد. رهبر ارکستر وظیفه‌شناسانه هر بار تعظیم کرد. او فکر می‌کرد این نبوغ رهبری اوست! یا می‌دانست که ارکستر خودش دست به کار شده است؟

در هر صورت، اجرای قابل توجه در طول جلسه با رؤسا آغاز شد. من چندین سؤال از سر کنجکاوی پرسیدم و یک گفتگوی توانمند کننده با رهبران ارکستر آغاز کردم. با هم، راه حلی برای پرداختن به یک مسئله‌ی ناخوشایند ابداع کردیم و در مورد یک اقدام در آنچه در ابتدا یک موقعیت غیرممکن به نظر می‌رسید، به توافق رسیدیم.

هوگو، یکی از مراجعین کوچینگ، به عنوان مدیر عامل یک شرکت مهندسی منصوب شد، اگرچه مهندس آموزش دیده نبود. او به من گفت که در روز اول با مهندسان ارشد خود ملاقات کرده است. این مهندسان ارشد نسبت به ارزش هوگو در این نقش تردید داشتند. بلافاصله، یکی از آنها از مدیر عامل تازه منصوب شده پرسید: «در مورد مهندسی چه می‌دانید؟» هوگو بدون تردید با انگشتانش یک صفر درست کرد. «این مقدار چیزی است که من در مورد مهندسی می‌دانم. با این حال، من می‌دانم چگونه یک کسب‌وکار را اداره کنم و امیدوارم شما بتوانید آنچه را که در مورد دنیای شما باید بدانم به من آموزش دهید.» وقتی رهبران اعتراف می‌کنند که چیزی را نمی‌دانند، تواضع و گشودگی نشان می‌دهند. این نگرش دیگران را نیز به انجام همین کار ترغیب می‌کند. آماده باشید که سؤال بپرسید و به هم تیمی‌های خود گوش دهید.

کارمندان جدید در استودیوهای موفق انیمیشن پیکسار، با توجه به سابقه‌ی فیلم‌های

پرفروش و کار درخشان این شرکت در طول سال‌ها، به طور قابل درکی در زیر سؤال بردن وضع موجود تردید دارند. برای مقابله با این اکراه در زیر سؤال بردن وضعیت فعلی، یکی از بنیانگذاران و رئیس شرکت، کتمول (۲۰۰۸)، در مورد زمان‌هایی صحبت کرد که پیکسار انتخاب‌های وحشتناکی انجام داده بود. او توضیح داد که پیکسار بی‌نقص نیست و مانند سایر شرکت‌ها برای یافتن فرصت‌های بهبود به دیدگاه‌های تازه نیاز دارد. به این ترتیب، کتمول به استخدام‌شدگان مجوز می‌دهد تا رویه‌های موجود را زیر سؤال ببرند. تشخیص محدودیت‌های دانش و مهارت‌هایمان، سیگنال قدرتمندی به دیگران می‌فرستد که ما پذیرای یادگیری هستیم.

نشان دادن فروتنی فکری، جوهر مدل‌سازی کنجکاو است.

پورتر و همکاران (۲۰۲۲) فروتنی فکری را اینگونه تعریف می‌کنند:

... تشخیص اینکه در دانش فرد شکاف‌هایی وجود دارد و باورهای فرد ممکن است نادرست باشد. برای مثال، ممکن است کسی فکر کند باران می‌بارد اما اذعان کند که برای بررسی به بیرون نگاه نکرده و ممکن است خورشید بتابد. تحقیقات در مورد فروتنی فکری، مسیری جذاب برای محافظت در برابر اشتباهات و تعصبات انسانی ارائه می‌دهد. اگرچه نمی‌تواند آنها را حذف کند، اما تشخیص محدودیت‌های دانش ممکن است به محافظت از افراد در برابر برخی از گرایش‌های مستبدانه، جزم‌گرایانه و متعصبانه‌تر آنها کمک کند.

تحقیقات پورتر و همکاران قدرت فروتنی فکری را تأیید می‌کند. افراد از نظر فکری فروتن در مدرسه و محل کار بهتر عمل می‌کنند. چرا؟ وقتی می‌پذیریم که دانش ما محدود است، قدردانی می‌کنیم که چیزهای زیادی برای یادگیری داریم.

کنجکاو فکری و یادگیری مداوم با هم پیش می‌روند. اخیراً زندگینامه‌ی الهام‌بخش کاپیتان سالی سولنبرگر، یکی از جذاب‌ترین قهرمانان آمریکایی زمان ما را خواندم. ممکن است به یاد داشته باشید که او خلبانی بود که به طور معجزه‌آسا یک پرواز معیوب US

Airways ۱۵۴۹ را در رودخانه‌ی هادسون نیویورک فرود آورد و جان تمام ۱۵۵ مسافر و خدمه را نجات داد (سولنبرگر و زاسلو ۲۰۰۹).

در ۱۵ ژانویه ۲۰۰۹، جهان شاهد یک فرود اضطراری شگفت‌انگیز بود، زمانی که سولنبرگر ماهرانه پرواز US Airways ۱۵۴۹ را بر روی رودخانه‌ی هادسون سراند کرد. اقدامات خونسردانه‌ی او از یک فاجعه جلوگیری کرد و او را به یک قهرمان و الهام‌بخش در سراسر جهان تبدیل کرد. داستان سولنبرگر اکنون یک فیلم سینمایی بزرگ از کارگردان و تهیه‌کننده کلینت ایستوود با بازی تام هنکس، لورا لینی و آرون اکهارت است.

سولنبرگر هنگام پرسیدن اینکه چگونه یک هواپیمای تجاری را با خیال راحت در رودخانه‌ی هادسون فرود آورد، اشتیاق خود را برای یادگیری مداوم توصیف کرد. اگرچه پروازهای تجاری هرگز روتین نیستند، اما هر بار که هواپیمایش از گیت عقب می‌رفت، به خود یادآوری می‌کرد که باید برای غیرمنتظره آماده باشد. سولنبرگر فکر می‌کرد: چه چیزی می‌توانم یاد بگیرم؟ این سؤال به او یادآوری می‌کرد که هر زمان که پرواز می‌کند باید برای پیش‌بینی نشده‌ها آماده باشد. وقتی در یک روز سرد ژانویه در سال ۲۰۰۹ اتفاق غیرمنتظره رخ داد، سولنبرگر توانست از خود بپرسد با گزینه‌های موجود چه کاری می‌تواند انجام دهد. او یک گزینه‌ی خلاقانه برای فرود هواپیما روی آب به جای فرود در فرودگاه ارائه داد.

سولنبرگر با موفقیت با تمایل به چنگ زدن به واضح‌ترین گزینه فرود در نزدیک‌ترین فرودگاه مبارزه کرد. به طور قابل توجهی، وقتی تحت فشار هستیم، بلافاصله روی پاسخ واضح تمرکز می‌کنیم. با این حال، کسانی که مشتاق یادگیری مداوم هستند، ذهنیت لازم برای تفکر در مورد گزینه‌ها و دیدگاه‌های مختلف را دارند. همانطور که گزارش حادثه نشان می‌دهد، سولنبرگر چندین جایگزین را با دقت در نظر گرفت. بین کشف او مبنی بر اینکه موتورهای هواپیما قدرت رانش ندارند و فرود هواپیما در هادسن رود ۲۰۸ ثانیه فاصله بود (سولنبرگر و زاسلو ۲۰۰۹).

تاکید بر اهداف یادگیری

به اهداف یادگیری به اندازه‌ی اهداف نتیجه محور توجه کنید. برای مثال، مل، یک مهندس که قصد دارد مجوز حرفه‌ای خود را برای انتقال به مدیریت پروژه به دست آورد. او فعالانه به دنبال مسئولیت‌های پروژه‌ی اضافی برای کسب مهارت‌های لازم برای این نقش است. مل یک هدف یادگیری با هدف توسعه‌ی مهارت را در اولویت قرار می‌دهد، که ناگزیر حرفه‌ی او را به جلو خواهد برد. تاکید بر اهداف ناگزیر نیروی کنجکاو را آزاد می‌کند.

در حالی که شرکت‌ها به طور طبیعی نتایج را در اولویت قرار می‌دهند، از کارمندان خود انتظار دارند تا برای دستیابی به آن نتایج، به طور دقیق به چارچوب‌ها، فرایندها و پروتکل‌های شرکت پایبند باشند. پیام ضمنی که به کارمندان منتقل می‌شود این است که نتایج بیش از هر چیز دیگری اهمیت دارند. در نتیجه، پیروی کورکورانه از سیستم‌های تثبیت شده، کنجکاو را که نقطه‌ی مقابل کنجکاو بودن است، خفه می‌کند.

تمرکز بر نتایج، به ویژه در زمان‌های سخت، یک امر عادی است. رهبران بدون برداشتن چشم از سود نهایی، می‌توانند یادگیری را نیز تشویق کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که یادگیری کاربردی تأثیر مثبتی بر دستیابی به اهداف دارد. برای مثال، جینو (۲۰۱۸) پرسنل نیروی هوایی ایالات متحده را که یک هدف دشوار را انجام می‌دادند، مورد مطالعه قرار داد. هدف این بود که بیشترین تعداد هواپیما را در یک محدوده‌ی زمانی مشخص فرود آورند. با این وجود، عملکرد خلبانانی که صرفاً بر نتیجه تمرکز کرده بودند، در مقایسه با خلبانانی که علیرغم زمان اضافی مورد نیاز، تشویق به استفاده از دانش تازه یافته‌ی خود شدند، کاهش یافت.

وانده وال (۱۹۹۹) از دانشگاه متدیست جنوبی در مطالعه‌ی دیگری به تحقیق در مورد متخصصان فروش پرداخت. محصول این مطالعه یک قطعه تجهیزات پزشکی گران قیمت بود. نمایندگان فروش برای هر فروش یک پاداش سخاوتمندانه دریافت می‌کردند. کسانی

که کاری جز تمرکز بر دستیابی به اهداف فروش خود انجام ندادند، در تبلیغ محصول عملکرد بدتری داشتند. از طرف دیگر، نمایندگان که مایل به یادگیری بودند، مانند بررسی راه‌های بهتر برای فروشنده شدن، در فروش محصول عملکرد بهتری داشتند.

یک نقطه‌ی شروع عملی برای یادگیری این است که یک رهبر فوراً ایده‌های متوسط را رد نکند. ایده‌های متوسط می‌توانند به عنوان «بهبود» (کلف ۲۰۱۴) عمل کنند. بهبود شامل ساختن بر روی ایده‌ها بدون قضاوت است (کلف ۲۰۱۴). به جای رد فوری یک طرح، یک کارگردان ممکن است بگوید: «من چشمان وودی را دوست دارم، و اگر ما...؟» شخص دیگری ممکن است با یک بهبود دیگر پاسخ دهد. بهبود به افراد اجازه می‌دهد تا کنجکاو بمانند، به ایده‌های افراد احترام بگذارند و گوش دادن فعال را ترویج کنند. از طریق استفاده از این تکنیک، ایده‌های مختلفی که معمولاً نادیده گرفته می‌شوند، مورد بررسی قرار می‌گیرند. مدیران پیکسار با استفاده از بهبود، یک پیام متمایز را منتقل می‌کنند که بر یادگیری به عنوان هدف اصلی تأکید دارد.

کاوش در علایق

هر جا که ممکن است، از اعضای تیم در کاوش و گسترش علایقشان حمایت کنید. شرکت‌ها این کار را با دادن زمان و منابع به کارمندان برای بررسی کنجکاوی‌هایشان انجام می‌دهند. گوگل و M۳ به خاطر دادن درصدی از روز کاری کارمندان برای بحث در مورد ایده‌هایشان با دیگران مشهور هستند. همانطور که در فصل قبل اشاره کردم، گوگل به خاطر سیاست ۲۰ درصد زمان خود مشهور بوده است، جایی که کارمندان ۲۰ درصد از ساعات کاری خود را صرف پروژه‌های انتخابی خود می‌کنند. این ابتکار یادگیری، سرآغاز محصولات موفق از جمله Gmail، Google Transit و Google News است. این یادآوری است که دادن فرصت به کارمندان برای دنبال کردن علایقشان می‌تواند منجر به نوآوری‌های پیشگامانه شود.

پرسیدن سؤالات باز

راه دیگر برای تمرین کنجکاو بودن، پرسیدن سؤالات متفکرانه است. چرا این کار را به این روش انجام دادیم؟ اگر فرآیند را معکوس کنیم چه؟ چگونه می‌توانیم این کار را انجام دهیم؟ برای برانگیختن کنجکاوی، سؤالات باز بپرسید.

لانگر (۲۰۱۷) از مؤسسه‌ی کوچ در MIT برای تحقیقات یکپارچه سرطان گفت که می‌خواهد «به مردم کمک کند تا از دادن پاسخ‌های خوب به پرسیدن سؤالات خوب تغییر جهت دهند.» لانگر به دانشجویانش می‌گوید که آنها می‌توانند با پرسیدن سؤالات خوب جهان را تغییر دهند و کنجکاوی خود را افزایش دهند.

ترتیب دادن یک روز «چرا؟» می‌تواند مزایای قابل توجهی به همراه داشته باشد. وقتی اعضای تیم هنگام مواجهه با یک چالش می‌پرسند چرا، می‌تواند ایده‌ها را تحریک کند. Intellectual Ventures، شرکتی متخصص در اختراع، خرید و صدور مجوز ثبت اختراع، جلسات اختراع برگزار می‌کند. این جلسات کارمندان را از رشته‌های مختلف، زمینه‌ها و سطوح تخصص گرد هم می‌آورد تا برای یافتن راه حل‌های احتمالی برای مشکلات پیچیده طوفان فکری کنند. چنین جلسات اختراعی شرکت را قادر می‌سازد تا مسائل را از دیدگاه‌های مختلف بررسی کند (مایروولد ۲۰۱۰).

به همین ترتیب، با پیروی از رویکرد ۵ چرا تویوتا، که به عنوان تحلیل علت ریشه‌ای نیز شناخته می‌شود، کارمندان با پرسیدن مکرر «چرا؟» مشکلات را بررسی می‌کنند. آنها این فرآیند را ادامه می‌دهند و با هر تکرار عمیق‌تر می‌شوند تا زمانی که پنج بار سؤال «چرا؟» را پرسیده باشند. چنین روش‌هایی وسیله‌ی جایگزینی برای تغییر جهت از تأکید مرسوم بر نتایج به سوی تمرکز بر یادگیری در فرهنگ شرکت فراهم می‌کند.

پیاده‌سازی یک یا چند مورد از پیشنهادات زیر را در نظر بگیرید: اولویت دادن به استخدام افراد کنجکاو، خودتان کنجکاوی نشان دهید، بر اهمیت اهداف یادگیری تأکید

کنید، کاوش در علایق را تشویق کنید و سؤالات باز بپرسید. با تلاش مداوم، بدون شک کنجکاوی را در خود و دیگران شعله‌ور خواهید کرد.

مایلم پرسشنامه کنجکاوی در پیوست G را تکمیل کنید.

۱۰ نکته‌ی برتر

- مانند هر چیز دیگری که معمولاً در یک متقاضی شغل ارزیابی می‌کنید، برای کنجکاوی مصاحبه کنید. درست انجام دادن آن در مرحله‌ی استخدام می‌تواند از ناراحتی‌های بعدی جلوگیری کند.
- چرا از پرسیدن سؤال اکراه داریم؟ می‌ترسیم که ما را بی‌کفایت، مردد یا بی‌هوش قضاوت کنند.
- یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که وقتی با پرسیدن سؤال در مورد دیگران کنجکاوی نشان می‌دهیم، مردم بیشتر ما را دوست دارند و ما را شایسته‌تر می‌بینند.
- راه دیگر برای اینکه رهبران بتوانند کنجکاوی را الگوبرداری کنند، این است که وقتی پاسخ را نمی‌دانند اعتراف کنند؛ این نشان می‌دهد که هدایت شدن توسط کنجکاوی اشکالی ندارد.
- وقتی رهبران اعتراف می‌کنند که چیزی را نمی‌دانند، تواضع و گشودگی نشان می‌دهند.
- کنجکاوی فکری و یادگیری مداوم با هم پیش می‌روند.
- به اندازه‌ی اهداف نتیجه محور، بر اهداف یادگیری نیز تمرکز کنید.
- یک نقطه‌ی شروع عالی برای یادگیری این است که یک رهبر وقت بگذارد تا آنچه را که به نظر یک ایده‌ی متوسط می‌رسد، رد کند.
- هر جا که ممکن است، از اعضای تیم در کاوش و گسترش علایقشان حمایت کنید.
- راه دیگر برای تمرین کنجکاوی بودن، پرسیدن سؤالات متفکرانه است.



نتیجه‌گیری

در کتاب «خودرهبری موفق: یک رویکرد درون به بیرون در هفت مرحله»، ما خودرهبری را به طور جامع بررسی کردیم و به هفت تمرین تقسیم شده در دو دسته‌ی «بازی درونی» و «بازی بیرونی» پرداختیم. در پایان، بیابید به طور خلاصه هر تمرین را در چارچوب توسعه‌ی خودرهبری مرور کرده و ارتباطات آنها را بررسی کنیم.

بازی درونی شما، طرز فکر شماست. این اصطلاح از تیموتی گالوی (۲۰۰۱)، مربی عملکرد، گرفته شده است که نویسنده‌ی کتاب «بازی درونی کار: تمرکز، یادگیری، لذت و تحرک در محیط کار» است. گالوی بازی درونی را اینگونه توصیف می‌کند: «چگونه بدون قضاوت متغیرهای حیاتی در 'بازی زندگی' خود را مشاهده می‌کنید و آنها را برای دستیابی به بهترین عملکرد ممکن تنظیم و اصلاح می‌کنید.» چهار تمرین بازی درونی عبارتند از: خودشناسی، کشف قطب‌نمای حقیقی، ساختن نقاط قوت و رشد مداوم. این تمرین‌ها با همسو کردن ارزش‌ها، آرزوها و رشد، شالوده‌ای برای خودرهبری مؤثر ایجاد می‌کنند: بازی درونی.

خودشناسی بر اهمیت خودآگاهی و درک ارزش‌ها، باورها، نقاط قوت، نقاط ضعف و انگیزه‌های فرد تأکید دارد. کشف قطب‌نمای حقیقی شامل شناسایی هدف، چشم‌انداز و اهداف بلندمدت فرد است که یک قطب‌نمای راهنما برای تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات فراهم می‌کند. ساختن نقاط قوت بر استفاده و بهره‌گیری از استعدادهای فرد برای برتری در

جنبه‌های مختلف زندگی، از جمله رهبری دیگران، تأکید دارد. در نهایت، رشد مداوم به یادگیری مداوم، توسعه‌ی شخصی و انطباق برای پذیرش چالش‌ها و فرصت‌های جدید متعهد است.

ارتباط این چهار تمرین بازی درونی بر طرز فکر مناسب برای خودرهبری مؤثر تأکید دارد. خودشناسی پایه‌ای برای کشف قطب‌نمای حقیقی فرد می‌گذارد. درک ارزش‌ها و آرزوهای شما جهت رشد و توسعه‌ی شخصی را هدایت می‌کند. ساختن نقاط قوت زمانی متمرکزتر و هدفمندتر می‌شود که با قطب‌نمای حقیقی فرد همسو باشد. این امر پتانسیل و تأثیر را به حداکثر می‌رساند. در همین حال، تعهد به رشد مداوم تضمین می‌کند که خودرهبری پویا و سازگار باقی می‌ماند و به افراد اجازه می‌دهد تا در پیگیری خود اصرار و اهدافشان تکامل یابند. در نتیجه، ادغام این چهار تمرین یک رویکرد جامع برای شکوفایی رهبری ایجاد می‌کند. این امر شما را قادر می‌سازد تا پیچیدگی‌های زندگی را با وضوح، هدف و انعطاف‌پذیری هدایت کنید.

بازی بیرونی به آن دسته از تمرین‌های خودرهبری اشاره دارد که مستقیماً بر کسانی که رهبر با آنها تعامل دارد تأثیر می‌گذارد. اسلاون درینوواک (۲۰۲۳)، مربی اجرایی، در مقاله‌ی خود با عنوان «بازی درونی و بیرونی رهبری» می‌گوید که بازی بیرونی مستلزم استفاده از دانش، تجربه و شایستگی رهبری ما برای دستیابی به نتایج است. دونووان می‌گوید: «بیشتر رهبران بیشتر وقت خود را در بازی بیرونی تمام‌عیار می‌گذرانند زیرا خواسته‌های روزانه‌ی آن شدید است و منحنی یادگیری آن شیب تندی دارد.» سه تمرین بازی بیرونی عبارتند از: نشان دادن هدف، خودتنظیمی و کنجکاو بودن.

نشان دادن هدف شامل هدفمند و با قصد بودن در اقدامات، تصمیمات و تعاملات فرد، همسو کردن رفتارها با ارزش‌ها و اهداف شخصی است. خودتنظیمی بر مدیریت مؤثر احساسات، تکانه‌ها و رفتارها، اعمال خودکنترلی و انضباط برای هدایت چالش‌ها و

دستیابی به نتایج مطلوب تمرکز دارد. کنجکاو بودن بر اهمیت کنجکاوی و ذهن باز در جستجوی تجربیات، دانش و دیدگاه‌های جدید تأکید دارد. کنجکاوی نوآوری، رشد و سازگاری را ترویج می‌کند.

ارتباط روشنی بین این سه تمرین خودرهبی وجود دارد. نشان دادن هدف نیازمند خودتنظیمی است تا اطمینان حاصل شود که اقدامات و تصمیمات با هدف و ارزش‌های فرد همسو هستند، که نیازمند انضباط و کنترل بر تکانه‌ها است. به طور مشابه، خودتنظیمی با کنجکاو بودن در مورد چگونگی پاسخ مناسب به دیگران و خودمان آغاز می‌شود. ذهن باز به افراد اجازه می‌دهد تا احساسات را به طور مؤثر تنظیم کرده و با ذهنیت رشد به موقعیت‌ها نزدیک شوند تا اینکه به طور تکانشی واکنش نشان دهند. علاوه بر این، کنجکاوی هدف را تغذیه می‌کند، زیرا یک ذهنیت کنجکاو منجر به کاوش و کشف اهداف و آرزوهای جدید می‌شود. کنجکاوی اقدامات و رفتارهای هدفمند را هدایت می‌کند. بنابراین، این سه تمرین بازی بیرونی به یکدیگر وابسته‌اند. هر تمرین دیگری را تقویت و تکمیل می‌کند تا از یک رویکرد جامع برای رهبری دیگران با هدف، انضباط و عطش دانش حمایت کند.

خبرهای خوب و بد دارم.

خبر بد این است که به دلیل وابستگی متقابل آنها، اگر هر یک از این هفت تمرین به خوبی توسعه نیافته باشد، تأثیر منفی بر سایر تمرین‌ها در چارچوب توسعه‌ی خودرهبی خواهد گذاشت. با این حال، خبر خوب این است که توسعه‌ی یکی از این تمرین‌ها تأثیر مثبتی بر سایر تمرین‌ها خواهد داشت.

پس، از یک جا شروع کنید!

امیدوارم کتاب «خودرهبی موفق: یک رویکرد درون به بیرون در هفت مرحله» بینش‌های ارزشمند و راهنمایی‌های عملی برای سفر رهبری شما ارائه کرده باشد.

پیوست الف

آیا شما طاووس، گاو نر، جغد یا بره هستید؟

در فصل ۴ اشاره کردم که تکمیل یک پروفایل شخصیتی یکی از چهار راهبرد برای بهبود خودآگاهی است. انجام یک پروفایل شخصیتی می‌تواند به شما کمک کند تا خودتان را بهتر بشناسید و ترجیحات، نقاط قوت و فرصت‌های رشد خود را شناسایی کنید. ممکن است قبلاً در محل کار یک پروفایل را تکمیل کرده باشید یا به طور خصوصی آن را انجام داده باشید. با این وجود، در اینجا فرصتی برای شما وجود دارد تا خودتان را پروفایل کنید. پروفایل شخصیتی در جدول الف.۱ اقتباس شده از کار فلورانس لیتاور (۱۹۸۳) در کتاب او با عنوان "شخصیت به علاوه: چگونه با شناخت خود دیگران را درک کنیم" است. پروفایل‌های شخصیتی، تشخیص‌ها و آزمون‌های بی‌شماری بر اساس نظریه نوع شخصیت کارل یونگ، از جمله MBTI، DiSC و غیره وجود دارد. این یکی ساده برای تکمیل و آسان برای درک است. به جای ارائه مجموعه‌ای مبهم از حروف یا برجسب‌ها، این پروفایل بر اساس چهار حیوان است: طاووس، گاو نر، جغد و بره. اگرچه از نظر تحقیقاتی تأیید نشده است، اما این پروفایل سرگرم‌کننده است و به شما حسی از نوع شخصیت غالب خود می‌دهد. لطفاً آن را امتحان کنید.

دستورالعمل‌ها

در جدول الف.۱، ۴۰ ردیف شامل چهار توصیفگر به شما ارائه شده است. به هر توصیفگر در هر ردیف نگاه کنید و موردی را که بهترین توصیف شماست، دایره بکشید. ممکن است فقط دایره کشیدن پاسخ‌ها چالش برانگیز باشد. با این حال، همیشه می‌توانید انتخاب خود را با پرسیدن از کسی که شما را به خوبی می‌شناسد، تأیید کنید. سعی کنید دچار فلج ناشی از تجزیه و تحلیل نشوید. به عبارت دیگر، زیاد به پاسخ خود فکر نکنید. با اولین

برداشت خود پیش بروید. توصیف‌گری را انتخاب کنید که بیشتر اوقات بهترین توصیف شما باشد. کلمه‌ای را انتخاب کنید که بیشتر اوقات شما را توصیف می‌کند، نه کلمه‌ای که دوست دارید با آن توصیف شوید.

جدول الف.۱. جدول امتیازدهی شخصیت

	طاووس	گاوانر	جغد	بره
۱.	پر جنب و جوش	ماجراجو	تحلیلی	سازگار
۲.	شوخ طبع	متقاعدکننده	پیگیر	صلح‌جو
۳.	معاشرتی	قاطع	از خود گذشته	مطیع
۴.	قانع‌کننده	رقابتی	ملاحظه‌کار	کنترل‌شده
۵.	نشاط‌بخش	مدبر	محترم	تودار
۶.	پرشور	متکی به خود	حساس	راضی
۷.	تبلیغ‌گر	مثبت‌اندیش	برنامه‌ریز	صبور
۸.	خودجوش	مطمئن	منظم	خجالتی
۹.	خوش‌بین	رک‌گو	مرتب	وظیفه‌شناس
۱۰.	بامزه	پر قدرت	وفادار	صمیمی
۱۱.	دلپذیر	جسور	دقیق	دیپلماتیک

بره	جغد	گاونا	طاووس	
ثابت قدم	با فرهنگ	با اعتماد به نفس	شاد	۱۲.
بی ضرر	ایده آل گرا	مستقل	الهام بخش	۱۳.
شوخ طبعی خشک	عمیق	قاطع	نمایشی	۱۴.
میانجی گر	اهل موسیقی	پیشرو	زود قاطی می شود	۱۵.
بردبار	متفکر	سمج	پر حرف	۱۶.
شنونده	وفادار	رهبر	سرزننده	۱۷.
قانع	جدول ساز	رئیس	ناز	۱۸.
دلپذیر	کمال گرا	پربازده	محبوب	۱۹.
متعادل	خوش رفتار	جسور	بشاش	۲۰.
بی احساس	کمر و	سلطه جو	پر سرو صدا	۲۱.
بی اشتیاق	کینه توز	بی احساس	بی انضباط	۲۲.
کم حرف	رنجیده خاطر	مقاوم	تکراری	۲۳.
ترسو	ایراد گیر	صریح	فراموشکار	۲۴.

طاووس	گاوانر	جغد	بره
۲۵. حرف می‌زند	بی‌حوصله	ناامن	مردد
۲۶. غیرقابل پیش‌بینی	بی‌عاطفه	نامحسوب	بی‌تفاوت
۲۷. اتفاقی	خودسر	سخت‌گیر	مردد
۲۸. سهل‌گیر	مغرور	بدبین	ساده
۲۹. زود عصبانی می‌شود	اهل بحث	منزوی	بی‌هدف
۳۰. ساده‌لوح	گستاخ	نگرش منفی	بی‌خیال
۳۱. طالب اعتبار	معتاد کار	گوشه‌گیر	نگران
۳۲. پرحرف	بی‌ملاحظه	بیش از حد حساس	ترسو
۳۳. بی‌نظم	سلطه‌گر	افسرده	مردد
۳۴. ناسازگار	کم‌تحمل	درون‌گرا	بی‌اعتنا
۳۵. شلخته	دستکاری‌کننده	دمدمی مزاج	زیرلب حرف می‌زند
۳۶. خودنما	لجباز	شکاک	کند

	طاووس	گاونا	جغد	بره
۳۷.	بلندگو	زورگو	گوشه نشین	تنبل
۳۸.	حواس پرت	زودرنج	بدگمان	کندذهن
۳۹.	بی قرار	عجول	انتقام جو	بی میل
۴۰.	دمدمی مزاج	حیله گر	منتقد	سازش کار

تفسیر

چهار ستون را جمع بزنید و امتیازات خود را برای هر ستون ثبت کنید. اکنون که چهار امتیاز مربوط به چهار حیوان را دارید، تفاسیر زیر را بخوانید. از آنجایی که احتمالاً توزیعی از امتیازات برای هر ستون دارید، احتمالاً متوجه می شوید که جنبه هایی از شخصیت شما در بیش از یک نوع شخصیتی پوشش داده شده است. با این حال، اگر در یک نوع شخصیتی ۲۰ یا بیشتر امتیاز کسب کرده باشید، احتمالاً متوجه خواهید شد که توصیفگر آن نوع حیوان برای شما صادق است. به هر حال، شما محاسبه کرده اید که حداقل ۵۰ درصد از امتیازات شخصیتی شما در یک ستون قرار دارد.

طاووس

انگیزه اصلی: محبوب بودن

ویژگی ها: برونگرا، پرحرف، خوش بین

نقاط قوت: شخصیت جذاب، خلاق و رنگارنگ، انرژی و اشتیاق، الهام بخش

افراد مشهور: اپرا وینفری و وینستون چرچیل

گرایش: «هر تبلیغی، تبلیغ خوبی است.»

جدول الف.۲ ویژگی‌های طاووس

احساسات	
شخصیت جذاب	•
پرحرف، قصه‌گو	•
ستاره مهمانی	•
حس شوخ‌طبعی خوب	•
مشتاق و رسا	•
پرحرفی اجباری	•
اغراق می‌کند و شرح و بسط می‌دهد	•
همیشه نمی‌تواند اسامی را به خاطر بسپارد	•
خودبین	•
برای بعضی‌ها خیلی خوشحال می‌شود	•
در محل کار	
برای انجام کارها داوطلب می‌شود	•
فعالیت‌های جدید را تصور می‌کند	•



•	خلاق و رنگارنگ
•	انرژی و اشتیاق
•	دیگران را برای مشارکت الهام می‌بخشد
•	ترجیح می‌دهد صحبت کند تا گوش دهد
•	ممکن است فراموشکار باشد
•	همیشه پیگیری نمی‌کند
•	ممکن است بی‌انضباط باشد
•	به راحتی حواسش پرت می‌شود
	به عنوان والدین
•	خانه را مفرح می‌کند
•	مورد علاقه دوستان فرزندان است
•	فاجعه‌ها را به شوخی تبدیل می‌کند
•	گرداننده سیرک است
•	خانه را در هرج و مرج نگه می‌دارد
•	قرارهای فرزندان را فراموش می‌کند

بی‌نظم	•
به کل داستان گوش نمی‌دهد	•
به عنوان دوست	
به راحتی دوست پیدا می‌کند	•
عاشق مردم است	•
از تعریف و تمجید لذت می‌برد	•
کینه به دل نمی‌گیرد	•
فعالیت‌های خودجوش را دوست دارد	•
از تنها بودن متنفر است	•
نیاز دارد که مرکز توجه باشد	•
می‌خواهد محبوب باشد	•
به دنبال اعتبار است	•
مکالمات را تحت سلطه خود درمی‌آورد	•

گاونا

انگیزه اصلی: قدرتمند بودن

ویژگی‌ها: برونگرا، پرحرف، خوش‌بین

نقاط قوت: راحت در رهبری، هدف‌گرا، سریع‌وارد عمل می‌شود

افراد مشهور: هیلاری کلینتون و جک ولش

گرایش: «من کنترل را در دست دارم و مایل به رهبری هستم.»

جدول الف. ۳ ویژگی‌های گاونا

نقاط قوت	نقاط ضعف
احساسات	
• رهبر بالفطره	• سلطه‌جو
• پویا و فعال	• بی‌حوصله
• قاطع و با اراده	• زودخشم
• مستقل و خودکفا	• نمی‌تواند آرام بگیرد
• به راحتی دلسرد نمی‌شود	• ممکن است بی‌احساس باشد
در محل کار	
• هدف‌گرا	• تحمل کمی برای اشتباهات دارد
• کل تصویر را می‌بیند	• جزئیات را تحلیل نمی‌کند

• خوب سازماندهی می‌کند	• ممکن است تصمیمات عجولانه بگیرد
• به دنبال راه حل‌های عملی است	• ممکن است بی‌ادب یا بی‌ملاحظه باشد
• سریع وارد عمل می‌شود	• مردم را دستکاری می‌کند
• به عنوان والدین	
• رهبری قاطع اعمال می‌کند	• تمایل به سلطه دارد
• اهداف تعیین می‌کند	• گاهی برای خانواده خیلی مشغول است
• خانواده را برای اقدام انگیزه می‌دهد	• خیلی سریع پاسخ می‌دهد
• پاسخ درست را می‌داند	• اجازه نمی‌دهد فرزندان آرام بگیرند
• امور خانه را سازماندهی می‌کند	• زورگو
• به عنوان دوست	
• نیاز کمی به دوستان دارد	• تمایل به استفاده از مردم دارد
• فعالیت‌های گروهی را سازماندهی می‌کند	• دیگران را تحت سلطه خود درمی‌آورد
• رهبری و سازماندهی خواهد کرد	• برای دیگران تصمیم می‌گیرد
• معمولاً حق با اوست	• همه چیز را می‌داند
• در مواقع اضطراری عالی عمل می‌کند	• نمی‌تواند بگوید «متأسفم»

جغد

انگیزه اصلی: بی نقص بودن

ویژگی‌ها: درونگرا، متفکر، بدبین

نقاط قوت: منظم، استانداردهای بالا، مرتب و سازمان یافته

افراد مشهور: آنگلا مرکل و تام بردی

گرایش: «چگونه می‌توانم این تصویر بی نقص را ترسیم کنم؟»

جدول الف. ۴ ویژگی‌های جغد

نقاط قوت	نقاط ضعف
احساسات	
• عمیق و متفکر	• دمدمی مزاج و مستعد افسردگی
• تحلیلی	• منفی‌ها را به خاطر می‌سپارد
• جدی و هدفمند	• احساس گناه
• با استعداد و خلاق	• در دنیای دیگری سیر می‌کند
• نسبت به دیگران حساس	• خودمحور
در محل کار	
• منظم	• مردم‌گرا نیست
• استانداردهای بالا	• به خاطر نقص‌ها افسرده می‌شود

نقاط قوت	نقاط ضعف
• توجه به جزئیات	• در شروع پروژه‌ها مردد است
• پیگیر و دقیق	• زمان زیادی را صرف برنامه‌ریزی می‌کند
• مشکلات را می‌بیند	• نیاز عمیق به تأیید دارد
• به عنوان والدین	
• استانداردهای بالا تعیین می‌کند	• می‌خواهد همه چیز درست انجام شود
• خانه را مرتب نگه می‌دارد	• اهداف غیرقابل دسترس تعیین می‌کند
• دانش و استعداد را تشویق می‌کند	• ممکن است فرزندان را دلسرد کند
• بعد از فرزندان جمع می‌کند	• ممکن است بیش از حد وسواسی باشد
	• در اختلافات قهر می‌کند
	• احساس گناه را در فرزندان ایجاد می‌کند
• به عنوان دوست	
• وفادار و فداکار	• از نظر اجتماعی ناامن است
• به شکایات گوش می‌دهد	• گوشه‌گیر و دور است
• می‌تواند مشکلات دیگران را حل کند	• از دیگران انتقاد می‌کند

نقاط قوت	نقاط ضعف
• نگرانی عمیق برای دیگران دارد	• محبت را ابراز نمی‌کند
• با دلسوزی اشک می‌ریزد	• به مردم بدگمان است

بره

انگیزه اصلی: صلح جو بودن

ویژگی‌ها: درون‌نگرا، نظاره‌گر، بدبین

نقاط قوت: شایسته و ثابت قدم، صلح جو و موافق، میانجی‌گر مشکلات

شخص مشهور: مادر ترزا و نلسون ماندلا

گرایش: «صلح هدف نهایی است.»

جدول الف. ۵ ویژگی‌های بره

نقاط قوت	نقاط ضعف
احساسات	
• سهل‌گیر و آرام	• بی‌اشتیاق
• خونسرد و آرام	• ترسو و نگران
• صبور و متعادل	• مردد
• زندگی یکنواخت	• از مسئولیت اجتناب می‌کند

نقاط قوت	نقاط ضعف
• دلسوز و مهربان	• خودخواه
در محل کار	
• شایسته و ثابت قدم	• هدف‌گرا نیست
• صلح‌جو و موافق	• فاقد انگیزه شخصی است
• میانجی‌گر مشکلات	• از تحت فشار قرار گرفتن ناراحت می‌شود
• از درگیری اجتناب می‌کند	• ترجیح می‌دهد تماشا کند
• راه‌آسان را پیدا می‌کند	• به سختی به حرکت درمی‌آید
به عنوان والدین	
• والدین خوبی است	• در تربیت سهل‌انگار است
• برای فرزندان وقت می‌گذارد	• در اعمال نظم کوتاهی می‌کند
• عجله ندارد	• خانه را سازماندهی نمی‌کند
• می‌تواند خوب و بد را با هم بپذیرد	• زندگی را خیلی آسان می‌گیرد
• به راحتی ناراحت نمی‌شود	• در ارائه راهنمایی مردد است
به عنوان دوست	



نقاط قوت	نقاط ضعف
• معاشرت با او آسان است	• بی تفاوت می ماند
• دلپذیر و لذت بخش	• کم حاشیه
• بی ضرر	• نسبت به برنامه ها بی تفاوت است
• شنونده خوبی است	• در برابر تغییر مقاومت می کند
• حس شوخ طبعی خشک دارد	• اشتیاق را فرو می نشاند

با تکمیل این پروفایل شخصیتی و خواندن تفاسیر، در اینجا چند سوال وجود دارد که ممکن است در توسعه فردی شما مفید باشد:

- توصیفگرها چقدر دقیق هستند؟
- نقاط قوت شخصیتی شما چیست و چگونه می توانید از آنها در رهبری استفاده کنید؟
- دیگران در مورد این نتایج چه فکر می کنند؟

پیوست ب

پرسشنامه ارزش‌های زندگی

شما پرسشنامه ارزش‌های زندگی در پیوست ب را تکمیل خواهید کرد. علاوه بر این، در مورد نتایج خود تأمل خواهید کرد و در نظر خواهید گرفت که چگونه شخصاً و حرفه‌ای در زندگی شما کاربرد دارند. همانطور که در فصل ۶ پیشنهاد کردم، ممکن است به شما در کشف قطب‌نمای واقعی‌تان - دومین تمرین خودرهبی - کمک کند. این پرسشنامه علاوه بر روشن کردن ارزش‌هایتان، می‌تواند در تدوین بیانیه هدف رهبری‌تان نیز به شما کمک کند. داشتن شفافیت در مورد ارزش‌های فرد می‌تواند در طول زندگی در انتخاب‌هایی که انجام می‌دهید و اولویت‌هایی که دنبال می‌کنید، شما را راهنمایی کند. بیایید شروع کنیم.

دستورالعمل‌ها

جدول ب.۲ شامل ۴۲ ارزش است که رفتار افراد را هدایت می‌کند و به آنها در تصمیم‌گیری‌های مهم کمک می‌کند. هر یک را بخوانید و سپس پاسخی را انتخاب کنید (۱-۵) که بهترین توصیف‌کننده میزان تأثیر این باور بر رفتار شما باشد. انتخاب شما نباید فقط به محیط کار محدود شود. هر ارزش را به طور کلی در نظر بگیرید، همانطور که در کل زندگی شما کاربرد دارد.

در اینجا یک مثال آورده شده است (جدول ب.۱).

جدول ب.۱ راهنمای پرسشنامه ارزش‌های زندگی

ارزش‌ها	به ندرت رفتار من را هدایت می‌کند	گاهی اوقات رفتار من را هدایت می‌کند	بعضی اوقات رفتار من را هدایت می‌کند	بیشتر اوقات رفتار من را هدایت می‌کند	تقریباً همیشه رفتار من را هدایت می‌کند
۲. مورد پسند دیگران بودن	۱	۲	۳	۴	۵

اگر باور به مورد پسند دیگران بودن به ندرت رفتار شما را هدایت می‌کند، عدد ۱ را دایره بکشید. فرض کنید مورد پسند دیگران بودن تقریباً همیشه رفتار شما را هدایت می‌کند، عدد ۵ را دایره بکشید. اگر پاسخ دقیق‌تری بین ۱ و ۵ وجود دارد، عدد ۲، ۳ یا ۴ را دایره بکشید. نکته اصلی این است که در ارزیابی هر پاسخ ثابت قدم باشید.

اکنون، شما آماده شروع هستید. هر ارزش را با دقت بخوانید و یک پاسخ را دایره بکشید. معمولاً اولین ایده‌ای که به ذهنتان می‌رسد بهترین نشانگر احساس شماست. به همه موارد پاسخ دهید. پاسخ درست یا غلط وجود ندارد. به یاد داشته باشید که با کمی بی‌طرفی به این سوالات پاسخ دهید. شما پاسخ می‌دهید که چگونه هستید، نه آنچه فکر می‌کنید باید باشید! انتخاب‌های شما باید ارزش‌های شما را توصیف کند، نه ارزش‌های دیگران را.

جدول ب.۲ پرسشنامه ارزش‌های زندگی

ارزش‌ها	به ندرت رفتار من را هدایت می‌کند	گاهی اوقات رفتار من را هدایت می‌کند	بعضی اوقات رفتار من را هدایت می‌کند	بیشتر اوقات رفتار من را هدایت می‌کند	تقریباً همیشه رفتار من را هدایت می‌کند
به چالش کشیدن خود برای دستیابی به موفقیت	۱	۲	۳	۴	۵
مورد پسند دیگران بودن	۱	۲	۳	۴	۵
محافظت از محیط زیست	۱	۲	۳	۴	۵
حساس بودن به نیازهای دیگران	۱	۲	۳	۴	۵
ارائه ایده‌های جدید	۱	۲	۳	۴	۵
داشتن موفقیت مالی	۱	۲	۳	۴	۵

۵	۴	۳	۲	۱	مراقبت از بدن خود
۵	۴	۳	۲	۱	کم اهمیت جلوه دادن تعریف و تمجید
۵	۴	۳	۲	۱	مستقل بودن (انجام کارهایی که می‌خواهم)
۵	۴	۳	۲	۱	پذیرفتن جایگاه خود در خانواده یا گروه
۵	۴	۳	۲	۱	داشتن وقت برای خودم
۵	۴	۳	۲	۱	قابل اعتماد بودن
۵	۴	۳	۲	۱	استفاده از علم برای پیشرفت
۵	۴	۳	۲	۱	اعتقاد به نیروی برتر
۵	۴	۳	۲	۱	بهبود عملکردم

۵	۴	۳	۲	۱	مورد پذیرش دیگران بودن
۵	۴	۳	۲	۱	مراقبت از محیط زیست
۵	۴	۳	۲	۱	کمک به دیگران
۵	۴	۳	۲	۱	خلق چیزها یا ایده‌های جدید
۵	۴	۳	۲	۱	پول درآوردن
۵	۴	۳	۲	۱	در وضعیت جسمانی خوب بودن
۵	۴	۳	۲	۱	سکوت در مورد موفقیت‌م
۵	۴	۳	۲	۱	ابراز عقیده‌ام
۵	۴	۳	۲	۱	احترام به سنت‌های خانواده یا گروه
۵	۴	۳	۲	۱	داشتن زمان آرام برای فکر کردن

۵	۴	۳	۲	۱	قابل اعتماد بودن
۵	۴	۳	۲	۱	دانستن چیزهایی در مورد علم
۵	۴	۳	۲	۱	اعتقاد به اینکه چیزی بزرگتر از خودمان وجود دارد
۵	۴	۳	۲	۱	سخت تلاش کردن برای بهتر شدن
۵	۴	۳	۲	۱	احساس تعلق داشتن
۵	۴	۳	۲	۱	قدردانی از زیبایی طبیعت
۵	۴	۳	۲	۱	اهمیت دادن به حقوق دیگران
۵	۴	۳	۲	۱	کشف چیزها یا ایده‌های جدید
۵	۴	۳	۲	۱	ثروتمند بودن

در یک ورزش خوب بودن	۱	۲	۳	۴	۵
اجتناب از اعتبار بـــــــرای دستاوردهایم	۱	۲	۳	۴	۵
کنترل داشتن بر وقتم	۱	۲	۳	۴	۵
تصمیم‌گیری با در نظر گرفتن خانواده یا گروه	۱	۲	۳	۴	۵
داشتن یک مکان خصوصی برای رفتن	۱	۲	۳	۴	۵
انجام تعهداتم	۱	۲	۳	۴	۵
دانستن در مورد اعداد	۱	۲	۳	۴	۵
زندگی در هماهنگی با باورهای معنوی‌ام	۱	۲	۳	۴	۵

امتیازات خود را به خلاصه پاسخ زیر (جدول ب.۳) منتقل کنید. امتیازات تمام ۴۲ عبارت

را جمع بزنید. مجموع امتیازات هر حرف را به شرح زیر ثبت کنید. این کار امتیازات ۱۵ ارزش اصلی زندگی این پرسشنامه را به شما می‌دهد.

جدول ب.۳ جدول بندی پرسشنامه ارزش‌های زندگی

الف	ح
عبارات ۱ + ۱۵ + ۲۹	عبارات ۸ + ۲۲ + ۳۶
ب	ط
عبارات ۲ + ۱۶ + ۳۰	عبارات ۹ + ۲۳ + ۳۷
ج	ی
عبارات ۳ + ۱۷ + ۳۱	عبارات ۱۰ + ۲۴ + ۳۸
د	ک
عبارات ۴ + ۱۸ + ۳۲	عبارات ۱۱ + ۲۵ + ۳۹
ه	ل
عبارات ۵ + ۱۹ + ۳۳	عبارات ۱۲ + ۲۶ + ۴۰
و	م
عبارات ۶ + ۲۰ + ۳۴	عبارات ۱۳ + ۲۷ + ۴۱
ز	ن

عبارات ۷ + ۲۱ + ۳۵	عبارات ۱۴ + ۲۸ + ۴۲
--------------------	---------------------

اکنون پاسخ‌های خود را در جعبه‌های جدول ب.۴ ثبت کنید. این کار امتیازات ۱۵ ارزش اصلی زندگی شناسایی شده توسط این پرسشنامه را به شما می‌دهد.

جدول ب.۴ نتایج پرسشنامه ارزش‌های زندگی

الف	دست‌آورد	☐	اعتقاد به به چالش کشیدن خود و سخت کار کردن برای بهبود.
ب	تعلق	☐	اعتقاد به پذیرفته شدن توسط دیگران و احساس تعلق کردن.
ج	دغدغه برای محیط زیست	☐	اعتقاد به محافظت و حفظ محیط زیست.
د	دغدغه برای دیگران	☐	اعتقاد به اهمیت رفاه دیگران.
ه	خلاقیت	☐	اعتقاد به ارزش ایده‌های جدید یا خلق چیزهای جدید.
و	رفاه مالی	☐	اعتقاد به اهمیت موفقیت در پول درآوردن.
ز	سلامت و فعالیت	☐	اعتقاد به سالم و از نظر جسمی فعال بودن.
ح	فروتنی	☐	اعتقاد به فروتن و متواضع بودن در مورد دستاوردهای خود.
ط	استقلال	☐	اعتقاد به اهمیت تصمیم‌گیری و انجام کارها به روش خود.

ی	وفاداری به خانواده یا گروه	☐	اعتقاد به پیروی از سنت‌ها و انتظارات خانواده یا گروه خود.
ک	حریم خصوصی	☐	اعتقاد به ارزش داشتن زمان تنهایی.
ل	مسئولیت	☐	اعتقاد به قابل اعتماد و امین بودن.
م	درک علمی	☐	اعتقاد به اهمیت استفاده از اصول علمی برای درک و حل مشکلات.
ن	معنویت	☐	اعتقاد به باورهای معنوی و اینکه شما بخشی از چیزی بزرگتر از خودتان هستید.

تأمل

اکنون که پرسشنامه ارزش‌های زندگی را تکمیل کرده‌اید، در اینجا چند سوال وجود دارد که باید در مورد نتایج خود از خود پرسید. پیشنهاد می‌کنم قبل از ادامه، برای پاسخ دادن به هر سوال در دفتر خاطرات خود وقت بگذارید. این زمان تأمل بسیار مهم است.

۱. آیا نتایج شما را شگفت زده کرد؟ اگر چنین است، چگونه؟
۲. با دقت بیشتری نگاه کنید. آیا هیچ تضاد احتمالی در نتایج شما وجود دارد؟ به عنوان مثال، ممکن است امتیازات بالایی برای ارزش‌های دستاورد و دغدغه برای دیگران داشته باشید. اگر در یک محیط فروش کار می‌کنید، برای فروش بیشتر با همکاران خود رقابت می‌کنید. آیا این ترجیح برای دستاورد با دغدغه شما برای دیگران در تضاد است؟ این تضادهای احتمالی می‌تواند بدون اینکه متوجه دلیل آن شوید، به شما استرس وارد کند. ممکن است یک تضاد ارزشی باشد.
۳. اگر تضاد قابل توجهی در باورها وجود دارد، چگونه می‌توانید این ارزش‌ها را در نقش فعلی خود آشتی دهید؟

۴. پیامدهای نتایج برای شما و هدف رهبری‌تان چیست؟ به عنوان مثال، اگر دو ارزش برتر شما استقلال و مسئولیت هستند، آنگاه شما به اجازه دادن به دیگران برای اعمال خودمختاری و قضاوت مستقل خود اعتقاد خواهید داشت. در عین حال، ممکن است تمایل داشته باشید که دیگران را در قبال نتایجشان مسئول بدانید. علاوه بر این، شما رهبری خواهید بود که دوست دارد با دادن نتیجه واضح از آنچه می‌خواهید به دیگران، رهبری کند و سپس به دیگران اجازه دهد تا برای دستیابی به آن نتیجه، کارهایی را که باید انجام دهند، انجام دهند.

۵. به عنوان یک رهبر در کجا آسیب‌پذیر هستید؟ وقتی دیگران ارزش‌های شما را ندارند و باورهای متفاوتی دارند، می‌تواند تنش و درگیری احتمالی ایجاد کند. به عنوان مثال، اگر در درک علمی امتیاز بالایی کسب کرده‌اید، برای تصمیم‌گیری به دنبال منطق و استدلال‌های عقلانی هستید. فرض کنید یکی از اعضای تیم شما در دغدغه برای دیگران امتیاز بالایی کسب کرده است. این ممکن است تفاوت دیدگاهی بین شما و همکاران ایجاد کند. به عنوان مثال، شما بر اساس تجزیه و تحلیل تصمیم می‌گیرید، اما این تصمیم ممکن است حقوق اعضای تیم را نقض کند. همکاران ممکن است با تصمیم شما، صرف نظر از منطق آن، مخالف باشد. این بدان معنا نیست که ارزش دادن به داده‌ها با اهمیت دادن به افراد مغایرت دارد. با این وجود، این دو ارزش (و سایر ارزش‌ها) دائماً در محیط کار مورد آزمایش قرار می‌گیرند.

۶. اگر بیانیه هدف رهبری خود را تدوین کرده‌اید، آیا نتایج این تمرین با آن هدف همخوانی دارد؟ اگر هنوز بیانیه هدف خود را ننوشته‌اید، چگونه این نتایج می‌تواند در نوشتن بیانیه هدف رهبری‌تان به شما کمک کند؟

پیوست ج

پروفايل توسعه رهبری دیجیتال

شما پروفايل توسعه رهبری دیجیتال در پیوست ج را تکمیل خواهید کرد. در صفحات بعدی فهرستی از ۱۰۰ عبارت مربوط به ۱۰ ویژگی رهبری دیجیتال که در فصل ۸ تعریف شده‌اند، آمده است. تکمیل این پروفايل برای کسانی که کارشان کاملاً دیجیتال است، آسان‌تر خواهد بود. با این حال، اگر کار شما فقط تا حدی در فضای دیجیتال دخیل است، به عنوان مثال در فروش، ممکن است برخی از عبارات کاربرد نداشته باشند. در این صورت، برای یکنواختی، پیشنهاد می‌کنم آنها را با علامت «گ» (گاهی اوقات) مشخص کنید.

بیايد شروع کنیم.

دستورالعمل‌ها

در اینجا یک مثال از عبارت شماره ۳۲ در پروفايل در جدول ج.۱ آورده شده است:

جدول ج.۱ راهنمای پروفايل رهبری دیجیتال

عبارت	ن	گ	ب	۱	۵
۳۲. من هنگام تعامل در گفتگوهای دیجیتال صبر نشان می‌دهم و به دیگران اجازه می‌دهم بدون وقفه ایده‌های خود را به طور کامل بیان کنند.	۱	۲	۳	۴	۵

- ن به معنای به ندرت
- گ به معنای گاهی اوقات
- ب به معنای بیشتر اوقات

• ا به معنای اغلب اوقات

• ه به معنای همیشه

پس از خواندن فوری این عبارت، اگر فکر می‌کنید این کار را تقریباً همیشه (ه) انجام می‌دهید، عدد ۵ را دایره بکشید. از طرف دیگر، اگر اذعان می‌کنید که به ندرت (ن) صبر نشان می‌دهید، عدد ۱ را دایره بکشید. فرض کنید رفتار شما در این شرایط بسته به موضوع مورد بحث و طرف مقابل، بین این دو край متغیر است، عدد ۳ (گ) را دایره بکشید. همچنین می‌توانید زمانی که مردد هستید عدد ۳ را انتخاب کنید؛ علاوه بر این، اگر تمایلی به طرف یکی از دو край دارید، عدد ۲ یا ۴ را دایره بکشید. نکته کلیدی در اینجا این است که در سراسر پروفایل در پاسخ‌های خود ثابت قدم باشید.

تمرکز در اینجا بر کار کردن و رهبری در یک محیط دیجیتال است. با توجه به صنعت و نقش شما، درک می‌کنم که درجات مختلفی از دیجیتالی شدن وجود دارد. اگر یک مورد برای شما کاربرد ندارد، عدد ۳ را دایره بکشید.

اکنون، شما آماده شروع هستید. هر مورد را با دقت بخوانید و یک پاسخ را دایره بکشید. معمولاً اولین ایده‌ای که به ذهنتان می‌رسد بهترین نشانگر احساس شماست. به همه موارد پاسخ دهید. به یاد داشته باشید که با کمی بی‌طرفی به این سوالات پاسخ دهید. شما پاسخ می‌دهید که چگونه هستید، نه آنچه فکر می‌کنید باید باشید! انتخاب‌های شما باید رفتار شما را توصیف کند، نه رفتار دیگران را.

جدول ج.۲۰ پروفایل رهبری دیجیتال

عبارت	ن	گ	ب	ا	ه
من قبل از تصمیم‌گیری، چالش‌های پیچیده دیجیتال را از دیدگاه‌های مختلف ارزیابی می‌کنم.	۱	۲	۳	۴	۵

۵	۴	۳	۲	۱	من با اطمینان ارائه‌های جذاب و شیوا را در محیط‌های مجازی ارائه می‌دهم و توجه مخاطبانم را جلب می‌کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	من با ارائه پاسخ‌های متفکرانه‌ای که نشان می‌دهد بحث‌های دیجیتال را درک کرده‌ام، به طور مداوم تعهد خود را به شنیدن فعال نشان می‌دهم.
۵	۴	۳	۲	۱	من به طور ماهرانه از فنون اقناع برای شکل دادن به بحث‌های دیجیتال استفاده می‌کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	من به طور مداوم درک عمیقی از چشم‌انداز دیجیتال نشان می‌دهم و از روندها و پویایی‌های نوظهور آگاه می‌مانم.
۵	۴	۳	۲	۱	من به طور ماهرانه مذاکرات مجازی را هدایت می‌کنم و زمینه‌های مشترک و نتایج برد-برد را پیدا می‌کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	من به طور مداوم یک چشم‌انداز دیجیتال الهام‌بخش و انگیزه‌دهنده را بیان می‌کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	من در ارزیابی راه حل‌های دیجیتال و سنجیدن مزایا و معایب برای تعیین بهترین اقدام، دیدگاهی دقیق دارم.
۵	۴	۳	۲	۱	من درک جامعی از ماهیت به هم پیوسته سیستم‌های دیجیتال و تأثیر آنها بر سازمان نشان می‌دهم.
۵	۴	۳	۲	۱	من به طور فعال به دنبال منابع و فناوری‌های جدید دیجیتال برای افزایش درک خود از چشم‌انداز در حال تحول هستم.

۵	۴	۳	۲	۱	من به طور ماهرانه سبک سخنرانی عمومی خود را با پلتفرم‌های دیجیتال مانند ویناها، کنفرانس‌های ویدئویی و پخش زنده تطبیق می‌دهم.
۵	۴	۳	۲	۱	در جلسات مجازی، من با دقت گوش می‌دهم، سؤالات مرتبط می‌پرسم و برای تعمیق درک خود از موضوعات دیجیتال، درخواست شفاف‌سازی می‌کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	در جلسات مجازی، پیام‌های خود را به گونه‌ای تنظیم می‌کنم که با ارزش‌ها و اولویت‌های مخاطبان همخوانی داشته باشد.
۵	۴	۳	۲	۱	در تعاملات مجازی، توانایی بالایی در خواندن بین خطوط و توجه به نشانه‌های ظریف برای ارزیابی دقیق لحن احساسی مکالمه نشان می‌دهم.
۵	۴	۳	۲	۱	من از استراتژی‌های ارتباطی مؤثر در بحث‌های دیجیتال برای تأثیرگذاری بر تصمیمات و دستیابی به توافقات سودمند متقابل استفاده می‌کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	من به عنوان کسی شناخته می‌شوم که راه حل‌های نوآورانه را تصور می‌کند و فرصت‌های نوظهور را در بحث‌های مربوط به استراتژی‌های دیجیتال شناسایی می‌کند.
۵	۴	۳	۲	۱	در بحث‌های مربوط به مسائل دیجیتال، من در تجزیه مشکلات به اجزای قابل مدیریت و شناسایی علل ریشه‌ای استعداد دارم.
۵	۴	۳	۲	۱	قبل از پیشروی، من به طور کامل امکان‌سنجی و تأثیر بالقوه راه

					حل‌های پیشنهادی بر تصمیم‌گیری‌های دیجیتال را ارزیابی می‌کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	در بحث‌های مربوط به ابتکارات دیجیتال، من استعدادی در ارزیابی چگونگی تأثیر تغییرات پیشنهادی بر اکوسیستم بزرگتر نشان می‌دهم.
۵	۴	۳	۲	۱	در بحث‌های مربوط به استراتژی‌های دیجیتال، من اغلب خطرات و فرصت‌های بالقوه‌ای را شناسایی می‌کنم که دیگران نادیده می‌گیرند.
۵	۴	۳	۲	۱	در جلسات آنلاین، من ایده‌های پیچیده را به طور واضح و سازمان‌یافته بیان می‌کنم و درک آنها را برای دیگران آسان می‌سازم.
۵	۴	۳	۲	۱	من در گفتگوهای دیجیتال برای دیدگاه‌های متنوع ارزش قائل هستم و اغلب دیدگاه‌های دیگران را بازگو می‌کنم تا از درک دقیق اطمینان حاصل کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	من به طور ماهرانه از داده‌ها و شواهد در ارائه‌های دیجیتال برای حمایت از استدلال‌های خود استفاده می‌کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	من در ارتباطات دیجیتال، حتی هنگام کار از راه دور، همدلی و ملاحظه واقعی نسبت به رفاه اعضای تیم نشان می‌دهم.
۵	۴	۳	۲	۱	من از چالش‌های مذاکره از طریق پلتفرم‌های دیجیتال و تطبیق رویکرد خود با کانال‌های ارتباطی مختلف لذت می‌برم.

۵	۴	۳	۲	۱	من از جلسات طوفان فکری که در آن می‌توانم به طور خلاقانه آینده حضور دیجیتال سازمانم را تصور کنم، لذت می‌برم.
۵	۴	۳	۲	۱	من از مقابله با معماهای پیچیده دیجیتال لذت می‌برم و موانع را به عنوان فرصت‌هایی برای نوآوری و یافتن راه حل‌های خلاقانه می‌بینم.
۵	۴	۳	۲	۱	من از تجزیه و تحلیل و مقایسه گزینه‌های دیجیتال برای شناسایی مؤثرترین و کارآمدترین راه حل لذت می‌برم.
۵	۴	۳	۲	۱	من از بررسی پیچیدگی‌های سیستم‌های دیجیتال و تجزیه و تحلیل اجزا، روابط و گلوگاه‌های احتمالی آنها لذت می‌برم.
۵	۴	۳	۲	۱	من از جلسات طوفان فکری برای بررسی راه حل‌های نوآورانه برای مشکلات دیجیتال لذت می‌برم.
۵	۴	۳	۲	۱	من هنگام صحبت در انجمن‌های دیجیتال اشتیاق نشان می‌دهم و شور و شوق واقعی خود را نسبت به موضوعاتی که به آنها می‌پردازم، منتقل می‌کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	من هنگام تعامل در گفتگوهای دیجیتال صبر نشان می‌دهم و به دیگران اجازه می‌دهم بدون وقفه ایده‌های خود را به طور کامل بیان کنند.
۵	۴	۳	۲	۱	من از چالش‌های ارائه روایت‌های قانع‌کننده در قالب‌های دیجیتال، جلب توجه و تحریک اقدام لذت می‌برم.

۵	۴	۳	۲	۱	من به طور فعال به دنبال دیدگاه‌های متنوع از بحث‌های آنلاین برای افزایش آگاهی خود از دیدگاه‌های مختلف و تفاوت‌های فرهنگی هستم.
۵	۴	۳	۲	۱	من درک کاملی از پویایی‌های دیجیتال نشان می‌دهم و از فناوری برای بهبود فرآیند مذاکره استفاده می‌کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	من در ترجمه مفاهیم انتزاعی دیجیتال به اهداف ملموس و برنامه‌های عملی آگاه هستم.
۵	۴	۳	۲	۱	من به طور فعال تیم خود را تشویق می‌کنم تا هنگام مواجهه با موانع دیجیتال، تفکر انتقادی داشته باشند و مسیرهای مختلف را بررسی کنند.
۵	۴	۳	۲	۱	من هنگام ارزیابی راه حل‌های دیجیتال، به طور فعال از اعضای تیم و ذینفعان نظر می‌خواهم و برای دیدگاه‌های متنوع ارزش قائل هستم.
۵	۴	۳	۲	۱	من به طور فعال به دنبال فرصت‌هایی برای بهینه‌سازی گردش کار و فرآیندهای دیجیتال هستم و بر بهبود کارایی و اثربخشی سیستم‌ها تمرکز می‌کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	هنگام مواجهه با یک مانع دیجیتال، قبل از انتخاب یک راه حل، رویکردهای مختلف را آزمایش خواهم کرد.
۵	۴	۳	۲	۱	من از ابزارهای بصری و عناصر چندرسانه‌ای به طور متفکرانه برای بهبود ارائه‌های دیجیتال خود و حفظ تعامل مخاطبان استفاده

					می‌کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	در همکاری‌های آنلاین تیمی، من شنیدن همدلانه را تمرین می‌کنم و احساسات و نگرانی‌های ابراز شده توسط همکارانم را تصدیق می‌کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	در همکاری‌های آنلاین، من با اعضای تیم رابطه و اعتماد ایجاد می‌کنم و محیطی را توسعه می‌دهم که در آن ایده‌های من وزن قابل توجهی داشته باشد.
۵	۴	۳	۲	۱	در همکاری‌های دیجیتال، من فضایی دلپذیر ایجاد می‌کنم که در آن به تمام صداها ارزش و احترام گذاشته می‌شود و حس فراگیری تقویت می‌شود.
۵	۴	۳	۲	۱	در جلسات مجازی، من به طور مؤثر تعارضات و دیدگاه‌های متفاوت را مدیریت می‌کنم و بحث‌ها را به سمت حل و فصل هدایت می‌کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	من به طور مؤثر چشم‌انداز دیجیتال خود را در ارائه‌های مجازی با استفاده از تصاویر و روایت‌های جذاب برای مجذوب کردن مخاطبان بیان می‌کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	من در جلسات طوفان فکری مجازی ایده‌های روشنگرانه ارائه می‌دهم و مهارت خود را در حل مسائل دیجیتال نشان می‌دهم.
۵	۴	۳	۲	۱	من در شناسایی خطرات و اقدامات کاهشی بالقوه مرتبط با راه حل‌های مختلف در بحث‌های مجازی استعداد دارم.

۵	۴	۳	۲	۱	در همکاری‌های مجازی، من در شناسایی فرصت‌های ادغام ابزارها و پلتفرم‌های مختلف دیجیتال برتری دارم.
۵	۴	۳	۲	۱	من تیم خود را تشویق می‌کنم تا هنگام مقابله با پروژه‌های دیجیتال، فرضیات را زیر سوال ببرند و دیدگاه‌های جایگزین را بررسی کنند.
۵	۴	۳	۲	۱	من از تکنیک‌های داستان‌گویی برای مرتبط و به یاد ماندنی کردن ارائه‌های دیجیتال خود برای مخاطبان متنوع استفاده می‌کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	من در تعاملات دیجیتال از نشانه‌های غیرکلامی مانند تکان دادن سر و زبان تأییدآمیز برای نشان دادن توجه خود استفاده می‌کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	من از طریق پلتفرم‌های دیجیتال به شبکه‌سازی فعال و ایجاد روابط می‌پردازم تا دامنه نفوذ خود را در حوزه‌های مختلف گسترش دهم.
۵	۴	۳	۲	۱	من از شرکت در شبکه‌سازی دیجیتال و ایجاد روابط لذت می‌برم و اهمیت ارتباطات آنلاین را برای آگاهی اجتماعی تشخیص می‌دهم.
۵	۴	۳	۲	۱	من به عنوان کسی شناخته می‌شوم که در طول مذاکرات دیجیتال پرتنش، آرام و متمرکز باقی می‌ماند و فضایی مثبت و مشارکتی را حفظ می‌کند.
۵	۴	۳	۲	۱	من به طور فعال از اعضای تیم در شکل‌دهی به چشم‌انداز

					دیجیتال نظر می‌خواهم و برای دیدگاه‌های متنوع ارزش قائل هستم.
۵	۴	۳	۲	۱	من از تصمیم‌گیری مبتنی بر داده در حل مسائل دیجیتال استفاده می‌کنم و از اطلاعات برای هدایت استراتژی‌های مؤثر حل مسئله بهره می‌برم.
۵	۴	۳	۲	۱	من در کمیت‌سنجی و کیفیت‌سنجی نتایج مورد انتظار راه حل‌های دیجیتال برتری دارم و از بینش‌های مبتنی بر داده برای اطلاع‌رسانی ارزیابی آنها استفاده می‌کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	من از تجزیه و تحلیل داده‌ها برای ارزیابی عملکرد سیستم‌های دیجیتال استفاده می‌کنم و تصمیمات آگاهانه‌ای در مورد تنظیمات و بهبودها می‌گیرم.
۵	۴	۳	۲	۱	من اغلب پیامدهای بالقوه بلندمدت تصمیمات دیجیتال را پیش‌بینی می‌کنم و رویکرد خود را بر اساس آن تنظیم می‌کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	هنگام شرکت در بحث‌های پانل مجازی، بینش‌ها و نظرات من با وضوح و اطمینان بیان می‌شوند.
۵	۴	۳	۲	۱	من در بحث‌های مجازی نسبت به دیدگاه‌های دیگران کنجکاو هستم.
۵	۴	۳	۲	۱	من در پیش‌بینی اعتراضات احتمالی در بحث‌های مجازی و پرداختن پیشگیرانه به آنها برای غلبه بر مقاومت در برابر ایده‌هایم برتری دارم.

امن از حضور خود در رسانه‌های اجتماعی به طور متفکرانه استفاده می‌کنم و محتوایی را به اشتراک می‌گذارم که صنعت من را تبلیغ کند. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

امن از جنبه استراتژیک مذاکرات دیجیتال لذت می‌برم و داده‌ها و روندها را برای اطلاع‌رسانی تاکتیک‌های مذاکره خود تجزیه و تحلیل می‌کنم. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

اشتیاق من به تحول دیجیتال مسری است و من هیجان خود را در مورد تأثیر بالقوه چشم‌اندازم ساطع می‌کنم. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

امن برای به دست آوردن دیدگاهی جامع از راه حل‌های بالقوه، به دنبال بازخورد و دیدگاه‌ها از منابع متنوع در حوزه دیجیتال هستم. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

دقت من در ارزیابی راه حل‌های دیجیتال تضمین می‌کند که حتی جنبه‌های جزئی قبل از تصمیم‌گیری در نظر گرفته می‌شوند. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

امن برای یادگیری مداوم در مورد فناوری‌های نوظهور و تأثیر بالقوه آنها ارزش قائل هستم. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

امن از حل معماهای پیچیده دیجیتال رضایت کسب می‌کنم و به توانایی خود در ارتباط دادن مفاهیم نامربوط افتخار می‌کنم. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

امن به دنبال فرصت‌هایی برای بهبود مهارت‌های سخنرانی عمومی دیجیتال خود از طریق آموزش، تمرین و بازخورد هستم. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

امن در کنفرانس‌های ویدئویی تماس چشمی مداوم با دوربین برقرار می‌کنم و توجه متمرکز خود را به سخنران نشان می‌دهم. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

امن به طور مداوم در انجمن‌های دیجیتال رهبری فکری ارائه می‌دهم و خود را به عنوان یک صدای معتبر و چهره‌ای تأثیرگذار تثبیت می‌کنم. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

امن اغلب در گفتگوهای دیجیتالی شرکت می‌کنم که درک عمیق‌تری از زمینه‌های فرهنگی متنوع را تقویت می‌کند. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

امن به طور فعال به دنبال فرصت‌هایی برای گسترش شبکه دیجیتال خود هستم و ارزش ایجاد روابط برای مذاکرات آینده را تشخیص می‌دهم. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

امن از آخرین روندها و فناوری‌های دیجیتال مطلع می‌مانم. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

امن در مواجهه با چالش‌های دیجیتال حس پشتکار نشان می‌دهم و برای یافتن راه حل‌ها علی‌رغم شکست‌ها، مصمم هستم. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

امن قدردانی می‌کنم از اهمیت بهبود مستمر و به طور فعال بازنگری راه حل‌های دیجیتال را برای بهینه‌سازی نتایج در طول زمان تشویق می‌کنم. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

امن یک رویکرد یکپارچه برای ارزیابی سیستم اتخاذ می‌کنم و جنبه‌های فنی، تجربه کاربر و اهداف تجاری را در نظر می‌گیرم. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

امن از تکنیک‌های داستان‌گویی دیجیتال برای ساختن روایت‌هایی که از نظر احساسی با مخاطبان هدف من ارتباط برقرار می‌کنند، استفاده می‌کنم. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

امن در بحث‌های دیجیتال، من به توانایی خود در ترکیب اطلاعات متنوع و تقطیر آن به اقدامات شناخته می‌شوم. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

امن تسلط قوی بر حضور مجازی خود، از جمله لحن صدا، زبان بدن و تماس چشمی از طریق دوربین، نشان می‌دهم. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

امن به طور فعال از انجام چند کار همزمان در طول گفتگوهای دیجیتال اجتناب می‌کنم و بر سخنان و ظرایف سخنران تمرکز می‌کنم. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

امن به طور ماهرانه به درگیری‌های دیجیتال پاسخ می‌دهم و توانایی میانجی‌گری و رسیدگی به اختلافات را ضمن حفظ روابط مثبت نشان می‌دهم. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

امن به طور فعال به دنبال بازخورد در مورد استراتژی‌های دیجیتال خود هستم و تعهد خود را به بهبود مستمر نشان می‌دهم. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

امن از حل موفقیت‌آمیز مشکلات دیجیتال رضایت کسب می‌کنم و اشتیاق من برای



غلبه بر چالش‌ها در بین تیمم مسری است. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

امن سابقه الهام بخشیدن، انگیزه دادن و تأثیرگذاری موفقیت‌آمیز بر دیگران از طریق

سخنرانی‌های عمومی دیجیتال را دارم. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

امن تبادل آزادانه ایده‌ها را در محیط‌های مجازی تشویق می‌کنم و فضایی ایجاد می‌کنم

که در آن اعضای تیم احساس ارزشمندی و شنیده شدن کنند. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

امن به طور فعال به دنبال بازخورد در مورد ارتباطات دیجیتال خود هستم. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

|

امن به توانایی خود در ارائه بازخورد سازنده در مورد پیشنهادات دیجیتال، کمک به

دیگران در اصلاح ایده‌ها و راه حل‌هایشان شناخته می‌شوم. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

امن به طور فعال با تیم‌های فناوری اطلاعات و دیجیتال برای جمع‌آوری بینش‌ها و

بازخورد هنگام ارزیابی و بهبود سیستم‌های موجود همکاری می‌کنم. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

امن به طور فعال در جوامع و انجمن‌های آنلاین مرتبط با صنعت خود شرکت می‌کنم. ۱۱

۱۵۱۴۱۳۱۲۱

امن حضور آنلاین من مهارت‌های مذاکره قوی را منعکس می‌کند. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

امن با بازبینی و اصلاح منظم چشم‌انداز دیجیتال خود در پاسخ به شرایط متغیر،

فرهنگ بهبود مستمر را تقویت می‌کنم. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

امن مایل به آزمایش تکنیک‌های مذاکره هستم و به طور مداوم رویکرد خود را برای

دستیابی به نتایج مطلوب اصلاح می‌کنم. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

امن ماهیت تکراری چشم‌انداز دیجیتال را می‌پذیریم و از تنظیم و تکامل برنامه‌های خود

با تکامل چشم‌انداز دیجیتال لذت می‌برم. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

امن در محیط‌های دیجیتال پویا رشد می‌کنم و رویکرد حل مسئله خود را با تکامل

شرایط تطبیق می‌دهم. ۱۵۱۴۱۳۱۲۱۱

ا ظرفیت من برای ترکیب اطلاعات پیچیده، مرا قادر می‌سازد تا قضاوت‌های آگاهانه‌ای در مورد مناسب بودن راه حل‌های دیجیتال داشته باشم. ۱۵۱۴۱۳۲۱۱۱

امن به طور پیشگیرانه آسیب‌پذیری‌های بالقوه در سیستم‌های دیجیتال را شناسایی می‌کنم و برای بهبود امنیت سایبری و اقدامات حفاظت از داده‌ها تلاش می‌کنم. ۱۳۱۲۱۱۱
۱۵۱۴

امن با ذهنیتی سیستماتیک و تحلیلی برای حل مسئله به چالش‌های پیچیده دیجیتال می‌پردازم. ۱۵۱۴۱۳۲۱۱۱
امتیازدهی

اکنون، امتیازات خود را به خلاصه پاسخ زیر منتقل کنید. ۱۰ امتیاز خود را برای هر ویژگی جمع بزنید تا امتیاز کل برای هر ویژگی به دست آید.

رهبری شناختی

- تفکر انتقادی ۱ + ۱۰ + ۲۰ + ۳۰ + ۴۰ + ۵۰ + ۶۰ + ۷۰ + ۸۱ + ۸۵ =
- سخنرانی عمومی ۲ + ۱۱ + ۲۱ + ۳۱ + ۴۱ + ۵۱ + ۶۱ + ۷۱ + ۸۲ + ۸۷ =
- شنیدن فعال ۳ + ۱۲ + ۲۲ + ۳۲ + ۴۲ + ۵۲ + ۶۲ + ۷۲ + ۸۳ + ۸۸ =

رهبری بین فردی

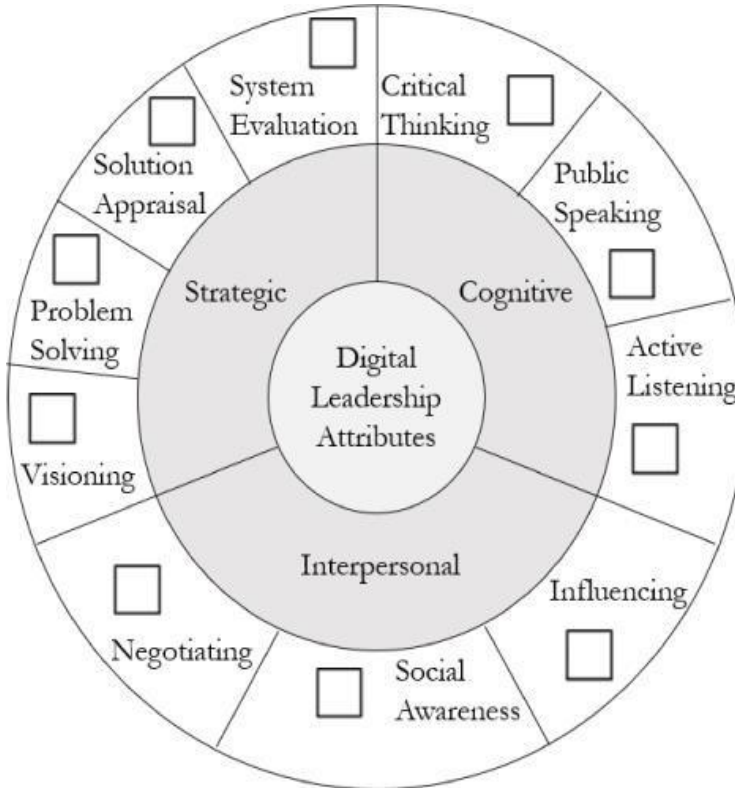
- تأثیرگذاری ۴ + ۱۳ + ۲۳ + ۳۳ + ۴۳ + ۵۳ + ۶۳ + ۷۳ + ۸۰ + ۸۹ =
- آگاهی اجتماعی ۵ + ۱۴ + ۲۴ + ۳۴ + ۴۴ + ۵۴ + ۶۴ + ۷۴ + ۸۴ + ۹۲ =
- مذاکره ۶ + ۱۵ + ۲۵ + ۳۵ + ۴۵ + ۵۵ + ۶۵ + ۷۶ + ۹۳ + ۹۵ =

رهبری استراتژیک

- چشم‌اندازسازی ۷ + ۱۶ + ۲۶ + ۳۶ + ۴۶ + ۵۶ + ۶۶ + ۷۶ + ۹۴ + ۹۶ =
- حل مسئله ۱۷ + ۲۷ + ۳۷ + ۴۷ + ۵۷ + ۶۷ + ۷۷ + ۸۶ + ۹۷ + ۱۰۰ =

- ارزیابی راه حل $۸ + ۱۸ + ۲۸ + ۳۸ + ۴۸ + ۵۸ + ۶۸ + ۷۸ + ۹۰ + ۹۸ =$
- ارزیابی سیستم $۹ + ۱۹ + ۲۹ + ۳۹ + ۴۹ + ۵۹ + ۶۹ + ۷۹ + ۹۱ + ۹۹ =$

برای نشان دادن بصری پروفایل خود، امتیازات خود را در پروفایل نقاط قوت رهبری دیجیتال در شکل ج.۱ وارد کنید.



شکل ج.۱: پروفایل توسعه رهبری دیجیتال

در زیر پنج پیشنهاد و ایده برای توسعه استعدادهای شما، همانطور که در پروفایل توسعه رهبری دیجیتال در بالا نشان داده شده است، آورده شده است. پیشنهاد می‌کنم با سه امتیاز برتر از پروفایل شروع کنید.

ما با تفکر انتقادی شروع می‌کنیم و به صورت ساعتگرد در مدل پیش می‌رویم.

تفکر انتقادی

۱. ارزیابی اطلاعات: قبل از تصمیم‌گیری یا به اشتراک گذاشتن اطلاعات دیجیتال با تیم خود، اعتبار و قابلیت اطمینان آن را به طور انتقادی ارزیابی کنید. منابع را تأیید کنید، داده‌ها را بررسی کنید و تعصبات احتمالی را در نظر بگیرید تا اطمینان حاصل کنید که اقدامات خود را بر اساس اطلاعات دقیق بنا می‌کنید.
۲. حل مسئله: تیم خود را تشویق کنید تا در جلسات طوفان فکری دیجیتال مشارکتی شرکت کنند که در آن چالش‌ها را از زوایای مختلف تجزیه و تحلیل می‌کنید. فرضیات را به چالش بکشید، دیدگاه‌های متنوع را تشویق کنید و بحث‌ها را به سمت راه حل‌های نوآورانه هدایت کنید.
۳. تجزیه و تحلیل داده‌ها: از ابزارهای تجزیه و تحلیل داده‌ها برای تفسیر معیارها و روندهای دیجیتال استفاده کنید. الگوها را تجزیه و تحلیل کنید، همبستگی‌ها را شناسایی کنید و بینش‌های معناداری از داده‌ها استخراج کنید تا تصمیمات استراتژیک را اطلاع‌رسانی کرده و فرآیندها را بهینه کنید.
۴. برنامه‌ریزی سناریو: سناریوهایی را بر اساس روندهای دیجیتال و نتایج بالقوه توسعه دهید. در نظر بگیرید که چگونه تغییرات در چشم‌انداز دیجیتال می‌تواند بر صنعت، تیم یا پروژه‌های شما تأثیر بگذارد و به شما امکان می‌دهد تا به طور فعال برای شرایط مختلف آماده شوید.
۵. ارزیابی فناوری: هنگام در نظر گرفتن ابزارها یا پلتفرم‌های دیجیتال جدید، سازگاری آنها با سیستم‌های فعلی، مزایای بالقوه و خطرات آنها را ارزیابی کنید. تأثیر بلندمدت بر گردش کار، تجربیات کاربر و امنیت داده‌ها را تجزیه و تحلیل کنید تا انتخاب‌های آگاهانه‌ای داشته باشید.

سخنرانی عمومی

۱. جلسات مجازی تالار شهر؛ جلسات مجازی تالار شهر منظم برگزار کنید تا کل تیم را خطاب قرار دهید، جایی که می‌توانید به روزرسانی‌ها را به اشتراک بگذارید، چشم‌انداز شرکت را منتقل کنید و به سؤالات پاسخ دهید.
۲. کنفرانس ویدیویی مؤثر؛ در طول کنفرانس‌های ویدیویی، از زبان بدن مؤثر استفاده کنید، تماس چشمی با دوربین برقرار کنید و به وضوح صحبت کنید تا تأثیر پیام خود را افزایش دهید. با اجازه دادن به اعضای تیم برای پرسیدن سؤال یا ارائه بازخورد، مشارکت فعال را تشویق کنید.
۳. پادکست‌ها یا وبینارها؛ پادکست‌ها یا وبینارهایی را میزبانی کنید (یا مهمان باشید) که در آن در مورد روندهای صنعت بحث می‌کنید، بینش‌ها را به اشتراک می‌گذارید یا به چالش‌های آشنا می‌پردازید. این پلتفرم‌ها به شما امکان می‌دهند تخصص خود را نشان دهید و در عین تقویت مهارت‌های سخنرانی خود برای مخاطبان دیجیتال، حضور رهبری ایجاد کنید.
۴. پیام‌ها و ایمیل‌های تیمی؛ ایمیل‌ها و پیام‌های خوش‌ساختار و مختصر تهیه کنید تا به روزرسانی‌های مهم، دستورالعمل‌ها یا قدردانی را به تیم خود منتقل کنید. از لحنی همدلانه و زبان واضح استفاده کنید تا اطمینان حاصل کنید که پیام‌های شما به راحتی درک می‌شوند و با گیرندگان ارتباط برقرار می‌کنند.
۵. ارائه‌های مجازی؛ هنگام ارائه ارائه‌های مجازی، از ابزارهای بصری مانند اسلایدها یا ابزارهای تعاملی برای تکمیل محتوای گفتاری خود استفاده کنید. تحویل پویا را تمرین کنید، داستان‌گویی را بگنجانید و تعامل را از طریق جلسات پرسش و پاسخ یا نظرسنجی‌ها تشویق کنید تا مخاطبان خود را درگیر و پذیرنده نگه دارید.

شنیدن فعال

۱. جلسات مجازی تیم: در طول جلسات مجازی تیم با توجه کامل به هر سخنران، فعالانه گوش دهید. از نشانه‌های غیرکلامی مانند تکان دادن سر یا ویدیو برای نشان دادن مشارکت و پردازش اطلاعات به اشتراک گذاشته شده استفاده کنید.
۲. بررسی‌های مجازی یک به یک: در طول بررسی‌های مجازی با اعضای تیم، روی کلمات، لحن و احساسات آنها تمرکز کنید. سؤالات باز بپرسید تا آنها را تشویق کنید نظرات و نگرانی‌های خود را به اشتراک بگذارند و برای نشان دادن تعهد خود به گوش دادن فعال، از قطع کردن صحبت یا انجام چند کار همزمان خودداری کنید.
۳. انجمن‌های بحث آنلاین: در انجمن‌های بحث آنلاین یا پلتفرم‌های چت که اعضای تیم ایده‌ها، بازخورد یا چالش‌ها را به اشتراک می‌گذارند، شرکت کنید. لطفاً پیام‌ها را با دقت بخوانید، پاسخ‌های متفکرانه بدهید و از مشارکت آنها قدردانی کنید تا نشان دهید که برای نظرات آنها ارزش قائل هستید.
۴. جلسات بازخورد: هنگام ارائه بازخورد به اعضای تیم، نکات آنها را خلاصه کنید تا مطمئن شوید که دیدگاه آنها را به درستی درک کرده‌اید. سپس، بینش‌ها و پیشنهادات خود را ارائه دهید و در عین حال نسبت به واکنش‌ها و نظرات بیشتر آنها باز باشید.
۵. خلاصه‌های تأملی: پس از یک جلسه یا بحث مجازی، یک پیام پیگیری ارسال کنید که نکات کلیدی و تصمیمات گرفته شده را خلاصه می‌کند. این نشان دهنده مهارت‌های گوش دادن فعال شماست و اطمینان می‌دهد که همه در یک صفحه هستند و نتایج را درک می‌کنند.

تأثیرگذاری

۱. محتوای رهبری فکری: مقالات، پست‌های وبلاگ یا ویدیوهای تفکربرانگیز را در پلتفرم‌های دیجیتال به اشتراک بگذارید تا تخصص و دیدگاه خود را برجسته کنید. برای تأثیرگذاری بیشتر بر گفتگوهای صنعت، با نظرات و بحث‌ها درگیر شوید.
۲. ارائه‌های مجازی: وبینارها یا کارگاه‌های آنلاین میزبانی کنید که در آن می‌توانید ایده‌ها، استراتژی‌ها یا بینش‌های نوآورانه را برای مخاطبان گسترده ارائه دهید. ارائه خود را به گونه‌ای تنظیم کنید که جذاب، آموزنده و متناسب با علایق مخاطبان هدف شما باشد.
۳. تعامل در رسانه‌های اجتماعی: در بحث‌های مرتبط در رسانه‌های اجتماعی شرکت کنید، بینش‌های ارزشمند را به اشتراک بگذارید و ارتباطات را تقویت کنید. به نظرات پاسخ دهید یا محتوای مرتبط را به اشتراک بگذارید و خود را به عنوان یک صدای آگاه و تأثیرگذار در زمینه خود معرفی کنید.
۴. شبکه‌سازی آنلاین: به گروه‌ها، انجمن‌ها یا جوامع لینکدین حرفه‌ای شبکه‌سازی دیجیتال بپیوندید تا با همسالان و رهبران صنعت ارتباط برقرار کنید. در بحث‌های معنادار شرکت کنید، بینش‌ها را به اشتراک بگذارید و روابطی ایجاد کنید که می‌تواند منجر به فرصت‌های همکاری شود.
۵. ارتباطات مؤثر: هنگام برقراری ارتباط با ذینفعان، ایمیل‌ها، پیام‌ها یا ارائه‌های متقاعدکننده و خوش‌ساختار تهیه کنید. از داده‌ها، روایت‌های قانع‌کننده و استدلال‌های واضح برای تأثیرگذاری بر تصمیم‌گیری و جلب حمایت از ابتکارات خود استفاده کنید.

آگاهی اجتماعی

۱. حساسیت فرهنگی: هنگام تعامل با تیم‌های مجازی از زمینه‌های مختلف، آگاهی از تفاوت‌های فرهنگی نشان دهید. برای ایجاد یک محیط محترمانه و فراگیر، به آداب و رسوم، سبک‌های ارتباطی و روزهای خاص توجه داشته باشید.
۲. تیم‌سازی مجازی: فعالیت‌های تیم‌سازی مجازی را سازماندهی کنید که تعامل اجتماعی را ترویج کرده و پیوندهای تیمی را تقویت می‌کند. دستاوردها و نقاط عطف اعضای تیم را قدردانی کنید و حس رفاقت را علیرغم فاصله فیزیکی تقویت کنید.
۳. گوش دادن فعال در بحث‌های مجازی: در طول بحث‌های مجازی به نشانه‌های غیرکلامی، لحن‌ها و ظرافت‌ها به دقت گوش دهید تا احساسات و دیدگاه‌های اعضای تیم را درک کنید. احساسات آنها را تصدیق و تأیید کنید تا همدلی نشان دهید.
۴. فراگیری در ارتباطات آنلاین: از زبان فراگیر در ارتباطات نوشتاری استفاده کنید تا اطمینان حاصل شود که همه اعضای تیم احساس ارزشمندی و شمول می‌کنند. به نظرات و نگرانی‌های همه رسیدگی کنید و حس تعلق را ترویج کنید.
۵. حل تعارض دیجیتال: به سرعت و به طور خصوصی به تعارضات یا سوءتفاهمات در محیط‌های مجازی رسیدگی کنید. از هوش هیجانی برای هدایت مکالمات چالش‌برانگیز و یافتن راه‌حلی که روابط تیمی را حفظ می‌کند، استفاده کنید.

مذاکره

۱. جلسات مذاکره مجازی: جلسات مذاکره را از طریق ابزارهای کنفرانس ویدیویی برگزار کنید، جایی که می‌توانید در زمان واقعی با طرف‌های مقابل از راه دور در

مورد شرایط بحث کنید، پیشنهادات را مبادله کنید و به نگرانی‌ها رسیدگی کنید.

۲. ارتباطات آنلاین ساختاریافته؛ نکات مذاکره را با استفاده از ایمیل یا پلتفرم‌های پیام‌رسانی تشریح کنید و از ارتباطات واضح و مستند اطمینان حاصل کنید. این امر سوءتفاهمات را به حداقل می‌رساند و مرجعی برای بحث‌ها فراهم می‌کند.

۳. اشتراک‌گذاری اسناد مشارکتی؛ از پلتفرم‌های مبتنی بر ابر برای ویرایش مشارکتی اسناد در طول مذاکرات استفاده کنید. این به هر دو طرف اجازه می‌دهد تا تغییرات را در زمان واقعی اعمال کنند، بازبینی‌ها را پیگیری کنند و از شفافیت اطمینان حاصل کنند.

۴. پاسخ‌های ویدیویی؛ اگر مذاکره نیاز به پیشنهادهای متقابل یا پاسخ دارد، از پیام‌های ویدیویی برای شخصی‌سازی ارتباطات خود استفاده کنید. نکات خود را بیان کنید، موضع خود را روشن کنید و از طریق حالات چهره و لحن صدا صمیمیت نشان دهید.

۵. اقناع مبتنی بر داده؛ برای حمایت از نکات مذاکره خود، داده‌ها، تجزیه و تحلیل و روندهای بازار را ارائه دهید و موضع خود را متقاعدکننده‌تر و آگاهانه‌تر کنید.

چشم‌اندازسازی

۱. نقشه‌های راهبردی؛ نقشه‌های راهبردی تحول دیجیتال را توسعه دهید که چشم‌انداز بلندمدت سازمان برای استفاده از فناوری را ترسیم می‌کند. نقاط عطف، ابتکارات و اهدافی را تعریف کنید که با آینده دیجیتال شما همسو باشند.

۲. جلسات ایده‌پردازی نوآورانه؛ جلسات طوفان فکری مجازی را میزبانی کنید که

- در آن تیم شما ایده‌ها و مفاهیم نوآوری دیجیتال را تولید می‌کند. تفکر فراتر از محدودیت‌های فعلی را تشویق کنید و امکانات جدید را بررسی کنید.
۳. توسعه محصول دیجیتال: بر اساس چشم‌انداز خود، رهبری ایجاد محصولات یا خدمات دیجیتال جدید را بر عهده بگیرید. فرآیند توسعه را هدایت کنید و اطمینان حاصل کنید که نتیجه با تجربه دیجیتال مورد نظر همسو است.
۴. استراتژی‌های مدیریت تغییر: استراتژی‌هایی برای اجرای تغییرات دیجیتال در سازمان خود توسعه دهید. نحوه ارتباط چشم‌انداز شما، مراحل پذیرش فناوری‌های جدید و نتایج مورد انتظار را تشریح کنید.
۵. محتوای رهبری فکری: چشم‌انداز دیجیتال خود را از طریق مقالات رهبری فکری، وینارها یا پادکست‌ها به اشتراک بگذارید. آینده‌ای را که می‌بینید بیان کنید و دیگران را برای پذیرش آن الهام بخشید و فرهنگ نوآوری دیجیتال را تشویق کنید.

حل مسئله

۱. ابزارهای تجزیه و تحلیل علت ریشه‌ای: از ابزارها و نرم‌افزارهای دیجیتال برای تجزیه و تحلیل علت ریشه‌ای استفاده کنید. این ابزارها می‌توانند به شما کمک کنند تا به طور سیستماتیک عوامل اساسی مؤثر در چالش‌ها یا مشکلات درون تیم یا پروژه‌های خود را شناسایی کنید.
۲. نظرسنجی‌ها و بازخوردهای آنلاین: نظرسنجی‌ها یا فرم‌های بازخورد دیجیتال ایجاد کنید تا بینش‌هایی از اعضای تیم جمع‌آوری کنید. سؤالات باز پرسید تا آنها را تشویق کنید دیدگاه‌های خود را در مورد علل احتمالی مشکلات یا ناکارآمدی‌ها به اشتراک بگذارند.
۳. جلسات طوفان فکری مشارکتی: جلسات طوفان فکری مجازی را با استفاده از

ابزارهای کنفرانس ویدیویی یا همکاری میزبانی کنید. اعضای تیم را تشویق کنید تا نظرات خود را در مورد علل احتمالی چالش‌های خاص ارائه دهند و در مورد راه حل‌ها همکاری کنند.

۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها و گزارش دهی: از پلتفرم‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها برای تجزیه و تحلیل معیارها و الگوهای دیجیتال استفاده کنید. به دنبال روندها، ناهنجاری‌ها یا همبستگی‌هایی باشید که می‌تواند علل اساسی مشکلات مربوط به عملکرد، تعامل یا عوامل دیگر را آشکار کند.

۵. گروه‌های متمرکز مجازی: گروه‌های متمرکز مجازی یا انجمن‌های بحث ایجاد کنید که در آن اعضای تیم بتوانند آزادانه در مورد علل احتمالی چالش‌ها بحث کنند. این انجمن‌های آنلاین مکالمات صریح و دیدگاه‌های متنوع را تشویق می‌کنند و به شناسایی علت کمک می‌کنند.

ارزیابی راه حل

۱. انتخاب ابزار دیجیتال: گزینه‌های مختلف ابزار یا نرم‌افزار دیجیتال را برای رفع چالش‌های خاص درون تیم خود ارزیابی کنید. عواملی مانند عملکرد، قابلیت‌های ادغام، سهولت استفاده و مقیاس‌پذیری را در نظر بگیرید.

۲. ابتکارات تحول دیجیتال: راه حل‌های بالقوه برای ابتکارات گسترده‌تر تحول دیجیتال را ارزیابی کنید. تعیین کنید که چگونه راه حل‌های مختلف با اهداف استراتژیک کسب و کار شما همسو هستند و تأثیر بالقوه آنها بر گردش کار و فرآیندها چیست.

۳. تصمیم‌گیری مبتنی بر داده: از تجزیه و تحلیل داده‌ها برای ارزیابی اثربخشی راه حل‌های دیجیتال استفاده کنید. معیارها و شاخص‌های کلیدی عملکرد را برای اندازه‌گیری نتایج راه حل‌های اجرا شده و شناسایی زمینه‌های بهبود تجزیه و

تحلیل کنید.

۴. تجزیه و تحلیل بازخورد کاربر: از اعضای تیم در مورد اثربخشی راه حل‌های دیجیتال فعلی بازخورد جمع‌آوری کنید. از بینش‌های آنها برای شناسایی نقاط ضعف، چالش‌ها و بهبودهای بالقوه استفاده کنید.
۵. برنامه‌های آزمایشی: برنامه‌های آزمایشی را برای آزمایش راه حل‌های دیجیتال جدید در مقیاس کوچکتر قبل از استقرار کامل اجرا کنید. نتایج، تجربیات کاربر و بازخورد را ارزیابی کنید تا تصمیم خود را در مورد اجرای گسترده‌تر اطلاع‌رسانی کنید.

ارزیابی سیستم

۱. ارزیابی نرم‌افزار و ابزار: به طور منظم اثربخشی ابزارها و نرم‌افزارهای دیجیتال مورد استفاده تیم خود را ارزیابی کنید. عواملی مانند قابلیت استفاده، عملکرد و همسویی با اهداف خود را در نظر بگیرید.
۲. ممیزی فرآیند: ممیزی گردش کار و فرآیندهای دیجیتال را برای شناسایی گلوگاه‌ها، افزونگی‌ها یا زمینه‌های بهبود انجام دهید. از ابزارهای نقشه‌برداری فرآیند دیجیتال برای تجسم و تجزیه و تحلیل این گردش کارها استفاده کنید.
۳. آزمایش تجربه کاربر: اعضای تیم را در آزمایش تجربه کاربر پلتفرم‌ها یا برنامه‌های دیجیتال مشارکت دهید. در مورد قابلیت استفاده، سهولت استفاده و هرگونه چالشی که در طول تعاملات خود با آن مواجه می‌شوند، بازخورد جمع‌آوری کنید.
۴. ممیزی امنیت سایبری: ممیزی‌های منظم امنیت سایبری را برای ارزیابی استحکام اقدامات امنیتی دیجیتال خود انجام دهید. پروتکل‌های رمزگذاری، کنترل‌های دسترسی و رویه‌های حفاظت از داده‌ها را ارزیابی کنید.



۵. بررسی مدیریت داده: نحوه جمع‌آوری، ذخیره و مدیریت داده‌ها توسط سیستم‌های دیجیتال خود را ارزیابی کنید. از انطباق با مقررات حفظ حریم خصوصی داده‌ها اطمینان حاصل کنید و کیفیت و یکپارچگی داده‌ها را ارزیابی کنید.

پیوست د

پرو فایل قابلیت‌های تأثیرگذاری

شما پرو فایل قابلیت‌های تأثیرگذاری ۲ در پیوست د را تکمیل خواهید کرد. در پی این دستورالعمل‌ها ۶۴ عبارت آمده است. شما باید به هر عبارت در زمینه کاری پاسخ دهید. به طور خاص‌تر، به هر عبارت از نظر آنچه که باور دارید در موقعیت‌هایی که نیاز به تأثیرگذاری بر دیگران در محل کار دارید، انجام می‌دهید، پاسخ دهید. نیازی به شناسایی مثال‌های خاص نیست. برای بسیاری از عبارات می‌توانید بر اساس احساس درونی یا اولین واکنش خود عمل کنید. به عبارت دیگر، نیازی به تحلیل بیش از حد هر عبارت و رفتار خود نیست.

دستورالعمل‌ها

خانه و محل کار دو زمینه کاملاً متفاوت هستند. استراتژی‌های شما برای تأثیرگذاری بر افراد در محل کار با نحوه متقاعد کردن خانواده در خانه متفاوت است. از یک طرف، ما مجموعه‌ای جداگانه از روابط داریم. مسائل کاملاً متفاوت هستند. بنابراین، هنگام پاسخ دادن به عبارات زیر، سعی کنید محل کار را از خانه جدا کنید. فقط عبارات را از دیدگاه مربوط به کار در نظر بگیرید.

اگرچه احساس درونی اغلب بهترین راه برای پاسخ دادن به این عبارات است، اما گاهی اوقات ممکن است نیاز به تفکر عمیق‌تر در مورد برخی از عبارات داشته باشید. اگر در رتبه‌بندی یک عبارت با مشکل مواجه شدید، روی موقعیتی تمرکز کنید که در آن نیاز به تأثیرگذاری دارید. با در نظر گرفتن شرایط خاص، می‌توانید عبارت را در متن قرار دهید. به عنوان مثال، این ممکن است شامل برخورد با مدیر یا مقابله با تعارض باشد. اگر مطمئن نیستید، از کسی که شما را در محل کار می‌شناسد نظر او را بپرسید. به عنوان آخرین راه حل، عبارت را با «علامت بزنید».

در پاسخ‌های خود، تا آنجا که می‌توانید عینی باشید. گفتن این آسان‌تر از انجام آن است. اگر توصیف دقیق و عینی از خود ارائه ندهید، این پروفایل ارزش کمی برای شما خواهد داشت یا اصلاً ارزشی نخواهد داشت.

علاوه بر عینی بودن، ثابت قدم باشید. منظور از ثابت قدم بودن، حفظ یک استاندارد ارزیابی خود در سراسر است. اگر نسبتاً خودانتقادگر هستید، این کار را برای تمام ۶۴ عبارت انجام دهید. از طرف دیگر، اگر با خودتان آسان‌تر خواهید گرفت، این کار را از ابتدا تا انتها انجام دهید.

نتیجه یک تحلیل تطبیقی بین چهار استراتژی تأثیرگذاری و ۱۶ قابلیت پشتیبانی است، بنابراین ثبات در امتیازدهی مفید است.

امتیازدهی

برای هر عبارت پروفایل، عددی را که با انتخاب شما از بین پنج گزینه زیر مطابقت دارد، در برگه امتیازدهی وارد کنید:

- ۲+ کاملاً موافقم که این عبارت همیشه رفتار شما را توصیف می‌کند.
- ۱+ تمایل به موافقت دارم اگر این عبارت گاهی اوقات رفتار شما را توصیف کند.
- ۰ خنثی اگر نمی‌توانید تصمیم بگیرید که آیا این عبارت در مورد رفتار شما صدق می‌کند یا خیر.

۱- تمایل به مخالفت دارم اگر این عبارت گهگاه رفتار شما را توصیف کند.

۲- کاملاً مخالفم اگر این عبارت اصلاً رفتار شما را توصیف نمی‌کند.

عبارات پروفایل

۱. من تلاش می‌کنم تا برای دیدگاه خود استدلالی منطقی ارائه دهم.
۲. من برای تغییر رفتار دیگران، در اشاره به اشتباهات آنها تردید نمی‌کنم.

۳. من به دیگران کمک می‌کنم تا از نقاط قوت و مزایایی که می‌توانند با همکاری به دست آورند، آگاه شوند.
۴. فکر می‌کنم دیگران مرا فردی قابل اعتماد می‌دانند.
۵. من معمولاً برنامه‌های مفصلی برای اجرای یک ایده ارائه می‌دهم.
۶. من به سرعت عملکرد دیگری را برای تقویت رفتارش تحسین می‌کنم.
۷. من یک روحیه گروهی ایجاد می‌کنم که در آن دیگران هدف مشترکی را حس می‌کنند.
۸. من دیگران را به مشارکت در تصمیم‌گیری تشویق می‌کنم.
۹. من برای حمایت از پیشنهاداتم شواهدی ارائه می‌دهم.
۱۰. من تحسین‌های ارزشمند و انتقادات سازنده‌ای را که شنیده‌ام به دیگران منتقل می‌کنم.
۱۱. من به دیگرانی که با آنها کار می‌کنم کمک می‌کنم و شخصاً در موفقیت پروژه احساس مشارکت و مسئولیت می‌کنم.
۱۲. من به دیگران کمک می‌کنم تا خود را ابراز کنند.
۱۳. من قبل از متقاعد کردن دیگران در مورد یک پیشنهاد، دوست دارم حقایق را جمع‌آوری کنم.
۱۴. اگر از کاری که دیگران انجام می‌دهند یا می‌گویند ناراضی باشم، مردم به راحتی متوجه می‌شوند.
۱۵. من به دیگران کمک می‌کنم تا ببینند چگونه با همکاری می‌توانند به دستاوردهای بیشتری برسند.
۱۶. من انتقاد را بدون حالت تدافعی می‌پذیرم.
۱۷. من ایده‌ها و برنامه‌هایی را که در مورد آنها فکر کرده‌ام، مطرح می‌کنم.

۱۸. من مزایای یک پیشنهاد جدید را بیان خواهم کرد.
۱۹. هنگام کار با دیگران، اعتقاد خود را به ارزش و اهمیت وظایف مشترک ابراز می‌کنم.
۲۰. من به ایده‌های مطرح شده توسط دیگران گوش می‌دهم و سعی می‌کنم از آنها استفاده کنم.
۲۱. برای من غیرمعمول نیست که با ایده‌ها و پیشنهاداتم ریسک کنم.
۲۲. هنگام تلاش برای تغییر نظر مردم، من مشکلات وضعیت فعلی را توضیح می‌دهم.
۲۳. من یک دیدگاه واضح از آنچه می‌تواند باشد را بیان می‌کنم.
۲۴. اگر دیگران عصبانی یا ناراحت شوند، معمولاً با درک گوش می‌دهم.
۲۵. تمرکز من متقاعد کردن دیگران به ایده‌های خودم است تا گوش دادن به ایده‌های دیگران.
۲۶. هنگام تصمیم‌گیری، دوست دارم مزایا و معایب یک رویکرد خاص را بسنجم.
۲۷. من در بیان اهداف و مقاصد مشترک افراد مهارت دارم.
۲۸. من شنونده خوبی هستم.
۲۹. من از ارائه راه حل برای حل مشکلات لذت می‌برم.
۳۰. من از بیان نقاط قوت و ضعف رویکردهای مختلف لذت می‌برم.
۳۱. من تلاش می‌کنم در کسانی که با آنها کار می‌کنم، حس وحدت و هدف مشترک در برابر دنیای بیرون ایجاد کنم.
۳۲. من با افرادی که دیدگاه من را ندارند، همدلی می‌کنم.
۳۳. من انرژی زیادی برای استدلال در مورد پرونده خود صرف می‌کنم.
۳۴. من حاضرم برای به دست آوردن آنچه از دیگران می‌خواهم، معامله کنم یا لطف

متقابل ارائه دهم.

۳۵. من می‌توانم امیدها، آرزوها و ترس‌های دیگران را به زبان بیاورم.

۳۶. من وظایف ضروری را به دیگران واگذار می‌کنم، حتی اگر در صورت خوب انجام نشدن، شخصاً مورد انتقاد قرار بگیرند.

۳۷. من ایده‌های خود را با قدرت پیش می‌برم.

۳۸. من روشن می‌کنم که در ازای آنچه می‌خواهم، چه چیزی حاضرم بدهم.

۳۹. من در استفاده از تصاویر و آرایه‌های ادبی برای ارائه امکانات هیجان‌انگیز مهارت دارم.

۴۰. من مردم را تشویق می‌کنم تا راه حل‌های خود را برای حل مشکلات ارائه دهند.

۴۱. من با انرژی از ایده‌های خود دفاع می‌کنم.

۴۲. من از چانه‌زنی بر اساس نقاط قوت و ضعف مرتبط مواضع افراد لذت می‌برم.

۴۳. هنگام متقاعد کردن دیگران، به ارزش‌ها، احساسات و عواطف آنها متوسل می‌شوم.

۴۴. من به اندازه ایده‌های خودم برای توسعه ایده‌های دیگران نیز تلاش می‌کنم.

۴۵. من اغلب ایده‌های دیگران را به نفع پیشنهادات خود نادیده می‌گیرم.

۴۶. اگر به معنای رسیدن به آنچه می‌خواهم باشد، امتیاز خواهم داد.

۴۷. من از زبان احساسی برای ایجاد اشتیاق استفاده می‌کنم.

۴۸. من از افراد حمایت و با آنها همکاری می‌کنم تا به آنها در توانمند شدن کمک کنم.

۴۹. من اعتراضات به دیدگاه خود را پیش‌بینی می‌کنم و آماده ارائه استدلال متقابل هستم.

۵۰. من دوست دارم استانداردهایی را که دیگران باید رعایت کنند، ابلاغ کنم.

۵۱. وقتی دیگران نامطمئن یا دلسرد می‌شوند، من با اشتیاق خود آنها را همراه می‌کنم.
۵۲. من پذیرای تأثیرپذیری از دیگران هستم.
۵۳. من به تناقضات موجود در ایده‌های دیگران توجه می‌کنم.
۵۴. من استانداردهایی را که عملکرد آنها بر اساس آن قضاوت خواهد شد، به افراد اطلاع می‌دهم.
۵۵. من می‌توانم دیگران را به دیدن امکانات هیجان‌انگیز آینده در یک موقعیت بیاورم.
۵۶. من پذیرای ایده‌ها و پیشنهادات دیگران هستم.
۵۷. وقتی با مخالفت روبرو می‌شوم، سریعاً با یک استدلال جایگزین پیش می‌آیم.
۵۸. من گاهی از قدرت و اقتدار خود برای وادار کردن دیگران به رعایت استانداردها استفاده می‌کنم.
۵۹. نحوه صحبت کردن من حس اشتیاق را به دیگران منتقل می‌کند.
۶۰. من سریعاً به اشتباهات و خطاهای خود اعتراف می‌کنم.
۶۱. من ایده‌های خود را به وضوح و متقاعدکننده بیان می‌کنم.
۶۲. من بازخورد مکرر و مشخصی در مورد اینکه آیا الزامات من برآورده می‌شوند یا خیر، ارائه می‌دهم.
۶۳. شور و شوق من مسری است.
۶۴. من به راحتی کمبود دانش و تخصص خود را می‌پذیرم.

امتیازدهی

امتیازی را که به هر سوال اختصاص می‌دهید (۲-، ۱-، ۰، ۱+، ۲+) در فضای جدول ۱.۰ وارد کنید. لطفاً توجه داشته باشید: شماره‌های آیتم از چپ به راست در صفحه پیش می‌روند.

جدول ۱.د.برگه امتیازدهی قابلیت‌های تأثیرگذاری

۱،	۲،	۳،	۴.
۵،	۶،	۷،	۸.
۹،	۱۰،	۱۱،	۱۲.
۱۳،	۱۴،	۱۵،	۱۶.
جمع اعداد مثبت:	جمع اعداد مثبت:	جمع اعداد مثبت:	جمع اعداد مثبت:
جمع اعداد منفی:	جمع اعداد منفی:	جمع اعداد منفی:	جمع اعداد منفی:
جمع فرعی:	جمع فرعی:	جمع فرعی:	جمع فرعی:
جمع‌آوری شواهد	ارائه بازخورد	ایجاد روحیه	ایجاد اعتماد
۱۷،	۱۸،	۱۹،	۲۰.
۲۱،	۲۲،	۲۳،	۲۴.
۲۵،	۲۶،	۲۷،	۲۸.
۲۹،	۳۰،	۳۱،	۳۲.
جمع اعداد مثبت:	جمع اعداد مثبت:	جمع اعداد مثبت:	جمع اعداد مثبت:
جمع اعداد منفی:	جمع اعداد منفی:	جمع اعداد منفی:	جمع اعداد منفی:

جمع فرعی:	جمع فرعی:	جمع فرعی:	جمع فرعی:
تولید ایده‌ها	سنجیدن گزینه‌ها	ابلاغ چشم‌انداز	گوش دادن فعال
۳۳,	۳۴,	۳۵,	۳۶.
۳۷,	۳۸,	۳۹,	۴۰.
۴۱,	۴۲,	۴۳,	۴۴.
۴۵,	۴۶,	۴۷,	۴۸.
جمع اعداد مثبت:	جمع اعداد مثبت:	جمع اعداد مثبت:	جمع اعداد مثبت:
جمع اعداد منفی:	جمع اعداد منفی:	جمع اعداد منفی:	جمع اعداد منفی:
جمع فرعی:	جمع فرعی:	جمع فرعی:	جمع فرعی:
بیان ایده‌ها	ارائه امتیاز	ارتباط عاطفی	به اشتراک گذاشتن مالکیت
۴۹,	۵۰,	۵۱,	۵۲.
۵۳,	۵۴,	۵۵,	۵۶.
۵۷,	۵۸,	۵۹,	۶۰.
۶۱,	۶۲,	۶۳,	۶۴.
جمع اعداد مثبت:	جمع اعداد مثبت:	جمع اعداد مثبت:	جمع اعداد مثبت:

جمع اعداد منفی؛	جمع اعداد منفی؛	جمع اعداد منفی؛	جمع اعداد منفی؛
جمع فرعی؛	جمع فرعی؛	جمع فرعی؛	جمع فرعی؛
برقراری ارتباط آشکار	ایجاد اشتیاق	ابلاغ استانداردها	استدلال‌های متقابل
جمع کل؛	جمع کل؛	جمع کل؛	جمع کل؛
همکاری	انگیزش	محاسبه	تحقیق

اکنون، نتیجه خود را از برگه امتیازدهی به پروفایل قابلیت‌های تأثیرگذاری در جدول ۲.د منتقل کنید. امتیازات چهار قابلیت پشتیبانی باید به امتیاز کل استراتژی مربوطه اضافه شود: تحقیق، محاسبه، انگیزش و همکاری. به عنوان مثال، جمع‌آوری شواهد، استدلال‌های متقابل، بیان ایده‌ها و ایجاد اشتیاق به تحقیق اضافه می‌شوند.

امتیاز سبک فشاری شما مجموع تحقیق و انگیزش در ردیف بالا است و امتیاز سبک کششی شما مجموع محاسبه و همکاری است.

در سمت راست پروفایل، امتیاز شما برای رویکرد منطقی مجموع تحقیق و محاسبه است. امتیاز شما برای رویکرد احساسی مجموع انگیزش و همکاری است.

جدول ۲.د پروفایل قابلیت‌های تأثیرگذاری

۶۵. این مطالب دارایی فکری دکتر تیم بیکر است. استفاده بیشتر از این مطالب را می‌توان با تماس با نویسنده به آدرس tim@winnersatwork.com.au پیگیری کرد.

درک مختصر از پروفایل

تحقیق و محاسبه از منطق برای تأثیرگذاری استفاده می‌کنند.

به طور خاص‌تر، استراتژی تحقیق متکی بر جمع‌آوری و ارائه منطقی و متقاعدکننده حقایق است. یک استدلال منسجم و قاطع مبتنی بر تحقیقات مستند، در شرایط مناسب، یک اقناع قدرتمند است.

محاسبه متکی بر بیان مشکلات وضعیت فعلی و ترویج مزایای یک راه حل جدید است. این استراتژی تمایز بین مزایا و معایب یک استدلال و مزایای عدم پذیرش آن را برجسته می‌کند.

انگیزش و همکاری از احساسات برای تأثیرگذاری استفاده می‌کنند.

استراتژی انگیزش یک ایده یا پیشنهاد را با یک چشم‌انداز آینده قانع‌کننده مرتبط می‌کند. افرادی که می‌توانند تصویری قانع‌کننده از آینده ترسیم کنند و آن چشم‌انداز را بفروشند، عموماً الهام‌بخش و انگیزه‌دهنده هستند.

در نهایت، استراتژی همکاری دیگران را در پیشنهاد دخیل می‌کند. همکاری اعتماد و مالکیت مشترک ایجاد می‌کند. با همکاری با دیگران، یک رهبر تیم را برای مشارکت در تغییر دعوت می‌کند.

در این پروفایل ۱۶ قابلیت وجود دارد که چهار قابلیت از هر استراتژی تأثیرگذاری پشتیبانی می‌کنند. به پروفایل خود نگاه کنید و بالاترین امتیاز خود را برای ۱۶ قابلیت شناسایی کنید. بالاترین امتیاز شما نشان می‌دهد که این قابلیت به طور طبیعی برای شما وجود دارد. علاوه بر این، احتمالاً اغلب از آن استفاده می‌کنید، شاید بیش از حد. ممکن است از آن سوء استفاده کنید، زیرا با این قابلیت راحت هستید. از این موضوع آگاه باشید و مطمئن شوید که بیش از حد به آن تکیه نمی‌کنید.

اکنون، به پایین‌ترین امتیاز خود برای ۱۶ قابلیت نگاه کنید. این قابلیت است که در استفاده از آن احساس ناراحتی می‌کنید. بنابراین، شما خیلی کم از آن استفاده می‌کنید، اگر اصلاً استفاده کنید. استفاده از آن را تمرین کنید. آگاهانه هنگام بروز فرصت از آن استفاده

کنید.

در اینجا چهار سوال وجود دارد که می‌توانید در مورد پروفایل خود از خود بپرسید:

۱. در استفاده از کدام استراتژی‌های تأثیرگذاری راحت‌تر و ناراحت‌تر هستید؟
۲. پروفایل شما چگونه نحوه تعامل و تأثیرگذاری شما بر دیگران در محل کار را شکل می‌دهد؟
۳. قابلیت‌های کلیدی تأثیرگذاری افرادی که با آنها کار می‌کنید چیست؟
۴. بهترین راه‌های برقراری ارتباط مؤثر با مدیر، همکاران، اعضای تیم و ذینفعان چیست؟ اگر می‌خواهید اطلاعات بیشتری در مورد بهبود قابلیت‌های تأثیرگذاری خود کسب کنید، کتاب من، جعبه ابزار جدید تأثیرگذاری: قابلیت‌های برقراری ارتباط مؤثر را بررسی کنید. در این کتاب بیش از ۱۰۰ ابزار عملی برای توسعه توانایی شما در تأثیرگذاری وجود دارد. کلید تأثیرگذارتر بودن، گسترش سبک ارتباطی شما برای شامل شدن این چهار استراتژی در جای مناسب، در زمان مناسب و با افراد مناسب است. این بدان معناست که شما در طیف وسیعی از موقعیت‌های مختلف و با افرادی که به روش‌های متفاوت از شما تحت تأثیر قرار می‌گیرند، سازگارتر خواهید بود. اگر طرح الف شکست خورد، آماده باشید تا طرح ب و غیره را امتحان کنید.

پیوست ه

تأملاتی بر قصد رهبری

در پیوست ه می‌توانید توانایی خود در رهبری با قصد را ارزیابی کنید. در فصل ۱۲، هشت ویژگی از تمرین نشان دادن قصد را به اشتراک گذاشتم. در زیر پنج سوال برای هر ویژگی آمده است. این سوالات به تأمل در مورد رفتار شما کمک می‌کنند.

دستورالعمل‌ها

به هر سوال در زمینه محیط کار پاسخ دهید. اگر نمی‌توانید مثالی به ذهن بیاورید، در نظر بگیرید که در آن شرایط چه کاری نمی‌توانستید انجام دهید.

اگر از یک دفترچه یادداشت استفاده می‌کنید، همانطور که در فصل ۴ بحث شد، پاسخ‌های خود را در دفترچه یادداشت خود بنویسید.

در غیر این صورت، می‌توانید پاسخ‌ها را روی کاغذ بنویسید یا در یک سند Word تایپ کنید.

با انجام این تمرین، در مورد توانایی خود در نشان دادن قصد تأمل می‌کنید. این تأمل می‌تواند برای رشد و توسعه شما در این تمرین و سایر تمرین‌های چارچوب توسعه خودرهبری مفید باشد.

سوالات تأملی

۱. ارتباط‌کننده بهتری باشید ۱.۱. چگونه اطمینان حاصل می‌کنید که اعضای تیم و ذینفعان شما پیام‌های شما را به طور مؤثر درک می‌کنند؟ ۱.۲. آیا می‌توانید نمونه‌ای از یک چالش ارتباطی اخیر که در محل کار با آن روبرو شده‌اید و نحوه رسیدگی به آن را ارائه دهید؟ ۱.۳. چگونه سبک ارتباطی خود را با افراد یا

موقعیت‌های مختلف تطبیق می‌دهید تا درک و مشارکت را به حداکثر برسانید؟ ۱/۴. چه اقداماتی برای دریافت بازخورد در مورد اثربخشی ارتباطات خود و انجام تنظیمات لازم انجام می‌دهید؟ ۱/۵. چگونه مکالمات یا تعارضات دشوار را ضمن حفظ ارتباطات باز و شفاف مدیریت می‌کنید؟

۲. به آینده نگاه کنید ۲/۱. چگونه از روندها و تغییرات صنعت که می‌تواند بر سازمان شما تأثیر بگذارد، مطلع می‌مانید؟ ۲/۲. آیا می‌توانید ابتکار عمل اخیری را که رهبری کرده‌اید و بر اهداف و مقاصد بلندمدت متمرکز بوده است، شرح دهید؟ ۲/۳. چگونه اعضای تیم خود را تشویق می‌کنید تا به طور استراتژیک فکر کنند و چالش‌ها و فرصت‌های آینده را پیش‌بینی کنند؟ ۲/۴. از چه استراتژی‌هایی برای تقویت نوآوری و تفکر پیشرو در تیم خود استفاده می‌کنید؟ ۲/۵. چگونه اطمینان حاصل می‌کنید که برنامه‌ها و استراتژی‌های شما با چشم‌انداز و اهداف بلندمدت سازمان شما همسو هستند؟

۳. بر نقاط قوت افراد تکیه کنید ۳/۱. چگونه نقاط قوت و استعدادهای منحصر به فرد افراد را در تیم خود شناسایی می‌کنید؟ ۳/۲. آیا می‌توانید توضیح دهید که چگونه از نقاط قوت کسی برای دستیابی به یک هدف خاص یا نتیجه پروژه استفاده کرده‌اید؟ ۳/۳. چه اقداماتی برای ایجاد فرهنگی که برای نقاط قوت و مشارکت‌های فردی ارزش قائل است و آنها را جشن می‌گیرد، انجام می‌دهید؟ ۳/۴. چگونه از اعضای تیم برای توسعه و استفاده بیشتر از نقاط قوت خود حمایت و آنها را تشویق می‌کنید؟ ۳/۵. چگونه توزیع عادلانه وظایف و مسئولیت‌ها را بر اساس نقاط قوت و توانایی‌های فردی تضمین می‌کنید؟

۴. هوش هیجانی را توسعه دهید ۴/۱. چگونه احساسات خود را در محیط کار، به ویژه در شرایط چالش برانگیز، تشخیص داده و مدیریت می‌کنید؟ ۴/۲. آیا

می‌توانید زمانی را شرح دهید که به طور مؤثر از همدلی برای درک و رسیدگی به احساسات یک همکار یا عضو تیم استفاده کرده‌اید؟ ۴،۳. چگونه یک محیط کاری مثبت و از نظر عاطفی حمایت‌کننده را تقویت می‌کنید؟ ۴،۴. چگونه بازخورد ارائه می‌دهید یا به تعارضات به گونه‌ای رسیدگی می‌کنید که احساسات و رفاه دیگران را در نظر بگیرد؟ ۴،۵. چگونه به طور مداوم مهارت‌های هوش هیجانی و خودآگاهی خود را بهبود می‌بخشید؟

۵. بازخورد سازنده بدهید ۵،۱. چگونه برای ارائه بازخورد به اعضای تیم رویکرد می‌کنید تا اطمینان حاصل کنید که سازنده و به خوبی دریافت می‌شود؟ ۵،۲. آیا می‌توانید نمونه‌ای از زمانی را ارائه دهید که بازخوردی ارائه دادید که منجر به تغییرات مثبت در عملکرد یا رفتار یک عضو تیم شد؟ ۵،۳. از چه استراتژی‌هایی استفاده می‌کنید تا اطمینان حاصل کنید که بازخورد مشخص، عملی و متمرکز بر رفتار است نه شخصیت؟ ۵،۴. هنگام ارائه بازخورد، چگونه با مقاومت یا حالت تدافعی اعضای تیم برخورد می‌کنید؟ ۵،۵. چگونه بازخورد را پیگیری می‌کنید تا اطمینان حاصل کنید که به طور مؤثر درک و اجرا شده است؟

۶. فعالانه گوش دهید ۶،۱. چگونه در جلسات تیمی یا بحث‌های یک به یک، گوش دادن فعال را نشان می‌دهید؟ ۶،۲. آیا می‌توانید زمانی را شرح دهید که با گوش دادن فعال به تمام دیدگاه‌ها، به طور مؤثر یک سوء تفاهم یا تعارض را حل کردید؟ ۶،۳. هنگام گوش دادن به نگرانی‌ها یا ایده‌های اعضای تیم، از چه تکنیک‌هایی برای نشان دادن همدلی و درک استفاده می‌کنید؟ ۶،۴. چگونه مشارکت را تشویق می‌کنید و اطمینان حاصل می‌کنید که در طول بحث‌ها صدای همه شنیده می‌شود؟ ۶،۵. چگونه مکالمات یا بازخوردها را پیگیری می‌کنید تا گوش دادن و درک خود را نشان دهید؟

۷. مسئولیت‌ها را تعریف کنید ۷/۱. چگونه اطمینان حاصل می‌کنید که نقش‌ها و مسئولیت‌های تیم یا بخش شما به وضوح تعریف شده است؟ ۷/۲. آیا می‌توانید نمونه‌ای از زمانی را ارائه دهید که ابهام در مورد مسئولیت‌ها منجر به سردرگمی یا ناکارآمدی شده است و چگونه به آن رسیدگی کردید؟ ۷/۳. چگونه انتظارات مربوط به وظایف و پروژه‌ها را به طور مؤثر ابلاغ می‌کنید؟ ۷/۴. چگونه اطمینان حاصل می‌کنید که هر عضو تیم مسئولیت‌های خود و نحوه مشارکت آنها در اهداف کلی را درک می‌کند؟ ۷/۵. چگونه در صورت نیاز، مسئولیت‌ها را برای انطباق با تغییرات در اولویت‌ها یا منابع تنظیم می‌کنید؟
۸. دیگران را تشویق کنید تا بهترین و سالم‌ترین خود باشند ۸/۱. چگونه از توسعه و رشد حرفه‌ای اعضای تیم خود حمایت می‌کنید؟ ۸/۲. آیا می‌توانید زمانی را شرح دهید که برای کمک به کسی در دستیابی به اهداف شغلی خود، راهنمایی یا مشاوره ارائه دادید؟ ۸/۳. از چه استراتژی‌هایی برای ترویج تعادل بین کار و زندگی و رفاه کلی در تیم خود استفاده می‌کنید؟ ۸/۴. چگونه دستاوردها و موفقیت‌های اعضای تیم خود را قدردانی و جشن می‌گیرید؟ ۸/۵. چگونه فرهنگ یادگیری مداوم و خودسازی را در بین تیم خود تقویت می‌کنید؟

تأمل بیشتر

برای تأمل در پاسخ‌های خود وقت بگذارید. برای کمک به شما، در اینجا چند سوال آمده

است:

- در مورد خودتان چه چیزی کشف کردید؟
- در کجا نیاز به ایجاد تغییر دارید؟
- چگونه این کار را انجام خواهید داد؟

پیوست ف

ارزیابی خودتنظیمی

در اینجا یک آزمون خودتنظیمی برای ارزیابی میزان مؤثر بودن مدیریت رفتارها، احساسات و افکار شما در محیط‌های کاری و خانگی آورده شده است.

دستورالعمل‌ها

این آزمون شامل مجموعه‌ای از عبارات است که شما آنها را در مقیاس ۱ تا ۵ رتبه‌بندی می‌کنید، به طوری که:

۱ = کاملاً مخالفم

۲ = مخالفم

۳ = نه موافقم نه مخالفم

۴ = موافقم

۵ = کاملاً موافقم

ارزیابی خودتنظیمی در جدول ف.۱ آمده است.

لطفاً هر عبارت را با دقت بخوانید و عددی را که بهترین نشان‌دهنده میزان موافقت شما با هر عبارت در ماه گذشته در هر دو محیط کاری و خانگی است، مشخص کنید.

ارزیابی خودتنظیمی

جدول ف.۱ ارزیابی خودتنظیمی

عبارت	کاملاً مخالفم	مخالفم	نه موافقم نه مخالفم	موافقم	کاملاً موافقم
-------	---------------	--------	------------------------	--------	---------------

۵	۴	۳	۲	۱	هنگام تمرکز بر یک کار، می‌توانم عوامل مزاحم را به حداقل برسانم.
۵	۴	۳	۲	۱	من اهداف روشنی برای خود در محل کار و خانه تعیین می‌کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	من احساسات خود را در موقعیت‌های استرس‌زا به خوبی مدیریت می‌کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	می‌توانم در برابر وسوسه‌هایی که مانع از تکمیل وظایف می‌شوند، مقاومت کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	می‌توانم به طور مستقل و بدون اطمینان بخشی مداوم کار کنم یا وظایف را انجام دهم.
۵	۴	۳	۲	۱	من به طور منظم پیشرفت خود را در جهت اهدافم بررسی می‌کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	اگر مسائل غیرمنتظره‌ای پیش بیاید، می‌توانم برنامه‌های

					خود را تطبیق دهم.
۵	۴	۳	۲	۱	من وظایف خود را به طور مؤثر اولویت بندی می‌کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	من تعادل سالمی بین کار و زندگی شخصی حفظ می‌کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	وقتی ناراحت یا عصبانی می‌شوم، می‌توانم خودم را آرام کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	وقتی وظایف مهمی برای انجام دادن دارم، از به تعویق انداختن کارها اجتناب می‌کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	من برای بهبود عملکرد و رفتارم به دنبال بازخورد هستم.
۵	۴	۳	۲	۱	در صورت نیاز برای جلوگیری از فرسودگی، استراحت می‌کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	من از محرک‌های عاطفی خود آگاه هستم و می‌دانم چگونه

					آنها را مدیریت کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	وقتی حجم کارم زیاد است، می‌توانم به مسئولیت‌های اضافی نه بگویم.
۵	۴	۳	۲	۱	من در مورد اشتباهاتم فکر می‌کنم و از آنها درس می‌گیرم.
۵	۴	۳	۲	۱	من در موقعیت‌های چالش برانگیز صبر را تمرین می‌کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	من نیازهای خود را به طور مؤثر در محل کار و خانه بیان می‌کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	من زمان خود را به طور کارآمد مدیریت می‌کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	می‌توانم رفتار خود را بر اساس بازخوردی که دریافت می‌کنم، تنظیم کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	حتی وقتی با مشکلاتی روبرو می‌شوم، روی وظایف متمرکز می‌مانم.

۱	۲	۳	۴	۵	من روزانه انتخاب‌های سالمی برای خود انجام می‌دهم.
۱	۲	۳	۴	۵	من بدون حالت تدافعی با انتقاد برخورد می‌کنم.
۱	۲	۳	۴	۵	حتی در شرایط چالش‌برانگیز، نگرش مثبتی حفظ می‌کنم.
۱	۲	۳	۴	۵	من نیازهای خود را به طور مؤثر با نیازهای دیگران متعادل می‌کنم.
۱	۲	۳	۴	۵	می‌دانم چه زمانی به کمک نیاز دارم و از درخواست آن نمی‌ترسم.
۱	۲	۳	۴	۵	حتی بدون پاداش فوری، می‌توانم برای مدت طولانی انگیزه خود را حفظ کنم.
۱	۲	۳	۴	۵	من تکانه‌هایی را که مرا به رفتارهای ناسالم سوق می‌دهند، کنترل می‌کنم.
۱	۲	۳	۴	۵	من در روال‌های روزانه خود نظم و انضباط را حفظ می‌کنم.

۵	۴	۳	۲	۱	من به طور مؤثر استرس را از طریق فعالیت‌های سالم و تکنیک‌های آرامش مدیریت می‌کنم.
---	---	---	---	---	--

مقیاس امتیازدهی

برای امتیازدهی به ارزیابی، مجموع امتیازات تمام موارد را جمع بزنید. حداکثر امتیاز ۱۵۰ و حداقل امتیاز ۳۰ است.

- ۱۲۰-۱۵۰: خودتنظیمی بالا. شما می‌توانید افکار، احساسات و رفتارهای خود را به طور مؤثر در محل کار و خانه مدیریت کنید. دستیابی به اهداف و حفظ یک زندگی متعادل برای شما آسان‌تر است.
- ۹۰-۱۱۹: خودتنظیمی متوسط. شما خودتان را به خوبی مدیریت می‌کنید اما ممکن است زمینه‌های خاصی برای بهبود داشته باشید. شناسایی و تمرکز بر این زمینه‌ها می‌تواند مهارت‌های خودتنظیمی شما را افزایش دهد.
- ۶۰-۸۹: خودتنظیمی پایین. در برخی موقعیت‌ها، ممکن است در مدیریت احساسات، رفتارها یا افکار خود با مشکل مواجه شوید. استراتژی‌هایی را که در فصل ۱۴ پوشش دادیم یا حمایت از توسعه مهارت‌های خودتنظیمی حیاتی‌تر را در نظر بگیرید.
- زیر ۶۰: خودتنظیمی ناکافی. ممکن است اغلب کنترل تکانه‌ها، مدیریت استرس یا حفظ انگیزه برای شما چالش برانگیز باشد. جستجوی راهنمایی از طریق منابع یا کمک حرفه‌ای می‌تواند در توسعه استراتژی‌های خودتنظیمی بهتر مفید باشد.

به یاد داشته باشید، این ارزیابی برای بینش و توسعه شخصی است. این می‌تواند



زمینه‌های قوت و رشد بالقوه را برجسته کند، اما یک ابزار تشخیصی نیست. برای بررسی بیشتر توانایی‌های خودتنظیمی خود، از کسی که شما را به خوبی در خانه و محل کار می‌شناسد، دعوت کنید. همچنین، نتایج شما بسته به آنچه در زندگی شما می‌گذرد، ممکن است گهگاه نوسان داشته باشد. با این وجود، این یک راهنمای تقریبی برای توسعه خودآگاهی در مورد موقعیت‌هایی است که حفظ خودکنترلی نسبتاً چالش برانگیز است. همچنین می‌توانید برای کمک به شما در توسعه استراتژی‌های خودتنظیمی بهتر، با یک روانشناس یا یک مربی حرفه‌ای مشورت کنید.

پیوست گ

فهرست کنجکاوی

فهرست کنجکاوی شامل پنج عنصر است: پرسیدن سوالات، بررسی ایده‌های جدید، پذیرش ابهام، پیگیری یادگیری مداوم و به چالش کشیدن فرضیات. این فهرست به شما فرصت می‌دهد تا خود را در برابر هر عنصر ارزیابی کنید. با مقایسه رتبه‌بندی‌های خود برای هر مؤلفه، می‌توانید تشخیص دهید که در کجا ابراز کنجکاوی برایتان آسان‌تر است و در کجا اینطور نیست. این می‌تواند بینشی برای بهبود توانایی شما در کنجکاوی بودن به شما بدهد. در پایان این فصل، روش‌های عملی برای تمرین هر یک از پنج عنصر این فهرست ارائه می‌دهم.

دستورالعمل‌ها

در جدول گ.۱، ۲۵ عبارت در مورد کنجکاوی آمده است. مقیاس پنج نقطه‌ای از شما می‌خواهد میزان موافقت یا مخالفت خود را با هر عبارت شرح دهید. این مقیاس شامل موارد زیر است:

۲+ = کاملاً موافقم

۱+ = نسبتاً موافقم

۰ = نه موافقم نه مخالفم

۱- = نسبتاً مخالفم

۲- = کاملاً مخالفم

مقیاس امتیازدهی در جدول گ.۱ آمده است.

جدول گ. ۱. ارزیابی کنجکاوی

عبارت	۲+	۱+	۰	- ۱	- ۲
من اغلب در مورد موضوعات مختلف سوال می‌پرسم تا درک عمیق‌تری به دست آورم.					
من اغلب به طور فعال به دنبال نظرات و دیدگاه‌های متفاوت از دیدگاه خودم هستم.					
در موقعیت‌های نامشخص، می‌توانم آرام بمانم.					
من به طور فعال به دنبال دانش یا مهارت‌های جدید برای یادگیری مداوم هستم.					
من ایده‌ها یا باورهای رایج پذیرفته شده را به طور انتقادی ارزیابی می‌کنم.					
هنگام مواجهه با چیزی که نمی‌فهمم، به طور فعال به دنبال شفاف‌سازی هستم.					
من برای در نظر گرفتن راه حل‌ها یا رویکردهای جایگزین برای مشکلات باز هستم.					
من ابهام را بدون احساس اضطراب یا دستپاچگی تحمل می‌کنم.					

				من انگیزه دارم تا در مورد موضوعات خارج از تخصصم یاد بگیرم.
				وقتی باور دارم لازم است، حاضرم اقتدار یا سنت را به چالش بکشم.
				من در پرسیدن سوالات راحت هستم، حتی اگر ممکن است دانش یا باورهای موجود را به چالش بکشند.
				من با افرادی که باورها یا دیدگاه‌های متفاوتی دارند، بحث می‌کنم.
				من عدم قطعیت را فرصتی برای رشد و اکتشاف می‌بینم.
				من به طور منظم زمانی را برای توسعه شخصی یا حرفه‌ای کنار می‌گذارم.
				من اغلب دلایل پشت هنجارهای اجتماعی یا رویه‌های فرهنگی را زیر سوال می‌برم.
				من برای یافتن پاسخ سوالاتم اولویت قائل هستم، حتی اگر تلاش یا تحقیق لازم باشد.
				من در پذیرش ایده‌های نوآورانه انعطاف‌پذیر هستم.
				من با ابهام راحت هستم.
				من به یادگیری مادام‌العمر متعهد هستم.

					من حاضرم فرضیات را به چالش بکشم.
					من اغلب می‌خواهم در مورد موضوعات خارج از تخصصم بیشتر بدانم.
					وقتی شواهد یا استدلال‌های قانع‌کننده‌ای ارائه می‌شود، به راحتی نظر خود را تغییر می‌دهم.
					من ابهام را به عنوان بخشی طبیعی از زندگی می‌پذیرم تا اینکه در هر موقعیتی برای قطعیت تلاش کنم.
					من خودم را به چالش می‌کشم تا زمینه‌هایی را که در آنها دانش یا تخصص ندارم، بررسی کنم.
					من برای در نظر گرفتن دیدگاه‌های جایگزینی که با باورها یا ارزش‌های من مغایرت دارند، باز هستم.

مقیاس امتیازدهی

اکنون امتیازات خود را در زیر پنج عنصر زیر جمع بزنید:

پرسیدن سوالات: جستجوی درک و دانش.

$$\bullet \quad 1 + 6 + 11 + 16 + 21 =$$

بررسی ایده‌های جدید: پذیرش دیدگاه‌های مختلف.

$$\bullet \quad 2 + 7 + 12 + 17 + 22 =$$

پذیرش ابهام: راحت بودن با عدم قطعیت.

$$\bullet \quad 3 + 8 + 13 + 18 + 23 =$$

پیگیری یادگیری مداوم: هرگز راضی نبودن به آنچه شناخته شده است.

$$\bullet \quad = ۲۴ + ۱۹ + ۱۴ + ۹ + ۴$$

به چالش کشیدن فرضیات: زیر سوال بردن هنجارها و باورهای تثبیت شده.

$$\bullet \quad = ۲۵ + ۲۰ + ۱۵ + ۱۰ + ۵$$

فهرست کنجکاوی

شکل گ. ۱. فهرست کنجکاوی است. فهرست کنجکاوی تصویری از پنج عنصر را به شما ارائه می‌دهد. می‌توانید جمع کل خود را برای پنج عنصر در زیر قرار دهید.

شکل گ. ۱. فهرست کنجکاوی

در زیر سوالات تأملی آمده است که ممکن است بخواهید در مورد نتایج از خود پرسید.

سوالات تأملی

اکنون که برای هر یک از پنج عنصر در فهرست کنجکاوی امتیازی دارید، در اینجا چهار سوال برای تأمل آورده شده است:

کدام عنصر بالاترین امتیاز را کسب کرد؟

چه فرضیات و باورهای کلی در مورد این عنصر فهرست کنجکاوی دارید که ممکن است این امتیاز بالا را توضیح دهد؟ برای مثال، بالاترین امتیاز من برای پیگیری یادگیری مداوم است. من معتقدم که توسعه استعدادهای ذاتی خود به نقاط قوت، مسئولیت من برای داشتن این استعداد است.

کدام عنصر کمترین امتیاز را کسب کرد؟

چه فرضیات و باورهایی در مورد این عنصر ممکن است شما را از کنجکاوتر بودن باز دارد؟ برای مثال، کمترین امتیاز من پذیرش ابهام است. من همیشه وقتی برنامه نداشته‌ام احساس امنیت کرده‌ام. با این حال، من آگاه هستم که زندگی غیرقابل پیش‌بینی است و

فرصت‌های بزرگی می‌توانند از کنار آمدن با عدم قطعیت ناشی شوند - به شرطی که مایل به پذیرش ابهام باشم.

در زیر سه پیشنهاد عملی برای تقویت هر یک از پنج عنصر فهرست کنجکاوی آورده شده است.

استراتژی‌های عملی

پرسیدن سوالات

- دفترچه یادداشت کنجکاوی داشته باشید. یک دفترچه یا سند دیجیتالی را به یادداشت کردن هر سوالی که در طول روز به ذهنتان می‌رسد اختصاص دهید. عادت کنید که به طور منظم این سوالات را مرور و گسترش دهید.
- تکنیک پنج چرا را تمرین کنید. هنگام مواجهه با یک مشکل یا موقعیت، پنج بار پرسید چرا تا عمیق‌تر به علل یا انگیزه‌های اساسی بپردازید.
- در گفتگوهای سقراطی شرکت کنید. به دنبال گفتگو با دیگران باشید که در آن بتوانید سوالات باز پرسید و دیدگاه‌های مختلف را بررسی کنید.

بررسی ایده‌های جدید

- دامنه مطالعه خود را متنوع کنید. آگاهانه تلاش کنید تا کتاب‌ها، مقالات و مطالبی از ژانرها، رشته‌ها و دیدگاه‌های مختلف بخوانید.
- در کارگاه‌ها و سمینارها شرکت کنید. در کارگاه‌ها یا سمینارهایی در مورد موضوعاتی که برایتان ناآشنا هستند، شرکت کنید. این شما را در معرض آخرین ایده‌ها قرار می‌دهد و امکان تجربیات یادگیری مستقیم را فراهم می‌کند.
- با سرگرمی‌ها آزمایش کنید. به طور منظم سرگرمی‌ها یا علایق جدید را شروع کنید تا روش‌های مختلف تفکر و حل مسئله را بررسی کنید.

پذیرش ابهام

- تمرین ذهن‌آگاهی کنید. در تمرین‌های ذهن‌آگاهی شرکت کنید تا با عدم قطعیت و ابهام راحت‌تر شوید. این می‌تواند به شما در توسعه صبر و وضوح فکر کمک کند.
- به دنبال بازخورد باشید. به طور منظم از همسالان، مربیان یا متخصصان در زمینه‌های مختلف بازخورد بخواهید. پذیرش بازخورد می‌تواند به شما کمک کند تا ابهام را به جای مانع، فرصتی برای رشد ببینید.
- دیدگاه‌های متناقض را بررسی کنید. عمداً به دنبال دیدگاه‌هایی باشید که باورها یا نظرات موجود شما را به چالش می‌کشند. این می‌تواند به شما کمک کند تا سازگارتر و پذیراتر شوید.

پیگیری یادگیری مداوم

- اهداف یادگیری تعیین کنید. زمینه‌ها یا مهارت‌های خاصی را که می‌خواهید بهبود ببخشید، شناسایی کنید و اهداف قابل اندازه‌گیری برای یادگیری خود تعیین کنید. به طور منظم این اهداف را مرور و در صورت نیاز تنظیم کنید.
- از دوره‌های آنلاین و منابع استفاده کنید. از طریق پلتفرم‌ها و منابع یادگیری آنلاین به دوره‌ها و مطالب آموزشی دسترسی پیدا کنید.
- به یک جامعه یادگیری بپیوندید. در جوامع یا گروه‌های یادگیری شرکت کنید که در آن اعضا منابع و بینش‌ها را به اشتراک می‌گذارند و از سفرهای یادگیری یکدیگر حمایت می‌کنند.

به چالش کشیدن فرضیات

- تمرین وکیل مدافع شیطان کنید. هنگام ارزیابی ایده‌ها یا تصمیم‌گیری، عمداً



نقش وکیل مدافع شیطان را بر عهده بگیرید تا فرضیات را به چالش بکشید و دیدگاه‌های جایگزین را بررسی کنید.

- بحث سازنده را تشویق کنید. محیطی را ترویج کنید که در آن بحث و اختلاف نظر سازنده بتواند شکوفا شود. این تفکر انتقادی را تشویق می‌کند و به کشف فرضیات پنهان کمک می‌کند.
- آزمایش انجام دهید. برای ارزیابی فرضیات و فرضیه‌ها در زندگی یا کار خود، آزمایش طراحی و اجرا کنید. این رویکرد تجربی می‌تواند منجر به بینش‌ها و اکتشافات جدید شود.



یادداشت‌ها

مقدمه

فرانکل، انسان در جستجوی معنا.

منز، «خودرهبری: به سوی نظریه گسترده‌تر فرآیندهای خود-تأثیرگذاری در سازمان‌ها»،

۵۸۵-۶۰۰.

فصل ۱

نیلسن و سیرکه، رهبری ریاست جمهوری: آموختن از کتابخانه‌ها و موزه‌های ریاست

جمهوری ایالات متحده.

کلانس و ایمس، «پدیده شیاد در زنان با دستاوردهای بالا: پویایی‌ها و مداخله درمانی»،

۲۴۱-۲۴۷.

کارنگی، چگونه دوست پیدا کنیم و بر مردم تأثیر بگذاریم: تنها کتابی که برای هدایت

شما به سوی موفقیت نیاز دارید.

وایت، ۲۰۰ نقل قول الهام‌بخش در مورد اقدام رهبری.

برایانت و کازان، خودرهبری: چگونه از درون یک رهبر موفق‌تر، کارآمدتر و مؤثرتر شوید.

روتر، «هم‌خانواده‌های کنترل شخصی: کانون کنترل، خودکارآمدی و سبک تبیینی: نظر»،

۱۲۷-۱۲۹.

فصل ۲

مایر، قدرت رهبری شخصی.

دوئک، طرز فکر: روانشناسی نوین موفقیت.

رایت و ویگمور، «VUCA» (نوسان، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام).

فصل ۳

کینی، «رهبر، خودت را بشناس. استراتژی + تجارت: PWC».

فلمینگ، خودت را بشناس: علم خودآگاهی.

فرانکلین، تقویم ریچارد فقیر.

هاسلتون، نتل و اندروز، تکامل سوگیری شناختی، ۷۲۴-۷۴۶.

کانمن و تورسکی، «احتمال ذهنی: قضاوتی از نمایندگی».

کانمن، تفکر، سریع و آهسته.

بلک، «تفکر در مورد تفکر در مورد رهبری: توانایی فراشناختی و آمادگی توسعه رهبر»،

۸۵-۹۵.

فوبینی، حقایق پنهان: آنچه رهبران باید بشنوند اما به ندرت به آنها گفته می‌شود.

وینی، «درک نظریه خودشکوفایی مزلو».

کوتور، دزرویه و لکلرک، «خودشکوفایی و توانبخشی پس از سکتة مغزی»، ۱۱۱-۱۱۷.

بویازیس، «مروری بر تغییر عمدی از منظر پیچیدگی»، ۶۰۷-۶۲۳.

بویازیس، «پنج مرحله نظریه تغییر عمدی».

فصل ۴

فلمن، «قدرت یادداشت برداری».

بایکی و ویلهلم، «مزایای سلامت عاطفی و جسمی نوشتن ابرازی»، ۳۳۸-۳۴۶؛ کامرون،

راه هنرمند: مسیری معنوی به سوی خلاقیت برتر؛ امونز و مک کالو، «شمردن نعمت‌ها در

مقابل بارها؛ مطالعات تجربی قدردانی و بهزیستی ذهنی»، ۳۷۷-۳۸۹؛ کریزان و هرلاچه، «دفترچه خواب و مطالعات پلی‌سومنوگرافی اختلال خواب پس از مداخله افشای نوشتاری برای نگرانی»، ۱۵۰۶-۱۵۱۴؛ مهل، پنه‌بیکر، کرو، دابز و پرایس، «ضبط‌کننده فعال‌سازی الکترونیکی (EAR)؛ دستگاهی برای نمونه‌برداری از فعالیت‌ها و مکالمات روزانه طبیعی»، ۵۱۳-۵۲۱؛ پنه‌بیکر و بیل، «رویاری با یک رویداد آسیب‌زا: به سوی درک بازداری و بیماری»، ۲۷۴-۲۸۱؛ اسمیت، «بیان عاطفی نوشتاری: اندازه‌های اثر، انواع پیامد و متغیرهای تعدیل‌کننده»، ۱۷۴-۱۸۴.

فاین، «ناتالی گلدبرگ، نویسنده، در مورد ذن زندگی، نوشتن و خوردن».

هایمبینگر، «چرا باید در سال ۲۰۲۴ یادداشت‌برداری را شروع کنید».

اندرسن، «قدرت شفاف‌بخش یادداشت‌برداری: ده فایده برای خودشناسی و رشد».

گونل، «قدرت یادداشت‌برداری».

پنه‌بیکر و اسمیت، باز کردن با نوشتن آن: چگونه نوشتن ابرازی سلامت را بهبود می‌بخشد و درد عاطفی را تسکین می‌دهد.

تول، قدرت اکنون: راهنمایی به سوی روشنگری معنوی.

کینی، «رهبر، خودت را بشناس. نشریه استراتژی + تجارت PWC».

انگل، «فرمان سوم رهبری بسیار مؤثر: خود و دیگران را بشناس».

لیتاو، شخصیت مثبت: چگونه با شناخت خود، دیگران را درک کنید.

فصل ۵

جورج، قطب‌نمای واقعی خود را بیابید: تبدیل شدن به یک رهبر اصیل.

کریگ و اسنوک، «از هدف تا تأثیر».

هیل و توریانو، «هدف در زندگی به عنوان پیش‌بینی‌کننده مرگ و میر در طول

بزرگسالی»، ۱۴۸۲-۱۴۸۶.

کریگ و اسنوک، «از هدف تا تأثیر».

همان.

گافی و جونز، «چرا باید کسی از شما رهبری شود؟»

کریگ و اسنوک، «از هدف تا تأثیر».

فصل ۶

گافی و جونز، «چرا باید کسی از شما رهبری شود؟»

یانگ و هو، «نقش فراوانی جابجایی شغلی در تغییرات رضایت شغلی: سازوکار میانجی

سرمایه اجتماعی مرتبط با شغل و تناسب فرد-شغل»، ۱۵۶.

زیمرمن، «نظریه تاب‌آوری: رویکرد مبتنی بر نقاط قوت به تحقیق و عمل برای سلامت

نوجوانان».

سورنسون، «چگونه نقاط قوت کارکنان شرکت شما را قوی‌تر می‌کند».

براون و کلی، «فهرست ارزش‌های زندگی».

فصل ۷

بیکر، جعبه ابزار جدید تأثیرگذاری: قابلیت‌های برقراری ارتباط مؤثر.

راث، نقطه‌ی قوت‌یاب ۲۰۰.

همان.

همان.

همان.

سیمپسون، لمس خلاء: داستان واقعی یک مرد.

کمپبل، «توسعه مبتنی بر نقاط قوت نیازمند طرز فکر رشد است».

همان.

لوپز و لوئیس، «اصول آموزش مبتنی بر نقاط قوت»، ۴.

همان.

راث، نقطه‌ی قوت یاب ۲۰.

کمپبل، «توسعه مبتنی بر نقاط قوت نیازمند طرز فکر رشد است».

فصل ۸

چرچ، نوشتن کتاب بازی جدید رهبری.

ردی‌تک، «رهبر دیجیتال کیست (و آیا شما باید یکی باشید؟)».

گوزمان، موشارد، جرولامو، کوهل و روزنفلد، «ویژگی‌ها و مهارت‌های رهبری در زمینه

صنعت ۴۰»، ۵۴۳-۵۵۰.

فصل ۹

دوئک، طرز فکر: روانشناسی نوین موفقیت.

سالووی و مایر، «هوش هیجانی».

گلن، «هوش هیجانی: چرا می‌تواند مهم‌تر از IQ باشد».

کاکس، «پنج متخصص پاسخ می‌دهند: آیا IQ شما می‌تواند تغییر کند؟»

گلن، «هوش هیجانی: چرا می‌تواند مهم‌تر از IQ باشد».

کرات و کورمن، تحول در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، ۲۲-۳.

ویتنر، «ارزش طرز فکر رشد و نحوه توسعه آن».

ماتئوس-آپاریچیو و رودریگز-مورنو، «تأثیر مطالعه انعطاف‌پذیری مغز».

هندری، «۷ شکست حماسی که توسط ذهن نابغه توماس ادیسون برای شما به ارمغان

آمده است».

ویتنر، «ارزش طرز فکر رشد و نحوه توسعه آن».

فصل ۱۰

کنفینو، «پل پولمن: قدرت در دستان مصرف‌کننده است».

بیکر، جعبه ابزار جدید تأثیرگذاری؛ قابلیت‌های برقراری ارتباط مؤثر. همان.

اسکات و جافه، «زنده ماندن و شکوفایی در دوران تغییر». کوبلر-راس، در مورد مرگ و مردن؛ آنچه مردگان باید به پزشکان، پرستاران، روحانیون و خانواده‌هایشان بیاموزند.

بیکر، تسلط بر تغییر؛ راهنمای عملی برای مکالمات رهبری بهتر. استیونز، «روانشناسی ترن هوایی».

بیکر، تسلط بر تغییر؛ راهنمای عملی برای مکالمات رهبری بهتر. همان.

گودوین، رهبری؛ در دوران پرآشوب.

اسلون، «چگونه همدل‌تر شویم—زیرا، بله، همدلی کیفیتی است که می‌توانید آن را پرورش دهید».

همان.

همان.

کتل‌ول، بازی‌های پوستی؛ والش، درمان خودآزاری؛ یک راهنمای عملی.

هارتر، «داده‌های تعامل کارکنان ایالات متحده در نیمه اول سال ۲۰۲۱ ثابت ماند».

دوگرو، مک‌گینلی، شارما، ایسیک و هنکس، «پویایی گردش مالی کارکنان در صنعت مهمان‌نوازی در مقابل اقتصاد کلی».

هت‌لر، «استعفای بزرگ: هر آنچه باید بدانید».

تلفورد، «بهره‌وری کارگران ایالات متحده به طرز چشمگیری کاهش یافته است. هیچ کس مطمئن نیست چرا».

هولبچه، «چگونه رهبران خوب دیگران را الهام می‌بخشند و انگیزه می‌دهند. رهبری

کسب و کار امروز».

گرینت، «مشکلات، مشکلات، مشکلات: ساخت اجتماعی رهبری».

کوالتریکس، «۵ رندی که تجربه کارکنان را متحول می‌کند».

فصل ۱۱

کاوی، هفت عادت افراد بسیار مؤثر.

گرین فیلد، رهبری خدمتگزار: سفری به سوی ماهیت قدرت مشروع و عظمت.

سایپ و فریک، هفت رکن رهبری خدمتگزار: تمرین حکمت رهبری از طریق خدمت.

استازسکی، «نبوغ در رهبری».

پتکوویچ، «رهبری مبتنی بر پاداش در مقابل رهبری مبتنی بر مسئولیت».

لنچونی، انگیزه: چرا بسیاری از رهبران از مهم‌ترین مسئولیت‌های خود شانه خالی

می‌کنند.

پینک، انگیزه: حقیقت شگفت‌انگیز درباره آنچه ما را به حرکت در می‌آورد.

اوبانکس، «چرا قصد رهبری مهم است».

مک‌کراکن، «اگر می‌خواهید به افراد خود قدرت دهید، با قصد رهبری کنید».

فصل ۱۲

کریگ، «۸ روش برای رهبری کارمندان با رهبری مبتنی بر قصد».

مانزونی و بارسو، «رهبران جدید: از ماریپچ‌های نزولی عملکرد قبل از شروع آنها

جلوگیری کنید».

گومان، «چرا اولین برداشت‌ها ماندگار هستند: و چه کاری می‌توانید در مورد آن انجام

دهید».

اسلاس، «وارد نقش رهبری می‌شوید؟ آماده باشید تا داستان خود را بگویید».

اسلاس، پلویارت، کاب و اشفورت، «تعمیم شناسایی‌های رابطه‌ای و سازمانی تازه‌واردان:

فرآیندها و نمونه‌وارگی».

کوزس و پوزنر، اعتبار: چگونه رهبران آن را به دست می‌آورند و از دست می‌دهند، چرا مردم آن را مطالبه می‌کنند.

اسلاس، «وارد نقش رهبری می‌شوید؟ آماده باشید تا داستان خود را بگویید».

همان.

کراسبی، «چگونه رهبران بزرگ با توضیح قصد، کارمندان را با انگیزه می‌کنند».

همان.

اوون، اسمیت و هولین، «آزمون تجربی نظریه دو عاملی هرزبرگ»، ۵۴۴-۵۵۰.

کراسبی، «چگونه رهبران بزرگ با توضیح قصد، کارمندان را با انگیزه می‌کنند».

سینک، با چرا شروع کنید: چگونه رهبران بزرگ همه را برای اقدام الهام می‌بخشند.

لای، «انگیزه دادن به کارمندان مربوط به چماق و هویج نیست».

نووگت، «بهره‌وری کارکنان: تنها راهنمایی که همیشه به آن نیاز خواهید داشت».

کراسبی، «چگونه رهبران بزرگ با توضیح قصد، کارمندان را با انگیزه می‌کنند».

فصل ۱۳

گلن، «خودتنظیمی: سلاح مخفی یک رهبر ستاره».

والبریج، «خودتنظیمی: چگونه آن را توسعه دهیم و رهبر بهتری شویم».

یئو و مارتین، «نقش خودتنظیمی در توسعه رهبران: یک آزمایش میدانی طولی»، ۶۲۵-۶۳۷.

لاتام و لاک، «خودتنظیمی از طریق تعیین هدف»، ۲۱۲-۲۴۷.

گلن، «خودتنظیمی: سلاح مخفی یک رهبر ستاره».

دِ ریدر، لنزولت-مولدرز و بامیستر، «بررسی خودکنترلی: یک فراتحلیل از نحوه ارتباط خودکنترلی شخصیتی با طیف گسترده‌ای از رفتارها».

یام، فهر، کنگ-هایبرگر، کلوتز و رینولدز، «خارج از کنترل: دیدگاه خودکنترلی در مورد ارتباط بین عمل سطحی و نظارت توهین‌آمیز»، ۲۹۲-۳۰۱.

بیرن، دیونیزی، بارلینگ، آکرز، رابرتسون، لایس، وایلی و دوپره، «رهبر فرسوده: تأثیر کاهش منابع روانشناختی رهبران بر رفتار رهبری»، ۳۴۴-۳۵۷.

یام، فهر، کنگ-هایبرگر، کلوتز و رینولدز، «خارج از کنترل: دیدگاه خودکنترلی در مورد ارتباط بین عمل سطحی و نظارت توهین‌آمیز»، ۲۹۲-۳۰۱.

همان.

گریسینگر، «رفتار بی‌احترامی در مراقبت‌های بهداشتی»، ۷۳-۷۵.

یام، چن و رینولدز، «تخلیه خود و اثرات متناقض آن بر تصمیم‌گیری اخلاقی»، ۲۰۴-۲۱۴.

بارنز، شابرک، هوث و غومان، «کمبود خواب و رفتار غیراخلاقی»، ۱۶۹-۱۸۰.

فرانکل، انسان در جستجوی معنا.

فصل ۱۴

یام، لیان، فریس و براون، «رهبری نیازمند خودکنترلی است. آنچه در مورد آن می‌دانیم در اینجا آمده است».

همان.

همان.

لارسون و یائو، «همدلی بالینی به عنوان کار احساسی در رابطه بیمار-پزشک»، ۱۱۰۰-۱۱۰۶.

نوهاوس، «خودرهبری چیست؟ مدل‌ها، نظریه و مثال‌ها».

میلر، «نظریه خودکنترلی در روانشناسی چیست؟»

هولشگر، آلبرتس، فینهولد و لانگ، «مزایای ذهن‌آگاهی در محل کار: نقش ذهن‌آگاهی

در تنظیم احساسات، فرسودگی عاطفی و رضایت شغلی»، ۳۱۰-۳۲۵.

آرچ و کراسکه، «سازوکارهای ذهن‌آگاهی: تنظیم احساسات پس از القای تنفس

متمركز، ۱۸۴۹-۱۸۴۸.

گوسراند و ديفندورف، «قواعد نمايش احساسى و كار احساسى: نقش تعديل كننده تعهد»، ۱۲۵۶-۱۲۶۴.

كراس، بروئلما-سنگال، پارک، برسن، دوهرتى، شابلک، برمن، «خودگفتارى به عنوان يك سازوکار تنظيمى: چگونه انجام مى دهيد مهم است»، ۳۰۴-۳۲۴.

بارگ و ويليامز، كتاب راهنماى تنظيم احساسات، ۴۲۹-۴۴۵.

لوئيس، هاپر و هيليون، «شرکاي بهبودى: حمايت اجتماعى و پاسخگويى در يك مرکز سلامت روان تحت مديريت مصرف كنندگان»، ۶۱-۶۵.

فصل ۱۵

گينو، «مورد تجارى براى كنجاوى».

گرش، «بهترين نوآورى جديد گوگل: قوانين مربوط به 'زمان ۲۰ درصدى'».

گينو، «مورد تجارى براى كنجاوى».

ميلر، «خاطرات ويليام ميلر. مجله لايف».

بشار، «چگونه هنر كنجاوى رهبرى را متحول مى كند».

همان.

گلמן، حواس پرتى، نرمال جديد است.

فصل ۱۶

جان، «قدرت شگفت انگيز سوالات».

وال، «مهارت هاى شكل يافته».

گينو، «مورد تجارى براى كنجاوى».

همان.

كتمول، «چگونه پيكسار خلاقيت جمعى را پرورش مى دهد».

پورتر، الناکوری، شیبایاما، جایاویکرمه و گروسمان، «پیش‌بینی‌کننده‌ها و پیامدهای تواضع فکری»، ۵۲۴-۵۳۶.

سالنبرگر و زاسلو، «بالاترین وظیفه: جستجوی من برای آنچه مهم است». همان.

گینو، «مورد تجاری برای کنجکاوی».

واندوال، استیون، براون، کرون و اسلوکوم، «تأثیر جهت‌گیری هدف و تاکتیک‌های خودتنظیمی بر عملکرد فروش: یک آزمون میدانی طولی»، ۲۴۹-۲۵۹.

کلف، «'پلاسینگ'—یادگیری و کار در یک محیط مشارکتی».

پروکش، «ادیسون پزشکی».

مایروولد، «ایده بزرگ: تأمین مالی یورکا!»

نتیجه‌گیری

گالوی، بازی درونی کار: تمرکز، یادگیری، لذت و پویایی در محیط کار.

درینوواک، «بازی درونی و بیرونی رهبری».

پیوست

لیتاور، شخصیت مثبت: چگونه با شناخت خود، دیگران را درک کنید.

بیکر، جعبه ابزار جدید تأثیرگذاری: قابلیت‌های برقراری ارتباط مؤثر.

همان.