فصلنامه رشد آریانا

سال اول/شماره اول

ویژه‌نامه نوروز ۱۴۰۲

پیش رفتن، با نفس‌های به شماره افتاده

مدرسه کسب‌وکار آریانا
ARYANA
Aryana business school

فهرست

۵ چرا این شماره از فصلنامه را بخوانیم؟

۶ هر آنچه که مدیران در مورد تاب‌آوری اشتباه درک کرده‌اند!

۱۲ چگونه می‌توانیم در یک اقتصاد بد رهبر خوبی باشیم؟

۱۶ به عنوان رهبر، چند مرده حلاجید؟ نگاهی به منطق عمل مدیران!

۲۰ چگونه با ناامیدی مواجه شده و با آن کنار بیاییم؟

۲۶ چگونه در مواقع بحرانی و برخلاف میلمان اخراج کنیم؟

۲۸ دستورالعملی برای بازگشتن از دل ناملایمات و شروعی دوباره!

۳۳ اضطراب چگونه بر تصمیم‌گیری مدیران عامل تأثیر می‌گذارد؟

۳۷ وقت آن رسیده تا با تیمتان در مورد بحران و عدم قطعیت صحبت کنید!

۴۲ در زمان بحران چگونه اهدافمان را بازتعریف کنیم؟

مدرسه کسب‌وکار آریانا: تلاشی هدفمند برای رشد مدیران و سازمان‌های ایرانی

ما در مدرسه کسب‌وکار آریانا سال‌ها است که دغدغه توانمندسازی مدیران، کارکنان و حل مسائل پیش روی سازمان‌های ایرانی را داریم. از سوی دیگر معتقدیم که جامعه ما در حال گذر از «عصر اطلاعات» به «عصر مفهوم» است. با همین ذهنیت دوره‌های آموزشی را طراحی کرده‌ایم که در دنیای پیچیده و بی‌نظمی که هیچ نسخه واحدی برای هیچ چیزی وجودندارد، بتوان تاب آورد و به پیش رفت. مدرسه کسب‌وکار آریانا را به شما پیشنهاد می‌دهیم اگر:

- به فکر ارزش‌آفرینی از طریق ایجاد کسب‌وکاری کوچک یا دانش بنیان هستید.
- دغدغه رشد و توسعه کسب‌وکار، خواب را از چشمانتان ربوده است.
- احساس می‌کنید باید خون تازه‌ای در رگ‌های سازمانتان جاری شود و به فکر تحول و بازطراحی سازمان هستید.
- توسعه و ارتقای مسیر شغلی‌تان برایتان مهم است.
- قصد دارید با توانمندسازی نیروی کار، سازمانتان را توانمند سازید.
- و در نهایت اگر قصد دارید به نسخه بهتری از خودتان تبدیل شوید.

ما در مدرسه کسب‌وکار آریانا همراه شما هستیم . . .

پیش رفتن با نفس‌های به شماره افتاده :
چرا این شماره از فصلنامه را بخوانیم؟

این روزها ما در بستر مفاهیم متناقض زیست می‌کنیم. درست در زمانی که دیگر جانی برای ادامه دادن نداریم، به پیش می‌رویم و در عین ابهام، در پی حل مسائل هستیم. آنچه امروز با آن مواجهیم، با تمام دردسرهای قبلی فرق دارد. این بار امید، تاب‌آوری، همدلی، رشد و حتی شکست در عین نزدیکی، بسیار دور به نظر می‌آیند. در این میان وظیفه ما به عنوان مدیر و رهبر کسب‌وکار، بیش‌ازپیش اهمیت می‌یابد. بیم و امیدهای ادامه دادن در این شرایط شاید نفس‌های ما را به شماره بیندازد اما توانمندی‌های رهبری ما را نیز بهبود می‌بخشد. ***هاروکی موراکامی*** در رمان ***کافکا در ساحل*** جمله‌ای دارد که بسیار مناسب این روزهای ماست:

وقتی طوفان تمام شد، یادت نمی‌آید چگونه از آن گذشتی، چطور جان به در بردی. حتی در حقیقت مطمئن نیستی طوفان واقعا تمام شده باشد. اما یک چیز مسلم است. وقتی از طوفان بیرون آمدی دیگر همان آدمی نیستی که قدم به درون طوفان گذاشت...!

در اولین شماره از فصلنامه رشد مدرسه کسب‌وکار آریانا و در یک قدمی بهار که مفهومی سراسر امید و شادی است، سعی کردیم نگاهی واقع‌بینانه به مفهوم امید، رشد، بحران و تاب‌آوری داشته باشیم. امید آنکه محتوای این شماره، نظر شما را جلب کرده و نوری هر چند کم‌جان بر سیطره کسب‌وکارتان بتاباند.

فصلنامه رشد مدرسه کسب‌وکار آریانا، طی تلاشی هدفمند در جهت نزدیک شدن به شعار اصلی ما تحت عنوان «مدیر توانمند/ سازمان توانمند» خلق شده است. ما در این رسانه متنی سعی داریم تا در هر شماره، مسائل و چالش‌های پیش روی سازمان‌ها و مدیران ایرانی را از طریق ترجمه مقالات روز دنیا و همچنین تجربه نگاری مدیران موفق ایرانی، بررسی کنیم.

هرآنچه که
مدیران
درمورد تاب‌آوری
اشتباه درک
کرده‌اند!

خوب یا بد، باید بپذیریم که تنها موضوع قطعی این روزها، عدم قطعیت و نابسامانی است. همه ما به‌هم‌ریخته و مشوش هستیم، استرس‌های کاری، فردی و اجتماعی راه نفسمان را بسته است، مفهوم تعادل کار و زندگی به یک اصطلاح مضحک برایمان تبدیل شده و البته یک سوگواری جمعی را تجربه می‌کنیم. در این میان، تاب‌آوری دیگر نه یک گزینه بلکه مهارت اصلی ما برای بقا و ادامه این مسیر است. تاب‌آوری همان مفهوم مشترکی است که این روزها زیاد در موردش می‌شنویم. گویی راه نجات همه ما (چه در مقام فرد و چه در مقام کسب‌وکار) از گردابی که در آن گیر افتاده‌ایم، در این مفهوم خلاصه می‌شود.

درعین‌حال، باید بگوییم که تلاش‌های سازمانی فعلی برای بهبود تاب‌آوری کارکنان تا حد زیادی بی‌اثر است و اغلب اثرات کوتاه‌مدتی به دنبال خواهد داشت. دلیل اصلی این موضوع، درک ناقص از مفهوم تاب‌آوری است. سوءتفاهم‌های رایج در مورد تاب‌آوری گاهی منجر می‌شود تاب‌آوری تبدیل به ابزاری خشونت‌آمیز شود که راه بر همدلی می‌بندد و این یعنی مهم نیست چرا حس استیصال دارید، ناامیدید یا فکر می‌کنید بیش از این نمی‌توان ادامه داد، درهرحال شما باید تاب می‌آوردید!

بنابراین، اگر تاب‌آوری درعین‌حال مفهومی مهم و مشکل‌ساز است، سازمان‌ها چگونه می‌توانند در این نقطه تاریخی از نابسامانی‌های انباشته فردی، اجتماعی و اقتصادی، تاب‌آوری را بهبود بخشند؟ شاید جالب باشد بدانید که همه چیز از مداخلات هدفمند مانند ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر برای کارکنانی که در حال عبور از یک چالش هستند تا سیاست‌های ثابت کاری از جمله مرخصی با حقوق، منابع رفاهی و تسهیلات فیزیکی بر تاب‌آوری اثرگذارند!

اما آیا تاب‌آوری با همه مزیت‌هایش روی تاریکی هم دارد؟ چگونه به درک درستی از این مفهوم مهم برسیم؟ مدرسه کسب‌وکار دانشگاه هاروارد سعی می‌کند تا در قالب این مقاله به این سؤالات مهم پاسخ داده و دید واقع‌بینانه‌تری از مفهوم تاب‌آوری در اختیار شما قرار دهد.

قبل از هر چیز، بهتر است با دو اشتباه یا سوءبرداشت مهم در مورد تاب‌آوری آشنا شویم...

قبل از در نظر گرفتن گام‌هایی برای بهبود وضعیت تاب‌آوری در تیم یا سازمانتان، به این فکر کنید که به کدام یک از تله‌های ذهنی زیر مبتلا هستید؟

سازمان‌ها به تاب‌آوری به عنوان یک ویژگی شخصیتی در کارکنان نگاه می‌کنند!

بسیاری از سازمان‌ها، تاب‌آوری را مفهومی در نظر می‌گیرند که یا افراد این موهبت را دارند و یا از داشتن آن محروم‌اند و البته گزینه سومی هم برایشان تعریف نشده است. زمانی که به این شیوه به تاب‌آوری نگاه می‌کنیم، مسئولیت اصلی آن را بر عهده کارکنان می‌گذاریم و نقش سازمان را در ارائه حمایت مناسب نادیده می‌گیریم. **دکتر امی آدلر**، روانشناس بالینی، این فقدان پاسخگویی ساختاری را به عنوان "روی تاریک تاب‌آوری" توصیف می‌کند. یادمان باشد که پرورش تاب‌آوری در افراد بدون پذیرش مسئولیت‌پذیری آن، تنها فرسودگی شغلی را تسهیل خواهد کرد.

به جای اینکه تاب‌آوری را یک ویژگی شخصیتی در نظر بگیرید، به تاب‌آوری به عنوان وضعیتی فکر کنید که هر کارمندی می‌تواند به آن دست یابد. این امر مستلزم پرورش محیط‌هایی است که به طور فعال تاب‌آوری را پیاده‌سازی و پشتیبانی می‌کند. از خودتان بپرسید که آیا فرهنگی دارید که کارکنان را تشویق به صحبت در مورد دغدغه‌هایشان کند؟ آیا گوش شنوایی برای ایده‌های افراد دارید؟ آیا سازمان شما سیاست‌های مرخصی، اسکان و مزایایی دارد که به کارکنان اجازه دهد به طور مناسب به چالش‌ها پاسخ دهند؟

در نظر داشته باشید فقط به این دلیل که برخی ناملایمات در کسب‌وکار غیرمنتظره هستند نمی‌توان از زیر بار برنامه‌ریزی برای آن‌ها شانه خالی کرد. کارمندان ممکن است نتوانند یک تروما روحی، آزار و اذیت جنسی، وضعیت بد اقتصادی یا دوره کاهش سلامت روان را پیش‌بینی کنند، اما سازمان شما می‌تواند سیاست‌هایی را برای رسیدگی به این موقعیت‌های احتمالی از قبل ایجاد نماید.

بـرای خلـق سـازمانی تـاب‌آور، بایـد بدانیـد کـه دو چیـز می‌توانـد بـه طـور همزمـان اتفـاق بیفتـد: افـراد می‌تواننـد سرشـار از ویژگی‌هـای مثبتـی همچـون خوش‌بینـی، اشـتیاق و غیـره باشـند کـه آن‌هـا را بـه افـراد تـاب‌آوری تبدیـل کنـد امـا آنچـه موجـب ایجـاد و توسـعه تـاب‌آوری می‌شـود، حضـور فعالانـه مدیـر و سـازمان رسـیدن بـه ایـن امـر مهـم اسـت، شـما بایـد سـعی کنیـد منابـع و فراینـدهـا را بـه گونـه‌ای طراحـی کنیـد کـه در نهایـت بـه ایجـاد فرهنـگ همدلـی و مراقبـت کمـک کنـد. آنچـه بایـد بپذیریـم ایـن اسـت کـه تـاب‌آوری فـردی کارکنـان نمی‌توانـد جایگزیـن بهبـود و حمایـت سـازمانی شـود.

سـازمان‌ها درسـت زمانـی کـه کارمنـدان بـه دردسـر می‌افتنـد، شـروع بـه سرزنشـگری می‌کننـد!

درحالی‌کـه احساسـات مثبـت می‌توانـد بـه بهبـود تـاب‌آوری کمـک کنـد، احساسـات منفـی اغلـب در زمانـی رخ می‌دهـد کـه شـخص سـعی می‌کنـد یـک تجربـه چالـش‌برانگیز را مدیریـت کنـد و مسـئله دقیقـاً همین‌جـا اسـت. احساسـات منفـی، جـز آن‌هایـی کـه از نظـر آسیب‌شـناختی شـدید یـا مزمـن باشـند، افـراد را از تـاب‌آوری منـع نمی‌کننـد؛ امـا اغلـب اوقـات، زمانـی کـه افـراد احسـاس ناامیـدی، اضطـراب یـا فرسـودگی دارنـد، توسـط سـازمان و مدیرانشـان سـرزنش می‌شـوند یـا مـورد قضـاوت قـرار می‌گیرنـد و همیـن امـر مانـع تقویـت تـاب‌آوری در آن‌هـا خواهـد شـد. یادمـان باشـد کـه تـاب‌آوری را متـرادف بـا عـدم وجـود احساسـات منفـی ندانیـم. چنیـن نگاهـی، تعریفـی غیـر واقعـی و کاذب از تـاب‌آوری ارائـه می‌دهـد. درایـن میـان آنچـه بـه کار می‌آیـد و می‌توانـد غـم بـزرگ را بـه کار بـزرگ تبدیـل کنـد، **ذهـن آگاهـی** اسـت.

نکتـه مهـم اینکـه احسـاس ناامیـدی در یـک فـرد بـه دنبـال یـک تغییـر ناخواسـته یـا بـر هـم خـوردن تعـادل کار و زندگـی و نوسـانات خلقـی احتمالـی بـه معنـی عـدم تـاب‌آوری در ایـن فـرد نیسـت! کارمنـدان می‌تواننـد تجربیـات عاطفـی پیچیـده‌ای داشـته باشـند و درعین‌حـال بـه پیـش رونـد و بـه مسیرشـان ادامـه دهنـد؛ بنابرایـن بـه جـای تـلاش بـرای جلوگیـری از بـروز احساسـات منفـی، سـازمان‌ها می‌تواننـد از ایـن احساسـات به‌عنـوان سـیگنال‌هایی بـرای ارزیابـی مسـائل سـازمانی، احـوال افـراد در سـازمان و چگونگـی حمایـت از آنـان اسـتفاده کننـد.

بـرای داشـتن سـازمانی تـاب آور، کافـی اسـت بـه ۳ سـؤال مهـم پاسـخ دهیـد:

هنگامـی کـه متوجـه مشـکلات و موانـع تـاب‌آوری در تیمتـان شـدید، نوبـت بـه تعریـف یـک رویکـرد مجـدد بـرای تقویـت ماهیچـه تـاب‌آوری در سـازمانتان خواهـد شـد. ایـن امـر مسـتلزم پاسـخ دادن بـه سـه سـؤال مهـم بـا توجـه بـه تاریخچـه و نیازهـای منحصربه‌فـرد سـازمان شـما اسـت:

سؤال ۱: آیـا می‌تـوان مشکلات را کاهـش داد یـا از بیـن بـرد؟

قبـل از تصمیم‌گیـری در مـورد وضعیـت تـاب‌آوری در کارکنـان، مهـم اسـت کـه مشـخص شـود آیـا سـازمان به‌خودی‌خـود می‌توانـد بـه سـختی‌ها یـا چالش‌هـا رسـیدگی کنـد یـا خیـر. اگـر پاسـخ بـه ایـن سـؤال "منفـی" اسـت، شـما بـه تـلاش بیشـتری بـرای خلـق و پیاده‌سـازی تـاب‌آوری در سـازمان نیـاز داریـد. ایجـاد محیطـی کـه از تـاب‌آوری پشـتیبانی کنـد مسـتلزم ایـن اسـت کـه از کارکنـان بپرسـید بـا چـه مسـائلی دسـت‌وپنجه نـرم می‌کننـد و بـرای غلبـه بـر ناملایمـات بـه چـه چیـزی نیـاز دارنـد.

اگر پاسختان به این سؤال "مثبت" است یعنی احتمالاً درگیر موارد مخربی همچون فرهنگ‌های کاری آزاردهنده، سرباره‌های کار زائد در کارکنان یا نابرابری در پرداخت هستید. در چنین شرایطی سازمان‌ها باید روی استراتژی‌هایی برای کاهش نیاز کارکنان به تاب‌آوری در چنین مواردی تمرکز کنند. به‌عنوان‌مثال، اصلاح سرباره کار، افزایش تعداد کارکنان، یا پیشنهاد افزایش دستمزد در ازای بار کاری بیشتر، پاسخ‌های سازمانی بالقوه به مسئله رایج حجم کاری سنگین در سازمان است. اصلاح ناملایماتی که از تصمیمات سازمانی ناشی می‌شوند یا می‌توان با آن‌ها مقابله کرد، ممکن است آسان نباشد، اما به نوعی سرمایه‌گذاری برای موفقیت و سلامت کارکنان خواهد بود. این رویکرد همچنین می‌تواند فرسودگی شغلی را از طریق اعطای اختیار عمل به کارکنان برای غلبه بر چالش‌های اجتناب‌ناپذیر کاری کاهش دهد.

سؤال ۲: آیا همه کارمندان این ناملایمات را به یک شکل تجربه می‌کنند؟

در حین ایجاد فرهنگ تاب‌آوری در سازمان، مهم است در نظر بگیریم که آیا ناملایمات بر اساس هویت، سطح، یا دوره تصدی کارکنان متفاوت است یا خیر. برای مثال، همه‌گیری کرونا، ناملایمات منحصربه‌فردی را برای والدین (در مقایسه با کسانی که بچه ندارند)، گروه‌های دارای وضعیت اجتماعی-اقتصادی پایین (در مقایسه با کسانی که وضع مالی بهتری دارند)، افراد مسن‌تر یا دارای بیماری زمینه‌ای (در مقایسه با آن‌هایی که جوان و سالم هستند) و اقلیت‌های نژادی و قومی (در مقایسه با کسانی که به طور همزمان بی عدالتی نژادی را تجربه نمی‌کنند) ایجاد کرد. اگر تلاش‌های ما برای تاب‌آوری این تنوع را در نظر نگیرد، تنها برای بخشی از کارمندان مؤثر خواهد بود. شنیدن صدای کارمندان از طریق نظرسنجی‌ها و گروه‌های متمرکز یکی از راه‌های مقرون‌به‌صرفه و کارآمد برای شناسایی تأثیر ناملایمات بر افراد است.

سؤال ۳: در حمایت از تاب‌آوری در کارکنان، چه نقشی می‌توانم ایفا کنم؟

رهبران می‌توانند و باید نقش فعالی در حمایت از تاب‌آوری کارکنان ایفا کنند. واقعیت این است که قصد نداریم فضا را برای رهبری رمانتیک کنیم اما یادتان باشد که در زمان بحران، این رهبران هستند که فرهنگ و هنجارهای سازمانی را شکل می‌دهند و نقش کلیدی در ایجاد فضا و بستری برای تاب‌آوری ایفا خواهند کرد. برای پاسخ به این سؤال، رهبران باید به موارد زیر فکر کنند:

- منابعی که می‌توانند برای حمایت از تاب‌آوری کارکنان ارائه دهند.
- انواع رفتارهایی که به افراد نشان می‌دهد برای چه چیزی باید ارزش قائل باشند.
- انواع تسهیلاتی که می‌توان در شرایط چالشی به کارکنان ارائه داد که نشان‌دهنده درک این موضوع است که ناملایمات ممکن است عملکرد و شیوه انجام کار را توسط کارکنان تغییر دهد.
- ایجاد بستری برای شنیدن احساسات طیف وسیعی از کارکنان

سخن آخر:

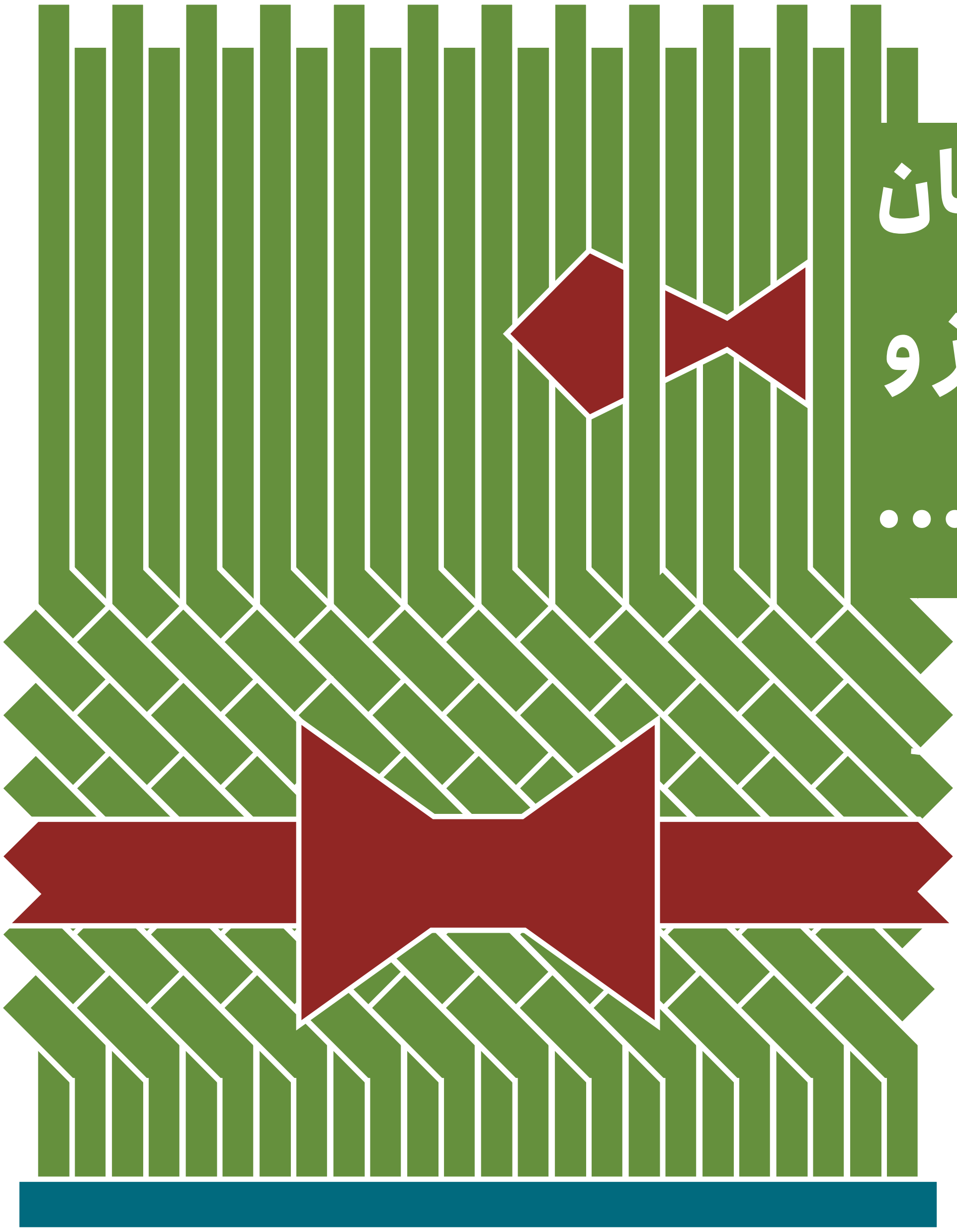
علیرغم محدودیت‌هایی که همه با پوست و گوشت و استخوان آن را درک کرده‌ایم، سازمان‌ها باید به تشویق تاب‌آوری در میان کارکنان خود ادامه دهند. همه مشاغل شامل وظایف مستعد در برابر عوامل استرس‌زا هستند، بنابراین نیاز به تاب‌آوری در مراحل، سطوح و انواع مختلف شغلی وجود دارد. چیزی که باید به آن توجه کنیم این است که تلاش‌های تاب‌آوری مؤثر و پایدار تنها در صورتی می‌توانند اتفاق بیفتد که مسئولیت تاب‌آوری برای افراد و سازمان هر دو مشترک باشد.

منبع: مجله کسب‌وکار هاروارد

Harvard Business Review

و اگر بر تو ببندد همه ره‌ها و گذرها

رهِ پنهان بنماید که کس آن راه نداند



بهارتان

پیروز و

پرامید...

چگونه می‌توانیم در یک اقتصاد بد، رهبر خوبی باشیم؟

احتمالا روی کاغذ همه‌چیز آسان به نظر می‌آید!

بسیاری از رهبران معتقدند؛ با استراتژی‌های آزمون شده و متدهای مشخص می‌توانند خودشان را برای شرایط بحران و رکود آماده کنند. از اینرو برخی از آنان، رویکرد مداخله‌گرانه (ریزبینانه) را به عنوان سبک رهبری خود انتخاب می‌کنند و تلاش دارند در تمامی فرآیندهای سازمان ورود کرده و عملکرد کارکنان و پیشرفت پروژه‌ها زیر ذره بین قرار دهند. شاید همه‌چیز روی کاغذ ساده به نظر بیاید اما این سبک رهبری اعتماد به نفس را از افراد سازمان سلب کرده و آن‌ها را دلسرد و فرسوده خواهد کرد. همچنین این سبک رهبری برای مدیرانی که پیامدهای یک بحران احتمالی را پیش‌بینی می‌کنند آشنا به نظر می‌رسد. تفکر قالب این افراد این است که افراد درمواجه با بحران قوی تر خواهند شد و توان مقابله با بحران برایشان افزایش می‌یابد. اما این تفکر عموما منجر به افزایش توان مقابله نخواهد شد و ممکن است نتیجه عکس داشته باشد و باعث آسیب‌پذیری و متزلزل شدن افراد شود. همچنین می‌تواند چالش‌های دشواری را به همراه داشته باشد، زیرا ممکن است برخی از واکنش‌های طبیعی ما در پاسخ به بحران آن‌طور که باید و شاید جواب ندهد. به عنوان مثال رهبرانی که از روش‌های مشخص و استاندارد برای حل بحران استفاده می‌کنند، ریسک ایجاد یک مارپیچ مخرب و بدتر کردن بحران را به جان می‌خرند.

در ادامه به سه تعادل کلیدی در انتخاب سبک رهبری می‌پردازیم...

به افراد نزدیک شویم اما راه نفسشان را نگیریم!

در شرایط بحران و رکود اقتصادی، رهبران اغلب سبک رهبری مداخله‌گرانه (ریزبینانه) بر می‌گزینند و برای این منظور تلاش می‌کنند تا با برگزاری جلسات متعدد و دریافت گزارش‌های مختلف در تمامی فرآیندهای سازمان ورود و نظارت کنند و عملکرد کارکنان و پیشرفت پروژه‌ها را زیر ذره‌بین قرار دهند. این رویکرد شاید طبیعی به نظر برسد زیرا رهبران می خواهند بفهمند چه اتفاقی در حال رخ دادن است، آن‌ها به دنبال یافتن پاسخ هستند و می‌خواهند مطمئن شوند که تیم‌هایشان در مسیر درست قرار دارند؛ و برای رهایی از این وضعیت دست به هر اقدامی می‌زنند.

با این حال، رویکرد مداخله‌گرانه (ریزبینانه) برای رهبران می‌تواند یک مانور خطرناک و بمانند شمشیر دو لبه‌ای باشد که یک طرف آن پیروزی و طرف دیگر شکست است. جایی که تیم‌ها یاد گرفته‌اند به طور مستقل و با نظارت کمتر عمل کنند، نظارت مستقیم می‌تواند احساس بی اعتمادی و کاهش انگیزه برایشان به همراه داشته باشد؛ همچنین توجه آن‌ها را از انجام وظایفشان دور کند. و در نهایت ممکن است به جای تحریک و ایجاد انگیزه برای افراد خفه کننده و نامطلوب باشد.

مطمئنا رهبران دلایل موجهی برای انتخاب رویکرد مداخله‌گرانه خود دارند. اما باید به خاطر داشته باشند که هدف از نزدیک شدن به فرآیندها و افراد در سازمان باید ایجاد انگیزه و انرژی دادن و حمایت از آن‌ها باشد. زیرا کنترل، و احساس بی اعتمادی به عملکرد کارکنان می‌تواند نتایج ناگواری را برای آن‌ها و سازمان به همراه داشته باشد. به عبارتی شما باید استراتژی مشخصی برای خروج از این فرآیند داشته باشید و هنگامی که به اندازه کافی اطلاعات به دست آوردید فاصله خود را حفظ کنید و قدرت را به کارمندان خود برگردانید.

سریع باشید اما واکنش هیجانی نشان ندهید!

رهبران در زمان بحران نمی‌توانند دست روی دست بگذارند و منتظر بنشینند. آن‌ها به دنبال راه‌حل سریع برای برونرفت از این شرایط هستند. شما می‌توانید این سردرگمی را در جلسات و لحن صدای رهبران و احساس بی قراری آنان جست‌وجو کنید. با این حال مرز باریکی میان واکنش فوری و واکنش هیجانی به یک بحران وجود دارد. رهبران باید به خاطر داشته باشند که بحران باعث شکننده شدن افراد شده است، نه انطاف‌پذیرتر

شدن آنان. در نتیجه با اینکه افراد نیاز به سرعت بیشتر برای واکنش به بحران را درک می‌کنند اما فشار بیش از حد و قرار دادن افراد در تنگنای زمانی نتایج مطلوبی به همراه نخواهد داشت.

برای رسیدگی به این موضوع رهبران باید افراد را به روش‌های مختلف در فوریت زمانی قرار دهند. یکی از رایج‌ترین این روش‌ها این است که افراد فکر کنند زمان کمتری نسبت به زمان واقعی خود دارند، بنابراین ضرب‌الاجل‌های خیالی و خودخواسته برای خودشان در نظر می‌گیرند. علاوه بر این موارد رهبران اغلب در شرایط بحران، تحمل کمتری به نظرات مخالف نشان می‌دهند. از اینرو وقتی دیگران به ایده و پیشنهاد آنان اعتراض می‌کنند، فورا به عنوان مقاومت و مانع تعبیر می‌شود، نه به عنوان بازتاب یا بازخورد سازنده. دیر یا زود این رویکرد منجر به جدایی از تیم و احساس "اجماع نادرست" در مورد ایده‌ها می‌شود. با فرض اینکه این رویکرد می‌تواند منجر به تصمیم‌گیری سریع شود،اما می‌تواند تفکر مستقل و خلاق را نیز مختل کند و مانع از مطرح شدن راه حل‌های بهتر شود.

یک رویکرد متعادل پیش بگیرید. ساختار و فرآیندهایی را ایجاد کنید که در آن به دیگران (هیئت مدیره، مشاوران خارجی، همتایان یا همکاران خوب) اجازه دهید ایده‌های شما را بررسی کرده و زیر سوال ببرند. شما زمان یا حوصله ای برای بوروکراسی بی پایان ندارید، بنابراین این فرآیندها را سریع و غیررسمی طراحی کنید. گاهی اوقات این موارد می‌توانند به کوتاهی یک تماس تلفنی سریع باشند که در آن خواسته خودتان را مطرح کنید و واکنش فوری فردی را که به آن اعتماد دارید را آزمایش کنید.

افزایش حجم کاری بدون قربانی کردن روابط

در شرایط بحرانی رهبران عموما وظیفه‌مدار می‌شوند و کمتر به روابط توجه می‌کنند. بسیاری از رهبران از تیمشان می‌خواهند تا حجم کاری بیشتری را به عهده بگیرند و از این مورد احساس رضایت می‌کنند زیرا بیش از پیش مسئولیت رهبری را بر دوش خود احساس می‌کنند. ولی باید در نظر

داشت که این رویکرد می‌تواند پیامدهای منفی برای سازمان به بار بیاورد. همچنین این رویکرد همدلی را در میان اعضای تیم به حداقل می‌رساند.

با این حال افراد به ندرت کار خود را به دلیل فوریت‌های زمانی و یا اضافه شدن وظایفشان ترک می‌کنند. آن‌ها اغلب به دلیل از دست دادن اعتماد رهبران و همکاران خود تصمیم به خروج از سازمان می‌گیرند؛ زیرا احساس می‌کنند با آن‌ها رفتار ناعادلانه صورت گرفته است. درست است که افراد برای تکمیل ماموریت و وظایف خود سرکار می‌روند، اما بیش از هر چیزی به دلیل ارتباط و جامعه‌ای که با همکاران خود دارند، سر کار می‌روند. بنابراین، به سرمایه‌گذاری در ایجاد روابط ادامه دهید و زمان بیشتری را صرف آن کنید.

بخشی از انجام این کار شامل حفظ یک رویکرد متعادل میان وظایف و روابط است. با تیم خود شفاف باشید: ماهیت و کیفیت روابط کاری که انتظار دارید در دوران بحران چگونه است؟ چه نوع حمایت هایی از یکدیگر انتظار دارید؟ در نهایت اگر در ابهام هستید به همراه تیم یک قدم به عقب بردارید و موفقیت را برای خودتان مجدد بازتعریف کنید.

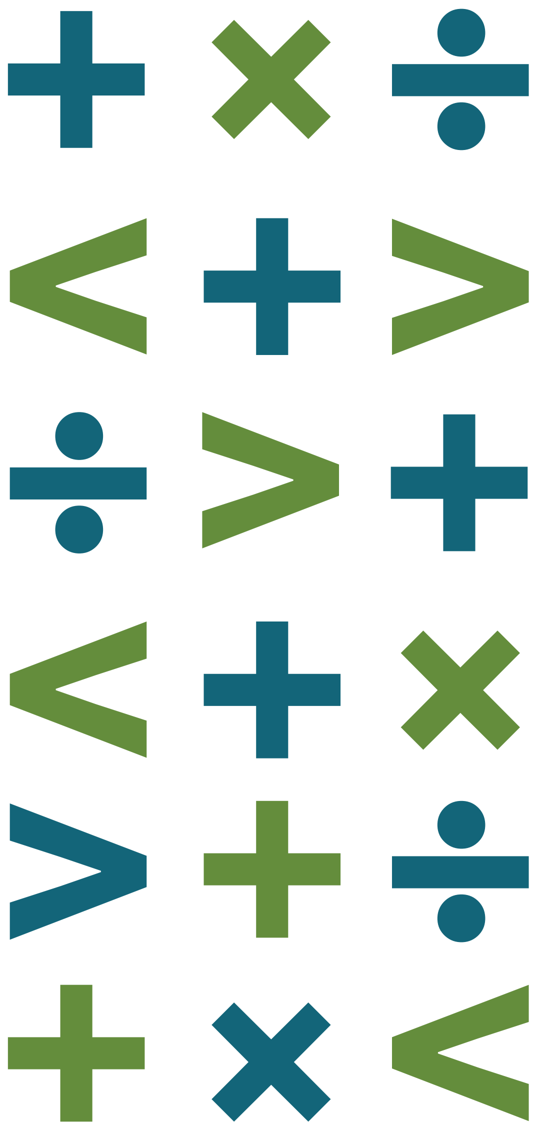
سخن پایانی:

تبدیل شدن به یک رهبر خوب در یک اقتصاد بد، همیشه چالش برانگیز است. اما اینبار اوضاع فرق می‌کند! نوسانات خلقی و عاطفی ما به دلیل تحولات اجتماعی،سیاسی و حتی وضعیت بغرنج سلامت در جهان موجب می‌شود تا ایفای نقش یک مدیر خوب بیش از همیشه دشوار به نظر برسد. آنچه امروز به آن نیاز داریم، تلاش برای حفظ تعادل، دقت و اعتدال در هر چیزی است. نکته مهم دیگر، خودآگاهی مدیران در خصوص آن دسته از تله‌های روانی است که در حین بحران گریبانگیر ما خواهد بود. عدم تعادل در مواردی همچون مداخله بی مورد، تعجیل هیجانی و اضافه بار کاری می‌تواند شما را به یک بحران ساز قهار تبدیل کند.

منبع: مجله کسب‌وکار هاروارد

Harvard Business Review

به عنوان رهبر، چند مرده حلاجید؟ نگاهی به منطق عمل مدیران!



اغلب روانشناسان تکاملی تأیید می‌کنند که آنچه رهبران را از یکدیگر متمایز می‌کند فلسفه رهبری، شخصیت یا سبک مدیریت آن‌ها نیست، برعکس «منطق عمل» مدیران است که تمایز ایجاد خواهد کرد. این بدان معنی است که وقتی قدرت یا ایمنی مدیران به چالش کشیده می‌شود، چگونه پیرامون خود را تفسیر می‌کنند و نسبت به آن واکنش نشان می‌دهند. مسئله اساسی اینجاست که تعداد معدودی از رهبران برای فهم منطق عمل خود تلاش می‌کنند و البته تعداد کمتری به بررسی امکان تغییر دادن این منطق فکر می کنند .

بپذیریم یا نه مدیران بالاخره باید به منطق عمل خود توجه کنند. تحقیقات دانشگاه هاروارد نشان می‌دهد رهبرانی که به درک و توسعه شخصی خود همت می‌گمارند نه‌تنها قابلیت‌های خود، بلکه قابلیت‌های شرکت‌هایشان را نیز متحول می‌کنند. خبر خوب این است که رهبرانی که می‌کوشند منطق اعمال و رفتارشان را درک کنند، می‌توانند توانایی رهبری‌شان را بهبود بخشند؛ اما برای اینکه به این نقطه برسیم لازم است تا در درجه اول بدانیم چه نوع رهبری هستیم.

سبک‌های رهبری و منطق عمل در مدیران

محققان دانشگاه هاروارد اذعان دارند که سطوح عملکردی مدیران در مورد خود و شرکتشان کاملاً با منطق عملشان مرتبط است. برای درک بهتر این موضوع، در ادامه با سبک‌های رهبری

آشنا خواهیم شد. کار را با سبک‌هایی که کمترین اثربخشی و البته کمترین پیچیدگی همراه هستند آغاز خواهیم کرد:

سبک رهبری فرصت‌طلب:

رهبران فرصت‌طلب همان مدیرانی هستند که آن‌ها را با ویژگی‌هایی همچون بی‌اعتمادی، خودمحوری و سوءاستفاده کردن از دیگران می‌شناسیم. چنین مدیرانی بر فرصت‌های شخصی تأکید دارند و دیگر افراد را وسیله‌ای برای رسیدن به آرزوهایشان در نظر می‌گیرند. به‌عبارت‌دیگر، واکنش آن‌ها به یک رویداد، اساساً به این امر وابسته است که فکر کنند می‌توانند نتیجه کار را هدایت کنند یا خیر! «فرصت‌طلب‌ها» رفتار بد خود را کاملاً مشروع می‌دانند. آن‌ها بازخورد را رد می‌کنند، دیگران را سرزنش کرده اما خود مسئولیتی نمی‌پذیرند و به شدت تلافی‌جویی می‌کنند.

تعداد معدودی از مدیران فرصت‌طلب، برای مدت‌زمان طولانی مدیر باقی می‌مانند، مگر اینکه به سراغ منطق عمل مؤثرتری بروند و گام در راه اصلاحات بردارند. اگر با یک فرصت‌طلب کار کرده باشید، قطعاً از آن دوران خاطره خوشی ندارید؛ اما درعین‌حال توجه داشته باشید مدیران فرصت‌طلب به این دلیل که محیط هیجان‌انگیزی برای ریسک مدیران اجرایی ایجاد می‌کنند، ممکن است در کوتاه‌مدت محبوب به نظر برسند. هر چند افراد برای این ماجراجویی، هزینه گزافی پرداخت خواهند کرد!

سبک رهبری دیپلمات:

مدیر «دیپلمات»، جهان پیرامون خود را به شیوه‌ای مهربانانه‌تر از مدیر فرصت‌طلب می‌بیند اما درصورتی‌که این رهبر، مدیر ارشد باشد، این منطق عمل نیز می‌تواند عواقب بی‌نهایت منفی در بر داشته باشد. رهبر دیپلمات وفادارانه در خدمت گروه است و می‌کوشد همکاران عالی‌مقام را خشنود کند و درعین‌حال از اختلاف پرهیز می‌کند. این نوع از مدیران در کار تیمی حرف زیادی برای گفتن دارند و همچون چسبی اجتماعی، افراد را در کنار هم نگه می‌دارند. نکته بسیار مهم اینکه تحقیقات دانشگاه هاروارد نشان می‌دهد اغلب مدیران دیپلمات در سطوح پایین‌تر سلسله‌مراتب، همچون سرپرست خط مقدم، نمایندگان خدمات مشتری و یا پرستاران ارشد دیده می‌شود.

نکته مهم اینکه، دیپلمات‌ها در نقش رهبری ارشد بسیار مشکل‌آفرین هستند زیرا می‌کوشند اختلافات را نادیده بگیرند و مسئله دقیقاً در همین تعارض‌گریزی است. آن‌ها بیش‌ازحد مؤدبانه و دوستانه رفتار می‌کنند و عملاً برایشان غیرممکن است که بازخوردهای چالش‌برانگیز به دیگران ارائه دهند. چنین مدیرانی تا سر حد مرگ از تغییر اجتناب می‌کنند زیرا از اختلافات ناگریز آن می‌ترسند.

سبک رهبری کارشناس:

بزرگ‌ترین گروه رهبری را «کارشناسان» تشکیل می‌دهند. برخلاف رهبران فرصت‌طلب که توجهشان را بر تلاش برای کنترل دنیای پیرامونشان متمرکز می‌کنند و مدیران دیپلمات که بر کنترل رفتار خود متمرکز هستند، «کارشناس» می‌کوشد تا به کمال رساندن دانش خود، هم در زندگی شخصی و هم در زندگی حرفه‌ای، به کنترل دست یابد. عجیب نیست که بسیاری از حسابداران، تحلیلگران، پژوهشگران بازار، مهندسان نرم‌افزار و مشاوران کسب‌وکار از منطق عمل «کارشناس» پیروی می‌کنند. چنین مدیرانی به خاطر تخصصشان به خودشان باور دارند و برای جلب نظر دیگران به پیشنهادهایشان، از داده و عدد و رقم کمک می‌گیرند.

مدیرانی با سبک رهبری کارشناس به دلیل تلاش برای بهبود مستمر، دستیابی به کارایی و کمال‌گرایی‌شان، افراد برجسته‌ای هستند که البته به صورت فردی بهتر از گروهی کار می‌کنند. اگر رئیسی دارید که ورد زبانش این است که: «راه باز و جاده دراز» با یک کارشناس طرف هستید. چنین مدیرانی کار گروهی را اتلاف وقت تلقی کرده و اغلب با نظر افرادی که تخصصی کمتر از خودشان دارند، با تحقیر برخورد می‌کنند.

سبک رهبری توفیق گرا:

برای آن‌هایی که امیدوارند روزی برای مدیری کار کنند که هم آن‌ها را به چالش بگیرد و هم از آن‌ها حمایت کند و تیمی مثبت و فضایی سازنده برای کار پدید آورد، خبر خوب این است که بخش بزرگی از مدیران در تحقیق دانشگاه هاروارد، مدیران توفیق گرا بوده‌اند. درحالی‌که این مدیران محیط کاری مثبتی را به وجود می‌آورند و انرژی خود را بر کارهای قابل ارائه متمرکز می‌کنند، نقطه ضعف آن‌ها این است که سبکشان اغلب مانع می‌شود که متفاوت و غیر مرسوم بیندیشند.

مدیران توفیق گرا، نسبت به مدیرانی که از سه منطق عمل قبل پیروی می‌کرده‌اند، درکی یکپارچه‌تر و پیچیده‌تر از دنیای اطرافشان دارند. آن‌ها در مقابل بازخورد گشوده‌تر رفتار می‌کنند و می‌دانند که بسیاری از ابهامات و اختلافات زندگی روزمره به دلیل تفاوت در تفسیر و شیوه‌های ادراک افراد اتفاق می‌افتد. چنین مدیرانی می‌توانند به صورتی قابل اعتماد، تیمی را طی یک دوره یک تا سه ساله برای پیاده‌سازی استراتژی‌های جدید هدایت کنند. نکته جالب اینکه توفیق‌گرایان اغلب با مدیرانی دارای سبک رهبری کارشناس اختلاف دارند. کارمندی که خصلت کارشناس دارد، اغلب نمی‌تواند رهبری را که توفیق گرا است تحمل کند زیرا حتی اگر خود را برتر بداند، نمی‌تواند موفقیت توفیق گرا را انکار کند!

سبک رهبری فردگرا:

منطق عمل مدیران فردگرا این‌گونه است که اعتقاد دارند که ممکن است منطق عملشان طبیعی نباشد و همه آن‌ها ساخته فرد و جهان است. چنین رویکردی به مدیران فردگرا کمک می‌کند تا ارزش‌های منحصربه‌فردی در خدمت سازمانشان قرار دهند. آن‌ها شخصیت و شیوه رفتار افراد را مدنظر قرار می‌دهند و با کسانی که منطق عمل دیگری دارند هم ارتباطات خوبی برقرار می‌کنند. آنچه مدیران فردگرا را از توفیق گرا جدا می‌کند، آگاهی آن‌ها از یک احتمال ایجاد تعارض میان افراد و در حین اجرای تغییرات است. این تعارض به منبع ممکن میان اصول تنش، خلاقیت و تمایل فزاینده به توسعه بیشتر تبدیل می‌شود.

سبک رهبری استراتژیست

استراتژیست‌ها، ۴ درصد از رهبران را تشکیل می‌دهند. آنچه آن‌ها را از مدیران فردگرا جدا می‌کند، تأکید آن‌ها بر محدودیت‌ها و ادراکات سازمانی است که با آن‌ها به عنوان مسائلی قابل بحث و قابل تغییر برخورد می‌کنند. مدیران استراتژیست در ایجاد چشم‌اندازهای مشترک میان منطق‌های مختلف استاد هستند. آن‌ها می‌توانند چشم‌اندازهایی بسازند که هم مشوق دگرگونی‌های شخصی هستند و هم سازمانی. بر مبنای نظر این مدیران، تغییر سازمانی و اجتماعی فرایند تکاملی تکرارشونده‌ای است که نیازمند آگاهی و توجه دقیق رهبری است. این افراد بهتر با اختلافات مواجه می‌شوند و به همین دلیل عامل بسیار مهمی برای تغییرات اثربخش سازمانی به شمار می‌روند. مدیران استراتژیست اغلب سودآوری، سهم بازار و شهرت شرکت را بهبود می‌بخشند و متخصص تحول سازمانی هستند.

سبک رهبری کیمیاگر:

آخرین سبک رهبری، کیمیاگر است. آنچه این مدیران کمیاب را از مدیران استراتژیست متمایز می‌کند، توانایی آن‌ها در نوسازی و حتی بازسازی کامل خود و سازمان‌هایشان به شیوه‌ای برجسته است. درحالی‌که یک مدیر استراتژیست از یک کار به سراغ کار دیگر می‌رود، کیمیاگر سعی می‌کند همه ظرفیت‌ها را ببینید و جادو کند. مدیری با سبک رهبری کیمیاگر می‌تواند هم با شاهان گفت‌وگو کند هم با عوام. او می‌تواند به اولویت‌ها بپردازد اما حواسش به اهداف بلندمدت هم باشد.

یافتن کیمیاگران در سازمان‌ها واقعاً کیمیا است! چنین مدیرانی معمولاً افرادی کاریزماتیک و بی‌نهایت هشیار هستند که با استانداردهای اخلاقی بالا زندگی می‌کنند. آن‌ها به شدت بر حقیقت تمرکز دارند و از همه مهم‌تر، قادرند لحظات منحصربه‌فرد را در کسب‌وکار درک کرده و نماد و استعاره‌هایی را خلق کنند که بر قلب و مغز افراد تأثیر بگذارد.

خبر خوبی برایتان داریم...

برجسته‌ترین و دلگرم‌ترین یافته این تحقیق دانشگاه هاروارد این است که رهبران می‌توانند از یک منطق عمل به منطق عمل دیگری تحول یابند. بااین‌حال سفر توسعه رهبری، سفر آسانی نیست. برخی افراد در طول عمر خود خیلی کم تغییر می‌کنند و برخی دیگر پا در مسیر تحول می‌گذارند. درست است که وراثت نقش بسیار مهمی در ایجاد خصایص ما دارند اما طبیعت انسانی ثابت نیست! آن‌هایی که تمایل و دغدغه دارند در زمینه توسعه خودشان کار کنند، می‌توانند به رهبرانی تحول‌آفرین تبدیل شوند. معدودی از آن‌ها ممکن است به رهبرانی کیمیاگر تبدیل شوند اما بسیاری اشتیاق و استعداد تبدیل شدن به رهبران «فردگرا» و «استراتژیست» را دارند. کافی است بدانید سبک رهبری کنونی‌تان چیست و آنجاست که مسیر شما آغاز خواهد شد.

منبع: مجله کسب‌وکار هاروارد

Harvard Business Review

چگونه با ناامیدی مواجه شده و با آن کنار بیاییم؟

از ناامیدی راه گریزی نیست، گویا همه ما بدنبال فرار کردن از این احساس تلخیم تا بتوانیم در امید غوطه‌ور شویم و زندگی شاد و بدون دردسری داشته باشیم؛ اما واقعیت همیشه مطابق میل ما پیش نمی‌رود. ما هرروز چندین بار به دل ناامیدی پرتاب می‌شویم. گاهی سعی می‌کنیم با نادیده گرفتن آن به روزمرگی‌مان ادامه دهیم و گاهی هم با وجود آن مبارزه می‌کنیم و سعی داریم با هدف‌گذاری به موفقیت پناه ببریم. نحوه برخورد ما با چنین احساسی، میزان تأثیر آن بر روند زندگی ما را تعیین می‌کند. این مقاله از دانشگاه هاروارد، سعی دارد به این سؤال پاسخ دهد که «چگونه با ناامیدی کنار بیاییم؟»

برای رهایی از ناامیدی چه می‌کنید؟ آیا به سرکوب خواسته‌هایتان روی می‌آورید؟ با نادیده گرفتن خواسته‌هایتان به ناامیدی، فضای بیشتری برای بروز و ظهور می‌دهید و اهداف بی‌اهمیت را جایگزین اهداف اصلی زندگی‌تان می‌کنید. قاعدتاً در کوتاه‌مدت دلخوش کردن به چنین اهدافی احساس خوبی به شما می‌دهد اما بالاخره زمانی خواهد رسید که دریابید چقدر از آنچه واقعاً می‌خواسته‌اید دور شده‌اید! آیا با کمال‌گرایی به دنبال نتایجی هستید که دسترسی به آن برای دیگران غیر ممکن به نظر می‌رسد؟ افراد بسیاری با کمال‌گرایی‌شان بذر ناامیدی را در وجودشان می‌کارند. صرف‌نظر از اینکه کدام یک از حالت‌های بالا سپر دفاعی ما در برابر ناامیدی است، پاسخ سالم به چنین احساسی نیازمند آن است که به ارزیابیِ انتظارات، ادراکات و رفتارهایمان بپردازیم. با گذراندن این مرحله راه‌حل‌های مثبت را می‌یابیم و دست از سر گذشته برمی‌داریم. این نگاه به گذشته تا وقتی که به نشخوار فکری تبدیل نشود مفید است. سرجمع از ناامیدی نمی‌توان اجتناب کرد، چه بخواهیم چه نخواهیم آن را تجربه خواهیم کرد اما دلسرد بودن مسئله‌ای است که خودمان انتخابش می‌کنیم!

چگونه از پس ناامیدی‌هایمان بربیاییم؟

موفقیت، شما را در برابر ناامیدی مقاوم می‌کند؟ پاسخ به این سؤال لزوماً مثبت نیست! برخی مواقع ناامیدی به موتور محرکی تبدیل می‌شود تا شما را از آنچه اکنون بدان عادت کرده‌اید برهاند اما در بیشتر مواقع به دام افسردگی می‌افتید و اینجا روی تاریک ماجرا است. اما چطور می‌توان به طوری بهینه با ناامیدی مواجه شد؟

مدیریت انتظارات

انتظار، ریشه همه‌ی رنج‌های درونی ما است. هرچه بیشتر با ناامیدی سر و کله زده باشید بیشتر متوجه شده‌اید که با وجود چنین احساس پیچیده و گیج‌کننده‌ای، تشخیص انتظارات و خواسته‌های واقعی و غیر واقعی از یکدیگر چقدر دشوار است.

از جمله مسائل مهمی که روانشناسان این روزها به آن می‌پردازند، ناامیدی پس از رسیدن به خواسته‌ها است. شما چیزی را برای سال‌ها می‌خواسته‌اید و حالا با رسیدن به آن رضایتی که تصورش را می‌کرده‌اید به دست نیاورده‌اید. این همان مسئله‌ای ست که فروید از آن به‌عنوان افرادی که «با موفقیت ویران شده‌اند» یاد کرده است. در چنین وضعیتی شما ناخودآگاه، باور دارید که لیاقت موفقیت‌هایتان را نداشته‌اید، بنابراین دستیابی به آن‌ها برایتان لذت‌بخش نبوده. حتی زمانی که به آنچه می‌خواهیم می‌رسیم و فکر می‌کنیم لیاقتش را هم داریم ممکن است متوجه شویم آنچه به شدت می‌خواستیم، سعادت و خوشبختی مورد انتظارمان را به دنبال نداشته است.

تأثیرات تربیت

برخورد والدینتان با شما چگونه بود؟ آیا خودشان کامل بودند و انتظار داشتند شما هم فرزند کاملی باشید؟ یا برای کامل بودن دست و پا نمی‌زدند و از شما هم‌چنین انتظاری نداشتند؟ نحوه برخوردی که ما با ناامیدی داریم از همین روابطمان نشات می‌گیرند. تابه‌حال برایتان پیش آمده که برای جلوگیری از ریسک، سطح انتظارات را پایین بیاورید؟ برخی، با تبدیل شدن به افرادی با موفقیت‌های کوچک به دنبال اجتناب از ناامیدی هستند. با چنین رویکردی ناخودآگاه از ریسک کردن اجتناب می‌کنید تا از ناامیدی خود یا دیگران جلوگیری کنید. استراتژی برنده در چنین موقعیتی

برای شما آن است که توقع زیادی نداشته باشید. این رفتار تبدیل به نوعی مکانیزم دفاعی می‌شود که به یک زندگی نصفه و نیمه ختم خواهد شد. گویا که شما به یک ناامیدی برای خودتان و دیگران تبدیل شده‌اید.

بعضی، مسیر متفاوتی را طی می‌کنند. آن‌ها سعی می‌کنند با موفقیت‌های پیاپی از ناامیدی دور و دورتر شوند. با خودشان فکر می‌کنند که انتظاراتشان از کمال‌گرایی‌شان نشات می‌گیرد و واقع‌بینانه است، اما با کمی تأمل متوجه می‌شویم که این پیش‌فرض‌ها درست نیست. با چنین اهداف دست‌نیافتنی‌ای افراد از رسیدن باز

نمی‌ترسند و با توجه به توانایی‌هایشان، خواسته‌ها و امکان رسیدن به آن‌ها را بررسی می کنند .

اگرچه دانستن اینکه چگونه تربیت شده‌ایم و کدام مسیر را در مقابل ناامیدی انتخاب می‌کنیم مهم است، اما فراموش نکنیم که تاریخ رشدِ ما آینده را تعیین نمی‌کند. با هر گونه تربیتی، ناامیدی می‌تواند سکوی پرش ما باشد، می‌تواند همچون جعبه سیاهی، اطلاعاتی ارزشمند در مورد خودمان، دیگران و آنچه ما را خوشحال می‌کند ارائه دهد.

می‌مانند و سرخورده می‌شوند. آن‌ها این حقیقت را فراموش می‌کنند که کمال‌گرایی به ندرت باعث رضایت یا خشنودی آن‌ها می‌شود و در عوض، آن‌ها را یک قدم به ناامیدی نزدیک‌تر خواهد کرد!

اما در این میان رشد متعادل چگونه اتفاق می‌افتد؟

افرادی که با والدینی بدون استرسِ کامل بودن، رشد کرده‌اند یاد گرفته‌اند که کسی از آن‌ها نمی‌خواهد بی‌نقص باشند و پله‌های ترقی را یکی پس از دیگری طی کنند. آن‌ها از هدف‌گذاری

سبک‌های مقابله با ناامیدی

ناامیدی‌های بزرگ، همان لحظات ناب و سرنوشت‌ساز مسیر طولانی زندگی انسان‌ها است. آیا می‌توانید تصور کنید که ناامیدی‌های ما بخشی از یک فرآیند خوددرمانی باشند؟ برخورد درست ما با ناامیدی فرآیند خوددرمانی‌ای را در ما کلید می‌زند که رشد شخصی‌مان را روی غلتک می‌اندازد و انعطافمان را بیشتر می‌کند. وینستون چرچیل در اوایل کار خود، توسط کارزار نظامی فاجعه‌بار جنگ جهانی اول در گالیپولی مجبور شد از سمت خود به

عنوان اولین لرد دریاسالاری استعفا دهد. چرچیل برای فرستادن ناوگان از طریق تنگه داردانل و تصرف قسطنطنیه (استانبول کنونی) طرحی داد که بعدها «حماقت چرچیل» نامیده شد و پیش‌بینی می‌کرد که عثمانی‌ها از جنگ خارج می‌شوند؛ اما این طرح به کلی شکست خورد و ده‌ها هزار نفر جان باختند و نهایتاً چرچیل تنزل رتبه کرد.

او برای کنار آمدن با این مصیبت و تحقیرهای بعدی، توجه و انرژی خود را دوباره به سیاست برگرداند. شش ماه پس از تنزل رتبه، افسر پیاده‌نظام شد و در فرانسه به جنگ پیوست. در مدتی که دور از کانون توجه سیاسی بود، به آنچه برایش اتفاق افتاده بود فکر کرد و به اینکه آن تجربه درباره رویارویی با چالش‌های زندگی به او چه آموخت. چرچیل در حالی که ابتدا احساس می‌کرد در «افسردگی مطلق» غرق شده، متوجه شد که بسیار سازنده‌تر است که از این احساس به‌عنوان محرکی استفاده کند تا بتواند در آینده با آن بهتر کنار بیاید و ناامیدی را به عنوان یک تجربه ببیند. چنین کنکاش روحی‌ای تصویر جدیدی از خودش، جهان و دیگران به او می‌داد.

نهایت این احساس در ما پدید می‌آید که بگوییم لیاقت شکست را داشته‌ایم و به اندازه کافی خوب نبوده‌ایم. بااین‌حال، بعضی افراد خشم‌شان را به سمت کسانی که انتظارات آن‌ها را برآورده نکرده‌اند معطوف می‌کنند.

متأسفانه هر دو واکنش احساسی، فرد را در شبکه‌ای از ناامیدی گیر می‌اندازد. ناامیدی می‌تواند به یک غم و اندوه طولانی تبدیل شود مخصوصاً وقتی آن را توسط افرادی که عمیقاً به آن‌ها اعتماد داشتید، دریافت کرده‌اید. سؤالی که پیش می‌آید این است که چگونه می‌توانیم بر آن غلبه کنیم؟

غلبه بر ناامیدی

برای مقابله سازنده با ناامیدی، ابتدا باید بفهمیم چه اتفاقی افتاده که ما این احساس را تجربه می‌کنیم. برخی از موارد قابل پیش‌بینی و پیشگیری هستند؛ اما مواردی هم وجود دارند که اجتناب‌ناپذیر و خارج از کنترل ما قد علم می‌کنند. برای مدیریت ناامیدی، باید بین موقعیت‌هایی که تحت کنترل ما هستند و عواملی که خارج از کنترل ما هستند تفاوت قائل شویم. اگر بتوانیم این

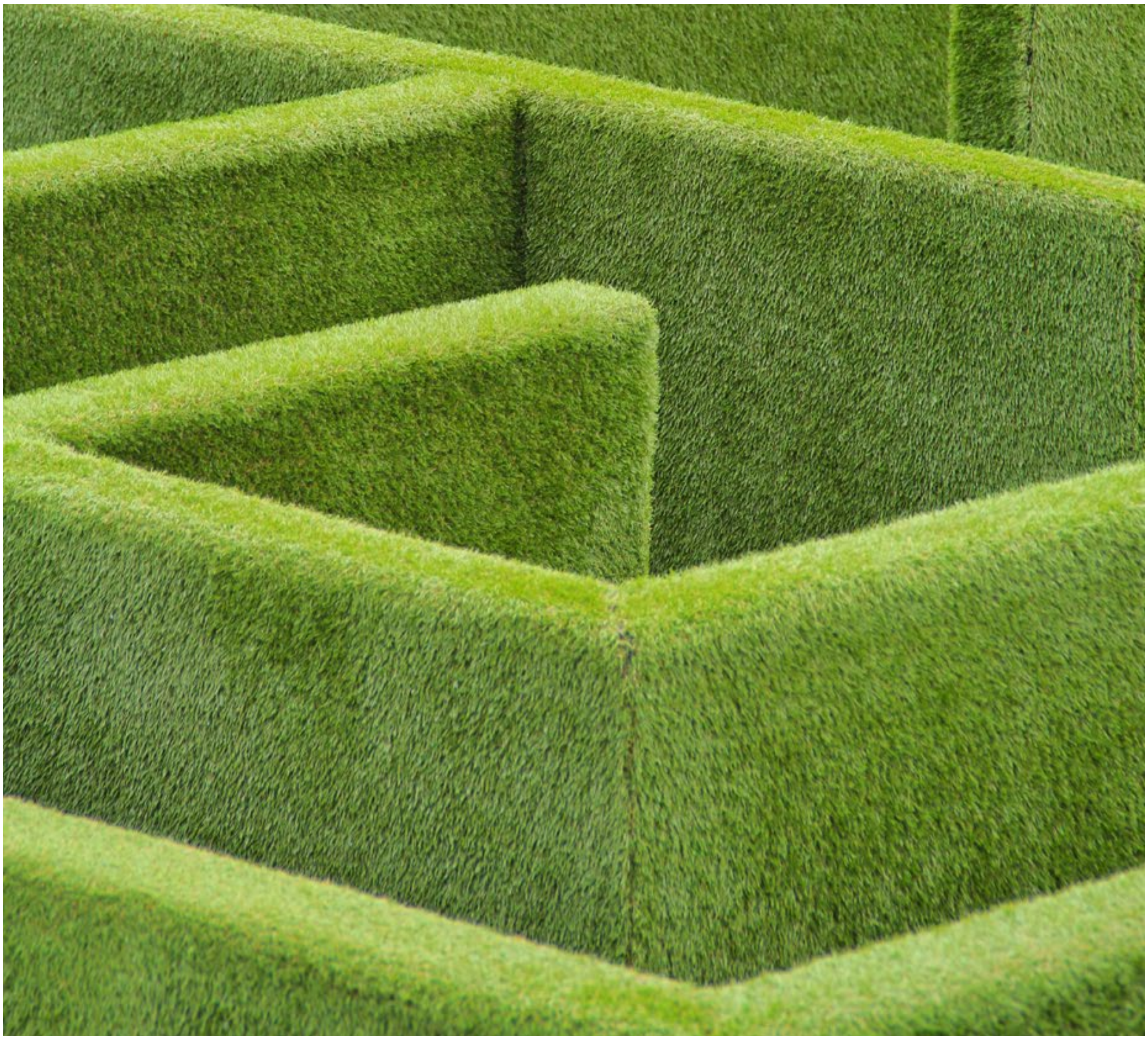
ناامیدی‌ها ممکن است ناخوشایند باشند، اما همیشه می‌توانیم چیزی از آن‌ها بیاموزیم.

بسیاری از ما، تمایل داریم به محض مواجه شدن با ناامیدی، رویدادهای منفی زندگی‌مان را به شکست‌های شخصی و کمبودهایمان نسبت دهیم. چنین رویکردی موجب می‌شود خودمان را به شکلی وسواسی سرزنش کنیم چرا که حس شرمندگی و تحقیر در ما رشد می‌کند و این حاصل تصور ما از خود ایدئال‌مان و شکستمان در تجسم آن است. این شکست احساس خشم را در ما فعال می‌کند. خشم از خودمان برای نرسیدن‌هایمان. در

تفاوت را تشخیص دهیم می‌توانیم با ناامیدی به نحو مناسب‌تری برخورد کنیم.

همچنین باید بررسی کنیم که آیا انتظارات ما منطقی است یا خیر. آیا ما انتظارات غیرواقعی دوردستی داریم و در نتیجه اهدافمان غیرقابل‌دسترس است؟ یا اینکه اهدافمان را خیلی کوچک می‌کنیم تا بتوانیم از پس آن برbیاییم؟ اگر از آن دسته افرادی هستید که انتظارات خود را

ناامیدی قرار نیست ما را نابود کند.



خیلی بالا می‌برند، کار سازنده با وجود ناامیدی ممکن است به شما در اصلاح انتظاراتتان کمک کند. ممکن است یاد بگیرید که از معیارهای کمال‌گرایانه دور شوید و شروع به پذیرش آنچه «به اندازه کافی خوب» است کنید. برای کسانی که سطح اهدافشان را خیلی پایین آورده‌اند، کاری که باید انجام دهند این است که به باورهای نادرستی درباره زندگی مانند «دیگر امیدی نیست» یا «هیچ چیز برای من درست نیست» تکیه نکنند. اجتناب از ناامیدی در زندگی امکان‌پذیر نیست. تلاش برای دوری از ناامیدی روش چندان سازنده‌ای برای مقابله با چالش‌های زندگی نیست.

تکرارشوندگی ناامیدی در زندگی‌مان موجب می‌شود نگاهی به عقب بیندازیم و ادراکات و رفتارهای خود را دوباره ارزیابی کنیم. و این سؤال را در ذهن خود تکرار می‌کنیم که آیا ما ناامیدی را از دل تمامی احساساتمان صدا می‌زنیم؟ آیا می‌توانستیم در ارتباطاتمان بهتر از آنچه انتظار داشتیم عمل کنیم؟ آیا می‌دانیم که از خودمان چه می‌خواهیم؟ آیا ما به حرف‌های دیگران گوش می‌دهیم؟ آیا می‌توانستیم کار متفاوتی انجام دهیم تا به نتیجه متفاوتی برسیم؟ آنچه در مورد خودمان می‌دانیم چگونه می‌توانند موجب شوند در موقعیت بعدی مؤثرتر باشیم؟ چه پشتیبانی و منابعی داریم که به ما کمک کند با موفقیت از احساس ناامیدی عبور کنیم؟

ناامیدی را باید سر جای خودش نگه داشت با نشخوار منفی مداوم نه‌تنها نمی‌توانید ناامیدی را از ریل خارج کنید بلکه آن را به بی‌تفاوتی و افسردگی تبدیل می‌کنید. وقتی درگیر اخبار بد می‌شویم، آنچه را که در زندگی و دنیای اطرافمان خوب است را نمی‌بینیم. غم و اندوه مرکز توجه ما را به خود اختصاص داده‌اند و این می‌تواند باعث شود که ما ناخودآگاه آن‌ها را بخشی از هویتمان بدانیم.

زمانی که خود را در حال دست‌وپا زدن در افکار منفی می‌بینیم، باید مشکل را پیدا کنیم و روی راه‌حل‌های مثبت تمرکز کنیم. اگرچه ناخودآگاه ممکن است تمایلی به رها کردن یک تجربه ناامیدکننده نداشته باشیم، اما در درازمدت تکرار مداوم این تجربیات در ذهنمان برای سلامت روان ما مضر خواهد بود. وقتی بیش‌ازحد مشغول فکر کردن در مورد موقعیت‌هایی می‌شویم که ما را ناامید کرده است، فقط استرس غیرضروری ایجاد می کنیم.

اگر گام‌به‌گام با ناامیدی مواجه شویم، می‌تواند ما را تقویت کرده و عملکردمان را بهبود ببخشد. **علیرغم تأثیرات عاطفی ویرانگری که این احساس می‌تواند بر ما بگذارد، می‌توان مواجهه با ناامیدی را سفری معنوی به سوی آگاهی دانست؛** اما برای اینکه بتوانیم این سفر را در مسیر درستش قرار دهیم، باید عمیق‌تر نگاه کنیم.

علیرغم هر تجربه ناامیدکننده‌ای که سر راه ما قرار می‌گیرد، چالش ما این است که اجازه ندهیم غم در ما ریشه کند. فراموش نکنید که ناامیدی همچنان احساسی اجتناب‌ناپذیر است، اما **دلسرد بودن به انتخاب شما بستگی دارد!**

منبع: مجله کسب‌وکار هاروارد

Harvard Business Review

چگونه در مواقع بحرانی و برخلاف میل مان اخراج کنیم؟

اخراج کارکنان همیشه یکی از ناخوشایندترین کارهایی است که مدیران با آن دست و پنجه نرم می‌کنند. امروزه اخراج به روش سنتی که عموما با کمترین میزان احساسات همراه بوده است منسوخ شده است و سازمان‌ها به فرآیندی کارآمد و اثربخش برای اخراج نیاز دارند.

نکته مهمی که باید بدان توجه داشت این است که اخراج‌هایی که در مواقع بحران انجام می‌شود نباید متفاوت از زمان‌های عادی باشد. بسیاری از کارفرمایان در شرایط عدم قطعیت، تصمیمات هیجانی برای اخراج کارکنان خود می‌گیرند و اغلب طولی نمی‌کشد که پشیمان شده و به اشتباه خود پی می‌برند از اینرو دست به استخدام مجدد این افراد می‌زنند. برای جلوگیری از این اتفاق شما باید پس از ارزیابی دقیق ببینید که آیا اخراج آن‌ها ضروری است یا خیر؟

> **تفاوت میان یک اخراج خوب یا بد در نحوه انجام آن است!**

در ادامه به ۳ روشی که کارفرمایان می‌توانند با کمترین چالش و با احترام در زمان بحران دست به اخراج بزنند می‌پردازیم....

با یک برنامه شروع کنید

علیرغم آنچه بسیاری از کارفرمایان معتقدند، اخراج کارکنان همیشه تنها گزینه نیست و می‌تواند جایگزین‌هایی وجود داشته باشد به خصوص با توجه به روند نزولی اقتصاد، کارکنان نیز ممکن است برای کاهش دستمزد، کاهش ساعت کار و ... آماده باشند. و نکته اینجاست که اغلب کارفرمایان از این امر بی خبر هستند لذا برای آگاهی از این شرایط می‌بایست مستقیما با کارکنان خود صحبت کنند. علاوه بر این موارد؛ کارفرمایان می‌توانند به جای اخراج دسته جمعی، کارکنان خود را تا زمان بهبود وضعیت اقتصادی مرخص کنند.

به‌هرحال اخراج برای کارکنان، سخت‌تر از اخراج برای یک مدیر است. کارکنان درآمد، امنیت مالی، شغلی خود را از دست می‌دهد. از طرفی با پرسیدن از افرادی که اخراج شده‌اند خواهید فهمید تعداد کمی از آن‌ها از ماهیت اخراج ناراحت یا عصبانی شده‌اند؛ و بیشتر این ناراحتی‌ها متعلق به فرآیند اخراج یا نحوه خبردادن به آن‌ها بوده است. از اینرو شرکت‌هایی که از فرآیندهای بهینه‌تری برای اخراج کارکنان استفاده می‌کنند تا حدودی خشم و احساسات منفی مرتبط با اخراج را کاهش می‌دهند. در واقع اتخاذ رویکردی انسانی‌تر نه تنها احساس گناه بازماندگان را به حداقل می‌رسانند، بلکه به بالا رفتن روحیه و بهره‌وری کارکنان کمک خواهد کرد. همینطور باعث می‌شود افرادی که اخراج شداند احساس کنند که واقا با آن‌ها با احترام برخورد شده است.

گشوده و به موقع ارتباط برقرار کنید

به جای نادیده گرفتن افراد با آن‌ها صادق باشید و گشوده رفتار کنید زیرا این امر به افزایش اعتماد آن‌ها منجر خواهد شد. ارتباط در زمان بحران هرگز نباید خودجوش و بدون برنامه‌ریزی انجام شود. در واقع بسیار مهم است که همه، از مدیرعامل گرفته تا مدیریت، در مورد تصمیمات اتخاذ شده، اتفاق نظر داشته باشند. زیرا دریافت اطلاعات متناقض بی اعتمادی و شایعات را در میان کارکنان به همراه خواهد داشت. هم‌چنین مدیران باید مسئله را به درستی برای کارکنان تشریح کنند و در مورد تغییرات احتمالی و چرایی تصمیماتشان به افراد توضیح بدهند. زمانی که افراد دلیل تصمیمات شرکت را درک کنند، اعتماد آن‌ها تا حدودی افزایش خواهد یافت و آسیب کمتری را به عزت نفسشان احساس می‌کنند.

از سوی دیگر؛ بدترین شکل برخورد یک شرکت در فرآیند اخراج این است که از طریق ایمیل اخراج کارکنان را اطلاع‌رسانی کنند. از اینرو؛ اگر امکان جلسه حضوری با افراد بریتان فراهم نیست بهتر است با استفاده از تماس ویدئویی با آن‌ها ارتباط برقرار کنید به علاوه در گفت‌وگو خود می‌توانید گزینه‌های حمایتی مانند بیمه بیکاری و سایر مزایا را برای افراد بازگو کنید تا ذهن آنان را در ادامه صحبت آماده کرده باشید.

با همدلی رهبری کنید

شما در نقش کارفرما می‌بایست با همدلی پیشروی کنید. کارمندان در این مدت به یاد خواهند آورد که چگونه با آن‌ها رفتار شده است. اگر با آن‌ها بد رفتار شود، به احتمال زیاد از طریق شبکه های اجتماعی خود درباره تجربه همکاری با شرکت شما و تجربه ضعیف خود صحبت می‌کنند. در نتیجه این برند کارفرمایی شما است که تضعیف خواهد شد. و زمانی که شرکت دوباره شروع به فعالیت و استخدام کند به دلیل تصویر ضعیفی که از برند شما در جامعه شکل گرفته است در جذب نیروی کار با استعداد و با کیفیت دچار مشکل خواهید شد.

منبع: مجله فوربس

Forbes

دستورالعملی برای بازگشتن از دل ناملایمات و شروعی دوباره!

تصور کنید که هممه بالا گرفته است و بحران هر روز بیش از قبل به شما نزدیک می‌شود. خُب، چگونه واکنش نشان می‌دهید؟ آیا عصبانی و مأیوس می‌شوید؟ دادوهوار سر می‌دهید و در برابر هر کسی که به حرفتان گوش ندهد به جوش‌وخروش می‌آیید؟ آیا اندوهگین می‌شوید و احساس قربانی بودن دارید و در برابر شرایط کوتاه می‌آیید؟ یا موجی از هیجان وجودتان را فرا می‌گیرد؛ احساسی شاید آمیخته با ترس؛ چراکه احساس می‌کنید فرصتی برای ارتقا مهارت‌ها و استعدادهایتان به شکلی که پیش‌تر هرگز تصور نمی‌کردید فراهم آمده است؟ واقعیت آن است که در مواجهه با چالش‌ها احتمالاً انواع این واکنش‌ها را از خود نشان داده‌اید. شاید حتی هنگام مواجهه با گرفتاری‌های بزرگ و در اثنای تجربه حالات احساسی متعدد بی‌هدف دور خود چرخیده باشید.

بااین‌همه واکنش اولیه شما هر چه باشد، چالش پیش رویتان می‌تواند تجربه‌ای منفی را به درسی مثبت تبدیل کند؛ اما آنچه به ما در رویارویی با چالش‌ها کمک می‌کند، **خصلت بهبودپذیری** است. بهبودپذیری روانی قابلیت پاسخ‌دهی سریع و سازنده به بحران‌هاست. این مهارت همان خصوصیتی است که داستان‌هایی با موضوع بقا و تاب‌آوری به آن می‌پردازند، مانند حکایت اشخاص یا سازمان‌های بهت‌زده پس از حمله ۱۱ سپتامبر، طوفان کاترینا، بحران مالی ۲۰۰۷ یا همه‌گیری ویروس کرونا.

اما دستیابی به خصلت بهبودپذیری به دلایل بسیاری کار دشواری است. ترس، خشم و سردرگمی پس از یک ضربه یا شکست شدید می‌تواند ما را فلج کند. انسان‌ها عموماً تمایل دارند به جای ارائه راه‌حل، خود را از مهلکه برهانند و به دنبال مقصر بگردند. بدتر این‌که کسانی که از آن‌ها مشورت می‌خواهیم ممکن است توصیه‌هایی کاملاً اشتباه داشته باشند.

چندین دهه تحقیق در حیطه روان‌شناسی دربارهٔ موضوعاتی مانند تاب‌آوری، درماندگی، توانایی مواجهه با مشکلات و ارتباط بین نحوهٔ ادراک و سلامت بر این تأکید می‌کند که هر کدام از ما بر اساس الگوی فکری منسجم و خاص خودمان به فراز و نشیب‌های زندگی می‌اندیشیم و این الگویی است که بیشترمان تا حد زیادی از وجودش بی‌خبریم. هنگام وقوع حوادث تروماتیک نگاه کردن به عقب با هدف توجیه آنچه رخ داده است واکنشی غیرارادی محسوب می‌شود. چنین تحلیلی به طور قطع می‌تواند سودمند باشد البته اگر احساسات منفی قوی مانع از حرکت ما به جلو نشوند.

مطالعات دانشگاه هاروارد نشان می‌دهد که مدیران و تیم‌هایشان در جریان ناملایمات می‌توانند بر اساس نحوهٔ تفکر خود به سطوح بالای بهبودپذیری برسند. مدیران بهبودپذیر به سرعت از مرحله تحلیل واقعه به وادی عمل (و عکس‌العمل) حرکت می‌کنند. آنان با بروز ناملایمات از تفکر علت محور به سوی ذهنیت پاسخ محور می‌روند و تمرکزشان کاملاً معطوف به جلوست. این تحقیق دانشگاه هاروارد در بررسی رهبران بسیاری از شرکت‌ها و صنایع، به چهار دیدگاه کلی رسید که اغلب مدیران برای انجام دادن مؤثر این انتقال، از آن‌ها استفاده می‌کنند. این دیدگاه‌ها عبارت‌اند از:

کنترل: هنگام بروز بحران آیا در وهله اول به جای آنکه بکوشید تمامی عوامل ایجادکننده بحران را بیابید حتی آن‌هایی که از کنترل ما خارجند به دنبال یافتن راهی برای بهبود شرایط می‌گردید؟

اثرگذاری: آیا می‌توانید از وسوسه یافتن علل مشکل در خودتان یا دیگران بگذرید و به جای آن روی شناسایی اثرات مثبت اقدامات شخصیتان متمرکز شوید؟

دامنه بحران: آیا تصور می‌کنید بحران، علت زیربنایی به خصوصی دارد و می‌توان آن را مهار کرد یا آن‌که نگرانید بر تمام ابعاد زندگی‌تان سایه بیندازد؟

مدت بحران: به باور شما بحران و پیامدهایش چه مدتی طول خواهند کشید؟

دو دیدگاه نخست به توصیف واکنش شخصی ما در برابر ناملایمات می‌پردازند و دو دیدگاه بعدی برداشت‌های ما از ابعاد واقعه ناخوشایند را ثبت می‌کنند. مدیران باید برای درک کامل واکنش‌های غریزی خود نسبت به چالش‌ها، موانع و نیز ناتوانی و شکست‌های شخصی و حرفه‌ای هر چهار دیدگاه را در نظر داشته باشند. در ادامه به توصیف رویکردی آگاهانه و نه غیرارادی در مواجهه با ناملایمات خواهیم پرداخت که با عنوان برنامه بهبودپذیری شناخته می‌شود. مدیران با پرسیدن مجموعه پرسش‌هایی هدفمند می‌توانند به عادات فکری خود پی ببرند و به بازتعریف وقایع منفی به شکلی مؤثر کمک کنند. آنان با در نظر گرفتن این چهار دیدگاه به مثابه راهنمای خود یاد می‌گیرند هنگام بروز بحران احساس درماندگی نکنند، با قدرت و خلاقیت به شرایط پاسخ دهند.

وقتی ناملایمات از راه می‌رسند...

بیشتر ما وقتی اتفاق بدی رخ می‌دهد، آن را به طور غریزی احساس می‌کنیم. عادات و باورهای ریشه‌دار ما انرژی‌مان را از بین می‌برند و نمی‌گذارند به شکل سازنده‌ای عمل کنیم. مردم معمولاً در حین بحران و شرایط تنش‌زا، در یکی از این دو تله احساسی گرفتار می‌شوند:

تلهٔ نخست از دست رفتن یک‌باره اعتمادبه‌نفس است. کسی که دائماً در مسیر موفقیت گام برمی‌داشته به آسانی ممکن است احساس قهرمان بودن داشته باشد، این‌که قادر است هر مشکلی را به تنهایی برطرف کند؛ اما اتفاقی تروماتیک می‌تواند او را به واقعیات بازگرداند. حتی برای آن‌هایی که کمتر احساس قهرمان بودن دارند ناملایمات می‌تواند موجب فوران احساسات منفی شود؛ به قول یک مدیر، گویی در ورای چشمانمان، ابر سیاهی دیده می‌شود. ممکن است از خودمان یا دیگران نومید شویم و احساس کنیم مورد بدرفتاری قرار گرفته‌ایم و به ورطه دلمردگی و حتی استیصال بغلتیم.

تله احساسی دیگر، تصور قربانی شدن است. بسیاری از ما در مواجهه با واقعه‌ای ناخوشایند در نقش ناظری بی‌پناه فرو می‌رویم. بارها و بارها به خودمان و به دیگران می‌گوییم «آن‌ها»، ما را در موقعیتی نامطلوب قرار داده‌اند. انتقاد و پیشنهادات مفید دیگران را نادیده می‌گیریم و از مسیری که می‌پیموده‌ایم خارج نمی‌شویم تا نشان دهیم حق با ماست. دیگران همگی اشتباه می‌کنند و هیچ‌کس ما را درک نمی‌کند. در این میان، ممکن است به تدریج نسبت به خودمان دچار تردید شویم و نومیدانه احساس کنیم شرایط ما را محدود کرده است.

این تله‌های احساسی ما را با معضل رویارویی با ناملایمات در کسب‌وکار آشنا می‌کند. روی تاریک ماجرا اینجاست که حتی مدیران موفق در شرایط سراسر عدم قطعیت همچون بحران اقتصادی در سراسر جهان، جهانی شدن کسب‌وکارها، ظهور تکنولوژی‌های جدید و تغییرات عمیق جمعیتی یا با احساس دلسردی و درماندگی دست‌وپنجه نرم می‌کنند که در این صورت از کسانی که می‌توانند کمکشان کنند رو برمی‌گردانند و حتی اگر این مدیران برای راهنمایی گرفتن به رؤسای خود نیز مراجعه کنند به‌احتمال زیاد توصیه‌های نامناسبی دریافت خواهند کرد. علت آن است که بیشتر ناظرها سوار بر موج بزرگ موفقیت‌هایشان که به سختی به دست آمده است، نمی‌توانند همدلی لازم را برای مداخله اثرگذار در این شرایط نشان دهند.

تلاش برای تقویت ظرفیت بهبودپذیری

مطالعات مستقل در حیطه روان‌شناسی و البته تحقیقات دانشگاه هاروارد حاکی از آن است که توانایی بازگشتن از دل ناملایمات به آشکار شدن و سامان دادن به باورهای غیرمستقیم شخص درباره مشکلات و نحوه واکنش او بستگی دارد.

بیشتر ما وقتی رویداد دشواری را از سر می‌گذرانیم، به سرعت فرض‌هایی را درباره علل، ابعاد پیامدها و مدت زمان آن اتفاق در ذهنمان مطرح می‌کنیم. به‌عنوان‌مثال می‌خواهیم سریع تعیین کنیم آیا آن رویداد اجتناب‌ناپذیر بوده است یا خیر؟ حاصل نیروهایی فراتر از کنترل ما بوده یا آنکه می‌توانستیم تا حدی از آن پیشگیری کنیم؟ مدیران می‌باید با هدف نشان دادن بهترین واکنش از این ذهنیت غیرارادی به سوی تفکر فعال پیش بروند و دربارهٔ ابعادی از ماجرا که می‌توانند تحت کنترل بگیرند و این‌که چگونه می‌توان دامنه و مدت بحران را محدود ساخت، پرسش‌هایی برای خود مطرح کنند. سه گروه پرسش می‌تواند به مدیران در این راه کمک کند. هرچه پاسخ‌ها دقیق‌تر و جزئی‌تر باشد کار بهتر پیش خواهد رفت. پرسش‌هایی که هدفشان تجسم شرایط و راه‌حل است به مدیر کمک می‌کنند توجهش را از وقایع ناخوشایند برگرداند و به سوی نتیجه مثبت‌تر پیش برود. هرکدام از این نوع پرسش‌ها می‌تواند هریک از چهار دیدگاه تفکر بهبودپذیر را شرح دهد. این چهار دیدگاه در مجموع برنامهٔ بهبودپذیری را تشکیل می‌دهند. این پرسش‌ها عبارت‌اند از:

تشخیص: روی کدام جنبه‌های موقعیت می‌توانم مستقیم تأثیر بگذارم تا مسیر این واقعه ناخوشایند را عوض کنم؟

تجسم: مدیری که بیش از همه او را می‌ستایم در چنین موقعیتی چه کار می‌کرد؟

همکاری: چه کسی در تیم می‌تواند به من کمک کند و بهترین راه کمک گرفتن از آن شخص یا اشخاص چیست؟

سخن آخر:

در شرایط فشار مداوم، ظرفیت بهبودپذیری مدیران اجرایی برای حفظ سلامت ذهنی و جسمی‌شان اهمیت بسیاری دارد اما شگفت آن‌که ایجاد بهبودپذیری دقیقاً در دشوارترین شرایط به بهترین شکل صورت می‌گیرد. وقتی با مخرب‌ترین چالش‌ها روبه‌رو می‌شویم، زمانی که واکنش ما از کمترین احتمال تأثیرگذاری برخوردار است، هنگامی که نسبت به فرصت‌های پیش رویمان نابیناتر از همیشه‌ایم، بیش از همیشه می‌توانیم خود را برای برنامه بهبودپذیری آماده کنیم. علاوه بر این، در برنامه بهبودپذیری برای دوری از پاسخ‌های غیر سازنده به ناملایمات باید خلاقیت و تدبیر را جایگزین بدبینی کنیم و کارها را با وجود همهٔ موانع واقعی و ذهنی پیش ببریم.

در نهایت اینکه یادمان باشد که در فراگیری هر مهارت جدیدی، تکرار اهمیت بسیاری دارد. برنامه بهبودپذیری نه برنامه‌ای فشرده که یک طرح بلندمدت آمادگی است. اگر قرار است این پرسش‌ها به عادت ثانوی ما تبدیل شود، باید هر روز آن‌ها را مطرح کنیم و برایشان پاسخ بیابیم اما مادامی‌که عادات بد جای طرح پرسش را تنگ کنند، چنین اتفاقی رخ نمی‌دهد.

منبع: مجله کسب‌وکار هاروارد

Harvard Business Review

اضطراب چگونه بر تصمیم‌گیری مدیران عامل تأثیر می‌گذارد؟

درحالی‌که مدیران ارشد معمولاً تمایل دارند تا با اعتمادبه‌نفس تصمیم گرفته و عمل کنند اما واقعیت این است که آن‌ها هم همچون افراد معمولی و حتی بیشتر از آن‌ها مستعد پذیرش استرس و اضطراب هستند. از این گذشته، آن‌ها معمولاً باید تصمیمات مهمی را در شرایط عدم اطمینان بگیرند که این تصمیمات بر افراد، سازمان‌ها و صنایع بی‌شماری تأثیر می‌گذارد.

بااین‌وجود، مشخص نیست که این اضطراب تا چه حد بر کار مدیران تأثیر بگذارد. تحقیقات روانشناسی نشان داده است که اضطراب در تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد. برای مثال اضطراب شغلی می‌تواند باعث شود افراد بر تهدیدهای احتمالی متمرکز شوند، بنابراین فرصت‌های بزرگ پیش رویشان را از دست می‌دهند. سؤالی که مطرح می‌شود این است که آیا هیئت‌مدیره یا کارمندان باید نگران اضطراب تأثیرگذار در تصمیم‌گیری استراتژیک مدیرعاملان باشند یا خیر؟

برای بررسی این مقوله، دانشگاه هاروارد با ۸۴ مدیرعامل و سایر مدیران ارشد شرکت‌های بزرگ مصاحبه کرد. آن‌ها برخی از سخت‌ترین تصمیماتی را که در نقش‌هایشان با آن‌ها روبرو شده بودند، توصیف کردند. به‌طورکلی ۱۷۴ داده در مورد تصمیمات بزرگی مانند موارد مربوط به خرید، راه‌اندازی محصولات جدید، ورود به بازارهای جدید خارجی و بازآرایی استراتژی و ساختار شرکت‌ها جمع‌آوری شد. سپس با تحلیل محتوا سعی بر این شد تا ارزیابی شود که نگرش و ادبیات مدیران بیشتر بر فرصت‌ها متمرکز است یا تهدیدها. سپس با افرادی که آن‌ها را بهتر می‌شناختند مثل همسر، دوستان، خانواده نزدیک و یا همکاران (مدیرارشد مالی، مشاوران عمومی و غیره) برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد زندگی شخصی آن‌ها و چگونه اتخاذ تصمیمات سخت مصاحبه شد. درنهایت این داده‌ها را با اطلاعات بایگانی شده در مورد مشاغل، رقبا و صنایع آن‌ها ترکیب کردند. سرانجام با پیگیری از کارکنان سطوح پایین این سازمان‌ها سعی شد تا میزان اضطراب آن‌ها را در مقایسه با مدیران ارشد سازمان مقایسه کنند.

این مطالعه ثابت کرد که رهبرانی با سطح اضطراب بالا نسبت به مدیرانی با استرس پایین‌تر ریسک‌های استراتژیک کمتری را می‌پذیرند. ضررهای احتمالی اضطراب شغلی علیرغم مزیت‌هایش، جذابیت فرصت‌های بزرگ استراتژیک را برای شرکت کاهش می‌دهد.

البته این اضطراب لزوماً چیز بدی نیست، زیرا پذیرش بیش‌ازحد خطرات می‌تواند شرکت‌ها را به سمت ویرانی سوق دهد اما ریسک‌های حساب‌شده و هوشمندانه هم برای رشد شرکت‌ها مهم هستند. نتایج این تحقیق نشان داد که اضطراب مدیران ممکن است باعث تمرکز بالا بر تهدیدهای موجود شود و لذا فرصت‌های استراتژیکی که می‌تواند موجب رشد صعودی کسب‌وکار شوند را کمرنگ کند.

بااین‌حال، زمینه فعالیت و سابقه مدیران اهمیت بالایی دارد. محققان نشان داده‌اند که مدیرانی که در بستر زیان قرار دارند، به‌عنوان‌مثال، وقتی که شرکت اخیراً نسبت به همتایان سود کمتری داشته است، تمایل بیشتری به اعمال ریسک‌های استراتژیکی دارند که در صورت موفقیت، می‌توانند این ضرر و زیان را خنثی کنند. در مقابل، مدیرانی که اخیر رشد را تجربه کرده‌اند، (به‌عنوان‌مثال، وقتی شرکت اخیراً بهتر از همتایان خود عمل کرده است) شرط‌بندی‌های پرخطر را به نفع گزینه‌های مطمئن‌تر و قابل پیش‌بینی‌تر کنار می‌گذارند.

این امر حاکی از آن است که درحالی‌که اضطراب ممکن است باعث شود که مدیران ریسک ابتکارهای استراتژیک را نپذیرند، اما هنگامی‌که مدیرعاملان در بستر زیان قرارگرفته‌اند و نیاز به اقدامات جسورانه برای رشد داشته باشند، چنین تمایلاتی ممکن است خنثی شود. همچنین مشخص شد که اضطراب شغلی تأثیر ضعیفی در پیشگیری از ریسک در شرایط زیان دارد. این در حالی است که اگر شرکت در بستر رشد و پیشرفت قرار گرفته باشد، اضطراب موجب می‌شود تا ریسک‌پذیری استراتژیک مدیران کاهش یابد. در واقع استرس شغلی در شرکت‌های زیان ده تأثیر زیادی بر ریسک‌پذیری مدیران ندارد اما همین عامل در مدیران شرکت‌هایی با عملکرد مطلوب موجب می‌شود تا سطح ریسک‌پذیری آنان تا حد قابل‌توجهی کاهش یابد.

به‌عنوان‌مثال، اضطراب شغلی مدیرعامل یکی از شرکت‌های فعال در حوزه فناوری از نظر همکاران و نزدیکانش " قابل‌توجه" برآورد شده است. این مدیرعامل با تصمیم استراتژیک مهمی برای شرکت خود در مورد رشد آینده روبرو شد و تصمیم گرفت تا بجای دنبال کردن روند بالقوه بسیار مهمی که علیرغم ریسک بالایش می‌توانست سازمان را نجات دهد، بنگاه را به یک رقیب بزرگ‌تر بفروشد.

درست است که هر مدیری سعی می‌کند سطح ریسک و احتمال شکست را به حداقل برساند اما این موضوع برای مدیرانی که اضطراب بالایی دارند و البته شرکتشان از وضعیت مطلوبی برخوردار است، بیشتر نمود دارد. اگرچه تعصب محافظه‌کارانه ممکن است منطقی به نظر برسد یا حتی تحسین‌برانگیز باشد، اما همین مقوله درصورتی‌که باعث شود بنگاه اقتصادی فرصت‌های امیدوارکننده‌ای را برای رشد از دست بدهد، ممکن است تهدیدی جدی برای منافع سهامداران تلقی شود.

نتایج مطالعه دانشگاه هاروارد همچنین نشان داد که اضطراب، برخی مدیران را به سمت کار تیمی سوق می‌دهد. تحقیقات قبلی نشان داده است که یکی از راه‌های مواجهه با اضطراب، تکیه کردن به دیگران و کسب حمایت اطرافیان است؛ بنابراین مدیران مضطرب با احتمال بیشتری به کار تیمی اعتماد می‌کنند. این امر به‌ویژه برای مدیرانی که وضعیت مطلوبی ندارند و در معرض تهدیدات بالایی قرار گرفته‌اند، بیشتر صادق است. مدیران مضطرب برای ایجاد تیم‌های اثربخش و همچنین تقویت حلقه ارتباطی درونی خود مصمم هستند. این اثر در شرایطی حاصل می‌شود که مدیران مضطرب از دیگران برای درک بهتر خطر و مقابله با تهدیدات کمک می‌گیرند.

نکته اصلی این است که مدیران ارشد مانند سایر افراد تحت تأثیر اضطراب شغلی هستند، اما از آنجا که تأثیر سوگیری آن‌ها می‌تواند عواقب جدی برای هزاران کارمند پایین‌دست، سهامدار و ذینفعان داشته باشد، رهبران باید این سؤالات را مدنظر داشته باشند:

شاید اگر محافظه‌کار باشید بیشتر دوام بیاورید، اما به چه قیمتی؟

اندی گروو، مدیرعامل اینتل اظهار داشت که اضطراب می‌تواند چیز خوبی برای مدیران باشد وقتی آن‌ها را وادار می‌کند که مراقب محیط اطراف خود باشند. نتایج این مقاله نشان می‌دهد که مدیرانی با سطح اضطراب بیش‌ازحد ممکن است تمایل کمتری برای اعمال گزینه‌های استراتژیک بزرگی که می‌توانند شرکت را به موفقیت بلندمدت برسانند، داشته باشند. بهتر این است که هر دو جنبه مثبت و منفی اضطراب و تأثیر آن بر ریسک‌پذیری را مدنظر داشته باشید.

چه کسی سؤالات سخت را می‌پرسد؟

به‌سختی می‌توان مدیران مضطرب را به خاطر اعتماد مطلقی که به زیردستانشان دارند، سرزنش کرد. اما باید توجه داشت که اگر وفاداری یک کارمند مانع از آن شود که سؤالات دشوار بپرسند یا از بحث و گفتگوی سالم با رهبران جلوگیری کنند، دچار مشکل خواهید شد. به مدیران توصیه می‌شود تیم‌هایی را تشکیل دهند که با وجود وفاداری، آن‌ها را به چالش بکشند.

هیئت‌مدیره چه کاری می‌تواند انجام دهد؟

هیئت‌مدیره ممکن است روش آسانی برای ارزیابی اضطراب در مدیران نداشته باشد، اما باید بدانند که اضطراب نقش معناداری در رشد و ثروت آفرینی شرکت‌های آن‌ها ایفا می‌کند. به‌عنوان‌مثال، چشم‌انداز ریسک‌پذیری یک مدیرعامل مضطرب ممکن است خلاف تصور هیئت‌مدیره (سهامدار) باشد.

هیئت‌مدیره می‌تواند در جستجوی نشانه‌هایی از استرس در مدیران عامل باشد که ممکن است تصمیم‌گیری‌های آنان را تحت تأثیر قرار دهد. این کار می‌تواند از طریق مکالمات غیررسمی با همکاران نزدیک اتفاق بیفتد. آن‌ها همچنین می‌توانند حمایت و تشویق اجتماعی را ارائه دهند تا به خنثی شدن برخی از اثرات ناکارآمدتر اضطراب شغلی در مدیران اجرایی کمک کند. برای جلوگیری از اضطراب رهبران اعضای هیئت‌مدیره می‌توانند از مدیرعاملان بخواهند قبل از تصمیم‌گیری‌های بزرگ، گزینه‌های استراتژیک متعددی را ارائه دهند، یا از افراد دیگری به غیر از مدیرعامل بخواهند گزینه‌های مخالف را بررسی کنند.

منبع: مجله کسب‌وکار هاروارد

Harvard Business Review

وقت آن رسیده تا با تیمتان در مورد بحران و عدم قطعیت صحبت کنید!

بدون شک ویروس کرونا یکی از نقاط عطف مهم در قرن بیست و یکم بوده است. سرعت تحولات ناشی از ویروس کرونا به گونه‌ای بود که اکثر کشورهای مدعی جهان نیز غافلگیر شدند. کرونا بار دیگر به کشورهای دنیا یادآوری کرد که مفهوم امنیت در دنیای امروز از تعریف سنتی آن فاصله گرفته است و ابعاد وسیع‌تری را شامل می‌شود. از سوی دیگر، با وجود اینکه بحران ویروس کرونا در جهان تقریباً مهار شده است اما پیامدهای آن بر پیکره اقتصاد جهان باقی مانده است. به عبارتی امروزه عدم قطعیت‌ها به یک امر قطعی تبدیل شده است. کسب‌وکارها نیز از این قاعده مستثنی نیستند و بدین شکل با چالش‌های جدیدی دست‌وپنجه نرم می‌کنند. سؤال اینجاست؛ در این شرایط شما به عنوان مدیر یک کسب‌وکار چگونه باید با اعضای تیم خود ارتباط داشته باشید؟ چگونه می‌توانید در شرایط بحرانی به کارکنان خود اطمینان خاطر دهید؟ چگونه باید درباره بحران‌های ناشناخته با آن‌ها گفت‌وگو کنید؟

تجربه مدیریت در شرایط بحران منحصربه‌فرد نیست؛ در واقع افراد عموماً در مواجه با بحران احساس ترس و نگرانی می‌کنند. همچنین این ترس‌ها به ایجاد سردرگمی و بدبینی نسبت به آینده منجر خواهد شد در واقع افراد از خود می‌پرسند؛ این شرایط برای کسب‌وکار و شغل و آینده من چه معنایی دارد؟ ازاین‌رو شما در نقش مدیر می‌بایست احساس «اعتمادبه‌نفس و قدرت» میان اعضای تیم خود ایجاد کنید.

بااین‌حال اگرچه وضعیت ناپایدار است و عدم قطعیت‌ها به یک امر قطعی بدل شده است و شما اطلاعات کافی و کاملی از این تغییرات ندارید اما باید در مورد آنچه که می‌دانید با اعضای تیمتان صادق باشید. در واقع **وظیفه اول شما به عنوان مدیر، شفافیت است.** ازاین‌رو از میزان اطلاعات و آگاهی خود در مورد بحران با افراد صحبت کنید. همچنین راهکارهایی که برای برون‌رفت از این بحران اتخاذ کرده‌اید را با افراد در میان بگذارید. **وظیفه دوم شما به عنوان مدیر ایجاد احساس امنیت و امید است.** البته انجام هر دوی این وظایف کار آسانی نیست.

اما چگونه با تیم خود در مورد عدم قطعیت صحبت کنیم؟

در ادامه با روش‌های برقراری ارتباط در شرایط بحران و عدم قطعیت آشنا خواهیم شد:

ابتدا خودتان با بحران مواجه شوید و سعی کنید آن را بپذیرید!

قبل از اینکه کلمه‌ای را برای تیم خود به زبان آورید یا بنویسید، باید بحرانی را که پیش روی شما قرار دارد، درک کنید. علاوه بر این شما در جایگاه مدیر باید شیوه موفقیت در شرایط بحران را به افراد آموزش دهید. در واقع این آزمون نهایی رهبری و فرصتی برای شماست تا به کارکنان خود قدرت رهبری‌تان را نشان دهید و اولین نفری باشید که کارکنان در شرایط بحرانی به او مراجعه می‌کنند. از طرفی شیوه تفکر و سبک زندگی شما برای دیگران می‌تواند الهام‌بخش باشد. لذا به عنوان مدیر تا جایی که می‌توانید به برنامه‌های روزمره خود پایبند باشید. خوب غذا بخورید، ورزش کنید و سعی کنید به اندازه کافی بخوابید.

استراتژی و برنامه عملیاتی داشته باشید.

در این مرحله شما برای برقراری ارتباط با تیمتان به یک استراتژی نیازمندید تا در زمان درست و با روش مناسب با اعضای تیم در مورد بحران گفت‌وگو کنید. **وقتی سازمان شما با بحران مواجه است، شما باید به موقع و مستمر ارتباط برقرار کنید.** همچنین تیم شما باید از زمان و تعداد جلسات برای دریافت اطلاعات از شما و مدیران شرکت آگاهی داشته باشند. برای این منظور شما می‌توانید با برگزاری جلسات منظم و یک‌به‌یک، مهم‌ترین مسائل اعضای تیمتان را شناسایی و درک کنید. در این مرحله، ایدئال است که بستری را فراهم کنید تا از این طریق افراد بتوانند در مورد سؤالات، ترس‌ها یا ابهاماتشان صحبت کنند.

گوش شنوایی برای افراد و نظراتشان داشته باشید.

به دیدگاه و نظرات کارکنان خود اهمیت دهید. با کفش‌های آنان راه بروید و از دریچه ذهن آن‌ها به مسائل نگاه کنید. اگر خودتان به جای کارکنان بودید دوست داشتید چه اتفاقی بیفتد؟ مطمئناً دوست دارید بشنوید که این بحران هم یک روز تمام می‌شود؛ اما آنچه اهمیت دارد این است که **رهبری فقط انباشتن اطلاعات نیست، لازم است تا جایی که می‌توانید ترس آن‌ها را از بین ببرید.**

سعی کنید فروتن باشید.

وقتی افراد از این عدم قطعیت مضطرب هستند و از شما سؤال می‌پرسند، بهتر است این‌گونه پاسخ دهید: «کاش می‌توانستم بگویم که دقیقاً چه اتفاقی ممکن است رخ دهد. هر زمان اطلاعات جدیدی به دست آوردیم، حتماً شما را در جریان می‌گذاریم.»

واقعیت این است که هیچ‌کدام از ما تصویر روشنی از آنچه در انتظارمان هست نداریم.

پس اول باید بپذیرید که نمی‌دانید. به‌عنوان‌مثال زمانی که از شما در مورد تعدیل نیرو احتمالی سؤال پرسیده می‌شود بهتر است پاسخ قاطعانه ندهید و چیزی را تائید و تکذیب نکنید.

عادی‌سازی نکنید.

ممکن است وسوسه شوید و به دام مبالغه، اغراق یا کم‌گویی بیفتید. میل شما برای کاستن استرس همکارانتان قابل درک است، اما در نهایت این رویکرد، به نفع هیچ‌کس نیست. از طرفی وقتی تلاش می‌کنید چیزی را جذاب جلوه دهید، از خودتان یک دروغ‌گو می‌سازید. به‌عنوان‌مثال اگر مدیریت تصمیم گرفته حقوق‌ها را کاهش دهد اما هنوز به یک عدد قطعی نرسیده، وانمود نکنید همه چیز به شکل عادی ادامه دارد یا تغییری در حال صورت گرفتن نیست. حتی اگر نمی‌توانید در مورد جزئیات صحبت کنید وانمود نکنید که این اتفاق نمی‌افتد؛ زیرا حقیقت به مرور زمان برای آشکار خواهند شد و عادی جلوه دادن حقایق می‌تواند نتیجه معکوس داشته باشد.

مسئولیت‌پذیر باشید.

اگر هنوز برای به اشتراک گذاشتن اخبار مربوط به کاهش حقوق‌ها یا تعدیل مجوز نگرفته‌اید، حرفی از آن به زبان نیاورید و حتی اشاره‌ای هم نکنید. شما نسبت به شرکت خود مسئولیت دارید. شما وظیفه دارید به آنچه مدیران بالادستی از شما می‌خواهند عمل کنید، حتی اگر با آن موافق نیستید.

اگر یکی از کارکنان سؤالی را مستقیم مطرح کرد در جواب نگویید که من موظف نیستم به شما در این مورد جواب بدهم. بهتر است با نهایت شفقت و احترام به طور شفاف در مورد بحران کنونی با او حرف بزنید. می‌توانید بگویید که قرار گرفتن در این وضعیت به میل هیچ کدام از ما نبوده است، اما فعلاً دچار این بحران شده‌ایم و باید با همکاری هم از پس این بلاتکلیفی، چالش و هرج‌ومرجی که بحران برای ما به وجود آورده بربیاییم.

وقتی حقیقت به صورت ناخودآگاه آشکار شود، دیگر اعتماد ایجاد نخواهد کرد.

سعی کنید ثابت‌قدم باشید.

ارتباط شفاف و مسئولانه با اعضای تیم زمانی پیچیده‌تر می‌شود که مدیر بالادستی شما به نحوی به بحران واکنش نشان دهد که شما با آن مخالف هستید. کلنجار رفتن با این چالش کمی خطرناک است؛ بنابراین بهتر است تا جایی که می‌توانید سعی کنید به آن‌ها بگویید به طور کلی درست می‌گویند اما نظر شما کمی با آن‌ها تفاوت دارد. به‌عنوان‌مثال، ممکن است مدیران بالادستی شما دستورالعمل جدیدی برای دورکاری کارکنان تنظیم کنند که طبق آن همه کارکنان باید از ساعت ۹ صبح تا ۶ بعد از ظهر آنلاین باشند؛ اما شما به دادن استقلال بیشتر به کارمندان در نحوه و زمان کار اعتقاد دارید. در این شرایط بهتر است مخالفت خود را با دادن پیشنهاد و راه‌حل‌های دیگر اعلام کنید.

را ستایش کرده و سعی کنید با جملات انگیزشی، تیمتان را تشویق به همکاری کنید. به آن‌ها یادآوری کنید که به یکایک افراد و توانایی‌هایشان ایمان دارید و امیدوارید به کمک آن‌ها این بحران را به سلامت بگذرانید.

حمایت خود را از اعضای تیمتان اعلام کنید.

در نهایت تلاش کنید تا دغدغه‌ها و استرس‌ها اعضای تیمتان را درک کنید. شما نمی‌توانید احساسات دیگران را مدیریت کنید. تنها کاری که می‌توانید انجام دهید این است که ترس آن‌ها را به حداقل برسانید. با توجه به این شرایط بهتر است تا با دقت به دغدغه‌هایشان گوش دهید و به آن‌ها قوت قلب بدهید.

سعی کنید الهام‌بخش باشید.

به تیمتان صادقانه بگویید قرار است چه بحرانی را پشت سر بگذارند و در مورد روزهای سخت با آن‌ها گفت‌وگو کنید اما بهتر است تا جایی که می‌توانید تحت این شرایط نگرش مشتاقانه را در خودتان و اعضای تیم تقویت کنید. حواستان باشد که لحن صحبت کردنتان نه خیلی مثبت باشد و نه خیلی منفی. باید سعی کنید احساس ارزشمند بودن به تیمتان بدهید. قابلیت‌های تیم خود

سخن آخر:

اکثر مردم فکر می‌کنند رهبری همان مسئول بودن است. فکر می‌کنند رهبری یعنی پاسخ تمام سؤالات را بدانید و هوشمندترین یا واجد شرایط‌ترین افراد را انتخاب کنید. بدیهی است که موضوع اصلی کاملاً مخالف آن چیزی است که فکر می‌کنید. در واقع رهبری در مورد توانمند ساختن دیگران برای رسیدن به چیزهایی است که برای آن‌ها حتی فکر انجامش غیرممکن به نظر می‌رسیده است. رهبری در مورد جهت دادن به

افراد است و اشاره به بیان چشم‌اندازی از جهان دارد که ممکن است هنوز وجود نداشته باشد و با کمک دیگران می‌توان آن را به سرانجام رساند. رهبر باید نقشی همچون والدین داشته باشد. پدر و مادر همه کارهای دنیا را برای فرزند خود انجام نمی‌دهند. پدر و مادری که همه‌چیز را برای فرزندشان فراهم می‌کنند، کودکی پرورش می‌دهند که اعتمادبه‌نفس ندارد. اگر والدین ما همه چیز را برای ما فراهم آورند و اجازه ندهند که ما کاری را خودمان انجام دهیم یا در کاری دخالت کنیم، همه ما به صورتی کاملاً وابسته رشد می‌کنیم. دلیل اینکه کسی کاملاً سالم رشد می‌کند این است که والدین ما این بازی را به عهده خودمان گذاشتند، در صورت لزوم به ما آموزش دادند و در واقع به ما اجازه دادند که شکست بخوریم. رهبران دقیقاً همانند والدین همین کار را می‌کنند.

در نهایت اینکه ***سایمون سینک*** در کتاب رهبران آخر غذا می‌خورند جمله‌ای دارد که این روزها بیش از همیشه درکش می‌کنیم:

"هیچ سازمانی در خلال بحران، خودبه‌خود مدیریت نمی‌شود. همیشه بحران موجود را رهبر برطرف کرده است. موفقیت یا شکست سازمان، به کمالات و فضیلت‌های رهبری بستگی دارد نه به فراست و تیزهوشی مدیریت!"

منبع: مجله کسب‌وکار هاروارد

Harvard Business Review

در زمان بحران چگونه اهدافمان را بازتعریف کنیم؟

در این مدت هر بلایی که فکرش را هم نمی‌کردیم، بر سرمان آمده. از کرونا و جنگ گرفته تا بزرگ‌ترین اخراج‌های سده‌ی اخیر که در مایکروسافت اتفاق افتاد. می‌توان گفت عدم قطعیت، قطعی‌ترین رخداد این روزهای ما است.

تا قبل از شروع همه‌گیری کرونا، فارغ‌التحصیلان مشتاقانه منتظر بودند تا شروع کارشان را با خانواده و دوستان جشن بگیرند و با ورود به بزرگسالی اولین "شغل واقعی" خود را شروع کنند. افراد دیگری که به تازگی وارد بازار کار شده بودند، به فکر ارتقا و حرکت در مسیر شغلی خود بوده و با چنین چشم‌اندازی شروع به بازپرداخت بدهی دانشجویی خود کرده باشند. پیش‌بینی چنین بحرانی برای هیچ کدام از ما ممکن نبود. با ادامه ابهامات در مورد پاندمی کرونا، متخصصان و فارغ‌التحصیلان جوان مجبور شدند در مورد اهدافی که برای خود تعیین کرده بودند تجدیدنظر کنند و به فکر بازطراحی اهداف متناسب با شرایط باشند.

یکی از مهم‌ترین چالش‌های زیستن در وضعیت عدم قطعیت، زندگی کردن در حالت تعلیق است. کرونا باعث شد افراد احساس کنند که حرفه‌شان در وضعیتی سراسر ابهام قرار دارد گویا که در مردابی گیر کرده‌اند. در چنین شرایطی، حرکت روبه‌جلو اضطراب را به افراد تزریق کرده و هم‌زمان هیچ اطمینانی نسبت به آینده وجود نخواهد داشت.

اگر شما هم حتی در حین بحران، برای پیشبرد آرزوهایتان اشتیاق دارید، باید بدانید که تنها نیستید! در واقع، تعیین اهداف و برنامه‌ریزی برای آینده یک جنبه ضروری از حال خوب ما است، چراکه می‌تواند با احساس درماندگی و از دست دادن کنترلی که احتمالاً این روزها احساس می‌کنید، مبارزه کند.

در ادامه این مقاله، چهار سؤال مطرح خواهد شد که به شما کمک می‌کند در مواجهه با عدم اطمینان، اهدافتان را بازیابی کنید.

اهداف و اولویت‌های کوتاه‌مدت من کدام هستند؟

برنامه‌ریزی بلندمدت حتی در پایدارترین شرایط هم می‌تواند دشوار باشد چه برسد به شرایط کنونی جهان که در عمق رکود اقتصادی است و زمان برون‌رفت از آن مشخص نیست. این بدان معنا نیست که اهداف بلندمدت برای خودتان مشخص نکنید یا بی‌خیال فکر کردن به آن شوید. بلکه کافی است همچنان که به تعیین این اهداف ادامه می‌دهید (می‌خواهم در سه سال آینده به رهبری یک تیم برسم) این موضوع را در نظر داشته باشید که این اهداف، بالاخره نیازمند اصلاح و بازبینی خواهند بود. هرچه زمان بیشتری بگذرد، همه‌چیز روشن‌تر خواهد شد. به نظر می‌رسد اگر بیشتر وقت خود را صرف اهداف کوتاه‌مدتتان کنید، نتیجه بهتری خواهید گرفت. مثلاً اینکه مهارت‌های رهبری را با شرکت در کلاس‌های آنلاین در خودم ایجاد می‌کنم. با گذشت زمان شما دید بهتری نسبت به اتفاقاتی که در حال رخ دادن‌اند پیدا می‌کنید، موفقیت‌های کوچکتان را مشاهده می‌کنید و می‌توانید با تکیه بر آن، برنامه و اهدافتان را بازبینی کنید.

چه چیزهایی را می‌توانم کنترل کنم؟

اهداف کوتاه‌مدت، مانند تحقیق در مورد چند محتوای آموزشی یا ارتباط با افراد جدید مواردی هستند که بررسی آن‌ها در لحظه‌ی حال ضروری است، چرا که نتایج آن در آینده قابل کنترل نیست. این مفهوم در روانشناسی به عنوان "مرکز کنترل" شناخته می‌شود. در واقع مرکز کنترل به باور شما در مورد میزان تأثیرگذاری عوامل خارجی بر شرایطتان اشاره دارد. تعیین کنید که چه اهرم‌هایی در مرکز کنترل خود دارید تا به شما در دستیابی به اهدافتان کمک کند و انرژی و تلاش خود را با تکیه بر آن‌ها پیش ببرید.

اکنون چه اقدامی می‌توانم انجام دهم؟

وقتی همه چیز خارج از توان ما به نظر می‌رسد، فقط باید قدم بعدی را بردارید. از خودتان بپرسید: آن کاری که می‌توانم انجام دهم تا به هدفم نزدیک‌تر شوم چیست؟ مثلاً مهارت‌هایی وجود دارد که می‌توانید در جایی که اکنون هستید توسعه و تقویت کنید. اگر منتظر بمانید تا همه چیز بر مبنای انتظارات شما پیش برود، ممکن است در این مسیر فرسوده و ناامید شوید.

چگونه نسبت به اهداف، پاسخگو بمانیم؟

یکی از مؤثرترین راه‌های ماندن در مسیر و درجا نزدن، ایجاد فضایی برای پشتیبانی و پاسخگویی است. از برنامه‌های خود پیش چند دوست یا همکار قابل اعتماد حرف بزنید و از آن‌ها بخواهید تا روند پیشرفت شما را چک کنند. این اقدام شما را وادار می‌کند پیشرفت‌هایتان را ثبت کنید. فرایند کوچینگ در این مسیر، به شما کمک خواهد کرد.

در نهایت اینکه با پیروی از استراتژی‌های بالا، می‌توانید کمی از بار سنگین اضطرابی که در زمان عدم اطمینان تجربه می‌کنید بکاهید، برنامه‌ریزی کنید، آماده شوید و خود را برای موفقیت در درازمدت آماده کنید.

منبع: مجله کسب‌وکار هاروارد

Harvard Business Review

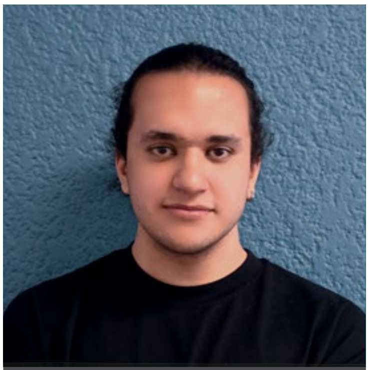
تیم فصلنامه رشد مدرسه کسب‌وکار آریانا

محبوبه اکبری
مدیرعامل مدرسه کسب‌وکار آریانا

مارال مختارزاده
عضو تیم محتوا

فرزاد قشقایی
سرپرست تیم محتوا

آیدا مختارزاده
عضو تیم طراحی



نیما ناظمی
سرپرست تیم طراحی

راحله زادخوش
عضو تیم طراحی

زهرا فرخ پور
مسئول روابط عمومی

فاطمه هدایتی
عضو تیم محتوا

مدرسه کسب‌وکار آریانا

ARYANA

Aryana business school

Address: Apt.1, No.37, Malayeripour
st., Sohrevardi Ave., Tehran, Iran
Tel: (+9821)88342900
Fax: (+9821)88836410

آدرس: تهران، خیابان سهروردی جنوبی،
خیابان ملایری پور غربی، پلاک ۳۷
تلفن: ۸۸۳۴۲۹۰۰
نمابر: ۸۸۸۳۶۴۱۰

www.aryanagroup.com
WWW.Hamamooz.com