فصلنامه رشد آریانا

Aryana Growth Quarterly

از من تا ما:

"نگاهی به روابط انسانی
در محیط های کاری"

سال اول / شماره سوم

ویژه‌نامه پاییز ۱۴۰۲

مدرسه کسب‌وکار آریانا
ARYANA
Aryana business school

فصلنامه رشد آریانا

Aryana Roshd Quarterly

مدرسه کسب‌وکار آریانا

ARYANA

Aryana business school

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 کرده ایم که در دنیای پیچیده و بی نظمی که هیچ نسخه واحدی برای هیچ چیزی وجود ندارد، بتوان تاب آورد و به پیش رفت.

مدرســه کسب وکار آریانـا را به شما پیشنـهاد می‌دهیم اگر:

- به فکـر ارزش آفرینـی از طریـق ایجاد کسب‌وکــاری کـوچک یا دانـــش بنیان هستید.
- دغدغــه رشـد کسـب‌وکـار، خـواب را از چشـمانتـان ربـوده.
- احسـاس می‌کنیـد بـایـد خـون تـازه‌ای در رگ‌های سـازمانتان جـاری شود و به فکر تحـول و باز طـراحی ســازمان هستیـد .
- تـوسـعه و ارتـقـای مسیـــر شغلـی‌تـان برایتان مهـــم است.
- قصـد دارید با توانمند ســازی نیروی کار، سازمانتان را توانمند سازید.
- در نهایت اگر قصد دارید به نســـخه بهتری از خودتان تبدیل شوید.

ما در مدرسه کسب‌وکار آریانا همراهتان هستیم.

چرا این شماره از فصلنامه رشد را بخوانیم؟

در این شماره از "فصلنامه رشد مدرسه کسب‌وکار آریانا" به موضوع **"روابط انسانی در محیط‌های کاری"** پرداخته‌ایم. حوزه‌ای که ما انسان‌ها به طور غریزی در بسیاری از موارد آن ضعیف هستیم و البته کلیشه‌ها و مبالغه‌های موجود نیز اوضاع را برایمان دشوارتر کرده است. برای مثال می‌توانید تصور کنید همدلی اغراق شده چه آسیبی می‌تواند به شما و کسب‌وکارتان وارد کند؟ یا اینکه اساسا همه ما توان و علاقمندی نشستن بر صندلی مدیریت را داریم؟ می‌توانیم با دیگران کار کنیم و به آن‌ها فضای رشد کردن بدهیم؟ چه زمانی باید همکار بمانیم و چه موقع با هم رقابت کنیم؟ همه این سؤالات در عین سادگی آسان نیست و موضوع دقیقا همین جا است.

امیدواریم مطالعه این شماره از فصلنامه نگاه شفاف و دقیق‌تری از ارتباطات در محیط‌های کاری به شما بدهد. ممنون و مفتخریم که همراه ما هستید و به بازخوردهای ارزشمندتان به بهبود این مسیر کمک می‌کند.

۱۲

آیا شما واقعا باید مدیر شوید؟

فاصله بین خواستن و توانستن!

۲۳

سبک رهبری شما به عنوان یک مدیرعامل کدام است؟

پاسخ به دو سوال مهم برای تکیه زدن بر صندلی مدیرعاملی

۵۶

راهنمایی برای مدیریت تعارض‌های سازمانی:

دوست باشیم یا همکار بمانیم؟

۶۲

اشتباهاتی که مدیران تازه‌کار حین بازخورد دادن مرتکب می‌شوند.

بازخورد دادن به مثابه یک مهارت اکتسابی

۳۴

ارزش‌ها، اشتیاق یا اهداف؟

کدام یک مسیر شغلی شما را هدایت می‌کند؟

نگاهی به سردرگمی همه‌گیر در یافتن مسیر شغلی

۴۶

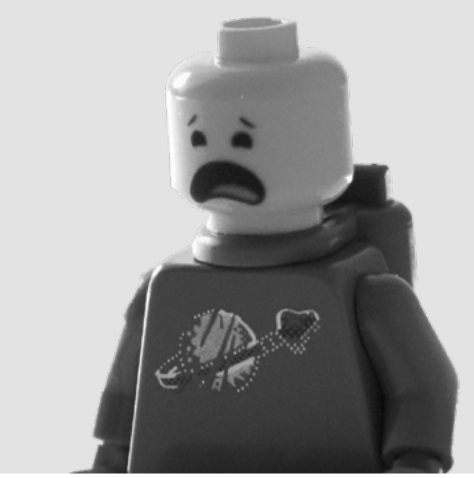
چه اشتباهاتی در مورد رهبری همدلانه مرتکب می‌شویم؟

شاید همدلی را اشتباه فهمیده‌ایم!

۷۰

به خودتان رحم کنید: قدرت خودشفقتی!

شاید باید با خودمان هم مهربان باشیم



۸۰

با روی تاریک هوش هیجانی آشنا شوید!

چیزهایی که درمورد هوش هیجانی نمی‌دانیم!

آیا شما واقعا باید مدیر شوید؟

- تمرکز موضوعی: مدیریت/ اهداف و استعدادها
- زمان مورد نیاز: ۸ تا ۱۲ دقیقه
- تعداد کلمات: ۱۷۲۵
- میزان سختی: ۱ از ۵
- با دقت بیشتری بخوانید اگر:

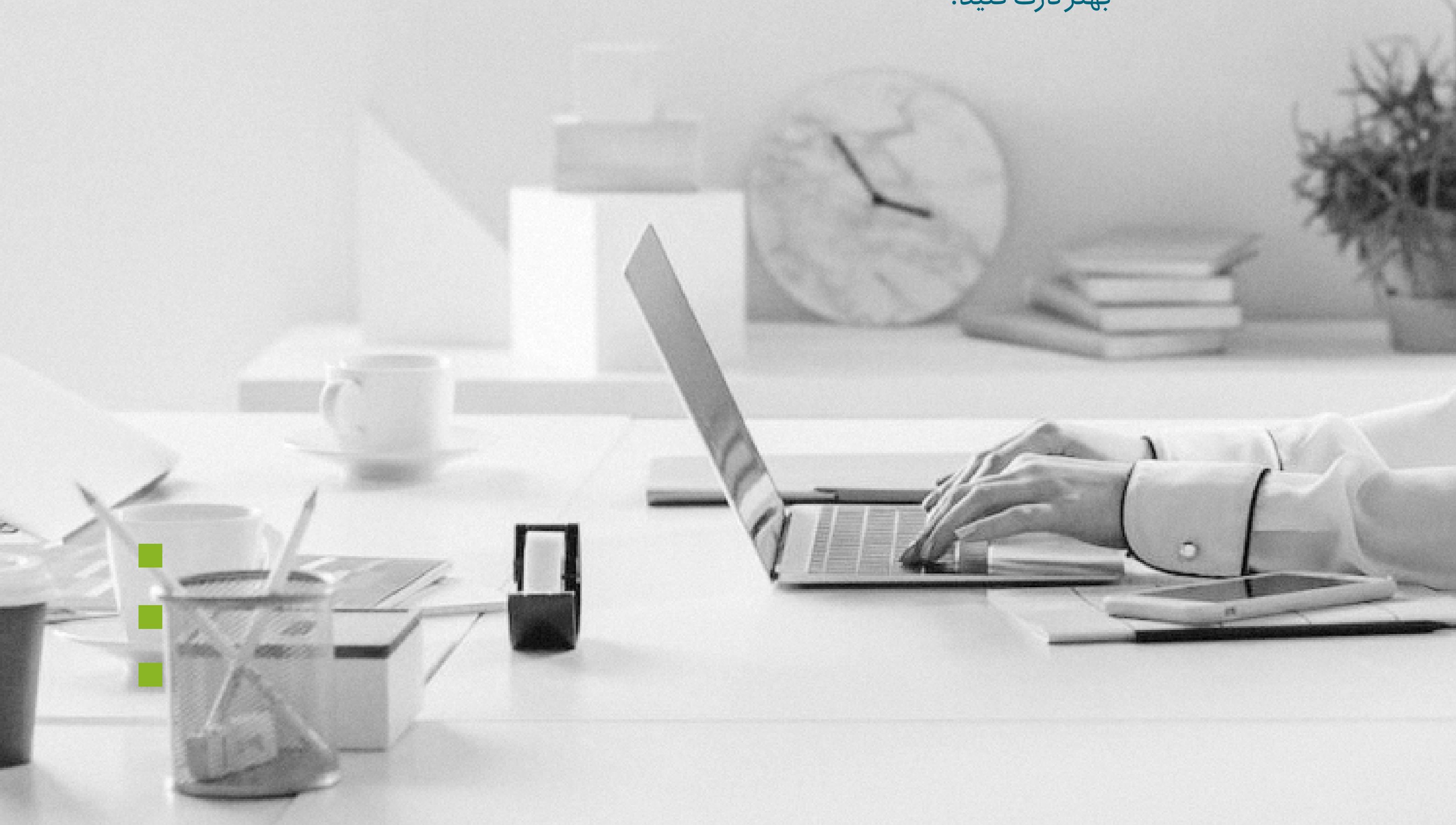
مدیر هستید یا به این شغل علاقه‌مندید.

احتمالا شما هم افرادی را دیده‌اید که از مدیریت کردن لذت نمی‌برند، ولی خوشبختانه برای اینکه در حوزه کاری‌تان پیشرفت کنید نیازی نیست حتما بر صندلی یک مدیر تکیه‌بزنید. برای شناخت بهتر اینکه آیا واقعاً تمایل به مدیریت دارید یا خیر، پرسش‌های زیر می‌توانند کمک‌کننده باشند:

شما در کدام دسته قرار می‌گیرید آیا از مدیریت لذت می برید یا صرفا به دنبال ترفیع شغلی هستید؟ در این مقاله به بررسی سوالاتی می‌پردازیم که با پاسخ به آن‌ها متوجه خواهید شد که آیا واقعا می‌خواهید وارد حوزه مدیریت شوید یا خیر.

آیا واقعا می‌خواهید مدیر شوید؟

قبل از تکیه زدن به صندلی مدیریت، با پاسخ به این سوالات، خودتان را محک بزنید. این سوالات به شما کمک می‌کنند تا خودتان، ترجیحات‌تان، و واقعیت‌هایی که به عنوان یک رهبر در مدیریت تیم با آن‌ها روبرو خواهید شد، بهتر درک کنید.



سوال اول: آیا ارتباط گرفتن با دیگران و گوش دادن به آن‌ها برای شما دشوار است؟

حتی اگر شما یک فرد خوش‌برخورد و انعطاف‌پذیر باشید که از همکاری در تیم لذت می‌برید، ممکن است به مسائل روزمره دیگران توجه کمی داشته باشید. زمانی که شما راهبری یک تیم را بر عهده دارید، هر فرد با مجموعه‌ای از ویژگی‌های شخصیتی، سوابق شغلی و اهداف متفاوت به شما مراجعه می‌کند. نکته مهم اینکه وظیفه‌ی شما به عنوان مدیر، درک نحوه عملکرد هر فرد، پاسخگویی به نیازهایشان و کمک به آن‌ها در مسیر شغلیشان است.

- آیا تمایل دارید تیم خود را در دستیابی به اهداف‌شان همراهی کنید؟
- آیا می‌خواهید در موفقیت دیگران سهیم باشید؟
- آیا توانایی شنیدن مسائل شخصی و زندگی خصوصی اعضای تیمتان را دارید و علاقه‌ای به جزئیات زندگی شخصی آن‌ها نشان می‌دهید؟

اگر پاسخ شما به این سوالات "خیر" باشد، احتمالاً آنقدرها هم که فکر می‌کنید شیفته رهبری کردن و نشستن بر صندلی مدیریت نیستید.

این مقام است که برای شما فریبنده به نظر می رسد نه ماهیت آن!

سوال دوم: آیا از گفتگوهای چالش برانگیز و مکالمات دشوار اجتناب می‌کنید؟

شما به عنوان یک رهبر یا مدیر پیوسته در حال ارتباط گرفتن و تعامل با اعضای تیم، ذی‌نفعان، مشتریان و شرکا هستید. قاعدتا بخش زیادی از این مکالمات حول محور خبرهای خوب، نکات مثبت و ارتباطات دوستانه شکل می‌گیرد اما بحث ما همواره مبتنی بر افزایش حقوق یا ارتقا شغلی نیست. ما در نقش مدیر وظیفه داریم منافع کسب‌وکار را بر ترجیحات فردی و تعاملات بین فردی مان ترجیح دهیم. بازخورد دادن بخش مهمی از کار ما به عنوان مدیر است و البته اغلب بازخوردها مثبت نیستند! این هنر ما است که در عین صراحت همدل باشیم.

این مهم است که در هنگام مواجهه با مکالمات دشوار چگونه آن را مدیریت می‌کنید؟ آیا این کار سخت و مکالمه دشوار را دور می زنید یا از آن فرار می‌کنید؟ آیا شما مواجهه با مکالمات دشوار را تا زمانی به تعویق می‌اندازید که اوضاع بحرانی و بغرنج شود؟ از طرف دیگر آیا دغدغه بهبود توانمندی‌های‌تان را در این حوزه دارید؟

لطفا واقع بین باشید! اگر توانایی مدیریت مکالمات دشوار را ندارید یا از آن فرار می‌کنید، باید مجددا در مورد پذیرفتن مسئولیت مدیریت تیم فکر کنید.

سوال سوم: آیا مایلید در مرکز توجه باشید؟

اگر از شما خواسته شود تا یک نقش مدیریتی را بر عهده بگیرید، شک نکنید که این پیشنهاد به دلیل مهارت‌ها و عملکرد برجسته‌ای است که در موقعیت شغلی قبلی‌تان به‌عنوان یک فرد موفق داشته‌اید اما زمانی که شما به‌عنوان رهبر یک تیم انتخاب می‌شوید؛ باید بدانید که عملکرد شما با عملکرد تیم سنجیده می‌شود، اگرچه توانایی‌ها و مهارت‌های یک رهبر ممکن است تحسین‌برانگیز باشد، اما در اینجا دستاورد، مفهومی جمعی دارد و حتی احساس فردی شما از موفقیت نیز برآیندی از نظر همه اعضای تیم است. از مهم‌ترین ویژگی‌های شما به‌عنوان یک رهبر، سخاوتمند بودن است. مدیران و رهبران موفق، آن‌هایی هستند که دستاوردهایشان را با دیگران به اشتراک می‌گذارند. اگر شما بخشی از کارهای مهم و چشم‌گیری که اهمیت ویژه‌ای دارند را به اعضای تیمتان واگذار کنید، این اقدام به افراد فرصت می‌دهد تا مهارت‌های جدیدی بیاموزند، توانمندی‌های خویش را تقویت کنند و از تجربه‌های یادگیری خود، برای رشد و پیشرفت بیشتر بهره ببرند.

آیا مایلید از تخصص و موفقیتی که به‌صورت فردی در یک حوزه کسب کرده‌اید، فراتر رفته و به جای ادامه فعالیت مستقل خود، عضو یک تیم شوید تا دانش و تجربیات خود را با سایر اعضای تیم به اشتراک بگذارید و در یک محیط گروهی مشارکت کنید؟

اگر این‌طور نیست، قبول کردن موقعیت شغلی مدیریتی ممکن است مناسب شما نباشد!!

سوال چهارم: آیا کارهای مدیریتی برای شما آزاردهنده است؟

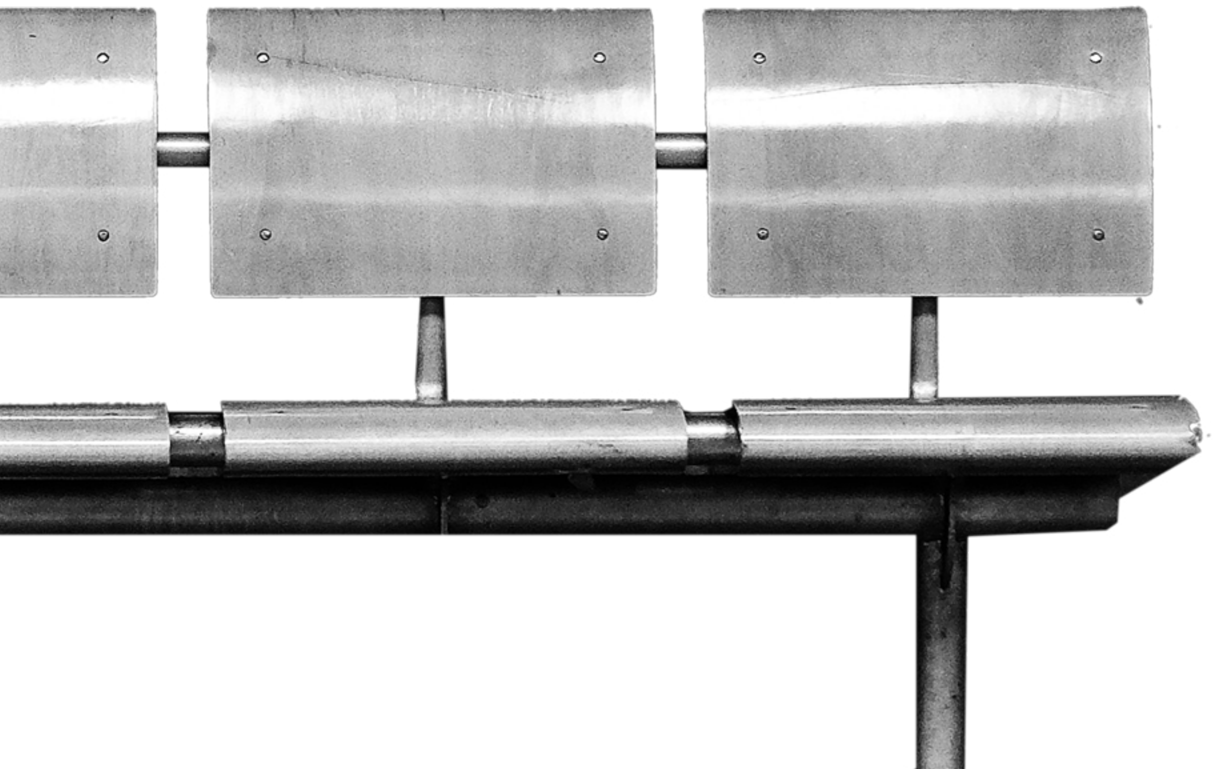
وقتی به عنوان یک مدیر تازه کار(نوپا) فعالیت خود را آغاز می‌کنید، ممکن است مسئولیت‌های اداری و اجرایی جدید و وظایف گسترده‌ای از جمله سازماندهی کارهای اداری و فراهم کردن محیط ایدئال برای تیمتان به شما سپرده شود به عنوان مثال، باید اطمینان حاصل کنید که هر فرد جدیدی که به تیم می‌پیوندد، از همان روز اول به ابزارهای لازم برای انجام کار و برقراری ارتباط با دیگران دسترسی داشته باشد. این در حالی است که در آغاز مسیر مدیریتی، ممکن است برخی از وظایف را برای اولین بار تجربه کنید و همین موضوع چالش برانگیز است. البته که این تجربیات می‌توانند برای افزایش توانمندی‌های شما در محیط کار بسیار مؤثر باشند.

از جمله وظایفی که ممکن است در نقش مدیر بر عهده شما باشد، بررسی و تصویب گزارش‌های مالی، درخواست‌های مرتبط با مرخصی اعضای تیم که مستلزم تأیید یا رد آن ها توسط شماست و بررسی و ارزیابی دقیق گزارش عملکرد سالانه که ممکن است زمان بر و پیچیده باشد.

- آیا انجام کارهای اداری برای شما چالش‌برانگیز یا آزاردهنده است؟ آیا این نوع کارها برای شما جذابیت کمتری دارد؟
- آیا این اقدامات باعث کاهش انگیزه و انرژی شما می‌شوند؟
- آیا حاضرید وظایف اداری را در اولویت قرار داده و از فعالیت‌های تخصصی و خلاقانه‌تان دست بردارید؟

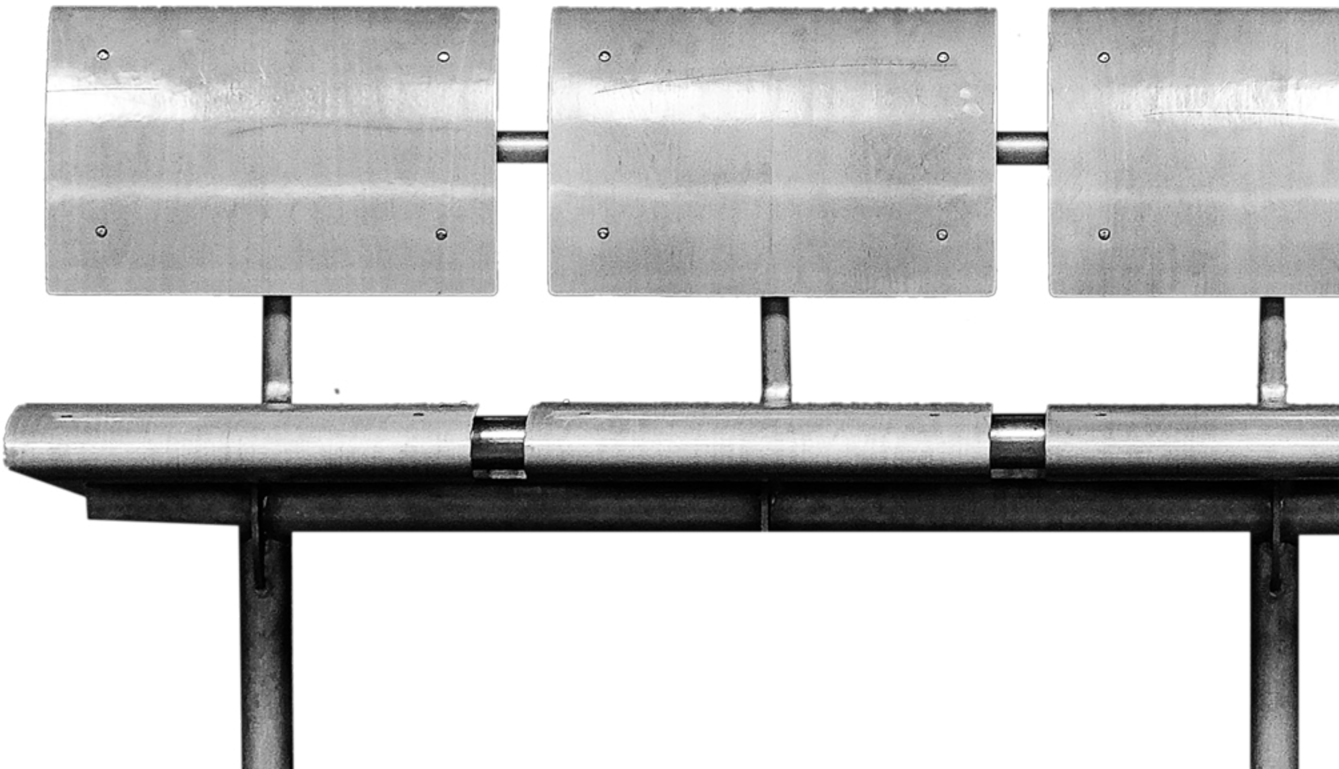
اگر انجام کارهای اداری برای شما جذابیت کافی ندارد، ممکن است نقش مدیریتی با روحیه و توانمندی‌های شما سازگار نباشد.

بالاخره صندلی مدیریت مناسب شماست یا خیر؟



یک بار دیگر به پاسخ‌هایتان به چهار سوال قبل فکر کنید. شاید با بررسی دقیق به این نتیجه برسید که دوست دارید یک نقش مدیریتی را بپذیرید، تجربه مدیریتی می‌تواند تجربه‌ای منحصربفرد و جذاب در زندگی شما باشد، اما باید درنظر داشته‌باشید که علاوه بر جذابیت‌هایی که نشستن بر صندلی مدیریت دارد، چالش‌ها و مسائلی هم انتظار شما را می‌کشد.

اما اگر در پاسخ به این سوالات به این نتیجه رسیدید که مدیریت مناسب شما نیست، یک بار دیگر به آینده شغلیتان فکر کنید. تمایلی به مدیریت افراد ندارید؟ قدم بعدی در شغلتان به کدام سمت حرکت می‌کند؟ در این قسمت به پیشنهادهایی برای شما که در پاسخ به این سوالات سردرگم شده‌اید، می‌پردازیم.



توانایی‌های خود را افزایش دهید

ما در محیط کاری به طور مداوم با فشار زیادی برای پیشرفت و ارتقا روبرو هستیم. این مسئله افراد را در استرس و اضطرابی مستمر برای رسیدن به تغییر در وضعیت شغلیشان قرار می‌دهد. اما تابحال به این سوال فکر کرده‌اید که این پیشرفت قرار است شما را به کجا برساند؟ برای اینکه بهره‌وروی خود را افزایش دهید حتما لازم نیست به شکل صعودی در سازمان حرکت کنید، با حرکت افقی می‌توانید مهارت‌های مختلف را در جایگاه‌های شغلی متنوع بیاموزید.

ابتدا از خودتان بپرسید، به کدام حوزه‌های شغلی علاقه دارید؟

آیا در سازمان فعلی‌تان فرصتی برای امتحان کردن وظایف یا نقش‌های جدید وجود دارد؟ برای اینکه بتوانید وظایف مختلف را قبول کنید، باید شبکه ارتباطی‌تان را گسترش دهید و بتوانید در صورت وجود موقعیتی در بخش دیگر سازمان از آن مطلع شوید و بتوانید از این فرصت استفاده کنید.

با این سوال شروع کنید که کدام حوزه‌های شغلی برای شما جذاب است؟ آیا در سازمان شما این امکان وجود دارد که بتوانید موقعیت‌های شغلی دیگری را نیز امتحان کنید؟ در این باره چه اقداماتی می‌توانید انجام دهید؟ چگونه می‌توانید از همکارانتان حمایت کنید و مهارت‌هایتان را افزایش دهید؟ برای اینکه بتوانید دانش و مهارت‌هایتان را افزایش دهید شاید لازم باشد که در دوره‌های آموزشی مرتبط شرکت کنید تا مفاهیمی را که نیاز دارید بیاموزید.

به یک متخصص تبدیل شوید

حالا متوجه این واقعیت می‌شویم که اگر به انجام تغییرات در حوزه شغلیمان مشتاق نیستیم به این علت نیست که ما انگیزه لازم برای پیشرفت نداریم. با تمرکز بر گسترش حیطه تخصص‌تان می‌توانید به عملکرد بهتری در زندگی کارتان برسید.

چه اقداماتی می‌تواند شما را در زمینه شغلی‌تان به شخصیتی موثر و برجسته تبدیل کند؟ چگونه می‌توانید برند شخصی خودتان را داشته‌باشید و به یک متخصص در صنعت‌تان تبدیل شوید؟ روش‌های مختلفی وجود دارد که می‌تواند شما را به آنچه می‌خواهید به آن تبدیل شوید نزدیک کند. شما می‌توانید در دوره‌های آموزشی مختلف شرکت کنید یا شروع به خواندن مقالات در آن زمینه و آشنایی با جدیدترین تکنولوژی ها کنید.

در یک برنامه چرخشی شرکت کنید

برنامه‌های چرخشی در سازمان به شما اجازه می‌دهد، تا موقتا در بخش‌های مختلف مشغول به کار شوید و در شرایط خاص یک شغل دیگر قرار بگیرید. اگر این ایده به نظر شما جذاب است، ولی در سازمان شما چنین برنامه‌ای وجود ندارد، می‌توانید به سراغ مدیرتان بروید و چنین پیشنهادی را مطرح کنید. به عنوان مثال اگر همکارتان به مرخصی می‌رود شما می‌توانید نقش او را به مدت چند روز به عهده بگیرید.

کارآفرینی داخل سازمان

باز هم به این مسئله برمی‌گردیم که شما برای پیشرفت و رشد نیازی ندارید حتما مدیر باشید. شما می‌توانید در فرایند گسترش یک محصول مشارکت کنید یا با یک ایده جدید به سراغ مدیرعامل بروید. این اقدامات شما را به عنوان یک فرد باانگیزه و مبتکر در سطح سازمان معرفی می‌کند.

انتخاب با شماست

به حل مسائلی که در توضیح شغلی شما نیست علاقه‌مندید؟ ایده‌هایی دارید که فراتر از محدوده شغلی شماست؟ علاقه‌مندید تا یک پروژه جدید را در سازمان‌تان پیش ببرید؟ اگر پاسخ شما به هرکدام از سوالات بله است، شما آماده‌اید تا مسیر جدیدی را برای خودتان آغاز کنید. فقط کافیست تا این مسئله را با مدیرتان درمیان بگذارید و به تعهدات شغلی خود پایبند باشید.

این نقطه شروع یک تحول برای شماست. زمانی که متوجه می‌شوید مدیریت افراد آن چیزی نیست که شما بخواهید زمان خود را صرف آن کنید و به آن برسید. علاوه براین باید توجه داشته باشید که شما درحال حاضر علاقه‌مند یا آماده برای نشستن بر صندلی مدیریت نیستید و این به معنای آن نیست که تا همیشه همینطور خواهد بود. شاید در چند سال آینده با کسب تجربیات جدید، با دیدگاهی دیگر به این مسئله نگاه کنید و تصمیم دیگری بگیرید.

- **تمرکز موضوعی:** رهبری/مدیرعاملی
- **تعداد کلمات:** ۱۶۳۱
- **زمان مورد نیاز:** ۷ تا ۱۱ دقیقه
- **میزان سختی:** ۴ از ۵
- **با دقت بیشتری بخوانید اگر:** مدیرعامل هستید یا سودای مدیرعاملی در سر دارید.

سبک رهبری شما به عنوان یک مدیرعامل کدام است؟

بسیاری از ما سودای تبدیل شدن به یک مدیر عامل موفق را در سر داریم. آرزویمان داشتن کسب‌وکاری است که متعلق به خودمان باشد و همچون کودکی در دامانمان رشد کرده و بالغ شود؛ اما این کودک معمولاً آنقدر پر جنب و جوش و پردردسر است که اگر افرادی شانس رسیدن به این موقعیت را هم داشته باشند، مهارت پرورش آن کار هر کسی نیست. در این مقاله با استناد به مقاله‌ای از مجله کسب‌وکار دانشگاه هاروارد، راهنمایی برای تکیه زدن بر صندلی مدیرعاملـــــی پیش رویتان خواهد بود .

اگر فقط بخواهیم به سه ویژگی مهم برای تبدیل شدن به یک مدیر عامل موفق اشاره کنیم، آن موارد کدام هستند؟

تعیین کننده بودن (معماران سازمانی)

صراحت، شفافیت و قاطعیت مدیران عامل، بازوی اجرایی آن‌ها برای دستیابی به عملکرد بهتر در سازمان و مدیریت بی‌دردسر است. مدیریت در مسیر میانه، با رویکرد نه سیخ بسوزد نه کباب، نه تنها به کار نمی‌آید بلکه سازمان و افرادش را درگیر یک چرخه معیوب می‌کند که هیچ کس مسئولیت انجام کاری را بر عهده نمی‌گیرد. یک مدیر عامل موفق قبل از اینکه قدرت تغییر چیزی را داشته باشد، به طور غریزی در مورد سیستم‌ها، فرآیندها و همچنین ساختارهای گزارش‌دهی بازنگری انجام می‌دهد.

تأثیرگذار بودن (هوشمند و توانمند در ارتباطات)

یک مدیر عامل موفق با استفاده از این مهارت، پتانسیل افرادی که به تازگی در سازمان شروع به فعالیت کرده‌اند را شناسایی کرده و در جهت استفاده از این پتانسیل‌ها، همکاری‌ها و پروژه‌هایی برای افراد تعریف می‌کند که با گذشت زمان ابعاد گسترده‌تری پیدا خواهد کرد.

پذیرا بودن (مدیران فیلسوف و دوستدار معنا)

رهبرانی با این ویژگی رسالت خود را این می‌دانند که از تمام پتانسیلشان برای انجام کاری که دوست دارند استفاده می‌کنند. این‌گونه مدیران اغلب متخصصان قوی در یک زمینه خاص هستند و دانش تجاری و یا تفکر استراتژیک فوق‌العاده‌ای را به یک موضوع خاص پیوند می‌زنند که همین عامل موجب مزیت منحصربه‌فرد این افراد از دیگران می‌شود. یک مدیر عامل موفق به کار و وظیفه خود، پر ولع و مشتاق است.

وقـت آن رسـیده تـا بـه دو سـؤال مهـم بـرای تکیـه زدن بـر صنـدلـی مدیرعامـلـی پاسـخ دهیم

در ادامه این مقاله هر سه این موارد را با دقت و جزئیات بیشتری بررسی خواهیم کرد اما قبل از آن شما برای تبدیل شدن به یک مدیر عامل موفق باید بتوانید به دو سؤال مهم پاسخ دهید. پاسخ شما به این سؤالات است که نشان می‌دهد چند مرده حلاجید و آیا صندلی مدیرعاملی جای خوبی برای تکیه زدن شما هست یا خیر! پس لطفاً با دقت به سؤالات زیر فکر کنید.

سؤال اول:

آیا انگیزه و تمرکز لازم برای مسیری که احتمالاً چندین دهه طول خواهد کشید را دارید؟

بر اساس گزارش وال استریت در سال ۲۰۲۰، میانگین سنی مدیران عامل در بزرگ‌ترین شرکت‌های ایالات متحده آمریکا، ۵۴ سال بوده است. این اعداد نسبت به دهه گذشته ۵ سال افزایش یافته است. با توجه به اینکه محیط کسب‌وکار جهانی نسبت به گذشته پیچیده‌تر شده است، اعضاء هیئت مدیره به دنبال رهبرانی هستند که تجربه بیشتری داشته باشند. صرف نظر از اینکه این فرآیند چقدر زمان‌بر باشد، یک مدیر عامل موفق باید انگیزه و تمرکز لازم برای عبور از چالش‌ها را داشته باشد و در نهایت باید متوجه این موضوع باشد که برخی عوامل کلیدی از کنترلش خارج خواهد بود.

سؤال دوم:

آیا پتانسیل این را دارید تا به یک رهبر کاریزماتیک تبدیل شوید؟

آیا دارای مهارت‌هایی هستید که شما را به عنوان یک مدیر عامل موفق از همتایانتان متمایز کند؟

در طول این مطالعه، دانشگاه هاروارد بسیاری از رهبران و مدیران ارشد را در محل کار مورد بررسی قرار داد و با استفاده از تجربیات و مطالعات چند دهه اخیر خود، سه مسیر پیشرفت را شناسایی کرد که می‌توان گفت موفق‌ترین رهبران و مدیران عامل از این مسیرها بهره می‌برند. این سه مؤلفه همان‌هایی هستند که در ابتدای مقاله به آن‌ها اشاره کردیم. در ادامه بیشتر به این موارد خواهیم پرداخت تا بتوانید سبک و سیاق مدیریتی خود را بهتر درک کنید.

سبک رهبری و پتانسیل مدیریتی شما در کدام یک از مسیرهای زیر نهفته است؟

تعیین‌کننده بودن (معمار سازمانی):

این رهبران می‌دانند که چگونه تیم‌ها، ساختارهای سازمانی، سیستم‌ها و فرآیندهایی را بسازند که منجر به بروز نتایج برجسته شوند. ایجاد زیرساخت سازمانی مناسب چیزی است که به شرکت‌ها این اجازه را می‌دهد که با تمرکز بر محرک‌های توسعه از نوآوری محصولات جدید گرفته تا ایجاد روابط معنادار با مشتری و یا ساخت زنجیره‌های تأمین دیجیتالی در بازارهای خود برتری پیدا کنند. یک مدیر عامل موفق این واقعیت اساسی را درک می‌کند که ایجاد مزیت واقعی فقط به معنای برنده شدن در برهه کنونی نیست، بلکه چنین رهبری رسالت خود را خلق موتور محرکه‌ای می‌داند که رشد کسب‌وکار را در آینده نیز امکان‌پذیر کند.

مدیرانی که در «معماری سازمانی» توانمندند، همان افرادی هستند که می‌توانند بازارها را مجدد تجزیه‌وتحلیل کرده و استعدادهای استثنایی را برای مشارکت در تمامی وجوه سازمان جذب کنند. این رهبران می‌دانند که چگونه افراد توانا را در کارکردهای تجاری گرد هم آورند و به افراد، منابع لازم و آزادی عمل جهت رسیدن به اهداف و عبور از چالش‌ها را بدهد. آن‌ها به طور غریزی سیستم‌ها، فرآیندها و ساختارهای گزارش‌دهی را بازنگری می‌کنند، حتی قبل از اینکه قدرت تغییر چیزی را داشته باشند. از طرف دیگر زمانی که فرصت اصلاح و یا ساخت چیز جدیدی برای این مدیران مهیا شود، بر اساس آنچه از قبل برای سازمانشان انجام شده است و یا آنچه که رقبا برای برون‌رفت از آن انجام داده‌اند کپی‌برداری نمی‌کنند. آن‌ها به دنبال شناخت مسئله اصلی می‌گردند و سعی می‌کنند متناسب با شرایط سازمان برای آن چاره‌ای بیندیشند.

هدف چنین مدیرانی این نیست که تنها آنچه را که از آنان خواسته شده است به درستی انجام دهند، بلکه آنان به دنبال راه‌حل‌های عمیق‌تری هستند که برای سازمان مزیت واقعی به دنبال داشته باشد. شناسایی مسائل درست، کنجکاوی برای یافتن راه‌حل‌ها، توضیح واضح ایده‌ها، همسو کردن اعضای تیم و تشویق آن‌ها به حل مشکلات به روش‌های جدید از اهداف چنین مدیرانی است.

تأثیرگذار بودن (هوشمند و توانمند در ارتباطات):

این‌گونه رهبران، در حال ایجاد روابط سازمانی با گروهی از مدیران داخلی و خارجی و کمک به شکوفایی افراد سازمان خود هستند. همچنین افراد نیز پیوند معناداری را با مدیران خود احساس می‌کنند. از طرفی دیگر یک مدیر عامل موفق تمایل و توقع صداقت همه‌جانبه از سوی افراد دارد، این صداقت می‌تواند در ارتباط با مشتریان، شرکا و یا حتی تأمین‌کنندگان صدق کند. به اعتقاد آن‌ها صداقت همه‌جانبه، اعتماد و حسن نیت مشتریان را برمی‌انگیزد. همچنین رهبران تأثیرگذار با استفاده از این مهارت، پتانسیل افرادی که به تازگی در سازمان شروع به فعالیت کرده‌اند را شناسایی کرده و در جهت استفاده از این پتانسیل‌ها، همکاری‌ها و پروژه‌هایی برای افراد تعریف می‌کنند که با گذشت زمان ابعاد گسترده‌تری پیدا خواهد کرد.

نکته حائز اهمیت اینکه لازم است بین دو دسته از مدیران عامل تمایز قائل شویم:

مدیرانی که از طریق شبکه‌سازی گسترده ارزش خلق می‌کنند.

مدیرانی که هوش هیجانی بالایی دارند و اصول یک ارتباط مؤثر را می‌شناسند.

ازاین‌رو، نوع رهبری که ما در اینجا مدنظر داریم، آن دسته از مدیرانی هستند که ارتباطات گسترده‌ای ندارند اما بر اساس شخصیتشان ارتباطات عمیقی با افراد برقرار می‌کنند و در این حوزه توانمندند.

اگر این مسیر بالقوه را متناسب با سبک و سیاق رهبری‌تان می‌دانید باید بگوییم که به احتمال زیاد افراد شما را به عنوان یک فرد مردم‌دار، اجتماعی و برون‌گرا می‌شناسند. در واقع به وجود آمدن این‌گونه ارتباطات با افراد و همچنین شکل‌گیری احساس ارزش متقابل در آن‌ها در گذر زمان موجب شکل‌گیری شبکه فوق‌العاده غنی برای شما می‌شود، زیرا تعداد زیادی از افراد را در مدار خود جمع می‌کنید و افراد نیز گشودگی بالایی را برای انجام پروژه‌هایی که از سمت شما تعریف می‌شود، نشان می‌دهند.

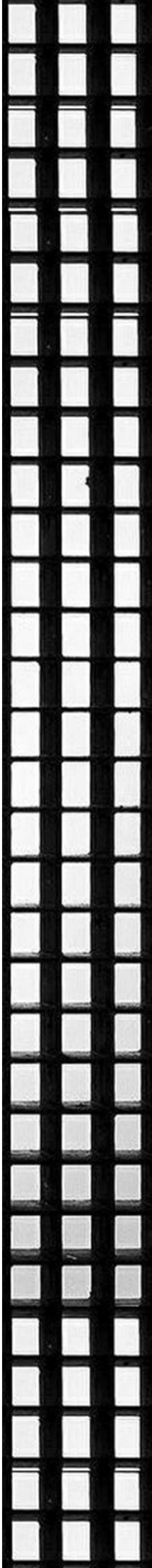
■ پذیرا بودن (مدیران فیلسوف و دوستدار معنا):

رهبرانی با این ویژگی رسالت خود را می‌دانند و از تمام پتانسیلشان برای انجام کاری که دوست دارند استفاده می‌کنند. این‌گونه مدیران اغلب متخصصان قوی در یک زمینه خاص هستند و دانش تجاری و یا تفکر استراتژیک فوق‌العاده‌ای را به یک موضوع خاص پیوند می‌زنند که همین عامل موجب مزیت منحصربه‌فرد این افراد از دیگران می‌شود. این مدیران به کار و وظیفه‌شان، پرولع هستند. از طرفی یک مدیر عامل موفق با این جمله شروع می‌کند:

ما قرار است چه کاری انجام دهیم و چرا؟

چیزی که برای این مدیران بیش از هر چیزی اهمیت دارد، فلسفه و چرایی انجام کار است. این مدیران در جست‌وجوی معنا هستند.

مدیرانی با این ویژگی بیش از آنکه به دنبال پول و یا مقام باشند از گفتگو با افراد درباره معنا لذت می‌برند. این دسته از مدیران همان‌هایی هستند که گوش شنوایی برای دیگران دارند، دور خود را با رهبرانی از جنس خودشان پر می‌کنند، کتاب می‌نویسند و دغدغه‌های اجتماعی دارند. آیا می‌توانید به‌عنوان کسی که برای دیگران الهام‌بخش است شناخته شوید؟



نوبت ارزیابی رسیده است:

به عنوان یک مدیرعامل، کدام یک از مسیرهای پیشرفت در رهبری را مناسب خود دیده‌اید؟ کدام توانایی غریزی شما را برای رسیدن به صندلی مدیرعاملی کمک می‌کند؟

در حالی که شناسایی و کار بر روی نقاط ضعف بالقوه‌ای که می‌تواند یک کسب‌وکار را از مسیر خارج کند از اهمیت زیادی برخوردار است اما قدرت رهبری و چگونگی همگام کردن افراد برای برون‌رفت از این بحران اهمیت والاتری دارد. در واقع هدف این مطالعه پیدا کردن پتانسیل افراد در هر کدام از سه مورد مهمی است که بدان‌ها پرداختیم.

اگر آرزوی رهبری و مدیرعاملی در یک سازمان و یا کسب‌وکار را دارید، اول باید متوجه این نکته باشید که راه چند ساله را نمی‌توان یک شبه طی کرد. بهترین رهبرانی که ما می‌شناسیم، افرادی هستند که هر جا که حضور داشتند تأثیرگذار بوده‌اند و عموماً با قدم‌های کوچک شروع کرده و به تدریج رشد کرده‌اند. به یاد داشته باشیم چنین مدیرانی به واسطه قدرت اثرگذاری (کاریزمایی) که داشتند مورد توجه قرار گرفته‌اند نه به خاطر جاه‌طلبی یا توفیق‌طلبی. ما برای تبدیل شدن به یک مدیر عامل موفق، راه طولانی در پیش داریم.

Harvard Business Review

ارزش‌ها، اشتیاق یا اهداف؟

کدام یک مسیر شغلی شما را هدایت می‌کند؟

- **تمرکز موضوعی:** مسیر شغلی/توسعه فردی
- **میزان سختی:** ۲ از ۵
- **زمان مورد نیاز:** ۷ تا ۱۱ دقیقه
- **با دقت بیشتری بخوانید اگر:** اگر به دنبال پیشرفت در مسیر شغلی خود هستید اما به در بسته خورده‌اید.
- **تعداد کلمات:** ۱۵۷۸

وقتی به پیشرفت و مسیر شغلی خود فکر می‌کنید، دائماً این توصیه را می‌شنوید که ارزش‌های خود را بشناسید، در راستای علاقه و اشتیاق خود حرکت کنید و هدفتان را پیدا کنید. اما عمل‌کردن به این توصیه چندان هم ساده نیست!

اگر می‌خواهید ارزش‌هایتان را به خوبی درک کنید و بتوانید در مسیر اشتیاقتان قدم بردارید، ابتدا باید خودتان را بشناسید. شما باید سفری را از درون خود آغاز کنید. از تامل عمیق در خودتان شروع کنید و به تغییرات آری بگویید و آن‌ها را بپذیرید. در این میان چالش‌هایی سد راه شما خواهند شد که در ادامه به آن‌ها می‌پردازیم.

خودشناسی اولین مرحله شناسایی و درک ارزش‌ها، اشتیاق و اهداف خود است.

زمانی که ارزش‌هایتان را پیدا می‌کنید، چالش‌ها تازه شروع می‌شوند و شما با یک سؤال مهم روبرو می‌شوید چگونه می‌توانم ارزش‌هایم را در مسیر شغلی‌ام پیاده کنم؟ آیا شرایط به‌گونه‌ای است که شما بتوانید در جهت این اهداف حرکت کنید؟

تنها راه پاسخ به این سؤالات، درک واقعی از مفاهیم ارزش، اشتیاق و هدف است. دیدگاه خود را نسبت به هر کدام روشن کنید و بررسی کنید که برای شما و مسیر شغلی‌تان چه معنا و اهمیتی دارند.

ارزش‌ها

ارزش‌های شما چه نقشی در زندگی شما دارند؟ آن‌ها را راهی به‌سوی اهدافتان می‌بینید؟ ارزش‌های شما تعیین‌کننده این موضوع است که چه چیزهایی برای شما مهم است. این اهمیت بر شور رو اشتیاق شما هم تأثیر می‌گذارد و روشن می‌کند که چه هدفی را می‌خواهید دنبال کنید.

با پاسخ به سؤالاتی مانند:

- "چه چیزهایی برای شما مهم است؟"
- "خط قرمزهای شما در زندگی چیست؟"

قدم در مسیر شناخت ارزش‌هایتان خواهید گذاشت. اگر بتوانید به این سؤالات در راستای وضعیت شغلی‌تان پاسخ دهید، رویکردتان به سمت موفقیت مشخص خواهد شد و زمانی که یاس و ناامیدی بر شما چیره شد می‌توانید با برقراری تعادل بین اهداف شخصی و شغلی، از این دریای طوفانی جان سالم به در ببرید.

اما واقعاً ارزش‌ها چه معنایی دارند؟

- برای تعریف ارزش‌های خود باید به این دو سؤال پاسخ دهید "چه چیزی در زندگی شما اهمیت دارد؟" و "چه مسائلی در زندگی برای شما قابل‌مذاکره نیست؟" در جواب ممکن است بگویید دوستان، خانواده، استقلال مالی، خلاقیت، مسائل زیست‌محیطی و تمام این‌ها به اولویت‌های خود شما بستگی دارد. در این لیست مهم‌ترین نکته آن است که با خودتان صادق باشید و روی بنیادی‌ترین مسائل تمرکز کنید. ذهن شما به‌صورت ناخودآگاه نگران قضاوت دیگران درباره اولویت‌هایتان است، به خودتان یادآوری کنید که تا زمانی که خودتان نخواهید لازم نیست این لیست را به کسی نشان دهید.
- ساده از کنار اولویت‌هایتان عبور نکنید، معنای آن‌ها را برای شما چست؟ هرکدام از واژگان را برای خودتان به دقیق‌ترین شکل ممکن تعریف کنید. ما به دنبال یک لغت‌نامه برای مهم‌ترین بخش‌های زندگی شما نیستیم. بلکه می‌خواهیم که معنا و مفهوم این کلمات، برای خود شما روشن باشد. مثلاً ممکن است یک نفر شاد بودن را به‌عنوان لذت‌بردن از مسیر و دیگری خندیدن و احساس خوشحالی تعریف کند.
- توجه داشته‌باشید که رسیدن به نقطه‌ای که بتوانید ارزش‌های خود را در زندگی پیاده کنید، فرایندی زمان‌بر است. پس مدت زمان زیادی نیاز است تا به آن‌ها فکر کنید و به نقطه پایداری و ثبات نسبت به ارزش‌ها برسید. ممکن است با مجموعه‌ای از ارزش‌ها شروع کنید و پس از چند ماه به لیستی کاملاً متفاوت برسید. قابل‌پیش‌بینی است که هرچقدر زمان بیشتری می‌گذرد و پیشرفت‌های مختلف چه در زندگی فردی چه در زندگی کاری اتفاق می‌افتد، دید شما نیز به زندگی تغییر می‌کند.
- فکر می‌کنید چقدر با ارزش‌هایتان در زندگی آشنایید؟ اگر یک نفر شما را نیمه‌شب از خواب بیدار کند و از شما بپرسد ارزش‌هایتان چیست، آیا می‌توانید لیستی از آن‌ها را بگویید؟ اگر می‌توانید، پس می‌توانید از آن‌ها به بهترین نحو ممکن در قسمت‌های مختلف زندگی‌تان استفاده کنید.

چگونه از ارزش‌ها استفاده کنیم؟

- اگر قصد دارید ارزش‌هایتان را به سبک زندگی‌تان تبدیل کنید، راه سختی پیشرو دارید. ارزش‌ها نباید انتزاعی باقی بمانند، شما باید بتوانید آن‌ها را در اعمال، تصمیم‌ها و رفتارهایتان بازتاب دهید. وقتی بتوانید این هماهنگی را بین دنیای درونتان و بیرون برقرار کنید، بیشتر از همه چیز راضی خواهید بود. برای اینکه بتوانید از مزایای شناخت ارزش‌هایتان بهرهمند شوید، باید بتوانید به آن‌ها عمل کنید و زندگی‌تان را بر پایهٔ آن‌ها بنا کنید.

اشتیاق

اشتیاق همان چیزی است که شما را به بررسی و شرکت در فعالیت‌های همسو با ارزش‌هایتان سوق می‌دهد. اشتیاق همان انگیزه شدید و قوی‌ای است که سوخت رسیدن به آنچه می‌خواهید را فراهم می‌کند. این همان احساسی است که باعث می‌شود برای آرزوهایتان بجنگید. هنرمندان بزرگی را می‌شناسیم که با وجود اینکه در طول زندگی‌شان ثروتمند نشده‌اند؛ ولی به‌خاطر وجود اشتیاق درونشان همچنان به هنر پایبند مانده‌اند.

اما بعد از اینکه با مفهوم اشتیاق آشنا شدید سؤال دیگری پیش می‌آید چگونه اشتیاق خود را پیدا کنید؟

اشتیاق اغلب از درون فرد تحت‌تأثیر علایق و خواسته‌ها نشئت می‌گیرد. این همان چیزی است که شما چون دوستش دارید انجامش می‌دهید، نه فقط به‌خاطر پاداش‌ها یا انتظارات خارجی. وقتی شما به چیزی مشتاقید، به طور طبیعی به آن جذب می‌شوید و انجام آن کار و در راستای آن گام برداشتن به طور ذاتی شما را خوشحال خواهد کرد. کدام فعالیت‌ها بدون پاداش بیرونی برای شما شادی و رضایت به همراه می‌آورد؟ آیا آن کار را انجام می‌دهید حتی اگر هیچ‌کس شما را به انجام آن تشویق نکند؟ و یا هیچ‌کس درباره آن چیزی نداند؟ اگر پاسختان مثبت است، پس شما واقعاً به انجام آن فعالیت علاقه‌مندید.

شما می‌توانید به زمینه‌های متفاوت در زندگی‌تان مشتاق باشید و این علاقه ممکن است شما را سردرگم کند یا بترساند. لازم نیست بین آن‌ها انتخاب کنید و فقط یکی از آن را برگزینید و زمانتان را به آن اختصاص دهید، شما می‌توانید اولویت‌بندی کنید و برای هرکدام از آن‌ها زمان خاصی را اختصاص دهید. ممکن است یکی از این اشتیاق‌ها را بتوانید در مسیر شغلی‌تان اعمال کنید و به بقیه آن‌ها خارج از محیط کاری اهمیت بدهید.

استفاده از علاقهٔ خود

اینکه بدانید چه چیزی را دوست دارید، می‌تواند شما را مستعد ورود به مسیرهای مختلف کند. می‌تواند به شما کمک کند تا شغلی را پیدا کنید که عاشق آن هستید یا در مسیرهای مختلف شما را هدایت کند. از پیداکردن شغلی که می‌خواهید بخشی از زندگی‌تان را صرف آن کنید تا تصمیم‌گیری درباره اقداماتی که در مسیر زندگی‌تان باید انجام دهید همه‌وهمه بسته به علاقه شما تغییرپذیر است.

اهداف

هدف، مفهومی بزرگ‌تر و عمیق‌تر است که چگونگی تلفیق ارزش‌ها و اشتیاق‌های شما را شامل می‌شود. هدف، دلیلی در عمق وجود شماست. اهداف به شما و زندگی‌تان معنا و جهت خواهند داد. لذتی که مرزهایش اغلب از خودتان فراتر می‌رود.

کشف هدف خود

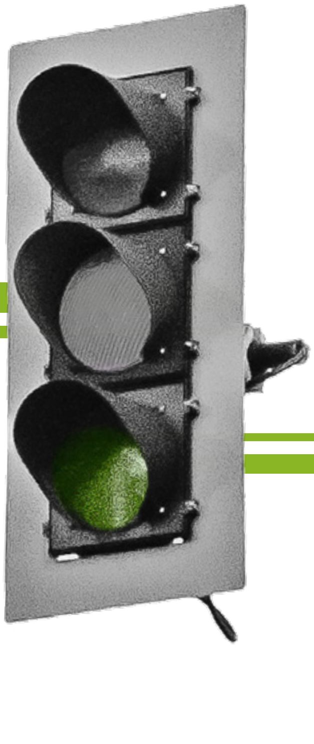
برای پیداکردن هدف خود، از خود سؤال‌هایی مانند "رسالت وجود من چیست؟" یا "چه مسائل اجتماعی یا زیست‌محیطی را بدون چون‌وچرا قبول دارم و چطور مهارت‌ها، علاقه یا منابع من می‌توانند به حل این مسائل کمک کنند؟" بپرسید. پاسخ به این سؤالات ممکن است نیازمند زمان زیادی باشند، پس نیازی به عجله‌کردن نیست!

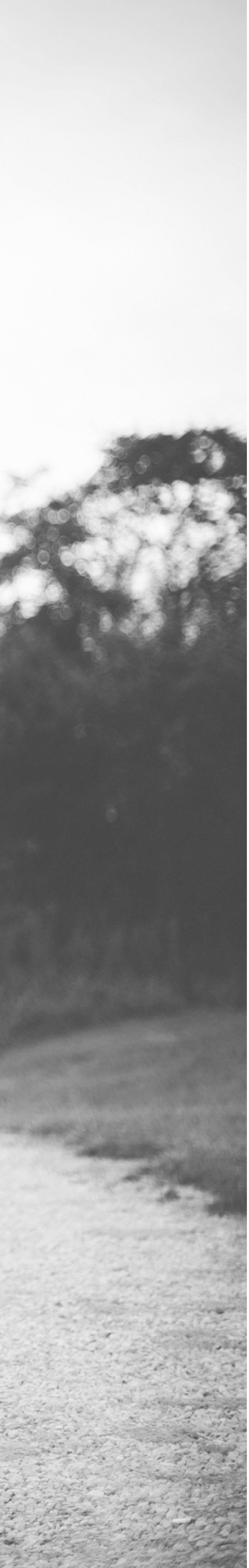
هدف خود را به عنوان بیانیه‌ای از ماموریت زندگی‌تان تصور کنید.

ممکن است هدفتان، کاهش فقر در جامعه باشد یا بخواهید یک فرشته کسب‌وکار باشید و برای استارتاپ‌ها منابع مالی فراهم کنید. در این صورت مسیر شغلی شما به‌کلی متفاوت خواهد شد و سروکار شما با بانک‌ها و مؤسسات مالی خواهد بود. انجام این کار و دنبال‌کردن این اهداف به زندگی شما معنا خواهد داد و در جهت رسالت شما، هدایتتان خواهد کرد.

استفاده از هدف خود

هدف‌ها درست مانند ارزش‌ها عمل می‌کنند، به شما کمک می‌کنند تا به رفتارهایتان جهت دهید و یک محور برای تصمیم‌گیری در زندگی شخصی و کاری داشته باشید. هدف‌ها کنار شما هستند تا بتوانید برنامه‌ریزی بلندمدت داشته باشید، شغل خود را به شغل ایدئالتان نزدیک کنید و رسالت‌تان را در آن بگنجانید.





هماهنگی و کشمکش‌های بین ارزش‌ها، اشتیاق و اهداف

به طور خلاصه، ارزش‌ها برای شما غیرقابل‌مذاکره است و خط‌قرمزهای شما را شکل می‌دهند، اشتیاق، دربارۀ آن چیزی است که شما را هیجان‌زده می‌کند و ادامه‌دادن در مسیر فعلی را برای شما ممکن کند. این مفاهیم به طور عمیق با یکدیگر مرتبط‌اند و ایجاد تعادل بین آن‌ها به شما این فرصت را می‌دهد که یک زندگی و شغل پرمعنا داشته باشید.

نکته مهم در این مسیر، آن است که بپذیرید سختی‌هایی وجود دارد و شما همیشه نمیتوانید تعادل را برقرار کنید. شما با چالش‌هایی مثل تعارض بین ارزش‌ها و اهدافتان روبرو خواهید شد. ممکن است ارزش‌های شما رسیدن به یک پایداری مالی باشد اما به نوازندگی مشتاقید. حتی ممکن است با مهارت‌هایتان در تضاد باشد، برای مثال شما به توسعه یک بازی ویدیویی مشتاق باشید اما اصلاً مهارتی در حوزه برنامه‌نویسی نداشته باشید.

بااین‌حال همیشه راهی وجود دارد و شما می‌توانید گام‌هایی به سمت هماهنگی بیشتر بردارید. اگر حسابدارید و هم‌زمان به موسیقی علاقه دارید می‌توانید در یک شرکت موسیقی مشغول به کار شوید و آخر هفته‌ها به نوازندگی مشغول شوید. اگر فروشنده هستید و به حوزه بازی‌های ویدیویی علاقه دارید، می‌توانید در یک شرکت بازی‌سازی در حوزه فروش مشغول شوید و هم‌زمان مهارت‌های خود را برای ورود به قسمت تخصصی بازی‌های ویدیویی افزایش دهید.

در واقعیت ارزش، اشتیاق و هدف فقط چند کلمه هستند و همه چیز به معنای آن‌ها در زندگی شما بستگی دارد. شما تعیین می‌کنید که میزان اهمیت هرکدام از آن‌ها چقدر است، چه چیزی و در کجا اولویت دارد.

Harvard Business Review

- تمرکز موضوعی: رهبری/ همدلی
- زمان مورد نیاز: ۷ تا ۱۰ دقیقه
- تعداد کلمات: ۱۲۱۷
- میزان سختی: ۲ از ۵
- با دقت بیشتری بخوانید اگر:
مدیر میانی، مدیر ارشد یا مدیرعامل هستید.

چه اشتباهاتی در مورد رهبری همدلانه مرتکب می‌شویم؟

خودتان را در این موقعیت تصور کنید، یکی از کارمندانتان به دفترتان می‌آید و شما بلافاصله متوجه نگرانی او می‌شوید. او توضیح می‌دهد که نتوانسته به مهلت تحویل پروژه برسد، فرزندش بیمار شده و مشغول نگهداری و مراقبت از او است. مشکل او با یک روز مهلت اضافه برای تحویل پروژه حل خواهد شد. در این وضعیت بهترین واکنش برای یک مدیر چیست؟ آیا با گفتن جمله «من با شما همدردی می‌کنم.» وظیفه خود را انجام داده‌اید؟ چگونه می‌توانید واقعا درک کنید که او چه حسی دارد؟ باوجود حسن نیت شما، ممکن است رفتار شما غیرصادقانه یا حتی در مواردی توهین‌آمیز برداشت شود.

نظرسنجی از بیش از ۱۰۰۰ کارمند در ایالات متحده نشان می‌دهد که **۵۲ درصد افراد** احساس می‌کنند تلاش‌های سازمانشان برای ابراز همدردی با آن‌ها با شکست مواجه می‌شود و نادرست است. این مسئله، نشان‌دهنده آن است که با وجود تلاش مدیران و رهبران در سازمان، در موارد زیادی آن‌ها ممکن است راه را اشتباه بروند.

برای مدیران تازه‌کار، قرار گرفتن در چنین وضعیتی می‌تواند بسیار دشوار باشد. آن‌ها می‌خواهند اعتماد اعضای تیم را جلب کنند و در کنار آن‌ها باشند، اما هر لحظه زیر ذره‌بین‌اند. نشان دادن همدلی، می‌تواند به‌عنوان دورویی یا وانمود کردن از طرف کارمندان برداشت شود و همین موجب می‌شود همدلی به یکی **از چالش‌برانگیزترین مسائل مدیریتی** تبدیل شود.

چگونه می‌توانید با کارمندانتان همدلی کنید؟
چه اشتباهاتی درمورد همدلی مرتکب شده‌ایم؟

داستان از آنجایی شروع می‌شود که بسیاری از افراد همدردی و همدلی را به‌جای یکدیگر استفاده می‌کنند. همدردی زمانی اتفاق می‌افتد که شما به دلیل تجربه شخصی می‌توانید با دیگری احساس نزدیکی کنید. اما آیا همدردی در سازمان‌های چند نسلی و چند فرهنگی امروزی ممکن است؟ بی‌شک هر موقعیتی که برای فرد دیگری رخ داده نمی‌تواند برای شما هم اتفاق افتاده باشد.

بنابراین آنچه شما در چنین وضعیتی به آن نیاز دارید، توانایی احساس واقعی همدلی است. همدلی را فراتر از همدردی تعریف می‌کنیم. در شرایطی که شما تجربه مشابهی نداشته‌اید، با او همزادپنداری می‌کنید. برای یک مدیر این به معنای توانایی‌ای است که بتواند خودش را جای شخص دیگری بگذارد، تا درک کند در این شرایط دقیقا چه کاری از دست او برمی‌آید و کارمندان در کدام وظایفشان نیاز به کمک دارند.

ارتباطات معنادار و عمیق با اعضای تیم دقیقا از همدلی آغاز می‌شود. زمانی که به سمت همدلی با افراد حرکت می‌کنید، درست همانجا پایه‌های استوار ارتباطات بین فردی در سازمان خود را بنیان می‌گذارید.

چگونه می‌توانید از دیگران در قالب همدلی مراقبت کنید؟

نحوه نشان دادن این نوع مراقبت‌ها در محیط کاری می‌تواند فضای امنی برای کارمندان ایجاد کند و به آن‌ها احساس ارزشمندی دهد یا برعکس آن‌ها را از شما دورتر کند. در این میان آنچه بیش از همه به‌عنوان یک مدیر باید به آن توجه کنید، اقدامات و کلماتی است که در مواجهه با کارمندانتان از آن استفاده می‌کنید. واژگان انتخابی شما، تأثیرات مثبت زیادی بر بهره‌وری، نوآوری و رضایت شغلی کارمندان می‌گذارد.

در ادامه این مقاله نحوه نشان دادن همدلی به اعضای تیم را بررسی می‌کنیم.

فعالانه گوش دهید و کنجکاو باشید.

وقتی آسیب‌پذیرترین چهره یک نفر را می‌بینید چه واکنشی نشان می‌دهید؟ واکنش شما در گفتگوهایی که با کارمندانتان دارید، تعیین کننده آن است که واقعا با آن‌ها احساس همدلی می‌کنید یا خیر. افراد به کوچک‌ترین حرکات شما در این موقعیت‌ها حساس‌اند، چهره‌تان، حالت ایستادن، لحن صدا و کلماتتان را ارزیابی می‌کنند.

فرض کنید یکی از کارمندانتان، مسئله‌ای را با شما مطرح می‌کند، اگر در چهره شما پس از شنیدن این مشکل هیچ حسی نباشد و با یک لحن جدی بگویید «متوجه شدم، بیا درباره این مسئله فکر کنیم» واکنش ابتدایی که از شما دریافت شده، در مخاطبتان احساس ناامنی ایجاد کرده و فضای همدلی را از بین برده‌است.

فعالانه به آن‌ها گوش دهید، به گونه‌ای که این احساس به آن‌ها منتقل شود که شما با تمام وجود برای گوش دادن به آن‌ها آماده‌اید. این کار را می‌توانید با خم شدن به سمت آن‌ها به این معنا که نسبت به موضوع حساس هستید و تایید کردن را در زمان مناسب انجام دهید. سعی کنید که هنگام گوش دادن با نشان دادن کنجکاوی‌تان، افراد را تحت تاثیر قرار دهید.

از پاسخ خودکار بپرهیزید.

نمی‌توانید با تمام افراد به یک اندازه همدل باشید. این شما را به یک پاسخگوی برنامه‌ریزی شده تبدیل می‌کند. نمی‌توانید برای همه افراد از یک الگوی رفتاری یا یک سطح از صمیمیت استفاده کنید. بهتر است قبل از اینکه تصمیم بگیرید که چه واکنشی نشان دهید، به طور کامل به طرف مقابل‌تان گوش دهید.

فرض کنید، کارمندی برای شما از اتفاق ناگواری در زندگی‌اش صحبت می‌کند. ممکن است کارمند دیگری هم نیاز داشته باشد تا از شرایطش نزد شما صحبت کند اما نگران این مسئله باشد که این بر روی کارش تاثیر بگذارد. تنها کاری که در این شرایط لازم است انجام دهید این است که از اعضای تیم‌تان بپرسید که آیا عضوی از تیم‌تان نیاز به کمک دارد یا خیر.

می‌توانید بگویید: کمکی از دست من برمی‌آید؟ اگر کارمندتان بگوید: نه، ترجیح می‌دهم فعلا درباره آن صحبت نکنم، همدلانه‌ترین کاری که می‌توانید انجام دهید، احترام به حریم و دایره امن فردی اوست. می‌توانید اضافه کنید که "اگر کاری از دست من برمی‌آید حتما به من اطلاع بده."

داشتن یک رویکرد انعطاف‌پذیر برای نشان دادن همدردی‌تان در مواجهه با شرایط و افراد مختلف به کارمندان این احساس را می‌دهد که واقعا فهمیده‌شده‌اند و این برای ادامه حیات تیم شما بسیار ضروری است.

نیازی نیست حتما راهکار بدهید.

مدیران اغلب احساس می‌کنند که باید پاسخی دقیق برای مشکلات داشته باشند. حل مسائل در سریع‌ترین زمان ممکن احتمالا همان چیزی است که شما را به جایگاه کنونی‌تان رسانده اما وقتی به بحث منابع انسانی می‌رسیم باید رویکرد متفاوتی اتخاذ کنید.

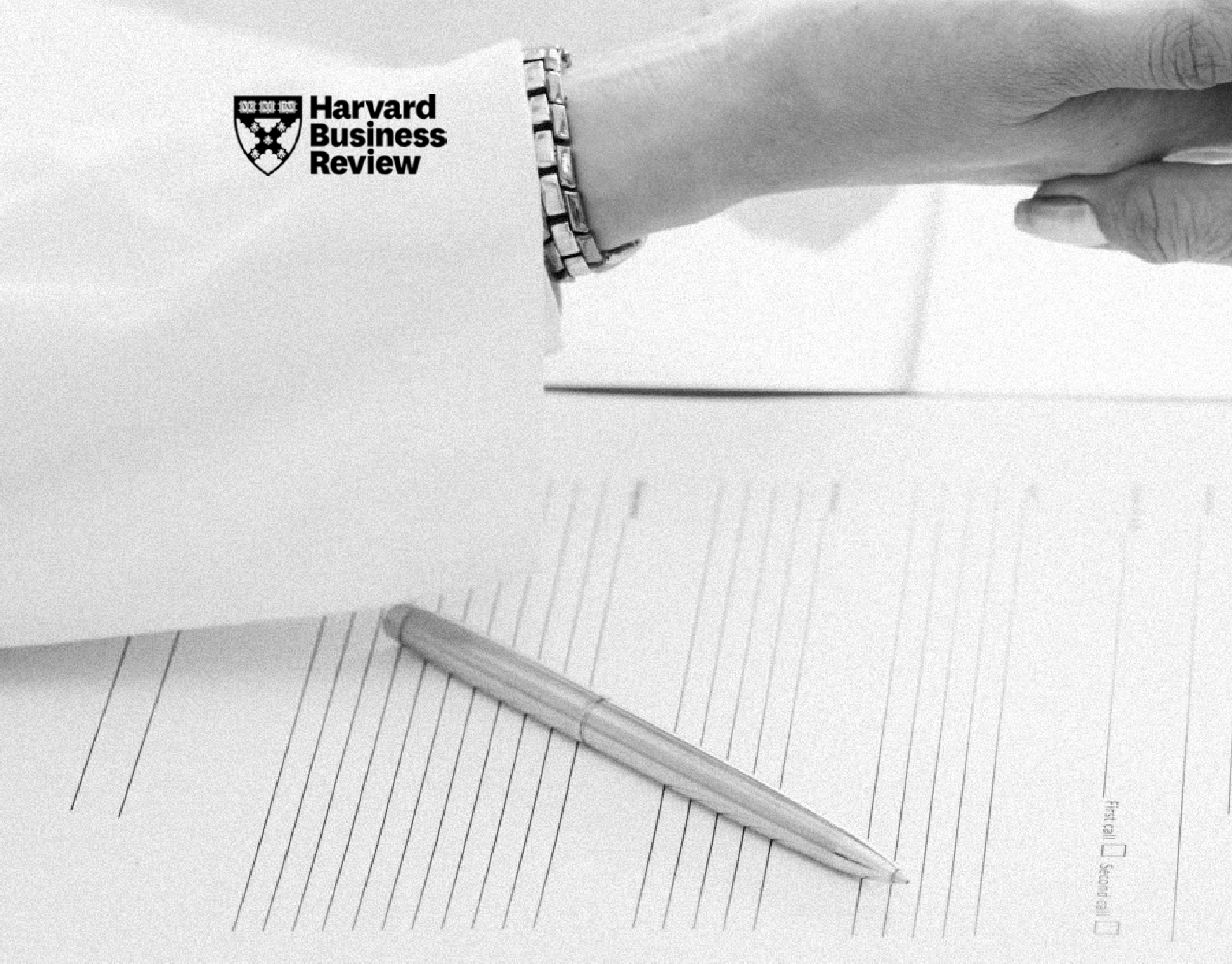
کارمندان در اکثر مواقع به دنبال حل مسائل شخصی یا احساسی نیستند. ازآنجایی که پاسخ مشخصی هم برای اینگونه چالش‌ها وجود ندارد، مدیران نباید در دام چالش همیشگی‌شان بیفتند و بهترین کاری که می‌توانند انجام دهند این است که فضای صحبت کردن و شنیده شدن را به آن‌ها بدهند.

همیشه می‌توانید زمانی برای ادامه صحبت‌ها تعیین کنید.

ممکن است زمانی برسد که کارمندی به شما مراجعه کند و بخواهد درباره مسئله‌ای با شما صحبت کند اما شما یک جلسه مهم دارید یا یک فوریت خانوادگی و شخصی برای شما بوجود آمده. در این موقعیت بهتر است صادق باشید و به کارمند خود بگویید «واقعا دوست دارم درباره این موضوع با شما بیشتر صحبت کنم و ببینم چه کمکی از دستم برمی‌آید، الان جلسه‌ای با هیئت مدیره دارم. مشکلی ندارد که جلسه‌مان را به فردا موکول کنیم؟»

در نهایت، مطمئن شوید که جلسه روز بعد درست در زمان خودش برگزار خواهد شد. با انجام چنین کاری بذر اعتماد را در دل کارمندان خود می‌کارید. نشان دادن اهمیت داشتن کارمندانتان به آن‌ها، اولویت‌های واقعی شما را نشان می‌دهد و پایه‌ی اعتمادی که می‌خواهید بسازید را با قدرت بنیان می‌گذارد.

افراد، سازنده یک محیط کاری سالم و پویا هستند و شما در نقش راهنما و حمایتگر در کنار آن‌ها مشغول‌اید. هرکس زندگی شخصی‌ای خارج از محیط کار دارد که باید بتواند با آن کنار بیاید و همچنان تعهدات کاری خود را حفظ کند. شما حتی اگر برای هر مشکل شخصی‌ای که به گوش شما می‌رسد پاسخی نداشته‌باشید، آنچه شما را به یک مدیر و رهبر تاثیرگذار تبدیل می‌کند این واقعیت است که شما اهمیت می‌دهید، نسبت به احساسات افراد بی‌تفاوت نیستید و می‌خواهید از آن‌ها حمایت کنید.



Harvard Business Review

مدرسه کسب‌وکار آریانا
ARYANA
Aryana business school

دوره جامع

توسعه مهارت‌های فردی

Personal Skill Development

مدرسین: گروه اساتید آریانا

مدت دوره: ۶۸ ساعت

برای کسب اطلاعات
بیشتر اسکن کنید

مدرسه کسب‌وکار آریانا
ARYANA
Aryana business school

دوره جامع

منابع انسانی

Human Resource

مدرسین: گروه اساتید آریانا

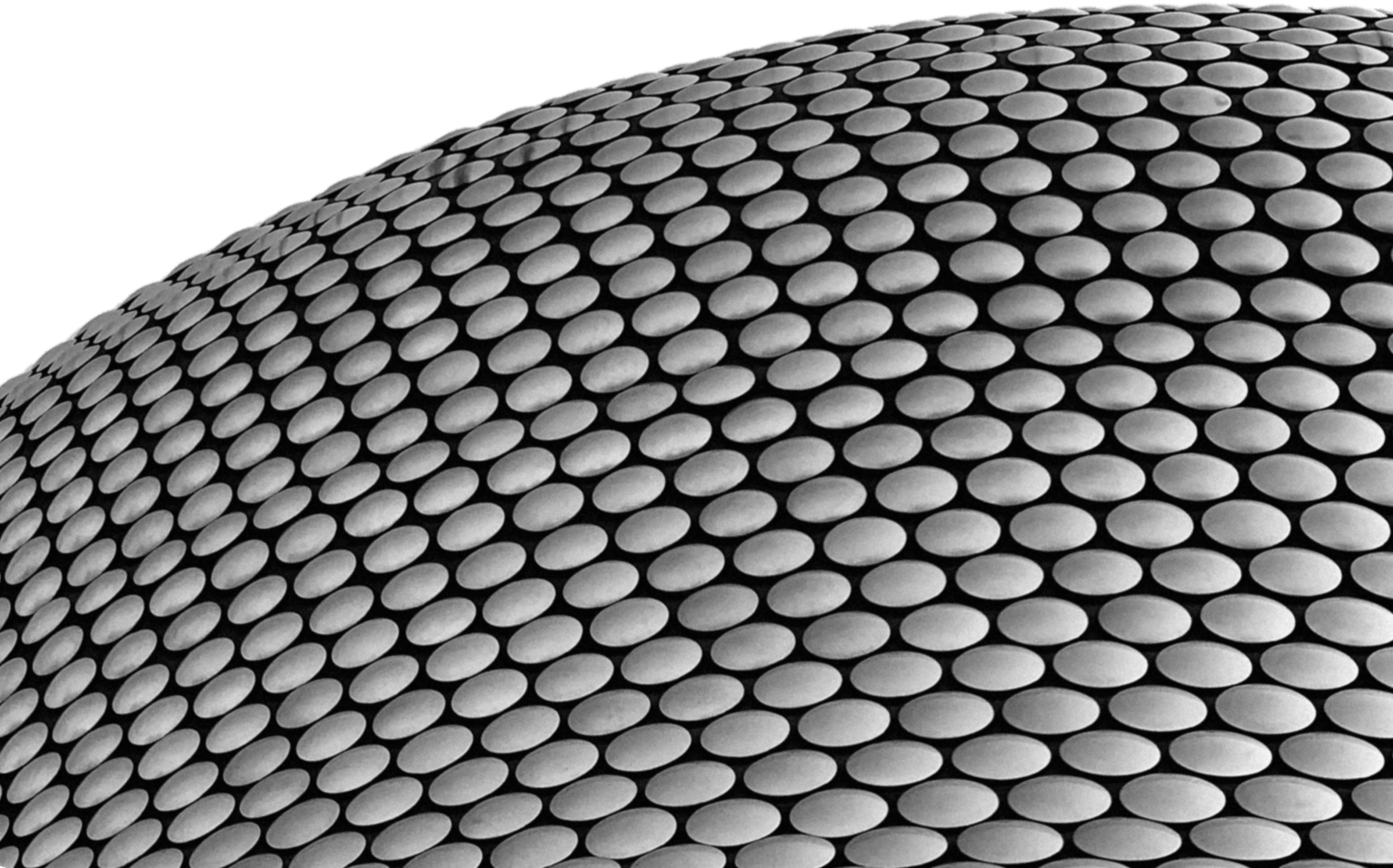
مدت دوره: ۱۱۰ ساعت

برای کسب اطلاعات
بیشتر اسکن کنید

راهنمایی برای مدیریت تعارض‌های سازمانی:

- تمرکز موضوعی: روابط سازمانی/ تعارض
- زمان مورد نیاز: ۵ تا ۷ دقیقه
- تعداد کلمات: ۱۰۹۷
- میزان سختی: ۲ از ۵
- با دقت بیشتری بخوانید اگر:

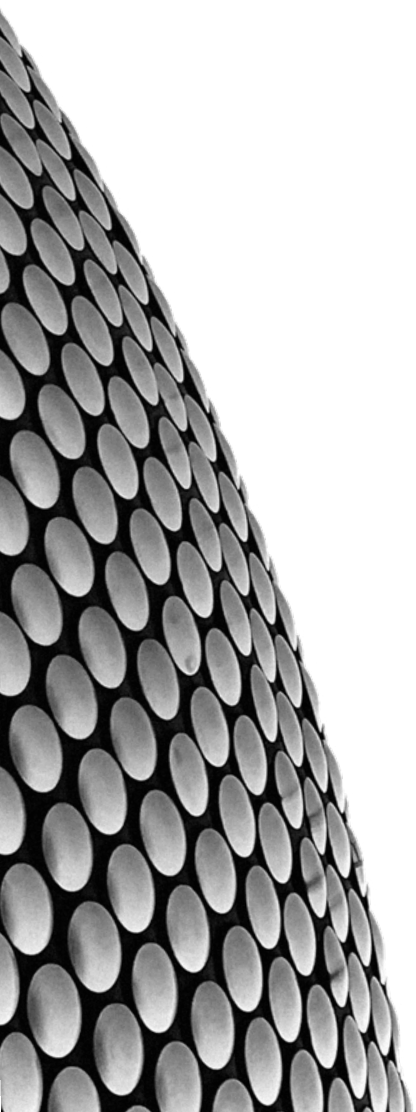
به عنوان یک مدیر هر روز با تعارضات سازمانی دست و پنجه نرم می‌کنید.

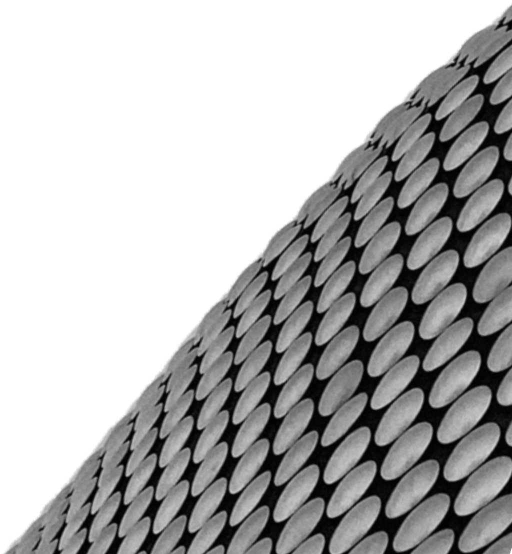


بیایید یک حقیقت ناخوشایند را در مورد محیط‌های کاری بپذیریم: افرادی که در محیط‌های کاری موفق‌تر هستند آن‌هایی‌اند که می‌دانند چه زمانی با دیگران رقابت و چه زمانی همکاری کنند. آن‌ها به‌وضوح درک می‌کنند که چگونه روابط کاری بر منافع آن‌ها و سازمانشان تأثیر می‌گذارد، به‌دقت خطرات و معاوضه‌ها را در نظر می‌گیرند و بی‌طرفانه تصمیم می‌گیرند که چه مقدار برای هر یک از همکاران سرمایه‌گذاری کنند و چه زمانی از این روابط خارج شوند.

نمی‌توان انکار کرد که در روابط بین فردی در محل کار خطراتی وجود دارد و البته این خطرات فقط معطوف به آن‌هایی که در تعارض یا رقابت آشکار هستند نمی‌شود، بلکه ممکن است شما با افرادی به‌شدت دوستانه در ارتباط باشید و در صلح با هم کار کنید اما این خطر شما را نیز تهدید کند. دلیلش هم این است که هر دو طرف رابطه معمولاً برنامه‌ها و تفکرات متفاوتی دارند که هرگز صددرصد با هم سازگار نیستند و ممکن است در طول زمان این عدم انسجام پررنگ‌تر از قبل شود.

دانشگاه هاروارد پس از ۲۵ سال مطالعه بر روی شرکت‌های متعدد دریافت، روشی که متخصصان منابع انسانی برای کاهش تعارض در پیش می‌گیرند، خود باعث تعارض و شکست می‌شود! نکتهٔ مهم اینکه ساده‌بینانه است اگر روابط را صرفاً منفی یا صرفاً مثبت تلقی کنیم. تقریباً همهٔ روابط ترکیبی از هر دو هستند و برای مدیریت نیاز به تفکر دقیق دارند. برای انجام مؤثر این کار، ابتدا باید بفهمید که شما و همکارانتان در کدام بخش طیف تعارض-همکاری قرار می‌گیرید.





How Self-Interests Define Work Relationships

Negative **Positive**

Conflict (Enemies)	**Competition** (Rivals)	**Maximum possible independence** (Neighbors)	**Cooperration** (Friends)	**Collaboration** (Allies)
Trying to defeat or deny another`s interests	Working to deter another in order to protect or advance self-interests	Acting to neutralize the impact of others on self-interests	Maintaining self-interests while also advancing joit interests	Merging self-interests with the interests of others

sources: Conflict Continuum، joint Concept for integrated Campaigning، March ۲۰۱۸ ،۱۶؛ Cooperation and Competition، by M, Deutsch, Conflict, interdependence, and justice, Springer, ۲۰۱۱; and Brigadier David Hafner, Australian Army.

روابط کاری زمانی منفی تلقی می‌شود که منافع افراد به هر شکلی با هم در تضاد باشد و طرفین در رقابت یا در تعارض آشکار به سر ببرند. رؤسا گاهی اوقات ما را در این موقعیت‌های چالش‌برانگیز قرار می‌دهند تا آزمایش کنند که آیا می‌توانیم از احساسات شخصی خود (یا رقابت بین تیم‌ها یا واحدهای تجاری) دست بکشیم و منافع سازمان را در اولویت قرار دهیم یا خیر. از طرف دیگر روابط کاری زمانی مثبت تلقی می‌شود که افراد علایق مشترکی داشته باشند و تصمیم بگیرند برای دستیابی به اهداف انتخابی با هم همکاری کنند. این ایدئال‌ترین حالت ممکن است اما کم پیش می‌آید اوضاع آنقدر بر وفق مرادمان باشد. در این بین روابطی وجود دارد که در آن دو نفر تا حد زیادی به‌طور مستقل کار می‌کنند و در این بین بسته به شرایط ممکن است با هم همکاری یا رقابت نمایند. نکتهٔ مهم اینکه مدیریت چنین روابطی کار آسانی نیست.

هنگامی‌که نوع رابطهٔ خود و همکارتان را فهمیدید، می‌توانید از تاکتیک‌های مختلفی برای مدیریت آن استفاده کنید. این مستلزم آن است که از پویایی‌های عاطفی و رفتاری موجود عقب‌نشینی کنید و موقعیت خود را به‌دقت تحلیل نمایید. در نظر بگیرید که چگونه منافع متجانس و متقابل شما با اهداف سازمان هم‌سو می‌شود. از خود بپرسید که چه چیزی برای شما و چه چیزی برای شخص دیگر مهم است؟ علایق او چگونه برای شما خطر ایجاد می‌کند؟ چه چیزی را می‌توانید تحمل کنید و زیر بار چه چیزی نخواهید رفت؟ چگونه می‌توانید اطمینان حاصل کنید که مزایای همکاری مشترک محقق می‌شود؟

درادامه به ویژگی‌های روابط در این طیف همکاری متقابل اشاره خواهد شد:

۱- تعارض

در یک رابطهٔ پرتعارض، همتای شما تلاش می‌کند به هر نحوی که شده چیزی را که شما می‌خواهید یا نیاز دارید از شما بگیرد. این یک رابطه برد-باخت است. درنهایت قطعاً یکی از طرفین یا سازمان متضرر خواهد شد اما در اینجا منافع فردی است که اولویت می‌یابد

۲- رقابت

این نوع از تعامل در محیط‌های کاری‌ای که در آن دستمزدها و فرصت‌ها به‌طور معمول با ارزیابی و مقایسهٔ عملکرد کارکنان تخصیص داده می‌شود بسیار رایج است. شما و همکارتان چیزهای مشابهی می‌خواهید، اما عرضه محدود است. برخلاف یک تعارض مستقیم با نتیجهٔ برد یا باخت، موقعیت‌های رقابتی انعطاف‌پذیرتر هستند زیرا هنوز می‌توان ارزش را در گزینه‌های دیگر، هرچند با جذابیتی کمتر، یافت. در اینجا ممکن است طرفین احساس کنید اطلاعات، قدرت محسوب می‌شود و بنابراین پنهان کردن اطلاعات کلیدی یا رفتار نه چندان صادقانه رایج خواهد بود. حرکت درست در چنین تعاملاتی این است که نقطهٔ مشترک بین خود و همکارتان را پیدا کنید و سعی نمایید به یک معامله برد- برد برسید.

۳- استقلال

در میانهٔ این طیف، تعامل بر مبنای استقلال قرار دارد که مستلزم کاهش عمدی اتکای خود به دیگران است. درواقع به‌جای حل مشکل خود با دیگران، فرار را بر قرار ترجیح می‌دهید. بنابراین ممکن است از مدیر خود بخواهید مسئولیت‌های شما را در این واحد کاهش دهد یا حتی درخواست خروج از سازمان را داشته باشید. یکی از چالش‌های این رویکرد این است که حفظ آن در درازمدت دشوار است. اگر صریح باشیم، درنهایت هم شما به عنوان یک فرد ضعیف یا منزوی در سازمان شناخته خواهید شد.

۴- مشارکت

در یک رابطهٔ کاری درست است که شما و همتایتان علایق کلیدی مشترکی دارید، اما باید پذیرفت قطعاً علایق جداگانه‌ای نیز وجود دارد. بنابراین تصمیم می‌گیرید در موضوعات خاصی که با علایق شما هماهنگ است با هم کار کنید و در جایی که علایق شما با هم مطابقت ندارند با یکدیگر رقابت نکنید. این نیازی به دوست داشتن یا سرمایه‌گذاری احساسی بلندمدت روی یکدیگر ندارد. این فقط یک معاملهٔ دوجانبهٔ سودمند است که در آن هر یک از طرفین چیزی را روی میز می‌آورد که متناسب با علاقه‌مندی و منفعت شخصی خودش است. خطرات در اینجا بسیار کمتر از روابطی است که در آن شرکا در تعارض یا رقابت هستند، اما باید بپذیریم در چنین تعاملی ممکن است به یکباره ورق برگردد و همه چیز تغییر کند.

۵- همکاری

همکاری زمانی اتفاق می‌افتد که دو طرف منافع مشترک زیادی داشته باشند و هر دو از سرمایه‌گذاری در رابطه برای کمک به یکدیگر سود ببرند. درحالی‌که افراد در چنین روابطی از نظر روانی احساس امنیت می‌کنند و بیشترین سود متقابل نصیبشان می‌شود، اما در صورت تغییر علایق، رهایی از چنین روابطی برایشان دشوارتر است، زیرا منافع طرفین در هم آمیخته است.

اینکه همهٔ ما در محل کار طیف وسیعی از تعاملات بین فردی را تجربه می‌کنیم. در این میان درک و کشف چگونگی بهینه‌سازی هر یک از این تعاملات بسیار مهم است. راه حل این نیست که روابط مثبت پیدا کرده و از روابط منفی اجتناب کنید. باید بدانید که تعارض و رقابت به طور اجتناب‌ناپذیری در بین همکاران وابسته به یکدیگر پدید می‌آید، اما همچنان می‌توان آن‌ها را به گونه‌ای مدیریت کرد که برای هر دو طرف و سازمان مفید باشد. اگرچه استقلال ممکن است راه حلی منطقی به نظر برسد، اما به‌ندرت کارساز و اثربخش است. درنهایت اینکه موفقیت شغلی به اندازهٔ هر مهارت دیگری به مدیریت روابط بستگی دارد. مطمئن باشید در این صورت هم شما، هم دیگران و هم سازمان سود خواهد برد.

Harvard Business Review

- تمرکز موضوعی: بازخورد/ امنیت در سازمان
- زمان مورد نیاز: ۷ تا ۱۰ دقیقه
- تعداد کلمات: ۱۲۴۴
- میزان سختی: ۲ از ۵
- با دقت بیشتری بخوانید اگر: یک مدیر تازه‌کار یا مدیر میانی هستید.

اشتباهات مدیران تازه‌کار حین بازخورد دادن

بازخورد دادن همان‌قدر که می‌تواند اثر بخش و مفید باشد، می‌تواند مدیران را مضطرب کرده و تجربه‌ای ناخوشایند خلق کند. این موضوع برای مدیران تازه‌کار که احتمالا آموزش‌های لازم برای بازخورد موثر را ندیده‌اند، دشوارتر خواهد بود. اما در این میان یک نکته مهم وجود دارد و آن این است که هیچ‌کس با مهارت بازخورد دادن متولد نمی‌شود. این مهارت در طول زمان با راهنمایی و تمرین مداوم بهتر می‌شود. در دنیایی که انتقاد، به قسمت جدایی‌ناپذیر زندگی یک مدیر تبدیل شده، برای یک مدیرتازه‌کار انتقادپذیری یک مهارت ضروری محسوب می‌شود.

خوشبختانه، مراحلی وجود دارد که می‌تواند این مهارت را به وجود آورده، گسترش داده و بهبود ببخشد. این فرایند از اشتباهاتی که ممکن است مرتکب شوید، آغاز می‌شود و به شما یاد می‌دهد چگونه از آن‌ها جلوگیری کنید.

اشتباه ۱: قبل از ایجاد اعتماد، بازخورد دهید.

مدیری که بدون ایجاد اعتماد بازخورد می‌دهد، مانند کارگردانی است که قبل از اینکه بازیگرانش روی صحنه بروند، صحنه و نقش‌ها را آماده نمی‌کند. در شرایط عدم وجود اعتماد، کارمندان شما به سختی شنونده بازخورد شما هستند و به آن عمل می‌کنند.

خودتان را در این شرایط قرار دهید، مدیر شما به اهداف و ایده‌های شما بی‌اعتنا است و بازخوردهای پراکنده و بدون هدف ارائه می‌دهد و سعی دارد تا شما را کنترل کند. در این وضعیت، چه واکنشی نشان خواهید داد؟ آیا به بازخوردها توجه می‌کنید؟ اگر مدیر شما زمان بگذارد و شما را بیشتر بشناسد و بازخوردهایی در راستای اهداف و آرزوهای شما ارائه دهد، آن‌وقت چطور؟

راه حل

اولین کاری که به‌عنوان یک مدیر تازه‌کار باید انجام دهید، آشنایی با هرکدام از اعضای تیم‌تان است. اهداف، آرزوها و رویاهای آن‌ها را بشنوید. از آن‌ها بپرسید در ۶ ماه آینده چه کار جدیدی می‌خواهند انجام دهند یا در یک‌سال آینده خودشان را در چه جایگاهی می‌بینند. برخی افراد ممکن است تمام تمرکزشان را بر روی ارتقاء شغلیشان گذاشته باشند و برخی دیگر ممکن است بخواهند مهارت‌هایشان را توسعه دهند و در وظایفی با اهمیت بالاتر مشارکت داشته باشند.

هنگامی که متوجه شدید اعضای تیمتان دقیقا چه چیزی می‌خواهند و چه برنامه‌ای برای خودشان دارند، می‌توانید بازخورد دهید. برای مثال می‌توانید با این عبارت شروع کنید:

می‌دانم که می‌خواهید مسئولیت‌های بیشتری را بپذیرید، به همین خاطر نیاز است تا این حوزه را توسعه دهید. در این باره یک چیزی که می‌توانید بهتر انجام دهید...

در این جملات شما به‌عنوان یک راهنما توصیه‌هایی می‌کنید و این نشان دهنده آن است که به افراد و آینده آن‌ها اهمیت می‌دهید. از طریق بازخورد، شما حتی اعتماد بیشتری خلق می‌کنید.

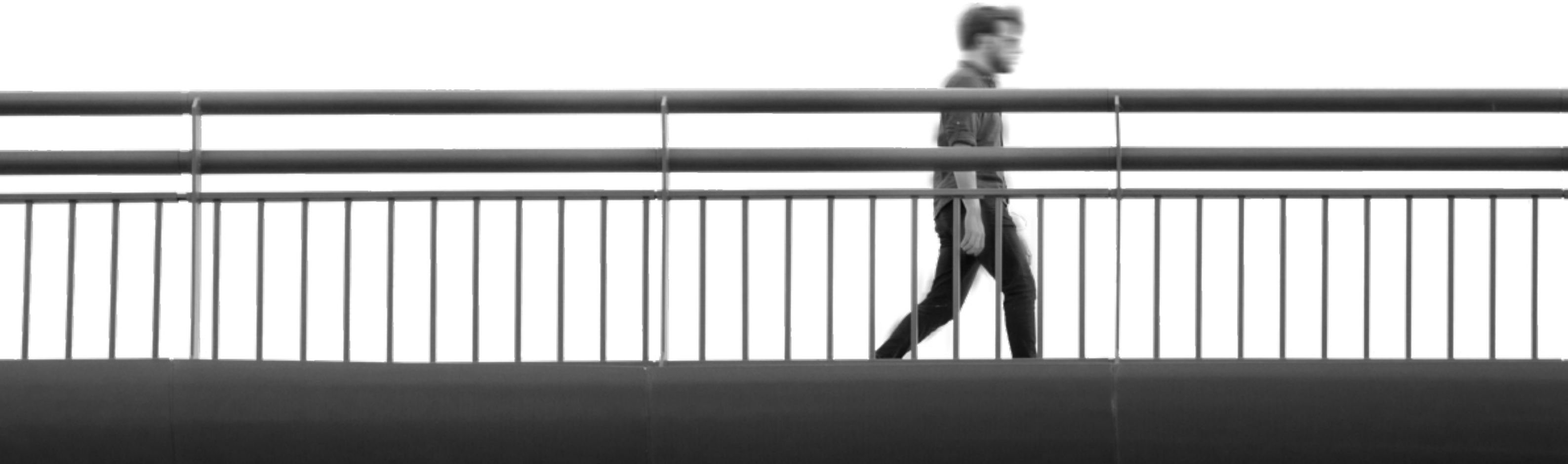
اشتباه ۲: اجتناب یا تأخیر در ارائه بازخورد

طبیعی است که شما از بازخورد دادن اجتناب کنید و یا آن را به عقب بیندازید. برای مثال در شرایطی که می‌توانید یک بازخورد منفی دهید شاید با خودتان فکر کنید که «امیدوارم این مسئله خود به خود حل شود.»یا «منتظر می‌مانم و بعد از بررسی و تامل بیشتر بازخورد می‌دهم.»

اما تأخیر در ارائه بازخورد یا منتظر ماندن برای اینکه وضعیت بهبود پیدا کند، به شما و سازمانتان ضربه خواهد زد. شما با تاخیر در ارائه بازخورد به موفقیت تیم‌تان آسیب زده‌اید.

راه حل

به جای انتظار برای حل شدن مشکلات به طور خودکار، به صورت مستمر بازخورد دهید. برای مثال اگر به یکی از کارمندانتان یک وظیفه جدید می‌دهید، در آخر هر هفته جلسه‌ای تشکیل دهید تا روند رشد او را تا مرحله مشخصی بررسی کنید. در این جلسات باید درباره مسائلی مانند چه چیزهایی خوب پیش رفته و چه چیزهایی می‌توانست بهتر انجام شود حرف بزنید. با انجام و برگزاری این جلسات، تمرین می‌کنید تا به صورت لحظه‌ای بازخورد دهید.



اشتباه ۳: بازخورد بیش‌ازحد در زمان نامناسب

بازخورد در زمان مناسب و به اندازه می‌تواند سازنده باشد اما اگر بیش از حد بازخورد بدهید ممکن است افراد را درباره وظایف و مسئولیت‌هایشان سردرگم کنید. به عنوان یک مدیر تازه‌کار، باید یاد بگیرید که قبل از هر بازخورد از خودتان بپرسید که آیا این بازخورد ارزشش را دارد یا با طرح آن بیشتر به بهبود عملکرد کارکنانتان آسیب خواهید زد.

به عنوان مثال فرض کنید که تیم شما مسئول مدیریت و برگزاری یک کنفرانس یا رویداد برای شرکت است. در پایان روز اول، ناظر نکاتی را درباره کم و کاستی‌ها به شما گوشزد می‌کند. در این شرایط اگر شما بدون فکر کردن به اینکه این یک بازخورد سازنده است یا صرفا نظر یک شخص، آن را برای کارمندانتان بازگو کنید، در حقیقت قدرت خودتان را تضعیف کرده‌اید.

راه حل

این مسئولیت شماست که تصمیم بگیرید بازخوردی که از دیگران دریافت می‌کنید را با اعضای تیم درمیان بگذارید یا خیر. هنگامی که بازخوردی درباره عملکرد تیمتان دریافت می‌کنید، هرگونه پیشنهادی که به بهبود عملکرد آن‌ها نمی‌انجامد را حذف کنید.

فرض کنید طبق مثال قبلی، بازخوردی دریافت کرده‌اید که در روز اول کنفرانس زمان برای پرسش و پاسخ وجود نداشته و شرکت‌کنندگان نسبت به این موضوع معترض بوده‌اند. این نظر که نشان دهنده تجمیع نظرات چند نفر است می‌تواند به بهبود رویداد در در روزهای آتی کمک کند. پس می‌توانید این بازخورد را به تیم‌تان منتقل کنید. اما اگر یک نفر به شما بگوید که موضوع این کنفرانس را دوست ندارد، بهتر است این بازخورد را پیش خودتان نگه دارید. چراکه نظر شخصی یک نفر توجه و تلاش اعضای تیم‌تان را از اهداف اصلی‌شان منحرف می‌کند.

باید توجه کنید که تشخیص زمان درست بازخورد یک مهارت محسوب می‌شود. درست است که بازخورد سریع به یادگیری کمک می‌کند اما در این میان یک استثناء وجود دارد، درست زمانی که هیجانات بیش از همیشه است، بازخوردها در ضعیف‌ترین حالت خود قرار دارند. برای مثال، در روز اول یا سوم یک رویداد نمی‌توانید بازخوردهای دقیقی از آن دریافت کنید. اگر یک هفته صبر کنید می‌توانید اطلاعات روشنی از واکنش های مخاطبین، نتایج نظرسنجی، و دیگر نتایج اندازه‌گیری شده دریافت کنید. و با استفاده از این اطلاعات می‌توانید بررسی‌های دقیق‌تری داشته باشید.

اشتباه ۴: عدم پیگیری

فرض کنید تمام مراحل را به‌درستی پیاده کنید و بازخورد را در بهترین زمان با بهترین واژگان و در فضایی امن منتقل کنید، تمام این‌ها بی‌اهمیت می‌شود اگر وضعیت بازخورد را پیگیری نکنید. زمانی که بازخوردی می‌دهید اما دیگر آن را پیگیری نمی‌کنید انگیزه کارمندانتان برای اجرایی کردن مواردی که به آن‌ها گوشزد می‌کنید کم خواهد شد، بعلاوه کم‌تر رقبت خواهند کرد تا از نظرات شما پیروی کنند. بدون پیگیری، بارها و بارها با مشکلاتی که درباره آن‌ها حرف زده‌اید مواجه می‌شوید.

راه حل

برای اینکه بازخورد کار کند، باید پیوستگی داشته باشد. بعد از اینکه اطمینان پیدا کردید اعضای تیم بازخورد را دریافت کردند، به سراغ آن‌ها بروید تا ببینید چگونه می‌خواهند این مسئله را حل کنند و چگونه در پی توسعه مهارت‌های خودشان هستند. می‌توانید به سادگی از آن‌ها بپرسید: «در آخرین صحبتی که باهم داشتیم، درمورد امتحان یک رویکرد دیگر صحبت کردیم، چطور بوده تا الان؟» زمانی که گفتگوی شما بر مبنای بازخورد است، و شما آن را به اهداف و آرزوهای شخص متصل می‌کنید، یک گفتگوی صمیمانه خواهید داشت که یادگیری را در بین کارمندان رواج می‌دهد.

نکته قابل توجهی که در پایان می‌بایست به خاطر بسپاریم آن است که **بازخورد فقط انتقاد نیست** و می‌تواند پیام‌های مثبتی باشد که شما از تلاش‌های اعضای تیمتان به گوش آن‌ها می‌رسانید. می‌توانید بگویید «در این گزارش ما شاهد نمایش بهتری از داده‌های مشتریان بودیم و این تاثیر تلاش‌های شماست. وقت آن رسیده که شما در ارائه بعدی با حضور مدیرعامل حضور داشته باشید.»

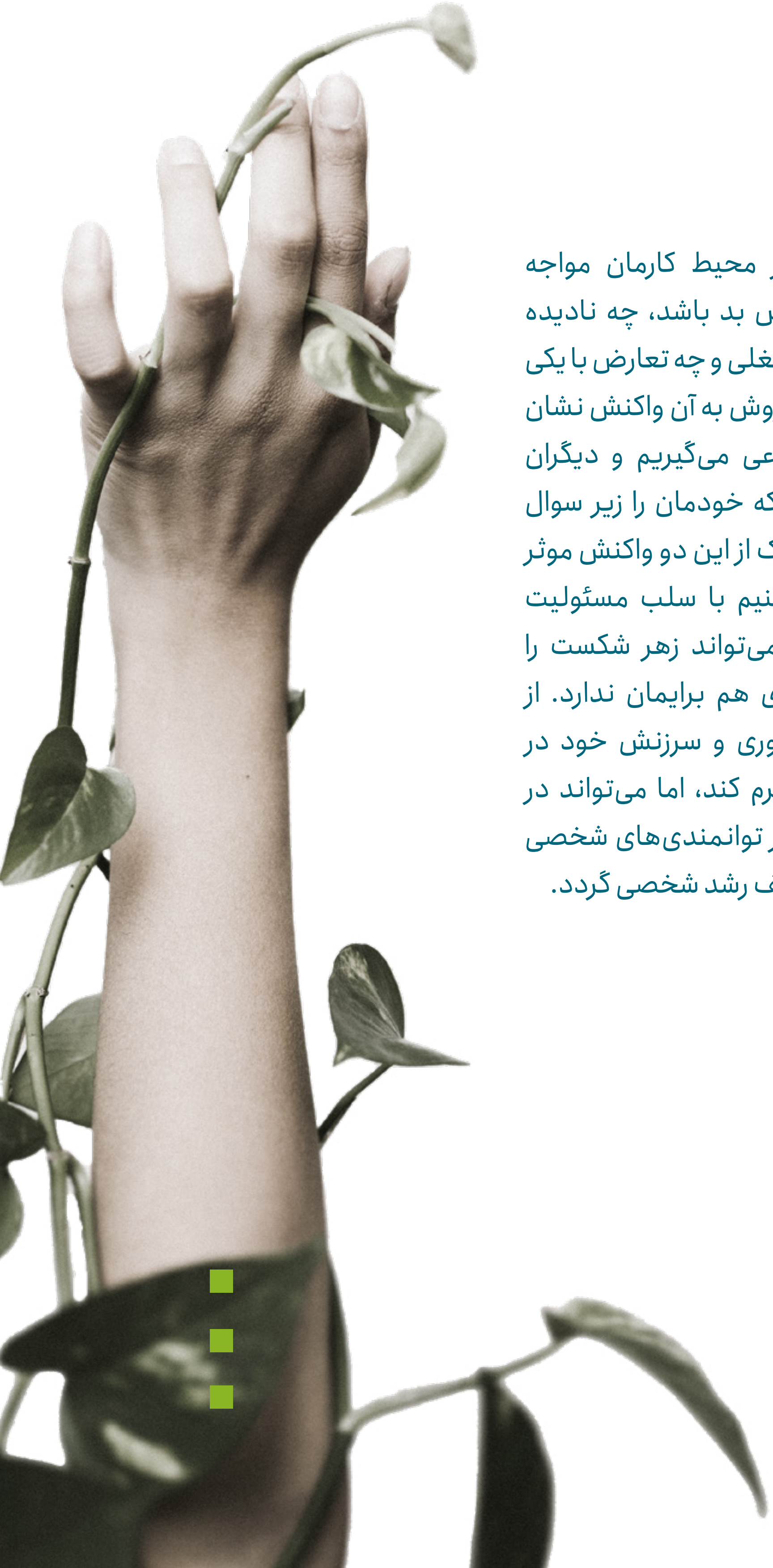
بازخورد موثر و درست مهارتی است که نیاز به تکرار و تمرین دارد. در ابتدا ممکن است این امر با احساس ناراحتی یا فشار همراه باشد، اما زمانی که آن را بیاموزید مدیریت شما فصل جدیدی را تجربه خواهد کرد.

Harvard Business Review

به خودتان رحم کنید: قدرت خودشفقتی!

- تمرکز موضوعی: خودشفقتی/ توسعه فردی
- زمان مورد نیاز: ۵ تا ۷ دقیقه
- تعداد کلمات: ۱۱۰۰
- میزان سختی: ۱ از ۵
- با دقت بیشتری بخوانید اگر:

تصور می‌کنید مفهوم اعتماد به نفس و خودشفقتی به یک معناست.



وقتی با مانعی در محیط کارمان مواجه می‌شویم چه فصل فروش بد باشد، چه نادیده گرفته شدن برای ارتقای شغلی و چه تعارض با یکی از همکاران معمولا به دو روش به آن واکنش نشان می‌دهیم. یا موضع دفاعی می‌گیریم و دیگران را سرزنش می‌کنیم یا اینکه خودمان را زیر سوال می‌بریم. متأسفانه هیچ‌یک از این دو واکنش موثر نیست. اینکه سعی کنیم با سلب مسئولیت از خودمان دفاع کنیم، می‌تواند زهر شکست را تسکین دهد، اما آموزه‌ای هم برایمان ندارد. از سوی دیگر شاید خودخوری و سرزنش خود در همان لحظه شما را دلگرم کند، اما می‌تواند در نهایت به درک نادرست از توانمندی‌های شخصی ختم شود و موجب تضعیف رشد شخصی گردد.

در بیشتر موارد با دوستمان مهربان هستیم و او را درک و تشویق می‌کنیم. نشان دادن این نوع واکنش نسبت به خودمان، خودشفقتی (Self-Compassion) نامیده می‌شود ودراین چند سال،کانون تحقیقات زیادی بوده است. روان‌شناسان متوجه شده‌اند که خودشفقتی ابزار مفیدی برای ارتقای عملکرد در بسیاری از بسترها ازجمله سلامت در دوران پیری و ورزشکاری است. پژوهشگران دانشگاه هاروارد البته تمرکز خود را بر روی **نحوه‌ی تاثیرگذاری خودشفقتی بر رشد حرفه‌ای افراد** گذاشته‌اند.

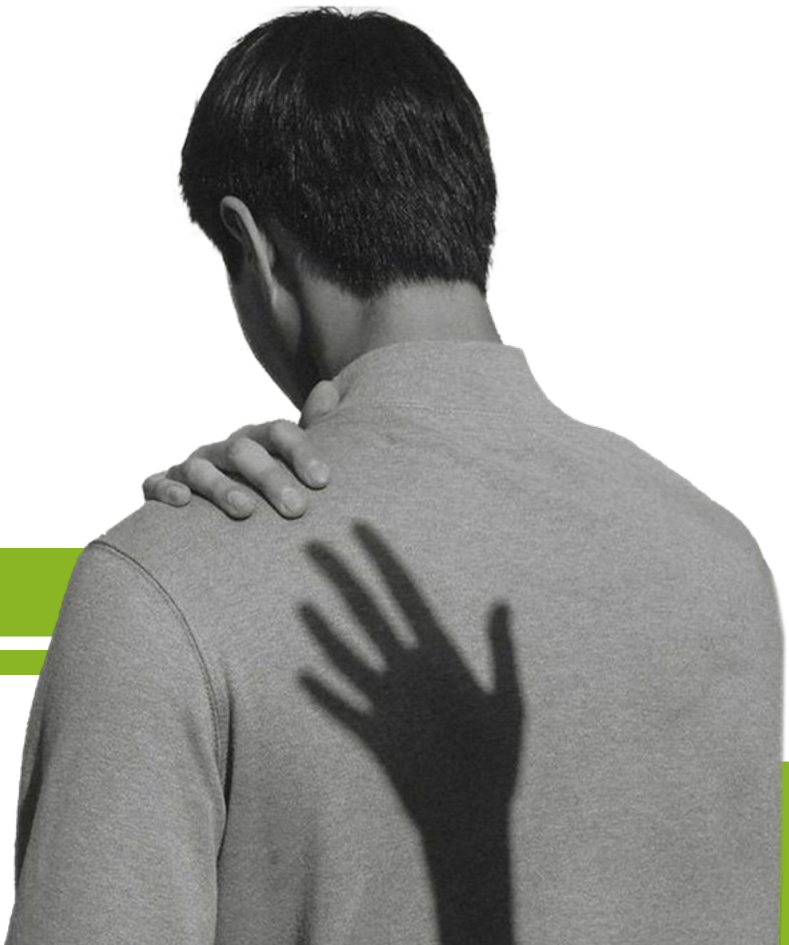
غیردانشگاهی‌ها بیشتر از اینکه با خودشفقتی آشنا باشند، مفهوم اعتمادبه‌نفس را می‌شناسند. اگرچه افرادی که خودشفقتی دارند، اعتمادبه‌نفس بیشتری هم دارند، اما این دو مفهوم با یکدیگر متفاوتند.

اعتمادبه‌نفس شامل ارزیابی خود در قیاس با دیگران است. از سوی دیگر، خودشفقتی شامل قضاوت راجع به خود یا دیگران نمی‌شود. در عوض، حس ارزش درونی ایجاد می‌کند، زیرا افراد را به سمت مراقبت کامل از حال خود و بازیابی خویشتن پس از یک مانع سوق می‌دهد.

افرادی که خودشفقتی دارند، سه رفتار اساسی را از خود نشان می‌دهند:

- اولا به جای قضاوت شکست‌ها و اشتباهات خود، رأفت و عطوفت به خرج می‌دهند.
- ثانیا می‌دانند که شکست‌ها تجربه مشترکی میان انسان‌ها است.
- ثالثا وقتی می‌لغزند یا کم می‌آورند، روش متوازنی را نسبت به احساسات منفی‌شان در پیش می‌گیرند. به خودشان اجازه می‌دهند که حس بدی راجع به این لغزش داشته باشند، اما نمی‌گذارند که احساسات منفی بر آن‌ها چیره شود.

کریستین نف، استاد دانشگاه تگزاس، پرسش‌نامه‌ای را طراحی کرده که سه عنصر خودشفقتی را ارزیابی می‌کند. محققان و شاغلان این عرصه از همین پرسش‌نامه استفاده کرده‌اند تا رفتارها و خصیصه‌های شخصی مرتبط با خودشفقتی را مشخص کنند و نشان دادند که هر کس نمره‌ی بالاتری در این خصایص کسب کند، انگیزه‌ی بیشتری برای رشد و پیشرفت شخصی خواهد داشت و معمولا حس قدرتمندتری درباره‌ی اعتبار خودش دارد. این حس که خودش را می‌شناسد. هر دوی این رفتارها از محرک‌های اصلی در یک حرفه‌ی موفق هستند. خبر خوب اینجاست که هر دو را می‌توانید از طریق خودشفقتی ارتقا دهید.



طرز فکر رشد

اکثر سازمان‌ها و افراد خواهان پیشرفت هستند و خودشفقتی از لازمه‌های پیشرفت است. دوست داریم که رشد شخصی را به عزم، پایداری و سخت‌کوشی ارتباط دهیم، اما غالب این خصایص با انعکاس و تأمل آغاز می‌شوند.

اگر خودمان را قانع کنیم که بهتر از دیگرانیم، از خودمان راضی خواهیم بود و این تفکر که بدتر از دیگران هستیم به یاس و شکست‌گرایی ختم می‌شود. وقتی افراد خودشفقتی دارند، ارزیابی واقع‌گرایانه‌تر و بهتری از خودشان خواهند داشت که همین مبنایی برای بهبود وضعیتشان است. آن‌ها همچنین به‌جای اینکه مدام جمله‌ی «حالا که چی؟» را در ذهنشان تکرار کنند، انگیزه‌ی بیشتری برای کار روی نقاط ضعفشان خواهند داشت و ثبات لازم برای ارتقای مهارت‌ها و تغییر عادات بدشان را فرا می‌خوانند.

خودشفقتی صرفا برای کمک به بازیابی افراد بعد از شکست‌ها یا موانع نیست. همچنین این رویکرد از آنچه کارول دوک، استاد روان‌شناسی دانشگاه استنفورد، تحت عنوان «طرز فکر رشد» می‌نامد، پشتیبانی می‌کند. دوک فواید داشتن طرز فکر رشد را بیان کرده است. و می‌گوید چه در راه‌اندازی استارتاپ موفق و چه در پرورش فرزند یا شرکت در دوی ماراتن، باید به‌جای رویکرد «ثابت»، از چنین طرز فکری بهره بگیریم. افرادی که طرز فکر ثابت دارند، خصایص و توانمندی‌های شخصیتیِ همه‌ی افراد ازجمله خودشان را تغییرناپذیر می‌بینند. آن‌ها اعتقاد دارند که پنج سال آینده هم لزوما همان ویژگی‌های امروزمان را خواهیم داشت. در عوض افرادی که طرز فکر رشد دارند، خصایص و توانمندی‌های شخصیتی را انعطاف‌پذیر می‌دانند. آن‌ها پتانسیل رشد را می‌بینند و بدین ترتیب احتمال تلاش کردن، وقت گذاشتن و حفظ خوش‌بینی و دیدگاه مثبت در آن‌ها بیشتر است.

خودشفقتی، افراد را به سمت به‌کارگیری طرز فکر رشد سوق می‌دهد. در یکی از مطالعاتی که با جولیانا براینز انجام دادم، از شرکت‌کنندگان خواستیم که بزرگ‌ترین نقطه‌ی ضعفشان را در نظر بگیرند. بیشتر آن‌ها به مشکلات اجتماعی همچون نداشتن اعتمادبه‌نفس، اضطراب، خجالتی بودن و روابط متزلزل اشاره کردند و سپس آن‌ها را به‌صورت تصادفی در سه گروه مختلف جای دادیم. از شرکت‌کنندگان گروه خودشفقتی خواستیم که پاسخ سریعی برای این موقعیت بنویسند: «فرض کنید دارید با مهربانی و درک کامل، درباره‌ی این ضعفتان فکر می‌کنید و با خودتان حرف می‌زنید. به خودتان چه می‌گویید؟» از شرکت‌کنندگان گروه اعتمادبه‌نفس خواستیم درباره‌ی این موقعیت بنویسند: «فرض کنید دارید با تایید ویژگی‌های مثبت خود (به‌جای منفی‌ها)، درباره‌ی این ضعف فکر می‌کنید و با خود حرف می‌زنید». از گروه پایانی هیچ نوشته‌ای درخواست نشد.

در ادامه شرکت‌کنندگان مجموعه‌ای از معیارها را تکمیل کردند تا میزان خشنودی، ناراحتی یا غم درونی آن‌ها معلوم شود و سپس از آن‌ها خواستیم که پنج دقیقه وقت بگذارند و ببینند که آیا تاکنون اقدامی برای تغییر نقطه‌ی ضعف یا تفکر درباره‌ی منشأ این خصیصه‌ی خود انجام داده‌اند. قاضیان مستقل براساس میزان القایی که از طرز فکر ثابت یا رشد آن‌ها داشتند، پاسخ شرکت‌کنندگان را ارزیابی کردند (گروهی که می‌گفتند «این در ذات من است و نمی‌توانم جلویش را بگیرم» در تقابل با گروهی که اعتقاد داشتند «با سخت‌کوشی می‌توانم شرایط را تغییر دهم»). شرکت‌کنندگان گروه خودشفقتی، خیلی بیش از دو گروه دیگر، از تفکرات وابسته به طرز فکر رشد بهره‌مند بودند.

اما رفتار واقعی چطور؟ چگونه می‌دانیم که خودشفقتی و طرز فکر رشد حاصل از آن، افراد را به سمت سخت‌کوشی و میل به ارتقای خودشان وا می‌دارد؟ براساس متون علمی در زمینه‌ی طرز فکر رشد و ثابت، یکی از متقاعدکننده‌ترین نشانه‌های وجود طرز فکر رشد در فرد، تمایل او به تلاش مضاعف برای بهبود، آن‌هم پس از دریافت بازخوردهای منفی است. درهرحال اگر باور دارید که توانایی‌های شما ثابت است، پس تلاش کردن فایده‌ای نخواهد داشت. اما اگر توانایی‌هایتان را قابل تغییر می‌بینید، دریافت بازخورد منفی نباید تأثیری در تلاش شما برای بهبود داشته باشد.

همین استدلال را در مطالعه‌ای آزمودیم که از شرکت‌کنندگان (تمامی دانشجویان یکی از دانشگاه‌های رده‌بالا) خواسته شد که ابتدا در یک تست لغت بسیار دشوار شرکت کنند و سپس بازخورد عملکرد ضعیفشان به آن‌ها داده شد. سپس شرکت‌کنندگان به‌صورت تصادفی به دو گروه تقسیم شدند. آزمون‌گر به گروه اول – گروه خودشفقتی – اشاره کرد: «اگر فکر می‌کنید که این آزمون دشوار بود، شما تنها نیستید. اکثر دانشجویان با آزمون‌های این‌چنینی مشکل دارند. اگر حس بدی راجع به عملکردتان دارید، سعی کنید خیلی به خودتان سخت نگیرید.» همین آزمون‌گر به گروه دوم شرکت‌کنندگان گفت: «اگر فکر می‌کنید که این آزمون دشوار بود، سعی کنید حس بدی راجع به خودتان نداشته باشید. شما حتما باهوش هستید که به چنین دانشگاهی راه پیدا کرده‌اید.

سپس از تمامی شرکت‌کنندگان خواستند در آزمون لغت دیگری شرکت کنند. به آن‌ها فهرستی از واژگان و تعریف‌هایشان داده شد و توصیه کردند که پیش از شروع آزمون، هرقدر که دوست دارند این فهرست را مرور کنند. متوجه شدیم شرکت‌کنندگانی که به رفتار دلسوزانه نسبت به شکست اولیه خود تشویق شده بودند، بیش از گروه دیگر از طرز فکر رشد در توانایی‌های لغوی‌شان بهره گرفتند و زمان بیشتری را صرف مطالعه‌ی آن فهرست کردند. به نظر می‌رسد که خودشفقتی با افزایش تمایل آن‌ها به عملکرد بهتر، تشویقشان برای باور به امکان بهبود و انگیزش آن‌ها برای سخت‌کوشی، مسیر بهبود شخصی را برایشان تسهیل کرده است.

1 F

خودشفقتی و رهبری

ذهنیتی که به خودش عشق می‌ورزد، برای دیگران هم فایده دارد. همین قضیه درباره‌ی افراد حاضر در مسئولیت‌های رهبری صدق می‌کند. زیرا خودشفقتی، و شفقت به دیگران، در پیوند با یکدیگرند: استفاده از یکی، موجب تقویت دیگری می‌شود. مهربان بودن و عدم قضاوت خود، رویه‌ی خوبی برای رفتار دلسوزانه با دیگران است، همچنین شفقت به دیگران هم موجب افزایش مهرورزی افراد به خودشان می‌شود و بدین ترتیب چرخه‌ی مهربانی به وجود می‌آید و البته پادزهری برای «الگوی بی‌نزاکتی» است که در اغلب محیط‌های کاری مشاهده می‌شود.

این حقیقت که خودشفقتی موجب ارتقای طرز فکر رشد می‌شود، بحث کاملا موثقی است. تحقیقات نشان می‌دهند که وقتی رهبران طرز فکر رشد دارند (منظورمان باور به امکان‌پذیر بودن تغییر است)، احتمالا بیش از پیش به عملکرد زیردستان توجه خواهند کرد و بازخوردهای مفیدی برای نحوه‌ی ارتقایشان ارائه می‌کنند. از آن‌سو، زیردست‌ها هم می‌توانند طرز فکر رشد رهبرانشان را متوجه شوند که همین امر موجب افزایش انگیزه، حس رضایت و البته تمایل آن‌ها برای اتخاذ طرز فکر رشد می‌شود. ضرب‌المثل قدیمی «با ایفای نقش اسوه، رهبری کن» در زمینه‌ی خودشفقتی و تشویق به اتخاذ طرز فکر رشد نیز صدق می‌کند.

در زمینه‌ی اعتبار نیز چنین پیوند مشابهی میان رهبر و زیردست وجود دارد. افراد می‌توانند اعتبار دیگران را حس کنند و وقتی شخصیت حقیقی رهبر توسط زیردستان مشاهده شود، جو اعتبار در سرتاسر محیط کار ایجاد می‌شود. همچنین اسناد فراوانی وجود دارند که می‌گویند اگر افراد در تعامل با دیگران حس اعتبار را القا کنند، روابط قوی‌تری خواهند ساخت.

اگر رهبران در مواجهه با شکست‌ها و موانع، خودشفقتی داشته باشند، به نفع خودشان تمام می‌شود و احتمال اینکه همین رویکردهای روان‌شناختی و رفتاری موجب رشد حرفه‌ای و موفقیت روزافزونشان شود، بیشتر خواهد شد. همین عواید به سمت زیردستان هم نازل خواهد شد و این خودشفقتی به بازی دوسر برد برای رهبران و زیردستان تبدیل می‌شود.

پرورش خودشفقتی

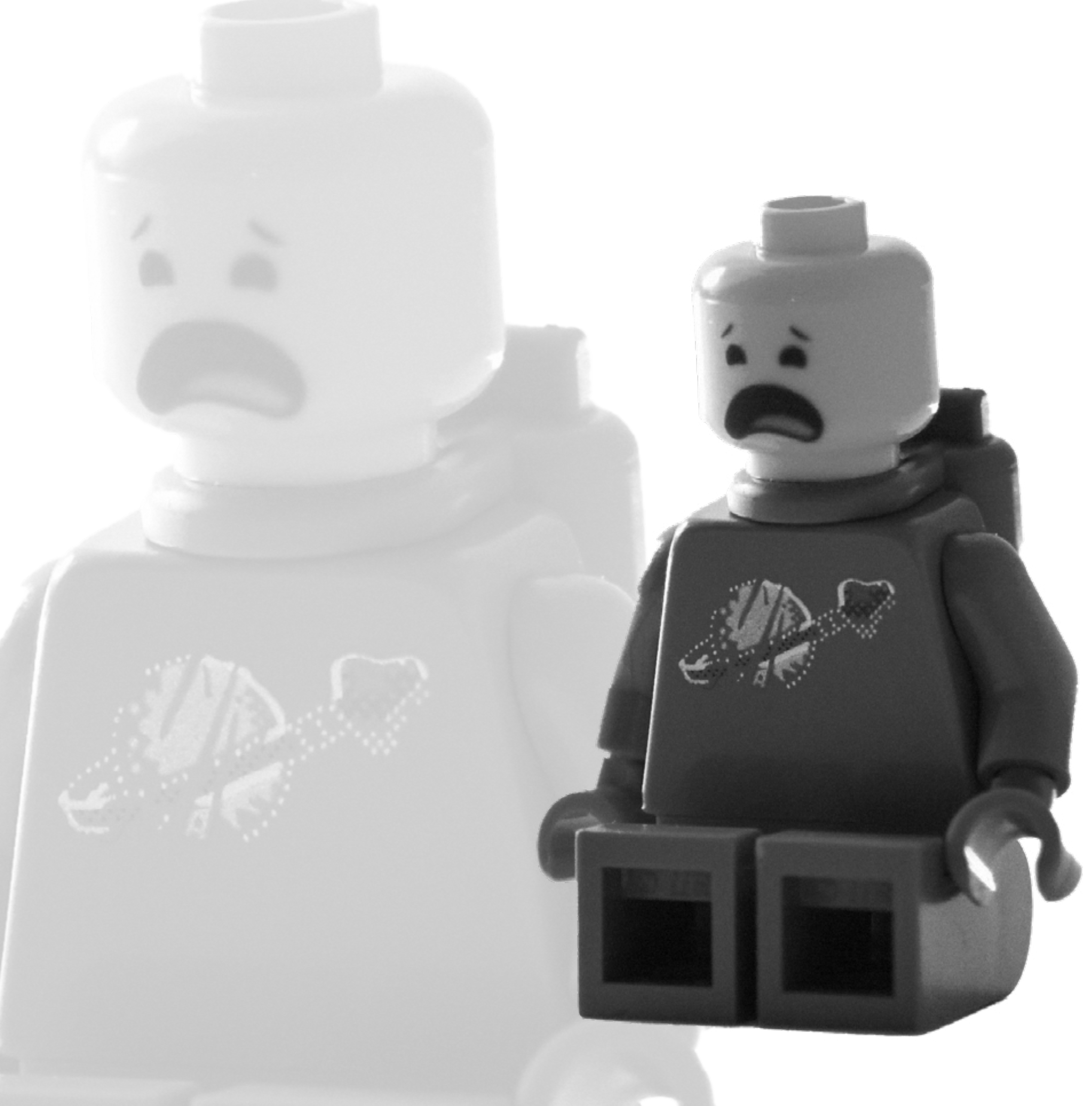
پرورش خودشفقتی، پیچیده یا دشوار نیست. بلکه مهارتی است که می‌تواند آموخته یا ارتقا داده شود. برای آن‌هایی که ذهن تحلیلگر دارند، پیشنهاد می‌کنم که از چک‌لیست سه‌موردی خودشفقتی که روانشناسان آن را تعریف کردند، بهره بگیرند: آیا با خودم مهربان هستم و خودم را درک می‌کنم؟ آیا می‌دانم که کمبود و شکست، تجربه‌ی مشترک تمامی انسان‌ها است؟ آیا نسبت به احساسات منفی خودم واقع‌گرا هستم؟ اگر این چک‌لیست جواب نداد، «ترفند» ساده دیگری هم هست که آن‌هم می‌تواند کمک کند: بنشینید و به‌صورت سوم‌شخص به خودتان نامه بنویسید، انگار که دوست یا یکی از عزیزانتان این نامه را برای شما می‌نویسد. بسیاری از ما بیش از اینکه دوست خودمان باشیم، دوست خوبی برای دیگران هستیم و با این رویکرد، از گرفتن موضع دفاعی یا خودخوری دوری خواهیم کرد.

کل جامعه‌ی کسب‌وکار تلاش‌های شایانی انجام داده و توانسته درسالیان اخیر، حس شرمندگی بابت شکست‌های سازمانی را از بین ببرد. این موفقیت یکی از محصولات آزمونگری و نوآوری بوده است. اما بسیاری از ما نتوانسته‌ایم قدرت رستگاری‌بخش شکست در زندگی کاری خودمان را مهار کنیم. ازآنجایی‌که صنایعِ بیشتر و بیشتری مختل شده و زندگی کاری افراد به دردسر افتاده است، باید توجه بیشتری به اهمیت این مهارت صورت گیرد. اگر برای پرورش خودشفقتی در زندگی شخصی و حرفه‌ای خود مشکل دارید، خودتان را سرزنش نکنید. با اندکی تمرین، بهتر خواهید شد.

Harvard Business Review

- تمرکز موضوعی: هوش هیجانی/ توسعه فردی
- زمان مورد نیاز: ۷ تا ۱۰ دقیقه
- تعداد کلمات: ۱۵۷۸
- میزان سختی: ۳ از ۵
- با دقت بیشتری بخوانید اگر:
- مدیرعامل هستید یا به دنبال پیشرفت شغلی هستید.

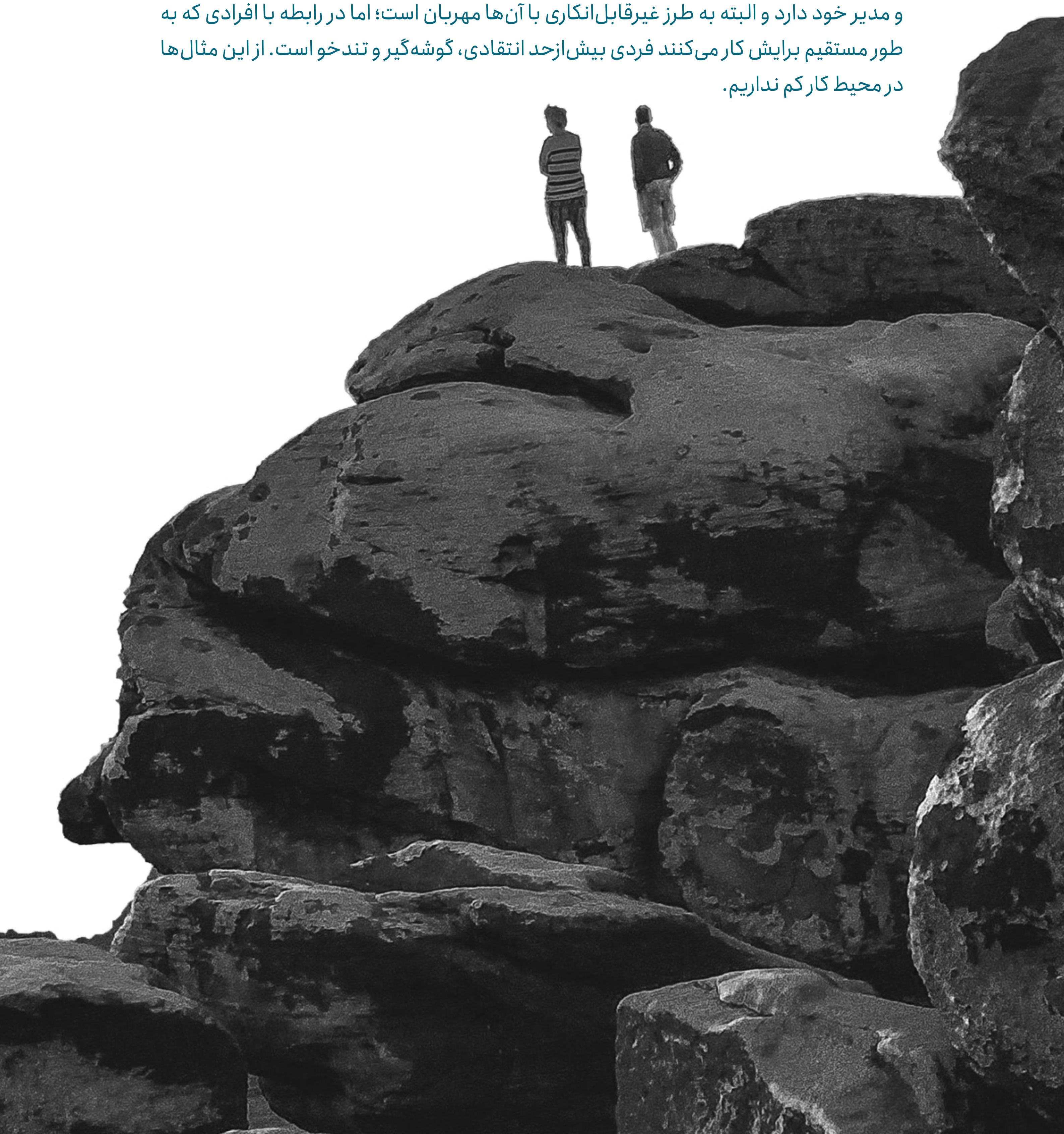
با روی تاریک هوش هیجانی آشنا شوید!



بسیاری از افراد تصور می‌کنند که داشتن هوش هیجانی بالا به معنای مهربانی، گشودگی و نازک‌طبع بودن آن‌ها است؛ اما حواسمان باشد این تصور می‌تواند برخی از مزایای اساسی توسعه هوش هیجانی را پنهان کند. به‌عنوان‌مثال، صرف اینکه کسی مهربان و گشوده است، به این معنی نیست که وی از تمامی ظرفیت‌های هوش هیجانی بهره برده است. چنین فردی ممکن است در مدیریت سازنده تعارض‌ها و یا حتی بیان صریح انتظاراتش ضعیف باشد و این موضوع در هوش هیجانی به اندازه همدلی و مهربانی مهم است. به نظر می‌رسد وقت آن رسیده تا با روی تاریک هوش هیجانی آشنا شویم و ببینیم این توانمندی برای تحت تأثیر قرار دادن دیگران چگونه می‌تواند همچون یک شمشیر دو لبه عمل کند. با درک دقیق این‌که هوش هیجانی چیست و چگونه کار می‌کند، می‌توانیم دید بهتری از این مفهوم داشته باشیم و به طرز مؤثرتری از آن بهره بگیریم.

یکی از بارزترین چیزهایی که مردم را در مورد مفهوم هوش هیجانی به اشتباه می‌اندازد، این تفکر مصداقی است که اگر فردی مهربان، فروتن یا گشوده است یعنی هوش هیجانی بالایی دارد. همین درک نادرست از مفهوم هوش هیجانی می‌تواند در حوزه‌های گوناگونی ما را به دردسر بیندازد.

اولین چیزی که در مورد یک همکار خوب به ذهنتان می‌رسد، چیست؟ احتمالاً اینکه کار کردن با چنین فردی خوشایند است؛ اما همین نگرش می‌تواند چالش‌های ناملموسی را پنهان کند. به‌عنوان‌مثال، فردی را تصور کنید که جذاب و مؤدب است، تمایل زیادی به رضایتمندی مشتریان و مدیر خود دارد و البته به طرز غیرقابل‌انکاری با آن‌ها مهربان است؛ اما در رابطه با افرادی که به طور مستقیم برایش کار می‌کنند فردی بیش‌ازحد انتقادی، گوشه‌گیر و تندخو است. از این مثال‌ها در محیط کار کم نداریم.



بهتر است با پاسخ به این چند سؤال شروع کنیم...

چرا می‌خواهید روی هوش هیجانی خود کار کنید؟

اگر شما مسئول استخدام یا مدیر یک شرکت هستید چرا می‌خواهید به جای جذب افرادی «قوی»، صرفاً افرادی «مهربان و گشوده» را در سازمان داشته باشید؟

با چهار مؤلفه هوش هیجانی آشنا شوید:

خودآگاهی
خود مدیریتی (خودتنظیمی)
آگاهی اجتماعی
مدیریت روابط

هر یک از چهار مؤلفه هوش هیجانی به شما این امکان را می‌دهد تا در مواجه با چالش‌ها، شرایط را به صورت استراتژیک و سازنده‌تری به پیش ببرید

کاربرد مؤلفه‌های هوش هیجانی در مواجهه با چالش‌ها

افراد در رویارویی با همکاران خود ممکن است کنترل خشم خود را از دست داده و وضعیت را از آن چیزی که هست بغرنج‌تر کنند. از طرفی برخی افراد نیز تعارض‌گریز هستند و عموماً از رویارویی با چالش و اختلافات اجتناب می‌کنند. اینجا درست همان جایی است که هوش هیجانی می‌تواند راه میانه بین این افراط و تفریط‌ها را برایمان فراهم آورد. خودآگاهی و خود مدیریتی به شما این امکان را می‌دهد تا اضطراب حاصل از رویارویی اولیه را کنترل کنید. همچنین، احساس همدلی که بخشی از آگاهی اجتماعی محسوب می‌شود به شما این امکان را می‌دهد تا موقعیت را از دیدگاه طرف مقابل ببینید، بنابراین می‌توانید استدلال خود را به گونه‌ای به آن‌ها ارائه دهید که احساس کنند شنیده می‌شوند و در آخر مدیریت تعارض که بخش مهمی از مدیریت روابط است، به شما این امکان را می‌دهد تا آنچه را که می‌خواهید بگویید، واضح و قوی‌تر، به گونه‌ای که طرف مقابل متوجه آن شود بیان کنید.

به‌عنوان‌مثال، مدیرعامل شرکتی که همیشه از درگیری‌ها اجتناب می‌کند و به عبارتی تعارض‌گریز است با مشکلات فراوانی روبه‌رو خواهد شد؛ زیرا آن‌ها صراحت و قاطعیت کافی برای اعتراض به نحوه عملکرد کارمندان خود را ندارند و این روند به مرور موجب سستی کارکنان در انجام وظایف و کاهش کیفیت کاری ندادن آنان می‌شود. مدیران عامل برای خروج از این شرایط به هوش هیجانی نیاز دارند تا فرآیندها را اصلاح کنند و همچنین با شفافیت و قاطعیت، بدون تهدید یا سرزنش انتظاراتی که از کارکنان خود دارند را در فضایی تعاملی به آن‌ها بیان نمایند.

بااین‌حال، افرادی که در تمامی مسائل از هوش هیجانی خود استفاده می‌کنند، ممکن است در رویکردهای خود بیش‌ازحد استراتژیک باشند. به عبارتی با استفاده از هوش هیجانی تا حدودی می‌توان احساسات اطرافیان و همچنین احساسات خود را مدیریت کرد؛ اما توجه افراطی به مصادیق هوش هیجانی ممکن است ما را در ارتباطات به یک سیاستمدار تمام‌عیار تبدیل کرده و به همین سبب ممکن است برای ما مشکل‌ساز شود.

سه نوع مختلف همدلی در بخش‌های مختلف مغز وجود دارد!

شناختی:

من می‌دانم که شما چگونه فکر می‌کنید.

احساسی:

می‌دانم چه احساسی دارید.

نگرانی همدلانه:

به شما اهمیت می‌دهم و شرایط روحی و روانی‌تان برای من مهم است.

دو مورد اول به تنهایی می‌توانند برای مدیریت افراد مورد استفاده قرار گیرند. آن‌ها در سوق دادن افراد برای رسیدن به اهداف کوتاه‌مدت به دلیل همدلی شناختی که بین آن‌ها برقرار است؛ عالی هستند. بیشتر سازمان‌ها و مدیران می‌دانند که ارتباط مؤثر با افراد به دلیل همدلی عاطفی، برای کارمندانشان بسیار ارزشمند خواهد بود، اما به دلیل عدم توجه همدلانه، کمتر در مسیر درست هوش هیجانی به پیش می‌روند. این امر علاوه بر اینکه از نظر اخلاقی اشتباه است، باعث فرسودگی عاطفی افراد نیز می‌شود.

به‌عنوان‌مثال، یکی از مدیران ارشد مالی در یک سیستم مراقبت‌های بهداشتی، بر روی هدف اصلی سازمان (بهره‌وری بیشتر) متمرکز بود. او از آنچه در مورد تیم مدیریت ارشد می‌دانست استفاده کرد تا آن‌ها را متقاعد کند جهت افزایش سود، تعداد بیمارانی که هر پزشک باید در یک دوره معین ببیند را افزایش دهند. در واقع او به هزینه‌های عاطفی و آسیب‌های فیزیکی که به پزشکانش وارد می‌کرد اهمیتی نمی‌داد. سرانجام یک مشاور اجرایی با اشاره به علائم افسردگی و اضطراب در کادر پزشکی و همچنین نرخ بالای ترک شغل در پزشکان، مدیران ارشد را از این تصمیم منصرف کرد. پس بررسی‌ها معلوم شد، مدیرمالی در نشان دادن نگرانی همدلانه برای خانواده و دوستان ماهر بود اما در محل کار به این حوزه اهمیت نمی‌داد. به کمک مشاور اجرایی، این فرد شروع به شنیدن شکایات کادر پزشکی خود کرد و با آن‌ها همکاری کرد تا سطح تعامل بیشتری از تقاضا را شناسایی کند. چنین رویکردی نتیجه پیاده‌سازی درست مفهوم هوش هیجانی در یک محیط واقعی است.

مدیران عاملی که هوش هیجانی خود را آگاهانه‌تر توسعه می‌دهند، نه تنها با تمام جنبه‌های همدلی آشنا می‌شوند، بلکه می‌توانند جوانب دیگر هوش هیجانی را نیز در خود تقویت کرده و برای بهبود مهارت‌های ارتباطی از آن استفاده کنند.

Harvard Business Review

تهـــــران، خیابـان سهـروردی جنوبی،
خیابـان مـلایـری پـور غربــی، پلاک ۳۷

تلفن: ۰۲۱-۸۸۳۴۲۹۰۰
نمابـر: ۰۲۱-۸۸۸۳۶۴۱۰

info@AryanaGroup.com
www.AryanaGroup.com

دوره جامع

مدیرعامل حرفه‌ای

Professional CEO

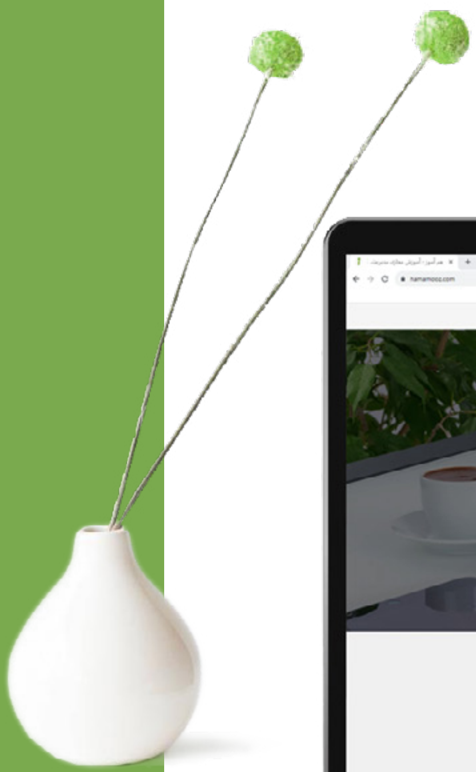
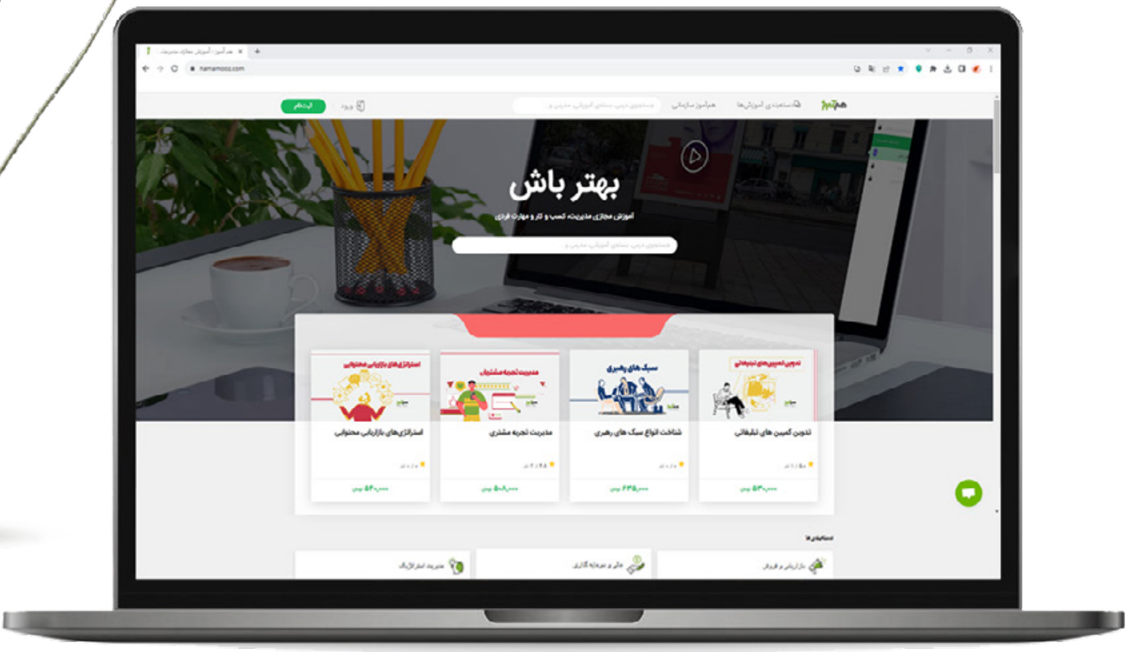
مدرسین: گروه اساتید آریانا

مدت دوره: ۱۱۲ ساعت

برای کسب اطلاعات
بیشتر اسکن کنید

هم‌آموز

پلتفرم جامع آموزش ویدیویی مدیریت
کسب و کار و توسعه مهارت‌های فردی

شما در هم‌آموز می‌توانید در حوزه‌های موضوعی زیر، آموزش ببینید

- مدیریت استراتژیک
- مدیریت بازاریابی و فروش
- توسعه مهارت‌های فردی
- مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری
- استارتاپ و کارآفرینی
- مدیریت پروژه
- مدیریت منابع انسانی
- مشاوره مدیریت
- کنکور مدیریت
- کامپیوتر و علوم داده

برای کسب اطلاعات
بیشتر اسکن کنید

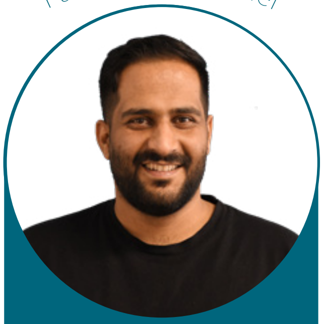
تهران، خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری‌پور غربی، پلاک ۳۷

www.hamamooz.com | ۸۸۳۴۲۹۰۰(داخلی۲۳۰)

Aryana Business School

تیم فصلنامه رشد
مدرسه کسب‌وکار آریانا

Farzad Ghashghaei



فرزاد قشقایی

عضو تیم محتوا

Mahboube Akbari

محبوبه اکبری

مدیرعامل مدرسه کسب‌وکار

Maral Mokhtarzadeh

مارال مختارزاده

سرپرست تیم محتوا

Sadaf Shahedi

صدف شاهدی

عضو تیم طراحی

Parisa Jafarzadeh

پریسا جعفرزاده

عضو تیم طراحی

Fatemeh Hedayati

فاطمه هدایتی

عضو تیم محتوا

Zahra Farokhpour

زهرا فرخ پور

عضو تیم محتوا

Ali Nazari

علی نظری

عضو تیم محتوا

مدرسه کسب‌وکار آریانا

ARYANA

Aryana business school

آدرس: تهران، خیابان سهروردی جنوبی،
خیابان ملایری پور غربی، پلاک 37
تلفن: 021-88342900
نمابر: 021-88836410

Address: No. 37, West Malairipur St,
South Suhravardi St, Tehran
Phone: (+9821) 88342900
F a x: (+9821) 88836410

www.aryanagroup.com
www.hamamooz.com