

ژانویه- فوریه ۲۰۲۴

رهبری لحظه ای¹

چگونه در زمان نیاز، به اهداف، کلمات و اقدامات درست دست یابیم



عقل سلیم میگوید رهبری می‌تواند از طریق مطالعه و آموزش گسترده، توسعه یابد. بسیاری از سازمان‌ها زمان و هزینه زیادی صرف برنامه‌هایی می‌کنند که به مدیران آموزش می‌دهد چگونه دیگران را تحت تأثیر قرار دهند، الهام‌بخش باشند، مربیگری کنند، اعتماد بسازند، گفتگوهای حیاتی داشته باشند، بازخورد بدهند، رفتار افراد را تغییر دهند و چیزهایی فراتر. بسیاری از رهبران آینده‌نگر، کتاب مطالعه می‌کنند، در سمینارها شرکت می‌کنند و به دنبال مربیان می‌روند، همه در تلاش برای درک ظرافت‌های پیچیده رهبری هستند.

تحقیقات من نشان می‌دهد یک رویکرد دیگر می‌تواند این تلاش‌های سنتی مبتنی بر شایستگی را تکمیل و سرعت بخشد. این رویکرد به مسیرهای عصبی مغز متکی است-به توانایی‌هایی که همه از قبل دارند اما ممکن است به طور مداوم در محیط کار از آنها استفاده نکنند. بر اساس این دیدگاه، رهبری نه یک

¹ Leading in the Flow of Work. By Hitendra WadHwa

ویژگی اکتسابی، بلکه حالتی است که می‌توان آن را فعال کرد. به جای اینکه رهبری را صرفاً به صورت نظری و کنار بکش، یاد بگیریم، مدیران می‌توانند آن را در همان لحظه و در جریان کار فعال کنند و با این کار دستاوردهای واقعی و ملموس ایجاد نمایند. این مدل رهبری که اکنون پایه یک دوره محبوب در مدرسه مدیریت دانشگاه کلمبیا شده، از کارهایی که شرکت مشاوره‌ای من، مؤسسه منتورا، تیم من و خودم انجام دادیم شکل گرفت. در سال ۲۰۰۶ ما شروع به ساخت یک پایگاه داده شامل بیش از ۱۰۰۰ لحظه رهبری تحول‌آفرین کردیم، لحظاتی که افراد به طور قابل توجهی از انتظارات در موقعیت‌های حیاتی فراتر رفته بودند. در سال ۲۰۲۲ یافته‌های خود را در کتاب تسلط درونی، تأثیر بیرونی منتشر کردم، جایی که اصول اصلی رهبری نمونه را معرفی و استدلال کردم رهبران می‌توانند با دسترسی به هسته درونی خود—فضایی از بالاترین پتانسیل و بهترین نسخه از خودشان—این اصول را تجسم کنند. وجود چنین هسته‌ای در ما، حالتی از اوج عملکرد است که در آن به طور آرام از شرایط درونی و بیرونی خود آگاهی می‌توانیم رفتار خود را مطابق نیاز تطبیق دهیم، چیزی که توسط مطالعات علمی در زمینه‌هایی مانند درمان شناختی-رفتاری، روانشناسی مثبت و علوم عصبی نیز تأیید شده است. با این حال، ایده آن جدید نیست؛ انسان‌ها در طول تاریخ با تمرینات مراقبه‌ای تلاش کرده‌اند تا با آنچه به روح یا ذات خود پی برده‌اند ارتباط برقرار کنند و ویژگی‌های آن را در تلاش‌های بیرونی خود به نمایش بگذارند.

شرکت من دریافت مدیران می‌توانند با تنها ۱۰ تا ۱۵ دقیقه آماده‌سازی قبل از یک رویداد مهم، به هسته درونی خود دسترسی پیدا کنند. در تحقیقات و کار مشاوره‌ای ما، رویکرد خود که آن را رهبری در جریان یا رهبری لحظه‌ای^۲ می‌نامیم تأیید شده است. برای مثال، در شرکت SAP مدیرانی که در این روش آموزش دیده بودند، دو برابر بهتر از گروه کنترل، در افزایش رتبه اعتماد رهبری عمل کردند. در مطالعه میان‌سازمانی دیگری که صنایع، نقش‌ها و سطوح مختلف را شامل می‌شد، بیش از ۱۰۰ مدیر که روش رهبری لحظه‌ای را به کار گرفتند، توانایی خود در دستیابی به نتایج موفق—بر اساس رسیدن به اهداف عملکردشان—را به طور متوسط ۱۳۵٪ در شش هفته افزایش دادند. یافته‌های ما نشان می‌دهد ظرفیت ذاتی افراد برای رهبری، بسیار فراتر از چیزی است که غالباً تصور می‌شود.

چطور می‌توان هسته درونی خود را فعال کرد؟ در این مقاله، برای اولین بار یک راهنمای عملی و سریع معرفی می‌کنم که افراد می‌توانند از آن استفاده کنند تا به هسته درونی خود دسترسی پیدا کرده و در لحظات حساس یعنی دقیقاً زمانی که بیشترین اهمیت را دارد تحت فشار واقعی، به بالاترین عملکرد خود دست یابند.

قبل از ورود به جزئیات، بیا باید تغییر اساسی‌ای را که مفهوم «رهبری لحظه‌ای» ایجاد می‌کند بررسی کنیم.

یک وضعیت پویا

² Leadership-in-Flow

یکی از روش‌های رایج سازمان‌ها این است که افراد را بر اساس یک منحنی زنگوله‌ای ارزیابی و هر فرد را تحت عنوان عملکرد پایین، متوسط یا بالا رتبه‌بندی کنند. در واقع، هر کدام از ما تمام منحنی زنگوله‌ای هستیم. تحقیقات علمی نشان می‌دهد که شخصیت و رفتار افراد بسته به محیطی که در آن هستند، افکار و احساساتشان، و افرادی که حضور دارند، تغییر می‌کند. ممکن است کسی در یک موقعیت برون‌گرا باشد و در موقعیتی دیگر درون‌گرا؛ در یک موقعیت موافق و در موقعیتی دیگر مخالف. به همین دلیل، رهبری یک ویژگی ثابت نیست، بلکه یک حالت پویا است.

اما یک چیز ثابت می‌ماند: وقتی «برانگیخته» می‌شویم و از نظر احساسی تحت فشار یا ناراحتی هستیم، تمایل داریم عملکرد پایین‌تری داشته باشیم. برعکس، وقتی «متمرکز» هستیم یعنی آرام، هوشیار و باز عمل می‌کنیم احتمال دستیابی به عملکرد بالا افزایش می‌یابد و این زمانی است که با هسته درونی خود ارتباط برقرار کنیم. در این حالت، از خودمحوری، وابستگی‌ها، ناامنی‌ها، واکنش‌های تکانشی و عادت‌های روزمره عبور می‌کنیم؛ عادت‌هایی مثل وسط حرف دیگران پریدن، گوش ندادن کامل به صحبت طرف مقابل، یا ظاهراً موافق نشان دادن در حالی که در درون مقاومت داریم را کنار گذاشته و به شکلی عمل می‌کنیم که بیشترین خدمت به هدفی که در تعقیب آن هستیم بروز کند.

اما چند عامل می‌تواند مانع دستیابی مدیران به این وضعیت شود. اول، اغلب افراد وارد لحظات حیاتی می‌شوند در حالی که استرس دارند، یا به خاطر مسائل دیگر زندگی‌شان یا به خاطر همان موقعیت خاص. دوم، آن‌ها به فرصت‌های بزرگ‌تری که موقعیت‌شان فراهم می‌کند نگاه نمی‌کنند مثل ایجاد اعتماد، حل تعارض، الهام‌بخشی به تیمی که خسته و دلسرد شده و غیره. سوم، وقتی در موقعیت قرار می‌گیرند، به جای مشاهده دینامیک‌های بین افراد و واکنش سریع، به شیوه‌های معمول و ثابت خود واکنش نشان می‌دهند. و دست آخر، تمام آمادگی خود را برای رویدادهای کلیدی، صرف جزئیات فنی و عملی می‌کنند و به جنبه انسانی، سازگاری با نیازها و سبک‌های افراد حاضر توجه کمی داشته یا اصلاً توجهی نمی‌کنند.

رهبری لحظه‌ای برای غلبه بر این موانع طراحی شده است. با استفاده از آن، افراد هسته درونی خود و دیگران را فعال می‌کنند و از انرژی‌هایی استفاده می‌کنند که در حال حاضر در اختیار دارند.

انرژی‌های محوری³

مدل رهبری ما که بر دانش باستانی و علم مدرن تکیه دارد، روی پنج نوع انرژی تمرکز می‌کند:

- هدف: تعهد به یک مقصد والا
- خرد: آرام و پذیرای حقیقت
- رشد: کنجکاو و مشتاق یادگیری
- محبت: ارتباط با کسانی که با آن‌ها همکاری یا به آنها خدمت می‌کنیم

³ The Core Energies

• خودآگاهی: تمرکز بر روحیه شاد

در تمام لحظات برجسته رهبری که مطالعه شد، افراد به طور مداوم مجموعه‌ای کوچک از اقدامات برای فعال سازی یک یا چند انرژی از این پنج انرژی را استفاده می‌کردند. این حرکات سریع و ساده بود و اغلب تنها چند ثانیه طول می‌کشیدند. تحلیل ما نشان داد ۲۵ حرکت شامل چهار تا هفت اقدام برای هر کدام از انواع انرژی به طور منظم ظاهر می‌شدند. (برخی از آن‌ها را در مثال‌های بعدی شرح خواهم داد، اما فهرست کامل در بخش انتهائی مقاله با عنوان نحوه دستیابی به رهبری لحظه‌ای موجود است.)

با انجام این اقدامات، رهبران می‌توانند از الگوهای رفتاری سفت و سخت رها شوند. یک نمونه برجسته در تاریخ جنگ سرد این موضوع را به خوبی نشان می‌دهد.

در ۱۶ دسامبر ۱۹۸۴ نخست‌وزیر بریتانیا مارگارت تاچر، میخائیل گورباچف، عضو دفتر سیاسی شوروی و رهبر بالقوه آینده این کشور، را در ناهار پنج ساعته‌ای در خانه روستایی خود در چکرز میزبانی کرد. تاچر بدون مقدمه، اولین ضربه را وارد کرد و گفت: «می‌خواهم هیچ سوءتفاهمی بین ما نباشد، من از کمونیسم نفرت دارم».

گورباچف بعدها در خاطرات خود نوشت: «بحث بین من و مارگارت خیلی سریع به شدت بالا گرفت. او شوروی را به انواع و اقسام ناعدالتی‌ها متهم می‌کرد اما من بریتانیا را متهم نکردم.» آن دو در میانه ناهار پشت به هم کردند و همسر گورباچف، رایسا، از حمله تاچر شگفت‌زده شد و به شوهرش گفت: «کار تمام شد!» برای لحظه‌ای، گورباچف فکر کرد که باید محل را ترک کنند.

و سپس اتفاقی شگفت‌انگیز افتاد. گورباچف خود را متمرکز کرد و نیت خود از دیدار با تاچر را مورد توجه قرار داد. «این جا ما مهمان شما هستیم؛ گفتگو باید ادامه یابد» او در ذهن خود موقعیت را بازتعریف کرد: از «او به دولت من حمله می‌کند!» به «او اصول خود را مطرح می‌کند».

خانم تاچر، من می‌دانم شما فردی با ذهنی تیز و اصول شخصی قوی هستید. لطفاً در نظر داشته باشید که من هم همین ویژگی‌ها را دارم. تاچر با تکان دادن سر پاسخ داد. سپس گورباچف ادامه داد: «می‌خواهم به شما اطمینان دهم که من با دستورات دفتر سیاسی برای متقاعد کردن شما به عضویت در حزب کمونیست نیامده‌ام.» تاچر با خنده پاسخ داد. «تنش شکسته شد و گفتگو ادامه یافت، هرچند بعداً دوباره بالا گرفت اما در مسیری بهتر»

این ملاقات نقطه عطفی در دوران جنگ سرد بود و باعث شد تاچر و سپس رئیس‌جمهور آمریکا، رونالد ریگان، به این باور برسند که گورباچف، برخلاف رهبران گذشته شوروی، فردی است که می‌توان با او همکاری کرد. تاچر بعدها به ریگان گفت: «در واقع من او را دوست داشتم.»

خود گورباچف نیز بازتاب داد: «در آن ملاقات در چکرز بود که رابطه ویژه شکل گرفت. ما با همکاری نزدیک و سازنده تلاش کردیم روندهای مهم آن زمان نظیر کنترل مسابقه تسلیحاتی، تحولات اروپا، وحدت آلمان و مهار تجاوز عراق در خاورمیانه را پیش ببریم».

آیا گورباچف در آن لحظه مهم و دشوار نهار، گفتگوی مهمی با تاچر داشت؟ او را تحت تأثیر قرار می‌داد؟ الهام می‌بخشید؟ باز خورد می‌داد؟ اعتماد می‌ساخت؟ رفتار او را تغییر می‌داد؟ واضح است که او همه این فعالیت‌های رهبری سنتی را انجام می‌داد، اما تمرکز اصلی او روی یک چیز بود: فعال کردن هسته درونی خود و تاچر. او این کار را با چند اقدام ساده انجام داد.

البته که رهبری لحظه‌ای، اهمیت برنامه‌ریزی قبلی را نادیده نمی‌گیرد. ابتدا، او هدف مثبتی تعیین کرد و با تأکید دوباره بر دلیل ملاقاتش با تاچر، به هسته درونی خود متصل شد (انرژی هدف). سپس با ایجاد چارچوب درست و نگاه سازنده به وضعیت، خرد خود را فعال کرد (انرژی خرد). او با نشان دادن تقدیر از ذهن تیز و اصول شخصی تاچر و تأکید بر اینکه خود او هم چنین فردی است، دلبستگی ایجاد کرد و ارتباط برقرار نمود (انرژی محبت). در نهایت، به جای انتقاد از تلاش او برای تغییر عقایدش، نشان داد که چقدر این موضوع می‌تواند خنده‌دار و جالب باشد و در نتیجه شادی و خودآگاهی را فعال کرد (انرژی خودآگاهی). این اقدامات فوراً لحن جلسه را تغییر داد و به او کمک کرد سبک رهبری خود را از بحث و جدل به ایجاد پل و ارتباط تغییر دهد.

مانند گورباچف، همه ما بیش از یک سبک رهبری داریم. با استفاده از انرژی‌های محوری، می‌توانیم از محدودیت‌های یک سبک خاص فاصله گرفته و خود را با لحظه حاضر تطبیق دهیم. البته، رهبری لحظه‌ای به معنای تظاهر و «نمایش» نیست. اگر گورباچف واقعاً به ذهن تیز و اصول تاچر احترام نمی‌گذاشت، تاچر آن را حس می‌کرد و قطعاً واکنش سردی بروز می‌داد.

اغلب در زندگی روزمره با اقداماتی که هسته درونی ما را فعال می‌کنند آشنائی داریم؛ مانند بروز قدردانی و ایجاد ارتباط. مسیرهای عصبی این اقدامات در مغز اکثر افراد وجود دارد. فعال سازی مسیرهای موجود آسان‌تر از ایجاد مسیر جدید است و بنابراین رهبری لحظه‌ای برای همه قابل دسترس است، در هر نقش و سطحی.

همچنین، همان‌طور که داستان گورباچف نشان می‌دهد، این انرژی‌ها و اقدامات می‌توانند مهارت‌های سنتی رهبری را تقویت کنند. چون مانند بلوک‌های ساختمانی استاندارد هستند، استفاده از آن‌ها می‌تواند آموزش‌های مبتنی بر مهارت را ساده‌تر کند.

وقتی ورزشکاران بزرگ در حالت جریان⁴ هستند، عملکردشان طبیعی و بی‌زحمت به نظر می‌رسد، اما تمام برنامه‌های روزانه آن‌ها از تمرین گرفته تا تحلیل پس از مسابقه هدفمند است. در رهبری نیز همین‌طور خواهد بود. تأکید بر رهبری لحظه‌ای، به معنای نادیده گرفتن برنامه‌ریزی قبلی یا بعدی

⁴ Flow

نیست؛ بلکه این برنامه‌ها کمک می‌کنند احتمال رسیدن به حالت درست افزایش یابد و از تجربه، درس گرفته شود.

توصیه من به مدیران این است که ابتدا روی یک رویداد مشخص تمرکز کنند، مانند ارائه به هیئت مدیره یا مذاکره، و هدفی واحد انتخاب کنند—چه ایجاد حس فوریت، چه جلب حمایت، حل تعارض، یا الهام‌بخشی به عملکرد برتر. داشتن هدف نامشخص یا چند هدف هم‌زمان، جریان کار را مختل می‌کند. سپس هر باور یا احساس منفی درباره موقعیت را با یک نیت مثبت جایگزین کنند. برای مثال، اگر در جلسه بررسی یک پیشنهاد با مدیر مالی، احساس بی‌انگیزگی می‌کنید، می‌توانید نیت خود را این‌گونه تعیین کنید: «من دیدگاه‌ها و دلایل مقاومت مدیر مالی را درک می‌کنم، درک متقابل بیشتری ایجاد می‌کنم و شرایط را برای یک همکاری بلندمدت و قوی آماده خواهم کرد»

تحقیقات نشان می‌دهد نیت‌های ما بر احساسات، افکار و ادراکات ما تأثیر می‌گذارند و آن‌ها نیز رفتار ما را شکل می‌دهند. اگر باور داشته باشید دیگران دیدگاه شما را محترم نمی‌شمارند یا بازخورد شما را نخواهند پذیرفت، کمتر احتمال دارد رفتارهایی انجام دهید که اعتماد بسازند، ذهن‌ها را باز کنند و فهم عمیق ایجاد کنند.

سپس به مدیران توصیه می‌شود سه تا پنج اقدام مشخص برای رسیدن به هدف خود انتخاب کنند. این اقدامات باید بر اساس انرژی‌های مورد علاقه و نیز موقعیت مورد نظر انتخاب شوند. برای مثال، برای حل یک تعارض می‌توانند خرد را با تلفیق دیدگاه‌های مخالف فعال کنند یا محبت را با همدلی و ارتباط ایجاد کنند. رهبری لحظه‌ای نیاز به ترتیب ثابت ندارد؛ مدیران باید اقدامات متناسب و اصیل خود را انتخاب کنند.

نمونه‌ای از بیمارستان: آدریان، یک پزشک، با وضعیتی مختل‌کننده در بیمارستان مواجه شد که مدیریت ناگهان یک جلسه صبحگاهی روزانه برای کارکنان بدون مشورت برگزار کرده بود. کارکنان ناراضی بودند چون جلسه در زمان ویزیت بیماران بود و به کیفیت مراقبت آسیب می‌زد. آدریان وارد عمل شد، ابتدا با خرد عمل کرد و گفت قبل از اقدام، وضعیت را بفهمد. او ضمن گفتگو با مدیران درباره انگیزه‌ها و کارکنان درباره مشکلات، متوجه شد سایر بیمارستان‌ها چنین جلساتی را با موفقیت اجرا کرده‌اند و باعث بهبود ارتباط و جریان کار شده است. سپس جلسه‌ای با کارکنان برگزار کرد، با ابراز قدردانی، انرژی محبت را فعال کرد و با یادآوری ارزش‌ها و هدف جمعی، انرژی هدف را تقویت نمود. دو اقدام خرد دیگر شامل ایجاد چارچوب درست و تلفیق دیدگاه‌ها بود. نتیجه: «چندین پیام و ایمیل دریافت کردم که تأیید می‌کرد توانسته‌ام وضعیت را تغییر داده و شکاف‌ها را پر کنم».

پس از انتخاب اقدامات، مدیران باید ۵ تا ۱۰ دقیقه قبل از رویداد، آن‌ها و نیت خود را مرور کرده و خود را متمرکز کنند. می‌توان از تکنیک‌هایی مثل تنفس عمیق یا مدیتیشن کوتاه استفاده کرده و دو دقیقه تجسم کنند چگونه هر اقدام را انجام خواهند داد. داده‌ها نشان می‌دهد افرادی که چنین تجسمی دارند ۷۰٪ بیشتر احتمال دارد به اهداف خود برسند. یک مدیر کلیدی در IBM گفت: «مثل آماده‌سازی

ورزشکاران قبل از مسابقه است؛ ما نیز باید ذهن خود را گرم کنیم تا بهتر فکر کنیم تا از انحراف جلسات جلوگیری شود»



این آمادگی ذهنی همچنین بخش اجرایی مغز، یعنی لوب‌های فرونتال را آزاد می‌کند تا بتوانند با تغییرات و دینامیک‌های در حال تحول، سریع‌تر سازگار شوند و فرد بتواند به سرعت واکنش نشان دهد. افراد می‌توانند هر اقدام منطقی که در لحظه بیشترین معنا را دارد انجام داده و بسته به شرایط، به تدریج انرژی‌های مختلف را فعال کنند.

در یکی از شرکت‌های خدمات مالی، تنش زیادی میان تیم تحلیل وجود داشت؛ تیمی که مسئولیت‌های زیادی داشت اما فرآیند مشخصی برای اولویت‌بندی آن‌ها در دست نبود. مهلت‌ها رعایت نمی‌شد و اعضای تیم یکدیگر را مقصر می‌دانستند. همین باعث عصبانیت مدیرشان، راجر، شده بود. او تصمیم گرفت تیم را جمع کند و گفتگوئی بگذارد. برای کنار گذاشتن احساسات منفی، نیت خود را این‌گونه تعیین کرد: «من انرژی مثبت ایجاد می‌کنم و تیم را حول دیدگاهم گرد هم می‌آورم.» جلسه را با نشان دادن همدلی و قدردانی آغاز کرد: «می‌دانم این هفته‌ها چقدر سخت بوده است. متوجه زحمات شما هستم و می‌دانم با وجود مشکلات، تلاش زیادی دارید.» انرژی محبت ناشی از این رفتار به آرامش تیم کمک کرد.

پس از دیدن فرصت، راجر به فعال کردن انرژی رشد پرداخت و از اعضای تیم خواست دیدگاه‌های خود درباره چالش‌ها را بیان کنند. با مشاهده کمی اضطراب در افراد، او با ملایمت آن‌ها را تشویق کرد و با دقت، پرسش‌هایی مطرح نمود. با راحت‌تر شدن اعضای تیم برای بیان نظرات، یکی پیشنهاد داد که درخواست‌های جدید را رد کنند و دیگری مخالفت کرد چون این امر ممکن بود اهداف تیم برای پاسخگویی سریع به مشتریان داخلی را به خطر بیندازد. راجر با ترکیب این دیدگاه‌های متضاد، پیشنهاد داد که تیم در تعیین و بازتنظیم انتظارات درباره تحویل‌ها و مهلت‌ها با مشتریان داخلی، باید بهتر عمل کند. او می‌گوید: «هر فرد در جلسه، احساس مسئولیت شخصی، مشارکت و تعهد داشت». نتیجه این شد که ایده‌های ارزشمندی برای اولویت‌بندی کارها شکل گرفت و تأخیرهای مزمن کاهش یافت.

پس از برگزاری رویداد، مدیران باید یک تحلیل پس از عمل انجام دهند تا میزان موفقیت خود در رسیدن به اهداف و استفاده از اقدامات انتخاب‌شده و درس‌هایی که گرفته‌اند را بررسی کنند. حتی وقتی نتایج مطابق انتظار نباشد، این فرآیند بینش‌های ارزشمندی ارائه خواهد داد. یکی از معاونان توسعه کسب‌وکار در ویلتون ری⁵ می‌گوید: «تحلیل پس از عمل به من کمک کرده است نمونه‌های شکست را به فرصت‌های رشد تبدیل کنم و افتخار کنم به لحظاتی که نیت خود را رعایت کرده و آن را با ارزش‌هایم پیوند زده‌ام»

ساخت موفقیت بر اساس موفقیت‌های قبلی

در مطالعه‌ای که در سازمان‌های مختلف صورت گرفت، مشاهده شد عملکرد بیش از ۱۰۰ مدیر عامل که شش هفته رهبری لحظه‌ای را تمرین کردند، از رویداد اول تا آخر بهبود یافت. همان‌طور که قبلاً اشاره شد، در پایان این دوره، توانایی آن‌ها برای رسیدن به اهداف‌شان به‌طور میانگین بیش از دو برابر افزایش یافت، هرچند اهداف، زمینه‌ها و افراد درگیر در هر رویداد متفاوت بودند. این موفقیت ناشی از ثبات بلوک‌های ساختاری شامل پنج انرژی محوری و ۲۵ اقدام بود. با افزایش تجربه مدیران در استفاده از این توانائی‌ها، امکان به کارگیری مؤثر در موقعیت‌های متنوع افزایش می‌یابد.

این یافته‌ها با تحقیقات عملکرد متخصصان هم‌راستائی نشان می‌دهد. متخصصان در رشته خود بهتر از مبتدیان، اطلاعات را سازمان‌دهی می‌کنند، ساختارهایی را می‌شناسند که مبتدیان نمی‌بینند، هم دید کلی دارند و هم جزئیات را مشاهده می‌کنند و توانایی انتقال استراتژی‌های خود به موقعیت‌های جدید را دارند. به‌طور مشابه، تحقیقات ما نشان می‌دهد مدیرانی که تجربه رهبری لحظه‌ای دارند می‌توانند انرژی‌های موجود در محیط را درک کنند، در حالی که دیگران تنها رفتارهای ظاهری را می‌بینند. آنها هم دیدگاه کلی پنج‌انرژی و هم جزئیات اقدامات را مشاهده می‌کنند و می‌توانند توانایی استفاده از انرژی‌های محوری را از یک موقعیت به موقعیت دیگر منتقل کنند.

مثال عملی: رابین

⁵ Wilton Re

رابین، مدیر ارشد در یک شرکت خدمات حرفه‌ای، مسئول یک پروژه دشوار مشتری شد که چندین تحویل در زمانی کوتاه داشت. برای آمادگی جلسه اول با مشتریان، او تصمیم گرفت انرژی خرد را با ایجاد چارچوب درست، و انرژی محبت را با بیان و عمل متفکرانه فعال کند، یعنی با دقت و توجه به تصمیم‌گیری‌های سخت و برقراری ارتباط با حقیقت‌های دشوار. با وجود آموزش‌های قبلی در این زمینه، او در بررسی ۲۵ اقدام، یاد گرفت چگونه چارچوب درست را ایجاد کند.

رابین بعداً گفت: «جلسه با شروعی پرتنش آغاز شد. مشتریان بازخورد منفی درباره پروژه دیگری دادند که ممکن بود کل گفتگو را منحرف کند.» پاسخ معمول او در چنین موقعیتی دفاع از کار سازمان و حل مشکل بود، اما او تصمیمی لحظه‌ای گرفت که از خرد استفاده کند و با پیدا کردن حقیقت در گفته‌های طرف مقابل و تأیید آن‌ها، جو را آرام کند. سپس توجه همه را به هدف اصلی جلسه بازگرداند و آن را فرصتی برای حل جزئیات و جلوگیری از مشکلات بعدی دانست. او توانست جلسه را به مسیر درست برگرداند و توافق کند که تیم مشترک او و مشتریان، چگونه پروژه را با موفقیت کامل کنند.

رهبری لحظه‌ای به مدیران اجازه می‌دهد به تدریج مجموعه اقدامات خود را گسترش دهند. تحلیل ما نشان داده وقتی مدیران شروع به تمرین رهبری لحظه‌ای می‌کنند، در استفاده از اقداماتی که در آماده‌سازی رویداد یاد گرفته‌اند، همان‌قدر موفق هستند که در اقداماتی که در کارگاه‌ها آموزش دیده‌اند. دلیل آن ساده بودن اقدامات و وجود مسیرهای عصبی لازم برای اغلب آن‌ها در مغز است.

در سال‌های ابتدایی زندگی، یادگیری را با کلاس‌ها و برنامه‌های درسی تعریف می‌کنیم. اما با عبور از پیچیدگی‌های کار و زندگی، مشخص می‌شود برخی از عمیق‌ترین دستاوردهای ما به‌صورت واکنش به شرایط متغیر و استفاده از فضایل و انرژی‌های محوری خودمان، وقتی رخ می‌دهد که در جریان واقعی کار و تجربه قرار داریم.

قطع ارتباط با پنج انرژی محوری در شلوغی زندگی، طبیعی است اما بازیابی آن‌ها نیز امکان‌پذیر است. کافی است روی هدفی تمرکز کنیم، قلب و ذهن خود را به روی فرصت‌های جدید بگشاییم و اقدامات درست را تشخیص دهیم تا هسته درونی خود را فعال سازیم؛ همان حالتی که از آن، عملکرد فوق‌العاده، ظهور و بروز می‌یابد.

**

نحوه دستیابی به رهبری لحظه‌ای

رهبری، یک مجموعه ویژگی برای یادگیری نیست؛ بلکه حالتی است که با تعیین نیت مثبت و فعال کردن پنج انرژی محوری از طریق اقدامات سریع، که تنها چند ثانیه طول می‌کشد، قابل دستیابی است. در ادامه ۲۵ حرکت برای فعال سازی انرژی‌های محوری می‌آید.

انرژی هدف: متعهد به یک هدف والا

۱. متصل کردن به ارزش‌ها و هدف: ارزش‌ها و اهداف کارکنان را بشناسید و آن‌ها را به آنچه دنبال می‌کنید پیوند دهید.

۲. تأکید و بازبینی: در مواجهه با تغییرات یا شکست‌ها، ارزش‌ها و هدف خود را دوباره در موقعیت جدید اعمال کنید.

۳. شروع یک سفر قهرمانی: چشم‌اندازی الهام‌بخش بسازید که افراد را برای رسیدن به هدف با وجود چالش‌ها انگیزه دهد.

۴. فشار، کشش، توقف، چرخش: هنگام مواجهه با مقاومت، ایده خود را اصلاح کرده و دوباره ارائه دهید؛ اگر هزینه‌ها زیاد بود کنار بگذارید؛ منتظر تغییرات باشید؛ یا ایده را دوباره بازسازی کنید.

انرژی خرد: آرام و پذیرای حقیقت

۵. قبل از اقدام، بفهمید. با کنجکاوی به مسئله نگاه کنید و آن را کامل بررسی کنید.

۶. خلع سلاح: در مواجهه با اختلاف، بخشی از گفته‌های درست طرف مقابل را تأیید کنید.

۷. ترکیب دیدگاه‌های متضاد: راهی برای تلفیق دیدگاه‌های متضاد بیابید تا دیدگاه متوازنی ایجاد شود.

۸. تنظیم احساسات: احساسات مثبت را تقویت و منفی را کاهش دهید.

۹. هدایت انرژی احساسی: انرژی ناشی از احساسات خود را برای پیشبرد هدف به کار گیرید.

۱۰. گشایش افکار محدودکننده: افکار تحریف‌شده را از بین ببرید تا موقعیت را واضح ببینید.

۱۱. ایجاد چارچوب درست: چالش‌ها و فرصت‌ها را به گونه‌ای ارائه دهید که بهترین توانایی‌ها نمایان شود.

انرژی رشد: کنجکاو و آماده یادگیری

۱۲. ذهنیت رشد: پتانسیل‌های دست‌نخورده خود و دیگران را بشناسید.

۱۳. درخواست مشاوره: دیدگاه دیگران را با پرسش و تعامل باز بیاموزید.

۱۴. پذیرش، عذرخواهی، اصلاح: اشتباهات را سریع تشخیص داده و اصلاح کنید.

۱۵. یادگیری از سختی‌ها: شکست‌ها را برای بهتر شدن خود و دیگران به‌کار گیرید.
۱۶. پیش‌بینی، ارزیابی، تطبیق: چالش‌های احتمالی آینده را بررسی کرده و آماده شوید.
- انرژی محبت: ارتباط با همکاران و خدمت به دیگران
۱۷. قدردانی: ویژگی‌های مثبت را در افراد و موقعیت‌ها ببینید.
۱۸. ارتباط برقرار کردن: زمینه‌های مشترک با دیگران را بیابید.
۱۹. تقویت ارتباط انسانی: روابط عاطفی قوی ایجاد کنید.
۲۰. همدلی: بدون قضاوت، با احساسات و افکار دیگران همراه شوید.
۲۱. عمل و بیان متفکرانه: با دقت و محبت تصمیم‌گیری کنید و پیام‌های دشوار را انتقال دهید.
- انرژی خودآگاهی: تمرکز بر روح شاد و متعادل
۲۲. متمرکز شدن: از افکار و احساسات فاصله بگیرید و روی آرامش درونی تمرکز کنید.
۲۳. تأیید هویت اصلی: کیفیت مثبت افراد را به آن‌ها یادآوری کنید.
۲۴. پرورش شهود: بینش‌های خلاقانه با ذهن آرام کسب کنید.
۲۵. ایجاد شادی: دیگران را با رفتارهای کوچک و مثبت شاد کنید.

درباره نویسنده

- هیتندرا وادهوا استاد مدرسه مدیریت دانشگاه کلمبیا و بنیان‌گذار و مدیرعامل مؤسسه Mentora است، شرکتی در نیویورک که بر توسعه رهبری و تسریع عملکرد تمرکز دارد.