

## هم زمان به دو سبک متفاوت در رهبری نیاز دارید<sup>1</sup>

بدانید چه زمانی باید سکان را به دست بگیرید و چه زمانی باید کنار بایستید؟



آیا بهترین رهبران کسانی هستند که خودشان سکان کار را به دست می‌گیرند، از جلو رهبری می‌کنند، دستور می‌دهند و دیگران را به انجام کارهای بزرگ وامیدارند یا رهبرانی موفق‌ترند که به افرادشان گوش می‌دهند، به آن‌ها اختیار می‌دهند و در زمان لازم کنار می‌ایستند؟

ما بعد از سال‌ها بررسی دیدگاه‌های متضاد رهبران و پژوهشگران برجسته، و صرف صدها ساعت مطالعه روی این پرسش، به این نتیجه رسیده‌ایم که این یک انتخاب اشتباه است. پژوهش‌های ما نشان می‌دهد مؤثرترین رهبران، بسته به شرایط، به‌طور مداوم بین این دو رویکرد جابه‌جا می‌شوند تا پاسخ‌گوی نیاز لحظه باشند. آن‌ها تیم‌ها و سازمان‌هایی می‌سازند که اعضایشان نیز یاد گرفته‌اند چگونه

<sup>1</sup> You Need Two Leadership Gears. By Lindy Greer, Francesca Gino and Robert I. Sutton

بین این دو حالت رفت و برگشت کنند و از اختیار رسمی خود و احترامی که به دست آورده‌اند استفاده می‌کنند تا مشخص شود چه زمانی و چگونه افراد باید چنین کاری انجام دهند.

ما این رویکرد «دو حالته» در رهبری را از طریق مصاحبه‌ها، مشاهدات و پژوهش‌هایمان در سازمان‌های بسیار متنوعی شناسایی کرده‌ایم؛ از جمله آسترازنکا، مایکروسافت، پیکسار، آیدیو، گلدن استیت، شرکت‌های خدمات حرفه‌ای و مالی، سازمان‌های حوزه سلامت، شرکت‌های بزرگ نفت و گاز و استارت‌آپ‌های سیلیکون‌ولی. مدیران موفق‌تری که ما بررسی کرده‌ایم، با آگاهانه تصمیم گرفتن درباره این‌که چه زمانی قدرت را در دست بگیرند و چه زمانی آن را واگذار کنند، عملکرد تیم‌هایشان را بهبود می‌دهند. در این مقاله، راهبردهایی را بررسی می‌کنیم که این رهبران برای چنین شیوه‌ای به کار می‌گیرند.

### منطق استفاده از دو حالت قدرت

پژوهش‌های ما نشان می‌دهد زمانی که رهبران و تیم‌ها در یکی از دو حالت «اعمال اقتدار» (جایی که رهبر محکم قدرت را در دست نگه می‌دارد) یا «حالت مسطح» (که در آن رهبر، سلسله‌مراتب را کم‌رنگ می‌کند و قدرت را تقسیم می‌کند) گیر می‌افتند، با مشکل روبه‌رو خواهند شد.

تیم‌هایی که تحت سلطه رهبران زورگو و رفتار آمرانه اداره می‌شوند، معمولاً تفکر خلاق و نوآورانه‌ای تولید نمی‌کنند؛ چیزی که شریان حیاتی شرکت‌هاست. وقتی ما مطالعات موردی عمیقی روی ۱۰ استارت‌آپ انجام دادیم، دیدیم آن‌هایی که در مدل کاملاً بالابنه‌پایین گیر کرده بودند، مدیرعامل‌هایی داشتند که جملاتی مثل این می‌گفتند: «وقتی به آن‌ها حقوق می‌دهم، باید هر کاری که می‌گویم انجام دهند». این مدیرعامل‌ها مهارت، اعتبار و اعتماد لازم برای گرفتن ایده و پیشنهاد از کارکنان را نداشتند.

در مقابل، شرکت‌هایی که در حالت کاملاً مسطح گیر افتاده بودند، از تصمیم‌گیری قاطع، هماهنگی منظم و اقدام مؤثر که برای اجرای خوب لازم است محروم بودند. برای مثال، یکی از مدیرعامل‌ها دائماً تصمیم‌گیری را به تعویق می‌انداخت، مرتب از تیم نظر می‌خواست و تأکید می‌کرد که نظر همه به یک اندازه معتبر است. او تصمیمات فوری را عقب می‌انداخت و وقتی هم تصمیم می‌گرفت، آن‌ها را بر اساس توصیه افرادی می‌گرفت که تخصص کمتری از خودش داشتند.

### شواهد تجربی پژوهش‌ها

موفق‌ترین رهبران و تیم‌ها به‌ندرت در یکی از این دو حالت گیر می‌افتند. این موضوع را در مطالعه‌ای روی ۲۵۸ تیم مجازی که برای توسعه ایده یک استارت‌آپ جدید با هم رقابت می‌کردند، مشاهده کردیم. این رقابت با همکاری دانشکده مدیریت استنفورد برگزار شد و سرمایه‌گذاران خطرپذیر برجسته، عملکرد تیم‌ها را ارزیابی کردند.

نتیجه این بود تیم‌هایی که به‌طور منظم بین دو حالت «یک نفر به‌وضوح هدایت را بر عهده دارد» و «همه به‌طور برابر مشارکت می‌کنند» جابه‌جا می‌شدند، عملکرد بسیار بهتری نسبت به تیم‌هایی داشتند که فقط در یکی از این حالت‌ها کار می‌کردند.

در پژوهش دیگری، یک آزمایش تصادفی با ۱۵۰ تیم موقت متشکل از مدیران ارشد شرکت‌های مختلف انجام دادیم. رهبران ۵۰ تیم، ساختار سلسله‌مراتبی سنتی را حفظ کردند. رهبران ۵۰ تیم دیگر ساختار مسطح ایجاد کردند، و رهبران ۵۰ تیم باقی‌مانده بین این دو حالت جابه‌جا می‌شدند؛ یعنی به اعضا فرصت می‌دادند نظر و ایده‌هایشان را بیان کنند، اما رهبران در زمان لازم وارد عمل می‌شدند و اقتدار خود را اعمال می‌کردند.

این تیم‌ها در یک شبیه‌سازی شرکت کردند که در آن باید به صورت تیمی، کوه اورست را فتح می‌کردند. عملکرد آن‌ها بر اساس کیفیت تصمیمات مثل زمان شروع و پایان صعود روزانه، این‌که اصلاً صعود انجام شود یا نه و نحوه تخصیص اکسیژن که نیازمند ترکیب اطلاعات اعضای مختلف بود ارزیابی شد. باز هم تیم‌هایی که بین دو حالت جابه‌جا می‌شدند تصمیمات به‌مراتب بهتری گرفتند.

### چه زمانی، کجا و چگونه باید جابه‌جا شد؟

رهبرانی که در جابه‌جایی بین حالت‌های قدرت مهارت دارند، به‌روشنی اعلام می‌کنند چه زمانی نوبت تفکر واگراست (مثلاً هنگام ایده‌پردازی) و چه زمانی باید به تفکر همگرا پرداخت (مثلاً برای مشخص کردن گام‌های بعدی). آن‌ها به تیم‌ها علامت‌های واضح می‌دهند که چه زمانی باید پیشنهاد بدهند، نگرانی‌ها و ریسک‌ها را مطرح کنند و بحث داشته باشند.

این رهبران همچنین فضایی امن از نظر روانی ایجاد می‌کنند تا افراد بدون ترس حرف بزنند و مطمئن باشند شنیده خواهند شد، مورد احترام قرار می‌گیرند و ارزشمندند و زمانی که وقت پایان بحث، تصمیم‌گیری و اقدام می‌رسد، رهبران ماهر به‌روشنی نشان می‌دهند که دوباره خودشان هدایت را به دست می‌گیرند.

این دقیقاً همان کاری است که فیلم‌سازان در استودیوی پیکسار انجام می‌دهند. پیکسار به‌خاطر فیلم‌های انیمیشن کامپیوتری جذاب و پرفروشی مثل راتاتوی<sup>۲</sup>، پیدا کردن نمو<sup>۳</sup>، روح<sup>۴</sup>، شگفت‌انگیزها<sup>۵</sup> و مجموعه داستان اسباب بازی<sup>۶</sup> شهرت دارد.

---

<sup>۲</sup> Ratatouille

<sup>۳</sup> Finding Nemo

<sup>۴</sup> Soul

<sup>۵</sup> The Incredibles

<sup>۶</sup> Toy Story

به گفته اد کتمول، هم‌بنیان‌گذار و مدیر عامل، پیکسار در ۳۲ سال نخست فعالیتش از «جابه‌جایی قدرت» در جلسات گروهی به نام «اتاق فکر»<sup>7</sup> استفاده می‌کند. در این جلسات، فیلم‌سازان از جمله طراحان داستان، تهیه‌کنندگان و کارگردان‌ها با ارائه پیشنهاد، انتقاد و بحث درباره راه‌حل‌های مختلف، به کارگردان کمک می‌کنند فیلمش را بهتر کند. کتمول اخیراً به ما گفت: «در بیرون از اتاق، ممکن است یک نفر اختیار بیشتری نسبت به دیگری داشته باشد، اما داخل جلسات اتاق فکر، صدای همه به یک اندازه وزن دارد و افراد حاضر در اتاق باید یکدیگر را هم‌سطح ببینند». او اضافه کرد برای اینکه «قدرت از فضا حذف شود»، در این جلسات افراد بسیار مطرح و بانفوذ ۱۰ تا ۱۵ دقیقه اول، سکوت می‌کنند و اجازه می‌دهند دیگران صحبت کنند.

در پایان جلسه، بعد از اینکه اعضا به‌عنوان هم‌سطح، ایده‌ها را مطرح و بررسی کردند، سلسله‌مراتب دوباره فعال می‌شود: «تصمیم‌نهایی درباره حل مسئله همیشه با کارگردان است».

این جلسات، فرصت بسیار خوبی برای جابه‌جایی بین حالت‌های قدرت هستند. با اینکه خیلی‌ها از نشست خوششان نمی‌آید، اما هر سازمانی برای تولید ایده، به اشتراک‌گذاری اطلاعات، بحث درباره راه‌حل‌ها، اعلام تصمیمات، هدایت کار و ایجاد انگیزه به جلسه نیاز دارد. درست است که بسیاری از سازمان‌ها جلسات بیش از حد دارند، اما همیشه به تعدادی از آنها نیاز هست و رهبران مؤثر می‌دانند چطور بیشترین بهره را از آنها ببرند.

وقتی بفهمید کی، کجا و چگونه باید بین حالت‌های قدرت جابه‌جا شوید، می‌توانید با انجام چهار گام توانایی خود را در این کار افزایش دهید:

## 1- بازنگری در طرز فکر

بسیاری از رهبران باورهای اشتباهی درباره قدرت دارند که مانع از جابه‌جایی بین «اعمال اقتدار» و «تفویض اختیار» می‌شود.

فرض ثابت بودن سلسله‌مراتب را به چالش بکشید. اغلب شرکت‌ها چارت سازمانی، عناوین شغلی و خطوط گزارش‌دهی معینی دارند که مشخص می‌کند چه کسی اختیار تصمیم‌گیری‌های مهم را دارد. اما رهبران باتجربه می‌دانند ماهیت پیچیده و همیشه در حال تغییر زندگی سازمانی باعث می‌شود حفظ یک نظام ثابت قدرت در همه زمان‌ها، اگر نگوئیم غیرممکن، دست‌کم غیرعقلانه باشد.

بهترین تیم‌ها قوانین و نقش‌ها را مثل یک قطعه موسیقی نمی‌بینند که باید دقیقاً مطابق نت اجرا شود. آن‌ها شبیه گروه جاز هستند. بداهه نوازی می‌کنند، ابتکار به خرج می‌دهند، چیزهای جدید امتحان می‌کنند و مدام بر اساس حرکت‌های یکدیگر تنظیم می‌شوند، در حالی که هنوز تحت هدایت و گاهی محدودیت تم اصلی قرار دارند. در گروه‌های جاز، رهبری مرتب بین اعضا جابه‌جا می‌شود؛ هر

<sup>7</sup> Brain Trust

نوازنده فرصت دارد سولو بزند یا ایده موسیقایی خود را گسترش دهد، در حالی که دیگران نقش حمایتی بازی می‌کنند. این توانایی برای حمایت از نوازنده دیگر «کامپینگ» نامیده می‌شود، یعنی گوش دادن و اجرای پاسخ بدون تحت‌الشعاع قرار دادن طرف مقابل و این یکی از دلایلی است که نوازندگان جاز نزد دیگر موسیقی‌دان‌ها بسیار محترم‌اند.

مانند نوازندگان حرفه‌ای جاز، رهبران موفق در هر دو مهارت یعنی اعمال قدرت و واگذاری آن در زمان مناسب، تبحر دارند. ما این را در یک استارت‌آپ مشاهده کردیم، جایی که مدیرعامل به تیم خود گفت که «در فروش خیلی ضعیف است» و یکی از زنان تیم را دعوت کرد تا هدایت جلسه تدوین استراتژی فروش را بر عهده بگیرد. او جلسه را هدایت کرد و مدیرعامل تنها گهگاه با پرسیدن سؤال وارد شد. در پایان جلسه، مدیرعامل کنترل را بازپس گرفت، چند نکته به فهرست او اضافه کرد، وظایف بعدی را مشخص نمود و از همه اعضای تیم تعهد گرفت تا از استراتژی جدید حمایت کنند. این رویکرد تضمین نمود هر عضو تیم ضمن پیگیری، کمک کند تا استراتژی جدید به اقدامات سازمانی تبدیل شود.

بپذیرید که تقسیم قدرت، اقتدار شما را کاهش نمی‌دهد

بسیاری از رهبران نگرانند تشویق دیگران به اظهار نظر و تصمیم‌گیری، جایگاه آن‌ها را تضعیف کند. اما شواهد زیادی از جمله مطالعه‌ای توسط سباستین ریچ نشان می‌دهد عکس این موضوع درست است. رهبرانی که می‌دانند چه زمانی و چگونه قدرت را واگذار کنند، احترام و تعهد کسب می‌کنند و بهترین افراد مایل اند برای چنین رهبرانی کار کنند، جایی که اعضای با بیشترین تخصص، تصمیمات را تحت تأثیر قرار می‌دهند. به خاطر تمام این دلایل، تیم‌های آن‌ها عملکرد بهتری خواهند داشت.

در مطالعه خود، ریچ و نیلی عملکرد ۱۱۵ رهبر ارشد در یک شرکت فناوری چندملیتی را بررسی کردند. بیشتر این رهبران مسئول فروش و اجرای پروژه در کشورهایی بودند که تجربه کمی در آن‌ها داشتند. رهبرانی که از سوی مدیران بالاتر به‌عنوان عملکرد برتر ارزیابی شده و ترفیع گرفته بودند، معمولاً سلسله‌مراتب را مسطح می‌کردند. آن‌ها «تبعیت پایین‌دست» را تمرین می‌کردند: یعنی کنار افراد کار می‌کردند، نه اینکه قدرت خود را به آن‌ها تحمیل کنند. مانند رهبر برزیلی که به تیم سنگاپور خود گفت: «بیایید نقش‌ها را معکوس کنیم. شما برای من کار نمی‌کنید، من برای شما کار می‌کنم»، آن‌ها تخصص فنی و فرهنگی زیردستان را با ارجاع به قضاوت آن‌ها به رسمیت شناختند.

از سوی دیگر رهبرانی با بدترین عملکرد، اصرار داشتند نظم سخت سلسله‌مراتب را حفظ کنند و به نحوی رفتار می‌کردند گویی باهوش‌ترین فرد مجموعه اند، حتی زمانی که از سنت‌ها و بازارهای محلی بی‌خبر بودند. یکی از آن‌ها یک مدیر آمریکایی بود که پس از یک سال از چین بازگردانده شد، چون به تیم محلی خود اعتماد نداشت، زیاد صحبت می‌کرد و دائماً پیام می‌داد: «من متخصصم چون پروژه‌های زیادی را مدیریت کرده‌ام».

## 2- خود و تیم‌تان را تحلیل کنید

رهبران و تیم‌ها اغلب حتی متوجه نمی‌شوند در یک حالت خاص قدرت، گیر کرده‌اند. به همین دلیل، اطلاع از تمایلات خود و ایجاد آگاهی در اعضای تیم درباره رفتارهای خودشان حیاتی است. در ادامه روش انجام این کار توضیح داده شده است.

عادات خود را بررسی کنید.

به میزان صحبت خود در جلسات توجه کنید. ما مشاهده کرده‌ایم که رهبران اغلب در جلساتی که همه باید ایده بدهند، بیش از حد صحبت می‌کنند. در یکی از کلاس‌های ما، دانشجویان در گردهمایی سراسری پنج استارت‌آپ شرکت کردند و مدت زمان صحبت هر شرکت‌کننده، تعداد اظهارنظرهای هر مدیرعامل و تعداد سؤالاتی که مدیرعامل از کارکنان پرسید را ثبت کردند. همه جلسات فرصتی بودند برای این که افراد وضعیت خود را بررسی کرده، درخواست کمک کنند یا به دیگران یاری رسانند.

یکی از مدیران عامل بسیار ناراحت شد وقتی توجه کرد در یک جلسه ۱۵ دقیقه‌ای ایستاده، بیش از ۵۰٪ زمان را خودش صحبت کرده، ۱۰ اظهارنظر داشته و فقط دو سؤال پرسیده است. اما بازخوردها به او کمک کرد تا تغییر کند. در جلسات بعد، سهم او از صحبت به ۳۰٪ کاهش یافت و شروع به پرسش‌های بیشتری کرد.

همچنین خوب است به طور فعال از افرادی که شما را در عمل می‌بینند و رفتار صادقانه‌ای دارند بازخورد بگیرید. از آن‌ها بخواهید به شما بگویند آیا در مکالماتی که به تنوع دیدگاه‌ها نیاز دارد بیش از حد سلطه‌جو هستید یا حضور شما باعث می‌شود افراد احساس راحتی در اظهار نظر کنند.

فرهنگ و قواعد تیم خود را بررسی کنید.

چالش این نیست که فقط حالت پیش‌فرض تیم خود را شناسایی کنید؛ بلکه باید بدانید چه چیزی باعث آن شده (مثلاً رفتار خودتان یا سابقه تیم) و چگونه اعضا را از منطقه راحتی‌شان خارج کنید و به آن‌ها آموزش دهید تا بین حالت‌ها جابجا شوند.

مدیرعامل یکی از تیم‌های مدیریتی که با آن‌ها کار کردیم، از این که اعضا به ندرت اظهار نظر یا بحث می‌کردند حتی وقتی دعوت می‌شدند، ناامید بود. مصاحبه‌ها و نظرسنجی‌های ما نشان داد که تیم در حالت «رهبری آمرانه» گیر کرده و مدیرعامل بر بحث‌ها و تصمیم‌گیری‌ها تسلط داشت. اگرچه این حالت زمانی که شرکت در حال عبور از یک سری بحران‌ها، از جمله بازسازی شرکت و یا کرونا بود، منطقی به نظر می‌رسید، اما اکنون مانع توانایی اعضای تیم در مشارکت، بحث درباره ایده‌ها و نوآوری می‌شد. ما با مدیرعامل و تیم کار کردیم تا شعار «بحث، تعهد و اقدام» را بپذیرند و به کار گیرند. ضمناً ابزارهایی مانند تعیین یک عضو متفاوت برای نقش «وکیل شیطان» در هر جلسه را آموزش دادیم و یک سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه معرفی کردیم تا اعضا دوباره یاد بگیرند چه زمانی و چگونه باید در جلسات تیمی صحبت کنند و به بحث باز بپردازند.

اگر تیم شما در تغییر حالت مشکل دارد، به دستور جلسات خود نگاه کنید. آیا به وضوح مشخص شده چه زمانی می‌خواهید ایده‌ها را بحث کنید و چه زمانی موقع تصمیم‌گیری است؟

برخی تیم‌ها مشکل دیگری دارند. آنها نمی‌توانند از طوفان فکری و بحث، دست بکشند و حتی بعد از تصمیم‌گیری همچنان در تلاش برای رسیدن به اجماع خواهند بود. در این شرایط رهبران باید وارد عمل شده و بستن پرونده را الزام کنند، اما معمولاً این کار را انجام نمی‌دهند. ما بارها دیده‌ایم استارت‌آپ‌ها به دلیل این پدیده شکست خورده‌اند. برای مثال، در یکی از مواردی که مطالعه کردیم، دو بنیان‌گذار نتوانستند تعیین کنند کدام یک باید مدیرعامل شود، حتی با وجودی که سرمایه‌گذاران آنها را ملزم به این کار کرده بودند. بنابراین در تصمیم‌گیری جهت توسعه محصول و ورود آن به بازار دچار مشکل شدند. بدون تصمیم‌گیرنده واضح، آن‌ها در یک چرخه بی‌پایان گیر کردند و سرمایه‌گذاران، ناامید از توسعه محصول، حمایت مالی را متوقف کردند.

### ۳- انتظارات را مشخص کنید

رهبران ماهر درباره زمان فعالیت در یک حالت قدرت یا حالت دیگر، مبهم یا غیرمستقیم عمل نمی‌کنند. آن‌ها قبل از جلسات، برنامه‌ها، بازدیدها یا سایر گردهمایی‌ها، سیگنال‌های کاملاً واضح درباره حالت‌هایی که افراد در آن کار خواهند کرد ارسال می‌کنند.

تغییرات در دستور جلسات را مشخص کنید.

اگر تیم شما در تغییر حالت مشکل دارد، به دستور جلسات پنج یا شش جلسه اخیر خود نگاه کنید. آیا مشخص شده چه زمانی می‌خواهید افراد ایده بدهند یا بحث کنند و چه زمانی موقع تصمیم‌گیری است؟ یک روش مناسب این است که برای یک موضوع دستور جلسه، «گفتگو» بنویسید و مدت زمان اختصاص یافته به آن را مشخص کنید و سپس «تعهد و اقدام» را با نام تصمیم‌گیرنده تعیین نمایید. اگر جلسه‌ای برای اعلام یک تصمیم و پاسخ به سؤالات درباره تأثیر آن بر تیم برگزار می‌شود، این موضوع را در دعوت‌نامه ذکر کرده و روشن کنید که جلسه، جلسه طوفان فکری یا فرصتی برای اظهار نظر نیست.

### جلسات را متفاوت کنید

راه دیگر برای جابه‌جایی حالت قدرت در میان کارکنان، مشخص کردن هدف هر جلسه است. این کاری بود که ماسیمو لومباردو، مدیر وقت بیمارستان کودونیو در منطقه لومباردی ایتالیا، در ماه‌های اولیه کرونا انجام داد. بیمارستان با هجوم عظیم بیماران روبه‌رو شد که ظرفیت تخت و زمان کارکنان را تحت فشار قرار داد. بدتر این که پردازش آزمایش‌ها برای تشخیص ویروس، چند روز طول می‌کشید. در چنین شرایط فوق‌العاده‌ای، رهبران و کارکنان بیمارستان مجبور بودند نوآوری کنند.

برای مدیریت وضعیت، لومباردو مشخص کرد کدام جلسات برای دریافت دستورالعمل‌ها توسط کارکنان تنظیم شده و کدام جلسات برای ارائه ایده‌ها و مشارکت همکاران است. جلسه روزانه صبحگاهی «تمام

کارکنان» که برای هم‌راستا کردن برنامه‌های روزانه برگزار می‌شد، زمانی بود که دستورها اعلام می‌شدند. اما در جلسات بررسی و بازخورد که روزی دو بار تشکیل می‌شد، همه کارکنان از لوله‌کش‌ها تا پرستاران و جراحان تشویق می‌شدند تجربیات خود را به اشتراک بگذارند و راه‌هایی برای حل مشکلات پیشنهاد دهند. در این جلسات، لومباردو به حرف‌های همه گوش می‌داد، از مشارکت آنها قدردانی می‌کرد و ایده‌هایشان جدی گرفته می‌شد.

این روش، موفقیت‌آمیز بود: بیماران با وجود شرایط دشوار، مراقبت لازم را دریافت کردند. راه‌حل‌هایی که در جلسات بررسی جمع‌آوری شد، به بیمارستان کودونیو و سایر بیمارستان‌های ایتالیایی که آن‌ها را به اشتراک گذاشتند، کمک کرد تا با بحران کرونا مقابله کنند.

### از آیین‌ها برای نشان دادن تغییر وضعیت استفاده کنید

برترین افراد در بسیاری از حوزه‌ها این کار را انجام می‌دهند تا توجه خود را تغییر داده و ذهن خود را متمرکز کنند. وید بوگز، بازیکن سابق تیم رد ساکس بوستون، قبل از هر بازی، مرغ می‌خورد و هر بار که نوبت به ضربه زدن می‌رسید، نماد عبری «چای» به معنای «زندگی» را در خاک می‌نوشت. ستاره تنیس، سرینا ویلیامز، توپ را دقیقاً پنج بار قبل از سرویس اول و دو بار قبل از سرویس دوم به زمین می‌زند. بالرینا سوزان فارل، پیش از آن که روی صحنه برود یک موش کوچک داخل لباس خود قرار می‌داد، دو بار علامت صلیب می‌کشید و دو بار هم خود را نیشگون می‌گرفت.

تحقیقات ما نشان می‌دهد آیین‌ها اضطراب کارکنان را کاهش داده و اعتمادبه‌نفس آن‌ها را قبل از کارهای پر فشار افزایش می‌دهند. از سوی دیگر آیین‌های گروهی معنای کار را افزایش داده و عملکرد گروه را بهبود می‌بخشند. اما مهم‌تر از همه، آیین‌ها می‌توانند ابزار قدرتمندی برای نشان دادن تغییر از یک حالت قدرت به حالت دیگر باشند. برای مثال، همان‌طور که از مصاحبه با تیم‌های نیروی دریایی آموختیم، وقتی نیروهای ویژه<sup>8</sup> از حالت فرماندهی به جلسات بازخورد، منتقل می‌شوند یعنی جایی که همه موظفند به صورت برابر انتقادات، پیشنهادات و تحسین‌ها را به اشتراک بگذارند، تمام افراد درجه و نشان‌های خود را برمی‌دارند تا کاهش موقت سلسله‌مراتب را نمایش دهند.

### از تقلید ظاهری اجتناب کنید

پس از معرفی مفهوم جابه‌جایی قدرت به یک شرکت، یک مدیر اجرایی (فرضاً سانجای) داستانی درباره رئیسش (فرضاً آرتا) تعریف کرد: بارها و بارها، آرتا از سانجای می‌خواست جلسه‌ای را برگزار کند و یک تصمیم کلیدی بگیرد. اما درست در لحظه آخر وقتی که تصمیم قرار بود گرفته شود، خودش وارد عمل می‌شد و تصمیم را نهائی می‌کرد. چنین رفتاری در سازمان‌هایی شایع است که رهبران در واگذاری واقعی

<sup>8</sup> SEAL

قدرت مشکل دارند اما معتقدند یا حداقل وانمود می کنند وعده‌های دروغین درباره توانمندسازی، کارکنان را آرام می‌کند.

با این حال، این وعده‌های توخالی نتیجه عکس می‌دهد، زیرا تیم‌ها یاد می‌گیرند نمی‌توانند به این رهبران اعتماد کنند. بنابراین در دوره‌های وعده داده شده برای کاهش سلسله‌مراتب، اعضا سکوت می‌کنند یا تنها نمایشی انجام می‌دهند تا منتظر باشند رئیس، بار دیگر کنترل را پس بگیرد.

#### ۴- تغییرات را با گفتار و کردار تقویت کنید

هنگام آموزش رهبران، ما از استعاره اسب آبی<sup>۹</sup> استفاده می‌کنیم: رهبران باید بدانند چه زمانی از آب بیرون آمده و قدرت خود را اعمال کنند و چه زمانی آن را به دیگران بسپارند و در آب فرو بروند، به‌گونه‌ای که تنها چشم‌هایشان بالای آب، باقی بماند تا تیم را به طور مخفیانه نظارت کنند.

این استعاره به رهبران کمک می‌کند از حالت «همیشه بیرون از آب» یا «همیشه زیر آب» خارج شوند و قدرت مناسب را در زمان مناسب در اختیار تیم خود قرار دهند. اما برای انجام مؤثر این کار، رهبران باید مراقب انتخاب کلمات، زبان بدن و نحوه یا میزان مشارکت خود در جلسات باشند.

#### با الگو بودن رهبری کنید

در بهترین جلساتی که بررسی کردیم، جابه‌جایی‌های هماهنگ قدرت بین اعضای تیم به صورت خودکار، فوری و روان انجام می‌شود. به عنوان مثال، در یک شرکت چندملیتی حوزه سلامت، مدیرعامل جلسه ماهانه تیم اجرایی ۱۱ نفره خود را با یادآوری‌های الهام‌بخش درباره چشم‌انداز بزرگ شرکت آغاز کرد. سپس رهبری جلسه را به مدیر بازاریابی سپرد که هدف خود از جلسه را بیان کرد: گرفتن تصمیم نهایی درباره لوگوی جدید برند.

سپس همه اعضای حاضر در جلسه را دعوت کرد تا نظر خود را بیان کنند که باعث شد سیلی از داده‌ها، توصیه‌ها و نگرانی‌ها مطرح شود. مدیرعامل عمداً قدرت خود را کاهش داد، به انتهای اتاق رفت و مطمئن شد آخرین نفری است که صحبت می‌کند. در انتهای جلسه، مدیر بازاریابی دوباره کنترل را به دست گرفت و درباره لوگوی جدید برند، تصمیم نهایی را اتخاذ کرد. سپس مدیرعامل رهبری جلسه را مجدداً بر عهده گرفت و تیم را به بررسی موضوع بعدی دستور جلسه، هدایت کرد.

این تیم موفق بود زیرا همه اعضای آن مهارت لازم برای به‌دست گرفتن قدرت، تقسیم آن و سپس واگذاری به سایرین را داشتند و می‌دانستند چه زمانی باید به مرحله بعدی انتقال قدرت بروند.

#### تغییر وضعیت را اعلام کنید

<sup>۹</sup> Hippopotamus

به افراد بگویید اکنون زمان تغییر حالت است، با زبانی ساده و واضح و حتی کمی بلندتر کردن صدا. مدیرعامل یک شرکت فناوری جهانی که با آن کار کردیم، این کار را به خوبی انجام می‌دهد. او معمولاً اعلام می‌کند: «بیایید لحظه ای برای طوفان فکری فرصت ایجاد کنیم» یا «دیدگاه‌های زیادی شنیدیم؛ حال بیایید به تصمیم‌گیری پردازیم».

با این حال، باید این اعلان‌ها را با دقت انجام داد؛ کلمات اشتباه ممکن است ترس و سردرگمی ایجاد کنند، در حالی که کلمات درست، وضوح و آرامش می‌بخشند. وقتی می‌خواهید نظر و بحث درباره ایده‌ای دریافت کنید، از زبان تهدیدآمیز مانند «آیا کسی مخالف است؟» استفاده نکنید. چنین روندی القا می‌کند تصمیم خود را گرفته‌اید و تنها ادای پرسیدن نظر دیگران را درمی‌آورید. در عوض می‌توانید بگویید: «آیا کسی دیدگاه دیگری دارد؟» یا «راه دیگری برای نگاه به این تصمیم هست؟» این تغییرات ظاهراً کوچک در انتخاب کلمات، می‌تواند اثر بزرگی داشته باشد.

### از زبان بدن استفاده کنید

رفتار غیرکلامی شما می‌تواند پیام شما را تقویت یا تضعیف کند. پرسیدن «آیا کسی دیدگاه متفاوتی دارد؟» در حالی که دست به سینه و در رأس میز ایستاده‌اید (در حالی که دیگران نشسته‌اند)، به اندازه پرسیدن همان سوال در وسط میز با دستان باز و لبخندی ملایم، مؤثر نخواهد بود. حتی برقراری تماس چشمی با کسی در اتاق می‌تواند دعوتی برای او باشد تا صحبت کند. به علاوه می‌توانید از نمونه یک مدیر ماهر که جایزه رهبری دریافت کرده بود نیز پیروی کنید. وقتی می‌خواست همه اعضای تیم برای حل یک مشکل مشارکت کنند، می‌گفت: «شما خودتان راه حل را پیدا کنید، شما خیلی بیشتر از من می‌دانید» و سپس از جلوی اتاق به عقب می‌رفت.

### وضعیت تیم را بخوانید

رهبران مؤثر می‌دانند چه زمانی باید از فرماندهی و کنترل به توانمندسازی منتقل شوند. برای مثال، استیو کر، سرمربی تیم گلدن استیت، در فصل ۲۰۱۴-۲۰۱۵ بیشترین برد را در تاریخ مربیگری فصل اول در لیگ بسکتبال<sup>10</sup> کسب کرد و تیم را به نخستین قهرمانی در ۴۰ سال رساند. در هفت سال بعد، گلدن استیت سه قهرمانی دیگر نیز کسب کرد. در طول فصل، وقتی کر احساس می‌کند بازیکنانش نیاز به انرژی دوباره دارند، فرصتی به آن‌ها می‌دهد تا تصمیم بگیرند چگونه بازی کنند. درست است، آن‌ها استراتژی بازی در طول مسابقه را تعیین می‌کنند، کاری که معمولاً کر به عنوان مربی، مسئول آن است. او به ما گفت: «من وضعیت کمپ را می‌خوانم و می‌توانم تشخیص دهم چه زمانی بازیکنان نیاز به انگیزه و انرژی دوباره دارند، زیرا فصل طولانی است و نیازمند پایداری زیادی خواهد بود. این‌ها همان لحظاتی است که قدرت را به آن‌ها می‌دهم».

<sup>10</sup> NBA

## اتاق را ترک کنید

اگر شما قدرتمندترین فرد در اتاق هستید، فرقی نمی‌کند چه کاری انجام دهید یا چه چیزی بگویید، تنها حضور شما می‌تواند دیگران را بترساند. قدرت و اختیار شما به تنهایی می‌تواند جلوی اظهار نظر و بحث را بگیرد. حضور شما باعث می‌شود پس از ارائه ایده توسط افراد، سکوت‌های ناخوشایند ایجاد کنید، زیرا همه منتظر خواهند بود تا نظر شما اعلام شود. یک راه‌حل ممکن: اتاق را ترک کنید یا اصلاً وارد آن نشوید. به عنوان مثال، در پیکسار، کتمول<sup>11</sup> از استیو جابز خواست در جلسات اتاق فکر<sup>12</sup> شرکت نکند، زیرا احساس می‌کرد حضور او جریان ایده‌ها و پیشنهادات فیلم‌سازان را مختل می‌کند.

یک مثال تاریخی دیگر: در اکتبر ۱۹۶۲ مشاوران رئیس‌جمهور جان اف. کندی در حال بحث درباره پاسخ به تلاش‌های اتحاد جماهیر شوروی برای استقرار موشک‌های هسته‌ای در کوبا که تنها ۱۰۰ مایل از فلوریدا فاصله داشت، بودند. همان‌طور که روانشناس ابروینگ جانیس در کتاب خود<sup>13</sup> گزارش می‌دهد، کندی حدود ۲۰ کارشناس با دیدگاه‌ها و دانش متنوع را گردهم آورد.

او برای تشویق کارشناسان به بیان نظر و جلوگیری از پدیده تفکر گروهی، آن‌ها را به تیم‌های کوچکتر تقسیم کرد و از هر تیم خواست تا راه‌حل‌های ممکن را بررسی کنند. سپس، طبق توصیه برادرش رابرت کندی که معتقد بود وقتی رئیس‌جمهور در اتاق باشد، تبادل نظر واقعی، کمتر اتفاق می‌افتد، کندی عمداً در برخی جلسات تیم، حضور نیافت.

\*\*

کلید موفقیت در رهبری این است که بدانید چه زمانی باید وارد مسیر شوید، چه زمانی باید کنار بکشید، و چگونه شفاف به کارکنان خود علامت دهید که اکنون در چه حالتی از قدرت یا مشارکت باید عمل کنند. همان‌طور که تامی لاسوردا مدیر فقید و بزرگ تیم بیسبال لس آنجلس داجرز گفت: مدیریت مانند نگه داشتن یک کبوتر در دست است. اگر خیلی محکم نگه دارید، آن را می‌کشید، و اگر خیلی شل بگیرید، از دست می‌رود.

<sup>11</sup> Ed Catmull

<sup>12</sup> Brain-Trust

<sup>13</sup> Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes

## درباره نویسندگان

- لیندی گیریر، استاد مدیریت و سازمان در مدرسه مدیریت استفان رز- دانشگاه میشیگان و مدیر مرکز رهبری سانجر.

- فرانچسکو گینو، دانشمند رفتاری و استاد تاندون در مدیریت کسب‌وکار، در دانشکده مدیریت هاروارد و نویسنده کتاب‌های Sidetracked و Rebel Talent

- رابرت ساتن، روانشناس سازمانی و استاد ممتاز علوم مدیریت و مهندسی در دانشگاه استنفورد، نویسنده هشت کتاب از جمله The Friction Project: How Smart Leaders Make the Right Things Easier and the Wrong Things Harder

مدرسه مدیریت وراثش