



مقاله علمی - کاربردی

رهبری ۳۶۰ درجه

کلیدواژه‌ها:
رهبر، مدیر، صندلی تفکر.

اگر می‌خواهید بر دیگران اثر بگذارید و در آنان نفوذ کنید، لازم نیست حتماً صاحب منصب باشید. معمولاً در سازمان‌ها فقط یک نفر به‌عنوان مدیر معرفی می‌شود. اگر شما آن یک نفر باشید، چه می‌کنید؟

ما بدون آنکه مدیر اجرایی بالایی باشیم یا جایگاه و مرتبه بلندی در سازمان داشته باشیم، می‌توانیم تأثیر بگذاریم و پیام‌رزمی که مقامات بالاتر از خود و همکاران یا زیردستان خود را مدیریت کنیم. اگر بخواهیم با قرار گرفتن در مقامی بر دیگران نفوذ داشته باشیم، باید مدیر ۳۶۰ درجه باشیم. مدیران ۳۶۰ درجه با کمک به دیگران در حقیقت به خودشان کمک می‌کنند. برای آشنایی بیشتر با صفات مدیر ۳۶۰ درجه به این نکات توجه کنید.

|| دکتر حیدر تـورانی ||

● در رأس گروه بودن، هرگز نمی‌تواند کسی را به‌طور خودکار مدیر کند. اصلی‌ترین معیار مدیریت تأثیر است نه بیشتر و نه کمتر. برای تأثیرگذاری نیازی نیست مدیر بلندمرتبه‌ای باشیم. برای توضیح بیشتر پنج مرحله مدیریت را به‌طور خلاصه توضیح می‌دهیم:

۱. کارکنان از شما اطاعت می‌کنند؛ چون مجبورند.
۲. کارکنان از شما اطاعت می‌کنند؛ چون خودشان این را می‌خواهند.
۳. کارکنان به‌دلیل خدماتی که برای سازمان انجام داده‌اید، از شما اطاعت می‌کنند.
۴. کارکنان به‌دلیل خدماتی که برایشان انجام داده‌اید، از شما اطاعت می‌کنند.
۵. کارکنان به دلیل شخصیت و رفتارشان از شما اطاعت می‌کنند.

کسانی که به مرحله ۵ رسیده‌اند شاهکار کرده‌اند؛ کسی که دیگران به خاطر شخصیت و رفتارشان به او احترام می‌گذارند و از او اطاعت می‌کنند، نیازی نیست مدیر باشد. ما می‌توانیم بیشتر از سمتی که داریم، بر دیگران تأثیرگذار باشیم. به این ترتیب می‌توانیم از نردبان مدیریت یک پله بالاتر برویم.

هنگامی که مدیران از اهمیت این پنج مرحله در تأثیرگذار بودن بر اعضا آگاه شوند، متوجه می‌شوند پست و موقعیت کمترین تأثیر را در مدیریت درست و واقعی دارد. آیا برای تقویت روابط با دیگران و تشویق آن‌ها به همکاری با یکدیگر، باید در رأس مدیریت سازمان باشیم؟ آیا پست و مقام در افزایش بازدهی کار و همکاری اعضا با یکدیگر تأثیر دارد؟ آیا کسی که می‌خواهد دیگران مثل او ببینند، فکر کنند و کار کنند، الزاماً خودش باید مدیر باشد؟ البته که نه. تأثیرگذار بودن بر دیگران با مدیر نبودن سازگارتر است تا مدیر بودن.

«ما می‌توانیم در هر پستی که هستیم بر دیگران مدیریت کنیم و با این کار، بهتر از قبل پیش برویم.»

● هر کس در هر مرتبه‌ای می‌تواند مدیر باشد. ما می‌توانیم تغییر ایجاد کنیم؛ بدون توجه به اینکه در چه پستی هستیم.

● تأثیرگذار بودن آموختنی و اکتسابی است. مدیران موفق از جایگاهی جدا از مدیریت بر دیگران نفوذ می‌کنند. مدیران ناموفق مستقیماً بر زیردستان تأثیر می‌گذارند و در نتیجه کمتر از موقعیتشان نفوذ دارند. به خاطر داشته باشید که موقعیت هرگز از ما یک مدیر نمی‌سازد، بلکه این مدیر است که می‌تواند برای خود جایگاه و موقعیتی بسازد.

● داشتن این باور که قادر به انجام دادن هر کاری هستیم، اغلب از نشانه‌های یک مدیر است. تمایل به نوآوری، پیشرفت، خلاقیت و یافتن راه‌های بهتر همگی از نشانه‌های مدیریت‌اند اما یادمان نرود که بدون تجربه در رأس سازمان قرار گرفتن باعث می‌شود تأثیر خود

را در کنترل کارها بیش از حد معمول تصور کنیم؛ در حالی که در رأس سازمان بودن، نیازمند نفوذ بیشتر در دیگران است.

موقعیت و جایگاه، کنترل کامل امور را در اختیار ما قرار نمی‌دهد و از ما محافظت نمی‌کند.

● چنانچه می‌خواهیم در دایره نفوذ، محدودیتی نداشته باشیم، راه بهتری وجود دارد. اگر بیاوریم چگونه مدیریت کنیم، از تمام محدودیت‌ها خلاص می‌شویم.

● هر کدام از ما باید برای شکوفایی استعدادهای بالقوه خود تلاش کنیم؛ احتیاجی به رسیدن پشت میز مدیریت نیست. گاهی اوقات می‌توانیم از جایگاهی جدا از مدیریت، مؤثر و بانفوذ باشیم.

● حتی اگر هرگز به جایگاه مدیریت یا مدیریت عالی نرسیدیم، با کمک به دیگران به خودمان کمک می‌کنیم.

■ چالش‌های معمول پیش روی مدیران ۳۶۰

درجه

■ نخستین چالش: تنش

این چالش ناشی از قرار داشتن در سطح میانی سازمان است. بهترین راه غلبه بر این چالش، این است که یاد بگیریم باوجود تمام محدودیت‌هایی که دیگران برایمان قائل می‌شوند، مدیریت کنیم. یادمان باشد هرگز این اختیار را نداریم که به‌تنهایی تغییراتی ایجاد کنیم؛ چون همین مسئله باعث می‌شود احساس کنیم محدود هستیم و آزادی عمل نداریم.

■ دومین چالش: ناکامی

کلید موفقیت برای مبارزه با چالش ناکامی این است که بدانیم وظیفه ما تثبیت مدیر نیست بلکه بالا بردن ارزش‌هاست. اگر مدیرتان عوض نشد، این شما هستید که باید وضع خود را تغییر دهید یا محل کارتان را عوض کنید. پرتنگ کردن ارزش‌ها، برقراری ارتباط قوی با مافوق و شناخت قدرت و اعتبار مدیر و تشویق او از جمله راه‌های مبارزه با ناکامی است.

■ سومین چالش: داشتن چند مسئولیت

کلید موفقیت در چالش چند مسئولیتی، تصمیم‌گیری در این مورد است که چه مسئولیتی را باید پذیرفت و از آن لذت برد. انعطاف‌پذیر باشیم، هیچ یک از وظایف را بی‌اهمیت ندانیم، آن‌ها را با هم یکی نکنیم و حواسمان باشد این مسئولیت‌ها هستند که نوع روابط ما را با دیگران تعیین می‌کنند.

■ چهارمین چالش: چالش خودبینی

کلید موفقیت در چالش خودبینی این است که به خاطر داشته باشیم مدیریتی موفق و بادوام است که مورد توجه قرار گیرد. تمرکز بر وظایف بیش از آرزوها، دانستن ارزش و جایگاه خود، تشویق و تقدیر افراد و کارکنان، درک تفاوت بین تشویق خود و تشویق دیگران

موقعیت و جایگاه، کنترل کامل امور را در اختیار ما قرار نمی‌دهد و از ما محافظت نمی‌کند



از جمله راه‌های بر آمدن از این چالش است.

■ پنجمین چالش: چالش در رأس بودن

کلید موفقیت در چالش در رأس بودن، مدیریت بیشتر به معنای بی‌جایگاهی است تا در جایگاه بودن. از هر جایگاهی در سازمان باید تأثیرگذار باشیم.

■ ششمین چالش: چالش هدف

راه موفقیت در چالش هدف این است که هر اندازه در اهداف بیشتر سرمایه‌گذاری کنیم، بیشتر صاحب آن‌ها می‌شویم. به عبارت دیگر، دفاع از اهداف هنگامی دشوارتر است که در خلق آن‌ها، نقش نداشته باشیم. سهیم بودن در خلق اهداف و درک درست آن‌ها از دیگر راه‌حل‌های فائق آمدن بر این چالش است.

■ هفتمین چالش: چالش نفوذ

کلید موفقیت در چالش نفوذ این است که به جای جایگاه به نفوذ فکر کنیم. مدیریت بر دیگران از فراز جایگاهی که داریم کار ساده‌ای نیست. درک درست کارکنان از ما، صداقت پیشه‌کردن، احترام به کارکنان، نزدیک شدن به آنان (درک نزدیک و ادراک متقابل)، تحسین کارکنان از جمله راه‌حل‌های دیگر فائق آمدن بر چالش نفوذ است.

■ اصولی که مدیران ۳۶۰ باید تمرین کنند

● **مدیریت بر خود:** به نحو احسن بر خودمان مدیریت کنیم. این مهارتی است که همه ما باید بیاموزیم.
● **احساسمان را کنترل کنیم.** کنترل احساسات برای همه ما بسیار مهم است. (هیچ‌کس حاضر نیست وقت خود را به تلخی بگذراند) اما برای مدیران ضروری است؛ زیرا آنچه انجام می‌دهند، بر دیگران تأثیر می‌گذارد.

● **زمان را در دست بگیریم؛** کار آسانی نیست ولی باید تمرین کنیم و بیاموزیم. تا وقتی که برای زمان خود ارزش قائل نیستیم، نمی‌توانیم از آن به‌درستی استفاده کنیم. مردم، بهای همه چیز را نه به پول بلکه با زمان می‌پردازند. اگر به خودتان بگویید تا پنج سال آینده آن قدر پول دارم که بتوانم آن خانه را بخرم، درواقع منظورتان این است که ارزش آن خانه برای شما پنج سال است، یعنی یک‌دوازدهم زندگی‌تان.

● **برنامه‌ریزی داشته باشیم.** سعی کنیم به فرمول زیر نزدیک شویم:

- ۸۰ درصد وقت خود را صرف کاری کنیم که از همه کارها مهم‌تر است.

- ۱۵ درصد وقت خود را صرف کاری کنیم که از آن اطلاعاتی به‌دست می‌آوریم.

- ۵ درصد وقت خود را صرف کار بقیه قسمت‌ها

کنیم

به‌جای اینکه بسیاری از کارها را به‌درستی انجام دهیم، سعی کنیم در انجام دادن چند کار خاص، تخصص یابیم.

● **انرژی خود را مدیریت کنیم.** آن را تقسیم کنیم تا هرگز دچار کمبود انرژی نشویم. طوری کار کنیم که بتوانیم همیشه کار کنیم. وسواس کار نگیریم تا همه انرژی‌مان در یک دوره زمانی مصرف شود.

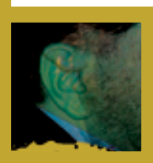
● **افکار خود را سازماندهی کنیم.** ذهن ما همان چیزی را به ما تحویل می‌دهد که به آن وارد کرده‌ایم. بزرگ‌ترین دشمن ذهن مشغله است. مواردی را که نیازمند برنامه‌ریزی و تفکرند و نمی‌توانیم آن‌ها را از ذهن خود دور کنیم، روی برگه‌ای یادداشت کنیم. مکانی را برای فکر کردن اختصاص دهیم. به اصطلاح «صندلی تفکر» داشته باشیم و فقط برای فکر کردن از آن استفاده کنیم. البته یادمان باشد هرگز بدون فکر قبلی روی صندلی ننشینیم به این امید که ایده خوبی به ذهنمان خطور کند؛ به مسائلی فکر کنیم که در طول روز نتوانسته‌ایم به‌خاطر مشغله کاری به آن‌ها پردازیم. فهرستی را جلوی خود بگذاریم و به هر یک زمان لازم را اختصاص دهیم. گاهی اوقات تصمیم خود را ارزیابی کنیم، گاهی درباره تصمیمی جدید فکر کنیم، گاهی هم نقشه‌ای را شاخ و برگ دهیم. بقیه مواقع سعی کنیم در طرح یک ایده، خلاقیت به خرج دهیم. اغلب یک دقیقه تفکر، با ارزش‌تر از یک ساعت صحبت کردن یا انجام دادن کارهای بی‌برنامه است.

● **در گفتارمان دقت کنیم؛** یادمان باشد ما را براساس کارمان می‌سنجند نه گفتارمان. لذا آنچه را واقعا می‌توانیم انجام دهیم نشان دهیم، نه آنچه را بگوییم که نمی‌توانیم انجام دهیم! ضمناً اگر می‌خواهیم موضوع مهمی را مطرح کنیم کوتاه و مختصر بگوییم و گرنه ساکت بودن بهترین راه است.

● **کنترل زندگی شخصی‌مان را در دست داشته باشیم؛** مدیری که به بالاترین درجات رسیده اما فرصت ازدواج را از دست داده یا با فرزندش غریبه است، چه سودی دارد؟ یادمان باشد، اگر نتوانیم خودمان را مدیریت کنیم، دیگران از ما پیروی نمی‌کنند و به ما احترام نمی‌گذارند و مشارکت نمی‌کنند.

● **بار مسئولیت‌مان را سبک کنیم؛** این بدن معنی نیست که از زیر بار مسئولیت شانه خالی کنیم. برای سبک شدن بار مسئولیت ابتدا باید وظیفه خود را به‌درستی انجام دهیم و به‌جای صحبت کردن از مشکل، برای آن راه‌حل پیدا کنیم. سعی کنیم مانند یک

یادمان باشد ما را براساس کارمان می‌سنجند نه گفتارمان. لذا آنچه را واقعا می‌توانیم انجام دهیم نشان دهیم، نه آنچه را بگوییم که نمی‌توانیم انجام دهیم!



قیف باشیم نه فیلتر. دقت کنیم که اطلاعات را بی کم و کاست به مافوق خود انتقال دهیم. مدیران خوب و موفق علاقه مند و نیازمند شنیدن حقیقت اند؛ حتی اگر ناخوشایند باشد. با مافوق خود مشارکت کنیم و از او بپرسیم چگونه می توانیم بار مسئولیت او را کم کنیم.

● به انجام دادن کاری که دیگران به آن علاقه ای ندارند، تمایل نشان دهیم.

● از انجام دادن کارهای دشوار به سرعت احترام دیگران را جلب می کند. یکی از سریع ترین راه های رسیدن به مدیریت، حل مسائل و مشکلات است. مدیران در انتخاب های سخت و نتایج دست نیافتنی است که ساخته می شوند.

● پنهانی کار کنیم؛ منظور کار کردن بی نیاز از توجه دیگران و انجام دادن کارهایی است که به ضرورت آن ها رسیده ایم.

● خود را در معرض خطر قرار دهیم؛ این بدان معنی است که هرگز حق نداریم سازمان، منابع و کارکنان آن را در معرض خطر قرار دهیم. اگر می خواهیم خطر کنیم باید خودمان را در معرض خطر قرار دهیم.

● انتقادپذیر باشیم و هرگز بهانه نیاوریم؛ یادمان باشد، هر چه سطح بازی بالاتر باشد، بهانه هایمان را کمتر می پذیرند.

● بیش از حد انتظار کار کنیم؛ با این اقدام برجسته می شویم. این کار نتایج سازنده ای هم به همراه دارد.

● در کمک به دیگران پیش دستی کنیم؛ با این کار بیشتر احساس امنیت می کنیم. تأثیری که از این طریق بر همکاران خود می گذاریم، فراموش نشدنی است. یادمان باشد اولین شخصی که برای کمک به شما داوطلب می شود، قهرمان است، دومی کمک کننده و سومی تقلید کننده.

● پارا از اداره کردن فراتر بگذاریم و رهبری کنیم؛ رؤسا با برنامه پیش می روند، رهبران با مردم. هر دو برای پیشرفت سازمان لازم اند اما این دو تفاوت های اساسی نیز دارند. اگر می خواهیم بر دیگران نفوذ کنیم، لازم است رهبری را بیاموزیم.

● کل سازمان را ببینیم و به کوچک ترین چیزها هم توجه کنیم.

● به شهود کارکنان و گمان خود اعتماد کنیم. آن ها بر اساس حقایقی از ضمیر ناخودآگاه جلوه می کنند. هر چه بیشتر به جای محسوسات و تمرین بر اصول تمرکز کنیم، اطلاعات بیشتری به دست می آوریم که در آینده برایمان سودمند است و شهودمان تقویت می شود. شهود

به تنهایی کافی نیست اما هرگز نباید آن را فراموش کنیم. قسمت اعظم تفکر ذهنی را یادگیری اعتماد به دیگران تشکیل می دهد.

● روی قدرت دیگران سرمایه گذاری کنیم؛ ریاست اغلب به معنی مدیریت است. رؤسا باید قیمت، کیفیت و نتیجه را مدیریت کنند. این یکی از دلایلی است که بعضی از رؤسای کارآمد در تغییر سمت خود به مدیریت و رهبری دچار مشکل می شوند. مدیریت کنترل نیست، بلکه آزاد کردن است. مدیران موفق قدرتشان را کنار می گذارند. آن ها به دنبال افراد موفق اند تا سرمایه گذاری کنند و توانایی هایشان را به نمایش بگذارند.

● خودمان را عامل تغییر بدانیم؛ از یکنواختی دوری کنیم. خلاقیت داشته باشیم و خود را با تغییرات وفق دهیم.

● مسئولیت برقراری ارتباط با کارکنان و مافوق را به عهده بگیریم. برای مثال، به ضربان قلب مدیر مافوق خود گوش کنیم، وظایفش را بشناسیم، او را سر شوق بیاوریم و از اهداف او حمایت کنیم، اعتماد او را جلب کنیم، از علائقش مطلع شویم، ویژگی های شخصیت او را درک کنیم، سعی کنیم با ضعف های او کنار بیاییم و به خانواده او احترام بگذاریم.

● آماده باشیم وقت مافوقمان را به خودمان اختصاص دهیم. برای این منظور باید برای لحظه لحظه ملاقاتمان برنامه ریزی کنیم. یکی از بهترین راه های استفاده از زمان این است که در آینده فکر کنیم و برای آن برنامه ریزی کنیم. اغلب پنج دقیقه فکر کردن به اندازه یک ساعت کار بدنی، ارزش دارد.

● رئیس مان را مجبور نکنیم به جای ما فکر کند.

● همیشه طرح های جدیدی به مدیرمان پیشنهاد کنیم؛ در این صورت رئیس مان برای ما ارزش بیشتری قائل خواهد شد.

جمع بندی

آشنا شدن با معنی و اصول رهبری ۳۶۰ درجه، این پیام را به همراه دارد که اگر دوباره در شغل مدیریتی مان پیشرفت کنیم و مدیریت واحدی به ما واگذار شود، انتظاراتی که از خودمان داریم و دیگران از ما دارند، بیشتر خواهد بود. مدیران خوب و موفق در کنار کارکنان هستند، با آن ها ارتباط برقرار می کنند و در زمینه های مشترکی می توانند به آن ها کمک کنند تا موفق شوند. اگر می خواهیم در دایره نفوذ، محدودیتی نداشته باشیم، راه بهتری وجود دارد؛ اگر بیاموزیم چگونه مدیریت کنیم از همه محدودیت ها خلاص می شویم.

تأثیرگذار بودن بر دیگران با مدیر نبودن سازگارتر است تا مدیر بودن

