

## رهبر 360 درجه

### بدون توجه به جایگاه آه در سازمان دارید رهبر کنید

#### چکیده

رهبری دارای نمونه هایی کلاسیک است. ویلیام والاس رهبری نیروهایش را در ارتشی بر عهده داشت که مسئول سرکوب مردم بودند. وینستون چرچیل در برابر تهدید نازی که به فروپاشی آمریکا انجامیده بود، به شدت مقاومت کرد. ماهاتما گاندی رهبری مقاومت بلند مدت مردم کشورش را بر عهده داشت. ماری کی اش اقدام به ایجاد یک سازمان جهانی به نام شرکت تولید لوازم آرایشی و بهداشتی ماری کی نمود. مارتین لوتر کینگ با رؤیای صلح در کشورش به مقابله با دیگه های لیکولن پرداخت. هر یک از این افراد یک رهبر بزرگ بودند. هر یک از آنها تاثیر را از خود بر جای گذارند که میلیونها نفر آن را لمس کردند.

اما همین نمونه ها می توانند سردرگم کننده باشند. واقعیت آن است که ۹۹ درصد کل رهبری نه از بالا بلکه از میانه یک سازمان رخ می دهد. معمولاً یک سازمان تنها یک فرد را در اختیار دارد که رهبر است. لذا، اگر شما آن فرد نباشید، چه خواهید کرد؟ از طریق رهبری ۶۳ درجه، شما میتوانید بیاموزید تا از هر نقطه ای بر سازمان خود تاثیر بگذارید. شما یاد می گیرید تا افراد مافوق، هم سطح و پایین تر را رهبری کنید. تنها رهبران ۶۳ درجه بر افراد در هر سطحی که باشند، تاثیر می گذارند. با کمک به دیگران، آنها نیز به شما کمک می کنند.

تبدیل شدن به یک رهبر ۶۳ درجه قابل تحقق برای هر کسی است که سطحی متوسط به بالا از مهارتهای رهبری را داشته باشد و بخواهد در این زمینه تلاش کند. نیازی نیست که برای رهبر شدن، تأثیری مهم بر سازمان خود داشته باشید. رهبران خوب نه تنها قادر به رهبری پیروان خود هستند بلکه میتوانند افراد مافوق و هم‌تایانشان را نیز رهبری کنند. در این چکیده با مطالب زیر آشنا می شوید:

- غلبه بر توهماتی که بسیاری از افراد در سطح میانی یک سازمان به آنها اعتقاد دارند.
- مقابله با رایج ترین چالش هایی که افراد در سطح میانی یک سازمان با آنها دست به گریبان هستند.
- رهبری مدیران، همکاران و زیردستان.
- غلبه بر مشکلات و موانعی که در مسیر تبدیل شدن به یک رهبر ۶۳ درجه با آنها مواجه هستید.

• نشان دادن ارزش رهبری ۶۳۰ درجه .

توهمات رهبری از سطح

میانی توهم سمت و

جایگاه اداری

یکی از سوء تفاهم هایی که افراد در مورد رهبران دارند، این باور است که رهبری صرفاً ناشی از یک سمت یا یک عنوان است. اما چنین چیزی واقعیت ندارد. نیازی نیست که شما بالاترین رتبه را در گروه خود داشته باشید تا بتوانید رهبری کنید. اگر این چنین فکر میکنید، آنگاه دچار توهم سمت و جایگاه اداری می شوید .

معیار حقیقی رهبری، تأثیرگذاری است - نه چیزی بیشتر، نه چیزی کمتر. رهبری یعنی پویایی و حق رهبری باید به طور فردی و در قبال هر شخصی که ملاقات میکنید، به دست آید. اینکه در کدام پله از نردبان رهبری باشید، به گذشته رابطه شما با آن فرد بستگی دارد .

سمت و جایگاه اداری نقش اندکی در رهبری عمومی دارد. تأثیرگذاری بر دیگران ناشی از آمادگی شما است نه سمت شما.

رهبری انتخابی است که می نمایید نه صندلی که بر آن می نشینید. هر کسی می تواند به یک رهبر تبدیل شود. شما می توانید بدون توجه به سمتی که دارید، باعث ایجاد تفاوت شوید . توهم مقصد

افرادی که دچار توهم مقصد هستند، می گویند: «وقتی که در رأس قرار بگیریم، آنگاه رهبری کردن را خواهیم آموخت». اما اگر می خواهید به موفقیت برسید، باید قبل از آنکه در جایگاه رهبری قرار بگیرید، تا می توانید در این زمینه بیاموزید. اگر مهارتهای رهبری و فرآیند تصمیم سازی خود را در زمانی افزایش ندهید که خطرات کم هستند، وقتی که میزان اشتباهات زیاد باشد، تاثیر آنها بر سازمان شما بالا است و احتمال در معرض خطر قرار گرفتن شما بیشتر است و در نتیجه، بیش از پیش دچار دردسر خواهید شد. اشتباهات کوچک قابل رفع هستند. زمانی که در راس سازمان هستید، اشتباهاتتان میتواند بسیار گران تمام شده و به اعتبار رهبری شما آسیب بزنند .

توهم تأثیرگذاری

آنانی که به تأثیرگذاری اعتقاد دارند، می گویند: «اگر در راس باشم، افراد از من پیروی خواهند کرد.» افراد که فاقد تجربه رهبری هستند، اهمیت عنوان رهبری را بیش از حد واقعی برآورد مینمایند. شما میتوانید به کسی سمت بدهید اما نمیتوانید رهبری واقعی را به او تقدیم کنید. تأثیرگذاری باید کسب شود.

سمت و جایگاه اداری، یک فرصت برای شما است. شما فرصت می یابید تا قدرت رهبری خود را بیازمایید. در ابتدا، افراد با تردید به شما می نگرند اما پس از مدتی شما به تأثیرگذاری - بهتر یا بدتر - دست خواهید یافت. رهبران خوب در ورای سمت خود به این تأثیرگذاری میرسند. به خاطر داشته باشید که جایگاه، رهبر نمیسازد اما رهبر میتواند به جایگاه خوبی دست یابد.

#### توهم تجربه

اگرچه تمایل به پیشرفت در سازمان و این باور که شما توانایی انجام این کار را دارید، به عنوان ویژگی های یک رهبر تلقی می شود اما بدون تجربه کافی برای تبدیل شدن به فرد اول در سازمان، احتمالاً میزان کنترل خود بر این سمت را بیش از حد واقعی تخمین خواهد زد. هر چه بالاتر روید و هر چه سازمانتان بزرگتر باشد، بیشتر متوجه خواهید شد که با عوامل بسیاری در کنترل سازمان خود مواجه هستید. وقتی در رأس قرار دارید، بیش از هر زمان دیگری نیازمند تأثیرگذاری بر دیگران هستید. جایگاه شما نمی تواند امکان کنترل را به شما ببخشد یا شما را مصون نگاه دارد.

#### توهم آزادی

افرادی که دچار توهم آزادی می شوند، می گویند: «وقتی در رأس باشم، دیگر محدودیتی نخواهم داشت.» اما وقتی آنها در سازمان بالا می روند، سنگینی بار مسئولیت هایشان افزایش می یابد. در بسیاری از سازمان ها، وقتی در نردبان رهبری بالا می روید، متوجه می شوید که میزان مسئولیتتان نیز بالا رفته است. وقتی بالاتر می روید، انتظار بیشتری از شما می رود، فشار بیشتری را متحمل میشوید و تأثیر تصمیماتتان نیز سنگینتر خواهد بود. رهبران دارای تعهد بیشتری هستند و به همین دلیل آزادی آنها محدود می شود. این محدودیتی است که آنها به طور خواسته انتخاب میکنند اما به هر حال محدودیتها یکسان هستند.

#### توهم پتانسیل

افرادی که دچار توهم پتانسیل هستند، می گویند: «اگر یک رهبر ارشد نباشم، نمی توانم به تمام پتانسیل خویش دست یابم.» افراد باید سعی کنند تا در تخصص خود ارشد باشند نه در سازمانشان. هر یک از ما تلاش می کند تا به توان بالقوه خود برسد. گاهی اوقات می توانید از جایی به غیر از بالاترین سمت، بیشترین تاثیر را داشته باشید. توهم همه یا هیچ

فردی که توهم همه یا هیچ را قبول دارد، می گوید: «اگر در رأس نباشم، تلاشی برای رهبر شدن نخواهم کرد.» برخی از افرادی که در سطوح میانی هستند، از جایگاهشان در سازمان خسته می شوند زیرا آنها موفقیت را به معنای «در رأس بودن» می دانند.

در نتیجه، آنها بر این باورند که اگر در رأس نباشند، موفق نیستند. اگر این خستگی طولانی شود، آنها افسرده و ناکام میشوند. با توسعه توان رهبری خویش، می توانید تأثیر خود بر سازمانتان را افزایش دهید. شما نمی توانید زندگی مردم را تغییر دهید. شما می توانید کسی باشید که به ارزش سازمان میافزاید.

چالش های پیش روی رهبران ۶۳۰ درجه این چالش برگرفته از فشاری است که در سطح میانی ایجاد میشود. دیگر کافی نیست که تأیید کنیم رهبری از میانه سازمان می تواند موفق باشد. شما باید بدانید که چگونه این طنش را کاهش دهید. پنج پیشنهاد مطرح شده در این زمینه عبارتند از:

- قرار داشتن در سطح میانی. قرار داشتن در سطح میانی می تواند مکان بزرگی باشد.
- بدانید که چه چیزی را نگه دارید و چه چیزی را نگه ندارید. هیچ چیزی جز خطوط مشخص مسئولیت ها، افراد را از طنش ها رها نمی سازد.

- وقتی در سطح میانی قرار دارید، پاسخی سریع را برای مسایل بیابید.

- هرگز جایگاه خود یا اعتماد رهبران را به خود خدشدار کنید.

- راهی برای رها شده از استرس بیابید.

### چالش خستگی

این چالش ناشی از تبعیت از یک رهبر ناکارآمد است. کار شما تثبیت رهبری نیست، بلکه ارزش آفرینی است. وقتی مشاهده کردید که فردی از یک رهبری ناکارآمد پیروی میکند، کارهای زیر را انجام دهید:

- رابطهای مناسب با رهبر ایجاد کنید، زمینهای مشترک را بیابید و یک رابطه حرفهای صحیح برقرار نمایید.

• نقاط قوت رهبری خود را شناسایی کرده و ارزیابی نمایید .

• خود را متعهد به ارزش آفرینی برای نقاط قوت رهبرتان نمایید .

#### چالش چند نقشی

رهبران سطح میانی باید وظایف مختلفی انجام دهند و اطلاعاتی فراتر از تجربه شخصی خود داشته باشند. آنها باید به

اولویت های گوناگونی بپردازند و محدودیتهای زمانی و منابع را هم در نظر داشته باشند . هر نقشی دارای مسئولیت ها و اهداف خاص خود است. اگر نقشتان را تغییر دهید، در نظر داشته باشید که شرایط نیز تغییر خواهد کرد. غالباً هدف، تعیین کننده نقش و رویکرد مرتبط با آن است .

#### چالش منیت

طبیعی است که رهبر نیز همانند هر کسی به دنبال این است که شناخته شود. واقعیت آن است که رهبران میانی غالباً پنهان هستند – و در نتیجه به شناخت و اعتباری که بدان تمایل دارند و مستحق آن هستند، دست نمیابند – و بنابراین به منیت آنها لطمه وارد می شود. این چالش به ویژه زمانی رخ می دهد که فرد عضو یک تیم است و تلاش میکند اما همچنان در حاشیه قرار دارد.

اقدامات زیر را میتوانید در این خصوص انجام دهید :

• بیشتر از رؤیاهایتان بر وظایفتان تمرکز کنید .

• ارزش جایگاهتان را بسنجید .

• دلیل واقعی موفقیت یک پروژه را بدانید .

• به نظرات دیگر افراد هم سطح خود توجه کنید .

• تفاوت میان توسعه فردی و توسعه غیرفردی را درک کنید .

#### چالش احساس رضایت

نگرش صحیح برای دستیابی به رضایت در سازمان الزامی است. پنج روش برای دستیابی به رضایت عبارتند از :

• روابطی قوی را با افراد کلیدی برقرار نمایید .

- یک پیروزی را برای تیم تعریف کنید .
- ارتباطاتی مهم برقرار کنید .
- تجربه و کسب کنید و به بلوغ برسید .
- موفقیت تیم خود را ارجح بر موفقیت فردی خود بدانید .

### چالش نگرش

موفقیت در قبال یک نگرش زمانی دشوارتر است که شما آن را خلق نکرده‌اید. هر چه بیشتر بر روی یک نگرش سرمایه گذاری کنید، بیشتر به نگرش خودتان تبدیل خواهد شد. نگرش خودتان مهیج تر از نگرش های دیگران است و شما می توانید به کمک آن رؤیاهای خودتان و حتی دیگران را به واقعیت تبدیل نمایید . چالش تاثیرگذاری

رهبری افرادی که بالاتر از جایگاه شما هستند، آسان نیست. رهبری، تاثیرگذاری است. اگر نه سمت داشته باشید و نه تاثیرگذاری، افراد از شما پیروی نخواهند کرد. هر چقدر آنها بالاتر از جایگاه شما باشند، احتمالاً کمتر به شما اجازه می دهند تا آنان را رهبری کنید. به همین دلیل است که رهبران ۶۳ ° درجه، نگرش خود را از «خواهان جایگاهی هستم تا دیگران از من پیروی کنند» را به «می خواهم به فردی تبدیل شوم که دیگران از من پیروی می کنند»، تغییر می دهند .

### اصول رهبران ۶۳ ° درجه برای رهبری افراد مافوق

رهبری افراد مافوق، بزرگ ترین چالش رهبران ۶۳ ° درجه است. اکثر رهبران می خواهند که رهبری کنند ولی رهبری نشوند. البته اکثر رهبران می خواهند که به ارزش خود بیفزایند. اگر رویکرد شما افزودن به ارزش خود باشد، بهترین شانس را برای تاثیرگذاری بر آنان خواهید داشت. استراتژی اصلی شما باید حمایت از رهبرتان، افزودن به ارزش سازمان و مجزا کردن خودتان از دیگران از طریق انجام عالی کارتان می باشد. اگر همه چیز را به شکلی جامع و مستمر انجام دهید، آنگاه رهبری که بالاتر از شما است، به شما اعتماد کرده و از شما مشورت خواهد گرفت. در هر مرحله، تأثیرگذاری شما افزایش یافته و شما فرصت بیشتری برای رهبری خواهید داشت .

خودتان را به شکلی استثنایی و خوب رهبری کنید.

هیچ چیزی بهتر از مدیریت خودتان، بر رهبران تاثیرگذار نیست. اگر رهبر شما باید به طور مستمر انرژی خود را صرف مدیریت شما نماید، آنگاه شما فردی تلقی خواهید شد که اتلاف کننده زمان و انرژی است. اگر شما خودتان را خوب مدیریت کنید، ریاستان شما را کسی میداند که فرصت ها و نقاط قوت فردی را به حداکثر می رساند . از بار روی دوش رهبران بکاهید.

اگر می توانید، به موفقیت رهبران کمک کنید. وقتی او موفق شود، سازمان موفق خواهد شد. این کار نشان می دهد که شما عضو یک تیم هستید. این کار نشان میدهد که شما در راستای تیم عمل می کنید و قادر هستید نقشی بزرگ تر ایفا کنید. همچنین ارزش و تاثیرگذاری شما افزایش میابد .

کارهایی را انجام دهید که دیگران نمیخواهند انجام دهند.

افراد موفق کارهایی را انجام میدهند که افراد ناموفق تمایلی به انجام آنها ندارند. این کار بدان معنا است که شما باید کارهای دشواری انجام دهید. وقتی باید گزینه های دشوار را انتخاب کرد و دستیابی به نتایج نیز مشکل است، رهبران وارد عمل میشوند.

این بدان معنا است که باید اهداف شخصی را قربانی اهداف دیگران نمایید. رهبران خوب راهی را برای موفقیت افرادی می یابند که سخت کار می کنند . بیشتر از مدیریت، رهبری کنید.

برای حرکت از مدیریت به رهبری، باید ذهنیت خود را توسعه دهید. اگر قبلاً رهبری خوبی داشتهاید ، از روش های زیر برای حفظ رشد و توسعه آن استفاده کنید : •به شرایط بلندمدت تر فکر کنید .

•ببینید چگونه تصمیمات شما بر افراد هم سطح یا بالاتر از شما تاثیر می گذارند .

•برای یافتن روشی بهتر، بر مرزها فشار بیاورید .

•بر موضوعاتی غیر قابل ملموس همچون انگیزش، روحیه، احساسات، نگرشها، محیط، و زمانبندی تمرکز کنید .

•به استعداد ذاتی خود اتکا کنید .

•به دنبال افراد خوب باشید، بر روی آنها سرمایه گذاری کرده و به این افراد در انجام امورشان، قدرت و اختیار بدهید .

•همیشه عامل تغییر و تحول باشید .

اصول مدیریت ۶۳ • درجه در قبال افراد هم سطح.

برای موفقیت به عنوان یک رهبر ۶۳ ° درجه که همتایان خود را رهبری میکند، باید به همکاریاتان نشان دهید که چرا باید به شما احترام بگذارند و از شما پیروی کنند. می توانید به همتایاتان کمک کنید تا موفق شوند. اگر این کار را انجام دهید، نه تنها به سازمان بلکه به خودتان کمک می کنید. مدار رهبری را درک کرده، آن را عملی سازید و تکمیل نمایید

اگر می خواهید بر کسانی که در کنار شما کار می کنند، تاثیر بگذارید، سعی نکنید تا در این فرآیند تنها عمل کنید. در عوض، به افرادتان نشان دهید که به آنها علاقه مند هستید. سعی کنید آنان را تک به تک بشناسید. همچنین از تجارب و مهارت های منحصر به فرد آنان به عنوان منابع کارتان استفاده نمایید .

تلاش کنید تا روح رقابت را ایجاد نمایید.

در یک محیط کاری سالم، هم رقابت وجود دارد و هم کار تیمی. باید ببینید که کدام یک از آنها مناسب هستند .

یک دوست باشید .

غالباً ما شرایط مختلفی را در قبال خودمان نسبت به دیگران در نظر میگیریم - همکار، همیمی، شریک، رقیب - اما غالباً آنچه که دیگران می خواهند را فراموش می کنیم یعنی یک دوست. یک رویکرد عالی برای دوستی در کار، آن است که هدف شما دوست شدن باشد نه یافتن دوست. وقتی با همکاریاتان برخورد می کنید، به صحبت های آنان گوش کنید و موضوعاتی غیر از مسایل کاری را مد نظر قرار دهید . از سیاسی کاری بپرهیزید .

سیاسی کاری شما را از آنچه که هستید، دور میکند. در محیط های کاری، این امر به معنای تغییر مستمر جایگاهتان برای نیل به موفقیت یا استفاده از افراد برای رسیدن به اهداف شخصی بدون توجه به تاثیر این موضوع بر آنان است. افراد سیاسی کار، فرصت طلب هستند و فقط آنچه را که مد نظر خودشان است، بدون توجه به اهداف همتایان، کارمندان یا کل سازمان انجام می دهند . اصول رهبران ۶۳ ° درجه برای رهبری زیردستان آنچه که رهبران ۶۳ ° درجه را منحصر به فرد - و کارآمد - می سازد، آن است که آنها تلاش میکنند تا بر دیگران تاثیر بگذارند .

به عنوان یک رهبر ۶۳ ° درجه، در زمانی که افراد زیردست را رهبری می کنید، باید تلاش بیشتری به خرج دهید تا افراد را نسبت به آنچه که میخواهید و مد نظر دارید، مجاب کنید .

به آرامی حرکت کنید



یکی از بهترین روش ها برای حفظ ارتباط با کارکنان، داشتن رویکردی غیررسمی در قبال آنان است. برای ارتباط با افراد، باید با سرعت آنها حرکت کنید. تضمین نمایید که توازنی سالم را میان منافع فردی و حرفه‌ای ایجاد خواهید کرد .

همگان را با نمره عالی ببینید

رهبران ۶۳ ° درجه نفع بیشتری از افرادشان به دست می آورند زیرا بیشتر از آنها فکر می کنند. آنها برای افرادشان ارزش و احترام قایل هستند و در نتیجه افراد نیز تمایل میابند تا از آنان پیروی کنند. نگرش مثبت و برتر رهبری، باعث یک محیط کاری مثبت میشود که در آن هر تیمی دارای جایگاه و هدفی مشخص است و هر کس در نیل به موفقیت نقش دارد. افراد را آن گونه که میتوانند باشند ببینید نه آن گونه که هستند. رابطه شما با آنها نه تنها بهره‌وری را بالا میبرد بلکه به آنها نیز در بروز توان بالقوه ای که دارند، کمک می کند .

افراد را بر اساس نقاط قوتشان به کار بگیرید

وقتی مستمراً از کارمندان خواسته می شود تا در حوزه ای کار کنند که در آن ضعف دارند، آنها رویه خود را از دست می دهند، بهره وری آنها پایین میآید و به تدریج سرخورده می شوند. افراد موفق نقاط قوت خود را مییابند . وقتی افراد را طبق نقاط قوتشان بکار بگیریم، زندگی آنها را به سمت بهتر شدن تغییر می دهید که این امر هم کمکی برای آنان است و هم برای سازمان .

ارزش رهبران ۶۳ ° درجه ای

تبدیل شدن به یک رهبر ۶۳ ° درجه، کار ساده ای نیست. این کاری طولانی است و در عرض یک شب رخ نمی دهد اما تلاش کردن در راستای آن ارزشمند است . همیشه تلاش برای رهبر شدن به موفقیت نمی انجامد. همیشه نیز نباید انتظار موفقیت داشته باشید. پنج مورد زیر، ارزش هایی هستند که رهبران ۶۳ ° درجه به سازمانهایشان می افزایند :

۱. تیم رهبری کارآمدتر از یک رهبر است .

۲. رهبران در هر سطحی از سازمان مورد نیاز هستند .

۳. رهبری موفق در یک سطح، شرط رهبری در مرحله بعد است .
۴. رهبری خوب در سطح میانی، رهبرانی بهتر از سطح ارشد هستند .
۵. رهبران ۶۳ ° درجه دارای کیفیتهای مورد نیاز سازمان هستند . این کیفیت ها عبارتند از :

• سازگاری

• قوه تشخیص

• نگرش

• ارتباطات

• امنیت

• روحیه خدمت

• بهره مندی از منابع

• بلوغ فکری

• شکیبایی

• مسئولیت پذیری

برگرفته از: نشریه میثاق مدیران