

بررسی ۶ مدل ذهنی یک مدیر یا رهبر

۶ مدل ذهنی یک رهبر



طرح پل

سرفصل های مورد بحث:

- معرفی شش مدل ذهنی رهبری
- چگونه ترکیبی از مدل های ذهنی روی تصمیم سازی، رفتار و اثرگذاری یک رهبر تأثیر می گذارند؟
- ترکیب درست مدل های ذهنی رهبری چیست؟
- شما چگونه رهبری هستید؟

هدف از ارائه

یکی از روشن‌گرترین پرسش‌هایی که رهبران می‌توانند از خودشان بپرسند این است: «من به چه کسی خدمت می‌کنم؟» پاسخ آن‌ها به این پرسش، بیشتر از آنکه بخواهد ویژگی‌های شخصیتی و هوش هیجانی آن‌ها را مشخص کند، مدل رهبری و حوزه نفوذشان را نشان خواهد داد. اگر آن‌ها به درستی به این پرسش پاسخ دهند، تلاش‌هایشان متمرکزتر می‌شود و می‌توانند تیم‌های بهتری بسازند، از وقوع فاجعه جلوگیری کنند و اثر ماندگارتری درون سازمان و فراتر از آن بگذارند.

معرفی شش مدل ذهنی رهبری

- **جامعه‌ستیز (Sociopath):** به هیچ‌کس خدمت نمی‌کند و به اجرای قانون اعتقادی ندارد.
- **خودخواه (Egoist):** سعی دارد خودش بیشترین نفع را ببرد.
- **آفتابپرست (Chameleon):** با اطراف خود منطبق می‌شود و به همه خدمت می‌کند.
- **پویا و پرانرژی (Dynamo):** روی استراتژی‌های واضح و اهداف مشخص تمرکز می‌کند.
- **سازنده (Builder):** تمام تمرکزش را روی ساختن سازمان می‌گذارد.
- **تعالی‌نگر (Transcender):** به دنبال منافع کل اکوسیستم است.

خدمت‌رسانی به هیچ‌کس: جامعه‌ستیز (Sociopath)

محدودکننده‌ترین و خطرناک‌ترین ذهنیت، یعنی ذهنیت جامعه‌ستیز، در افرادی دیده می‌شود که به‌طور بی‌ملاحظه‌ای نسبت به هر کسی غیر از خودشان بی‌توجه هستند. اگرچه ما این اصطلاح را از منظر آسیب‌شناسی بررسی نمی‌کنیم و سعی نداریم راه تشخیص این ذهنیت را نشان دهیم، اما دیده‌ایم رهبرانی که غالب مدل ذهنی‌شان همین جامعه‌ستیزی است، رفتارهایی را از خود بروز می‌دهند که عموماً به اختلال شخصیت ضداجتماعی نسبت داده می‌شود. در واقع، آن‌ها به دردهای روحی و جسمی دیگران بی‌توجه هستند و احساس همدلی با آن‌ها نمی‌کنند. همچنین این افراد عموماً فریبنده‌اند و در کنترل دیگران و سیستم‌های سازمان -حداقل برای مدتی- بسیار ماهرانه عمل می‌کنند.

خدمت به خود : خودخواه (Egoist)

- رهبرانی که عمدتاً ذهنیت خودخواه دارند، تنها به خاطر رسیدن به جایگاه، جمع‌آوری ثروت و قدرت کاری را انجام می‌دهند. آن‌ها برای انجام هر کاری می‌پرسند: «سودش برای من چیست؟» یک سازمان می‌تواند تحت رهبری چنین فردی رشد کند و به سود برسد، اما تنها در صورتی که اهداف سازمان با اهداف شخصی رهبر هم‌سو باشد.
- بلندپروازی و خودمحوری رهبران با ذهنیتی شدیداً خودخواه به آن‌ها این امکان را می‌دهد تا از بقیه جلو بزنند، اما برای ساختن یک تیم به چالش برمی‌خورند و تلاشی برای پیشرفت دیگران نمی‌کنند. اعضای تیم زمانی که می‌دانند رهبرشان به دنبال راهی برای کسب اعتبار از کارهایشان است، با خود فکر می‌کنند: «من چرا باید برای این سازمان تمام تلاشم را بکنم؟»

خدمت به هر کس: آفتابپرست (Chameleon)

- رهبرانی که ذهنیتی مانند یک آفتابپرست دارند به شدت تطبیق‌پذیر و سازشگر هستند. با اینکه آنها به ندرت به جایگاه مدیریت ارشد اجرایی می‌رسند، می‌توانند با جلب رضایت افرادی که قدرت دارند به مراتب بالاتری در سازمان دست پیدا کنند. آنها معمولاً عزت‌نفس پایین و میل بالایی به دوست داشته شدن دارند. در نتیجه جسارت کمی دارند و در گرفتن تصمیم‌های سخت به مشکل برمی‌خورند.
- آن‌هایی که تمایلات رفتاری مانند یک آفتابپرست در آن‌ها شدید است، می‌توانند به سازمان در پیشبرد طرح‌های استراتژیک کمک کنند. اما از آن‌ها انتظار نداشته باشید که در مواجهه با نظر مخالف یا پرسش‌های چالش‌برانگیز به درستی تصمیم بگیرند.

در خدمت اهداف: پویا (Dynamo)

- ذهنیت پویا به افراد کمک می‌کند بدون وقفه و در اکثر مواقع، بدون عیب و ایرادی یک استراتژی را اجرا کنند. رهبرانی که چنین ذهنیتی دارند به شکل سوپرستار دیده می‌شوند. آنها بیش از سهم فروششان می‌فروشند، پروژه‌های بزرگی را سر وقت تحویل می‌دهند و به سودآوری می‌رسند. آنها در بسیج کردن منابع و انرژی دیگران برتری دارند. همکارانشان روی آنها حساب می‌کنند و در سطوح پایین و بالای هر سازمانی وجود دارند.
- با این همه، افرادی که ذهنشان مانند یک دینام کار می‌کند، یک نقطه ضعف دارند. آنها در مسیر رسیدن به یک هدف ممکن است مأموریت کلان‌تر سازمان را فراموش کنند.

خدمت‌رسانی به سازمان: سازنده (Builder)

رهبرانی که مدل ذهنی سازنده دارند، به دنبال منفعت جمعی سازمان هستند و آن را ترویج می‌دهند. این به آن معنا نیست که چنین رهبرانی اصلاً از روی منفعت و علایق شخصی تصمیم نمی‌گیرند؛ بلکه ساختن سازمان، تمرکز اصلی آنهاست. آنها به جای دیدن بخش‌هایی که دوست دارند، کلیت تصویر را می‌بینند. آنها به جای تمرکز روی سود کوتاه‌مدت و ارزش سهام، اهداف بلندمدت را مدیریت می‌کنند.

خدمت‌رسانی به جامعه : تعالی‌نگر

- افرادی که ذهنیت تعالی‌نگر دارند، حتی وسیع‌تر از دسته قبلی فکر می‌کنند. آن‌ها سعی دارند برای تعداد زیادی از ذی‌نفعانی که درون و بیرون سازمان هستند، بیشترین ارزش را ایجاد کنند. در حالی که شاید مدیر ارشد اجرایی هم نباشند. آن‌ها بخش‌های جدا شده را دوباره به هم متصل می‌کنند و اهداف سازمان را در جهت منفعت جامعه دوباره قالب‌بندی می‌کنند. آن‌ها که شدیداً ذهنیت تعالی‌نگر دارند، به خوبی می‌دانند چگونه اجزای به ظاهر غیر مرتبط را در یک کل واحد کنار هم جای دهند. آن‌ها قادرند پیچیدگی‌ها را مدیریت کنند.
- اگرچه رهبران کسب‌وکار نمی‌توانند به معیارهای سنتی موفقیت بی‌اعتنا باشند، اما آن‌ها که ذهنیت تعالی‌نگر دارند معمولاً فراتر از سود و ارزشی که به سهام‌داران می‌رسد را می‌بینند و به دنبال راه‌هایی برای رسیدن به آن هستند. آن‌ها همیشه موفق نمی‌شوند و تلاش‌هایشان هم نقد می‌شود.

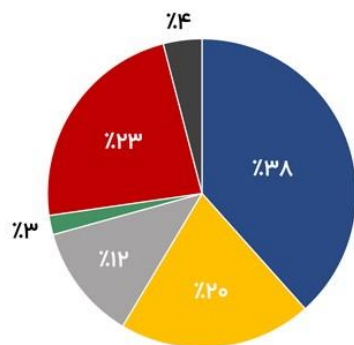
شما به چه کسی خدمت می‌کنید؟

انواع مدل‌های ذهنی

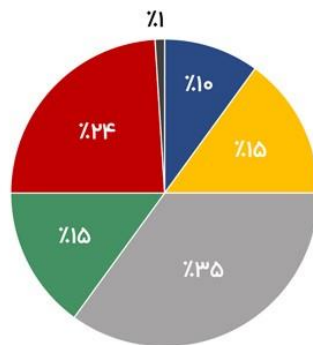
تعالی‌نگر	سازنده	پویا	آفتاب‌پرست	خودخواه	جامعه‌ستیز	به چه کسی خدمت می‌کند؟
جامعه (و سازمان)	سازمان	اهداف	همه	خودش	هیچکس	بر روی چه چیزی تمرکز دارد؟
هدفش موفقیت سازمان است و در عین حال به دنبال منفعت کل اکوسیستم است.	تصمیم‌سازی می‌کند و طوری رهبری می‌کند که یک سازمان ماندگار و پایدار بسازد.	یک استراتژی واضح یا مجموعه‌ای از اهدافی را که از بالا (رئیس، هیئت مدیره یا قانون) می‌رسد یا گاهی اهداف خودخواسته‌اش را بدون مدنظر قرار دادن همه جوانب اجرا می‌کند.	با پیرامون منطبق می‌شود و خدمت‌گزار گروهی است که متعلق به آن باشد.	اولویت اول او رسیدن به بیشترین سود و منفعت برای خودش است.	شیفتگی شدیدی نسبت به قدرت دارد، خودش را برتر از دیگران می‌داند و باور دارد قوانین برای او اعمال نمی‌شوند.	چه سوآلی از خود می‌پرسد؟
بزرگ‌ترین خیر برای جامعه و در مقیاس کلان تر، جهان، در چیست؟	چطور می‌توانم به بهترین شکل در جهت منافع سازمانم پیش بروم؟	چه کاری باید انجام بدهم تا به اهداف کوتاه‌مدت سازمان برسم؟	چطور می‌توانم دیگران را راضی نگه دارم؟	انجام این کار از لحاظ مالی، جایگاه یا قدرت برای من چه سودی دارد؟	به من چه ربطی دارد که این کار باعث رنجش و اذیت دیگران می‌شود؟	

پاسخ شما به این پرسش ساده، چیزهای زیادی را درباره سبک رهبری شما نشان می‌دهد. البته به احتمال زیاد پاسخ به این پرسش همیشه یکسان نخواهد بود.

مدل ذهنی دو مدیر ارشد



نمونه ۲: آنیتا (Anita) مدیرعامل یک شرکت تکنولوژی متوسط است. به خاطر ذهنیت غالب تعالی‌نگر و سازنده او، کارمندان او را به‌عنوان یک فرد دوراندیش و جسور می‌شناسند که واقعاً به معنادار کردن کارها اهمیت می‌دهد. به همین دلیل، کارمندان نیز به فرهنگ جدید مبتنی بر ارزش او اعتماد دارند. یکی از چالش‌های شرکت، مدیریت ارتباط با مشتری‌های ارزشمند است، اما آنیتا سعی دارد این مشکل را به کمک یک تیم فروش قوی حل کند؛ تیمی که بتواند ارتباط خوبی را با مشتری حفظ کند و تداوم دهد.



نمونه ۱: ریموند (Raymond) مدیر ارشد عملیات (COO) یک شرکت تکنولوژی متوسط است. اگرچه مدل ذهنی پویای (Dynamo) او که در بین سایر مدل‌های ذهنی سهم بالایی دارد، به او کمک می‌کند کارهایش را روزانه به پایان برساند، اما سرمایه اجتماعی او به دلیل مدل ذهنی خودخواه و آفتاب‌پرستش ضعیف شده است. به این دلیل که او بلافاصله در همه کارها سریعاً با مدیرعامل موافقت می‌کند، همکارانش فکر می‌کنند او همیشه به دنبال ارتقای شغلی است و همچنین نمی‌تواند نظرات دیگران را به ایده‌هایش جلب کند.

چگونه ترکیبی از مدل‌های ذهنی روی تصمیم‌سازی، رفتار و اثرگذاری یک رهبر تأثیر می‌گذارند؟ این مسئله به چالش‌های پیش رو و خودآگاهی فرد بستگی دارد.

ترکیب درست مدل های ذهنی رهبری چیست؟

با توجه به تعداد زیاد حالت های ممکن مدل های ذهنی و اهمیت زمینه به عنوان عامل موفقیت، هنوز کسی نتوانسته است به مدل ذهنی ای برسد که همه جا به کار بیاید و احتمالاً چنین مدلی هم وجود ندارد. در واقع ترکیب مدل های ذهنی یک فرد در پاسخ به شرایط جدید، مستعد تغییر است. با این حال، همان طور که ممکن است انتظار داشته باشید، داده ها و تحلیل ها نشان می دهند رهبرانی که مدل های ذهنی پویا، سازنده و تعالی نگر قوی و مدل های ذهنی خودخواه، آفتاب پرست و جامعه ستیز ضعیفی دارند، به عنوان رهبران تأثیرگذار و استراتژیک شناخته می شوند. همچنین آن ها تیم هایی را تشکیل می دهند که راه حل های خلاقانه ارائه می دهند و ارزش بیشتری برای سازمان شان خلق می کنند.

تصویر کلی، ایستا نیست. افراد می توانند در طول زمان تغییر کنند و حرفه و اولویت های زندگی شان با گذشت زمان تغییر می کند. ما هم زمان با بزرگ شدن، بیشتر تمایل داریم که اثری از خودمان به جای بگذاریم و به سمت تعالی حرکت کنیم.

شما چگونه رهبری هستید؟

از روش‌های خودارزیابی استفاده کنید؛ زیرا به شما کمک می‌کند تا خودتان را به عنوان رهبر به خوبی بشناسند. وقتی درک بهتری از مدل‌های ذهنی خودتان پیدا کردید، آن را با رهبران دیگر، همکاران معتمد و دوستانتان در میان بگذارید. در این صورت می‌توانید رفتارهای رهبری‌تان را بر اساس دیدگاه دیگران و مدل‌های ذهنی ایده‌آلتان تنظیم کنید.

به دنبال مغایرت‌ها باشید و نقشه جدیدی طراحی کنید تا سبک رهبری‌تان را با اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدتتان هم‌سو کند. شاید لازم شود با رهبرانی که دوست دارید از سبک مدیریتشان تقلید کنید، حرف بزنید.