

خلاصه کتاب

رهبران آخر غذا می‌خورند

چرا بعضی از گروه‌ها می‌توانند با هم همکاری کنند

و بعضی قادر به این کار نیستند؟

نویسنده: سایمون سینک

خلاصه شده توسط: هانیه مجیدی

تهیه شده توسط تیم آموزشی رایینز



نیاز ما به احساس امنیت

ما به عنوان افرادی که در سلسله مراتب خطی مشغول به کاریم، از افراد رده بالای سازمانی انتظار داریم که به نتایج کار ما توجه کنند. شرکت‌های خارق العاده دارای فرهنگ‌هایی هستند که در آنها رهبران در نقش حامی ظاهر می‌شوند و افراد زیر دست، از یکدیگر پشتیبانی می‌کنند. به همین علت است که آنان تا آخرین حد توان کوشش می‌کنند و هر نوع مخاطره احتمالی را به جان می‌خرند. هر سازمانی با یکدلی به این هدف دست پیدا خواهد کرد.

برای کسب اعتماد افراد قدم اول این است که رهبران سازمان با آنها مانند افراد واقعی رفتار کنند و به آنها اعتماد کنند. افراد بدون زورگویی، اعمال فشار یا اجبار برای کمک به یکدیگر و ارتقای شرکت همکاری می‌کنند و احساس ناشی از کار اجباری، با غرور و افتخار جایگزین می‌شود و محل کار مکانی برای احساس ارزشمندی می‌شود. رهبر باید همزمان از رقابت‌های داخلی که باعث تخریب فرهنگ سازمانی می‌شود، محافظت کند تا حس اعتماد و همکاری شکوفا شود. در نتیجه افراد برای تحقق اهدافی با یکدیگر همکاری می‌کنند که هرگز به تنهایی نمی‌توانند به آنها دست پیدا کنند. این امر در صورتی محقق می‌شود که با افراد، مانند اعضای خانواده رفتار کنیم و صرفاً آنها را کارمند به شما نیاوریم و منافع مالی را برای نجات افراد فدا کنیم.

حلقه امن

توانایی گروهی از افراد در ارائه عملکردی فوق العاده، وابسته به میزان همکاری آنها به صورت تیم است. این امر فقط در حلقه امن صورت می‌گیرد. رهبر با خلق حلقه امن حول افراد سازمان، تهدیداتی که افراد در گروه احساس می‌کنند را می‌کاهد. این امر باعث می‌شود آنها آزادی عملی بیشتری داشته باشند و بتوانند زمان و انرژی بیشتری برای مقابله با خطرات برون سازمانی و بهره‌برداری از فرصت‌های بزرگ صرف کنند. بدون این حلقه امن، کارکنان مجبورند زمان و انرژی زیادی را صرف دفاع از خود در مقابل یکدیگر کنند. هر یک از اعضای گروه در حلقه امن نقش دارد و وظیفه رهبر اطمینان از ایفای نقش همگان است. همچنین رهبر باید میزان گسترش حلقه امن را کنترل کند. به صورتی که تمامی کارکنان سازمان را پوشش دهد چون اگر مزایای حلقه امن فقط در اختیار مدیران اجرایی ارشد و اقلیتی منتخب قرار بگیرد، افراد خارج از حلقه بدون حمایت خواهند بود و در این حالت بلافاصله ناراحتی جایگزین هرگونه احساس همکاری و امنیت خواهد شد. اعضای حلقه امن نیز نسبت به رهبران وظیفه‌ای دارند که انجام این وظیفه، اعضا را برای آنها ارزشمند می‌سازند.

ایجاد حلقه امن و ارزش دادن به کارکنان، ایده خارق العاده‌ای است اما با وجود فشار هیئت مدیره، تهدید رقبا و وجود خطرات خارجی برقراری این شرایط تقریباً غیر عملی است. در نتیجه به خود می‌گوییم که باید از وضعیت موجود راضی باشیم. اما تاوان این کار سلامتی و غرامت آن مسئله مرگ و زندگی است. نتایج تحقیق دانشمندان علوم اجتماعی سال ۲۰۱۱ نشان می‌دهد که تنفر از شغل برای سلامتی مضر و بعضی اوقات بدتر از بیکاری است. در این گونه افراد میزان افسردگی و اضطراب بسیار بالاست. همچنین در محیط کاری ناامن، تنش عصبی و اضطراب زیادی وجود دارد. نتایج پژوهش دیگری نشان می‌دهد افرادی که به خاطر تلاششان مورد توجه قرار

نمی‌گیرند، به احتمال زیاد دچار بیماری قلبی می‌شوند. این واقعه ناشی از احساس تحت کنترل قرار داشتن یا کم توجهی است. در نتیجه همه این موارد مصیبت به سراغ شرکت و جامعه می‌آید.

به طور معمول تصور می‌شود که هرچه جایگاه ما بالاتر باشد، تنش بیشتر می‌شود و در نتیجه احساس امنیت کمتری می‌کنیم. ده‌ها سال پیش پژوهش‌هایی انجام شد که نشان داد فشار بیشتر کاری ناشی از رتبه شغلی، باعث تنش کارکنان نمی‌شود. بلکه احساس اختیار و کنترل زندگی، فشار ناشی از احساس مسئولیت بیشتر آنها را کاهش می‌دهد. درواقع میزان نظارتی که کارکنان طی روز احساس می‌کنند عامل اصلی است. یعنی نظارت کمتر، تنش بیشتر و بی‌توازی میان زحمات ما و اجری که دریافت می‌کنیم، استرس زا است. پس هرچه رده شغلی فرد در سلسله مراتب سازمانی پایین‌تر باشد، خطر ابتلا به ناراحتی جسمی و روحی ناشی از تنش عصبی افزایش می‌یابد و مدیران اجرایی رده بالای به ظاهر عصبی در واقع زندگی طولانی‌تر و سالم‌تری نسبت به زیردستان دارند و در مشاغلی که آزادی عمل کمتری به کارکنان داده می‌شود، میزان ابتلا به بیماری‌های روانی بسیار بیشتر است. عکس این موضوع هم صادق است. یعنی محیط کار حمایتگری که به خوبی مدیریت شود برای سلامت افراد مفید است و کسانی که آزادی عمل دارند، کمتر دچار تنش عصبی می‌شوند. تحقیق دیگری نشان می‌دهد برای بچه‌ها بهتر است والدینی داشته باشند که ساعت طولانی در شغل خود وقت بگذرانند اما ناراضی و غمگین به خانه برنگردند. این احساسات منفی به سلامت فرزندان آسیب می‌زند.

نیروهای قدرتمند

اگرچه گونه انسان برای تناسب با محیط زیست طراحی شده بود اما عملکرد عالی ما در همکاری با یکدیگر و همیاری در حل مشکلات، منجر به دستیابی به روش‌هایی شد که با استفاده از آنها توانستیم محیط زیست را متناسب با شرایط زیستی خود تغییر دهیم. اصول پایه ساختار ژنتیک ما تغییر نمی‌کند؛ به طور طبیعی تمام انسان‌های روی کره خاکی صرف نظر از فرهنگشان تمایل به تعاون و همکاری دارند. ما موجودات اجتماعی هستیم؛ تعاملات اجتماعی برای ما و حتی رهبران سازمان با اهمیت و بخشی از روش برقراری اعتماد متقابل است. وقتی برای کمک به یکدیگر تلاش می‌کنیم، بدنمان نسبت به این تلاش واکنش مثبتی نشان می‌دهد و در نتیجه این رویه را ادامه می‌دهیم. بدن ما نظامی از احساسات مثبت و منفی را به کار می‌گیرد تا رفتارهایی برانگیزد که توانایی ما را برای اجرای تمام و کمال کارها و همکاری با یکدیگر افزایش می‌دهد. در موقعیتی که مدیران با پاداش ما را تشویق می‌کنند، بدن ما به خاطر تلاش برای حفظ بقای خود و اطرافیان با چهار ماده شیمیایی (اندورفین، دوپامین، سروتونین و اکسی‌توسین) که مسئول شادی هستند به ما پاداش می‌دهد.

تناقض ماهیت وجودی انسان