



۹۰ درصد رهبران، اشتباه به تیمشان انگیزه می‌دهند!

بسیاری از رهبران تصور می‌کنند برای ایجاد تغییر در تیم، باید افراد را از شکست، عقب‌ماندن یا پیامدهای منفی بترسانند. به همین دلیل، هنگام مدیریت تیم یا ایجاد انگیزه، مدام روی خطرها، اشتباهات و نتایج بد تمرکز می‌کنند. اما تحقیقات جدید علوم رفتاری و عصب‌شناسی نشان می‌دهد این روش، نه تنها انگیزه پایدار ایجاد نمی‌کند؛ بلکه می‌تواند باعث ترس، انفعال و کاهش عملکرد در افراد شود.

این مقاله به یکی از مهم‌ترین اشتباهات رهبران در انگیزه دادن به تیم می‌پردازد؛ اشتباهی که باعث می‌شود افراد به جای حرکت، ذهنشان درگیر اضطراب و محافظت از خود شود. همچنین با بررسی تحقیقات «تالی شاروت»، یاد می‌گیریم چرا رهبران موفق به جای ترس، روی امید، پیشرفت و تصویرسازی از موفقیت تمرکز می‌کنند و چگونه همین رویکرد، می‌تواند رفتار و عملکرد تیم را متحول کند.

استفاده از ترس

به عنوان یک رهبر، چند بار تلاش کرده‌اید با یادآوری خطر شکست یا پیامدهای منفی، تیم خود را وادار به تغییر کنید؟

این روشی است که بسیاری از مدیران، ناخودآگاه به سمت آن کشیده می‌شوند. وقتی عملکرد تیم کاهش پیدا می‌کند یا نیاز به تغییر احساس می‌شود، طبیعی است که ذهن رهبر به سمت عواقب منفی برود؛ عواقبی از جمله:

- از دست دادن مشتری
- افت فروش
- شکست پروژه
- عقب ماندن از رقبا

به همین دلیل، بسیاری از رهبران تصور می‌کنند اگر اعضای تیم به خوبی خطر را ببینند، سریع‌تر تغییر خواهند کرد. آن‌ها فکر می‌کنند این رویکرد، منطقی و واقع‌بینانه است؛ اما تحقیقات علمی چیز دیگری می‌گوید.

ترس، واقعا هم جواب می‌دهد!

ترس شاید واکنش ایجاد کند؛ اما تغییر پایدار نمی‌سازد. در نگاه اول، این طرز فکر کاملا قابل درک است. اگر افراد بدانند چه چیزی در خطر است، احتمالا برای جلوگیری از شکست، رفتارشان را تغییر می‌دهند. به همین دلیل، سال‌ها است بسیاری از سازمان‌ها و مدیران از ترس به عنوان ابزاری برای انگیزه دادن استفاده می‌کنند.

آیا واکنش لحظه‌ای همان چیزی است که دنبال آن هستیم؟

واقعیت این است ترس می‌تواند در کوتاه مدت واکنش ایجاد کند. افراد ممکن است سریع‌تر عمل کنند، محتاط‌تر شوند یا برای مدتی عملکرد بهتری نشان دهند؛ اما مشکل اصلی اینجا است که «واکنش لحظه‌ای» با «تغییر پایدار» تفاوت زیادی دارد.

بسیاری از رهبران این دو را با هم اشتباه می‌گیرند؛ درحالی‌که همین اشتباه می‌تواند هزینه سنگینی برای تیم و سازمان ایجاد کند. زیرا تیمی که فقط از ترس حرکت می‌کند، در بلندمدت خلاقیت، جسارت و انگیزه واقعی خود را از دست می‌دهد.

وقتی ترس، ذهن را از حل مسئله دور می‌کند

تحقیقات نشان می‌دهد زمانی که افراد در معرض پیام‌های مبتنی بر ترس قرار می‌گیرند، مغز آن‌ها وارد حالت حل مسئله و تفکر سازنده نمی‌شود؛ بلکه عقب‌نشینی می‌کند. به جای اینکه ذهن افراد روی پیدا کردن راه‌حل، خلاقیت یا تصمیم‌گیری استراتژیک متمرکز شود، بخش زیادی از انرژی ذهنی آن‌ها صرف کنترل اضطراب و نگرانی می‌شود.

در چنین شرایطی، افراد دیگر روی پیشرفت تمرکز ندارند؛ بلکه تلاش می‌کنند فقط از فشار روانی ایجادشده جان سالم به‌در ببرند. این دقیقاً همان نقطه‌ای است که بسیاری از تیم‌ها، بدون اینکه رهبر متوجه شود، دچار فرسودگی ذهنی و کاهش انگیزه می‌شوند.

تیم مضطرب، تیم خلاق نیست

وقتی فضای کاری بیش‌ازحد بر ترس، اشتباه و پیامدهای منفی تمرکز کند، اعضای تیم به‌مرور محتاط‌تر و منفعل‌تر می‌شوند. آن‌ها کمتر ایده می‌دهند، کمتر ریسک می‌کنند و حتی ممکن است از بیان نظرات واقعی خود هم اجتناب کنند. تیم شاید در ظاهر آرام و مطیع به‌نظر برسد؛ اما ذهن افراد در واقع درگیر محافظت از خود است؛ نه خلق نتیجه‌ای بهتر. در چنین فضایی، نوآوری کاهش پیدا می‌کند و عملکرد تیم به‌جای رشد، وارد حالت بقا می‌شود.

ترس چگونه فرهنگ سازمان را فلج می‌کند؟

این الگوی اشتباه را می‌توان در جلسات کاری، گفتگوهای ارزیابی عملکرد و حتی نحوه

ارتباط سازمان‌ها در دوران بحران به‌وضوح مشاهده کرد. بسیاری از مدیران برای جدی نشان دادن شرایط، مدام از زبان تهدید، شکست و پیامدهای منفی استفاده می‌کنند. در ظاهر، این نوع صحبت‌کردن منطقی، حرفه‌ای و صادقانه به‌نظر می‌رسد؛ اما در عمل، اغلب نتیجه‌ای کاملاً متفاوت به‌همراه دارد.

پیامی که تیم دریافت می‌کند

چنین فضایی به‌جای ایجاد مسئولیت‌پذیری، نوعی فلج ذهنی به‌وجود می‌آورد که خودش را در قالب «احتیاط» پنهان می‌کند. افراد کمتر ریسک می‌کنند، کمتر ایده می‌دهند و کمتر جرئت می‌کنند تصمیم‌های جسورانه بگیرند؛ زیرا پیامی که دائماً دریافت می‌کنند این است که هر اشتباه، هزینه سنگینی خواهد داشت.

مسیر واقعی تغییر، از امید می‌گذرد؛ نه تهدید

تحقیقات «تالی شاروت» به رویکردی کاملاً متفاوت اشاره می‌کند؛ رویکردی که بسیاری از رهبران هرگز برای استفاده از آن آموزش ندیده‌اند و در ابتدا حتی ممکن است غیرمنطقی به‌نظر برسد.

او توضیح می‌دهد تغییر واقعی رفتار انسان‌ها، از مسیر امید، انتظار مثبت و دیدن فرصت‌ها شکل می‌گیرد؛ نه از مسیر ترس و تهدید. زمانی که افراد بتوانند تصویری روشن از موفقیت و پیشرفت ببینند، ذهن آن‌ها فعال‌تر، خلاق‌تر و آماده‌تر برای اقدام می‌شود.

درک این موضوع از دیدگاه علوم اعصاب، نگاه رهبران به انگیزه دادن را کاملاً تغییر می‌دهد. زیرا وقتی بفهمید مغز انسان در برابر امید چگونه واکنش نشان می‌دهد و در برابر ترس چگونه عقب‌نشینی می‌کند، دیگر سخت است بخواهید مانند گذشته فقط با ایجاد ترس، تیم خود را هدایت کنید.

["message_box text_color="light]

«انسان‌ها همیشه اطلاعاتی را راحت‌تر دریافت می‌کنند که دوست دارند بشنوند؛ نه

آنهايي که نمی‌خواهند بشنوند».

[message_box/]

این جمله، یکی از مهم‌ترین واقعیت‌های رفتاری انسان را توضیح می‌دهد. ذهن انسان به‌طور طبیعی به‌سمت پیام‌هایی جذب می‌شود که در آنها امید، پیشرفت، فرصت و احساس بهتر وجود دارد. در مقابل، پیام‌هایی که فقط بر ترس، تهدید و شکست تمرکز دارند، معمولاً باعث مقاومت ذهنی می‌شوند.

واکنش طبیعی مغز به ترس

برخلاف چیزی که بسیاری از رهبران تصور می‌کنند، واکنش طبیعی و بیولوژیکی انسان در برابر ترس، جنگیدن نیست؛ بلکه متوقف شدن است. وقتی افراد احساس تهدید می‌کنند، ذهن آنها به‌جای حرکت به‌سمت تغییر، وارد حالت دفاعی می‌شود. سپس برای توجیه این توقف، دلایل مختلفی می‌سازند تا خود را قانع کنند که نیازی به تغییر وجود ندارد؛ تا زمانی که دیگر خیلی دیر شده است.

مثال افراد سیگاری

این موضوع فقط یک نظریه مدیریتی نیست؛ بلکه در تحقیقات علمی نیز بارها مشاهده شده است. برای مثال، پژوهش‌ها نشان داده‌اند افرادی که سیگار می‌کشند، وقتی مدام در معرض هشدارهای ترسناک درباره بیماری و مرگ قرار می‌گیرند، نه‌تنها بیشتر برای ترک سیگار اقدام نمی‌کنند؛ بلکه گاهی حتی مقاومت بیشتری نیز نشان می‌دهند.

احساس کنترل

احساس کنترل، یکی از قوی‌ترین محرک‌های انسان است.

["message_box text_color="light]

«مغز دائما تلاش می‌کند راهی برای کنترل محیط اطراف خود پیدا کند؛ به همین دلیل، ایجاد حس کنترل در افراد، یکی از مهم‌ترین عوامل انگیزه‌بخش است».

[message_box/]

این جمله توضیح می‌دهد چرا بسیاری از روش‌های مبتنی بر ترس شکست می‌خورند. وقتی افراد احساس کنند تحت فشار، تهدید یا اجبار قرار گرفته‌اند، حس کنترل خود را از دست می‌دهند و همین موضوع باعث کاهش انگیزه و اقدام می‌شود.

اما رهبران موفق دقیقا برعکس عمل می‌کنند. آن‌ها به اعضای تیم کمک می‌کنند احساس کنند روی شرایط، تصمیم‌ها و مسیر پیشرفت خود تاثیر دارند. همین حس کنترل، اعتماد به نفس، مشارکت و انگیزه واقعی را در افراد تقویت می‌کند.

چه چیزی واقعا باعث تغییر رفتار انسان‌ها می‌شود؟

اگر ترس نمی‌تواند تغییر پایدار ایجاد کند، پس چه چیزی موثر است؟ تالی شاروت توضیح می‌دهد تغییر واقعی، معمولا از سه عامل مهم شکل می‌گیرد:

۱. حمایت و ارتباط اجتماعی
۲. دریافت پاداش‌های فوری
۳. مشاهده مداوم پیشرفت

به بیان ساده، انسان‌ها زمانی انگیزه بیشتری برای تغییر پیدا می‌کنند که احساس کنند در این مسیر تنها نیستند، نتیجه مثبت اقدامات خود را سریع‌تر ببینند و بتوانند پیشرفتشان را به وضوح مشاهده کنند.

رهبران باید علم رفتار انسان را درک کنند

رهبران موفق فقط به تجربه یا احساس شخصی تکیه نمی‌کنند؛ آن‌ها تلاش می‌کنند

بفهمند چه چیزی واقعا رفتار انسان را هدایت می‌کند. تحقیقات علوم رفتاری نشان می‌دهد افراد، زمانی بهتر تغییر می‌کنند که به سمت یک وضعیت مطلوب و الهام‌بخش حرکت داده شوند؛ نه زمانی که فقط از پیامدهای منفی ترسانده شوند.

برای مثال، اگر هدف جلوگیری از سیگار کشیدن باشد، تاکید مداوم بر سرطان و بیماری همیشه موثرترین روش نیست. گاهی نشان دادن مزایای مثبت سیگار نکشیدن، مانند عملکرد بهتر در ورزش و سلامتی بیشتر، تاثیر بسیار قوی‌تری ایجاد می‌کند.

به جای ترس، تصویری از موفقیت بسازید

یکی از مهم‌ترین مهارت‌های رهبری این است بتوانید آینده‌ای امیدوارکننده برای تیم خود ترسیم کنید. زمانی که قصد ایجاد تغییر دارید، قبل از اینکه روی خطرها و شکست‌ها تمرکز کنید، از خود بپرسید: «اگر این تغییر موفق شود، نتیجه آن چه خواهد بود؟»

سپس تلاش کنید آن تصویر موفق را برای اعضای تیم شفاف و ملموس کنید. وقتی افراد بتوانند آینده‌ای بهتر را ببینند و احساس کنند دستیابی به آن ممکن است، احتمال اینکه واقعا برای رسیدن به آن اقدام کنند، بسیار بیشتر خواهد شد.

[message_box text_color="light"]

«اگر می‌خواهیم در افراد انگیزه ایجاد کنیم، شاید لازم باشد روش انجام این کار را دوباره بازنگری کنیم؛ زیرا ترس از دست دادن سلامتی یا پول، معمولا هیچ تاثیری روی آدم‌ها ندارد؛ درحالی‌که هیجان به دست آوردن یک منفعت، افراد را به اقدام وادار می‌کند».

[message_box/]