

گذار از مدیریت به رهبری منابع انسانی چطور اتفاق می افتد؟

بسیاری از سازمان‌ها بین مدیر و رهبر تفاوتی قائل نیستند، به همین دلیل گذر از مدیریت به رهبری چندان مورد توجه تصمیم‌گیران نهادها نیست. با این حال واقعیت آن است که بسیاری از کسب‌وکارها در کنار مدیران ریاستی به رهبران اثربخش هم نیاز دارند. خوب است بگوییم مدیر و رهبر دو بال یک سازمان موفق محسوب می‌شوند. بنابراین نمی‌توان یکی از این دو بال را برتر و مهم‌تر از دیگری دانست. مدیران اغلب بر فرآیندها و آنچه در واقعیت جریان دارد متمرکز هستند، اما در مقابل رهبران برای رسیدن به اهداف و رویاهای قابل دسترس به کمک روش‌های خلاقانه تلاش می‌کنند. در این مقاله به شما می‌گوییم از مدیریت به رهبری منابع انسانی چه مسیری را باید طی کرد!



برای دریافت دموی نرم افزار منابع انسانی

اهمیت نقش رهبر در کسب‌وکارها

اگر مدیر را به موتور پیشرفته یک ماشین مدرن تشبیه کنیم، منابع انسانی نقش بنزین را دارند. اما جایگاه رهبر کجاست؟ رهبر همچون اکتان است. می‌توان گفت با وجود

مدیران و منابع انسانی در یک سازمان، آن نهاد رو به جلو و در مسیر رشد حرکت می‌کند اما نه آن سرعتی که برای پیشرفت به آن احتیاج است. اگر یک سازمان بخواهد با سرعت و قدرت حرکت کند، در کنار مدیران به رهبران نیز نیاز است. در این نقطه است که گذر از مدیریت به رهبری اهمیت پیدا می‌کند.

زمانی که یک مدیر به رهبر تبدیل می‌شود، مشکلاتی هم شکل خواهد گرفت. از رهبر توقع و انتظارات متفاوت و بیشتری وجود دارد. دیگر نمی‌توان در جایگاه یک رهبر آزمون و خطای مدیریتی انجام داد. در این جایگاه باید به روش دیگری با منابع انسانی ارتباط برقرار کرد و بیش از نقش یک رئیس، نقش یک مربی و پشتیبان را بر عهده گرفت. یک رهبر باید به نیروهای فعال در تیم خود باور و اعتماد داشته باشد و فقط برای سؤالات «چرا؟» و «برای چه هدفی؟» متناسب با استراتژی و چشم‌انداز سازمان پاسخ مناسب یافت.

در مقابل یک رهبر باید جواب «چگونه؟» را برای انجام امور و پروژه‌ها به نیروهایش واگذار کند. امروزه دیگر حتی در کشورهای توسعه‌نیافته و در حال توسعه هم نمی‌توان امور را با بهره‌گیری از سبک مدیریت کلاسیک و دید ربات‌گونه و دستوری به انسان‌ها پیش برد. به همین دلیل گذر از مدیریت به رهبری و **همدلی با منابع انسانی** برای پیشبرد اهداف سازمانی اهمیت دارد. مدیران هم امروزه باید مهارت‌های رهبری را در وجود خود تقویت و از ریاست و حکومت دوری کنند.

راه‌هایی برای گذر از مدیریت به رهبری منابع انسانی

برای گذر از مدیریت به رهبری می‌توان اقداماتی را مرحله به مرحله شروع کرد و جلو برد. در این مسیر باید از یک نقطه آغاز کرد و این نقطه می‌تواند حرکت به سمت **سبک‌های مدرن مدیریتی** باشد. پررنگ کردن نقش رهبری هم می‌تواند در مسیر گذر از مدیریت به رهبری منابع انسانی مؤثر باشد. علاوه بر این، اقدامات پیشنهادی زیر برای یک گذار آسان از دید مدیریتی و حاکمیتی به رهبری و همدلی مطرح هستند.

• اتخاذ تصمیم‌های درازمدت و نمایش چشم‌انداز رهبری خود به

کارکنان

یک مدیر دمدمی مزاج هیچ‌گاه نمی‌تواند به رهبر خوبی تبدیل شود. هرگز نباید تصمیم‌های خود را مدام تغییر دهید. یک رهبر ثابت‌قدم است و می‌داند چه چشم‌اندازی برای آینده کسب‌وکار دارد. او با همدلی و استفاده از کاریزمای خود تلاش می‌کند آینده روشن را به منابع انسانی نشان دهد و در درون آنها انگیزه‌های جدید به وجود آورد. تصمیم‌های ناگهانی با تاریخ مصرف کوتاه‌مدت نمی‌توانند به تثبیت جایگاه یک رهبر موفق کمک کند. از این رو برای گذر از مدیریت به رهبری منابع انسانی باید قادر باشید تصمیم‌های درازمدت و اثربخش را حتی در لحظه اتخاذ کنید. برای این کار جواب به دو پرسش «بدترین سناریوی موردانتظار چیست؟» و «بهترین نتیجه چه خواهد بود؟» می‌تواند به شما در جایگاه رهبری بسیار کمک کند.

• نیاز نیست بر تمام فرآیندها کنترل داشته باشید

همانطور که گفتیم رهبر برای پیاده‌سازی یک پروژه به دنبال جواب پرسش «چگونه؟» نیست و پاسخ دادن به آن را به اعضای تیم خود می‌سپارد. رهبران برخلاف مدیران کلاسیک تلاش نمی‌کنند تمام فرآیندها و اتفاقات در شرکت و کسب‌وکار خود را تحت کنترل داشته باشند. اعمال کنترل افراطی بر تمام فعالیت‌ها، روحیه خلاقیت و نوآوری را در وجود منابع انسانی یک سازمان از بین می‌برد و در آخر به کل سازمان ضرر می‌رساند. البته منظور این نیست که هیچ کنترلی بر هیچ فرآیندی نداشته باشید و نیروهایتان را به حال خودشان بگذارید. برعکس، در برخی موارد باید مداخله کنید چرا که برخی از نیروها بدون کنترل کارایی لازم را ندارند.

با این حال نباید در تمام امور دخالت کنید و سعی نکنید فعالیت‌هایی که به درستی در حال انجام هستند را کنترل کنید. برای شروع بهتر است منطقی فکر کنید و انتظارتان را از خود و اعضای تیم‌تان با واقعیت انطباق دهید.

• واگذار کردن اختیارات خود به نیروهای تخصصی

شاید کمی سخت به نظر بیاید، اما امکان‌پذیر است. ممکن است ابتدا زمانی که اختیارات خود را به برخی از کارمندان می‌سپارید با اشتباهات بسیاری روبه‌رو شوید و نیروهایتان اعتماد به نفس لازم برای انجام درست امور را نداشته باشند. با این حال کم‌کم افراد با استعداد روش درست مدیریت حوزه مربوط به خود را یاد می‌گیرند و شما

نقش رهبری را بر عهده می‌گیرید. واگذار کردن اختیار یک پس‌انداز برای آینده است. چرا که به این شکل قسمتی از وظایف مدیریتی مدیران ارشد سبک می‌شود، نیروهای سازمانی احساس بهتری خواهند داشت و نوآوری و خلاقیتشان بروز بهتری پیدا می‌کند. و به از این طریق راه برای گذر از مدیریت به رهبری منابع انسانی ایجاد می‌شود. هر چند آزادی عمل باید منطقی و بر مبنای ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های افراد باشد. در واقع تمام انسان‌ها استعدادهاى خاص خود را دارند که فقط باید آنها را کشف کرد.

• تعریف دوباره چارچوب‌های فکری خود و مدیران

رهبر به معنای یک سوپرمن نیست. برای گذر از مدیریت به رهبری نباید یک مرد یا زن فوق‌العاده با مهارت‌های فرابشری باشید! بلکه کافیست درک بالایی از شخصیت کاری نیروهای خود داشته باشید و منابع انسانی شرکت خود را تشویق و ترغیب به مبارزه با مشکلات و گذر از آنها بکنید. رهبر یک فرد بی‌نقص و کامل نیست، بلکه فردی است که چالش‌های موجود در مسیر پیشرفت را از جلوی پای کارمندان خود برمی‌دارد. هر چند نقش مدیران در انعکاس واقعیت‌ها به رهبر و تلاش برای اداره شرایط موجود هم اهمیت زیادی دارد. با این حال برای گذر از مدیریت به رهبری منابع انسانی توصیه می‌شود رهبر سازمان فضای فکری مدیران را هم با نقش رهبری سازگار کند و در حوزه خودشان از آنها مدیری خلق کند که نقش رهبری تأثیرگذاری دارد.

• رهبر موفق همچون یک مربی خوب

برای گذر از مدیریت به رهبری منابع انسانی لازم است داشتن خود را در نهایت بخشندگی به نیروهایتان آموزش بدهید. رهبران برای رشد و توسعه شرکت به متغیرهای میانجی برای آموزش کارکنان اهمیت می‌دهند و خود پیوسته در حال آموختن هستند. هر چند این مسئله هیچ‌گاه به این معنی نیست که رهبر همه چیز می‌داند و در تمام حوزه‌ها از اعضای تیم خود، حتی متخصص‌ترین آنها تخصص بالاتری دارد. نقش آموزشی رهبر بیشتر در زمینه‌های مدیریتی، انگیزشی و نوآوری اهمیت دارد.

برای گذر از مدیریت به رهبری به شکل مسالمت‌آمیز و موفق باید فرهنگ جدیدی در سازمان تعریف کنید. هنگامی می‌توان به یک مدل رهبری موفق برای سازمان دست پیدا کرد که انگیزه، همدلی و خلاقیت در وجود منابع انسانی به بهترین شکل ممکن تقویت شده باشد. اگر خودباوری کافی در منابع انسانی وجود نداشته باشد، زیرساخت گذر از مدیریت به رهبری منابع انسانی هنوز مهیا نشده است.



چگونه در جایگاه رهبر منابع انسانی موفق عمل کنیم؟

در دنیای امروز، منابع انسانی یکی از حوزه‌های مهم و تأثیرگذار در دنیای کسب‌وکار به شمار می‌رود و مدیریت این حوزه به دانش و تخصص کافی نیاز دارد. از این رو، رهبران منابع انسانی برای رسیدن به موفقیت باید در زمینه‌های گوناگونی همچون: شناسایی استعدادها، سازماندهی آموزش، هماهنگی برنامه‌های مفید، آگاهی از قوانین کار و مدیریت رفاه کارکنان، ممتاز و برجسته باشند. در ادامه چندین ویژگی موفق رهبر منابع انسانی را مطرح کرده‌ایم.

• شناخت و تسلط به امور کارکنان

هر چند طریقه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های گوناگون، متفاوت است، با این حال پرداختن به امور کارکنان یکی از مسئولیت‌های اصلی همه رهبران منابع انسانی محسوب می‌شود. مسئولیت‌های مربوط به پرسنل یک سازمان شامل استخدام، غربالگری و بهبود همه موقعیت‌های شغلی است. انجام این کار به تأثیرگذارترین شکل ممکن موجب ایجاد یک نیروی کار قوی در سازمان خواهد شد.

• سرمایه‌گذاری در دانش و آموزش

استخدام نیرو و استعداد‌های برتر برای سازمان‌ها به شرطی کارآمد و اثرگذار خواهد بود که برنامه‌هایی مربوط به کارآموزی و توسعه را هم در دستور کار خود بگذارید. موفق‌ترین رهبران منابع انسانی همیشه بهینه‌سازی کارکنان و مدیریت عملکردها را در اولویت‌های خود می‌گذارند.

در حقیقت، ایجاد فرصت‌های آموختن برای کارکنان یکی از اساسی‌ترین چیزهایی است که رهبران و مدیران منابع انسانی، باید به آن توجه کنند. این موضوع می‌تواند شامل شرکت در کنفرانس‌ها، سازماندهی سمینارها، برنامه‌ریزی برنامه‌های مشاوره‌ای و برگزاری جلسات جامع کارآموزی برای نیروهای جدید باشد. یکی از بهترین روش‌ها برای به‌روز نگه داشتن دانش و آموزش برای پیشرفت کارکنان، استفاده از فناوری‌های یادگیری و فنونی است که روند آموزش را ساده می‌کنند.

• آگاهی از قوانین کار

برای حمایت از کارکنان، قوانین و مقرراتی است که یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های رهبر منابع انسانی، شناخت و رعایت این قوانین است. در حقیقت، آگاهی و تسلط بر قوانین کار برای رهبران HR یک مزیت مهم به شمار می‌رود و به آنها کمک می‌کند از بروز مشکلات احتمالی میان کارکنان و سازمان جلوگیری کنند و در صورت وقوع مشکل، آن را به بهترین شکل ممکن رفع کنند.

• شناخت ایمنی کارکنان و محیط کار

مسئولیت مدیریت ریسک و ایمنی محیط کار در تعداد زیادی از شرکت‌ها، بر عهده مدیران منابع انسانی است. به عنوان یک رهبر منابع انسانی باید از موارد مرتبط با بهداشت و ایمنی کارکنان آگاه باشید و برای مدیریت ریسک، از بهترین شیوه‌ها اطلاع داشته باشید. نباید فراموش کنید که ایمنی کارکنان و محیط کار در کسب‌وکارهای گوناگون موارد متفاوتی را شامل می‌شود. از این رو روندهای آموزشی و سیاست‌هایی که باید در این خصوص انجام دهید، به نوع فعالیت شرکت شما بستگی دارد.

• حضور در گفت‌وگوهای چالش‌برانگیز

در جایگاه یک رهبر منابع انسانی، گفت‌وگوهای چالش‌برانگیزی در حین کار خواهید

داشت. شما در مواردی مانند اخراج کارمندی که می‌دانید به این شغل نیاز دارد و یا شنیدن شکایت‌های کارکنان ناراضی، ناچار به گفت‌وگو و مذاکره هستید. بدترین کاری که می‌توانید انجام دهید، پرهیز یا به تأخیر انداختن گفت‌وگوهای این چینی است. با کارهایی همچون ایجاد فضای امن گفت‌وگو، تمرکز بر رفتارهای درست و درگیر نکردن احساسات می‌توانید همه چیز را به بهترین نحو ممکن مدیریت کنید.

• گسترش همدلی میان افراد

افزایش همدلی در سازمان، شانس موفقیت شما را در نقش یک رهبر منابع انسانی بالا خواهد برد. همدلی به شما در مواردی مانند ایجاد روابط مثبت میان کارکنان، تقویت تنوع و فراگیری، تشویق نیروها به همکاری و همین‌طور مدیریت تعارض و اختلافات موجود کمک خواهد کرد. از این رو خود را به جای کارکنان بگذارید، به خواسته‌هایشان توجه کنید و در صورت نیاز از آنها حمایت کنید.

• گوش دادن به کارکنان

اگر شرایط کارکنان را به طور کامل درک نکنید، نمی‌توانید نگرانی‌های آنها را رفع کنید و حمایت لازم را داشته باشید. تنها راه برای داشتن یک دیدگاه کامل از شرایط کارکنان، گوش دادن کامل به آنهاست. از این رو، قسمتی از زمان خود را به معاشرت با کارکنان اختصاص دهید و پاسخگو باشید. به این شکل، می‌توانید برای جلوگیری از ایجاد شرایط استرس‌زا و وقوع مسائل احتمالی، رویکرد پیشگیرانه داشته باشید.



• مدیریت پروژه

موفقیت شغلی رهبران منابع انسانی به همکاری تیمی و برنامه‌ریزی درازمدت وابسته است. به همین علت، فرآیندهای مدیریت پروژه در راحت‌تر اداره شدن همه قسمت‌های منابع انسانی تأثیر زیادی دارد. دانش مدیریت پروژه به شما کمک می‌کند تا مسئولیت‌های منابع انسانی را با ذهنیت سیستماتیک انجام دهید و این مسئله به کسب نتایج اثرگذارتر و موفقیت شما کمک می‌کند. برای مثال، هنگام تهیه برنامه توسعه کارکنان باید یک جدول زمانی تنظیم کنید، بودجه مورد نیاز را محاسبه و منابع را مدیریت کنید.

• اولویت‌بندی ارزش‌ها

در حین کار خود به عنوان رهبر منابع انسانی، باید تصمیم‌گیری‌های سختی انجام دهید. برای مثال در مواردی همچون انتخاب کاندیدهای مناسب برای نقش‌های موجود، طریقه ایجاد ساختار جبران خسارت کارمندان و انتخاب افراد برای آموزش‌های لازم، باید تصمیم‌های درست و آگاهانه بگیرید. از این رو برای گرفتن بهترین و مناسب‌ترین تصمیم و همین‌طور ممانعت از سردرگمی و شکست، قبل از هر چیز به اولویت‌بندی ارزش‌ها پردازید.

• داده‌محور بودن

برای تبدیل شدن به یک رهبر منابع انسانی موفق، باید از نحوه استفاده و تجزیه و تحلیل داده‌ها آگاه باشید و برای جواب به پرسش‌های مهم شرکت خود آنها را به کار بگیرید. برخی از رایج‌ترین منابع داده که می‌توان برای تصمیم‌گیری‌های داخلی از آنها بهره برد، شامل اطلاعات دموگرافیک کارکنان، داده‌های حقوق و دستمزد، داده‌های شبکه‌های اجتماعی و داده‌های عملکرد کارکنان است. داده‌های منابع خارجی اغلب برای ساده‌سازی فرآیندهای استخدام استفاده می‌شوند و می‌توانید از منابعی همچون داده‌های بازار کار، داده‌های جمعیت و داده‌های لینکدین به آنها دسترسی داشته باشید.

• استفاده از فناوری‌های مناسب

رهبران منابع انسانی باید از فناوری‌های جدید این حوزه بهره بگیرند تا تجربیات ارزشمندتری را در محل کار ارائه دهند. با استفاده از نرم افزارهای منابع انسانی می‌توان برخی از امور تکراری و روتین مانند پردازش حقوق و دستمزد و محاسبات مالیاتی را به طور خودکار انجام داد. همچنین در مواردی مثل شناسایی الگوهای نیروی کار، منابع واقعیت مجازی برای ساده‌سازی آموزش، تجزیه و تحلیل بهینه کسب بینش دقیق‌تر و ابزارهای سلف سرویس برای بهبود تجربه کارکنان، می‌توانید از فناوری پیشرفته هوش مصنوعی بهره‌مند شوید. استفاده از منابع فناوری نه تنها کارتان را راحت می‌کند، بلکه دقت و کارایی‌تان را نیز بالا خواهد برد.

• هرگز یادگیری را کنار نگذارید

عمیق شدن علم شما در زمینه **توسعه منابع انسانی** به شما در مدیریت، پشتیبانی و هدایت بهتر منابع انسانی کمک می‌کند. به کار بردن این علم می‌تواند باعث تشویق رشد و توسعه نه فقط کارمندان منابع انسانی بلکه نیروی کار بزرگ‌تر شود. پیگیری یادگیری همیشگی به کمک مدرک پیشرفته و صدور گواهینامه حرفه‌ای برای ایجاد و پالایش دانش منابع انسانی شما ضروری است.

موفقیت رهبر منابع انسانی عطشی برای درک مزایای نتایج جدید تحقیقات منابع انسانی نشان می‌دهند و با روندهای کنونی در حوزه منابع انسانی ارتباط برقرار می‌کنند. با در

نظر گرفتن دانش خود از بهترین شیوه‌های رهبر منابع انسانی در زندگی روزانه خود، می‌توانید به شکل تأثیرگذاری از اهداف و جهت‌های استراتژیک سازمانتان حمایت کنید.



تفاوت مدیریت و رهبری

تناقض و تفاوت مدیریت و رهبری با هم از همان ابتدا مشکل‌ساز بود و رؤسای شرکت‌ها یکی از این دو را به عنوان خط‌مشی خود انتخاب می‌کردند. با این حال اکنون خوشبختانه گذشت زمان کمک کرد سازمان‌ها و افراد به تعالی بین مدیریت و رهبری دست یابند. در ادامه تفاوت‌های اساسی مدیریت و رهبری را شرح می‌دهیم و کمک می‌کنیم در تصمیم‌گیری‌های خود بهترین عملکرد را داشته باشید.

• هدف‌گذاری

تفاوت مدیر با رهبر در رویکرد آنها به هدف‌گذاری روشن است، رهبران استراتژی مورد نیاز برای دستیابی به اهداف را به همکارانشان یاد می‌دهند، اما مدیران اهداف را به صورت دستوری اعلام می‌کنند. رهبران تصویری از آینده به همراه هدف‌های ممکن ترسیم می‌کنند و همکارانشان را تحت تأثیر قرار می‌دهند تا آنها را به مشارکت وادار کنند. آنها ورای افراد فکر می‌کنند و برای کار تیمی و عملکرد کل تیم اهمیت قائل هستند. این رویکرد می‌تواند به افراد تیم انگیزه بیشتری بدهد. مدیران همواره بر هدف‌گذاری،

سنجش اهداف و کنترل موقعیت‌ها تمرکز می‌کنند و می‌کوشند بر عملکرد تمام افراد نظارت داشته باشند.

• نحوه نگرش به تغییرات

تفاوت مدیر با رهبر در نحوه نگرش به تغییر (استقبال یا مقاومت در مقابل تغییر) هم دیده می‌شود. مدیران در مقابل تغییرات مقاوم هستند و انعطاف ندارند، ریسک نوآوری را قبول نمی‌کنند و نمی‌خواهند ساختارها و رویه‌ها را به‌روز کنند. اما رهبران همواره در تلاش برای تغییر و بهبود شرایط هستند، همواره می‌خواهند رو به جلو گام بردارند، از ریسک استقبال می‌کنند و می‌دانند تغییرات گاهی ریسک را بالا می‌برد. رهبران می‌دانند باید با مطالعه و تحلیل شرایط به سمت تغییرات مثبت قدم بردارند.

• منحصربه‌فرد بودن در مقابل مقلد بودن

رهبرها اغلب دوست دارند خودشان باشند، آنها به نسبت به خودشان آگاهی درونی و شناخت کلی دارند و می‌توانند برند شخصی منحصربه‌فرد خودشان را بسازند و آن را روز به روز رشد دهند. رهبران شفاف و واقعی هستند. تفاوت مدیر با رهبر این است که مدیران معمولاً رفتارها و عادات مدیران قبلی خود را تقلید می‌کنند، شفاف و واقعی نیستند و فقط می‌کوشند نقش مدیریت را بدون کم و کاست بازی کنند.

• ریسک‌پذیری

رهبران دوست دارند پیوسته راهکارها و راه‌حل‌های جدید را تجربه کنند، حتی اگر بدانند که موفق نخواهند شد. رهبران می‌دانند شکست قدمی رو به جلو و مقدمه‌ای برای موفقیت است. تفاوت مدیر با رهبر این است که مدیر تمام توان و انرژی خود را به کار می‌گیرد تا ریسک‌ها را به کمترین میزان برساند، به هیچ‌وجه ریسک‌پذیر نیست و می‌خواهد چالش‌ها را تحت سلطه قرار دهد تا اینکه از آنها استقبال کند.

• دوراندیشی

رهبران اغلب افق‌های بلند و افکار بزرگی برای آینده پیش روی خود و مجموعه می‌بینند، آنها تا دستیابی به نتایج باانگیزه می‌مانند و هیچ‌گاه تسلیم نمی‌شوند. یکی دیگر از تفاوت‌های مدیر با رهبر این است که مدیر بر هدف‌های کوتاه‌مدت تمرکز دارد و می‌خواهد در بازه‌های زمانی کوتاه به این اهداف دست یابد.

• رشد و پیشرفت در مهارت‌ها

رهبران می‌دانند اگر هر روز دانش و مهارت خود را به‌روز نکنند و آنها را رشد ندهند، به سرعت از قافله رقابت عقب می‌مانند و به نوعی به سمت پسرفت می‌روند. آنها تلاش می‌کنند در دنیای در حال رشد و پیشرفت امروز، کنجاو باقی بمانند. آنها مدام به دنبال

افراد و اطلاعاتی هستند که بتوانند افکارشان را تقویت کنند. تفاوت مدیر با رهبر در این است که معمولاً مدیران به دنبال موفقیت هستند و رفتارهایی که از پیش موفق بوده را زیاد استفاده می‌کنند.

سخن پایانی

به عنوان یک فرد نیاز نیست هم‌زمان دو نقش را بر عهده بگیرید، اما یک سازمان یا یک تیم به هر دو نقش نیاز دارد. باید با توجه به افرادی که در سازمان دارید، نوع رفتار با آنها و نوع نقش خود را به عنوان رأس سازمان در نظر بگیرید. واقعیت این است که تفاوت مدیریت و رهبری همان‌طور که گفتیم هم چشمگیر نیست. بیشتر رفتارها و تصمیم‌گیری‌ها یکسان هستند، اما در ظاهر متفاوت به نظر می‌آیند. در زمان تصمیم‌گیری‌ها باید بر نتایج تمرکز کنیم و با توجه به نتیجه موردنظر، مدیر یا رهبر باشیم.