



رہبر

پیتر دی لایلیئر
Peter de la Billiere



گروه مترجمان میثاق مدیران
info@MisaqModiran.com

باشد که به وضوح تبیین شده و هیچ ابهامی نداشته باشد. من از نخستین روزهایی که وارد ارتش شدم، متوجه شدم که تبیین هدف یک امر حیاتی است که بدون آن هیچ احتمالی برای موفقیت وجود ندارد. یک عملیات کاری یا نظامی یا حتی یک گشت ساده نظامی باید دارای هدفی روشن چه به لحاظ تاکتیکی و چه به لحاظ استراتژیک باشد. همه افرادی که در یک مأموریت شرکت می‌کنند، باید به روشنی این هدف را درک کنند. در نخستین روزهایی که به عنوان یک کارشناس امور بانکی در بانک رابرت فلمینگ^۵ فعالیت می‌کردم، جان مانسر^۶ که به تازگی به سمت مدیر عامل منصوب شده بود، تمامی مدیران ارشد بانک را دور هم جمع کرد و به آنها گفت که هدفش تبدیل بانک فلمینگ به بزرگترین بانک انگلیس در شهر لندن و با بالاترین حقوق پرداختی به کارکنانش در عرض پنج سال است. این هدفی روشن، ساده و به دور از ابهام بود که قابل تحقق می‌نمود. ما می‌دانستیم که این امر در کوتاه مدت عملی نیست اما در پنج سال آینده تحقق این هدف میسر است لذا همگی تلاش کردیم و باعث شدیم که

امروزه رهبری به معنای دستیابی به بهترین عملکرد افراد است، یعنی مدیریت افراد به گونه‌ای که آنها در کنار هم و در مسیری که رهبر مشخص می‌کند، بهترین کارایی را از خود نشان دهند. رهبری مهارتی قابل انتقال است

فروش بانک فلمینگ در سال ۲۰۰۰ به یکی از گران‌ترین خریدهای تاریخ انگلستان تبدیل شود.

آموزش رهبری

ما در سازمانها، افراد را نه فقط به دلیل توانایی حرفه‌ای بلکه به دلیل مهارت‌ها و توانایی‌های رهبری آنان انتخاب می‌کنیم. غالباً به صناعی می‌پردازیم که افراد فعال در آنها به دلیل تواناییهای حرفه‌ای خود رشد کرده‌اند، ولی قادر نبوده‌اند با استفاده از مهارت‌های رهبری افراد خود را هدایت کنند زیرا فاقد روح رهبری در شخصیت خود بوده‌اند، تجربه‌ای نداشته‌اند یا اصلاً آموزشی در این زمینه ندیده‌اند. یک شرکت موفق، باید پرسشهای زیر را در قبال ارزشی که برای رهبری قایل است، مطرح نماید: به آیا افراد دارای توانایی‌های فنی را همراه با شخصیت مورد نیاز برای پستهای ارشد استخدام می‌کنید؟

به آیا در مصاحبه‌های استخدامی، رهبری یک ویژگی الزامی است؟ آیا در طول دوره شغلی مدیران، به آنها آموزش رهبری می‌دهید؟ رهبری باید یک موضوع فراگیر در تمامی دوره‌های آموزشی باشد.

رهبری نه تنها در محیط‌های کسب و کار تجاری (هر چند که این حوزه احتمالاً بزرگترین حوزه فعالیت رهبران است)، بلکه در هر حوزه‌ای از زندگی یعنی از گهواره گرفته تا گور اعمال می‌شود. اصول رهبری در هر فعالیتی کاربرد دارد مانند خدمات عمومی، کارهای خیریه، فعالیت‌های نظامی، آموزشی، علمی و سایر حوزه‌ها.

امروزه رهبری به معنای دستیابی به بهترین عملکرد افراد است، یعنی مدیریت افراد به گونه‌ای که آنها در کنار هم و در مسیری که رهبر مشخص می‌کند، بهترین کارایی را از خود نشان دهند. رهبری مهارتی قابل انتقال است یعنی می‌توان آن را آموخت. طی سی سال گذشته، این ایده با مقبولیت فراوانی روبرو شده و بسیاری از متخصصان برجسته همچون جان آدیر^۱ و وارن بنیس^۲ بر آن صحنه گذارده‌اند. برعکس، نظریه‌های به اصطلاح مردان کبیر رهبری که در گذشته رایج بود، امروزه منسوخ شده‌اند و دیگر جایگاهی ندارند.

ماهیت رهبری

کارآمدترین نوع رهبری، سرمشق است که در ذات همگان وجود دارد. زمانی که استفاده از سنگ‌های بتونی در انگلستان برای مواجهه با تهاجم آلمان فراگیر شده بود، اعلامیه‌ای با این مضمون منتشر شد:

هیتلر لهستان را تسخیر کرده است،

هیتلر دانمارک و نروژ را تسخیر کرده است،

هیتلر هلند، بلژیک و فرانسه را تسخیر کرده است،

اما او نخواهد توانست سنگ‌های بتونی ما را تسخیر کند

امضا سر جوخه جی. اسمیتس^۳، نیروی دفاعی داوطلب انگلستان

"ما هنوز هم شاهد آقایان و خانمهای زیادی شبیه به سر جوخه

اسمیت هستیم. مهم نیست که سطح یک فرد، رئیس یک اداره

است یا کارمند ساده آن. او می‌تواند یک رهبر باشد و در کاری

که انجام می‌دهد، سرمشقی برای دیگران تلقی شود."

این نقل قولی از ارتشبد لرد اسلیم^۴ به عنوان یک رهبر بیدیل

در عرصه‌های سیاسی، نظامی و امور اجتماعی است که در یک

برنامه رادیویی مطرح شده بود. او در سال ۱۹۴۷ و در موقعیتی

سخنرانی می‌کرد که انگلستان دورانی بسیار دشواری را

می‌گذراند. وی سعی می‌کرد مردم را ترغیب کند تا مصایب را

تحمل کرده و بر مشکلات فائق آیند.

تبیین هدف

هیچ کس نمی‌تواند بدون داشتن بینش و نگرشی روشن، رهبری کند. در ارتش، هر عملیاتی باید بر مبنای هدفی روشن

5. Robert Fleming

6. John Manser

1. John Adair

2. Warren Bennis

3. J. Smiths

4. Lord Smith

به آیا در ارزیابی سالانه شما از کارمندانی که خواهان مشاغل مدیریتی هستند، رهبری جایگاه مهمی دارد؟

ارتباطات

هیچ رهبری بدون توانایی ارتباط برقرار کردن، کارآمد نیست. به خاطر داشته باشید که ارتباط یک فرآیند دو طرفه است که متشکل از گوش دادن و انتقال مفهوم است. در بسیاری از موارد، مدیران بیش از حد حرف می‌زنند و کمتر گوش می‌کنند. در طول جنگ خلیج فارس، با ارزش‌ترین لحظات من، روزهایی بودند که با کشتی سفر می‌کردم، به پایگاه‌های هوایی می‌رفتم و در یگانهای نظامی با تمامی رتبه‌ها صحبت می‌کردم. واقعاً در آن زمان بود که از نگرانیها، عقاید و نگرشهای افراد در حال خدمت مطلع شدم.

رهبران باید به طور روزمره با دیگران ارتباط برقرار کنند، به سخنان آنان گوش کنند و اهداف خودشان را بدون هیچ ابهامی اعلام نمایند. این شفافیت هدف می‌تواند در هر کسب و کاری کاربرد داشته باشد حتی اگر به تازگی به آن پیوسته باشید. این کاری ساده نیست و شناخت کمی درباره آن وجود دارد.

رهبران باید به طور روزمره با دیگران ارتباط برقرار کنند، به سخنان آنان گوش کنند و اهداف خودشان را بدون هیچ ابهامی اعلام نمایند. این شفافیت هدف می‌تواند در هر کسب و کاری کاربرد داشته باشد حتی اگر به تازگی به آن پیوسته باشید. این کاری ساده نیست و شناخت کمی درباره آن وجود دارد.

اعطای اختیارات

افرادی که نمی‌توانند اختیاراتشان را به دیگران اعطا کنند، هیچ پیشرفتی نخواهند داشت. اعطای اختیارات و خطرپذیری ارتباط تنگاتنگی با هم دارند زیرا شما قدرت اتخاذ تصمیمات را از جانب خودتان به دیگران واگذار می‌کنید. گاهی اوقات اشتباهاتی رخ میدهد و یک رهبر واقعی با حمایت از زیردستانش نشان می‌دهد که چه در چنته دارد. اگر نتوانید این گونه حمایت کنید، آنها نیز تمایلی به پذیرفتن اختیارات نخواهند داشت و در نتیجه شما به عنوان رهبری که باید اختیاراتش را به دیگران واگذار نماید، شکست خواهید خورد. اثربخشی کسب و کارتان و قدرت رهبری شما، چیزی نیست که خودتان انجام می‌دهید بلکه انگیزه‌ای است که در دیگران برای انجام دادن آن کار، ایجاد می‌کنید.

اعمال تغییر

آیا تاکنون شاهد افرادی بوده‌اید که وارد کسب و کاری شده‌اند

و قبل از اینکه پیچیدگی‌های کار را درک کنند، دست به تغییر و تحولات گسترده زده‌اند؟ تغییر فقط برای تغییر، نشانه ضعف رهبر است. تغییر نباید برای شانه خالی کردن از بار مسئولیت باشد. به راحتی می‌توان وضع موجود را به نحو مناسبی تغییر داد. یک رهبر موفق، تغییری خلاقانه را به مثابه یک فرصت و یک چالش می‌بیند.

ممکن است تغییر ماهیتی استراتژیک داشته باشد مانند تغییر از وضع دفاعی پس از حمله عراق به کویت به یکی از تهاجمی‌ترین استراتژی‌ها برای سرنگونی رژیم صدام. ممکن است تغییر ماهیتی تاکتیکی داشته باشد. این امر مثلاً در مورد وضع حضور چینپها در کره مصداق دارد.

جرات و شهامت

جرات دو بعد دارد: فیزیکی و اخلاقی. در برخی سازمانها، هر دو بعد در سطحی کلان مورد نیاز هستند. شهامت اخلاقی، یک ضرورت در بخشهای صنعتی است. وینستون چرچیل^۷ می‌نویسد: "شهامت، یک کیفیت اخلاقی است. این انتخابی سخت میان دو جایگزین است. شهامت، قدرت اراده است." اگر رهبران شما فاقد شهامت اخلاقی برای حمایت از زیردستانشان در زمان بروز اشتباه باشند یا نتوانند در زمینه اتخاذ تصمیمات مهم، ارتباط رودررو با کارکنانشان ایجاد نمایند، دیگر نمی‌توان آنان را افرادی با شهامت نامید. باید آنها را عوض کرد.

عملی ساختن آن

رهبری کارآمد و منسجم متکی بر عوامل زیر است:

۱. پرهیز از معایب و نقایص رهبری ضعیف. این معایب شامل خطرهایی هستند که رهبران را از نوآوری دور ساخته و میزان اعتماد به آنان را کاهش می‌دهد. رهبری می‌تواند به شخصیتی برتر بی‌انجامد که به موجب آن هم دیگران به او اعتماد کنند و هم خود رهبر بتواند وظایفش را به نحو احسن انجام دهد. خطر بزرگ آن است که رهبران بیش از حد نسبت به همکاران، تیمها و کل سازمان خود سختگیر و انعطاف ناپذیر شوند.



7. Winston Churchill

کنید که انتظار دارید دیگران با شما برخورد کنند. این امر بدان معنا است که شما باید طیفی از نگرشها و تواناییها را بروز دهید مانند اثبات روشهای خوب کاری، درک و ارزش قایل شدن برای کار کارکنان، کاهش فشار، اثبات روشن اهداف و ارزشهایی که مدنظر دارید، ترغیب و ایجاد انگیزه در دیگران، ارایه مستمر بازخورد، گوش فرا دادن و یادگیری.

نتیجه

قاطعیت، داشتن نگرش، ادراک و اعتماد، محورهای موفقیت رهبری را تشکیل می دهند و رهبر باید بتواند از ترکیب آنها در مواجهه با موقعیتهای مختلف استفاده نماید. بهترین رهبران، بیش خود را به طور شفاف به اطلاع دیگران می رسانند و غالباً از رویکردها و ایده های جدید استقبال می کنند اما در عین حال می دانند که تیم و سازمان خود را باید در چه مسیری هدایت کنند. آنها هدفی را مشخص کرده و تیمشان را در رسیدن به آن هدف هدایت می کنند.

برای اطلاعات بیشتر

کتاب:

"درهم شکستن همه قوانین: کار متفاوت بزرگ ترین رهبران جهان"، مارکوس باکینگهام و کرت کوفمن^۸، ۱۹۹۹

"چرا برخی شرکتها جهش می کنند و دیگران چنین نیستند"، جیم کولینز^۹، ۲۰۰۱

"رهبری تحول"، جان کاتر^{۱۰}، ۱۹۹۶

وب سایت:

www.hbsp.harvard.edu/hbr/products این سایت شامل نسخه های الکترونیکی نشریه ها و راورد بیزینس ریویو به ویژه مقالات زیادی در باب مدیریت و رهبری است.

8. Marcus Buckingham and Curt Coffman

9. Jim Collins

10. John Kotter

11. Tzi-Sun

۲. اعطای قدرت رهبری. تربیت یک نیروی کار متخصص، متعهد و نهایتاً موفق، نیازمند اعطای قدرت رهبری به آنها است. نگرشهای کلیدی در باب این موضوع عبارتند از:

به باور یادگیری مستمر و توسعه اعتماد به نفس در دیگران؛ به تمایل به سؤال پرسیدن و گوش دادن به پاسخها؛ به مهارتهای قوی ذاتی از جمله ارزیابی دیگران و حساسیت نسبت به افراد؛

به توانایی اعتمادسازی، ایجاد ارتباطات و انگیزه دادن به دیگران؛

به توانایی و تمایل به توسعه رهبری در دیگران؛

به ظرفیت پردازش انتقادها از طریق گوش دادن و توجه به نظر دیگران؛

به توانایی دستیابی به نگرشی در قبال آینده؛

به رویکردی که نوآوری و ابتکار را ترغیب و تقویت می نماید؛

به توانایی برقراری مناسب ارتباطات در هر سطحی.

۳. روشن بودن و تمرکز بر آنچه می خواهید بدان دست یابید.

مهم است بفهمیم که رهبری فرآیندی پویا و متکی بر رهبرانی است که نگرش ایجاد می کنند و تا حد مطلوبی به تعهد دیگران دست می یابند. بدیهیات کمی درباره رهبری وجود دارد و بنابراین رهبران باید اهدافشان را به روشنی تبیین کنند.

۴. درک واقعیات موجود. برای رهبران ساده است که بر یک

نگرش مناسب (رؤیایی) تمرکز کنند و موانع پیش روی خود را نادیده بگیرند. این کار باید از خود رهبران آغاز شود. بسیاری از

رهبران احساس خوشایندی نسبت به نقش خود ندارند و در نتیجه فاقد اعتماد و احترامی هستند که برای موفقیت الزامی

است. به طور کلی، رهبران باید بدانند که کارشان را از کجا آغاز کنند و چه کارهایی انجام دهند تا سریعاً در مسیر درست قرار

بگیرند. هر کسی می تواند توانایی ذاتی رهبری را توسعه داده و به اعتماد و احترام لازم دست یابد.

۵. درک سبک رهبری و شناخت نیازهای گوناگون رهبری

در افراد. برای موفقیت رهبری، بسیار مهم است که سبک رهبری با ویژگیهای افراد و موقعیتهای گوناگون ترکیب شود. شرایط و

موقعیتهای مختلفی برای دستیابی به اجماع نظر، کنترل، تعیین مسیر و اعطای اختیارات وجود دارند.

۶. رهبری به عنوان یک الگو و سرمشق. مهم است که خودتان

را به عنوان یک رهبر اثبات کنید، اعتمادسازی نمایید، احترام دیگران را کسب کنید و سرمشقی روشن را برای تیم خود ایجاد

کنید. این امر بدان معنا است که با دیگران همان طوری برخورد

"رهبری را می توان در تمام سازمان احساس کرد. رهبری برای کار کردن فضا و انرژی فراهم می کند

و به نیروی کار قدرت می دهد."

"هر کسی که اول به میدان کارزار برسد و منتظر دشمن بماند، بهتر آماده جنگ خواهد بود. کسی که

به عنوان نفر دوم وارد میدان جنگ شود، باید عجله کند که همین امر او را خسته خواهد کرد."

سان - تزی^{۱۱}