

رهبری در هزاره جدید

مترجم: روح... یارم طاقو سهرابی

مارشال لوب واستیفان کیندل

(Marshall Loeb and Kindel Stephen)

در کتاب مشهور خود یعنی «رهبری برای مترسک‌ها» (Leadership for Dummies) با آوردن فهرستی از مهارت‌ها، ادعا کردند هر فردی با کسب آن، می‌تواند رضایت و شادمانی را در همه عرصه‌های زندگی خویش بوجود آورد. رهبری صرفاً در فرماندهان نظامی و مدیران عامل

سازمانها محدود نمی‌شود، بلکه پدران و مادران، معلمان، مربیان، روحانیون و حتی اعضای فعال انجمن‌ها نیز می‌توانند در کارشان نقش یک رهبر را ایفا کنند.

این دو نفر، بر اساس مطالعاتی که انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که رهبری اکتسابی است نه ذاتی و یک فرد در طی تمرینات و فعالیت‌هایی، رهبر می‌شود. شما هم می‌توانید خود را با این آزمون‌ها محک بزنید و دریابید که به چه میزان در زندگی شخصی و کاری خود رهبر هستید. این را بدانید که رهبر شدن امر آنچنان دشواری نیست، کافیه فرمول زیر را بکار گیرید. در ابتدای امر هدفی را که می‌خواهید بدان برسید کاملاً مشخص کنید، سپس سعی کنید سه توانایی زیر را در خود نهادینه و

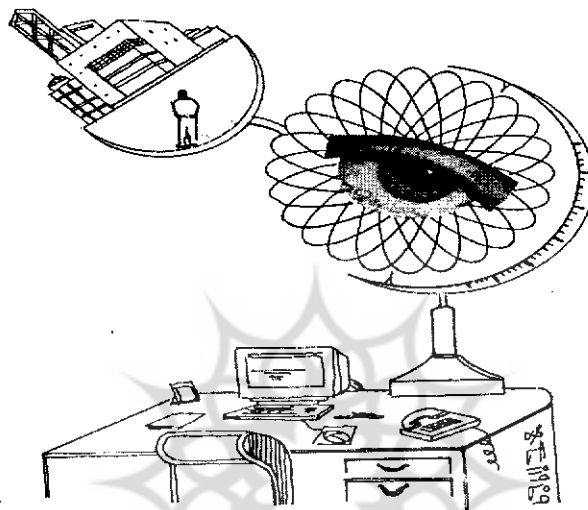
۱) با تمام وجود مسئولیت پذیر باشید.

(Eagerly embrace responsibility)

افرادی که قابلیت رهبر شدن را دارند، از زیربار مسئولیت شانه خالی نمی‌کنند. آنها پا پیش گذاشته و حتی اگر کار سخت و ناخوشایند باشد، آن را با تمام وجود می‌ریایند. طبیعتاً همه مردم مایلند کارهای جالب توجه و هیجان‌انگیزی را انجام دهند

و افتخاراتی را نصیب خود کنند، ولی این رهبران هستند که داوطلبانه کارهایی را که کسی حاضر به پذیرفتن نیست قبول کرده و آنچنان انجام وظیفه می‌کنند که دیگران نیز خواهان کمک به آنها می‌شوند.

اگر گروه شما می‌خواهد زمین بازی را آماده سازد و کسی حاضر نیست وظیفه تمیز کردن زباله‌ها از محوطه را بخاطر کثیف بودن آن، بر عهده بگیرد، شما فرصت خوبی برای تمرین رهبری خود بدست آورده‌اید. پاکسازی محوطه را به یک مسابقه و رقابت داغ مبدل کنید. برای کسی که بیشترین زباله را جمع کند و یا جالبترین تکه زباله را پیدا کند جایزه تعیین کنید، خواهید دید که با این شگرد، کار به سرعت انجام می‌شود و در کنار آن به دیگران نشان می‌دهید، شما قادرید از



ملکه کنید:

۱ - همکاری دیگران را برانگیزید

۲ - شنونده خوبی باشید

۳ - نیازهای دیگران را مهمتر و بالاتر از نیازهای خویش قرار دهید.

ده راهکار برای ایجاد مهارت‌های رهبری:

توجه داشته باشید که هر چند بسیاری از مثال‌های ذکر شده از تجارت و بازرگانی هستند، ولی به راحتی در شرایط دیگر رهبری نیز قابل اجرا و پیاده شدن می‌باشند. این اصول و مهارت‌ها نه تنها در پیشرفت کار شما اثرگذار خواهند بود، بلکه با آنها بهتر می‌توانید یک گروه و کانون تفریحی - فرهنگی و یا سازمان تأمین غذا برای افراد تهیدست و امر خوشحال کردن کودکان را اداره نمایید.

کار به ظاهر ناخوشایند، اوقات همراه با لذتی را خلق نمائید.

۲) اشتیاق و شادی را بیپرورانید. (Cultivate cheerfulness) اگر داستان آقای ارنست شاکلتون (Sir Ernest Shackleton) را شنیده باشید، حتماً می‌دانید که در آن سفر اکتشافاتی به قطب جنوب، وقتی او و افرادش گرفتار زمستان طولانی و پرمشقت شدند، چگونه با گفتن لطیفه و داستان‌های بامزه افرادش را از مرگ نجات داد. آنها در حالی زنده ماندند که چیزی جز مقداری پیه و چرم متعلق به سورت‌مه برای خوردن در بساط نداشتند. شما به عنوان یک رهبر باید به افراد تحت نفوذ و نظارت خود، روحیه بدهید و آنها را ترغیب کنید. یکی از بهترین روش‌های این کار اینست که به آنها کمک کنید تا با واقعیات زندگی شجاعانه روبرو شوند. هیچوقت به آنها دروغ نگوئید. سعی کنید تا جاییکه می‌توانید گره از مشکلاتشان برداشته و قدرت مواجهه با مصائب و دشواری‌های سخت و خشن و را به آنها هدیه کنید.

۳) همیشه صادق و امانتدار باشید. (Always be honest) اگر می‌خواهید رهبری با نفوذ باشید، باید اطلاعات درست و دقیقی از مسائل اطراف داشته باشید و با صداقت ارتباط برقرار کنید. این رابدانید که شما نمی‌توانید حقیقت را برای همیشه پوشیده نگاه دارید.

علی‌رغم اینکه اکثر افراد معتقدند صادقانه رفتار می‌کنند، اما تعداد خیلی از آنها صراحت و صداقت مستقیم را بکار نمی‌برند. بدین معنا که کمیابند افرادی که بدون پرده‌پوشی و ابهام مشکلات را تذکر بدهند. بویژه زنان که در بیان مشکلات،

بسیار محافظه کارانه‌تر و با پوشش وارد عمل می‌شوند و که این خود باعث بروز مشکلاتی در رهبری آنها می‌شود. اگر شما در داشتن صراحت و سخن گفتن «بدون پرده» مشکل دارید، ابتدائاً نکات خود را بر روی تکه کاغذی یادداشت نمائید و در جلسه به کمک آن مشکلات را بازگو کنید، ولی وقتی که احساس راحتی در ارائه مطالب و انتقادات بطور شفاهی کردید، یادداشت‌ها و کاغذها را کنار بگذارید.

۴) فردی مبتکر باشید. (Be resourceful) یک رهبر خوب از منابع و امکانات موجود، هر چند ناکافی باشند، بهترین استفاده را می‌کند. شما به عنوان مسئولیت‌تأمین منابع گروه جهت نیل به اهداف را بر عهده دارید. اما زمانی نیز

پول، نیروی انسانی و امکانات فیزیکی کافی در اختیارتان نیست. در این حالت چه کار خواهید کرد؟ آیا کار را نیمه تمام رها خواهید نمود؟ البته خیر.

اگر امکانات به اندازه مورد نیاز نبود، بهتر است برنامه خود را با توجه به آنچه دارید و آنچه می‌توانید با داشته‌ها انجام دهید، بازنویسی کنید. شاید لازم باشد افراد گروه ساعات طولانی‌تری را کار کنند. اگر شما به آنها نشان دهید که زحمات و اضافه‌کاری‌های آنها محفوظ و مشکور است به احتمال فراوان به کمک شما خواهند آمد. ممکنست مجبور شوید به افراد حقوق و دستمزد کمتر از

حد معمول بدهید اگر خواستید از حقوق بکاهید، از حقوق و دستمزد خود و مدیران کم کنید. اگر شما با پول کمتر و سختی بیشتری زندگی کنید بهتر از آنست که حق‌الزحمه پایین‌ترین رده سازمان، کاهش یابد.

۵) تمرین کنید که دیگران را متقاعد سازید.

(Practice the art of persuasion) شما نمی‌توانید دیگران را به تبعیت از خود وادارید، مگر اینکه آنها را متقاعد کنید که انجام کار بیشتر به نفع خود آنهاست. با حرف یا عمل باید به افراد بقبولانید، به راهی بروند که شما می‌روید. تنها داشتن رسالت، و هدف و رهبری کافی نیست بلکه باید با ظرافت و فراست خاصی این اهداف را با دیگران در میان بگذارید،

رهبرانی که بصورت نامتعادل تصمیم می‌گیرند، موجبات سرخوردگی و عدم حمایت کارکنان را فراهم می‌آورند. در واقع اگر زیردستان به این نتیجه برسند که رهبرشان به اندازه کافی شجاع نیست دچار یک آشفتگی و آشوب کامل خواهند شد.

بگونه‌ای که به محض شنیدن آنها بگویند «بله البته حق با شماست». برای کسب این مهارت می‌توانید از راههای زیر وارد شوید:

● برای خودتان ارزش قائل شوید. با شانه‌های فراخ و قد افراشته راه بروید. هنگام صحبت با دیگران به صورت آنها نگاه کنید بگونه‌ای که احساس کنند در وجود آنها نفوذ می‌کنید.

● از سکوت به منزله یک اسلحه استفاده کنید. سریعاً به آنچه که دیگران می‌گویند،

پاسخ ندهید. اگر احساس می‌کنید سخنان آنها بی‌معنی و پوچ است لزومی ندارد جوابشان را بدهید. ابروهای خود را بالا ببرید و بگوئید «جدی می‌گوئید؟» و ادار کردن دیگران به دفاع از خود بدون اینکه چیزی از «موضع» خود گفته باشید، گوی پیروزی را نصیبتان خواهد کرد.

● وقتی درصدد ابراز موضع و موقعیت درست خود هستید، هیچ واهمه‌ای در استفاده از چنین جملاتی نداشته باشید «حالا من به شما نشان می‌دهم که چرا اشتباه می‌کنید» «اجازه بدهید حقیقت برای به شما روشن کنم». اگر حقیقت مسأله‌ای را می‌دانید و اعتقاد دارید با آن می‌توانید مشکلات را به نحو مفیدی حل و فصل کنید، هرگز تحت تاثیر جو قرار نگیرید. این باعث می‌شود که شما در

ارائه دلائل خود بهتر و مؤثرتر وارد شده و مانند یک سخنران قوی دیگران را متقاعد سازید.

۶) همکاری صمیمانه را فراموش نکنید. (Be cooperative)

رهبران اثربخش می‌دانند که همکاری ساده‌تر از اعمال زور و جبر است. درست به همین خاطر است که یک رهبر بیشتر از دیگران کارها را بر عهده می‌گیرد. از انجام کارهای سبک و ظاهراً سطحی، ابایی نداشته باشید. بدانید با چنین کارهایی نیز می‌توانید قدرت و نفوذتان را ظاهر کنید. چه بسا کاری برای شما (به عنوان رهبر) جزئی و سطحی به نظر برسد ولی برای دیگری بسیار مهم تلقی شود. اگر روحیه همکاری داشته باشید، نیروی مثبتی، بدون اینکه بخواهد در

شما ایجاد خواهد شد. اگر بتوانید با زبردستانان به گرمی صحبت کنید و به طرق مختلف خوشحالی آنان را فراهم آورید، در نظر ایشان رهبری بخشنده و سخاوتمند خواهید بود. بسیاری از مردم معتقدند سخاوت و بخشندگی از نیرومندی و توانایی ناشی می‌شود و این طرز فکر زبردستان، شما را توانمند و با نفوذ جلوه خواهد داد.

۷) همیشه ایثار و از خودگذشتگی را تمرین کنید

(Practice altruism)، ایثار و فداکاری عبارتست از اینکه رهبر بخاطر اهداف بالاتر و نیازهای گروه از نیازهای فردی خویش چشم‌پوشی کند. ایثار به آرمان‌ها و اهداف بلند و مقدس مربوط می‌شود. می‌توان در کنار سودآوری، اهداف با ارزش دیگری را نیز در نظر گرفت. والت دیسنی (Walt Disney) در نظر آورید. هنگامی که او رسالت سازمانی را بصورت زیرنوشت و بیان کرد: «می‌خواهیم حسرت گذشته آمریکایی‌ها را با هیجان‌های روزهای نیامده ترکیب کنیم و طرحی نو براندازیم» او هیچ حرفی از سود به میان نیاورد، بلکه قائل بود که اگر بتوانیم به فطرت پاک مردم مستوسل شویم، سود فراوانی خود بخود بوجود خواهد آمد. جالب است بدانید او دقیقاً همین کار را انجام داد و موفقیت بزرگی را بدست آورد.

رهبران باید دائماً این نکته را به خود گوشزد کنند که فداکاری و ایثار در زندگی بسیار مهم است. زیرا باعث ارتقاء امور معمولی می‌شود. به گروه خود بگوئید می‌خواهید ۱۵ درصد سود بدست آورید، اگر همه تصدیق کردند و هماهنگ



بودند، این مسأله را مطرح کنید که قصد دارید ۱۷ درصد سود کنید و دو درصد را به ساختن یک مهد کودک یا زمین بازی در اطراف سازمان اختصاص دهید. خواهید دید که انگیزه افراد برای کار جدی تر در چندان خواهد شد.

۸) شجاع و دلیر باشید. (Be courageous) می دانید که صرف نظر از اینکه چقدر خوب برنامه ریزی کرده باشید گاهی اوقات با شرایط کاملاً ناشناخته و پیش بینی نشده یا حتی با شرایطی که تصمیمات شما را ناخوشایند جلوه می دهد، روبرو می شوید. این جا

نیستند، شروع کنید. بعضی اوقات از تصمیمات نه چندان مهم بهره بجوئید تا مهارت تصمیم گیری خودتان موضع پیروان و مخالفان را درک کنید. اگر قادر باشید در چنین موقعیت هایی پیروز و حاکم باشید، در لحظات حساس و بحرانی نیز احتمال موفقیت بیشتری خواهید داشت.

۹) مشوق و پشتیبان باشید. (Be supportive) شعار هر رهبر موفق و مؤثر باید این باشد که «من با شما و برادر شما هستم». شما به عنوان یک رهبر بایستی قلعه امید و انرژی و حمایت برای

اگر امکانات به اندازه مورد نیاز نبود، بهتر است برنامه خود را با توجه به آنچه دارید و آنچه می توانید با داشته ها انجام دهید، باز نویسی کنید. شاید لازم باشد افراد گروه ساعات طولانی تری را کار کنند. اگر شما به آنها نشان دهید که زحمات و اضافه کاری های آنها محفوظ و مشکور است به احتمال فراوان به کمک شما خواهند آمد.

جانیست که باید شجاع و دلیر باشید. باید پافشاری بر روی اعتقاد راستان را نشان دهید. در این حالت باید با آرامش تمام، علت پافشاری و اصرارتان را بر تداوم این راه و اینکه زیردستان باید با شما هماهنگ باشند را توضیح دهید.

رهبرانی که بصورت نامتعادل تصمیم می گیرند، موجبات سرخوردگی و عدم حمایت کارکنان را فراهم می آورند. در واقع اگر زیردستان به این نتیجه برسند که رهبرشان به اندازه کافی شجاع نیست دچار یک آشفتگی و آشوب کامل خواهند شد. اگر برسید چگونه می توان نیرومند و شجاع شد، پاسخ خواهیم داد با درگیر شدن در بحث هایی که چندان مهم

افراد ضعیفتر از خود باشید. رهبران موفق می دانند که منابع شخصی آنها محدود است و در نتیجه گروه های کاری را به سمت و سویی پیش می برند که در قالب سیستم های حمایتی افراد، دست یکدیگر را بگیرند و در مشکلات و مسؤولیت ها به هم کمک کنند تا گروه به نتیجه اصلی برسد. حمایتی برخورد کردن یعنی اینکه بیرون گروه بایستید و انگیزه و هیجان های مناسبی را ایجاد کنید تا افراد تشویق به همکاری و هماهنگی در جهت رسیدن به آنها بشوند. حمایت از بیرون یکی از بهترین شیوه های ارتقاء مهارت های رهبری و پیدا کردن اعتبار و جایگاه بعنوان فردی که می توان روی آن

حساب کرد، می باشد. (۱۰) یاد بگیرد که جسور و محکم باشید. (Learn to be assertive) یکی از مهمترین انتقاداتی که بر رهبران زمان ما وارد است اینست که جسارت مواجهه با چالش های اجتماعی پیچیده را ندارند. رهبران در جوامع دموکراتیک در مقایسه با جوامع استبدادی دشواری های ویژه ای را فرا روی خود دارند. در این جوامع (دمکراتیک) رهبران بیشتر نگران این هستند که زیردستان در مورد دستورات آنها چگونه می اندیشند و دغدغه و هراس بیشتری برای از دست دادن موقعیت خود دارند. در نتیجه شجاعت و جسارت کمی به خرج می دهند. آنها اجازه می دهند آرمان ها و رسالت هایشان بوسیله جلسات تمام ناشدنی کمیته ها دچار خدشه و اشکال شود. این رهبران محافظه کارترند تا مستحکم و دلیر. اگر مخالف کشتار مردم بی دفاع مثلاً در روآندا هستید، به جای اینکه به افراد بگوئید برای جلوگیری از قتل عام، به کمک آنها نیازمندید، بهتر است اندکی از کمک های بشر دوستانه خود را بدون توجه به حرف کسی به آنجا بفرستید. پارادوکس و اشکال مهمی که در آمریکا و اروپا مشاهده می کنیم به همین خاطر است. علی رغم اینکه این جوامع در روی کره خاکی قویترین هستند، در جلوگیری از فلاکت و ذلت بشریت در تمامی نقاط دنیا، عاجز و ناتوانند. راه حل اینست که با استحکام و قوت هر چه بیشتر روی فرمان ها و ارزش های خود ایستادگی و مقاومت کنید تا در زمان مناسب ثمره و نتیجه آن را ببینید.