

بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ (inbookcity.com)

چگونه رهبری کنید

وقتی ریستان

نمی تواند

(یا نمی خواهد)

رهبری کند

جان سی. مکسول

ترجمه: بهزاد شهابی



سرشناسه	: ماکسول، جان سی، ۱۹۴۷ - م. Maxwell, John C
عنوان و نام پدیدآور	: چگونه رهبری کنید وقتی رئیس‌تان نمی‌تواند (یا نمی‌خواهد) رهبری کند / جان سی. مکسول؛ ترجمه بهزاد شهابی؛ ویراستار زهره خرمایی.
مشخصات نشر	: تهران : کلید آموزش، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری	: ۱۳۴ ص. : ۲۱/۵×۱۴/۵ س.م.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۴-۴۶۹-۲
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: How to lead when your boss can't (or won't).
موضوع	: رهبری
موضوع	: Leadership
شناسه افزوده	: شهابی، بهزاد، ۱۳۶۶- مترجم
رده بندی کنگره	: ۸۳/۵۵۴۸HF
رده بندی دیویی	: ۱۳/۶۵۰
شماره کتابشناسی ملی	: ۷۳۰۷۷۶۶

چگونه رهبری کنید وقتی رئیس‌تان نمی‌تواند (یا نمی‌خواهد) رهبری کند

نویسنده: جان سی. مکسول

مترجم: بهزاد شهابی

ناشر: کلید آموزش

شمارگان: 1000 جلد

نوبت چاپ: چاپ اول - ۱۳۹۹

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۴-469-2

قیمت: 60 هزار تومان

مرکز پخش: ۰۲۱-۶۶۴۱۹۷۳۲

آدرس: تهران، خیابان ۱۲ فروردین، روبروی انستیتو پاستور

بن بست فتوره‌چی، پلاک ۱۰

تقدیم به

پدر و مادرم

جان سی. مکسول

نویسنده کتاب‌های پرفروش نیویورک تایمز

چگونه رهبری کنید وقتی رئیس‌تان
نمی‌تواند (یا نمی‌خواهد) رهبری کند

ترجمه: بهزاد شهابی

فهرست

فصل ۱	۱۳
وقتی رئیس‌تان رهبری نمی‌کند چه روی می‌دهد	۱۳
فصل ۲	۳۱
پیش از هر کاری خودتان را خوب رهبری کنید	۳۱
فصل ۳	۵۱
راه‌های کار کردن با رئیس‌تان را پیدا کنید	۵۱
فصل ۴	۷۳
در هر جایگاهی که هستید نفوذتان را گسترش دهید	۷۳
فصل ۵	۹۳
از موانعی که می‌توانند موقعیت شما را به خطر بیندازند اجتناب کنید	۹۳
فصل ۶	۱۱۳
هر روز ارزشتان را اثبات کنید و هیچ‌گاه از رشد کردن باز نمانید	۱۱۳

مقدمه مترجم

«رهبر کسی است که راه را می‌داند، راه را طی می‌کند و راه را نشان می‌دهد.»

جان سی. مکسول

به هر دلیلی که این کتاب را انتخاب کرده‌اید؛ خواه کار کردن با ریاستان برایتان سخت و دشوار شده یا از کار کردن با او خسته و کلافه شده‌اید یا رهبرید و می‌خواهید رهبر بهتری شوید؛ خواه به مطالب مدیریت و رهبری علاقه‌مندید یا از نویسنده کتاب خوشتان می‌آید و از خواندن کتاب‌هایش لذت می‌برید، کتاب خوبی را برگزیده‌اید.

کتاب حاضر چندین هفته متوالی پرفروش‌ترین کتاب بخش آداب کسب‌وکار وبگاه آمازون شده است. نویسنده این کتاب، جان سی مکسول، کشیش، کارشناس، سخنران، مربی و نویسنده امریکایی است که در ۲۰ فوریه ۱۹۴۷ در میشیگان ایالات متحده امریکا به دنیا آمد و تحصیلاتش را در مقطع دکترای حرفه‌ای در مدرسه چندملیتی علوم دینی کالیفرنیا به پایان رساند. او در زندگی حرفه‌ای خود، سال‌ها رهبری کلیساهای ایندیانا، کالیفرنیا و فلوریدا را به عهده داشته، در کنفرانس‌ها و جلسات متعدد بسیاری از شرکت‌ها و مؤسسات و دانشگاه‌های بزرگ سخنرانی کرده، بنیان‌گذار سازمان‌های بسیاری از قبیل اینجوی،^۱ ماکزیم ایمپکت،^۲ گروه جان مکسول^۳ و اکوئپ^۴ است که هدف او از تأسیس این سازمان‌ها کمک به رهبران برای موفقیت بیشتر و ارتقای جایگاهشان و تربیت رهبرانی از ملیت‌های مختلف بوده است. جان مکسول، همچنین، کتاب‌های زیادی نوشته و عموماً در همه آن‌ها تمرکز اصلی او بر موضوع رهبری بوده است. در این کتاب، نیز، موضوعاتی مانند چشم‌انداز سازمان، ویژگی‌های رهبر نالایق، راهکارهایی برای ارتباط موفق با رهبران نالایق و افزایش

1. INJOY

2. Maximum Impact

3. The John Maxwell Team

4. EQUIP

تأثیرگذاری و نفوذ در سازمان و شیوه رهبری خود و رهبری سازمان با اجتناب از موانع مخاطره‌آمیز را مطرح و بررسی می‌کند.

پس، اگر به رهبری کردن علاقه‌مندید یا اگر رئیسی دارید که نمی‌تواند یا نمی‌خواهد رهبری کند، فرصت خوبی است که با خواندن این کتاب خودتان را محک بزنید و از توصیه‌های جان مکسول استفاده کنید، زیرا او معلمی واقعی است که خود به حرف‌هایی که می‌گوید عمل می‌کند.

در پایان، شایسته است از همه کسانی که مرا در ترجمه این کتاب یاری کردند قدردانی کنم، از جمله از سرکار خانم زهره خرمایی به‌خاطر ویرایش ارزشمندشان و خانم لیلا اثناعشری به‌خاطر راهنمایی‌ها و پیشنهادهایشان، که در خواندنی‌تر شدن این کتاب بسیار مؤثر بوده است. برای ثبت نظرها و پیشنهادهای ارزشمندتان و دسترسی به کتاب‌های بیشتر در این زمینه می‌توانید به وبگاه <http://behzadshahabi.ir> مراجعه کنید.

بهزاد شهابی

بهار ۱۳۹۹

درباره نویسنده

جان سی. مکسول نویسنده پرفروش‌ترین کتاب‌های نیویورک‌تایمز، مربی و سخنرانی است که بیش از سی میلیون نسخه از کتاب‌های او به پنجاه زبان زنده دنیا به فروش رسیده است. انجمن مدیریت امریکا او را رهبر شماره یک کسب‌وکار و مجلات *بیزنس اینسایدر*^۱ و *اینک*^۲ او را تأثیرگذارترین متخصص رهبری جهان معرفی کرده‌اند. او بنیان‌گذار شرکت جان مکسول، گروه جان مکسول، اکوئپ، و بنیاد رهبری جان مکسول است، سازمان‌هایی که میلیون‌ها رهبر را تربیت کرده‌اند. دکتر مکسول، که جایزه صلح جهانی مادر ترزا و رهبری را از شبکه رهبری لومینری^۳ دریافت کرده است، هر ساله برای شرکت‌های فورچون ۵۰۰^۴ رؤسای جمهور کشورها و بسیاری از رهبران درجه یک کسب‌وکار جهان سخنرانی می‌کند.

1. Business Insider

2. Inc.

3. Luminary Leadership Network

4. Fortune 500؛ فهرستی که مجله فورچون از رده‌بندی ۵۰۰ شرکت بزرگ ایالات متحده امریکا منتشر می‌کند.

فصل ۱



وقتی ریاستان رهبری
نمی کند چه روی می دهد

بیش از پنجاه سال است که درباره موضوع رهبری مطالعه می‌کنم و تقریباً در هر کنفرانسی که تدریس کرده‌ام، یک نفر نزد آمده و چیزی شبیه این عبارت را گفته: «من به مطالبی که درباره رهبری می‌گویید علاقه‌مندم، اما نمی‌توانم آن‌ها را به کار گیرم؛ چون رهبر اصلی شرکت نیستم و فردی که برایش کار می‌کنم نفرت‌انگیزی است.»

آیا شما هم در چنین شرایطی قرار گرفته‌اید؟ آیا در سازمانی کار می‌کنید که ریاستان نمی‌تواند یا نمی‌خواهد رهبری کند؟ شرایطی که قدرت و اختیار رسمی برای تغییر آن را ندارید و احساس می‌کنید گیر افتاده‌اید و یا اینکه ایده‌های زیادی دارید و می‌خواهید به پیشرفت سازمان کمک کنید و تغییراتی به وجود آورید، اما فردی که برای او کار می‌کنید اجازه نمی‌دهد آن‌ها را اجرا کنید، حتی موانعی هم بر سر راه شما قرار می‌دهد.

وقتی رهبران رهبری نمی‌کنند چه اتفاقی می‌افتد

افراد بسیاری هستند که خود را در این موقعیت‌ها گرفتار می‌بینند. می‌دانم خیلی‌ها علاقه‌ای به شنیدن این حرف ندارند، اما از ته قلبم این را باور دارم: اوج و فرود کار تماماً به رهبر بستگی دارد. واقعاً همین‌طور است. اگر باور ندارید، کافی است گروهی را در نظر بگیرید که کسی آن‌ها را رهبری نمی‌کند؛ آن‌ها بی‌هدف‌اند و به‌سادگی به این سو و آن سو کشیده می‌شوند. وقتی رهبر خوبی برای هدایت یک گروه، مدیریت یک اداره، رهبری یک سازمان یا هدایت یک خانواده وجود نداشته باشد، نتایج زیر اجتناب‌ناپذیرند:

تصمیمات به تعویق انداخته می‌شوند

تمام کسانی که تصمیمات خوبی می‌گیرند رهبر نیستند، ولی تمام رهبران خوب تصمیم‌گیرنده‌های خوبی‌اند. غالباً این رهبر است که باید تصمیم‌گیری کند، اما اگر این کار را نکند، باید به دیگران کمک کند که با سرعت بیشتری تصمیم بگیرند.

برنامه‌ها چند برابر می‌شوند

وقتی گروهی دور هم جمع می‌شوند و مشخص نیست که چه کسی رهبر است، طولی نمی‌کشد که کم‌کم هریک از افراد گروه برنامه خودش را دنبال می‌کند و برنامه‌ها و اهداف شخصی خودش را پی می‌گیرد. بنابراین، همه گروه‌ها برای یک‌صدا شدن به رهبر نیاز دارند.

اختلافات افزایش می‌یابد

از مهم‌ترین وظایف رهبر حل اختلافات است. زمانی که نظام رهبری مشخصی در سازمان وجود نداشته باشد، اختلافات بیشتر طول می‌کشند و آسیب بیشتری به سازمان وارد می‌شود. رهبر باید افراد را به حل اختلافات دعوت و آنها را برای این کار ترغیب کند. از این‌رو، رهبران همیشه باید درصدد باشند که برای رفع اختلاف به افراد کمک کنند.

روحیه پایین می‌آید

ناپلئون هیل می‌گوید: «رهبران معامله‌گران امیدند.» به این معنا که وقتی سازمانی بدون رهبری اداره شود، افراد اغلب امید و روحیه خود را از دست می‌دهند. چرا این اتفاق می‌افتد؟ زیرا از تعاریفی که برای روحیه افراد یک سازمان بیان می‌شود ایمان قوی به رهبری است که در رأس سازمان قرار دارد.

تولید کاهش می‌یابد

رهبران قدرتمند خلاق‌اند و روش‌هایی را می‌یابند که به دیگران کمک کند تا افرادی مولد و سازنده باشند. رهبران گاهی با آموزش به افراد گروه کمک می‌کنند و گاهی آنها را برای یادگیری تشویق می‌کنند یا انگیزه‌شان را بالا می‌برند. اگر فقط یک راه‌حل برای همه افراد در هر شرایطی جوابگو باشد، دیگر نیازی به رهبر نیست. اما، افراد با هم فرق دارند و شرایط

دائماً در حال تغییر است و باید رهبری باشد که نیازهای موجود را شناسایی و راه‌حلی برای رفع آن‌ها پیدا کند.

دستیابی به موفقیت دشوار است

من معتقدم زمانی که سازمان به موفقیت می‌رسد، بیشتر افراد اهمیت رهبری را دست‌کم می‌گیرند. آن‌ها اهمیت رهبری را درک نمی‌کنند و در برخی موارد نمی‌خواهند این نیاز را درک کنند. با این حال، حتی زمانی که نمی‌خواهید رهبری در اداره سازمان سهمی داشته باشد، او باز هم تأثیرگذار است. زیرا هیچ سازمانی، بدون داشتن رهبرانی قدرتمند در هر یک از دایره‌ها یا بخش‌هایش، نمی‌تواند عملکردی یک‌دست داشته باشد. بنابراین، همه سازمان‌ها در هر سطحی برای دستیابی به موفقیت به رهبر نیاز دارند.

چه بر سر چشم‌انداز می‌آید؟

زمانی که رؤسا رهبری نمی‌کنند، از بدترین مسائلی که اتفاق می‌افتد از بین رفتن چشم‌انداز سازمان است. اگر گروهی با چشم‌اندازی مشخص، ولی بدون رهبری کارآمد، کارش را شروع کند به دردسر می‌افتد. چرا؟ چون چشم‌انداز از دست می‌رود. بله، بدون رهبر، چشم‌انداز از بین می‌رود و تا زمانی که گروه سمت‌وسوی مشخصی نداشته باشد، بی‌هدف پیش خواهد رفت.

آیا رهبرتان در انتقال چشم‌انداز اهمال کرده است؟ یا چشم‌اندازی را در نظر دارد که با چشم‌انداز سازمان مطابقت ندارد و با آن هم‌سو نیست؟ اگر این‌طور است، اطمینان دارم که مشکلاتی خواهید داشت. در این شرایط چه می‌شود کرد؟

اگر توانایی رهبری کردن دارید، حتماً ایده‌هایی هم درباره چشم‌انداز دارید. بی‌شک فرصت‌ها را نیز می‌بینید. در نتیجه، می‌خواهید به سمت هدفی مشخص پیش بروید و افرادی را نیز با

خودتان همراه کنید تا با هم به هدفی مشترک دست یابید، اما چگونه باید به پرسش‌های مهم پاسخ دهید؟ به روش‌های زیر توجه کنید؛ روش‌هایی که افراد برای واکنش نشان دادن به چشم‌انداز از آن‌ها استفاده می‌کنند. سه واکنش اول منفی‌اند، سه واکنش بعدی کمی بهترند و واکنش‌های آخر مثبت‌تر می‌شوند.

۱. به چشم‌انداز حمله می‌کنند؛ از چشم‌انداز انتقاد می‌کنند و آن را تخریب می‌کنند. برخی فقط می‌خواهند با چشم‌انداز مخالفت کنند؛ فرقی ندارد که رئیسشان رهبر بدی باشد یا رهبر خوبی که در انتقال چشم‌انداز بسیار عالی و موفق عمل می‌کند. واقعاً بعضی این‌گونه‌اند، ولی چرا؟

به خلق چشم‌انداز کمک نمی‌کنند

اکثر افراد از تغییر خوششان نمی‌آید و وقتی کسی چشم‌اندازی را طراحی و انتخاب می‌کند، تغییر اجتناب‌ناپذیر است. اما، زمانی که خود افراد در خلق تغییر سهم داشته باشند، طور دیگری به آن نگاه می‌کنند. مشارکت در هر امری، مالکیت را افزایش می‌دهد؛ وقتی مالک چیزی هستید، آن را طور دیگری می‌بینید، تقویتش می‌کنید و مسئولیت بیشتری به عهده می‌گیرید.

چشم‌انداز را درک نمی‌کنند

روشن و قانع‌کننده بودن چشم‌انداز موجب نمی‌شود که همه آن را درک کنند. برای ارتباط با افراد مختلف، باید روش‌ها و گونه‌های ارتباطی مختلفی را به کار برد. اگر رهبر واقعاً عاقل و هوشمند باشد، روش‌های مختلفی را برای انتقال چشم‌انداز برمی‌گزیند.

آن‌ها با چشم‌انداز مخالفت می‌کنند

برخی به چشم‌انداز واکنش منفی نشان می‌دهند، چون دست‌یابی به آن را غیرممکن می‌دانند. بعضی دیگر به چشم‌انداز واکنشی منفی دارند چون آن را بی‌اهمیت و پیش‌پاافتاده می‌دانند -

اگرچه این نوع نگرش بسیار نادر است. برخی دیگر نمی‌خواهند آن را بپذیرند چون تصور می‌کنند چشم‌انداز کنونی با چشم‌اندازی که زمان استخدامشان به آن‌ها ارائه شده تفاوت دارد و تغییر کرده است. اما همه این‌ها بهانه است، موضوع اصلی در حقیقت خود رهبر است. اگر افراد با چشم‌انداز مخالفت می‌کنند، بیشتر به سبب مشکل یا اختلاف‌نظری است که با طراح آن دارند. اصلاً مهم نیست چشم‌انداز خوب باشد یا بد؛ اگر کارکنان به رهبر اعتماد و اطمینان نداشته باشند، با پذیرفتن چشم‌انداز نیز مشکل خواهند داشت.

اطلاعاتی درباره چشم‌انداز ندارند

زمانی که حرف از چشم‌انداز و نتیجه به میان می‌آید، کارکنان باید اطلاعاتی درباره آن داشته باشند. اگر کارکنان با چشم‌انداز آشنا نباشند، دیگر چه فرقی می‌کند که سازمان چشم‌انداز داشته باشد یا نداشته باشد؟ و نتیجه اجتناب‌ناپذیر این بی‌اطلاعی آن‌ها نارضایتی و دلسردی است.

آن‌ها فکر می‌کنند نیازی به چشم‌انداز ندارند. زمانی که قرار است افراد در تحقق چشم‌انداز سهم داشته باشند، سه نگرش متفاوت مطرح می‌شود: نگرش اول: «با شما یا بدون شما پیش می‌رویم»؛ نگرش دوم: «مطمئناً دوست داریم با کمک شما پیش برویم» و نگرش سوم: «بدون شما نمی‌توانیم کاری را پیش ببریم». خودتان می‌توانید حدس بزنید که کدام نگرش بیشتر می‌تواند افراد را برای مشارکت در اجرای چشم‌انداز و نشان دادن بهترین قابلیت‌هایشان تحریک و ترغیب کند. رهبرانی که به شیوه مدیریت قدیمی استبدادی معتقدند ممکن است بتوانند نگرش اول را در سازمان اجرا کنند، اما این نگرش برای افرادی که در زمانه کنونی زندگی می‌کنند، دست‌کم در فرهنگ‌هایی که افراد در تصمیم‌گیری آزادند، کاربرد ندارد. نگرش دوم گاهی تأثیرگذار است، اما نه به اندازه‌ای که نگرش سوم می‌تواند مؤثر و کارآمد باشد. افرادی که باور دارند سهمشان در پیشبرد اهداف و چشم‌انداز سازمان مهم است، انگیزه پیدا می‌کنند که، حتی با وجود موانع و مشکلات، با عزم راسخ و تعهد

بیشتری کار کنند. همه افراد دوست دارند احساس کنند که دیگران به آنها نیاز دارند.

آنها برای چشم‌انداز آماده نیستند

شاید گفتنش تلخ باشد، اما بعضی افراد از نظر عاطفی، ذهنی یا حرفه‌ای برای خلق و پذیرش چشم‌انداز و کمک به اجرای آن آماده نیستند. اگر بخواهند اما نتوانند، در این صورت می‌توان آنها را تعلیم و پرورش داد، ولی اگر نخواهند و نتوانند، نمی‌توان کمک چندانی به آنها کرد.

۲. آن را نادیده می‌گیرند؛ کار خودشان را انجام می‌دهند.

برخی با چشم‌انداز مخالفت نمی‌کنند و به آن نمی‌تازند، اما از آن حمایت هم نمی‌کنند. در عوض، وانمود می‌کنند که اصلاً چشم‌اندازی وجود ندارد و کار خودشان را انجام می‌دهند. مشخص است که این رفتار به نفع سازمان نیست. اگر ریاستان رهبری نمی‌کند، سرخورده و ناامید نشوید و چشم‌انداز را نادیده نگیرید، چون با این کار نهایتاً شما باید که از گروه طرد می‌شوید.

روزی با فردی گفت‌وگو می‌کردم که سال‌ها در سازمان خود در سمت رهبری و مدیریت میانی کار کرده بود. او می‌گفت زمانی رئیسش از او خواسته بود که یکی از کارمندان را به خاطر نوع لباس پوشیدنش توبیخ کند. مسئله این بود که او با این نوع سیاست موافق نبود، اما به چشم‌انداز بلندمدت سازمان اطمینان داشت و، از این رو، قصد داشت از رهبر مافوقش حمایت کند. بنابراین، دستور مافوقش را اجرا کرد و کارمند را توبیخ کرد. اما این کار برایش بسیار دشوار بود. زیرا، از طرفی، باید قاطعانه از رئیسش حمایت می‌کرد و، از طرف دیگر، آن کارمند این قانون را کوتاه‌بینانه و تنگ‌نظرانه می‌دانست و هیچ‌گاه هم نمی‌فهمید که این رهبر در واقع با او هم‌نظر بوده، نه با رئیسش.

۳. آن را رها می‌کنند؛ سازمان را ترک می‌کنند.

اگر چشم‌اندازی اصول شما را نقض می‌کند یا مواردی را که در مدیریت و رهبری سازمان بسیار مهم می‌دانید نادیده گرفته می‌شود، ترک کردن سازمان اقدام درستی است. گاهی بهترین انتخاب این است که سازمان را با احترام ترک کنید. با این کار چیزی را که با آن موافق نیستید نه تخریب می‌کنید نه تأیید. البته باید به این نکته مهم اشاره کنم که اگر به این نتیجه رسیدید که باید سازمان را ترک کنید، مطمئن شوید که این کار را از روی خودخواهی انجام نمی‌دهید.

۴. خود را با آن انطباق می‌دهند؛ راهی برای هماهنگ شدن با چشم‌انداز پیدا می‌کنند.

کمترین کاری که یک کارمند خوب می‌تواند انجام دهد این است که راهی برای هماهنگ شدن با چشم‌انداز سازمانش پیدا کند. این دقیقاً همان نقطه‌ای است که باید کارتان را از آنجا شروع کنید. روزی، دیوید برانکر، مدیر ارشد شرکت وان‌هوپ، ماجرای را برایم تعریف کرد که برای برت رخ داده بود. برت مدیری میانی بود و کارش پشتیبانی کامپیوتری و مسیریابی اطلاعات در بخش آموزش سازمان بود. برت سرخورده و دلسرد شده بود، چون فکر می‌کرد کاری که از او خواسته شده تأثیر چندانی در چشم‌انداز سازمان ندارد.

او به‌جای دلخوری و شکایت کردن، برای گفت‌وگو درباره این موضوع نزد رهبر مافوق خود رفت. آن‌ها با هم به این نتیجه رسیدند که بخش آموزش، که برت رهبری آن را به عهده داشت، می‌تواند با خلق روش‌های فناورانه برای آموزش سریع‌تر، کارآمدتر و به‌صرفه‌تر ارزش بیشتری به سازمان بدهد. برت ضمن هماهنگ کردن خود با چشم‌انداز، به پیشبرد این مسئولیت کمک کرد، به ارزش سازمان افزود، درآمد و سود سازمان را افزایش داد، و افزون بر این‌ها، توانست به رضایت فردی بیشتری نیز دست یابد.

۵. از آن حمایت می‌کنند: چشم‌اندازی را انتخاب و آن را به واقعیت تبدیل می‌کنند. ممکن است چشم‌انداز سازمان را یک نفر طراحی کند، اما فقط با تلاش‌های جمعی می‌توان به آن دست یافت. تا زمانی که چشم‌انداز رهبرتان با چشم‌انداز سازمان در تناقض نباشد، برای تحقق آن تلاش کنید. بکوشید این چشم‌انداز همه را درگیر کند. جان دابلو گاردنر^۱ گفته است: «دورنما هیچ‌گاه روشن‌تر و مشکلات هیچ‌گاه دشوارتر نمی‌شوند و کسی که این دو جمله تأثیری در او نگذارد و انگیزه‌ای در او ایجاد نکند، نمی‌تواند در روزهای پیش رو کمک چندانی به ما بکند.»

اگر رهبران میانی سازمان مدافع چشم‌انداز نباشند، از آن دفاع نمی‌کنند و آن را به کارکنان زیردستان انتقال نمی‌دهند. در نتیجه، افراد تحت رهبری آن‌ها غالباً سهمی در موفقیت کلی سازمان نخواهند داشت. اما می‌شود از این مسئله جلوگیری کرد. اگر اطلاعات کافی و آگاهی لازم از چشم‌انداز سازمانتان دارید، آن را به دیگران هم انتقال دهید و مجرای انتقال‌دهنده اطلاعات به گروهتان باشید تا همگی سهم مؤثری در موفقیت سازمان ایفا کنید.

۶. ارزش آن را افزایش می‌دهند

مثبت‌ترین پاسخ به چشم‌انداز، واکنشی فراتر از دفاع از آن است و در واقع واکنشی است که ارزش آن را مضاعف می‌کند. به این شیوه، چشم‌انداز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند و ارزش بیشتری برای رهبر، برای دریافت‌کنندگان یا ذی‌نفعان و برای کسانی دارد که سهمی در پدیدآمدن و اجرای آن دارند.

همه فرصت و موقعیت این را ندارند که به ارزش چشم‌انداز بیفزایند، اما می‌توانند از چشم‌انداز، به همان شکلی که هست، حمایت کنند. پس، حتی اگر زیر نظر رئیسی کار می‌کنید که خوب رهبری نمی‌کند، باز هم می‌توانید از چشم‌انداز پشتیبانی کنید.

۱. John W. Gardner (۱۹۱۲-۲۰۰۲): سیاستمدار امریکایی و رئیس بنیاد کارنگی.

اگر ریاستان انتقال‌دهنده خوبی نیست، خودتان می‌توانید مدافع چشم‌انداز سازمان باشید. پس، برای خلق محیطی کارآمد و موفق، برای افراد تحت مسئولیت خود، چشم‌انداز را به آن‌ها منتقل کنید. همه سعی خود را به کار بگیرید تا افرادی را که چشم‌اندازی مغایر و به‌ویژه مخرب دارند، از تصدی امور و پرکردن خلأهایی که رهبرتان پدید آورده بازدارید.

رؤسای بد

لئو تولستوی، نویسنده روسی، رمان *آنا کارنینا* را با این جمله آغاز می‌کند: «همه خانواده‌های خوشبخت شبیه یکدیگرند؛ اما هر خانواده بدبختی به شیوه خاص خود بدبخت است.» مشابه این عقیده را می‌توان درباره رهبران داشت؛ «همه رهبران خوب، شبیه یکدیگرند؛ اما هر رئیس بدی به شیوه خاص خود بد است.» رؤسای بد ویژگی‌های مختلفی دارند که به بعضی از آن‌ها اشاره می‌کنیم:

رهبران خودناباور

رهبرانی که خودباوری ندارند فکر می‌کنند همه چیز به آن‌ها مربوط است و در نتیجه، هر عملی، هر اطلاعاتی و هر تصمیمی باید از صافی خودمحوری آن‌ها بگذرد. زمانی که فردی در گروه آن‌ها استثنائاً خوب کار می‌کند، می‌ترسند که از آن‌ها پیشی بگیرد و بیشتر بدرخشد و سعی می‌کنند جلوی رشد او را بگیرند. همین‌طور وقتی کسی در گروه آن‌ها ضعیف عمل می‌کند، با عصبانیت واکنش نشان می‌دهند، زیرا این فرد باعث می‌شود که رئیس بدی به نظر آیند. رهبران خودناباور، بیش از هر چیز دیگری، خواستار حفظ وضع موجودند، البته برای دیگران نه برای خودشان. آن‌ها به رئیس شرکتی شبیه‌اند که یادداشتی را به این مضمون برای مدیر کارگزینی می‌فرستد: «با دقت و احتیاط در شرکت بگرد و مدیران جوان با پشتکار را، که می‌توانند پا در کفش من بکنند، پیدا کن و اخراجشان کن!»

هنگام نوشتن این کتاب با دوستی صحبت می‌کردم که می‌گفت در گذشته برای رهبری کار می‌کرده که به یک اصل پایه اعتقاد داشته است: «تعادل همه را به هم بزن.» مثلاً، اگر کسی که برای او کار می‌کرد کمی بیش از اندازه احساس اطمینان می‌کرد و خودباوری بالایی داشت، سعی می‌کرد اطمینان و خودباوری او را متزلزل کند.

وقتی در سازمانی رهبران خودباوری‌شان را از دست می‌دهند، اغلب این خودباوری در افراد زیردستان نیز تأثیر می‌گذارد و به مرور اعتماد و اطمینان در سازمان کاهش می‌یابد. از این رو، اگر برای شخصی خودباور کار می‌کنید، علاوه بر این که باید خودباوری خودتان را افزایش دهید، باید برای «شکستن این زنجیره» و اعتمادسازی در افرادی که برای شما کار می‌کنند شدیداً تلاش کنید. اگر این کار را نکنید، زیردستان شما به این بی‌اعتمادی تن درمی‌دهند.

رهبران بدون چشم‌انداز

رهبرانی که چشم‌انداز ندارند، در نگاه اول، دو مشکل عمده برای کارمندانشان پدید می‌آورند: اول این که انگیزه‌ای برای پیشرفت و ترقی ندارند و دوم این که همیشه فاقد شور و اشتیاق‌اند. به عبارتی، نه شور و اشتیاقی دارند و نه انگیزه‌ای تا خود و کارمندانشان را به جنب‌وجوش و حرکت وادارند و به ادامه راه امیدوار سازند. در این شرایط، محیط کار رضایت‌بخش و امیدوارکننده نخواهد بود و کارکنان اشتیاق و علاقه‌ای برای کار کردن در آن نخواهند داشت. پیش از این، شیوه‌های مختلف واکنش مردم به چشم‌انداز را بررسی کرده‌ایم. همان‌طور که قبلاً گفتم، اگر رهبری دارید که چشم‌اندازی برای پیشرفت و رشد سازمان ندارد، شاید لازم باشد خودتان [دست‌به‌کار شوید] و چشم‌انداز سازمان را برای اعضای گروهتان توضیح دهید و به آنها بگویید که چگونه باید با هم کار کنند. از این گذشته، حتی اگر ریاستان اشتیاق ندارد، شما می‌توانید اشتیاق خودتان را به چشم‌انداز نشان دهید.

رهبران بی کفایت

رهبران بی کفایت ثمربخش نیستند و غالباً تغییر هم نمی کنند. آن‌ها مایه دردسرند، هم برای کارکنانشان و هم برای کل سازمانشان. رهبران بی کفایت مانند «درپوش‌هایی» اند که روی بخش‌های سازمان زیر نظرشان گذاشته می‌شوند. «قانون درپوش» در کتاب ۲۱ قانون انکارناپذیر رهبری^۱ بیان می‌کند: «توانایی رهبری میزان اثربخشی شخص را نشان می‌دهد». اگر با رهبری بی کفایت کار می‌کنید، همه اعضای گروه برای جبران نقص‌های او باید سخت‌تر کار کنند و، دیر یا زود، این حقیقت آشکار می‌شود که گروه رئیس را مدیریت می‌کند نه رئیس گروه را.

رهبران خودمحور

رهبران خودمحور تلاش می‌کنند در ازای قربانی کردن اطرافیانشان پیشرفت کنند. زمانی با مدیر اجرایی سازمانی مصاحبه می‌کردم. او خاطره‌ای درباره یکی از رهبرانی که در شروع کارش برای او کار می‌کرد و تمام مزایای حاصل از سمّت رهبری‌اش را برای خودش جمع می‌کرد، برایم تعریف کرد. از آنجایی که این مدیر اجرایی چنین چیزی را از نزدیک تجربه کرده بود، اکنون که رهبر ارشد سازمان شده بود، به شدت معتقد بود که باید مزایای رهبری را با کارکنان زیر نظرش تقسیم کند. از این رو، به هر کسی که جایگاه رهبری را در هر بخشی از سازمان به عهده دارد، می‌توان توصیه کرد: هرچه دارید با افراد زیردستان تقسیم کنید، آن‌گاه خواهید دید که جدی‌تر و سخت‌کوشانه‌تر برایتان کار می‌کنند.

۱. The 21 Irrefutable Laws of Leadership این کتاب، با همین عنوان و عنوان‌های دیگر، چندین بار ترجمه و

منتشر شده است، از جمله ترجمه به قلم مهدی قراچه‌داغی (پیکان، ۱۳۹۵).

رهبران دمدمی مزاج

لیندن بینز جانسون،^۱ رئیس‌جمهور امریکا، معمولاً داستان جوانی را تعریف می‌کرد؛ داستان معلم مدرسه‌ای که در دوران «رکود اقتصادی» امریکا بیکار شد و برای پیدا کردن کار به هیل کانتری تگزاس^۲ رفت. وقتی هیئت‌مدیرهٔ مدرسهٔ روستا از او پرسیدند که زمین گرد است یا مسطح، معلم تازه‌کار، از ترس این‌که در دام این سؤال بیفتد، ناگهان این جمله از دهانش پرید: «می‌توانم این مبحث را به هر دو روش درس بدهم!»

وقتی از رهبران دمدمی مزاج نیز بخواهید نظرشان را اعلام کنند، چنین واکنشی نشان می‌دهند. افرادی که زیر نظر رهبر دمدمی مزاج کار می‌کنند، هیچ‌گاه نمی‌دانند که او چه واکنشی نشان می‌دهد. در نتیجه، زمان و انرژی ارزشمندی که هر کس می‌تواند برای کارش صرف کند، برای پیش‌بینی واکنش بعدی رهبر و اینکه او امروز به چه رنگی درمی‌آید هدر می‌رود. بهترین کار این است که خودتان را تا جایی که ممکن است از خُلق و خوی رهبر دمدمی مزاج و نوسانات شخصیتی او دور کنید. تمرکزتان را بر شغل‌تان و تحقق چشم‌انداز سازمان بگذارید، نه تلاش برای راضی کردن رئیس؛ زیرا نمی‌توانید پیش‌بینی کنید که چه چیزی رضایت او را جلب می‌کند.

رهبران سیاست‌باز

رهبران سیاست‌باز شبیه رهبران دمدمی مزاج‌اند. آن‌ها را نیز به‌سختی می‌توان وادار کرد که نظر خود را اعلام کنند، اما تفاوتشان در اینجاست که مسائل عاطفی اغلب مشکلات رهبران دمدمی مزاج را وخیم‌تر و شدیدتر می‌کند، در صورتی که میل به پیشرفت را در رهبران سیاست‌باز برمی‌انگیزاند. کار کردن برای افرادی که تصمیماتشان را براساس جاه‌طلبی‌های

1. Lyndon Baines Johnson (۱۹۰۸-۱۹۷۳)؛ سی‌وششمین رئیس‌جمهور امریکا از حزب دموکرات.

2. Texas Hill Country

سیاست‌بازانه می‌گیرند، نه براساس رسالت و منافع سازمان یا سعادت و رفاه کارکنان، دشوار است. آن‌ها مانند آن شهردارند که از او پرسیدند نظرش درباره فلان موضوع چیست و او جواب داد: «راستش، بعضی از دوستانم موافق این موضوع‌اند و برخی مخالف آن؛ نظر من نظر دوستانم است.» بنابراین، سعی کنید درگیر سیاست‌بازی آن‌ها نشوید و تا جایی که می‌توانید خود را از آن‌ها دور کنید.

رهبران سلطه‌جو

آیا تابه‌حال برای کسی کار کرده‌اید که در همه کارهای شما دخالت کند؟ رفتارهایی هستند که برای افراد کارآمد و باکفایت دلسردکننده‌ترند. وقتی فردی که برای او کار می‌کنید با تسلط بیش از اندازه و دخالت در جزئی‌ترین مسائل مدام جلوی پیشرفت شما را می‌گیرد، به سختی می‌توانید انگیزه‌ای برای پیشرفت پیدا کنید.

افرادی که دیگران را بیش از اندازه کنترل می‌کنند و در جزئی‌ترین مسائل دخالت می‌کنند، تحت‌تأثیر یکی از این دو عامل‌اند: کمال‌گرایی، که دست‌نیافتنی است، یا این باور که هیچ‌کس به‌خوبی آن‌ها نمی‌تواند کارها را انجام دهد؛ به این معنا که فکر می‌کنند کار دیگران به اندازه خودشان مهم و ارزشمند نیست. هیچ‌یک از این دو عامل نمی‌تواند شرایط کاری سازنده و سودمندی را برای افرادی که باید خودشان را با این دو عامل سازگار کنند پدید آورد.

اگر برای چنین فردی کار می‌کنید اولین کاری که می‌توانید انجام دهید این است که خودتان را به‌خوبی رهبری کنید. درباره این موضوع در فصل بعد بحث خواهم کرد. همچنین، می‌توانید کارهایی را که انجام می‌دهید دائماً با ریاستان در میان بگذارید. متأسفانه این کار زمان‌بر است، اما اگر دائماً ریاستان را از روند کارها مطلع سازید، احتمال این که شما را کنترل کند کمتر می‌شود. به‌علاوه، اگر بیش از اندازه او را مطلع کنید، حتی ممکن است اطلاعات کمتری از شما بخواهد و از کنترل شما و دخالت در کارهای شما دست بردارد.

محدودیت‌هایی که بر شما تحمیل می‌شوند

از دشوارترین مسائلی که هنگام کار کردن با رهبر ضعیف پیش می‌آید این است که معمولاً نمی‌توانید اطمینان پیدا کنید در چه وضعیتی قرار دارید. این موضوع موجب تنش و پریشانی می‌شود. اگر ریاستان از کار شما راضی نباشد، می‌تواند اخراجتان کند، رتبه کاری‌تان را تنزل دهد یا به بخش دیگری منتقلتان کند. اگر این موضوع تنشی به شما وارد نکند، مشکلی نخواهید داشت. اما عوامل دیگری هستند که می‌توانند به این تنش اضافه شوند:

۱. محدودیت اختیارات

ریاستان چه اندازه اختیار به شما داده و چه مسئولیت‌هایی را به شما سپرده است و حدود آن‌ها چقدر واضح است؟ ممکن است اختیار تصمیم‌گیری درباره بعضی امور را داشته باشید، اما، در عین حال، قدرت و اختیارات لازم را نداشته باشید. زیرا قدرت و اختیار شما قدرت و اختیار خود شما نیست. به این معنا که اگر فراتر از اختیاراتتان عمل کنید به دردسر می‌افتید. بنابراین، هیچ‌کسی برای رسیدن به موفقیت، و یقیناً عدم موفقیت، آزاد نیست. در این صورت، حدود اختیارات و مسئولیت‌های شما در افکار و احساسات شما تأثیر می‌گذارد. در نتیجه، هرچه این حدود مبهم‌تر ترسیم شوند، امکان تنش و استرس در شما بیشتر خواهد بود.

۲. ابتکار عمل محدود شده

اگر ذاتاً رهبر خوبی هستید، احتمالاً به حدود مرزها فکر نمی‌کنید و به جای آن فرصت‌ها را رصد می‌کنید، که در این صورت خلاق و نوآورید. اما گذشته از این، مهم‌ترین ویژگی رهبران توانایی در محقق ساختن اهداف و برنامه‌های سازمان است. این ویژگی، زیر نظر یک رئیس خوب، موجب گسترش مسئولیت‌ها می‌شود، اما زیر نظر یک رئیس بد، غالباً به کشمکش و درگیری می‌انجامد.

باید بدانید که هرچه میل طبیعی شما به ابتکار عمل قوی‌تر باشد، امکان تنش و کشمکش با رهبر ضعیف بیشتر می‌شود. همچنین، اگر دائماً بدون درایت و تدبیر محدودیت‌ها را عقب بزنید، مانند این است که پا روی دم او گذاشته‌اید، به‌ویژه اگر ابتکار عملتان احساس تهدید یا ترس در ریاستان پدید آورد.

۳. محیطی که رهبری در آن مهم نیست

هر سازمان محیط منحصر به فرد خودش را دارد. اگر در ارتش کار کرده باشید، نمی‌توانید وارد محیط‌های سازمانی و شرکتی شوید و انتظار داشته باشید مانند ارتش یا نیروی دریایی با شما رفتار شود. همین‌طور، اگر در شرکت‌های بزرگ کار کرده باشید و بخواهید وارد کسب‌وکارهای کوچک شوید، باید خودتان را با آن محیط انطباق دهید، وگرنه با مشکلاتی روبه‌رو خواهید شد. صاحب کسب‌وکار کوچک نیز، بدون این‌که شیوه رهبری‌اش را تغییر دهد، نمی‌تواند عملکرد خوبی در محیط‌های نظامی داشته باشد. این موضوعی است که کاملاً با عقل سلیم مطابقت دارد.

فکر می‌کنید محیط سازمانی که در آن کار می‌کنید چقدر می‌تواند مهم باشد؟ آیا تابه‌حال به‌علت این‌که با ریاستان مخالفت کرده‌اید و، در نتیجه، با فرهنگ کل سازمان جنگیده‌اید، به دردسر افتاده‌اید؟

بنابراین، باید به این مسئله توجه داشته باشید که ریاستان نماینده فرهنگ کل سازمان است و اگر نتواند یا نخواهد رهبری کند، همیشه در این محیط با مشکل روبه‌رو خواهید بود؛ مگر این‌که تغییرات گسترده‌ای در هیئت‌مدیره شرکت رخ دهد.

۴. نبود ویژگی‌های شغلی مشخص

آیا تا به حال در شروع یک شغل جدید متوجه شده‌اید که با چه تنشی مواجه‌اید؟ این تنش خیلی زیاد است، این طور نیست؟ و هرچه با کار جدید آشنایی کمتری داشته باشید، این تنش بیشتر می‌شود؛ چرا؟ زیرا نمی‌دانید چه انتظاراتی از شما دارند.

این احساس تا حدودی مشابه احساس کار کردن با رئیس بد است. در آن شرایط هم نمی‌دانید او از شما چه انتظاراتی دارد. از این رو، اگر بدون شرح وظایف شغلی یا بدون انتظارات مشخص کار کنید، بلا تکلیف هستید و این احساس می‌تواند منشأ دیگری برای تنش‌های روزانه شما باشد.

۵. قدرناشناسی

وقتی در سازمانی، زیر نظر رئیسی ضعیف کار می‌کنید، ممکن است نتوانید تأیید و قدردانی عموم را به دست آورید. این دقیقاً اتفاقی است که می‌افتد. هرچه میل بیشتری به دریافت تأیید و اعتبار داشته باشید، احتمالاً ناامیدتر می‌شوید. اگر به اندازه کافی از جایی که کار می‌کنید راضی‌اید، پس باید تصمیم خودتان را بگیرید.

اگر رهبری که باید از او پیروی کنید رهبر خوبی نیست، به این معنی نیست که نمی‌توانید موفق شوید، ولی صادقانه باید بگوییم که موفقیت در این شرایط دشوارتر خواهد بود. پس چه کاری می‌شود کرد؟ می‌توانید این محیط را ترک کنید و استعفا دهید. ولی اگر به سازمانی که در آن کار می‌کنید علاقه‌مندید، چه؟ اگر به چشم‌انداز سازمان باور دارید و به آن اهمیت می‌دهید و می‌خواهید آن را توسعه و ارتقا دهید، چه؟ اگر با افراد دیگری که با آنها کار می‌کنید رابطه خوبی دارید و می‌خواهید به آنها کمک کنید، چه؟ اگر سازمان را ترک کردید و در سازمان جدید نیز خودتان را در وضعیت مشابه یافتید، چه؟ اگر این شغل را به خاطر فرار

از دست یک رئیس بد ترک کردید و خودتان را زیر دست یک رئیس بد دیگر یافتید، چه؟ خبر خوب این است که شما مجبور نیستید اسیر شرایط جایگاهتان باشید. می‌توانید یاد بگیرید از شرایط سخت بیشترین استفاده را بکنید. افزون بر این، اگر در آن سازمان بمانید و به کار خود ادامه دهید، اخلاقی‌تر و درست‌تر رفتار کرده‌اید. بنابراین، برای این که رهبری تأثیرگذار باشید لازم نیست حتماً مدیرعامل سازمان یا مدیر یک بخش باشید. می‌توانید در همان موقعیتی که هستید با رهبری خود تأثیر مثبت و سازنده‌ای در دیگران و سازمان داشته باشید، حتی اگر گرفتار رئیس بدی باشید که قبلاً توصیفش کردم. چگونه؟ با رهبری درست خودتان، با یافتن روش‌هایی برای کار کردن با ریاستان، با بالابردن نفوذ و تأثیرتان در هر موقعیتی که هستید، با اجتناب از رایج‌ترین موانعی که هنگام کار با رئیس بد با آن‌ها مواجه می‌شوید و، نهایتاً، با افزایش و اثبات دائمی ارزشتان.

اقرار می‌کنم که این راهکارها جایگاه شما را یک‌شبه تثبیت نمی‌کنند. شما دائماً با چالش‌هایی روبه‌رو خواهید شد، زیرا موضوعاتی پیش می‌آیند که کلافه‌کننده‌تر از کارکردن برای یک رهبر بی‌تأثیر و بی‌کفایت‌اند. شما نمی‌توانید رهبرتان را کنترل کنید و نمی‌توانید بر هیچ‌کسی، جز خودتان، کنترل یا نظارتی داشته باشید. پس از خودتان شروع کنید!

فصل ۲



پیش از هر کاری
خودتان را خوب
رهبری کنید

آیا تابه‌حال با افرادی کار کرده‌اید که خودشان را خوب رهبری نمی‌کنند؟ بدتر از این، آیا تابه‌حال برای رهبرانی کار کرده‌اید که نمی‌توانند خودشان را رهبری کنند؟ احتمالاً برای همین است که این کتاب را برای خواندن انتخاب کرده‌اید.

داستان آن‌ها حکایت آن زاغ است؛ روزی زاغی بالای درختی نشسته بود و هیچ کاری نمی‌کرد. خرگوش کوچکی زاغ را دید و از او پرسید: «من هم می‌توانم تمام روز مثل تو بنشینم و هیچ کاری نکنم؟»

زاغ پاسخ داد: «بله، چرا که نه؟» سپس خرگوش زیر جایی که کلاغ نشسته بود روی زمین نشست تا مثل او هیچ کاری نکند. اما ناگهان سروکله روباهی پیدا شد و روی خرگوش جست زد و او را خورد.

نتیجه اخلاقی این داستان این است: اگر قصد دارید تمام روز بنشینید و هیچ کاری نکنید بهتر است در بالاترین مکان نشسته باشید. اما اگر پایین هستید، یعنی جایی هستید که باید کار کنید، نمی‌توانید همان‌طور بنشینید و هیچ کاری نکنید.

اگر می‌خواهید در حرفه‌تان موفق باشید، باید خودتان را خوب رهبری کنید. اگرچه این نکته درست است که همه رهبران برای این که رهبری اثربخشی داشته باشند باید ابتدا خودشان را خوب رهبری کنند، این نکته نیز مهم است که توانایی فرد برای رهبری خود ارتباط مستقیمی با رهبری دیگران دارد. هیچ‌چیز نمی‌تواند به اندازه توانایی شما برای رهبری خودتان در رهبر یا کسانی که با آن‌ها کار می‌کنید تأثیرگذار باشد. این کار اعتبار شما را افزایش می‌دهد طوری که تجربه اختلاف با افراد، و از جمله رئیستان، را تا حد زیادی کاهش می‌دهد.

خود را خوب رهبری کردن یعنی چه؟ یعنی مدیریت خود و یادگیری روش‌هایی که یک رهبر برای اتخاذ بهترین تصمیمات و ارتقای نگرش خود به کار می‌گیرد. در ادامه، به ترتیب هریک از این موضوعات را بررسی می‌کنیم.

اعتبار حاصل از مدیریت فردی

ابتدا نگاهی به مدیریت فردی می‌اندازیم. بنا بر مشاهداتی که داشته‌ام، فکر می‌کنم اکثر افراد بیشتر به گرفتن تصمیم علاقه دارند تا مدیریت تصمیم. در این صورت، تمرکز، انضباط، قصد و نیت و هدف لازم را نخواهند داشت. اغلب گمان می‌کنیم رهبری به معنای این است که باید هر روز تصمیمات خوب بگیریم، در حالی که واقعیت این است که ما باید فقط چند تصمیم مهم و حیاتی در بخش‌های عمده زندگی خود بگیریم و سپس این تصمیمات را هر روزه مدیریت کنیم.

منظورم را با یک مثال قدیمی توضیح می‌دهم. آیا تا به حال ابتدای سال جدید تصمیمی گرفته‌اید که به آن عمل کنید؟ احتمالاً می‌دانید که این عمل کردن به تصمیم است که اهمیت دارد. تصمیم گرفتن کار چندان سختی نیست، ولی مدیریت تصمیم و دنبال کردن آن ممکن است بسیار دشوار باشد. مثلاً، شما با قصد و نیت قاطع برای عضویت در باشگاهی ثبت‌نام می‌کنید، ولی وقتی به باشگاه می‌رسید، نمی‌توانید جای پارک پیدا کنید، رختکن هم خیلی شلوغ است و همه دستگاه‌ها اشغال شده است. سرانجام، وقتی دستگاهی خالی می‌شود، ممکن است همان دستگاهی نباشد که می‌خواهید و همه چیز بیشتر از آنچه انتظار داشته‌اید طول می‌کشد و بسیار کندتر به نتیجه‌ای می‌رسید که می‌خواسته‌اید. تازه بعد از این که تمرینات را تمام کردید برای دوش گرفتن نیز باید در صف بایستید.

بنابراین، وقتی می‌خواهید از در خارج شوید، مدیر باشگاه را می‌بینید و تصمیم می‌گیرید از شلوغی آنجا شکایت کنید. او می‌گوید: «انگران نباش. تا سه هفته دیگر می‌توانی از نزدیک‌ترین جای پارک و هر دستگاهی که می‌خواهی استفاده کنی. تا آن موقع، ۹۸ درصد کسانی که ثبت‌نام کرده‌اند، باشگاه را ترک می‌کنند.» شما باید خودتان را به خوبی مدیریت کنید تا جزو ۲ درصدی باشید که در شرایط سخت دوام می‌آورند.

اگر می‌خواهید نزد ریاستان و دیگران اعتبار داشته باشید، به این هفت مورد توجه کنید:

۱. هیجانان خود را مدیریت کنید

همه باید هیجانانیشان را مدیریت کنند. هیچکس دوست ندارد زمانش را کنار یک بمب ساعتی پرهیجان، که هر لحظه ممکن است منفجر شود، سپری کند. ممکن است رئیس‌تان شما را ناامید کند، ولی از کوره در رفتن و عصبانی شدن فقط به ضررتان تمام می‌شود. همچنین، اگر وظیفه رهبری به عهده شما باشد یا خواهان ایفای وظیفه رهبری باشید، کنترل هیجانان برای شما مهم‌تر هم می‌شود؛ چون رفتار و عملکرد رهبر در افراد بسیاری تأثیرگذار است. باید تعیین کنید که چه زمانی هیجانانتان را نشان دهید و چه زمانی آن را به تعویق بیندازید، مخصوصاً وقتی دیگران را رهبری می‌کنید یا قصد دارید در آینده آن‌ها را رهبری کنید. گاهی خوب است که هیجانان خود را به دیگران نشان دهید زیرا به آن‌ها کمک می‌کنید که احساس شما را درک کنند. این کار می‌تواند آن‌ها را تحریک کند. آیا این عوام‌فریبی است؟ گمان نمی‌کنم. مادامی که هیجانان شما واقعی باشد و به خاطر خیر و منافع گروهی آن را ابراز کنید، نه برای نفع شخصی، عوام‌فریبی نکرده‌اید. از آنجاکه رهبران بیشتر از دیگران و زودتر از دیگران با مسائل رویارو می‌شوند، زودتر از دیگران نیز هیجانان را حس می‌کنند. وقتی به گروه خود اجازه می‌دهید از هیجانان شما آگاه شوند، به آن‌ها کمک می‌کنید آن چیزهایی را ببینند که شما می‌بینید.

اما گاهی لازم است که احساساتتان را کنترل کنید. نمی‌گوییم که هیجانانتان را انکار یا دفن کنید، اما شاید لازم باشد آن‌ها را به تعویق بیندازید. اصل کلام در مدیریت هیجانان این است که، با شیوه کنترل هیجانان و پردازش آن‌ها، دیگران - نه خودتان - را در اولویت قرار دهید. خواه هیجانانتان را به تأخیر بیندازید یا آن‌ها را ابراز کنید، در هر صورت، نباید به خاطر رضایت شخصی خودتان باشد. بهتر است از خود پرسید: «این گروه به چه چیزی نیاز دارد؟» نه این که «چه چیزی باعث می‌شود احساس بهتری داشته باشم؟»

۲. زمانتان را مدیریت کنید

مدیریت زمان، به‌ویژه برای کسانی که فکر می‌کنند گرفتار آن‌اند، سخت است. رهبران ارشد می‌توانند اختیارات خود را به فرد دیگری بسپارند. کارگران در سمت‌های پایین معمولاً دستمزد ساعتی دریافت می‌کنند و در زمان موردنظر آن کاری را انجام می‌دهند که می‌توانند. اما افرادی که دیگران را در سازمان رهبری می‌کنند ترغیب می‌شوند - و اغلب از آن‌ها انتظار دارند - که زمان زیادی را برای کار سازمان صرف کنند. هرچه بهتر زمانتان را مدیریت کنید، می‌توانید در زمان کمتر کار بیشتری انجام دهید. مدیریت زمان از بهترین روش‌هایی است که برای مدیریت انتظارات زیادی که از شما دارند به کار می‌رود.

شاید توضیح بیشتر این موضوع کمکتان کند. چارلز اسپزانو در کتاب خود به‌نام *بین تولد و مرگ چه کاری باید انجام دهید*^۱ می‌گوید که افراد برای برخی چیزها پول پرداخت نمی‌کنند؛ زمان پرداخت می‌کنند. اگر به خودتان بگویید «ظرف پنج سال به اندازه کافی پول پس‌انداز می‌کنم تا خانه دیگری را برای تعطیلات بخرم»، در آن صورت، درواقع آنچه می‌گویید این است که آن خانه پنج سال - یعنی یک‌دوازدهم دوران بزرگسالی - خرج برمی‌دارد. اسپزانو می‌گوید: «عبارت خرج کردن زمان استعاره نیست، کارکرد زندگی شماست.»

به‌جای فکر کردن درباره این که چه کاری بکنید و چه چیزی را با پول بخرید، به این فکر کنید که چقدر زمان باید برای آن‌ها صرف کنید. چه چیزی ارزش هزینه کردن عمرتان را دارد؟ اگر از این چشم‌انداز به کارت‌تان نگاه کنید، ممکن است شیوه مدیریت زمانتان را تغییر دهید. دو رویکرد وجود دارد که می‌تواند در مدیریت بهتر زمان به شما کمک کند. رویکرد اول این است که هر روز مشخص کنید کدام کارها مهم‌ترند و ابتدا همان کارها را انجام دهید. در رویکرد دوم، قبل از این که کاری را انجام دهید، از خودتان بپرسید این کار ارزش صرف

1. What to Do Between Birth and Death (Wm. Morrow & Co., 1992).

چه زمانی را دارد و سپس سعی کنید در آن بازه زمانی تکمیلش کنید. اگر پی بردید که زمان بیشتری، بیش از ارزش آن کار، به آن اختصاص داده‌اید، بدانید که باید زمان‌بندی خود را اصلاح کنید. هرچه از زمان محدودی که در اختیار دارید بهینه‌تر و مؤثرتر استفاده کنید، کار بیشتری انجام خواهید داد و احترام و اعتبار بیشتری به دست خواهید آورد.

۳. اولویت‌هایتان را مدیریت کنید

از ناامیدکننده‌ترین مسائلی که هنگام کار کردن با دیگران - به‌ویژه هنگام کار کردن با یک رئیس بد - وجود دارد نداشتن نظارت کامل بر فهرست مسئولیت‌ها مطابق جدول زمان‌بندی است. اما این مسئله نباید موجب شود که از مدیریت اولویت‌هایتان دست بکشید. بنابراین چه باید بکنید؟ سعی کنید به نقطه‌ای برسید که بتوانید اولویت‌هایتان را مدیریت کنید و به روش زیر زمانتان را تنظیم کنید:

۸۰ درصد زمانتان را صرف کارهایی کنید که نقطه قوت شما هستند.

۱۵ درصد زمانتان را صرف کارهایی کنید که در حال یادگیری آن‌ها هستید.

۵ درصد زمانتان را صرف حوزه‌های ضروری دیگر کنید.

شاید این کار دشوار و حتی زمان‌بر باشد، اما این همان کاری است که باید برای آن وقت بگذارید. اگر افرادی برای شما کار می‌کنند، سعی کنید کارهایی را به آن‌ها بسپارید که در آن مهارت ندارند، ولی آن‌ها دارند. به تعبیری، اگر می‌توانید بعضی کارها را با همکارانتان به‌نحوی عوض کنید که هریک از شما کاری را انجام دهد که نقطه قوت اوست. از روش‌هایی که شما را در کارتان ارتقا می‌دهد و بر اعتبار شما می‌افزاید این است که به‌مرور از عمومی‌کاری به تخصصی‌کاری برسید، یعنی از کسی که کارهای زیادی انجام می‌دهد به کسی تبدیل شوید که فقط روی چند کار تمرکز می‌کند.

همچنین، باید از کارهایی که دوست دارید انجام دهید، ولی ضروری نیستند و منافع برای سازمان ندارند، اجتناب کنید. دوست داشتن یک کار دلیل خوبی برای انجام آن نیست. اگر این کار نقطه قوت شماست و به رشد شما کمک می‌کند یا اگر رهبر شما می‌گوید که باید شخصاً آن را مدیریت کنید انجامش دهید. در غیر این صورت، یا آن را در فهرست کارهایی قرار دهید که باید از آنها اجتناب کنید یا به دیگران واگذار کنید.

۴. انرژی‌تان را مدیریت کنید

برخی افراد باید انرژی‌شان را، پیش از این که تمام شود، جیره‌بندی کنند. زیرا حتی کسانی که انرژی بسیاری دارند در شرایط دشوار، مانند کار کردن برای یک رئیس ایرادگیر، انرژی خود را از دست می‌دهند. بارها دیده‌ام که رهبران در چنین موقعیت‌هایی اغلب با سه مسئله درگیر می‌شوند که من آنها را «سه مجرای تخلیه انرژی» می‌نامم:

فعالیت‌های بی‌هدف: انجام کارهایی که ظاهراً مهم نیستند؛

کارهای بی‌اثر: ناتوانی در انجام کارهایی که واقعاً مهم‌اند؛

کشمکش‌های بی‌راه‌حل: ناتوانی در حل کشمکش‌هایی که مهم‌اند.

اگر در سازمانی فعالیت می‌کنید که اغلب - احتمالاً به علت این که برای رهبری نالایق کار می‌کنید - با این سه مسئله مواجهید، مدیریت انرژی‌تان سخت‌تر می‌شود. از این رو، مهم‌ترین کارت‌تان را زمانی انجام دهید که در بهترین حالت قرار دارید؛ یعنی وقتی انرژی‌تان زیاد است و ذهنتان آماده. سه فعالیت تخلیه انرژی برای زمانی بگذارید که انرژی‌تان افت کرده است.

۵. فکرتان را مدیریت کنید

بزرگ‌ترین دشمن درست فکر کردن مشغله ذهنی زیاد است. اگر رهبری میانی هستید، ممکن است از پرمشغله‌ترین افراد سازمان باشید. اگر فکر می‌کنید که شتاب زندگی برایتان

آنقدر طاقت فرساست که نمی‌توانید متوقفش کنید و از ساعات کاری‌تان برای فکر کردن استفاده کنید، پس یاد بگیرید خود را عادت دهید که خیلی سریع سه یا چهار کاری را که به پردازش ذهنی و برنامه‌ریزی نیاز دارند و نمی‌توانید به آن‌ها فکر نکنید بنویسید. سپس سعی کنید زمانی مناسب برای فکر کردن به آن‌ها اختصاص دهید که احتمالاً بعد از ساعات کاری خواهد بود. ممکن است بخواهید هر روز نیم ساعت را در خانه به تفکر اختصاص دهید، یا فهرستی دائمی از ایده‌هایی که در طول هفته در ذهنتان شکل می‌گیرند تهیه کنید و روزهای جمعه چند ساعت را به آن اختصاص دهید، اما این فهرست را آنقدر طولانی نکنید که اجرای آن‌ها دلسردتان کند یا شما را بترساند.

من در کتاب تفکر برای تغییر^۱ خوانندگان را تشویق می‌کنم که مجالی برای فکر کردن فراهم کنند و دربارهٔ صندلی‌ای که در دفتر من است و آن را «صندلی تفکر» نامیده‌ام، صحبت می‌کنم. من روی آن صندلی نمی‌نشینم مگر این‌که برنامه‌ای داشته باشم و وقتی روی آن می‌نشینم امیدوارم فکر و ایده خوبی به ذهنم برسد. وقتی روی آن می‌نشینم، معمولاً دربارهٔ مسائلی فکر می‌کنم که مشغله کاری نگذاشته به آن‌ها فکر کنم و مجبور شده‌ام قبل از شروع کار از آن‌ها یادداشت بردارم. این فهرست را برمی‌دارم و روی صندلی می‌نشینم و آن را روبه‌رویم قرار می‌دهم و به هر موضوع، به میزانی که لازم است، زمانی را برای فکر کردن اختصاص می‌دهم. گاهی تصمیمی را که قبلاً گرفته‌ام سبک‌وسنگین می‌کنم، گاهی به تصمیمی فکر می‌کنم که بعداً باید بگیرم، گاهی برنامه یا تدابیری را در ذهنم می‌پرورانم و گاهی نیز سعی می‌کنم ایده‌ای را با خلاقیت در ذهنم تشریح و تحلیل کنم.

شما را تشویق می‌کنم فکرتان را به این روش مدیریت کنید. اگر تابه‌حال چنین روشی را به کار نبرده‌اید، از نتیجه آن شگفت‌زده خواهید شد. توجه داشته باشید که یک دقیقه فکر کردن

۱. Thinking for a Change؛ این کتاب با عنوان‌های مختلف، چندین بار ترجمه و منتشر شده است. از جمله هنر

اندیشیدن، ترجمه معین خانلری (ابوعطا، ۱۳۹۴).

با ارزش‌تر از یک ساعت حرف زدن یا کار بی‌برنامه است. وقتی با ذهنی فارغ و آزاد برای طرحی برنامه‌ریزی می‌کنید، راه شما برای این‌که بهترین عملکرد را داشته باشید باز می‌شود.

۶. کلامتان را مدیریت کنید

جان وودن، استاد من و مربی اسطوره‌ای بسکتبال، می‌گفت: «به من نگو چه کاری می‌توانی بکنی؛ کاری را که می‌توانی بکنی به من نشان بده.» فکر می‌کنم که هر رهبر خوبی، گاهی یا زمانی که با کارمندی سروکار داشته، این عبارت را گفته یا دست‌کم به آن فکر کرده است؛ زیرا رهبران به عملکرد کارمندان خود اهمیت می‌دهند. اگر افراد از کار کردن دست می‌کشند تا به حرف‌های شما گوش بدهند، کلام شما باید ارزش شنیدن را داشته باشد. بنابراین، به جملاتی که می‌گویید دقت کنید.

اگر می‌خواهید از اهمیت کلامتان مطمئن شوید و اهمیت و اعتبار آن را افزایش دهید. خبر خوب این است که اگر فکرتان را مدیریت کنید و از زمان تفکری که در اختیار دارید بیشترین استفاده را ببرید، به احتمال زیاد پیشرفت‌هایی در زمینه مدیریت کلامتان خواهید داشت. اگر حرفی دارید که ارزش گفتن دارد، آن را مفید و مختصر بیان کنید. اگر این‌طور نیست، بهترین کار این است که سکوت کنید. در فصل پنج، توصیه‌های بیشتر و دقیق‌تری درباره این‌که چه موقع باید با ریاستان صحبت کنید و چه موقع نباید ارائه می‌دهم.

۷. زندگی شخصی‌تان را مدیریت کنید

شما می‌توانید در محل کارتان هر کاری را ماهرانه انجام دهید و خود را به‌خوبی مدیریت کنید. ولی اگر زندگی شخصی شما ناآرام و آشفته باشد، در نهایت همه کارها خراب می‌شود. چه سودی دارد که کسی به‌منزله رهبر در بالاترین سطح سازمانی قرار بگیرد، ولی زندگی زناشویی خود را از دست بدهد، یا در برابر فرزندانش بی‌مسئولیت باشد؟ در جایگاه کسی

که سال‌ها به مردم مشاوره داده، می‌توانم بگویم که موفقیت حرفه‌ای ارزش از دست دادن خانواده را ندارد.

سال‌ها تعریف من از موفقیت این بوده است: بودن در کنار کسانی که از همه به من نزدیک‌ترند و بیشترین عشق و احترام را به من داده‌اند. مهم‌ترین مسئله همین است. عشق و احترام همسر، فرزندان و نوه‌هایم را بر احترام کسانی که با آن‌ها کار می‌کنم مقدم می‌دانم. البته سوءتفاهم نشود؛ دوست دارم افرادی که با من کار می‌کنند احترام زیادی برایم قائل باشند، اما نه درازای از دست دادن خانواده‌ام. اگر نتوانم خودم را در خانه رهبری کنم، اثرات منفی آن در تمام بخش‌های زندگی‌ام، از جمله در کارم، تأثیر می‌گذارد.

اکثر افراد چالش‌های روبه‌رو شدن با یک رئیس سخت‌گیر را، که نتیجه مدیریت و رهبری ضعیف شخصی خودشان است، دست‌کم می‌گیرند. اگر می‌خواهید رابطه بهتری با رئیستان داشته باشید، همیشه باید از رهبری و مدیریت مؤثر در خودتان شروع کنید. اگر خودتان را خوب رهبری کنید، روابطتان را با همکاران و گروهتان نیز بهبود می‌بخشید. به عبارتی، اعتبار شما از رفتارتان با خودتان سرچشمه می‌گیرد. به همین سبب است که به عبارات زیر باور دارم:

اگر نتوانم خودم را رهبری کنم، دیگران از من پیروی نخواهند کرد.

اگر نتوانم خودم را رهبری کنم، دیگران به من احترام نخواهند گذاشت.

اگر نتوانم خودم را رهبری کنم، دیگران با من همکاری نخواهند کرد.

هرچه به کاری که انجام می‌دهید اطمینان بیشتری داشته باشید، اقبال بیشتری برای تأثیرگذاری روی دیگران خواهید داشت.

گرفتن تصمیمات بهتر

اگر خودتان را خوب مدیریت می‌کنید، در مسیر درستی قرار گرفته‌اید. اما خود را رهبری کردن شامل فکر کردن به شیوه تفکر و تصمیم‌گیری رهبر نیز می‌شود. در ادامه مواردی را بیان می‌کنم که هنگام پرورش این مهارت‌ها باید به یاد داشته باشید:

بلندمدت فکر کنید

بیشتر افرادی که در سازمان‌ها کار می‌کنند، از جمله رؤسای بد، به آینده فکر نمی‌کنند. اگر می‌خواهید کارمند یا رهبر بهتری باشید، نیاز است به کارهایی بیشتر از وظایفی که درگیر آن هستید فکر کنید و غیر از زمان حال، آینده را هم ببینید. رهبرانی که خود را خوب رهبری می‌کنند به آینده نیز، چه به چند ساعت آینده و چه به چند روز آینده و چه به چند سال آینده، فکر می‌کنند. این نگرش در موفقیت سازمان در آینده، مانند موفقیت کنونی آن، تأثیر می‌گذارد و این نیازمند تفکر بلندمدت است.

کلی‌تر به مسائل فکر کنید

برخی مردم رویدادهای زندگی‌شان را بر اساس این که آن رویداد چگونه در زندگی شخصی آنها تأثیر می‌گذارد ارزیابی می‌کنند. برای این که خودتان را به روشی رهبری کنید که بتوانید بهتر به سازمان خدمت کنید، لازم است کلی‌تر فکر کنید و ببینید که یک مسئله چگونه در کسانی که بالادست، همکار و زیردست شما هستند تأثیر می‌گذارد. بنابراین، سعی کنید مسائل را با توجه به کل سازمان و حتی فراتر از آن ببینید. لازم است که رویدادهای شخصی خودتان را بخشی از فرایندی بزرگ‌تر در نظر بگیرید و بفهمید که قطعات یک پازل بزرگ‌تر چگونه کنار هم قرار می‌گیرند. به این منظور، لازم است به سؤالات زیر پاسخ دهید:

من در سازمان چه جایگاهی دارم؟

هر بخش چه نسبتی با سازمان دارد؟

سازمان ما چه جایگاهی در بازار دارد؟

بازار ما چگونه با دیگر صنایع و نظام‌های اقتصادی ارتباط می‌یابد؟

اگر مایلید مسائل و مشکلات رهبری را که ریاستان تمایلی به حل کردن آن‌ها ندارد حل کنید، پس نگرشتان را گسترش دهید و مسائل را از چشم‌اندازی وسیع‌تر ببینید.

مرزها را کنار بزنید

مدیریت فردی اساساً داشتن نظم برای پیروی از قوانینی است که برای خودتان تعیین کرده‌اید و رهبری به معنای پیشبرد امور است؛ اغلب به معنای فکر کردن فراتر از محدودیت‌ها و، به عبارتی، عقب راندن مدبرانه مرزهاست. رهبران مسئولیت پیدا کردن روشی بهتر برای دستیابی به پیشرفت و موفقیت را به عهده می‌گیرند زیرا می‌خواهند پیشرفت کنند. بنابراین، اگر ذاتاً توانایی رهبری دارید، ممکن است بخواهید تغییراتی ایجاد کنید، قوانین گذشته را کنار بگذارید و شیوه‌های جدیدی ابداع کنید. اما اگر ذاتاً رهبر نیستید، از خودتان بپرسید: «چرا باید این کار را با این روش انجام دهیم؟ آیا بهتر نیست روش دیگری را امتحان کنیم؟» سعی کنید به آرامی و بدون سماجت مرزها را عقب برانید.

به مسائل نامحسوس بیشتر توجه کنید

رهبری در واقع بازی با نامحسوس‌هاست، چراکه عاملی تأثیرگذار است، چه چیزی می‌تواند از رهبری نامحسوس‌تر باشد؟ پس، برای این‌که خودتان و دیگران را به خوبی رهبری کنید، لازم است یاد بگیرید که چگونه به مسائلی مانند روحیه، انگیزه، سرعت عمل، هیجانات، نگرش‌های کارکنان و محیط و زمان‌بندی سازمان رسیدگی کنید؛ چطور قبل از انجام هر

کاری زمان آن را مشخص کنید و چطور سرعت عمل را اندازه‌گیری کنید. برای ارزیابی دقیق چنین مسائلی باید معانی پنهان و نکات ناگفته را دریابید و فحوای کلام را متوجه شوید و به مسائلی توجه کنید که همیشه نمی‌توان آن‌ها را اندازه‌گیری کرد و سنجید. بیشتر اوقات مسائل و مشکلاتی که در سازمان‌ها مطرح می‌شوند، مسائل اصلی نیستند. برای مثال، فرض کنید که بخشی از سازمان، در انتهای فصل، ۱۰۰ هزار دلار کمبود بودجه دارد. مشخص است که مسئله آن بخش مالی نیست، زیرا کسری بودجه تنها نشانه‌ای از وجود مسئله است. مسئله واقعی ممکن است روحیه نیروی فروش، یا زمان‌بندی عرضه یک محصول، یا نگرش رهبر آن بخش باشد. در نتیجه، با پی بردن به معانی ضمنی و ناگفته‌ها و بررسی نکات ناملموس و نامحسوس شاید بتوانید مسئله اصلی را پیدا کنید و تأثیر بیشتری در حل آن داشته باشید.

یاد بگیرید به شهردتان اعتماد کنید

رهبران چگونه می‌توانند نکات نامحسوس را کشف کنند؟ آن‌ها یاد می‌گیرند به شهردشان اعتماد کنند. هرچه بیشتر به مسائل نامحسوس، به‌جای محسوس، و به اصول، به‌جای روش‌ها، توجه کنید، اطلاعات بیشتری را برای استفاده در آینده بایگانی می‌کنید و شهردتان دقیق‌تر و واضح‌تر می‌شود. ممکن است شهرد به‌تنهایی برای پیشرفت کافی نباشد، ولی هیچ‌گاه نباید آن را نادیده گرفت.

وارن بنیس، استاد، مشاور و رهبر کسب‌وکار، می‌گوید: «بخشی از تفکر شامل یادگیری اعتماد به چیزی است که امرسون^۱ «انگیزه مبارک» می‌نامید و شم، احساس یا تصویری است که جرقه‌ای در ذهن شما برای انجام کاری که کاملاً درست است ایجاد می‌کند. همه این تصورات را دارند، اما رهبران یاد می‌گیرند که به آن‌ها اعتماد کنند.»

1. Ralph Waldo Emerson (۱۸۰۳-۱۸۸۲): فیلسوف و شاعر امریکایی و پایه‌گذار مکتب تعالی‌گرایی در امریکا.

به غریزه‌تان دقت کنید. اگر احساس غریزی‌تان به چیزی این بود که آن چیز اشتباه و مشکل‌زاست، حواستان را جمع کنید تا ببینید چه روی می‌دهد. شاید بتوانید درست بودن شهودتان را تأیید کنید. اگر شهودتان درست نبود، ببینید چرا علائم اشتباه دریافت کرده‌اید. درواقع، به این روش می‌توانید شهودتان را پرورش دهید.

انرژی‌تان را روی دیگران سرمایه‌گذاری کنید

اگر می‌خواهید رهبر بهتری باشید، لازم است روش‌هایی را برای تقسیم انرژی‌تان با دیگران پیدا کنید. اگر تا به حال رئیسی سلطه‌جو داشته‌اید، حتماً می‌دانید که کار کردن برای آن‌ها چقدر دشوار است. آن‌ها به جای این‌که برای رشد و پرورش گروهشان تلاش کنند، سعی می‌کنند هزینه‌ها، کیفیت، بهره‌وری و افراد را کنترل کنند. اما رهبری سلطه‌جویی نیست، بلکه رهاسازی و واگذاری مسئولیت‌ها و بازگذاشتن دست کارکنان برای استفاده از خلاقیت‌هایشان است.

برای این‌که رهبر بهتری باشید، افراد مناسب و خوب را پیدا کنید و روی آن‌ها سرمایه‌گذاری کنید تا بتوانند برای تحقق امور آزادی عمل داشته باشند. همه افراد نیاز دارند مربی داشته باشند و تشویق و ترغیب شوند. اما این فرایند مسیر همواری را طی نمی‌کند. در حقیقت، اغلب فرایندی نامنظم و آشفته است. باین‌حال، هرچه رهبران بهتر باشند، از دیدن این‌که اعضای گروه به روش خودشان کارها را پیش می‌برند لذت بیشتری می‌برند. همچنین، بهترین رهبران کسانی‌اند که اجازه می‌دهند برخی افراد از رهبرانی که به آن‌ها آزادی عمل داده‌اند پیشی بگیرند. سعی کنید این نگرش را انتخاب کنید.

خودتان را عامل تغییر ببینید

چارلز گارفیلد، روان‌شناس و نویسنده، می‌گوید:

«هنرمندانی که در اوج‌اند موفقیت‌هایشان را وضعیتی ثابت و بهشتی امن که در ساحل آن لنگر انداخته‌اند نمی‌بینند. برای همین، هیچ‌گاه از هنرمندی که در اوج بوده نشنیده‌ام که دربارهٔ پایانِ مبارزه و تلاش، هیجان، شوق و شگفتی صحبت کند، بلکه، کاملاً بر عکس، از مهم‌ترین ویژگی‌های جذاب آن‌ها استعداد بسیار تأثیرگذاری است که برای حرکت به سوی آینده دارند؛ به عبارتی، استعداد خلق چالش‌های جدید و زندگی کردن با این مفهوم که کارهای بیشتری باید انجام شود.»^۱

همین ویژگی را می‌شود در رهبران خوب دید. آن‌ها به تغییر و ابداع علاقه‌مندند و عاشق چالش‌ها و تلاش‌های جدیدند. آن‌ها نمی‌خواهند فقط ناظر پیشرفت باشند، بلکه می‌خواهند آن را محقق سازند. از این گذشته، آن‌ها در جایگاه عامل تحقق پیشرفت مسئولیت پیشرفت را نیز به عهده دارند. این همان نگرشی است که برای تبدیل شدن به یک رهبر بهتر باید داشته باشید.

رهبری هدفی ثابت نیست، بلکه دائماً در حال حرکت و پیشرفت است و همواره همین‌طور خواهد بود. اگر می‌خواهید رهبر بهتری باشید، به تغییر عادت کنید و اگر می‌خواهید با سخت‌ترین شرایط برای رئیسی بد کار کنید، یاد بگیرید مثل یک رهبر فکر کنید. پیاموزید که به دیگران، به پیشرفت و به مسائل نامحسوس فکر کنید.

1. Charles Garfield, *Peak Performers: The New Heroes of American Business* (New York: Avon, 1986), 289.

نگرشی عمیق و بزرگ‌منشانه را در خود پرورش دهید و آن را حفظ کنید

ساحت دیگری وجود دارد که برای رهبری خودتان باید خیلی به دقت به آن توجه کنید. باید نگرشی عالی را در خود بیافرینید. افرادی که برای رؤسای بد کار می‌کنند اغلب فکر می‌کنند که از آن‌ها قدردانی نشده و تلاش‌های آن‌ها به رسمیت شناخته نشده‌اند. آن‌ها نمی‌توانند قدردانی یا اعتباری را که می‌خواهند و لایقش هستند به دست آورند. در این شرایط، عضو گروه بودن، مثبت و تأثیرگذار ماندن و همکاری کردن با دیگران بسیار دشوار است. این دشواری‌ها را چگونه می‌توان تحمل کرد و خم به ابرو نیاورد؟

ذهنتان را بیشتر مشغول وظایفتان کنید تا رؤیاهایتان

زمانی از لئونارد برنستاین، آهنگساز و رهبر ارکستر، پرسیدند که کار کدام نوازنده دشوارتر است؟ او پس از کمی درنگ جواب داد: «نوازنده ویولن دوم. زیرا می‌شود ویولون‌نوازه‌های زیادی را برای نواختن ویولن اصلی پیدا کرد، ولی یافتن کسی که با اشتیاق بپذیرد دستیار ویولن‌نواز دیگری باشد دشوار است.» به تعبیری، اغلب آن‌قدر ذهنمان را به رؤیاهایمان و هدف‌هایمان معطوف می‌سازیم که مسئولیت‌های پیش رویمان را فراموش می‌کنیم. کسانی که نگرش بزرگ‌منشانه و عمیق دارند به نتیجه بیشتر از پیشرفت و ارتقا توجه می‌کنند. همان‌طور که والت ویتمن شاعر می‌گوید: «اگر همیشه به قولتان عمل کنید و بار را به منزل برسانید، سرانجام قدر شما را خواهند شناخت و به شما توجه خواهند کرد. ولی مهم‌تر این‌که، اگر کارت‌تان را خوب انجام دهید، حتی زمانی که از تلاش‌های شما قدردانی نمی‌شود، از کاری که انجام می‌دهید راضی خواهید بود.»

قدر جایگاهتان را بدانید

همه افراد قدر کاری را که انجام می‌دهید نمی‌دانند، بنابراین، مهم کاری است که انجام می‌دهید. هر جایگاهی ارزشی دارد و ما غالباً ارزش آن را نمی‌دانیم. اما این شما هستید که با ارزشی که برای کارتان قائل می‌شوید و به میزانی که خوب انجامش می‌دهید کار خود را مهم و برجسته می‌کنید. افرادی که از جایگاه شغلی خود راضی نیستند و آن را حقیر می‌شمرند، ممکن است گرفتار چیزی باشند که من آن را «بیماری مقصد» یا «سندروم چمن سبزتر» می‌نامم. به این معنا که اگر توجهتان به جایگاه دیگری باشد که فکر می‌کنید بهتر از جایگاه کنونی شماست، از جایگاهی که در آن قرار دارید لذت نخواهید برد و کاری را که باید برای موفقیتتان بکنید انجام نخواهید داد. بنابراین، سعی کنید در زمان حال زندگی کنید.

آن قدر دربارهٔ اسباب واقعی موفقیت یک پروژه بیاموزید تا قانع شوید

جیمز کالینز در کتاب خود به نام *از خوب به عالی*^۱ ویژگی‌های رهبرانی را توصیف می‌کند که در پنج سطح مختلف سازمان فعالیت می‌کنند. او می‌گوید که رهبرانی که سازمان‌هایشان را با آرامش و فروتنانه رهبری می‌کنند بسیار تأثیرگذارتر از رهبرانی‌اند که متظاهر و خودنما و پر جاذبه‌اند و پیشینه‌ای قوی دارند. من نیز با نظر او موافقم، به این علت که رهبران خوب می‌دانند که در واقع آن‌ها تنها کسانی نیستند که برای اعتبار و موفقیت‌های سازمان باید از آن‌ها تقدیر و قدردانی شود؛ زیرا موفقیت سازمان حاصل تلاش گروهی است که در پیشبرد اهداف آن نقش داشته‌اند.

وقتی کاری را به درستی انجام می‌دهید و تأثیر آن را می‌دانید، بگذارید این کار به شما رضایت و انگیزه بدهد. تعریف روحیه قوی این است: «من منحصر به فرد عمل می‌کنم.» بنابراین، وقتی

1. Good to Great: این کتاب، با همین عنوان و عنوان‌های دیگر، چندین بار ترجمه و منتشر شده است، از جمله

ترجمه مهدی خیرالهی (نسل نواندیش، ۱۳۹۷).

از تأثیرگذاری خودتان آگاهید، نیاز کمتری به انگیزه‌های بیرونی و تحسین رئیسی دارید که ممکن است هیچ‌گاه شما را تحسین و از کارتان تقدیر نکند.

تعریف و تمجید هم‌ردیفان خود را پذیرا باشید

هیچ تعریف و تحسینی بالاتر از تقدیر و سپاسگزاری کسی نیست که شرایط و جایگاه مشابهی با شما دارد، این‌طور نیست؟ ممکن است نوازنده از تعریف و تمجید طرفداران خود لذت ببرد، اما تحسین نوازنده‌ای دیگر برای او لذت دیگری دارد. مثلاً، وقتی کارآفرینی می‌گوید فلان فرد در یافتن فرصت‌ها مهارت دارد، شما باور می‌کنید.

افزون بر این، زمانی که یکی از رهبران میانی سازمان می‌گوید: «کارت عالی بود»، با این تعریف و تمجید قوت قلب می‌گیرید و دلگرم می‌شوید. سخنان مارک تواین رمان‌نویس را به خاطر داشته باشید: «تعریف و تمجید، یک ماه کامل به من انرژی می‌دهد.» همه از شنیدن سخنان مهربانانه از زبان رئیسشان خوشحال می‌شوند و بسیاری هم به دنبال چنین تعریف و تمجیدهایی هستند، ولی تحسین کسی که جایگاه مشابهی با شما دارد واقعاً ارزشمندتر است.

از این که فقط به پیشرفت و ارتقای خود فکر کنید اجتناب کنید و به ارتقا و پیشرفت دیگران نیز بیندیشید

فردی که فقط به پیشرفت خود فکر می‌کند می‌گوید: «اگر در شیپور خود ندمید، هیچ‌کس دیگری آن را برای شما نمی‌نوازد.» اما فردی که برای پیشرفت و ارتقای دیگران ایثارگرانه عمل می‌کند می‌گوید: «من به گروه خود کمک می‌کنم تا آهنگ زیباتری بنوازد.»

تفاوت‌های این دو شخصیت

فردی که فقط به ارتقای شخصی می‌اندیشد	فردی که به ارتقای جمع می‌اندیشد
من مقدم	دیگران مقدم‌اند
ترفع می‌گیرد	پرورش می‌دهد
اطلاعات را برای خود نگه می‌دارد	اطلاعات را با دیگران در میان می‌گذارد
اعتبار را برای خود برمی‌دارد	اعتبار را به دیگران می‌بخشد
توپ را حفظ می‌کند	توپ را پاس می‌دهد
تقصیر را به گردن دیگری می‌اندازد	مسئولیت کارهای خود را می‌پذیرد
از دیگران به نفع خود استفاده می‌کند	به دیگران انگیزه می‌دهد

فکر می‌کنم علاقه به ارتقای دیگران و از خودگذشتگی از ذهنیتی غنی و باز سرچشمه می‌گیرد. تیم سندرز، نویسنده کتاب عشق یک اپلیکیشن کشنده است،^۱ چیزی می‌گوید که استیون کاوی هم یک دهه قبل گفته است. سندرز می‌گوید منابع، اعتبار و فرصت‌های بسیاری وجود دارند که می‌توانیم آن‌ها را به دست آوریم. درحقیقت، او معتقد است که ذهنیت بسته و محدود ریشه بیشتر کشمکش‌ها و تعارضات است. اگر ذهنیتی نامحدود داشته باشید، حتی با کار کردن برای یک رئیس بد می‌توانید فردی نمونه و بی‌نظیر باشید. بیشتر افراد سخت‌کوش منتظر اتفاقات خوب‌اند و با تجربه‌ای که با ذهنیت غنی و نامحدود خود به دست آورده‌اند مطمئن‌اند که زندگی‌شان سرشار از اتفاقات خوب خواهد بود.

رهبری خوب همیشه به چشم می‌آید. وینس لومباردی، مربی اسطوره‌ای تیم گرین بی پکرز^۱ می‌گوید: «بعضی از ما کارمان را درست انجام می‌دهیم و برخی نه، اما همه ما فقط براساس نتیجه کارمان قضاوت می‌شویم.» افرادی که خودشان را به‌خوبی رهبری می‌کنند نتایج خوبی هم به دست می‌آورند و مورد توجه هم قرار می‌گیرند.

اگر شما هم کاری را که باید انجام دهید بادقت و به‌درستی انجام دهید، مشهور خواهید شد و خود را در موقعیتی قرار خواهید داد که به‌مرور نفوذ و تأثیرتان بیشتر خواهد شد. در فصل بعد بیشتر این مسئله را بررسی می‌کنیم.

1. Love Is the Killer App (Crown Business, 2002).

فصل ۳



راه‌های کار کردن
با رؤیستان را
پیدا کنید

برای کسی که پتانسیل رهبری او بیشتر از رهبری است که برای او کار می‌کند و رهبری نمی‌کند، برخی رفتارها بسیار دیوانه‌کننده‌اند. مثلاً چیزی که برای او می‌تواند شدیداً ناامیدکننده باشد این است که بیشتر رؤسای بد در واقع نمی‌دانند چقدر رهبران بدی هستند. افرادی که سطح مهارت‌هایشان زیاد است همیشه می‌توانند افرادی با مهارت‌های کمتر را ارزیابی کنند، اما افرادی که سطح مهارت پایینی دارند هیچ‌گاه نمی‌توانند توانایی‌های افرادی را که دارای مهارت‌های بالاتری هستند ارزیابی کنند. این موضوع در رهبری بسیار صادق است. پس چه باید کرد؟

با احساساتان شروع کنید

اول از همه این‌که باید با این حقیقت کنار بیایید که وظیفه شما این نیست که ریاستان را اصلاح کنید؛ که اگر بخواهید هم نمی‌توانید. بعضی افراد می‌توانند خودشان را اصلاح کنند، البته اگر مشکل را پیدا کنند و بخواهند خودشان را اصلاح کنند و مایل باشند برای این کار وقت بگذارند. اما، به جای اصلاح، بهتر است راهی برای کار کردن با ریاستان پیدا کنید، نه راهی برای مخالفت کردن با او. این فرایند با تغییر احساساتان شروع می‌شود.

۱. رابطه‌ای خالص و واقعی با ریاستان برقرار کنید

اولین واکنش طبیعی بیشتر افرادی که برای یک رئیس بد کار می‌کنند این است که خود را از او دور می‌کنند و برای رابطه‌شان حدود مرزهایی تعیین می‌کنند؛ واکنشی که از میل محافظت از خود سرچشمه می‌گیرد. اما باید با این میل درونی مبارزه کنید. اگر رهبرتان را با خودتان دشمن کنید، حتماً در وضعیتی بدون برد گرفتار خواهید شد. زیرا اگر به او بی‌احترامی یا اهانت کنید، هم به خودتان و هم به ریاستان آسیب می‌زنید.

در عوض، بهتر است پلی ارتباطی میان خودتان بسازید. سعی کنید او را بهتر بشناسید، نقاط

مشترکتان را پیدا کنید، رابطه کاری محکمی بسازید و با این فرایند، تعهدتان به وظایف و رسالت سازمان را بار دیگر تأیید کنید. با این روش، هر دوی شما در یک گروه قرار می‌گیرید. پس نگذارید که ناتوانی ریاستان در رهبری سبب شود که او را با خودتان دشمن کنید.

۲. نقاط قوت ریاستان را پیدا کنید و قدر آن را بدانید

هرکسی، حتی یک رهبر بد، نقاط قوتی دارد. تلاش کنید این نقاط قوت را در کسی که برایش کار می‌کنید پیدا کنید. شاید این کار آسان نباشد. ممکن است نقاط قوت او ویژگی‌هایی نباشند که از نظر شما قابل تحسین و ارزشمندند، اما اهمیتی ندارد. ببینید آیا ریاستان مهربان، خلاق، ریزبین و خونگرم، دقیق و رؤیاپرداز است؟ خوب بگردید و ویژگی‌های مثبت او را پیدا کنید، به دنبال مهارت‌های او باشید، درباره پیشینه، تحصیلات و تجربیات گذشته او سؤال کنید، درباره همه چیز پرس‌وجو کنید و سپس به این فکر کنید که این نقاط قوت چگونه می‌تواند برای گروه یا سازمان مفید باشد.

۳. خود را ملزم کنید که به ارزش این نقاط قوت بیفزایید

موفقیتی که در حرفه‌تان کسب می‌کنید ارتباط تنگاتنگی با بیشتر کردن نقاط قوتتان دارد. این موضوع درباره ریاستان نیز صحیح است. زمانی که تشخیص دادید این نقاط قوت چه هستند و چگونه می‌توانند سرمایه‌ای برای سازمان به حساب آیند، به دنبال راه‌هایی باشید که به ریاستان کمک کنید تا آن ویژگی‌ها را در خود تقویت کند.

احتمالاً با خودتان فکر می‌کنید، من نمی‌خواهم این کار را انجام دهم، اصلاً چرا باید به یک رئیس بد کمک کنم؟ اما چاره چیست؟ اگر شما همه سعی‌تان را به کار نگیرید و به ریاستان کمک نکنید تا نقاط قوت خود را تقویت کند، آیا واقعاً می‌توانید به سازمانتان کمک کنید؟ آیا به این شکل به هدف‌تان می‌رسید؟ آیا در این صورت تأثیری در پیشرفت و موفقیت افرادی که

با آن‌ها کار می‌کنید خواهید داشت؟ بنابراین، احساسات منفی شما آن‌قدرها هم مهم نیستند. اگر می‌خواهید از شرایطی که گرفتار آن هستید نجات پیدا کنید، لازم است از این جاده طولانی بگذرید و به ریستان کمک کنید.

۴. راه‌هایی برای جبران ضعف‌های ریستان پیدا کنید

رهبران باهوش و عاقل، علاوه بر این‌که نقاط قوتشان را تقویت می‌کنند، برای رفع ضعف‌هایشان نیز تلاش می‌کنند. همچنین، آن‌ها به افرادی که با شما کار می‌کنند اجازه می‌دهند که خلأهای استعدادی شما را پر کنند. برای مثال، رهبری که در جزئیات امور مهارت لازم را ندارد مسئولیت رسیدگی به جزئیات را به دیگر اعضای گروه واگذار می‌کند و اجازه می‌دهد که همکاری نزدیکی با یکدیگر داشته باشند.

ممکن است برای رهبری باهوش و عاقل کار نکنید، اما بازهم می‌توانید همان کار پر کردن خلأ را در کنار ریستان انجام دهید. مطمئنم که در ذهن خود فهرستی از نقاط ضعف ریستان دارید. با این حال، باید خیلی مراقب و دقیق باشید که به ضعف‌های او اشاره‌ای نکنید و فرض را بر این نگذارید که او از ضعف‌هایش آگاه است. پس سنجیده و عاقلانه رفتار کنید. برای مثال، می‌توانید از او سؤال کنید که کجا به کمک بیشتری نیاز دارد. اگر در یکی از نقاط ضعفش کمک خواست، آن وظیفه را به عهده بگیرید و سپس در همان محدوده فعالیت کنید یا از دیگری بخواهید این خلأ را پر کند. به این ترتیب، او را آزاد می‌گذارید تا کاری را انجام دهد که در آن بهترین است. بگذارید فکر کند که این کار را برای او انجام می‌دهید، زیرا این کار برای همه اعضای گروه مفید و کارساز است.

۵. منابع رهبری خوبی را به رهبرتان عرضه کنید

اگر برای اصلاح و بهبود مهارت‌های رهبری‌تان تلاش می‌کنید، احتمالاً انبوهی از منابع رهبری خوب مانند کتاب، کتاب صوتی یا ویدیو را یافته‌اید. این منابع را در اختیار رهبرتان بگذارید. البته، رویکرد شما بسیار مهم است. به جای این‌که بگویید: «هی رفیق! این چیزها را نیاز داری!» بهتر است بگویید: «من تازه خواندن این کتاب را به پایان رسانده‌ام، فکر کردم ممکن است شما هم از آن خوشتان بیاید.» یا اگر چیزی پیدا کردید و احتمال دادید می‌تواند به درد او بخورد، مثلاً بگویید: «من این سخنرانی آنلاین را پیدا کردم، از آنجایی که شما نیز در این زمینه تجربه دارید، فکر کردم ممکن است از آن خوشتان بیاید.» سپس لینک آن را برای او بفرستید. اگر از این منبع خوشش آمد و استقبال کرد، می‌توانید منابع دیگری نیز در اختیار او قرار دهید.

۶. جلوی دیگران رهبرتان را تأیید کنید

برخی افراد گمان می‌کنند اگر درباره یک رئیس بد چیزهای مثبتی بگویند، دیگران را به اشتباه می‌اندازند یا صداقت خود را زیر سؤال می‌برند. همچنین، نگران‌اند که دیگران تصور کنند قضاوت ضعیفی دارند. اما اکثر افراد از محدودیت‌های یک رهبر نالایق آگاه‌اند، پس تا زمانی که صحبت‌های تأییدکننده شما از روی صداقت باشد و با توجه به نقاط قوت ریاستان بیان شود، اثر بدی روی وجهه شما نخواهد گذاشت. از طرفی، این کار رابطه شما با ریاستان را بهبود می‌بخشد و نفوذ و تأثیرگذاری شما را افزایش می‌دهد.

داشتن رئیسی که رهبری نمی‌کند به دلایل مختلف بسیار دشوار است، اما تسلیم نشدن در برابر نگرش منفی بزرگ‌ترین چالش ماست. نگرش منفی از درون به ما آسیب می‌زند و روابطمان را با دیگران خراب می‌کند. اگر می‌خواهید در جایگاه فعلی‌تان موفق باشید و

خودتان را برای دست یافتن به جایگاهی مهم‌تر در آینده آماده کنید، پس لازم است مثبت نگاه کنید. تا وقتی کاری که از شما خواسته شده با حدود مرزهای قانونی و اخلاقی در تضاد نباشد، باید بر ارزش سازمان و همچنین ریاستان بیفزایید.

تعامل عاطفی - روانی خوبی میان خودتان ایجاد کنید

تمام تعاملات خوب افراد بر اساس روابط شکل می‌گیرد. افراد با کسانی همراهی می‌کنند که آن‌ها نیز با آن‌ها همراهی می‌کنند. اغلب به رهبران یاد می‌دهم برقراری رابطه با افرادی که رهبری می‌کنند از مسئولیت‌های آن‌هاست. در یک جهان ایدئال، باید به این روش رفتار کرد، اما واقعیت این است که رهبر بد احتمالاً رابطه کمی با دیگران برقرار می‌کند. بنابراین، باید خودتان مسئولیت آن را به عهده بگیرید و با ریاستان ارتباط برقرار کنید.

عامل اصلی در داشتن رابطه سازنده با ریاستان توانایی ایجاد تعامل عاطفی - روانی خوب است. گاهی این تعامل عاطفی - روانی خوب خودبه‌خود پیش می‌آید؛ که کار را راحت می‌کند. اما اگر این تعامل ارتباطی به شکل طبیعی رخ ندهد، می‌توانید آن را ایجاد کنید. فراموش نکنید که شما باید این جاذبه را به وجود آورید. این دقیقاً همان کاری است که رهبران خوب انجام می‌دهند. همچنین، اگر برای رهبری کار می‌کنید که نمی‌تواند یا نمی‌خواهد رهبری کند، شما باید رهبری را به عهده بگیرید و بر اساس چارت سازمانی تأثیر مثبتی در فرد بالادستی خود بگذارید. در ادامه خواهیم گفت باید از کجا شروع کنید.

۱. به صدای قلب ریاستان گوش کنید

همان‌طور که پزشک برای پی بردن به شرایط جسمانی بیمار به ضربان قلب او گوش می‌دهد، شما نیز برای فهمیدن این‌که چه چیزی حال ریاستان را خوب می‌کند باید به صدای قلب او گوش کنید. برای نمونه، می‌توانید در موقعیت‌های غیررسمی، مثلاً حین گفت‌وگو در

راهروها، سر ناهار یا در جلسه‌ای که اغلب قبل یا پس از جلسات رسمی برگزار می‌شود، به صدای قلب او توجه کنید تا او را بهتر بشناسید. اگر رهبرتان را خوب می‌شناسید و احساس می‌کنید که او فردی پذیراست، می‌توانید صریح‌تر باشید و از او بپرسید که چه چیزهایی واقعاً برایش اهمیت دارد.

همه افراد رؤیاهای، مسائل یا اهدافی دارند که به آن فکر می‌کنند و برایشان مهم است. این رؤیاهای، مسائل و اهداف کلید ورود به زندگی آنها هستند. لحظه‌ای از دید خودتان به این مسائل نگاه کنید: آیا از مسائلی که عمیقاً در عواطف شما تأثیرگذارند آگاهی دارید؟ دلیل تأثیرگذاری آنها در شما و اهمیتشان برای شما چیست؟ دیگران چگونه می‌توانند از راه شناختن این مسائل با شما ارتباط برقرار کنند؟ آیا نشانه‌ای از این مسائل را در ریاستان نیز می‌بینید؟ به دنبال آنها بگردید، احتمالاً این نشانه‌ها را خواهید یافت.

بیشتر رهبران فکر می‌کنند اگر به افرادی که برای آنها کار می‌کنند اجازه دهند کلید ورود به قلبشان را پیدا کنند، آسیب‌پذیر خواهند شد. از این رو، خیلی سریع به آنها نزدیک نشوید و هیچ‌گاه با این موضوع سبکسرانه و بی‌ملاحظه رفتار نکنید. بی‌ملاحظه رفتار کردن می‌تواند موجب بی‌اعتمادی شود. در نتیجه، سعی نکنید این کلید را فریبکارانه و برای نفع شخصی خودتان بچرخانید.

۲. اولویتهای ریاستان را بشناسید

صدای قلب افراد نشان می‌دهد که آنها دوست دارند چه کاری انجام بدهند و اولویتهای آنها نشان می‌دهد که چه کاری را باید انجام بدهند. با وجود این، به نظر من، اجرای این اولویتهای چیزهای بیشتر از اجرای فهرست کاری آنهاست. همه رهبران وظایفی دارند که باید به انجام برسانند، در غیر این صورت در تحقق مسئولیتشان ناکام می‌مانند. برای نمونه، فهرست کوتاهی از وظایف وجود دارد که رئیس ریاستان می‌گوید یا آنها را انجام می‌دهی

یا از پست خود کنار گذاشته می‌شوی. تشخیص اولویت‌های رئیستان را هدف خود قرار دهید. هر چقدر بیشتر با این وظایف یا اهداف آشنا شوید، بهتر می‌توانید رهبرتان را درک کنید و با او رابطه برقرار کنید.

۳. علائق رئیستان را پیدا کنید

مسلماً کار کردن با کسی که با او علائق مشترکی دارید بسیار آسان‌تر است. وقتی شما و دوستتان درباره‌ی موضوعی مثل یک سرگرمی مشترک هیجان‌زده‌اید، زمانی را که درگیر آن سرگرمی هستید از دست نمی‌دهید و علاوه بر آن می‌توانید ساعت‌ها درخصوص آن موضوع صحبت کنید و خسته نشوید.

پی بردن به علائق رئیستان بین شما انرژی خوبی برقرار می‌کند و مبنای مشترکی برای داشتن پیوندی محکم با او خواهد بود. به‌علاوه، اگر بتوانید سهمی در آن علاقه‌مندی‌ها داشته باشید، این پیام را منتقل می‌کنید که هیچ‌گاه جلوی آن‌ها را نخواهید گرفت.

۴. سعی کنید از چشم‌انداز رئیستان حمایت کنید

وقتی رهبران می‌شنوند که دیگران درباره‌ی چشم‌اندازی صحبت می‌کنند که آن‌ها برای سازمان طراحی کرده‌اند، قلبشان به تپش درمی‌آید و خوشحال می‌شوند. این کار بسیار ارزشمند و ثمربخش است و همان نقطه‌ی عطفی است که مالکوم گلدول نویسنده درباره‌ی آن صحبت می‌کند. به‌عبارتی، این کار نشان‌دهنده‌ی سطح مالکیت دیگران در سازمان است که تحقق چشم‌انداز سازمان را نوید می‌دهد.

اگر رئیس شما مدافع چشم‌انداز سازمان است، پس حمایت از چشم‌انداز و او برای شما آسان خواهد بود. ولی اگر مطمئن نباشید چه؟ اگر ندانید که رئیستان چه چشم‌اندازی دارد یا اگر ندانید که چشم‌انداز او با چشم‌انداز سازمان در یک راستا قرار دارد یا نه، چه؟

در این صورت، باید پرسید و سؤالاتی مطرح کنید. اگر این چشم‌انداز با چشم‌انداز اصلی سازمان هم‌سوست، عالی است؛ از آن حمایت کنید. اگر این چشم‌انداز به چشم‌انداز اصلی سازمان کمک می‌کند یا به شکلی آن را تأیید می‌کند باز هم بسیار عالی است؛ از آن حمایت کنید. در اصل، هدف شما این است که پشتیبان ریاستان و سازمانتان باشید. فقط در شرایطی که چشم‌انداز ریاستان چشم‌انداز سازمان را تضعیف می‌کند یا آن را نقض می‌کند، باید از حمایت از او دست بکشید. اگر این‌طور بود، سعی کنید، بدون مخالفت و دشمنی با او، از چشم‌انداز سازمان حمایت کنید.

۵. با دل‌بستگی‌های ریاستان ارتباط برقرار کنید

یکی از کلیدهای ایجاد تعامل عاطفی - روانی خوب شناختن دل‌بستگی‌های ریاستان و ارتباط برقرار کردن با آنهاست. آیا تابه‌حال پروژه‌هایی را شناسایی کرده‌اید که واقعاً برای ریاستان مهم است؟ اگر این‌طور باشد که عالی است. درباره‌ی سرگرمی‌ها و دل‌بستگی‌های او که ارتباطی با دل‌بستگی‌های کاری او ندارند چه؟ آیا می‌توانید آنها را نام ببرید؟

شناختن ریاستان اهمیت زیادی دارد، زیرا این شناخت شما را قادر می‌سازد که جدایی از روابط کاری با او ارتباط داشته باشید. اگر ریاستان گلف بازی می‌کند، خوب است گلف یاد بگیرید، یا دست‌کم اطلاعاتی درباره‌ی آن جمع‌آوری کنید. اگر او به جمع کردن کلکسیون کتاب‌های کمیاب یا ظروف سرامیکی چینی علاقه‌مند است، زمانی را صرف کنید تا اطلاعاتی در زمینه‌ی این سرگرمی‌ها در اینترنت جمع‌آوری کنید. اگر او آخر هفته‌ها را صرف ساختن وسایل چوبی ظریف و فاخر می‌کند، چند مقاله در خصوص هنر ساختن اشیا با چوب در اینترنت پیدا کنید و بخوانید. لازم نیست حتماً این سرگرمی‌ها را ادامه دهید و در آنها حرفه‌ای شوید. فقط کافی است یاد بگیرید که با ریاستان رابطه برقرار کنید و هوشمندانه درباره‌ی آن موضوع با او صحبت کنید.

گاهی رهبران خودشان را تنها و منزوی می‌دانند و از خود می‌پرسند آیا کسی هست که مرا درک کند؟ ممکن است نتوانید اشراف کاملی بر موقعیت کاری ریاستان داشته باشید، ولی دست‌کم می‌توانید تا حدی او را درک کنید. وقتی رهبرانی که احساس تنهایی می‌کنند، با بعضی از کسانی که با آنها کار می‌کنند، رابطه‌ای خالص و واقعی برقرار می‌کنند، برای آن رابطه بسیار ارزش قائل می‌شوند و این مسئله می‌تواند به بهبود روابط کمک کند.

۶. شخصیت ریاستان را بشناسید

دو کارمند دربارهٔ رئیس شرکتشان با هم صحبت می‌کردند. یکی از آنها گفت: «می‌دانی، نمی‌توانی آن مرد را دوست نداشته باشی.»

دیگری پاسخ داد: «بله می‌دانم، چون در غیر این صورت تو را اخراج می‌کند.»

اگر می‌خواهید با رهبرتان رابطهٔ خوبی داشته باشید، باید خود را با شخصیت او تطبیق دهید. خوب است در خصوص سبک شخصیتی رهبرتان و شیوهٔ تعامل نوع شخصیت خود با او شناخت داشته باشید. اگر سازمان شما از آزمون‌های شخصیت‌شناسی مانند دیسک،^۱ مایرز بریگز^۲ یا سایر ابزار ارزیابی شخصیت استفاده می‌کند، دربارهٔ این آزمون‌ها اطلاعاتی به دست آورید. افزون بر این، تیپ شخصیتی خودتان و ریاستان را بشناسید و در زمینهٔ این که این دو تیپ شخصیتی چگونه با هم سازگار می‌شوند و برای تعامل با هم انطباق می‌یابند مطالعه کنید. رهبران خوب خودشان را با کارمندانشان وفق می‌دهند، اما اگر رئیس شما رهبر خوبی نباشد، خود را با شما مطابقت نمی‌دهد و این شما باید انعطاف‌پذیر باشید. اگر تیپ شخصیتی شما انعطاف‌پذیر نیست، این کار ممکن است چالش‌برانگیز باشد، اما منعطف بودن به نفع سازمان خواهد بود و به شما نیز کمک می‌کند با ریاستان تفاهم داشته باشید.

1. DISC: مدل رفتارشناسی که اولین بار دکتر ویلیام مولتون مارستون در سال ۱۹۲۸ میلادی معرفی کرد. او اعتقاد داشت

می‌توان افراد را بر اساس چهار سبک رفتاری (تسلط، تأثیرگذاری، ثبات و وظیفه‌شناسی) طبقه‌بندی کرد.

2. Myers-Briggs: آزمون خودشناسی که بر اساس دیدگاه‌های یونگ طراحی شده و افراد را در چهار طیف طبقه‌بندی

می‌کند: برون‌گرا در برابر درون‌گرا، شهودی در برابر حسی، منطقی در برابر احساسی و قضاوتی در برابر ادراکی.

۷. اعتماد رئیستان را به دست آورید

وقتی زمانی را صرف ایجاد تعامل عاطفی - روانی میان خودتان می‌کنید، نتیجه نهایی آن اعتماد و، به عبارتی دیگر، گردش سرمایه ارتباطی خواهد بود. سال‌های فراوانی درباره مفهوم ارتباطی به نام «سکه‌های ارتباطی درون جیب شما» تدریس کرده‌ام. وقتی کارهایی انجام می‌دهید که به ارزش روابطتان می‌افزاید، سکه‌های درون جیبتان زیاد می‌شود، اما وقتی کارهای منفی یا سلبی انجام می‌دهید، این سکه‌ها را خرج می‌کنید. اگر به انجام دادن کارهایی که رئیستان منفی می‌داند ادامه دهید - چه این کارها منفی باشد چه نباشد - به رابطه‌تان آسیب می‌زنید و سرانجام تمام سکه‌هایتان را خرج و رابطه‌تان را ورشکسته می‌کنید.

افرادی که سابقه زیادی در ایجاد تعامل عاطفی - روانی خوب دارند، سکه‌های زیادی نیز در جیبشان دارند. در نتیجه، این رابطه می‌تواند بسیاری از مشکل‌ها و اشتباه‌ها را برطرف سازد. اندی استنلی، که رهبری فوق‌العاده عالی است، می‌گوید: «وفاداری در حوزه عمومی به تأثیر و نفوذ در حیطه خصوصی می‌انجامد.» یعنی اگر با گذشت زمان و حسن نیت در جامعه از رهبرتان حمایت و پشتیبانی کنید و اعتماد او را به دست آورید، حق این را پیدا خواهید کرد تا در فضایی خصوصی با او مخالفت کنید. به عبارتی، سکه‌هایی که در جیبتان ذخیره کردید شانس تأثیرگذاری در رهبرتان را به شما هدیه می‌دهد.

۸. یاد بگیرید با ضعف‌های رئیستان روبه‌رو شوید

لس گیبیلین، کارشناس فروش و نویسنده، می‌گوید: «اگر در درون خود احساس کنید که دیگری آدم مهمی نیست، نمی‌توانید به او احساس مهم بودن بدهید.» افزون بر این، نمی‌توانید رابطه‌ای مثبت و مفید با رئیستان برقرار کنید اگر در درونتان به خاطر ضعف‌هایش احترامی برای او قائل نباشید. از آنجایی که هر کسی نقاط ضعفی دارد، پس هیچ رهبر بی‌نقصی هم

نمی‌تواند وجود خارجی و عینی داشته باشد. بنابراین، برای این‌که رهبری مؤثری داشته باشید، لازم است شیوهٔ روبه‌رو شدن با نقاط ضعف را یاد بگیرید. همچنین، سعی کنید به نقاط مثبت توجه کنید و بر نقاط منفی غلبه کنید و بدانید با انتخاب هر روش دیگری، جز این روش، فقط به خودتان آسیب می‌زنید.

۹. به خانوادهٔ ریستان احترام بگذارید

نمی‌خواستیم زمانی که دربارهٔ موضوع تعامل عاطفی - روانی با رئیس در محل کار صحبت می‌کنم مفهوم خانواده را نیز مطرح کنم. اما فکر می‌کنم لازم است اشاره‌ای به آن داشته باشم: اگر تمام توصیه‌های قبلی مرا اجرا کنید، ولی همسر ریستان از شما خوشش نیاید یا به شما اعتماد نکند، رابطهٔ شما و ریستان همیشه پرفشار و نگران‌کننده خواهد بود. درعین‌حال، اگرچه درواقع نمی‌توانید هیچ نظارتی بر این موضوع داشته باشید، بهترین کاری که می‌توانید بکنید این است که با اعضای خانوادهٔ ریستان مهربان باشید و به آن‌ها احترام بگذارید و سعی کنید به شکلی مناسب با آن‌ها ارتباط برقرار کنید. فقط بدانید که اگر حس می‌کنید اعضای مهم خانوادهٔ ریستان از شما خوششان نمی‌آید، حتی اگر مشکل از طرف شما نباشد، این موضوع می‌تواند نفوذ و تأثیرگذاری شما را کاهش دهد و جلوی پیشرفت شغلی شما را بگیرد.

برخی معتقدند روابطشان در زندگی می‌تواند منشأ موفقیت‌ها و شکست‌هایشان باشد. من هم عمیقاً چنین باوری دارم. به همین سبب، موضوع کتابم را با عنوان *چگونه دیگران را مجذوب خود کنیم*^۱ به این مطلب اختصاص داده‌ام. همین موضوع دربارهٔ رهبری نیز صدق می‌کند. کیفیت رابطه‌ای که با ریستان دارید در موفقیت‌ها و شکست‌هایتان تأثیر خواهد داشت. بنابراین، وقت گذاشتن برای افزایش کیفیت این رابطه قطعاً ضروری و مهم است.

۱. *Winning with People*: این کتاب با عنوان برنده با تو به همت ربایه امیری ترجمه و منتشر شده است (ابوعطا).

بار مسئولیت را به دوش بکشید

هم‌زمان با بهبود تعامل عاطفی - روانی با رئیس‌تان، کار دیگری نیز می‌توانید برای کمک به او انجام دهید: از بار مسئولیت او بکاهید. مسئولیت بار سنگینی بر دوش رهبران تحمیل می‌کند. هرچه رهبر جایگاه بالاتری در سازمان داشته باشد، مسئولیت او نیز سنگین‌تر می‌شود. از این رو، رهبران می‌توانند بسیاری از مسئولیت‌ها را به دیگران واگذار کنند. اما مسئولیتی که رهبر ارشد هیچ‌گاه نمی‌تواند به دیگران محول کند مسئولیت اتخاذ تصمیمات نهایی است. احتمالاً اصطلاح «توپ را به زمین دیگری انداختن»^۱ را شنیده‌اید. این اصطلاح به معنای از زیر مسئولیت در رفتن است. در یکی از منابع اصطلاح‌شناسی آمده است که این اصطلاح از غرب باستان، وقتی مردم ورق‌بازی می‌کردند، گرفته شده است و اصطلاح چاقوی باک برای کسی استفاده می‌شده که کارت‌ها را پخش می‌کرده است. در این بازی، اگر کسی نمی‌خواست ورق‌ها را پخش کند، می‌توانسته مسئولیت آن را به گردن دیگری بیندازد.

زمانی که هری ترومن رئیس‌جمهور ایالات متحده آمریکا بود، معمولاً علامتی روی میزش داشت که رویش نوشته شده بود: «دیگر نمی‌شود کاسه‌کوزه‌ها را سر دیگران شکست.» به این معنی که به هر طریقی که افراد از فرازونشیب مسئولیت سلسله‌مراتب کاری طفره روند یا از زیر بار آن شانه خالی کنند، او همهٔ مسئولیت‌ها را به گردن می‌گیرد. ترومن در ۱۹ دسامبر ۱۹۵۲ در نطقی در کالج نشنال وار^۲ گفت: «خرده‌گیری و انتقاد از مربی پس از پایان بازی کار آسانی است. ولی وقتی مسئولیت به عهدهٔ شماست - و روی میزتان شعاری دارید که «دیگر نمی‌شود کاسه‌کوزه‌ها را سر دیگران شکست - این شماست که باید تصمیم بگیرید.»

1. Pass the buck: معنی تحت‌اللفظی این مثل «چاقو را به دیگری بده» و تقریباً معادل اصطلاح «توپ را به زمین دیگری انداختن» در فارسی است.

2. National War College

او در مراسم دیگری گفت: «رئیس‌جمهور (یعنی خودِ او) باید تصمیم بگیرد و نمی‌تواند مسئولیت این کار را به گردن دیگری بیندازد. هیچ‌کسی نمی‌تواند به‌جای او تصمیم بگیرد. این وظیفهٔ اوست.»^۱

ممکن است ریاستان تمام بار مسئولیت را به دوش بکشد یا از زیر بار آن شانه خالی کند، ولی فرقی نمی‌کند چون سنگینی بار مسئولیت را حس می‌کند. شما در جایگاه کارمند دو راه دارید: می‌توانید از بار مسئولیت او بکاهید، یا آن را سنگین‌تر کنید. اگر بار این مسئولیت را از دوش او بردارید، می‌توانید به موفقیت رهبران کمک کنید. با این حال، ممکن است علاقه‌ای نداشته باشید که به رهبران کمک کنید تا موفق شود، ولی این را بدانید که اگر ریاستان شکست بخورد، برنده شدن شما نیز تقریباً غیرممکن است. از سوی دیگر، وقتی ریاستان موفق می‌شود، سازمان نیز موفق می‌شود.

باید یادآوری کنم که وقتی مسئله به دوش کشیدن بار مسئولیت‌های رهبران مطرح باشد، انگیزه اهمیت زیادی دارد. توصیه من این است که بار را به دوش بکشید ولی چاپلوسی نکنید. اگر بخواهید با خوش‌رفتاری تصنعی و ظاهری با ریاستان پیشرفت کنید، فقط انرژی‌تان را هدر داده‌اید. افزون بر این، رهبران خوب می‌توانند تفاوت کسی را که واقعاً می‌خواهد کمک کند با کسی که سعی می‌کند خوش‌خدمتی کند به‌خوبی بفهمند. بنابراین، باید، به دلایلی که در زیر می‌آیند، حقیقتاً به او کمک کنید.

به دوش کشیدن بار مسئولیت شما را عضوی از گروه نشان می‌دهد

وقتی در پذیرش مسئولیت‌های ریاستان به او کمک می‌کنید، مخصوصاً وقتی ریاستان نمی‌تواند یا نمی‌خواهد رهبری کند، به همه نشان می‌دهید که شما سازمان و گروه را بر

1. "The Buck Stops Here' Desk Sign," Truman Presidential Museum and Library, <http://www.trumanlibrary.org/buckstop.htm>.

خودتان مقدم می‌دانید. از خودگذشتگی شماست که چشم‌انداز سازمان را پیش می‌برد و اگر این کار باعث شود اعضای گروه شما برنده شوند، آن‌ها قدرتان شما خواهند بود و رهبران خوب در بخش‌های دیگر سازمان به شما احترام خواهند گذاشت و از همکاری شما قدردانی خواهند کرد و این خبر که شما عاملی سازنده و مفید هستید در همه سازمان می‌پیچد.

به دوش کشیدن بار مسئولیت نشان می‌دهد که برای بودن در گروه قدردانی

یک ضرب‌المثل چینی می‌گوید: «کسانی که آب می‌نوشند، باید به یاد کسی که چاه را حفر کرده باشند.» قدرشناسی از جذاب‌ترین صفت‌های فردی است، اما گاهی فکر می‌کنم که خیلی کم به این موضوع عمل شده است. باید بدانید که هر کسی قدرشناس باشد از او قدردانی خواهد شد و هیچ رهبر خوب یا بد، قوی یا ضعیفی وجود ندارد که برای قدردانی‌ای که از کارهایش می‌شود ارزش قائل نباشد. از این رو، به دوش کشیدن بار مسئولیت رئیس و کاستن از بار مسئولیت او مثل این است که بگویید: «از این که در گروه شما هستم سپاسگزارم و خوشحالم که می‌توانم کمک کنم.»

به دوش کشیدن بار مسئولیت شما را هدفمندتر می‌کند

آیا تقریباً همه نمی‌خواهند زندگی معنادارتری داشته باشند؟ واقعیت این است که وقتی هدفمندتر می‌شوید و زندگی‌تان معنادارتر می‌شود، خودتان نیز بزرگ‌تر می‌شوید. البته، نمی‌توانید بدون این که تغییر کنید به زندگی‌تان معنا و هدف بیشتری بدهید. بنابراین، اگر می‌خواهید بهتر از کسی باشید که هستید، معنا و هدف بیشتری به رفتار و، در نتیجه، زندگی‌تان بدهید.

به دوش کشیدن بار مسئولیت توجه دیگران را به سوی شما جلب می‌کند

وقتی مسئولیت کار کسی را به عهده می‌گیرید، شاید کمکی از دست او بر نیاید ولی متوجه می‌شود. به عبارتی، حتی اگر دیگران از کاری که شما می‌کنید آگاه نباشند، فردی که موقعیت او را بهتر کرده‌اید آگاه است. البته به عهده گرفتن مسئولیت کار دیگری به این معنا نیست که فقط یک بار رخ دهد، زیرا با یک بار کمک کردن به آنها نمی‌توانید به ارزش آنها بیفزایید. بنابراین، اگر می‌خواهید ارزشی که به دیگری اضافه کرده‌اید به شما بازگردد، باید کارتان را ادامه دهید.

بدانید اگر دائماً به دیگران کمک می‌کنید، بالاخره دیگران نیز به شما کمک خواهند کرد. حتی اگر رئیسی که برای او کار می‌کنید در عوض کاری که کرده‌اید پاداشی به شما ندهد و شما را بالا نکشد، فرد دیگری که کار شما را دیده است، دستتان را خواهد گرفت.

به دوش کشیدن بار مسئولیت ارزش و نفوذتان را زیاد می‌کند

آیا دوست یا فردی در خانواده شما وجود دارد که همیشه به شما کمک می‌کند؛ کسی که در وقت با هم بودن بر ارزش شما می‌افزاید؟ اگر چنین کسی را دارید، شرط می‌بندم که آن فرد جایگاه ویژه‌ای در قلبتان دارد. علاوه بر این، کسانی که بار مسئولیت کار را به دوش می‌کشند، جایگاه ویژه‌ای در قلب رهبرشان دارند.

از نگاه یک رهبر، سؤالی که باید پرسیده شود این است: «آیا من در این گروه و با آنها شرایط و جایگاه بهتری دارم؟» این واقعاً اصلی‌ترین کاری است که باید انجام دهید. اگر این احساس را در ریاستان به وجود آورید که به سبب این که شما عضوی از گروه هستید حال و روز بهتری دارد، ارزشتان و، در نتیجه، تأثیر و نفوذتان زیاد می‌شود.

وقتی بار مسئولیت رهبرتان را به دوش بکشید، قطعاً مسئولیتتان سنگین‌تر خواهد شد. هرچه

مسئولیت بیشتری را به عهده بگیرید، شرایط کاری‌تان نیز سخت‌تر می‌شود. ولی بدانید کمکی که به رهبرت‌ان می‌کنید اغلب باعث می‌شود او نیز به شما کمک کند.

چگونه مسئولیت‌های رئیستان را به عهده بگیرید

قبلاً درخصوص این موضوع، که چرا بهتر است مسئولیت‌های رئیستان را به عهده بگیرید، بحث کرده‌ایم؛ ولی این‌که چگونه این کار را انجام دهید باید با شغل و جایگاه شما متناسب باشد. بنابراین، توصیه می‌کنم با غریزه‌تان جلو بروید و اگر مطمئن نیستید باید از کجا شروع کنید، به توصیه‌های زیر توجه کنید.

۱. ابتدا کار خودتان را منسجم و درست انجام دهید

ویلی میز، عضو تالار مشاهیر بیسبال، می‌گوید: «در ورزش، گاهی خوب بودن دشوار نیست، هر روز خوب بودن دشوار است.» به عبارتی، زمانی که هر روز خوب باشید، اولین گام مهم برای به عهده گرفتن مسئولیت‌های رئیستان را برداشته‌اید و درواقع نگذاشته‌اید که او بار مسئولیت شما را به عهده بگیرد.

زمانی کارمندی داشتم که دائماً می‌گفت می‌خواهد به من کمک کند. اوایل، فکر می‌کردم که این کارمند چه رفتار خوبی دارد! اما بعداً متوجه شدم که علی‌رغم درخواست‌های دائمی او برای کمک به من، هیچ‌وقت کار خودش را انجام نمی‌دهد. پس از این‌که دیدم این رفتار او به عادت تبدیل شده، او را نشاندم و به او گفتم بهترین و بیشترین کمک به من این است که کار خودش را خوب انجام دهد. او هیچ‌وقت به حرف من وقعی نگذاشت و کار خودش را ادامه داد. بعدها به این نتیجه رسیدم که او فقط می‌خواست با من وقت‌کشی کند، نه این‌که به من کمک کند و باید همان موقع او را اخراج می‌کردم.

۲. هر زمان با مشکلی روبه‌رو شدید، راه‌حلی برای آن پیدا کنید

من عاشق کارتون بادام‌زمینی‌ها هستم؛ آنجایی که لوسی پیش چارلی براون می‌رود، چارلی به دیوار تکیه داده و سرش را بین دو دستش گرفته است:

لوسی: «ا، دوباره ناامید شدی چارلی براون؟»

چارلی: ...

لوسی: «می‌دانی مشکل تو چیست؟ مشکل تو خودتی!»

چارلی براون: «خب، در این دنیا چه کاری برایش می‌توانم بکنم؟»

لوسی: «نگفتم که می‌توانم مشکلات را حل کنم، فقط خواستم به مشکل اشاره کنم.»

کسانی که مسئولیتی را به عهده می‌گیرند کار لوسی را نمی‌کنند. آن‌ها بیشتر به هنری فورد شبیه‌اند که می‌گفت: «دنبال مقصر نگرد؛ راه چاره را پیدا کن!»

سال‌ها پیش، سازمانی را رهبری می‌کردم که کل افرادش مانند لوسی بودند. آن‌ها دائماً مشکلات را روی میز من می‌گذاشتند و می‌رفتند تا مشکلات دیگر را پیدا کنند. بنابراین، قانونی وضع کردم که هر کسی می‌خواهد مشکلی را پیش من بیاورد تا آن را حل کنم باید قبل از آمدن نزد من سه راه‌حل بالقوه نیز برای آن پیدا کند. این کار را کردم نه برای این‌که نمی‌خواستم به آن‌ها کمک کنم، بلکه چون می‌خواستم کمک کردن به خودشان را یاد بگیرند. آن‌ها خیلی سریع خلاق و مبتکر شدند و، با گذشت زمان، به کمک کمتری نیاز داشتند و به تصمیم‌گیرندگان و رهبران بهتری تبدیل شدند که علاوه بر این‌که مشکلات خودشان را حل می‌کردند، راه‌حل‌ها را نیز به کار می‌گرفتند.

شما هم از این الگو پیروی کنید. وقتی مشکلی را با ریاستان در میان می‌گذارید، دست‌کم یک راه‌حل عملی برای آن داشته باشید و اگر بیش از یک راه‌حل ارائه دهید که چه بهتر.

۳. با رعایت ادب، آنچه را ریاستان باید بشنود به او بگویید

بیشتر رهبران خوب نظر افراد معتمدشان را جویا می‌شوند. برتون بیگلو، کارشناس فروش، می‌گوید: «تعداد بسیار کمی از مدیران اجرایی بزرگ از بله‌قربان‌گوها خوششان می‌آید. بزرگ‌ترین ضعف بله‌قربان‌گوها این است که دور مدیرانشان یک دیوار خیالی می‌سازند، درحالی‌که تمام چیزی که یک مدیر می‌خواهد واقعیت‌های ساده و آشکار است.» پس از راه‌های جلب اعتماد رهبران گفتن حقیقت به آنهاست. به همین سبب، باید حساس باشید. از آنجایی که این کتاب را می‌خوانید، احتمالاً ریاستان نباید رهبر خوبی باشد. پس باید احتیاط کنید. اگر تاکنون با ریاستان حرف نزده‌اید و آنچه را باید بشنود به او نگفته‌اید، باید بدانید که این کار شجاعت و جسارت می‌خواهد. اما اگر می‌خواهید به خودتان و او کمک کنید، با او حرف بزنید. خیلی آرام و باسیاست جلو بروید تا ببینید او از شنیدن بازخورد شما استقبال می‌کند یا نه. اگر پذیرا بود، به مرور صریح‌تر صحبت کنید. اگر به این نتیجه رسیدید که افزون بر این که مایل است حرف‌های شما را بشنود، نظر شما را نیز می‌خواهد بداند، در این صورت، این نکته را به خاطر داشته باشید که باید مانند قیف عمل کنید نه صافی و دقت کنید که اطلاعات را بدون آن که طول و تفصیلهای آن دهید منتقل کنید؛ زیرا رهبران باید حقیقت را بدانند حتی اگر دردناک باشد.

۴. بیش از آنچه از شما انتظار می‌رود تلاش کنید

زیگ زیگلار، کارشناس فروش انگیزشی، می‌گوید: «چند مایل آن طرف‌تر هیچ راه‌بندانی وجود ندارد.» وقتی بیش از آنچه از شما خواسته شده کار کنید، قطعاً یک سروگردن از دیگران بالاتر و برتر خواهید بود. وقتی برای کمک به سازمان، نگرش «هر چقدر طول بکشد» یا «به هر قیمتی که شده» داشته باشید، می‌توانید عنوان بهترین بازیکن را یدک بکشید. افرادی که متمایز از دیگران ظاهر می‌شوند، اغلب تبدیل به اعضای حلقه مخفی ریاستان می‌شوند.

۵. هر زمان که می‌توانید از ریاستان حمایت کنید

کمک کردن به ریاستان به معنای حمایت و پشتیبانی از او در هر زمانی است که می‌توانید. کالین پاول، ژنرال سابق ارتش و وزیر امور خارجه ایالات متحده آمریکا، می‌گفت: «وقتی درباره موضوعی بحث و مذاکره می‌کنیم، وفاداری یعنی نظرت را رُک و صادقانه به من بگو، چه از آن خوشم بیاید چه نیاید. ممکن است در این مرحله مخالفت کنم، ولی وقتی تصمیم گرفته می‌شود، جزو بحث پایان می‌پذیرد. از این مرحله به بعد، وفاداری به معنی اجرای تصمیمی است که گویی تصمیم خودتان است.»

۶. هر زمان که می‌توانید نماینده ریاستان بشوید

هریک از کارمندان سازمان، نماینده آن سازمان است و افراد در تمام سطوح نیز نماینده افرادی‌اند که برایشان کار می‌کنند. از این رو، می‌توانند یک قدم فراتر بروند و خودشان را جای رهبرانشان بگذارند، نماینده آنها باشند و به سازمان خدمت کنند. سال‌ها پیش، به رهبران جدیدی که استخدام می‌کردم می‌گفتم: «در سازمان ما، همه با دو سطل این طرف و آن طرف می‌رویم؛ یک سطل پر از آب است و دیگری پر از بنزین. شما در جایگاه رهبر سازمان دائماً با آتش‌سوزی‌های کوچک روبه‌رو هستید، در این وضعیت می‌توانید روی آتش آب بپاشید یا بنزین. این انتخاب به عهده شماست.» بنابراین، وقتی سطل آب را انتخاب می‌کنید و ریاستان را به شکلی مثبت و سازنده نمایندگی می‌کنید، او قدرتان شما خواهد بود. این موضوع به‌ویژه زمانی اهمیت پیدا می‌کند که آتشی که با آن مواجه شدید ریاستان را درگیر کرده باشد. البته، زمانی که برای کسی کار می‌کنید که نمی‌تواند یا نمی‌خواهد رهبری کند، گله و شکایت‌هایی هم وجود دارد. اما، با وجود این، روی آن بنزین نریزید، آب بپاشید.

۷. از ریستان بپرسید چگونه می‌توانید مسئولیت‌ها را به عهده بگیرید

خوب است که نیازها و خواسته‌های ریستان را پیش‌بینی کنید. از آن بهتر این که مستقیماً از خود او بپرسید. اگر همیشه کارت‌تان را خوب انجام می‌دهید، شانس با شما یار است و رهبرتان به شما خواهد گفت که چگونه می‌توانید به او کمک کنید. در طول سال‌های فعالیتیم در جایگاه مشاور و سخنران، به مسئله به دوش کشیدن بار مسئولیت بسیار توجه داشتم. در آن زمان، دریافتیم افرادی که در این صنعت مشغول کارند دو رویکرد را برمی‌گزینند. در رویکرد اول، مشاور وارد سازمان می‌شود و می‌گوید: «من چیزهایی می‌دانم؛ بنشینید و گوش بدهید.» رویکرد دیگر می‌گوید: «چه چیزی را باید بدانم؟ ما با هم این مسئله را حل خواهیم کرد.» به همین ترتیب، برخی سخنرانان معتقدند که زمان سخنرانی لحظه‌ای است که می‌توانند توجه همه را به سوی خود جلب کنند و به سرعت به شما می‌گویند که برای کمک به آن‌ها چه کارهایی می‌توانید انجام دهید، اما برخی دیگر می‌دانند که این لحظه‌ای است که باید به ارزش کسانی که آن‌ها را دعوت کرده‌اند بیفزایند.

وقتی برای سخنرانی دعوت می‌شوم می‌دانم که برای خدمت به کسانی که مرا دعوت کرده‌اند، به‌ویژه رهبران سازمان، در آنجا حضور دارم. بنابراین، خواسته من این است که به ارزش آن‌ها بیفزایم و اگر بتوانم بار مسئولیت آن‌ها را به دوش بکشم. برای همین از آن‌ها می‌پرسم چگونه می‌توانم با سخنانم رهبری آن‌ها را تکمیل یا از آن پشتیبانی کنم. بیشتر اوقات واکنش آن‌ها مثبت است؛ تمام کاری که باید بکنید این است که از آن‌ها بپرسید.

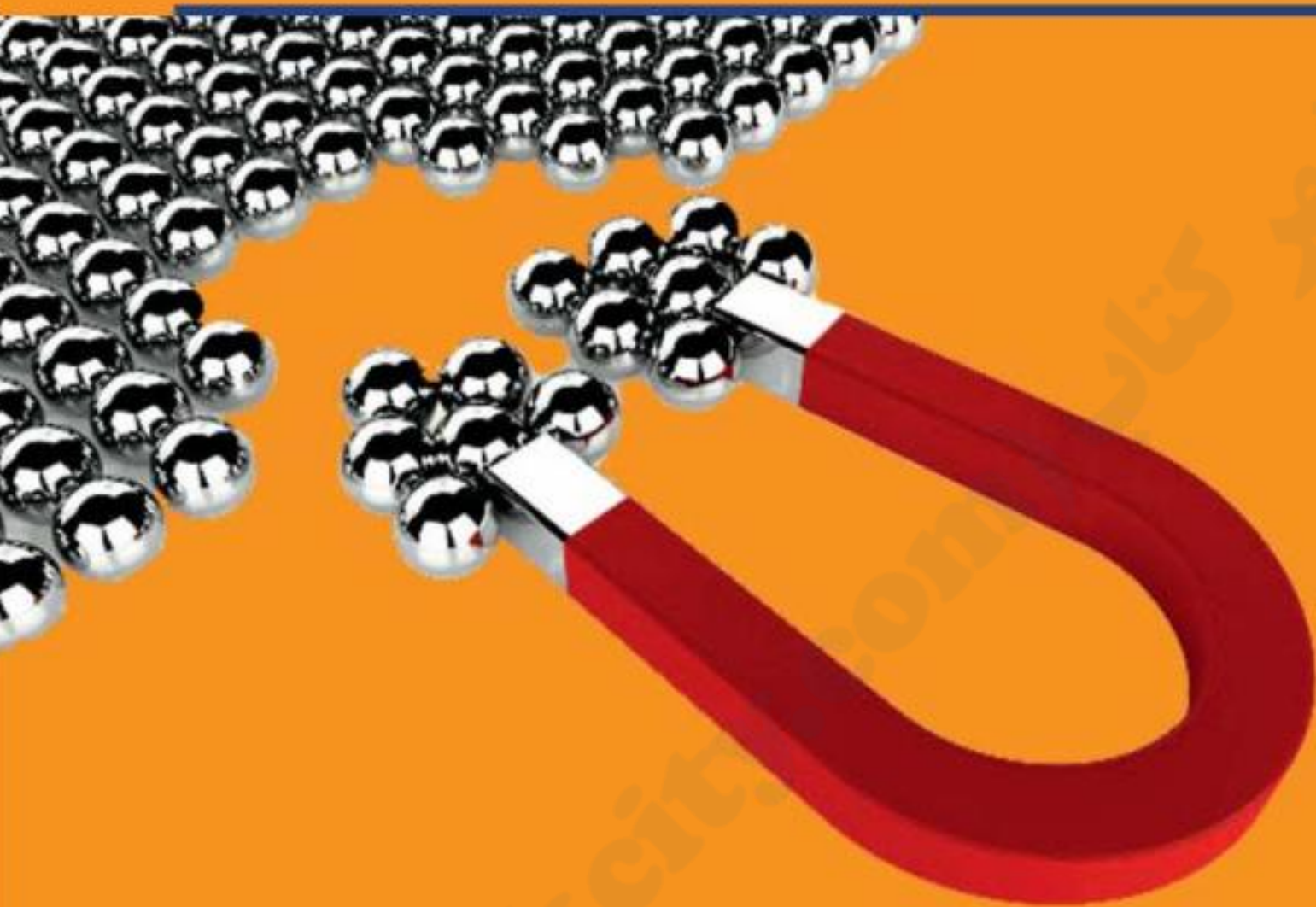
افزودن به ارزش رهبر و سازمان به‌ندرت می‌تواند به شما آسیب برساند. تنها چیزی که می‌تواند به شما صدمه بزند خود شما هستید. پس چشم‌اندازی بلندمدت داشته باشید. اگر این کار درست را انجام دهید و به ریستان کمک کنید، سرانجام، دیگران به استعداد شما پی خواهند برد. دیگران برای کمک‌های شما ارزش قائل خواهند بود. آن‌ها، حتی کسانی که

از شما استعداد کمتری دارند، توانایی شما در اجرا و تکمیل کارها و کمک به دیگران برای موفق شدن را تحسین خواهند کرد. پس تسلیم احساس ناامیدی زودگذر نشوید. اما اگر ناامیدی بر شما غلبه کرده است، شاید زمان آن رسیده که شغلتان را عوض کنید.

راد لوی، که سازمان بزرگی را در لیتل راک آرکانزاس رهبری می‌کند، می‌گوید وقتی جایگاه پایین‌تری در سازمان داشت، پوشه‌ای داشت که نام آن را «کارهایی که وقتی رهبر ممتازی شدم هرگز انجام نخواهم داد» گذاشته بود. هنگام ناامیدی به جای این که احساساتش را بر سر همکارانش خالی کند، حرف‌هایش را روی کاغذ می‌نوشت و آن را در این پوشه می‌گذاشت. او با این کار نمی‌گذاشت که اعتماد رهبران به او از بین برود و مطمئن می‌شد درس‌هایی را که از اشتباه‌های آن‌ها یاد گرفته فراموش نمی‌کند. زمانی هم که بخت با او یار شد و به جایگاه رهبری دست یافت، رئیس بهتری شد. این روش خوبی برای نظارت بر موقعیت‌های منفی است، بد نیست امتحانش کنید.

مسلماً یک‌روزه نمی‌توانید در ریاستان نفوذ کنید. درحقیقت، از آنجاکه هیچ نظارتی بر افراد سطوح بالاتر سازمان ندارید، ممکن است پذیرفتن این موضوع برای آن‌ها مشکل باشد. پس این امکان وجود دارد که هیچ‌گاه نتوانید تعامل کاری مؤثری با آن‌ها داشته باشید. ولی می‌توانید با کمک به ریاستان به موفقیت‌های چشمگیری دست یابید. بهتر است تدبیر و روش اصلی شما پشتیبانی از رهبر، افزودن به ارزش سازمان و متمایز کردن خودتان از دیگران باشد. اگر مرتباً این کارها را انجام دهید، پس زمانی می‌رسد که ریاستان به شما اعتماد می‌کند، به شما تکیه می‌کند و به دنبال توصیه‌های شما خواهد بود. در هر مرحله نفوذ و تأثیرگذاری شما بیشتر خواهد شد و فرصت‌های فراوانی برای موفق شدن پیدا خواهید کرد.

فصل ۴



در هر جایگاهی که
هستید نفوذتان را
گسترش دهید

بیشتر کسانی که برای رهبری کار می‌کنند که نمی‌تواند یا نمی‌خواهد رهبری کند معمولاً یک خواسته دارند: داشتن جایگاه شغلی جدید با قدرت و اختیارات لازم که آن‌ها را از دست رئیسشان خلاص کند. بزرگ‌ترین مشکل این نوع نگرش این است که جایگاه جدید چاره کار نیست.

اگر مجبور باشم با کسانی که تصور اشتباهی درباره رهبری دارند هم‌ذات‌پنداری کنم، باید معتقد باشم که قدرت از داشتن جایگاه و عنوان به دست می‌آید. قانون نفوذ در کتاب ۲۱ *قانون انکارناپذیر رهبری* به روشنی بیان می‌کند که: «معیار راستین رهبری نفوذ و تأثیرگذاری است، نه کمتر، نه بیشتر.» برای رهبری و مدیریت امور نیازی به جایگاه نیست. برای موفق شدن نیازی نیست که برای رئیسی برجسته و طراز اول کار کنید. بهترین راه برای مدیریت امور، تفاهم داشتن با همکاران، هدایت گروه و حتی بهتر کار کردن با رئیس این است که نفوذتان را گسترش دهید.

اگر سایر کتاب‌های رهبری مرا خوانده باشید، احتمالاً با ابزار شناسایی رهبری من به نام «پنج سطح رهبری» آشنا باشید که اولین بار آن را در کتاب *پرورش رهبر درون*^۱ معرفی کردم. در این کتاب به پویایی گسترش رهبری و هر چیزی که در این زمینه می‌شناسم توجه می‌شود. در این کتاب، همچنین، اولین و پایین‌ترین سطح در جایگاه رهبری را توصیف کرده‌ام. این سطح همان جایی است که افراد فقط به علت این که مجبورند از رهبر پیروی می‌کنند. رهبرانی که به جایگاه خود تکیه می‌کنند از حق رهبری خود برای مجبور ساختن دیگران استفاده می‌کنند. به این معنا که رهبری که نفوذ و تأثیرگذاری او به جایگاه او وابسته باشد نمی‌تواند رهبری خود را فراتر از شرح وظایف شغلی خود تعمیم دهد. رهبرانی که فقط به جایگاه و عنوان خود وابسته‌اند اغلب به موفقیت‌های کمتری دست می‌یابند.

۱. *Developing the Leader Within you*: این کتاب با همین عنوان به قلم مرگان انصاری‌راد ترجمه و منتشر

شده است (پیکان، ۱۳۸۷).

برای افزایش نفوذتان باید از پلکان سطح اول رهبری تا پلکان سطح دوم آن به نام سطح «مجال» بالا بیایید. رسیدن به این سطح مبتنی بر روابط است؛ سطحی که دیگران به خواست خودشان از شما پیروی می‌کنند. وقتی روابطتان را توسعه دادید، می‌توانید به سطح سوم، یعنی سطح «دستآورد»، بروید که مبتنی بر نتایج است. در این سطح، دیگران به سبب کاری که برای سازمان انجام داده‌اید از شما پیروی می‌کنند. سطح بعدی «پرورش افراد» نام دارد و به بازتولید وابسته است؛ به این معنا که دیگران به خاطر کاری که برای‌شان انجام داده‌اید از شما پیروی می‌کنند. سطح پنجم و نهایی به نام «قله» مبتنی بر احترام است. در این سطح، دیگران به خاطر کسی که هستید و آنچه از خود نشان می‌دهید از شما پیروی می‌کنند. افراد کمی به این سطح می‌رسند. ولی مهم‌ترین چیزی که باید به خاطر داشته باشید این است که نفوذ و تأثیرگذاری با ساختن روابط مثبت آغاز می‌شود نه با جایگاه.

شما با هر فردی در سازمانتان، براساس سابقه رابطه‌ای که با آن فرد دارید، سطح تأثیرگذاری متفاوتی خواهید داشت. همه ما روابطمان را از پایین‌ترین سطح شروع می‌کنیم و باید راهمان را تا سطح پنجم ادامه دهیم؛ این کار را باید با ساختن روابط مثبت، کمک به دیگران و تشکیل گروه و سرمایه‌گذاری روی تک‌تک آن‌ها انجام دهیم. اهمیتی ندارد که نقش شما چیست یا چه عنوانی و جایگاهی دارید. واقعیت این است که هرچه سمت شما پایین‌تر باشد، اختیارات کمتری خواهید داشت. اما این مسئله توانایی شما برای گسترش نفوذتان را محدود نمی‌کند. زیرا برای این که در این مسیر حرکت کنید نیازی به سمت یا عنوان ندارید؛ به این معنا که می‌توانید نفوذتان را، بدون توجه به جایگاه و سمتی که در سازمان دارید، افزایش دهید.

چرا اغلب افراد برای گسترش نفوذشان صبر می‌کنند

متأسفانه، خیلی از افراد برای گسترش نفوذشان در سازمان مدت زیادی صبر می‌کنند. آن‌ها منتظرند زیرا سرشان گرم افسانه‌هایی است که به آن‌ها می‌گویند هنوز برای شروع رهبری دیگران خیلی زود است. اغلب آن‌ها منتظر جایگاهی هستند که به آن‌ها امکان رهبری را بدهد. امیدوارم شما این‌گونه نباشید. خوب است نگاهی به علل منتظر ماندن این افراد بیندازیم:

۱. افسانه مقصد

«هروقت که رئیس شدم، رهبری را یاد می‌گیرم.»

در ۲۰۰۳، چارلی وِیزِل، نویسنده من، تصمیم گرفت هدفی را که بیش از یک دهه در سر داشت، یعنی شرکت در مراسم دوایِ ماراتن، محقق سازد. آیا فکر می‌کنید چارلی فقط روز مسابقه در نقطه شروع حاضر شد و گفت: «خوب، فکر می‌کنم الآن وقت آن است که بفهمم چطور باید در مسابقه ماراتن بدوم»؟ البته که نه. او یک سال پیش از شرکت در ماراتن تمریناتش را آغاز کرد. او درباره مسابقات ماراتنی که در سراسر ایالات متحده آمریکا برگزار می‌شد اطلاعاتی جمع‌آوری کرد و فهمید که در مسابقه ماراتن شیکاگو، که در ماه اکتبر برگزار می‌شود، بیشتر سال‌ها آب‌وهوا بسیار خوب است و از زمین مسابقه صاف و محکمی استفاده می‌شود و این مسابقه به‌خاطر داشتن طرفداران زیاد در کشور دارد مشهور است. بنابراین، می‌توانست موقعیت بی‌نقصی برای دوندگان ماراتن تازه‌کار باشد.

چارلی تمرین‌هایش را از اواسط ماه آوریل شروع کرد و هر هفته مسافتی اضافه می‌دوید تا این‌که، علاوه بر دوره‌های دیگر، این مسافت را به دو دور بیست مایلی رساند. این‌گونه بود که وقتی روز مسابقه در ماه اکتبر فرا رسید، آماده بود و مسابقه را به‌خوبی به پایان رساند. رهبری نیز شباهت زیادی به این کار دارد. اگر می‌خواهید موفق شوید نیاز است، پیش از

این‌که به جایگاه رهبری دست پیدا کنید، تا می‌توانید دربارهٔ رهبری بیاموزید. قبل از این‌که به نفوذ و تأثیرگذاری نیاز پیدا کنید، آن را گسترش دهید. تا حد امکان در هر جایگاهی که هستید رهبری را یاد بگیرید؛ این کار شما را برای به عهده گرفتن مسئولیت‌های بزرگ‌تر و بیشتر آماده خواهد کرد. تبدیل شدن به یک رهبر خوب فرایندی مادام‌العمر است. اگر نفوذتان را گسترش نمی‌دهید، مهارت‌های رهبری‌تان را محک بزنید و فرایند تصمیم‌گیری‌تان را، وقتی سرمایه کمی دارید و ریسک آن پایین است، آزمایش کنید، زیرا در سطوح بالاتر وقتی هزینه اشتباه‌ها زیاد است و اثر آن فراگیر و بازتاب آن بیشتر است، به دردمر خواهید افتاد. اشتباه‌های کوچک را می‌توان به راحتی حل کرد، ولی وقتی در سطح بالای سازمان قرار دارید هزینه اشتباه‌ها بسیار زیاد است و به اعتبار رهبر آسیب می‌زند. همان‌طور که جان وودن، مربی بسکتبال یوسی‌اِی، می‌گوید: «وقتی فرصتی پیش آید، برای آماده شدن خیلی دیر است.»

۲. افسانه بی‌تجربگی

«زمانی که رئیس شدم، می‌توانم بر مسائل و رویدادها نظارت کنم.»

آیا تا به حال در موقعیتی قرار گرفته‌اید که گفته باشید: «می‌دانی اگر من مسئول بودم، این کارها را نمی‌کردم و اگر رئیس بودم، اتفاقات دیگری رخ می‌داد؟» اگر این‌طور است، هم خبرهای خوب برایتان دارم و هم خبرهای بد.

خبر خوب این‌که اشتیاق به بهبود وضعیت سازمان و اعتقاد به توانایی خود برای این کار اغلب از نشانه‌های رهبر است. همچنان که اندی استنلی می‌گوید: «اگر رهبرید و رهبران دیگری برای شما کار می‌کنند، حتماً این‌طور فکر می‌کنند که قادرند بهتر از شما رهبری کنند. آن‌ها دقیقاً مانند شما رهبری می‌کنند و اشکالی هم ندارد؛ رهبری همین است.»^۱ تمایل به نوآوری، بهبود، خلق و یافتن راه‌های بهتر همه از ویژگی‌های رهبری‌اند.

1. Andy Stanley, "Challenging the Process," Catalyst Conference lecture, Atlanta, Georgia, 2 Nov. 2001.

و خبر بد این که، اگر بدون تجربه‌ای که یک رئیس باید داشته باشد، مسئول رهبری سازمان باشید، احتمالاً میزان تسلط خود بر مسائل را بیش از حد برآورد خواهید کرد. هرچه تجربه شما در سازمان بیشتر شود بیشتر پی می‌برید که عوامل متعددی در اداره کردن و هدایت سازمان دخیل هستند. پس برای این که تغییرات مثبتی ایجاد کنید، به نفوذ نیاز دارید و هرچه تجربه شما بیشتر شود، بیشتر به آن نیاز پیدا می‌کنید. بنابراین، جایگاه شغلی توانایی رهبری به شما نمی‌دهد یا از شما محافظت نمی‌کند.

فکر کردن به رئیس بودن ساده‌تر از فکر کردن به سبزتر بودن علف در سمت دیگر پرچین است، اما مسئول بودن مجموعه مشکلات و چالش‌های خودش را دارد. فرقی نمی‌کند در چه جایگاهی قرار دارید، عامل اصلی در رهبری همیشه تأثیرگذاری و نفوذ است.

۳. افسانه آزادی

«زمانی که رئیس شدم، کاری را که می‌خواهم انجام خواهم داد.»

گاهی فکر می‌کنم مردم درک اشتباهی درباره رهبری دارند. افراد زیادی فکر می‌کنند رهبری برگ برنده آزادی آنهاست. امیدوارند که رهبری راه‌حلی برای مشکلات حرفه‌ای آنها فراهم کند. اما رئیس بودن دوی همه دردها نیست. آیا این عقیده را می‌پذیرید که مسئول بودن زندگی شما را تغییر خواهد داد؟ آیا فکرهای این‌چنینی گاهی به ذهنتان نمی‌آید؟

● زمانی که به بالاترین سطح رهبری برسیم، موفقیت را به چنگ خواهیم آورد.

● زمانی که بالارفتن از نردبان سازمان را به پایان برسانم، زمان کافی برای

استراحت خواهم داشت.

● زمانی که صاحب شرکت خودم شوم، هر کاری که بخواهم انجام خواهم داد.

● زمانی که مسئول شوم، آزادی من حد و اندازه‌ای نخواهد داشت.

هر کسی که صاحب شرکت یا رهبر ارشد سازمانی باشد می‌داند که این فکرها چیزی بیش از خیال‌پردازی نیست. رئیس بودن به این معنی نیست که هیچ محدودیتی ندارید و موجب نمی‌شود که استعدادهای نهفته و بالقوه شما شکوفا شود. همچنین، اهمیتی ندارد چه کاری می‌کنید یا چه جایگاهی را به دست آورده‌اید؛ در هر صورت، محدودیت‌هایی دارید. رسم زندگی همین است.

وقتی سمت شما در سازمان ارتقا می‌یابد، بار مسئولیت‌های شما هم زیاد می‌شود. در بسیاری از سازمان‌ها، همان‌طور که نردبان ترقی را طی می‌کنید، متوجه می‌شوید که میزان مسئولیت‌های شما سریع‌تر از میزان اختیاراتتان افزایش می‌یابد. زیرا هرچه جایگاه شغلی شما بالاتر رود، انتظارات سازمان از شما بیشتر می‌شود، فشار روی شما افزایش می‌یابد و تصمیمات شما ارزش بیشتری خواهد داشت. از آنجاکه عنوان و سمت شما چندان به کارتان نمی‌آید، بیشتر از قبل به تأثیرگذاری نیاز خواهید داشت. در نظر داشتن این حقایق اهمیت زیادی دارد.

مشتریان آزادی زیادی دارند و تقریباً هر کاری که بخواهند می‌توانند انجام دهند. آن‌ها هیچ‌گونه مسئولیت واقعی در مقابل سازمان ندارند. کارکنان وظایف بیشتری دارند. وظایف رهبران حتی بیشتر از آن‌هاست و به همین سبب آزادی کمتری دارند. آن‌ها محدودیتشان را با رضایت و به خواست خود انتخاب می‌کنند ولی به همان میزان محدودند. اگر می‌خواهید حدود اثربخشی‌تان را افزایش دهید، راه‌حل بهتری هم هست. تأثیرگذاری‌تان را گسترش دهید و رهبری را یاد بگیرید. در نتیجه، استعداد نهفته‌تان نمایان خواهد شد.

۴. افسانه استعداد پنهان و نهفته

«تا زمانی که رئیس نشوم، به استعداد نهفته‌ام دست پیدا نمی‌کنم.»

تابه‌حال از چند بچه شنیده‌اید که: «وقتی بزرگ شدم می‌خواهم معاون رئیس‌جمهور شوم؟» احتمالاً از هیچ بچه‌ای. اگر کودکی آرزوها و رؤیاهای سیاسی داشته باشد، حتماً می‌خواهد رئیس‌جمهور شود. اگر به کسب‌وکار علاقه داشته باشد، می‌خواهد صاحب شرکت یا مدیرعامل آن باشد. افراد کمی آرزو دارند به سطح متوسط برسند.

اما واقعیت این است که اکثر افراد دوران حرفه‌ای‌شان را در سطح متوسط سازمان سپری می‌کنند و رؤسایی دارند. این درست است یا بهتر است همه نقش پادشاه تپه^۱ را بازی کنند و تلاش کنند به اوج برسند؟

من معتقدم که افراد باید برای رسیدن به بالاترین حد مهارت‌هایشان کوشش کنند، نه برای رسیدن به بالاترین سمت سازمان. هر یک از ما باید برای رسیدن به استعداد نهفته خود تلاش کنیم، نه الزاماً برای رسیدن به جایگاه مدیران ارشد. تا زمانی که نفوذتان را گسترش می‌دهید، می‌توانید بیشترین تأثیر را داشته باشید حتی اگر بالاترین سمت سازمان را هم نداشته باشید.

۵. افسانه همه یا هیچ

«اگر نتوانم رئیس باشم، پس دلیلی هم ندارد رهبری کردن را یاد بگیرم.»

وقتی در محیط‌های اجتماعی با مردم ملاقات می‌کنم و از من می‌پرسند برای امرار معاش چه می‌کنی، وقتی می‌گویم کتاب می‌نویسم و سخنرانی می‌کنم، برخی از آن‌ها کنجکاو می‌شوند و به هیجان می‌آیند و اغلب می‌پرسند: «درباره چه می‌نویسی؟» وقتی می‌گویم درباره «رهبری»، بیشترین پاسخی که از آن‌ها می‌شنوم و مرا به خنده می‌اندازد این است

۱. King of the Hill: اشاره به بازی کودکانه پادشاه تپه، در این بازی بازیکنان سعی می‌کنند با پایین کشیدن پادشاه از بالای تپه خودشان جای او را بگیرند.

که: «اوه! عالی است، هر وقت رهبر شدم، کتاب‌هایت را می‌خوانم!» حرفی که دوست دارم بزنم ولی نمی‌زنم این است: «اگر چند تا از کتاب‌هایم را بخوانید، شاید روزی رهبر شوید!» شما نمی‌توانید به ناامیدی‌ها اجازه دهید تا جلوی میلِ رهبر شدن و افزایش نفوذتان را بگیرند. حتماً لازم نیست برای موفق شدن رئیس باشید. اما اگر به ناامیدی‌ها اجازه دهید مدت زیادی از رئیس بودن شما جلوگیری کنند، ممکن است سرخورده، تلخ‌کام و بدبین شوید. وقتی حاشیه هستید چه کار مؤثری می‌توانید انجام دهید؟ برخیزید و وارد بازی شوید! برای ایجاد تغییر نیازی نیست رئیس باشید. رهبری گزاره همه یا هیچ نیست، بلکه در هر جایگاهی که هستید می‌توانید تأثیرگذار باشید، اما این کار نیازمند نفوذ داشتن است.

گسترش نفوذ چگونه تغییر ایجاد می‌کند

مبالغه کردن درباره ارزش افراد تأثیرگذار که رهبری موفق در سازمان دارند کار سختی است. به یاد داشته باشید که رهبری همان تأثیرگذاری و نفوذ است. هرچه نفوذتان را بیشتر کنید، رهبر بهتری می‌شوید. وقتی روابطتان را گسترش می‌دهید، مردم دوست دارند با شما کار کنند. وقتی به افراد گروهتان کمک می‌کنید تا سازنده باشند، گروه پیشرفت می‌کند. وقتی روی آن‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنید و باعث پیشرفت آن‌ها می‌شوید، برایتان سخت‌تر کار می‌کنند و وفاداری‌شان بیشتر می‌شود. گسترش نفوذ اولین و مهم‌ترین گام تبدیل شدن به یک رهبر بهتر است.

در سازمان‌هایی که رهبر ارشد از پیشرفت دیگران جلوگیری می‌کند، معمولاً رهبری بسیار ضعیف است. چرا؟ چون وقتی تمام قدرت دست رئیس ارشد باشد و رهبران میانی قدرتی نداشته باشند، کل سازمان متضرر می‌شود. در این صورت، رئیس مجبور است خودش همه کارها را به عهده بگیرد؛ زیرا به هیچ‌کسی اجازه رشد و پیشرفت نداده تا در زمان لازم به

او کمک کند.

در سازمانتان بگردید و ببینید آیا رهبران موفق‌تری پیدا می‌کنید که با به عهده گرفتن همه کارها نفوذ خود را گسترش داده باشند؟ اگر نه، پس هنوز می‌توانید رهبری‌تان را گسترش دهید و تأثیرگذار باشید. اگر چنین رهبرانی پیدا کردید، تلاش کنید از آنها یاد بگیرید. این کار علاوه بر این که به شما و آنها کمک خواهد کرد، سازمان را نیز یاری می‌کند و آنجا را به محیط کاری بهتری تبدیل می‌کند. چرا؟ به علت‌هایی که در زیر می‌آیند:

هر زمان که رهبر خوبی به گروه اضافه کنید، گروه پیشرفت می‌کند

رهبران خوبی که نفوذشان را گسترش می‌دهند کارایی گروهشان را به حداکثر می‌رسانند. آنها الهام‌بخش اعضای گروهشان‌اند و به آنها کمک می‌کنند در کنار هم کار کنند. بنابراین نتیجه هم می‌گیرند. در گروه‌های ورزشی، که تنها چیزی که می‌تواند تیم را متحول کند تغییر مربی است، این مسئله به وضوح دیده می‌شود. وقتی رهبر بهتری سرپرستی تیم را به عهده می‌گیرد، همان بازیکنان در سطح بسیار بالاتری از قبل بازی می‌کنند.

این اتفاق در هر گروه و سازمان دیگری روی می‌دهد. وقتی رهبری قدرتمند مسئول گروه فروش می‌شود، کارایی گروه افزایش می‌یابد. وقتی مدیر خوبی مسئول رستوران می‌شود، کارها هموارتر پیش می‌رود. وقتی سرکارگر بهتری کارگران را مدیریت می‌کند، آنها کار بیشتری انجام می‌دهند.

اگر به کل سازمانتان نگاهی بیندازید (با فرض این که عملکرد سازمانتان در حد مغازه کوچکی که یک زوج آن را اداره می‌کنند نباشد)، می‌توانید رهبران شایسته را شناسایی کنید حتی قبل از این که با آنها ملاقات کنید. تمام کاری که باید انجام دهید پیدا کردن گروه‌هایی است که دائماً به نتایج عالی می‌رسند؛ این گروه‌ها آن‌هایی‌اند که رهبران خوب رهبری‌شان می‌کنند.

هرگاه رهبر خوبی به سازمان اضافه کنید، همه رهبران سازمان بهتر خواهند شد

وقتی رهبر خوبی وارد گروه می‌شود یا به آن می‌پیوندد، توجه رهبران دیگر را جلب می‌کند. رهبران خوب موجب عملکرد بهتر، هم در اعضای گروهشان و هم در سایر رهبران، می‌شوند. وقتی صحبت از کارایی و کار گروهی در میان باشد، رهبران خوب ارزش این معیار را بالا می‌برند و این کار اغلب سایر رهبران سازمان، مانند رؤسای ضعیف، را به چالش می‌کشد.

رهبران خوب بر ارزش رهبران بالادستی خود می‌افزایند

رهبران میانی سازمان‌های بزرگ‌تر بیشتر می‌توانند به کارمندان نزدیک شوند و با آنها ارتباط برقرار کنند، در نتیجه، اطلاعات بیشتری در خصوص اتفاقاتی که در سازمان رخ می‌دهد دارند. آن‌ها افرادی را که کارهای مختلف را به عهده دارند و مسائلی را که این افراد با آن‌ها رودررو هستند می‌شناسند و رهبرانی که در سطوح پایین‌تر کار می‌کنند نفوذ بیشتری از رهبرانی دارند که در سطوح بالاتر سازمان فعالیت می‌کنند.

وقتی رهبرانی که در سطوح پایین‌تر کار می‌کنند رهبران خوبی نباشند، پس همه کارها و همه افراد در سازمان منتظر رهبران ارشد سازمان می‌مانند. از سوی دیگر، وقتی رهبران خوبی که از وقایع سازمان مطلع هستند از نفوذ و تعهدشان برای کمک به رهبران ارشد خوب استفاده می‌کنند، به رهبران بالاتر کمک می‌کنند که فراتر از توانایی شخصی‌شان نفوذ خود را افزایش دهند. در نتیجه، رهبران ارشد قادر خواهند بود عملکردی بهتر از گذشته داشته باشند که این به نفع سازمان است.

رهبران میانی خوب بار مسئولیت رهبران ارشد را کم می‌کنند تا با خیالی آسوده بر اولویت‌هایشان متمرکز شوند

اگر هدف‌تان این است که مسئولیت‌های بیشتری به عهده بگیرید و سازمانتان را ارتقا دهید، باید بدانید که هر قدر در جایگاه رهبری خود در سازمان بالاتر بروید، بیشتر متوجه خواهید شد که عملاً کارهای کمتری می‌توانید انجام دهید. نمی‌شود ارتقاء پیدا کنید و همه وظایفی را که تا کنون انجام می‌دادید انجام دهید. وقتی ترفیع پیدا کردید، مجبور خواهید شد بسیاری از مسئولیت‌های گذشته خود را به دیگران واگذار کنید. اگر افرادی که باید این وظایف را انجام دهند به خوبی از پس آن برنیایند، مجبور خواهید شد دوباره مسئولیت آن کارها را خودتان به عهده بگیرید و خودتان آن کارها را انجام دهید. اما، در این صورت، قادر نخواهید بود عملکرد تأثیرگذاری در ایفای مسئولیت‌های جدید داشته باشید. هر چه در جایگاهی که هستید رهبر بهتری باشید، بهتر می‌توانید دیگران را با دادن اختیارات لازم در کارشان تقویت کنید و هر چه در ایفای وظایف‌تان توانایی بالقوه بیشتری داشته باشید، بیشتر ارتقا پیدا می‌کنید.

خوب رهبری کردن، در جایگاهی که هستید، رهبران بالاتر از خودتان را برای کمک مستمر به پیشرفت سازمان به چالش می‌کشد

وقتی نفوذتان را افزایش می‌دهید و رهبر بهتری می‌شوید، چالش‌ها نمایان می‌شوند. بیشتر اوقات، این مسئله رهبرانی را که برایشان کار می‌کنید، برای این که از قافله عقب نمانند، به پیشرفت ترغیب می‌کند. بخشی از این چالش‌ها از رقابت سالم سرچشمه می‌گیرد. اگر شما در مسابقه‌ای شرکت کنید و ببینید نزدیک است که یک نفر از شما جلو بزند، ترغیب می‌شوید گام‌هایتان را بلندتر بردارید و سریع‌تر بدوید.

این کار باعث همکاری نیز می‌شود. وقتی رهبر گروهی ببیند که رهبران دیگر همکاری بسیار

خوبی با گروه خود دارند، باعث می‌شود او نیز انگیزه همکاری در گروه خود را تقویت و تشدید کند. کار کردن با گروهی که عملکرد فوق‌العاده‌ای دارد طبیعتاً لذت‌بخش است.

رهبری خوب در همه سطوح سازمان موفقیت در آینده را نوید می‌دهد

هیچ سازمانی با طرح‌ها و شیوه‌های گذشته رشد و پیشرفت نمی‌کند. موفقیت در آینده نیازمند نوآوری و رشد است. همچنین، نیازمند ظهور دائمی رهبران جدید است. کارمندان امروز رهبران میانی فردای سازمان هستند و رهبران میانی امروز رهبران ارشد فردا خواهند بود.

رهبران فردا	کارمندان امروز
ایجاد طرح‌های جدید	اجرای طرح‌های کنونی
حل مسائل	شناسایی و تعریف مسائل
جذب افراد باهوش	تفاهم داشتن با کارمندان
ریسک کردن	کار کردن در چارچوب رایج
اهمیت دادن به فرصت‌ها و تشخیص آن‌ها	اهمیت دادن به ثبات

اگر به گسترش نفوذ و ارتقای سطح رهبری‌تان ادامه دهید، احتمالاً فرصت رهبری در سطوح بالاتر را پیدا خواهید کرد و از کارمند امروز به رهبر فردا ترفیع خواهید یافت. برای تبدیل شدن به رهبری بهتر یاد بگیرید که چگونه به عملکرد کارمندان‌تان نگاه کنید و چطور آن‌ها را برای همکاری با خودتان آماده کنید و چطور در جایگاه خودتان قرار بگیرید.

مکس دیپری، کارشناس رهبری، می‌گوید: «جانشینی یکی از مسئولیت‌های کلیدی رهبری است.» این موضوع حقیقت دارد؛ زیرا هیچ موفقیتی بدون جانشین به دست نمی‌آید. رهبری چیزی بیش از گسترش نفوذ، اجرای موفق مسئولیت کنونی و تسهیل امور برای اعضای گروه است. رهبری اطمینان یافتن از آینده خوب و روشن سازمان است.

معمولاً افراد سازمان از چه کسی پیروی می‌کنند

سطح کنونی نفوذتان در افراد سازمان را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ آیا اکنون از شما پیروی می‌کنند؟ آیا به ایده‌ها و طرح‌های شما توجه می‌کنند و به عقایدتان احترام می‌گذارند؟ آیا ریاستان هم این کار را می‌کند؟ اگر نه، آیا تابه‌حال فکر کرده‌اید چرا این کار را نمی‌کنند؟ برای افزایش نفوذتان و رهبر بهتری شدن لازم است زمانی را برای تبدیل شدن به فردی صرف کنید که دیگران دوست دارند از او پیروی کنند. به ویژگی‌های زیر که همه می‌توانند آنها را در خود پرورش دهند توجه کنید:

اکثر افراد از کسانی که می‌شناسند پیروی می‌کنند، کسانی که به آنها اهمیت می‌دهند

بسیاری تلاش می‌کنند با انتقاد یا با استفاده از زور دیگران را ارتقا دهند. بیشتر افراد عموماً در این موقعیت‌ها حالت تدافعی به خود می‌گیرند و ستیزه‌جویانه رفتار می‌کنند یا منزوی می‌شوند. جان ناکس، اصلاح‌طلب پروستان، می‌گوید: «شما نمی‌توانید هم‌زمان هم با دیگران دشمنی کنید و هم در آنها تأثیر بگذارید.»

از سوی دیگر، اگر به هر کسی به‌منزله فرد اهمیت داده شود، او نیز واکنش خوبی نشان می‌دهد. هرچه این دغدغه عمیق‌تر شود، نفوذ گسترده‌تر و طولانی‌تر می‌شود.

دیگران به‌خوبی احساس شما درباره خودشان را می‌فهمند. آنها تفاوت کسی را که از آنها برای رسیدن به سود شخصی خود استفاده می‌کند، با کسی که به آنها کمک می‌کند تا موفق شوند، به‌خوبی درک می‌کنند. آنها سعی می‌کنند کسی را که به آنها اهمیت می‌دهد بشناسند و پاسخی مناسب و رفتاری خوب به او نشان دهند. اگر برای اهمیت دادن به دیگران و کمک به آنها از مسیر خود دور شوید، آنها نیز برای کمک به شما، زمانی که بخواهید، راه خود را تغییر خواهند داد.

اکثر افراد از کسی که به او اعتماد دارند پیروی می‌کنند، فردی که شخصیتی خوب داشته باشد

بیشتر ما دوست داریم بر هوش و مهارت افراد تأکید کنیم. درست است که این ویژگی‌ها مهم‌اند، اما جای شخصیت قوی را پر نمی‌کنند. بیشتر افراد تأیید می‌کنند که اعتمادپذیری در رهبری بسیار مهم است، اما چیزی که برخی افراد درک نمی‌کنند اهمیت اعتمادپذیری در رهبران جاه‌طلب است.

اگر می‌خواهید نفوذتان در دیگران را گسترش دهید، برای ساختن و به نمایش گذاشتن شخصیتی وقت بگذارید که در رهبران اعتمادپذیر و خوب تحسین‌آمیز می‌دانید. این کار راه را برای رابطه‌ی کنونی شما با دیگران هموار می‌سازد و شما را برای رهبری در آینده آماده می‌کند.

بیشتر افراد از کسی که قابل‌احترام باشد پیروی می‌کنند، کسی که شایستگی‌های فراوان داشته باشد

احترام تقریباً همیشه سخت به دست می‌آید. جایگاه رهبری فقط تا زمانی به فرد کمک می‌کند که مشکلات رخ می‌دهند. پس از آن، این رهبر است که باید برای رویارویی با مشکلات اقدام کند. افرادی که در رویارویی با چالش‌ها ناتوان‌اند، ممکن است خواهان احترام اعضای گروه و همکارانشان باشند، اما به‌ندرت به آن دست می‌یابند. اگر این افراد شخصیت خوبی داشته باشند و به دیگران اهمیت دهند، ممکن است دیگران به آن‌ها توجه کنند و احترام بگذارند، اما اگر نتوانند وظایفشان را به‌خوبی ایفا کنند، احترام و توجه لازم را دریافت نخواهند کرد. ممکن است دیگران با آن‌ها مهربان باشند، ولی نمی‌توانند تأثیر چندانی در آن‌ها بگذارند. زیرا ممکن است همه حق‌زدن داشته باشند، اما همه حق‌شنیده شدن نخواهند داشت.

رهبران ضعیف خواستار احترام‌اند و افراد شایسته درخور احترام. توانایی فرد در ایفای درست وظایفش به او اعتبار می‌بخشد. اگر فکر می‌کنید که می‌توانید کاری را به عهده بگیرید، یعنی اعتماد به نفس دارید و اگر واقعاً از پس آن کار برمی‌آید، یعنی شایستگی لازم را دارید که هیچ چیزی نمی‌تواند جای آن را بگیرد.

بیشتر افراد از کسی که تحسینشان می‌کند پیروی می‌کنند، کسی که متعهد است

به برخی از رهبران بزرگی که تحسینشان می‌کنید فکر کنید. وقتی به افرادی مانند وینستون چرچیل، مارتین لوتر کینگ جونیور^۱ و جان وزلی^۲ فکر می‌کنم، اولین ویژگی‌ای که به ذهنم می‌رسد تعهد آنهاست. آنها طبق اصولی که داشتند همه چیزشان را فدای رهبری کردند. چند سال قبل، با دوستم، جیم دورنان، در نوشتن کتابی به نام تبدیل شدن به فردی تأثیرگذار^۳ همکاری کردم. از ترکیب حروف اول عنوان فصل‌های این کتاب کلمه تأثیرگذار^۴ به دست می‌آمد که هر یک از این عناوین ویژگی‌های فردی تأثیرگذار را توصیف می‌کرد:

درستی: روابط خود را براساس اعتماد می‌سازد.

پرورندگی: به همه اشخاص به‌منزله فرد اهمیت می‌دهد.

ایمان: به افراد باور دارد.

شنوندگی: برای آنچه دیگران می‌گویند ارزش قائل است.

1. Martin Luther King Jr (۱۹۲۹-۱۹۶۸): رهبر جنبش حقوق مدنی امریکایی‌های افریقایی‌تبار.

2. John Wesley (۱۷۰۳-۱۷۹۱): روحانی انگلیسی، مبلغ مذهبی و بنیان‌گذار جنبش متدیست در کلیسای انگلستان.

3. Becoming a Person of Influence: این کتاب تا کنون دو بار ترجمه و با عنوان‌های چگونه فردی با نفوذ باشیم، ترجمه مهسار مشتاق (ابوعطا، ۱۳۹۱) و چگونه نفوذ کنیم، ترجمه مهدی قراچه‌داغی (نسل نواندیش ۱۳۹۷) منتشر شده است.

4. Influence: Integrity, Nurturing, Faith, Listening, Understanding, Enlarging, Navigating, Connecting, Empowering.

درک کنندگی: مسائل را از نگاه دیگران می بیند.

بزرگ کنندگی: به دیگران کمک می کند بزرگ تر و مهم تر شوند.

هدایت کنندگی: به دیگران در مشکلات یاری می رساند.

وصل کنندگی: روابط مثبت و سازنده ای برقرار می کند.

قدرت دهندگی: به دیگران قدرت رهبری می دهد.

اگر برای تحقق همه این ویژگی ها با افراد سازمانتان همکاری کنید، نفوذتان گسترش می یابد. راز دستیابی به این ویژگی ها فکر کردن درخصوص به کارگیری نفوذ برای کمک به دیگران است. رهبری تماماً همین است.

در مسیر تأثیر گذاری و نفوذ چه انتظاراتی مطرح می شود

وقتی با ساختن روابط و کمک به دیگران برای گسترش نفوذتان تلاش می کنید، رهبری تان گسترش می یابد. زمانی که سعی می کنید بهترین رهبری شوید که می توانید، خوب است به موضوعات زیر فکر کنید:

۱. رهبری سفری است که از جایی که هستید آغاز می شود، نه از جایی که می خواهید باشید

برای این که بدانید چطور می توانید به جایی که می خواهید برسید، ابتدا باید بدانید کجا هستید. لازم است به آنچه اکنون انجام می دهید فکر کنید. کن روزنتالز، نویسنده ورزشی، می گوید: «هر زمان که تصمیم می گیرید دوباره رشد کنید، متوجه می شوید که پایین نردبان دیگری قرار دارید و باید از آنجا شروع کنید.» پس لازم است ذهن خود را متوجه مسئولیت های کنونی کنید، نه مسئولیت هایی که می خواهید روزی داشته باشید. برای این که در جایگاه کنونی خود موفق شوید، باید کارتان را عالی انجام دهید و با گسترش بیشتر نفوذتان روابطتان را بسازید.

۲. مهارت‌های رهبری شبیه هم‌اند، اما لیگ بازی تغییر می‌کند

اگر، در نتیجه افزایش نفوذ و بهتر شدن وضعیت رهبری‌تان، ارتقا پیدا کردید، فکر نکنید چون دفتر جدیدتان چند پله با جای قبلی فاصله دارد، فرق این دو نیز به اندازه چند پله است. وقتی به سطح دیگری از رهبری ارتقا یافتید، باید بدانید که کیفیت بازی‌تان نیز باید بهتر شود. هر سطح کاری جدیدی نیازمند کسب و به‌کارگیری مهارت بیشتری است. بهترین مثالی که این مسئله را به‌خوبی تأیید می‌کند در ورزش است. بعضی بازیکنان می‌توانند از لیگ‌های تفریحی تا لیگ‌های دبیرستانی ارتقا پیدا کنند. اما فقط تعداد کمی موفق می‌شوند از لیگ‌های دبیرستانی وارد لیگ‌های دانشگاهی شوند و تنها چند نفر موفق می‌شوند از لیگ‌های دانشگاهی تا سطح لیگ‌های حرفه‌ای بالا بیایند.

بهترین فرصت شما برای رفتن به لیگ بعدی پیشرفت در سطح کنونی و یاد گرفتن هر چیزی است که می‌تواند کیفیت بازی شما در سطح بالاتر را بهتر کند.

۳. مسئولیت‌های بزرگ‌تر در پی تحقق مسئولیت‌های کوچک‌تر می‌آیند

وقتی افرادی برای امضا کردن کتاب نزد من می‌آیند گاهی با من در میان می‌گذارند که آن‌ها هم دوست دارند کتاب‌هایی مانند کتاب من بنویسند. بنابراین می‌پرسند: «چطور شروع کنم؟» من می‌پرسم: «تا الآن چقدر نوشتی؟»

برخی درباره مقالات و نمایشنامه‌های دیگری که دارند می‌نویسند با من صحبت می‌کنند و من آن‌ها را تشویق می‌کنم که به کارشان ادامه دهند؛ اما بیشتر اوقات با ساده‌دلی پاسخ می‌دهند: «خوب راستش هنوز چیزی ننوخته‌ام.»

در این صورت، به آن‌ها می‌گویم: «پس لازم است اول بنویسی. اول با نوشته‌های کوتاه شروع کن و بعد به سراغ نوشتن کتاب برو.»

رهبری نیز همین‌طور است. اول باید با مسئولیت‌های کوچک شروع کنید و سپس

مسئولیت‌های بزرگ‌تر را به عهده بگیرید. کسی که تاکنون رهبری نکرده، اول باید تلاش کند در یک نفر تأثیر بگذارد. کسی که قابلیت تأثیرگذاری دارد باید گروه تشکیل دهد و آن را رهبری کند. بنابراین، از جایی که هستید شروع کنید و کارهای لازم را انجام دهید. همه رهبران خوب از جایی که شما هستید شروع کرده‌اند. مسئولیت‌های کوچکی که الآن به عهده دارید اولین گام در پیروزی شما برای دستیابی به رهبری بزرگ است. تا زمانی که نمی‌توانید از وسایل حیاط پشتی‌تان مراقبت کنید، سعی نکنید جهان را تسخیر کنید.

۴. برای رفتن به سطح بالاتر، سابقه رهبری کردن در سطح کنونی به شما بسیار کمک می‌کند

وقتی رهبران می‌خواهند درباره شما تصمیم بگیرند که شغل مهم‌تری را می‌توانید به عهده بگیرید یا نه، به سابقه شما در جایگاه کنونی‌تان نگاه می‌کنند. بنابراین، وقتی با کسی مصاحبه شغلی دارم، نود درصد تأکید من بر سابقه کاری اوست. اگر دوست دارید فرصت رهبری کردن در سطح دیگری را به دست آورید، بهترین فرصت شما خوب رهبری کردن در جایگاه کنونی است. نفوذتان را گسترش دهید و از آن برای کمک به دیگران و افزایش منافع سازمان استفاده کنید. با هر روز رهبری کردن و موفق شدن، سابقه کاری خوبی برای شغل بعدی‌تان فراهم می‌کنید.

۵. وقتی بتوانید داوطلبان را خوب رهبری کنید، احتمالاً می‌توانید هر فرد دیگری را نیز رهبری کنید

اگر می‌خواهید توانایی‌تان را برای گسترش نفوذتان محک بزنید، سعی کنید داوطلبان را رهبری کنید. چرا این کار این قدر دشوار است؟ زیرا هیچ‌گونه نفوذ و تأثیری بر داوطلبان ندارید و برای این کار باید تمام مهارت رهبری و نفوذ خود را به کار بگیرید؛ چون این افراد

مجبور نیستند خواسته‌های شما را برآورده سازند. اگر به اندازه کافی اهل چالش نباشید، علاقه‌شان را از دست می‌دهند. اگر زیاد به آنها فشار بیاورید، شما را رها می‌کنند. بر این اساس، اگر مهارت کارکنان کم باشد، علاقه‌ای ندارند که زمانی را با شما سپری کنند. اگر نتوانید چشم‌انداز سازمان را به‌خوبی برای آنها توضیح دهید، نمی‌دانند که باید به کجا بروند یا برای چه.

اگر سازمان شما خدمات اجتماعی دارد، داوطلب شوید و خودتان را محک بزنید. ببینید وقتی سعی می‌کنید در گروهی کارها را به عهده بگیرید، واکنش آنها چگونه است. اگر بتوانید در این محیط دوام بیاورید، می‌توانید بفهمید که توانایی نفوذتان بر دیگران چقدر است. بنابراین، اگر داوطلبان را خوب رهبری کنید، احتمالاً بسیاری از ویژگی‌های لازم برای رفتن به سطح بعدی سازمان را دارید.

این حقیقت را که دونالد مک‌گانن، مدیر اجرایی سابق شرکت پخش وستینگ‌هاوس، می‌گوید همیشه به خاطر داشته باشید: «رهبری عمل است، نه سِمت.» پس عمل کردن و کمک کردن به دیگران برای این‌که کاری را هماهنگ با هم و به یاری هم انجام دهند ذات و اصل رهبری است که نیازمند نفوذ است و صلاحیت شما برای انجام دادن کارهای بزرگ‌تر و بهتر را تأیید می‌کند. در نتیجه، در هر جایگاهی که هستید کارها را در عالی‌ترین سطح ممکن انجام دهید و مطمئن باشید زمان زیادی در این جایگاه نخواهید ماند.

فصل ۵



از موانعی که می‌توانند

موقعیت شما را به خطر

بیندازند اجتناب کنید

اگر با چالش و دشواری کار کردن با رئیسی که نمی‌تواند یا نمی‌خواهد رهبری کند روبه‌رو شوید، همین الآن هم در شرایط دشواری قرار دارید. شاید بتوانید روابطی را که با رئیستان دارید بهبود ببخشید و با انجام دادن کارهایی که در فصل‌های قبل پیشنهاد کردم موقعیتتان را بهتر کنید، اما هیچ تضمینی وجود ندارد که شرایط بهتر شود؛ حتی ممکن است بدتر نیز بشود. می‌توانید برای اجتناب از مین‌های متعددی که معمولاً موجب منفجر شدن رابطه شما با رئیستان می‌شوند، چه رئیس شما رهبر خوبی باشد و چه رهبر بدی باشد، گام‌هایی بردارید. از این رو، پیشنهاد می‌کنم از توصیه‌های زیر پیروی کنید و به خودتان کمک کنید.

از گله و شکایت کردن اجتناب کنید

وقتی برای یک رئیس نالایق کار می‌کنید، ناامید شدن و شکایت کردن کار آسانی است. اما اگر می‌خواهید موفق شوید ضروری است که، با وجود چالش‌ها و موانع، قانع و خشنود باشید. به خاطر داشته باشید که در بلندمدت دستیابی به موفقیت بیشتر یک منش و اخلاق است تا یک جایگاه. مهم نیست که چه جایگاهی در سازمان دارید، با داشتن ذهنیت منطقی و مهارت‌های مناسب می‌توانید در افراد تأثیر بگذارید و به خاطر درست انجام دادن کارتان احساس خرسندی داشته باشید.

پس، وقتی برای یک رئیس نالایق کار می‌کنید، چگونه باید احساس رضایتمندی و خرسندی خود را افزایش دهید؟

۱. روابطی قوی با افراد کلیدی و مهم بسازید

خرسندی به این معنا نیست که هر تعاملی با دیگران به راحتی و هموار پیش می‌رود؛ خرسندی حاصل گسترش روابط قوی با افراد است. هماهنگی و همکاری با دیگران مهم‌تر از پیشی گرفتن از آنهاست. اگر دستیابی به رابطه قوی با دیگران را هدف خودتان قرار

دهید، در هر موقعیتی که هستید راضی و خشنود خواهید بود. به علاوه، کارتان هرچه که هست، از کمک کردن به دیگران دست بردارید حتی اگر در ابتدا از آنها خوششان نمی آید یا به سختی با آنها ارتباط برقرار می کنید. در این صورت، ممکن است با گذشت زمان از دیدن این که یک مخالف بالقوه به یک متحد تبدیل شده است شگفت زده شوید.

۲. روابطی دائمی داشته باشید

وقتی با ریاستان در تعامل هستید، اجازه بدهید بدانند که چشم انداز را چگونه پیش می برید. از او سؤال کنید و بازخورد بگیرید تا بفهمید که آیا چیزهای دیگری هستند که باید برای انتقال مؤثرتر چشم انداز به دیگران بدانید. هرچقدر وظیفه تان را مؤثرتر ایفا کنید و به ریاستان اجازه دهید از شیوه همکاری شما آگاه شود، احتمالاً خشنودتر خواهید بود.

۳. تجربه و پختگی به دست آورید

پختگی خودبه خود به دست نمی آید؛ اما اگر دید بلندمدت تری داشته باشید، می توانید با دستیابی به تجربه آن را گسترش دهید و بیشتر کنید. تمرکز بر مسئولیت هایی که به شما سپرده شده اند و به نتیجه رساندن آنها به نحوی عالی از تأیید گرفتن از ریاستان خرسندی بیشتری به بار می آورد. پس اگر بتوانید این دید بلندمدت را حفظ کنید، صبرتان بیشتر می شود که ارزش زیادی دارد؛ زیرا بردباری فرصتی مناسب برای یادگیری، ارتباط و کسب دانایی در اختیار شما قرار می دهد. آرنولد گلاسو طنزنویس می گوید: «کلید رسیدن به همه اهداف بردباری است؛ با نشستن مرغ روی تخم هاست که جوجه به دنیا می آیند نه با خرد کردن آنها.»

۴. موفقیت گروه را بر موفقیت های شخصی خود ارجحیت دهید

جان وودن می گوید: «عامل اصلی ستاره شدن، بقیه اعضای گروه اند.» به عبارت دیگر، کار گروهی است که به موفقیت می انجامد و نباید این موضوع را نادیده بگیریم. ممکن است

وجود بازیکنی برای یک تیم حیاتی باشد، اما یک بازیکن نمی‌تواند تیم را بسازد. وقتی دیرک‌ها بالا هستند که اعضای خوب تیم، موفقیت تیم را به موفقیت شخصی مقدم می‌دانند. آن‌ها با هم کار می‌کنند و با هم به رضایت حاصل از پیروزی دست پیدا می‌کنند.

از سیاست‌بازی‌های اداری دور بمانید

وقتی برای یک رئیس نالایق کار می‌کنید و همه اعضای گروه نیز این موضوع را می‌دانند، در شرایط دشواری قرار دارید. در این شرایط، از طرفی، ممکن است هم از ریاستان ناامید باشید و هم به همه این ضعف‌ها آگاه باشید و وقتی اعضای گروه نظری منفی درباره رئیس داشته باشند، شاید شما نیز در درون با آن‌ها موافق باشید. اما، از طرف دیگر، می‌خواهید به سازمان کمک کنید و مسیری طولانی در پیش دارید و می‌دانید که بهترین کار این است که در انظار عمومی از او پشتیبانی کرده و به او کمک کنید.

در چنین شرایطی، برخی به سیاست‌بازی روی می‌آورند. به نظر من، سیاست‌بازی تغییر خود یا کارهایی است که افراد معمولاً انجام می‌دهند تا از کسی که در آن زمان قدرت دارد یا می‌تواند در آن لحظه به آن‌ها کمک کند بهره ببرند. کسانی که برای دستیابی به سمتی در اداره‌ای دولتی رقابت می‌کنند، اغلب موضعشان درباره موضوعات با توجه به گروهی که با آن‌ها تعامل و گفت‌وگو دارند تغییر می‌کند. در محیط‌های کاری نیز ممکن است موضع افراد بسته به این‌که طرفدار چه کسی هستند یا چطور می‌خواهند با ریاکاری سوار طرف برنده شوند تغییر می‌کند. افراد سیاست‌باز بی‌ثبات و فرصت‌طلب هستند و، صرف‌نظر از این‌که مصلحت و منافع همکاران، کارمندان و سازمانشان چیست، کاری را انجام می‌دهند که در آن لحظه برای برنده شدن مصلحت می‌دانند.

به نظر می‌رسد دو راه برای پیشرفت در سازمان وجود دارد. یکی کار کردن است و دیگری دسیسه‌چینی. تفاوت تولید و سیاست‌بازی دقیقاً همین است.

کسی که به سیاست‌بازی تکیه می‌کند	کسی که به سازندگی تکیه می‌کند
به کسی که می‌شناسد وابسته است	به رشد کردن وابسته است
بر حرفش تمرکز می‌کند	بر کارش تمرکز می‌کند
بہتر از کسی که هست به نظر می‌رسد	بہتر از کسی است که به نظر می‌رسد
میان‌بر می‌زند	دلایل و شواهد لازم را فراهم می‌کند
آنچه را مورد پسند عموم است انجام می‌دهد	آنچه را لازم است انجام می‌دهد
سرنوشتش را به دست دیگران می‌دهد	خودش برای به دست گرفتن سرنوشتش تلاش می‌کند
امیدوار است به سطح بعدی ترفیع پیدا کند	به سطح بعدی ارتقا می‌یابد
تصمیماتش به نظر دیگران وابسته است	تصمیماتش بر اصولی استوارند

نکته آخر این که افرادی که احتمالاً سیاست‌باز خوانده می‌شوند دوزو و ریاکارند زیرا، به جای میل به خوبی، سازندگی، کار گروهی یا یکپارچگی، به پیشرفت و جلو زدن از دیگران تمایل دارند. به عبارتی، به امیال و آرزوهایشان بیشتر از ارزش‌ها و مهارت‌ها اهمیت می‌دهند. البته، گاهی به نظر می‌رسد از دیگران جلو افتاده‌اند، اما پیشرفت‌هایشان زودگذر و موقتی است. زیرا در درازمدت، فقط درستی و صداقت و یکپارچگی و سازندگی در کنار کار گروهی و وجدان پاک نتیجه‌بخش و ماندگار است.

اگر در گذشته سیاست‌بازی کرده‌اید، شاید به این سبب بوده است که دیده‌اید دیگران این کار را می‌کنند و به خودتان گفته‌اید که من هم برای پیشرفت در حرفه‌ام مجبورم این کار را انجام دهم یا شاید به علت این که در کارتان پیشرفتی نداشته‌اید یا از اعتماد به نفس کافی برخوردار نبوده‌اید، به سمت سیاست‌بازی کشیده شده‌اید و این کار را از روی بدخواهی انجام نداده‌اید؛ علت آن هرچه که بوده، اگر سیاست‌بازی کرده‌اید، مطمئناً به اعتماد دیگران

خیانت کرده‌اید. ممکن است رئیس و همکارانتان ندانند که چطور فکر می‌کرده یا از چه چیزی حمایت می‌کرده‌اید. ممکن است حتی نیاز باشد نزد آن‌ها بروید و عذرخواهی کنید و از در دوستی درآیید. شاید این کار سخت باشد، اما اگر می‌خواهید روابط مثبت و سازنده‌ای با آن‌ها داشته باشید و نفوذتان را گسترش دهید و اعتبارتان را دوباره به دست آورید، باید این کار را انجام دهید.

اگر ذاتاً آدم سیاست‌بازی نیستید، توصیه می‌کنم بازهم مراقب باشید. برخی از محیط‌های کاری افراد را به سوی رفتار سیاست‌بازانه سوق می‌دهند. برای اجتناب از این مشکلات، بهتر است موارد زیر را رعایت کنید:

۱. از غیبت و بدگویی دوری کنید

می‌گویند انسان‌های بزرگ درباره‌ ایده‌ها و طرح‌ها، انسان‌های متوسط درباره‌ خودشان و انسان‌های کوچک درباره‌ دیگران صحبت می‌کنند که همین رفتار است که به شایعه‌پراکنی ختم می‌شود. این رفتار انسان را کوچک می‌کند. غیبت کردن واقعاً هیچ جنبه‌ مثبتی ندارد فقط فردی را که درباره‌ او غیبت می‌کنند و فردی را که حرف‌های غیرمنصفانه و نادرست درباره‌ دیگران می‌زند و حتی فردی را که به این حرف‌ها گوش می‌دهد کوچک می‌کند. برای همین است که علاوه بر این که نباید غیبت کنید، باید از شنیدن و توجه کردن به آن نیز دوری کنید. اگر نگذارید که افراد نزد شما از دیگران غیبت کنند، هم احساس بهتری به فردی دارید که درباره‌ او غیبت شده است و هم احساس بهتری به خودتان دارید. افزون بر این، باید بدانید کسی که نزد شما از دیگران غیبت می‌کند، غیبت شما را هم نزد دیگران خواهد کرد. هیچ‌گاه برای این که احساس بهتری پیدا کنید، جلوی دیگران درباره‌ رئیس‌تان غیبت نکنید. اگر با کسی مشکل دارید، بهترین کار این است که شخصاً با آن روبه‌رو شوید و موضوع را مستقیماً با خود او مطرح کنید و هرگز حرفتان را از طریق شخص دیگری به او منتقل نکنید.

سعی کنید در انظار عمومی دیگران را تحسین کنید و اگر انتقادی دارید در خفا با آنها در میان بگذارید و حرفی دربارهٔ ریاستان نزنید که نمی‌خواهید به گوش او برسد؛ زیرا بالاخره این اتفاق می‌افتد.

۲. از جزو بحث‌های جزئی بپرهیزید

در اکثر محیط‌های کاری، کینه‌های قدیمی، دشمنی‌های همیشگی و بگومگوهای جزئی وجود دارد که مانند سیل در همه‌جای سازمان جریان می‌یابند. عاقل باشید و حتی اگر فکر می‌کنید می‌توانید آنها را حل و فصل کنید، از این رفتارها دوری کنید. می‌گویند: «بولداگ همیشه می‌تواند راسوی متعفن را شکست دهد، ولی می‌داند که ارزشش را ندارد.» سعی کنید بدانید چه چیزی با ارزش است و چه چیزی بی‌ارزش و در چه مسائلی لازم است دخالت کنید و در چه مسائلی نه. این نشانهٔ پخته بودن شماست. همیشه راه درست را انتخاب کنید و در دعوای دیگران طرف کسی را نگیرید.

۳. از آنچه درست است پشتیبانی کنید، نه آنچه خوشایند دیگران است

هرچند باور دارم اجتناب از کشمکش‌های جزئی عاقلانه است، همچنین باور دارم گاهی نیاز است از آنچه درست است حمایت کنیم، حتی مواقعی که این کار خوشایند دیگران نیست. از کجا بدانیم چه موقع باید از چیزی حمایت کنیم، چه موقع نه، به‌ویژه، در فرهنگ ما که بسیاری از مردم حقیقت را موضوعی فردی می‌دانند؟ جواب من این است که از قانون طلایی استفاده کنید: در همهٔ موارد، با دیگران همان رفتاری را داشته باشید که دوست دارید آنها با شما داشته باشند.^۱

۱. انجیل متی، ۷: ۱۲.

در کتاب *اصول اخلاقی ۱۰۱*^۱، قانونی طلایی را بیان کرده‌ام که تقریباً هر فرهنگی در جهان آن را تأیید می‌کند. اکثر ادیان جهان، مانند مسیحیت، یهودیت، اسلام، بودیسم، هندوئیسم، زرتشت و کنفوسیوس، بهائیت و جینیسم این قانون طلایی را با تفسیر و برداشت خودشان به کار می‌برند. این قانون طلایی می‌گوید وقتی با شخصی به شیوه‌ای رفتار می‌شود که دوست ندارید آن‌طور با شما رفتار شود، باید از او حمایت کنید.

۴. از جنبه‌های گوناگون به یک موضوع نگاه کنید

من این توصیه کنایه‌آمیز را بسیار دوست دارم: قبل از این‌که با ریاستان مشاجره کنید، از دو جنبه، هم از نگاه او و هم از بیرون، به مسئله نگاه کنید. اگرچه ممکن است نگاه کردن به مسائل از دید همکارانتان به اندازه نگاه کردن به مسائل از دید ریاستان تغییر جایگاه شغلی به بار نیاورد، با این حال، نگاه کردن به مسائل از جنبه‌های گوناگون و از دید افراد گوناگون تا جایی که امکان دارد بسیار مهم و ارزشمند است. همیشه از تعصب و چسبیدن به چارچوب‌های فکری بسته و محدود بپرهیزید.

۵. از قلمرو خودتان محافظت نکنید

سیاست اغلب با قدرت رابطه تنگاتنگی دارد. رهبران سیاسی از آنچه متعلق به خودشان است محافظت می‌کنند؛ زیرا نمی‌خواهند قدرتشان را از دست بدهند. اگر قدرتشان را از دست بدهند، برنده نیستند و برنده شدن انگیزه اصلی آنهاست. کسانی که می‌خواهند همیشه پیروز باشند با جنگ و جدال هرچه را که متعلق به خودشان است حفظ می‌کنند. آن‌ها برای تأمین بودجه می‌جنگند، برای فضای اداری شرکتشان می‌جنگند، به خاطر افکار و عقایدشان می‌جنگند. آن‌ها تمام موجودی‌شان را ذخیره می‌کنند، زیرا اگر این موجودی متعلق به آنهاست باید از آن محافظت کنند.

1. Ethics101 (John C. Maxwell, 2003).

برای افزایش نفوذ و کار کردن با دیگران لازم است که دید گسترده‌تری داشته باشید. باید ببینید چه چیزی برای گروهتان بهتر است، نه برای خودتان. باید برنامه‌های خودتان را به‌خاطر منافع گروه رها کنید. اگر شغلی که می‌خواهید به دست آورید برای فرد دیگری مناسب‌تر و منطقی‌تر است، از جنگیدن برای حفظ آن دست بردارید. این گروه است که اهمیت دارد، نه قلمروی شخصی خودتان.

۶. منظورتان را بگویید و معنای حرفتان را به‌خوبی منتقل کنید

اگر می‌خواهید همکاران و رئیس‌تان اعتماد بیشتری به شما داشته باشند، باید ویژگی‌های دیگری علاوه بر کاردانی و کفایت داشته باشید. باید فردی قابل قبول، موثق و ثابت‌قدم باشید. زمانی می‌توانید اعتبار و شهرت خوبی به دست آورید که کلام، عمل و قول و وعده‌های شما با هم منطبق باشند. اگر این اعتبار را به دست آورید، افرادی که با شما کار می‌کنند می‌فهمند که می‌توانند به شما اعتماد و اتکا کنند.

قصد ندارم درباره تمام کسانی که درگیر سیاست‌اند منفی‌بافی کنم. نامزدهای زیادی را می‌شناسم که راستی و صداقت زیادی از خود نشان داده‌اند و واقعاً می‌خواسته‌اند به مردم خدمت کنند. ولی واژه «سیاستمدار»، که زمانی تصویری مثبت را به ذهن می‌آورد، اکنون تصویری منفی را در ذهن بیشتر افراد تداعی می‌کند.

به جای این‌که سعی کنید سیاستمدار باشید، تلاش کنید دولتمردی محترم باشید. فرهنگ بزرگ جدید و جهانی وبستر تفاوت این دو اصطلاح را به‌خوبی توضیح داده است:

«این دو اصطلاح دلالت ضمنی متفاوتی با هم دارند. اصطلاح سیاستمدار به شاکله‌ها و تمهیدات فردی دلالت دارد که برای اهداف حزبی یا منافع شخصی خود درگیر سیاست (به‌ویژه سیاست‌بازی‌های حقیر) می‌شود؛ این فرد سیاستمداری فریب‌کار و متقلب است. اصطلاح دولتمرد به توانایی فردی عالی، دوراندیشی و فداکاری

میهن‌دوستانه غیرخودخواهانه فردی ارجاع می‌دهد که امور (به‌ویژه امور مهم)

دولت را به عهده دارد؛ این فرد دولتمردی متمایز و خاص است.^۱

مانند دولتمردان رفتار کردن در ارتقا و پیشرفت گروه و سازمان بسیار اثربخش است. اگر دائماً این تصویر بزرگ و برجسته را در ذهن خود نگه دارید، در اعمالتان خودخواهی را کنار بگذارید و با رئیس و همکارانتان با تدبیر رفتار کنید، خودتان را متمایز خواهید کرد، اعتبار به دست خواهید آورد و اثربخشی خود و گروهتان را بیشتر خواهید کرد. به این ترتیب، نفوذتان هم افزایش می‌یابد.

هیچ‌گاه چنین احساسی را به ریاستان منتقل نکنید که گویا وقت او را هدر می‌دهید

وقت برای همه رهبران ارزشمند است. وقت متاع گران‌بهایی است که، صرف‌نظر از این‌که با آنچه می‌کنید، می‌گذرد و تمام می‌شود. همچنین، وقت مؤلفه‌ای ضروری برای همه رهبران است. به همین سبب، همیشه باید مراقب باشید که وقت ریاستان را هدر ندهید.

۱. ده برابر سرمایه‌گذاری کنید

ارزش شما زمانی مشخص می‌شود که برای وقت ریاستان ارزش قائل باشید. بهترین راه این است که پیش از هر ملاقاتی ده دقیقه برای آماده شدن وقت صرف کنید. چارلز سی. گپینز، نویسنده‌ای که در حوزه مدیریت فعالیت دارد، این موضوع را تأیید می‌کند: «از بهترین راه‌های ذخیره زمان پیشاپیش فکر کردن و برنامه‌ریزی کردن است. پنج دقیقه فکر کردن غالباً می‌تواند یک ساعت کار را ذخیره کند.»

1. "Politician," Webster's New Universal Unabridged Dictionary (New York: Barnes and Noble Books, 1996), 1497.

من در کتاب *امروز مهم است*^۱ درباره ناهاری که با جان وودن صرف کردم توضیحاتی داده‌ام. قبل از این که بروم، ده ساعت برای آماده شدن وقت صرف کردم؛ چون می‌خواستم از زمانی که نزد او هستم بیشترین استفاده را ببرم. شما نیز قبل از ملاقات با ریاستان باید همین کار را بکنید. هرچه رابطه شما با ریاستان جدیدتر باشد و تعامل عاطفی - روانی کمتری با ریاستان داشته باشد، لازم است وقت بیشتری را برای آماده شدن در نظر بگیرید. هرچه ریاستان کمتر شما را بشناسد، وقت کمتری برای اثبات خودتان به او در اختیار دارید. اما اگر آمادگی کافی داشته باشید، فرصت‌های بیشتری نصیبتان می‌شود. بنجامین دیزریلی، نخست‌وزیر بریتانیا، گفته است: «راز موفقیت در زندگی این است که از پیش برای وقتی که در اختیارتان قرار می‌گیرد آماده باشید.»

۲. ریاستان را مجبور نکنید به جای شما فکر کند

آیا تا به حال کارمندی داشته‌اید که دائماً از شما سؤالاتی بپرسد بدون این که خودش زمانی را برای فکر کردن به آن‌ها صرف کرده باشد؟ این رفتار خیلی مایوس‌کننده است، این طور نیست؟ جک ولش،^۲ در یکی از جلسات پرسش و پاسخش، که درباره اهمیت اندیشمند خوب بودن صحبت می‌کرد، گفت: «اندیشمند خوب بودن از ویژگی‌هایی است که ما را از افراد هم‌سطحمان متمایز می‌کند.» بنابراین، از ریاستان نخواهید به جای شما فکر کنند.

۳. چیزی از خودتان نشان دهید

سال‌ها در جلساتم از اصطلاح «چیزی از خود نشان دادن» برای توصیف توانایی افراد در مشارکت در گفت‌وگو با دیگران یا افزودن به ارزش دیگران استفاده می‌کردم. همه این کار را

1. Today Matters: این کتاب تا کنون دو بار با نام‌های امروز مهم است، ترجمه مهدی قراچه‌داغی (پیکان، ۱۳۸۸) و موضوع روز، ترجمه مهسار مشتاق (ابوعطا، ۱۳۸۹) منتشر شده است.

2. Jack Welch (۱۸۳۵-۲۰۲۰): نویسنده و یکی از مدیران سرشناس و اسبق شرکت جنرال الکتریک.

نمی‌کنند. بعضی افراد همیشه می‌خواهند نقش مهمان را در زندگی‌شان بازی کنند. هر جایی که پا می‌گذارند دوست دارند به آن‌ها خدمت شود، نیازهایشان برآورده شود و دریافت‌کننده باشند. زیرا نگرش آن‌ها سبب می‌شود که هرگز چیزی به نفع دیگری از خودشان نشان ندهند. من در جایگاه رهبر یک سازمان همیشه به دنبال افرادی هستم که طرح و نظری برای ارائه کردن دارند. اگر خلاق باشند و طرحی ارائه کنند، عالی است. من برای کسانی که سازنده‌اند و از طرح و نظری که فرد دیگری ارائه کرده الهام می‌گیرند و آن را بهتر می‌کنند نیز ارزش زیادی قائلم. زیرا معمولاً بین نظر خوب و نظر عالی تفاوت وجود دارد؛ چیزی که یک نظر یا طرح را عالی می‌کند افزودن به ارزش آن در طول فرایند هم‌فکری است. بنابراین، همواره تلاش کنید وقتی با ریاستان ملاقات می‌کنید چیزی از خودتان نشان دهید.

۴. بدون آمادگی قبلی صحبت نکنید

من همواره افرادی را که می‌توانند مستقل فکر کنند و موقعیت‌های دشوار را مدیریت کنند تحسین می‌کنم، ولی برای کسانی که بدون آمادگی صحبت می‌کنند احترام چندانی قائل نیستم. بر این باورم که وقتی فردی برای اولین بار بدون آمادگی قبلی صحبت می‌کند، معمولاً کسی متوجه آماده نبودن او نمی‌شود. ولی وقتی برای بار سوم یا چهارم بدون فکر کردن حرف می‌زند، همه به این موضوع پی می‌برند. چرا؟ زیرا صحبت‌های او همیشه مثل هم شروع می‌شود. به عبارتی، افراد غیرحرفه‌ای هرچه را که می‌دانند بدون فکر کردن و حساب‌نشده مطرح می‌کنند و دفعه بعدی که دوباره این کار را تکرار می‌کنند، همان حرف‌هایی را می‌شنوید که دفعه قبل شنیده‌اید و پس از مدتی تمام اعتبارشان را از دست می‌دهند.

جو فریزر، قهرمان سابق بوکس جهان، می‌گوید: «می‌توانید نقشه جنگ یا زندگی را از قبل طراحی کنید. اما وقتی زمان آن فرا می‌رسد، همه چیز به واکنش شما بستگی دارد. اینجاست که ابتکار عمل خودش را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، اگر در تاریکی قبل از طلوع

خورشید کلاه کسی را برداشته باشید، در روشنایی روز نتیجه آن را به روشنی خواهید دید.» بنابراین، اگر به اندازه کافی تلاش نکنید، سرانجام نتیجه آن را خواهید دید.

۵. بروید سر اصل مطلب

وقتی برای اولین بار با رئیس‌تان کار می‌کنید، ممکن است نیاز باشد زمانی را برای فکر کردن به فرایندی صرف بکنید که شما را به تصمیم می‌رساند. البته، در اوایل رابطه، لازم است اعتبار و مقبولیت لازم را کسب کنید، ولی با گذشت زمان و شکل گرفتن رابطه بهتر است سریع سر اصل مطلب بروید. با وجود این، قرار نیست تمام اطلاعاتی را که برای توضیح عملکردتان در اختیار دارید با رئیس‌تان در میان بگذارید. اگر رئیس‌تان جزئیات بیشتری بخواهد یا بخواهد در خصوص فرایند کارتان بدانند، می‌تواند خودش از شما بپرسد.

چه موقع حرف‌مان را بزنییم...

وقتی باید با رئیس‌تان تعامل کنید، وقت‌شناسی همیشه مهم است. وقتی برای رهبری کار می‌کنید که در مدیریت زمان عملکرد ضعیفی دارد، این موضوع اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. اگر بی‌وقت حرف بزنید، علاوه بر این که نمی‌توانید حرف‌تان را به خوبی بیان کنید، ممکن است رئیس‌تان احساس تهدید کند و واکنش بدی نشان دهد. برای این که در انتقال نظرتان به رئیس‌تان موفق باشید باید بدانید که چه وقت برای بیان نظرتان پیش بروید و چه وقت کنار بکشید. البته، گاهی هم، حتی اگر زمان مناسبی نباشد، باید حرف خود را بزنید. با این حال، این که بدانید چه وقتی مناسب چه کاری است فوت کوزه‌گری است. از این رو، اگر می‌خواهید بدانید کی باید جلو بروید و حرف‌تان را بزنید خوب است این چهار سؤال را از خودتان بپرسید:

۱. آیا چیزی را می‌دانم که رئیس نمی‌داند اما باید بداند؟

تمام کسانی که در سطوح میانی سازمان کار می‌کنند از مسائلی آگاه‌اند که رئیس از آن‌ها آگاه نیست و این مسئله هم طبیعی است و هم خوب است. برادر من لری، که رهبری عالی و مدیری بسیار موفق است، به کارمندانش می‌گوید که باید در دو موقعیت او را آگاه کنند؛ هنگامی که مشکلی بزرگ یا فرصتی بزرگ پیش آمده است. او می‌خواهد از شیوه رویارویی سازمان و رهبران سازمان با این موقعیت‌ها مطلع شود.

از کجا بدانید که باید مسئله‌ای را با رئیس مطرح کنید یا نه؟ می‌توانید مانند لری، درحالی‌که از رهبران می‌خواهید به شما توضیح دهد که چه وقتی باید او را مطلع سازید، سؤالات مشخصی را صریح و صادقانه بپرسید یا می‌توانید با بهترین قضاوت و ادامه رابطه تا زمانی که مؤلفه‌ها را شناسایی کنید به اقتضای زمان و مکان و با آزمون و خطا عمل کنید. عموماً، اگر چیزی را می‌دانید که ریاستان از آن آگاه نیست و ممکن است به سازمان یا به او آسیب بزند، باید آن را با او در میان بگذارید. اگر این کار را بکنید، وظیفه خودتان را ادا کرده‌اید. این را بدانید که نمی‌توانید نظارتی بر آنچه ریاستان با آن اطلاعات انجام می‌دهد داشته باشید.

۲. آیا وقت تمام شده است؟

مثلی قدیمی می‌گوید «سرکه نقد به از حلوا می‌نسیه». اگرچه این عبارت در گذشته صحیح بوده است، در جهان پرشتاب امروزی که اطلاعات و بازارها با سرعت سرسام‌آوری منتقل می‌شوند کاربرد بیشتری دارد.

اگر منتظر بودن باعث می‌شود که فرصت کمک به سازمانتان را از دست بدهید، پس خطرش را بپذیرید و با ریاستان صحبت کنید. رئیس شما همیشه می‌تواند تصمیم بگیرد که توصیه شما را رد کند، اما هیچ رهبری نمی‌خواهد پس از این که خیلی دیر شد بشنود «می‌دانستم که این اتفاق می‌افتد». بنابراین، به او فرصت تصمیم‌گیری بدهید.

۳. آیا مسئولیت‌های من در خطر است؟

وقتی ریاستان کارهایی به شما سپرده است، مسئولیت شما این است که آن کارها را تا آخر دنبال کنید و به سامان برسانید. اگر در ایفای این مسئولیت‌ها با مشکل روبه‌رو شدید، تا جایی که می‌دانم، بیشتر رهبران ترجیح می‌دهند مشکلات را با آن‌ها در میان بگذارید تا فرصتی برای کمک به شما در ایفای وظایفتان داشته باشند نه این‌که همه مسئولیت‌ها را خودتان به عهده بگیرید و، درنهایت، نتوانید از عهده آن‌ها برآیید. اگر ریاستان خودش این مسئولیت‌ها را به شما سپرده است، پس قطعاً می‌خواهد که در واقع خود شما آن‌ها را به عهده بگیرید. البته، ممکن است او نیز بخواهد به شما کمک یا توصیه‌ای بکند، اما مطمئناً نمی‌خواهد وقتی خیلی دیر شده با فهمیدن این‌که نتوانستید کار را به‌خوبی تمام کنید شوکه و غافلگیر شود.

۴. می‌توانم به رئیس‌م کمک کنم تا برنده شود؟

رهبران موفق در لحظه مناسب و با انگیزه‌ای قوی اقدام درست را انجام می‌دهند، اما رهبران نالایق مرددند و اغلب در تصمیم‌گیری مشکل دارند. گاهی فرصت‌هایی را می‌بینید که می‌توانند به نفع ریاستان باشند و او را برنده کنند، اما خودش آن را نمی‌بیند. در این اوقات بهتر است پا پیش بگذارید. اما از کجا بدانید که ریاستان چه چیزی را بُرد تلقی می‌کند؟ باید اولویت‌های ریاستان را بشناسید. مستقیم از او بپرسید یا خوب به حرف‌های او گوش کنید تا بدانید چه مسائلی برای او اولویت دارند. سپس، اگر راهی پیدا کردید که بتوانید به او کمک کنید تا مشکلی را که به اولویت‌های او مربوط می‌شود حل کند، مطمئن باشید که این بُرد است. حتی اگر ریاستان از کمک شما قدردانی نکند، پشت‌از بودن در کمک به او و، در نتیجه، کمک به شرکتان، برای دستیابی به اهداف و چشم‌انداز اصلی سازمان، حتماً دیگران را از تلاش‌های شما آگاه خواهد کرد و به آن اذعان و از شما قدردانی می‌کنند.

... و چه موقع پا پس بکشیم؟

از آنجاکه خواسته شما این است که فرصتی برای بُرد فراهم کنید یا از ضررهای احتمالی جلوگیری کنید، دانستن این که چه موقع باید برای قبول مسئولیت پا پیش بگذارید مهم است. اما دانستن این که چه موقع باید پا پس بکشید مهم تر است. باید بدانید که معمولاً مین های بزرگ تر خرابی های بیشتری به بار می آورند. به عبارتی، ممکن است رهبران همیشه از فرصت هایی که به خاطر پا پیش نگذاشتن شما از دست رفته اند آگاه نباشند، ولی قطعاً به این که شما می توانستید پا پس بکشید، اما این کار را نکردید، توجه خواهند کرد. بنابراین، اگر بی مورد پا پیش بگذارید و وقت ریاستان را هدر دهید، ممکن است شما را از اتاقش بیرون کند.

اگر مطمئن نیستید که چه موقع باید پا پس بکشید، این شش سؤال را از خودتان پرسید:

۱. آیا به دنبال پیشبرد برنامه های شخصی خودم هستم؟

از نگاه بیشتر رهبران، افرادی که برای آن ها کار می کنند به دو دسته تقسیم می شوند: کسانی که می پرسند «چه کاری می توانی برای من انجام بدهی؟» و کسانی که می پرسند «چه کاری می توانم برای شما انجام بدهم؟». دسته اول تلاش می کنند تا به کمک دیگران روند پیشرفت را طی کنند و دسته دوم تلاش می کنند تا در کنار رهبران و سایر کارکنان سازمانشان را ارتقا دهند. کارمندان باهوش وقتی ببینند که به جای پیش بردن اهداف سازمان به دنبال برنامه های شخصی خودشان هستند پا پس می کشند و هر وقت لازم باشد از منافع شخصی خودشان به نفع منافع سازمان می گذرند. در نتیجه، اگر سعی کنید به خاطر برنامه ها و طرح های شخصی خودتان پا پیش بگذارید و به ریاستان فشار بیاورید، فقط شرایط خودتان را سخت تر کرده اید.

۲. آیا تاکنون برای به کرسی نشاندن نظرم اصرار کرده‌ام؟

مسئولیت شما این است که اطلاعات و نظری را که دربارهٔ مسئله‌ای خاص دارید به ریاستان انتقال دهید. انتقال اطلاعات و نظر دادن دربارهٔ مسئله‌ای خاص یک موضوع است و تلاش برای تحمیل نظرتان به او موضوعی دیگر. شما در مقابل تصمیم ریاستان، هرچه که باشد، مسئول نیستید. افزون بر این، اگر حرف خودتان را زده‌اید و مطلب خود را بیان کرده‌اید، بعید است با پافشاری بیش از حد روی حرفتان بتوانید ریاستان را مجاب کنید و به اهدافتان برسید. دوایت دیوید آیزنهاور، سی‌وچهارمین رئیس‌جمهور ایالات متحدهٔ امریکا، می‌گفت: «با تأکید مکرر و بیش از حد، دیگران را رهبری نمی‌کنید؛ بلکه فقط به حقوق آن‌ها تجاوز می‌کنید.» اگر پس از بیان حرفتان دائماً بر آن اصرار کنید، یعنی فقط دنبال دستیابی به اهداف و برنامه‌های شخصی خودتان هستید.

بنابراین، در جلسهٔ بعدی که با ریاستان دارید، به شیوهٔ ارائهٔ نظرتان توجه کنید. آیا نظرتان را، برای کمک به بحث، شفاف بیان می‌کنید؟ یا مدام بر نظر خود پافشاری می‌کنید و سعی می‌کنید آن را به کرسی بنشانید؟ اصرار در اثبات و متعاقباً تحمیل نظرتان، به هر بهایی، به رئیس دقیقاً مانند زمانی است که می‌خواهید نظرتان را به همسران تحمیل کنید و در بحث با او برنده شوید. اما، باید بدانید که حتی اگر در این جرّ و بحث‌ها برنده شوید، بازهم بازنده‌اید.

۳. آیا همه، حتی من، باید در به خطر افتادن منافع سازمان شریک باشیم؟

به خطر انداختن منابع، زمان یا شهرت دیگران از به خطر انداختن منابع، زمان یا شهرت خودتان آسان‌تر است. اگر به پافشاری کردن روی نظرتان ادامه دهید، زمانی که خطری منافع شما را تهدید نمی‌کند، قطعاً نشان می‌دهد که در مقابل به خطر افتادن منافع دیگران بی‌اعتنایی و مسلماً هیچ‌کسی نمی‌خواهد با کسی شراکت کند که همهٔ خطرهای متوجه خود او

باشد، نه شریکش. بنابراین، اگر خطرها را به جان بخرید، به احتمال زیاد ریاستان به پیشنهاد شما توجه بیشتری می‌کند. همچنین، اگر خواهان به خطر انداختن منافع خودتان باشید، ریاستان احترام بیشتری برای نظر شما قائل خواهد شد.

۴. آیا شرایط ایجاب می‌کند که نه بگوییم؟

کتی ویت، کارمند سابق والت دیزنی، می‌گوید: «کارمندان والت دیزنی آموزش دیده‌اند که به حالت‌های عاطفی و جنب‌وجوش مهمان‌ها در پارک‌هایشان حساس باشند.» از مسائلی که آن‌ها به کارمندانشان آموزش می‌دهند این است که هیچ‌گاه به خانواده‌ای که با هم بحث می‌کنند نزدیک نشوند. مطمئناً این کار معقول و درستی است.

لازم است یاد بگیرید، قبل از اصرار و پافشاری روی نظر خودتان و فشار آوردن به ریاستان، شرایط را به خوبی پیش‌بینی کنید. باید شرایط را در نظر بگیرید و به‌ویژه بسنجید که با حرف شما در ریاستان طوفانی به پا می‌شود یا خیر. اجازه ندهید نظر و طرحی بزرگ به این علت که روز بدی را برای پیشنهاد آن انتخاب کرده‌اید خراب شود.

۵. آیا درخواست من فراتر از این رابطه است؟

وقتی با کسی کار می‌کنید که نمی‌تواند رهبری کند، اغلب گرفتار شرایط دشواری می‌شوید و انتخاب‌های زیادی ندارید. به فرض این‌که توانسته‌اید آن تعامل عاطفی - روانی خاص را با ریاستان ایجاد کنید، تنها برگ برنده شما رابطه شما با ریاستان است. پس، باید از آن برگ برنده و فرصت خاص با دقت استفاده کنید. اگر میزان پا پیش گذاشتن شما از تعاملی که ایجاد کرده‌اید بیشتر باشد، برای پیروز شدن باید از برگ برنده‌ای که در اختیار دارید استفاده کنید. می‌توانیم با نگاه کردن به شیوه پا پیش گذاشتن و پا پس گذاشتن کارمندان میانی سازمان درباره شخصیت و انگیزه‌های آن‌ها نظر بدهیم. من و همسر من مارگارت به بازدید از کتابخانه‌های

ریاست جمهوری بسیار علاقه‌مندیم. وقتی از موزه جرج اچ. دبلیو بوش بازدید می‌کردیم، داستان جالبی درباره رفتار جرج دبلیو بوش در زمان معاونتش و در روز تیر خوردن رونالد ریگان، چهلمین رئیس‌جمهور ایالات متحده آمریکا، در ۱۹۸۱ پیدا کردیم. بوش گفته بود وقتی خبر این واقعه دردناک را شنیده، بلافاصله برای رئیس‌جمهور دعا کرده است.

هنگامی که ریگان جراحی می‌شد، بوش در واقع مدیریت کشور را به عهده داشت. اما عمداً پا پس می‌کشید تا رئیس‌جمهور را مطمئن سازد که قصد ندارد با او رقابت کند یا جای او را بگیرد. برای مثال، وقتی بوش به کاخ سفید رفت، در بخش جنوبی ساکن نشد، زیرا، بنا بر سنت، فقط رئیس‌جمهورها می‌توانستند در آنجا ساکن شوند. در نتیجه، ساعت هفت شب وقتی بوش سرپرستی اضطراری جلسه کابینه را به عهده گرفت، روی صندلی قبلی خودش نشست، نه روی صندلی رئیس‌جمهور.

البته، ریگان نیز سلامتی‌اش را به دست آورد و وظایفش را از سر گرفت و دوباره در سال ۱۹۸۴ نامزد رئیس‌جمهوری شد و بوش هم از ماندن در جای سابق خود و خدمت کردن به رهبر و کشورش راضی بود تا این‌که زمانش فرا رسید و مردم آمریکا او را برای رهبری و ریاست جمهوری انتخاب کردند.

بنابراین، فرد عاقل وقتی می‌داند در شرایط دشواری قرار دارد با احتیاط قدم برمی‌دارد. اگر برای رئیس‌نالیقی کار می‌کنید، چه بدانید چه نه، هر روز در شرایط بحرانی قرار دارید. حتی اگر رئیس شما رهبری خوش‌خلق اما نالایق باشد، باز هم در شرایط دشوار و بحرانی قرار دارید. اگر رهبر نالیقی دارید که انگیزه‌های او نیز شایسته و درستکارانه نیستند، شرایط بحرانی‌تری خواهید داشت و اجتناب از آن سخت‌تر خواهد بود. به هر حال، سعی کنید انگیزه حرکت به جلو و پیشروی را در خود حفظ کنید، از درک متعارف و معقول استفاده کنید، به ایجاد رابطه خود با ریاستان ادامه دهید و سعی کنید مثبت و سازنده بمانید.

فصل ۶

هر روز ارزشتان
را اثبات کنید و
هیچ‌گاه از رشد
کردن باز نمانید



چند چیز در زندگی انسان وجود دارد که صدایی بسیار بلندتر از پیشی جستن در کسب مهارت‌ها دارد. رالف والدو امرسون، نویسنده و فیلسوف امریکایی، می‌گفت: «اگر کسی بتواند کتاب بهتری بنویسد، موعظهٔ بهتری بخواند یا در مقایسه با همسایه‌اش تله‌موش بهتری بسازد، حتی اگر خانه‌اش را در میان جنگل ساخته باشد، جهان مسیر همواری در مقابلش قرار خواهد داد.» اگر در کار خود ممتاز و عالی باشید، دیگران متوجه می‌شوند و شما را پیدا می‌کنند. زیرا تجربه و خبرگی همیشه با ارزش است.

مثلاً این روزها پس از سال‌ها تلاش، افراد خبره و کارکشته به خاطر قابلیت ارتباطی‌ام به سراغم می‌آیند. من ده سال اول حرفه‌ام را برای تبدیل شدن به یک سخنران عالی صرف کردم و در این راه پشتکار فراوان داشتم. سال‌ها دربارهٔ سخنرانان متعدد مطالعه کردم و برای انتقال صحیح پیام‌هایم به مخاطبان سخت تلاش کردم. هر هفته معمولاً چند بار این مهارت، یعنی شیوهٔ صحیح انتقال مطالب به مخاطبان، را تمرین کردم. تقریباً ده سال را صرف کشف سبک ذاتی خودم کردم و، در حال حاضر، سخنرانی عالی شده‌ام و اعتبارم افزایش یافته است. مهارتم با ارزش شده است و فرصت بیشتری برای کارهایی مانند نوشتن کتاب و تدریس رهبری دارم.

در مهارت خود تبحر پیدا کنید

ابتدا بهتر است برای اثبات ارزشتان، در حرفه و مهارتی که دارید، تبحر پیدا کنید. بیشتر افراد از آغاز با رهبری کردن شروع نمی‌کنند. در وهلهٔ اول، مهارت و توانایی‌شان را در زمینه‌ای خاص نشان می‌دهند و به خاطر آن مهارت شناخته می‌شوند. متخصص شدن در یک مهارت یا حرفه کسی را رهبر نمی‌کند، اما این تخصص غالباً فرصت رهبری را به آن‌ها می‌دهد و آن‌ها را تا سطح رهبری بالا می‌برد.

برای این که در زمینه مهارت اصلی خود بهتر شوید و ارتقا یابید، هر روز چه کاری می‌توانید بکنید؟

۱. همین امروز مهارتتان را یاد بگیرید

روی دیوار دفتر مرکز بزرگ درختکاری این تابلو آویزان شده بود: «بهترین زمان برای کاشتن درخت بیست و پنج سال پیش بود. بهترین زمان بعدی همین امروز است.» بنابراین، برای این که در حرفه‌تان متخصص شوید، هیچ زمانی بهتر از زمان کنونی نیست. ممکن است آرزو کنید که ای کاش زودتر شروع کرده بودم یا شاید آرزو کنید که ای کاش سال‌ها پیش معلم یا مربی بهتری پیدا کرده بودم. اما هیچ کدام از این مسائل اهمیتی ندارد؛ زیرا نگاه کردن به گذشته و افسوس خوردن هیچ کمکی به پیشرفت شما نمی‌کند.

شاید فکر می‌کنید در جایگاهی که باید باشید یا کسی که می‌خواستید باشید نیستید؛ اما اصلاً نیازی نیست کسی باشید که در گذشته می‌خواستید باشید. یا شاید فکر می‌کنید که باید در حرفه‌تان مهارت کامل داشته باشید؛ که چنین چیزی شدنی نیست. فقط کافی است یاد بگیرید بهترین کسی باشید که اکنون می‌توانید باشید. ناپلئون هیل^۱ می‌گوید: «نمی‌توانید نقطه شروعتان را تغییر دهید، ولی می‌توانید مسیرتان را تغییر دهید. در نتیجه، آن کاری که اکنون انجام می‌دهید مهم است نه آن کاری که قرار است انجام دهید.»

۲. همین امروز درباره مهارتتان حرف بزنید

وقتی به درجه‌ای از تبحر در مهارت خود رسیدید، از بهترین کارهایی که می‌توانید انجام دهید این است که درباره مهارتتان با کسانی که هم‌سطح شما یا بالاتر از شما هستند حرف بزنید. بعضی افراد این کار را به شکلی طبیعی انجام می‌دهند. گیتاریست‌ها درباره گیتار و

۱. Napoleon Hill (۱۸۸۳-۱۹۷۰): نویسنده آمریکایی و از پیشگامان سبک مدرن ادبیات موفقیت شخصی است.

معروف‌ترین اثر او، بیندیشید و ثروتمند شوید، از پرفروش‌ترین کتاب‌های جهان است.

آلات موسیقی با سایر نوازندگان حرف می‌زنند. والدین دربارهٔ بزرگ کردن بچه‌ها با دیگران حرف می‌زنند. گلف‌بازها دربارهٔ کلوب‌ها، مراحل و شگردهای بازی صحبت می‌کنند. آن‌ها این کار را می‌کنند زیرا برایشان لذت‌بخش است، اشتیاقشان را برمی‌انگیزاند، مهارت‌ها و درون‌بینی‌های جدیدی به آن‌ها می‌آموزد و برای رفتن به سطوح بالاتر آماده‌شان می‌کند.

حرف زدن با هم‌تایان شگفت‌انگیز است. ولی اگر بدون برنامه‌ریزی قبلی با کسانی که از شما تجربه و مهارت بیشتری دارند حرف بزنید، فرصت‌های خوب یادگیری را از دست می‌دهید. من همیشه از صحبت کردن در خصوص رهبری با رهبران بزرگ و شایسته لذت می‌برم. درحقیقت، دست‌کم شش بار در سال با کسانی که برایم تحسین‌برانگیزند، قرار ناهار می‌گذارم. اما، قبل از رفتن، برای این‌که آن‌ها را بیشتر بشناسم کتاب‌هایشان را می‌خوانم، درس‌هایشان را مطالعه می‌کنم و به سخنرانی‌هایشان گوش می‌دهم یا هر کار دیگری که لازم باشد انجام می‌دهم. زیرا می‌خواهم به قدر کافی دربارهٔ آن‌ها و علایقشان اطلاعات تهیه کنم تا بتوانم سؤال‌های درستی بپرسم. اگر این کار را انجام دهم، می‌توانم از نقاط قوت آن‌ها یاد بگیرم. با این حال، این هدف نهایی من نیست. هدف اصلی من این است که یاد بگیرم نقاط قوتشان را به خودم منتقل کنم. رشد من از این کار ناشی می‌شود، نه از فعالیت‌های خاصی که آن‌ها انجام می‌دهند. در نتیجه، باید آموخته‌هایم را در جایگاه خودم به کار ببندم.

شما نیز امتحان کنید. راز یک مصاحبهٔ عالی خوب گوش دادن است. گوش دادن پل میان یادگیری دربارهٔ آن‌ها و سپس یادگیری دربارهٔ خودتان است؛ و مطمئناً هدف شما همین است.

۳. برای بالا بردن مهارت‌هایتان همین امروز باید تمرین کنید

تنها راه افزایش مهارت‌تان تمرین کردن است و تا وقتی که زیروبم آن را بشناسید باید به تمرین خود ادامه دهید. در ابتدا، کاری را که بلدید انجام دهید. هرچه بیشتر مهارتی را که بلدید تمرین کنید، به چیزهای بیشتری پی می‌برید و هرچه بیشتر تمرین کنید، بیشتر متوجه

خواهید شد که چه چیزهایی را نمی‌دانید. این کار به شما انگیزه می‌دهد تا عمیق‌تر و بیشتر یاد بگیرید. ولی همان‌طور که بیشتر تمرین می‌کنید و بیشتر یاد می‌گیرید، چیزهای بیشتری درباره کارهای متفاوتی که باید انجام دهید، می‌فهمید. در این لحظه، باید تصمیمی بگیرید: آیا باید کار همیشگی خود را انجام بدهید، یا کارهای جدیدی را امتحان کنید و خطر کنید و به دنبال توانایی‌های جدیدی در خود باشید و بدانید تنها راه رشد کردن خارج شدن از منطقه امن و تجربه کارهای جدید است؟

مردم اغلب از من می‌پرسند: «چطور می‌توانم کسب و کارم را ارتقا دهم؟ یا چطور می‌توانم سطح گروهم را بالا ببرم؟» پاسخ من این است: «خودتان باید رشد کنید.» زیرا با رشد خودتان می‌توانید دیگران را نیز رشد بدهید. از همین امروز باید شروع کنید.

کارهایی را انجام دهید که دیگران نمی‌خواهند انجام دهند

عالی بودن شما را ارزشمند می‌کند و موجب می‌شود جایگاه خاصی در گروه پیدا کنید. اما اگر بخواهید در مهارتتان تبحر پیدا کنید، باید زمان زیادی صرف کنید. در حال حاضر، برای اثبات ارزشتان چه کارهایی می‌توانید بکنید؟ من می‌گویم کارهایی را به عهده بگیرید که دیگران نمی‌خواهند به عهده بگیرند، حتی اگر این کارها فراتر از مهارت یا خارج از منطقه امن شما باشد.

گفته‌اند زمانی یک گروه امداد در افریقای جنوبی نامه‌ای به دیوید لیوینگستون، کاشف و مبلغ مذهبی، نوشتند و از او پرسیدند: «آیا جاده خوبی برای آمدن به جایی که هستی وجود دارد؟ اگر این‌طور است، می‌خواهیم بدانیم چطور افراد دیگری را برای ملحق شدن به شما اعزام کنیم؟» لیوینگستون پاسخ داد: «اگر افراد شما فقط در صورت وجود یک جاده خوب می‌خواهند به اینجا بیایند، من به آنها نیازی ندارم. من به افرادی نیاز دارم که حتی اگر جاده‌ای هم وجود نداشته باشد، بخواهند به اینجا بیایند.»

وقتی برای کسی کار می‌کنید که نمی‌تواند یا نمی‌خواهد رهبری کند باید چنین نگرشی داشته باشید. شما باید خواهان انجام کارهایی باشید که دیگران دوست ندارند انجام دهند. افرادی هستند که بسیار سریع‌تر از نگرش «هر چقدر طول بکشد» احترام رئیس، گروه و رهبران ارشد سازمان را به دست می‌آورند. این افراد مشتاق‌اند و قادرند فراتر از شرح وظایفشان فکر کنند و کارهایی را به عهده بگیرند که دیگران از به عهده گرفتنش بسیار می‌ترسند. این کارها همان کارهایی‌اند که اغلب امنیت شغلی برایشان به بار می‌آورد، آن‌ها را در جایگاهی بالاتر از همتایانشان قرار می‌دهد و به جایی می‌رساند که بتوانند تأثیر مثبت و سازنده بیشتری در سازمان داشته باشند.

شاید شما هم ذهنیت «هر چقدر طول بکشد» را دارید و اگر وظیفه‌ای صادقانه، اخلاقی و سودمند باشد، می‌خواهید آن را به عهده بگیرید. اگر این‌طور است، خوش به حالتان. اکنون تمام چیزی که باید بدانید شیوه به عمل درآوردن آن نگرش است به این شیوه که کارهایی را انجام دهید که بیشترین تأثیرگذاری و نفوذ را در دیگران داشته باشد. در این قسمت می‌خواهم درباره ده کار مهم و عمده‌ای صحبت کنم که از شما فردی می‌سازد که دیگران مایل‌اند از او پیروی کنند:

۱. مشاغل سخت را به عهده بگیرید

توانایی به اتمام رساندن وظایف دشوار احترام دیگران را به سرعت جذب می‌کند و به شما کمک می‌کند به رهبر بهتری تبدیل شوید. هنگام انجام دادن وظایف دشوار، انعطاف‌پذیری و سرسختی را یاد می‌گیرید؛ که البته اصلاً آسان نیست. رهبران لایق با گرفتن تصمیمات دشوار و نتیجه گرفتن در شرایط سخت ساخته می‌شوند. پس، از امتحان کردن کارهای دشوار نترسید.

۲. بهایش را پردازید

اگر می‌خواهید نقش‌های رهبری بزرگ‌تری را در آینده به عهده بگیرید، باید برخی فرصت‌ها را نادیده بگیرید و رها کنید. به عبارت دیگر، مجبورید برخی از اهداف شخصی‌تان را به‌خاطر دیگران فدا کنید. همچنین، مجبورید از منطقه‌آمنتان خارج شوید و کارهایی را انجام دهید که قبلاً هیچ‌وقت انجام نداده‌اید. باید به آموختن و رشد کردن ادامه دهید حتی وقتی که حوصله آن را ندارید. همیشه باید دیگران را بر خودتان مقدم بدانید. اگر می‌خواهید رهبر خوبی باشید، باید این کارها را بدون هیاهو یا شکایت انجام دهید و به خاطر داشته باشید که به قول جورج هالاس، اسطوره و بنیان‌گذار لیگ حرفه‌ای فوتبال آمریکا، «کسی که بهترین قابلیت و توانایی خود را عرضه می‌کند، هیچ‌گاه حسرت نخواهد خورد.»

۳. برای کار کردن در گمنامی مشتاق باشید

چه چیزی رهبر را از داشتن انانیت شدید بازمی‌دارد؟ فکر می‌کنم رهبری که در مسیر رهبری گام برمی‌دارد باید بتواند به این سؤال پاسخ دهد. اگر فردی وظیفه‌اش را با بیشترین توان خود در گمنامی ادا کند، انانیت او مشکلی پیش نمی‌آورد. امیلی برونته، شاعر و رمان‌نویس انگلیسی، می‌گوید: «اگر می‌توانستم همیشه در سکوت و گمنامی کار می‌کردم و می‌گذاشتم تلاش‌هایم از نتایج کارهایم معلوم شود.» البته، همه دلشان نمی‌خواهد مانند او در گمنامی و دور از چشم دیگران کار کنند. با این حال، مهم است که کار کردن در گمنامی را یاد بگیرید؛ زیرا محکی برای صداقت و شرافت فردی شماست. راهکار اصلی آن این است که هر کاری را فقط برای اهمیت آن انجام دهید، نه برای جلب توجه و خودنمایی کردن.

۴. با وجود افراد سرسخت و انعطاف‌ناپذیر کار را جلو ببرید

معمولاً کسانی که در سطوح پایین سازمان کار می‌کنند هیچ اختیاری در انتخاب همکارانشان ندارند. چه خوششان بیاید و چه نیاید، مجبورند با افراد سرسخت و انعطاف‌ناپذیر کار کنند. در مقابل، افرادی که در سطوح بالای سازمان فعالیت دارند تقریباً هیچ‌گاه مجبور نیستند با این افراد کار کنند؛ زیرا اغلب خودشان انتخاب می‌کنند که با چه کسی کار کنند. اگر کسی که با او کار می‌کنند انعطاف‌پذیر نباشد، می‌توانند او را اخراج کنند یا به بخش دیگری منتقل کنند. اما شرایط برای افرادی که در سطوح میانی سازمان قرار دارند متفاوت است. آن‌ها هم انتخاب‌هایی دارند، ولی نه به‌طور کامل. البته، شاید نتوانند از دست افراد انعطاف‌ناپذیر و سرسخت خلاص شوند، اما می‌توانند از کار کردن با آن‌ها اجتناب کنند. باین‌حال، عاقلانه‌تر این است که راهی برای کار کردن با این افراد پیدا کنید. چرا؟ چون به‌نفع سازمان است. به جای این‌که آن‌ها را سر جایشان بنشانید، بهتر است خودتان را جای آن‌ها بگذارید و با یافتن نقاط و علایق مشترک با آن‌ها کار کنید و ارتباط بگیرید.

۵. خطر کنید

نمی‌شود هم‌زمان هم محتاط باشید و هم ارزشتان را به اثبات برسانید. در عین حال، خطر کردن در سطوح میانی سازمان بسیار فریبنده و وسوسه‌انگیز است، اما باید همیشه از به خطر انداختن چیزهایی که مال شما نیست پرهیزید. من اسم این کار را «شرط‌بندی با پول دیگران» می‌گذارم. به تعبیری، حق ندارید سازمان را به خطر اندازید و نمی‌توانید سایر افراد سازمان را به مخاطره اندازید. اگر می‌خواهید خطر کنید، باید خودتان مسئولیت آن را به عهده بگیرید. پس خطر کنید اما با هوشمندی.

۶. خطاهایتان را بپذیرید و هیچ گاه بهانه نیاورید

از شکست به موفقیت رسیدن آسان‌تر از موفق شدن از راه عذر و بهانه آوردن است. اگر کاستی‌هایتان را بپذیرید و از بهانه آوردن خودداری کنید، نزد رئیستان اعتبار بیشتری خواهید داشت، البته به این معنا نیست که نیاز نیست به نتیجه برسید. مک‌دونالد والتین، مربی بیسبال، می‌گوید: «هرچه در سطح بالاتری بازی کنید، بهانه‌هایتان کمتر پذیرفته می‌شود.» خوب است، پیش از این‌که رئیس شوید، هویتتان را کشف کنید و کاستی‌ها و نواقص را بیابید و برطرف کنید. در هر جایگاهی که باشید می‌توانید نقاط قوت رهبری‌تان را کشف کنید و اگر در زمینه‌ای کمبودی داشتید، برای غلبه بر آن تلاش کنید. اگر، به همین شکل، از خطاهایتان پرهیز کنید، شیوه غلبه کردن بر موانع را یاد می‌گیرید و ضعف‌هایی را که در تعامل با دیگران خودنمایی می‌کنند پیدا می‌کنید. پس، در هیچ شرایطی بهانه نیاورید.

۷. اولین کسی باشید که برای کمک کردن داوطلب می‌شود

مهم نیست به چه کسی کمک می‌کنید؛ فرقی نمی‌کند رئیستان باشد، همکاران یا کسی که برای شما کار می‌کند. زیرا، با کمک کردن به هریک از اعضای گروه به کل گروه کمک کرده‌اید. وقتی به گروهتان کمک می‌کنید، درواقع به رئیستان کمک کرده‌اید و این کار باعث می‌شود نظر دیگران را جلب کنید و از شما قدردانی شود.

۸. در مقابل مسئولیت‌هایتان مسئول باشید

مسئولیت‌ناپذیری افرادی که با من کار می‌کنند موجب کنار گذاشتن آن‌ها می‌شود. وقتی کارمندان من در کارشان کاستی داشته باشند، قطعاً ناامید و دلسرد می‌شوم، اما اگر مسئولیت‌پذیر باشند، برای این‌که در کارشان رشد کنند و ارتقا یابند به آن‌ها کمک می‌کنم. می‌دانم که اگر مسئولیت‌پذیری و روحیه یادگیری داشته باشند، برای رشد خودشان تلاش می‌کنند، اما اگر در

ایفای وظایف و مسئولیت‌پذیری موفق نباشند، نمی‌توانیم به سمت رشد و ارتقا پیش برویم. در این شرایط، بهتر است فرد دیگری را برای پذیرش آن مسئولیت پیدا کنیم.

۹. وظایفی را انجام دهید که وظیفه شما نیست

از رفتارهایی که برای رهبر بسیار ناامیدکننده است داشتن کارمندی است که کاری را به سبب این‌که وظیفه او نیست انجام ندهد (در این شرایط، اکثر رهبرانی که می‌شناسم بیشتر علاقه‌مندند کسانی را به کار گیرند که شغل مشخص و ثابتی نداشته باشند). زیرا نگرش کارمندان خوب این‌طور نیست. هدف آن‌ها این است که کار به اتمام برسد و سازمان به چشم‌انداز خود دست یابد. به عبارت دیگر، هر کاری لازم است انجام دهید و بیش‌ازحد انتظار ظاهر شوید تا دیده شوید. افراد اثربخش کارهایی انجام می‌دهند که دیگران مایل به انجام آن نیستند و به همین خاطر است که رهبران به این افراد مراجعه می‌کنند، به آن‌ها ترفیع می‌دهند و از آن‌ها تأثیر می‌پذیرند.

قابل‌اعتمادترین و سازنده‌ترین کارمند رئیستان باشید

همه رهبران به دنبال کسانی‌اند که داوطلب می‌شوند و هر وقت که لازم است متفاوت از دیگران عمل می‌کنند. وقتی رهبران چنین افرادی را پیدا می‌کنند، به آن‌ها تکیه می‌کنند و قطعاً از آن‌ها تأثیر می‌پذیرند. اعضای گروهی که می‌توانند کارها را به‌خوبی پیش ببرند و چشم‌انداز سازمان را محقق سازند، قابل‌اعتمادترین اعضای گروه‌اند. این افراد شایستگی، مسئولیت‌پذیری و اطمینان‌پذیری پایداری را از خود به نمایش می‌گذارند. تبدیل شدن به متخصص در مهارتی خاص از اشتیاق به عالی و کامل بودن سرچشمه می‌گیرد، اما به عهده گرفتن کارهایی که دیگران علاقه‌ای به انجام دادن آن‌ها ندارند از اشتیاق به همکاری ناشی می‌شود و سازنده بودن از اشتیاق به برنده شدن. از این‌رو، قابل‌اعتمادترین عضو گروه، از نظر من، فردی است که

همیشه سازنده و پدیدآورنده است. در زیر روش‌های مهمی پیشنهاد می‌شود که هر فرد برای اثبات ارزش‌های خود، به‌منزله فردی سازنده و پدیدآور، به آن‌ها نیاز دارد:

۱. در فشارها سازنده باشید

افراد مختلفی در محیط کاری وجود دارند و شما می‌توانید آن‌ها را براساس کاری که برای سازمان انجام می‌دهند ارزیابی کنید. افراد سازنده قابل‌اعتماد کسانی‌اند که در هر شرایطی راهی برای به انجام رساندن کارها پیدا می‌کنند. نه لازم است در محیطی آشنا کار کنند، نه نیاز است به منطقه‌امشان بچسبند و نه لازم است در شرایطی منصفانه یا مطلوب کار کنند. سختی‌ها و فشارهای کاری هم باعث نمی‌شود عقب‌نشینی کنند. درحقیقت، هرچه سختی کار بیشتر باشد، بیشتر از آن خوششان می‌آید. زیرا شعار آن‌ها این است: «توپ را به من بده تا امتیاز بگیرم.»

۲. وقتی منابع محدود است سازنده باشید

در ۲۰۰۴، وقتی کتابم به‌نام *امروز مهم است* منتشر شد، برای شرکت در نشست‌هایی پی‌درپی در لیتل‌راک آرکانزاس^۱ دعوت شدم و سخنرانی کردم. پس از اولین نشست، همه کتاب‌ها فروخته شد. رهبر سازمانی که از من برای سخنرانی دعوت کرده بود می‌خواست کارکنانش حتماً این کتاب را بخوانند و از آن بهره ببرند، اما می‌دانست که اگر بعد از سخنرانی کتاب‌ها تمام شوند، آن‌ها دیگر نمی‌توانند آن را تهیه کنند. پس فوراً چند نفر از کارمندانش را برای تهیه نسخه‌های بیشتری از کتاب به سراسر کتاب‌فروشی‌های شهر فرستاد. فکر می‌کنم او تمام کتاب‌های موجود در کتاب‌فروشی‌های شهر را تا پایان سخنرانی دومین جلسه من خریداری کرده بود. چه رهبری!

1. Little Rock, Arkansas

اگر با وجود منابع کم مبتکر و سازنده باشید، دیگران کم کم مجاب می‌شوند که شما را رهبر خودشان بدانند و ریاستان علاوه بر این که برای کمک شما ارزش قائل خواهد بود، ممکن است از شما توصیه‌های بیشتری هم بخواهد. به این ترتیب، قادر خواهید بود بیشتر به سازمان کمک کنید.

۳. وقتی سرعت روند کار کم است سازنده باشید

وقتی صحبت از سرعت روند کار به میان می‌آید، کارکنان سازمان به سه دسته تقسیم می‌شوند: **کارشکنان:** افرادی که در کار رهبر و سازمان کارشکنی می‌کنند و، در نتیجه، از سرعت کار می‌کاهند. این افراد نگرش هولناکی دارند و ۱۰ درصد افراد سطح پایین سازمان را تشکیل می‌دهند. **هماهنگ‌شوندگان:** افرادی که با سرعت روند کار همراه می‌شوند. این افراد نه در ایجاد سرعت کار نقشی دارند نه مانعی در مقابل آن قرار می‌دهند، بلکه خود را با سرعت کار هماهنگ می‌کنند. این افراد ۸۰ درصد افراد سازمان را تشکیل می‌دهند.

تسریع‌کنندگان: افرادی که کارها را پیش می‌برند و به آنها سرعت می‌دهند. این افراد، صرف‌نظر از این که رسماً چه جایگاهی در سازمان دارند، رهبران سازمان‌اند و ۱۰ درصد افراد ارشد سازمان را تشکیل می‌دهند. این‌ها کسانی هستند که کارها را پیش می‌برند، موانع را کنار می‌زنند و به پیشرفت دیگران کمک می‌کنند. آن‌ها در واقع وقتی بقیه اعضای گروه احساس خستگی و دل‌سردی می‌کنند در سازمان انرژی ایجاد می‌کنند. این ویژگی‌های گوناگون موجب می‌شود رهبران به آن‌ها تکیه کنند.

۴. وقتی بار مسئولیت‌ها سنگین است سازنده باشید

کارمندان خوب همیشه برای کمک به رهبرانشان مشتاق‌اند. من با تعداد زیادی از آن‌ها کار کرده‌ام و همیشه قدردان کسی هستم که با من کار می‌کند و می‌گوید: «کار من تمام شده

است، می‌توانم کاری برای شما انجام دهم؟» ولی برخی کارمندان سازنده و قابل‌اعتماد هروقت که رهبر بخواهد، نه فقط وقتی که مسئولیت‌هایشان کم و سبک است، مسئولیت‌های سنگین را به دوش می‌کشند.

ویژگی‌های لازم برای تبدیل شدن به چنین فردی مسئولیت‌پذیری و در دسترس بودن است. به دوش کشیدن بار مسئولیت سنگین به نگرش افراد مربوط می‌شود نه به جایگاه آن‌ها. اگر علاقه و توان کشیدن بار مسئولیت ریاستان را، هروقت که بخواهد و به کمک شما نیاز داشته باشد، دارید، در این صورت، او را تحت‌تأثیر قرار خواهید داد.

۵. وقتی رئیس حضور ندارد سازنده باشید

بزرگ‌ترین فرصت برای کسی که در سطح میانی سازمان قرار دارد و می‌خواهد متمایز باشد هنگامی است که رئیس حضور ندارد. در این اوقات است که جای رهبری خالی است و رهبران بالقوه می‌توانند جای او را پر کنند. درست است که معمولاً رهبران در غیابشان کسی را به نیابت از خودشان تعیین می‌کنند، اما بازهم فرصت‌هایی برای داوطلب شدن و قبول مسئولیت‌ها و درخشیدن وجود دارد.

اگر جای رهبری خالی است برای رهبری سازمان پا پیش بگذارید، زیرا فرصت خوبی پیدا می‌کنید تا خودتان را از دیگران متمایز کنید. اما باید بدانید که کسی که جای خالی رهبر را پر می‌کند، اغلب چهره واقعی خود را نشان می‌دهد. پس اگر انگیزه شما خوب باشد و بخواهید با حسن‌نیت رهبری سازمان را به عهده بگیرید، همین انگیزه خوب را به نمایش خواهید گذاشت و اگر بخواهید برای منافع فردی خود به قدرت برسید، قصد و نیت شما نمایان می‌شود.

۶. وقتی زمان محدود است سازنده باشید

تابلویی را که روزی در کسب‌وکار کوچکی با عنوان «۵۷ قانون تحویل کالا»، دیدم، بسیار پسندیدم. زیر این عنوان نوشته شده بود:

قانون ۱: کالا را تحویل بده.

قانون ۲: ۵۶ قانون دیگر مهم نیستند.

این فلسفه افراد سازنده و قابل‌اعتماد است؛ آن‌ها در هر شرایطی کالایشان را تحویل می‌دهند. به‌نظرم دانستن تجربه راد لوی، زمانی که رهبری میانی سازمانی را به عهده داشته، جالب و سودمند است. روزی، در جلسه‌ای مهم، رهبر او درباره برنامه جدید سازمان توضیحاتی می‌دهد و می‌گوید یک نفر باید به‌جای او رهبری کند. راد، بی‌خبر از ماجرا، با علاقه به حرف‌های او گوش می‌دهد و پیشنهاد او به نظرش عالی می‌آید. ناگهان رهبر اعلام می‌کند راد باید این برنامه را رهبری کند و هر کسی که به برنامه علاقه‌مند است می‌تواند پس از جلسه با او صحبت کند.

راد از نقشش در این برنامه آگاه نبوده، ولی برای او اهمیتی هم نداشته است. در ادامه جلسه، همان‌طوری که رهبر در حال صحبت کردن بوده، راد به سرعت طرح و نقشه‌ای عملیاتی برای برنامه تهیه می‌کند و، در پایان جلسه، وقتی نوبت صحبت او می‌شود، طرحش را پیشنهاد می‌دهد. راد معتقد است اگرچه این طرح بهترین کار او نبوده، بهترین کار او در آن شرایط بوده است. زیرا، با عملکرد خود موجب بُرد سازمان شده، اعتبار رهبر را حفظ کرده و به کارکنانش خدمت کرده است.

ممکن است هیچ‌وقت در چنین موقعیتی قرار نگیرید. ولی اگر نگرش مثبت و سرسختی بهترین بازیگر را داشته باشید و از هر فرصتی برای تحقق چشم‌انداز سازمان استفاده کنید، احتمالاً در شرایط مشابه می‌توانید مانند راد عمل کنید و اگر این کار را بکنید، ریاستان نیز از شما حمایت خواهد کرد.

بیکارهایی که برای اثبات خودتان پیشنهاد می‌کنم آسان نیستند و ممکن است فشار و استرس زیادی به شما وارد کنند. اما این کارها، حتی زمانی که برای یک رئیس نالایق کار می‌کنید، می‌توانند بهترین فرصت برای موفق شدن و مورد توجه واقع شدن باشد. اما چطور همه این کارها را با ظرافت، درایت و بی‌سروصدا به پایان برسانید؟

۱. راهی برای رهایی از استرس پیدا کنید

وقتی برای رئیسی نالایق کار می‌کنید، هیچ‌وقت نمی‌توانید استرس و فشار ناشی از تلاش برای رسیدن به موفقیت را کاملاً از بین ببرید. پس باید چه کنید؟ راهی سالم برای تخلیه استرستان پیدا کنید. مثلاً، گلف بازی کنید، آهسته بدوید، کیک‌بوکس کار کنید، یوگا تمرین کنید، قدم بزنید یا ماساژ بگیرید. اهمیتی ندارد از کدام‌یک از این روش‌های سالم استفاده می‌کنید، مهم این است که استرس شما کم شود.

از آنجاکه تاکنون برای رئیس نالایقی کار نکرده‌ام، باید اقرار کنم که هیچ‌وقت استرس زیادی نداشته‌ام. البته داشتن مشغله زیاد هم چالش‌برانگیز است.

در گذشته، خیلی غذا می‌خوردم، خصوصاً وقتی به سفر می‌رفتم. اما این عادت سالمی نبود. اکنون به خوراکم توجه می‌کنم و دو برابر قبل ورزش می‌کنم. این کار از نظر ذهنی و جسمی مرا سالم نگه می‌دارد. همچنین، هر وقت بتوانم گلف بازی می‌کنم و به ماساژ نیز خیلی علاقه دارم. شما نیز باید ببینید چه کاری برایتان مفید است و آن را به برنامه روزانه‌تان اضافه کنید.

۲. بدانید مسئولیت چه چیزی را باید بپذیرید و چه چیزی را نه

هیچ‌چیز مانند مشخص شدن حدود مسئولیت‌ها از استرس فرد نمی‌کاهد، اما با رئیسی نالایق همیشه نمی‌شود این حدود را مشخص کرد. پس لازم است پرسید چه مسئولیت‌هایی به عهده شماست. این دقیقاً همان کاری است که وقتی در ۱۹۸۱ کشیش ارشد کلیسای

اسکای لاین شدم انجام دادم. وقتی با هیئت‌مدیره جلسه گذاشتم، سؤال‌های زیادی از من پرسیدند که ساعت‌ها طول کشید. وقتی سؤال‌شان تمام شد و می‌خواستند جلسه را ترک کنند، به آن‌ها گفتم که من هم چند سؤال دارم. اولین و مهم‌ترین سؤال من این بود که چه کارهایی را باید شخصاً به عهده بگیرم. بله، حتی رهبران ارشد هم باید به سؤالات افراد جواب بدهند و در آن زمان هیئت‌مدیره رئیس من بود.

از هیئت‌مدیره خواستم فهرست کوتاهی از کارهایی را که باید خودم به‌تنهایی انجام دهم به من بدهند و بگویند چه کارهایی را نمی‌توانم به فرد دیگری واگذار کنم. آن‌ها چهار مسئولیت به من دادند:

- مسئول نهایی سازمان
- رابط اصلی سازمان
- نماینده اصلی کلیسا
- زندگی با راستی و درستی

بهترین کار این است که از ریاستان پرسید چه انتظاری از شما دارد. با این حال، انتظار نداشته باشید با یک بار صحبت کردن مسئله حل شود. رهبران نالایق اغلب بی‌ثبات‌اند. از این رو، فهرست مسئولیت‌هایتان به احتمال زیاد تغییر خواهد کرد. حتی وقتی با رهبری لایق کار می‌کنید، بازهم ممکن است فهرست مسئولیت‌هایتان تغییر کند. پس باید برای برآوردن انتظارات ریاستان دائماً گفت‌وگو کنید تا کاری را که در حدود مسئولیت‌هایتان است به بهترین نحو انجام دهید و هر کاری را، که نمی‌توانید به عهده بگیرید یا بهتر است انجام ندهید، رها کنید.

۳. هیچ‌گاه به اعتماد رهبرتان خیانت نکنید

خیانت به اعتمادی که به شما شده است عملی است که تنش کاری شما را به اوج خود می‌رساند. به عبارتی، خیانت به اعتماد دیگران می‌تواند به معنای سوءاستفاده از جایگاه و قدرت، تضعیف عامدانه رئیس یا استفاده از منابع سازمان برای منافع شخصی باشد.

هر اختیار و قدرتی که به شما داده شده است کاملاً به ایمان و اعتقاد شما به خدمت به افرادی که آن اختیارات را به شما داده‌اند وابسته است. بر این اساس، باید با وسوسه پیشرفت خود به بهای از دست رفتن منافع ریاستان مقابله کنید. افزون بر این، عاقلانه نیست که در گفت‌وگوهایی که با سایر کارمندان دارید عبارت «اگر من رئیس بودم» را به کار ببرید؛ زیرا اگر مشکلی با رهبرتان دارید، باید درباره آن با او صحبت کنید.

در وفاداری، از نظر من، نباید حدود اخلاقی و مرزهای قانونی شکسته شود. هیچ اشکالی ندارد به رئیسی که شرافتمندانه اشتباه می‌کند یا عملکرد ضعیفی دارد کمک کنید یا اشتباه‌های او را برطرف سازید. اما اگر ریاستان کاری را انجام می‌دهد که به وضوح اشتباه است، بهتر است از او حمایت نکنید. اگر از شما خواست کار غیرشرافتمندانه‌ای انجام بدهید، درخواست او را رد کنید. اگر از شما خواست روی کار اشتباهی سرپوش بگذارید و سکوت کنید، بهتر است این کار را نکنید؛ شاید کارت‌ان را از دست بدهید، اما شرافت و درستی خود را حفظ کرده‌اید.

در مقام رهبر هرگز از رشد کردن دست نکشید

گام نهایی برای این که در کار کردن با رهبری نالایق موفق شوید رشد کردن است. چرا؟

هرچه بیشتر رشد کنید، بیشتر به حرف شما گوش می‌دهند

اگر خود را جای کسی که در حال یادگیری اصول رهبری است بگذارید، آیا دوست دارید ساعتی را با رئیس‌جمهوری ایالات متحده آمریکا بگذرانید یا فردی که فروشگاه خواروبارفروشی محله را اداره می‌کند؟ مسلم است که با رئیس‌جمهور. چرا؟ چون برای فرد شایسته‌تر و باتجربه‌تر احترام بیشتری قائلید و می‌توانید چیزهای زیادی از او یاد بگیرید. شایستگی کلید اعتبار است و اعتبار کلید نفوذ در دیگران. اگر دیگران برای شما احترام قائل باشند، به حرف‌های شما گوش می‌دهند. آبراهام لینکلن، رئیس‌جمهور آمریکا، می‌گفت: «من به کسی که امروز از دیروز عاقل‌تر نیست خیلی فکر نمی‌کنم.» هر چقدر بیشتر به رشد و پیشرفت فکر کنید، روزبه‌روز عاقل‌تر می‌شوید و رهبری شما نیز رشد می‌کند.

هرچه بیشتر رشد کنید، ارزشتان بیشتر می‌شود

اگر در حیاط خانه درخت میوه و پسته و بادام بکارید، انتظار دارید چه موقع میوه‌های آنها را برداشت کنید؟ شاید تعجب کنید اگر بدانید که باید سال‌ها منتظر بمانید: سه تا هفت سال برای میوه و پنج تا پانزده سال برای پسته و بادام. اگر می‌خواهید درختی میوه بدهد، ابتدا باید صبر کنید تا رشد کند و بزرگ شود. هرچه درختی بیشتر رشد کند و ریشه‌هایش قوی‌تر و محکم‌تر شوند، میوه‌های بیشتری می‌دهد و هرچه بیشتر میوه بدهد، ارزشمندتر می‌شود. انسان نیز هرچه بیشتر رشد کند، ارزشمندتر می‌شود. در واقع، می‌گویند درخت تا وقتی زنده است که رشد می‌کند و بزرگ می‌شود. من هم دوست دارم این‌طور زندگی کنم تا درباره‌ی من بگویند که تا وقتی زنده بود، از حرکت و رشد بازنايستاد. من ۷۲ ساله‌ام و هنوز برای رشد کردن کوشش می‌کنم و سعی می‌کنم هر روز به ارزشم اضافه کنم.

اگر به موفقیت‌های گذشته خود نگاه کنید و آن موفقیت‌ها برایتان کوچک نباشد، معلوم است

که از آن زمان تا کنون به اندازه کافی رشد نکرده‌اید. اگر به کاری که سال‌ها قبل انجام داده‌اید فکر کنید و نتوانید همان کار را امروز بهتر از آن زمان انجام دهید، مشخص است که در این قسمت از زندگی‌تان رشد نکرده‌اید.

اگر دائماً رشد نکنید، احتمالاً به توانایی رهبری‌تان آسیب می‌زنید. اگر یاد نگیرید و پیشرفت نکنید، رهبری هستید که به عقب گام برمی‌دارد. پس باید فکر کنید که آیا برای رشد و پیشرفت برنامه‌ای دارید؟ آیا کتاب‌هایی را که درباره رهبری نوشته شده‌اند می‌خوانید؟ آیا از تجربه دیگر رهبران استفاده می‌کنید و از آن‌ها درس می‌گیرید؟ آیا هر روز چیز جدیدی یاد می‌گیرید و آن را به کار می‌بندید؟ آیا درباره چیزهایی که یاد گرفته‌اید، حرف می‌زنید و آن را به دیگران یاد می‌دهید؟ خلاصه آن‌که باید برای رشد شخصی‌تان هدفمند و جسور باشید.

هرچه بیشتر رشد کنید، قابلیت بالقوه شما در آینده بیشتر می‌شود

درس دادن به چه کسانی سخت‌تر است؟ کسانی که هیچ‌وقت سعی نکرده‌اند چیزی یاد بگیرند. یاد دادن ایده‌ها و طرح‌های جدید به آن‌ها مانند کاشتن بونه گوجه‌فرنگی در بتون است. حتی اگر بتوانید آن نهال نازک را در آن زمین سخت بتونی فرو کنید، بازهم زنده نخواهد ماند. هرچه بیشتر یاد بگیرید و رشد کنید، ظرفیت یادگیری شما نیز بیشتر می‌شود. این کار قابلیت بالقوه شما را افزایش می‌دهد و در آینده بر ارزشتان می‌افزاید.

مهاتما گاندی، پیشوای هندی، می‌گفت: «تفاوت کاری که انجام می‌دهیم با کاری که می‌توانیم انجام دهیم، برای حل کردن بیشتر مشکلات جهان کافی خواهد بود.» قابلیت بالقوه شما هم همین قدر زیاد است. چیزی که باید برای آن بجنگیم یادگیری بیشتر، بیشتر رشد کردن و بزرگ‌تر شدن است.

اگر می‌خواهید در گروه و ریاستان و افراد رده‌بالای سازمان تأثیرگذار باشید و این تأثیرگذاری را حفظ کنید، باید به رشد خود ادامه دهید و روزبه‌روز بهتر شوید. زیرا هر چقدر بیشتر برای

رشد رهبری تان سرمایه‌گذاری کنید، برای توانایی و انطباق‌پذیری خود سرمایه‌گذاری کرده‌اید. مهم نیست رشد و یادگیری چقدر هزینه‌بر است، چیزی که مهم است این است که هزینه رشد نکردن خیلی بیشتر است. بن فرانکلین، از بنیان‌گذاران ایالات متحده آمریکا، می‌گوید: «اگر خودتان را اصلاح کنید و رشد کنید، جهان به جای بهتری تبدیل می‌شود. از آرام رشد کردن نترسید، از راکد ماندن و اهمه داشته باشید. اشتباه‌هایتان را فراموش کنید، ولی درس‌هایی را که از آن گرفته‌اید به خاطر بسپارید.» پس، برای بهتر شدن در آینده، امروز بهتر باشید.

بیشتر مردم نمی‌دانند چقدر می‌توانند در زندگی‌شان پیشرفت کنند، برای همین هدفمند و آینده‌نگر نیستند. می‌دانم که در ابتدا من هم همین‌طور شروع کردم و زندگی من زمانی تغییر کرد که از تعیین اهداف و برنامه‌ریزی برای جایی که می‌خواستم به آن برسم دست کشیدم و فرایند تبدیل شدن به کسی را شروع کردم که می‌خواستم باشم و کشف کردم که اصل و پایه رشد فردی رشد‌محوری است نه هدف‌محوری.

هیچ اشکالی ندارد که رشد کردن را هدف خودتان قرار دهید. اگر به یاد گرفتن ادامه دهید، حتماً در آینده فرد بهتری خواهید شد و درهای آینده‌ای بهتر، چه در سازمان کنونی و چه در سازمانی دیگر، به روی شما باز خواهد شد.

با یادگیری بیشتر درباره حرفه‌تان و پیدا کردن مهارت بیشتر در آن، محقق کردن اهداف و ایفای وظایف و رشد کردن در جایگاه رهبر به ارزشتان بیفزایید و آنقدر ارزشمند شوید که گزینه‌های بیشتر و انتخاب‌های بهتری در اختیار داشته باشید.

در پایان، آیا انگیزه شما برای خواندن این کتاب این نبوده است که تصمیمات بهتری برای پیشرفت زندگی‌تان بگیرید؟ وقتی برای رئیسی نالایق کار می‌کنید که نمی‌تواند یا نمی‌خواهد رهبری کند، احساس می‌کنید در شرایطی بدون بُرد گرفتار شده‌اید، ولی وقتی یاد بگیرید چطور با افراد انعطاف‌ناپذیر کار کنید، در شرایط پرچالش و دشوار سازنده

باشید، همکار ارزشمندی باشید و نفوذ خود را در جایگاه رهبر گسترش دهید، همه چیز تغییر می کند. قابلیت و ظرفیت بالقوه بیشتری به دست می آورید، دیدگاهتان اصلاح می شود، بخت و اقبالتان عوض می شود، دیگران به سراغتان می آیند تا شما را عضو گروه خود کنند و سازمان ها شما را می خواهند. بنابراین، نهایت تلاش خود را به کار ببندید تا زمانش فرا برسد. در این صورت، وقتی فرصت رئیس شدن پیدا کردید، بهتر می توانید کارتان را انجام دهید. آن موقع برای افراد ارزش قائل خواهید بود و به آنها اختیار و قدرت خواهید داد و آنها نیز، به جای این که تلاش کنند با رئیسی کار کنند که رهبری نمی کند، زمانشان را برای سازندگی و پیشرفت سازمان صرف می کنند.

