

## راهنمای بقا برای رهبران

رهبری دیگران در وضعیت دشوار و در وضعیت مساعد، عملی هیجان‌انگیز و حتی افتخارآمیز تلقی می‌شود. اما این سکه روی دیگری نیز دارد؛ تلاش‌های اجتناب‌ناپذیری که وقتی می‌خواهید سازمان را به سمت تغییر دشواری پیش ببرید، برای براندازی شما صورت می‌گیرد.

رهبری تغییر مستلزم این است که از افراد بخواهید با عواقب دردناک آن روبرو شوند و عادات و عقاید سنتی را کنار بگذارند. نتیجه؟ برخی از آنان سعی خواهند کرد عامل اصلی تغییر را کنار بگذارند؛ یعنی شما. خواه این افراد به شما به صورت مستقیم حمله کنند، خواه شما را اغوا کنند که شیوه و روش آنان را پی بگیرید و خواه نسبت به تخریب اعتبار و قدرت شما اقدام کنند، هدفشان یکی است؛ کنار زدن شما، تسکین درد ناشی از تغییر و بازیابی نظام سابق و شناخته‌شده.

اما چه طور می‌توان در برابر تلاش‌های براندازی مقاومت کرد و همچنان قطار تغییر را رو به جلو راند؟

این «راهنمای بقا» دو بخش عمده دارد. در بخش نخست نگاهی رو به بیرون دارد و راهکارهایی عرضه می‌کند تا با استفاده از آن بتوانید طرح را تکمیل کنید، شما را از میدان به در کنند. بخش دوم نگاهی رو به درون دارد و بر نیازها و آسیب‌پذیری‌های انسانی شما تمرکز می‌کند. این بخش برای محافظت از شما در برابر خویش و ممانعت از سقوط شما به دست خود، تهیه شده است.

### محیطی خصمانه

رهبری تغییرات عمده‌ی سازمانی، بیشتر شامل پیکربندی دوباره و شدید شبکه‌ای پیچیده و بزرگ از افراد، وظایف و نهادها می‌شود که در طی سال‌ها با یکدیگر به توافق ضمنی و ناگفته‌ای بر سر وضعیت موجود دست یافته‌اند و چندان اهمیتی نمی‌دهند که سبک زیست فعلی سازمان به نظر شما تا چه حد ناکارآمد است. هنگامی که وضعیت فعلی دگرگون می‌شود، افراد دچار حس فقدان عمیق و سرخوردگی می‌شوند. ممکن است حتی وارد دوره‌ای مقطعی از احساس ناکارآمدی یا بی‌وفایی و بدعهدی به شرکت شوند؛ بنابراین اصلاً جای تعجب نیست که ببینیم در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند یا تلاش دارند کارگزار و عامل آن را سرنگون کنند. در اینجا روش‌هایی را (که در نظر ساده و سراسر است؛ اما در عمل اجرای آن دشوار خواهد بود) برای به حداقل رساندن این تهدیدهای بیرونی معرفی می‌کنیم.

#### • با نگاه از بالا و از درون به محیط، عمل کنید

ببینید درست در لحظه، در طرح شما چه اتفاقی در حال رخ دادن است. همواره در میانه‌ی میدان حاضر باشید تا بتوانید جزئیات و اتفاقات ریز را از نزدیک مشاهده و مدیریت کنید و در عین حال همواره از بالا به مسئله نگاه کنید تا تصویری کلی از فعل و انفعالات رخ داده در عرصه، به دست آورید و بفهمید که کل این جنب‌وجوش به

کدام سو می‌رود. همواره پرسید «اینجا چه اتفاقی در حال رخ دادن است؟»، «چه کسی مدافع عادات قدیمی است؟».

### • افراد بی‌طرف را به سمت خود جلب کنید

افراد بی‌طرف و در عین حال هوشیار و محتاط برای موفقیت بسیار ضروری اند. به آنان ثابت کنید که قصدتان جدی است (برای نمونه برای کارکنانی که نمی‌توانند تغییرات خواسته‌شده را تحقق بخشند) و برای اجرای آن برنامه‌ی درستی دارید. آن‌چه می‌گویید را در عمل نیز نشان دهید.

### • کنترل بحران را در دست نگه دارید

آتش را به قدری شعله‌ور سازید که بتوانید به کارمندان انگیزه دهید و در عین حال مراقب باشید آن قدر زیاده‌روی نکنید که همه چیز بسوزد. دما را تا اندازه‌ای بالا ببرید که کارکنان را در مواجهه با بحران‌ها یا سایر مسائل دشوار برانگیزد، سپس تا اندازه‌ای پایین بیاورید تا بتوانید از هرج و مرج و نابسامانی اجتناب کنید. سرعت تغییر را کمی کند کنید، شوخ‌طبع باشید، استراحت و وقفه‌های تنفسی به کارکنان بدهید و آینده‌ای روشن‌تر را برای آنان به تصویر بکشید.

### • کار را به افراد بسپارید

در برابر این که دست به کار مسائل و تعارضات شوید، مقاومت کنید؛ چرا که در آینده، شما را به دلیل پیامدهای اقدامات سرزنش خواهند کرد. به جای آن، دیگران را که ارتباطی با مسئله دارند برانگیزید تا آن را حل کنند.

### خطرات نهفته

تا به این‌جا، نمونه‌هایی از روش‌های رهبری را معرفی کردیم که می‌توانید از آن برای تعامل با افراد پیرامون خود به خصوص با آنان که می‌خواهند طرح‌های شما را تضعیف کنند، بهره ببرید. این روش‌ها ممکن است به پیشرفت طرح شما کمک کنند و همچنین این اطمینان را ایجاد کنند که تا به آخر در جایگاه خود مشغول به کار خواهید بود و می‌توانید برنامه‌ها را به سرانجام برسانید؛ اما مشاهدات نشان داده‌اند که یکی از مطمئن‌ترین راه‌های سازمان برای ساقط کردن شما این است که اجازه دهد روند سقوط خویش را شتاب دهید و جلو بیندازید.

در گرماگرم رهبری سازمان که آدرنالین خونتان به بالاترین حد می‌رسد، متقاعد کردن خود به این که ضعف‌های معمولی انسانی که آدم‌های معمولی را تسلیم می‌کنند در شما راهی ندارند، بسیار ساده خواهد بود و به تدریج این باور چنان در شما ریشه می‌دواند که مانند انسانی شکست‌ناپذیر عمل می‌کنید؛ اما حقیقت این است که چالش‌های فیزیکی، عاطفی و هوشی رهبری بسیار سنگین‌اند؛ بنابراین علاوه بر رفتن به ارتفاع و داشتن دید دانای کل به موقعیت، باید پی‌درپی پا به درون میدان بگذارید و از نزدیک و با دید اول‌شخص، خساراتی را که بر اثر این مشکلات به شما وارد می‌شود، ارزیابی کنید. اگر این کار را انجام ندهید، خود به ظاهر شکست‌ناپذیر شما در نهایت باعث

شکستتان خواهد شد و این همان نتیجه‌ی مطلوبی است که دشمنان شما و حتی دوستانی را که با طرح شما مخالف بودند، خوشحال می‌کند؛ زیرا دیگر هیچ‌کس مجبور نیست مسئولیت سقوط و شکست شما را بر عهده بگیرد.

### • امیال خود را مدیریت کنید

برای اجتناب از خود تخریبی در برهه‌های حساسِ تغییرات دشوار:

تمایل خود برای کنترل داشتن بر همه چیز و همه کس و هم‌چنین نیاز خود به مهم شمرده شدن را محدود کنید. دستور دادن فقط به این خاطر که دستور داده باشید، از مدیریت سازمان‌ها بر مسائل منازعه برانگیز جلوگیری می‌کند و خودانگاری متکبرانه در شما به وجود می‌آورد که باعث می‌شود وابستگی و اتکای زیادی به شما ایجاد شود.

### • خود را حفظ کنید

- از مکانی آرام و دور از هیاهو (مانند میزی در آشپزخانه) یا یک عادت (مانند پیاده‌روی روزانه) استفاده کنید تا آسیب‌های روان‌شناختی را ترمیم کنید و قطب‌نمای اخلاقی و روحیه‌ی خود را دوباره تنظیم کنید.
- یک دوست صمیمی یا محترم داشته باشید (نه یک متحد در سازمان) که حامی شما باشد نه لزوماً حامی طرح شما.
- حملاتی را که به سوی شما هجوم می‌آورد، در قالب واکنش‌هایی به نقش حرفه‌ای خود ببینید؛ نه واکنشی به شخصیت خویش. در این صورت آرامشتان بیشتر حفظ خواهد شد و می‌توانید همچنان افراد را به مشارکت در طرح خود فرا بخوانید.

### چرا رهبری کردن؟

قطعاً اگر این «راهنمای بقا» و اجتناب از مخاطرات رهبری باعث بدبینی شما شود یا موجب شود که به طور کل تلاش‌های خود برای رهبری تغییر را متوقف کنید، ما در هدف خود شکست خورده‌ایم. اکنون باید هیجان و شعف الهام‌بخشی برای مطرح کردن و خلق ایده‌ها و راهکارهای خلاقانه‌ای که سازمان را به نحو مثبتی دگرگون می‌سازند، صحبت کنیم، یعنی همان حسی که رهبران ممکن است در صورت حرکت آگاهانه به سمت تغییر، آن را احساس کنند. امیدواریم توانسته باشیم نشان دهیم که اساس و جوهره‌ی رهبری در قابلیت و توانایی توزیع اخبار و طرح سؤالات دشوار به شیوه‌ای است که افراد را برانگیزد و پیام‌ارسالی از جانب شما را دریابند، نه اینکه درصدد کشتن پیام‌آور برآیند؛ اما چرا ممکن است کسی بخواهد مخاطرات سنگین رهبری دیگران را بر عهده بگیرد؟

البته قدرت برای بسیاری از آنان که خواهان سمت‌های رده بالاینده، بسیار جذاب است؛ اما در تحلیل نهایی، این عامل نمی‌تواند پذیرش مخاطرات بزرگ بازی قدرت را توجیه کند؛ بنابراین باور ما این است که رهبران هنگامی که عمیقاً به درون خود می‌نگرند، در می‌یابند که به دلیل ایجاد تغییری مثبت در زندگی دیگران است که با مشکلات رهبری روبرو می‌شوند.

زمانی که رؤسا و معاونان شرکت‌ها به اواخر دهه‌ی پنجم زندگی می‌رسند، بیشتر به گذشته‌ی شغلی خود و تلاش‌های بی‌وقفه‌ای که برای پیروزی شرکت در بازار انجام داده‌اند، نگاه می‌کنند. با این‌که ممکن است آنان در این تلاش‌ها موفقیت درخور توجهی کسب کرده باشند؛ اما باز هم برخی از آنان نمی‌توانند معنا و هدف زندگی را در پرتو دستاوردها و هزینه‌هایی که برای موفقیت داده‌اند، درک کنند. برای بسیاری از این رؤسا و معاونان این دستاوردها پوچ به نظر خواهد رسید و از خود می‌پرسند آیا نباید در به چالش کشیدن روندهای سازمانی یا در ایجاد چشم‌اندازهای جاه‌طلبانه‌تر برای شرکت خود، تهاجمی‌تر و فعالانه‌تر عمل می‌کردم؟

پیش‌فرض ما در مقاله‌ی حاضر این بوده است که شما می‌توانید هم رهبری کنید و هم موجود سرزنده‌ای باقی بمانید؛ نه اینکه فقط نبضتان بزند، بلکه واقعاً نفس بکشید و زندگی کنید؛ اما ابزارهای حمایتی کلاسیک فردی که در جایگاه رهبری قرار دارد، شما را از این دست خصوصیات که موجب تجربه‌ی خالص و عمیق زندگی و لذت رهبری‌اند، دور نگه می‌دارد. این ابزارها عبارت‌اند از بدبینی که بیشتر لباس واقع‌بینی به تن می‌کند و موجب تخریب خلاقیت و جسارت افراد می‌شود، نخوت و خودبینی که اغلب در قالب دانش و حکمت آمرانه بروز می‌یابد و کنجکاو و اشتیاق به پرسش را در نطفه خفه می‌کند، بی‌رحمی و بی‌ملاحظه بودن که گاهی آن را بی‌احساسی ناشی از تجربیات زیاد می‌نامند و همدردی با دیگران را ناممکن می‌سازد.

در هر حال واقعیت این است که دستیابی به لذت‌ها و پاداش‌های رهبری کردن، بدون چشیدن طعم تلخی‌ها و دشواری‌های آن امکان‌پذیر نیست؛ بنابراین نه فقط برای تغییرات مثبتی که می‌توانید در زندگی دیگران ایجاد کنید؛ بلکه به دلیل معنایی که رهبری کردن به زندگی‌تان می‌بخشد، ارزش آن را دارد که در عرصه‌ی رهبری باقی بمانید و رنج حاصل از آن را تحمل کنید.