



درباب رهبری مردم، اشتباهی بدتر از این نیست که به امیدهای واهی تکیه کنیم و خیلی زود از میان برویم.

قسمت چهارم :

با واقعیت ناخوشایند مقابله کنید

(باین حال هرگز ایمان خود را از دست ندهید)

تمام شرکتهای رهسپار تعالی، فرآیند یافتن راهی که به بزرگی راه رویارویی با واقعیات ناخوشایند باشد را شروع کرده اند. این گونه شرکتها با توجه به شناخت جامع نسبت به درون و برون سازمان، خود را آماده می کنند که هرگونه تغییر و تحولی که ضرورت دارد ایجاد کنند. با این نگرش که می بایست در رده های اول قرارگیرند و درغیر اینصورت حذف شوند. اینچنین آرمانی به آنها نیروی فوق العاده ای می دهد و با ایجاد تغییرات لازم و متعدد، جذابیت کاری نیز بوجود آمده و موجب می شود دستاوردهای عظیمی خلق شوند. چون اینگونه شرکتها پیشرو می باشند پس با شرایط، موقعیتهای واقعیتهای ناخوشایندی روبرو می شوند و اعتقاد آنها فقط پیروزی و موفقیت است.

حقایق از رویا بهترند : یکی از رموز موفقیت شرکتهای رهسپار تعالی، وابستگی آنها با حقایق می باشد. این حقایق هستند که شناخت آنها را با محیط خود بیشتر کرده و آنها را در جهت تغییرات لازم و صحیح سوق می دهد ، نه رویا ها.

وقتی حرکت خود را با اقدامی صادقانه و مستمر، جهت مشخص کردن وضعیت حقیقی خود شروع می کنیم، تصمیمات ما درست و مناسب هستند و معمولاً نیازی به دلیل و مدرک ندارند. تصمیم گیری درست، بدون رویارویی با واقعیات ناخوشایند، غیر ممکن است .

اقدام اولیه برای تبدیل یک شرکت از رده خوب به عالی، ایجاد فرهنگی است که در آن مردم فرصت زیادی برای ابراز عقاید خویش داشته باشند و در نهایت ایجاد فضایی است که در آن حقیقت شنیده شود.

ایجاد فضایی که در آن حقیقت شنیده شود مستلزم چهاررکن اساسی است :

۱- رهبری از طریق سؤال کردن ، نه پاسخ دادن .

در هر مرحله از حرکت می بایست آن قدر سؤال کرد تا تصویر روشنی از واقعیت بدست آید و بتوان اقدامات آتی را تخمین زد. این به معنای داشتن تواضع برای درک حقیقی است که شما هنوز در موردش اطلاعات کافی ندارید تا بتوانید پاسخ آنها را بدهید و سپس پرسیدن سؤالاتی است که شما را به بهترین دیدگاه های ممکن هدایت می کند. بنابراین مقدم شمردن سؤالات در ابتدای هر یک از مراحل کاری، از هر موضوعی ارجح تر است ، نه دانستن پاسخ آنها.

۲- استفاده موثر از گفتگو و بحث، به جای فشار و تهدید و یا زور و اجبار.

تمام شرکتهای رهسپار تعالی تمایل به گفتگوی پرشور دارند. جملاتی مانند : گفتگوی مفصل ، بحث های داغ ، برخورد سالم و رفتارهای پر شور و شوق و در عین حال صمیمی. بحث و گفتگو در این شرکتها، نوعی جریان ساختگی نیست که به افراد اجازه دهد هر چه می خواهند بگویند و به یک تصمیم از پیش تعیین شده تن در دهند. این شبیه یک گفتگوی علمی هیجان انگیز با افرادی می باشد که در پی بهترین پاسخ ها می باشند.



۳- هدایت نقد و ارزیابی دقیق مسایل ، بدون سرزنش کردن یا مقصر شمردن یک فرد.

هنگامی که بدون سرزنش افراد، مسائل را مورد بازبینی و بررسی قرار می دهیم، مسیر زیادی را در جهت ایجاد فضایی که حقیقت در آن شنیده می شود، پیموده ایم. اگر افراد شایسته ای را در سازمان داشته باشیم، هرگز لازم نیست که فردی را مقصر بدانیم، بلکه باید درصدد درک و یادگیری باشیم. سعی نکنیم تا اقدامات مثبت را به خود و تصمیمات و اقدامات نادرست را به دیگران نسبت دهیم و آنان را مورد سرزنش قرار دهیم.

وقتی یک مدیر به خود اجازه می دهد، قبل از هر موضوع مهم دیگر، خودش نخستین عامل نگران کننده افراد باشد ، شرکت به رده متوسط و یا بدتر تنزل خواهد کرد. این یکی از دلایل مهمی است که نشان می دهد که چرا مدیرانی با اقتدار کمتر، نسبت به همتایان بسیار مقتدر و با نفوذ خود، موفق به کسب نتیجه بهتر و پایدارتری می شوند. اقتدار فردی می تواند به همان نسبت که یک قوت تلقی می شود، نوعی ضعف به شمار آید، زیرا نیروی شخصیت مقتدر شما می تواند مانع از این شود که افراد حقایق نا خوشایند سازمان را برایتان باز گو کنند .

صرف زمان و انرژی در تلاش برای ایجاد انگیزه در افراد، کاری بیهوده است. سؤال واقعی این نیست که : "چگونه در افراد انگیزه ایجاد کنیم ؟ " زیرا اگر افراد شایسته ای را انتخاب کرده باشیم، آنها خود از انگیزه لازم برخوردارند. این مهم است که انگیزه آنها را از بین نبریم. یکی از مهم ترین عواملی که انگیزه افراد از بین می برد، اینست که چشم خود را به روی حقایق نا خوشایند ببندیم.

۴- ایجاد مکانیزم های پرچم قرمز که اطلاعات را به اطلاعاتی غیر قابل اغماض تبدیل می کند.

ما در عصر اطلاعات زندگی می کنیم و ظاهراً افرادی که اطلاعات بهتری دارند ، دارای امتیازند. اما اگر به صعود و یا سقوط سازمانها توجه کنیم، به ندرت شرکتی را پیدا می کنیم که بعلت فقدان اطلاعات در مسیر نادرستی افتاده باشد. این روش (پرچم قرمز) یک سیستم هشدار دهنده فوری است که به دیگران اجازه می دهد انتقادات و هشدارهای لازم را مطرح کنند و موجب می شود به سرعت مسئله و یا مشکل را ببینیم و توجه خود را به حل مسئله معطوف کنیم، خیلی زود تر از آنکه مشکل به مرحله حاد خود برسد و یا اینکه بطور مثال مشتری خود را از دست بدهیم.

اعتقاد تزلزل ناپذیر در میان حقایق ناخوشایند:

شرکتهای رهسپار تعالی دقیقاً با همان نا ملایمات و بدبختی هایی که گریبان گیر شرکتهای هم تراز بود، روبرو بودند، اما به این نا ملایمات به گونه ای متفاوت پاسخ دادند. آنها مستقیماً با وضعیت حقیقی خود روبه رو شدند. و در نتیجه، این نا ملایمات حتی به قوی تر شدن آنها کمک کرد. آنها بدنبال مزایای حاصل از رقابت با بهترین ها را تجربه می کنند. می گویند : هرگز خسته نمی شویم و دست از مقاومت بر نمی داریم. ممکن است مدت زیادی طول بکشد، اما سرانجام راهی برای موفق شدن پیدا خواهیم کرد. رهبری نه فقط با آرمان گرایی، بلکه با ترغیب افراد به رویارویی با حقایق درد ناک و اقدام نسبت به پیامد های آن ، آغاز می گردد.

تناقض استوک دیل : (استوک دیل : اسیر آمریکایی در جنگ ویتنام که مورد شکنجه زیادی قرار گرفت و سرانجام آزاد شد)

نوعی راهکار روان شناختی مهم برای رساندن یک شرکت از مرحله خوب به عالی، تناقض استوک دیل است: حفظ اعتقاد قطعی به این که به رغم وجود مشکلات گوناگون و بزرگ، می دانید که می توانید در پایان موفق شوید و به همین دلیل آماده اید که با دردناک ترین وضعیت و حقایق، هر آنچه باشد، مواجه شوید. آنچه که افراد را از هم متمایز می کند، وجود و یا عدم وجود مشکلات نیست، بلکه نوع مقابله افراد با مشکلات گریز ناپذیر زندگی و دست و پنجه نرم کردن با چالش های زندگی است که موجب تمایز افراد می گردد.