کتاب انگیزه رهبری

# دو انگیزه در رهبری:

انگیزه هیچ رهبری 0 یا 100 نیست

1. خدمت : افراد تحت رهبری اتفاقات خوبی برایشان رقم بخورد و روی کاری که دلشان می خواهد تمرکز کنند
2. دریافت پاداش: شهرت، جایگاه ، قدرت، پول، ؛ رهبری مسئولیت است و سخت و چالش برانگیز

وقتی رهبر با منافع شخصی انیگزه می گیرد و از فعالیت های ناخوشایندی که جزو وظایف رهبری است شانه خالی می کند به افراد کل سازمان لطمه وارد می شود

پدر که باور دارد پدر بودن باید راحت و سرگرم کننده باشد، با این واقعیت که باید برای فرزندانش وقت بگذرد مشکل خواهد داشت. معمولا رهبراین دسته دوم فکر می کنند نقششان باید راحت باشد زیرا مشکلاتی که فقط یک رهبر می تواند حل کند را به دیگران محول می کنند.

دو بازیکن برای تیم بزرگی انتخاب می شوند

1. حس آسودگی و موفقیت دارد که بالاخره تلاشش دیده شد و به حقش رسید
2. از موفقیت سپاسگزارند ولی بلافاصله باری روی دوش خود حس می کنند و برای برنامه آماده شدن لحظه شماری می کنند و اغلب بیشتر از حد انتظار ظاهر می شوند

# پنج غفلت رهبرانی با انگیزه های پاداش مدارانه :

پنج موقعیت یا مسئولیتی که رهبران با انگیزه پاداش مدارانه رسیدگی به آن را محول می کنند زیرا سخت و آزارد دهنده است

## . 1تشکیل تیم رهبری

کم و بیش همه رهبران از اهمیت ساخت تیم مدیریتی شان دم می زنند؛ به همین دلیل بسیار غافل گیر کننده است که تعداد زیادی از مدیر عاملان و دیگر رهبران سازمان اغلب انجام این فعالیت را به فرد دیگری محول می کنند.

رهبران، در برخی نمونه ها تیم سازی را به رئیس بخش منابع انسانی شان محول میکنند اجازه دهید خیالتان را راحت کنم؛ این کار راه به جایی نمی برد. این انتقادی از عملکرد بخش منابع انسانی نیست. اگر اعضای تیم رهبری باور نکنند که رهبرشان تیم سازی را یکی از حیاتی ترین نقش هایش می داند، کار خود را جدی نمیگیرند و این تیم کارآمد نخواهد بود. یگانه راه پیش روی رهبر این است که مسئولیت ساخت تیمش را خودش بر عهده بگیرد و در ساخت آن نقش فعال داشته باشد.

اینکه چرا مدیران باهوش اجازه می دهند فرد دیگری مسئولیت ساخت تیمشان را بر عهده بگیرد چند دلیل دارد.

اول اینکه این کار را برای موفقیت سازمان حیاتی نمیدانند و بسیاری هنوز بر این باورند که کار تیمی بچه بازی است و از مسائل فنی تر مانند امور مالی استراتژی یا بازاریابی اهمیت کمتری دارد؛ بنابراین ترجیح میدهند خودشان را درگیر آن حوزه های فنی کنند و اجازه دهند فرد دیگری این کارهای ساده را مدیریت کند.

دوم اینکه اغلب بر این باورند که تیم سازی کارآمد بدون داشتن گفت و گوهای ناخوشایند و احساسی شدنی نیست. حتی در بین رهبران خوب اغلب، ترجیح می دهند دیگران با چنین چیزهایی دست به گریبان شوند پشت میزشان لم می دهند و امیدوارند یکی از همکارانشان یا مشاور داخلی سازمان بار احساسی تیم سازی را به دوش بکشد چنین تفکری راه به جایی نمی برد.

در برخی نمونه ها، رهبر ساخت تیم را به **منابع** انسانی محول نمی کند؛ بلکه به کلی آن را نادیده می گیرد.

### برای تأمل و اقدامات فراخور آن

حالا زمان خوبی است تا از زاویه دیگری به مسئله نگاه کنید و درباره تمایل خود به تمرکز بر تشکیل تیمتان از خود بپرسید:

. آیا فکر میکنید زمان گذاشتن پای بهبود مناسبات بین افراد تیم غیر ضروری یا وقت تلف کردن است؟

ه آیا برای تیمتان برخی فعالیتهای تیم سازی» ترتیب می دهید که سرگرم کننده اند ولی در آنها از گفت و گوهای ناخوشایند حول رفتارهای جمعی شان خبری نیست؟

اگر پاسختان به این پرسشها بله است، باید تصمیمی مهم بگیرید؛ یا میتوانید در نگرشتان به تیم سازی بازنگری کنید و بپذیرید تیم سازی اقدامی کاربردی و ضروری است، یا می توانید بپذیرید سازمانی که رهبری آن را بر عهده دارید هرگز نمی تواند از تمام ظرفیتش بهره مند شود.

## 2مدیریت زیردستان و وادار کردنشان برای مدیریت زیردستان خود)

مدیر عاملان از کاری که مدیران اجرایی شان سرگرم انجامش اند، اغلب، بسیار کم آگاه اند و کارشان را این گونه توجیه می کنند. از زیر ذره بین گذاشتن افراد بیزارم یا ادعا میکنند به زیردستانشان دربست اعتماد دارند. نیازی به گفتن نیست که داشتن اعتماد به کسی بهانه خوبی برای سر باز زدن از مدیریت او نیست. مدیریت افراد جنبه دیگری هم دارد که رهبران باید به آن جامه عمل بپوشانند باید مطمئن شوند زیردستانشان هم افراد زیر دستشان را مدیریت میکنند. این یکی از نادیده گرفته شده ترین مسئولیت هایی است که در بین رهبران ارشد به ویژه مدیر عاملان شاهد بوده ام.

### نکاتی برای تأمل و اقدامات فراخور آن

بهتر است درباره تمایلتان به مدیریت فعالانه زیر دستانتان از خود بپرسید: . آیا بر این باورید که ارائه راهنمایی و آموزش فردی به کارمندانتان درشان شما نیست یا ارزش وقتتان را ندارد؟ . آیا فکر میکنید بهتر است به آنها اعتماد کنید و مدیریتشان را به خودشان بسپارید؟ . آیا بی اطلاعی از کاری را که زیر دستانتان سرگرم انجامش اند این ادعا توجیه میکنید که نمی خواهید آنها را زیر ذره بین بگذارید ؟

اگر پاسختان به این پرسشها بله است، احتمال لنگ زدن انگیزه رهبری تان وجود دارد میتوانید در نقشتان بازنگری کنید و به کارمندانتان حول کارشان بیشتر آموزش دهید، یا بپذیرید، اغلب، کمتر از حد انتظارتان ظاهر میشوند و کم کم ناهمسو با اهداف تیم عمل می کنند.

## . 3داشتن گفت و گوهای پردردسر و ناخوشایند

بی گمان داشتن گفت و گوهای پردرد سر یکی از بخشهای مدیریت تیم و زیردستان است؛ ولی این کار بیشتر به حل مشکل رفتارهای ناخوشایند کارکنان مربوط است تا مشکلات عملکردی شان و چون بسیاری از رهبران تلاش میکنند از دردسرهای گفت و گوهای ناخوشایند با کارمندانشان بپرهیزند این کار توجهی ویژه می طلبد.

توجیه پرهیز از گفت وگوهای پردردسر با ادعای نداشتن زمان انرژی یا علاقه چرند است؛ چون روی این تصور مسخره استوار است که مشکلات نادیده گرفته شده سرانجام، عملکرد سازمان راتضعیف نمی کنند.

این برای هر رهبری صادق است کوتاهی در سریع گوشزد کردن مشکلات کوچک بیگمان بزرگ شدنشان را در پی خواهد داشت. چنانچه مسئولانه رهبری نکنید یعنی از آن دست رهبرانی نباشید که متوجه اند اگر رهبر این کار را نکند کس دیگری هم نمیکند، به احتمال زیاد دلیلی پیدا میکنید حالا هر دلیلی که باشد تا این مشکلات ناجور را نادیده بگیرید و کار دیگری انجام دهید.

### نکاتی برای تأمل و اقدامات فراخور آن

درباره میلتان به داشتن گفت و گوهای پردردسر و ناخوشایند از خودتان بپرسید:

. آیا ترجیح میدهید با رفتارهای عذاب آور افراد کنار بیایید به جای اینکه بحثی معذب کننده و به احتمال زیاد احساسی با آنها داشته باشید؟

. آیا به خودتان می آیید و میبینید درباره مشکلات رفتاری زیر دستانتان غر میزنید به جای اینکه در این باره مستقیم با خود آنها صحبت کنید؟

اگر پاسختان به این پرسشها بله است، شاید نشانگر این باشد که انگیزه رهبری تان نیازمند تنظیم و اصلاح است. باید انتظاراتتان را درباره میزان راحتی شغلتان بازتعریف کنید و شجاعت آغاز گفت و گوهای خطرناک را پیدا کنید تا آنجا که دیگر برایتان عادی شود.

## ۴ برگزاری جلسات عالی با تیم رهبری

جلسات همچنان یکی از منفورترین و دست کم گرفته شده ترین فعالیت های کسب و کارند. مگر در سازمان فعالیتی حیاتی تر، مهم تر یا ضروری تر از برگزاری جلسات هم هست؟

در بسیاری از سازمانها افرادی که مسئول بهتر کردن جلسات اند - یعنی کارآمدتر کردن جلسات و کاهش خسته کنندگی شان اغلب درباره آنها بیشتر از همه گله میکنند

بهترین مکان برای قضاوت رهبر کجاست؟ درست است جلسه. اینکه رهبران به چیزی کمتر از جلسات فوق العاده رضایت می دهند دو پیامد دارد. اول و مهم تر از همه چنین جلساتی به تصمیم گیری های بد می انجامد. واقعیت این است که اگر جلسات تعاملی نباشند، این نتیجه گیری که کیفیت آن تصمیمات پایین تر از سطح انتظار خواهد بود، دومین مشکل داشتن جلسات بد در سطح مدیران ارشد، الگو شدن آن برای باقی سازمان است. چیزی که در بالاترین سطح شرکت به عرف تبدیل شده است اغلب نهایت چیزی است که میتوان از سطوح پایین تر انتظار داشت؛ البته این نتیجه گیری به این معنا نیست که برخی مدیران به اراده خودشان تلاش نمیکنند جلساتشان را نسبت به جلسات رئیسشان کارآمدتر کنند؛ ولی بعید است اجباری برای این کار احساس کنند.

### نکاتی برای تأمل و اقدامات فراخور آن

بهتر است درباره جلسات از خودتان بپرسید

ه آیا درباره خسته کنندگی و ناکارآمدی جلساتی که خودتان برگزار می کنید غر میزنید و برای به پایان رسیدنشان لحظه شماری می کنید؟

ه آیا به خودتان و کارمندانتان اجازه می دهید که هنگام جلسات در باغ نباشید و شاید برای انجام کارهای مهم تر» در جلسات شرکت نکنید؟

اگر پاسختان به این پرسشها بله است، احتمال لنگ زدن انگیزه رهبریتان وجود دارد میتوانید خود را وقف طراحی و تسهیل جلسات پرشورتر و متمرکزتر کنید یا میتوانید به تصمیم گیری های نه چندان مناسب و کاهش نوآوری و پشیمانی فراوان رضایت دهید.

## 5 اطلاع رسانی پیوسته و پیاپی خط مشی ها

شوربختانه بسیاری از مدیر عاملان از بارها و بارها بازگو کردن حرفشان سر باز میزنند این کارشان چند دلیل دارد. بسیاری از آنها نگران اند که با پیوسته بازگو کردن خط مشی ها به شعور کارمندانشان توهین کنند. آنها این موضوع را نادیده میگیرند که کارمندان از اینکه ندانند در سازمانشان چه خبر است بیزارند و تاکنون هیچ آدم منطقی ای شرکتی را به دلیل زیاده روی در اطلاع رسانی تیم مدیریتی ترک نکرده است. دیگر نمیتوانم تحمل کنم به شرکتی می روم که رهبرانش حرفشان را فقط یک بار بزنند و دیگر تکرارش نکنند! با اینکه همیشه بهتر است در اطلاع رسانی زیاده روی کرد بیشتر رهبران راحت ترند که از آن طرف بام بیفتند.

دلیل دیگری که مدیر عاملان در اطلاع رسانی کافی کوتاهی میکنند به ویژه آنهایی که انگیزه های پاداش مدارانه دارند این است که از بازگویی خط مشی هایشان حوصله شان سر می رود. مگر ما هدف ها و ارزش های اصلی مان را به اندازه کافی ارائه نداده ایم؟ مگر چیز دیگری هم مانده که بگوییم؟ به این نکته توجه نمیکنند که هدف اطلاع رسانی سرگرم کردن خودشان یا فقط انتقال اطلاعات نیست. دلیل اینکه مدیر عامل به همه سطوح خط مشیها را اطلاع رسانی می کند، اطمینان از همسویی افراد با واقعیتهای شرکت و پذیرش آن است و اینکه بدانند نقششان در موفقیت سازمان چیست البته، رهبران خوب تلاش میکنند برای تقویت خط مشی ها در ذهن کارمندان خلاقیت به خرج دهند؛ ولی بیشتر نگران بی اطلاعی کارمندان از خط مشی ها هستند تا نقد شدن برای زیاده روی در اطلاع رسانی

### نکاتی برای تأمل و اقدامات فراخور آن

درباره میلتان به اطلاع رسانی پیوسته و پیاپی خط مشی ها به کارمندان از خود بپرسید

. آیا از اینکه حرفتان را تکرار کنید بیزارید و از اینکه کارمندانتان به آن گوش نمی دهند شاکی هستید؟ ه آیا به دنبال خط مشی ها و ایده های جدیدی برای اطلاع رسانی می گردید چون از گفتن چندباره چیزهای یکسان حوصله تان سر رفته است؟

اگر پاسختان به این پرسشها بله است، شاید انگیزه رهبری تان چندان بی نقص نباشد باید نگرش کلیتان به اطلاع رسانی را عوض کنید و به جای اینکه آن را به چشم فعالیتی برای لذت بردن خودتان ببینید ابزاری برای کمک به دیگران در فهم و هضم خط مشی های مهم سازمان بدانید؛ وگرنه باید با این حقیقت کنار بیایید که کارمندانتان حتی مدیران ارشدتان اغلب سردرگم و ناهمسو با یکدیگر و سازمان خواهند بود.

## چکیده

این پنج حیطه ساخت تیم رهبری، مدیریت زیردستان داشتن گفت و گوهای پردردسر برگزاری جلسات کارآمد و یادآوری پیوسته خط مشی ها به کارمندان فهرست مسئولیت های اصلی رهبر سازمان نیستند. اینها فقط موقعیتها و مسئولیتهایی اند که رهبران اغلب از آنها پرهیز میکنند اگر وظیفه شان را انجام چیزهایی ندانند که هیچ کس دیگر نمی تواند انجام دهد.

# نقص و هوشیاری \*

چون هیچ کسی بی نقص نیست انگیزه هیچ رهبری هم خالص نیست. وسوسه رهبری پاداش مدارانه هرازگاهی به سراغ همه ما می آید و بیشتر افراد گاهی تسلیم این وسوسه میشوند. سرانجام یکی از این دو انگیزه افسار کارهای روزمره رهبر را در دست میگیرد؛ به همین دلیل برای هر رهبری حیاتی است که انگیزه غالب خود را بداند و برای هرچه بیشتر نزدیک شدن به انگیزه مسئولانه محض هر کاری که لازم است انجام دهد.

دلیلش این است که رهبرانی با انگیزه های مسئولانه، بی گمان برای فروتنی و فداکاری شان تشویق میشوند با اینکه فقط کاری را میکنند که باید در مقام رهبر انجام دهند. با این تشویق ها، کم وبیش، برای آنها عادی میشود که خودشان را با رهبرانی با انگیزه های پاداش مدارانه مقایسه کنند و کم کم استانداردهایشان را پایین بیاورند.

نکته پایانی اینکه برای رهبرانی با انگیزه های مسئولانه حتی آنهایی که چنین انگیزه هایی ندارند پذیرش این واقعیت حیاتی است که افراد تحت رهبری شان به احتمال زیاد درباره رفتارهایشان به آنها حقیقت محض را نمیگویند در ازای هر قطره بازخورد سازنده ای که رهبران میگیرند دریایی تعریف و تمجید میشنوند که بسیاری از آنها در واقعیت ریشه ندارند.

# خطر تعجب برانگیز کارهای مفرح

بسیاری از رهبرانی که انگیزه های پاداش مدارانه دارند با مشوق های مربوط به غرور انگیزه نمیگیرند؛ بلکه با تمایل خود به گذراندن وقتشان پای کارهایی انگیزه میگیرند که لذت بخش سرگرم کننده و مفرح می دانند. درست فهمیدید مفرح شاید بی ضرر به نظر برسد؛ ولی دقیقاً چون بی ضرر به نظر میرسد بسیار خطرناک است. رهبرانی که به دنبال تفریح خودشان اند می توانند رفتارشان را خیلی ساده توجیه کنند یا ضرر آن را کم جلوه دهند؛ چون هرچه باشد، به اندازه رهبرانی که به دنبال توجه و جایگاه اند خود محور نیستند. ولی رهبرانی که از انجام فعالیتهای مهم پرهیز میکنند، فقط به این دلیل که چنین فعالیت هایی را لذت بخش یا سرگرم کننده نمی دانند به اندازه دیگر رهبرانی که انگیزه های پاداش مدارانه دارند خلائی مشکل ساز در سازمان پدید می آورند از همه این حرفها گذشته، حتی رهبرانی که به دنبال تفریح اند این کار را محض رضای خودشان انجام میدهند نه سازمان.

# پایان دوران رهبری خدمتگزارانه

رهبری با انگیزه های نادرست بسیار خطرناک است؛ نه فقط برای افراد بلکه برای كل جامعه. کارمندان بسیاری در شرکتشان از روی ناچاری به تحمل مدیرانی تن داده اند که فقط وقتی دست به کار میشوند که پای منافع خودشان در میان باشد؛ مدیران اجرایی بسیاری از روی ناچاری به کار کردن برای مدیر عاملانی تن داده اند که از آنها نمیتوان انجام کارهایی را انتظار داشت که به نظرشان ناخوشایند و معذب کننده است؛ و شهروندان بسیاری با رهبران مدنی ای کنار آمده اند که تصمیم گیری هایشان درباره سیاست ها بر اساس نظر سنجی ها و امکان رأی آوردن و محبوب شدنشان است.

بنابراین اگر رهبری خود محور و پاداش مدارانه الگو شود، جوانان با این باور بزرگ میشوند که رهبری یعنی همین افراد نادرستی شوق مدیریت مدیر عاملی و رهبر مدنی شدن را پیدا میکنند و جامعه را تا نسل ها به همین آش و همین کاسه محکوم می کنند. باید جلوی این روند را گرفت.

اگر بتوانیم این نگرش جمعی را بازگردانیم که رهبری مسئولیتی فداکارانه و سخت است ولی انجامش لذت بخش است باور دارم شاهد موفقیت بیشتر شرکتها میشویم کارمندان بیشتر درگیر کارشان می شوند و رضایتمندتر خواهند بود جامعه نیز خوش بین تر و امیدوارتر می شود و شاید افراد به کلی از به کارگیری اصطلاح «رهبری خدمتگزارانه» دست بردارند؛ چون همه میفهمند این یگانه انگیزه درست برای رهبری است. و اگر بتوانیم چنین کنیم بیگمان، ارزش زحمتش را خواهد داشت.