

# مدیریت

سماحه الهی

## بحران و رهبری

می‌گویند موفق‌ترین رهبر قرن بیستم وینستون چرچیل بود اما مدت دوازده سال، از ۱۹۲۸ تا نبرد دانکرک در ۱۹۴۰، او در حاشیه بود و تقریباً غیرقابل اعتماد تلقی می‌شد (زیرا نیازی به یک چرچیل نبود). همهٔ امور، عادی یا به شکل عادی بود. وقتی فاجعه از راه رسید، خوشبختانه او در دسترس بود. از بخت خوش یا بخت بد، یک موضوع قابل پیش‌بینی در هر سازمانی بحران است که همیشه می‌آید. این زمانی است که شما به راستی به یک رهبر متکی هستید.

مهم‌ترین وظیفهٔ رهبر یک سازمان پیش‌بینی کردن بحران است؛ احتمالاً نه پیشگیری کردن از آن، بلکه فقط پیش‌بینی کردن آن. انتظار اینکه بحران از راه برسد، ضعف و عقب‌نشینی است. فرد باید سازمان را قادر به پیش‌بینی کردن طوفان، کنترل آن و در واقع، رو در روی آن ایستادن، کند. شما نمی‌توانید از بروز فجایع بزرگ پیشگیری کنید اما می‌توانید سازمانی بسازید که آماده برای نبرد است، از معیارهای بالای اخلاقی برخوردار است، می‌داند چگونه رفتار نماید و افراد در کجا باید به یکدیگر اعتماد کنند. در آموزش‌های نظامی، اولین قاعده آن است که اعتماد به فرماندهان در وجود سربازان نهادینه شود؛ زیرا بدون اعتماد آن‌ها نخواهند جنگید.

نکته کاربردی: «با مشکلات عمده‌ای که رو در روی سازمان شما قرار گرفته‌اند، مقابله کنید. ماهیت آن‌ها را صادقانه و کامل به افراد اطلاع دهید. برای برداشتن گام‌های لازم برای حل آن‌ها حمایت‌ها را جلب نمایید.»

## ماهیت آزادی

«آزادی هرگز رهایی از قید و بند نیست، آزادی همیشه مسئولیت است.»

آزادی سرگرمی نیست. آزادی به معنای سعادت فردی یا حتی امنیت یا آرامش یا پیشرفت هم نیست. آزادی یک انتخاب مسئولانه است. آزادی آن قدر که وظیفه است، حق نیست. آزادی حقیقی آزادی از قید چیزی، یعنی داشتن یک مجوز، نیست بلکه به معنای انتخاب میان انجام دادن یا انجام ندادن، عمل کردن به یک شیوهٔ خاص، داشتن عقیده‌ای خاص به یک چیز یا خلاف آن، است. آزادی سرگرمی نیست بلکه سنگین‌ترین باری است که بر دوش بشر گذاشته شده است: تصمیم برای در پیش گرفتن رفتار فردی یا رفتار اجتماعی و مسئول بودن در قبال هر یک از این دو تصمیم

نکته کاربردی: «اهداف معین در حوزه کاری خود را در فهرستی بنویسید. به اهدافی که برای تحقق آمل شخصی به آن‌ها نیاز دارید و به رهبر و مدیر سازمان نیز در تحقق اهداف کمک می‌کند، ببینید. این اهداف را با مدیر خود نیز در میان بگذارید و او را در جریان پیشرفت کار خویش قرار دهید.»



استشمام  
بوی‌عطران



فرد  
باید سازمان  
را قادر به  
پیش‌بینی  
کردن  
طوفان،  
کنترل آن و  
در واقع، رو  
در روی آن  
ایستادن،  
کند





### ■ فقدان صداقت

«یک مدیر باید واقع‌گرا باشد و هیچ‌کس کمتر از افراد بدبین واقع‌گرا نیست.»

صداقت را به دشواری می‌توان تعریف کرد اما آنچه فقدان صداقت را می‌رساند، چنان جدی است که به واسطه آن می‌توان عدم صلاحیت یک فرد را برای پست مدیریت احراز کرد. فردی که همیشه به دنبال یافتن نقاط ضعف افراد و نه تکیه بر نقاط قوت آن‌هاست، هرگز نباید در یک پست مدیریتی گماشته شود. فردی که همیشه می‌داند افراد دقیقاً کدام کار را نمی‌توانند انجام دهند اما هرگز چیزی را که می‌توانند انجام دهند نمی‌بیند، روح سازمان را زیر پا گذاشته است. یک مدیر باید واقع‌گرا باشد و واقع‌گرایی هیچ‌کس کمتر از افراد بدبین نیست.

فردی که به سؤال «چه کسی مناسب است؟» بیش از سؤال «چه چیزی درست و مناسب است؟» علاقه نشان می‌دهد، هرگز نباید به عنوان مدیر منصوب شود. پرسیدن اینکه «چه کسی مناسب است؟» به زیردستان جرئت می‌دهد تا به فکر امنیت خود باشند؛ البته اگر به سیاسی‌کاری روی نیاورند. مهم‌تر از همه آنکه، به آن‌ها جرئت می‌بخشد تا به محض آنکه مرتکب اشتباهی شدند به جای انتخاب راهکار درست، آن را بپوشانند. مدیر نباید کسی را در رأس قرار دهد که به هوشمندی و ذکاوت بیشتر از صداقت اهمیت می‌دهد. هرگز نباید کسی را که نشان داده است از زیردستان قوی می‌هراسد، به پستی بالاتر گماشت. هرگز نباید شغلی را به فردی سپرد که برای کار خویش استانداردهای بالایی تعیین نمی‌کند.

■ نکته کاربردی: «صداقت را تعریف کنید. آن گروه از ویژگی‌های صداقت را که از یک کارمند جدید انتظار دارید، مشخص نمایید.»

منبع:  
۱. دراکر، جوزف ای، ماچیارلو، جوزف ای (۱۳۸۸)، پیتر

### ■ روح عمل

«هدف یک سازمان آن است که مردان عادی را قادر سازد کارهای غیرعادی انجام دهند.»

اخلاق، هر معنایی که داشته باشد، نباید به تشویق، موعظه یا نیت‌های خوب خلاصه شود. اخلاق باید اصول عملی باشد و به‌طور خاص و معین:

۱. سازمان باید بر عمل تمرکز داشته باشد. اولین لازمه برخورداری از روح عمل داشتن استانداردهای بالای عملی، برای گروه و برای هر فرد است.  
۲. تمرکز سازمان باید بر فرصت‌ها باشد، نه بر مشکلات.

۳. تصمیم‌هایی که بر افراد (جایگاه، حقوق، ارتقا، جابه‌جایی، بازنشستگی آن‌ها) تأثیر می‌گذارد، باید نشان‌دهنده ارزش‌ها و باورهای سازمان باشد.

۴. و بالاخره، مدیر در تصمیم‌های فردی خود باید نشان دهد که می‌داند صداقت ضرورتی حتمی برای هر مدیری است؛ ویژگی‌ای که او باید با خود بیاورد، نه اینکه انتظار داشته باشیم بعداً آن را به دست آورد

■ نکته کاربردی: «بر عملکرد، فرصت‌ها، افراد و صداقت تمرکز کنید.»

فردی که همیشه به دنبال یافتن نقاط ضعف افراد و نه تکیه بر نقاط قوت آن‌هاست، هرگز نباید در یک پست مدیریتی گماشته شود

