**اول خودت را رهبری کن.**

«همه به تغییر جهان فکر می‌کنند، اما هیچ‌کس به تغییر خود فکر نمی‌کند.»­

لئو تولستوی

مجبور شدم ماشینم را کنار جاده متوقف کنم. سینه‌ام از عصبانیت درد گرفته بود. شمارۀ تیم را گرفتم. می‌خواستم تماسی برقرار کنم که رابطه و شغل هر دویمان را تغییر می‌داد.

به‌زودی مابقی ماجرای تماس را برایتان تعریف می‌کنم، اما اکنون می‌‌خواهم بر این موضوع تمرکز کنم: چگونه به آن وضعیت رسیدم؟ و چرا این نوع واکنش تأسف‌بار در رهبران امروزی ریشه دوانده‌است؟ شاید شما بفهمید.

فکر می‌کنم همۀ شما در زندگی شخصی و شغلی خود لحظاتی عصبانی، ناامید و خشمگین بوده‌اید، من هم همین‌طور. درحالی‌که برای برقراری آن تماس آماده می‌شدم، تصمیم گرفتم خودم را کنترل نکنم و از چیزی الگوبرداری کنم که دربارۀ رئیسان «سرسخت» شنیده بودم؛ همان‌هایی که در تلویزیون یا فیلم‌ها مشت‌هایشان را روی میز کوبیده و سر کارمندانشان فریاد می‌زنند، و از نشان دادن «قدرت» خود بسیار خوش‌حالند.

انقلاب صنعتی ما را متقاعد کرد که افراد، دارایی‌های تعویض‌پذیر هستند، ولی بیش از یک قرن است این‌گونه فکر نمی‌کنیم. نتیجۀ طبیعی آن طرز تفکر، به این باور تبدیل شد که نیازی به خوب رفتار کردن با دیگران در محل کار نیست. تصور می‌شد که مدیر «قوی» می‌تواند هر چند وقت یک بار، یا شاید بیشتر از کوره دربرود.

نکته این‌جاست: صرفاً از نظر بهره‌وری، ممکن است بتوانید زمانی که مردم کارهای ساده و تکراری انجام می‌دهند، با آن‌ها بدرفتاری نکنید. مکتبی فکری وجود دارد که شما می‌توانید کاری ساده در مورد آن انجام دهید؛ به این شیوه که وقتی عصبانی هستید، مانند زمانی عمل کنید که خوش‌حالید. اگر این کار فقط فیزیکی باشد، بهتر است. به همین دلیل بود که مدیران مدرسه‌ای قدیمی تا زمانی که به‌نظر می‌رسید کارمندانشان سخت کار می‌کنند، چندان به حالت‌های عاطفی‌شان اهمیت نمی‌دادند.

امروزه انقلاب صنعتی مدت‌هاست از بین رفته‌است و با نوع دیگری از کار و کارگر روبه‌روییم. فناوری دیجیتال، هوش مصنوعی و رباتیک پا به عرصه گذاشته‌اند. در حال حاضر محصول کار، بیشتر بر اساس فکر و خلاقیت است، تا کار فیزیکی. اما کارمند نمی‌تواند هم خوش‌فکر و خلاق باشد، هم با بی‌تفاوتی و بی‌اعتمادیِ کارفرمایی کنار بیاید که مدام او را زیر نظر می‌گیرد. او همواره منتظر وقوع تنش‌های بعدی است.

به ما القا شده‌است که رهبران خوب تا حدودی شبیه هالکِ[[1]](#footnote-2) باورنکردنی هستند. رهبرانی که فکر می‌‌کنند با ارسال پیام تهدیدآمیز قدرت‌نمایی می‌کنند.

البته می‌دانیم که وقتی هالک (شخص عصبانی) ضربه می‌زند، چه اتفاقی می‌افتد؛ شخص عصبانی شاید کار خوبی هم انجام دهد، اما آسیب‌های جانبی نیز ایجاد می‌کند. وقتی رهبر گروهی هستید؛ این آسیب‌ها بر احساسات، مشاغل و زندگی افراد واقعی تأثیرگذار خواهد بود. در این حالت، یا فرد دست از کار می‌کشد، یا از نظر عاطفی و معنوی خاموش شده (سکوت می‌کند) و ماشین‌وار شروع به انجام حرکات می‌کند. مأموریت سازمانی تبدیل به مأموریت شخصی شده و او به‌سادگی روزها را پشت سر می‌گذارد تا چک حقوقش را دریافت کند.

متأسفانه، این معضل همیشه اتفاق می‌افتد. بر اساس مطالعه‌ای که سازمان گالوپ در سال 2018 انجام داد، 66درصد از کارمندان فقط به‌صورت فیزیکی در محل کارشان حضور دارند. بله، درست است. آن‌ها در محل کارشان حاضر شده، اما با ناراحتی گذر زمان را تماشا می‌کنند، تا زمانی که بتوانند به خانه بروند. در حال حاضر، برای این امر دلایل زیادی وجود دارد که در این کتاب به چندین نمونه اشاره خواهیم کرد. اما بخش بزرگی از مشکل، مدیران واکنشی هستند.

مدیران واکنش‌پذیر، بَردۀ احساسات خود هستند. آن‌ها بر اساس احساسات غالبِ لحظه‌ای خود عمل می‌کنند، نه بر اساس نقشۀ راه. در واقع، مدیران واکنشی به جای این‌که از خود بپرسند: «کار هوشمندانه چیست؟»، از خود می‌پرسند: «اکنون چه چیزی حالم را بهتر می‌کند؟»

مدیران واکنشی به افراد اجازه می‌دهند دکمۀ خشم آن‌ها را فشار داده و عصبانی‌شان کنند، بدون این‌که فکر کنند آیا داشتن چنین دکمه‌ای لازم است یا خیر.

به‌طور خلاصه، آن‌ها در رهبری خود دچار اشتباه می‌شوند. به خود اجازه می‌دهند خارج از تحمل کارمند عمل کنند. رهبران واکنشی از دیگران انتظار دارند از بخش‌های «خوب» رهبری آن‌ها پیروی کرده و در عین حال از شکست‌های آشکارشان چشم‌ بپوشند. ولی انسان‌ها برای مدیران واکنشی، این‌گونه کار نمی‌کنند.

1. بروس بنرز (بازیگر نقش هالک در فیلم هالک باورنکردنی) که گه‌گاه به رنگ سبز درآمده و با کلام اشیا را خرد می‌کند. [↑](#footnote-ref-2)