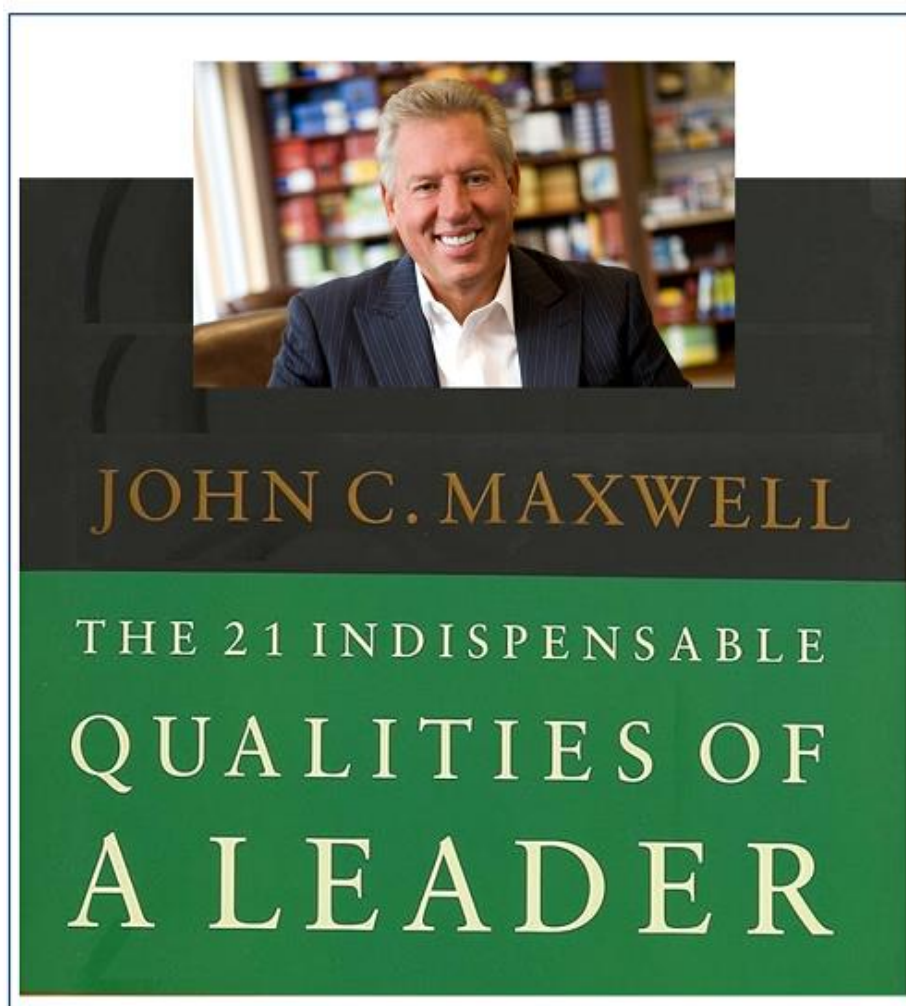




بیست و یک صفت بایسته یک رهبر

جان سی. ماکسول

فصل ۱۵

روابط: اگر شما با دیگران رابطه خوبی داشته باشید

آن‌ها هم با شما رابطه خوبی خواهند داشت.

به نام خداوند بخشنده و مهربان

مهم ترین رکن موفقیت این است که بدانیم چگونه با دیگران مدارا کنیم.

تئودور روزولت، رئیس جمهور آمریکا

برای مردم مهم نیست که چقدر می دانید، برای آن ها مهم این است که چقدر توجه دارید.

جان ماکسول

بهترین طبابت

حتی اگر پزشک نباشید به احتمال زیاد نام "ویلیام اوسلر" را شنیده اید. او پزشک استاد دانشگاه و نویسنده ای بود که تا زمان مرگش در هفتاد سالگی (۱۹۱۹) طبابت می کرد و درس می داد. کتاب او با عنوان اصول نظری و عملی طبابت بیش از چهل سال به تربیت و تعلیم پزشکان کشورهای انگلیسی زبان، چین و ژاپن کمک نمود. با این حال این بزرگترین خدمت او به جهانیان نبود. توانمندی "اوسلر" در رهبری از همان اوان کودکی مشهود بود. او یکی از با نفوذترین افراد در مدرسه بود او نشان داد که در برخورد با مردم از توانمندی فوق العاده ای برخوردار است. همه اعمال و رفتار وی حاکی از اهمیت برقراری ارتباط با مردم بود.

بعدها در بزرگسالی وقتی دکتر شد انجمن پزشکان آمریکا را تأسیس کرد تا پزشکان بتوانند دور هم گرد آیند، اطلاعات خود را با یکدیگر سهیم شوند و از یکدیگر حمایت نمایند. او در کرسی استادی دانشگاه طرز کار دانشکده های پزشکی را تغییر داد، دانشجویان پزشکی را از اتاق ها و کلاس های درس بیرون آورد و آن ها را به بیمارستان ها برد تا با بیماران در تماس باشند. وی معتقد بود که دانشجویان از بیماران درس می گیرند.

"اوسلر" با تمام وجود می خواست مهر و محبت را به پزشکان آموزش دهد. او به جمعی از دانشجویان پزشکی گفت: همان طور که در روزنامه ها می خوانید مردم تا حدود زیادی باور کرده اند که ما پزشکان به بیماری و علم

پزشکی بیش از خود بیماران توجه داریم. من به شما توصیه و اصرار می‌کنم که در جریان درمان به اشخاص بها بدهید. مبدا رفتار شما به گونه ای باشد که هموعان‌تان احساس اهانت و حقارت نکنند.

توانایی "اوسلر" در ابراز محبت و ایجاد رابطه را می‌توان در کارهای درمانی او در سال ۱۹۱۸ که سینه پهلوی آنفلوآنزایی به شدت شیوع پیدا کرده بود مشاهده نمود. "اوسلر" معمولاً در بیمارستان بیماران را مداوا می‌کرد اما در این زمان به خصوص او به خانه‌ها هم سر می‌زد. زنی در این خصوص می‌گفت: "اوسلر" روزی دو بار به خانه آنها می‌آمد تا دختر خردسال او را معاینه کند. "اوسلر" که می‌دانست این دختر تا مرگ فاصله ای ندارد، روزی با شاخه گل رزی که آن را در باغچه منزلش رویانده بود به منزل آن دختر رفت و گفت حتی گل‌های رز هم نمی‌توانند که همیشه در یک‌جا باقی بمانند و مجبورند به خانه جدیدی بروند. این دختر با شنیدن حرف‌های دکتر "اوسلر" به احساسی از آرامش دست یافت و چند روز بعد مرد.

"اوسلر" نیز سال بعد دیده از جهان فرو بست. یکی از همکاران انگلیسی "اوسلر" درباره او گفت: او به تاریخ پیوست. او بزرگترین پزشک تاریخ طبابت بود. از همه این‌ها مهم‌تر او یک دوست بود که در دوران حیاتش او را احترام می‌کردیم. او در مقایسه با تمام کسانی که در دوران ما زندگی می‌کنند، از نبوغ دوستی برخوردار بود. نکته مهم در زندگی‌اش علاقه‌ای بود که به همه ما داشت. همه نقاط قوت و قدرت های نهفته در وجودش از انسانیت و علاقه بیش از حد او به مردم نشأت می‌گرفت.

موشکافی

توانایی کار کردن با دیگران و ایجاد رابطه از ارکان رهبری مؤثر است. در جریان یک بررسی که در سال ۱۹۹۱ انجام شد از کارفرمایان سؤال شد که به سه ویژگی مهم کارکنان اشاره کنند. نخستین ویژگی که به آن اشاره کردند توانایی برقراری ارتباط با دیگران بود. ۸۴ درصد گفته بودند که به مهارت های روابط عمومی افراد توجه دارند. تنها ۴۰ درصد به تحصیلات و تجربه اشاره کرده بودند. اگر قرار باشد کارکنان به مهارت‌های ارتباطی

خوب مجهز باشند فکرش را بکنید که رهبران تا چه اندازه به این ویژگی احتیاج دارند. مردم دوست دارند با آدم‌های خوش برخورد سروکار داشته باشند. **البته ممکن است کسی ارتباط مردمی خوبی داشته باشد و با این حال رهبر خوبی نباشد، اما بدون داشتن ارتباط مردمی خوب کسی نمی‌تواند رهبر خوبی باشد.**

اما اشخاص به عنوان رهبر چه می‌توانند بکنند که از ارتباط مردمی خوب برخوردار گردند. لازمه این کار سه چیز است:

• ذهن یک رهبر را داشته باشید؛ دیگران را درک کنید

اولین ویژگی یک رهبر منطقی درک این مطلب است که دیگران چه احساسی می‌کنند و چه فکری در سر دارند. وقتی با دیگران کار می‌کنید به این مهم توجه داشته باشید که همه اشخاص از رهبران گرفته تا پیروان، وجوه مشترکی دارند:

✓ دوست دارند احساس خاص بودن بکنند، بنابراین صمیمانه از آن‌ها تعریف کنید.

✓ فردای بهتری می‌خواهند، بنابراین به آن‌ها امید بدهید.

✓ نیازمند راهنمایی هستند، این را ارزانی آن‌ها کنید.

✓ خودخواه هستند، از این رو ابتدا به نیازهای آن‌ها برسید.

✓ از لحاظ عاطفی کم می‌آورند، بنابراین آن‌ها را تشویق کنید.

✓ خواهان موفقیت هستند، بنابراین به آن‌ها کمک کنید تا پیروز بشوند.

با رعایت این واقعیت‌ها رهبر باید بتواند با مردم به عنوان فردی جدای از دیگر افراد صحبت کند. توانایی توجه کردن، درک کردن و برقراری ارتباط با تک تک افراد نکته مهمی در موفقیت رابطه با اشخاص است. به عبارت دیگر **با هر کس به اقتضای خصوصیات و تفاوت‌های فردی او برخورد کنید و اشخاص را یک جور و یک نوع در نظر نگیرید.** "راد نیکولس" متخصص بازاریابی می‌گوید: در کار تجارت نکته مهمی وجود دارد: اگر با همه مشتریان به یک شکل برخورد کنید در ۲۵ تا ۳۰ درصد تماس‌های تان موفق به فروش می‌شوید، زیرا در نهایت

با یک تیپ شخصیتی ارتباط برقرار می‌کنید. اما اگر بیاموزید که با هر چهار تیپ شخصیتی برخورد کنید می‌توانید انتظار داشته باشید که حتی در ۱۰۰ درصد تماس‌های‌تان به فروش قطعی برسید. **شما باید بتوانید**

سبک رهبری خود را با تک تک افراد تحت هدایت و رهبری خود تطبیق بدهید.

• دل یک رهبر را داشته باشید؛ مردم را دوست بدارید

"هنری گرولانگ رئیس و مدیر عامل خدمات کامپیوتری "دفینی تیو" می‌گوید: **رهبر بودن چیزی بیش از علاقه به رهبری است. رهبران با دیگران برخورد همدلانه دارند و با توجه و علاقه نشان دادن به سایرین آن‌ها را در بهترین سطح خود قرار می‌دهند.**

نمی‌توانید رهبری مؤثر- همان کسی که دیگران بخواهند از او تبعیت کنند باشید- مگر اینکه دیگران را دوست

بدارید. "آلبرت اینشتین" موضوع را این گونه توضیح می‌دهد: ما آدم‌ها این‌جا روی این کره خاکی وضعیت

عجیبی داریم؛ هر کدام از ما برای ملاقات کوتاهی به این دنیا می‌آییم، اما نمی‌دانیم چرا به دنیا می‌آییم و با این

حال به نظر می‌رسد که رسالتی الهی داریم. به لحاظ زندگی روزانه از یک چیز مطمئن هستیم و آن این‌که

انسان‌ها به خاطر سایر انسان‌ها خلق می‌شوند.

• دست رهبری را به‌سوی دیگران دراز کنید

به اشخاص کمک کنید "لوروی اچ. کورتز" مدیر "جنرال موتورز" می‌گوید: صنعت انباشته از استخوان‌های

سازمان‌هایی است که مدیران آن‌ها از درون پوشیده اند. آن‌ها به جای این‌که دستِ بده داشته باشند دستِ بگیر

دارند. آن‌ها متوجه نیستند که تنها دارایی که نمی‌توان برای آن‌ها جایگزین پیدا کرد، انسان‌ها هستند.

مردم به رهبری بها می‌دهند که منافع آن‌ها را تأمین کند. اگر توجه شما به این باشد که به جای گرفتن از

اشخاص به آن‌ها چیزی بدهید مورد احترام قرار می‌گیرید. این گونه اساس رابطه بهتری می‌ان شما و دیگران فراهم می‌گردد.

به این موضوع فکر کنید

مهارت‌های افراد شما در چه حد است؟ آیا شما با غریبه‌ها به خوبی کنار می‌آیید؟ آیا می‌توانید با هر نوع آدمی کنار بیایید؟ درباره تعاملات بلندمدت خود چه می‌گویید؟ آیا می‌توانید روابط خود را حفظ کنید؟ اگر مهارت‌های رابطه‌ای شما ضعیف است رهبری شما همیشه آسیب پذیر خواهد بود.

راه دست‌یابی

برای بهتر درک کردن روابط خود اقدامات زیر را انجام بدهید:

- ذهن خود را بهبود بخشید.

اگر برای درک نیازهای دیگران به توانایی بیشتری احتیاج دارید هرچه سریع‌تر به خواندن کتاب‌های متعددی که در این زمینه وجود دارد اقدام نمایید. در این خصوص خواندن کتاب‌های "دیل کارنگی"، "آلن لوی مک‌گینیس" و "لس پاروت" را توصیه می‌کنم. بعد فرصت بیشتری را صرف نظارت و زیر نظر گرفتن مردم بکنید. با آن‌ها بیشتر حرف بزنید و آنچه را که آموخته اید، روی آن‌ها پیاده کنید.

- محبت خود را تقویت کنید

اگر به اندازه کافی به دیگران توجه ندارید باید توجه‌تان را از روی خودتان بردارید. فهرستی از کارهای ساده‌ای که با انجام آن‌ها می‌توانید بر ارزش دوستان و همکاران خود اضافه کنید تهیه نمایید. بعد هر روز یکی از این

کارها را انجام بدهید. لازم نیست آنقدر صبر کنید تا میل کمک کردن در شما ایجاد شود. با کمک کردن به مردم خود به خود این میل در شما به وجود خواهد آمد.

• روابط مکدر شده را التیام ببخشید

به یکی از روابط ارزشمند و بلند مدت خود که محو و کمرنگ شده است، توجه کنید. هر کاری که از دستتان بر می‌آید برای بازسازی آن انجام دهید. با او تماس بگیرید و سعی کنید پیوند دوباره‌ای با او برقرار سازید. اگر اشکالی متوجه شما بوده است از فرصت استفاده کنید و در مقام عذرخواهی حرف بزنید. سعی کنید او را بهتر بفهمید، او را بیشتر دوست بدارید و به او بیشتر خدمت کنید.

نمونه موردی

"ارنست همینگوی" نویسنده برنده جایزه نوبل در داستانی بنام "کنگره‌ی جهانی" به پدری اشاره می‌کند که روابطش با پسر نوجوانش به نام "پاکو" از هم می‌پاشد. پس از آن که پسر از خانه فرار می‌کند پدر راهی سفری طولانی می‌شود تا پسرش را پیدا کند و سرانجام وقتی دستش به جایی نمی‌رسد، در یک روزنامه محلی شهر "مادرید" آگهی‌یی به این مضمون درج می‌کند: پاکوی عزیزم ظهر فردا من را در جلو دفتر روزنامه ملاقات کن همه چیز بخشوده شده است، دوستت دارم. صبح روز بعد در جلو دفتر روزنامه ۸۰۰ نفر به نام پاکو ایستاده بودند و همگی می‌خواستند که رابطه‌ای را که از دست داده بودند دوباره به دست آورند.

هرگز نیروی روابط را در زندگی مردم دست کم نگیرید.

دکتر علی اصغر صفری فرد

نویسنده، مشاور و مدرس

توسعه مهارت‌های مدیریتی

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴