

## سبک‌های رهبری مدیران زن و مرد

### رهبری – دیروز، امروز و فردا

"در برابر یک حمله نظامی می‌توان مقاومت کرد ولی در برابر یک اندیشه که زمان آن فرا رسیده‌است، نمی‌توان ایستاد." ویکتور هوگو

رهبری، همیشه با درک مجموعه‌ای از مهارت‌ها و ویژگی‌های دیگر همراه بوده‌است. هر کسی در شیوه‌ای که برای رهبری دیگران انتخاب می‌کند، دارای نقاط ضعف و قوتی است. هدف ما در اینجا تشریح این دیدگاه است که الگوهای رهبری گذشته، بر مبنای الگوی فکری مردانه بوده، در حالی که الگوهای رهبری امروز بیشتر با مفهوم زنانگی پیوند خورده‌است.

اجازه بدهید روشن کنیم که: این به معنای یک تحلیل کامل از همه الگوهای رهبری نیست. ما توجه خود را به نظریه‌ها، افکار و الگوهایی معطوف کرده‌ایم که آنها را جوهره پیامی می‌بینیم که برای ارتباط برگزیده‌ایم. هدف ما آشکارا تشریح این واقعیت است که افکار ما از کجا ناشی می‌شوند و مهم‌تر اینکه نشان دهیم چه چیزی یک فکر جدید را در ما برانگیخته است.

### نگاهی به گذشته ما – نیروی کار در دهه ۱۹۷۰

بحث ما درباره الگوها و روش‌شناسی‌های پرورش رهبری در دهه ۱۹۷۰ است که گرچه ناخواسته، بسیاری از آنها، از مغز مردان متوسط سرچشمه گرفته‌اند.

البته این شگفت‌آور نیست، چرا که در محیط کار، معمولاً مردان رهبری را بر عهده داشتند. زنان به ندرت ریاست می‌کردند و اساساً پیرو بوده‌اند.

کسی که برای اندکی پول کار کرده‌است، مطمئناً برای کمتر از آن نیز با همکاران مرد خود کار می‌کند. یک اعتقاد عامیانه مردانه که معمولاً بعضی از زنان نیز با آن موافق بودند، این بود که جای زن در خانه است و وظیفه او نیز مراقبت از خانواده.

در سال ۱۹۵۲ الیزابت پیرال، کارش را در انجمن صنعتی که یک سازمان آموزشی بزرگ و مستقل کاملاً مناسب برای پیشرفت زنان بود، شروع کرد. در سال ۱۹۷۴ او یک پرسش‌باز عمومی را (در کشور انگلیس)

به این شرح انجام داد: "لطفاً در مقام یک شخص لیست عواملی را که مانع پیشرفت شما می‌شوند، فهرست کنید". بالای فهرست همیشه کلمه «شوهر» بود.

در یک شرکت بیمه که برایان در آن کار می‌کرد، رسوم تبعیض‌آمیزی وجود داشت. زنان «کارکنان محلی» بودند که معمولاً نقش‌های سطح پایین‌تری را به عهده داشتند. مردان «کارکنان حرفه‌ای» به‌شمار می‌آمدند که از گهواره تا گور استخدام بوده‌اند و این سنت آن قدر مهم بود که هزینه‌هایی را از یک واحد به واحد دیگر شرکت تحمیل می‌کرد. این امر در محروم ماندن زنان از فرصت‌های پیشرفت، تأثیر بسزایی داشت.

با در نظر گرفتن اینکه مردان، متصدی استخدام بودند، آزار جنسی (در کشور انگلیس) رایج بود که برایان از بیان آنها شرم دارد، همان‌گونه که امروزه نیز بعضی از آنها شایع است. در به‌کارگیری زنان، همان اندازه که داشتن مهارت‌ها لازم بود، ظاهرشان نیز اهمیت داشت. تنها امتیاز متعارف برتری زنان این بود که آنها در سن شصت سالگی بازنشسته می‌شدند یعنی پنج سال قبل از مردان که سن بازنشستگی برای آنان ۶۵ سال بود.

## رهبری مردگرا

الگوها و نظریه‌های رهبری در دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰ به طور برجسته‌ای گرایش مردانه داشتند. الگوی «دستور و کنترل» برگرفته از نیروهای مسلح طی دو جنگ جهانی بوده‌است. این الگو برای استفاده در جنگ طراحی و در اوج نبرد به کار گرفته شده بود. این نظریه در موقعیتی به منزله یک سرمشق یا پارادایم مورد توجه قرار گرفت که در گیر و دار جنگ، نمی‌شد به سربازان برای انجام آنچه به آنها محول می‌گردید، به اندازه کافی اعتماد کرد.

سربازان تحت فرماندهی بودند و کنترل می‌شدند و مجاز نبودند خودسرانه عمل کنند. این تا حدودی منطقی به نظر می‌رسید. دلیل آن این بود که اگر یک سرباز واقعاً درمی‌یافت که چه کارهایی باید بکند، این احتمال وجود داشت که تصمیم بگیرد جانش را به خطر نیندازد و تمرد کند. همین امر می‌توانست به شکست در جنگ بینجامد. این الگوی رهبری نظارت و فرماندهی، به محل کار انتقال یافت، جایی که جان افراد در خطر نبود.

در صنعت در دهه ۱۹۷۰ نیاز بود که نقش اساسی رهبران، برای اداره شغل رسمیت یابد و این اعتقاد وجود داشت که شغل رهبری در آینده انگلیس باید دارای ویژگی‌های زیر باشد:

✓ کمک کردن به افراد، تا باور کنند دارای توانی بیش از آنچه خودشان فکر می‌کنند، هستند (ایجاد حس اعتماد به نفس بالا در افراد).

✓ مشارکت دادن افراد، به جای تخریب صنعت و تجارت با کشمکش داخلی.

✓ ارتقای افراد به بالاترین ظرفیت‌شان و رها کردن آنان از محدودیت‌های بازدارنده و غیرضروری.

ابزار انتخاب شده برای پیکار، "رهبری متمرکز به عمل" نامیده شد که دکتر جان آدایر آن را در سال ۱۹۶۴ معرفی کرد و توسعه داد. این ابزار برای محیط کاملاً مردانهٔ مدرسهٔ نظامی "سند هارست" که یک مرد، مردان دیگر را آموزش می‌داد، طراحی شده بود.

رهبری در آن زمان به صورت «دستیابی به نتایج از طریق دیگر افراد» تعریف شده بود. این تعریف نوعاً مردانه است زیرا به جای آنکه بازده رهبری را توصیف کند، به تبیین رابطهٔ میان رهبران و پیروان می‌پردازد.

فعالیت‌های رهبری به صورت زیر تعریف شده بودند:

✓ تعریف و عمل به وظایف

✓ ساختن تیم برای انجام دادن این وظایف

✓ پیشرفت دادن و برطرف کردن نیازهای افراد داخل تیم.

در فرهنگ رهبری آن زمان، این نگرش در کنار رویکرد پیشنهادی معروف و ابتکاری مدیریت بر مبنای هدف پیتر دراگر قرار داده شد. مدیران کارها را درست انجام می‌دانند و مؤثر بودند؛ در حالی که رهبران کارهای درست انجام می‌دادند و اثربخش بودند. یکی کارها را مدیریت می‌کرد و یکی افراد را رهبری می‌نمود. رهبری مشکل‌تر از مدیریت درک شده بود زیرا افراد بحث و بگومگو می‌کردند. ذیلاً توجهی است برای این گرایش یا رویکرد عمل محور، برگرفته از کتاب "چالش کار" (که در سال ۱۹۷۴ انتشار یافت).

\* در طول پنجاه سال گذشته، صنعت و تجارت برای اشتغال شمار زیادی از مردان که رویدادهای فوق‌العاده و آموزش را در نیروهای مسلح فرماندهی کرده بودند، امتیاز قائل می‌شدند. آنان کسانی بودند که در جنگ‌های جهانی اول و دوم شرکت داشتند و تجربیات‌شان را از آن طریق به دست آورده بودند، هرچند آنان نسبت به کسانی که در پشت جبهه مسئولیت رهبری را به عهده داشتند، جوان‌تر بودند. اکنون (در سال ۱۹۷۴) دیگر آن گنجینه رهبران تربیت شدهٔ آماده در دسترس نیست. این چیزی است که صنعت و تجارت به آن نیاز دارد. بنابراین اهمیت آموزش و تربیت چنین رهبرانی بیش از گذشته احساس می‌شود.

سپس کتاب ادامه می‌دهد:

\* این آموزش باید متمرکز باشد بر آنچه رهبر انجام می‌دهد، نه آنچه او نیاز دارد باشد. البته هدف، تغییر درون‌گرایی به برون‌گرایی نیست. رهبر می‌تواند به همان اندازه که اثربخش است، ویژگی‌های مثبت دیگری هم داشته‌باشد. آنچه ما می‌خواهیم به آن اطمینان یابیم، این است که او (رهبر) می‌تواند فعالیت‌های رهبری‌اش را به نحو مطلوب انجام دهد.

جدا از اشاره به فقط یک جنسیت (مرد) تأکید متن بالا بر عملکرد است. این رویکرد، بر آنچه رهبر باید انجام بدهد، تأکید دارد. این یک نمونه باز و روشن از الگوهای فکری مردانه است. مغز مرد برای فعالیت و مغز زن برای گوش دادن و حرف زدن ساخته شده‌است.

در اینجا به نکاتی اشاره می‌شود که لیز طی یک دوره آموزشی رهبری متمرکز بر عمل (ACL) که در اوایل دهه ۱۹۸۰ برگزار شده بود، با آنها برخورد کرده‌است:

\* طی دوره رهبری متمرکز بر عمل، ده دقیقه به من وقت داده شده بود تا تعدادی کارت بازی را که در اختیار داشتم، مرتب کنم. پس از آن تکلیف دیگر من کامل کردن دو جورچین یا پازل در مقابل ساعت بود. سپس ساختن یک برج از مکعب‌های لگو (اسباب بازی) که انگیزه آن سود به شمار می‌رفت. در هر یک از تمرینات، من و همکارم با تیم دیگر رقابت می‌کردیم و نتایج به دست آمده دو تیم مقایسه و مغایرت‌ها ثبت می‌شد. در هریک از این تمرینات، به طور قطع یک برنده و یک بازنده وجود داشت.

\* من دو نوع عملکرد رهبری مردانه را که در یک فیلم جنگی به تصویر کشیده شده بود، تحلیل کردم. در یکی از آنها، رهبر شکست خورده و در دیگری پیروز شده بود. یکی بازنده و دیگری برنده و قهرمان شده بود. یک زن در تمام طول فیلم دیده می‌شد. او یک پرستار بود که در تمام طول فیلم سرگردان بود و صحبت نمی‌کرد.

\* در حالت بازخورد، استاد راهنما، به عنوان یک خط‌مشی، همه نکات درباره خصوصیات رهبر یا پیروان را، یا کیفیت احساس افراد را در زمینه آنچه باید انجام دهند یا بدان برسند، تحلیل می‌کرد. نکات بازخورد، درباره آنچه من در موضوع رهبری درست و آنچه نادرست انجام داده بودم، بود. به نظر می‌رسید ناحیه خاکستری وجود ندارد، آنچه بود سیاه و سفید بود.

\* برنامه با یک جلسه عملی پایان یافت. من درخواست کردم این تمرین یک بار دیگر تکرار شود. دوباره در یک فاصله زمانی بسیار کوتاه این کار انجام شد. به منزله یک نتیجه‌گیری از همه یادگیری مبتنی بر عمل متعهد شدم که به آنها عمل کنم. من می‌خواستم درباره عوامل اختیاری، گفتگو و بحث کنم اما این اجازه به

من داده نشد. من تمایل داشتم واکنش نشان دهم و به موضوعات فکر کنم اما باز هم، این اجازه به من داده نشد. این برنامه کنش و عمل، کنش و عمل، همین‌طور ادامه داشت.

\* همچنان که ذهن من برای گوش کردن و گفتگو ساخته شده، شاید تعجبی نداشته‌باشد که در مقام یک زن رهبری متمرکز بر عمل برای من به مثابه تفکر به یک زبان خارجی است. این یک برنامه متمرکز بر عمل مردانه است که برای مردان باهوش متوسط طراحی و اجرا شده‌است.

در سراسر این دوره، تأکید رهبری بر ساختار و وظایف و تفکیک وظایف به بخش‌های کنترل‌پذیر بود. دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ اوج خوشبختی سازمان و روش‌ها به حساب می‌آمد. وظایف به بخش‌ها و قسمت‌های تفکیک شده و سپس اغلب مورد تحلیل متخصصان گرفته بود.

گفتن، تحمیل کردن و تصمیم‌گیری از بالا به پایین، کلیدهای مهارت مؤثر رهبران مرد بودند. الگوی تصمیم‌گیری از بالا به پایین اعمال می‌شد و اصطلاحاً به عنوان پنج سی (5C's) مورد توجه بود. این مفهوم پنج مرحله را شامل می‌گردید. یک نمونه از گرایش مردانه آن عبارت است از:

- ملاحظه کردن (Consider)
- مشورت کردن (Consult)
- متعهد شدن (Commit)
- ارتباط برقرار کردن (Communicate)
- زیر نظر گرفتن (مراقبت کردن) (Check)

بسیاری از ساختارها مورد استفاده قرار می‌گرفتند. یک دسته‌بندی چهارتایی فرعی نیز به کار برده می‌شد تا منابع در دسترس را برای یک رهبر نشان دهد.

این شیوه به «چهار ام» (4M's) معروف بود:

- پول (Money)
- مواد و ابزار (Materials)
- زمان (Minutes)
- نیروی انسانی (Manpower)

تنها منبع برای ارتباط، تمرکز بر «انجام شغل» بود. شش نکته که به منزله یک راهنما، برای مدیران ارشد درباره چگونگی «انجام شغل» مورد استفاده قرار می‌گرفت، عبارت بودند از:

- دلیلی برای ماندن پیدا کنید.
- آنچه انجام می‌دهید، مهم‌تر است از آنچه می‌گویید.
- گوش کنید، فقط حرف نزنید.
- درباره‌ی شغل رهبران سؤال کنید، از کار خودتان حرف نزنید.
- درباره‌ی اینکه چگونه می‌توان کارها را بهتر انجام داد، سؤال کنید.
- نتیجه‌ی هر عملکردی را در مسیر مدیریت‌تان قرار دهید.

همه‌ی اقدامات بالا را مردان برای مردان نوشته‌اند. یک نکته‌ی مهم اینکه رهبران مرد مجبور بودند بیان کنند چگونه می‌خواهند از افرادی که برایشان کار می‌کنند، دفاع کنند. دلیلی وجود نداشت که رهبران زن در اداره‌ی گاهی در ضمن کار مکالمه کنند. عقیده بر این است که گفتن و شنیدن به طور طبیعی بیشتر از زنان سرچشمه می‌گیرد.

در اینجا یک نقل‌قول درباره‌ی انجام شغل از آن دوره‌ی زمانی ارائه می‌گردد:

\* اگر مدیران احساس کنند که به دلیل آنکه ممکن است کارکنان صادق نباشند، نمی‌توانند به میان کارکنان بروند و درباره‌ی مسائلشان صحبت کنند، باید به مدیران گفت: ... در مورد صداقت احساس نگرانی نکنید، به میان کارکنان بروید و با آنان درباره‌ی مسائلشان گفتگو کنید زیرا این بخشی از مسئولیت شما در مقام یک رهبر است. شما با شنیدن مسائل آنان، صداقت خودتان را نشان خواهید داد.

دیدگاه بیشتر آموزش رهبری این بود که «از طریق انجام دادن کار، تسلط پیدا می‌کنید. احتمالاً امروزه ما این اصطلاح را به شکل‌های دیگری توصیف می‌کنیم. مثلاً می‌گوییم «ارتباطات ما فراتر از آن چیزهایی است که می‌گوییم یا انجام می‌دهیم». این نگرش چنین بود که ویژگی‌های شخصیتی شما از آنچه که به عنوان یک رهبر انجام می‌دهید، اهمیت کمتری داشت.

انتقادی بر نظریه‌ی آموزش متمرکز بر عملکرد برای رهبری، در دهه‌ی ۱۹۷۰ وارد نیست. آن یک موفقیت بزرگ و فوق‌العاده بود که به تثبیت مضاعف اهمیت رهبری در محل کار کمک می‌کرد. این دوره همچنین با ظهور رهبری به منزله‌ی مهارتی که هر کسی باید یاد بگیرد، شناخته شد. این دیدگاه، الگوی رهبری را که از بدو تولد به صورت ذاتی نصیب انسان‌ها می‌شود، بی‌ارزش می‌کرد. در آن زمان، مدیران معمولاً از مدارس ملی مردانه و دانشگاه‌های کمبریج و آکسفورد می‌آمدند.

ده‌ها هزار مدیر از الگوی سه‌چرخه‌ای (رهبری متمرکز بر عمل) در دهه‌های بین ۱۹۶۶ و ۱۹۸۶ بهره‌مند شدند. این الگو با موفقیت بی‌شماری، در کلاس‌های صنعتی و تجاری بریتانیا به کار گرفته می‌شد. الگوی

مزبور آن چنان فراگیر شده بود که در فهرست مطالب درسی استادان رشته‌های تجاری در مدارس، کالج‌ها و دانشگاه‌ها قرار گرفت. جان آدایر، در مقام طراحی اصلی الگوی رهبری متمرکز بر عمل، اولین استاد رهبری برگزیده دانشگاه بریتانیا بود.

تأکید می‌کنیم که ما نمی‌خواهیم از جان آدایر یا سند هارست انتقاد کنیم. آموزش رهبری در نیروهای مسلح، یکی از دوره‌های مهم و اجباری بود و هم‌اکنون نیز هست. البته دوره مزبور فراتر از دوره آموزش رهبری متمرکز بر عمل (ACL) است. آرمان رهبری در سند هارست، بر مبنای «خدمت برای رهبر» است. این مطلب بیان می‌کند که درک اصول رهبری فراتر از کاربردهایی است که با ACL در دهه ۱۹۷۰ در زمینه صنعت و تجارت ارائه شده بود.

رهبری متمرکز بر عمل، یک راه‌حل مقطعی برای دوران صنعتی شدن بود که در آن زمان، نیاز به تغییر و تحول داشت. این نظریه ادعایی در خصوص آموزش ژرف و فراگیر رهبری در بخش خدمات نداشت. تفکر راه‌حل مقطعی غالباً یک ویژگی رفتاری مردانه است که در شعار تبلیغاتی نایک بروز یافته بود: «فقط آن را انجام بده». مردان به طور کلی راه‌حل ساده را ترجیح می‌دهند.

ما تأکید می‌کنیم که تنها انتقاد ما از رهبری متمرکز بر عمل، این است که به کارگیری آن با سهولت برای زنان با هوش متوسط، دشوار است. به طور کلی، رهبران زن، سخت‌تر با آن انطباق می‌یابند.

به طور خلاصه، الگوی فکری رهبران مرد در آن زمان عبارت بودند از:

- ✓ عمل‌گرایی
- ✓ تفکر چپ مغزی
- ✓ مهندسی مبتنی بر گرایش به منطق
- ✓ خطی بودن
- ✓ علت و معلول
- ✓ غیرعاطفی
- ✓ رهبری پیشگامانه

به طور خلاصه، رهبر در گذشته یک مرد، با فعالیت در سمت چپ مغز، عمل محور، نظامی/مهندسی بود که منطقی عمل می‌کرد، تابع احساسات نبود و سبک رهبری پیشگامانه داشت.

بیشتر مردان می‌پنداشتند و برخی دیگر هنوز هم می‌پندارند که الگوی عمل محور تنها شیوه برای رهبری افراد است. تعدادی از زنان نیز گمان می‌کردند و هنوز هم گمان می‌کنند که تنها راه رهبری دیگران،

سازگاری با ویژگی‌های شخصیتی و الگوی رهبری مردانه است، به عبارت دیگر، رقابت کردن در یک دنیای کار مردسالارانه است.

ما میان نظریه‌های مبتنی بر عمل و فیزیک نیوتنی یک همسوئی می‌بینیم. اسحاق نیوتن، قوانین جاذبه را تعریف کرد که در زمان خودش مناسب بود. به هر حال، قدرت عظیمی در درون اتم محبوس بود، تا زمانی که آلبرت اینشتین توانست کلید آن را پیدا کند. او در یادداشت‌های مربوط به شرح حال خودش می‌نویسد:

نیوتن مرا ببخش، تو فقط راه آن را پیدا کردی. در زمان تو، همه امکانات برای یک فرد، با حداکثر قدرت هوش و خلاقیت وجود داشت. مفهومی را که تو خلق کردی، هنوز به منزله یک راهنما برای تفکر ما در علم فیزیک پابرجاست. اگرچه برای آنکه ما بتوانیم درک عمیقی از آن یافته‌ها و ارتباط میان آنها بیابیم، باید تحقیقات و تجربیات جدیدی را در راستای یافته‌های اولیه انجام دهیم.

اگر شما بخواهید فیزیک را بفهمید، باید قانون جاذبه نیوتن را بشناسید. به همین ترتیب می‌توان تأکید کرد که اگر می‌خواهید رهبری را در مقام یک مرد یا یک زن بفهمید، باید الگوی فکری «مردگرایانه» را درک کنید. به خصوص رهبران زن، نیاز دارند که بدانند مغز مردان چگونه کار می‌کند و شاید هیچ توضیحی در مورد نحوه کار مغز مردان، برای آنها بهتر از توصیفی که آموزش رهبری متمرکز بر عمل (ACL) ارائه داده‌است، نباشد.

چنانکه زمان بی‌وقفه در فاصله دهه ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ پیش می‌رفت، الگوهای دیگری از رهبری و رفتارها بروز کردند. انتظارات از رهبری، رفتار را به سوی این ویژگی‌های به طور سنتی مرتبط با جنس زن، هدایت می‌کرد. به مرور محبوبیت الگوی فکری رهبری مردانه شروع به افول نمود.

### شیوه‌ای که امروزه کارساز است

در دهه ۱۹۹۰ در یک قلمرو سیاسی و اجتماعی جدید قرار گرفتیم؛ به گونه‌ای که علاوه بر سازماندهی مجدد (نقش جنسیت)، عوامل دیگری نیز در محیط کار اهمیت پیدا کردند. کارهای پاره‌وقت افزایش یافت و بین سال‌های ۱۹۷۸ تا ۱۹۹۴ حدود ۲۵ درصد رشد پیدا کرد. بخش خوداشتغالی ۱۱ درصد به منزله نیروی کار اقتصادی شکل گرفت.



به مرور، کارگاه‌ها برای حضور زنان مناسب‌تر شدند. بیشتر زنانی که برای کار کردن از منزل خارج می‌شدند تا مدت‌های طولانی در محیط کار می‌ماندند. آنان طی این دوران، ازدواج می‌کردند و بچه‌دار می‌شدند. نرخ طلاق به طور شگفت‌انگیزی افزایش یافت که این بدین معنا بود که از نظر اقتصادی مستقل شده بودند.

در انگلیس با سپری شدن دوران صنعتی، عصر اطلاعات جایگزین آن شد. کارهای اداری گسترش یافت، اتحادیه‌های کارگری و بخش‌های خرده‌فروشی شکل گرفت، به گونه‌ای که رشد توسعه فناوری اطلاعات محسوس بود. این وقایع با پایان یافتن دوران صنعتی همراه بود. این امر تنوع در مهارت‌ها را به دنبال داشت و زنان دارای چالاکی و مهارت‌های اداره کردن این شغل‌های جدید بودند؛ همچنین آنان انعطاف بیشتری داشتند و برای پذیرفتن شغل‌های پاره‌وقت یا آزاد و خویش‌فرما نسبت به مردان آمادگی‌شان بیشتر بود. این قابل پیش‌بینی بود که برای اولین بار در استخدام‌ها، تعداد زنان از مردان بیشتر شود که این دلالت دارد بر اینکه آنان ۵۶ درصد از نیروی فعال انگلیس را از نظر اقتصادی تا حدود سال ۲۰۰۴ شامل می‌شوند.

بیشتر زنان قدرت اقتصادی و استقلالشان در اثر اشتغال افزایش یافت و دارای توانایی بیشتری در مقام مصرف‌کننده شدند. تلویزیون و روزنامه‌ها به لحاظ کاهش تعداد شمارگان، فعالانه به خوانندگان زن فروخته می‌شدند. نظام آموزشی، روش‌شناسی آموزشی جدید پیدا کرده بود. مهارت‌های ارتباطی بهتر مورد نیاز بود و در مدارس، دختران آنها را بهتر از پسران فرا می‌گرفتند. در موقعیت جدید به وجود آمده، دختران انگیزه بیشتری برای حضور داشتند. این در حالی بود که در اشعار قدیمی که خوانندگان می‌خواندند، آشکارا اشاره می‌گردید که نقش زنانِ مرئوس، سپری شده‌است.

در دهه ۱۹۸۰ تعداد زنانی که از دانشگاه‌ها فارغ‌التحصیل شده بودند، به طور چشمگیری افزایش یافت. در سال ۱۹۹۱ برای اولین بار درخواست زنان برای رفتن به دانشگاه از درخواست مردان فزونی گرفت. زنان با ورود به محیط کار، نقش‌های رهبری را خواستار شدند و اگر آنان بدان دست نمی‌یافتند حداقل دارای کارهایی پرمسئولیت و با حقوق مکفی بودند.

همچنین عوامل دیگری بر جامعه انگلیس اثر گذاشت. از جمله اینکه سرعت تغییر بیشتر شد. دوران جهانی شدن نیز بر سر زبان‌ها افتاد. «انگلیس کوچک» دیگر وجود نداشت؛ بریتانیا بخشی از جامعه بزرگ اتحادیه اروپا بود و نفوذ آمریکا به مصرف‌گرایی، بر زندگی ما تأثیر گذارد.

همچنین واژه‌های پیچیدگی و پیوستگی که در آمریکا به وجود آمده بودند، برای اولین بار در انگلیس شنیده و به کار گرفته شدند. مسائل و مشکلات جدیدی به وجود آمد که با راه‌حل‌های گذشته قابل حل نبودند. جهان با سرعت در حال تحول بود. در دورانی که جهان پیچیدگی کمتری داشت، نیوتن و دانشمندانی چون او نظریه‌های خوبی ارائه داده‌اند اما الگوهای جدید فکری الزامات بیشتری را می‌طلبیدند. یعنی تفکر برای

اینکه بدانیم چگونه می‌توانیم موقعیت خودمان را در رقابت‌ها حفظ کنیم و خلاقیت به وجود آوریم. در دهه ۱۹۹۰ چالش‌های پیش روی رهبران این بود که بدانند چگونه می‌توانند درباره‌ی دنیای تجاری که در آن زندگی می‌کنند، به گونه‌ای متفاوت بیندیشند. همان‌طور که دانشمندان توانستند پیشرفت‌های بزرگی در بخش فناوری ایجاد کنند، به گونه‌ای که زندگی همه‌ی افراد جامعه را متحول سازند، رهبران تجاری نیز در خصوص ایجاد یکپارچگی و تحول در الگوهای رهبری تلاش کردند.

در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ برای بسیاری از زنان آموزش رهبری و ادبیات آن عبارت بود از چگونگی سازگاری با کار، از عهده‌ی کارها برآمدن، قدرت نظام دادن جسورانه و به طور کلی تطابق یافتن با یک فرهنگ کار مردانه. نتیجه این‌که خانم مارگارت تاجر نمونه‌ی اعلا‌ی زنی بود که یک الگوی رهبری زنانه را در کنار رهبری مردانه شبیه‌سازی کرد.

## آیا آینده از آن زنان است؟

با وجود آنکه بسیاری از زنان برای رسیدن به موقعیت رهبری در محیط کار مصمم بودند اما پذیرفتند که به طور طبیعی، شیوه‌های رهبری مردانه سنتی اجازه نخواهد داد تا موقعیت مناسبی برای حضورشان فراهم گردد، بنابراین به جای آنکه مثل یک «آبرزن» اقدام کنند و پیوسته برای آنچه نبودند تلاش نمایند، پذیرفتند که خودشان متفاوت باشند. آنان چندان نمی‌خواستند مثل مردان در محیط کار رفتار کنند.

هنگامی که زنان به نقش‌های رهبری دست می‌یافتند، درک اهمیت جابه‌جایی الگوهای مردسالاری گذشته برای آنان معنای بیشتری پیدا می‌کرد. لیز در مقام یک زن شاغل، اغلب می‌خواست به مردان بگوید که «من دارای مهارت‌های رهبری زیادی هستم اما نمی‌توانم شیوه‌ای را انتخاب کنم که شما می‌پسندید من نمی‌توانم آنچه را شما درست می‌دانید انجام دهم. قصد دارم کارها را چنانکه خودم می‌پسندم به انجام برسانم».

در خصوص مباحث رهبری و مدیریت، استیفن کاوی با هفت عادت مردمان موفق و پیترو سینگه، با پنجمین فرمان نخستین کتاب‌های خود را نوشتند. این دو، آثار دیگر بسیاری نیز به وجود آوردند. این شیوه جدیدتر فکر کردن در خصوص فرآیند رهبری بود که می‌توانست نقطه‌ی آغازی برای تأثیر گذاردن بر مدیران روشنفکر و آگاه باشد.

ما در اینجا مسائلی را تشریح کردیم که می‌تواند نقش مهمی در موفقیت شما به عنوان یک رهبر داشته باشد. دانیل گلن در کتابش تحت عنوان هوش عاطفی ویژگی‌هایی چون خودآگاهی، پشتکار، همدلی و

مهارت‌های اجتماعی را رفتارهای مهم در تشکیلات رهبری معرفی کرده‌است. تشکیلات شروع کرد تا بپذیرد که موقعیت انسان در کار مهم است. بسیاری از مردم با رهنمودهای جکیل و هاید راه صحیح زندگی را فرا گرفته‌اند و به اشخاصی اثربخش برای خانواده، دوستان و دیگر افراد در محیط کارشان تبدیل شده‌اند.

افکار جدیدی در خصوص معماری مغز وجود داشت. تونی بوزان دیدگاه مغز چپ و راست را رواج داد و این را در فرایند رهبری به کار برد. دیدگاه مدیریت کردن از طریق نیمکره چپ و رهبری کردن از طریق نیمکره راست مغز از این زمان به وجود آمد. این با تفکر زنانه سازگار بود چرا که آنان بیشتر اوقات دو نیمکره مغزشان را باز نگاه می‌دارند. همچنین در تشخیص این نکته به مثابه یک تناقض‌گویی، بهتر هستند و می‌توانند در یک زمان چندین کار را انجام دهند.

برابر این فلسفه‌های جدید، رفتارها و مهارت‌ها، به منزله پایه و اساس تشکیلات پدیدار می‌شوند. بعضی از زنان در حال رشد و شکوفایی هستند، زیرا همه ویژگی‌ها، شیوه‌های فکر کردن و بودن به وفور در زنان وجود دارد. کالبد نیرومند مردان برای کار کردن در محیط‌های دشوار تراشیده شده‌است. با یک یا دو استثنا، مانند مارگارت ویتلی، مؤلفان مرد، نخبگان مدیریت و استادان دانشگاه که تشخیص دادند که «روش‌های انجام دادن کارها به شکل گذشته تقریباً دیگر وجود ندارد» و در آینده دنیای کار نمی‌تواند مؤثر باشد. از این هنگام مردان پذیرفتند که آینده متعلق به زنان خواهد بود!

این به آن معنا بود که شیوه کار مردان قدیم در اجرای کارها اشتباه بود. اگر بخواهید باقی بمانید، اگر می‌خواهید شرکت یا اقتصادتان یا کره زمین باقی بماند، مجبورید به گونه‌ای فکر و رفتار کنید که مورد پسند زنان نیز باشد. بیشتر مذاکراتی که در دهه ۱۹۹۰ انجام شد، در خصوص ترغیب رهبران و توجه دادن آنان به مسائل زنان بود و تأکید بر اینکه رهبران مرد باید شیوه رهبری‌شان را بهبود ببخشند. آنچه لیز دریافته بود، خنثی کردن رفتارهای مردانی بود که با آنان صحبت می‌کرد. باید به گونه‌ای رفتار می‌کرد که بیشتر شبیه یک زن باشد، چراکه «ارزش فکر کردن مانند یک زن» را تدریس می‌کرد.

توجیهاتی که «نخبگان روشنفکر مرد» برای پذیرفتن این رفتارهای طبیعی زنانه به کار می‌برند، از هر منبعی گرفته شده اما منشأ همه آنها درست است. آنان نمونه‌هایی از کوانتوم، ماوراءالطبیعه، زیست‌شناسی جدید، مذاهب مشرق زمین و حتی از طبیعت نقل قول می‌کنند. مأخذ همه توجیهات آنان، این است که مغز مردان به طور طبیعی درست و دقیق ارزیابی می‌شود (کل نیمکره چپ مغز، منطق و علم است). صحت این نظریه‌ها (در خصوص مغز زنان) هرگز تأیید نشده‌است.

الگوی فکری رهبری، به زنانه گرایش داشته و مبنای الگوها و نظریه‌ها، بر اهمیت ارتباطات قرار داشت که در حال ظهور بود.

## رهبری زن سالارانه

به این ترتیب از دهه ۱۹۹۰ رهبری به سمت زنانه شدن گرایش پیدا کرد. شیوه آموزش و یادگیری بر یک تأکید جدید، یعنی درجه بالایی از سهیم شدن در احساسات مبتنی بود.

الگوهای رهبری در دهه ۱۹۹۰ بر رهبری اثربخش در یک سطح ارتباطی تأکید داشته‌اند. رهبری از نظریه آشفتگی جهانی و نظام‌های تطبیقی پیچیده، اندیشیده‌های گفتگو، پرسش و طبیعت وجود بشر، در تفکر شیوه‌های رهبری ارائه شد. در واقع رهبری بیش از آنکه به عنوان یک جعبه ابزار مطرح باشد، به عنوان یک احساس درونی از ارزش‌ها تلقی می‌شد.

ما در اینجا بحث در خصوص تفکر رهبری را با بیان هشت عامل کلیدی مربوط به آن به پایان می‌بریم.

### ۱- یادگیری تفاوت‌گرا

تفاوت، یک شیوه سازمان‌دهی آن چیزی است که ما می‌بینیم. آن‌چه در زبان به وجود می‌آید و به ما اجازه می‌دهد دامنه تفاوت‌ها را تا آنجا که امکان‌پذیر است، ببینیم. هر قدر امکان وجود تفاوت‌ها بیشتر باشد، امکاناتی را که می‌توانیم به وجود آوریم بیشتر است. زنان از طریق برتری‌های زبانی، شنوایی و مهارت‌های دیداری، نسبت به مردان با قدرت بیشتری می‌توانند این تفاوت‌ها را بشمارند.

### ۲- ساختار ارتباطی

در عالم هستی همه چیز با یک رابطه شروع می‌شود. بیشتر انسان‌ها به تنهایی نمی‌توانند زندگی کنند. ما به دیگران نیاز داریم، تا با آنان زندگی کنیم. ما نیازمند به روابط هستیم و این روابط از طریق گفتگو به دست می‌آید. بر مبنای الگوهای رهبری مردانه قدیم، کارکنان به خاطر صحبت کردن با همکاران یا حتی مشتریان مؤاخذه می‌شدند؛ در حالی که در شیوه‌های جدید رهبری در دهه ۱۹۹۰ گفتگو با دیگران و گذراندن وقت برای این منظور، مورد تشویق قرار گرفت.

به هر حال، گفتگوها برای رد و بدل کردن واژه‌ها، محدودیت ندارد. اهدای گل نوعی گفتگوست. توجه کردن یک نوع گفتگوست. گفتگوی واقعی به معنای مقاومت کردن جسورانه برای دفاع از چیزهایی است که به آن اعتقاد داریم و گوش دادن به دیدگاه‌های دیگران نیز همین‌گونه است.

اگر ما بخواهیم احترام دیگران را اصل رهبری بنامیم باید یک بحث معطوف به هدف داشته‌باشیم. چنانچه این عمل یا اقدام متضمن تغییر باشد آنگاه بحث باید هدفمندتر شود.

### ۳- کنترل کمتر، گشاده‌رویی بیشتر

رهبران کمک می‌کنند تا فضایی برای بهتر جلوه کردن دیگران مهیا سازند: تا خود در مقام مربی عمل کنند که در حوزه ایفای نقش نیست بلکه راهنمایی می‌کند به دیگران مشورت می‌دهد و آنان را تشویق می‌کند تا موفق شوند و استعداد‌های بالقوه را به بالفعل تبدیل کنند. رهبران تشویق می‌شوند تا با تعامل، افراد را هدایت کنند. یادگیری گروهی، متضمن تعامل بین اعضای تیم در فرآیند یادگیری است. این به معنای صحبت کردن از مشکلات است.

زنان کسانی هستند که بیشتر گفتگوی محاوره‌ای را به کار می‌برند، درباره مشکلاتشان صحبت می‌کنند و بیش از استقلال، جذب رفتار صمیمانه و دوستی می‌شوند، همچنین با این رفتارهای جدید رهبری، آسان‌تر انطباق می‌یابند.

### ۴- گوش دادن صحیح

گوش دادن صحیح نیازمند آن است که شما آنچه را گفته شده به موقع بشنوید. این به معنای پرسیدن این سؤال است: «آنها چه چیزی را می‌بینند که من نمی‌بینم؟» در مقام رهبر، ما ارزش شنیده‌هایمان را دست کم می‌گیریم. این موضوع بر توانایی دسترسی ما به اطلاعات دیگران اثر می‌گذارد. چنانکه کاوی به‌خوبی مطرح کرده‌است: «نخست برای آگاه شدن و سپس فقط برای فهمیدن تلاش کنید.»

ناحیه ارتباطی مغز زنان بزرگ‌تر است. ارتباطات شنوایی، بیشتر در آهنگ و سلول‌هایی هستند که از هر دو سوی مغز عمل می‌کنند بزرگ‌تر و فعال‌ترند. بنابراین شنیدن برای زنان آسان‌تر است. نه تنها به آسانی لغات را بلکه همچنین زبان تن و اشارات غیرکفتری را نیز تشخیص می‌دهند. این نشان دادن همدلی را برای آنان ساده‌تر می‌سازد. آنان به طور طبیعی در گوش دادن صحیح بهتر هستند.

### ۵- ارزش‌مداری

به جای رشد، نتایج و زمان، واحدهای اندازه‌گیری دستاورد، اخلاقیات، اصول و ارزش‌هایی هستند که محرک‌ها و برانگیزاننده‌هایی برای سازمان‌ها به‌شمار می‌آیند. با این درک که ما به تمامی انسان‌ها نیاز داریم تا کار کنند، سازمان‌ها باید ارزش‌های شخصی و سازمانیشان را هماهنگ کنند.

### ۶- رهبر «بودن»

تاکنون بر آنچه شما در مقام یک رهبر انجام می‌دهید، تأکید شده‌است. با برابری و عدالت بیشتر، چیزهای زیادتری به دست می‌آوریم. در عوض، علوم و نویسندگان جدید بر اینکه چگونه یک رهبر «باشید»، تأکید

می‌کنند یعنی اهمیت خودِ واقعی شما. این از هستی‌شناسی گرفته شده که شاخه‌ای از ماوراءالطبیعه است که دربارهٔ طبیعت و ماهیت چیزها و روابطشان با جهان بحث می‌کنند.

زنان با مهارت‌های شنوایی و گفتاری بهترشان و با تمایلشان برای بحث موضوعات در گروه‌ها، در تسهیم و جستجوی اینکه چه کسی هستند، راحت‌تر و صادق‌ترند. آنان در جستجوی «هستی»‌شان از مردان شادتر می‌باشند.

## ۷- تناقض

آموزش قبلی رهبری بر نیاز به جستجوی یک پاسخ برای هر پرسش تأکید می‌کرد چراکه تصور می‌شد، رهبران همیشه درست عمل می‌کنند.

شیوهٔ جدید «پایبندی به سوال» را پیشنهاد می‌کند، به طوری که پاسخ‌های احتمالی بسیاری را ممکن است در بر بگیرد. این به صداقت و تشخیص نیاز دارد که بیشتر از یک پاسخ درست برای هر مسئله وجود دارد.

زنان با ارتباطات زیادشان و توانایی برای نگهداری بیشتر افکار در درون ذهن‌هایشان در یک زمان، زندگی با مفهوم تناقض را ساده‌تر می‌یابند.

## ۸- انتخاب

یک تصمیم به معنای تجزیه کردن یک سلسله از اعمال، به خاطر یک یا تعدادی از دلایل است. هر تصمیم در درون خود، یک «دلیل» بزرگ یا تعدادی از «دلایل» کوچک‌تر دارد.

از سوی دیگر یک انتخاب، غریزی است که بدون دلیل انجام شده‌است. من فقط به طور غریزی بعد از بررسی لازم می‌دانم که این زنجیره‌ای درست از اعمال است. من احساس می‌کنم که این درست است اما نمی‌توانم تضمین کنم که نتیجهٔ موردنظر را به بار خواهد آورد. اسکیمو، به طور غریزی احساس می‌کند چه وقت اسکی بپوشد یا از کفش‌های برفی استفاده کند. «در زمین بازی» یک ورزشکار مستعد به طور غریزی زمانی را که باید توپ را با فشار رها کند، احساس می‌نماید این یک تصمیم نیست بلکه یک انتخاب است.

انتخاب‌ها بدون قید و شرط هستند. یک فرد بدون قید و شرط، در طول عمر خود با انتخابش زندگی می‌کند. این تصمیمی نیست که به یک دلیل گرفته شده باشد. این فقط احساسی است که به طور شهودی درست است. این تفکر غیرخطی، متضمن یک انتخاب دربارهٔ آن کسی است که می‌خواهید باشید؛ تصمیم‌گیری دربارهٔ آن چیزی است که می‌خواهید انجام دهید و سپس دربارهٔ آن چیزی که نیاز دارید بدانید.

زنان با درک بیشترشان از تناقض و توانایشان برای فکر کردن به موضوعات زیاد در یک زمان، این مفهوم انتخاب را بسیار راحت تر درک می کنند اما مردان آسان تر مفهوم منطقی تر تصمیم گیری را استنباط می نمایند.

در اینجا برخی از نکات مقدماتی برای یک برنامه رهبری دگرگونی که از سال ۱۹۹۵ وجود دارد را مطرح می کنیم. آنها یک مفهوم معین زنانه دارند:

این گردهمایی، یک پیشرفت در فناوری مقتدرانه، زندگی کارا و زندگی فوق العاده را فراهم می کند. این یک جستجوی معقول، چالش انگیز و دقیق در مورد موضوعاتی در متن زندگی ماست یعنی ارتباطات، رابطه خویشاوندی، سعادت و رضایت. این درباره ایجاد یک گشادگی برای تفکری جدید است که نتایج غیرخطی را جایز می شمارد.

در اینجا به اهداف دیگری از همان دوره اشاره می شود:

- به دست آوردن روش های جدید غیرخطی در مورد تفکر و بحث درباره آینده
- دسترسی ژرف تر به سطوح تعهد شخصی
- یادگیری و به کار بردن یک زبان جدید و مؤثر در محیط کار
- تعریف دوباره برای افزایش بهره وری و خلاقیت
- ایجاد فضایی از آزادی و صداقت
- یادگیری گوش دادن به روش جدید

حتی اگر مردان، این برنامه ها را هدایت کرده باشند پیامی که از آنها گرفته شده «یادگیری تفکر به روش زنانه» است. اینها مردانی بودند که سعی می کردند به یکدیگر بیاموزند چگونه مانند زنان فکر کنند. وقتی که پیچیدگی های علوم، روان شناسی و فلسفه برطرف شد، برای زنان چنین سمینارهایی، بیانیه هایی واضح بودند. زنان اغلب تعجب می کنند که چرا مردان برای درک این مفاهیم تلاش می کنند.

در اینجا، دیدگاه های برابری بعد از شرکت در یک سمینار در سال ۱۹۹۴ می آید:

در مقام مدیر یک شرکت کارگزار بیمه با مسئولیت هایی درباره کارکنان، گردش معاملات و سود، نخستین بار که این ایده ها را شنیدم، قطعاً آنها را مبهم یافتم. برای من آنها فقط نظریه بودند. آنها در حوزه فیزیک، زیست شناسی جدید، خداشناسی شرقی، فلسفه و روان شناسی قرار می گرفتند که چیز اندکی از آنها می دانستم و فرصتی برای یادگیری نداشتم. منطقی برای پیروی، دشوار بود. هیچ راه حل مقطعی وجود نداشت. ساختاری نبود. الگوها و چک لیست ها کافی نبودند. هیچ مدرک محکمی وجود نداشت که اگر من

رفتارهایم را تغییر دهم، سودهای عمده در کار حاصل شوند. هیچ کاری پیشنهاد نشده بود، آنان به من مشورت ندادند که چه کاری انجام دهم. مردی که برنامه را رهبری می‌کرد، به من گفت که انتخاب کنم اما انتخاب دربارهٔ چه چیزی؟ فقط بهبود و تقویت یک رابطه برای من یک زبان بیگانه بود. اگر من می‌خواستم کاری انجام دهم، به دیگران تلفن می‌کردم: من به مکالمه ادامه می‌دادم نه به خاطر خود مکالمه بلکه به این خاطر که چیزی رخ دهد. من نمی‌توانستم یک محیط کاری را مانند یک مهمانی شام اداره کنم. اگر ما به این صورت عمل می‌کردیم، هیچ چیزی رخ نمی‌داد و رقابت در صنعت من هر روز بیرحمانه‌تر می‌شد. رقابتی من کارهایی انجام می‌دادند و اگر من به سرعت عمل نمی‌کردم، شرکت من از گردونه کسب و کار خارج می‌شد.

یکی از موضوعاتی که توضیح داده شد، این بود که نیازی نیست حق به جانب من باشد. من فکر کردم که به من حقوق پرداخت می‌شود تا تصمیمات تجاری درستی بگیرم. من در قبال سهامداران و دیگر سرمایه‌گذاران مسئولیت‌هایی داشتم تا تصمیم نادرست اتخاذ نکنم. با وجود این، یک فکر آزاردهنده در پس ذهن من وجود داشت مبنی بر اینکه ما باید روش اجرای کارها را تغییر دهیم. ما به یک پیشرفت نیاز داشتیم چون کارهای در حال اجرای جاری، نتایج مشابهی را که در گذشته ایجاد می‌کرد، به بار نمی‌آوردند. بنابراین من شروع به خواندن فهرست منابعی کردم که به ما داده شده بود. این فرآیند نه ماه طول کشید قبل از اینکه من پی به اثری ببرم که این روش جدید می‌توانست در قابلیت دگرگونی تفکر داشته‌باشد.

این یک راه‌حل مقطعی حل مسئله رهبری برای برابری نبود. این زمان و تلاش بسیاری را می‌طلبید و به سادگی به دست نیامد. مغز او باید دوباره کاملاً برنامه‌ریزی می‌شد و این کار سختی بود. این روش تفکر، به طور طبیعی با مغز مردانه او سازگار نبود. توصیهٔ او به مردان این بود که برای کار در این حوزه آماده شوند چون این آسان نیست. او آن را با حرکت به سربالایی یکی می‌دانست.

تعدادی از نویسندگان مرد، استادان، سخنرانان و مربیان فرض کرده‌اند که تنها راه برای هدایت، پذیرش خصوصیات و الگوهای رهبری زنانه است؛ به عبارت دیگر پذیرش این الگو که "آینده، مربوط به زنان است". برای بعضی از مردان، این فکر، تهدیدکننده است. هر مردی که به مرد بودنش مغرور است، نمی‌خواهد مانند زنان دیده شود. همچنان که برایان شجاعانه در طول یکی از مکالمات تلفنی بسیار زیادمان گفت: "پنج سال اخیر من با کار با این الگوهای زنانه گذشته است و تنها پنج ماه قبل به این آگاهی دست یافته‌ام که آن زمان را با یادگیری اندیشیدن مانند زنان گذرانده‌ام."

ما تأکید می‌کنیم که نمی‌خواهیم به چرخش به سوی اندیشهٔ زنانه در بحث رهبری انتقاد کنیم. این بینش ارزشمندی را در مورد مفاهیم رهبری و بهبود و پرورش شخصی فراهم می‌کند. تنها انتقاد ما به این شیوه آن



است که به سادگی با مغز یک مرد معمولی، سازگار نیست. به طور کلی رهبران مرد، ارتباط با آن را سخت‌تر می‌یابند.

ما الگوی رهبری زنانه را خلاصه کرده‌ایم:

### الگوی رهبری زنانه

- ✓ راست‌مغزی
- ✓ سرچشمه گرفته از زیست‌شناسی
- ✓ مبتنی بر وجوه تفاوت
- ✓ رابطه‌مدار
- ✓ ارزش‌مدار
- ✓ تفکر غیرخطی
- ✓ هستی‌شناختی
- ✓ هدایت با تعامل

خلاصه، رهبر در دهه ۱۹۹۰ یک راست‌مغز بود، یک زیست‌شناس زن به یک روش غیرخطی درباره روش شناسایی‌های هستی‌شناختی می‌اندیشید. آنان بر تفاوت‌ها متمرکز می‌شوند، با تعامل هدایت می‌کنند و برمی‌گزینند ولی تصمیم نمی‌گیرند.

ما دوباره الگوی رهبری زنانه و فیزیک را با هم مقایسه می‌کنیم. اگر می‌خواهید فیزیک را بفهمید باید قانون جاذبه نیوتن را درک کنید، حتی اگر با اندیشه اینشتین فراتر رفته باشد. به صورتی مشابه پیشنهاد می‌کنیم که اگر می‌خواهید مفهوم رهبری را دریابید باید شیوه‌های زنانه را که در دهه ۱۹۹۰ بکار رفته‌است، درک کنید.

مردان به شیوه‌ای نیاز دارند تا بدانند مغز زنان با تأکید بیشتر بر ارتباطات، نسبت به عمل چگونه کار می‌کند.

### یادگیری از هر دو شیوه

الگوها و ایده‌هایی که جستجو کرده‌ایم، به خودی خود مردانه یا زنانه نیستند. آنها بر مبنای روشی که توسعه داده شده‌اند و از طریق کاربردشان در محیط کار، چنین ویژگی‌هایی را به خود گرفته‌اند.

سبک رهبری در دو دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ کاملاً مردانه نبود اما بیشتر یادگیری بر اجرای وظیفه متمرکز بود. این یک شیوه عمل‌گرا بود که به راحتی در سازمان‌های سلسله‌مراتبی با زنجیره‌ای از دستورها وجود داشت. سبک رهبری در دهه ۱۹۹۰ کاملاً زنانه نبود با وجود این، به طور عمده بر توسعه ارتباطات تأکید می‌شد. این شیوه‌ای بود که راحت‌تر در سازمان‌های متوازن شده یا ساختارهای مسطح‌تر، مبتنی بر گروه و شبکه‌های پیچیده‌تر جا افتاد.

همچنین این نکته حائز اهمیت است که این شیوه زنانه و متفاوت، در دوره‌های آموزش رهبری و در بعضی از سازمان‌ها نفوذ کرده‌است. با وجود این، این نظریه برای بسیاری از رهبران مرد و سازمان‌ها اثر اندکی گذاشته‌است. هنوز بسیاری از سازمان‌ها به عنوان کنترل‌کننده‌های اشخاص عمل می‌کنند که در آنها مقاومت برای تغییر، بسیار زیاد است و زنان هنوز الگوهای تفکر مردانه را می‌پذیرند.

ما معتقدیم که تشخیص الگوهای رهبری مردانه و زنانه به آسانی آشکار می‌کند چگونه سازمان‌ها، به طور غیرحساسی با افراد و انسان‌ها رفتار کرده‌اند. این به ما نشان می‌دهد که باید با دیگران در محیط کار با روش‌هایی برخورد کنیم که به آنان اجازه دهد قبل از هر چیز انسان و سپس مرد و زن باشند. طبقه‌بندی، یگانه است (انسان‌ها) نه دوگانه (زنان و مردان).

## چالش رهبری فردا

چنانکه پیش از این گفتیم بر این باوریم که چالش برای رهبران فردا، تولید نه آن چیزی است که اکنون وجود دارد و نه آنچه که به هر حال اتفاق افتاده‌است. چالش تشخیص حلقه مفقوده است و سپس ابداع یک محصول، یک خدمت، یا ترکیبی از هر دو برای پر کردن این خلاء مشخص.

در فضای رقابتی فردا به همه کس نیاز داریم تا در هر سطحی که در یک سازمان اشتغال دارند، یک رهبر باشند. از مدیر تا متصدی پذیرش، از راننده وانت تا مدیر اجرایی، از کارمند بانک تا مدیر، به همگی نیاز داریم تا از خود ابتکار نشان دهند و این صرف‌نظر از جنسیتشان است. ما به این ابتکار نیاز داریم چون با عوامل دوگانه سرعت و پیوستگی مواجه می‌شویم که بر زندگی ما در کار فردا حکم‌فرما هستند.

## سرعت

اکنون هر جنبه از کسب و کار و زندگی در زمان واقعی جابه‌جا می‌شود و تغییر می‌کند. خبرها سریع انتقال می‌یابند. ظاهراً اکنون خبر، بی‌درنگ جابه‌جا می‌شود. هر برنامه خبری تلویزیونی، گزارشگرانی دارد که موضوعات چنانکه اتفاق افتاده‌اند از محل گزارش می‌کنند.

صاحبان امتیاز روزنامه‌ها درک کرده‌اند که نسل نوجوانان (خریداران آینده) روزنامه‌ها را برای اخبار نخواهند خواند. نوجوانان برای اخبار به تلویزیون و اینترنت اعتماد می‌کنند. امروزه انتظار کشیدن برای فردا، به منظور خواندن اخبار رضایت‌بخش کافی نیست. در نتیجه، روزنامه‌ها بیشتر به مقالات درباره آینده و اظهارنظر تبدیل شده‌اند.

در اینجا کاهشی چشمگیر در زمان بین سفارش یک محصول و دریافت آن وجود داشته‌است. در سال ۱۹۹۸ برایان رایانه دستی‌اش را سفارش داد و آن را پنج روز بعد از دوبلین دریافت کرد. امروزه این شکاف پنج روزه به ۷۲ ساعت کاهش یافته‌است و در آینده احتمالاً به تحویل در همان روز تبدیل خواهد شد. در توکیو شما می‌توانید تویوتای موردنظران را دوشنبه سفارش دهید و جمعه رانندگی کنید.

سرعت کوتاه‌سازی چرخه‌های زندگی محصول از سال‌ها به ماه‌ها و در بعضی موارد حتی به هفته‌ها است. شبکه الکترونیک جهانی، پول را از یک مؤسسه مالی به مؤسسه دیگر به میزان چهل میلیارد دلار در دقیقه منتقل می‌کند. برای هر فرد، یک روز دوری از محیط کار به معنای تعداد زیادی از پیام‌های پست الکترونیکی است که باید خوانده و پاسخ داده شوند.

این تمایل برای سرعت، دگرگونی انتظارات مردم است. در حال حاضر مشتریان، پاسخگویی ۲۴ ساعته در هر روز از سال را انتظار دارند. اکنون در اینجا یک پاداش واقعی نهفته است که به سرعت در کسب و کار بستگی دارد.

## پیوستگی

تلفن‌های همراه، پیجرها، رایانه شخصی، دستگاه‌های پیام‌گیر تلفنی، اسکرهای رمز میله‌ای (بارکد) ماهواره‌های موقعیت‌یاب جهانی، پست الکترونیکی، اینترنت و همه ابزارهای دیگر که ما را به یکدیگر متصل می‌کنند، فقط بخش نمایان داستان «ارتباط» است. زمانی که همه این دستگاه‌ها به یکدیگر متصل می‌شوند،

کش‌ها و ساز و کارهای اعمال آنها نیز قابل پیش‌بینی می‌شود و روشی را که اقتصاد، کسب و کار و افراد از طریق آن رفتار می‌کنند، تغییر خواهد داد.

به زبان علم فیزیک، این پیوند یک نظام سازگار پیچیده را تولید خواهان کرد. بدن انسان، چنین نظامی است. هر سلول در بدن انسان دارای یک عملکرد ویژه است، برای مثال بدن هر ماه کاملاً یک پوست جدید تولید می‌کند. بیشتر گرد و خاک‌ها در یک خانه معمولی، پوست بدن انسان هستند. به نظر می‌رسد که هر سلول در بدن می‌داند که چه کاری انجام می‌دهد و در رابطه کامل با هر سلول، هم نظام یا سامانه مستقل است و هم به خاطر منفعت کل بدن، به محرک واکنش نشان می‌دهد.

اکنون ما از طریق جریان اطلاعات، یک نظام یا سامانه گسترده از پیوستگی جهانی در زمان واقعی ایجاد می‌کنیم. در حال حاضر رایانه‌ها، نه فقط برای پردازش سریع داده‌ها استفاده می‌شوند بلکه برای ارتباط دادن اشخاص به اشخاص، دستگاه به دستگاه، تولید به خدمت، شبکه به شبکه، سازمان به سازمان و همه ترکیبات متعلق به آنها مورد استفاده قرار می‌گیرند. ما یک سامانه سازگار پیچیده ایجاد کرده‌ایم و این نظام دارای زندگی خاص خود است.

برای نخستین بار ما جریانی اطلاعاتی داریم که تحت تملک هیچ شخص یا سازمانی قرار ندارد. در اینجا هیچ مدیر اجرایی که متصدی آن باشد و هیچ مسئول عملکرد اینترنت وجود ندارد. این سیستم خودش رشد می‌کند و مقررات متناسب را تکمیل می‌نماید. ما نمی‌توانیم آثار همه این پیوستگی‌ها و به هم مرتبط شده را پیش‌بینی کنیم. ما باید به جدیدترین اندیشه در فیزیک کوانتوم، منطق فازی و زیست‌شناسی جدید دست یابیم تا شمه‌ای از این موضوع که این نظام چگونه واکنش نشان خواهد داد و توسعه خواهد یافت، درک کنیم.

خلاصه در طول پنج سال آینده، سرعت و پیوستگی بر زندگی ما در کار حکمفرما خواهد شد و این عوامل، کاربرد نیروهای ژنتیک در هر دو جنسیت را ایجاب خواهد کرد. تمایل ضروری برای فعالیت، ذاتاً مردانه است، در حالی که ترجیح ضروری برای پیوندها و ارتباطات، ذاتاً زنانه است.

بنابراین تعریف ما از رهبری برای آینده، ترکیبی از الگویی بیشتر زنانه است:

«یک رابطه دوجانبه بین کسانی که هدایت می‌کنند و کسانی که تصمیم می‌گیرند پیروی نمایند».

## کوزس و پوستر

و الگویی که بیشتر مردانه است:

«رهبری، کسب نتایج از طریق دیگران است.»

## گارنت

با قرار دادن این دو در کنار یکدیگر، تعریف ما به دست می‌آید:

«ایجاد یک رابطه دو جانبه بین کسانی که هدایت می‌کنند و کسانی که تصمیم به پیروی می‌گیرند تا یک هدف توافق شده عادی به دست آید.»

ما معتقدیم که رهبری از بالا بخشیده نشده بلکه از طریق اعتماد دیگران واگذار گردیده‌است. هر کس می‌تواند انتخاب نماید و درباره میزان رهبری کار کند. شکسپیر گفته است: «همه جهان، یک صحنه (تئاتر) است و مردان و زنان صرفاً بازیگران آن هستند.» مشکل رهبری آن است که وقتی این مسئولیت را انتخاب می‌کنیم باید به صحنه گام بگذاریم.

در جایگاه رهبر باید آن شخصیتی را که می‌خواهیم در این صحنه به نمایش بگذاریم انتخاب کنیم. مشکل اساسی برای رهبران آن است که اغلب مردم فکر می‌کنند که باید از آنچه به صورت طبیعی هست، متفاوت باشند. ما اعتقاد داریم که باید روش‌های متفاوتی را که زنان و مردان انتخاب می‌نمایند تا هدایت کنند و نیز تصمیم به پیروی می‌گیرند، بهتر درک کنیم و افزون بر این هنگامی که تفاوت‌ها را درک کردیم باید برای موهبت‌هایی که هر جنس برای میدان یا حوزه رهبری به ارمغان می‌آورد، ارزش قائل شویم.

به نظر می‌رسد ما از طریق چرخه زیر حرکت کرده‌ایم:

- پس از جنگ جهانی دوم، زنان انتخابی نداشتند اما اگر می‌خواستند که در میدان رهبری فعالیت کنند، می‌بایست خصوصیات مردانه را می‌پذیرفتند.
- و سپس در دهه ۱۹۹۰ آونگ به سوی دیگر نوسان یافت و به عقیده بعضی از نویسندگان و سخنرانان مرد، اگر مردانی می‌خواستند در میدان مشابهی عمل کنند، انتخابی جز پذیرش خصوصیات زنانه نداشتند.
- اکنون ما به عصر سوم وارد می‌شویم که برای بقا و پیشرفت در میدان رهبری به نیروهای هر دو جنس نیاز داریم.

در طول میلیون‌ها سال، از گذشته تکاملی ما تا ظهور اقتصادهای کشاورزی، مردان و زنان اهمیت اجتماعی یکسانی داشتند. آنان در یک مشارکت اجتماعی که به طور یکسانی مورد تقاضا بود به یکدیگر متکی بودند. ما نیاز داریم که یک بار دیگر به این تساوی بازگردیم. ما نیازمندیم که یکسان و متفاوت باشیم. به عنوان یک زن در محیط کار، لیز می‌داند که زمان زیادی همانند یک مرد «کانون» بیشتر موقعیت‌های رهبری را

در دست دارد اما این ممکن است یک آرمان باقی بماند. در نخستین گام، سازمان‌ها باید بیاموزند که برای توانایی‌هایی که هر دو جنس با خود دارند، ارزش قائل شوند و به طور یکسان به آنان پاداش دهند.

عقیده‌ما این است که هم زنان و هم مردان می‌توانند با این شناخت که هر دو، توانایی‌ها یا نیروهای متفاوتی برای گروه رهبری می‌آورند، ممتاز شوند. طبیعت به ما می‌آموزد کسانی که می‌توانند خود را با تغییر سازگار کنند، زنده خواهند ماند. درختان بلوط که بر عقاید گذشته‌شان پابرجا هستند، در تندباد تغییر از ریشه کنده خواهند شد. درختان بید که می‌توانند با باد خم شوند زنده خواهند ماند، رشد می‌کنند و توسعه خواهند یافت. رهبران مرد و زنی که می‌توانند سازگار و فرمانبردار شوند، پیشرفت می‌کنند.

مردان و زنان می‌توانند در یک روابط متعادل مبتنی بر استعداد و مهارت نه جنسیت- با نبرد جنسیت‌ها که قاطعانه در تاریخ به دور انداخته شده‌است در کنار یکدیگر کار کنند. اگر درکمان را از روش‌های متفاوت که هر جنس، فکر و عمل می‌کند افزایش دهیم، می‌توانیم این‌گونه عمل کنیم.

این یک سؤال «این/ یا آن» نیست. ما به هر دو نیاز خواهیم داشت تا رهبر موفقی در آینده باشیم. ما به توانایی هر دو جنس برای بی‌اثر کردن ضعف‌های هر جنسیت نیاز داریم. این یک مبارزه نیست، یک همکاری است. هیچ‌یک برای موفقیت در رهبری به رقابت نیاز ندارند، هر دو می‌توانند خودشان باشند. این مربوط به کاربرد تنوع است. ما به رهبرانی نیاز داریم که در قالب یک مرد یا یک زن صحبت نکنند بلکه در جایگاه یک شخص وارد عمل شوند.

کار رهبر لغو کردن محدودیت صفات قالبی (کلیشه‌ای) جنسی است که بر اندیشه‌ما در موضوع برابری حکمفرماست و نیز شناسایی نیروهای هر جنس است.

ما معتقدیم که تخصیص سهمیه‌های زنانه یا مردانه، پاسخ این نیست. ما نباید انتخاب شغلی آنان را نادیده بگیریم. بلکه باید انتظار داشته باشیم که مردان و زنان، مشاغل متفاوتی را انتخاب کنند چراکه مغز آنان به صورت متفاوتی برنامه‌ریزی شده‌است. به طور کلی، سهمیه‌ها زنانی را که می‌خواهند مهندس شوند و مردانی را که می‌خواهند پرستار شوند، به هدف نمی‌رسانند.

زنان باید درک کنند که رقابت برای هدایت، از نظر مردان طبیعی است. این در ترکیب شیمیایی مغز آنان است. مردان به طور طبیعی رقابت می‌کنند و زنان باید بپذیرند که این یک پاسخ ژنتیک است. مردان رقابت می‌کنند تا بهترین باشند. حتی در اسکاندیناوی که برابری حکمفرماست، ۹۰ درصد از مشاغل سطح بالا هنوز در اختیار مردان است. سطوح بالاتر تستوسترون به این معناست که به طور متوسط، مردان در هر موقعیت رقابتی، شور و اشتیاق دارند.

مردان باید درک کنند که سازمان‌های آینده، خصوصیات زنانه بیشتری نسبت به گذشته خواهند داشت. این سازمان‌ها، ارزش‌گرا خواهند بود و نشان خواهند داد که اهمیت ارتباط، محلی و جهانی است. آنان از طریق تجربه خواهند آموخت و بیشتر شریک خواهند داشت نه رقیب. بیشتر از آنکه به وسیله رشد به جلو حرکت کنند آنها شیوه‌های همه‌جانبه‌تری برای کسب و کار در درون‌نمایه زندگی کنونی و آتی خواهند داشت.

در جایگاه رهبر ما نیاز داریم که روابطمان را در همه زمینه‌ها تقویت و نیرومند کنیم. «رهبری» به یک اندازه در فطرت ما وجود دارد. مردان نیاز خواهند داشت که فنون گفتگو و گوش کردن صحیح را بیاموزند. زنان نیازمند خواهند بود که نیاز به اقدام فوری و ضرورت مخاطره‌پذیری بیشتر را یاد بگیرند.

مردان باید ایجاد ارتباط و توسعه آن را از زنان بیاموزند. زنان باید درک کنند که مردان دوست ندارند در بحث‌های گروهی شرکت داشته‌باشند. مردان نیاز خواهند داشت که در مربی‌گری و ایجاد فضا برای دیگران نشان دهند که بهتر عمل می‌کنند به جای اینکه فرمانده باشند.

رهبران زن باید درک کنند مردان به ساختاری نیاز دارند که آنان را قادر به رقابت کند. مردان رهبر نیز باید درک کنند زنان به سازمانی نیاز دارند که ارزش‌گرا باشد.

ارضای هر دوی این نیازها، غیرممکن نیست. این یکی از تناقض رهبری است که پیش‌بینی می‌کنیم در طول پنج سال آینده رخ دهد. مردان باید تناقض را درک کنند که در این جهان باشکوه، فقط یک پاسخ درست برای معضل رهبری و وجود نخواهد داشت.

## دیدگاه ما از رهبری

الگویی که در اینجا ارائه می‌کنیم برای تقویت قالبی کردن (کلیشه‌ای‌سازی) جنسی طراحی نشده‌است بلکه از جایی شروع شده که توانایی‌های شخصی ما در طبیعت قرار دارند. این به هر کدام از ما اجازه می‌دهد که هویت‌مان را حفظ کنیم. ما معتقدیم که نقاط قوت هر دو جنسیت، این‌گونه بهبود می‌یابد تا برای افراد موقعیت‌ها و فرض‌های جدیدی فراهم آید که یاد بگیرند و پیشرفت کنند.

برگرفته از کتاب: سبک‌های رهبری مدیران زن و مرد

تالیف: لیز کوک - برایان راسول

ترجمه: دکتر مهدی ایران‌نژاد پاریزی