

نویسنده: جاکو ویلینک

مترجم: مریم سریندی فراهانی

ترجمه‌ویرا: سعید یعقوبی زاده

ویراستار: حوراء رضایی

طراح جلد و صفحه‌آرا: رامین مهری

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۳۶-۳

نوبت چاپ: اول، تابستان ۱۴۰۳

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۲

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: AryanaGhalam.com

رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است. تمام حقوق چاپ و نشر این اثر برای انتشارات آریانا قلم محفوظ است. تکثیر و انتشار تمام یا بخشی از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

سرشناسه: ویلینک، جاکو، ۱۹۷۱-م. / Willink, Jocko, 1971-

عنوان و نام پدیدآور: سرخ‌های یادگیری رهبری: استراتژی‌ها و تاکتیک‌های رهبری تیم /

نویسنده جاکو ویلینک؛ مترجم مریم سریندی فراهانی.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۴۰۳.

مشخصات ظاهری: ۳۱۲ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۳۶-۳

وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا

عنوان اصلی: Leadership Strategy and Tactics: Field Manual, [2020]

موضوع: رهبری / leadership

موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی / strategic planning

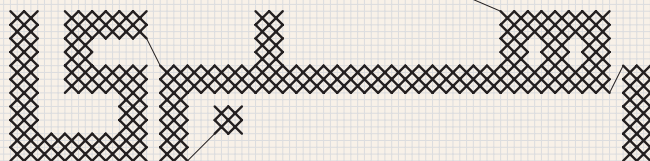
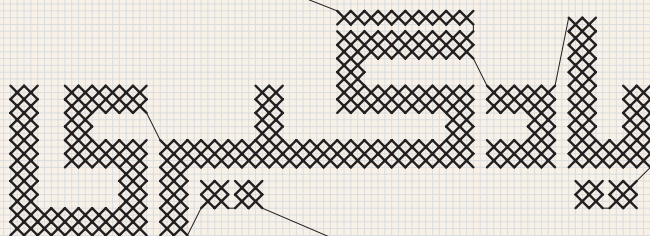
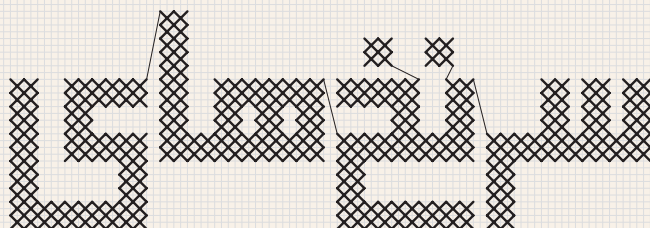
شناسه افزوده: سریندی فراهانی، مریم، ۱۳۷۱-، مترجم

رده‌بندی کنگره: HD5۷/V

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۹۲

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۹۶۵۵۵۳۷

* کار ترجمه‌ویرا مقابله متن ترجمه‌شده با متن اصلی آن است، که به قصد اطمینان یافتن از صحت و دقت ترجمه و نیز برابری ویژگی‌ها و ارزش‌های ترجمه و متن اصلی انجام می‌گیرد. برگرفته از بازاندیشی در مباحثی از نشر و ویرایش، نوشته عبدالحسین آذرنگ (ققنوس، ۱۳۸۴)



استراتژی‌ها و تاکتیک‌های رهبری تیم

جاکو ویلینک × مریم فراهانی





پیشگفتار مترجم

جاکو ویلینک فرمانده یگان ویژه نیروی دریایی آمریکا بوده و از مأموریت‌های مهمش شرکت در جنگ صدروزه خلیج فارس برای بیرون کردن ارتش عراق از کویت است. یگان ویژه نیروی دریایی آمریکا شامل تیم‌های دریایی، هوایی و زمینی، و بخشی از ستاد فرماندهی عملیات ویژه آمریکاست. مبارزه با تروریسم، دفاع داخلی و خارجی و نجات گروگان‌ها از جمله وظایف این نیروهاست. هر تیم یگان ویژه بین دو تا چهار یگان مأموریت چهل نفره دارد. مسئولیت عملیات در منطقه خاورمیانه را تیم سوم بر عهده دارد که نویسنده در آن عضو بوده است. تمام نیروهای دریایی یگان ویژه ملزم به گذراندن دوره آموزشی پایه تخریب موانع زیرآبی‌اند. این دوره شش ماه طول می‌کشد و غالباً آن را دشوارترین دوره در ارتش ایالات متحده می‌دانند. نیروها در این دوره مهارت‌های مختلفی مانند شنا و نبرد زیرآبی را می‌آموزند. در طول کتاب از این دوره نیز صحبت می‌شود.

نویسنده آموخته‌های خود از رهبری در عملیات‌های نظامی را به رهبری در محیط‌های کسب و کار بسط می‌دهد. به گفته نویسنده، می‌توان این نکته‌ها را در زندگی شخصی نیز به کار برد و از ثمرش بهره‌مند شد. تمام مطالب در نهایت سادگی و با زبانی بی‌تکلف شرح داده می‌شود. به علاوه، این تجربیات قیاس خوبی برای چالش‌های موجود در تمام

موقعیت‌های رهبری فراهم می‌کند و گاهی با بررسی موقعیتی خاص از منظر رهبر، افراد زیرمجموعه یا هم‌رده‌ها تحلیل همه‌جانبه‌ای در اختیار مخاطبان قرار می‌دهد و آنها می‌آموزند هنگام مواجهه با گره‌های به‌ظاهر کور در فضای تیمی چگونه با استفاده از چنین تحلیلی گره‌گشایی کنند. برای برخی از اصطلاحات نظامی از فرهنگ اصطلاحات نظامی (۷ زبانه)، که در مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین (ع) منتشر شده است، استفاده کرده‌ام. برای دریافت بهتر مطالب، هرجا ضرورتی احساس شد، پانوشت توضیحی اضافه کرده‌ام. بنابراین، تمام پانوشت‌های توضیحی به مترجم تعلق دارد. از تمام کسانی که در ترجمه این کتاب به من یاری رساندند و همراهی‌ام کردند، به‌ویژه انتشارات آریانا قلم، کمال تشکر را دارم.

مریم فراهانی



فهرست

۱۱	مقدمه
۲۵	استراتژی‌های رهبری
۲۷	۱. مبناها
۹۵	۲. ارکان فکری
۱۳۵	۳. اصول
۱۵۷	تاکتیک‌های رهبری
۱۵۹	۱. رهبر شدن
۱۸۳	۲. مهارت‌های رهبری
۲۰۷	۳. مانورها
۲۴۹	۴. ارتباط
۲۸۹	۵. پرورش غرایز رهبری
۳۰۹	نتیجه‌گیری
۳۱۱	درباره نویسنده



سرچشمه‌های یادگیری رهبری

بعد از اتمام دوره آموزشی پایه تخریب موانع زیرآبی/دوره آموزشی یگان ویژه نیروی دریایی ایالات متحده (بی‌یودی/اس)¹، به تیم یکم یگان ویژه² مراجعه کردم. در آن زمان هیچ دوره‌ای برای آموزش رهبری نبود. هیچ کتاب یا مطلبی در این باره در اختیار نیروهای دریایی تازه‌وارد قرار نمی‌گرفت. از ما انتظار می‌رفت همان‌طوری رهبری کردن را یاد بگیریم که نیروهای یگان ویژه نیروی دریایی یک عمر یاد گرفته بودند: از طریق آموزش ضمن خدمت³.

البته آموزش ضمن خدمت خوبی‌هایی هم دارد. اینکه در حین دست‌وپنجه نرم کردن با چالش‌های واقعی شغل‌تان رهبر کاردرستی مربیگری⁴ و هدایتگری⁵ شما را بر عهده بگیرد مفید است. این امر در تیم‌های یگان ویژه به این معناست که هنگام تجربه موقعیت‌های مختلف، رهبر دقیقاً به شما می‌گوید که باید چه کاری انجام بدهید. اگر

1. Basic Underwater Demolition / SEAL Training (BUD/S)

۲. United States Navy SEALs نام یگان ویژه نیروی دریایی آمریکاست که برای پرهیز از تکرار، در تمام کتاب به اختصار یگان ویژه ترجمه شده است.

3. on-the-job training (OJT)

4. coaching

5. mentoring

شانس بیاورید و رهبرتان خوب باشد و مشتاقانه خودش را وقف آموزش به شما کند و اگر شما نیز آن قدر باهوش باشید که به آن آموزش‌ها توجه کنید، درنهایت، چیزی از رهبری یاد می‌گیرید.

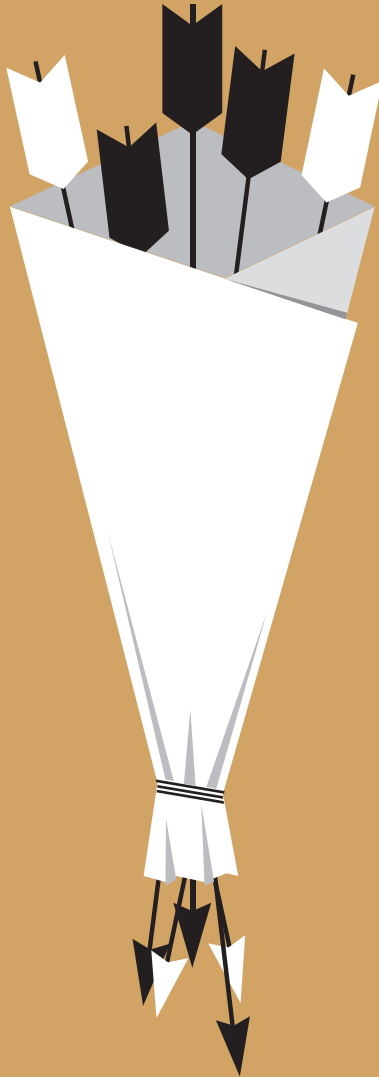
اما این روش آموزش رهبری ایرادهای مهمی دارد. اول از همه، تمام رهبران خوب نیستند و تیم‌های یگان ویژه هم استثنا نیستند. سال ۱۹۹۱ بود که وارد تیم‌های یگان ویژه شدم. جنگی در کار نبود. جنگ اول خلیج فارس تازه خاتمه یافته بود، ولی در این جنگ هم نبرد زمینی فقط هفتادودو ساعت طول کشید. نیروهای دریایی یگان ویژه فقط چند عملیات کوچک انجام دادند و آنها هم نسبتاً ساده بودند. تقریباً تمام مأموریت‌های قبل از آن، در حدود بیست سال گذشته، در زمان صلح انجام گرفته بود. مأموریت اصلی نیروهای دریایی یگان ویژه آموزش به نظامیان سایر کشورها بود. درواقع، حضور واقعی در جنگ برای من و بیشتر افرادمان در ارتش رؤیایی دست‌نیافتنی به نظر می‌آمد. واقعیت این بود که تیم‌های یگان ویژه — و باقی ارتش ایالات متحده — از خاتمه جنگ ویتنام به بعد در وضعیت صلح بودند. این یعنی رهبران واقعاً آزموده نمی‌شدند. به رهبران عالی همان وظایفی محول می‌شد که به رهبران بد محول می‌شد و سرعت ترفیع گرفتن هر دو یکسان بود.

هیچ تضمینی نبود که فرمانده دسته‌ای که قرار بود هدایتگری نیروهای جوان را بر عهده بگیرد، همان رهبری باشد که شایسته تقلید است. مهم‌تر از همه، تمام رهبران درصدد هدایتگری افراد خودشان بر نمی‌آیند. به علاوه، حتی بهترین رهبران هم وقت و دانش خود را فقط به تعداد کمی از زیردستانشان می‌توانند اختصاص بدهند. حتی در دوران صلح هم کلی کار اجرایی هست که باید انجام شود و احتمالش زیاد است که مربیگری و هدایتگری افراد رهبر شدن جایی در برنامه پیدا نکند.

نیروهای تازه‌کار یگان ویژه وظیفه داشتند حواسشان را جمع کنند،

۱

استراتژی‌های رهبری





مبناها

دسته اول: فاصله گرفتن

با حضورم در اولین دسته نظامی بود که به قدرت فاصله گرفتن از آشوب و جنجال پیرامون و یک قدم عقب رفتن و دیدن آنچه واقعاً در حال وقوع بود پی بردم. خوش شانس بودم که این طور شد.

داشتیم برای حمله به سکوهای نفتی فراساحلی آموزش می دیدیم. در خلیج فارس، نیروهای دشمن ممکن بود سکوهای نفتی را به دلایل متعددی تصاحب کنند و ما باید آنها را پس می گرفتیم. در دهه ۱۹۸۰، نیروهای یگان ویژه در عملیات هایی علیه دکلهای نفتی ای شرکت کرده بودند که در منطقه در کنترل ایران بود و فرض بر این بود که شاید لازم باشد دوباره آن کار را انجام بدهیم. بنابراین، آموزش می دیدیم و دقیقاً برای اجرای همان مأموریت آماده می شدیم.

زمان صرف کردیم و در نقاط مختلف تمرینات آموزشی و عملیات های آزمایشی را روی سکوهای نفتی تجاری انجام دادیم. چون سکوهای نفتی عمدتاً سازهایی فوق العاده پیچیده و خطرناک اند، این تعلیمات زیاد بودند. بسیاری از بخش های سکوی نفتی شدیداً اشتعال پذیر و زیر فشار بالا هستند؛ به همین خاطر باید یاد می گرفتیم که در جریان مأموریت واقعی در سکوهای نفتی کجاها باید محتاط باشیم. در صورت وقوع مأموریتی

واقعی با مهمات و مواد منفجره واقعی که برای منفجر کردن درها استفاده می‌شد، مسلماً باید مطمئن می‌شدیم که خطر موجود را درک می‌کنیم. اما آنچه سکوی نفتی را به واقع به هدف چالش برانگیزی تبدیل می‌کند پیچیدگی خود سازه است. سکو هزارتویی متشکل از پلکان، راهرو، اتاق و فضاهاى آزاد پر از تجهیزات است. همچنین، برخلاف هدف‌های دیگری که ممکن است نیروهای یگان ویژه با آن مواجه شوند، سکوها به معنای واقعی کلمه مشکل‌های سه‌بعدی‌اند؛ زیرا بسیاری از سقف‌ها با توری‌های مشبکی از جنس فلزات سنگین ساخته شده‌اند که از میانشان دید دارید. بنابراین، اختفای حرکتتان بسیار دشوار و خطری که از سوی دشمن متوجه شماست زیاد است؛ زیرا دشمن می‌تواند از فاصله زیاد هم شما را ببیند؛ هرچه باشد، آنها هم از میان سقف‌ها دید دارند.

من، که نیروی تازه‌وارد بودم، تمام توانم را به کار می‌بستم و سعی می‌کردم در زمان درست حرکات درستی انجام بدهم. به فرمان‌های تاکتیکی رهبر گوش می‌دادم و سعی می‌کردم به نحو احسن اجرایشان کنم. تا همان مرحله از دوره آموزشی مقدماتی نیز افراد دسته در کنار هم سختی‌های زیادی کشیده بودند. ما دوره کامل آموزش نبرد زمینی و آموزش گسترده نبرد تن‌به‌تن را تکمیل کرده بودیم و تعلیمات شهری، تعلیمات عملیات شناسایی و آموزش‌های هوایی و دریایی متعددی را دیده بودیم. بنابراین، هنوز من و بیشتر افراد دیگر تازه‌وارد بودیم، اما بی‌شک با تکنیک‌هایی که اجرا می‌شد آشنایی داشتیم. طبق معمول، مهارت‌های فردی‌ام تعریفی نداشت. بهترین تیرانداز نبودم، در پر کردن اسلحه‌ام نیز سریع‌ترین فرد نبودم و صدا البته در غواصی‌های آموزشی شناگر نبرد هم هیچ رکوردی نزده بودم. اما از کاربرد تاکتیک‌هایی که به ما آموزش داده شده بود به خوبی آگاه بودم و نحوه اجرایشان را خوب بلد بودم. به نوع رهبری در دسته‌ام دقت کامل داشتم، رهبران را حین تصمیم‌گیری برای فرمان‌های تاکتیکی تماشا می‌کردم و سعی می‌کردم



ارکان فکری

کاردان باشید و کمک بخواهید

رهبر باید از کارها، مهارت‌ها و تجهیزات مورد استفاده زیرمجموعه‌اش در زنجیره فرماندهی خبر داشته باشد و بشناسدشان. منظور این نیست که رهبر باید همه فن حریف باشد؛ غیرممکن است. فرمانده دسته به اندازه تک‌تیراندازش از تیراندازی اطلاع ندارد. او به اندازه بی‌سیمچی‌اش بی‌سیم‌های مختلف را نمی‌شناسد. به اندازه سرباز جلودارش جزئیات مسیرهای معطوف به هدف و خروج از آنها را نمی‌داند. در بخش ساخت‌وساز، سرکارگر نمی‌تواند با همان مهارتی با تجهیزات کار کند که کارگران هر روز با آنها کار می‌کنند. او نمی‌تواند به‌خوبی بناها آجر بچیند یا با مهارت جوشکارها میلگرد پیچ کند. در کسب‌وکار تولیدی شاید مدیر ماشین‌آلات نتواند هر دستگاهی را به کار بیندازد یا هر کاری را در خط تولید انجام بدهد. اما در تمام این موارد رهبر باید دست‌کم با وظایفی که در رده‌های پایین‌تر از خودش در زنجیره فرماندهی انجام می‌شود آشنا باشد.

اگر رهبر مهارت یا شغلی را که نقشی حیاتی در انجام مأموریت دارد نشناسد یا بلد نباشد، باید چه کند؟ ساده است: باید سؤال کند. درست است. بروید و پرسید؛ نه اینکه فقط توضیح بخواهید، پرسید تا آن را یاد بگیرید و بتوانید واقعاً انجامش بدهید. از مگسک اسلحه

تک‌تیرانداز نگاه کنید. بی‌سیم را تنظیم کنید. چند تا آجر بچینید. کمی پشت دستگاه کار کنید. با کار آشنا شوید و بعد عملاً آن را تمرین کنید. متأسفانه، بیشتر افراد از انجام این کارها خودداری می‌کنند؛ زیرا می‌ترسند نادان به نظر برسند. فکر می‌کنند احترامشان نزد زیرمجموعه‌شان کم می‌شود، اما برعکس است. در اینجا هم ممکن است خودپسندی مانع موفقیت شود. بعضی از رهبران فکر می‌کنند کمک خواستن نشانه ضعف است. این اصلاً حقیقت ندارد. اگر رهبران تلاش کنند کاری را یاد بگیرند و انجام بدهند، افراد زیرمجموعه واقعاً بهشان احترام خواهند گذاشت. زیردستان به رهبری احترام نمی‌گذارند که تلاش می‌کند وانمود کند همه چیزدان است. من تجربه‌اش را دارم. وقتی در یگان ویژه نیروی تازه‌کار بودم، همیشه تحت تأثیر رهبرانی قرار می‌گرفتم که به خط مقدم می‌آمدند و واقعاً به کارمان علاقه نشان می‌دادند. و زمانی که سؤال می‌کردند و واقعاً می‌خواستند نظرم را بدانند، حتی بیشتر هم رویم اثر می‌گذاشتند. اگر هم رهبری سعی می‌کرد واقعاً کار مرا انجام بدهد - تنظیم بی‌سیم، تیراندازی با سیستم اسلحه پیشرفته یا درست کردن خرج مواد تخریب - به کل تحت تأثیر رفتارشان قرار می‌گرفتم. اگر در کاری کمک لازم دارید، کمک بخواهید. افراد زیرمجموعه‌تان متوجه‌اند که شاید رهبرانشان همه چیز را ندانند. خودپسندی‌تان را مهار کنید و کمک بخواهید. در این صورت، بهتر کار را انجام می‌دهید و در تیمتان احترام به دست می‌آورید. با بلند شدن از پشت میز مدیریت و یاد گرفتن مهارت‌های کلیدی تواضعتان را نیز نشان می‌دهید. با این کارها ثابت می‌کنید که از نیروهای خط مقدم بالاتر نیستید و نشان می‌دهید که می‌دانید کارشان سخت است.

اما یادتان باشد، اینکه لازم نیست رهبر اجرای تمام کارهای خط مقدم را بلد باشد دلیل نمی‌شود بی‌اطلاع باشد یا آمادگی انجام آن کارها را نداشته باشد. اگر به خط مقدم می‌روید، حداقل با کارهایی که آنها انجام می‌دهند آشنا باشید. کتاب‌های راهنما را بخوانید تا



اصول

مهم ترین عضو تیم

به سرباز جلو دار گفتم: «تو مهم ترین عضو دسته ای. تویی که توی گشت های پیاده هدایت مان می کنی. می دانی کجا هستیم و کجا می رویم. برای عبور از خطر ها راهنمایی مان می کنی و وقت حس کردن خطراتی مثل مخفی گاه دشمن یا بمب های کنارجاده ای چشم و گوش دسته ای.» این حرف ها حقیقت داشت. همگی مان روی سرباز جلو دار حساب می کردیم. شبیه همین حرف ها را به بی سیمچی هم گفتم: «تو مهم ترین فرد دسته ای. اگر به نیرو های زیاد دشمن بر بخوریم و با خطر تهاجم دشمن مواجه شویم، چیزی که نجات مان می هد بی سیم روی کمرت و توانایی ات برای استفاده از آن هستش. توانایی ات توی تماس برای درخواست آتش – تماس برای ارسال هواپیما، تانک یا سایر نیرو های دوست که برای نجات مان بیایند – ما را در موقعیت و خیمی زنده نگه می دارد. همه چیز به تو بستگی دارد.» این هم حرف درستی بود.

اما این حرف در مورد پزشک هم صدق می کرد و دقیقاً همین را به او گفتم. «می دانی، هیچ چیزی مهم تر از مداوای نیرو هایمان نیست. اگر کسی مجروح شود، فقط و فقط تویی که زنده نگهش می داری تا به بیمارستان برسد. تو مهم ترین فرد دسته ای.»

این روند ادامه دارد. به مسلسلچی ها گفتم از همه مهم ترند؛ بدون

استفاده آنها از آتش سرکوب در حین تیراندازی‌ها، نیروهای دسته‌مان نمی‌توانند مانور بدهند و زنده بمانند. سرباز عقب‌دار هم مهم‌ترین فرد بود؛ زیرا او نیز ششیه سرباز جلودار می‌دانست کجا می‌رویم و اگر درگیر نبرد شویم از کدام مسیر ما را ببرد. البته، رهبران درجه‌دار و افسرها نیز همین حرف را از من شنیدند — آنها مهم‌ترین افراد گروه‌اند؛ زیرا رهبری کردن مهم‌ترین عامل در میدان جنگ است.

پس درنهایت به تمام اعضای جوخه، دسته یا یگان مأموریتیم گفتم مهم‌ترین فرد دسته‌اند — و ابداً دروغ نگفتم؛ زیرا در هر لحظه‌ای از گشت پیاده، بدون شک تک‌تکشان مهم‌ترین فردند. اگر هرکدام از اعضای دسته در لحظه‌ای بحرانی ناکارآمد باشد، فاجعه می‌شود.

باید در هر تیمی این نگرش را داشته باشید؛ اینکه قطعاً کار هرکسی حیاتی است. به آنها توضیح بدهید که اگر به خوبی کارشان را انجام ندهند، چه اتفاقی می‌افتد. حتی به افرادی با پیش‌پا افتاده‌ترین وظایف توضیح بدهید چطور وظایف کوچکشان، مثل تکه‌های پازل، تصویر بزرگ‌تر و عملیات استراتژیک را تکمیل می‌کند.

هرکسی مهم‌ترین شغل را دارد. این را به نیروها بگویید.

حیطه نظارت

چند نفر را می‌توانید رهبری کنید؟ در مورد تعداد افراد موجود در حیطه نظارت رهبری چند اصل نه‌چندان دقیق هست، اما پاسخ واقعی به این پرسش به چند عامل بستگی دارد.

اولین عاملی که باید لحاظ شود این است که در چه موقعیتی رهبری می‌کنید. اگر در محیط پرجنب‌وجوشی مثل جنگ رهبری می‌کنید که بر فعالیت‌های ذهنی و جسمی طاقت‌فرسایی نظارت دارید، تعداد افراد باید نسبتاً کم باشد. به همین دلیل است که یگان‌های نظامی شامل تیم‌های آتش چهار تا شش نفره‌اند. رهبر یک موقعیت جنگی حداکثر می‌تواند

۲

تاکتیک‌های رهبری





رهبر شدن

در جایگاه رهبر جدید چگونه موفق باشیم

- خب حالا شما را برای رهبری انتخاب کرده‌اند و باید رهبری کنید. بهترین راه برای این کار چیست؟ مثل خیلی از موقعیت‌های دیگر، در اینجا هم اینکه شروع خوبی داشته باشید ساده است، اما آسان نیست. برخی قوانین اساسی که باید برای رهبری در ذهن داشته باشید عبارت‌اند از:
۱. متواضع باشید. رهبر بودن افتخار است. تیم برای تصمیم‌گیری‌های درست روی شما حساب می‌کند.
 ۲. طوری رفتار نکنید که انگار دانای کل هستید؛ چون نیستید. تیم این را می‌داند. هوشمندانه سؤال کنید.
 ۳. گوش بدهید، توصیه بخواهید و به توصیه‌ها توجه کنید.
 ۴. به آدم‌ها احترام بگذارید. صرف‌نظر از درجه، همه انسان‌اند و نقش مهمی در تیم ایفا می‌کنند. رفتارشان با آنها انسانی باشد. به نیروهایتان اهمیت بدهید تا آنها هم به شما اهمیت بدهند.
 ۵. مالکیت شکست‌ها و اشتباهات را بپذیرید.
 ۶. برای موفقیت‌های افراد حاضر در بالا یا پایین زنجیره فرماندهی ارزش قائل شوید.
 ۷. سخت‌کوش باشید. در مقام رهبر باید سخت‌تر از تمام اعضای دیگر تیم کار کنید. هیچ کاری نیست که در شأنتان نباشد.

۸. صادق باشید. حرف و عملتان یکی باشد. به افراد بالاتر یا پایین‌تر از خودتان در زنجیره فرماندهی دروغ نگویید.
 ۹. متعادل باشید. اقدامات و نظرهای افراطی معمولاً خوب نیستند.
 ۱۰. مصمم باشید. وقتی باید تصمیمی بگیرید، زود بگیرید.
 ۱۱. رابطه برقرار کنید. هدف اصلی‌تان در رهبری همین است. تیم شامل گروهی از افراد است که با هم در ارتباط‌اند و به هم اعتماد دارند. در غیر این صورت، دسته نامنسجم و آشفته‌ای از آدم‌هاست.
 ۱۲. در آخر، کارها را به سرانجام برسانید. هدف رهبر همین است — رهبری کردن تیم برای انجام مأموریت. اگر مأموریتی را انجام ندهید، در رهبری شکست می‌خورید. عملکرد مهم است.
- این قوانین سراسر است‌اند. روی کاغذ راحت به نظر می‌رسند، اما به یاد سپردن و اجرایشان در محیط رهبری دشوار است. این قوانین را بارها مرور کنید. صبح‌ها، قبل از جلسات و نیز وقتی آماده انجام کاری هستید به آنها نگاهی بیندازید. شب‌ها قبل از خواب مرورشان کنید. خیلی زود ملکه ذهن‌تان می‌شوند؛ اما اگر دیدید از پس رهبری کردن بر نمی‌آیید، قدری مکث کنید، دوباره این قوانین را بخوانید و مطمئن شوید که از آنها پیروی می‌کنید.
- گاهی در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرید که شاید شناخت و تجربه‌ای از آنها نداشته باشید؛ ایرادی ندارد. هیچ‌کسی انتظار ندارد شما همه چیز را بدانید؛ چون تازه کارید. باید زمان بگذارید تا یاد بگیرید.
- با این حال، شاید همه چیز را ندانید، اما باید تا حد ممکن آماده باشید. باید اصطلاحات تخصصی را بلد باشید. باید از اصول بنیادین مسئولیت‌های تیم‌تان آگاه باشید. باید اسم اعضای تیم‌تان را بدانید و چهره‌شان را بشناسید. تا جایی که می‌توانید تمام مستندات را بخوانید تا با مأموریت آشنا شوید. تازه‌کار بودن بهانه‌ای برای بی‌اطلاعی یا آمادگی نداشتن نیست.



مهارت‌های رهبری

چه موقع وارد عمل شوید و رهبری کنید

در اینکه چه موقع باید رهبری کرد و چه موقع دنباله‌رو بود، نوعی دوگانگی وجود دارد. حتی وقتی شما رئیسید، این خیلی خوب است که فرد دیگری باشد که برنامه خوبی ارائه دهد و به درستی هدایت کند. یک قدم عقب بروید و بگذارید او رهبری کند. دنباله‌رو باشید.

گاهی خلأ رهبری به وجود می‌آید - یعنی در موقعیتی خاص هیچ‌کس مسئولیت را بر عهده نمی‌گیرد. اتفاقات بدی می‌افتد، ولی هیچ‌کس کاری نمی‌کند. هیچ‌کسی رهبری نمی‌کند.

در این شرایط یک نفر باید وارد عمل شود و مسئولیت را بر عهده بگیرد؛ بعد می‌بینید که بقیه منتظران بوده‌اند. بقیه منتظر رهبری کردن بوده‌اند و وقتی شما با برنامه‌ای ساده پا پیش می‌گذارید و به روشنی راهنمایی می‌دهید، راهنمایی‌تان را می‌پذیرند و برنامه را اجرا می‌کنند.

البته همیشه به این سادگی نیست. اگر شما تنها کسی باشید که خطر دست روی دست گذاشتن را فهمیده، اگر شما تنها کسی باشید که خلأ رهبری را می‌بیند، احتمال دارد بقیه اعضای تیم منتظر نباشند کسی رهبری کند. شاید فکر کنند همه چیز مرتب است. پس اگر بلند شوید و شروع کنید به دستور دادن، احتمالاً جا می‌خورند، شاید ناراحت شوند یا حس کنند دارید پا در کفششان می‌کنید.

به همین خاطر، شاید بهتر باشد لحظه‌ای که به خلأ رهبری پی می‌برید، تردید کنید. در تمام دوران فعالیت حرفه‌ای‌ام این روش را برای رهبری کردن به کار می‌گرفتم. البته اگر خطری آنی وجود داشت که باید بلافاصله برطرف می‌شد و هیچ‌کسی کاری نمی‌کرد، بلافاصله جلو می‌رفتم و تصمیم می‌گرفتم. من خلأ رهبری را پر می‌کردم.

باین حال، اگر مشکلی کمی آرام‌تر سر باز می‌کرد، عجولانه مسئولیت را بر عهده نمی‌گرفتم؛ اجازه می‌دادم مشکل کمی بزرگ‌تر شود. به اطراف نگاه می‌کردم، در ذهنم از مشکل فاصله می‌گرفتم و به درستی موقعیت را ارزیابی می‌کردم. مطمئن می‌شدم چیزی که می‌بینم درست باشد. فرصت می‌دادم یک نفر دیگر پا پیش بگذارد و خلأ رهبری را پر کند. — و اگر یک نفر دیگر این کار را می‌کرد، در ذهنم برنامه‌ او و دستورهایش را ارزیابی می‌کردم. اگر خوب راهنمایی می‌کرد، از او حمایت می‌کردم. اگر بد راهنمایی می‌کرد، باز هم به برنامه‌ بهتری فکر می‌کردم تا به موقع اصلاحاتی را اعمال کنم.

اگر فرد دیگری سریع وارد عمل نمی‌شد، معمولاً به این خاطر بود که هیچ‌کسی به خلأ رهبری پی نبرده بود. چون از موقعیت فاصله نمی‌گرفتند، متوجه نمی‌شدند؛ اندیشه‌هایشان غرق در موقعیت آنی بود. من چون فاصله گرفتن را تمرین کرده بودم، در جزئیات ماجرا گیر نمی‌افتادم. از نظر ذهنی در موقعیت متفاوتی بودم، از فاصله‌ای انتزاعی به مسائل نگاه می‌کردم که باعث می‌شد زودتر مشکلات را ببینم.

در این صورت هم سریع وارد عمل نمی‌شدم. وقتی کمی بیشتر زمان می‌دادم و می‌گذاشتم خلأ رهبری فقط کمی بیشتر طول بکشد، بقیه متوجه آن خلأ می‌شدند و می‌فهمیدند مشکلی وجود دارد. مدتی می‌گذشت و بقیه به مشکل پی می‌بردند، به همین علت وقتی در مورد نحوه حل مشکل دستور می‌دادم، بقیه گوش می‌دادند و برنامه را اجرا می‌کردند. علت دیگر اینکه نباید به محض دیدن خلأ رهبری وارد عمل شوید



مانورها

استفاده از رهبری برای آموزش و تربیت

وقتی شخصی رهبر می‌شود، نگرشش تغییر می‌کند و اغلب با آن نگرش جدید است که از ایرادهای رفتارش مطلع می‌شود. به این دلیل، واگذاری مسئولیت رهبری به افراد یکی از راه‌حل‌های پراستفاده من برای بسیاری از چالش‌های رهبری است. وقتی پای آموزش و هدایتگری افراد در میان باشد، نشانه‌های زیادی مرا وامی‌دارد تا همان داروی اصلی را تجویز کنم. این دارو واگذاری مسئولیت رهبری به آن فرد است. رهبری درمان خیلی از مشکلات است.

• اصلاح منفی‌نگری

آن زمان که افسر جوان و دستیار فرمانده یکی از دسته‌های یگان ویژه بودم، با یکی از دستیار فرمانده‌های دیگر دوست بودم. یک روز بعد از کار او داشت از یکی از نیروهای دسته‌اش گله می‌کرد. درواقع گله‌ای هم نداشت، بلکه به دنبال راه‌حل می‌گشت. ظاهراً آن شخص بخصوص قابلیت‌های بی‌شماری داشت. فوق‌العاده باهوش، پرجذبه و ورزشکار بود؛ می‌توانست دارایی ارزشمندی برای دسته باشد. تا آن موقع به یک مأموریت رفته بود، به همین خاطر دیگر تازه‌کار نبود و در موقعیتی قرار داشت که می‌توانست نفوذ و اثر مثبتی در دسته داشته باشد. البته در

دسته تأثیر داشت، ولی متأسفانه از نوع منفی‌اش: همیشه به دنبال راهی برای میان‌بردن بود، از دوره‌های آموزشی ایراد می‌گرفت و دائماً همه چیز را به دید منفی نگاه می‌کرد. چون باهوش، ورزشکار و پرجذبه بود، منفی‌نگری‌اش نظر بعضی از اعضای دسته را نیز تغییر داده بود و آنها هم کمی منفی‌نگر شده بودند. شرایط خوب نبود.

من آن جوان منفی‌نگر را می‌شناختم، البته نه خیلی خوب. او را در تیم دیده بودم و در چند گردهمایی یگان ویژه با هم بودیم. هرچه را به فکرش می‌رسید به زبان می‌آورد — خودش را تافته جدابافته می‌دانست — انگار هیچ چیزی در شأنش نبود یا اصلاً برایش اهمیتی نداشت. معلوم بود به راحتی نمی‌شود او را رهبری کرد.

دستیار فرمانده نمی‌دانست چه کند. فرمانده و ناویان یکم ماه‌ها تلاش کرده بودند رفتارشان را کنترل کنند، ولی بی‌فایده بود. شخصاً با او حرف زده بودند، ولی مشکل برطرف نشده بود. به او آخرفته‌ها اضافه‌کاری داده بودند تا به رفتارشان «فکر کند»، ولی افاقه نکرده بود. به‌طور مکتوب به او مشاوره داده بودند که ظاهراً مشکل را وخیم‌تر هم کرده بود. فرمانده دسته دیگر عقلش به جایی نمی‌رسید. پیشنهاد من متحیرش کرد.

گفتم: «بهش مسئولیت بدهید.»

جواب داد: «چی؟»

واضح و شمرده‌شمرده گفتم: «بهش مسئولیت بدهید.»

دستیار فرمانده، که آشکارا از پیشنهادم شاخ درآورده بود، دوباره

پرسید: «بهش مسئولیت بدهیم؟»

«بله. رئیسش کنید. بگذارید بعضی از مسئولیت‌ها را هم او به دوش

بکشد. تو می‌گویی باهوش و پرجذبه است. به‌نظر استعدادش دارد

حیف می‌شود. شاید با وضع موجود چالشی پیش رویش نیست و کلافه

شده. شاید علت بدرفتاری‌اش این باشد. نگذارید این‌طور شود. رئیس

قسمتی کنیدش. با این کار، او هم وارد عمل می‌شود.»



ارتباط

نیروها را بی خبر نگذارید

روش اصلی حمل و نقل در یگان ویژه گشت پیاده است. مسلماً از هواپیما، هلیکوپتر و قایق برای پیمودن مسافت‌های طولانی استفاده می‌شود، اما برای آخرین مرحله رسیدن به هدف، از هر ده بار نه بار از همان روشی استفاده می‌کنیم که هزاران سال سربازان با آن به جنگ رفته‌اند: از پاهایمان.

مسافت پیموده شده بسته به عملیات متفاوت است. ممکن است این مسافت بعد از پایین آمدن از هلیکوپتر، صد متر مانده به هدف باشد، شاید هم لازم باشد چند شبانه‌روز چندین کیلومتر پیاده روی کنیم. وقتی ارتش در سینما یا تلویزیون به تصویر کشیده می‌شود، گشت پیاده معمولاً فعالیت ساده و نسبتاً دلپذیری مثل قدم زدن در پارک به نظر می‌رسد.

اما گشت پیاده با قدم زدن در پارک فرق دارد. به لحاظ جسمانی سخت و به لحاظ ذهنی چالش برانگیز است. گاهی چنان فعالیت رنج‌آوری است که دشوارترین بخش عملیات به شمار می‌رود. سلاح‌ها، مهمات، کلاه ایمنی و زره، بی‌سیم‌ها، آتشبارها، نارنجک‌ها، تجهیزات پزشکی، غذا، آب و سایر تجهیزات ویژه برای برخی عملیات‌ها پشت تمام اعضای گشت پیاده را خم می‌کند. هر نفر در گشت پیاده حداقل حدود

۲۲ تا ۳۲ کیلو و حداکثر نزدیک به ۵۵ کیلو بار به دوش می‌کشد. افزون بر این بار، باید در منطقه‌های پرفرازونشیب و صعب‌العبور مسافت‌هایی طولانی را پیمود که حرکت غالباً باید در شب و با دید کم باشد، به علاوه لزوم آگاه بودن از اقدامات دشمن استرس‌زاست، و تمام اینها باعث می‌شود گشت پیاده بلافاصله از پیاده‌روی ساده به تلاش شدیداً رنج‌آوری تبدیل شود که رس مبارزان را می‌کشد و روحیه‌شان را ضعیف می‌کند.

وقتی نیروی جوان یگان ویژه بودم همراه باقی نیروهای جدیدی که وارد تیم یکم یگان ویژه شده بودند در دوره‌ای آموزشی به نام آموزش تاکتیکی نیروی دریایی یا استی‌تی شرکت کردم. این اولین کاری بود که بعد از ورود به تیم انجام می‌دادیم. قرار بود این دوره کاملاً بر مبنای اصولی باشد که در دوره بی‌یودی/اس آموخته بودیم و باید ما را برای حضور در دسته آماده می‌کرد. اعضای کادر آموزشی علاوه بر شرح مفصل این اصول، مبانی کلی را هم بهمان می‌آموختند و بعد از زمان می‌خواستند وظایف مختلف دسته‌های یگان ویژه را به عهده بگیریم تا در مورد وظایف آتی مان ذهنیتی به دست بیاوریم.

این یعنی من وظایف مسلسلچی اصلی، پزشک، جلودار، عقب‌دار یا حتی فرمانده گشت پیاده را انجام می‌دادم. هر یک از این نقش‌ها مرا در جایگاه یکی از اعضای جوخه در ستون گشت پیاده قرار داد و با همه‌شان آشنایم کرد. بخت یارم بود که قبل از انتصاب به شغل دائمی بی‌سیمچی در اولین دسته‌ام، تمام وظایف متنوع در گشت‌های پیاده را تجربه کرده بودم.

در گشت پیاده جوخه جلودار در جلوی صف قرار دارد و راه را نشان می‌دهد، بعد فرمانده گشت است. بعد از فرمانده گشت، بی‌سیمچی، بعد اولین مسلسلچی، پزشک، یک مسلسلچی دیگر، پشت سر او دستیار فرمانده، و در آخر هم عقب‌دار است. هر دسته شامل دو جوخه است، و وقتی اعضای یک دسته با هم به گشت می‌روند جوخه‌ها به

دنبال هم حرکت می‌کنند؛ به این شکل که جوخه اول جلو و جوخه دوم پشت سر آن می‌رود.

بنابراین، جای هر نفر در گشت پیاده به وظیفه‌اش بستگی دارد. فرصت حضور یافتن در تمام این جایگاه‌ها درس بسیار ارزشمندی درباره رهبری به من آموخت.

جلودار بودن در گشت پیاده قوای جسمانی بیشتری طلب می‌کرد، چون او راه را باز می‌کرد؛ اما مزیتی هم داشت: می‌فهمید چه خبر است. در اصل، جلودار گشت را هدایت می‌کرد. او جلو قرار داشت، دائماً به نقشه نگاه می‌کرد، مشخصات منطقه را که قبلاً مطالعه کرده بود بررسی می‌کرد، گام‌هایش را می‌شمرد تا بفهمد چقدر پیموده و مرتباً محل و مسافت باقی‌مانده را دقیق ارزیابی می‌کرد.

نفر بعدی در صف فرمانده گشت بود. فرمانده گشت نیز درک خوبی از منطقه داشت. از نزدیک با جلودار همکاری می‌کرد، همراه او نقشه را بررسی و نشانه‌های مهمی را تعیین می‌کرد که معلوم می‌کرد کجا هستند و چقدر دیگر از راه مانده است. گشت پیاده ساعتی ده دقیقه استراحت می‌کرد و در این زمان جلودار و فرمانده با هم نقشه‌خوانی می‌کردند، با قطب‌نماهایشان جهت را تعیین و موقعیت دقیق گشت را بررسی می‌کردند. بی‌سیمچی نفر بعدی بود. او نزدیک فرمانده گشت بود و می‌توانست ارتباط فرمانده را با تجهیزات پشتیبانی بیرونی مثل هواپیما و توپخانه برقرار کند و اطلاعات ردوبدل کند. به این ترتیب، به بی‌سیمچی هم اطلاع‌رسانی می‌شد. او می‌دید جلودار و فرمانده نقشه را بررسی می‌کنند و گفت‌وگوهایشان را در مورد مسافت باقی‌مانده تا هدف، منطقه‌ای که به آن نزدیک می‌شدند و توقف مجدد گشت می‌شنید. به علاوه، وقتی فرمانده باید به افراد رأس زنجیره فرماندهی اطلاعات می‌داد - اطلاعاتی مثل موقعیت گشت یا فاصله از هدف - همیشه به بی‌سیمچی رجوع می‌کرد. پس بی‌سیمچی همیشه از اتفاقات باخبر بود.

بعد از بی‌سیمچی، مسلسلچی اول بود که اغلب اولین فرد بی‌خبر در گشت بود. مسلسلچی صدای فرمانده را نمی‌شنید و از گفت‌وگوهای بین فرمانده و جلودار بی‌خبر بود. پزشک نفر بعدی در صف بود که می‌شد پنجمین نفر. او به‌سختی می‌توانست از اتفاقات و شرایط منطقه باخبر شود.

بعد از پزشک، دومین مسلسلچی قرار داشت. او اغلب آن‌قدر از همه چیز بی‌خبر بود که فقط کورکورانه دنبال پزشک می‌رفت. افراد دیگری که بعد از او بودند هم هرکدام از جلودار و فرمانده دورتر و دورتر می‌شدند و هریک اطلاعات کمتری داشتند.

درنهایت، نوبت به نفرات آخر صف می‌رسید که اصلاً از هیچ چیزی خبر نداشتند. در گشت پیاده هرچه بی‌خبرتر بودید، مستأصل‌تر می‌شدید. درک نمی‌کردید کجااید، چقدر تا هدف مانده، زمان استراحت بعدی کی است و ویژگی‌های منطقه چیست. نمی‌دانستید باید از تپه بلندی بالا بروید یا از رودخانه‌ای عبور کنید. تنها کاری که از دستتان برمی‌آمد این بود که دنبال بقیه بروید و سختی‌ها را تاب بیاورید. روحیه‌تان ضعیف می‌شد و حس می‌کردید هر آن ممکن است همه چیز از هم بپاشد.

اما تحمل کردن و ضعیف شدن روحیه بدترین بخش ماجرا نبود. بدترین بخش موقعیت تاکتیکی بود. نمی‌دانستید کجااید. اگر دشمن حمله می‌کرد، نمی‌دانستید کجا بروید. اگر از باقی دسته جدا می‌افتادید، گم می‌شدید. آگاهی از موقعیت در منطقه مهم‌ترین بخش اطلاعات در میدان نبرد به حساب می‌آید، اما از آن بی‌خبر بودید.

چون در تمام موقعیت‌ها کار کرده بودم، متوجه بودم هرچه نیروها در گشت عقب‌تر باشند، کمتر از اوضاع خبر دارند. هر بار که در جایگاه جلودار، فرمانده یا بی‌سیمچی خدمت می‌کردم، چون از همه چیز باخبر بودم درک خیلی بهتری از شرایط داشتم. وقتی آخر صف گشت بودم، مثل این بود که کیسه‌ای روی سرم کشیده باشند. از آن حس متنفر بودم.



پرورش غرایز رهبری

اندکی پس از انتشار کتاب سرنخ‌های یادگیری رهبری در سال ۲۰۲۰، جلسه‌ی شوراییمان برگزار شد.^۱ این جلسه رویدادی اختصاصی بود که چندین نفر از گروه مدرسان شرکت مشاوره رهبری‌ام، اشلان فرانت، به همراه حدود بیست رهبر موفق از سرتاسر دنیا که در صنایع گوناگونی فعالیت می‌کردند در آن حضور داشتند. ما در این رویدادها، که سالی یک یا دو بار برگزار می‌شود، سه روز در منطقه‌ای دورافتاده در دل کوهستان می‌مانیم و در مورد مشکلات، چالش‌ها و راه‌حل‌های رهبری گفت‌وگو می‌کنیم. چون گروه کوچک است، می‌توانیم ابعادی از رهبری را که احتمالاً قبلاً کندوکاوشان نکرده‌ایم موشکافی کنیم، کاملاً در آنها دقیق شویم و رویشان وقت بگذاریم. این گفت‌وگوها عمدتاً بر مبنای داستان‌هایی از تجربیات جمعی مان است. ما درباره‌ی موقعیت‌های بخصوصی که در آنها بوده‌ایم، مشکلاتی که داشته‌ایم و اینکه چطور آنها را حل و فصل کرده‌ایم توضیح می‌دهیم.

در دومین روز، طی جلسه‌ی عصرگاهی مان لئیف بَین، نویسنده همکارم در کتاب‌های مالکیت بی‌نهایت و دوگانه رهبری، خاطره‌ای از زمان جنگ

۱. این فصل در نسخه‌ی ۲۰۲۰ کتاب نبوده و نویسنده در ویراست جدیدش آن را افزوده است.

که هر دو در تیم سوم یگان ویژه نیروی دریایی بودیم تعریف کرد. ماجرا از این قرار بود که من تصمیمی گرفته بودم که مانع از گرفتار شدن نیروهایمان در بحرانی بالقوه شده بود. پس از آن، اندرو پاول، که او هم از افسران سابق تیم سوم یگان ویژه بود و اکنون از مدرسان رهبری در اشلان فرانت است، یکی از تصمیمات مرا شرح داد که کمک کرده بود نیروهایمان به سلامت از مخمصه‌ای خلاص شوند. در آخر هم جیمی کاکرن، مدیر ارشد عملیات اشلان فرانت، یکی از تصمیماتم در کسب و کار را به یادمان آورد که پول زیادی را در جیبمان نگه داشته و به مشتریانمان نیز کمک کرده بود. این خاطرات از نظر من مؤید این واقعیت بود که همه اعضای تیم می‌دانستند تصمیم‌گیری از ضروری‌ترین کارکردهای رهبری محسوب می‌شود و، همان‌طور که در اشلان فرانت آموزش می‌دهیم، رهبری مهم‌ترین چیز در میدان نبرد، کسب و کار و زندگی است.

پس از این جلسه دو نفر از حضار مرا کنار کشیدند. آنها می‌خواستند با من صحبت کنند یا به بیان دقیق‌تر می‌خواستند از من تعریف کنند. داستان‌هایی را که همان چند دقیقه پیش شنیده بودند بازگو کردند و بر تصمیماتی که گرفته بودم تأکید کردند. آنها با اشاره به قاطعیت من در یک‌یک آن موقعیت‌ها و تحسین توانایی رهبری‌ام، که به خیالشان قطعاً ذاتی بود، هندوانه زیر بغلم گذاشتند. اولش کمی جا خوردم، ولی بعد همچنان که داشتند ذکاوت رهبری‌ام را تحسین می‌کردند فقط سر تکان دادم و از آنها به خاطر تعریف‌هایشان تشکر کردم. غرورم حسابی کیفور شده بود و، همین‌طور که داشتم برمی‌گشتم داخل کابین، با رضایت لبخند می‌زد و حرف‌های محبت‌آمیزی را در سرم نجوا می‌کرد:

عجب رهبر معرکه‌ای هستی...

مهارت‌های رهبری‌ات بی‌نظیرند...

الحق که ذاتاً رهبری عالی هستی...

همین است دیگر، رهبری باید در ذات آدم باشد...