

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مفاهیم جدید رهبری سازمانی

رموز موفقیت در عصر تغییرات محیطی و ضربات روحی سازمانی





سرشناسه	کولیوند، پیرحسین، ۱۳۵۰ -
عنوان و نام پدیدآور	مفاهیم جدید رهبری سازمانی: رموز موفقیت در عصر تغییرات محیطی و ضربات روحی سازمانی / پیرحسین کولیوند، محمدعلی سرلک؛ [برای] مرکز تحقیقات علوم اعصاب شفاء، بیمارستان فوق تخصصی خاتم‌الانبیاء (ص)؛ تهران: میرماه، ۱۳۹۵.
مشخصات نشر	۲۰۰ ص: مصور (بخشی رنگی).
مشخصات ظاهری	۸-۲۵-۳۳۳-۶۰۰-۹۷۸:
شابک	فیبا
وضعیت فهرست‌نویسی	موضوع
موضوع	رهبری
موضوع	Leadership :
موضوع	سازمان
موضوع	Organization :
موضوع	رفتار سازمانی -- مدیریت
موضوع	Organizational behavior -- Management :
شناسه افزوده	سرلک، محمدعلی، ۱۳۴۹ -
شناسه افزوده	بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی خاتم‌الانبیاء (ص)، مرکز تحقیقات علوم اعصاب شفاء
رده بندی کنگره	HD۵۷۷/ک۹م۷ ۱۳۹۵:
رده بندی دیویی	۶۵۸/۴۰۹۲:
شماره کتابشناسی ملی	۴۲۲۳۵۶۹:

مفاهیم جدید رهبری سازمانی

رموز موفقیت در عصر تغییرات محیطی و ضربات روحی سازمانی

تألیف:

دکتر محمد علی سرلک

استاد تمام رشته مدیریت رفتار سازمانی

و عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور

دکتر پیر حسین کولیوند

مدیر بیمارستان خاتم الانبیاء علیه السلام

و معاون طرح و توسعه و منابع انسانی مرکز تحقیقات علوم اعصاب شفاء



میراث

۱۳۹۵ شمسی



بیمارستان فوق تخصصی
خاتم الانبیاء (ص)

مفاهیم جدید رهبری سازمانی رموز موفقیت در عصر تغییرات محیطی و ضربات روحی سازمانی



مرکز
تحقیقات
علوم
اعصاب
شفاء

تألیف: دکتر پیرحسین کولیوند، دکتر محمدعلی سرلک

ناشر: میرماه

گرافیک جلد و متن: مهدیه ناظم‌زاده

لیتوگرافی و چاپ: قائم چاپ جوربند

صحافی: افلاک

نوبت و سال انتشار: نخست / ۱۳۹۵

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۲۱۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰-۳۳۳-۲۵۰-۸

تمام حقوق اثر برای مرکز تحقیقات علوم اعصاب شفاء محفوظ است.

خیابان ولیعصر (عج) - خیابان رشید یاسمی - بیمارستان فوق تخصصی خاتم الانبیاء (ص)

تلفن: ۸۸۸۸۴۰۴۰

انتشارات میرماه: تجریش، دزاشیب، خیابان شهید رضائی، کوی شهید مرتضی عباسی، پلاک ۳، واحد ۲

تلفن: ۲۲۷۲۲۹۰۱-۲ و ۲۲۷۵۹۲۰۳-۴ فاکس: ۲۲۷۱۹۵۲۳

پیشگفتار

شما در سازمان، زمانی می‌توانید از جایگاه مدیر فراتر بروید و به عنوان یک رهبر ایفای نقش کنید که بتوانید بر دل و جان و ذهن و قلب کارکنان و همکارانتان نفوذ کنید. تثبیت جایگاه شما به عنوان یک رهبر باعث می‌شود تا افراد عاشقانه برای شما کار کنند، شما را دوست و حامی خود بدانند، و با تعهد و مسئولیت‌پذیری بیشتری در کارها مشارکت نمایند. تحقق این امر موجب می‌شود تا سازمان از نیروی لازم برای مقابله با چالش‌های محیطی و مدیریت ضربات مختلف روحی و جسمی برخوردار شود و بتواند به رغم تلاطمات مختلف، راه خود را با انرژی و انگیزه بیشتری به سمت تحقق اهداف مورد نظر ادامه دهد.

کتاب حاضر که با راهبری انجمن علوم مدیریت ایران به رشته تحریر درآمده است، به دنبال این است تا بجای پرداختن به مباحث نظری، مفاهیم کاربردی و جدید رهبری سازمانی را از کتاب‌های پر مخاطب و روز دنیا استخراج نموده و با ترجمه و تالیف و تلفیق آنها به شکلی مناسب نکات عملی مورد نظر مدیران سازمانی برای ایفای نقش به عنوان رهبران سازمانی را فراهم نماید. بر این اساس، ساختار کتاب حاضر بدین نحو طراحی شده است که در آن مباحثی چون ۲۱ ویژگی ضروری رهبران سازمانی در قرن بیست و یکم، تکنیک‌های رهبری ۳۶۰ درجه، فنون رهبری الهام بخش، اقدامات رهبران آینده‌گرا، رموز پاسخگو شدن رهبران، فنون رهبری زیرکانه، فنون رهبری در موقعیت‌های خطیر و سطح بالا، تکنیک‌های رهبری باز در عصر شبکه‌های اجتماعی، و رموز رهبری غیر رسمی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

امید است کتاب حاضر بتواند به عنوان گامی آغازین در فراهم نمودن دانش کاربردی مورد نیاز مدیران و رهبران سازمانی، رسالت خود را بخوبی ایفا نماید.

دکتر پیرحسین کولیوند - دکتر محمدعلی سرلک

بهار ۱۳۹۵ شمسی

فهرست

۱۷.....	فصل اول: ۲۱ ویژگی ضروری رهبران
۱۷.....	خلاصه
۱۸.....	هدف‌های رفتاری
۱۸.....	مقدمه
۱۸.....	ویژگی‌های ضروری رهبران
۱۹.....	ویژگی اول: شخصیت
۲۰.....	ویژگی دوم: جذب یا کاریزما
۲۱.....	ویژگی سوم: تعهد
۲۲.....	ویژگی چهارم: ارتباط
۲۳.....	ویژگی پنجم: توانایی
۲۴.....	ویژگی ششم: شجاعت
۲۵.....	ویژگی هفتم: قوه تشخیص
۲۶.....	ویژگی هشتم: تمرکز
۲۸.....	ویژگی نهم: سخاوت
۲۹.....	ویژگی دهم: قوه ابتکار
۳۰.....	ویژگی یازدهم: گوش دادن
۳۱.....	ویژگی دوازدهم: شورمندی یا اشتیاق
۳۲.....	ویژگی سیزدهم: نگرش مثبت
۳۳.....	ویژگی چهاردهم: حل مشکل
۳۴.....	ویژگی پانزدهم: روابط
۳۴.....	ویژگی شانزدهم: مسؤلیت
۳۵.....	ویژگی هفدهم: اعتماد به نفس
۳۶.....	ویژگی هیجدهم: انضباط فردی
۳۷.....	ویژگی نوزدهم: خدمتگزاری
۳۸.....	ویژگی بیستم: قابلیت یادگیری
۳۹.....	ویژگی بیست و یکم: چشم انداز
۴۰.....	خاتمه و توصیه

فصل دوم: رهبری ۳۶۰ درجه ۴۱

۴۱ خلاصه

۴۲ هدف‌های رفتاری

۴۳ مقدمه

۴۳ عقاید غیرعلمی درباره رهبری کردن از میانه

۴۳ عقیده غیرعلمی موقعیت

۴۴ عقیده غیرعلمی مقصد

۴۴ عقیده غیرعلمی نفوذ

۴۵ عقیده غیرعلمی بی تجربگی

۴۵ عقیده غیرعلمی استقلال

۴۶ عقیده غیرعلمی توان بالقوه

۴۶ عقیده غیرعلمی همه یا هیچ

۴۷ چالش‌های فرا روی رهبر ۳۶۰ درجه

۴۷ چالش تنش

۴۷ چالش سرخوردگی

۴۸ چالش چندکلاهی

۴۸ چالش نفس یا چالش من

۴۹ چالش شادکامی

۴۹ چالش چشم انداز یا دید

۵۰ چالش نفوذ

۵۰ اصول مورد عمل رهبران ۳۶۰ درجه برای رهبری افراد مافوق خود

۵۵ اصول مورد عمل رهبران ۳۶۰ درجه برای رهبری افراد همسطح خود

۵۹ اصول مورد عمل رهبران ۳۶۰ درجه برای رهبری افراد مادون خود

۶۳ ارزش رهبران ۳۶۰ درجه

فصل سوم: رهبر الهام بخش ۶۷

۶۷ خلاصه

۶۸ هدف‌های رفتاری

۶۹ مقدمه

۶۹	الهام: مهمترین عنصر
۶۹	سه راه مجزا
۷۰	الهام و جذب
۷۱	بخش اول: اهمیت الهام
۷۱	تأثیر الهام بر کارکنان بسیار متعهد
۷۲	اثر الهام بخشی
۷۲	تأثیر الهام بر کار زبردستان
۷۴	عواطف مسری
۷۴	بنیانی برای درک الهام
۷۵	تعامل نقاط قوت
۷۵	بخش دوم: رهبری الهام بخش در عمل
۷۵	ویژگی‌های رهبران الهام بخش
۷۶	انرژی بالا
۷۶	استفاده از عواطف: دیانای الهام بخشی
۷۶	استفاده از زبان بدن
۷۷	تعیین اهداف برتر
۷۸	ایجاد چشم انداز و جهت
۷۸	برقراری ارتباط قدرتمند با دیگران
۷۹	تعهد عمیق به انجام کارها
۷۹	رشد دادن افراد
۸۰	پرورش نوآوری
۸۰	رایج‌ترین اشتباهات رهبران در الهام بخشیدن به دیگران
۸۱	فصل چهارم: رهبر آینده گرا
۸۱	خلاصه
۸۲	هدف‌های رفتاری
۸۲	مقدمه
۸۳	مهارت‌های جدید مورد نیاز رهبران برای شکل دهی آینده
۸۴	متحول کردن چهارگانه بیشبانی، عدم اطمینان، پیچیدگی و ابهام

مهارت اول: بهره مندی از گزینه یا شم سازنده	۸۴
مهارت دوم: واضح بینی	۸۶
مهارت سوم: مدیریت تنگناها یا وضعیت‌های دشوار	۸۸
مهارت چهارم: توانایی غوطه وری	۹۰
مهارت پنجم: همدلی زیستی	۹۲
مهارت ششم: تنش زدایی سازنده	۹۳
مهارت هفتم: شفافیت آرام	۹۴
مهارت هشتم: تهیه سریع نمونه اولیه	۹۵
مهارت نهم: سازماندهی شبکه‌های اجتماعی	۹۶
مهارت دهم: ایجاد مشترکات	۹۶
چالش‌ها	۹۸
فصل پنجم: رهبر پاسخگو	۹۹
خلاصه	۹۹
هدف‌های رفتاری	۱۰۰
مقدمه	۱۰۰
ده پاسخگویی یا مسئولیت اصلی مدیریت	۱۰۲
ده شاخص پاسخگویی معیوب — فهرستی برای مدیریت ارشد سازمان	۱۰۳
سازماندهی برای پاسخگویی	۱۰۳
چرا سازمانها فاقد مسئولیت و پاسخگوییهای روشن هستند؟	۱۰۴
رهبران و توسعه رهبری	۱۰۵
ارزیابی کار: جایگاه، درجه‌ها و رتبه‌ها	۱۰۵
مدلی برای پاسخگو نمودن رهبر در سازمان	۱۰۶
سطح اول: خط مقدم	۱۰۶
سطح دوم: مدیریت کردن خط مقدم	۱۰۸
سطح سوم: مدیریت کردن مدیران	۱۱۱
سطح چهارم: مدیریت در مرحله‌ای جهانی	۱۱۳
رهبری و پاسخگویی طرح سازمانی در عمل	۱۱۵
برخی ایده‌های کلیدی در رابطه با رهبر مسئول یا پاسخگو:	۱۱۵

فصل ششم: رهبری تیزبینانه ۱۱۷

۱۱۷..... خلاصه

۱۱۸..... هدف‌های رفتاری

۱۱۸..... مقدمه

۱۱۹..... تکنیک چشم ماهی مرکب

۱۲۰..... درک گفته‌ها به عنوان موضوعی حیاتی

۱۲۱..... ایده تیزبینی

۱۲۲..... توجه به کیفیت گفته‌ها

۱۲۳..... چرا تیزبینی؟

۱۲۴..... رهبری «تیزبینانه» چیست؟

۱۲۵..... اقدامات و اعمال تیزبینانه

عمل تیزبینانه اول: تغییر جهت از بازخور ناشناس به بازخور رو در روی «۳۶۵»..... ۱۲۵

عمل تیزبینانه دوم: از به کار گرفتن هوشمندی تا به کار گرفتن هوشمندی+دل ۱۲۶

عمل تیزبینانه سوم: تغییر جهت از پاسخگو دانستن مردم، به پاسخگو نمودن خود..... ۱۲۸

چرخه پاسخگویی تیزبینانه ۱۲۸

عمل تیزبینانه چهارم: تغییر تمرکز از برنامه‌های مشارکت کارکنان به مشارکت واقعی

کارکنان ۱۲۹

عمل تیزبینانه پنجم: تغییر تمرکز از مشتری‌مداری بر پیوند با مشتری..... ۱۳۰

عمل تیزبینانه ششم: تمرکز از خوشبینی از پیش تعیین شده به شفافیت اساسی..... ۱۳۲

شفافیت اساسی چیست؟..... ۱۳۳

نتیجه‌گیری ۱۳۴

فصل هفتم: رهبری در ارتفاع بالا ۱۳۵

۱۳۵..... خلاصه

۱۳۶..... هدف‌های رفتاری

۱۳۷..... مقدمه

۱۳۷..... خطر اول: ترس مرگ

عامل شکست رهبری بزرگ ۱۳۸

راهکار ماندگاری: مرگ را در آغوش بگیرید ۱۳۹

۱۴۰	خطر دوم: خودخواهی
۱۴۱	خودخواهی چطور به ما آسیب میرساند
۱۴۲	راهکار ماندگاری: ایجاد حماسه
۱۴۲	خطر سوم: تکیه بیش از حد بر ابزار
۱۴۴	راهکار ماندگاری: رفتار و تطبیق
۱۴۵	خطر چهارم: غرور
۱۴۶	آزمایشگاه اورست
۱۴۷	راهکار ماندگاری: تواضع
۱۴۸	خطر پنجم: قهرمان متکی به خود
۱۴۹	راهکار ماندگاری: مشارکت
۱۵۰	خطر ششم: ترسویی
۱۵۲	راهکار ماندگاری: شجاعت
۱۵۳	خطر هفتم: راحتی
۱۵۴	راهکار ماندگاری: استقامت
۱۵۴	سرسختی کورکورانه استقامت نیست
۱۵۵	چطور استقامت را تقویت کنیم؟
۱۵۷	خطر هشتم: جاذبه
۱۵۸	راهکار ماندگاری: اقبال
۱۵۹	سفر آغاز میشود
۱۶۰	قله را فتح نکنید، خودتان را فتح کنید
۱۶۱	فصل هشتم: رهبری باز
۱۶۱	خلاصه
۱۶۲	هدف‌های رفتاری
۱۶۳	مقدمه
۱۶۴	بخش ۱: کاهش کنترل بر امور
۱۶۶	قوانین جدید رهبری باز
۱۶۷	عناصر دهگانه باز بودن
۱۶۷	عناصر تسهیم اطلاعات

عناصر تصمیم‌گیری باز	۱۶۸
بخش ۲: ایجاد راهبرد باز	۱۶۹
اهداف برنامه‌های راهبردی	۱۶۹
درک و سنجش مزایای باز بودن	۱۷۰
بهترین سنجه	۱۷۱
ساختار بندی باز	۱۷۲
استفاده از پیمانها برای ایجاد اعتماد	۱۷۲
تنظیم راهبرد باز	۱۷۳
بخش ۳: تعریف مجدد روابط در رهبری باز	۱۷۵
اهمیت کنجکاوی و فروتنی	۱۷۶
پروراندن رهبری باز	۱۷۷
شفافیت	۱۷۸
حمایت از رهبری باز با فناوری	۱۷۹
ضرورت شکست	۱۷۹
سازماندهی سیستم‌های خطرپذیری و شکست	۱۸۰
شروع کردن تغییر	۱۸۱
فصل نهم: رهبری بیرون مرزهای رسمی	۱۸۳
خلاصه	۱۸۳
هدف‌های رفتاری	۱۸۴
مقدمه	۱۸۵
مزایای استفاده از سازمان غیر رسمی	۱۸۵
ویژگی سازمان‌های استفاده کننده از هر دو رویکرد	۱۸۶
بخش یک: استفاده از سازمان غیررسمی برای ارتقاء سازمان رسمی	۱۸۶
فرآیندها و روندها	۱۸۷
جادوی سازمان غیررسمی	۱۸۸
نقطه ترازنی که همواره تغییر می‌کند	۱۸۹
حرکت همزمان	۱۹۰
عناصر مورد توجه در ترکیب دو رویکرد	۱۹۱

۱۹۲.....	بخش دو: برانگیختن عملکرد فردی.....
۱۹۴.....	بخش سه: به حرکت درآوردن تغییر سازمانی.....
۱۹۴.....	آزاد کردن گورخرهای چالاک.....
۱۹۴.....	سازمان‌های مختلف، نقش‌های مختلف.....
۱۹۵.....	عبور از دشت‌های منجمد قطبی.....
۱۹۶.....	بدانید چه می‌خواهید.....
۱۹۸.....	اصول تحرک بخشیدن به سازمان غیر رسمی.....
۱۹۸.....	نتیجه‌گیری.....
۱۹۹.....	منابع و ماخذ.....

فصل اول:

۲۱ ویژگی ضروری رهبران^۱

برای تبدیل شدن به شخصی که دیگران تمایل به پیروی از او خواهند داشت،
برخورداری از چه ویژگی‌هایی ضروری است؟

خلاصه

رؤیای چه چیزی را دارید؟ در بهترین حالت خود را در حال انجام چه کاری می‌بینید؟ چه چیزی بین شما و آن رؤیاست؟ پاسخ این است، آنچه که به رؤیاهای شما جان می‌دهد، رهبری است. دکتر جان سی. مکسول^۲ می‌گوید «دانستن شیوه رهبری تنها نیمی از نبرد است. درک رهبری و واقعاً رهبری کردن دو فعالیت مختلف است.»

مکسول فهرستی از ۲۱ ویژگی مشترک در میان رهبران بزرگ ارائه نموده و در کتاب ۲۱ ویژگی ضروری رهبران این ویژگی‌ها را بطور مفصل شرح می‌دهد.

1. 21 Indispensable Qualities of a Leader-by John C. Maxwell-2000: فصل:

2. John C. Maxwell

رهبری واقعاً از درونتان رشد می‌کند. اگر بتوانید در درون خود آن رهبری شوید که باید باشید، شما می‌توانید رهبری شوید که می‌خواهید در بیرون باشید. افراد مایل خواهند بود از شما پیروی کنند. مکسول می‌گوید «در صورت تحقق این امر، چیزی در این دنیا نیست که نتوانید انجام دهید.»

هدف‌های رفتاری

در این فصل، یاد خواهید گرفت که:

- چرا رهبران بخاطر شخصیت درونی‌شان کارآمد هستند.
- چطور با رشد ویژگی‌های شخصیتی از درون به بالاترین سطح رهبری برسیم.
- تعهد واقعی چطور به افراد الهام می‌دهد و آنها را جذب می‌کند.
- فرآیند رشد شخصی مداوم را چطور شروع و حفظ کنیم.

مقدمه

چه چیز باعث می‌شود افراد بخواهند از رهبر پیروی کنند؟ کلید تبدیل خود از کسی که رهبری را درک می‌کند به کسی که در دنیای واقعی با موفقیت رهبری می‌کند، شخصیت است. ویژگی‌های شخصیتی شما رهبری را فعال می‌کند و به آن قدرت می‌دهد یا مانع موفقیت‌تان می‌شود.

ویژگی‌های ضروری رهبران

رهبران بزرگ از یکسری ویژگی‌هایی برخوردارند که باعث جذب افراد به سمت آنها می‌شود. در سطور بعدی ۲۱ ویژگی ضروری رهبران ارائه شده است.

ویژگی اول: شخصیت

از شیوه برخورد رهبر با شرایط زندگی، چیزهای زیادی را درباره شخصیتش می‌توانید یاد بگیرید. بحران، ضرورتاً شخصیت نمی‌سازد اما قطعاً آن را آشکار می‌کند. گرفتاری همچون تقاطعی است که باعث می‌شود فرد یکی از دو راه را انتخاب کند: شخصیت^۱ یا مصالحه^۲. هر وقت که رهبری شخصیت را انتخاب می‌کند، قوی‌تر می‌شود حتی اگر آن انتخاب پیامدهایی منفی داشته باشد.

توسعه شخصیت در قلب توسعه ما، نه فقط به عنوان رهبر، بلکه به عنوان انسان قرار دارد.

از خودتان پرسید گفتار و رفتارتان همیشه با همدیگر همخوانی دارد یا خیر. وقتی می‌گویید تکلیفی را انجام می‌دهید، آیا همیشه آن را تا رسیدن به نتیجه دنبال می‌کنید یا خیر؟ اگر به بچه‌هایتان می‌گویید سر اجرای موسیقی یا ورزششان حاضر می‌شوید، آیا این کار را می‌کنید؟ مردم همانطور که به قراردادی حقوقی اعتماد می‌کنند، آیا می‌توانند به وعده‌های شما هم اطمینان کنند؟

برای بهبود دادن شخصیت‌تان این کارها را بکنید:

به دنبال خلاءها بگردید. زمانی را صرف نگاه کردن به نقاط ضعف‌تان کنید و جاهایی را که احتمالاً ضوابط را نادیده گرفته‌اید، مصالحه کرده‌اید یا کسی را ناامید نموده‌اید، شناسایی نمایید.

به دنبال روندها بگردید. ناحیه خاصی هست که در آن وضعی داشته باشید یا مشکلی

دارید که همواره رخ می‌نماید؟

1. Personality

2. Trad-off

عواقب کار را بپذیرید. آغاز اصلاح شخصیت وقتی روی می‌دهد که با عیب‌هایتان روبرو شوید، معذرت‌خواهی کنید و به پیامدهای اعمالتان پردازید. دوباره بسازید. حالا که نقاط ضعف خود را شناخته‌اید، برنامه‌ای تهیه کنید که مانع شود دوباره همان اشتباهات را تکرار بکنید.

ویژگی دوم: جذبه یا کاریزما^۱

بیشتر افراد جذبه را چیزی خیالی و تقریباً تعریف نشدنی می‌دانند. فکر می‌کنند ویژگی‌ای است که از هنگام تولد وجود دارد، و اگر این طور نشد، دیگر وجود نخواهد داشت. اما این درست نیست. جذبه به زبان ساده عبارت است از توانایی جذب افراد به خودتان و آن را مثل سایر خصوصیات شخصیتی می‌توان پرورش داد. یکی از بهترین کارهایی که می‌توانید برای دیگران بکنید - که همچنین آنها را به شما جذب می‌کند - این است که انتظار بهترین چیزها را از آنها داشته باشید. این کار به دیگران کمک می‌کند خودشان را بیشتر قبول داشته باشند و همزمان هم به شما کمک می‌کند. اگر قدرتان دیگران باشید، تشویقشان کنید و کمک‌شان کنید به توان بالقوه‌شان دست یابند، به خاطر آن بسیار دوستان خواهند داشت.

از لحاظ جذبه چه امتیازی به خودتان می‌دهید؟ آیا دیگران بطور طبیعی جذب شخصیت شما می‌شوند؟ آیا محبوب هستید؟ اگر خیر، احتمالاً یکی از این موانع جذبه را دارید: غرور، عدم اعتماد به نفس، دمدمی مزاج بودن، کمال‌گرایی و بدبینی. برای بهبود دادن جذبه‌تان این کارها را بکنید:

فصل اول: ۲۱ ویژگی ضروری رهبران / ۲۱

تمرکزتان را عوض کنید. وقتی با دیگران صحبت می کنید مشخص نمایید چقدر از گفتگویتان بر خودتان متمرکز است. مصمم باشید توازن را به نفع تمرکز بر دیگران تغییر دهید.

بازی اولین تأثیر را بکنید. دفعه بعدی که برای اولین بار با کسی ملاقات می کنید نهایت تلاشتان را بکنید تأثیر خوبی بگذارید. اسم او را یاد بگیرید. بر علائقش تمرکز کنید. مثبت باشید.

منابعتان را با دیگران تقسیم کنید. هدف درازمدتان این باشد که منابعتان را با دیگران تقسیم کنید. فکر کنید چطور می توانید امسال به ۵ نفر ارزش بیفزایید. منابعی فراهم کنید تا کمکشان کنید تا از لحاظ شخصی و حرفه‌ای رشد کنند.

ویژگی سوم: تعهد

اگر می خواهید رهبری مؤثر باشید باید متعهد باشید. تعهد واقعی به افراد الهام می دهد و جذبشان می کند. به آنها نشان می دهد اعتقاد راسخ دارید. تنها وقتی به شما باور خواهند داشت که شما به آرمانتان باور داشته باشید.

تعهد در قلب شروع می شود. اگر می خواهید به عنوان رهبر در زندگی مردم تفاوت ایجاد کنید به قلبتان بنگرید تا ببینید آیا واقعاً متعهد هستید یا خیر. تنها ملاک واقعی تعهد عمل است. زمانی می رسد که تعهد تنها چیزی است که شما را پیش می برد.

وقتی مسأله تعهد مطرح است، افراد به چهار نوع تقسیم می شوند: شانه خالی کنندگان، مقاومت کنندگان، گوشه نشین ها و تمام و کمال ها. شما چه نوع فردی هستید؟ به اهدافتان دست یافته‌اید؟ آیا به همه چیزهایی که معتقدید می توانید دست یابید، می رسید؟ افراد به

شما باور دارند و مشتاقانه از شما پیروی می‌کنند؟ اگر پاسختان به هر کدام از این سؤال‌ها خیر است، احتمالاً مشکل، میزان تعهدتان است.

برای بهبود دادن تعهدتان این کارها را بکنید:

آن را بسنجید. گاهی اوقات فکر می‌کنیم به چیزی متعهد هستیم اما اعمالمان خلافش را نشان می‌دهد. چند ساعتی را صرف حساب و کتاب این کنید که وقتتان چطور و پولتان را کجا صرف می‌کنید. تمام اینها ملاک‌هایی واقعی از تعهدتان است.

بدانید که چه چیزی ارزشش را دارد برایش بمیرید. اگر موقعیتش پیش بیاید در زندگی از انجام چه کاری نمی‌توانید دست بکشید، پیامدهایش هر چه می‌خواهد باشد؟ روی آن تامل کنید و ببینید آیا اعمالتان با ایده‌آل‌هایتان همخوان است یا خیر.

از روش ادیسون استفاده کنید. اگر برداشتن اولین گام در جهت تعهد مشکل است، کار توماس ادیسون را امتحان کنید. او وقتی ایده خوبی برای اختراع داشت کنفرانسی مطبوعاتی تشکیل می‌داد تا آن را اعلام کند. آن وقت می‌رفت توی آزمایشگاهش و آن را اختراع می‌کرد. برنامه‌هایتان را اعلام کنید، آن وقت شاید بیشتر متعهد باشید تا آخر ادامه‌شان دهید.

ویژگی چهارم: ارتباط

موفقیت در ازدواج، شغل و روابط فردی‌تان بستگی زیادی به توانایی ارتباط برقرار کردن شما دارد. اگر افراد ندانند شما چه می‌خواهید یا کجا دارید می‌روید از شما پیروی نخواهند کرد. اگر پیام‌هایتان را ساده کنید و بر افراد طرف ارتباطتان تمرکز کنید می‌توانید آدم خوش‌بین و مؤثرتری باشید. هنگام برقراری ارتباط هرگز فراموش نکنید که هدف همه ارتباط‌ها، عمل است. اگر اطلاعاتی را یک طرفه به مردم ارائه می‌کنید، این ارتباط

فصل اول: ۲۱ ویژگی ضروری رهبران / ۲۳

برقرار کردن نیست. هر وقت با مردم صحبت می‌کنید چیزی را به آنها ارائه کنید که آن را حس کنند، به یاد بسپارند و انجام دهند.

اگر در قلبتان بدانید که دیدتان بزرگ است اما افراد آن را باور ندارند، مشکل شاید ناتوانی شما برای برقراری ارتباط مؤثر باشد.

برای بهبود دادن ارتباطتان این کارها را بکنید:

واضح باشید. نامه، یادداشت یا مورد دیگری را که اخیراً نوشته‌اید بررسی کنید. جملاتتان کوتاه و صریح است یا پر پیچ و خم؟ خوانندگان می‌توانند کلماتی را که انتخاب کرده‌اید دریابند یا مجبورند بروند سراغ فرهنگ لغت؟ آیا از کمترین کلمات ممکن استفاده کرده‌اید؟ بهترین دوستان آدم خوش‌بیان، سادگی و شفافیت هستند.

توجه‌تان را دوباره متمرکز کنید. هنگام برقراری ارتباط آیا توجه‌تان بر خودتان، مطالبتان یا مخاطبتان متمرکز است؟ اگر نیست، باید بر آنها متمرکز شوید.

طبق پیام‌تان زندگی کنید. اختلاف‌هایی بین آنچه انتقال می‌دهید و کارهایی که می‌کنید هست؟ با چند نفر مورد اعتماد صحبت کنید و از آنها پرسید آیا طبق پیامی که به دیگران می‌دهید زندگی می‌کنید یا خیر. بدون این که حالت تدافعی بگیرید نظراتشان را دریافت نمایید. آن وقت تلاش کنید در زندگی‌تان تغییراتی بدهید تا همخوان‌تر شوید.

ویژگی پنجم: توانایی

همه ما کسانی را که توانایی زیادی نشان می‌دهند، اعم از صنعتگران دقیق، ورزشکاران سطح جهانی یا رهبران موفق کسب و کار، تحسین می‌کنیم. اما واقعیت این است که لازم نیست مایکل جوردن یا بیل گیتس باشید تا در حیطه توانایی برتر باشید. اگر

می‌خواهید توانایی را پرورید، باید هر روز دیده شوید، همواره بهتر شوید، با برتری تا آخر ادامه دهید، بیش از حد انتظار انجام دهید و به دیگران الهام دهید.

برای بهبود دادن توانایی تان کارهای زیر را بکنید:

وارد بازی شوید. اگر بطور ذهنی یا عاطفی از کارتان جدا بوده‌اید حالا وقتش است که دوباره درگیر شوید، منبع مشکل را بشناسید و برنامه‌ای برای حل آن تهیه کنید. استاندارد را از نو تعریف کنید. اگر همواره عملکردتان در سطح بالا نیست، استانداردهایتان را دوباره بررسی کنید. آیا استانداردهایتان خیلی پایین است؟ آیا ضوابط را نادیده می‌گیرید؟ اگر این طور است انتظارات دشوارتری برای خودتان تعیین کنید. سه راه برای بهبود یافتن بیابید. هیچکس بدون آن که قصدش را داشته باشد همواره بهبود نمی‌یابد. سه چیز را بیابید که می‌توانید انجام دهید تا مهارت‌های حرفه‌ای تان را بهبود بخشید و آنها را تا آخر دنبال کنید.

ویژگی ششم: شجاعت

الینور روزولت تصدیق کرد که «نیرو، شجاعت و اعتماد به نفس از طریق هر تجربه‌ای که در آن متوقف می‌شوید، بدست آورید. می‌توانید به خودتان بگویید (این ترس را چشیدم. مورد بعدی را که می‌آید می‌توانم پذیرا باشم). باید کاری را بکنید که فکر می‌کنید نمی‌توانید انجام دهید.»

شجاعت مربوط به اصول می‌شود، نه ادراک. اگر نتوانید دریابید چه موقعی پیاخیزید و اعتقاد راسخ به انجام آن نداشته باشید، هرگز رهبر مؤثری نخواهید شد. از خودگذشتگی شما برای امور بالقوه باید قوی‌تر از میل شما به خرسند کردن دیگران باشد.

فصل اول: ۲۱ ویژگی ضروری رهبران / ۲۵

عجیب این است که کسانی که شجاعت خطر کردن را ندارند و آنهایی که شجاعت خطر کردن را دارند در زندگی به یک میزان ترس را می‌چشند.

برای بهبود دادن شجاعت‌تان این کارها را بکنید:

عواقب را بپذیرید. بروید بیرون و کاری وسعت‌دهنده بکنید؛ صرفاً به خاطر این که از لحاظ شجاعت رشد کنید. سقوط آزاد کنید. در نمایشی نقش بازی کنید.

با آن فرد صحبت کنید. بیشتر مردم در زندگی‌شان از رویارویی با کسی اجتناب می‌کنند - از رویارویی با کارمند، یکی از خویشاوندان یا یک همکار-. اگر این مسأله برای شما هم هست، این هفته با آن فرد صحبت کنید.

گامی عظیم بردارید. شاید هراس داشته باشید در کارتان حرکتی بکنید. وقت بگذارید و واقعاً به آن کار بنگرید. اگر همان کاری است که باید انجام دهید، انجامش دهید.

ویژگی هفتم: قوه تشخیص

قوه تشخیص را می‌توان توانایی یافتن ریشه مسأله تعریف کرد و بر شهود و نیز فکر منطقی استوار است. قوه تشخیص ویژگی‌ای ضروری برای هر رهبری است که می‌خواهد تأثیرگذاری را به حداکثر برساند.

افرادی که قوه تشخیص ندارند به ندرت در زمانی که مناسب است، در مکان مناسب هستند. به اعتقاد برخی افراد، رهبران خوش اقبال هستند اما بیشتر این طور است که رهبران در نتیجه قوه تشخیص، میل به استفاده از تجربه‌هایشان و دنبال کردن گزینه‌هایشان، «اقبال» خودشان را خلق می‌کنند.

آیا می‌توانید علل ریشه‌ای مسائل دشوار را بدون الزام به کسب کل اطلاعات، دریابید؟ آیا همانقدر که به هوش و تجربه‌تان اعتماد و تکیه دارید، به شهودتان هم اعتماد و تکیه دارید؟

برای بهبود دادن قوه تشخیص‌تان این کارها را بکنید:

تجربه‌های گذشته را تحلیل نمایید. به برخی مشکلاتی بنگرید که در گذشته با موفقیت حل کرده‌اید. در هر مشکل، مسأله ریشه‌ای چه بوده است؟ با چه چیزی توانستید موفق شوید؟ اگر بتوانید جان مسأله را در چند کلمه بیان کنید، احتمالاً می‌توانید آن را در مسائل آینده پیاده کنید.

بیاوزید دیگران چطور فکر می‌کنند. کدام رهبران بزرگ را تحسین می‌کنید؟ با آموختن این که دیگر رهبران چطور فکر می‌کنند می‌توانید قوه تشخیص‌تان را بهبود بخشید.

به درونتان گوش دهید. سعی کنید موافقی را به یاد بیاورید که شهودتان با شما «صحبت کرد» و درست گفت. چه چیزی در آن تجربه‌ها مشترک بود؟ به دنبال روندی بگردید که می‌تواند بینش‌هایی از توانایی شهودی‌تان به شما بدهد.

یک تصمیم برآمده از قوه تشخیص می‌تواند کل روند سرنوشتان را تغییر دهد.

ویژگی هشتم: تمرکز

برای بهره‌مندی از تمرکز لازم، برای رهبری اثربخش به چه چیزی نیاز است؟ کلیدهای آن، اولویت‌ها و تمرکز است. رهبری که اولویت‌هایش را می‌داند اما فاقد تمرکز است، می‌داند چکار باید بکند اما هیچگاه آن را انجام نمی‌دهد. اگر تمرکز داشته باشد اما

فصل اول: ۲۱ ویژگی ضروری رهبران / ۲۷

اولویت نداشته باشد، برتری بدون پیشرفت دارد. اما وقتی هردو را مهار می‌کند توانایی بالقوه دستیابی به چیزهایی بسیار بزرگ را دارد.

بنابراین سؤال مهم این است: چطور باید زمان و انرژی‌تان را متمرکز کنید؟ از این رهنمون‌ها استفاده کنید تا کمکتان کند:

● ۷۰ درصد بر نقاط قوت تمرکز کنید- رهبران مؤثری که به نیروی بالقوه‌شان می‌رسند زمان بیشتری را صرف تمرکز بر آنچه خوب انجام می‌دهند می‌کنند نه بر آنچه اشتباه انجام می‌دهند.

● ۲۵ درصد بر چیزهای جدید تمرکز کنید- رشد برابر است با تغییر. اگر می‌خواهید بهتر شوید باید همواره تغییر کنید و بهبود یابید.

● ۵ درصد بر حیطه‌های ضعف تمرکز کنید- هیچکس نمی‌تواند کلاً از کار کردن در حیطه‌های ضعف اجتناب نماید.

در حیطه تمرکز چه امتیازی به خودتان می‌دهید؟ آیا به مسائل جزئی معطوف بوده‌اید؟

برای بهبود دادن تمرکزتان کارهای زیر را بکنید:

تغییر دهید و بروید سراغ نقاط قوت. فهرستی از سه یا چهار چیز که در شغلتان خوب انجام می‌دهید تهیه کنید. برنامه‌ای برای ایجاد تغییرات تهیه کنید که در آن امکان داشته باشید ۷۰ درصد وقتتان را صرف نقاط قوت‌تان کنید.

برای نقاط ضعفتان نیروهایی را به کار بگیرید. سه یا چهار فعالیت لازم برای شغلتان را که خوب انجام نمی‌دهید شناسایی نمایید. مشخص کنید چطور می‌توانید کارها را به دیگران تفویض کنید.

برتری ایجاد کنید. چه چیزی لازم است تا به سطح بالاتری از عملکرد دست پیدا نمایید؟ دوباره فکر کنید چطور کارها را انجام می‌دهید.

ویژگی نهم: سخاوت

هیچ چیز به اندازه سخاوت رهبر برای مردم گویاتر نیست یا به آنها بهتر خدمت نمی‌کند. سخاوت واقعی رویدادی گهگاه نیست. از قلب نشأت می‌گیرد و در تمام جنبه‌های زندگی رهبر نفوذ می‌کند؛ وقت، پول، استعدادها و دارایی‌های او را متأثر می‌سازد. قدردان داشته‌هایتان باشید و از این طریق ویژگی سخاوت را در زندگی‌تان پرورید، نگذارید میل به داشته‌ها شما را کنترل کند و تبدیل به عادت در شما شود.

همواره به دنبال راه‌هایی برای افزودن ارزش به دیگران می‌گردید؟ وقتتان را صرف چه کسی می‌کنید؟ جان بانیان^۱، که نویسنده است، تأکید کرد که «امروز زندگی نکرده‌اید مگر این که کاری برای کسی کرده باشید که هرگز نمی‌تواند جبران نماید».

برای بهبود دادن سخاوتمندان این کارها را بکنید:

چیزی بدهید. چیزی که واقعاً برایش ارزش قائل هستید را بردارید، به کسی فکر کنید که برایتان مهم است و از آن چیز منفعت خواهد برد، و بعد آن را به او بدهید. پولتان را به کار بیندازید. پولتان را برای چیزی به کار بیندازید که بیشتر از شما عمر می‌کند.

کسی را پیدا کنید که مربی اشن شوید. وقتی به سطح خاصی در رهبری‌تان رسیدید تجربه و دانش‌تان را به دیگران منتقل کنید.

ویژگی دهم: قوه ابتکار

رهبر باید همیشه به دنبال فرصت‌ها بگردد و آماده اقدام کردن باشد و از این طریق قوه ابتکار از خودش نشان دهد. رهبران چه ویژگی‌هایی دارند که آنها را قادر می‌سازد باعث انجام امور شوند؟ چهار ویژگی را ذکر می‌کنیم:

- می‌دانند چه می‌خواهند.
- خودشان را وادار به عمل کردن می‌نمایند.
- خطر بیشتری می‌کنند.
- اشتباهات بیشتری می‌کنند.

آیا همواره مراقب فرصت‌ها هستید یا منتظرید فرصت بیاید سراغتان؟ مایلید بر اساس بهترین گزینه‌هایتان گام‌هایی بردارید؟ آیا همواره همه چیز را تحلیل می‌کنید؟ آخرین باری که چیزی چشمگیر را در زندگی‌تان شروع کردید کی بود؟ اگر اخیراً خودتان را وادار نکرده‌اید و از حیطه راحتی‌تان بیرون نرفته‌اید، باید قوه ابتکارتان را بکار بیاندازید.

برای بهبود دادن قوه ابتکارتان این کارها را بکنید:

ذهنیت‌تان را عوض کنید. اگر فاقد قوه ابتکار هستید بدانید که مشکل از درون ناشی می‌شود نه از دیگران. منبع درنگتان را بیابید و به آن پردازید.

منتظر نشوید فرصت درب خانه‌تان را بزند. دارایی‌ها، استعدادها و منابع‌تان را ارزیابی کنید. انجام این کار ایده‌ای از توان بالقوه‌تان به شما می‌دهد. هر روز به دنبال فرصت بگردید. کجا نیازها را می‌بینید؟ چه کسی به دنبال تخصص شما می‌گردد؟

گام بعدی را بردارید. بهترین فرصتی را که می‌بینید اتخاذ کنید و تا جایی که می‌توانید در آن پیش بروید. متوقف نشوید تا وقتی که تا حد توانتان برای انجام آن، کارهایی را کرده باشید.

ویژگی یازدهم: گوش دادن

پیتر دراگر، پدر مدیریت آمریکا، برآورد کرد که ۶۰ درصد تمام مشکلات مدیریتی ناشی از ارتباطات معیوب است و اکثریت غالب مشکلات ارتباطی از گوش دادن ضعیف حاصل می‌شود.

صداها و زیادهای بیرون جنجال به پا می‌کنند تا توجهتان را جلب کنند. در حین این که فکر می‌کنید زمان گوش دادن را چطور صرف کنید، به یاد داشته باشید که برای گوش دادن دو هدف دارید: مرتبط شدن با افراد و یاد گرفتن.

آیا خوب گوش می‌دهید؟ آخرین باری که واقعاً توجه زیادی به افراد و گفته‌هایشان نمودید، کی بود؟ نه فقط برای دریافتن کلمات، بلکه برای دریافتن احساسات، معانی و گرایش‌های نهفته نیز گوش دهید.

برای بهبود دادن گوش دادن این کارها را بکنید:

برنامه‌تان را عوض کنید. آیا وقتی را صرف گوش دادن به پیروان، مشتریان، رقیبان و معلمانان می‌کنید؟ اگر تمام چهار گروه را مرتب در برنامه‌تان ندارید احتمالاً در حال حاضر به آنها توجه کافی نمی‌کنید.

به دنبال یافتن زمینه مشترک با افراد باشید. کلید گوش دهنده خوبی بودن، یافتن زمینه مشترک با افراد است. بفهمید آنها چه کسی هستند و به دنبال زمینه‌های مشترک برای برقراری ارتباط با آنها باشید.

فصل اول: ۲۱ ویژگی ضروری رهبران / ۳۱

به معانی ضمنی گفته‌ها توجه کنید. در حین این که با افراد تعامل برقرار می‌کنید قطعاً می‌خواهید به حقایق گفتگو توجه کنید اما از محتوای عاطفی غافل نشوید.

ویژگی دوازدهم: شورمندی یا اشتیاق

چه چیز باعث می‌شود کسانی که احتمالاً عادی به نظر می‌رسند به چیزهای بسیار بزرگی دست یابند؟ جواب، اشتیاق است. در زندگی رهبر هیچ چیز نمی‌تواند جای اشتیاق را بگیرد.

اشتیاق اولین گام دستیابی است. میلتن، سرنوشتان را مشخص می‌کند. به رهبران بسیار بزرگ فکر کنید، آن وقت تحت تأثیر اشتیاق آنان قرار می‌گیرید: به عنوان مثال گاندی برای حقوق بشر، مارتین لوتر کینگ پسر برای برابری و بیل گیتس برای فناوری میل فراوانی داشتند. هر کس که زندگی‌ای فراتر از حد معمول دارد، میل بسیار بزرگی دارد. اشتیاق نیروی اراده‌تان را افزایش می‌دهد. سوخت اراده است. اگر چیزی را با شدت کافی بخواهید می‌توانید نیروی اراده برای دست یافتن به آن را پیدا کنید. اگر - به جای ادراک‌های دیگران - از اشتیاقان پیروی کنید حتماً شخصی موگدتر و از خود گذشته‌تر می‌شوید.

برای افزایش دادن اشتیاق خود این کارها را بکنید:

به علائق آغازینتان بازگردید. به زمانی فکر کنید که تازه داشتید کارتان را شروع می‌کردید - یا حتی قبل تر وقتی که بچه بودید. چه چیزی بود که می‌توانستید ساعت‌ها آن را انجام دهید؟ سعی کنید اشتیاق قدیمی‌تان را دوباره در چنگ بگیرید. آن وقت زندگی و شغلتان را از لحاظ آن عشق‌های قدیمی ارزشیابی کنید.

با افراد پرشور ارتباط برقرار کنید. اشتیاق مسری است. در برنامه‌تان زمانی را اختصاص دهید که کنار افرادی باشید که می‌توانند آن را به شما انتقال دهند.

ویژگی سیزدهم: نگرش مثبت

اگر می‌خواهید رهبری مؤثر باشید داشتن نگرشی مثبت ضروری است. نه تنها میزان رضایت شما در مقام شخص را مشخص می‌کند، بلکه بر شیوه تعامل دیگران با شما هم تأثیر می‌گذارد.

نگرش امری انتخابی است. فرقی نمی‌کند دیروز چه اتفاقی افتاد، امروز می‌توانید نگرش‌تان را انتخاب کنید. نگرش‌تان اعمال‌تان را مشخص می‌کند. می‌توانید نگرش‌تان را انتخاب کنید، می‌توانید عوضش کنید.

وقتی با افراد ملاقات می‌کنید آیا به خودتان می‌گویید آنها مأیوس‌تان می‌کنند؟ وقتی با تجربه‌های جدید روبرو می‌شوید صدایی در ذهنتان می‌گوید شکست خواهید خورد؟ برای بهبود دادن نگرش‌تان این کارها را بکنید:

«غذا»ی مناسب به خودتان بدهید. اگر گرسنه چیزی مثبت بوده‌اید، باید شروع کنید رژیم منظمی از چیزهای انگیزشی به خودتان بدهید.

هر روز به هدفی دست یابید. برای خودتان اهداف روزانه قابل دسترسی تعیین کنید. آن را روی دیوارتان بنویسید. افراد، به عنوان مشوق، چیزهایی که برنده شده‌اند، پوسته‌های الهام‌بخش یا نامه‌هایی که دریافت کرده‌اند را در معرض نمایش قرار می‌دهند. چیزی را بیابید که برایتان جواب دهد.

ویژگی چهاردهم: حل مشکل

فرقی نمی‌کند؛ رهبر در هر زمینه‌ای که باشد با مشکلاتی روبرو خواهد شد. این مشکلات به سه دلیل گریزناپذیرند. نخست این که در دنیای زندگی می‌کنیم که پیچیدگی و تنوع آن رو به افزایش است. دوم، با افراد تعامل داریم. و سوم، نمی‌توانیم تمام موقعیت‌هایی که با آنها روبرو می‌شویم را کنترل کنیم. رهبرانی که توانایی خوبی در حل مشکل دارند، مشکلات را پیش‌بینی می‌کنند، واقعیت را می‌پذیرند و یکی‌یکی از عهده مسائل برمی‌آیند. تصویر بزرگ را می‌بینند و وقتی ناراحت هستند دست از هدف بزرگ نمی‌کشند.

برای بهبود دادن توانایی حل مشکل این کارها را بکنید:

دنبال دردسر بگردید. اگر از مشکلات اجتناب می‌کرده‌اید، بروید بیرون و دنبالشان بگردید. اگر از سر و کار داشتن با آنها تجربه کسب کنید، قطعاً بهتر می‌شوید.

رویه ایجاد کنید. حل مشکل برای برخی افراد دشوار است زیرا نمی‌دانند چطور از پس آنها برآیند.

زمان-زمانی را صرف کشف مسأله واقعی کنید.

مواجه شدن- دریابید دیگران چکار کرده‌اند.

نوآوری- راه‌حل‌های زیادی را از طریق اندیشه‌گشایی طرح کنید.

هدف‌گیری — بهترین راه‌حل را اجرا کنید.

افراد توانمند در زمینه حل مشکلات را گرد خودتان جمع کنید. اگر مشکلات را خوب حل نمی‌کنید کسانی را که خوب حل می‌کنند به تیم‌تان بیاورید. فوراً جاهایی که ضعف دارید تکمیل می‌کنند و شما هم از آنها یاد می‌گیرید.

ویژگی پانزدهم: روابط

توانایی کار کردن با افراد و ایجاد روابط برای رهبری مؤثر کاملاً ضروری است. افراد واقعاً می‌خواهند با کسانی که تفاهم دارند، همراه شوند. و کسی ممکن است مهارت‌های مردمی داشته باشد ولی رهبر خوبی نباشد اما نمی‌تواند بدون مهارت‌های مردمی، رهبر خوبی باشد. هیچوقت تاثیر روابط بر زندگی افراد را دست کم نگیرید. اگر مهارت‌های رابطه‌ای تان ضعیف است رهبری تان همیشه آسیب خواهد دید.

برای بهبود دادن روابطتان این کارها را بکنید:

ذهنتان را بهبود دهید. اگر توانایی تان برای درک کردن افراد نیاز به بهبود دارد کتاب‌هایی درباره این موضوع بخوانید، سپس زمان بیشتری را صرف مشاهده افراد و صحبت کردن با آنها کنید تا آنچه را یاد گرفته‌اید به کار بیندید و از این طریق آن توانایی تان را بجهانید.

اراده تان را قوی کنید. فهرستی از چیزهای کوچکی که می‌توانید انجام دهید تا به دوستان و همکاران ارزش بیفزایید تهیه کنید. سعی نمایید هر روز یکی از آنها را انجام دهید.

رابطه آسیب دیده را اصلاح کنید. درباره رابطه درازمدت ارزشمندی که ضعیف شده فکر کنید. هر کاری می‌توانید برای نوسازی آن انجام دهید.

ویژگی شانزدهم: مسئولیت

کسانی که مسئولیت کارها را با آغوش باز می‌پذیرند باعث انجام کار می‌شوند. آنها مشتاقند هر چه لازم است انجام دهند تا کار مورد نیاز سازمان کامل شود. اگر می‌خواهید رهبر خوبی باشید، باید مسئولیت پذیر باشید.

فصل اول: ۲۱ ویژگی ضروری رهبران / ۳۵

برای بهبود دادن مسئولیت‌تان این کارها را بکنید:

همچنان استقامت کنید. گاهی اوقات، ناتوانی در انجام برخی کارها، ناشی از مشکل استقامت است. به عنوان مثال وقتی می‌بینید، معامله‌ای را از دست می‌دهید یا نمی‌توانید برنامه‌ای را شروع کنید، صبر کنید و دوباره چگونگی موفق شدن ببینید. فراتر از مرزها فکر کنید. خلاقیت می‌تواند مسئولیت را احیا کند.

آنچه را به اندازه کافی خوب نیست بپذیرید. اگر در دستیابی به برتری مشکل دارید، شاید استانداردهایتان را پایین آورده‌اید.

ابزارهای بهتری بیابید. اگر می‌بینید استانداردهایتان بالاست، نگرش‌تان خوب است و همواره سخت کار می‌کنید اما آنطور که دوست دارید موفق نمی‌شوید - سعی کنید با کلاس رفتن، کتاب خواندن و گوش دادن به نوار مهارت‌هایتان را بهبود دهید. معلمی بیابید. هر کاری لازم است بکنید تا در کارتان بهتر شوید.

ویژگی هفدهم: اعتماد به نفس

رهبران فاقد اعتماد به نفس خطرناکند - برای خودشان، پیروانشان و سازمانی که رهبری می‌کنند - چون جایگاه رهبری، نقص‌های شخصی را شدید می‌کند. رهبران فاقد اعتماد به نفس چند خصوصیت مشترک دارند: به دیگران اعتماد به نفس نمی‌دهند، از افراد بیشتر از آنچه می‌دهند می‌گیرند، همواره بهترین افرادشان را محدود می‌کنند و همواره سازمان را محدود می‌کنند.

در مقابل، رهبران دارای اعتماد به نفس می‌توانند به دیگران باور داشته باشند زیرا به خودشان باور دارند. آنها مغرور نیستند؛ نقاط ضعف و قوت خودشان را می‌دانند؛ و به خودشان احترام می‌گذارند. وقتی افرادشان عملکرد خوبی دارند آنها حس تهدید

نمی‌کنند. وقتی تیم رهبری که دارای اعتماد به نفس است، موفق می‌شود، شادی زیادی برای آن رهبر به ارمغان می‌آورد. نگذارید نداشتن اعتماد به نفس مانع از رسیدن شما به توان بالقوه‌تان باشد.

برای بهبود دادن اعتماد به نفستان این کارها را بکنید:

خودتان را بشناسید. اگر از آن نوع آدم‌هایی هستید که به طور طبیعی خودآگاهی ندارند، وقتی را صرف یادگیری درباره خودتان کنید. از افرادی که شما را خوب می‌شناسند بخواهید سه مورد از بزرگترین استعدادهایتان و سه مورد از بزرگترین ضعف‌هایتان را برشمارند و آن وقت روی آن فکر کنید.

بگذارید کارهای خوب به اسم دیگران تمام شود. اگر به دیگران کمک کنید و کمک‌هایشان را تصدیق کنید به کارشان کمک خواهید کرد، روحیه‌شان را بالا خواهید برد و سازمان را بهبود خواهید داد.

کمک بخواهید. اگر نمی‌توانید به تنهایی بر احساس نداشتن اعتماد به نفس غلبه کنید، از افراد حرفه‌ای کمک بخواهید.

ویژگی هجدهم: انضباط فردی

هیچکس بدون انضباط فردی به موفقیت دست نمی‌یابد و آن را حفظ نمی‌کند. انضباط فردی رویدادی همیشگی است و باید تبدیل به شیوه زندگی شود. برای این که شیوه زندگی منضبطی را ایجاد کنید یکی از وظایف‌تان باید به چالش کشیدن و از میان برداشتن گرایش به بهانه آوردن است.

اگر می‌دانید استعداد دارید و حرکت زیادی - اما نتایج عینی کمی - را دیده‌اید احتمالاً فاقد انضباط فردی هستید.

برای بهبود دادن انضباط فردی تان این کارها را بکنید:

اولویت‌هایتان را تنظیم کنید. درباره دو یا سه مورد از زمینه‌های زندگی که برایتان مهمترین زمینه‌ها هستند و نیز انضباط‌هایی که باید ایجاد کنید تا همواره رشد کنید و در آن حیطه‌ها بهبود یابید، فکر کنید.

دلایل را فهرست کنید. مزایای انجام انضباط‌هایی که تازه فهرست کرده اید را بنویسید. مزایا را در جایی نصب کنید که هر روز ببینیدشان. روزهایی که نمی‌خواهید آنها را دنبال کنید، فهرست تان را دوباره بخوانید.

بهبانها را دور بیندازید. هر دلیلی را که به خاطر آن احتمالاً قادر نخواهید بود منضبط باشید، را بنویسید. حتی اگر به نظر می‌رسد دلیلی منطقی است، راه‌حلی برای غلبه بر آن بیابید. دلیلی برای فرار کردن برای خودتان باقی نگذارید.

ویژگی نوزدهم: خدمتگزاری

خدمتگزاری درباره جایگاه یا مهارت نیست. درباره نگرش است. بدون تردید کسانی را دیده‌اید که نگرش‌های نه چندان خوبی درباره خدمتگزاری دارند: کارمندی بی‌ادب در اداره‌ای دولتی، پیش‌خدمتی که نمی‌توان زحمت سفارش غذا را به او داد، کارمند فروشگاه‌ای که به جای این که کمک‌تان کند، با دوستش تلفنی حرف می‌زند. همانطور که وقتی کارمندی نمی‌خواهد به افراد کمک کند شما آن را حس می‌کنید، به همین راحتی می‌توانید دریابید آیا رهبر، نگرش خدمتگزاری دارد یا خیر. حقیقت این است که بهترین رهبران اشتیاق دارند به دیگران خدمت کنند، نه به خودشان. اولین نشانه خدمتگزاری، توانایی مقدم داشتن دیگران بر خودتان و امیال شخصی تان است.

برای بهبود دادن توان خدمتگزاری این کارها را بکنید:

اقدامات کوچک بکنید. راه‌هایی برای انجام کارهای کوچکی که به دیگران نشان می‌دهد شما اهمیت می‌دهید، بیابید.

بیاموزید آهسته میان جمع راه بروید. دفعه بعد که در رویدادی شرکت می‌کنید، هدفتان این باشد میان آنها بچرخید و با آنها صحبت کنید و از این طریق به دیگران متصل شوید؛ نیازها، خواسته‌ها و امیالشان را بشناسید.

دست به عمل بزنید. اگر نگرش خدمتگزاری ندارید، بهترین راه کسب آن، شروع عملی خدمت کردن است. در یک سازمان مردم‌نهاد، اداره‌ای اجتماعی یا سازمانی خیریه ثبت‌نام کنید تا خدمتگزار دیگران باشید.

ویژگی بیستم: قابلیت یادگیری

رهبران با خطر رضایت از وضع موجود روبرو هستند. سوال این است، اگر رهبر تأثیر دارد و به میزانی از احترام دست یافته است، چرا باید همچنان رشد کند؟ جواب این است که رشدتان تعیین می‌کند چه کسی هستید و این که چه کسی هستید، تعیین می‌کند چه کسی را جذب می‌کنید و این که چه کسی را جذب می‌کنید موفقیت سازمانتان را تعیین می‌کند. اگر می‌خواهید سازمانتان را رشد دهید باید همچنان قابلیت یادگیری داشته باشید. برخی افراد به اشتباه اعتقاد دارند اگر بتوانند به هدف خاصی دست یابند دیگر مجبور نیستند رشد کنند. این ممکن است تقریباً در هر چیزی اتفاق بیفتد: گرفتن مدرک، رسیدن به جایگاهی مطلوب، کسب جایزه‌ای خاص یا رسیدن به هدفی مالی. اما رهبران مؤثر نمی‌توانند اینطور فکر کنند. روزی که رشد کردن را متوقف کنند روزی است که توان بالقوه‌شان - و توان بالقوه سازمان - را قربانی کنند.

برای بهبود دادن قابلیت یادگیری این کارها را بکنید:

فصل اول: ۲۱ ویژگی ضروری رهبران / ۳۹

ببینید چطور به اشتباهات واکنش نشان می‌دهید. آیا اشتباهاتتان را می‌پذیرید؟ آیا در زمان مناسب، عذرخواهی می‌کنید یا حالت تدافعی بخود می‌گیرید؟ اگر واکنش نامناسبی نشان می‌دهید، باید روی قابلیت یادگیری خود کار کنید.

چیز جدیدی را امتحان کنید. از مسیر خودتان خارج شوید تا کار جدیدی را انجام دهید که از لحاظ ذهنی، عاطفی یا جسمی وسعتان دهد.

در حیطه قوتتان چیزهایی بیاموزید. همچنان در حیطه‌ای که در آن کارشناس هستید چیز بیاموزید. این کار شما را از فسیل شدن و عدم یادگیری بازمی‌دارد.

ویژگی بیست و یکم: چشم انداز

چشم انداز برای رهبر همه چیز است. کاملاً ضروری است. چرا؟ چون چشم انداز، رهبر را هدایت می‌کند. هدف را ترسیم می‌کند. آتش درون را شعله‌ور می‌کند و رهبر را به جلو سوق می‌دهد. همچنین به کسانی که از آن رهبر پیروی می‌کنند، انگیزه می‌دهد. اگر یک رهبر بدون چشم انداز را بینم، می‌گویم این کسی است که به هیچ جایی نمی‌رسد.

برای بهبود دادن چشم انداز این کارها را بکنید:

خودتان را بسنجید. با همسران، دوستی صمیمی و کارکنان اصلی صحبت کنید. از آنها بخواهید بگویند که فکر می‌کنند چشم انداز شما چیست. اگر بتوانند آن را بیان کنند، آن وقت احتمالاً طبق آن زندگی می‌کنید.

آن را بنویسید. اگر درباره چشم انداز خود فکر کرده‌اید اما هرگز آن را کتبی نکرده‌اید وقتی را برای انجام این کار بگذارید. وقتی آن را نوشتید، ارزیابی کنید آیا ارزش بیشترین تلاش‌ها را دارد یا خیر. آن وقت با هر آنچه دارید، آن را دنبال کنید.

درونتان را بررسی کنید. اگر روی چشم انداز خیلی کار نکرده‌اید، چند هفته یا ماه آینده را درباره‌اش فکر کنید. بیندیشید چه چیزی در سطح درونی واقعاً شما را تحت تأثیر قرار می‌دهد. چه چیزی باعث می‌شود گریه کنید؟ چه چیزی باعث می‌شود در رؤیا باشید؟ چه چیزی به شما انرژی می‌دهد؟ و درباره این فکر کنید که دوست دارید در دنیای اطرافتان تغییر چه چیزی را ببینید. چه چیزی را می‌بینید که نیست - اما ممکن است باشد.

خاتمه و توصیه

در مقام رهبر، همچنان رشد کنید. خودتان را در برنامه منظمی بگذارید که همواره کتاب بخوانید، به نوار گوش دهید و در کنفرانس‌هایی شرکت کنید که باعث توسعه شما شود. رهبران دیگری را بیابید که تعلیم‌تان دهند. تنها راه تبدیل شدن به رهبری که دیگران می‌خواهند دنبالش کنند این است که همواره رشد کنید و درباره رهبری چیز یاد بگیرید.

فصل دوم:

رهبری ۳۶۰ درجه^۱

خلاصه

به نمونه‌هایی از تصاویر کلاسیک رهبری توجه کنید: ویلیام والیس^۲ در پاسخ به ظلم و ستم ارتش، حمله جنگجویانش به ارتش را رهبری کرد. وینتسون چرچیل در زمانی که بخش زیادی از اروپا از هم پاشیده شده بود، در برابر تهدید نازی ایستادگی کرد. مهاتما گاندی در اعتراض به قانون نمک^۳، یک راهپیمایی ۲۰۰ مایلی تا دریا را رهبری کرد. مری کی آش^۴ به تنهایی سازمان لوازم آرایشی مری کی را که سازمانی جهانی است، ایجاد کرد. هر کدام از این افراد رهبران بزرگی بودند. آن‌ها توانستند میلیون‌ها نفر را تحت تأثیر خود قرار دهند. اما باید توجه داشت که این تصاویر ممکن است گمراه کننده هم باشد. واقعیت

1 . The 360 Degree Leader - by John C. Maxwell -2006 : فصل در این منبع

2 . William Wallace

3 . The Salt Act

4 . Mary Kay Ash

این است که ۹۹ درصد رهبری، نه از بالا، بلکه از میانه سازمان انجام می‌گیرد. معمولاً هر سازمان یک رهبر دارد، اما سوال اینجا است اگر شما آن یک نفر نبودید چکار می‌کردید؟ در این فصل شما می‌توانید بیاموزید که با تبدیل شدن به رهبر ۳۶۰ درجه، از هر جای سازمان که در آن قرار دارید، نفوذ خود را توسعه دهید. می‌توانید بیاموزید چگونه افراد مافوق، افراد هم سطح و افراد مادون خود را رهبری نمایید. تنها رهبران ۳۶۰ درجه می‌توانند تمام سطوح سازمان را تحت تأثیر قرار دهند. در حقیقت آنها با کمک کردن به دیگران به خودشان کمک می‌کنند.

هدف‌های رفتاری

در این فصل، یاد خواهید گرفت که:

- بر عقاید غیرعلمی که بسیاری از افراد میانه سازمان به آن باور دارند غلبه کنید.
- چالش‌های متداولی که افراد در میانه یک سازمان با آن مواجه می‌شوند را اداره نمایید.
- روسا، همکاران و پیروانتان را رهبری نمایید.
- بر نیروهای بازدارنده^۱ و موانعی که در مسیر تبدیل شدن به رهبر ۳۶۰ درجه با آن روبرو می‌شوید، غلبه کنید.
- ارزش رهبری ۳۶۰ درجه را بسنجید.

مقدمه

هر کسی که مهارت‌های رهبری متوسط یا بالاتری دارد و مایل است روی آن کار کند، می‌تواند به یک رهبر ۳۶۰ درجه تبدیل شود. لازم نیست رهبر اصلی باشید تا تاثیری چشمگیر بر سازمانتان داشته باشید. رهبران خوب نه تنها می‌توانند پیروانشان را رهبری کنند، بلکه در رهبری افراد مافوق و افراد هم رده نیز مهارت دارند.

عقاید غیرعلمی درباره رهبری کردن از میانه

عقیده غیرعلمی موقعیت^۱

اولین درک غلط افراد از رهبر این است که رهبری صرفاً ناشی از جایگاه یا موقعیت است؛ اما این از واقعیت بسیار دور است. برای رهبری کردن لازم نیست موقعیتی در بالای گروه، بخش، قسمت یا سازمانتان داشته باشید. اگر فکر می‌کنید لازم است چنین موقعیتی داشته باشید، عقیده غیرعلمی موقعیت را دارید.

معیار واقعی رهبری، نفوذ^۲ است؛ نه کمتر و نه بیشتر. رهبری پویاست و حق رهبری کردن را باید با هر کسی که ملاقات می‌کنید شخصاً به دست بیاورید. این که کجای «پلکان رهبری»^۳ هستید بستگی به پیشینه شما دارد. موقعیت چندان ارتباطی با رهبری واقعی ندارد. تأثیر گذاشتن بر بقیه مربوط به طبع فرد می‌شود نه موقعیت. رهبری انتخابی است که می‌کنید، نه جایی که می‌نشینید. فرد هر جا که باشد می‌تواند تصمیم بگیرد رهبر شود. می‌توانید تفاوت ایجاد کنید؛ مهم نیست که کجا باشید.

1 . The Position Myth

2 . Influence

3 . Staircase of leadership

عقیده غیرعلمی مقصد^۱

کسانی که عقیده غیرعلمی مقصد را دارند شاید بگویند «وقتی به رأس رسیدم، آن وقت رهبری کردن را یاد می‌گیرم»، اما واقعیت این است اگر بخواهید موفق شوید باید قبل از کسب موقعیت رهبری، تا جایی که می‌توانید درباره رهبری چیز بیاموزید. رهبری خوب، در سطوح پایین آموخته می‌شود. هنگامی که موقعیت چندان مهم نیست و خطرات کم هستند اگر مهارت‌های رهبری و فرایندهای تصمیم‌گیری‌تان را امتحان نکنید، در سطوح بالاتر وقتی که هزینه اشتباهات بالاست، احتمال می‌رود به دردمر بیفتید. بر اشتباهاتی که مقیاس کوچکی دارند به راحتی می‌توان غالب شد. وقتی در رأس باشید، اشتباهات، هزینه سنگینی برای سازمان دارند و اعتبار رهبر را خدشه‌دار می‌کنند.

عقیده غیرعلمی نفوذ^۲

کسانی که عقیده غیرعلمی نفوذ را دارند، شاید بگویند: «اگر در رأس بودم، افراد از من پیروی می‌کردند». کسانی که تجربه رهبری ندارند غالباً در اهمیت عنوان رهبری اغراق می‌کنند. شاید بتوان موقعیتی به کسی اعطا کرد اما نمی‌توان رهبری واقعی را به او اعطا کرد. نفوذ را باید کسب کرد. موقعیت فقط به شما یک فرصت می‌دهد. این فرصت را می‌دهد که رهبریتان را امتحان کنید. رهبر خوب و رای موقعیت تعریف شده‌اش نفوذ کسب خواهد کرد. به یاد داشته باشید که یک موقعیت، یک رهبر را نمی‌سازد، بلکه این رهبر است که یک موقعیت را می‌سازد.

1 . The Destination Myth

2 . The Influence Myth

عقیده غیرعلمی بی تجربگی^۱

با آن که میل به بهبود دادن سازمان و اعتقاد به قابل انجام بودن کارها، اغلب نشانه‌های رهبر هستند، اما وقتی کسی فاقد تجربه رهبری ارشد یک سازمان باشد، احتمال دارد میزان قابل کنترل بودن امور در رأس سازمان را بیشتر از آنی که هست تصور کند. هرچه فرد بالاتر رود و هرچه سازمان بزرگتر باشد، بیشتر درمی‌یابد که عوامل بسیاری سازمان را کنترل می‌کنند. وقتی فرد در رأس باشد، بیش از هر زمان دیگری به نفوذ در دیگران نیاز پیدا می‌کند. باید به یاد داشت که موقعیت شما امکان کنترل کل امور را به شما نمی‌دهد و یا نمی‌تواند در برابر پیشامدها از شما محافظت نماید.

عقیده غیرعلمی استقلال^۲

کسانی که عقیده غیرعلمی استقلال را دارند شاید بگویند «وقتی به رأس سازمان رسیدم دیگر محدود نخواهم بود»، اما وقتی در سازمانی رو به بالا حرکت کنید سنگینی مسئولیت‌تان بیشتر می‌شود. در بسیاری از سازمان‌ها ضمن این که به بالای نردبان حرکت می‌کنید، در می‌یابید میزان مسئولیت‌هایی که می‌پذیرید سریع‌تر از میزان اختیاری که دریافت می‌کنید، افزایش می‌یابد. وقتی بالاتر می‌روید، انتظارات از شما و میزان فشار بر شما افزایش می‌یابد و پیامدهای تصمیمات‌تان بیشتر خود را نشان می‌دهد. در رأس سازمان، رهبر تعهدات بیشتری ایجاد می‌کند و به همین دلیل آزادی و استقلالش محدودتر است.

1 . The Inexperience Myth

2 . The Freedom Myth

عقیده غیرعلمی توان بالقوه^۱

کسی که عقیده غیرعلمی توان بالقوه را دارد خواهد گفت «اگر رهبر ارشد نباشم نمی‌توانم به توان بالقوه‌ام دست یابم». افراد باید تلاش کنند به حد‌اعلای کارشان برسند، نه به بالای سازمانشان. گاهی اوقات می‌توانید از جایی غیر از جایگاه اول بزرگترین تأثیر را بگذارید.

عقیده غیرعلمی همه یا هیچ^۲

کسی که عقیده غیرعلمی همه یا هیچ را دارد شاید بگوید «اگر نتوانم به رأس برسم، سعی نمی‌کنم رهبری کنم». برخی از افراد در میانه سازمان، ممکن است از موقعیت‌شان در سازمان سرخورده شوند زیرا موفقیت را «در رأس بودن» تعریف می‌کنند و در نتیجه معتقدند اگر در رأس نباشند، موفق نیستند. اگر این سرخوردگی به اندازه کافی طول بکشد، ممکن است آن‌ها فاقد آرمان، پرخاشگر و بدگمان شوند. اگر افراد به این مرحله برسند، به جای این که برای خود و سازمان‌شان مفید و کمک‌کننده باشند، مانع رسیدن آنها به اهدافشان می‌شوند.

به طور کلی، با بهبود رهبریتان می‌توانید عملکرد سازمان را بهبود ببخشید. می‌توانید زندگی افراد را عوض کنید. می‌توانید کسی باشید که ارزش آفرینی می‌کند. می‌توانید یاد بگیرید در هر سطحی از سازمان بر افراد تأثیر بگذارید، حتی اگر هرگز به رأس نرسید. با کمک به دیگران می‌توانید به خودتان کمک کنید.

1 . The Potential Myth

2 . The All-or-Nothing Myth

چالش‌های فرا روی رهبر ۳۶۰ درجه

چالش تنش^۱

این چالش ناشی از فشارهای گیر افتادن در میانه سازمان است. صرف تشخیص این که رهبری کردن از جایی در میانه سازمان ممکن است پرتنش باشد، کافی نیست. لازم است پیاموزید چطور تنش را کاهش دهید. برای کاهش تنش به پیشنهادهای زیر عمل کنید:

با میانه راحت باشید. با میانه بودن، جایگاه بزرگی محسوب می‌شود. بدانید چه را مالک شوید و چه را رها کنید. هیچ چیز مانند خطوط واضح مسؤلیت، فرد را از تنش آزاد نمی‌کند.

وقتی درگیر میانه می‌شوید، سعی کنید سریعاً "به پاسخ‌ها دسترسی پیدا کنید.

هیچگاه موقعیت خود یا اعتماد رهبر را نقض نکنید.

راهی برای فرونشاندن تنش پیدا کنید.

چالش سرخوردگی^۲

این چالش ناشی از پیروی کردن از رهبری غیر اثربخش است. برای کاهش دادن این مشکل اقدامات زیر را انجام دهید:

رابطه‌ای محکم با رهبرتان ایجاد کنید، زمینه‌های مشترکی بیابید و روابط حرفه‌ای

محکمی ایجاد نمایید.

نقاط قوت رهبرتان را بشناسید و آن‌ها را تایید کنید

1 . The Tension Challenge

2 . The Frustration Challenge

خود را متعهد به افزودن ارزش به نقاط قوت رهبرتان کنید.

چالش چندکلاهی^۱

رهبران در میانه سازمان باید فراتر از تجربه شخصی‌شان کارهایی را انجام دهند و دانشی را داشته باشد و اغلب مجبورند با چند اولویت متغیر و با منابع و زمان محدود کار کنند.

هر نقش یا «کلاه» که از شما می‌خواهند که بپوشید، اهداف و مسئولیت‌های خودش را دارد. اگر کلاه را عوض می‌کنید، به یاد داشته باشید که شرایط تغییر می‌کند. نقش و رویکردی که باید توسط شما اتخاذ شود اغلب متأثر از اهداف سازمان است. عملکرد شما باید متناسب با نقش یا کلاه مورد انتظار باشد. وقتی کلاه عوض می‌کنید، شخصیت‌تان را عوض نکنید و از هر کلاه‌ی که مسئول پوشیدنش هستید غفلت نکنید.

چالش نفس یا چالش من^۲

طبیعی است که هر فردی بخواهد شناخته شود و رهبران هم همینطورند. این حقیقت که رهبران میان گروه اغلب پنهان هستند- و در نتیجه اعتبار یا شناخته شدن را که خواستارند و اغلب شایسته آن هستند دریافت نمی‌کنند- ممکن است غرورشکنی واقعی باشد. دشواری، بازیکن تیم بودن و ضمن کمک کردن راضی ماندن است.

چطور باید این کار را کرد:

بر وظایف‌تان بیشتر تمرکز کنید تا رؤیاهایتان.

ارزش جایگاهتان را درک کنید.

1 . The Multi-Hat Challenge

2 . The Ego Challenge

دانستن علت واقعی موفقیت پروژه مایه خرسندی تان باشد.
تمجید افراد دیگر میان گروه را با میل بپذیرید.
تفاوت بین ارتقا خود و ارتقا فداکارانه را درک کنید.

چالش شادکامی^۱

داشتن نگرشی درست برای رضایت در میان سازمان کاملاً ضروریست. حقیقتاً رهبری بیشتر طبع است تا موقعیت. با داشتن نگرش درست و مهارت‌های درست می‌توانید از هر جای سازمان که هستید بر دیگران تأثیر بگذارید. پنج راه را برای ایجاد نگرش رضایت و شادکامی، درست در همان جایی که هستید، ذکر می‌کنیم:

روابط قدرتمندانه‌ای با افراد اصلی ایجاد کنید.
معیار موفقیت را برای تیم تعریف کنید.
به ارتباطات بسیار مهم پردازید.
تجربه و پختگی کسب کنید.
موفقیت تیم مهم تر از موفقیت شخصی تان باشد.
رهبری درباره کمک به دیگران است که پیروز شوند.

چالش چشم انداز یا دید^۲

وقتی چشم اندازی ندارید، مبارزه کردن برای تحقق آن دشوار است. چشم انداز شما حاصل تعمق شما یا دیگران درباره چیزی یا موضوعی است. برای این که فرصت دنبال

1 . The Fulfillment Challenge

2 . The Vision Challenge

کردن رؤیاهایتان را بدست آورید، مجبورید در تحقق رؤیاهای دیگران مشارکت داشته باشید.

چالش نفوذ^۱

رهبری کسانی که در موقعیتی بالاتر از شما قرار دارند، راحت نیست. رهبری نفوذ است. اگر نه موقعیت داشته باشید نه نفوذ، افراد از شما پیروی نخواهند کرد. هرچه موقعیت دیگران فراتر از شما باشد، احتمال رهبری نمودن آنها کمتر است. به همین دلیل است که رهبران ۳۶۰ درجه تلاش می کنند تا تفکرشان را از «موقعیتی می خواهم که باعث شود افراد از من پیروی کنند» به تفکر «می خواهم فردی شوم که افراد از من پیروی کنند» تغییر دهند.

افراد از رهبرانی پیروی می کنند که با آنها روابط خوب و مستحکمی برقرار کنند و برای آنها اهمیت قائل شوند. اگر رهبران به هر کدام از افراد در مقام یک شخص اهمیت بدهند، آن وقت افراد به آنها خوب واکنش نشان خواهند داد. هرچه عمق ملاحظه و دغدغه رهبران بیشتر باشد، نفوذشان وسیع تر و بادوام تر خواهد بود.

اصول مورد عمل رهبران ۳۶۰ درجه برای رهبری افراد مافوق خود

رهبری کردن مافوقین، بزرگترین دشواری رهبران ۳۶۰ درجه است. بیشتر رهبران می خواهند رهبری کنند نه این که رهبری شوند. اما توجه داشته باشید که رهبران همواره بدنبال این هستند که ارزشی به ارزش های قبلی خود اضافه کنند. اگر این رویکرد را اتخاذ

فصل دوم: رهبری ۳۶۰ درجه / ۵۱

کنید که خواستار افزودن ارزش به مافوق‌های خود باشید، بهترین فرصت تأثیر گذاشتن بر آنها را پیدا می‌کنید .

راهبرد اصلی شما باید این باشد که از طریق خوب انجام دادن کارتان خود را از بقیه گروه متمایز کنید، به سازمانتان ارزش بیفزایید و از رهبرتان حمایت کنید. اگر همواره این کارها را بکنید، آن وقت رهبر مافوق‌تان بالاخره یاد می‌گیرد به شما اعتماد کند، به شما تکیه کند و از شما انتظار توصیه داشته باشد. با توفیق در هر گام، تأثیرتان افزایش خواهد یافت و فرصت‌های بیشتر و بیشتری برای رهبری بالاترهای خود خواهید داشت.

۱- خود را عالی رهبری نمایید

هیچ چیز بیشتر از توانایی شما در مدیریت خودتان تأثیر بهتری بر رهبرتان نمی‌گذارد. اگر رهبرتان همیشه باید انرژی صرف مدیریت کردن شما بکند، آن وقت تصور می‌کند شما آدمی هستید که زمان و انرژی را هدر می‌دهید. با وجود این اگر خودتان را خوب مدیریت نمایید ریاستان شما را کسی می‌داند که فرصت‌ها را به حداکثر می‌رساند و از نقاط قوت فردی استفاده می‌کند. برای این که تبدیل به کسی بشوید که رهبرتان در شرایط فشار به شما روی بیاورد، احساسات، زمان، اولویت‌ها، انرژی، تفکر، کلمات و زندگی شخصی-تان را مدیریت نمایید.

۲- بار رهبرتان را سبک کنید

برای رهبرتان یار شاطر باشید تا بار خاطر. به او کمک کنید تا موفق شود. وقتی رئیس موفق شود، سازمان موفق می‌شود. سبک کردن بار نشان می‌دهد که بازیکن تیم و قدردان

تیم هستید و شما را بخشی از چیز بزرگتری می‌کند و باعث می‌شود مورد توجه قرار گیرید و ارزش و تأثیرتان افزایش یابد.

چطور بار رهبرتان را سبک می‌کنید؟ اول کار خودتان را خوب انجام دهید. وقتی مشکلی یافتید، راه حلی بدهید. به رهبر آنچه را که لازم دارد بشنود بگویید، نه آنچه را می‌خواهد بشنود. تلاش دوباره و مضاعف و بیش از وظیفه تعیین شده بعمل آورید. از رهبرتان جانبداری و از سوی او عمل کنید.

۳- مایل به انجام کارهایی باشید که دیگران میل به انجام آن ندارند

افراد موفق کارهایی را انجام می‌دهند که افراد ناموفق مایل به انجام آن نیستند. افرادی که بطور خودکار چه در وظایف ساده و چه در وظایف دشوار، " کارهای لازم" را به انجام می‌رسانند بیشتر از دیگران توجه رهبران خود را جلب می‌کنند. انعطاف‌پذیری و مقاومت، در وظایف سخت است که به دست می‌آید نه در کارهای ساده. هنگامی که باید تصمیم‌های سختی اتخاذ شود و دستیابی به نتایج دشوار باشد، رهبران ساخته می‌شوند. این بدین معنی است که شما مجبورید برخی اهداف شخصی را بخاطر دیگران قربانی کنید. مجبور خواهید بود کاری را انجام دهید چون مهم است نه چون باعث می‌شود مورد توجه قرار گیرید. رهبران خوب همچنین از طریق زمینه‌های مشترک با افرادی که کار کردن با آنها دشوار است و با ارتباط یافتن با آنها راهی برای موفق شدن با آنها می‌یابند.

۴- از مدیریت کردن فراتر روید- رهبری کنید!

برای این که از مدیریت فراتر روید و رهبری کنید، باید موارد زیر را مد نظر داشته

باشید:

- نگرشی وسیع و بلند مدت داشته باشید.
- تاثیر هر اقدامی را بر افراد مافوق و هم رده بسنجید.
- مرزها را وسیع تر کنید تا راه بهتری پیدا کنید.
- بر موارد غیر ملموس مثل روحیه، انگیزه، عواطف، نگرش‌ها، جو و زمان تاکید کنید.
- بر شهود تکیه کنید. همانطور که دکتر جویس برادرز می گوید، «به حدس‌های خود اعتماد داشته باشید. آنها معمولاً بر اساس حقایقی هستند که بسیار پایین تر از سطح هشیاری بایگانی شده‌اند.»
- به دنبال افراد خوب بگردید و روی آنها سرمایه‌گذاری کنید و به آنها آزادی عمل بدهید.
- عامل تغییر باشید. رهبران می‌خواهند که رویای پیشرفت تبدیل به واقعیت شود.

۵- تأثیر عاطفی ایجاد کنید

کل رهبری خوب بر اساس روابط است. اگر افراد نتوانند با شما بسازند، نمی‌توانند با شما اتفاق نظر داشته باشند. فرقی نمی‌کند که بالاترهای خود، همسطح‌های خود یا پایین‌ترهای خود را رهبری کنید.

راه اصلی ایجاد تأثیر عاطفی در افراد، ایجاد روابط خوب با آنها است. از این طریق است که شما می‌توانید علائق، دغدغه‌ها و علت خوب کار کردن یا بد کار کردن افراد را درک کنید.

۶- با آمادگی قبلی، وقت رهبرتان را بگیرید.

برای تمام رهبران وقت بسیار گرانبهاست. به این دلیل هرگاه وقتی از رهبرتان می‌گیرید باید آماده استفاده از آن باشید. خواه دسترسی نامحدودی به ریاستان دارید خواه در مواقع نادری چند دقیقه دارید، باید پیش از آن فکر و برنامه‌ریزی کنید. کاری نکنید که رهبرتان برایتان فکر کند، و چیزی بر سر میز بیاورید.

۷- بدانید کی پیش بروید و کی عقب بکشید

رهبران موفق، حرکت درست را در زمان درست با انگیزه درست انجام می‌دهند. زمان برای رهبری بسیار مهم است. عاقلانه است صبر کنید زمان درستش برسد تا آزادانه نظرتان را بگویید. نظری بسیار خوب در موقع نادرستش مثل نظری بد دریافت خواهد شد. البته مواقعی هست که باید آزادانه صحبت کنید، حتی اگر زمانش به نظر خیلی خوب نمی‌رسد. ترفند این است که بدانید کدام، کدام است.

۸- بازیکنی شوید که به شما تکیه داشته باشند

تبدیل شدن به بازیکنی که به او تکیه کنند فرد را از هموعانش بالاتر می‌برد. همه بازیکنی تکیه‌گاه را تحسین می‌کنند و در شرایط فشار به او متکی هستند - نه تنها رهبرانشان، بلکه پیروان و هموعانشان. وقتی فشار وجود داشته باشد بازیکنی که به او تکیه می‌کنند بار می‌دهد. اینها کسانی هستند که باعث رخ دادن امور می‌شوند، فرقی نمی‌کند چه اموری باشد. اگر هنگام نیاز رهبرتان، تمایل و توانایی بلند کردن بار او را داشته باشید بر آنها تأثیر خواهید گذاشت.

۹- فردا بهتر از امروز باشید

اغلب وقتی افراد به مقصد مطلوبشان می‌رسند، دیگر برای رشد یا بهبود تلاش نمی‌کنند.

قطعاً میل به پیشرفت در کارتان عیبی ندارد اما هرگز سعی نکنید «برسید». در عوض، قصدتان این باشد که سفرتان بی‌پایان باشد. بیشتر افراد نمی‌دانند در زندگی تا کجاها می‌توانند بروند. هدفی بسیار پایین انتخاب می‌کنند. راه اصلی رشد فردی، بیشتر رشد محور بودن است تا هدف محور. این که رشد را هدفتان کنید هیچ جنبه منفی‌ای ندارد. اگر یادگیری را ادامه دهید، فردا بهتر از امروز خواهید بود و این نتایج زیادی ممکن است برایتان داشته باشد.

اصول مورد عمل رهبران ۳۶۰ درجه برای رهبری افراد همسطح خود

برای موفقیت، همچون رهبر ۳۶۰ درجه‌ای که هموعان را رهبری می‌کند، باید سعی کنید به افراد هم‌رده و همکارانتان دلایلی بدهید که به شما احترام بگذارند و از شما پیروی کنند. می‌توانید این کار را با کمک به پیروز شدن آنها انجام بدهید. اگر بتوانید کمک کنید، برنده شوند نه تنها به سازمان، بلکه به خودتان هم کمک می‌کنید.

۱- حلقه رهبری را درک و تکمیل کنید

اگر می‌خواهید بر افرادی که کنارتان کار می‌کنند تأثیر و برایشان اعتبار داشته باشید، سعی نکنید میانبر بزنید یا در روند تقلب کنید. در عوض باید از طریق کنجکاوی نشان دادن نسبت به افراد به آنها نشان دهید برایتان مهم‌اند. سعی کنید آنها را در مقام شخص

بشناسید. باید این تلاش را هم بکنید که مهارت‌ها و تجربه‌های منحصر به فرد دیگران را منبع بدانید و سعی کنید از آنها چیز بیاموزید.

وقتی تلاش می‌کنید تا به افراد هم رده خود ارزش بیفزایید، آنها می‌فهمند بدون هیچ برنامه پنهانی واقعاً می‌خواهید برنده شوند. از طریق تحسین نقاط قوت آنها و درک موفقیت‌هایشان آنها را تأیید نمایید.

۲- کامل کردن رهبران را مقدم بر رقابت کردن با آنها قرار دهید.

در محیط‌های کاری سالم، هم رقابت وجود دارد و هم کار تیمی. مسأله، دانستن این است که هر کدام از آنها کی مناسب است. وقتی مسأله هم‌تیمی‌های شما مطرح است باید طوری رفتار کنید که به جای رقابت کردن با آنها، آنان را کامل می‌کنید. وقتی مسأله همکاری‌تان مطرح است، برنده شدن به هر قیمتی، برایتان گران تمام خواهد شد. اگر هدف‌تان این باشد که هموعانتان را شکست دهید، هرگز نخواهید توانست با آنها در یک سطح رهبری کنید. رقابت و کامل کردن را چطور متوازن می‌کنید؟ نخست، میل طبیعی‌تان برای رقابت را تصدیق و آن را به شیوه‌ای مثبت هدایت کنید. رقابت سالم را با آغوش باز بپذیرید. هدف کلی رقابت سالم استفاده از آن برای برنده شدن جمعی است.

۳- دوست باشید

ما اغلب به افرادی که با ما کار می‌کنند به چشم همکار، هم‌تیمی، کمک‌کننده یا رقیب نگاه می‌کنیم. اما اغلب یادمان می‌رود آن چیزی باشیم که همه می‌خواهند، یعنی دوست. راف والدو امرسن شاعر گفته است که «شکوه دوستی در دستی که دراز شده

فصل دوم: رهبری ۳۶۰ درجه / ۵۷

نیست، در لبخند مهربانانه هم نیست؛ در الهامی معنوی است که وقتی فرد می‌فهمد کسی به او اعتقاد دارد و مایل است به او اعتماد کند، نصیب او می‌شود.»

رویکردی بسیار خوب به دوستی در کار این است که هدف‌تان دوست بودن باشد نه یافتن دوست. وقتی با همکاران خود ارتباط برقرار می‌کنید گوش دهید، زمینه مشترکی بیابید که مربوط به کار نباشد، در خارج از ساعات کاری در دسترس باشید، شوخ‌طبع باشید و راست بگویید، وقتی دیگران اینطور نیستند.

۴- از سیاست‌بازی خودداری کنید

سیاست‌بازی عبارت است از تغییر دادن خود یا کاری که معمولاً می‌کنید تا نسبت به کسی که اکنون در قدرت است امتیازی کسب کنید. در محیط‌های کاری این شاید به معنی چاپلوسی رئیس را کردن، همواره تغییر دادن جایگاه‌ها برای در طرف برنده بودن یا استفاده از افراد برای منفعت شخصی بدون اهمیت دادن به این که چگونه این کار بر آنان تأثیر می‌گذارد باشد. افراد سیاست‌باز دمدمی مزاج و فرصت‌طلب هستند، کاری را انجام می‌دهند که در آن لحظه برای برنده شدن صلاح است و برایشان فرقی نمی‌کند برای هموعانشان، کارکنان‌شان یا سازمان چه چیز از همه بهتر است.

در دراز مدت صداقت، هماهنگی و نواندیشی همیشه جواب می‌دهد. برای اجتناب از سیاست‌بازی از شایعه اجتناب کنید؛ از بحث‌های کم‌اهمیت دور بمانید؛ از چیزی که درست است حمایت کنید، نه چیزی که عامه‌پسند است؛ به تمام جنبه‌های مسأله نگاه کنید؛ از قلمرو خودتان حفاظت نکنید و منظورتان را بگویید و آنچه می‌گویید منظورتان باشد.

۵- دایره آشنایان را گسترش دهید

اگر می‌خواهید تأثیرتان را گسترش دهید، باید دایره آشنایان را گسترش دهید. گسترش دایره آشنایان کمک می‌کند که بهبود یابید، شما را در معرض نظرات جدید قرار می‌دهد و وادارتان می‌کند مسائل را از دیدگاه دیگری ببینید و کمک می‌کند ایده‌های جدیدی برای خودتان تولید کنید. کمکتان خواهد کرد روش‌های کاری جدیدی بیاموزید و مهارت‌های بیشتری کسب کنید. و کمکتان خواهد کرد نوآورتر شوید. گسترش دایره‌تان، شبکه‌تان را هم گسترش خواهد داد و شما را با افراد بیشتری ارتباط خواهد داد و دستیابی بالقوه‌ای به شبکه‌های آنان در اختیارتان خواهد گذاشت.

۶- بگذارید بهترین نظر برنده شود

رهبران میانی کمک می‌کنند نظرات خوب مطرح شود و چیزی را خلق می‌کنند که سازمان بیشتر از هر چیزی به آن نیاز دارد. رهبران ۳۶۰ درجه برای تولید نظرات خوب به تمام نظرات گوش می‌دهند و هرگز به یک نظر قانع نیستند. آنها در مکان‌های غیرعادی هم دنبال نظر می‌گردند. نگذارید شخصیت کسی که با او کار می‌کنید باعث شود هدف بزرگتر را، که افزودن ارزش به تیم و جلو بردن سازمان است، فراموش کنید. اگر این کار به معنی گوش کردن به نظرات کسانی است که با آنها تأثیر عاطفی متقابل ندارید، یا بدتر از آن، پیشینه دشواری دارید، بگذارید اینطور باشد. رهبر ۳۶۰ درجه از افراد خلاق و نظراتشان حفاظت می‌کند.

۷- وانمود نکنید کامل هستید

چون هیچکس کامل نیست لازم است وانمود کردن را کنار بگذاریم. افرادی که واقعی هستند، درباره ضعف‌ها و قوت‌هایشان بی‌غل و غش هستند، دیگران را به سوی خودشان جذب می‌کنند. اعتماد ایجاد می‌کنند. دست‌یافتنی هستند. برای «واقعی شدن» خطاهایتان را بپذیرید، کمتر نگران آنچه باشید که دیگران فکر می‌کنند، پذیرای یادگیری از دیگران باشید و غرور و ظاهرسازی را کنار بگذارید.

اصول مورد عمل رهبران ۳۶۰ درجه برای رهبری افراد مادون خود

آنچه رهبر ۳۶۰ درجه را منحصر به فرد- و مؤثر- می‌کند این است که زمان و تلاشی را صرف اثر گذاشتن بر پیروانش می‌کند، همانطور که برای کسانی که بر آنان قدرت ندارد این کار را می‌کند.

شما که رهبر ۳۶۰ درجه هستید وقتی افراد مادون خود را رهبری می‌کنید دارید کاری بیش از صرف واداشتن افراد به انجام کار مورد نظرتان می‌کنید. دارید می‌فهمید آنها چه کسی هستند، کمک می‌کنید توان بالقوه‌شان را کشف کنند و به آن دست یابند، مدلی می‌شوید که آنها می‌توانند دنبال کنند و بدین ترتیب راه را نشان می‌دهید، به آنها کمک می‌کنید بخشی از چیزی بزرگتر از آنچه شوند که به تنهایی می‌توانند خلق کنند و به خاطر کمک‌های آنان در تیم به آنها پاداش می‌دهید.

۱- در راهروها آرام راه بروید

یکی از بهترین راه‌ها برای این که با افرادتان مرتبط بمانید و کیفیت عملکردشان را دنبال کنید این است که وقتی میان آنها حرکت می‌کنید رویکردی غیررسمی به کار اتخاذ

کنید. برای این که با افراد مرتبط شوید با سرعت آنها حرکت کنید. نشان دهید که اهمیت می‌دهید و توازن خوبی از علاقه شخصی و حرفه‌ای ایجاد نمایید. اخلاق حرفه‌ای نشان می‌دهد که میل دارید به آنها کمک کنید. این چیزی است که همه رهبران خوب در آن مشترک هستند. وقتی به افرادتان در مقام انسان علاقه‌مند می‌شوید، لازم است اطمینان حاصل کنید که از مرزها فراتر نمی‌روید. جایی هست که علاقه نامناسب می‌شود.

۲- به زیردستان اهمیت بدهید

رهبر سیصد و شصت درجه از افرادش نتیجه بیشتری حاصل می‌کند زیرا اهمیت بیشتری به افراد می‌دهد. به آنها احترام می‌گذارد و برایشان ارزش قائل است و در نتیجه این افراد می‌خواهند از او پیروی کنند. نگرش مثبت و تعالی‌بخشی که در رهبری دارند محیط کاری مثبتی را ایجاد می‌کند که در آن همه اعضای تیم جا و هدفی دارند و در پیروزی نقش دارند.

برای درخشیدن در این زمینه، افراد را طوری ببینید که می‌توانند بشوند. نشان دهید به آنها معتقدید. وقتی کاری را دارند درست انجام می‌دهند سراغشان بروید. به آنها فرصت دوباره بدهید و دریابید که افراد معمولاً از عهده انتظارات رهبر خوب برمی‌آیند.

از امروز شروع کنید افراد را آنطور که می‌توانند باشند ببینید و رهبری کنید، نه آنطور که هستند، آن وقت از واکنشی که به شما نشان می‌دهند حیرت‌زده خواهید شد. نه تنها رابطه‌تان با آنها بهبود و ثمربخشی آنها افزایش می‌یابد، بلکه شما هم به آنان کمک خواهید کرد تا توان بالقوه‌شان را خوب برآورند.

۳- هریک از اعضای تیم را به عنوان یک فرد بیروانید

رهبری خوب فقط انجام کار نیست. انجام کار موفق‌تان می‌کند. انجام کار از طریق دیگران رهبرتان می‌کند؛ اما پروراندن افراد ضمن کمک به آنها در انجام کار در بالاترین سطح شما را رهبری استثنایی می‌کند.

برای پرورش زیردستان لازم است خودتان همواره رشد کنید. دریابید که پرورش روندی طولانی مدت است. پرورش بر اساس نیازهای افرادتان است: به آنها چیزی را می‌دهید که برای بهتر شدن لازم دارند. برای این که این کار را خوب انجام دهید باید رؤیایها و علائق افراد را بدانید.

این مسئولیت را بپذیرید که شیوه رهبری‌تان را با نیازهای افرادتان تطبیق دهید، نه اینکه از آنها انتظار داشته باشید با شما تطبیق یابند. شما که رهبر هستید اولین مسئولیت‌تان کمک به دیگران در تعریف این واقعیت است که چه کسی هستند. گاهی اوقات این یعنی داشتن گفتگوهای دشوار. چیزی که لازم است به یاد داشته باشید این است که افراد اگر معتقد باشند می‌خواهید با آنها کار کنید، امور دشوار را انجام خواهند داد.

۴- افراد را در ناحیه قوتشان^۱ قرار دهید

وقتی همواره از کارکنان خواسته شود در حیطه ضعفی کار کنند، روحیه‌شان را از دست می‌دهند، تمریحشی کمتری دارند و سرانجام کم‌می‌آورند.

افراد موفق ناحیه قوتشان را پیدا می‌کنند. رهبران موفق ناحیه قوت افراد تحت رهبری‌شان را پیدا می‌کنند. وقتی افراد را در ناحیه قوتشان می‌گذارید، زندگی آنان را تغییر

1 . Strength Zone

می دهید و بهتر می کنید، شغلشان پرارزش و ارضاکننده می شود و هم به سازمان و هم به خودتان کمک می کنید. توانایی کمک به دیگران برای یافتن بهترین مکان یعنی کشف نقاط قوت واقعی آنها، دادن شغل درست به آنها، شناخت مهارت‌هایی که نیاز خواهند داشت و ارائه آموزش در سطح جهانی.

۵- خودتان مدل رفتاری باشید که می خواهید

رهبر باید همان چیزی باشد که از او انتظار می رود. بعنوان رهبر، رفتارتان فرهنگ را تعیین می کند. نگرش تان جو را تعیین می کند. ارزش‌هایتان تصمیم‌ها را مشخص می کند. اگر تصمیم‌هایتان با ارزش‌هایتان همخوانی نداشته باشد، همیشه کم دوام هستند. سرمایه-گذاری شما سود را مشخص می کند. شخصیت شما اعتماد را تعیین می کند. اخلاق کاری شما اثربخشی را تعیین می کند. رشد شما توان بالقوه را تعیین می کند. پیروان مثل رهبران‌شان می شوند. از ارزش‌های رهبران‌شان تأثیر می گیرند. روش‌های کاری آنها را اتخاذ می کنند. حتی بسیاری از خصلت‌های ویژه و عادت‌های آنها را سرمشق قرار می دهند. به همین دلیل است که باید همیشه قبل از انتقاد کردن از افرادی که برایمان کار می کنند از رفتار خودمان آگاه باشیم. اگر آنچه را افرادتان دارند انجام می دهند دوست ندارید، اول به خودتان نگاهی بیندازید.

۶- چشم انداز را منتقل کنید

شما که رهبری در میان سازمان هستید باید آنچه را در اصل چشم انداز دیگران است انتقال دهید. رهبری که در میان است شاید همیشه ایجاد کننده چشم انداز نباشد؛ تقریباً همیشه مفسر آن است.

۷- بخاطر نتایج پاداش دهید

هر رفتاری را که مدیران به آن پاداش دهند تکرار خواهد شد. به همین خاطر است که پاداش دادن بخاطر نتایج و سریع دادن این پاداش اهمیت دارد. برای این که به نحو مؤثرتری بخاطر نتایج پاداش دهید، هم در جمع و هم بطور خصوصی تمجید کنید، تمجید را با پول حمایت کنید، به همه یکجور پاداش ندهید، علاوه بر پرداختی، مزایا هم بدهید، هرگاه ممکن بود ترفیع دهید و به یاد داشته باشید آن چیزی را دریافت می کنید که برایش هزینه کرده اید.

ارزش رهبران ۳۶۰ درجه

رهبر ۳۶۰ درجه شدن ساده نیست. کار بسیاری می برد و یک شبه اتفاق نمی افتد. اما ارزش ذره ذره تلاشش را دارد.

وقتی به دنبال این هستید که مثل رهبرها رشد کنید، همیشه موفق نخواهید شد. همیشه آنطور که شایسته هستید پاداش نمی گیرید. رهبرانتان گاهی اوقات ممکن است به شما گوش نکنند. افراد هم رده ممکن است شما را نادیده بگیرند. پیروانتان از شما پیروی نخواهند کرد و شاید حس کنید نبرد در نهایت دشواری است. نگذارید اینها دلسردتان کند. در رهبری همه چیز صعود و افول دارد.

در ادامه پنج ارزشی را که رهبران ۳۶۰ درجه به سازمانشان می افزایند ذکر می کنیم:

۱- تیم رهبری مؤثرتر از یک رهبر است.

لازم است سازمان‌ها در هر سطحی تیم رهبری تشکیل دهند. گروهی از رهبران که باهم کار می‌کنند همیشه مؤثرتر از رهبری است که تنها کار می‌کند. و برای این که تیم‌هایی در هر سطح ایجاد شود به رهبرانی در هر سطح نیاز هست. شما که رهبری میانی هستید، اگر تیمی ایجاد کنید سازمانتان را بهتر و به آن کمک خواهید کرد دیدش را محقق کند. ارزش خواهید افزود، فرقی نمی‌کند در کجای سازمان خدمت می‌کنید. وقتی این کار را می‌کنید در نظر داشته باشید که رهبر آرمانگرای افراطی مایل است افراد را بهتر از خودش به کار بگیرد، رهبر عاقل افرادش را به شکل تیم درمی‌آورد، رهبر مطمئن بر دیگران تمرکز می‌کند و از آنها می‌خواهد عملکرد خوب داشته باشند، رهبر با تجربه به تیم گوش می‌دهد و رهبران اثربخش می‌دانند که برای دسترسی به بزرگی، عدد یک عدد بسیار کوچکی است.

۲- رهبر در تمام سطوح سازمان نیاز است.

اگر تیم با یک دید اما بدون رهبر شروع کند، مشکل ایجاد می‌شود. چرا؟ چون بدون رهبر، دید از میان می‌رود و تیم جهت خود را از دست می‌دهد. از سوی دیگر، اگر تیم با یک رهبر اما بدون دید شروع کند عملکرد خوبی خواهد داشت چون سرانجام دیدی خواهد داشت. رهبر همیشه رو به سویی می‌رود. دید دارد و این دید نه تنها به او، بلکه به افرادش هم مسیر می‌دهد.

بدون رهبر، تصمیم‌ها به تأخیر می‌افتند، برنامه‌کارها انباشته می‌شود، اختلاف‌ها وسیع و روحیه پایین می‌آید. بدون رهبر تولید آهسته و موفقیت دشوار است.

۳- رهبری موفقیت آمیز در یک سطح، مجوز رهبری در سطح بعدی است.

سازمان‌های در حال رشد همیشه به دنبال افراد خوبی هستند که به سطح بعدی بروند و رهبری کنند. سازمان برای این که بفهمد آیا شخصی برای این پرش مناسب است یا خیر به سوابق او در موقعیت کنونی‌اش نگاه می‌کند. رهبری سفری است که ابتدایش همان جایی است که هستید، نه جایی که می‌خواهید باشید. مسئولیت‌های بزرگ تنها بعد از خوب انجام دادن مسئولیت‌های کوچک می‌آید.

۴- رهبران میانی خوب، رهبران ارشد بهتری خواهند شد.

رهبر خوب، عملکرد اعضای تیم‌شان را به حداکثر می‌رساند. جهتی را مشخص می‌کند. افرادش را تشویق می‌کند و به آنها یاری می‌رساند که با هم کار کنند. نتیجه می‌گیرد.

رهبر خوب نه تنها از پیروانش، بلکه از رهبران دیگر هم بهترین نتیجه را می‌گیرد. رهبر خوب وقتی مسأله عملکرد و کار تیمی مطرح است، تلاش بیشتری می‌کند و این اغلب رهبران دیگر سازمان را به چالش وامی‌دارد که بهبود یابند.

رهبر میانی سازمان در مقایسه با رهبر ارشد به افراد صافی نزدیک‌تر است. در نتیجه، اطلاع بیشتری دارد که چه چیزهایی در جریان است. افرادی را که دارند کار را انجام می‌دهند و مسائلی که با آن روبرو هستند را درک می‌کند. در مقایسه با رهبر ارشد تأثیر بزرگتری هم در آن سطوح پایین‌تر دارد. کارکنان امروز رهبران میانی فردای سازمان هستند. و رهبران میانی امروز، رهبران ارشد فردا هستند. ضمن این که در مقام رهبر ۳۶۰ درجه میانی کار می‌کنید، اگر به رشد کردن ادامه دهید احتمالاً فرصتی خواهید داشت که

رهبر ارشد شوید. اما در عین حال، لازم است به افرادی که برایتان کار می‌کنند نگاه کنید و فکر کنید چگونه می‌توانید آماده‌شان کنید تا در نهایت جای شما را در میانه سازمان بگیرند.

۵- رهبران سیصد و شصت درجه ویژگی‌هایی دارند که مورد نیاز همه سازمان‌هاست؟

رهبر ۳۶۰ درجه ویژگی‌هایی دارد که هر سازمانی می‌خواهد در همه کارکنانش ببیند،

به ویژه در رهبرانش. از جمله این ویژگی‌ها موارد زیر است:

قابلیت تطبیق: تطبیق یافتن سریع با تغییر.

بصیرت: درک مسائل واقعی.

چشم‌انداز: دیدن و رای موقعیت خوب خود.

ارتباط: مرتبط شدن با تمام سطوح سازمان.

ایمنی: هویت را در خود یافتن، نه در جایگاه.

خدمتکاری: انجام هر کاری که لازم است.

خوش‌فکری: یافتن راه‌هایی خلاقانه برای انجام دادن کارها.

پختگی: تیم را قبل از خود قرار دادن.

بردباری: در دراز مدت از لحاظ شخصیت و توانایی، استوار بودن.

قابلیت اعتماد: وقتی مهم است، بتوان روی او حساب کرد.

فصل سوم:

رهبر الهام بخش^۱

خلاصه

تحقیقات نشان می‌دهد که الهام بخشی قدرتمندترین قابلیت رهبری است. کیفیتی است که کارکنان بیشترین ارزش را برایش قائل هستند. الهام همچنین عاملی است که بیشترین ارتباط را با تعهد و رضایت کارکنان دارد.

عملکرد رهبری که توانایی الهام بخشیدن و انگیزه دادن را دارد، بهتر از دیگران است. جان اچ. زنگر، جوزف آر. فالکمن و اسکات کی. ادینجر در تحقیقی چهار ساله که ۲۰۰۰۰۰ پاسخ‌دهنده در آن نقش داشتند، دریافتند که اثر الهام بخشیدن و انگیزه دادن به دیگران بین انواع مختلف سازمان و در فرهنگ‌های مختلف همسان است.

1. The Inspiring Leader- by John H. Zenger, Joseph R. Folkman and Scott K. Edinger- کتاب منبع در این فصل: 2009

کتاب رهبر الهام‌بخش نشان دهنده جدیدترین تحقیق نویسنده‌گان درباره این است که رهبران رده‌بالا چطور به تیم‌ها الهام می‌دهند تا به تعالی برسند. درباره رفتارهایی بحث می‌کند که موفق‌ترین رهبران نشان می‌دهند و شامل توصیه‌هایی درباره چگونگی انجام آنها است.

کتاب رهبر الهام‌بخش از روی داده‌هایی که از لحاظ آماری چشمگیر هستند و نیز از روی شواهد تجربی عینی، راهبردها و مفاهیمی را که بزرگ‌ترین رهبران دنیا برای انگیزه دادن به تیم‌هایشان استفاده می‌کنند ارائه می‌نماید. همچنین یادخواهید گرفت چطور این راهبردها را در کسب و کار خودتان به کار بگیرید.

رهبر الهام‌بخش اصول و رفتارهایی را آشکار می‌کند که رهبران رده‌بالا برای ایجاد ارتباطی عاطفی بین خودشان و تیم‌هایشان استفاده می‌نمایند.

هدف‌های رفتاری

در این فصل، یاد خواهید گرفت که:

- چطور جهت و دیدی آشکار ایجاد نمایید.
- چطور از قدرت عواطف استفاده کنید.
- چطور اهدافی فراتر برای تیم خود خلق کنید.
- چطور نوآوری و خطرپذیری را پیورید.
- چطور کار تیمی و همکاری را رواج دهید.
- چطور مبارزه کنید و تغییرات مورد نظر را اعمال نمایید.

مقدمه

الهام: مهمترین عنصر

این سؤال که «چه چیزی رهبری برجسته می‌سازد؟» بارها پرسیده شده است. محققان شرکت توسعه رهبری زنگر فولکمن تلاش کردند جوابی ارزشمند برای این سؤال بیابند. رویکرد آنان ناشی از داشتن پایگاه داده‌ای وسیع شامل بیش از ۲۰۰۰۰۰ ابزار بازخورد چندگانه یا ۳۶۰ درجه‌ای بود که در آن ۲۰۰۰۰ رهبر توصیف شده بودند.

نخست، آنها کسانی را که بیشترین مجموع امتیاز را دریافت نموده بودند شناسایی و آنها را با کسانی که امتیازی کمتر دریافت نموده بودند مقایسه کردند. آنها با انجام این کار قادر بودند قابلیت‌هایی را که با قدرت بیشتری این گروه‌ها را متمایز می‌کردند شناسایی نمایند.

با گذشت زمان، مکرراً از آنها خواسته شده بود تشخیص دهند که کدامیک از این قابلیت‌های رهبری، بیشترین تفاوت را ایجاد می‌کند. رفته‌رفته بیشتر مشخص شد که قابلیت، «الهام بخشی و انگیزه دهی به منظور ایجاد عملکرد بالا»، مهم‌ترین کیفیت یا قابلیت یگانه‌ای است که رهبر باید داشته باشد.

سه راه مجزا

همه این سه راه جدا به یک نتیجه ختم می‌شود:

نخست: تحقیقات نشان داد «الهام بخشی و انگیزه دهی بمنظور ایجاد عملکرد بالا» قدرتمندترین پیش‌بینی کننده این است که فرد، رهبری استثنایی پنداشته می‌شود. از مجموعه ۱۶ قابلیت رهبری، این آشکارا مشخص بود.

ملاک‌های خاصی که برای شرح این خصوصیت استفاده شد و با بیشترین قدرت، بهترین رهبران را از بدترین آنها جدا کرد این جمله‌ها بودند: «به دیگران الهام می‌دهد که به سطوح بالای تلاش و عملکرد دست یابند» و «به افراد انرژی می‌دهد به نتایج استثنایی دست یابند».

بعد، وقتی از زیردستان ده‌ها هزار رهبر مستقیم سؤال شد که بیشتر از همه چه قابلیت رهبری‌ای را می‌خواهند که رهبرشان داشته باشد، اولین انتخابشان که چشمگیر هم بود، «الهام بخشی و انگیزه دهی بمنظور ایجاد عملکرد بالا» بود.

در نهایت، وقتی محققان تعهد و نقش داشتن کارکنان در سازمان را سنجیدند و تحلیل کردند که کدام رفتارهای رهبری بیشتر از همه با بالاترین سطوح تعهد کارکنان ارتباط دارد، ویژگی «الهام بخشی و انگیزه دهی به منظور ایجاد عملکرد بالا» دوباره قابلیت بالایی لیست بود. همواره بیشترین همبستگی را با آن کارکنانی داشت که ممکن بود سازمان را به دوستی توصیه کنند، به ندرت به ترک کردن و رفتن فکر می‌کردند و مایل بودند تلاشی ویژه بکنند.

الهام و جذب^۱

کلمه الهام در لغت یعنی «جان دادن به چیزی که بی‌جان بوده است.»

این بُعد رهبری الهام بخش را با کلمه جذب یا نفوذ شخصی رهبر (کاریزما) هم ارتباط داده‌ایم.

فصل سوم: رهبر الهام بخش / ۷۱

مادر کلمه کاریزما یا جَدبه در یونانی یعنی «لطف» یا «موهبت» است و با موهبت یا نیروی خاصی که رهبری نشان می‌دهد ارتباط داده شده است. ماکس وبر که جامعه‌شناس است آن را «کیفیتی خاص در فرد که به لطف آن او از مردم عادی جدا شده و رفتاری با او می‌شود انگار کیفیت‌ها یا نیروهایی فراطبیعی، فراانسانی یا حداقل استثنایی ویژه به او اعطا شده است» توصیف کرده است.

بخش اول: اهمیت الهام

محققان زنگر فولکمن تأثیری را که رهبران بسیار مؤثر در الهام بخشیدن و انگیزه دادن به دیگران بر نگهداری کارکنان دارند را مورد مطالعه قرار دادند. آنها به این نتیجه رسیدند که هرچه رهبری در الهام بخشیدن و انگیزه دادن به دیگران مؤثرتر باشد، درصد کارکنان بسیار متعهد بیشتر است و برای رهبرانی که در انگیزه دادن و الهام بخشیدن واقعاً برتر هستند، بیش از نیمی از تیم کاری‌شان بدین شیوه رفتار می‌کنند.

تأثیر الهام بر کارکنان بسیار متعهد

اثر الهام بخشیدن و انگیزه دادن به دیگران در میان انواع مختلف سازمان و در فرهنگ‌های مختلف همسان است. محققان به این نتیجه رسیدند که رهبرانی که در الهام بخشیدن و انگیزه دادن به دیگران ماهر هستند غالباً گزارش‌های مستقیمی دارند که در کل راضی و متعهد هستند؛ چنین رهبرانی بهتر هم می‌توانند کارکنان را نگهدارند، به ویژه کارکنان بسیار متعهدشان را.

محققان اغلب از رهبران درباره تأثیر حضور درصد بالایی از کارکنان بسیار متعهد در گروه‌های کاری‌شان پرسیدند. جوابشان بسیار همسان است. بر همه چیز تأثیر می‌گذارد،

توان تولید، توانایی تیم برای انجام به موقع پروژه‌ها و تمایل کارکنان کم‌انگیزه‌تر به سخت کار کردن.

پیتر دراگر که کارشناس مدیریت است مشاهده کرد که اگر بیشتر کسب و کارها توان تولید کارکنان را تنها ۱۰ درصد افزایش دهند، سودهایشان را دوبرابر خواهند کرد. بیشتر افراد وقتی این جمله را می‌شنوند شک می‌کنند اما وقتی هزینه تمام شده ثابت کارکنان‌شان و حاشیه‌های سود شرکت‌هایشان را در نظر می‌گیرند، بیشتر آنها با درستی گفته دراگر موافقت می‌کنند. مشاهده می‌کنند که «آن افزایش کوچک در توان تولید همه‌اش به جمع کل درآمد شرکت می‌رود و هزینه‌ای برای شرکت ندارد.»

اثر الهام بخشی

الهام بخشیدن به دیگران قابلیت بسیار مهم است، اما اثر واقعی این مهارت هنگامی که قابلیت دیگری را ارتقا می‌دهد، بسیار بیشتر است. در تحقیقات مشخص شده است که دو قابلیت که با هم کار کنند همکوشی عظیمی ایجاد می‌کنند. الهام بخشیدن به دیگران مثل چاشنی عالی‌ای است که طعم‌های غذاهای مورد علاقه‌تان را به شما می‌دهد.

تأثیر الهام بر کار زیردستان

بهترین آزمون رهبری باید این باشد که همکاران رهبر چطور رفتار می‌کنند. رهبری، نتایج و اهدافی به دنبال دارد. سؤالی که باید پرسید این است «در رفتار کسانی که رهبری می‌شوند چه تغییری حاصل شده است؟» بعد مهمی از تبدیل شدن به رهبری بهتر، شفاف بودن درباره نتایج زیردستان است.

فصل سوم: رهبر الهام بخش / ۷۳

تحقیقات نشان داده است که الهام بخشی به کارکنان موارد زیر را تحت تاثیر قرار

می دهد:

- توان تولید. نتیجه ای که از الهام بخشی و انگیزه دهی رهبر می خواهیم این است که زبردستان با کارایی بیشتری کار کنند: این که بیشتر تولید کنند و آنچه تولید می کنند کیفیت بیشتری داشته باشد.
- اعتماد. سازمان وقتی موفق می شود که افرادش با اعتماد و اطمینان بیشتری عمل کنند.
- خوش بینی و امیدواری. رهبر نوع احساس افراد نسبت به آینده را به گسترده ترین و اساسی ترین شیوه شکل می دهد. وقتی این باور وجود دارد که زندگی هدفمند است و افراد بخاطر دلیل بالاتری وجود دارند، امیدواری بیشتر است.
- پیشگامی. کارمندی که به او الهام و انگیزه داده شده است، منتظر نمی ماند همه کارها به او گفته شود تا انجام دهد، بلکه اطراف را نگاه می کند، می بیند چه چیزی لازم است انجام شود و انجام آن را شروع می کند.
- رفتار مسؤلانه. افرادی که انگیزه بیشتری دارند لذت می برند که مسؤل نتایج باشند و بخاطر هر نقصی در عملکرد خودشان دیگران را سرزنش نمی کنند.
- اشتیاق. بر اساس مطالعه سازمان گلوپ، کارکنان موثر، از کارشان و همکارانشان لذت می برند و مشتاق کارشان هستند.
- انعطاف پذیری. توانایی بازگشت به حالت اول پس از مواجهه با مانع یا معضلی، بسیار مهم است.

عواطف مسری

رهبر به اطرافیانش الهام و انگیزه می‌دهد. نتایج مورد انتظار رهبر پس از الهام بخشی، تقریباً در این دو گروه قرار می‌گیرد:

- رفتارها و نتایج جدید
- نگرش‌ها و عواطف جدید

رهبر قادر به دستیابی به نتایج فوق است چون همه عواطف از یک فرد به فرد بعدی سرایت می‌کند. هرچه عواطفی که رهبر بیان می‌کند قوی‌تر باشد و هرچه رهبر مایل‌تر و قادرتر باشد این عواطف را بیان کند، تغییر بیشتری در کسانی که رهبر می‌شوند روی می‌دهد.

بنیانی برای درک الهام

تحقیقات نشان می‌دهد که تمام رهبران علیرغم نقاط قوت، ضعف‌هایی نیز دارند، اما تفاوت واقعی بین رهبران بزرگ و رهبران ضعیف این است که رهبران فوق‌العاده، نقاط قوت بنیادینی دارند و از سازوکارهای مختلفی برای جبران هر ضعفی استفاده می‌کنند. در برخی موارد، این یعنی به کار گرفتن کسی با مهارت‌های مکمل. در سایر موارد، یعنی سازماندهی مجدد کار به گونه‌ای که دیگران فعالیت‌هایی را انجام دهند که مدیر اجرایی با آنها دست به گریبان است.

بسیاری از افراد می‌پندارند راه دستیابی به عملکرد فوق‌العاده، حذف تمام ضعف‌هاست. فرض‌های ناگفته آنها این است که «نقاط قوتی که دارم نیاز به رسیدگی

فصل سوم: رهبر الهام بخش / ۷۵

ندارد»، «اما چیزهایی که در آنها بد هستم باید درست شوند.» بنابراین، تلاش‌های خود را بر چیزهایی متمرکز می‌کنند که خوب انجام نمی‌دهند.

عیب این رویکرد این است که معمولاً افراد به مهمترین ضعف‌هایشان خیلی علاقه‌مند نیستند و بنابراین آنها را خیلی بهبود نمی‌دهند. راه اصلی بهبود برای همه این است که اشتیاق داشته باشند. کار کردن روی رفتاری که به آن علاقه‌مند هستید احتمال بیشتری ایجاد می‌کند که تغییر واقعی روی دهد.

تعامل نقاط قوت

محققان سه قابلیت رهبری یعنی مهارت‌های فنی، انسانی و تحلیلی را بررسی کردند تا قدرت تعامل بین آنها را درک نمایند. این تحلیل نشان می‌دهد که عملکرد نسبتاً خوب در یک قابلیت، تضمین نمی‌کند که دیگران شما را در کل استثنایی بدانند.

پس از آن، محققان به رهبرانی نگاه کردند که دو یا سه تا از این قابلیت‌ها را دارند. وقتی رهبران ترکیباتی از نقاط قوت را داشتند، به بالاترین رتبه‌های رهبری در سازمانشان رسیدند.

راهی که رهبران از طریق آن نقاط قوت را می‌پروراندند، استفاده از مهارت‌های مختلف است. ترکیب مهارت‌هاست که نقطه قوتی اساسی ایجاد می‌کند.

بخش دوم: رهبری الهام بخش در عمل

ویژگی‌های رهبران الهام بخش

برخی از ویژگی‌های رهبران الهام بخش به قرار زیر است:

انرژی بالا

رهبران اثر بخش از انرژی بالایی برای انجام کارها برخوردار هستند. الهام آن چیزی است که انرژی رهبری را تأمین می‌کند. الهام خود همچون یک باتری است که انرژی آن از برخی اقدامات رهبر نظیر الگو بودن برای دیگران، قهرمان تغییر بودن و پیشگامی در انجام کارها تأمین می‌شود.

استفاده از عواطف: دی‌ان‌ای الهام بخشی

فرقی نمی‌کند چقدر سختگیر باشید، زمانی می‌رسد که باید نقش عاطفه در زندگی‌های کاری افراد را تصدیق کنید. جک و سوزی ولش نوشتند «رهبران واقعی افراد را لمس می‌کنند. وارد پوست آنها می‌شوند؛ قلب آنان را با الهام، شجاعت و امیدواری پر می‌کنند. آنها در مواقع باخت، تألم را با هم تقسیم می‌کنند و هنگام پیروزی‌ها با هم جشن می‌گیرند.»

کل موضوع توانایی رهبر برای الهام بخشیدن به زیردستان اساسش میل و توانایی رهبر برای آگاه بودن از عواطف و استفاده راحت از آنهاست. یک نوع وسیع و بسیار مهم عاطفه، اشتیاق است. ما اشتیاق را اینطور تصور می‌کنیم که حسی از انگیزختگی، انتظار و شغف درباره دورنمایی از آینده را تشریح می‌کند.

استفاده از زبان بدن

یکی از ویژگی‌های رهبران الهام بخش این است که آنها به راحتی با حالات چهره و استفاده از حرکات بدن، احساسات و منظور خود را به دیگران منتقل می‌کنند. آنها بطور مکرر بر چیزهای مورد نظر تأکید می‌کنند تا آنها را به دیگران منتقل نمایند.

تعیین اهداف برتر

رهبران الهام بخش با تعیین اهداف چالشی و برتر، شادی و رضایت خاطر را برای کارکنان خود به ارمغان می آورند.

ده گام که رهبر می تواند بردارد تا اهداف برتر را تعیین کند، عبارتند از:

۱. وظایف زیردستان را بررسی کنید و این سؤال را پرسید «این تکالیف چقدر چالش انگیز هستند؟»
۲. باور داشته باشید که سازمانتان توانایی تولید در سطحی بالاتر از کارکرد کنونی خود را دارد. فکر کنید اگر بحرانی پیش بیاید چه اتفاقی ممکن است بیفتد. تیمتان به چه چیزی می تواند برسد؟
۳. با تیمتان درباره اهداف جدید هیجان انگیز که اعضای تیم خواستار آن خواهند بود بحث کنید.
۴. اطمینان حاصل کنید هدف والایتان غیر منطقی نباشد. آیا افرادتان معتقدند که آن واقع بینانه است؟
۵. اهدافتان را تا محقق شدن پی گیری کنید.
۶. سازمانتان را برای سازمان های دیگری که عملکرد بالایی دارند تبدیل به معیار کنید. کارکنانتان را بفرستید تا سازمان های دیگری را که بخاطر انجام بسیار خوب چیزی شهرت یافته اند، ببینند. زیرا کس، تیمی از افرادی را که روی فرایندی برای تسریع توزیع محصولاتش کار می کرد به پیتزا دومینو، که پیشگام اولیه ای در تحویل سریع محصولاتش است، فرستاد.

۷. بالاترین عملکردها را در سازمانتان شناسایی کنید. تمجید کنید و کسانی را که در سازمانتان در انجام کارشان بیش از حد معمول سریع یا خوب کار می‌کنند برای دیگران الگو کنید.

۸. از حمایت و نیروهای مؤثر تیمی برای دسترسی به اهداف فراتر استفاده کنید. تیم‌تان را وادار کنید دسته‌جمعی هدف‌ها را تعیین کنند. افراد از تصمیم‌هایی که در اتخاذ آنها نقش داشته‌اند، حمایت می‌کنند.

۹. فرایندها را بهبود ببخشید و کاغذبازی را حذف کنید. افراد یا تیم‌ها را به چالش بکشید تا فرایندهایی را که مورد استفاده قرار می‌دهند پربازده کنند.

۱۰. تحقق اهداف و رویدادهای مهم را بزرگ بدارید و ارج نهید. پاداش‌ها و جشن‌های مکرری را در برنامه قرار دهید.

ایجاد چشم انداز و جهت

رهبران الهام‌بخش در ایجاد چشم انداز و فراهم آوردن جهتی روشن برای کارکنان‌شان سرآمد هستند.

برقراری ارتباط قدرتمند با دیگران

رهبران الهام‌بخش از طریق برقراری ارتباط با دیگران، در آنها الهام بخشی می‌کنند. آنها به دنبال فرصت‌هایی برای برقراری ارتباط با دیگران هستند و فرصت‌های برقراری ارتباط را با آغوش باز می‌پذیرند. فرصت صحبت کردن در سمینار توسعه رهبری یا حضور در جمع کارکنان شرکت را از دست نمی‌دهند.

پنج کلید ارتباط الهام بخش

رهبران الهام بخش کارهای زیر را می کنند:

- ۱- خلاف جهت رودخانه به سوی مسائل بزرگتر یا پردردسزتر حرکت می کنند.
- ۲- ارتباط را مثبت و نشاط بخش نگاه می دارند.
- ۳- سؤال های بیشتری می پرسند و دستورات کمتری می دهند.
- ۴- اجازه می دهند دیگران هم کانون توجه باشند.
- ۵- خود را جای کسی که گوش می دهد، می گذارند.

تعهد عمیق به انجام کارها

یکی از ویژگی های رهبران الهام بخش، تعهد عمیق آنها به انجام کارها است. آنها پیگیری اهداف را رها نمی کنند و بر قول و قرار خود پایبند هستند.

رشد دادن افراد

رهبران الهام بخش زمینه رشد افراد را فراهم می کنند. رهبرانی که تجربه های رشد مثبت برای اعضای تیم شان خلق می کنند احتمال بسیار بیشتری می رود تیمی الهام بخشیده و با انگیزه خلق کنند.

رهبران الهام بخش برای رشد دادن زیردستان باید:

۱. مربی گری کنند.
۲. بازخور قابل رسیدگی ارائه کنند.
۳. از راهکارهایی که متضمن رشد افراد است، استفاده کنند.
۴. شغل را طوری سازماندهی کنند که رشد، هدف باشد.

۵. تجربه‌های رشد (فرصت‌های کلاس، دوره، سفر، بازدید از مکان‌ها و نظایر آن) را در دسترس قرار دهند.

پرورش نوآوری

نوآوری همچون خون تازه‌ای است که در رگهای سازمان جریان می‌یابد و سازمان را پویا و سرزنده و با نشاط می‌نماید. رهبران الهام بخش به دنبال پرورش نوآوری در سازمان هستند. آنها به افرادی که با ایده‌های خلاقانه، تفاوت‌های معنی‌دار در محصول و خدمت سازمان ایجاد می‌کنند، ارج می‌نهند و فضا را برای ارائه ایده‌های نوآورانه مهیا می‌کنند.

رایج‌ترین اشتباهات رهبران در الهام بخشیدن به دیگران

- انرژی یا اشتیاق ندارند.
 - فاقد جهت و چشم انداز هستند.
 - از تعیین مقاصد یا اهداف چالشی اجتناب می‌کنند.
 - برنامه‌ای برای تنوع بخشیدن به مهارت‌هایشان ندارند.
 - علاقه‌ای به کمک به دیگران برای رشد توانایی‌ها یا مهارت‌هایشان ندارند.
 - اطلاعات را با دیگران تسهیم نمی‌کنند.
 - گفتار و کردار آنها با یکدیگر مطابقت ندارد.
 - به نظرات دیگران علاقه ندارند.
 - به ندرت بازخور مفیدی درباره عملکرد زیردستان ارائه می‌کنند.
- رهبرانی که چنین ضعف‌هایی دارند باید پیشرفت کنند. خبر خوب این است که بهبود مثبت در هر کدام از این موارد اثری چشمگیر بر توانایی آنها برای رهبری الهام بخش دیگران خواهد گذاشت.

فصل چهارم:

رهبر آینده گرا^۱

مهارت‌های جدید رهبری برای دنیایی نامطمئن^۲

خلاصه

ما در عصر تغییرات شدید زندگی می‌کنیم. برای موفقیت در این عصر، به مهارت‌های رهبری جدیدی نیاز داریم. تنگناهایی که پیش روی ما قرار می‌گیرند، نیروهای کاری که رهبری می‌کنیم، فناوری‌هایی که استفاده می‌کنیم و زندگی سازمانی ما در دهه آینده تغییر شدیدی خواهد کرد. باید مهارت‌های جدیدی را رشد دهیم که تناسب منحصر به فردی با دهه آغازین پیش رو داشته باشد. در دنیایی که بی‌ثباتی، عدم اطمینان، پیچیدگی و ابهام از ویژگی‌های آن است، مهارت‌های رهبری سنتی کافی نخواهد بود. رهبران آینده گرا که

1 . Leaders Make the Future- by Bob Johansen- 2009: فصل:

2 . uncertain

چشم انداز، درک، واضح بینی و چابکی را ترکیب می کنند می توانند در دنیایی چهارگانه موفق شوند.

هدفهای رفتاری

در این فصل، یاد خواهید گرفت که:

- چطور به نحو سازنده‌ای تنش‌زدایی نموده و به افراد متعلق به فرهنگ‌های ناهمگون کمک کنید با هم کار کنند.
- چطور خودتان را در دنیاهایی فیزیکی و رایانه‌ای که بسیار با شما تفاوت دارند، غوطه‌ور سازید و از آنها چیز بیاموزید.
- چطور مجموعه‌های هوشمند را سازماندهی کنید.
- چطور اصول طبیعت را در رهبری‌تان به کار ببندید.
- چطور سازمان و رهبرانتان را برای آینده‌ای متغیر آماده نمایید.

مقدمه

«مؤسسه آینده» (IFTF) حدود چهل سال است که برای برخی از بهترین سازمان‌های دنیا پیش‌بینی ۱۰ ساله ارائه می‌کند. باب جانسن، آینده‌شناس معروف، از جدیدترین پیش‌بینی ۱۰ ساله استفاده می‌کند تا ۱۰ مهارت بسیار مهم جدید را که به رهبران کمک می‌کند پیوندهای جدید را در میان آشفتگی ببینند و آینده‌ای بهتر بسازند، معرفی نماید. او همچنین مدل‌ها، ابزارها و توصیه‌هایی برای کمک به شما که این مهارت‌های رهبری آینده را رشد دهید، ارائه می‌کند.

جانسن با ترکیب پیش‌بینی‌های مبتنی بر تحقیقات، نمونه‌های دنیای واقعی و تحلیل زیرکانه، به رهبرانی که نیاز به برآمدن از پس دنیایی بسیار نامطمئن و موفق شدن در آن دارند، کمک می‌کند. فصل حاضر به دنبال این است تا ۱۰ مهارت مورد نیاز رهبران برای رهبری سازمان‌های آینده را ارائه نماید.

مهارت‌های جدید مورد نیاز رهبران برای شکل دهی آینده

رهبران باید بیاموزند که در میان دنیای چهارگانه بی‌ثباتی، عدم اطمینان، پیچیدگی و ابهام، آینده را بسازند. اصل آینده‌نگری می‌تواند به رهبران کمک کند که امروز تصمیم‌های بهتری بگیرند. جای آن نیست آینده را منفعلانه بپذیریم. رهبر می‌تواند و باید آینده بهتری را بسازد.

چشم‌انداز آینده جهانی می‌تواند به رهبران کمک کند از روندهای آشفته تغییر در دنیای بیرونی سردرآورند. نگاه کردن به احتمال‌های دور می‌تواند بینش جدیدی برای زمان حال بدهد.

جای آن نیست که دنیای چهارگانه بر رهبران غلبه کند و آنان را در هم بکوبد. آینده پر از فرصت هم خواهد بود. رهبر باید مهارت‌های استفاده کردن از این فرصت‌ها و نیز چابکی اجتناب از خطرها را داشته باشد.

۱۰ مهارت رهبری جدید که در ادامه می‌آید به ترتیب مشخصی پیشرفت می‌کنند. رهبر می‌تواند هر مهارت را فردی یا از طریق همکاری با فرد دیگری برای اجرا، رشد دهد.

متحول کردن چهارگانه بی‌ثباتی، عدم اطمینان، پیچیدگی و ابهام

این ۱۰ مهارت جدید رهبری، اظهاراتی شدنی و از لحاظ درونی همخوان و محرک هستند، درباره آن چیزهایی که در سال‌های آینده برای رهبران بیش از سایر چیزها مهم خواهد بود. می‌توان چهارگانه بی‌ثباتی منفی را با رهبری مؤثری که تابع این اصول باشد متحول کرد:

- بی‌ثباتی تسلیم چشم انداز می‌شود.
- عدم اطمینان تسلیم درک می‌شود.
- پیچیدگی تسلیم واضح بینی می‌شود.
- ابهام تسلیم چابکی می‌شود.

دنایای آینده، شکفت‌انگیز و پر از فرصت خواهد بود. بهترین راه آماده بودن، نگاه کردن به ۱۰ سال آینده است.

مهارت اول: بهره‌مندی از غریزه یا ششم سازنده^۱

ششم سازنده عبارت است از توانایی بهره‌بردن از محرک‌های درونی‌تان برای ساختن و رشد دادن چیزها و نیز پیوند خوردن با دیگران در ساختن.

همه قدری ششم سازنده دارند. چالش، تبدیل کردن میل طبیعی خلق کردن به مهارت رهبری، منطبق کردن ششم‌های سازنده رهبران با ششم‌های سازنده دیگران است. بسیاری از افراد به توانایی بالقوه و ششم سازنده خودشان پی‌نمی‌برند. اگر قرار است تبدیل به مهارت رهبری برای آینده شود، باید به آن پی‌بریم، برایش ارزش قائل شویم و آن را پی‌ورانیم.

رهبران آینده کمتر کنترل کننده خواهند بود، چون چیزهای کمتری خواهد بود که بتوانند کنترل کنند. با دیگران هم بیشتر سر و کار خواهند داشت. چون پیوند داشتن برای ساختن آینده نیاز خواهد بود. همه بخشی از شبکه‌ای هستند که رهبران، سرشاخه آن محسوب می‌شوند.

بهبود

رهبرانی که شم سازنده دارند، اشتیاقی دائمی برای بهتر کردن سازمان‌های اطرافشان دارند. هم مدیران و هم رهبران می‌پرسند که چیزها چطور کار می‌کند اما رهبران به دنبال انجام بهتر کارها هستند.

افراد سازنده دوست دارند شخصاً در جریان کار باشند و چیزها را از درون ببینند. شعار مجله میک^۱ این است که «اگر نتوانید بازش کنید، مالک آن نیستید.» باز یعنی روشن و در دسترس، اما به معنی توانایی تغییر یافتن، سفارشی شدن یا شخصی شدن هم هست. رهبران بارها و بارها سازمان‌هایشان را رشد می‌دهند، رشد مجدد می‌دهند و دوباره تصور می‌کنند. شم سازنده این رشد را تقویت می‌کند. رهبران، آینده را در شرایط نیروهای آینده بیرونی دهه بعد خواهند ساخت.

سفارشی کردن و شخصی کردن

در آینده، قدرت‌دهی شخصی به معنی این خواهد بود که سفارشی کردن و شخصی کردن، مطلوب و اغلب مورد تقاضا خواهد بود. محصولات جهانی هم حتی لازم خواهد بود که محلی به نظر برسند، یا حداقل خارجی به نظر نرسند. سیستم‌های اقتصادی کاملاً

جدید، مثل ای بی^۱، تراکنش‌های مالی پایین به بالا را شدنی خواهند کرد. شبکه‌بندی هوشمند نتایجی ایجاد خواهد کرد که پیش‌بینی نخواهد شد اما اساسی خواهد بود. رهبرانی که شم سازنده دارند می‌توانند با تعهدی از نوع تعهد شغلی و انرژی‌ای از نوع انرژی سرگرمی به رهبری روی بیاورند. رهبران آینده این انرژی سازنده را در خود و دیگران برمی‌انگیزند.

مهارت دوم: واضح بینی^۲

واضح بینی عبارت است از توانایی پی‌بردن به ماهیت نابسامانی‌ها و تناقضات و دیدن آینده‌ای که دیگران نمی‌توانند ببینند. رهبران درباره آنچه که در حال ساخت آن هستند، واضح بین، و درباره این که چطور باید ساخته شود انعطاف‌پذیرند.

با افزایش بی‌ثباتی، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام، افراد زیادی خواهند بود که می‌خواهند از وضعیت نابسامان خارج شوند. واضح بینی، لازمه‌ای برای رهبری مجاب‌کننده خواهد بود.

آینده پر از تناقضات خواهد بود اما رهبرانی که واضح بین هستند سعی می‌کنند به ماهیت این تناقضات پی‌برند و بر آن اساس برنامه ریزی کنند تا چکار کنند و به کجا بروند.

واضح بینی نیازمند انضباط و قدرت درونی است. رهبرانی که واضح بین هستند، بی‌تردید ناامیدی را خواهند چشید، اما باز هم مصمم خواهند بود به دنیای چهارگانه بپردازند و همه چیز را به شیوه‌ای که حتماً عملی است گرد آورند.

1 . eBay

2 . Clarity

دانش درباره خود

واضح بینی مستلزم دانش زیاد درباره خود است؛ بنابراین رهبران مجبور خواهند بود به درون بنگرند و آنچه بیشتر از همه برایشان اهمیت دارد را دسته‌بندی کنند.

واضح بینی مستلزم انعطاف‌پذیری است. بهترین رهبران درباره اهداف بلند مدتشان شفاف اما درباره چگونگی رسیدن به آنها بسیار انعطاف‌پذیر خواهند بود.

چهار کلید برای واضح بینی در رهبری

واضح بینی در رهبری عبارت است از توانایی:

- پی بردن به ماهیت نابسامانی‌ها و تناقضات.
- دیدن آینده‌ای که دیگران هنوز نمی‌توانند ببینند.
- یافتن مسیری برای پیش رفتن که در آن امکان موفقیت وجود داشته باشد.
- امید داشتن در شرایط ناامید کننده.

محمد یونس

محمد یونس، برنده جایزه نوبل، رهبری کنونی است که درباره عدالت اجتماعی، شفافیت دارد. یونس اصول و اقدامات تامین مالی خرد را توسعه داد تا به افراد فقیر کمک کند که به خودشان کمک کنند. رویکرد او محلی و شخصی و با اجتماعات محلی ادغام شده است. مدل او بر اعتبارهای خرد استوار است که به کسی که منابع کمی دارد یا اصلاً ندارد امکان می‌دهد کسب و کاری را شروع کند، که چرخه رو به بالایی از دریافت درآمد، سرمایه‌گذاری بیشتر در کسب و کار و کسب سود و بازپرداخت وام ایجاد می‌کند.

او با سرمایه اجتماعی کار می‌کند و آن را رشد می‌دهد؛ او این کار را با وام‌های کوچک، عمدتاً به زنان جوامع محلی، می‌کند. یونس شفافیت خود درباره عدالت اجتماعی را بیان می‌کند؛ می‌گوید «روزی نوه‌هایمان به موزه می‌روند تا ببینند فقر چه بود.»

رهبرانی که دیدی واضح دارند ناامیدی را خواهند چشید اما آن را نخواهند پذیرفت؛ به ماهیت آن پی خواهند برد و مصمم خواهند بود آن را جور دیگری کنند. رهبران خود را در دنیای چهارگانه غوطه‌ور خواهند کرد و - حتی اگر سردرگم شوند - راهی به شفافیت خواهند یافت.

مهارت سوم: مدیریت تنگناها یا وضعیت‌های دشوار^۱

مدیریت تنگنا عبارت است از توانایی تبدیل تنگناها - که برخلاف مشکلات، نمی‌توان آنها را حل کرد - به مزیت‌ها و فرصت‌هاست.

رهبر باید بتواند تنگناها را برگرداند و فرصت‌های پنهان را بیابد. باید از ساده کردن بیش از حد یا تظاهر به این که تنگناها مشکلاتی هستند که می‌توان حلشان کرد اجتناب نمایند. مدیریت تنگناها مهارت تکرار شونده‌ای است که رهبران برای پیروزی در دنیایی که مشکلاتی بر آن غالب هستند که کسی نمی‌تواند حل کند، به آن نیاز دارند.

رهبران آینده باید بتوانند توانایی سر و کار داشتن با ناامیدی را بیاموزند، بیاموزند چطور از میان آن با زحمت رد شوند و به طرف دیگر بروند و آن را در جهت مثبت‌تری مدیریت کنند. مدیریت تنگناها، ناامیدی را به امید تبدیل می‌کنند.

1 . Dilemma Flipping

سه مرحله مدیریت تنگنا

برای بهتر کردن توانایی هایتان برای مدیریت تنگنا، این سه مرحله را امتحان کنید:

- نخست، تنگنایتان را بشناسید. اگر مطمئن نیستید با مشکل سر و کار دارید یا با تنگنا، بهتر است فرض کنید تنگناست. اگر مشخص شد مشکلی است که می‌توانید حل کنید، صرفاً حلش کنید. از طرف دیگر اگر تنگنایی را به اشتباه، مشکل تصور کردید، شاید وقتی که اشتباهتان را فهمیدید در دروسری جدی افتاده باشید. اگر دیگران انتظار دارند به راه حلی برسید و نرسید، دشوار است که موقعیت را از اول همچون موقعیت‌هایی نشان دهید که نمی‌توانید حلش کنید.
- دوم، خودتان را در تنگنا غوطه‌ور سازید. با این کار می‌توانید به آنچه در چارچوب تنگنا می‌گذرد گوش دهید و درباره آن چیز یاد بگیرید- بدون نتیجه‌گیری سریع. با غوطه‌ور شدن همچنین می‌توانید به دنبال روندها و راه‌های درک آنچه در جریان است بگردید.
- سرانجام، تنگنا را در مسیر مثبت‌تری مدیریت کنید. تنگناها محو نمی‌شوند، بلکه رهبر می‌تواند بیاموزد آنها را از نو چارچوب‌بندی کند و بعد تناقضات ظاهری را به شیوه‌ای که منجر به فرصت‌های جدیدی شود که دیگران تاکنون ندیده‌اند، از نو تصور کند.

رهبران آینده باید در فضای بین خیلی زود قضاوت کردن و خیلی دیر تصمیم گرفتن

لذت ببرند و گرایش به سمت عمل داشته باشند.

مهارت چهارم: توانایی غوطه‌وری^۱

این نوع توانایی بیانگر غوطه‌ور کردن خودتان در محیط‌های ناآشنا به منظوری یادگیری از آنها می‌باشد.

گونه‌های شبیه‌سازی و عملیات تمرینی، راهی عملی برای رهبران است که آینده را قبل از این که اتفاق بیفتد، تجربه کنند. بزرگ شدن با بازی‌های رایانه‌ای می‌تواند برای رهبران آینده بسیار مفید باشد زیرا کسانی که عملیات تمرینی می‌کنند فرصت دارند خودشان را در تنگناها غوطه‌ور کنند و مهارت‌های شبکه‌بندی اجتماعی^۲ پیشرفته را بیاموزند. انجام عملیات تمرینی و شبیه‌سازی، ابزارهای یادگیری کم‌خطر و پرنتیجه هستند، به شرطی که از آنها به شیوه‌ای سازنده استفاده شود. اینها ذهن را توسعه داده و مهارت رهبری را تکامل می‌دهند.

دنیاهای اجتماعی رایانه‌ای

غوطه‌وری در محیط‌های رایانه‌ای شاید مکانی امن برای تمرین مهارت‌های رهبری باشد. رهبران مجبور نیستند هر مدلی را که با آن مواجه می‌شوند اتخاذ کنند، بلکه مهم است که آنچه را می‌توانند و نمی‌توانند انجام دهند کشف و درک کنند. حداقل، رهبر باید دیگران را تشویق به کاوش در دنیاهای اجتماعی رایانه‌ای کند تا قدری هوش سازمانی داشته باشند.

واکنش نشان دادن از سر ترس و تحقیر به رسانه‌ها و فناوری‌های جدید (و اکوسیستم اعمال اجتماعی و فرهنگی که آنها را احاطه کرده است) درست همان چیزی

1 . Immersive ability

2 . Social networking skills

فصل چهارم: رهبر آینده گرا / ۹۱

است که رهبر نباید انجام دهد. سر و کار داشتن با محیط‌های عملیات تمرینی و تشویق غوطه‌وری (نه فقط پذیرش)، بُعد مهمی از رهبری خواهد بود. شبکه‌های اجتماعی برای موفقیت ضروری هستند.

توجه فعالانه

یادگیری غوطه‌وری مستلزم توجه فعالانه، توانایی شنیدن و فیلتر کردن و دیدن الگوها ضمن متمرکز ماندن است. رهبر نمی‌تواند همه چیز را جذب کند، بنابراین باید اطلاعات غیراصولی را فیلتر کنند و بیاموزند چطور الگوها را هنگام پدیدار شدن تشخیص دهند. دشواری‌های فیلتر کردن سیگنال/پارازیت به نحو چشمگیری در حال افزایش است زیرا منابع داده‌ها در حال افزوده شدن است. تفاوت‌های نسلی آشکار خواهد بود و رهبرانی که در عصر دیجیتال بزرگ شده‌اند، مهارت‌های بهتری برای توجه نسبی مداوم دارند.

لازمه دیگری برای توانایی یادگیری غوطه‌وری، باز بودن ذهن و رای آن چیزی است که بیشتر مدیران اجرایی رده‌بالا می‌توانند بسیج کنند. وقتی رهبر به سوی رأس سازمان می‌رود، حتی سازمان‌های باز و غیررسمی، از آنچه واقعاً جریان دارد بیشتر و بیشتر منزوی می‌شود. رهبر باید از نقش حفاظت شده‌اش بیرون رود و وارد تجربه‌های بسیار متفاوتی شود که می‌تواند از آنها چیز بیاموزد. رهبر باید به دنبال فرصت‌های یادگیری غوطه‌وری باشد.

مهارت پنجم: همدلی زیستی^۱

همدلی زیستی عبارت است از توانایی دیدن امور از دیدگاه طبیعت؛ درک الگوهای طبیعت، احترام به آنها و یادگیری از آنها. احترام به طبیعت در این دیدگاه نقشی اساسی دارد، با دیدی درازمدت به آنچه برای ادامه زندگی نسل‌های بعد از نسل کنونی لازم است، نگاه کنید. همدلی زیستی همچنین بستگی دارد به فن تفکر طبیعی و انعطاف‌پذیری رهبری که از شیوه‌های طبیعت گرفته شده است.

غذا خوردن، ارتباط هر روزه افراد با طبیعت است. اگر غذایمان را با هشیاری درباره این که از کجا می‌آید بخوریم، توان بالقوه همدلی عمیق‌تر با فرآیندهای طبیعی را خواهیم داشت. تناول آگاهانه، نوعی از همدلی زیستی است. توانایی یادگیری از طبیعت، برای انواع مختلفی از رهبری کاربرد دارد.

همدلی زیستی از فیلتری طبیعی به رهبری نگاه می‌کند؛ به دنبال زیست‌شناسی زیربنایی هر انتخاب می‌گردد. روندهای زیربنایی طبیعت که شیوه رهبری رهبران از آنها می‌تواند الهام بگیرد چیست؟ طبیعت آموزنده است، اگر ما انسان‌ها بتوانیم درس‌های آن را بفهمیم.

طبیعت را منعکس کنید

رهبر باید طبیعت را منعکس کند (همانطور که آب منعکس می‌کند). راه‌های زیادی برای پروراندن همدلی زیستی هست اما اولین گام، مشاهده و ارزش قائل شدن برای فرایندهای طبیعی است که همیشه در اطرافتان در جریان است. همدلی زیستی به ارتباط بین

1 . Bio-Empathy

فردی کمک می‌کند. همگونی با فرآیندهای طبیعی وجود مرزهای وجدانی و اخلاقی برای اعمال انسان را تضمین می‌کند. اصول راهنمای هر سازمان باید نشان دهنده همدلی زیستی باشد و آن را در زبان درونی - نه زبان مکانیکی - بیان کند. همدلی زیستی، تفکر تصویر بزرگی را اتخاذ می‌کند که به تمام بخش‌های مرتبط و روابط غیرخطی و نیز چرخه‌های تغییر احترام می‌گذارد.

مهارت ششم: تنش زدایی سازنده^۱

تنش زدایی (یا کاهش وضعیت‌های بحرانی دو قطبی) عبارت است از توانایی آرام کردن موقعیت‌های بحرانی که در آنها تفاوت‌ها غالب هستند و ارتباطات دچار اختلال شده است و هدایت افراد فرهنگ‌های مختلف به سوی ایفای نقش‌های سازنده.

در این مواقع گروه‌های مختلف زیادی معتقد خواهند بود که حق با آنهاست؛ برخی از آنها اعتقاد خواهند داشت بقیه اشتباه می‌کنند. لازم خواهد بود که رهبر با گروه‌های افراطی که ممکن است حتی با گروه‌های مشابه دیگر توافق نداشته باشند، سر و کار داشته باشد.

مری‌گری معکوس^۲

مری‌گری معکوس راهبردی ساده اما قدرتمند برای عبور از تنش‌های آینده است. بسیاری از سازمان‌های نوآور اکنون برنامه‌های مری‌گری معکوس دارند و اینها سود زیادی دارند. مثلاً کاربران جوان فیس‌بوک مهارت‌های شبکه‌بندی اجتماعی را به مدیران خود می‌آموزند. مریان طبق سنت افرادی با تجربه و اغلب مسن‌تر بوده‌اند که فوت و فن را به

1 . Reverse-Mentoring

2 . Constructive Depolarizing

افرادی که کم تجربه تر و جوان تر هستند نشان می دهند. در موقعیت هایی که افراد جوان در واقع ماهرتر از مسن ها هستند- که اغلب در رسانه های اجتماعی جدید اینطور است- چرا این روند برعکس نشود؟ رهبران کنونی و کسانی که در آینده ای نزدیک رهبر می شوند در هر جای ممکن باید به دنبال این فرصت ها باشند.

تنش زدایی با توانایی گوش کردن عمیق، درگیر کردن وجدان انسانی و همدلی با دیگرانی که دیدگاه های بسیار متفاوتی دارند شروع می شود. لازم خواهد بود که رهبران تنش را آرام کنند و اختلافات را پشت سر بگذارند.

مهارت هفتم: شفافیت آرام^۱

شفافیت بیانگر این است که بتوانید درباره آنچه برایتان مهم است باز و قابل اعتماد باشید- بدون تبلیغ کردن برای خودتان.

شفافیت ریشه در شرم یا غریزه سازنده دارد. افراد همیشه درباره اینکه چیزها چگونه ساخته شده اند کنجکاوی و دانشی دارند و اینها به نحو چشمگیری افزایش خواهد یافت. این اجزا از کجا آمدند؟ چه استانداردهای ایمنی ای استفاده شد؟ کارخانه ها چگونه چقدر طرفدار حفاظت از محیط زیست بودند؟ کارگران چه کسانی بودند و چه رفتاری با آنها شد؟

فروتنی^۲

شفافیت در رهبری با فروتنی شروع می شود. رهبر باید افتاده، باز و پذیرنده باشد نه این که دچار خود بزرگ بینی شود.

1 . Quiet Transparency

2 . Humility

فصل چهارم: رهبر آینده گرا / ۹۵

رهبر اگر بخواهد شفاف باشد، قطعاً مجبور است تفویض اختیار کند و در این صورت مقداری از کنترل خود را از دست می‌دهد زیرا او نمی‌تواند بر همه چیز نظارت مستقیم داشته باشد.

مهارت هشتم: تهیه سریع نمونه اولیه^۱

تهیه سریع نمونه اولیه عبارت است از توانایی خلق نسخه‌های اولیه و سریع نوآوری‌ها؛ با این انتظار که موفقیت بعدی مستلزم شکست‌های اولیه خواهد بود. تهیه سریع نمونه اولیه این امکان را به ما می‌دهد که بارها و بارها از شکست‌هایمان چیز بیاموزیم. روش آزمون و خطایی است که همیشه برای نوآوران مهم بوده است، اما در چرخه‌ای سریع‌تر. شعار تهیه سریع نمونه اولیه این است که زود شکست بخورید، چند بار شکست بخورید و ارزان شکست بخورید.

تهیه سریع نمونه اولیه شیوه رهبری کاملی برای دنیای چهارگانه است - که در آن حقیقت از عمل و آزمون و خطا حاصل می‌شود - زیرا به رهبر امکان می‌دهد نظراتش را سریع امتحان کند و نیز با گزینه سازنده همکاران بالقوه ارتباط برقرار کند.

شکست اولیه اغلب کلید موفقیت بعدی است. مثلاً شکست‌های «کنفرانس‌های رایانه‌ای» در دهه ۱۹۷۰ به موفقیت نهایی مای‌اسپیس و فیس‌بوک کمک کرد. با وجود این، این درس گرفتن از شکست خیلی طول کشید. در آینده لازم خواهد بود که رهبران این فرآیند را تسریع کنند. معروف است ال‌ن کی هنگامی که در زیراکس پارک بود گفت

1 . Rapid prototyping

«هدف تحقیق، شکست خوردن است، اما شکست خوردن به شیوه‌ای جذاب.» تهیه سریع نمونه اولیه، کلاً درباره‌ی جذاب شکست خوردن است.

مهارت نهم: سازماندهی شبکه‌های اجتماعی

سازماندهی شبکه‌های اجتماعی عبارت است از توانایی خلق، پرورش و سر و کار داشتن با شبکه‌های تغییر اجتماعی یا کسب و کارهایی هدفمند از طریق استفاده هوشمندانه از رسانه‌های الکترونیکی و غیره.

برخی شبکه‌های اجتماعی، پیوندهایی از نوع ارزش‌های ژرف دارند بنابراین رهبری باید با ارزش‌ها، که برخی از آنها با هم متضاد خواهند بود، تلفیق شود. البته که پیوندها و شبکه‌های خود رهبران، قدرتمندترین دارایی آنان خواهد بود. این همیشه تا حدودی درست بوده است اما پیوندها در آینده تقویت خواهند شد.

سازماندهی شبکه‌های اجتماعی، گروه‌های بزرگی را برای هدف تغییر اجتماعی یا کسب و کاری مشترک گرد می‌آورد، و از رسانه‌های موجود، آنطور که مناسب است، استفاده زیرکانه می‌کند. اینها زیرک هستند زیرا رسانه‌ها هوش جمعی آنها را به منظور داشتن تأثیر بزرگتر تقویت می‌کند.

مهارت دهم: ایجاد مشترکات^۱

ایجاد مشترکات عبارت است از توانایی ایجاد، پروراندن و رشد دادن دارایی‌های مشترکی که می‌تواند به بقیه بازی کنندگان منفعت رساند- و گاهی اوقات امکان رقابت در سطحی بالاتر را فراهم می‌کند.

فصل چهارم: رهبر آینده گرا / ۹۷

از رهبران آینده انتظار می‌رود سرمایه‌های اجتماعی و مشترکات جدیدی ایجاد کنند و فضاهای جدیدی فراهم کنند که در آنها امکان رخ دادن موفقیت‌های متقابل و همکاری باشد. فرصت‌های زیادی برای خلق مشترکات جدید بین عمومی و خصوصی، اجتماعی و اقتصادی، دیجیتال و فیزیکی هست. این فضاها و مکان‌ها چالش‌های زیادی برای رهبری ایجاد می‌کنند زیرا آکنده از تنگنانهایی که بعضی از آنها در ظاهر ناامید کننده به نظر خواهند رسید، می‌باشند.

ثروت مشترک

یکی از مشترکات، دارایی مشترکی است که به چند بازیکن سود می‌رساند، مثل ثروت مشترک. به عنوان مثال اگر یک تیم ورزشی زمین بازی‌اش را بهبود بخشد، تمام تیم‌هایی که بازی می‌کنند سود می‌برند.

انواع زیادی از مشترکات وجود دارد. بسیاری از مشترکات آشکارا برای سعادت عمومی سازماندهی شده‌اند اما مشترکات بازار محور بر فراهم آوردن مبنایی از دارایی‌های مشترک که امکان روی دادن رقابت در سطحی بالاتر را فراهم می‌کند، متمرکز هستند.

رهبران در دهه آینده فرصت خواهند داشت هدف سازمان‌هایشان را از نو شکل دهند و وسعت بخشند. در دنیای رسانه‌های تعاملی جهانی، شرکت‌ها توان بالقوه جدیدی برای خلق ارزش بازاری و مشترکات بیشتر خواهند داشت. شرکت‌ها قادر خواهند بود حفاظت کنندگان قوی‌تری برای مشترکاتی شوند که وجود دارد و حامیان قوی‌تری برای مشترکاتی جدید باشند که لازم است خلق شود.

خلق مشترکات و نسل آینده

هرچه بیشتر پیوند داشته باشیم ایمن تر و قدرتمندتر هستیم - اگر پیوندهایمان را تشخیص دهیم. از طریق شبکه‌های الکترونیکی جهانی در حال رشد می‌توانیم بهتر از قبل ارتباط برقرار و همکاری کنیم.

نسل بعد کانون تمرکز مشترکات جدید خواهد بود. فکر کردن درباره دنیایی که می‌خواهیم برای بچه‌ها و نوه‌هایمان بگذاریم باعث می‌شود هر کسی که در فضایی خوب است، یک مورد مشترک را خلق کند و آینده را بسازد.

چالش‌ها

لازم است رهبران تمام این مهارت‌های رهبری آینده را درک کنند، اما لازم نیست همه را یک‌مرتبه یا تنها انجام دهند. تبحر در این ۱۰ مهارت چالش‌برانگیز است، اما می‌توان هر کدام از آنها را یادگرفت و منابع زیادی برای آن وجود دارد.

آینده‌نگری عبارت است از توانایی نگاه کردن در افق و دیدن تصویر بزرگ. تمام رهبران مؤثر باید توانایی پیشاپیش فکر کردن، ورای چارچوب زمان برنامه‌ریزی استاندارد، را داشته باشند. به ۱۰ سال آینده فکر کردن چشم‌انداز بسیار نیرومندتری می‌دهد که با آن امروز تصمیم بگیرید.

حرکت از چهارگانه منفی (بی‌ثباتی، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام) به چهارگانه مثبت (چشم‌انداز، درک، واضح بینی و چابکی) چالش اصلی رهبران در آینده خواهد بود. لازم خواهد بود شما که رهبران آینده‌اید تمام ۱۰ مهارت‌های رهبری آینده را به ترکیبی که مختص خودتان است داشته باشید.

فصل پنجم:

رهبر پاسخگو^۱

خلاصه

رهبر پاسخگو یا مسئول بر سه مضمون، رهبری، پاسخگویی و ساختار سازمانی متمرکز است. این فصل نشان می‌دهد که این سه مفهوم چطور مرتبطند و این که پاسخگویی چطور در قلب ساختار مستحکم سازمان قرار دارد، که خود این پیش شرطی برای رهبری واقعاً مؤثر، توسعه رهبری و مسیر کاری ارضا کننده است.

رهبر، پاسخگو یا مسئول توضیحی است برای این که ساختار سازمان‌ها چطور تأثیری ژرف بر توانایی رهبری مدیران برای انجام مؤثر کارشان دارد. همچنین شرح می‌دهد که طرح سازمان چطور تأثیری عظیم بر سعادت و رفاه فردی کسانی دارد که برای ارتقای آتی

۱ . کتاب منبع در این فصل: 2008- by Brian Dive- The Accountable Leader . 1

در نظر گرفته شده‌اند، تا آن حد که کارکنان با استعداد ممکن است سازمان را ترک کنند تا اثرات کار کردن در سازمانی با طراحی ضعیف را متحمل نشوند.

در رهبر پاسخگو (مسئول) به بررسی این مسأله پرداخته شده است که پاسخگو دانستن مدیران در تمام سطوح سازمان یعنی چه و نشان داده می‌شود که بیشتر مشکلات مربوط به رهبری، از ناکارآمدی ساختارهای سازمانی در پاسخگو نمودن صاحبان مشاغل سازمانی نشأت می‌گیرد.

هدف‌های رفتاری

در این فصل، یاد خواهید گرفت که:

- ۱۰ پاسخگویی و مسئولیت اصلی مدیریت کدامند.
- چرا سازمان‌ها فاقد پاسخگویی‌های روشن هستند.
- چطور رهبری را در سازمان ایجاد نماییم.
- چطور مجموعه تصمیمات پاسخگو اصول لازم برای پرداختن به پاسخگویی رهبر را به دست می‌دهد.
- هفت جزء پاسخگویی تصمیم‌گیری کدام است.
- رهبران چطور در سطوح کاری مختلف درون سازمان پاسخگو دانسته می‌شوند.

مقدمه

پاسخگویی^۱ به دلایل زیادی برای سازمان‌ها حیاتی است. نبود پاسخگویی واقعی باعث هزینه اضافی، هم مالی و هم روانی؛ از بین رفتن انگیزه در کسانی که برای سازمان

فصل پنجم: رهبر پاسخگو / ۱۰۱

کار می‌کنند؛ نارضایتی در کسانی که از سازمان خدمات می‌گیرند و در کل عملکردی ضعیف‌تر از عملکرد بهینه می‌شود.

پاسخگویی می‌توند آزادی بیشتری برای رهبران بیاورد یا توانایی فرد برای عملکرد مؤثر را از بین برده یا محدود کند. از این لحاظ پاسخگویی ممکن است مثبت یا منفی باشد؛ هر دو مهم هستند.

پاسخگویی منفی وقتی روی می‌دهد که در انجام آزادانه عمل مثبت، خلل یا مانعی ایجاد شود. پاسخگویی مثبت وقتی روی می‌دهد که فرد بخاطر ارائه کار؛ بهره‌برداری از منابع؛ و ارائه خدمت، محصول یا مجموعه‌ای از نتایجی که از لحاظ کمیت، کیفیت، هزینه و زمان قابل اندازه‌گیری است، به فرد دیگری جوابگوست. پاسخگویی مثبت باید در تمام سطوح سازمان کار کند. این، پاسخگویی توزیع شده یا، البته، رهبری توزیع شده است. اختیار و پاسخگویی مفاهیمی هستند که ارتباط نزدیکی با هم دارند. اعمال اختیار، جزء مهمی از پاسخگویی است.

بر اساس خرد عمومی، کار تیمی شامل پاسخگویی مشترک است. اما این خطای رایجی است. کار تیمی تلاشی مشترک است، نه پاسخگویی مشترک. تیم تحت رهبری فردی است که شخصاً برای نتایج تیم پاسخگوست.

پاسخگویی بر آن است که فرد تعهدی پیش‌تازانه و آگاهانه به هدف سازمان دارد. همچنین با پیش‌فرض شفافیت، روشنی و مشارکت است که کمک به آن هدف را امکانپذیر می‌کند.

با توجه به مطالب یاد شده، فصل حاضر به دنبال این است تا تصویری جامع از مفهوم رهبر پاسخگو ارائه نماید.

ده پاسخگویی یا مسئولیت اصلی مدیریت

مدیر صفی واقعی باید برای موارد زیر پاسخگو باشد:

۱. تصمیم گیری این که چه کسی وارد تیم می شود، مذاکره بر سر بودجه تیم و مدیریت کردن آن و پاسخگو بودن برای خرج آن.
۲. تصمیم گرفتن این که چه کسی، کجا، در چه شغل هایی و چه زمانی کار می کند.
۳. استوار کردن تعهد کارکنان به دستیابی به اهداف مرتبط و ارائه شیوه ای به آنها که برای تحویل اهدافشان به آن نیاز دارند.
۴. دادن بازخور سازنده و تصمیم گرفتن درباره عملکرد اشخاص.
۵. کسب اطمینان از این که اعضای تیم به تمام تعهداتشان عمل می کنند و، در صورت لزوم، تغییر دادن اهداف، تعهدات یا اعضای تیم، هر طور که مناسب بود.
۶. ارائه راه حل هایی هنگام مواجهه با مشکلات. پاسخگویی شامل یافتن راه حل جدیدی می شود.
۷. ایجاد تغییر در سازمان
۸. دسترسی به نتایج با هموعان و همکارانی که مدیر بر آنها کنترل مستقیم ندارد.
۹. دستیابی به نتایج با عوامل بیرونی و از طریق آنها، مثل مصرف کنندگان، مشتریان، تأمین کنندگان و سهامداران.
۱۰. تنظیم جداول زمانی و تعیین اهدافی که لازم است از لحاظ کیفیت، کمیت و خدمات، محقق شوند.

ده شاخص پاسخگویی معیوب - فهرستی برای مدیریت ارشد سازمان

طرح معیوب سازمان چندین نشانه دارد:

- اولویت‌ها و هدفی که روشن نیست.
- نبود تصمیم‌های به موقع و مناسب
- دوباره کاری
- جلسات بسیار زیاد و بی‌تاثیر
- فرهنگ ساعات طولانی و زیاد در کار
- مدیرانی که در حیطه تصمیم‌های اعضای تیم‌شان کار می‌کنند.
- مراحل اختیار دهی کوچک و زیاد، که منجر به «پادزهر سازمانی» می‌شود که تصمیم‌ها را آهسته می‌کند.
- سیستم‌های درجه‌بندی کمی که شغل‌ها (و بنابراین ساختار) غیرضروری ایجاد می‌کند تا «ترفع‌های» مدیریتی را فراهم کند.
- کمبود افراد خوب
- نسبت دادن مشکلات از سوی مدیریت ارشد سازمان به توان افراد

سازماندهی برای پاسخگویی

چالش قرن ۲۱، ایجاد سازمان‌هایی پاسخگوست: سازمان‌هایی که در آنها پاسخگویی افرادی که در آنها کار می‌کنند به شیوه‌ای انگیزه‌بخش، معنی‌دار و روشن تعریف شده باشد، متمایز شده باشد و درک شده باشد.

در سازمان پاسخگو. مسئول، افراد سازمان می‌دانند برای چه پاداش خواهند گرفت

و چطور آن پاداش‌ها تنظیم و درجه‌بندی می‌شود. می‌دانند ابزار اجرای اهدافی که بر سرشان توافق کرده‌اند در اختیارشان قرار داده خواهد شد. آنها همچنین می‌دانند پیامدهای کامل نکردن وظایف و تکلیف‌هایی که بر سر تکمیل‌شان توافق کرده‌اند، چه خواهد بود. بیشتر سازمان‌های بزرگ لایه‌های بیش از حدی دارند و میانگین حیطه مدیریت آنها بسیار محدود است. سازمان‌هایی این چنین ممکن است برای کار کردن مثل جهنم باشد.

چرا سازمان‌ها فاقد مسئولیت و پاسخگویی‌های روشن هستند؟

چند دلیل می‌تواند باشد، که قابل توجه‌ترین آنها عبارتند از:

- هدف یا جهت نامشخص
- راهبرد معیوب
- عدم ارتباط نقش‌های اصلی با راهبرد سازمان
- فقدان درک درباره پاسخگویی
- طرح نه‌چندان خوب سازمان
- پیشینه و فرهنگ منفی شرکت
- مشکلات توانایی واقعی
- دغدغه ذهنی برای کاهش مداوم هزینه‌ها
- فقدان بازخور از محیط بیرونی
- فقدان معیارهای سنجش عملکرد
- فقدان پیامدهای مربوط به عمل
- پذیرش رسوم زودگذر و مدهای مدیریتی

رهبران و توسعه رهبری

در اینجا تمرکز ما بر مدیر ارشد سازمان نیست بلکه بر رهبر و رهبری توزیع شده خواهد بود، رهبری ای که در هر سطحی (از سطح عملیاتی تا ارشد) لازم است. این نوع رهبری، قلب و روح سازمان‌های موفق محسوب می‌شود.

ارزیابی کار: جایگاه، درجه‌ها و رتبه‌ها

اگر پاسخگویی در توسعه رهبری خیلی مهم است پس چرا بسیاری از شرکت‌ها و ادارات دولتی از این لحاظ ناکام می‌شوند؟

جواب این سؤال، استفاده تاریخی از سیستمی از درجه‌ها و رتبه‌هاست. اینها در اوایل عمدتاً برای ارزشیابی کار استفاده می‌شدند اما اکنون بطور ناآگاهانه درجه‌ها برای پیش بردن طرح سازمان استفاده می‌شود که حاصل آن ناکارآمدی ساختار سازمانی و افزایش کاغذبازی و ارتقاهایی است که نشان‌دهنده تغییراتی اساسی در پاسخگویی سازمان نمی‌باشد.

جایگاه^۱، موقعیت فرد نسبت به دیگران است. متأسفانه میل شدید به جایگاه ممکن است اثری منفی برای قدردانی‌ای داشته باشد که برای کاری که خوب انجام شده صورت گرفته است، و دشمن شایستگی باشد.

هدف سیستم‌های درجه‌بندی، بنیاد گذاشتن سیستمی منطقی، بی‌طرفانه و منصفانه برای دستمزد یا پاداش است. تمرکز بر شغل است، نه کارمند. اما مشکل اساسی ارزشیابی شغل این است که صرفاً کار را آنگونه که هست می‌سنجد. نمی‌پرسد که آیا باید باشد، و

اگر اینطور است، آیا چیزی به کارهای اطرافیان می‌افزاید یا خیر.

پس جواب، سیستمی از رتبه‌هاست؟ ضرورتاً خیر. سیستم رتبه‌ای که بر اساس سطوح آشکار پاسخگویی نباشد عیب‌هایی دارد.

مدلی برای پاسخگو نمودن رهبر در سازمان

بر اساس مدل مسئولیت‌پذیری در تصمیم‌گیری^۱ یا مدل DMA، در یک سازمان حداقل ۴ سطح رهبری مدیریتی (صرفنظر از سطوح سلسله‌مراتبی سازمان) وجود دارد که در هر سطح باید نسبت به ۷ عامل زیر مسئولیت و پاسخگویی داشت:

۱. ماهیت کار (مسئولیت افراد در برابر نقش مورد انتظارشان در سازمان)
۲. پیچیدگی منابع (مسئولیت در برابر منابع سازمان)
۳. حل مسئله (مسئولیت در برابر حل مسائل سازمانی)
۴. تغییر (مسئولیت برای ایجاد تغییرات نوآورانه)
۵. همکاری درونی (پاسخگویی و مسئولیت در برابر همکاران)
۶. تعامل بیرونی (مسئولیت در برابر ذینفعان بیرونی)
۷. افق وظیفه (مسئولیت برای تحقق زمان مقرر برای انجام کارها)

سطح اول: خط مقدم^۲

هر روز با افرادی روبرو می‌شویم که در خط مقدم کار می‌کنند. گرفتاری خدمات مشتریان همواره مال آنهاست. کارمند خط مقدم چکار می‌کند؟ چه پاسخگویی تصمیم‌گیری‌ای دارند؟ با نگاه کردن به هفت جزء می‌توانیم بفهمیم.

1 . The Decision Making Accountability (DMA)

2 . The Front Line

۱. ماهیت کار. کار در سطح ۱ ممکن است خودکار باشد، که رفته رفته بیشتر اینطور می شود، مثل فرایند پذیرش مسافر^۱ در خطوط هوایی. خروجی یا نتیجه از قبل مشخص است و بدون موافقت کسی در سطحی بالاتر نمی توان آن را تغییر داد. کار در سطح ۱ اغلب در رهنمون ها یا فرایندهای تعریف شده، که یکدستی و تأثیر گذاری حداکثری را تضمین می کند، مشخص گردیده است.
۲. پیچیدگی منابع. در سطح ۱ منابع شغل ها محدود است به منابع لازم برای تحقق ستادهای تجویز شده. کسی که شغل را انجام می دهد اختیار تغییر دادن یا اتخاذ تصمیم های مهم درباره آن خروجی ها را ندارد و مسؤل تصمیم های مربوط به آن خروجی ها نیست.
۳. حل مساله. مسائلی که در مرحله ۱ پیش می آید، مسائلی عینی و واقعی است که آشنا و تکراری اند. معمولاً رهنمون هایی برای کمک به کارکنان سطح ۱ برای حل این مسائل وجود دارد.
۴. تغییر. کارمندان در این سطح مسؤل اتخاذ تصمیم هایی بیرون از رهنمون ها نیستند اما از آنها انتظار می رود به تغییرات واکنش نشان دهند و اگر برنامه مربوطه کار نمی کند، به دنبال بهبود باشند.
۵. همکاری درونی. اعضای تیم که در خط مقدم هستند معمولاً با همکاران در همان سطح، همان بخش و در یک جای واحد، به طور نزدیکی کار می کنند. نقش ها در این سطح نیازمند آن است که کارکنان در درجه اول نقش مجراهای اطلاعات را داشته باشند. تصمیم ها در یک سطح بالاتر گرفته می شود.

۶. تعاملات بیرونی. تعاملات بیرونی در این سطح با تأمین کنندگان یا مشتریان مشخص شده، در چارچوبی از قبل مشخص شده صورت می‌گیرد.
۷. افق وظیفه^۱. نتایج کار غیرماهرانه و نیمه‌ماهرانه اغلب طی چند ثانیه یا دقیقه مشخص می‌شود. اما وقتی کار پیچیده‌تر می‌شود، جدول زمانی برای تکمیل موفقیت‌آمیز طولانی‌تر می‌گردد و تا ساعت‌ها، روزها و هفته‌ها طول می‌کشد. افق وظیفه برای سطح ۱ حداکثر تا ۳ ماه است.

چالش‌ها در خط مقدم

بیشتر افراد در بیشتر سازمان‌ها در سطح کاری ۱ هستند. بسیاری از سازمان‌ها، و اتحادیه‌های کارگری به طور اصلاح‌ناپذیری تقسیم کار در سطح ۱ را بیش از اندازه پیچیده کرده‌اند.

حمایت در رأس سطح ۱ اغلب توسط ناظر یا سوپروایزر اعمال می‌شود. نقش ناظر نقشی است که غالباً عدم اطمینان و عدم شفافیت آن را احاطه کرده است. با وجود این، نقش‌های رهبری نظارتی، اجزاء مهم ساختارهای سازمانی خوب محسوب می‌شوند.

سطح دوم: مدیریت کردن خط مقدم^۲

هفت جزء سطح دوم پاسخگویی:

۱. ماهیت کار. کار در این سطح همیشه قدری قضاوت دارد. این قضاوت بیش از عقل سلیم صرف است؛ ناشی از تجربه است و اغلب از آموزش حرفه‌ای رسمی پدید می‌آید. از کارمند خواسته می‌شود در هر کدام از موارد یا در موقعیت‌های جدید با

1 . Task horizon

2 . Managing the Front Line

فصل پنجم: رهبر پاسخگو / ۱۰۹

استفاده از تحلیل، شناخت و قضاوت، قبل از آن که تصمیم بگیرد چه کاری کند، ارزیابی‌هایی بنماید.

۲. پیچیدگی منابع. کارکنان سطح ۲ وقتی تیمی از نیروهای سطح کار ۱ داشته باشند، مسؤل تعیین اهداف، استخدام و برکنار کردن افراد، تفویض کار و وظایف اصلی، تعلیم و توسعه و مدیریت عملکرد هستند.

۳. حل مسئله. در سطح ۲ تحلیل و قضاوت لازم است. اگرچه در بسیاری موارد مسائل غیرمعمول خواهد بود و رهبر (از روی تجربه یا تعلیم حرفه‌ای در این سطح) خواهد دانست تعدادی راه‌حل شدنی است - باز هم قدری شناخت و جمع‌آوری حقایق لازم خواهد بود تا بتوان راه‌حل مناسب را یافت. چالش در اینجا، یافتن این است که کدام راه‌حل در موردی خاص بهترین کاربرد را دارد.

۴. تغییر. از رهبران مدیریتی در سطح ۲ انتظار می‌رود در روندها و رهنمون‌های عملیاتی آنطور که مناسب است تغییراتی ایجاد نمایند، به گونه‌ای که کارکنان سطح ۱ بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند. از کارکنان انتظار می‌رود راه‌هایی برای استفاده از تجربه و دانش تخصصی‌شان برای حل مشکلات، رفع گیر سیستم‌ها و اجرای بهبودهای فرآیندها و روندها برای زمینه‌هایی که پاسخگویی هستند بیابند.

۵. همکاری درونی. در سطح ۲ مدیران معمولاً با همکاران همان سطح در داخل و خارج از سازمان، کار می‌کنند. مدیران سطح ۲ برای موفق بودن در نقش خودشان باید بیاموزند چطور از طریق همکاری که نمی‌توانند به آنها دستور بدهند، کارها را انجام دهند.

۶. تعامل بیرونی. اگر شخصی وظایف بیرونی خاصی در سطح ۲ داشته باشد، این

وظایف عموماً شامل نقطه اول تماس بودن با گروه‌هایی می‌شود که سازمان باید با آنها همکاری یا به آنها خدمت رسانی کند، مثل مشتریان، تأمین کنندگان، اتحادیه‌های کارگری و غیره. احتمال می‌رود شکل این تعامل در سطح بعدی پاسخگویی، سطح ۳، بسیار تحت تأثیر قرار می‌گیرد.

۷. **افق وظیفه.** در برخی صنایع، چارچوب زمانی برای این که اثر تصمیم‌های اصلی مشخص شود عموماً از حدود سه تا شش ماه است. در صنایع دیگر، تصمیم‌های مدیران سطح ۲ را عموماً می‌توان در یک سال ارزیابی کرد. بودجه سالانه، چارچوب کلی معمولی برای کار در این سطح است.

به نظر می‌رسد بیشتر سازمان‌ها بر این فرض هستند که خط مقدم همواره در سطح ۱ است اما موقعیت‌های خاصی هست که اینطور نیست. مکررترین نمونه خط مقدم در سطح ۲ آنجاست که لازمه ورود حرفه‌ای، تجربه و فوت و فن سطح ۲ و توانایی پرداختن به مشکلات تشخیص داده شده و به کار بستن راه‌حل‌ها به شیوه‌ای است که نیازمند تخصص‌های خاصی است - تخصصی که اغلب از طریق مطالعه، تعلیم و تجربه حاصل شده است.

رهنمون‌های مربوط به حیطة کنترل

عاقلاً نه نیست که تعداد انعطاف‌ناپذیری برای حیطة کنترل بهینه یا این که یک نفر چند نفر را باید مدیریت نماید ارائه کنیم. تعیین حیطة کنترل یا تعداد افراد تحت سرپرستی یک مدیر به عواملی چون ماهیت کار و فناوری مورد استفاده و نظایر آن بستگی دارد. یک قاعده سرانگشتی خوب برای تعیین حیطة کنترل این است که سازمانی که

فصل پنجم: رهبر پاسخگو / ۱۱۱

حداقل ۵۰۰ نفر با حیطة کنترل چهار یا پنج تایی دارد، دارای مدیران بیش از اندازه خواهد بود و سازمانی در کشوری با تولید ناخالص داخلی حداکثر ۱۰۰ میلیارد دلار، اگر بیش از پنج لایه مدیریتی داشته باشد، سازمانی ناسالم است.

شرکت‌های جهانی، حیطة کنترل متوسطی برابر با هشت نفر در کل کسب و کارشان دارند. تجربه نشان می‌دهد که حیطة‌های کنترل در دفاتر مرکزی غالباً کمتر است. این هدف که حیطة کنترل دفتر مرکزی بطور میانگی ۵ نفر باشد هم واقع‌بینانه است و هم قابل دسترسی. در حال حاضر به نظر می‌رسد میانگین حیطة کنترل بیشتر دفاتر مرکزی به طور میانگین به ۳ نزدیکتر باشند.

سطح سوم: مدیریت کردن مدیران^۱

رهبران در سطح سوم پاسخگویی، ستون فقرات سازمان موفق هستند. مدیران کل عملیاتی هستند که از روی دادن امور اطمینان حاصل می‌کنند.

در سطح ۳ کار فراتر از رهبری کردن یک موقعیت در یک زمان یا شناخت یک مورد است و نیازها و نتایج تعدادی افراد و مجموعه شرایط مختلفی را متوازن می‌کند.

هفت جزء سطح سوم پاسخگویی:

۱. ماهیت کار. جنبه اصلی کار در این سطح، ارائه عملکرد برنامه‌ریزی شده و در عین حال، افزایش بازدهی سالانه منابع و دارایی‌ها است. اساس پاسخگویی سطح ۳، مدیریت رویدادها و جریان‌های کاری است که باید آنها را به عنوان یک مجموعه کلی مدیریت کرد نه به عنوان دسته‌ای از رویدادهای نامرتبط.

۲. پیچیدگی منابع. مدیران سطح ۳ هنوز مسئول نیستند که آرایش اساسی منابع را به اختیار خودشان تغییر دهند. منابع را باید در دفتر مرکزی، واحد یا سیستمی مجتمع، مدیریت کرد. کار کردن در سطح ۳ اغلب نیازمند دانش تخصصی قابل اطمینان است. مدیر سطح ۳ مسئول شناسایی مدیران بالقوه و انتصاب آنها به سطح ۲ است.
۳. حل مساله. برای مدیر سطح ۳، حل مساله شامل شناخت الگوهای عملکردی واقعی محصولات موجود، سیستم‌ها و زیرساخت‌های فناوری می‌شود. افراد در سطح ۳ جریانی از مسائل مرتبط را مدیریت می‌کنند که باید با استفاده از منابع درون تیم اولویت‌بندی و حل شوند. آنها مسئول خط‌مشی و راهبرد نیستند اما باید پیچیدگی‌ها و نقص‌های الگوهای کنونی و نیاز به شکل دادن به رویکردهای مختلفی که پیش می‌رود را ببینند.
۴. تغییر. اساس تغییر سطح ۳ بهبود مستمر است. تغییر علمی عملیاتی در نوآوری سطح ۳ به اوج می‌رسد. مهم است که بین نوآوری عملیاتی، که حداکثر تا سطح ۳ روی می‌دهد، و نوآوری راهبردی، که در سطح ۴ و بالاتر روی می‌دهد، تمایز قائل شویم.
۵. همکاری درونی. مدیران سطح ۳ معمولاً در بین مجموعه‌ای از رشته‌ها و وظایف در درون یک کسب و کار و گاهی اوقات، تعدادی از کشورها کار می‌کنند، تا عملکرد واحد یا بخش خود را بهبود بخشند رهبران مدیریتی مسئول تأثیرگذاری‌شان در همکاری با هم‌نوعان هستند.
۶. تعامل بیرونی. ارتباط‌های بیرونی در سطح کاری ۳ غالباً در سطح ملی تعریف می‌شود. در مقابل آنهایی که در سطح ۲ هستند که غالباً محلی یا منطقه‌ای، درون یک

کشور هستند. این تعاملات اغلب شامل دستیابی به توافقات است. پاسخ دادن به دنیای بیرون سازمان، انفعالی است. در مقابل، در سطح ۴ لازم است مدیر پیشتاز باشد.

۷. افق وظیفه. مدیران در سطح ۳ بسیار درگیر ارائه برنامه سالانه هستند. در سطح ۳ مدیر از طریق نگاه کردن به بودجه‌ها و برنامه‌های فردی و کسب اطمینان از این که کمک آنها طوری هست که کل بخش یا واحد به اهدافش که مرتبط با زمان است برسد یا خیر؟ همچنین از این مدیران انتظار می‌رود کمکی چشمگیر به برنامه‌ها و فعالیت‌های سال آینده بکنند.

زمانی می‌رسد که واحدی عملیاتی آنقدر بزرگ است که نمی‌توان با تنها دو لایه مدیریت آن را اداره کرد. باید درباره طراحی بیش از ۱۰۰۰ واحد در سطح ۳ بسیار احتیاط کرد، مگر این که کار خیلی تکراری باشد و تنها حداقل نظارت یا دخالت را نیاز داشته باشد.

سطح چهارم: مدیریت در مرحله‌ای جهانی^۱

بعد بین‌المللی، جنبه دیگری از پیچیدگی است. در ادامه، تعریفی از هفت جزء درباره سطح ۴ می‌آید.

۱. ماهیت کار. شغل‌ها در این سطح مسؤل کاری هستند که بیشتر راهبردی است تا عملیاتی. در سطح ۴ چالش عمده شناخت شکاف و محدودیت‌های منابع است که تأثیر نامطلوبی بر عملکرد دارد و اصلاح آنهاست.
۲. پیچیدگی منابع. مدیر سطح ۴ به طور فزاینده‌ای مسؤل شناخت فرصت‌های جدید و

حل شکاف‌ها در فوت و فن، فناوری، کاربرد سیستم‌ها، ارائه خدمات و برآوردن نیازهای جدید یا بهره‌برداری نشده است.

۳. حل مسائل. تحلیل انتزاعی و مفهومی برای شناخت مسائل و ارزیابی راه‌حل‌های بالقوه مربوط به خط‌مشی‌ها، سیستم‌ها، فناوری، محصولات یا فرمول‌های جدید لازم است. این روند مدل‌سازی ذهنی شامل شناخت علت‌های روندها و ارتباطات، که شاید نخستین بار در سطح ۳ شناخته شدند، و ساختن راه‌حل‌های درست می‌گردد.

۴. تغییر. تغییر شامل توازن مجدد دارایی‌ها و منابع است.

۵. همکاری درونی. در شرکتی بین‌المللی، شبکه هم‌نوعان احتمال می‌رود تعدادی از کشورهای مختلف را در برگیرد. شبکه‌های درونی در شرکت‌های بین‌المللی بزرگ ممکن است پر از خط‌مشی‌های درونی باشد. همکاری هرگز ساده نیست. همکاری بین‌المللی و راهبردی یکی از چالش‌انگیزترین همکاری‌هاست.

۶. تعامل بیرونی. ماهیت تعامل با محیط، تفاوت اصلی بین کار در سطوح عملیاتی و راهبردی است. پاسخ در سه سطح اول پاسخگویی، انفعالی است. در سطوح راهبردی از مدیران انتظار می‌رود پیش‌تاز باشند. به طور فزاینده‌ای از آنها انتظار می‌رود به نفع سازمان بر محیط بیرونی تأثیر گذارند و آن را شکل دهند.

۷. افق وظیفه. در کل، چارچوب زمانی برای کار عملیاتی به نظر می‌رسد حداکثر ۲ سال باشد. برای سطوح راهبردی پاسخگویی به نظر می‌رسد این میزان حداکثر تا حدود ۱۵ سال باشد.

رهبری و پاسخگویی طرح سازمانی در عمل

سه متغیر برای پروراندن رهبران موفق در کل سازمان بسیار مهم است:

- نقشی با مسئولیت‌ها و پاسخگویی‌های شفاف.
 - ساختاری سازمانی با تعداد مناسب لایه‌ها.
 - فردی با میزان مناسب شایستگی برای انجام شغل.
- متأسفانه دو عامل اول همواره نادیده انگاشته می‌شود.

افراد با استعداد نمی‌توانند در سازمانی که مسئولیت و پاسخگویی را نامشخص و نوآوری را خفه می‌کند، با حداکثر توان بالقوه و قابلیت‌شان کمک کنند. اما به دلایلی، ارتباط بسیار مهم بین طرح سازمانی مؤثر و توسعه موفقیت‌آمیز رهبری اغلب نادیده انگاشته می‌شود. رهبر را نمی‌توان در خلأ پاسخگو دانست.

تفاوت بین کار عملیاتی و کار راهبردی و مسائل ضمنی آن برای توسعه رهبری بسیار مهم است. شناخت این که این تفاوت در کجای سازمان روی می‌دهد حتی مهم‌تر است. اما بیشتر رویکردهای رهبری بر این جداسازی حیاتی تمرکز نمی‌کند.

برخی ایده‌های کلیدی در رابطه با رهبر مسئول یا پاسخگو:

- ۱- همه، حق داشتن کاری واقعی و شغلی واقعی را دارند؛ شغل واقعی شغلی است که فرد در آن شغل پاسخگو یا مسئول باشد.
- ۲- فرد را می‌توان تنها پاسخگو دانست اگر سازمان سطوح پاسخگویی یا سطوح رهبری را به روشنی مجزا کرده باشد.

- ۳- مدل مسئولیت پذیری در تصمیم گیری (DMA) نشان می دهد چطور رهبران در کل سازمان مسؤل دانسته می شوند.
- ۴- اصول مدل مسئولیت پذیری در تصمیم گیری (DMA) مبنای طرح سازمانی مؤثر را تشکیل می دهد.
- ۵- مدل مسئولیت پذیری در تصمیم گیری (DMA) مبنایی برای ارزیابی توان مسئولیت پذیری و پاسخگویی رهبران بالقوه است.
- ۵- ترفیع مدیریتی وقتی روی می دهد که فردی به درجه دیگری در همان سطح پاسخگویی انتقال داده می شود.
- ۷- دیوان سالاری، سازمانی ناسالم است که ارتباط با هدفش و مشتریانش را از دست داده است.
- ۸- تنها یک لایه مدیریت برای هر سطح پاسخگویی بالای خط مقدم لازم است.
- ۹- مهندسان معمولاً مدیران خوبی نیستند، زیرا به رفتارهای رهبری توجهی نمی کنند.
- ۱۰- ارزش ها، نشان تعلق هستند، اما نشانه های رهبری بالقوه نیستند.
- ۱۱- عملکرد چشمگیر در یک سطح پاسخگویی، عملکرد خوب در سطح بعد را تضمین نمی کند.

فصل ششم:

رهبری تیزبینانه^۱

خلاصه

بازخور ناشناس بدهید. افراد هوشمند را به کار بگیرید. افراد را پاسخگو بدانید. همه اینها اعمال منطقی کسب و کار هستند، درست است؟ سوزان اسکات^۲ کارشناس متخصص آموزش شرکت‌ها می‌گوید نه کاملاً. در حقیقت این شعارها - برخلاف این که مدتی طولانی است رهبران کسب و کار همه جا آنها را پذیرفته و اتخاذ کرده‌اند - کاملاً به بیراهه می‌روند. بدتر از این، آنها میلیون‌ها دلار هزینه روی دست شرکت‌ها می‌گذارند، کارکنان ارزشمند و مشتریان سودآور را می‌رانند، عملکرد را محدود می‌کنند و شغل‌ها را متوقف می‌نمایند. با وجود این آنها آنقدر با فرهنگ‌های سازمانی عجین شده‌اند که تاکنون کسی آنها را زیر سؤال نبرده است.

1. Fierce Leadership - by Susan Scott- 2009: فصل: کتاب منبع در این فصل:

2. Susan Scott

سوزان اسکات در رهبری تیزبینانه شرح می‌دهد چطور با استفاده از فن «چشم ماهی مرکب» که به ما توانایی دیدن رفتارهای فاجعه‌آمیزی که دچارشان شده‌ایم، را می‌دهد، رفتارهای نادرست ولی به ظاهر درست خود را شناسایی و اصلاح نماییم.

رهبری تیزبینانه با رویکردهای تیزبینانه جدید به همه چیز، از بازخور کارکنان تا تنوع شرکت تا روابط مشتری، جایگزین‌هایی نو و حیرت‌انگیز برای شش مورد از به اصطلاح «بهترین» اعمال که در کسب و کارهای امروز به نادرستی نفوذ کرده است ارائه می‌کند. رهبری تیزبینانه به هر رهبری، از هر سطحی که باشد، کمک خواهد کرد نگاهی طولانی و دشوار به مشکلاتی بیندازد که احتمالاً در کمین سازمانش است و کاری برای آن مشکلات بکند.

هدف‌های رفتاری

در این فصل، یاد خواهید گرفت که:

- چگونه تأثیری مثبت بر شرایط و سازمان‌ها بگذارید.
- چگونگی به برخی از الزام‌آورترین سؤالات کسب و کار امروز جواب دهید.
- چگونگی به رهبران، کارکنان و مدیران انرژی نو بدهید.
- چگونه «خرد رایج» را درک و اصلاح کنید.

مقدمه

رهبران معمولاً افرادی بسیار هوشمند و دارای تجربه بسیار ارزشمند در خط مقدم هستند. آنها دارای حس تواضع، شوخ طبعی و میلی قوی برای رشد دادن شرکت‌هایشان و

مبارزه کردن در راه تغییر هستند. رهبران معمولاً مسیر درست را دنبال می‌کنند و اکثر کارهای آنها اثربخش است. با این وجود، تعدادی از آنها نیز زمان، هوش و منابع مادی قابل توجهی را در چاله‌هایی چشمگیر - بنام اقدامات^۱ - می‌ریزند، بدون این که نتیجه خوبی داشته باشد و در حقیقت پیامدهایی پرهزینه دارد.

اینطور نیست که آنها بخواهند عمداً در شرکت‌هایشان کارشکنی بکنند؛ بلکه مسأله این است که همیشه پیامدهای اعمالمان را تشخیص نمی‌دهیم زیرا بیشتر اوقات کسانی که گیرنده ایده‌های قابل تردید ما هستند به ما هشدار نمی‌دهند و بعد که پیامدهای نامطلوب اقداماتمان مشخص شد به دنبال چاره‌جویی می‌افتیم و سعی می‌کنیم تا پایان بحران، در انظار عمومی ظاهر نشویم.

آنچه که ما به آن نیاز داریم تکنیکی است که به آن «چشم ماهی مرکب^۲» است.

تکنیک چشم ماهی مرکب

پل لیندبرگ^۳، رزمی کار ماهر و آهنگساز معروف جاز، در نوجوانی به هاوایی رفت و سعی کرد همانند اهالی هاوایی در دریا شیرجه بزند تا ماهی مرکب، که صیدی بسیار ارزشمند بود برای فروش یا استفاده شخصی، بدست آورد. اما پس از چند هفته شیرجه زدن، برخلاف این که پسرهای محلی همیشه با دست پر بر می‌گشتند، او فقط یک ماهی مرکب گرفته بود.

1 . Practices

2 . Squid Eye

3 . Paul Lindbergh

وقتی او با درماندگی سوال کرد چطور شما موفق به صید ماهی مرکب می شوید، اما من نمی توانم، هاوایی ها خندیدند و گفتند «باید چشم ماهی مرکب داشته باشی.»

«چشم ماهی مرکب چیست؟»

آنها توضیح دادند.

«چشم ماهی مرکب، توانایی دیدن ماهی مرکب در زمانی است که او سعی می کند خود را با محیط طبیعی اش تطبیق داده و از نظرها پنهان شود. باید حواست جمع باشد، تا بتوانی او را ببینی.»

اهالی هاوایی چیزهای زیادی را درباره ماهی مرکب از جمله اینکه باید او را از روی نشانه ها پیدا کنیم، به لیندبرگ آموزش دادند. برای مثال، ممکن است چند سنگ کوچک را کف اقیانوس ببینیم و بفهمیم ماهی مرکب آنها را آنجا گذاشته است. وقتی لیندبرگ یاد گرفت سنگ های مورد نظر را شناسایی کند، به او گفتند حالا به دنبال سوراخی کوچک در کف دریا بگردد.

لیندبرگ پس از یادگیری نکات ارزشمند مربوط به صید ماهی مرکب، به راحتی توانست ماهی های مرکب را پیدا و صید نماید.

درک گفته ها به عنوان موضوعی حیاتی

برای لیندبرگ، گفته های اهالی هاوایی نشان از وجود نعمت، قحطی و حتی خطر احتمالی داشت.

حتی برخی از موفق ترین سازمان ها نمی توانند بیشتر از چند نسل مدیر عمر کنند، زیرا نمی توانند تهدیدات پیش رویشان از جمله افزایش قیمت نفت، سقوط بازار مسکن، رکود

فصل ششم: رهبری تیزبینانه / ۱۲۱

اقتصادی و نظایر آن را از دل گفته‌های دیگران استخراج نموده و اقدامی متناسب با آن انجام دهند.

در اغلب موارد ما کاری نمی‌کنیم چون نمی‌توانیم گفته‌هایی را ببینیم که به ما بگوید کارهای مورد عمل ما خطا بوده و جواب نداده و از این پس نیز جواب نخواهد داد.

ایده تیزبینی

ایده تیزبین بودن ساده است، اما ساده‌انگارانه نیست. این اعمال و فعالیت‌های ماست که فرهنگ (اعم از جهانی، ملی، سازمانی یا خانوادگی) را شکل می‌دهد. گفتگو، قدرتمندترین فعالیت یا عمل ما محسوب می‌شود. شغل‌هایمان، شرکت‌هایمان، روابط فردی‌مان و زندگی‌هایمان بتدریج یا ناگهانی و بر مبنای گفتگو، با موفقیت یا شکست مواجه می‌شوند.

گفتگو رابطه است و در حالی که تضمینی نیست که گفتگو مسیر شغل، شرکت، رابطه یا زندگی ما را عوض کند، اما هر گفتگویی می‌تواند این کار را بکند.

حرفه شما هر چه باشد، و اندازه شرکت شما هر چه قدر باشد (اعم از ۵ کارمند یا ۵۰ یا ۵۰۰۰۰ کارمند) این امر در مورد آن صادق است.

مهم نیست چه کاری می‌کنید، کسب و کار شما (چه کوچک باشد یا جهانی، و ساده باشد یا پیچیده)، اساساً گفتگویی است گسترده با همکاران، مشتریان و آینده‌ای ناشناخته که دورمان ظاهر می‌شود. این گفتگوهاست (چیزی که در شرکت درباره‌اش صحبت می‌شود و شیوه‌ای که درباره‌اش صحبت می‌شود) که مشخص می‌کند چه اتفاقی خواهد افتاد یا نخواهد افتاد.

توجه به کیفیت گفته‌ها

گفتگو شرط لازم هست، اما شرط کافی نیست. آنچه بیشتر از گفتگو اهمیت دارد، کیفیت گفتگوست که تعیین کننده است.

گفتگوها باعث شفافیت یا سردرگمی می‌شوند. آنها دیگران را به همکاری و مشارکت یا دشمنی با ما فرا می‌خوانند. گفتگو به ما امکان می‌دهد از پس دشوارترین چالش‌هایمان برآیم یا چالش دیگری برای خود ایجاد کنیم. گفتگو ممکن است بسیار کسل کننده یا تجربه‌ای آکنده از انسانیت و صمیمیت، باشد.

کار رهبر این است که انواع گفتگوهای را طراحی کند که بیش از ناگهانی ایجاد می‌نماید: گفتگوهایی که مشخص می‌کند قابلیت داشتن افکاری بدیع را داریم؛ گفتگوهای هوشمندانه و با الهام که شفافیت و انگیزه برای عمل و برای تغییر، به ما می‌دهد. اما در مواقع بسیار زیادی ما، که تحت تأثیر نتایج هستیم، فقط درباره اهداف قابل سنجش، شاخص‌های اصلی کسب و کار، برنامه‌های عمل، نقشه جریان وجه نقد، نشانه‌های اقتصادی فرایند و روند صحبت می‌کنیم. همه اینها چیزهایی ارزشمند هستند اما موفقیت واقعی نیازمند گفتگوهایی است که گیرایی عمیق‌تری ایجاد می‌کند، کشتی که به اندازه جذر و مد نیرو دارد. گفتگوهایی معنی‌دار و اصیل که در طول آنها جاهایی را مشتاقانه با کسی بده‌بستان نمی‌کنیم. گفتگوهایی که به نظر می‌رسد می‌توان آنها را در سالن کنسرت یا در محل‌های ایمن انجام داد (گفتگوهای زیرکانه و مبتنی بر تیز بینی).

به کار بستن تکنیک چشم ماهی مرکب

اگر تکنیک چشم ماهی مرکب را به کار بستید و گویای آن بود که شما و سازمانتان یا هر دو در حال حاضر «دید» انسانی نسبت به مشتریان و مراجعاتان ندارید، متوجه چه چیزی می‌شوید؟ برخی گفتگوهای رایج در شرکت شما ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- آیا طرحی ابتکاری به نام «مشتری محوری یا مشتری گرایی» دارید؟

این گفته که طرحی ابتکاری در زمینه مشتری گرایی دارید، در درجه اول به معنی این است که مشتری محور نیستید، و خلاف آن هستید؛ و گرنه طرحی ابتکاری در آن زمینه نیاز نداشتید.

- آیا از واژه مواجهه با مشتری استفاده می‌کنید. این به طور ضمنی گویای آن است که هنگام مواجهه به مشتری چهره دیگری به خود می‌گیرید که با چهره واقعی شما متفاوت است.

- آیا «آموزش ارائه کردن مطلب» را با آموزش فروش اشتباه می‌گیرید. کارکنان به ندرت از آموزش چگونگی گفتگو کردن - تبادل دوطرفه ایده‌ها و احساسات - با مشتریان بهره مند می‌شوند.

چرا تیزبینی؟

ساده‌ترین تعریف گفتگوی تیزبینانه، گفتگویی است که در آن از پشت نقابمان بیرون می‌آییم، وارد گفتگو می‌شویم و آن را واقعی می‌نماییم. بیشتر افراد با گفتگوی واقعی مشکل دارند، اما با گفتگوهای غیر واقعی که باید از آن بترسند، مشکل ندارند. چرا باید از

گفتگوهای غیر و آقعی ترسید؟ چون آنها بنحو غیر قابل باوری هم برای افراد و هم برای سازمان، پر هزینه‌اند.

بیشتر سازمان‌ها می‌خواهند حس کنند گفتگویی واقعی با کارکنانشان، مشتریانشان و بازار در حال شکل‌گیری‌شان دارند. و بیشتر افراد می‌خواهند حس کنند دارند گفتگوهایی می‌کنند که دنیای معنی‌شان را می‌سازد.

رهبری «تیزبینانه» چیست؟

مرز متهورانه و الزام‌آوری بین «رهبری» و رهبری تیزبینانه وجود دارد. گذشتن از مرز مانعی ندارد.

تعریف کوتاه رهبری تیزبینانه

۱. پادزهری کنش سریع برای اصلاح شیوه معمول کسب و کارهایی است که عمدتاً وظیفه‌ای (و کمتر رابطه‌ای) بوده و در آن از زبان فنی استفاده مفرط به عمل می‌آید.

۲. کسب ارزشمندترین سرمایه شما، یعنی سرمایه عاطفی.

۳. اکتساب چشم‌ماهی مرکب

رهبری تیزبینانه و زیرکانه مبتنی بر این فرض است:

اگر می‌خواهید رهبری بزرگ شوید، توانایی ارتباط برقرار کردن و پیوند خوردن با همکاران و مشتریانان در سطحی عمیق را کسب کنید ... یا هدفشان را پایین‌تر بیاورید. وقتی فرض اصلی این نوع رهبری را درک کنید، آنگاه می‌توانید مرزهای موجود را درنوردید و با کیفیتی متفاوت با دیگران وارد گفتگو و عمل شوید.

ارزشمندترین سرمایه شما، رابطه با دیگران است، یعنی سرمایه عاطفی.

اقدامات و اعمال تیزبینانه

عمل تیزبینانه اول: تغییر جهت از بازخور ناشناس به بازخور رو در روی «۳۶۵»

بازخور ناشناس اطلاعات مورد نیاز را به ما نمی‌دهد، زیرا ناشناس است و یکسری حرفهای کلی بدون مصداق از افراد می‌گیرد و یکسری حرفهای کلی به همه ارائه می‌دهد. بازخور ما باید موردی باشد و به بهبود عملکرد فرد مورد نظر کمک کند.

علاوه بر آن، بازخور ما باید در ۳۶۵ روز سال جریان داشته باشد.

قوانین ساده بازخور رودرروی ۳۶۵:

- ۳۶۵ روز سال با تبادل کردن بازخور در جریان باشید.
- هر وقت ممکن بود آن را رو در رو (و نه از طریق ایمیل) انجامش دهید.
- پس از این که چیزی رخ داد آن را در اولین فرصت ممکن ارائه دهید.
- تمجید به اندازه انتقاد اهمیت دارد. در واقع، مهمتر است. بنابراین فقط بازخور منفی ندهید.
- همیشه مالک نظراتتان باشید. بازخور با نام بسیار ارزشمند است. بازخور بی نام و ناشناس مشکل آفرین و بی فایده است.

هدف عمل تیزبینانه و زیرکانه، داشتن گفتگوهای باز، صادقانه و رو در رو، ۳۶۵ روز

سال، با افرادی که برای شادی و موفقیت شما مهم هستند است. بنابراین این بازخور بدهید و

بگیرید.

عمل تیزبینانه دوم: از به کار گرفتن هوشمندی تا به کار گرفتن هوشمندی+دل

در ۲۰۰۳ هاوئل رینز^۱ از پستش که سردبیر نیویورک تایمز بود، اخراج شد. رینز همه برتری‌های مدیریتی و راهبردی عالی را داشت اما نتوانست «اتاق واقعی خبر که همانا قلب و ذهن کارکنانش بود را بدست آورد.»

در ۲۰۰۷ باب ناردلی^۲ از موقعیتش، که مدیر عامل هم دیپات^۳ بود، اخراج شد. او با مدارک بی کم و کاست آمده بود و به پول خیره کننده‌ای دست یافته بود اما نتوانست به سهامداران، دلالان، قانونگذاران، تنظیم کنندگان و سازمان‌های غیردولتی که می‌خواستند در شیوه اداره شرکت نظر بدهند و موفقیت مداوم شرکت به آنها بستگی داشت، ارتباط مناسب برقرار کند

برای رینز و ناردلی و خیلی افراد باهوش و استعداد دیگر مشکل این بود که منطق غالب نشد. رینز و ناردلی افراد را گریزان کردند، بنابراین به بحث‌های منطقی آنها توجهی نشد.

با وجود این برخلاف همه شواهدی که به این حقیقت اشاره دارد که افرادی که عمیق حس می‌کنند و هوش هیجانی دارند بهتر از همه برای ارائه این نتایج تجهیز شده‌اند اما رهبران بسیاری همچنان و بطور اشتباه افراد دارای اصل و نسب و فارغ‌التحصیلان بهترین دانشکده‌های کسب و کار را به کار می‌گیرند و ترفیع می‌دهند چرا؟ چون جایی در تحصیلاتشان به آنها آموزش داده نشده است که بر جنبه انسانی افراد زیر دست شان تمرکز کنند.

1 . Howell Raines

2 . Bob Nardelli

3 . Home Depot

پزشکان خوب

ملکم گلدول^۱ در *بلیک*^۲ به دکتر وندی لوینسن^۳ اشاره می‌کنند که متخصصی بین‌المللی در زمینه رابطه پزشک با بیمار است. دکتر لوینسن به این مسأله توجه کرد که بیماران از دست پزشکی شکایت می‌کنند که دوستشان نداشتند و از دست پزشکی که دوستشان داشتند شکایت نکردند، حتی اگر پزشکی که دوستشان داشتند اشتباه می‌کردند. و چرا بیماران پزشکانشان را دوست دارند یا ندارند؟ بررسی‌ها نشان داد، پزشکی که از دستشان شکایت نمی‌شود زمان بیشتری (هرچند اندک) - حدود سه دقیقه بیشتر از پزشکی که از دستشان شکایت می‌شود - برای بیمارانشان وقت می‌گذاشتند و کیفیت گفتگوی پزشک با بیمار، چگونگی صحبت کردن پزشک با بیمارانش - دقت کنید با بیمارانش، نه برای بیمارانش - بود که تفاوت ایجاد می‌کرد. بیماران پزشکی را دوست دارند که واقعاً گوش می‌کنند، بیمارانشان را به حرف وامی‌دارند (و می‌گویند درباره این مسأله بیشتر *برایم بگو*) و به سؤال‌هایشان کامل پاسخ می‌دهند. این سه دقیقه بیشتر و چگونگی استفاده از این سه دقیقه، عامل تفاوت بود. در زمان کوتاه سه دقیقه بیمار حس می‌کرد دیده، شنیده و درک می‌شود، و ارزشمند و محترم است. بنابراین ترکیب هوشمندی و تخصص با عاطفه و انسان‌گرایی است که باعث متفاوت شدن یک رهبر تیزبین از دیگر رهبران می‌شود.

1 . Malcolm Gladwell

2 . Blink

3 . Dr. Wendy Levinson

عمل تیزبینانه سوم: تغییر جهت از پاسخگو دانستن مردم، به پاسخگو نمودن خود در ابتدا برای بیشتر افراد ایده «پاسخگویی تیزبینانه یا میل به پذیرفتن مسئولیت نتایج» به نظر ترسناک، پرخاشگرانه، پر از اختلاف می‌آید و حاکی از بار کاری سنگینی است. اما اگر از مثبت‌ترین جنبه به پاسخگویی تیزبینانه نگاه کنید، می‌بینید پاسخگویی تیزبینانه باعث می‌شود تا سرمایه‌های انسانی سازمان با دل و جان برای شما کارکنند زیرا می‌بینند که شما به هنگام ایجاد مشکل از آنها دفاع می‌کنید و آنها را به عنوان مقصر شکست‌ها معرفی نمی‌کنید.

چرخه پاسخگویی تیزبینانه

بیا باید نگاهی بیندازیم به گام‌های عمل «تیزبینانه» نمونه پاسخگویی بودن و دیگران را قادر دانستن:

گام ۱. خودتان را آماده کنید. اتخاذ جایگاه پاسخگویی مستلزم شجاعت زیادی است.

شاید مجبور باشیم از این که «حق داریم» دست برداریم.

گام ۲. دیگران را آماده کنید. به دیگران، از جمله دوستان، همکاران، اعضای خانواده

مزایای پاسخگویی را خاطر نشان کنید.

۳. انجامش دهید! این گام‌ها را بردارید:

- مسأله را شناسایی نمایید.
- مسأله را شفاف نمایید.
- تأثیر کنونی را تعیین نمایید.
- پیامدهای آینده را تعیین نمایید.

- کمک شخصی به مسأله را بررسی نمایید.
- بهترین نتیجه را شرح دهید.
- متعهد به عمل شوید.

گام ۴. گزارش گیری کنید. حتی اگر متقاعدید که گفتگو خوب پیش رفت، با آن فرد بررسی کنید تا ببینید به نظر او گفتگو چطور پیش رفت. گفتگو صرفاً کاری در فهرست کارهایی که باید انجام می دادید نبود. خیلی بستگی به نتیجه دارد.

گام ۵. دوباره انجامش دهید، فقط بهتر.

عمل تیزبینانه چهارم: تغییر تمرکز از برنامه های مشارکت کارکنان به مشارکت واقعی کارکنان

اگر کارکنان مشارکت نکنند شرکتتان آسیب خواهد دید. افراد خوب سازمان را ترک می کنند، یا بدتر از آن، هر روز - جسماً - پیدایشان می شود اما روحشان جای دیگری مشغول است. آنها دلخور، دلسرد و سرخورده می شوند. و این بر سود و زیانتان تأثیر می - گذارد.

بر اساس شاخص مشارکت کارکنان^۱ که مجله مدیریت گالوپ^۲ ارائه نموده است

مشخص شد:

- ۲۰ درصد کارکنان در کارشان فعالانه مشارکت می کنند؛
- ۵۴ درصد مشارکت نمی کنند.
- ۱۷ درصد عامدانه و فعالانه عدم مشارکت دارند.

1 . Employee Engagement Index

2 . Gallup Management Journal

آمار بالا که بر اساس آن تنها ۲۰ درصد کارکنان بطور فعالانه در کارها مشارکت می‌کنند، زنگ خطر را برای سازمان‌ها و رهبران آنها به صدا درآورده است، زیرا مشارکت کارکنان را عموماً معیاری می‌دانند که کارکنان اهداف شرکت را موافق زندگی خودشان می‌دانند به گونه‌ای که وقتی امکان انتخاب دارند به شیوه‌ای عمل خواهند کرد که از منافع سازمانشان پشتیبانی می‌کنند و بالعکس. تیم راتلیج^۱ که مؤلف است در کتاب کسب مشارکت: وفاداری به محل کار جدید^۲ شرح می‌دهد کارکنان مشارکت کننده، جذب کارشان شده و به آن متعهد بوده و از آن انگیزه می‌گیرند.

عمل تیزبینانه: کارکنان را در برنامه هایتان وارد کنید و مشارکت دهید!

اگر می‌خواهید از مزایای مشارکت کارکنان بهره‌مند شوید، صحبت را کنار بگذارید و در عمل و در هر جلسه‌ای، کارکنان را در فرایند تصمیم‌گیری وارد کنید و مشارکت دهید.

عمل تیزبینانه پنجم: تغییر تمرکز از مشتری‌مداری بر پیوند با مشتری

«مشتری‌مداری» یکی از معمول‌ترین اصطلاحات در کسب و کار امروز و طرحی پیشگامانه برای بسیاری از شرکت‌هاست. شرکت‌ها برای انجام این «بهترین عمل» - که صرفاً به تمرکز بر مشتری اشاره دارد - در طرح‌های ابتکاری «CRM» (مدیریت روابط مشتری) که هدفشان آموزش دادن کارکنان «رودرو با مشتری» است سرمایه‌گذاری کلان می‌کنند. شکی نیست که جلب و حفظ مشتری برای هر شرکتی حیاتی است اما شیوه پرداختن شرکت‌ها به آن است که بسیار اشتباه‌آمیز است.

1 . Tim Rutledge

2 . Getting Engaged: The New Workplace Loyalty

فصل ششم: رهبری تیزبینانه ۱۳۱/

این حقیقت را در نظر بگیرید که ۵۵ تا ۷۵ درصد تمام طرح‌های CRM و مشتری‌مداری نمی‌تواند به اهداف برسد. چارلز گرین^۱ یکی از مؤلفان مشاور/مینی^۲ اشاره می‌کند که بسیاری از شرکت‌ها به هنگام تمرکز بر مشتریانشان همانند لاشخور عمل می‌کنند - توجه زیادی می‌کنند که مشتریان مترصد چه هستند، اما فقط برای این که دریابند کی باید بجهند و گوشت آنها را بدرند. گرین می‌گوید بیشتر سیستم‌های CRM واقعاً اصلاً برنامه‌ای برای ایجاد رابطه نیستند - صرفاً فهرستی از ویژگی‌ها و مزایایی هستند که شرکت می‌تواند برای مشتریان انجام دهد.

خلاصه، مشتریان نمی‌خواهند مثل مشتری با آنها رفتار شود؛ می‌خواهند مثل انسان با آنها رفتار شود. این مشتری‌مداری واقعی است و علاوه بر تخصص حرفه‌ای چشمگیر، مستلزم گوش کردن عمیق و توانایی اتصال و ارتباط با آنها به عنوان انسان است - که بارها و بارها ثابت شده وفاداری مشتری را جلب می‌کند، سودها را بالا می‌برد و شرکت‌تان را تبدیل به جایی می‌کند که مشتریان دوست دارند کسب و کارشان را در آنجا انجام دهند و افراد مستعد دوست دارند کار کنند.

عمل تیزبینانه: اتصال به مشتری

اگر می‌خواهید سازمانی بسیار خوب شوید، سازمانی که تداوم دارد و بر خلاف رکودهای اقتصادی، نوسانات بازار بورس جهان، تغییرات آب و هوا و نظایر آن شکوفا می‌شود، پس توانایی پیوند با مشتری‌هایتان در سطحی عمیق را کسب کنید یا هدف‌تان را پایین بیاورید. و این عمل با شما شروع می‌شود؛ افراد درون سازمانمان هستند که با مشتری

1 . Charles Green

2 . The Trusted Advisor

ایجاد رابطه می کنند و با گفتگوهای تک تک، همواره در کسب و کارهای جدیدی موفق می شوند.

ایجا ارتباط و پیوند با مشتریان نه ایده ای ساده لوحانه است و نه «مهارتی نرم». مهارتی ضروری است، مهارتی که مستلزم شجاعت است زیرا شامل صمیمیت قابل توجهی می شود که در ابتدا برای بسیاری از افراد راحت نیست.

بر افراد تمرکز کنید، نه شرکتها

به یاد داشته باشید که شما از طریق یک یا چند انسان به سازمانها کالا و خدمت می فروشید. فراموش نکنید که این شرکت طرف حساب شما نیست که کالا یا خدمات شما را خریده است، بلکه این مسئول خرید آن شرکت که یک انسان است خریدها را انجام می دهد. سوال این است چگونه می توانیم روابط موثری را با اشخاصی که در سازمانهای خود جزء مراجع تصمیم گیری هستند حفظ کنیم؟

پاسخ این است، نهایت سعی تان را بکنید تا از موفقیت آنها اطمینان حاصل نمایید. برنامه کار آنها را برنامه کار خودتان بدانید و از طریق همدلی و تطبیق با آنها به موفقیت آنها در کارشان کمک کنید. در اینصورت است که شما می توانید تا آخر در بازی بمانید.

عمل تیزبینانه ششم: تمرکز از خوشبینی از پیش تعیین شده به شفافیت اساسی

خوشبینی از پیش تعیین شده^۱ به حالتی اطلاق می شود که رهبر یا تیم رهبری همه تصمیمات خود را خوب فرض می کنند و به نظرات متفاوت دیگران در باره امور توجه نمی کنند. وقتی خوشبینی از پیش تعیین شده باشد، جلسات نتیجه کمی دارد. ایده ها بدون

1 . Legislated optimism

فصل ششم: رهبری تیزبینانه / ۱۳۳

اینکه مورد استفاده واقع شوند، ناکام از دنیا می‌روند. جهت ارتباط عمدتاً از رهبر به زیردستان است. عکس این رابطه ارزشی ندارد و پذیرفته شده نیست، چون فرض بر این است که رهبر و حلقه درونی مشاورانش بهتر از همه می‌دانند؛ پس باید به نظر و تصمیم آنها خوشبین بود.

در سازمانهایی که این نگرش حاکم است، کارکنان فکر کردن را متوقف کرده‌اند، زیرا رهبر قبلاً برای همه فکر کرده است و آن را خوب نامیده است. لذا فایده‌ای ندارد به او بگویید هر روز با چه چیزی یا چه چالشی سر و کار داریم چون انجام این کار، باعث می‌شود که از چشم رهبر بیفتید و ارتقاء شغلی شما با مانع روبرو شود.

از آنجایی که عدم نقد بسته‌های تصمیماتی مدیران، به دور از هوشمندی است، سازمانها و رهبران زیرک از طریق تاکید بر شفافیت اساسی^۱ به دنبال علنی نمودن و در معرض دید قرار دادن تصمیمات و فرایند تصمیم‌گیری خود برآمده‌اند.

شفافیت اساسی چیست؟

در ویکیپدیا^۲ شفافیت اساسی این طور تعریف شده است: «یک روش مدیریتی است که در آن تقریباً تمام تصمیم‌گیری بطور علنی انجام می‌شود. تمام اسناد پیش‌نویس، تمام بحث‌های موافق و مخالف یک پیشنهاد، تصمیم‌های مربوط به خود فرایند تصمیم‌گیری و تمام تصمیم‌های نهایی علنی انجام می‌گیرد و همچنان علنی بایگانی می‌شود.»

ارتباط و پیوند با انسانها، کلید کسب مزیت رقابتی و دستیابی به رشد تصاعدی برای شرکت‌ها و افراد است. شفافیت اساسی در اصل دنیای ماست که به طور فزاینده‌ای متصل

1 . Radical Transparency

2 . Wikipedia

می‌شود. شفافیت اساسی در حال حاضر یک روند است. اگر به سوی تفکر باز و افشای کامل حرکت نمی‌کنید بدانید که در آینده‌ای نزدیک از گردونه خارج خواهید شد، لذا تا دیر نشده است خود را به این قطاری که در حال ترک ایستگاه است، برسانید.

نتیجه‌گیری

یکی از بزرگترین چالش‌هایی که همه ما با آن مواجه هستیم، درک و پذیرفتن توانایی بالقوه رهبری خودمان است. حتی مدیرانی که دستمزد زیادی می‌گیرند با سؤالاتی درونی درباره تأثیرگذاری شخصی‌شان در مقام رهبر دست و پنجه نرم می‌کنند. این طبیعی است. نتایج، نگرش‌ها، باورها، تعصب‌ها، ترس‌ها، امیدها، افتخارها و نظایر آن همه ما را به اعمالی هدایت کرده است که از نظر دیگران و خودمان خوب یا بد تشخیص داده می‌شود. در همین حال، همه ما در نوعی توانایی، رهبریم. مهم نیست که عنوانش را داشته باشیم یا خیر. اما تفاوت بزرگی بین یک کشیدن عنوان رهبری و ایفای نقش به عنوان رهبری که افراد جذبش می‌شوند و در سطحی عمیق به او متعهد هستند، وجود دارد. دسته اول فقط رهبرند، ولی دسته دوم رهبران زیرک یا تیزبین هستند. اینها رهبرانی هستند که دیگران انتظار دریافت توصیه و نظر از آنها را دارند و هر جا می‌روند مورد قدردانی پیروان قرار می‌گیرند. اینها رهبرانی هستند که دیگران را در کارها مشارکت می‌دهند. می‌توانید آنها را رهبران طبیعی بنامید.

فصل هفتم:

رهبری در ارتفاع بالا¹

آنچه خطرناکترین قلّه‌های جهان درباره موفقیت به ما می‌آموزد.

خلاصه

سفر به بلندترین کوه‌های دنیا، آزمایشگاهی بسیار خوب برای بررسی خطراتی است که هر رهبری با آنها مواجه می‌شود. در کوه‌های بلند مرتبه، موفقیت یا شکست راحت سنجیده می‌شود و اشتباهات ساده افراد را می‌کشد. وقتی در ناحیه مرگ باشید نمی‌توانید کتابی را بردارید تا به دنبال نظریات جدید بگردید، نمی‌توانید شماره مشاوره را بگیرید، زیرا در ارتفاعات بالا، سخنوران انگیزشی نفس کم می‌آورند. در آن بالا بهترین تیم‌ها

1. کتاب منبع در این فصل: High Altitude Leadership-by Chris Warner and Don Schmincke -2009

رفتارهایی را سرمشق قرار می‌دهند که تنها در سازمان‌های دارای عملکرد بالا دیده می‌شود، و بدترین تیم‌ها در به هم ریختگی کامل، دست و پا می‌زنند.

کریس وارنر^۱ و دان اشمینک^۲ در کتاب رهبری در ارتفاع بالا تجربه‌های کوهنوردی خود را به عنوان قرینه استعاری رهبری آشکار می‌کنند. آنها با هم رویکردی جدید به رهبری ارائه می‌کنند که بر اساس تحقیق علمی پیشگامانه استوار است؛ تحقیقی که در بی‌رحمانه‌ترین شرایط و در دشوارترین قله‌ها آزموده شده است و با موفقیت در زمینه آموزش مدیران عامل، تیم‌های مدیران، و کارآفرینان کل دنیا به کار گرفته شده است.

هدف‌های رفتاری

در این فصل، یاد خواهید گرفت که:

- هنگام رسیدن به ارتفاع‌های بالاتر در کوه‌ها یا در محیط کسب و کار با چه خطراتی روبرو می‌شوید.
- چرا این خطرها پدیدار می‌شوند.
- برای دوام آوردن در آنها چکار می‌توانید بکنید و چطور می‌توانید از آنها پیشگیری نمایید.
- گروه‌ها را چطور هدایت کنید تا عملکردشان در بدترین شرایط در اوج باشد.
- چطور مهارت‌های رهبری ایجاد کنید تا در بدترین شرایط سرآمد شوید.

1 . Chris Warner

2 . Don Schmincke

مقدمه

برای این که با وجود چالش‌های کسب و کار امروزی و خطرهای پیش‌بینی نشده فردا کامیاب شوید، باید تبدیل به آن نوع رهبرانی شوید که کار، تیم و شرکت‌شان در بدترین محیط‌ها سرآمد می‌شوند. باید رهبر ارتفاع بالایی باشید که از هر ذره استعداد و هر ذره قدرتان برای هدایت تیمتان به سمت اوج عملکرد استفاده می‌کنید. در این راستا شما باید با خطراتی که در راه پیشرفت و صعود شما وجود دارد آشنا شده و راه خنثی نمودن آن را نیز بلد باشید.

خطر اول: ترس مرگ

تیم کره‌ای از میان برف عمیق، که حدود ۱۰۰ فوت بالای سرمان بود، به زحمت پیش می‌رود. آنها که از بطری‌های اکسیژن نفس می‌کشیدند و با بهره‌گیری از سه شریا (راهنمای محلی)^۱ صعود می‌کنند، باید خیلی موفق تر باشند، اما در این ارتفاع مشکلات ساده، به چالش‌هایی عظیم تبدیل می‌شوند.

ناگهان رهبر حرفه‌ای تیم، نیما نوروبو^۲، که کوهنوردی بسیار باتجربه است و شش بار قله اورست را فتح کرده است، سر می‌خورد و در یخچالی که ۱۰۰۰۰ پا پائین‌مان است سقوط می‌کند و جسدش هرگز پیدا نمی‌شود.

از دفتر رویدادهای روزانه کریس وارنر

در کوه باشید یا در سر کار، رهبری کردن دیگران ممکن است ناگهان دشوار و

خطرناک شود. شما می‌خواهید تغییرات مثبتی در سازمانتان ایجاد کنید، از این رو، عنوان

1 . Sherpa

2 . Nima Nurbu Sherpa

رهبری را می‌پذیرید و بطور هدفمند، آهسته و امیدوارانه حرکت می‌کنید. در این سفر جالب می‌خواهید رهبری بزرگ باشید که شرکتی بزرگ را به ارتفاع‌های بزرگ رهبری می‌کند، اما ناگهان از صخره می‌افتید و وارد واقعیت می‌شوید. وقتی دنیا با رؤیاهایتان همکاری نکند، رهبری تبدیل به باری سنگین می‌شود. در یک لحظه خطر شکست از توهم بیدارتان می‌نماید. شیوه واکنش شما در برابر خطرات واقعی، نشانگر رهبر بودن است.

عامل شکست رهبری بزرگ

در لحظه ترس شدید، فعالیت‌ها متوقف می‌شود. خواه در اداره باشید یا در کوه، تصمیم به تکان نخوردن از دنیایی ایمن باعث باختن فرصت‌های عالی به ترس، که قاتل نهایی راهبرد است، می‌شود. ترس، کارکنان را از اتخاذ تصمیم‌های عالی باز می‌دارد، عوامل تغییر را از برهم زدن وضع موجود باز می‌دارد و رهبران را از رهبری باز می‌دارد. بیشتر افراد وقتی با ترس روبرو می‌شوند خشکشان می‌زند. در میان انسان‌ها ترس، غالب‌ترین واکنش زیستی است و برآورد شده ۹۰٪ ما هنگامی که تحت فشار روانی باشیم، خشکمان می‌زند. همین اثرات خشک زدن را در تیم‌ها می‌بینیم. وقتی ترس به تیم می‌تازد، خواه ترس روبرو شدن با همکار یا ترس از پروژه‌ای شکست خورده باشد، اعضای تیم کنار می‌کشند، روحیه افت می‌کند و گفتگوهای درگوشی و نامه‌های الکترونیکی متهم کننده عدم اطمینان پدید می‌آورند.

ما که رهبریم باید با واکنش خشک زدگی مبارزه کنیم و نگذاریم در زندگی حرفه‌ای و تیم‌هایی که رهبری می‌کنیم ریشه بدواند. وقتی رهبران ارتفاع بالا آن لحظه‌ای را

فصل هفتم: رهبری در ارتفاع بالا / ۱۳۹

شناسایی می‌کنند که بر ترس بزرگی که ممکن بود آنها را خشک‌زده کند، غلبه می‌نمایند، می‌گویند بر روی این که موفق شدند یا شکست خوردند تمرکز نکردند، بلکه بر خود این حقیقت که در مقابل ترس بزرگ، عمل کرده‌اند تمرکز نمودند. رهبران ارتفاع بالا از طریق اقدامات سرنوشت‌ساز، ترس را در خودشان، تیم‌هایشان و فرهنگ‌های سازمانی‌شان مهار می‌کنند.

راهکار ماندگاری: مرگ را در آغوش بگیرید

پذیرش مرگ، انتخاب کردن زندگیست. قدرت و آزادی عمل را به ما می‌دهد. تیم‌های کوهنوردی به واقعی‌ترین معنا با مرگ روبرو می‌شوند اما مرگ استعاری هم ممکن است روی دهد، از اتاق هیئت رئیسه تا بخش تولید، و ممکن است تجربه‌ای به همان اندازه دگرگون‌کننده باشد. رهبران می‌گویند پذیرفتن خطر مرگ اهداف، پروژه‌ها، فروش و یا شغل بجای انکار یا اجتناب از آن، به آنها آزادی عمل و الهام بخشید تا احتمالات و اقدامات جدیدی را خلق کنند.

رهبران ارتفاع بالا درمی‌یابند که لحظات شکست قریب‌الوقوع، به آنها آزادی عمل می‌دهد تا اقدام‌های سرنوشت‌ساز بکنند. روی آوردن به اقدام سریع، به دلیل پذیرش خطر مرگ کسب و کار، موجب حل مشکل، و افزایش دید در زمان تصمیم‌گیری و اجرا می‌شود. اقدام کردن در برابر مرگ و عدم انجماد فکر، ترس را متوقف می‌کند و اجازه می‌دهد به جای تسلیم شدن و پایین رفتن، از کنار آنهایی که فلج شده‌اند بگذرید و همچنان به صعود خود ادامه دهید.

اگر شما و تیم‌تان بطور منظم بر محدودیت‌ها غلبه کنید، قادر نخواهید بود بر

چالش‌های مرگ و زندگی‌ای که هر فرد، هر تیم و هر سازمانی بالاخره با آن مواجه می‌شود، فائق شوید. راز تبدیل شدن به رهبری ارتفاع بالا، دست شستن از جان است، زیرا آن وقت است که اوصافی چون سربلندی، شجاعت و صداقت زینده شما می‌شود.

خطر دوم: خودخواهی

"در هنگام غروب و در حین پایین رفتن از کوه، دو ایتالیایی مصمم را می‌بینیم که در حال صعود هستند. همه متعجب شده‌ایم. با قرارگاه تماس رادیویی برقرار می‌کنم و تیم آنجا هم به نظر می‌رسد به همین اندازه شوکه شده باشند. ساعت‌ها قبل، به یکی از این کوهنوردان گفته شده بود بازگردد اما آنها همچنان به رفتن ادامه دادند. وقتی خودخواهی تان محرکتان باشد، نتایج هرگز خوب نیست. آنها دارند یکی از بدترین اشتباهات کوهنوردی را مرتکب می‌شوند: صعود به قله بعد از غروب آفتاب. نگران پیامدهایی هستم که این کار ممکن است برای همه ما داشته باشد."

از دفتر رویدادهای روزانه کریس وارنر

خودخواهی قاتل فرد، مزایا و احتمالات است و خطر پایداری است که در کمین سازمان‌ها در هر ارتفاعی که باشند، نشسته است. خیلی طول نمی‌کشد تا بوی خودخواهی را استشمام کنید. خودخواهی یعنی:

- ترک تیم با هدف پرداختن به کارهای شخصی.
- عدم اختصاص وقت کافی برای حل مسائل کاری اساسی
- جنگ بر سر قلمرو قدرت که هزینه سنگینی را به شرکت تحمیل می‌کند.
- ایده فرد دیگری را به حساب خود گذاشتن.

- تلاش برای خوب جلوه کردن در نظر رئیس به بهای بد جلوه کردن فرد دیگر.

خودخواهی چطور به ما آسیب می‌رساند؟

مشاهده خودخواهی در یک شرکت، بیانگر شرایط غیرمولد، یا رفتارهای غیر حرفه‌ای، غیرمولد و خطرناک است.

فهرست رفتارهای غیر حرفه‌ای، غیرمولد و خطرناک انتها ندارد. برخی از این رفتارها شامل مواردی چون: حفظ پروژه‌های فاقد بازدهی، سرزنش کردن دیگران، اجتناب از پاسخگویی، از پشت خنجر زدن، ترفند سیاسی زدن، سرپوش گذاشتن بر روی اشتباهات، جنگ بر سر قلمرو قدرت، برنامه کار پنهانی، مصادره کردن ایده‌های دیگران، تخریب ایده‌های دیگران به منظور ارتقای ایده‌های خود، مخفی کردن اطلاعات، خوب جلوه دادن خود نزد رئیس، دراز کردن انگشت اتهام به سمت دیگران، اعمال زور، شانه خالی کردن از زیر بار مسئولیت، شایعه پراکنی، و نظایر آن می‌باشد.

در سفرها خطرات آشکار جراحی یا مرگ، ردگیری آسیب رفتارهای غیر حرفه‌ای، غیرمولد و خطرناک را ساده‌تر و مهم‌تر می‌کند. یک اقدام خودخواهانه ممکن است افراد زیادی را به کشتن دهد. خودخواهی به عنوان خطرناکترین ضربه به سودآوری، همیشه در کمین سازمان شما است.

آسیب ناشی از رفتارهای غیر حرفه‌ای، غیرمولد و خطرناک فراتر از زیان‌های وارد به شرکت است و شامل فرصت‌های از دست رفته برای فروش، افت کیفیت، ستیز با قانون، کاهش مزیت رقابتی، اتلاف منابع، و تضعیف روحیه کارکنان می‌شود.

راهکار ماندگاری: ایجاد حماسه

به نظر می‌رسید در سفرهای هیمالیا، افراد در آخر سفر دچار تزلزل می‌شوند، نه در اول آن. همه وقتی چالشی پیش رویشان نبود شروع می‌کردند امیال شخصی را فراتر از اهداف گروه قرار دهند و برگردند به رفتارهای خودخواهانه خودشان. تنها وقتی می‌توان خودخواهی انسان را از میان برداشت که برای حذف آن انگیزه و اشتیاق لازم را داشته باشیم.

در طول تاریخ رهبران بزرگ همواره بر ایجاد اشتیاق در افرادشان از طریق خلق داستان‌های خدایان، شاهان و قهرمانان تمرکز کرده‌اند. رهبران ارتفاع بالای کل تاریخ می‌دانستند که داستان‌های حماسی به نحو مؤثری آتش اشتیاق را در افراد شعله ور نموده و چیزی در اختیار افراد قرار می‌دهند که ارزش جنگیدن برای آن را دارد. داستان‌های حماسی، مأموریت، ارزش‌ها و راهبرد را احیا نموده و موجب حذف برنامه‌های کاری خودخواهانه می‌شود.

خطر سوم: تکیه بیش از حد بر ابزار

کوه "چو او یو" چنان کوه محبوبی شده است که همان زیر ساخت‌هایی که بر روی اورست موجود است از قبیل وجود افراد راهنما، یک اردوگاه اقامتی بسیار مجهز و سه اردوگاه کوچکتر و بهره‌مند از تجهیزات خوب، در اینجا نیز به چشم می‌خورد. هزاران متر طناب، اردوگاه‌ها را بهم متصل و رفت و آمد را ساده نموده است. هر چادر مثل اتاق هتل تجهیز شده است، کیسه خواب، اجاق کوچک، کیسه‌های غذا و بطری‌های اکسیژن در آن قرار داده شده است.

فصل هفتم: رهبری در ارتفاع بالا / ۱۴۳

در مسیر حرکت به سمت اردوگاه که حدود دویست فوت بالاتر از من بود، هنگامی که از عرض شیبی تند عبور می‌کردم، برف ترک برداشت و تبدیل به بهمن شد؛ برف مثل آب درون رودخانه از کنار پاهایم رد می‌شد. با کنجکاوای نگاه می‌کردم که برف از کنارم سر می‌خورد. من که غرق هیجان این ریزش بودم هرگز فکر نمی‌کردم بهمن کوچک و جذاب ممکن است خیلی کشنده شود. ناگهان موجی بی‌سروصدا از برف، که ۱۰ فوت ارتفاع داشت، مرا برداشت. سفیدی مطلق و سکوت کامل مرا در بر گرفت. عمیقاً در این موج کشنده غلتیدم؛ مثل جورابی سفید در میان ملحفه‌های سفید درون ماشین لباس شویی قطبی زیر و رو می‌شدم و می‌چرخیدم تا اینکه بطور معجزه آسایی به کنار جریان اصلی بهمن پرتاب و تا گردن در برف مدفون شدم. بهمن به حرکت خود ادامه داد و در صخره‌ای ۳۰۰ فوتی سقوط کرد.

بقیه کوهنوردانی که پشت سر من می‌آمدند و می‌خواستند به اردوگاه بروند، صبر کردند تا چرخه طوفان ضعیف شود، و سرانجام ضعیف شد. زمان بسیار ارزشمند صعود به موقع ما به قله از دست رفت، زیرا راه دسترسی ما به اردوگاه اقامتی بالای سرمان از بین رفت و شریاها (افراد راهنما) نمی‌توانستند تجهیزات و ملزومات مورد نیاز را به اردوگاه برسانند. حدود ده روز هیچ گروهی نتوانست به بالا صعود کند و همه برنامه‌های ما خراب شد.

از دفتر رویدادهای روزانه کریس وارنر

می‌خواهید بهترین ابزارهای رهبری را داشته باشید و ابزارهای زیادی از این نوع وجود دارد. هزاران کتاب، مدرس و کارشناس یاد می‌دهند چطور از ابزارهایی مثل ساختاردهی به تیم، انگیزه دادن به دیگران، اتخاذ تصمیم‌های بسیار بزرگ، تأثیر گذاشتن بر دیگران،

ارائه خدمت، برنامه‌ریزی کردن، الهام دادن، تعیین ارزش‌ها، کسب احترام، بهره‌مندی از ابتکار عمل، توانمند سازی، دست یافتن به اهداف و واداشتن افراد به دنبال کردن شما تا قله استفاده کنید.

اما در کوهنوردی وابستگی بیش از حد به شریاها (راهنمایان محلی)، ابزارها و زیرساختارها ممکن است کوهنوردان مستعد را محدود کند. به همین ترتیب، دسته‌ای از مشاوران بهره مند از جدیدترین ابزارها و نظریه‌ها، ممکن است پیشرفت را متوقف کنند و شرکت‌ها را از تمرکز کردن بر مسائل حیاتی منحرف نمایند.

البته ابزارها مهم‌اند. قبل از بالارفتن و ورود به ناحیه مرگ، زمان زیادی صرف آزمایش کردن ابزارها و کامل کردن مهارت‌ها می‌شود. اما در لحظات بسیار حساس حتی بهترین ابزارها می‌شکنند یا به نحوی عمل نمی‌کنند، منابع از دست می‌رود یا شرایطی که رویشان حساب شده است محقق نمی‌شود- اما باز هم باید دوام بیاورید. مشکل از ابزارها نیست، در چگونگی ارتباط شما با آنهاست.

ابزارها امید می‌دهند و باعث می‌شوند افراد حس کنند پاسخ صحیح را دارند. اما وقتی کارکنان از ابزارها به عنوان تکیه‌گاه‌هایی برای پاسخ‌های ایمن استفاده می‌کنند مشکلی روی می‌دهد. هم کوهنوردان مرحوم و هم شرکت‌های ورشکسته را وقتی می‌یابیم، می‌بینیم محکم به ابزارهایی بسیار خوب، چنگ زده‌اند.

راهکار ماندگاری: رفتار و تطبیق

دو چیز را به یاد داشته باشید: اول، این رفتار است که نتایج را رقم می‌زند، نه ابزار؛ و دوم، شما باید خود را تطبیق دهید، در غیر این صورت از بین می‌روید.

فصل هفتم: رهبری در ارتفاع بالا / ۱۴۵

رهبران ارتفاع بالا، از طریق پیش بردن نتایج به کمک چشم‌اندازی رفتاری، از خطر تکیه بیش از حد به ابزار جان سالم به در می‌برند. تمرکز بر رفتار و تطبیق مداوم رفتار، کردار، اعمال و تصمیمات با شرایط پیش رو موجب موفقیت آنها می‌شود، نه تکیه صرف بر ابزار.

صرف نظر از این که چقدر پول صرف کتاب، آموزش، کارشناسان و جلسات می‌کنید اگر رفتار تغییر نکند، همه آنها را هدر داده‌اید. بیشتر مشکلاتی که در سازمانتان وجود دارد، مبنای رفتاری دارند نه مبنای ابزاری. یعنی افراد یا درگیر انجام کارهای بی‌بازده و غیر مولد شده‌اند و یا بگونه‌ای نادرست از ابزارها استفاده می‌کنند. شما می‌توانید یک کوهنورد یا مدیر را با بهترین ابزارها و ساعت‌ها آموزش تجهیز کنید، اما بدون رفتار درست، شکست او حتمی خواهد بود.

خطر چهارم: غرور

قبل از صعود به قله، ما در اردوگاه اقامتی با استفاده از دوربین دوچشمی اطراف را زیر نظر گرفتیم و سعی کردیم روندهای بهمن‌ها و سقوط صخره‌ها را بفهمیم و مسیر را دنبال کنیم؛ مثل کودکی که با مداد نقاط را به هم وصل می‌کند، عمل کردیم. خودمان را متقاعد کردیم که صعود ۳۶ ساعت طول خواهد کشید، از پایین تا بالا. اما در روز اول صعود متوجه شدیم که اشتباه کرده‌ایم و اعتماد به نفس بیش از حدمان، می‌رفت که به قیمت جانمان تمام شود. مشخص شد مسیر بسیار دشوارتر از آن چیزی بود که تصور کرده بودیم. روز دوم غذایمان تمام شد. روز سوم سوختمان تمام شد (و دیگر نمی‌توانستیم برای بدست آوردن آب، برف ذوب کنیم). دیواره‌های صخره‌ای عمودی جلوی ما بود و ما می‌بایست

با دستان خالی و در دمایی بسیار زیر صفر از آن صعود کنیم

از دفتر رویدادهای روزانه کریس وارنر

آزمایشگاه اورست

افراد دارای روحیه حماسی، داوطلبانه خودشان را در خطر قرار می دهند تا رؤیایشان را، که ایستادن روی قله اورست است، دنبال کنند. در ۵۴ سالی که از زمان اولین فتح اورست به دست سِر ادموند هیلری^۱ و تنزیگ نورگی^۲ می گذرد، بیش از ۴۰۰۰ نفر دیگر نیز به قله اورست صعود کردند. اما نکته چشمگیر این است که طی این سالها، تعداد شکست ها بسیار بیشتر از تعداد موفقیت ها بوده است. تنها بین سالهای ۱۹۲۲ تا ۲۰۰۷ بیش از ۱۳۰۰۰ نفر سعی کردند از این کوه بالا بروند، اما هفتاد و سه درصد آنها به قله نرسیدند و ۲۰۸ نفرشان نیز جان خود را از دست دادند.

اورست با همه خطراتش، شاید بهترین آزمایشگاه برای مشاهده کبر و غرور افراد باشد. کبر و غرور هر روز سازمان ها و تیم ها را در خطر مرگ قرار می دهد. تحلیلگران شکست های سازمانی را ناشی از گام های نادرست راهبردی، تعیین جایگاه نه چندان خوب در بازار، برنامه ریزی بد یا اجرای غیر مؤثر می دانند. اما متوجه می شویم این موارد معمول مورد ظن، فقط نشانه هستند نه علت واقعی. علت واقعی، کبر و غرور است که همیشه در زیر سطح پنهان است. هر وقت شرکتی در اوج رونق خود شکست می خورد مدیرانی را می یابید که فکر می کنند همه چیز را می دانند.

رهبران مغرور هشدارهای روی کوه و در اتاق هیئت رئیسه را نادیده می گیرند. وقتی

1 . Sir Edmund Hillary

2 . Tenzing Norgay

فصل هفتم: رهبری در ارتفاع بالا / ۱۴۷

آنها رؤیاهای خودمحورانه‌شان را دنبال می‌کنند، افراد دیگر را نیز به خطر می‌اندازند. رهبران مغرور از روی تکبر محض و نوعی ترس پنهان چنان رفتار می‌کنند که انگار از قوانین مستثنی هستند. به همین خاطر، رقیبان کوچکتر و چالاکتر بهتر از آنها هدایت و عمل می‌کنند.

راهکار ماندگاری: تواضع

شرکتی که بطور حماسی به جلو می‌رود نیز به تواضع نیاز دارد تا مانع از افتادنش به وادی غرور شود. تواضع به رهبران بزرگی می‌دهد. رهبران متواضع به جای این که پا روی کوهنوردان ضعیف بگذارند یا ولشان کنند که بمیرند، به نحو سرنوشت‌سازی اقدام می‌کنند؛ گزینه نجات و بهبود، نه خودداری و طرد، به کار می‌افتد.

وقتی شرکت جانسن و جانسن^۱ پس از ماجرای خرابکاری مسمومیت سال ۱۹۸۲ تمام بطری‌های تایلنول را از قفسه‌ها جمع می‌کرد؛ این کار را بدون درنگ انجام داد. رهبران می‌دانستند که اعتماد دیگران به خود را باید حفظ کنند و این اعتماد بسیار ارزشمندتر از سودهایی است که از دست می‌دهند.

تواضع عملکرد بالا را تشدید می‌کند اما آیا همه برای آن آماده هستند؟ نه. همه دارای کارکنان قوی و دارای اعتماد به نفس و رهبری ثابت قدم نیستند. در کوهستان یا در شرکت باشد، یاد گرفته‌ایم تنها تیم‌های محکم در صورت کوچک شدن قوی‌تر می‌شوند، تیم‌های ضعیف سوء کارکردشان بیشتر می‌شود. تواضع باعث می‌شود ضعیف‌ها توانایی خودشان را زیر سؤال ببرند و اعتماد به نفس‌شان را خراب می‌کند. اما نباید از توانایی یا

1 . Johnson & Johnson

اعتماد به نفس تان بکاهد. باید از طریق تعدیل کردن ضمیرتان قضاوتتان را بهبود بخشید. به قول معروف تجربه‌های بد، قضاوت‌های خوب را می‌آموزد و هرچه قضاوتتان بهتر باشد، عملکردتان بهتر است.

خطر پنجم: قهرمان متکی به خود

غلتاندمش و به ناله‌اش گوش دادم. دو چیز لازم داشت: اکسیژن و مقداری استروئید که این نوع تورم را کاهش می‌داد. می‌دانستم کمکش که بکنیم می‌تواند یک قرص دگزامتازون را با مقداری آب بخورد. اگر این معالجه جواب نمی‌داد، باید مقدار بیشتری دگزامتازون به ایشان تزریق می‌کردم.

دگزامتازون را با ولع خورد و گذاشت کمکش کنیم بایستد اما به خودش اجازه نمی‌داد از اکسیژن ما استفاده کند. او داشت از صعودش برای تلویزیون اسپانیا فیلم تهیه می‌کرد و بسیار می‌خواست این صعودی «بدون اکسیژن» باشد. برخی افراد سنتی، کوهنوردانی را که هنگام صعود از اکسیژن استفاده می‌کردند حقیر می‌شمردند. او صعودی «پاک» می‌خواست تا ثابت کند جزء برگزیدگان ورزش است.

از دفتر رویدادهای روزانه کریس وارنر

قهرمان متکی به خود کسی است که فکر می‌کند نباید از دیگران کمک بگیرد. تفکر قهرمانی متکی به خود، خطرناک است: صحبت از چالشی تنهایی که گاهی اوقات به خاطر رشد فردی مان می‌کنیم نیست، بلکه قهرمانی برآمده از من خودخواهانه و شوکت‌طلبانه است. این را در رهبران بلندپرواز می‌بینیم آن هنگام که از دیگران استفاده می‌کنند تا به جایی که می‌خواهند برسند؛ آنها راحت روی افراد پا می‌گذارند.

فصل هفتم: رهبری در ارتفاع بالا / ۱۴۹

چه کسی سعی می کند کارها را به تنهایی و بدون حمایت گرفتن از دیگران انجام دهد؟ چه کسی فکر می کند کمک خواستن نشانه ضعف است؟ یا بدتر، چه کسی فکر می کند قهرمان تنهاست و به تنهایی باید کارها را انجام دهد. کسانی که این تفکر را دارند کسانی هستند که به این شعار معتقدند: «اگر می خواهید کاری صحیح انجام شود، باید خودتان آن را انجام دهید.»

قهرمانان غیرمتکی، مشکل دیگری هم دارند: هیچوقت قدردان کمکی که دیگران به آنها می کنند نیستند.

قهرمانان غیر متکی، فیلم های بسیار خوبی می سازند اما در محیط های ناحیه مرگ، تبدیل به جنازه هایی منجمد می شوند. قهرمانان غیر متکی، باعث افزایش هزینه های عملیاتی، کاهش نوآوری، افزایش خطرات، تأخیر در اجرای برنامه ها، افزایش جابجایی ها و از کف دادن فرصت های فروش می شوند.

راهکار ماندگاری: مشارکت

رهبران ارتفاع بالا، می دانند که مشارکت با هموعان، کارکنان یا ذینفعان بیرونی، تفکر قهرمانی غیر متکی را به حاشیه می راند.

ایجاد مشارکت در زندگی سؤال های مختلفی را مطرح می کند. چند پروژه را به تنهایی رهبری می کنید؟ کجا در مقابل حمایت دیگران مقاومت می کنید؟ چه کسی را می توانید بیاورید تا به شما یا تیم تان کمک کند به قله های بزرگتری برسید؟ در حین این که تلاش می کنید مشارکت ایجاد کنید به یاد داشته باشید:

• برای ایجاد مشارکت مطلوب، به افراد هم سطح، یا فراتر از خودتان نیاز ندارید.

مشارکت واقعی هیچگاه واقعاً میان افراد برابر نیست. همکاران ممکن است از تمام سطوح باشند.

- ردای رهبری را به کسی بدهید که شایستگی کسب آن را دارد. در شرایط تهدیدکننده زندگی، چه کسی می‌تواند تردید داشته باشد؟
- اگر رهبر یا مدیر تیم هستید گاهی اوقات باید کنار بروید. در مشارکت واقعی فرد از طریق توانمندسازی استعدادهای برتر و اجازه دادن به این که مسولانه نتایج را پیش ببرند، تا حدودی کنترل را «کنار می‌گذارد».
- مشارکت با رهبرانی که می‌ترسند کنترل از دست بدهند و فقط به افراد ضعیف‌تر اجازه می‌دهند با آنها کار کنند، خوب جواب نمی‌دهد.
- از طریق حفظ پاسخگویی، مشارکت‌هایی زنده ایجاد و حفظ کنید. بگذارید مشارکت عملکرد را پیش ببرد.

خطر ششم: ترسویی

هم‌تیمی ایتالیایی‌مان که زودتر کنار کشیده بود، وقتی شنید که از صعود نیمه‌کاره برگشته‌ایم، از چادری که قرض گرفته بود بیرون خزید تا جدیدترین اخبار را بشنود. همه چیز را درباره برف در ۲۵۵۰۰ پایی به او گفتیم: بیش از حد عمیق و نرم بود و خیلی احتمال می‌رفت بهمن شود. ما حدود ۲۰۰ پایی گردنه بالای سرمان متوقف شدیم و چون نتوانستیم به صعود ادامه دهیم به اردوگاه برگشتیم.

در اردوگاه، آن ایتالیایی درباره صعود، شرایط برف و تصمیم به بازگشت مطلب نوشت و آن را در اختیار تمام وبسایت‌ها قرار داد. اما بخش مربوط به کنار کشیدنش و

خزیدنش در چادر ما به منظور چرت زدن را حذف کرد.

از دفتر رویدادهای روزانه کریس وارنر

ترسویی به همان بدی قهرمانی متکی به خود، سازمان را به خطر می‌اندازد. تا حالا کسی را در شرکت تان واداشته‌اید به تلاش‌های قهرمانانه‌اش ببالد در حالی که واقعاً حتی نزدیک این عمل هم نبوده است؟ متأسفانه چنین رفتارهایی انواع فرهنگ‌ها و تیم‌ها را فاسد می‌کند.

ترسویی شرکت تان را فاسد کرده است؟ آیا پروژه‌های محکوم به شکست در حال انجام است، اما ترسوها حقیقت را آشکار نمی‌کنند؟ آیا کارکنان پشت سر مدیرشان حرف می‌زنند چون ترسویی‌شان مانع می‌شود با چیزی که روشن است روبرو شوند؟ خط‌مشی بزدلانه بر عملکرد غلبه کرده است؟ اگر بله، می‌توانید مطمئن باشید برخی کارکنان ترجیح می‌دهند به چادر بخزند و ایمن باشند و با آشکار کردن حقیقت یا به چالش کشیدن وضع موجود، خودشان را به خطر نیندازند.

ترس از شکست یا ترس از پیامدهایی مثل انتقام، طرد شدن، سرزنش شدن یا از دست دادن وجهه پیش رئیس، ترسوها را به چادر ایمنی می‌راند. اما رهبران ارتفاع بالا را خیر. این رهبران محدودیت‌های عملکرد را به عقب می‌رانند و نمی‌گذارند اصطکاک ترسویی، آینده را به خطر بیندازد. در دنیایی که نوآوری، مزیت رقابتی و رشد بازار پر از خطر است ترسویی خطری است که کم‌شرکتی می‌تواند آن را بدون عواقب ناخوشایند داشته باشد.

ترسویی از طریق بازداشتن افراد از نشان دادن رفتارهای متناسب با عملکرد متعالی،

مثل موارد زیر، به شرکت‌ها آسیب می‌رساند:

- به چالش کشیدن دیگران به خاطر پاسخگو نبودنشان

- آشکار کردن اعضای ضعیف تیم
- روبرو شدن با غرور
- آشکار کردن خودخواهی
- برملا کردن وضعیت پروژه‌های محکوم به شکست

راهکار ماندگاری: شجاعت

رهبران بلند مرتبه، از طریق تبدیل ترسویی به عمل بی‌باکانه و رشد ثمربخش، شجاعت را القا می‌کنند. روش‌هایی که آنها استفاده می‌کنند شاید جنجال‌برانگیز باشد و اغلب در دانشکده‌های بازرگانی درس داده نمی‌شود. تنها تعداد کمی جرئت می‌کنند در این محیط دشوار وارد شوند.

- **خجالت.** خجالت به نحو مؤثری شجاعت را برمی‌انگیزد. ترسوها وارد نبرد می‌شوند، برخلاف این که تا حد مرگ می‌ترسند، چون آنقدر خجالت می‌کشند که نمی‌توانند برگردند و در جلوی همکارانشان راه بروند. بعد از چند نبرد، ترسوها روی پای خودشان می‌ایستند و تفاوت آشکاری بین آنهایی که از اول شجاع بوده‌اند و آنهایی که آموخته‌اند شجاع باشند باقی نمی‌ماند.
- **حقیقت.** مردم حقیقت را می‌خواهند، مهم نیست که چقدر خوب، بد یا زشت باشد. کارکنان احمق نیستند. اخبار بد را می‌دانند. می‌خواهند ببینند رهبرشان شجاعت تصدیق آن را دارد یا خیر.
- **عمل به گفته.** شروع کنید رهبر را وادارید به گفته‌ها عمل کند و خطر آسیب‌پذیری را بپذیرد. می‌توانید مشکلات واقعی سازمانتان را با شجاعت افشا کنید؟ می‌توانید نشان دهید مطرح کردن آنها اشکال ندارد؟

خطر هفتم: راحتی

سه ماه بعد از برگشت از اورست دوباره در خیابان‌های شلوغ کاتماندو بودم. برنامه‌ام این بود که به شیشا پانگما^۱ برگردم، کوهی که در ۱۹۹۹ نتوانستم از آن بالا بروم. حالا می‌خواستم سعی کنم بدون همکارانم از آن بالا بروم. بسیار مشکل‌تر خواهد بود و احتمال شکست در آن بسیار بیشتر بود. تصور کردم اگر خودم را بطور کامل در چالشی به این بزرگی و این همه خطر بیندازم مجبور خواهم بود در بالاترین سطح توانایی‌ام کار کنم. می‌خواستم آنقدر کامل درگیر شوم که اعتماد به نفسم سریع برگردد و خلأ را پر کند.

از دفتر رویدادهای روزانه کریس وارنر

گاهی اوقات موفقیت‌های بزرگ مستلزم تألم شدید طولانی مدت است. و این وقتی است که رهبری واقعی آزموده می‌شود، ارزشش سنجیده می‌شود، و اثبات می‌گردد چرا وقتی رفتن دشوار می‌شود خیلی‌ها برمی‌گردند؟ وقتی هوا خوب است، راه ساده‌ای پیش روست و هوای زیادی برای نفس کشیدن وجود دارد، روندهای عامه‌پسند رهبری، افراد بی‌تجربه را راحت و سوسه می‌کند. وقتی پول نقد زیاد، وقت بسیار زیاد و برنامه کاری ساده با حداقل خطر داشته باشید مثل نابغه‌ها هستید. تنها وقتی راه پیش رو ترسناک و خطرناک می‌شود، وقتی اطمینان متزلزل می‌شود و پاهایتان می‌لرزد، بزرگی واقعی بروز می‌کند - یا نمی‌کند.

وقتی بدنتان کلاً درد می‌کند و بسیار خسته است، یک گام دیگر برداشتن خوشایند، فریبنده یا جذاب نیست اما در محل صعود، تفاوت بسیار مهم بین موفقیت و شکست را تعیین می‌کند. فقط وقتی رشد می‌کنید که خودتان را در موقعیت‌های فاقد راحتی

می‌گذارید و چالش‌های جدیدی را می‌پذیرید. کسانی که عملکرد بالا دارند عادتشان این است که راحت نباشند. خیلی‌ها وقتی مدتی بسیار طولانی بسیار راحت می‌شوند عصبی می‌شوند.

راهکار ماندگاری: استقامت

شما که رهبر هستید اغلب اوقات تمام ابزارها، منابع یا شرایط مورد نیازتان را ندارید اما باز هم باید به قله برسید. استقامت، رهبران ارتفاع بلند را از شیادها جدا می‌کند. تاریخچه کسب و کار پر از این گونه مثال‌هاست - ادیسون‌های زیادی هستند که در صدها شکست استقامت می‌کنند تا لامپ‌های حبابی مورد نظرشان را بسازند. هیچ تیم یا متخصصی بدون روی پا ماندن در دشواری اغلب تألم‌آمیز و گاهی اوقات دردناک که استقامت نامیده می‌شود نمی‌توانند هدفی را محقق کنند که ارزش پیگیری داشته باشد.

اگر مدتی در این بازی بوده‌اید، شکست را چشیده‌اید. در روند طبیعی زندگی قلبتان می‌شکند، تیم‌تان بازی را می‌بازد و تلاش‌هایتان برای صعود بیشتر با شکست مواجه می‌شود. رهبران ارتفاع بالا در نتیجه به جای متوقف شدن، بزرگتر می‌شوند. اختلاف‌ها منجر به توسعه شخصیت می‌شود. اگر از اختلاف‌ها اجتناب کنید یا به درد مربوط فکر کنید، رشد نخواهید کرد.

سرسختی کورکورانه استقامت نیست

در روزی برفی در اکتبر ۱۹۹۹ کریس و همکار کوهنوردش به یک پایگاه مقرر دورافتاده‌ای در تبت رسیدند. شیشا پانگما چهاردهمین کوه بلند دنیاست. آنها هدفشان منظر جنوبی کوه بود که هدفی بسیار بسیار فنی و کم‌صعودشده در این کوه ۲۶۲۸۹ فوتی است.

فصل هفتم: رهبری در ارتفاع بالا / ۱۵۵

دو تیم دیگر در کوه بودند که بهمنی کل منظر جنوبی کوه را نصف کرد و صدها تن یخ و صخره روی یخچال طبیعی ریخت و دو نفر از کوهنوردان را زیر هزاران تن یخ و برف دفن کرد.

کریس و همکارش تصمیم گرفتند، منظر انتخاب شده برای صعود را ترک کنند. مشخص بود که خیلی خطرناک است. سیستم طوفان وقتی که عبور از هیمالیا را تمام کرد، جان ۱۳ کوهنورد را در سه کوه مختلف گرفت. دور شدن از شیشا پانگما چند هزار دلار هزینه برداشت.

چند دفعه به هدفی که بسیار بسیار دشوار است پایبند می شوید؟ پروژه‌ای را که زمان و پول بسیار زیادی درونش ریخته‌اید هنوز ادامه می‌دهید؟ پس کشیدن، نه سرسختی کورکورانه، گاهی اوقات می‌تواند تنها مسیر عمل باشد. دور شدن به معنی دست کشیدن نیست. درباره حفظ راهبرد سطح بالاتری است که امکان می‌دهد کنار بروید و بعد دوباره بازگردید.

استقامت به معنی ادامه دادن در برابر موانع غیرممکن نیست، بلکه به معنی توانایی عقب کشیدن، تجدید نظر کردن و بازگشتن است.

چطور استقامت را تقویت کنیم؟

بارها پیش می‌آید مدیران نمی‌توانند به افرادشان الهام دهند که در برابر متوقف شدن استقامت کنند. آنها به اشتباه بر پوسترها و سخنرانی‌های انگیزشی تمرکز می‌کنند تا افراد را از مانع عبور دهند. اما افراد واقعاً چیز بیشتری می‌خواهند. آنها حقیقت را می‌خواهند، فرقی نمی‌کند چقدر سخت به نظر برسد. اجتناب از واقعیت یا پوشاندن آن با سخنرانی، تنها

بی‌اعتمادی به سازمان را ایجاد می‌کند. در رهبری، همانند کوهنوردی، هرچه بالاتر بروید چالش‌ها بزرگتر می‌شود.

گفتن واقعیت کار دیگری هم می‌کند: افراد را آماده می‌کند به رفتن ادامه دهند، حتی وقتی به بن‌بست می‌خورند. دقیقاً وقتی اعتماد به نفستان از شما می‌گریزد، وقتی توانایی جسمی و عاطفی‌تان تمام می‌شود است که باید یک گام دیگر بردارید، بعد گامی دیگر و بعد گامی دیگر. رهبران ارتفاع بالا هنگام رهبری تیم‌ها در این موقعیت، به‌وسیله نمونه رهبری می‌کنند.

همچنین اگر بار طاقت‌فرسایی افراد را ناتوان نکرده باشد، افراد سطح بیشتری از استقامت دارند. این تفاوت بین صعود به قله با کوله‌ای یکروزه یا کوله‌ای به سنگینی گاو‌میش روی پشتتان است. افراد در کنار آنهایی که برایشان محترم هستند بهتر استقامت می‌کنند. وقتی شروع به از میان برداشتن بار طاقت‌فرسا می‌کنید، بهترین کارکنانتان شادتر خواهند بود (در حالی که بازنده‌ها با ترس و لرز میدان را خالی می‌کنند).

سرانجام، مهمترین چالش شاید آن‌وقت نباشد که با موفقیت استقامت کرده‌اید و به قله رسیده‌اید، بلکه آن چیزی باشد که بعد اتفاق می‌افتد. راحتی همیشه به دنبال راهی برای ورود به زندگی خصوصی و کاریتان است. بهترین فرصت برای بهره‌مندی از راحتی، زمانی است که دیگر استقامت لازم نیست. پس از آن که بزرگترین شرکت‌ها با موفقیت به اهداف والا دست یافتند، راحتی وضع موجود توان آنها را تحلیل می‌برد.

خطر هشتم: جاذبه^۱

۵۰ فوت از هم فاصله داشتیم. بر خلاف این که یخچال مسطح بود می‌دانستیم که شکاف‌هایی در یخ این ناحیه هست. با دقت قدم برمی‌داشتیم و تمام احتیاطات طبیعی را رعایت می‌کردیم. وقتی شکافی را می‌یافتیم، کوهنورد جلویی با کلنگ مخصوص یخ‌اش لبه‌ها را می‌یافت و وقتی می‌دانستیم لبه‌ها کجا هستند از یک طرف می‌پریدیم طرف دیگر. همه این کارها جزو اقدامات استاندارد است. آن روز صبح احتمالاً از روی ۵۰ ترک پریده بودیم. بروس گام دیگری برداشت. ناپدید شد. طناب یکهو حرکت کرد و محکم شد. وزن کوهنورد و وسایل همراهش که حدود دویست پوند بود، از ناحیه کمر مرا به پایین می‌کشید. با قدرتی که داشتم مقابله می‌کردم اما فایده‌ای نداشت. داشتم به سمت شکاف بی‌پایانی که او درونش افتاده بود کشیده می‌شدم. هنوز روی سطح بودم و داشتم روی مسیری که بروس ایجاد کرده بود کشیده می‌شدم که ناگهان برف اطرافم منفجر شد. داشتم درون شکاف پنهان دیگری پرتاب می‌شدم. طناب با یک تکان محکم سقوطم را متوقف کرد. نیروی وارده مرا به دیواره شکاف کوبید. بالا را که نگاه کردم می‌توانستم لبه حفره را بینم که ۵۰ فوت بالای سرم بود. طناب محکم مستقیم از تسمه من از آن سوراخ رد می‌شد و با گذشتن از یخچال مسطح قبل از خم شدن روی لبه شکافی که بروس در آن بود، به جایی می‌رفت که بروس حدود ۲۵ فوت پایین‌تر از سطح آویزان بود. به نظر می‌رسید هر دو شکاف ته ندارند. ما زنده بودیم: دو نفرمان در دو شکاف جدا افتاده بودیم و زندگی مان نجات یافت.

از دفتر رویدادهای روزانه کریس وارنر

رهبری ارتفاع بالا، سفری بی پایان و مملو از خطر است. همواره در ناحیه‌های ناآشنا گام برمی‌دارید. برنامه‌هایی طراحی شده و کارشناسان می‌گویند مسیر مشخص است اما باز هم ممکن است سخت زمین بخورید. فرض‌ها در نهایت اشتباه از آب در می‌آیند، داده‌ها در نهایت ناقص هستند یا تعهدات برآورده نمی‌شود. ناگهان پروژه‌ای که جهشی شغلی یا هدفی بسیار مهم به نظر می‌رسد به شکست می‌انجامد.

راهکار ماندگاری: اقبال

رهبران ارتفاع بالا، اقبال(شانس)^۱ را به عنوان بخشی از معادله موفقیت می‌پذیرند. اولین نوع اقبال، مهارت-مبناست. قبلاً درباره بسیاری از این مهارت‌ها صحبت کرده‌ایم: در برابر ترس واقعی، اقدام کنید، امیال شخصی‌تان را تحت هدف بزرگتر گروه در آورید، با تواضع به نبرد غرور بروید، به دنبال مشارکت‌ها باشید و آنها را پیروانید، بگذارید احساسات گولتان یزند اما ابزارها خیر، و استقامت کنید. وقتی این اجزا را ترکیب کنید به نظر می‌رسد رهبری با اقبال باشید. وقتی دیگران با اقبال بدانندتان، حتی بخت خوب بیشتری جذب می‌کنید. می‌دانیم که تمام این اقبال از به کار بردن مهارت‌هایی که سخت بدست آمده‌اند و نگرش ذهنی مثبتی حاصل می‌شود.

دومین نوع اقبال، اقبال محض است. وقتی جهت نیروهای جاذبه عوض می‌شود، فقط می‌توانیم امید داشته باشیم پیچ اقبال را که می‌چرخانیم ما را روی یک خانه اقبال خوب می‌گذارد، نه اقبال بد. توضیحی برای اقبال نیست. وقتی تیم‌ها می‌خواهند به قله برسند هم

1 . luck

فصل هفتم: رهبری در ارتفاع بالا / ۱۵۹

اقبال خوب روی می دهد هم اقبال بد. ممکن است تیم تان را رهبری کنید و این کار را درست و بدون اشتباه انجام دهید ولی باز هم در اثر بهمنی از صخره ای پایین بیفتید.

سفر آغاز می شود

در کوهنوردی به ندرت پیش می آید اولین خطا کوهنورد را به کشتن دهد. مرگ وقتی روی می دهد که سومین اشتباه پیش آید.

در قله های بزرگ به مراجعان می گوئیم که اولین اشتباهشان این بود که جزء این سفر شدند. حالا آنها در محیطی هستند که در آن کارها ممکن است سریع و اشتباه به پیش رود. اگر می خواهند به خانه زنده برگردند باید منظم تر، بخشنده تر و متواضع تر از قبل باشند. همه باید افق را با دیدشان بررسی کنند. همه باید خودشان و دیگران را واریسی نمایند تا ببینند نشانه ضعف دارند یا خیر. همه مسؤول ایمنی خودشان و دیگران هستند. باید مانع از آن شوند که مشکلات کوچک تبدیل به فاجعه شود.

درست مثل کوهنوردی، رهبران کسب و کار تقریباً هر روز اشتباهات کوچکی مرتکب می شوند. اما چندمین خطا آنقدر تخریبش بزرگ می شود که پروژه یا شغل یا شرکتی را زمین بزند؟ هم سازمان و هم سفرها با شکست مواجه می شوند چون مجموعه ای از اشتباهات را قبل از این که کسی متوجه شود خودشان پروارنده اند. چند تیم شکست خورد تا اینکه فردی دریافت فرهنگی بدون روحیه، نارضایتی زیاد مشتریان و سودهایی که ذره ذره هدر می رود ترکیب می شوند و چون رانش زمین می شوند که گریز از آن امکانپذیر نیست.

در حادثه‌ترین شرایط، رهبری واقعی در ایثاری که فرد به خاطر دیگران می‌کند پدیدار می‌شود. ما این را نوع دوستی می‌نامیم.

قله را فتح نکنید، خودتان را فتح کنید

اگر خودتان را گم کنید هیچ چیز برایتان باقی نمی‌ماند. به یاد داشته باشید که رهبران ارتفاع بلند، به دنبال فتح اهداف بزرگ نیستند؛ وقتی آنها خودشان را فتح کردند اینها هم به دنبال آن می‌آید. خودتان را در آن فرایند گم نکنید، بلکه به عمق بیشتری از خودتان دست یابید تا بتوانید همواره به ارتفاع بیشتری دست یابید. این همواره چالش ابدی رهبر خواهد بود.

هر روز باید درگیر خطرهایی شوید که در ذات سفرهای دور و دراز به ارتفاعات بالاتر است. جان سالم به در بردن از این خطرها موفقیت شخصی‌تان و چشم‌اندازهای خیره‌کننده از روی قله‌هایی که به آنها می‌رسید را تضمین می‌کند. شما که رهبر هستید مدیون خودتان، تیم‌تان و شرکت‌تان هستید و باید همواره هشیار باشید تا همه به قله برسند و بدون خطر به اردوگاه بازگردند.

فصل هشتم:

رهبری باز^۱

فناوری اجتماعی چطور می‌تواند شیوه رهبری‌تان را دگرگون کند؟

خلاصه

«باز باش، شفاف باش، اصیل باش» شعارهای کنونی رهبری هستند- اما شرکت‌ها اغلب خلاف آن عمل می‌کنند. به لحاظ سنتی، کسب و کار منوط به مفهوم کنترل است و حالا نظم نوین جهانی نیازمند باز بودن است.

در رهبری باز منبعی به رهبران ارائه می‌شود که نشان می‌دهد ضمن حفظ کنترل، چطور با نیروی قدرتمند فناوری اجتماعی، ارتباط برقرار و از رسانه‌های اجتماعی استفاده کنیم تا باز باشیم. چارلین لی^۲ (یکی از مؤلفان *Groundswell*)، که متخصص رسانه‌های

1. Open Leadership - by Charlene Li - 2010: فصل در این منبع:

2 . Charlene Li

اجتماعی است، توضیح می‌دهد چطور فیس‌بوک^۱، تویتر^۲، یوتیوب^۳، یامر^۴، جایو^۵ و سایر رسانه‌های اجتماعی پرطرفدار می‌توانند کارایی، ارتباط و تصمیم‌گیری را برای رهبران و سازمان‌هایشان بهبود بخشند.

باز بودن، نیازمند دقت و تلاشی بیشتر از کنترل‌کننده بودن است. رهبری باز با نمونه‌ها و مطالعات موردی گویا از مجموعه وسیعی از سازمان‌ها، بطور قدم به قدم نحوه باز بودن در درون و بیرون از سازمان را به ما نشان می‌دهد.

رهبران با پذیرفتن رسانه‌های اجتماعی می‌توانند سازمان‌هایشان را دگرگون کنند تا در این عصر جدید باز بودن در بازار مؤثرتر، سرنوشت‌سازتر و نهایتاً سودآورتر باشند.

هدف‌های رفتاری

در این فصل، یاد خواهید گرفت که:

- چطور رهنمون‌ها، خط‌مشی‌ها و الگوهای برای کامیاب شدن در فرهنگ جدید باز بودن خلق کنیم.
- چطور بسیاری از شرکت‌های موفق از عهده باز بودن برآمده‌اند.
- چه چیزهایی را باید در راهبرد باز بودن‌تان جای دهید.
- چطور از پس تنش‌های بین باز بودن و نظم برآییم.

1 . Facebook
2 . Twitter
3 . YouTube
4 . Yammer
5 . Jive

مقدمه

به موازت استفاده روزافزون مشتریان و کارکنان شما از فناوری‌های اجتماعی و نوظهور، شما مجبور می‌شوید که بازتر عمل نمایید. شاید میل طبیعی شما به این باشد که با این روند ستیز کنید، آن را رسم زودگذری بدانید که امیدوارید کمرنگ شود و از میان برود، اما اینطور نخواهد شد. این روند نه تنها ناگزیر است، بلکه شما و سازمانتان را مجبور خواهد کرد بازتر از امروزتان باشید.

در گذشته، رهبران سازمانی این نعمت را داشتند که در کسوت مدیر، آرام بمانند و تنها وقتی حس کردند نیاز است، باز شوند. امروزه همه جا اطلاعات درز می‌کند، و اشتباهات و گام‌های غلط شرکت در چند ثانیه در کل اینترنت پخش می‌شود. و تمام کسانی که درگیر هستند- از کارکنان و مشتریان تا شرکای تجاری- حس می‌کنند حق دارند نظراتشان را بدهند و وقتی نظراتشان اجرا نشد، ناراحت شوند. به خاطر اشتراک گذاری آسان و رایگان اطلاعات، قوانین اساسی حاکم بر شیوه انجام کار و نحوه برقراری ارتباط با افراد در حال باز تعریف می‌باشد و این به چالشی مهم برای رهبران سازمان‌های امروزی تبدیل شده است.

تلاش برای ایجاد تعادل بین باز بودن و کنترل، مشکل جهان شمول رهبران امروز است. همانطور که بچه‌ها بزرگ می‌شوند و برای خودشان نظراتی کسب می‌کنند که باید به آنها گوش داد، مشتریان، کارکنان و شرکای ما هم به دنبال این هستند تا در سازمان مورد توجه رهبران سازمان قرار گیرند.

بخش ۱: کاهش کنترل بر امور

در یکی از روزهای ماه مارس ۲۰۰۹، دیو کرول^۱، آهنگساز و ترانه‌سرای مستقل کانادایی، که مسافر خطوط هوایی یونایتد^۲ بود، از پنجره هواپیمای منتظر پرواز، به باند فرودگاه نگاه می‌کرد. او نمی‌توانست آنچه را می‌دید باور کند. او دید آنجا روی باند فرودگاه اوهر^۳ شیکاگو، افراد حمل‌کننده وسایل سفر، چمدان‌ها را پرت می‌کردند و گاهی اوقات آنها را روی زمین می‌انداختند. در بین اثاثیه در حال حمل، او گیتارها و لوازم موسیقی خود را دید که به اینطرف و آنطرف پرت می‌شد.

وقتی کرول در اوهاها، مقصد نهایی‌اش، فرود آمد، جعبه گیتارش را باز کرد و دید گیتار تیلر^۴ محبوبش بدجوری آسیب دیده است. کرول عجله داشت به برنامه موسیقی‌اش برسد و برایش پشت سر هم برنامه گذاشته بودند، بنابراین تا سه روز بعد از پرواز نتوانست با یونایتد تماس بگیرد تا گزارش آسیب را بدهد.

اما یونایتد از پرداخت غرامت به کرول برای تعمیر ۱۲۰۰ دلاری خودداری کرد- آن شرکت خط‌مشی‌ای همیشگی داشت مبنی بر این که ادعاهای بیش از ۲۴ ساعت بعد از پرواز را نمی‌پذیرفت زیرا با گذشت زمان مشخص کردن مسئولیت خسارت رفته‌رفته دشوارتر می‌شود. چون کرول ادعایش را بیش از سه روز پس از وقوع آسیب تسلیم کرد یونایتد گفت به خاطر خسارت‌هایی که ممکن است جای دیگری پدید آمده باشد پولی پرداخت نمی‌کند.

1 . Dave Carroll

2 . United Airlines

3 . O'Hare

4 . Taylor

کرول چند ماه به خاطر این موضوع پافشاری کرد اما پیشرفتی نداشت، بنابراین او یک موزیک ویدئو همراه با صحنه‌های نمادین با نام «یونایتد گیتارها را می‌شکنند»^۱ درست کرد و آن را ۴ جولای ۲۰۰۹ در یوتیوب گذاشت. او فکر نمی‌کرد بیش از چند نفر آن موزیک ویدئو را ببینند. آن روز، ۷ جولای ۲۰۰۹ بود. در سه روز این ویدئو بیش از یک میلیون بازدید کننده داشت و سرود کرول تبدیل به هیجانی مسری شد. در انتهای سال ۲۰۰۹ بیش از ۷ میلیون بازدید کننده و صدها گزارش خبری درباره تجربه کرول وجود داشت.

شرکت یونایتد ایرلاینز که مبهوت قدرت شبکه‌های اجتماعی شده بود، فوراً با کرول تماس گرفت و جویای موضوع شدند. کرول توضیح داد بزرگترین خواسته‌اش این است که خط‌مشی آسیب به وسایل سفر در یونایتد ایرلاینز تغییر کند.

تونی سروون^۲ معاون ارشد یونایتد ایرلاینز گفت «به محض انتشار موزیک ویدئو با دیو ارتباط برقرار کردیم و به حرفه‌ای او گوش دادیم و متعاقب آن فوراً تعدادی از خط‌مشی‌ها را تغییر دادیم.»

کرول به منظور قدردانی، ویدئوی دومی منتشر کرد که در آن ضمن گفتگویی صمیمانه و توضیح اصل ماجرا، خطوط هوایی یونایتد را به خاطر تلاش‌هایش برای برقراری ارتباط به منظور اصلاح وضعیت تحسین کرد و حتی از حرفه‌ای بودن کارکنان یونایتد تعریف کرد.

گفتنی است تا به امروز، حدود ۱۵ میلیون نفر، موزیک ویدئوی اول کرول را مشاهده نموده‌اند و آمار بازدید کنندگان همچنان در حال افزایش است.

1 . United Break Guitars

2 . Tony Servone

قوانین جدید رهبری باز

آنچه امروزه تغییر کرده است این است که فناوری‌های جدید این امکان را به ما می‌دهد از میزان کنترل کم کنیم، اما همچنان صاحب اختیار باشیم. ابزارهای ارتباطی بهتر و ارزان‌تر این توانایی را به ما می‌دهد که با آنچه برای مشتریان و کارکنان در حال اتفاق افتاد است، آشنا شویم.

رهبری باز را می‌توان اینگونه تعریف کرد: بهره‌مندی از اعتماد به نفس و فروتنی برای کنار گذاشتن نیاز به کنترل کننده بودن، و به موازات آن الهام دادن به افراد و ایجاد تعهد در آنان به منظور دستیابی به اهداف. رهبری باز روابط جدیدی را می‌پرورد. برای درک روابط جدید و تأثیر گذاشتن بر آن به قوانین جدیدی شامل موارد زیر نیاز داریم:

- توجه به قدرت مشتریان و کارکنان. شبکه‌های اجتماعی این قدرت را به مشتریان و کارکنان داده است تا نقاط ضعف و قوت یک سازمان را در حجم وسیع به اطلاع مردم برسانند.
- توجه به تسهیم اطلاعات. تسهیم اطلاعات سبب اعتماد سازی می‌شود.
- پرورش کنجکاوی و فروتنی. پیامد طبیعی کنجکاوی، فروتنی است زیرا شما یاد می‌گیرید هنوز چیزهای زیادی وجود دارد که باید بیاموزید و همچنین هر وقت اشتباه کردید، بپذیرید.
- لزوم افزایش پاسخگویی. باز بودن مبتنی بر پاسخگویی است.
- چشم‌پوشی از شکست. همیشه در روابط اشتباهاتی پیش می‌آید که عدم فراموشی آنها موجب از دست رفتن رابطه می‌شود.

عناصر دهگانه باز بودن

باز بودن شامل شش عنصر تسهیم اطلاعات و چهار عنصر تصمیم گیری است.

عناصر تسهیم اطلاعات

شش عنصر تسهیم اطلاعات را می توان عمدتاً از لحاظ هدف و ماهیت تسهیم یا به اشتراک گذاری تعریف کرد:

۱. شرح دادن. هدف این نوع به اشتراک گذاری یا تسهیم اطلاعات، مطلع کردن افراد از یک تصمیم، سمت یا راهبرد با هدف واداشتن دریافت کنندگان- کارکنان، توزیع کنندگان و دیگران- به باور آوردن به آن ایده است تا همه در جهت یک هدف کار کنند.

۲. به روز کردن. ابزارهای جدید انتشار اطلاعات، مثل بلاگها، تویتر و نظایر آن، آخرین اطلاعات را ارائه می کنند که هر وقت کسی به آنها نیاز داشته باشد، راحت در دسترس هستند. اینها دانش، تخصص و اعمالی که در روند عادی کسب و کار روی می دهد را در بر می گیرند.

۳. گفتگو کردن. امروزه هر کسی که رایانه ای دارد می تواند به سازمان بازخور دهد و شرکت نیز جواب او را بدهد. سازمان از طریق گفتگوی باز، با هدف بهتر کردن عملیاتها و کارایی وارد این گفتگوها می شود.

۴. اجرای زنده. میکا لاکر^۱، یکی از مدیران یاهو، عبارت «میکروفن باز» را در این خصوص بکار برده است. همانند برخی مراسم که در آن همه افراد می توانند پشت میکروفن بیایند و شعر، لطیفه، آواز و یا نظرات خود را بیان کنند، در این روش

- افراد بدون هیچ پیش شرطی مجازند روی صحنه آمده و به ارائه اطلاعات پردازند.
۵. واگذاری به جمع. هدف واگذاری به جمع، رشد دادن منابع ایده‌های جدید و جمع‌آوری تفکر تازه برای خلق یا بهبود محصول یا خدمتی جدید است. شرکت پیلزبوری را مدنظر قرار دهید که در آن مشتریان با دستورهای آشپزی جدیدی که خلق می‌کنند برای دریافت جایزه رقابت می‌کنند.
۶. زیرساخت. ای‌بی^۱ نمونه بسیار خوبی از زیرساخت باز است - این شرکت از طریق استاندارد کردن شیوه فهرست شدن موارد و شیوه انجام معاملات، این امکان را برای میلیون‌ها فروشنده فراهم آورده است که در اینترنت تجارت کنند.

عناصر تصمیم‌گیری باز

امروزه چهار نوع اصلی تصمیم‌گیری در سازمان‌ها جریان دارد:

۱. تصمیم‌گیری متمرکز. افراد اندکی - معمولاً مدیر عامل و شاید تیم کوچکی از همکاران او - از دانش و قوه تشخیص لازم برای اتخاذ تصمیم‌های متمرکز برخوردارند.
۲. تصمیم‌گیری مردم‌سالارانه. در تصمیم‌گیری مردم‌سالارانه، مجموعه محدودی از انتخاب‌ها در اختیار گروهی قرار داده می‌شود و برای اتخاذ تصمیم از رأی‌گیری استفاده می‌شود.
۳. تصمیم‌گیری مشارکتی. در این مدل تصمیم‌گیری، کارکنان در فرایند اتخاذ تصمیمات مشارکت داده می‌شوند.

1 . EBay

۴. تصمیم‌گیری توزیع شده. این مدل تصمیم‌گیری پیوندی از تمام مدل‌های قبلی است که تصمیم‌ها را از مرکز به سمت جاهایی می‌راند که اطلاعات و دانش لازم برای تصمیم‌گیری واقعاً وجود دارد، معمولاً نزدیکتر به مشتری.

بخش ۲: ایجاد راهبرد باز

وقتی رهبران سعی می‌کنند تصمیم بگیرند چقدر باز باشند آنچه اغلب وجود ندارد، راهبرد باز، منسجم و «اهداف آزادانه» است. وقتی راهبردی باز وجود داشته باشد تصمیم از این که آیا باید باز باشید یا خیر تبدیل می‌شود به این که چقدر لازم/است باز باشید تا اهداف راهبردی کلی‌تان را محقق کنید.

اهداف برنامه‌های راهبردی

هر برنامه راهبردی موفق دارای چهار هدف اساسی است. این اهداف هم برای مخاطبان درونی (نظیر کارکنان)، و هم برای مخاطبان بیرونی (نظیر مشتریان و شرکاء) کاربرد دارد.

این اهداف عبارتند از:

۱. یادگیری. پیش از هر چیز، سازمان‌ها می‌دانند که قبل از این که بتوانند کاری انجام دهند باید از کارکنان، مشتریان و شرکاء یادگیرند. سازمان‌ها و رهبرانشان باید همواره نسبت به یادگیری، باز باشند. و شما باید قبل از دنبال کردن هر هدف دیگری اول این کار را بکنید- در غیر این صورت در معرض خطر عمل کردن در خلأ قرار دارید.

۲. گفتگو. ارتباط- هم درونی و هم بیرونی- رابطه‌ای را از انتقال پیام‌های یک‌طرفه به

گفتگویی بین افراد برابر تبدیل می‌کند. و در طول آن افراد طرف گفتگو همواره بیشتر و بیشتر درگیر می‌شوند و حس مرتبط بودن به آنها دست می‌دهد.

۳. حمایت. افراد هم در درون و هم در بیرون سازمان در مواقع مختلف نیاز به کمک دارند- که قبل از فروش تا بعد از فروش را در برمی‌گیرد.

۴. خلاقیت و نوآوری. باید خلاقیت هم در درون و هم در بیرون از سازمان پرورش داده شود. سازمان‌ها در حال روی آوردن به سمت مشتری به منظور اخذ ایده از آنها می‌باشند.

درک و سنجش مزایای باز بودن

به کمیت درآوردن ارزش رابطه باز دشوار است. مشکل فناوری‌های اجتماعی امروزی مثل فیس‌بوک، بلاگ‌ها، گردهمایی‌های بحث مجازی و تویتر این است که به نظر می‌رسد در مقایسه با راه‌های ارتباطی جاافتاده دیگر، فاقد مزایای روشن و مستقیم هستند. در حقیقت، فعالیت‌هایی که در آن سایت‌ها روی می‌دهد ذاتاً قابل سنجش هستند اما هنوز مجموعه‌ای از تجربه و دانش پذیرفته شده درباره ارزش و مزایای این فعالیت‌ها (در مقابل هزینه‌ها و خطرات دست‌یابی به آن‌ها) ایجاد نکرده‌ایم. برخی از مزایای باز بودن به شرح زیر است:

- کاهش هزینه‌ها: با از میان برداشتن موانع دسترسی به اطلاعات و افراد، هزینه به اشتراک گذاری اطلاعات و تصمیم‌گیری کمتر می‌شود.
- تنظیم تلاش‌ها: فرهنگ به اشتراک گذاری به معنی آن است که چیزها سریع‌تر و گسترده‌تر پخش می‌شوند، با سرمایه‌گذاری مستقیم کمتر.
- امکان واکنش سریع: ماهیت بلادرنگ فناوری‌های اجتماعی به معنی آن است که

فصل هشتم: رهبری باز / ۱۷۱

می‌توانید سریع واکنش نشان دهید. در واقع اگر مسیر خود را از موج در حال رشد تغییر ندهید در معرض خطر زیر گرفته شدن قرار دارید.

- **افزایش تعهد:** شاید به کمیت درآوردن این از همه دشوارتر باشد اما شاید مهمترین هم باشد، زیرا قلب و ذهن کارکنان و مشتریان را از آن خود می‌کنید.

بهترین سنجه

شرکت‌های زیادی از مقیاس "امتیاز پیشبرد دهنده خالص" (NPS)^۱ به عنوان سنجه‌ای اصلی از وفاداری و رضایت مشتری در سازمان‌هایشان استفاده می‌کنند. NPS تنها یک سؤال می‌پرسد تا رضایت مشتری را در یک مقیاس با نقطه‌های ۰ تا ۱۰ بسنجد: «چقدر احتمال می‌رود [شرکت را] به دوست یا همکاران توصیه کنید؟» کسانی که جواب «۹» یا «۱۰» بدهند پیشبرد دهنده پنداشته می‌شوند، کسانی که جواب «۷» یا «۸» بدهند منفعل هستند و کسانی که جواب «۰» تا «۶» بدهند مخالف هستند. برای محاسبه کردن NPS شرکت‌تان درصد مشتریان پیشبرد دهنده خود را حساب کنید و مخالف‌ها را از آن کم کنید. شرکت سات مریکس^۲ که برنامه‌های وفاداری NPS را مستقر و مدیریت می‌کند امتیازهای NPS چندین صنعت را که در گروه‌های مربوطشان برتر بودند معیار کرد، مثل Vonage (۴۵ درصد)، Charles Schwab (۳۶ درصد)، Apple (۷۷ درصد) و گوگل (۷۱ درصد).

NPS به ویژه از این لحاظ جالب است که این سنجه همبستگی قوی‌ای با خرید مجدد مشتری دارد. علاوه بر آن، NPS تفاوت بین میزان‌های نسبی رشد درآمد را توضیح

1 . Net Promoter Score

2 . Satmerix

می‌دهد. افزایش امتیاز NPS تان مستلزم آن است که تعداد پیشبردهندگان را افزایش و تعداد مخالفین را کاهش دهید. باز بودن بیشتر می‌تواند NPS را در این دو زمینه بهبود بخشد - توجه داشته باشید چطور با دفعات بیشتر به روز کردن خدمات، می‌توانید منفعل‌ها را به پیشبردهنده تبدیل کنید، و یا چطور با صحبت کردن به شیوه‌ای آزادتر می‌توانید نیازهای مخالفین را برآورده سازید.

زیبایی NPS این است که سریع و راحت قابل سنجش است. داشتن یک سنجش مشترک در کل شرکت نه تنها دیدی واحد، بلکه راهی برای برقراری موازنه‌های یکدست فراهم می‌کند.

ساختار بندی باز

رهبری باز مستلزم آن است که ساختارها، فرآیندها و برنامه‌های انضباطی را حول محور هدف باز بودن طراحی کنیم تا افراد بدانند در محیط باز جدید انتظار چه چیزی را داشته باشند و چطور رفتار کنند. قوانین را بسازید؛ در طول مسیر، کارکنان و مشتریان را دخیل سازید.

استفاده از پیمان‌ها برای ایجاد اعتماد

پیمان قولی است که افراد به همدیگر می‌دهند، که متفاوت است از خط‌مشی‌ها و روندهای سنتی شرکت که چگونگی انجام امور درون سازمان را دیکته می‌کند. فلسفه پشت پیمان، تناسب بیشتری با راهبردهای باز بودن دارد زیرا قول‌ها، معاملات و قراردادهای نشان‌دهنده موازنه واقعی و انتقال قدرت و مسئولیت هستند. وقتی رهبر باز می‌شود و کنترل را از دست می‌دهد، اعتماد می‌کند که کارکنان آنچه را قول می‌دهند انجام خواهند داد و

فصل هشتم: رهبری باز / ۱۷۳

مشتریان به شیوه مدنی واکنش نشان می‌دهند و دخیل می‌شوند. بخشی اصلی از پیمان، پاسخگویی است - شرح می‌دهد اگر هر یک از طرفین به تعهدات خود در معامله عمل نکنند، چه اتفاقی خواهد افتاد.

تحقیق جدیدی که دلویت^۱ انجام داد به این نتیجه رسید که تنها ۲۲ درصد شرکت‌ها نوعی خط‌مشی یا رهنمون رسانه‌های اجتماعی دارند. کارکنان و مدیران آنها بدون نوعی رهنمون عاجزند که چه چیزی مجاز هست و چه چیزی نیست. وقتی موقعیت‌ها پیش می‌آید همه مدیران باید بتوانند دریابند آنها مسأله و تهدید هستند (یا نیستند) و بروند سراغ رهنمون‌ها تا ببینند چه توصیه‌ای برای گام‌های بعدی احتمالی ارائه می‌کنند.

تنظیم راهبرد باز

باز بودن، طبق تعریف، به آن معنی است که پل‌هایی بین بخش‌ها و مخازنی که به طور سنتی مجزا شده است برقرار کنید - و شاید بعضی افراد از این مسأله آنقدر خوشحال نباشند. افراد در موقعیت‌های خوب تعریف شده‌شان راحتند، آن وقت ناگهان باز بودن، قوانین را عوض می‌کند و مستلزم آن است که آنها هماهنگ با هم در جهت هدفی مشترک کار کنند.

این تغییر یک شبه روی نمی‌دهد، به تنهایی هم روی نمی‌دهد. برنامه عمل کلی‌ای نیاز خواهید داشت که جزئیات راهبرد باز و اهدافی که ایجاد کرده‌اید را نشان دهد برنامه مفصلتان باید شامل اجزای زیر باشد:

- نقاطی را شناسایی کنید که در آنها سهامداران و جریان کار از برنامه‌های باز شما تاثیر گرفته اند. یکی از اولین اقدام‌هایی که لازم است بکنید، پیاده کردن طرح جریان‌های

کار، فرایندها و سهامدارانی است که تحت تأثیر هدف راهبرد بازتان خواهند بود. باید پیش‌بینی کنید چطور باید به تقاضاها رسیدگی کنید و این را به روشنی به کسانی که باید اقدام را بکنند، انتقال دهید.

- **بهترین ساختار سازمانی را مشخص کنید.** گروه آل‌تیمتر^۱ دریافته است که سازمان‌های موفق یکی از سه مدل ساختار را اتخاذ می‌کنند: ارگانیک، متمرکز، هماهنگ. مدل ارگانیک بسیار طبیعی است و این امکان را می‌دهد که باز بودن در جایی که بیشتر از همه احتمال رشد و موفقیت‌اش هست، ایجاد شود. در مدل متمرکز، یک فرد یا گروه تلاش‌ها را هدایت می‌کند و پیشگام می‌شود. در مدل هماهنگ یک گروه بهترین روندها را ارائه می‌کند، با بهترین اجرای ممکن. مدل مناسب برای شما بستگی زیادی دارد به میزان باز بودن در سازمانتان، اهدافتان و شیوه ساختاربندی کنونی‌تان.
- **نقش‌ها و مسئولیت‌هایی تفویض کنید.** در بیشتر موقعیت‌ها سه نوع مسئولیت اصلی وجود دارد: عرضه کردن راهبرد، ایجاد و حفظ ابزارها و نقش داشتن در جامعه. استراتژیست کسی است که سمت و سوی طرح ابتکاری باز را مشخص می‌کند و اطمینان حاصل می‌نماید برنامه‌ای راهبردی وجود دارد؛ مدیران را پشت آن گرد می‌آورد و منابع را آنطور که نیاز است تأمین می‌نماید. مدیر برنامه درباره فناوری تصمیم می‌گیرد، جریان کار و مدل کسب و کار را تفصیل می‌دهد و نگهداری مداوم را مدیریت می‌نماید.
- **برنامه‌های مشوق و آموزشی مناسبی طرح کنید.** برخی شرکت‌ها مثل هومانا بخش‌های آموزشی رسانه‌های اجتماعی دارند که در شبکه‌های داخلی‌شان تعبیه شده است، با

1 . The Altimeter Group

عناوینی مانند «درک لینکداین^۱ در ۱۵ دقیقه» و «درک تویتر^۲ در ۱۵ دقیقه». بقیه سازمان‌ها مربی‌گری را ساماندهی می‌کنند که توسط آن کارکنان جوان‌تر و از لحاظ اجتماعی زرنگ‌تر با یک مدیر ارشد رفیق می‌شوند تا جلسات آموزش رایانه‌ای هفتگی داشته باشند. اما یک برنامه ابتکاری آموزش و تعلیم مهمتری که باید مدنظر داشت، برنامه‌ای برای تغییر ذهنیت‌ها و رفتارهاست. اصل این برنامه، مشوق‌هایی است که سازمان تعیین می‌کند. وقتی کسی ببیند بازتر بودن مزیتی دارد و انجام آن پاداش دارد، رفتار گرایش به تغییر پیدا می‌کند.

بخش ۳: تعریف مجدد روابط در رهبری باز

دو ذهنیت وجود دارد که میزان باز بودن شما در مقام رهبر را تعریف و تعیین می‌کند. ذهنیت اول، دید شما نسبت به افراد است - در کل، درباره مقاصد افراد خوشبین هستید یا بدبین؟ هیچکس کاملاً خوشبین یا بدبین نیست - و مثل راهبرد باز، این اغلب بستگی به موقعیت موجود دارد. اما در کل، رهبران باز معتقد به موقعیت‌های «برنده-برنده» هستند که در آنها وقتی افراد بخاطر خودشان عمل می‌کنند، این کار به نفع سازمان هم هست. خوشبینی به رهبران باز این امکان را می‌دهد که در مسأله اطلاعات بازتر باشند، هم از لحاظ قرار دادن آن در اختیار مخاطبانی بیشتر و هم از لحاظ جمع‌آوری آن از منابع مختلف. اگر بخشی اصلی از راهبرد بازتان شامل به اشتراک گذاری بازتر اطلاعات می‌شود، آن وقت لازم خواهد بود رهبرانی داشته باشید که از لحاظ ذهنیت‌شان بیشتر خوشبین باشند تا بدبین.

1 . LinkedIn

2 . Twitter

ذهنیت دوم دید شما نسبت به موفقیت‌هاست، که عمدتاً "ناشی از تلاش‌های شما به عنوان یک فرد یا برآمده از تلاش‌های تیم است. رهبری خوب همیشه ترکیبی از این دو دید را دارد، اما در زمان‌های دشوار شما که رهبر هستید نیرویتان را از کجا می‌آورید- از خودتان یا افراد دور و برتان؟ رهبران باز محدودیت‌هایشان را تشخیص می‌دهند و سریع با دیگران همکاری می‌کنند در حالی که رهبران منفرد به درون خودشان روی می‌آورند و در درجه اول بر قوت خودشان و توانایی‌شان برای پیروز شدن تکیه می‌کنند.

اگر راهبرد باز شما نیازمند تصمیم‌گیری توزیع‌شده‌تری است، آن وقت داشتن رهبرانی که همکاری برایشان راحت است ضروری خواهد بود.

اهمیت کنجکاوی و فروتنی

رهبران باز ذاتاً دربارهٔ دنیا کنجکاوند و نیاز سیری‌ناپذیری دارند به این که همواره به دنبال فرصت‌هایی برای بهبود دادن خودشان و دنیای اطرافشان بگردند. آنها درباره مشتریان، کارکنانشان، تأمین‌کنندگان، روندهای صنعت و دنیای وسیع‌تر کنجکاوند. بیشتر رهبران باهوش در برابر آنچه نمی‌دانند باز هستند اما رهبران باز، عمیقاً نیازمند یادگیری مداوم هستند. آنها با این دید به فناوری‌های اجتماعی نگاه می‌کنند که راهی منحصر به فرد است برایشان که یادگیری را به شیوه‌ای که قبلاً هرگز نمی‌توانستند، توسعه دهند.

کنجکاوی بودن برای تبدیل افراد به رهبر باز کافی نیست- ممکن است همواره به دنبال یادگیری باشید اما ضرورتاً نخواهید دیدتان نسبت به دنیا را تغییر دهید. فروتنی هم لازم است و همانطور که جیم کالینز^۱ در کتاب خوب تا عالی اشاره کرد، این یک ویژگی اصلی رهبران بزرگ است. اما در بطن رهبری باز، فروتنی نقشی خاص دارد، زیرا به

1 . Jim Collins

رهبران باز این امکان را می‌دهد بپذیرند شاید لازم باشد به خاطر آنچه اکتشاف‌های کنجکاوانه‌شان آشکار می‌کند، دیدگاه‌هایشان تغییر نمایند. از یک منظر، کنجکاوی به آنها خودآگاهی و اعتماد به نفس لازم را می‌دهد تا اشتباه یا نیاز خود به کمک دیگران را بپذیرند.

پروراندن رهبری باز

برای این که رهبری باز باشید باید اول در مسائل غیرملموس مثل صداقت، درستکاری، انصاف، احترام به افراد، شوخ‌طبعی و جرئت که افراد را وامی‌دارد به شما اعتماد کنند و از شما پیروی نمایند، خوب باشید.

رهبری باز علاوه بر ویژگی‌هایی مثل صداقت، به یک ویژگی فراتر از همه یعنی اصیل بودن نیاز دارد. در مقاله «مدیریت اصیل که در سال ۲۰۰۵ در مجله هاروارد بیزینس ریویو^۱ چاپ شد، شرح داده شده است «اصیل بودن ویژگی‌ای است که دیگران باید به شما نسبت دهند. ... اصیل بودن عمدتاً با آنچه دیگران در شما می‌بینند تعریف می‌شود و بدین ترتیب می‌توانید آن را تا حد زیادی کنترل نمایید.»

رهبران باز این توانایی را دارند که بخش‌های مرتبط با خود اصلیشان را وارد گفتگو کنند، به لحاظ درونی بدانند کدام بخش‌های هویتشان و شخصیت‌شان را به چه کسی و در چه زمانی نشان دهند.

بنابراین، چطور شروع می‌کنید رهبر باز و «اصیل» باشید؟ اول باید به ارزش‌هایتان وفادار بمانید و بر آنچه می‌خواهید محقق سازید تمرکز کنید.

دومین کاری که می‌توانید بکنید تا مهارت‌های اصالت‌تان را ایجاد نمایید این است که از کوچک شروع کنید. از طریق ارتباط با خود اصلی‌تان - و با همان اهمیت، از طریق متمرکز کردن تلاش‌هایتان بر افراد و مخاطب‌هایی که می‌خواهید به آنها دست یابید.

شفافیت

مهارت اصلی دیگری که لازم خواهد بود کسب کنید، شفافیت است. مدیرانی مانند برایان موینی‌هان^۱، مدیر عامل جدید بانک آمریکا، اهمیت شفافیت را درک می‌کنند، می‌گویند «ما داریم شیوه انجام کسب و کارمان را تغییر می‌دهیم. متعهد به انصاف و شفافیت هستیم.» موینی‌هان تصدیق می‌کند که پس از خطاهای دهه گذشته لازم است سازمان‌ها درباره شیوه انجام کسب و کارشان بیشتر راهگشا باشند.

شفافیت را هم مثل اصیل بودن، شما که رهبرید تعریف نمی‌کنید، بلکه افرادی که می‌خواهند به شما و سازمانتان اعتماد کنند تعریف می‌کنند. برای این که از شما پیروی کنند، و از لحاظ پول یا کسب و کارشان به شما اعتماد داشته باشند، چقدر اطلاعات لازم دارند؟

این مهارت را می‌توان «مرئی» کردن اطلاعات توصیف کرد. شما اهدافتان، و همچنین چالش‌ها، تهدیدها و فرصت‌هایی که پیش رویتان قرار می‌گیرد را مرئی می‌کنید. مرئی بودن بیشتر ممکن است از به اشتراک نگذاشتن اطلاعات هم حاصل شود، تا وقتی که همراه آن دلایلی باشد که چرا رهبر نمی‌تواند بیشتر بگوید (مثلاً «در حال مذاکره هستیم»).

حمایت از رهبری باز با فناوری

برخی رهبران آموخته‌اند که می‌توانند از فناوری‌های اجتماعی استفاده کنند تا رهبری خود را توسعه دهند و از آن حمایت کنند. رهبران باز باید در استفاده از فناوری‌های اجتماعی برای اجرای راهبردی باز، بسیار راحت باشند. این باید در سطح شخصی شروع شود— شما خودتان چقدر با این فناوری‌ها راحت هستید؟ برای ایجاد روابط باز جدید، مجبور خواهید بود به اصیل بودن و شفافیت مورد نظر دست یابید.

ضرورت شکست

بخش مهمی از رهبر باز بودن، توانایی برخورد مؤثر با شکست است زیرا حتی بهترین برنامه‌ریزی و ساختارها هم که وجود داشته باشد باز اشتباهاتی در عمل صورت می‌گیرد. شما با کسب مهارت در شکست می‌توانید محیطی خلق کنید که در آن تشویق به خطرپذیری می‌شود و بهبود یافتن از شکست مهارتی می‌شود که همه در سازمان آن را فرا می‌گیرند. در اصل، این درباره توانایی شما برای خلق فرهنگی است که در آن افراد چنان اعتمادی به همدیگر دارند که می‌دانند می‌توانند بطور ایمن خطر نمایند.

چگونگی برخورد شما که رهبری باز هستید با شکست درست به اندازه شیوه برخورد شما با موفقیت اهمیت دارد. اگر حس می‌کنید نمی‌توانید نسبت به خطاها و شکست‌ها باز باشید، به پیامدهای این ذهنیت بسته بیندیشید. همکارانتان هراس خواهند داشت که بیرون بروند یا آزادانه صحبت کنند و این خلاف ماهیت اصل باز بودن است.

جان چیمبرز^۱ مدیر ارشد شرکت سیسکو اغلب از کارکنان درباره نتایج می‌پرسد. او از کارکنان می‌خواهد که در باره شکست‌هایشان در کار صحبت کنند. این امری طبیعی

1 . John Chambers

است که هر شکستی بخاطر برخی اشتباهات یا بی توجهی به برخی چیزهای مهم به وجود می آید. به گفته چیمبرز، نکته حیرت انگیز این است که برخی افراد معتقدند که اشتباهی نداشته اند و این نوع نگرش باعث می شود که آنها اعتبارشان را پیش من از دست بدهند. توانایی مهمی است که درباره اشتباهاتی که افراد کرده اند صریح باشیم، و آن وقت سؤال این است که این دفعه چه چیزی را به شیوه متفاوتی انجام خواهید داد تا اشتباه نکنید.؟»

سازماندهی سیستم های خطرپذیری و شکست

چهار فرایند و مهارت هست که می توانید در سازمانتان ایجاد کنید تا ساختار و انضباطی را بیافرینید که به شما و سازمانتان انعطاف پذیری لازم برای برخورد با شکست را می دهد:

- تجزیه و تحلیل. شرکت ها باید به آنچه درباره مارک ها و کسب و کارشان در اینترنت گفته می شود گوش دهند و اگر سازمانتان با تلاطم روبرو شد، فکر کنید که چطور بهبود می یابید.
- آماده شدن با سناریوهای مربوط به بدترین شرایط. برنامه ریزی سناریوی بدترین شرایط شامل اندیشه گشایی تمام چیزهایی می شود که امکان دارد اشتباه شود، مطرح کردن آنها و طرح برنامه های کاهش احتمال خطر و اضطراب می شود.
- ایجاد حساسیت متقابل. شرکت بست بای^۱ برنامه نظارت کوچکی به نام جاسوس^۲ دارد که به آن امکان می دهد بر آنچه در رسانه های اجتماعی درباره این شرکت

1 . Best Buy

2 . Spy

ذکر می‌شود، نظارت کند. بری جاج^۱ رسانه‌های اجتماعی را فرصتی مداوم برای نقش داشتن می‌داند. او می‌خواهد «شکایت کردن را برای افراد تا حد امکان ساده کند.» او به جای اینکه این را چیزی منفی ببیند، هر شکایت را فرصتی برای شنیدن درباره تمام اشتباهات و شکست‌های روزانه در بست بای می‌داند و او در تلاش برای نه تنها حل آن مشکلات، بلکه برای بهبود دادن بست بای در درازمدت است.

- آماده کردن خودتان برای هزینه‌های شخصی شکست. از آنجایی که شکست مقدمه پیروزی است، لذا باید آماده پرداختن هزینه‌های مرتبط با شکست باشیم.

شروع کردن تغییر

چند توصیه برای چگونگی شروع کردن تغییر در زمینه رهبری باز:

۱- حس نیاز به تسهیم اطلاعات ایجاد کنید.

افراد باید بدانند که از طریق به اشتراک گذاری اطلاعات در سازمان، هم‌افزایی عظیمی در کارها ایجاد می‌شود.

چهار رفتار رهبران باز

۱- بکارگیری، آموزش و ترفیع افراد مناسب.

۲- خلق فرهنگی که از باز بودن حمایت می‌کند.

۳- برداشتن موانع باز بودن.

۴- تشویق به خطرپذیری و بهبود سریع از شکست.

۲- ارزش‌هایی که شما را در طول تغییرات پیش می‌برد شناسایی نمایید.

هر سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌های اصلی دارد. از شما به عنوان رهبر انتظار می‌رود مشخص کنید کدام یک از ارزش‌های سازمان، مبنای فرهنگ جدید را تشکیل خواهد داد و بعد با استفاده از فناوری‌های اجتماعی، تعهد و اتصالتان به آن ارزش‌های اصلی را به شیوه‌هایی اصیل نشان دهید، و از افراد بخواهید در زمینه گسترش آن ارزش‌ها به شما کمک کنند.

۳- از کوچک شروع کنید.

از کوچک شروع کنید تا برنده بزرگ‌ها شوید. ایجاد اطمینان به تغییر و فرهنگ جدید با گام‌های کوچک در واقع گذر را سرعت خواهد داد، نه اینکه آن را کند کند.

۴- ساختارها و سیستم‌ها را نهادینه کنید.

نهادینه سازی ساختارها، سیستم‌ها، فرآیندها، روندها و رهنمون‌ها همه به نهادینه کردن تغییر و ساده سازی آن کمک می‌کنند.

۵- صبور باشید.

لازم است نیاز ایجاد کنید تا عمل را برانگیزید اما به صبر نیاز دارید تا تغییر را در مراحل اولیه، که گاهی اوقات به طور دردناکی کند هست، هدایت کنید.

مزیت دنبال کردن راهبرد باز این است که این کار را با همراهی افرادی می‌کنید که آرزوی بهترین چیزها را برایتان دارند، کسانی که حاضر خواهند بود تا از شما حمایت کنند و خودشان را جزء افراد زیادی خواهند دانست که از موقعیت شما بهره خواهند برد.

فصل نهم:

رهبری بیرون مرزهای رسمی^۱

چگونگی به حرکت درآوردن سازمان غیررسمی، انرژی دادن به تیم و کسب نتایج بهتر

خلاصه

دو رهبر دارای تفکر والا، جان آر. کتسنباک^۲ و ضیا خان^۳، در رهبری بیرون مرزهای رسمی، بررسی کاملاً جدیدی از محل کار امروزی و این که رهبران و مدیران به منظور دستیابی به موفقیت چگونه باید از آن استقبال کنند ارائه نموده اند. آنها نشان می‌دهند تصویر بزرگ شیوه کار واقعی سازمان‌ها چگونه است. بخش اول، «سازمان رسمی» است که مشهود تر و تعریف شده‌تر است و مواردی چون:

-
1. Leading Outside the Lines-by Jon R. Katzenbach and Zia Khan- 2010: فصل
 - 2 . Jon R. Katzenbach
 - 3 . Zia Khan

ساختار مدیریتی، پیکره‌بندی (ساماندهی) فرایندها، معیارهای سنجش عملکرد و راهبرد رسمی سازمان را در بر می‌گیرد. بخش دوم، «سازمان غیررسمی» است که می‌تواند موفقیت یا شکست سازمان را بطریقی دیگر رقم بزند و معمولاً شامل مواردی چون: فرهنگ، شبکه‌های اجتماعی، تعاملات همکاران، تشکلهای نوظهور و نظایر آن است. بسیاری از رهبران به سرعت در اداره سازمان رسمی تبحر کسب می‌کنند، برخی از رهبران نیز به طور غریزی رموز تحرک بخشیدن به سازمان غیررسمی را می‌آموزند. با این وجود، بیشتر رهبران مؤثر از طریق ترکیب نمودن سازمان رسمی و غیررسمی به موفقیت دست می‌یابند، زیرا هر دو اینها به شیوه‌های متفاوت اما مکمل، به عملکرد کمک می‌کنند.

در کتاب رهبری بیرون مرزهای رسمی، از طریق مطالعات موردی بسیار جالب از شرکت‌های سراسر دنیا، به بررسی این مسأله پرداخته شده است که سازمان‌های رده‌بالا، عناصر رسمی و غیررسمی سازمان‌ها را متوازن می‌کنند تا به نتایج چشمگیری دست یابند. علاوه بر آن، مؤلفان این کتاب به رهبران ارشد، مدیران خط مقدم و کمک‌کنندگان فردی کمک می‌کنند نتایج عملکردی بهتری حاصل نمایند.

هدف‌های رفتاری

در این فصل، یاد خواهید گرفت که:

- الزامات رهبری در قرن بیست و یکم را درک کنید.
- با آنچه که بهترین سازمان‌های امروزی واقعاً انجام می‌دهند، آشنا شوید.
- به تیمتان کمک کنید تا از لحاظ عملکرد، نوآوری و نگهداری نیروی انسانی بدرخشند.
- از قدرت سازمان غیررسمی جهت دستیابی به اهداف استفاده کنید.

مقدمه

در بیشتر شرکت‌ها، هنوز سازمان رسمی به عنوان تنها رویکرد درست، و ساختار مفروض پنداشته می‌شود. به ویژه اگر همانند بسیاری از رهبران ارشد در رشته‌هایی نظیر مدیریت مالی، مدیریت عملیات، مدیریت فناوری (آموزش دیده باشید غالباً به شکل بسیار طبیعی از طریق موارد مشهود مثل شرح شغل، نمودارهای سازمانی، جریان‌های فرایند، کارت‌های امتیازی و ساختارهای فیزیکی کار می‌کنید. با وجود این شاید کار با جنبه‌های نامشهود و مبهم‌تر سازمان از جمله: شبکه‌های غیررسمی، هنجارهای فرهنگی، واقعیت‌های عاطفی و فشار همکاران، برایتان دشوارتر باشد، حتی اگر به اهمیت‌شان واقف باشید. رهبری در بیرون مرزهای رسمی (به دلیل عدم تعریف محدوده آن و عدم وجود مطالب مکتوب و منسجم در باره آن) دشوارتر از مدیریت در درون مرزهای رسمی است.

در محیط کسب و کار کنونی که ویژگی آن، تغییرات سریع، جهانی شدن فزاینده و رشد شبکه‌های اجتماعی مبتنی بر وب است، شرکت‌های بیشتر و بیشتری متوجه این نکته شده‌اند که بجای تکیه بر قوانین رسمی از بالا به پایین مدیریت، بهترین راه خلق ارزش ماندگار، پروراندن انواع نوآوری‌های غیررسمی و غیرسلسله‌مراتبی است.

مزایای استفاده از سازمان غیر رسمی

تغییر و رفتن به سوی سازمان غیررسمی ساده نیست. با وجود این، تلاشی است که واقعاً ارزشش را دارد. آن شرکت‌هایی که می‌توانند سازمان غیررسمی را با همان تأثیرگذاری‌ای به حرکت درآورند که سازمان رسمی را مدیریت می‌نمایند - یعنی این دو را ادغام کنند و به توازنی از مزایای مکمل دست یابند - رفته‌رفته بیشتر به شرکت‌هایی تبدیل می‌شوند که می‌توانند مزیت رقابتی پایدار و واقعی‌ای ایجاد نمایند.

ویژگی سازمان‌های استفاده‌کننده از هر دو رویکرد

سازمان‌هایی که از هر دو رویکرد رسمی و غیر رسمی استفاده می‌کنند، دارای ویژگی‌های زیر هستند:

- ارزش‌های عمیق‌تر در تصمیمات و اقدامات ساختار رسمی را، پرورش، تشویق و حمایت می‌کنند. با وجود این، ارزش‌هایشان در رفتارها، تعاملات و نگرش‌های غیررسمی افراد کل سازمان پیداست.
- آنها اطمینان حاصل می‌کنند که راهبرد رسمی و درازمدت را افراد خط مقدم عملیات به طور منطقی درک می‌کنند. با وجود این، حمایت عاطفی و درونی نیز می‌کنند تا راهبرد در تمام جنبه‌های کار نفوذ کند.
- آنها کارایی و شفافیت ساختارهای خوب تعریف شده (که موجب تعریف سازمان رسمی می‌شود) را حفظ نموده و در عین حال از انعطاف‌پذیری و سرعت شبکه‌های اجتماعی و تعاملات همکاران (که موجب ارتباط غیر رسمی افراد با یکدیگر می‌شود) نیز استفاده می‌نمایند.
- آنها می‌دانند که روش‌های انگیزش عاطفی، بیشتر از روش‌های رسمی جبران خدمات و پاداش دهی (شامل پرداخت حقوق و مزایا و تشویقی‌های مختلف مادی) افراد را برانگیخته و متعهد می‌نماید.

بخش یک: استفاده از سازمان غیررسمی برای ارتقاء سازمان رسمی

چرا مدیران، رویکرد رسمی و منطقی را می‌پسندند و بر تلاش‌های اجرایی از بالا به پایین تکیه دارند؟ جواب این است که ساز و کارهای سازمان رسمی بصورت مکتوب و

فصل نهم: رهبری بیرون مرزهای رسمی / ۱۸۷

سنجش پذیر، قابل تعریف، نامگذاری و استفاده است. این سازوکارها شامل موارد زیر می باشد:

- راهبرد. مجموعه‌ای از اولویت‌ها، برنامه‌ها و اهداف عملکردی است، که انتخاب‌های کل سازمان برای استفاده بهینه از منابع و توانمندی‌ها را هدایت می نماید.
- ساختارها. خطوط و مستطیل‌هایی است که تعیین می کند فرد به چه کسی و به چه دلیل گزارش دهد. مضافاً اینکه ساختار به همسو کردن تصمیمات لازم برای دستیابی به راهبرد سازمان نیز کمک می نماید.

فرآیندها و روندها.

مقررات مبنایی و مکتوبی است که جریان کار و اطلاعات مورد نیاز برای انجام کارآمد وظایف روزانه را مشخص می کند.

● برنامه‌ها و ابتکارات.

مجموعه اهداف، برنامه‌های کاری و مقررات مربوط به مشارکت و تخصیص منابع است که به دنبال تحقق اهداف خاص در درون مرزهای زمانی تعیین شده، می باشد.

● اهداف معیارهای سنجش عملکرد.

اهداف و معیارهای سنجش مشخصی که می توان از آنها برای نظارت بر عملکرد افراد و گروه‌های مختلف و ارزشیابی آنها استفاده کرد.

سازمان رسمی، همچون سخت افزاری است که ماشین کسب و کار را به اجرا و حرکت در می آورد.

جادوی سازمان غیررسمی

سازمان غیررسمی به راحتی سازمان رسمی تعریف نشده است، چون مرزهای ساختاری روشن سازمان رسمی را ندارد. سازمان غیررسمی، مجموعه‌ای از اجزاء سازمانی‌ای است که اساساً از راه‌های عاطفی بر رفتار تأثیر می‌گذارند. برخلاف اجزاء رسمی، اجزاء غیر رسمی سازمان به ندرت به شکل دستورالعمل‌های کتبی نمایان می‌شوند. حتی در این صورت هم می‌توان آنها را شناخت و نامگذاری کرد. آنها شامل این موارد می‌شوند:

- ارزش‌های مشترک. اینها هنجارها و باورهای مشترک برای اقدام کردن و تصمیم‌گیری فردی و جمعی هستند.
 - شبکه‌های غیررسمی. اینها الگوهای مثبتی از روابط بین افراد هستند که ممکن است بر تسهیم دانش، اعتماد، انرژی یا ویژگی‌های دیگر مثبتی باشد.
 - جو/مع. اینها گروه‌های متمرکزتر و چندوظیفه‌ای هستند که عمل و هویت مشترکی دارند.
 - غرور(مباهات). وقتی افراد از مهارت‌هایشان استفاده می‌کنند تا اهداف معنی‌دار را تحقق بخشند، احساس مباهات می‌کنند.
- سازمان غیررسمی برای انگیزه دادن به افراد برای این که ورای وظایف کاری‌شان بروند و اطلاعات را سریع و معنی‌دار انتقال بدهند، کاتالیزور همکاری باشند و تغییر رفتار را تسریع کنند، به شکل منحصر به فردی خوب است.

نقطه توازنی که همواره تغییر می‌کند

توازن لازم بین رسمی و غیررسمی در طی چرخه حیات شرکت تغییر نموده و عدم توازن‌ها غالباً در دوره‌های رشد یا افول چشمگیر هویدا می‌گردد.

شرکت‌های جوان، آنهایی که بین ۱۰ تا ۵۰ نفر دارند، به چهار دلیل، ماهیت غیررسمی دارند. اول این که دنیایشان عمدتاً پیش‌بینی ناشدنی و بی‌ثبات است. دوم این که مشارکت کنندگان همدیگر را شخصاً می‌شناسند. سوم این که آنها همواره به شیوه‌های مختلفی شکل می‌گیرند و تغییر شکل می‌دهند تا به چالش‌های ناگهانی پیش‌بینی نشده جواب دهند. سرانجام اینکه، ارزش‌های شخصی شرکت معمولاً به نحو قدرتمندی به اشتراک گذاشته شده است - حتی اگر بیان نشده باشد - و این به خاطر نقش داشتن عملی رهبران و شیوه آشکار و تعاملی‌ای که آنها در حین فعالیت مشکلات را حل می‌کنند و تصمیم‌ها را می‌گیرند است.

در این شرکت‌ها، روابط ثمربخش بطور ارگانیک از طریق ساعات طولانی، فضای مشترک و درماندگی‌های گروهی ایجاد می‌شود. چنین روابطی معمولاً نشان‌دهنده احترام دوطرفه، منافع مشترک، حسی قوی از هدف و احساس غرور بخاطر کار کردن با هم بمنظور نیل به آن هدف است؛ اینها محرک‌هایی طبیعی برای شرکت‌های نوظهور محسوب می‌شوند.

به موازات رشد سازمان، نیاز به گروه‌های کاری مجزا، ساختارهای روشن و فرایندهای تکرار شدنی جریان کار افزایش می‌یابد. با رشد سازمان، نیاز به شفافیت درباره این که چه کسی مسئول اجرا و در مقابل آن پاسخگوست، چه کسی قدرت تصمیم‌گیری دارد و چه کسی منابع را کنترل می‌کند نیز افزایش می‌یابد. پیچیدگی رو به رشد

جریان‌های کار نیاز به فرایندهایی که به کارهای تکرار شونده، جهت و کارایی می‌دهد، افزایش می‌یابد. با افزایش پیچیدگی، رهبران سختگیر شفافیت بیشتری درباره این که چه کسی شایسته ستایش یا سرزنش است، مطالبه می‌کنند.

افزایش نیاز به عناصر رسمی (برنامه‌های جبران، کنترل‌های عملیاتی، شفافیت پاسخگویی و مسئولیت و جریان‌های کارآمد کار) ممکن است به تدریج یا با نوسان‌هایی رخ دهد. در کل، وقتی تعداد کارکنان شرکتی از هزار نفر فراتر رفت، به سازمان رسمی قدرتمند و هماهنگی نیاز دارد.

درست همانطور که لازم خواهد بود سازمان‌هایی که بطور ارگانیک و غیررسمی رشد کرده‌اند فرایندهای رسمی بیشتری بیفزایند، رهبران هم لازم است از نقش متغیر سازمان رسمی همواره آگاه‌تر شوند، و توجه و منابع لازم را صرف سلامت و حمایت از آن بنمایند.

لازم است سازمان غیررسمی با این شناخت که اجزا مناسب سازمان رسمی به همان اندازه سازمان غیر رسمی اهمیت دارد، متوازن گردد (به ویژه هنگامی که اندازه و پیچیدگی افزایش می‌یابد)

حرکت همزمان

دشواری و داشتن سازمان رسمی و غیررسمی به این که با هم حرکت کنند، موضوع کار حداقل یک قرن نظریه‌پردازان مدیریت است. مری پارکر فالت^۱، که فردی پیشگام در زمینه بررسی سازمان است، ایده همگرایی بین دو رویکرد را از همان دهه ۱۹۲۰ اینگونه تعریف کرد «وقتی دو میل [متناقض] ادغام می‌شوند، بدین معنی است که راه‌حلی یافته

1 . Mary Parker Follett

فصل نهم: رهبری بیرون مرزهای رسمی / ۱۹۱

شده است که در آن هر دو میل جایی یافته‌اند، و این که هیچکدام از طرفین مجبور نشده است چیزی را قربانی کند.»

بنابراین رهبری بیرون مرزهای رسمی لازم نیست اثر رهبری درون مرزهای رسمی را بکاهد. البته وقتی دو رویکرد با همدیگر ترکیب می‌شود، مرزها عمدتاً محو می‌شوند و «رهبری» شیوه‌ای کل‌گرا می‌شود که سازمان را به جاهایی می‌برد که به نحو دیگری نمی‌توانست به آنجا برسد.

ترکیب و ادغام سازوکارهای غیررسمی و رسمی، مستلزم دقت زیاد است و نقطه توازن متغیر بین سازمان غیررسمی و رسمی تنها یک بخش این چالش است. گرایش ذاتی رهبری به تکیه بیش از حد بر سازمان رسمی، به همراه محدودیت‌های ذاتی سازمان غیررسمی، میل به شرایطی بسیار پویا دارد. با وجود این، وقتی تمام طرف‌ها مواظب توازن و نیز حرکت همزمان باشند، نیازها آشکار می‌شوند و راه‌حل‌های عملی خودشان را نشان می‌دهند. رهبران خردمند می‌آموزند چطور بر مرز بین سازمان رسمی و غیررسمی نظارت داشته باشند.

عناصر مورد توجه در ترکیب دو رویکرد

- اعمال و تصمیم‌هایی که انگیزه عاطفی پشت آنهاست و با قصد راهبردی همسو هستند.
- روال‌های پویایی که همواره بهبود داده می‌شوند.
- گروه‌هایی کاری که بطور ارگانیک رشد می‌کنند تا همه ساختارهای تعریف شده را تکمیل کنند و در همه آنها کار کنند.
- طیفی از گزاره‌های ارزشی برای راضی نمودن کارکنانی که آرزوها و اهداف متفاوتی دارند.

- کارکنانی که به آن شرکت، همکارانشان و موفقیت‌های روزانه‌شان مباهات می‌ورزند.
- اکوسیستمی از مشتریان، تأمین کنندگان و شرکای بیرونی که مشتاقند به سازمان کمک کنند تا موفق شود.

اینها تعدادی از شاخص‌های ادغام و همگرایی دو رویکرد هستند که نمی‌توان آنها را راحت به عناصر رسمی یا غیررسمی تفکیک کرد.

بخش دو: برانگیختن عملکرد فردی

یکی از قویترین محرک‌های عاطفی مثبت، مباهات یا غرور^۱ است. مباهات به سفر می‌تواند به اندازه مباهات به مقصد، ترغیب کننده باشد. به عنوان مثال، کارگران پالایشگاه ممکن است به خاطر سابقه ایمنی پاک، و یا به خاطر کمک به همکار برای اجتناب از خطر، احساس غرور بنمایند. با این وجود، بیشتر برنامه‌های انگیزشی بر پاداش‌های رسمی نظیر پول، مزایا و ترفیع تمرکز می‌کنند. تحقیقات و تجربه نشان می‌دهد حسی که افراد نسبت به کارشان دارند و مباهاتی که به موفقیت‌های روزانه یا هفتگی‌شان می‌کنند ممکن است عامل انگیزشی قدرتمندی برای رفتار روزانه‌شان باشد. چند بینش درباره مباهات به عنوان نیروی انگیزش به شرح زیر است:

- آنچه بیشتر از همه مهم است، چگونگی حس افراد نسبت به کاری است که انجام می‌دهند. مباهات، در بیشتر تلاش‌های انسان اساس انگیزه کسانی است که به بالاترین عملکرد دست می‌یابند.

فصل نهم: رهبری بیرون مرزهای رسمی / ۱۹۳

- **مباهات در نیروی انگیزشی اش جنبه‌ای گنگ دارد.** همه شرکت‌هایی که بیش از اندازه بر مباحات به پاداش‌های پولی و مادی برای انگیزش تکیه می‌کنند، بهترین افرادشان جایی می‌روند که حقوق بیشتری به آنها پیشنهاد شود.
- **پول، مزایا و ترفیحات هم افراد را برمی‌انگیزد.** اجزاء ملموس پاداش‌های شغلی در برآوردن نیازهای بقا و حفظ حیات در سلسله مراتب آبراهام مزلو مهمند. با وجود این وقتی نیازهای اساسی فرد برآورده شد اهمیت پول برای جذب و حفظ استعدادها افزایش می‌یابد.
- **احساسات نسبت به شرکت، وفاداری را برمی‌انگیزد نه تغییر رفتار را.** احساس مباحات نسبت به شرکت، برند، رهبران و آرمان‌های آنها بر جذب و حفظ استعدادها تاثیر می‌گذارد. با وجود این، تشویق تغییر رفتار منوط به نوع احساس فرد نسبت به خود کار است.
- **هر سازمانی چندین منبع مباحات دارد.** انگیزه دهندگان موفق از طریق آزمون و خطا آموخته‌اند چطور از منابع مختلف مباحات برای افراد و اهداف مختلف استفاده نمایند.
- **افراد به ندرت در تنهایی احساس مباحات یا غرور می‌کنند.** تقریباً همیشه جمعی وجود دارد که افراد می‌خواهند این جمع را در احساسات خوبشان سهیم نمایند.
- **پاداش‌های رسمی گاهی اوقات می‌تواند احساس مباحات را کاهش دهد.** مطالعات قابل توجهی، تاثیر ترکیب عوامل بیرونی انگیزه مثل پاداش‌های پولی و عوامل درونی انگیزه مثل مباحات به کار را مورد بررسی قرار داده‌اند. نتایج مطالعات نشان می‌دهد که پاداش‌های بیرونی می‌تواند باعث کاهش انگیزه درونی افراد بشود.

بخش سه: به حرکت در آوردن تغییر سازمانی

آزاد کردن گورخرهای چالاک

مارک دی. والیس^۱ در دولت جورج دبلیو. بوش نماینده ایالات متحده در سازمان ملل بود. والس با شوخ طبعی پرجذبه‌ای درباره نقشش در مقام گماشته‌ای سیاسی و چالش‌های همراه آن صحبت کرد. همیشه در سازمان ملل کار زیادی هست که باید انجام داد و بنابراین، همانطور که والس می‌گوید «خیلی سریع روشن می‌شود که گورخرهای چالاک چه کسانی هستند.»

گورخرهای چالاک یکی از استعاره‌های مورد علاقه والس برای کسانی است که توانایی جذب اطلاعات و تطبیق یافتن سریع و ماهرانه با چالش‌های ناگهانی را دارند. در گرم‌دشت آفریقا این گورخرهای چالاک هستند که از رفتن به آب‌شخور جان سالم به در می‌برند؛ سریع می‌نوشند و می‌گذرند در حالی که اعضای کندتر گله، طعمه درندگانی می‌شوند که در سایه‌ها کمین کرده‌اند. در اصل، گورخر چالاک کسی است که می‌داند چطور از سازمان رسمی و غیررسمی با چیره‌دستی مشابهی استفاده کند.

سازمان‌های مختلف، نقش‌های مختلف

گورخرهای چالاک را می‌توان در تمام سازمان‌ها و در نقش‌های متفاوت زیادی یافت. با وجود این، آنها هنوز حیوانات نسبتاً نادری هستند. روشن است که رهبری خردمند می‌آموزد آنها را تشخیص دهد و استفاده مؤثر از آنها بکند. آنها توانایی پیدا کردن سرچشمه جریان‌ها در سازمان‌های پیچیده و نیز خردمندی پروراندن روابط غیررسمی مورد نیاز برای هدایت آنها به سمت عملکرد مطلوب را دارا می‌باشند. با وجود این، آنچه اهمیت

1 . Mark D. Wallace

بیشتری دارد این است که گورخرهای غریزی نادرند اما بیشتر افراد در بیشتر سازمان‌ها توانایی بالقوه بهبود دادن آن مهارت‌ها را دارند.

این توانایی در توجه زیاد به اجزاء غیررسمی سازمانتان خلاصه می‌شود. همه ما تا حدودی شبکه‌ای غیررسمی را تشکیل می‌دهیم. با وجود این، همه ما درباره این که چه کسی را به شبکه‌مان اضافه کنیم تا تجربه کاری‌مان غنی شود، یا چطور بر آنهایی که در شبکه‌مان هستند تأثیر بگذاریم تا کارها را بهتر انجام دهند، دقیق فکر نمی‌کنیم.

عبور از دشتهای منجمد قطبی

در ۲۰۰۳ وقتی از مایکل سایبا^۱ مدیر عامل شرکت بل کانادا^۲ خواستند درباره چالشی که با تیم رده‌بالایش داشت بحث کند او گفت «مشکل من در بالا نیست، در پایین است.» او توضیح داد که «سازمان گیر کرده است. ما انواع راهبردهای خوب برنامه‌ریزی شده، برنامه‌های سازمانی و عملیاتی، را مطرح کردیم اما تعداد بسیار کمی از آنها اثری را که نیاز داریم، داشته‌اند. خط مقدم اعمال و رفتارشان را تقریباً با آن سرعتی که نیاز داریم تغییر نمی‌دهد بنابراین می‌دانیم که کارها به شیوه نادرستی به جلو می‌رود.» بعد افزود «بدتر این که بسیاری از رهبران من متقاعد نشده‌اند که لازم است رویکردمان را تغییر دهیم. آنها می‌خواهند برنامه‌ها را همچنان به پیش ببرند. گاهی اوقات به نظر می‌رسد مثل عبور دشوار از دشتهای قطبی است.»

1 . Michael Sabia

2 . Bell Canada

بدانید چه می‌خواهید

مشکل سایبا نمونه‌ای از مشکلات سازمان‌های بسیار بزرگ و پیچیده‌ای است که با چالش شرایط سریع متغیر بازار روبرو هستند. آنها سازمان رسمی جدیدی را برقرار می‌کنند تا به چالشی راهبردی و عملیاتی رسیدگی کنند اما رفتاری را که آن چالش مستلزم آن است را اتخاذ نمی‌کنند.

سایبا تصمیم گرفت اول بر ناظران عملیات که با مشتری رودررو هستند، تمرکز کنند. او نه تنها به وضوح می‌دانست هدفش چه کسانی هستند، بلکه می‌دانست که از آنها چه می‌خواهد. او شواهدی داشت که نشان می‌داد رضایت مشتری با مشارکت کارکنان، همبستگی دارد. او از این مدیران می‌خواست به کارکنان خط مقدم که با مشتریان رودررو هستند، انگیزه بدهند تا نسبت به نتایج کار روزانه‌شان در زمینه رضایت مشتری احساس غرور بنمایند.

سایبا اعتقاد داشت که اگر بتواند گروهی مهم از مدیران کل شرکت را وادارد متحد شوند، تجربه‌های مثبت را به اشتراک گذارند و بر اجزاء انگیزشی مشابه تمرکز کنند، این کار می‌تواند تفاوت مهم را ایجاد کند - و مشخص شد کاملاً حق داشت.

در مراحل اولیه شبکه‌ای غیر رسمی به وجود آمد و نمادی از تغییری شد که بل کانادا نیاز داشت. در نهایت، این شبکه غیررسمی، تبدیل به جامعه‌ای مجازی و خیلی بزرگ شد که نمی‌توانست خودش را مدیریت کند، بنابراین قوانینی رسمی را به اجرا گذاشت که سازمان مرکزی از طریق اختصاص بودجه‌ای خاص از آن حمایت می‌کرد. چند فرایند ساده طرح کرد تا عضو جدید بگیرد. در کمتر از فقط دو سال بیش از ۲۰۰۰ عضو (که

فصل نهم: رهبری بیرون مرزهای رسمی / ۱۹۷

تمام آنها تشویق کنندگان بالقوه بودند) عضو این گروه شدند؛ این کار باعث شد این گروه بزرگترین جامعه عمل بل کانادا شود.

در حالی که جنبش احساس مباحث نسبت به کار، تنها تلاش به عمل آمده در زمینه تغییر فرهنگ بل نبود، اما به منبع اصلی انرژی تغییر در کل خط مقدم تبدیل شد.

پنج رفتار انگیزه‌دهندگان ماهر

پنج رفتار معمول که موجب تمایز مدیران خوب از متوسط می‌شود:

- افرادتان را بشناسید. پیوندهای معنی‌داری ایجاد کنید تا تیم‌تان را شخصاً بشناسید.
- موفقیت را تشخیص دهید. بدانید که چگونه به اندازه چستی و سفر به اندازه مقصد اهمیت دارد.
- مسیر را حفظ کنید. راهبردهای شرکت را بومی کنید؛ چند هدف را در اولویت قرار دهید و آنها را دنبال کنید؛ به افراد کمک کنید در مسیر بمانند.
- از واقعیت‌ها برای اتخاذ تصمیم‌ها استفاده کنید. روندی شفاف و برآمده از داده‌ها را به کار بگیرید تا انتخاب‌های دشوار را انجام دهید و همیشه «چرایی» را با کلماتی روشن شرح دهید.
- کار را گسترش دهید. فرصت‌هایی بزرگتر برای افراد بر اساس مهارت‌ها و اهدافشان که فراتر از شرح شغل است، به وجود آورید.

اصول تحرک بخشیدن به سازمان غیر رسمی

متأسفانه روشی بهتر از همه روش‌ها، برای به حرکت در آوردن سازمان غیررسمی وجود ندارد. انتخاب روش بستگی به این دارد که چه کسی و کجا هستید. با وجود این، رعایت چند اصل زیر می‌تواند به موازات اداره سازمان رسمی، موجب تحرک سازمان غیر رسمی شود:

- بر روی تعداد اندکی که مهم هستند، تمرکز کنید.
- به کارهای خوب آنها بها دهید.
- انرژی عاطفی‌ای آنها را ارتقا دهید.

نتیجه‌گیری

- رویکردهای رسمی مدیریت‌تان را حفظ و تقویت کنید- تنها محدودیت‌هایشان را دریابید.
 - سازمان غیررسمی را هرج و مرجی سرکش ندانید- می‌توان بر آن تأثیر گذاشت و به آن انرژی داد تا نتایج عملکرد و ضرورت‌های راهبردی را تسریع کرد.
 - سازمان غیررسمی را با تکنیک‌هایی که برای رسمی جواب می‌دهد، مدیریت نکنید زیرا فقط امور را بدتر می‌کند.
- وقتی سازمان غیررسمی به حرکت درآورده می‌شود تا سازمان رسمی متوازن شود، سطوح جدیدی از عملکرد به وجود می‌آید. این امر شبیه هل دادن تاب است. تنها وقتی به ارتفاع‌های جدید می‌توان رسید که فرد هل دهنده و فرد نشسته در تاب هماهنگ باشند.

منابع و ماخذ:

منابع انگلیسی:

- Maxwell, John C. (2000) *The 21 Indispensable Qualities of a Leader*, publisher: Thomas Nelson, 157 pages. \$19.99. ISBN-13: 978-0-7852-7440-7.
- Maxwell, John C. (2006) *The 360 Degree Leader*, publisher: Thomas Nelson, 336 pages. \$24.99. ISBN 0-7852-6092-7.
- Zenger, John H., Folkman, Joseph R., Edinger, Scott K. (2009) *The Inspiring Leader: Unlocking the Secrets of How Extraordinary Leaders Motivate*, Publisher: McGraw-Hill Companies, \$29.95, 246 pages, ISBN 978-0-07-162124-3.
- Johansen, Bob. (2009) *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*, Publishers: Berrett-Koehler, 194 pages, \$26.95. ISBN 978-1-60509-002-3.
- Dive, Brian. (2008) *The Accountable Leader*, publisher: Kogan Page, 260 pages, \$39.95. ISBN 978-0-7494-5160-8.
- Scott, Susan. (2009) *Fierce Leadership: A Bold Alternative to the Worst "Best" Practices of Business Today*, Publisher: Random House, 318 pages, \$25.00, ISBN 978-0-385-52900-6.
- Warner, Chris. Schmincke, Don. (2009) *High Altitude Leadership*. Publisher: Jossey-Bass, 210 pages, \$27.95. ISBN 978-0-470-34503-0.
- Li, Charlene. (2010) *Open Leadership: How Social Technology Can Transform the Way You Lead*, publisher: Jossey-Bass, 311 pages, \$27.95, ISBN 978-0-470-59726-2.
- Katzenbach, Jon R., Khan, Zia. (2010) *Leading Outside the Lines: How to Mobilize the Formal Organization, Energize Your Team and Get Better Results*, Publisher: Jossey-Bass, 232 pages, \$27.95, ISBN 978-0-470-58902-1.

منابع فارسی:

- بیان، زهرا، گرجی، علی، از تنیدگی تا آسیمیگی (دانش‌افزایی در راستای اضطراب‌زدایی در جامعه ایرانی)، جلد ۱، انتشارات میرماه، چاپ اول ۱۳۹۳.
- کولیوند، پیرحسین، کاظمی، هادی، بیمارستان همانند یک هتل، انتشارات میرماه، چاپ اول ۱۳۹۱.
- کولیوند، پیرحسین و همکاران، دستورالعمل‌های ایمنی بیمار، انتشارات میرماه، چاپ اول ۱۳۹۲.
- کولیوند، پیرحسین، کاظمی، هادی، ارتقای بهره‌وری در بیمارستان‌ها، انتشارات میرماه، چاپ اول ۱۳۹۲.
- کولیوند، پیرحسین، کاظمی، هادی، نگاهی نو به مدیریت بیمارستانی، انتشارات میرماه، چاپ اول ۱۳۹۲.
- کولیوند، پیرحسین، سرلک، محمدعلی، مدیریت ضربات روحی از منظر اسلام، انتشارات میرماه، چاپ اول ۱۳۹۵.

۲۰۰ / مفاهیم جدید رهبری سازمانی

سرلک، محمدعلی، شیرازی، اسکندر، کولیوند، پیرحسین، مدیریت ضربات روحی سازمانی،
انتشارات میرماه، چاپ اول، ۱۳۹۵.

منابع کمکی برای مطالعه بیشتر:

Sarlak, Mohammad Ali (2011) The New Faces of Organizations in the 21st Century
(Volume 1) , Publisher: NAISIT, Canada, ISBN: 978-0-9865335-0-1 (Print) and 978-0-
9865335-3

Sarlak, Mohammad Ali (2011) The New Faces of Organizations in the 21st Century
(Volume 2) ,Publisher: NAISIT,Canada, ISBN: 978-0-9865335-1-8 (Print) and 978-0-
9865335-4.

Sarlak, Mohammad Ali (2011) The New Faces of Organizations in the 21st Century
(Volume 3) ,Publisher: NAISIT,Canada, ISBN: 978-0-9865335-2-5 (Print)

Sarlak, Mohammad Ali (2012) The New Faces of Organizations in the 21st Century
(Volume 4) ,Publisher: NAISIT,Canada, ISBN: 978-0-9865335-6-3 (Print)

Sarlak, Mohammad Ali (2012) The New Faces of Organizations in the 21st Century
(Volume 5) ,Publisher: NAISIT,Canada, ISBN: 978-0-9865335-9-4 (Print)