



شمال حقیقی

رهبری اصیل خود را کشف کنید

بیل جونز، پیتر سیمز
با پیشگفتاری از یوید گرجین
مترجم: علیرضا سعادت



انتشارات پرنده

شمال حقیقی، رهبری اصیل خود را کشف کنید

● نویسنده: بیل جورج، پیتر سیمز

● مترجم: علیرضا سعادت



انتشارات پرنده

● مدیر هنری و طراح گرافیک: سعید صادقی ● مدیر اجرایی: سید امین سرفرازی ● ویراستار: پایک بیات
● چاپ و صحافی: مشکین پخش، ققنوس ۰۲۱-۶۶۲۰۸۶۲۰، زمستان ۱۴۰۲، چاپ چهارم، تیراژ ۲۰۰ نسخه
● شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۹۴۵-۱۰-۵ ● حق چاپ محفوظ است ©: این کتاب با کاغذ حمایتی منتشر شده است.

● شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۷۳۳۳-۵-۹ ● شماره کتابشناسی ملی: ۴۷۵۱۲۵۲ ● عنوان و نام پدیدآور: شمال حقیقی: رهبری اصیل خود را کشف کنید / بیل جورج، پیتر سیمز؛ با پیشگفتاری از دیوید کرچن؛ مترجمان علیرضا سعادت، مرجان اعتمادی. ● مشخصات نشر: تهران: انتشارات پرنده، ۱۳۹۶. ● مشخصات ظاهری: ۲۹۹ ص، جدول، نمودار ● یادداشت: عنوان اصلی: True north: discover your authentic leadership. ● یادداشت: کتابنامه: ص ۲۹۲-۲۹۸. ● عنوان دیگر: رهبری اصیل خود را کشف کنید. ● موضوع: Sims ● موضوع: کارآمدی سازمانی ● موضوع: Organizational effectiveness. ● رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳۰۹۳ ● رده بندی کنگره: ۱۳۹۶ش ۵۷/۷-۹۲ ● شناسه افزوده: سیمز، پیتر ● شناسه افزوده: سعادت، علیرضا، ۱۳۵۶- مترجم ● شناسه افزوده: اعتمادی، مرجان، ۱۳۵۰- مترجم ● وضعیت فهرست نویسی: قیفا

● نشانی: تهران، نرسیده به چهارراه ولیعصر، خیابان هاشمی، فر. بعد از تقاطع رازی. پلاک ۱۷، ساختمان
ابن سینا، واحد ۲. ۶۶۷۵۷۱۵۱ ● وبسایت: www.parandepub.ir ● ایمیل: info@parandepub.ir
● اینستاگرام و توییتر: parandepub ● فروشگاه آنلاین: فروشگاه نشر پرنده: www.parandepub.ir
● فروشگاه اینترنتی نیوار: www.nivar.ir ● فروش کتاب صوتی: سایت طاقچه: www.taaghche.com

قیمت: ۲۲۱۰۰۰ تومان

فهرست

پیشگفتار مترجم | ۹

مقدمه: شمال حقیقی | ۱۱

بخش یک: رهبری یک سفر است | ۲۵

۱. سیر به سوی اصیل | ۲۷

۲. چرا رهبران راهشان را گم می‌کنند | ۵۳

۳. تحول از «من» به «ما» | ۶۹

بخش دو: کشف رهبری اصیل خود | ۹۱

۴. شناخت خود واقعی | ۹۳

۵. بکارگیری ارزش‌ها و اصول | ۱۱۱

۶. چه چیزی به شما انگیزه‌ی رهبری می‌دهد؟ | ۱۳۱

۷. ساخت تیم پشتیبانی | ۱۴۵

۸. واقع‌بین ماندن: یکپارچه‌کردن زندگی | ۱۶۱

بخش سه: توانمندسازی افراد برای رهبری | ۱۷۷

۹. رهبری با هدف و اشتیاق | ۱۷۹

۱۰. توانمندسازی افراد برای رهبری | ۱۹۵

۱۱. به حدکمال رساندن میزان اثربخشی رهبری | ۲۱۱

سخن آخر: شکوفایی رهبری | ۲۲۷

ضمائم

الف. مطالعه تحقیقی در مورد توسعه وارتقاء رهبران اصیل | ۲۳۱

ب. رهبران اصیل مصاحبه شده برای شمال حقیقی | ۲۳۵

ج. تمرینات رهبری مربوط فصل های مختلف کتاب شمال حقیقی | ۲۴۵

فهرست منابع | ۲۷۰

www.ketab.ir

پیش‌گفتار مترجم

www.ketab.ir

جرج بیل رهبری را برخاسته از جان می‌بیند، از منظر وی رهبری جان‌مایه‌ای حسی و عاطفی دارد. او بدون این که سایر رویکردهای کاربردی این حوزه را نقض کند، در پی معرفی شیوه‌ای از رهبری سازمان است که در آن ارتباط عاطفی و رجوع به اصل، مبنای هدایت در مجموعه قرار می‌گیرد.

نادیده‌انگاشتن سنت و فرهنگ اجتماعی و بی‌توجهی به نوای برخاسته از نهاد آدمی، همان‌گونه که انسان را در بخش‌های مختلف زندگی فردی و اجتماعی دچار سردرگمی و سرگستگی می‌کند، در حوزه‌ی مدیریت کلان و رهبری نیز می‌تواند آشفتگی و بیراهه رفتن را در پی داشته باشد. این منظر، جرج بیل و تیم مطالعاتی او را بر آن می‌دارد تا با مصاحبه‌های مدون و شیوه‌ای استقرایی

مبانی جدیدی در حوزه‌ی رهبری را معرفی کنند. اصولی که جهت‌گیری درست رهبری سازمان را براساس پنج ابزار تبیین می‌کند؛ خودآگاهی، انگیزش، اصول و ارزش‌ها، حمایت تیم و ساختن گروه حامیان، ابزارهایی است برای شناخت توسعه و ارتقاء توان‌مندی رهبران.

کشف صورت ناب رهبری از نهاد هر فرد، از طریق خود او میسر می‌شود. این توان‌مندی نهفته براساس خصوصیات فردی ویژه، مبتنی بر کهن‌الگوها (طبق نظریه‌ی یونگ)، شخصیت، فرهنگ و آموزش‌های فرد نظام یافته است.

مرجع مصاحبه‌ها و نظرات در تدوین این کتاب از گفت‌وگوهای انجام‌شده با مدیران موفق و شناخته‌شده‌ی شرکت‌های بین‌المللی برداشت شده است و درنهایت نظریه‌ای کاربردی درخصوص کشف و به‌مرحله‌ی عمل درآوردن توان مدیریت و رهبری مؤثر حاصل شده است.

«شمال حقیقی» ازجمله آثار پرفروش در حوزه‌ی رهبری است، که با زبانی ساده مضامینی بدیع را عنوان می‌کند. این شیوه و نگرش می‌تواند مبنای مطالعاتی برای دانشجویان رشته‌ی مدیریت

درجهت ارائه و ترسیم نگرش‌های نو به حوزه‌ی رهبری و مدیریت سازمان در کشور عزیزمان باشد. هم‌چنین عموم متصدیان در بخش‌های خصوصی و دولتی می‌توانند با پیاده‌سازی راه‌کار و تکنیک‌های ارائه‌شده در پایان کتاب، قدم‌های مهمی در مسیر کشف رهبری اصیل خویش بردارند.

در ترجمه‌ی این کتاب بسیار تلاش شده است تا با حفظ معنا و مفهوم مدنظر نویسنده و گروه محققین، شیوایی و هماهنگی متن نیز حفظ شود. بااین‌همه، این ترجمه مانند بسیاری از آثار ترجمه‌ی دیگر، از اشکال بری نیست، سپاس‌گزار خواهیم بود تا با راهنمایی و اشاره‌های باریک‌بینانه‌ی خود، ما را یاری کنید تا در چاپ‌های بعد ویراستی شایسته‌تر از اثر ارائه دهیم.

دکتر علیرضا سعادت

مقدمه

شمال حقیقی

شمال حقیقی شما چیست؟

آیا می‌دانید هدف زندگی و رهبری شما چیست، و چه زمانی با خودتان به تمامی صادق هستید؟ شمال حقیقی قطب‌نمایی درونی است که در سراسر زندگی شما را با موفقیت و درست هدایت می‌کند؛ و نشان می‌دهد که در اعماق ضمیرتان چگونه انسانی هستید. شمال حقیقی نقطه‌ی مسیر یابی شماست؛ نقطه‌ی ثابت شما در چرخ گردون فلک. شمال حقیقی به شما کمک می‌کند در جایگاه یک رهبر در مسیر درست باقی بمانید. شمال حقیقی شما بر مبنای مهم‌ترین چیزها، گرامی‌ترین ارزش‌ها، انگیزه‌ها و احساسات و خاستگاه‌های رضایت در زندگی شما شکل می‌گیرد. شمال حقیقی درست همانند نقاط قطب‌نما در جهت یک قطب مغناطیسی، شما را به سوی هدف رهبری‌تان می‌کشاند. زمانی که از قطب‌نمای درونی‌تان پیروی می‌کنید، رهبری شما اصیل خواهد بود و مردم به طور طبیعی خواهان پیوستن به شما خواهند بود. اگرچه ممکن است دیگران شما را راهنمایی کنند یا بر شما تأثیر بگذارند، اما حقیقت شما برگرفته از داستان زندگی‌تان است و تنها شما می‌توانید آن را معین کنید.

لازمه‌ی کشف شمال حقیقی، یک عمر تعهد و یادگیری است. هر روز، هم چنان که در دنیا آزموده می‌شوید، مشتاقید که در آینده به خود نگاه کنید و به شخصی که می‌بینید و زندگی که انتخاب کرده‌اید، احترام بگذارید. برخی روزها بهتر از روزهای دیگر خواهند بود، اما مادامی که با خود صادقید، می‌توانید با دشوارترین شرایط زندگی نیز مقابله کنید.

ممکن است جهان، انتظارات سراسر متفاوتی از شما و رهبری‌تان داشته باشد. صرف نظر از این که یک

تیم کوچک راهبری می‌کنید یا در رأس یک سازمان قدرتمند قرار دارید، تحت فشار نیروهای بیرونی برای پاسخگویی به نیازهای مجموعه‌ی خود به علاوه‌ی وسوسه‌ی پاداش ناشی از برآوردن آن نیازها خواهید بود. این فشارها و وسوسه‌ها می‌توانند موجب دور شدن شما از مسیر شمال حقیقی تان شوند. البته زمانی که بیش از حد از مسیر دور شوید، قطب‌نمای درونی به شما می‌گوید یک جای کار ایراد دارد و نیاز به تغییر جهت دارید. مقاومت در برابر فشارها و انتظارات مداومی که بر سر راه شما قرار می‌گیرند و اتخاذ رفتار اصلاحی در موقع لزوم، نیازمند شجاعت و عزم راسخ است.

سارا لی^۱ مدیرعامل شرکت برندا بارنز^۲ اشاره می‌کند: «مهم‌ترین چیز در رهبری، شخصیت و ارزش‌های شماست، که زندگی شما را هدایت می‌کند.» او می‌گوید:

اگر تحت هدایت قطب‌نمای درونی، که معرف شخصیت شما و ارزش‌هایی است که تصمیمات شما را تعیین می‌کنند، باشید، موفق خواهید بود. بگذارید ارزش‌های تان اعمال شما را هدایت کنند و هرگز قطب‌نمای درونی تان را گم نکنید، زیرا همه چیز سیاه یا سفید نیست. نواحی خاکستری بسیاری در کسب و کار وجود دارند.

هنگامی که هم‌راستا با خود واقعی تان باشید، انسجامی بین داستان زندگی و رهبری تان پیدا خواهید کرد. همان‌طور که ویلیام جیمز^۳، روانشناس، یک قرن پیش نوشت: «اغلب تصور می‌کنم بهترین شیوه برای تعریف شخصیت فرد، جست‌وجوی نگرش ذهنی یا اخلاقی خاصی است که به وسیله‌ی آن، فرد احساس عمیق فعال و زنده بودن می‌کند. در چنین مواقعی، ندایی درونی وجود دارد که به سخن درمی‌آید و می‌گوید: این من واقعی است.» آیا می‌توانید زمانی را به یاد بیاورید که به شدت احساس زنده بودن کرده‌اید و می‌توانستید با اطمینان بگویید: «این من واقعی است؟» اگر همواره قادر به چنین کاری هستید، هم‌راستا با شمال حقیقی خود و آماده برای هدایت صحیح دیگرانید. از نظر حرفه‌ای، من این احساس را از بدو ورود به شرکت مدترونیک در سال ۱۹۸۹ و پیوستن به گروهی از افراد با استعداد که برای مأموریت «کاهش درد، حفظ سلامتی و افزایش طول عمر» گرد هم جمع شده بودند، داشتم.

۱. Sara Lee

۲. Brenda Barnes

۳. William James

احساس کردم که می‌توانم خودم باشم و برای آن چه هستم و کمکی که می‌توانم بکنم، مورد تقدیر قرار بگیرم. و بلافاصله حس کردم که ارزش‌های سازمان هم‌راستا با ارزش‌های من هستند.

بحران رهبری

امروزه خلأی بزرگ برای رهبری در کسب و کار، سیاست، حکومت، آموزش، مذهب و سازمان‌های غیرانتفاعی وجود دارد. باین حال از نظر حضور افراد باصلاحیت رهبری هیچ‌گونه کمبودی وجود ندارد.

مشکل این است که ما مفهومی نادرست از مؤلفه‌های رهبری داریم که به طور مشخص از طریق رهبران رده بالا هدایت می‌شود. این استاندارد گمراه‌کننده اغلب منجر به رسیدن افراد اشتباه به نقش‌های مهم رهبری می‌شود.

رهبرانی در داخل سازمان‌ها وجود دارند، که تنها منتظر فرصتی برای رهبری‌اند. باین حال، در بیش‌تر سازمان‌ها این احساس در افراد هست که اجازه‌ی رهبری ندارند و برای انجام این کار نیز مورد تقدیر قرار نمی‌گیرند. هدف شمال حقیقی، کمک به شما برای کشف رهبری اصیل‌تان است تا بتوانید همان‌طور که به جلو گام برمی‌دارید و رهبری می‌کنید، خود واقعی‌تان باشید.

در دهه‌ی ۱۹۹۰ و در مدتی که رئیس و مدیرعامل شرکت مدترونیک بودم، از نزدیک شاهد انتخاب شدن افراد اشتباه برای مدیریت شرکت‌های بزرگ بودم. هیئت‌مدیره‌های شرکت‌ها تحت فشار وال استریت برای به حداکثر رساندن درآمدهای کوتاه‌مدت، اغلب رهبران را به جای شخصیت بر اساس کاریزما، به جای ثبات بر اساس شیوه‌ی آن‌ها و به جای صحت و درستی بر اساس تصویر آن‌ها انتخاب می‌کردند.

هنگامی که شرکت‌های انرون^۱، ورلدکام^۲، آرتور اندرسون^۳، تایکو^۴ و ده‌ها شرکت دیگر با مشکل مواجه شدند،

۱. Enron

شرکتی فعال در حوزه‌ی انرژی پاک که در سال ۲۰۰۱ ورشکست شد، مبلغی بالغ بر ۷۸ میلیارد دلار به صورت غیرقانونی در این شرکت جایجا شده بود. این مبلغ تخلف در طول تاریخ به عنوان بزرگ‌ترین تخلف مالی ثبت شده است. جف اسکیلینگ رئیس سابق این شرکت محکوم شد برای چنین تخلف بزرگی ۲۴ سال را در زندان بگذراند. م.

۲. WorldCom

کمپانی ورلدکام زمانی دومین کمپانی بزرگ تلفن راه دور آمریکا بود، اما مشخص شد که مدیران اجرایی این کمپانی سود این شرکت را در حسابرسی ۱۱ میلیارد دلار بالاتر از سود واقعی اعلام کرده‌اند که پس از مشخص شدن این حفره ۱۱ میلیارد دلاری، ورلدکام در سال ۲۰۰۲ اعلام ورشکستگی کرد. این کلاهبرداری حسابداری، تا سال‌ها بزرگ‌ترین کلاهبرداری در تاریخ حسابرسی آمریکا بود. م.

۳. Arthur Andersen

موسسه حسابرسی آرتور اندرسون در سال ۱۹۱۹ توسط آرتور اندرسون بنیان‌گذاری شد. این موسسه پیش از رسوایی مالی به یکی از موسسات بزرگ و قابل اعتماد تبدیل شده بود. م.

۴. Tyco

شدت بحران رهبری به طور ناراحت کننده ای مشخص بود، و موجب کاهش گسترده ای اعتماد به رهبران کسب و کار شد. شاید تعجب کنید، اما من نگرانی چندانی بابت افراد قانون شکن مانند جف اسکیلینگ^۱، برنی ابرز^۲، ریچارد اسکراشی^۳ و دنیس کوسلوفسکی^۴ ندارم. دستگاه حقوقی مادر مواجهه با آن ها کاملاً کارآمد بوده است.

نگرانی من رهبران کسب و کار قدرتمندی اند که درازای نفع شخصی مایل به فشار بر بازار بورس هستند. آن ها بینش شمال حقیقی خود را گم کرده اند و با تمرکز بر ترندها و سودهای بادآورده به جای استقرار طولانی مدت سازمان هایشان، شرکت های خود را در معرض خطر قرار می دهند. بسیاری از کسانی که شکست خورده اند، با پرداخت های مالی هنگفتی از صحنه کنار رفته اند.

نتیجه ای این امر از بین رفتن اعتماد بین کارکنان، مشتریان و سهام داران بود، به طوری که اعتماد عمومی به رهبران کسب و کار به پایین ترین سطح در پنجاه سال اخیر تنزل کرد. اعتماد مهم ترین موضوع در کسب و کار است، زیرا موفقیت به اعتماد مشتریان به محصولاتی که می خردند، اعتماد کارمندان به رهبران شان، اعتماد سرمایه گذاران به مجریان سرمایه گذاری و اعتماد عمومی به سرمایه داری وابسته است.

یادگیری از رهبران اصیل

خلاف رهبری بیش تر از درک اشتباه مؤلفه های رهبری مؤثر ناشی می شود، طی پنجاه سال گذشته، پژوهش گران به منظور تعیین دقیق شیوه های رهبری، ویژگی ها، یا خصایص فردی رهبران بزرگ بیش از هزاران تحقیق انجام داده اند. اما هیچ یک از این تحقیقات قادر به ارائه ی نمایه ی واضحی از رهبر ایدئال نبوده است. خدا را شکر! اگر پژوهش گران قالبی برای شیوه ی رهبری ارائه می کردند، مردم تا ابد در تلاش برای تقلید از آن بودند. این امر آن ها را به پرسونا^۵ تبدیل می کند و دیگران آن ها را از طریق این پرسونا می بینند.

۱. Jeff Skilling

۲. Bernie Ebbers

۳. Richard Scrushy

۴. Dennis Kozlowski

۵. مفهوم واژه ی پرسونا در مکتب روان شناسی تحلیلی و توسط روان شناس سوئیسی، کارل گوستاو یونگ مطرح شده و عبارت است از آن چهره ی اجتماعی که فرد به دنیای بیرون ارائه می کند. به گفته یونگ، نوعی ماسک دست ساز، که فرد برای ایجاد نهایت تاثیرگذاری بر دیگران، و همین طور برای پنهان کردن ماهیت حقیقی خود، از خود ابداع می کند. در دوره رشد، توسعه یک پرسونای دوام پذیر، بخشی اساسی برای انطباق و آماده شدن برای دوره بزرگسالی در یک دنیای بیرونی، واقعی و اجتماعی است. بک خود (Ligou) قوی، از طریق یک پرسونای انعطاف پذیر با دنیای بیرون ارتباط برقرار می کند. (مترجم)

واقعیت این است که هیچ‌کس نمی‌تواند با تلاش برای شبیه‌گیری شدن، اصیل باشد. بی‌شک می‌توانید از تجربیات دیگران بیاموزید، اما با تلاش برای شبیه‌آن‌ها شدن به هیچ‌وجه نمی‌توانید موفق بشوید. مردم زمانی به شما اعتماد می‌کنند که واقعی و اصل باشید، نه بدل و تقلیدی. همان‌طور که دکتر ریتا کلارک کینگ^۱ از شرکت جنرال میلز گفته است؛ «اگر قصد دارید شبیه کس دیگری بشوید، بدل به شخصی مقلد می‌شوید زیرا گمان می‌کنید این چیزی است که مردم از شما می‌خواهند. شما هرگز تبدیل به ستاره‌ای با تفکری خاص نخواهید شد. اما با دنبال کردن احساسات خود می‌توانید تبدیل به ستاره‌ای تکرارناپذیر شوید.»

کوین شرر^۲، مدیرعامل و رئیس شرکت امجن^۳، که با کار در جایگاه دستیار جک ولش در دهه ۱۹۸۰ تجربیات باارزشی به دست آورده است، آن روزها شاهد حرکتی نزولی در هویت شخصیتی جنرال الکتریک بود. او چنین بیان می‌کند: همه می‌خواستند شبیه جک باشند، رهبری برخاسته از آواهای درونی بسیار متفاوتی است. شما باید خودتان باشید، و سعی نکنید از دیگران تقلید کنید.

از سال ۲۰۰۱ که زمام امور مدترونیک را به جانشینم سپردم، برای کمک به پرورش نسل بعد رهبران کسب‌وکار از طریق آموزش، مشاوره، نوشتن و سخنرانی به بحران رهبری تمرکز کرده‌ام. در سال ۲۰۰۳، برای به چالش کشیدن نسل جدید رهبران در موضوع رهبری صحیح از مدیران عامل جدید گرفته تا رهبران جدیدی که به تازگی وارد حرفه‌شان شده‌اند، کتاب «رهبری اصیل» را نوشتم.

بازخوردی که از خوانندگان «رهبری اصیل»، از جمله بسیاری از مدیران عامل، دریافت کردم نشان داد که تمایل بسیار زیادی دارند که رهبرانی اصیل باشند. بسیاری پرسیده‌اند: چگونه می‌توانم تبدیل به رهبری اصیل شوم؟ جیم کولینز^۴ در کتاب «از خوب به عالی»^۵ پرسشی مشابه مطرح می‌کند، «آیا می‌توانید یاد بگیرید یک رهبر سطح پنجم^۶ شوید؟ نتیجه‌گیری او چنین است: «من هنوز پاسخ را نمی‌دانم.»

با کمک مشارکت نگارشی پیتیر سیمز و همکارانم، دایانا مایر و اندرو مک‌لین، موفق به یافتن پاسخ‌هایی قطعی و روشن برای این پرسش شدم. ما با ۱۲۵ رهبر اصیل مصاحبه کردیم تا رموز پیشرفت‌شان در جایگاه

۱. Dr. Reatha Clark King

۲. Kevin Sharer

۳. Amgen

۴. Jim Collins

۵. Good to Great

۶. رهبران سطح پنجم، رهبرانی با خصوصیات متفاوت از رهبران شرکتهای خوب هستند. معمولاً رهبران مناسب از دیدگاه خود ما انسانهایی هستند مقتدر، قوی در تصمیم‌گیری، خودخواه، جاه‌طلب، باسواد، باتجربه با ویژگی‌های تمایل به برنده شدن ولی رهبران سطح پنجم ترکیبی متناقض از تواضع انسانی و جسارت حرفه‌ای را در خود دارند. (از خوب به عالی: جیم کولینز).

یک رهبر را بیاموزیم. آن‌ها در مورد شیوه‌ی توسعه و ارتقاء مدل رهبری خود صادق و بی‌پرده بودند و بی‌پرده داستان زندگی‌شان، از جمله بزرگ‌ترین پیروزی‌ها، شکست‌ها و کشمکش‌های شخصی را بیان کردند. بسیاری از آن‌ها اذعان داشتند که تاکنون مصاحبه‌ای تا این حد شخصی انجام نداده بودند. این مصاحبه‌ها بزرگ‌ترین مطالعه‌ی ژرف پژوهانه‌ای است که تاکنون در چگونگی پرورش رهبران کسب‌وکار صورت گرفته است. طیف سنی رهبرانی که با آن‌ها مصاحبه کردیم از بیست‌وسه تا نودوسه سال بود و در هر دهه‌ی سنی بیش از پانزده نفر وجود داشتند.

این رهبران بر اساس شهرتشان به اصیل بودن و شناخت شخصی ما از آن‌ها انتخاب شدند. در این مورد از سایر رهبران و دانشگاهیان نیز نظرخواهی کردیم. پس از مصاحبه‌ها، هر رهبر را بر اساس ابعاد توصیف شده از رهبر اصیل در این کتاب مورد ارزیابی قرار دادیم. مصاحبه‌شوندگان گروه متنوعی از زنان و مردان با نژاد، مذهب و پیشینه‌ی اجتماعی اقتصادی و ملیت مختلف بودند.

در میان آن‌ها، اشخاصی مانند: دیک کوچوویچ^۱ از ولز فارگو^۲، آندره یونگ^۳ از اوان پروداکت^۴، چاک شوآب^۵، مؤسس چارلز شوآب^۶ و نارایانا مورتی^۷، مؤسس اینفوسیس^۸ قرار دارند. نیمی از آن‌ها مدیرعامل‌اند، و نیم دیگر طیف وسیعی از رهبران غیرانتفاعی، رهبرانی با سابقه‌ی کاری متوسط و رهبران جوانی‌اند که به تازگی مسیر حرفه‌ای خود را شروع کرده‌اند. (برای اطلاعات بیشتر در مورد روش شناسی تحقیق ما، ضمیمه‌ی الف را ببینید. فهرست کاملی از مصاحبه‌شوندگان در ضمیمه ب آمده است.)

پس از مصاحبه با رهبران، به این باور رسیدیم که دلیل ناتوانی مطالعات دانشگاهی در ارائه‌ی نمایه‌ای از یک رهبر آرمانی را فهمیده‌ایم. رهبران انسان‌های به شدت پیچیده‌ای‌اند، افرادی با ویژگی‌های خاص که نمی‌توان به درستی آن‌ها را با فهرستی از خصایص یا ویژگی‌ها توصیف کرد. رهبران با داستان زندگی منحصر به فردشان و روش شکل دادن به زندگی برای کشف علاقه‌مندی‌ها و هدف رهبری‌شان تعریف می‌شوند.

تیم ما پس از مطالعه‌ی سه هزار صفحه یادداشت، به این دیدگاه رسید که این رهبران هیچ ویژگی، صفت،

۱. Dick Kovacevich

۲. Wells Fargo

۳. Andrea Jung

۴. Avon Products

۵. Chuck Schwab

۶. Charles Schwab

۷. Narayana Morthy

۸. Infosys

توانایی یا شیوه‌ی عمومی را مسبب موفقیتشان نمی‌دانند. بلکه، توانایی رهبری آن‌ها از داستان زندگی‌شان نشئت گرفته است. این رهبران با محک مداوم خود از طریق تجربیات دنیای واقعی و بازگویی داستان زندگی‌شان برای درک خود واقعی، احساساتشان را رها و هدف رهبری‌شان را کشف کرده‌اند.

و به جای آن‌که برای رهبر شدن منتظر رسیدن به رأس بمانند، از هر فرصتی برای رهبری و پرورش خود استفاده کرده‌اند. همه با امتحان‌هایی مواجه شده‌اند، که برخی از آن‌ها بسیار دشوار بوده است. بسیاری این‌طور بیان کردند که این تجربیات، در کنار افرادی که به پیشرفت آن‌ها کمک کرده‌اند، دلایل اصلی موفقیتشان بوده‌اند. بدون استثناء، تمام این رهبران معتقد بودند که اصیل بودن موجب کارآمدی و موفقیت بیش‌تر آن‌ها شده است. تجربیات آن‌ها در مسیر تبدیل شدن به رهبرانی اصیل هم‌راستا با تجربیات شخصی من است: رهبری موفق نیازمند پرورش و رشد آگاهانه و صادق بودن با داستان زندگی‌تان است.

«شمال حقیقی» برای تمام کسانی نوشته شده است که می‌خواهند رهبری اصیل باشند. این کتاب برای رهبرانی در تمام سطوح زندگی است، از رهبرانی بر رأس سازمان‌ها گرفته تا دانشجویانی که خود را آماده‌ی رهبری می‌کنند و رهبران کهنه‌کاری که مترصد فرصت‌های تازه‌اند.

شما برای چالش‌های رهبری و هدایت صحیح هیچ‌گاه بیش از حد جوان یا بیش از حد پیر نیستید. این کتاب حاصل صدها سال تجربه‌ی ۱۲۵ رهبر اصیل مورد مصاحبه و هم‌چنین چهل سال تجربه شخصی خود من در نقش‌های رهبری است. هم‌چنین برای شما به عنوان خواننده، این کتاب فرصتی است تا از رهبران اصیل شیوه‌های پیشرفتشان را بیاموزید و برنامه‌ی توسعه و ارتقاء خود را برای تبدیل شدن به یک رهبر اصیل ایجاد کنید.

خلاصه این‌که، می‌توانید قدرت رهبری اصیل خود را همین حالا کشف کنید!

• حتماً نباید با ویژگی‌ها یا خصایص یک رهبر متولدشده باشید.

• مجبور نیستید منتظر اجازه‌ی دیگران بمانید.

• حتماً نباید در رأس سازمان خود باشید.

• شما می‌توانید یک گام به جلو بردارید و در هر نقطه از زندگی‌تان رهبری کنید.

همان‌طور که آن فاج،^۱ مدیرعامل یانگ و روبیکام^۲ می‌گوید، همه‌ی ما بارقه‌های رهبری را در وجودمان

۱. Fudge

۲. Young & Rubicam

داریم، چه در کسب و کار، در دولت یا به عنوان یک داوطلب غیرانتفاعی. چالش ما این است که خود را به حد کافی بشناسیم تا متوجه شویم کجا می توانیم از موهبت های رهبری مان برای خدمت رسانی به دیگران استفاده کنیم. ما به دلیلی اینجا هستیم. زندگی یعنی به غایت زندگی کردن و بخشیدن.

پس چرا مانع این کار شویم؟ چرا همین حالا رهبری نکنیم؟

برای این که بفهمید آیا در جهت پیشرفت و رهبری اصیل قرار دارید، این دو سؤال را از خود پرسید: اگر من نه، پس چه کسی؟ اگر حالا نه، پس کی؟

وندی کاپ^۱، رهبری در بیست و یک سالگی. بیش تر مردم احساس می کنند برای رهبری باید دارای قدرتی باشند که ناشی از اقتدار است. برای وندی کاپ بیست و یک ساله، تنها چیز لازم یافتن علاقه مندی اش بود. کاپ، به عنوان دانشجوی سال آخر دانشگاه پرینستون، در مورد برنامه ی بعد از فارغ التحصیلی مردد بود. او که آرزوی تغییر جهان را داشت، نمی خواست در دوره های آموزشی شرکت ها که همکلاسی هایش دنبال می کردند، شرکت کند. او به دلیل علاقه اش به اصلاح آموزش و کاهش نابرابری، کنفرانسی با شرکت دانشجویان و رهبران کسب و کار سازمان دهی کرد تا روش های بهبود سیستم آموزشی دوازده ساله ملی K-۱۲ را بررسی کند.

در طول کنفرانس ایده ای به ذهنش رسید: «چرا این کشور یک سپاه ملی معلمان از فارغ التحصیلان جدید کالج نداشته باشد، که متعهد شوند دو سال در مدارس عمومی تدریس کنند؟» پرسش بدیهی او الهام بخش طرح ریزی «تدریس برای آمریکا»، موفق ترین برنامه ی آموزش متوسطه در ۲۵ سال گذشته شد. کاپ در خانواده ای متوسط و در یک منطقه ی مرفه نشین دالاس بزرگ شد.

او در مورد گذشته اش می گوید، محیطی که او در آن رشد کرد به طرز شگفت آوری «جدای از واقعیت و نابرابری های موجود در فرصت های آموزشی بود». او در دانشگاه پرینستون به شدت درگیر هدایت بنیاد ارتباطات دانشجویی بود. کاپ که از برنامه ی بعد از فارغ التحصیلی اش مطمئن نبود، در سال آخر وارد «دیپ فانک» شد. همان طور که تدریس در مدارس عمومی را تجربه می کرد، متوجه شد که افراد زیادی مانند او معتقدند محروم کردن کودکان از آموزش خوب یک تراژدی ملی است.

کاپ که نیاز به معلمانی متعهدتر را در مدارس عمومی سرتاسر آمریکا حس می کرد، مؤسسه ی تدریس برای آمریکا را راه اندازی کرد تا هزاران دانشجوی در حال فارغ التحصیلی را برای تدریس در سیستم های مدارس

عمومی استخدام کند. او که شور و اشتیاق زیادی برای هدف تدریس برای آمریکا داشت، متوجه چالش‌هایی شد که معلمان در جبران شکاف‌های موفقیت با آن‌ها مواجه بودند. به گفته‌ی او، «اعضای سپاه ملی به شدت به دانش‌آموزان‌شان اهمیت می‌دهند. بزرگ‌ترین چالش ما این است که بفهمیم وقتی آن‌ها تحت فشار چالش‌های دیگر قرار می‌گیرند چگونه می‌توانند متمرکز، قوی و سالم باقی بمانند و پرانرژی به مأموریت‌شان ادامه دهند.»

این کار آسان نبود. «تدریس برای آمریکا» به دلیل فقدان تجربه‌ی مدیریتی و تأمین بودجه‌ی دائمی با بحران‌های پی‌درپی مواجه می‌شد. سازمان همیشه با کمبود نقدینگی مواجه بود. کاپ بارها به جمع‌آوری کمک مالی روی آورد و بودجه‌ها و مسائل مالی را دوباره سازمان‌دهی کرد تا کسری مالی را جبران کند. اشتیاقش برای این مأموریت او را به ادامه‌ی راه تشویق می‌کرد و دیگران را نیز به شوق می‌آورد تا در سختی‌ها و دشواری‌ها با سازمان همراه باشند.

پانزده سال پس از تأسیس «تدریس برای آمریکا»، تلاش‌های خستگی‌ناپذیر و رهبری پرشور و نندی کاپ در حال به ثمر نشستن است. امروزه این برنامه ده هزار فارغ‌التحصیل دارد، که ۶۰ درصد آن‌ها به کار تدریس ادامه داده‌اند. سازمان کاپ هم‌چنان به جذب فارغ‌التحصیلان برتر کالج برای پیوستن به سپاه معلمان ادامه می‌دهد و نیز یک پایگاه بودجه‌ی دائمی برای حمایت از برنامه‌هایش ایجاد کرده است. در سال ۲۰۰۶، کاپ توسط یوواس نیوز اند وُردل ریپورت، به عنوان یکی از «بهترین رهبران آمریکا» معرفی شد. تجربه‌ی کاپ در چنین سن کمی جوهره‌ی رهبری اصیل را نشان می‌دهد: چیزی را که بدان مشتاقی پیدا کن و دیگران را نیز تشویق به پیوستن و همراه شدن کن.

رهبر اصیل

امروزه تغییر چشم‌گیری در استعداد و شخصیت رهبران جدید صورت گرفته است؛ که به همت جف ایملت^۱ از جنرال الکتریک، سم پالمیسانو^۲ از IBM، ان ملکاهی^۳ از زیراکس و ای جی لافلی^۴ از پروکتر اند گمبل^۵ هدایت شده؛ این رهبران تشخیص دادند که رهبری به معنای موفقیت یا داشتن زیردستانی وفادار نیست. آن‌ها

۱. Jeff Immelt

۲. Sam Palmisano

۳. Anne Mulcahy

۴. A.G. Lafley

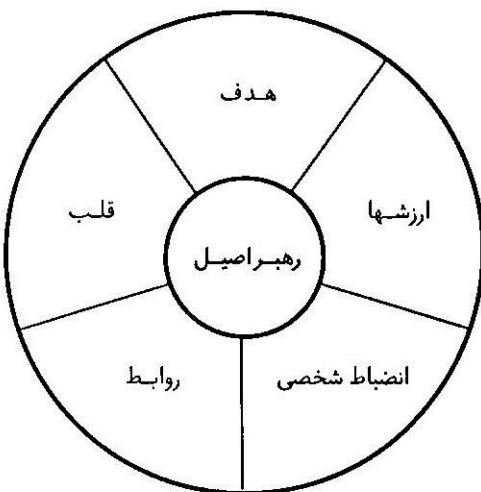
۵. Procter & Gamble's

می‌دانند، کلید موفقیت یک سازمان داشتن رهبرانی توانمند در تمام سطوح است، از جمله کسانی که در ارتباط مستقیم با مدیران ارشد نیستند و گزارش مستقیمی هم ارائه نمی‌کنند.

رهبران اصیل نه تنها الهام بخش اطرافیان‌شان‌اند، بلکه به آن‌ها مجال توسعه و رهبری نیز می‌دهند. بنابراین، تعریفی جدید از رهبری ارائه می‌کنیم: رهبر اصیل افراد را حول هدفی مشترک جمع می‌کند و به منظور ارزش آفرینی برای تمام ذی‌نفعان به آن‌ها اختیار می‌دهد تا قدم پیش بگذارند و رهبری اصیلی داشته باشند.

در کتاب رهبری اصیل، رهبران اصیل را به عنوان افرادی راست‌گو توصیف کرده‌ام که با خود و آنچه بدان باور دارند صادق هستند. آن‌ها ایجاد اعتماد می‌کنند و ارتباطات صادقانه‌ای با دیگران برقرار می‌کنند. از آنجاکه افراد به آن‌ها اعتماد دارند، می‌توانند دیگران را تا سطوح بالایی عملکرد برانگیزانند. آن‌ها به جای آن‌که اجازه دهند انتظارات دیگران آن‌ها را هدایت کند، خودشان راه خودشان را می‌روند. و هم‌چنان‌که در جایگاه رهبران اصیل پیشرفت می‌کنند، پیش‌تر دغدغه‌ی خدمت به دیگران را دارند تا موفقیت و اعتبار شخصی.

این امر بدان معنا نیست که رهبران اصیل بی‌نقص‌اند، به هیچ وجه. هر رهبری نقاط ضعفی دارد، و همه‌ی آن‌ها در معرض خطاها و اشتباهات انسانی قرار دارند. با این حال، آن‌ها با آگاهی از کاستی‌های خود و اعتراف به اشتباهات‌شان با مردم ارتباط برقرار می‌کنند و دیگران را توانمند می‌سازند. شکل الف-۱ پنج بُعد یک رهبر اصیل را به اختصار بیان می‌کند.



• دنبال کردن هدف با شور و اشتیاق؛

• پایبندی به ارزش‌های باثبات؛

• رهبری با قلب؛

• برقراری روابط پایدار؛

• داشتن انضباط شخصی؛

الف-۱ ابعاد رهبری اصیل

دنبال کردن هدف با شور و اشتیاق

اغلب مردم در تلاش برای درک مفهوم رهبری شان هستند. رهبران اصیل برای درک هدف خود، ابتدا باید خود و علاقه‌مندی‌های شان را درک کنند. زیرا علاقه و اشتیاق آن‌ها، به نوبه‌ی خود، راه رسیدن به هدف رهبری را نشان می‌دهد. آن‌ها بدون داشتن درکی واقعی از هدف، رهبران تحت تأثیر نفس و آسیب‌های حاصل از خودشیفتگی قرار دارند.

پایبندی به ارزش‌های باثبات

رهبران با ارزش‌های شان تعریف می‌شوند، و ارزش‌ها شخصی‌اند. هیچ‌کس دیگری نمی‌تواند آن‌ها را معین کند. با این حال، صداقت یکی از ارزش‌های ضروری برای هر رهبر اصیل است. اگر صداقت نداشته باشید، هیچ‌کس به شما اعتماد نمی‌کند، و نباید هم بکنند. ارزش‌های رهبران اصیل به واسطه‌ی باورهای شخصی شان شکل می‌گیرند و از طریق مطالعه، تفکر، مشاوره با دیگران و سال‌ها تجربه توسعه و ارتقاء می‌یابند. عیار ارزش‌های رهبران اصیل چیزی نیست که به زبان می‌آورند، بلکه ارزش‌هایی است که زیر فشار دهان‌ها پایبند می‌مانند. اگر رهبران در مورد ارزش‌هایی که ادعا می‌کنند صادق نباشند، افراد اعتماد به رهبرشان را به سرعت از دست می‌دهند.

رهبری با قلب

رهبران اصیل علاوه بر عقل با قلب خود نیز رهبری می‌کنند. ممکن است برای برخی افراد رهبری با قلب ملایم به نظر برسد، بدین معنا که رهبران اصیل قادر به انتخاب‌های سخت و خسران‌بار نیستند. اما رهبری با قلب به هیچ وجه به معنای ملایم بودن نیست، بلکه به معنای شور و اشتیاق داشتن برای کار، دلسوزی برای مردمی که به آن‌ها خدمت می‌کنید، هم دلی با هم‌کاران و شهامت تصمیم‌گیری‌های دشوار است. شهامت کیفیتی بسیار مهم برای رهبران است، زیرا در مسیری غیرقابل پیش‌بینی حرکت می‌کنند.

برقراری روابط پایدار

توانایی برقراری روابط پایدار یکی از نشانه‌های ضروری رهبران اصیل است. امروزه افراد پیش از آن‌که

به تمامی خود را به کار متعهد کنند، خواهان روابط شخصی با رهبرانشان هستند. آن‌ها با آگاهی از این که اعتماد و تعهد بر اساس صداقت و عمق روابط با رهبران ساخته می‌شود، بر دسترسی به رهبرانشان تأکید دارند. در مقابل، افراد نیز تعهد زیادی به کار و وفاداری بالایی به شرکت خواهند داشت.

داشتن انضباط شخصی

رهبران اصیل می‌دانند که کسب نتیجه از یک رقابت موفقیت‌آمیز نیازمند سطح بالایی از انضباط شخصی است. آن‌ها استانداردهای بالایی برای خود وضع می‌کنند و از دیگران نیز همین انتظار را دارند. این امر مستلزم پذیرش مسئولیت کامل نتایج و ملزم کردن دیگران به پاسخ‌گویی نسبت به عملکردشان است. وقتی رهبران مرتکب قصوری می‌شوند نیز باید به اشتباهشان اعتراف کنند و اقدامات اصلاحی فوری را انجام دهند. انضباط شخصی باید در زندگی خصوصی آن‌ها نیز نمود پیدا کند، زیرا بدون انضباط در زندگی خصوصی حفظ انضباط در کار غیرممکن خواهد بود.

کشف رهبری اصیل خود

تبدیل شدن به یک رهبر اصیل آسان نیست. نخست، باید خود را درک کنید، زیرا سخت‌گیرترین فردی که قرار است رهبری کنید خودتان اید. هنگامی که به درکی از خود واقعی‌تان برسید، متوجه خواهید شد که رهبری دیگران بسیار راحت‌تر است.

دوم، برای تبدیل شدن به یک رهبر مؤثر، باید مسئولیت پیشرفت خود را به عهده بگیرید. برای این که تبدیل به رهبری بزرگ شوید، درست مانند موسیقیدانان یا ورزشکاران که با توانایی‌های بالایی متولد می‌شوند، باید خود را وقف پیشرفتی مادام‌العمر کنید. این موضوع به نظر منطقی می‌رسد، اما بیش‌تر شما نمی‌دانید چگونه این کار را انجام دهید.

و هدف این کتاب همین است؛ که به شما نشان دهد چگونه رهبری اصیل خود را کشف کنید. دیوید دیلون^۱، مدیرعامل شرکت کروگر^۲ می‌گوید بیش‌تر افرادی که به عنوان رهبرانی خوب پیشرفت کرده‌اند خودآموخته بوده‌اند. «توصیه من به افرادی که در شرکت ما کار می‌کنند این است که انتظار نداشته باشند شرکت برنامه‌ی

۱. David Dillon

۲. Kroger

توسعه و پیشرفت تمام و کمال به شما بدهد. شما باید مسئولیت پیشرفت و توسعه‌ی خود را به عهده بگیرید. برای کمک به فهم این روند، در ضمیمه‌ی ج، مجموعه‌ای از تمرینات مربوط به هر فصل را آورده‌ایم که می‌توانید برای ایجاد برنامه‌ی توسعه رهبری خود از آن‌ها استفاده کنید.

بخش یک شمال حقیقی مسیر رسیدن به رهبری اصیل را بررسی می‌کند. این بخش با داستان زندگی رهبران آغاز می‌شود، که منحصر به آن‌هاست و قوی‌تر از تمام مجموعه ویژگی‌ها یا مهارت‌های رهبری است. سپس با بررسی قدم‌های کلیدی در هر مرحله، سه مرحله‌ای سفر رهبر تشریح می‌شود.

بسیاری از رهبران در طول سفر خود راه را گم می‌کنند و از خط خارج می‌شوند. برای این‌که بفهمیم چگونه این اتفاق می‌افتد، به بررسی پنج نوع رهبری می‌پردازیم، که خود را قهرمان سفر خود می‌دانند.

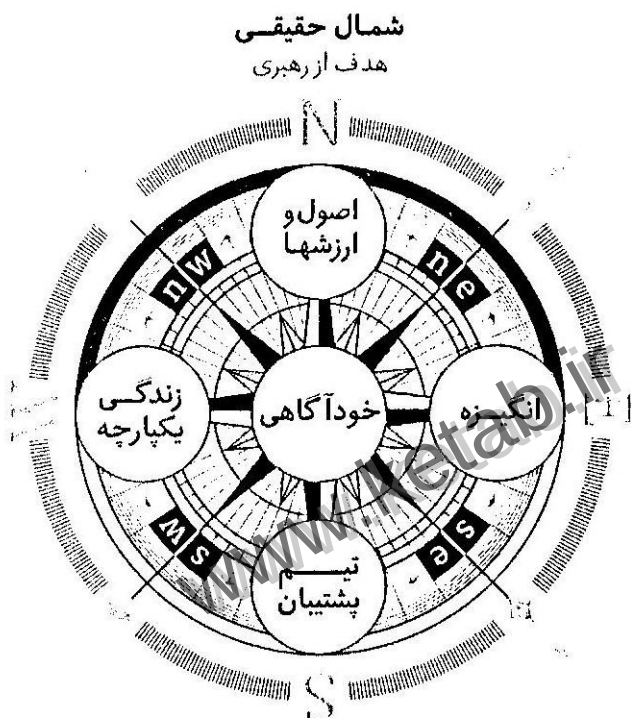
در آخر، با بررسی تجارب سرخوش ساز رهبران می‌بینیم که چگونه از «من» به «ما» تغییر کردند و به اهمیت توان‌مندسازی دیگران برای رهبری پی می‌بریم.

شما در طول سفرتان به شمال حقیقی قطب‌نمای درونی‌تان نیاز دارید تا بتوانید متمرکز بمانید و هنگامی که در معرض خطر انحراف قرار گرفتید، به مسیر اصلی بازگردید.

بخش دو به ارائه‌ی آن قطب‌نما و برنامه‌ی توسعه می‌پردازد تا هنگام مواجهه با چالش‌های دنیای پیرامون بتوانید با خودتان صادق باشید. (شکل الف-۲ را ببینید) این برنامه مشتمل بر پنج حوزه‌ی کلیدی توسعه‌ی شما در جایگاه رهبر است: خودآگاهی در مرکز قطب‌نما، و در چهار نقطه، ارزش‌ها و اصول، انگیزه‌ها، تیم پشتیبانی، انسجام و یکپارچگی زندگی.

بخش سه توضیح می‌دهد که چگونه می‌توانید با دنبال کردن علاقه‌مندی‌های خود هدف رهبری‌تان را کشف کنید. هم‌چنین نشان می‌دهد که چگونه با برانگیختن افراد در مورد یک هدف مشترک، آن‌ها را برای رهبری توان‌مند سازیم.

شکل الف ۲ قطب‌نمایی برای سفر



درنهایت به این می‌پردازیم که چگونه می‌توانید با بهینه‌سازی اثربخشی رهبری خود نتایج بهتری از سازمان‌تان به دست بیاورید. در پایان، تفکرات خود در مورد چگونگی تحقق رهبری را به اشتراک می‌گذاریم. با متعهد شدن برای توسعه‌ی فردی، رهبری اصیل خود را کشف خواهید کرد.

یادداشتی برای خواننده:

پیش از آن‌که به سراغ فصل اول بروید، بهتر است تمرین مقدمه در ضمیمه‌ی ج را انجام دهید.