



رئیسان  
رهبران  
شما کدامید؟

راجو یشاواریا  
ترجمه: فرزانه قوجلو

WWW.Ketab.ir

سرشناسه  
**Peshawaria, Rajeev**  
 عنوان و نام پدیدآور  
 نا رهبری استثنائی شویدا ترجمه فرزانه فوجلو  
 مشخصات نشر  
 تهران: گرایش تازه، ۱۳۹۲.  
 ۲۷۲ص: جدول، نمودار.  
 ۱۷۹۰۰۰ریال، ۹-۶-۹۲۹۸۹-۶۰۰-۹۷۸-۶۰۰  
 وضعیت فهرست‌رسانی  
 فیبا  
 یادداشت  
 عنوان اصلی: **Too many bosses, too few leaders:**  
 the art of being a true leader  
 عنوان دیگر  
 رهبری  
 موضوع  
 شناسه افزوده  
 رده بندی کنگره  
 رده بندی دیویی  
 شماره کتابشناسی ملی

: سه اصل اساسی که نیاز دارید تا رهبری استثنائی شوید.

۱۳۳۸ - مترجم  
 HDov/V/پ۰۵۹۱ ۱۳۹۲  
 ۲۵/۱۰۹۲  
 ۱۳۳۸۰۴۲



کتابخانه

نام اصلی کتاب: رئیسان، رهبران، شما کدامید؟  
 نام فرعی کتاب: سه اصل اساسی که نیاز دارید تا رهبری استثنائی شوید  
 نویسنده: راجیو پشاوریا  
 مترجم: فرزانه فوجلو  
 ناشر: گرایش تازه  
 صفحه آرایشی: گوکانی  
 نوبت چاپ: دوم  
 سال چاپ: ۱۳۹۲  
 شمارگان: ۱۰۰۰  
 قیمت: ۱۷۹۰۰۰ ریال  
 لیتوگرافی: نقش آور  
 چاپ و صحافی: دلشاد  
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۲۹۸۹-۶-۹  
 ویراستار ادبی: نگار نادور  
 ویراستار فنی: علیرضا فراز مند  
 تهران، شهرک قدس (غرب)، نجیحسن سیف، کوچه ۲۴، شماره ۵ تلفن: ۰۲۱۲۸۲۸۰  
 تلفن دریافت سفارش: ۰۹۱۹۸۶۰۴۶۵۹ - ۰۹۱۹۸۶۰۴۶۶ - ۰۹۱۹۸۶۰۴۶۷ - ۰۹۱۹۸۶۰۴۶۸ - ۰۹۱۹۸۶۰۴۶۹

اگر کسی به هر دلیلی بتواند  
زندگی فوق العاده ای داشته باشد،  
حق ندارد آن را تنها برای خود بخواند.

www.kejtab.ir

۱۱	مقدمه
۲۷	فهرستی
۳۱	<b>بخش اول: رهبری بر خود و بر گروه</b>
۳۳	۱. انرژی دادن به خود: رهبری بر خود
۷۷	۲. تهیه فهرستی از دستیاران: رهبری تیم
۱۱۷	<b>بخش دوم: رهبران بر بنگاه اقتصادی</b>
۱۱۹	۳. گروه کثیری را برانگیزید: رهبری بنگاه اقتصادی
۱۳۳	۴. بن‌مایه (مغز) - استخوان‌بندی - رشته‌های عصبی: سیم‌کشی «مغزها»
۱۵۷	۵. بن‌مایه - استخوان‌بندی - رشته‌های عصبی: ساخت استخوان‌بندی قوی
۱۸۳	۶. بن‌مایه - استخوان‌بندی - رشته‌های عصبی: توسعه رشته‌های عصبی فرهنگی
۲۰۹	۷. گام‌های مشترک، مسیرهای فردی
۲۴۸	۸. ارتقاء ارزشمندترین دارایی نامحسوس
۲۵۹	نگاهی کوتاه: چکیده‌ای از ابزار مورد نیاز

دو کلمه

www.ketab.ir

مهاجرت گاندی زندگی حرفه‌ای خود را مثل همه آغاز کرد و طولی نکشید که وکیلی بسیار موفق در بریتانیا شد و شاید اگر در ۱۸۹۳ - هنگامی که ۲۴ ساله بود - توسط یکی از موکلانش راهی آفریقای جنوبی نشده بود، بقیه عمر خود را در همان رشته حقوق می‌گذراند. گاندی که کت و شلوازی شیک به تن داشت با قطاری درجه یک سفر می‌کرد تا آنکه از او خواستند به واگن درجه سه برود زیرا او از «رنگین‌پوستان» بود. هنگامی که گاندی بلیطش را نشان داد تا ثابت کند که این حق اوست که سوار واگن درجه یک شود، از او پرسیدند که چگونه توانسته این بلیط را بخرد چون فقط سفیدپوست‌ها حق داشتند با قطار درجه یک سفر کنند؛ او پاسخ داد: «من این بلیط را از طریق پست خریداری کرده‌ام و چون من هم یکی از شهروندان امپراتوری بریتانیا هستم، باید حق داشته باشم که مثل هر شهروند دیگری، بدون در نظر گرفتن رنگ پوستم، با واگن درجه یک سفر کنم.» اعتراض‌های او به جایی نرسید و او را از قطار بیرون انداختند.

گاندی در دیدار با اعضای انجمن محلی به وسعت تبعیض نژادی در آفریقای جنوبی پی برد. رنج مردم رنگین‌پوست و تجربه شخصی‌اش در قطار، او را واقعاً تکان داد. نخستین واکنش گاندی در مقام یک وکیل، با چالش کشیدن اعتبار قوانینی خاص شد که آزادی رنگین‌پوست‌ها را بسیار محدود می‌کرد. طولی نکشید که دریافت با دادخواهی نمی‌توان به برابری دست یافت، پس مدت‌ها در این باره اندیشید که چه می‌توان کرد. عاقبت تصمیم گرفت که یگانه هدف او از آن لحظه به بعد باید مبارزه در راه کسب حقوق مساوی برای همه باشد. با بررسی‌های بیشتر به این نتیجه رسید که استفاده از خشونت و بی‌عدالتی - که او از آنها بیزار بود - نمی‌تواند وسیله‌ای برای نیل به اهدافش باشد. هیچ‌کس نمی‌توانست پیش‌بینی کند که مردی سبزه و تکیده، با لنگی بر تن، امپراتوری قدرتمندی را بدون شلیک حتی یک گلوله به زانو درآورد و این دستاورد گاندی بود.

داستان گاندی وجوه ارزشمند دیگری نیز دارد. یکی آنکه گاندی نه مقامی داشت، نه عنوانی سیاسی یا نظامی و نه هیچ‌گونه قدرت رسمی. از هیچ ثروتی هم بهره نمی‌برد و به هیچ دستاورد علمی و توانایی‌های خارق‌العاده‌ای هم دست نیافته بود. با وجود این، میلیون‌ها نفر پیرو داشت که آماده بودند زندگی‌شان را در راه آرمان او بدهند. دیگر آنکه شیوه‌ای که او برای زیستن برگزید، نه راحت بود و نه مجلل. اگر می‌خواست به موفقیت مادی و آسایش برسد، بهتر بود که همان وکیل باقی بماند. غالباً شخصیتی منفور بود، چندین بار به زندان افتاد و بارها جسمش آسیب دید و عاقبت شلک گلوله‌ای در ۱۹۴۸ به زندگی‌اش پایان داد. آیا گاندی از خطرات بر سر راه خود خبر نداشت؟ مهمتر اینکه آیا توانست بی‌آنکه مسئولیتی رسمی بر عهده‌اش باشد یا منابعی در اختیار داشته باشد به نتایج مورد نظر خویش برسد؟

اکنون داستان گاندی را در تقابل با مدیران معاصر، در جهانی واحد قرار دهید. وقتی در سراسر جهان از رئیس‌ان می‌پرسیم چرا برای شما اینقدر دشوار است که رهبری مؤثر و مفید باشید، دلایل زیادی می‌شنوم که عمده‌ترین آنها پیچیدگی روزافزون تجارت در دنیای کنونی است. آنها به من می‌گویند که رهبران تجاری در روزگار خوش قدیم، انصافاً زندگی بی‌دردسری داشتند. اهدافی بودند که از قبل درباره‌شان به توافق رسیده بودی، دستیارانی داشتی و بقیه سازمان هم زیر نظر دستیارانت کار می‌کردند. تمام افراد و منابعی که برای نیل به اهداف تجاری نیاز داشتی تحت نظر خودت بودند. هماهنگ کردن افراد برای نیل به هدفی مشترک کار ساده‌ای بود و در واقع با یک تیر دو نشان می‌زدی.

آنان همچنان از زندگی دشوار تجاری در جهان امروز حرف می‌زنند و توضیح می‌دهند که چرا غیرممکن است بتوان رهبری مؤثر بود. نمونه‌ای از نقل‌قول‌هایی را در زیر می‌خوانید که از زبان رؤسای ارشد بهت‌زده شنیده می‌شود:

- «من در ساختاری درهم تنیده و بسیار پیچیده زندگی می‌کنم و مدت‌هاست که دیگر به دنبال درک معنایش نیستم.»

• «من مسئولیت دارم به نتایج مشخصی برسم اما بر افراد و منابعی که برای نیل به این نتایج ضروری هستند، یا اقتداری ندارم یا این اقتدارم بسیار ناچیز است.»

• «من باید پاسخگوی سه مدیر باشم.»

• «مسئولیت اداره شرکت با من است (سود و زیان، ایجاد سازگاری، فعالیت‌ها، فناوری) و همینطور مسئول اداره افراد نیز هستم (پرداخت، شیوه عملکرد، ایجاد دلگرمی). بعید است که یک نفر بتواند از پس این همه کار برآید.»

• «من نمی‌توانم با یک تیر دو نشان بزنم.»

• «پاداشی که به من می‌دهند به بازدهی‌ام در طی ۳۶۰ روز بستگی دارد؛ پس من نمی‌توانم دیگران را از دست خودم عصبانی کنم.»

• «اداره دفتر مرکزی، بخش کنترل، گروه برنامه‌ریزی خطمشی و بسیاری فعالیت‌های دیگر وقت زیادی از من می‌گیرند و به این ترتیب فرصت کمی برای انجام وظیفه روزانه‌ام برایم باقی می‌گذارد.»

• «شعار ما "تغییر مداوم" است و بسیاری از فرایندهای مدیریتی (الگوهای رایج) عموماً برای آن است که زندگی ما را ساده‌تر کنند.»

• «کارمندان من دائماً از من انتظار پاسخ‌هایی را دارند که خودم هم نمی‌دانم.»

خلاصه آنکه، زندگی طبق آنچه رؤسای فعلی ما می‌گویند نردی دائمی برای نیل به نتیجه است، بی‌آنکه از قدرت کافی بهره‌مند باشی. راستی این نظریات، آب در هاون کوبیدن نیست؟

«از میان تمام رؤسایی که در طول دوران کاری خود داشتی، چند نفر را می‌توانی به‌راستی رهبری بزرگ بنامی؟ منظور از این پرسش آن است که رهبر بزرگ، کسی است که به تو انگیزه می‌دهد تا بخواهی هر روز صبح خودی نشان بدهی و آنچه در چنته داری به نمایش بگذاری؛ کسی که باعث شود خودت را باور کنی؛ کسی که واقعاً به موفقیت تو اهمیت بدهد و کسی که از ته دل بخواهی مثل او باشی.»



من در مقام مدرس و مشاور مدیران، این سؤال را از هزاران مدیر اجرایی در صنایع گوناگون و در اقصاء نقاط جهان، از مسئولان ارشد در پایان دوران کاریشان و همچنین از مدیران میانی در آینده پرسیده‌ام. میانگین پاسخ‌هایی که هر گروه به من داده‌اند - صرف‌نظر از شرایط، تفاوت‌های جغرافیایی یا فرهنگی آنان - در نهایت بین صفر و دو بوده است. با توجه به تحقیقات فراوان و بسیاری مطالب در این مورد و مبالغی که شرکت‌ها هر سال برای توسعه رهبری هزینه می‌کنند، این میانگین پایین حیرت‌آور است. برخلاف مباحث علمی یا مطالعه دربارهٔ بیماری ایدز، مدیریت و رهبری علمی روندی تکاملی ندارد. در حقیقت، تعریفی که ما از رهبری خوب داریم، از زمان اسکندر کبیر تغییر نکرده است؛ پس چرا میانگین پاسخ‌ها این قدر پایین است؟

شاید در دوران شکوفایی اقتصادی - برخلاف قهقرایی که هنگام نوشتن این مطلب در آن به سر می‌بریم - این فکر به ذهن کسی خطور کند که «مگر اهمیتی هم دارد؟ به نظر می‌رسد علی‌رغم این میانگین پایین، شرکت‌ها در سراسر جهان نسبتاً خوب پیش می‌روند.» وقتی همه چیز خوب پیش می‌رود، اغلب رهبری بد به چشم نمی‌آید. اما بیاید پرسش بعدی را در نظر بگیریم که من پیوسته طی بیست سال گذشته و به خصوص طی دوران شکوفایی اقتصادی مطرح کرده‌ام:

«در سنجشی یک به ده، وقتی نمره ده در رأس هرم قرار دارد و نمره یک مشخصاً در پایین، شما به عملکرد فعلی سازمان خود در بازار کار چه نمره‌ای می‌دهید؟»

من این پرسش را بارها برای بسیاری از رهبران و گروه‌ها در سراسر کره خاکی مطرح کردم. خصوصاً این پرسش را هنگام ملاقات با یکی از تیم‌های ارشد رهبران در اتاقی که به مثابه کارگاه یا محل دینارشان بود، پیش کشیدم. میانگین پاسخ به این سؤال حدود ۶/۵ است. به عبارت دیگر، اگر استثناهایی اندک را کنار بگذاریم؛ براساس برآورد به عمل آمده، جهان تجارت از ۶۵ درصد ظرفیت بالقوه خود استفاده می‌کند. از هر زاویه‌ای که به آن نگاه کنید، بخش اعظمی از این عملکرد به هدر می‌رود که به طور منطقی نتیجه می‌گیریم ناشی از عدم رهبری صحیح است.

بر اساس مطالعات انجمن آمریکایی آموزش و توسعه «ای. اس. تی. دی»،<sup>۱</sup> مؤسسات آمریکایی هر سال به تنهایی ۱۳۴/۳۹ میلیارد دلار برای آموزش کارمندان هزینه می‌کنند و شرکت‌ها حدود ۲۴ تا ۳۰ درصد از بودجه آموزشی خود را صرف توسعه رهبری می‌کنند. در اینجا باید بپرسیم که آیا این میانگین ۴۰/۴۷ میلیارد دلار به درستی خرج می‌شود؟ فرمول‌ها یا رهبران موفق، بنای بیشتر این آموزش‌ها قرار می‌گیرند؟ برخی از محققان به شخصیت و گیرایی فردی نظر می‌کنند و نسخه فرمول‌های تغییر کامل را می‌پیشنند. برخی دیگر شیوه‌های تقلیدی را تحت عنوان بهترین تحقیق تجربی پیشنهاد می‌کنند. نمونه مشهور آن، شیوه هم‌ذات‌پنداری است که در بهترین مدارس بارزگانی به کار می‌رود. این شیوه به راه حل «اصلی و همگانی» در تدریس رهبری بدل شده است و از نظر من، به افراط مورد استفاده قرار گرفته است. من می‌توانم مواردی را بفهمم که به شکست انجامیده است و می‌توان از آنها درس گرفت؛ اما اگر موفقیت کسی مد نظر باشد و از دانشجویان بخواهید از فرمول موفقیت شخصیت اصلی داستان تقلید کنند، ائتلاف وقت است زیرا بنا بر تعریفی که ما از تقلید کردن داریم؛ تقلید به معنای پیروی از دیگران است و نه به معنای قدرت رهبری! یکی دیگر از تمرین‌های رایج این است که برای موقعیت‌های انسانی فرمولی ابداع می‌کنند و برای هر یک از این موقعیت‌ها رفتارهایی را توصیه می‌نمایند. در هر یک از این چهار نمونه، جدول ضرب دو دوتا را به حد کافی داریم که می‌توانیم تمام موقعیت‌های انسانی را در آن بگنجانیم و به دانشجویان بگوییم تا در قدم اول موقعیت را تشخیص بدهند و سپس گام‌های بعدی را بردارند. ای کاش تمام عواطف و انگیزه‌های آدمی به همین سادگی بود. ما می‌توانیم از فرمول‌ها برای برنامه‌ریزی کامپیوتر استفاده کنیم؛ اما نمی‌توانیم به انسان‌ها بیاموزیم که چطور دیگران هم خود را رهبری کنند. واضح است که چهل میلیارد دلار سرمایه‌گذاری هم راه به جایی نمی‌برد.

در اینجا برای مجریانی که از پیچیدگی روزافزون زندگی امروز گله می‌کنند، توصیه‌ای داریم: رهبران علی‌رغم شرایط پیرامون خود به نتایجی خارق‌العاده دست می‌یابند و نه به دلیل آن شرایط. رهبران توانمند، خود را

ملازم می‌دانند که روی مسائل، به‌خوبی فکر کنند و برای اضطرابی‌ترین مشکلات، راه حلی بیابند. این رهبران، ناکارآمدی واقعیت روزگار خود را عمیقاً حس می‌کنند و به دنبال راه چاره می‌گردند و منتظر نمی‌مانند تا وظیفه‌ای به آنها محول شود. این «خواستۀ ژرف آنها برای تغییر شرایط موجود» است که از آنان یک رهبر می‌سازد. بیشتر رئیس‌ان مدرن وقتی به مشکلی برمی‌خورند، می‌گویند: «ای کاش...» و به موانع، بیشتر توجه می‌کنند. رهبران می‌پرسند: «چه کار می‌توان کرد؟» و به فرصت‌ها و راهکارها می‌اندیشند. افزون بر این، برخلاف محدودیت‌هایی که دارند، به نتایجی بزرگ دست می‌یابند. تمام رهبران انسانند و انسان کامل نیست. حتی بزرگ‌ترین رهبران تاریخ نیز کامل نبوده‌اند. این کتاب نمی‌خواهد به شما بگوید که چگونه شما و تیم یا شرکتان هرگز با مشکلی روبرو نشوید؛ چنین تصویری امکان‌پذیر نیست. این کتاب مطالعهٔ تدبیرهای درستی است که رهبران بزرگ - حتی با وجود ضعف‌های خود - به‌کار بستند و با مشکلات فلج‌کننده‌ی روبرو شدند، درست مثل هر کس دیگر. نمونه‌ای دیگر بیابوریم چطور «هاوارد شولتز»<sup>۱</sup> با دست خالی و فقط با رویایی که در سر داشت، آن چیزی را به وجود آورد که ما امروز با عنوان «شرکت قهوه استارباکس»<sup>۲</sup> می‌شناسیم؟ چطور توانست منابعی پیدا کند که این شرکت را به شرکتی بین‌المللی بدل سازد درحالی‌که تکنولوژی و دانشی نو در اختیار نداشت که نیازهای مصرف‌کنندگان جدید را برآورده می‌سازد؟ چگونه «کی‌ران بدی»<sup>۳</sup> نخستین افسر زن پلیس هند، توانست در جامعهٔ مردسالار و فاسد این کشور تغییری آفریند. مثبت ایجاد کند؟ شهامت لازم برای مبارزه‌ای انفرادی علیه سیاستمداران فاسدتمند و اغتشاشگران مسلح را از کجا به دست آورد؟ چگونه «آلن مولالی»<sup>۴</sup> که در صنعت خودرو بیگانه‌ای بیش نبود، توانست در خودروسازی «فورد» به چنین سود چشمگیری دست یابد؟ شما با مطالعهٔ این کتاب، مواردی مشابه را می‌یابید

۱. Howard Schultz (متولد ۱۹۵۳). بازرگانی آمریکایی است که موفق شد در دهه‌های ۸۰ و ۹۰ قهوه‌خانه‌های زنجیره‌ای به نام استارباکس (Starbucks) را در سیتال راه‌اندازی کند (م). Starbucks 2.

۲. Kiran Bedi (متولد ۱۹۴۹) فعال اجتماعی و افسر بازنشسته هند که به‌عنوان نخستین افسر زن در پلیس هند تغییراتی جدی به وجود آورد (م).

۳. Alan Mulally (متولد ۱۹۴۵) مهندس آمریکایی و مدیر اجرایی شرکت خودروسازی فورد که توانست این شرکت را از ورطه ورشکستگی بیرون بکشد (م)

و همچنین داستان‌های مؤثری را که به رهبری‌های حیرت‌انگیز می‌پردازد. هدفی که من و رایی این داستان‌ها در نظر دارم، این نیست که شما را به تقلید از رفتار آنها وادار کنم، بلکه می‌خواهم به شما نشان دهم که هر یک از آنها چگونه معنای رهبری را فهمیدند و برنامه رهبری خود را به پیش بردند. بررسی روندی که این رهبران طی کرده‌اند، پرسش‌هایی کلیدی را در اختیار ما می‌گذارد که باید از خود بپرسیم و به این ترتیب راه و روش خود را پیدا کنیم.

پس چگونه گاندی و دیگر رهبران بزرگ به چنین دستاوردهایی رسیدند؟ با تمام سرمایه‌گذاری که در توسعه رهبری می‌شود، کلید گمشده برای رهبری مؤثر چیست؟ از نظر من، این رهبری برتر است که به میزانی باورنکردنی به انرژی عاطفی نیاز دارد و همچنین نیازمند این توانایی است که علی‌رغم دشواری‌های منابع در موقعیت خود پابرجا بماند. اغلب بر مهارت‌های هوشی، بیش از هر چیز دیگری تأکید می‌کنند و برای نقش آن به عنوان سرچشمه اصلی موفقیت، ارزش بسیاری قائلند. بار دیگر باید گفت که رهبری به معنای داشتن قابلیت‌ها و ویژگی‌های فردی یا دانستن قواعد نیست. رهبری یعنی داشتن انرژی مداوم، به طوری که بتوانید به اعتقاد خود برای ایجاد تغییر مثبت، وفادار بمانید، حتی اگر با شدیدترین مقاومت‌ها روبرو شوید. رهبرانی که علی‌رغم سخت‌ترین چالش‌ها به نتایج خارق‌العاده دست می‌یابند، توانایی چنین کاری را دارند؛ زیرا می‌دانند که چگونه:

۱. منابع انرژی نامحدود عاطفی را شناسایی کنند تا به واسطه آن، آتش درونشان را همواره روشن نگاه دارند.

۲. دستیارانی برای خود تعیین کنند و انرژی آنها را برای رسیدن به هدفی مشترک سمت و سو دهند.

۳. افراد بسیاری را به حرکت وا دارند و موفقیتی جمعی و پایدار را بوجود آورند.

به عبارت دیگر، رهبری یعنی انرژی. من «رهبری» را به عنوان هنری تعریف می‌کنم که انرژی انسانی را برای ساخت آینده‌ای بهتر به کار می‌گیرد. دست آخر، شاهد تفاوت بین رهبران و غیررهبران هستیم: رهبران توان ماندن و جنگیدن را دارند و انرژی لازم را به افراد پیرامون خود انتقال می‌دهند، در حالی که غیررهبران تسلیم می‌شوند. انرژی را نه می‌توان در کلاس درس اموخت و نه می‌توان خود به خود، آن را با پذیرش عنوان یا سمتی دهان پرکن یاد گرفت. انرژی رهبری را باید کشف کرد و راه میان‌بری هم برای رسیدن به آن وجود ندارد. این کتاب راهی است برای کشف انرژی رهبری که درون شما نهفته است و کشف آنکه چگونه می‌توانید به دیگران کمک کنید تا انرژی خود را پیدا کنند.

من در طی ۲۴ سال فعالیت در سازمان‌های جهانی مشهور، از جمله آمریکن اکسپرس، اچ.اس.بی.سی، سی.ای.گلدفمن ساکس، کوکاکولا و مورگان استانلی، یاد گرفتم که بطور می‌توان انرژی داشت؛ یاد گرفتم چطور همکارانم را انتخاب کنم و آنها را به سوی جلو سوق دهم. سرپرست تولید بودهام و همینطور سرپرست کارمندان؛ در هشت کشور تیم‌های بزرگ جهانی را اداره کرده‌ام. افزون بر هدایت تیم‌های جهانی، با برخی از مشهورترین مدیران شرکت‌ها همکاری نزدیک داشته‌ام. برای نمونه، من از نزدیک شاهد تلاش‌های «جان مک»<sup>۵</sup> بودم که تیم خود را در سخت‌ترین شرایط بحرانی هدایت کرد که در تاریخ شرکت مورگان استانلی ثبت شده است و دیدم که چگونه عاقبت شرکت را نجات داد در حالی که «دیک فولد»<sup>۶</sup> همسایه‌اش در آن طرفه خیابان نتوانست همین کار را برای برادران لهن<sup>۷</sup> بکند. همچنین شاهد بودم که چطور «نیل ایزدل»<sup>۸</sup> شرکت کوکاکولا را در شرایطی اداره کرد که دو مدیر قبلی موقعیت چندان بدی در

۱. American Express مؤسسه مالی خدماتی بزرگ چند ملیتی در آمریکا (م)

۲. HSBC یکی از بانک‌های بزرگ و چند ملیتی در بریتانیا (م)

۳. Goldman Sachs بانک سرمایه‌گذار چند ملیتی در آمریکا (م)

۴. Morgan Stanley یکی از شرکت‌های عظیم مالی چند ملیتی در آمریکا که دفتر مرکزی آن در نیویورک است (م)

5. John Mack

6. Dick Fuld

۷. Lehman Brothers یکی از شرکت‌های بزرگ مالی که در ۲۰۰۸ اعلام ورشکستگی کرد (م)

8. Neville Isdell

اداره آن نداشتند. برای دوازده سال متمادی «هاروی گولاب»<sup>۱</sup> و «کن چنالت»<sup>۲</sup> را نظاره‌گر بودم که چطور شعاری را سر دادند که هدف اصلی آمریکن اکسپرس بود: «پرافتخارترین مؤسسه خدماتی جهان باشیم» و شرکت را به شرایط پابرجایی برگرداندند که توانست رشدی پایدار داشته باشد. بعدها درحالی که برای مشتریان خود دوره‌های آموزشی گوناگون و مشخصی برگزار می‌کردم، به مطالعه شیوه‌های مدیریتی افرادی چون «جف بوز»<sup>۳</sup> مدیر سایت اینترنتی *آمازون*، «جک ما»<sup>۴</sup> مدیر سایت *علی بابا* و «تام گاردنر»<sup>۵</sup> مدیر *ماتلی فول* پرداختم. شما نیز در این کتاب راجع به همین مدیران خواهید خواند. موفقیت آنان هیچ ربطی به شخصیت یا تکنیک‌های مدیریتی که به کار گرفتند، ندارد. تمام آنها یک خصیصه مشترک داشتند: به شدت از ناکارآمدی واقعیت موجود، یکه خورده بودند و می‌خواستند کاری انجام دهند افزون بر این، آنها توانستند به انرژی بی‌پایانی که به آن نیاز داشتند، برسند؛ طوری که بتوانند علی‌رغم مقاومت سهمگین دوام بیاورند. آنان پس از دست یافتن به منابع انرژی خود، توانستند به اطرافیان نیز نیرو بخشند و با همراهی تیم خود انرژی انسانی را برای آینده‌ای بهتر بسیج کنند.

تجربه به من آموخته است که برای رهبری کارآمد، چند اصل اساسی وجود دارد که در تمام فرهنگ‌ها و پیشه‌ها صدق می‌کند. پرسشی کلیدی درباره رهبری وجود دارد: چگونه برخی رهبران ساطع خود را حفظ می‌کنند و بر برنامه رهبری خود تمرکز دارند، درحالی که دیگران با کوچک‌ترین فشار از پای درمی‌آیند؟ نخستین اصلی که باید به خاطر داشته باشیم این است که حفظ انرژی مدیریتی موجب حفظ تمرکز می‌شود و تنها راه ساده برای پیدا کردن مسیر و حفظ انرژی، آن است که هدف و ارزش‌های خود را به روشنی تعریف کنید. هدف اساسی و ارزش‌های به هم پیوسته، سرچشمه انرژی شما هستند و زمانی که راه خود را به وضوح مشخص

1. Harvey Golub
2. Ken Chenault
3. Jeff Bezos
4. Jack Ma
5. Tom Gardner

کنید، قادر خواهید بود بنیانی محکم برای رهبری خود پی‌ریزی نمایید و به گامی درست در پیشبرد مرحلهٔ بعدی مدیریت برسید؛ یعنی نیرو بخشیدن به دیگران. در فصل اول این کتاب، من پرسش‌های ساده‌ای را مطرح می‌کنم که به شما در تعریف هدف و ارزش‌هایتان کمک می‌کند. هیچ‌کس مخالف این گفته نیست که اساس رهبری، داشتن هدف و ارزش‌هایی مشخص است. اما زیاد نیستند رهبرانی که وقتی از آنها سؤال می‌کنیم که آیا قادرند هدف و ارزش‌های خود را به روشنی توضیح دهند، چنین پاسخ‌هایی می‌دهند: «خوب... سؤال خیلی عمیقی است. هیچ‌کس تا به حال این سؤال را از من نکرده بود...» برای من قابل قبول نیست که این پاسخ را از رهبران ارشد بشنوم. چطور شما می‌توانید خود را رهبر بینامید، اگر به هدف و ارزش‌های خود تا کنون نیندیشیده‌اید و منتظر بوده‌اید که دیگران این سؤال را از شما بکنند؟

اصل دوم به آنچه رهبران نیاز دارند تا به کمک آن، افراد مؤثر پیرامون خود را به موقع مشخص نماید و به آنها انرژی بدهند، می‌پردازد. جهان آنقدر پیچیده است که یک رهبر می‌تواند به تنهایی پاسخ تمام سؤالات را بداند. اگر بخواهیم آینده‌ای بهتر به وجود آوریم، به گروهی از رهبران در اطراف خود نیاز داریم. این اصل به آنچه که رهبران برای تعیین دستیاران خود به آن نیازمندند، می‌پردازد. بینشی در هستهٔ این اصل نهفته است: هیچ‌کس نمی‌تواند به فردی دیگر انگیزه بدهد، زیرا هر کس انگیزه‌های خود را از قبل دارد. اما این مطلب به آن معنا نیست که یک رهبر از یافتن مسیر و برانگیختن دیگران برای نیل به تأثیری دست‌یافتنی ناتوان است. مزدهای داریم؛ هر فرد، فارغ از فرهنگ یا صنعتی که در آن مشغول است، انتظاراتی از کار خود دارد که در سه بخش می‌گنجد: نفس، محیط کار و پیشرفت. برای همگی ما پرسش‌هایی دربارهٔ محل کارمان مطرح است:

۱. نقش من چیست؟ آیا این نقش معنایی دارد؟ با هدف شخصی من مطابقت دارد؟ به حد کافی چالش‌برانگیز است؟ به من اجازت می‌دهد تا برای رسیدن به دستاوردی بزرگ‌تر، نقشی مفیدتر ایفا کنم؟ از توانایی‌های من بهره می‌گیرد؟

۲. محیط کار من چگونه است؟ آیا محیطی است که رفتاری محترمانه و موقرانه با افراد دنارد؟ مفرح است؟ آیا در آنجا شایسته‌سالاری حاکم است؟ آیا همکاران من توانا و باهوشند؟ آیا اعتقاداتی مشترک داریم؟ آیا این اعتقادات با ارزش‌های من مطابقت دارند؟

۳. چطور می‌توانم پیشرفت کنم و رشد داشته باشم؟ آیا فرصت یادگیری و پیشرفت دارم؟ می‌توانم نوآوری داشته باشم؟ آموزش و بازدهی خواهم داشت؟ مدیر بخش به کار من علاقه نشان خواهد داد؟

درحالی‌که شاید هر کس بر هر یک از این بخش‌ها تأکیدی متفاوت داشته باشد، هر کدام به نوبه خود همواره عاملی مهم در میزان انرژی و تعهد کاری محسوب می‌شود. در فصل دوم این کتاب، شیوه‌ای را به شما معرفی می‌کنم که با استفاده از آن می‌توانید تیم تحت رهبری خود را به هر سه مورد فوق مجهز سازید. من انزاری در اختیار شما می‌گذارم که می‌توانید با استفاده از آن، توقع کارکنان را تشخیص دهید و همچنین این ابزار را هم ساده و بی‌اتلاف وقت را به شما نشان می‌دهد که به عمق تمام نیازهای کارمندان راه پیدا کنید. اگر شما بخواهید رهبری کارآمد داشته باشید، باید افراد تحت رهبری خود را درک کنید.

سومین اصل می‌گوید که وقتی در مسند رهبری قرار می‌گیرید، وظیفه شما نیست که همه کارها را خود به نتیجه برسانید، بلکه وظیفه شما ایجاد شرایطی است که انرژی دیگران را فعال می‌سازد تا بتوانند به موفقیت جمعی پایدار برسند. فصل‌های سوم تا ششم نشان می‌دهد چگونه می‌توان نیروی لازم را در کل مؤسسه یا سازمانی به وجود آورد. وقتی شما از رهبری تیمی واحد که در یک‌جا مستقر است و زیر نظر مستقیم شما قرار دارد، فراتر می‌روید و به رهبری کل یک بخش، شرکت یا سازمان می‌رسید؛ شاید از این پس صدها یا هزاران نفر را اداره کنید. سلسله مراتبی که شما در این سطح پیش روی خود دارید، بیش از دو لایه است؛ یعنی شما چندین مدیر در سازمان خود دارید. من آن را «رهبری بنگاه» می‌نامم. در جهان امروز، غیرممکن است بتوان به‌طور مستقیم بر همه چیز نظارت داشت و همه را به کار برانگیخت. شما نمی‌توانید به راحتی در یک زمان، در همه جا حضور داشته باشید. پس توجه شما باید معطوف چه چیزی باشد



تا بتوانید به حداکثر بهره‌وری برسید؟ به چه کارهایی باید مشغول شوید و از چه کارهایی باید صرف‌نظر کنید؟ من چارچوبی قدرتمند را مقابل شما می‌گذارم: بن مایه (مغز)، استخوان‌بندی و رشته‌های عصبی که توجه شما را معطوف سه اهرمی خواهد کرد که مهم‌ترین اهرم‌ها برای نیل به موفقیت حرفه‌ای محسوب می‌شود و شما به‌عنوان رهبر باید آنها را به وجود آورید و در اختیار داشته باشید.

در فصل هفتم، داستان رهبرانی را خواهیم گفت که آنقدرها هم استثنائی نیستند. این داستان‌ها به ما می‌گویند که چگونه هر یک از آنها با پیروی از این اصول اساسی به موفقیت‌هایی خارق‌العاده دست یافتند. مضمونی مشترک در تمام این داستان‌ها وجود دارد: رهبران ابتدا با تعریف هدف و ارزش‌های خاص خود به انرژی رهبری خویش رسیدند؛ سپس فهرستی از دستیارانی که قرار بود آنها را همراهی کنند، تهیه کردند و عاقبت با تمرکز بر مهم‌ترین کارها، کل سازمان را برای نیل به هدف ارزش‌های مشترک بسیج کردند.

پژوهش من نمایانگر این حقیقت است که علت اصلی موفقیت پایدار هر سازمانی توسط تیم ارشد رهبری، در تعریف فعالانه همان سه اصلی که پیش از این به آن اشاره کردیم، خلاصه می‌شود. اما من دریافتم که حتی بهترین شرکت‌ها نیز گاهی دچار لغزش می‌شوند و مسئولیت این لغزش نیز بر غمده همان تیم ارشد رهبری است. بررسی بیشتر چند شرکتی که چنین افت و خیزهایی را تجربه کرده بودند نشان داد که علت شکست در هر یک از موارد به این حقیقت باز می‌گشت که رهبران بیش از حد به آسودگی خاطر رسیده بودند یا به توان فرهنگی سازمان خود، سیستم‌ها و ساختارهای آن بیش از حد اطمینان داشتند. به بیان دیگر، وقتی رهبران از پیگیری فعالانه سه اصلی که پیش از لاین نام بردیم غافل می‌شوند، سازمان آنها به بحران می‌رسد. نمونه‌های بعدی، شرکت‌های بزرگ و آل استریت هستند که شاید از روند مدیریت و سیستم‌های خطرپذیر خود احساس رضایت می‌کردند؛ تویوتا شرکتی است که برای چند دهه متمادی به دلیل رعایت استانداردهای برتر خوش‌نام بود و ناگهان با یکی از بزرگ‌ترین بحران‌ها در طول دوره حیات خود روبرو شد؛ شرکت کوکاکولا که بازار آن در فاصله مرگ «روبرتو گویزوتا»<sup>۱</sup> و روی کار آمدن «نویل ایزدل» اقول

کرد. من در این کتاب داستان‌های مشابهی برای شما نقل می‌کنم زیرا این حکایت‌ها به ما می‌گویند که هوشیاری و مراقبت تا چه اندازه برای اجرای اصولی که مطرح کردم، ضروری است.

بیشتر داستان‌ها در این کتاب بر پایهٔ حوادث واقعی هستند؛ این در حالی است که من اغلب نام‌ها را تغییر داده‌ام و گاهی نیز شرکت‌هایی خیالی را از دل حوادث متعدد بیرون کشیده‌ام.

در این کتاب، هدف من آموختن رهبری به شما نیست و هیچ‌کس نیز نمی‌تواند چنین کاری کند. اما آنچه می‌توانم به شما بدهم، چارچوبی است برای تعریف و توسعهٔ برنامهٔ رهبری که قبلاً آزموده شده و همینطور ابزاری را در اختیار شما می‌گذارم تا بتوانید فهرستی از کسانی که برای موفقیت در این برنامه از شما حمایت می‌کنند، داشته باشید. شرکت‌کنندگان در سمینارهای رهبری در گذشته و کنار جهان شیوه‌هایی را که من برای نهادهای بازرگانی یا غیرانتفاعی آنها توصیه کرده‌ام، به کار گرفته‌اند و بهبود قابل توجهی را تجربه کرده‌اند. برخی گفته‌اند که به کارگیری این ابزار، حتی از نظر صرفه‌جویی در وقت نیز به بالاترین میزان بازدهی رسیده است. من این کتاب را در پاسخ به درخواست افراد بسیاری که درصدد رسیدن به هدفی واحد یا رهبری منسجم بودند، نوشته‌ام تا آنها را برای آموختن درس‌های بعدی یاری رساند و سپس همین درس‌ها را به کارمندان خود بیاموزند. من امیدوارم که این شیوه‌ها برای شما نیز همانند هزاران نفری که از آنها سود جسته‌اند، ارزشمند باشد.