

مهرسیر

مترجم:

سیروس مقصدی

هستی مقصودی

سرشناسه: گریزر، رندی

Grieser, Randy

عنوان و نام پدیدآور: رهبر معمولی/اگریسر رندی؛ مترجمان سیروس مقصودی، هستی مقصودی.
مشخصات نشر: تهران: فراز اندیش سبز، ۱۳۹۹.

مشخصات ظاهری: ۱۹۲ ص.

شابک: ۶۰۰۰۰ ریال ۰۳-۰۶۹۶۶-۶۲۲-۹۷۸

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: The ordinary leader : ۱۰- key insights for building and leading a thriving organization, ۲۰۱۷.

موضوع: رهبری

موضوع: Leadership

شناسه افزوده: مقصودی، سیروس، ۱۳۴۶ -، مترجم

شناسه افزوده: مقصودی، هستی، ۱۳۷۸ -، مترجم

بند کنگره: HD۵۷/۷

ردیف دیویی: ۶۵۸/۴۰۹۲

شماره شابک: ۶۱۶۸۳۹۱



رهبر معمولی

مؤلف: سیروس مقصودی - هستی مقصودی

ناشر: مؤسسه انتشارات فراز اندیش سبز

نوبت چاپ/تیراژ: اول تابستان ۱۳۹۹ - ۵ جلد

آماده سازی: واحد تولید فراز اندیش سبز

شابک: ۰۳-۰۶۹۶۶-۶۲۲-۹۷۸ ISBN 978-622-6966-03-0

چاپ و صحافی: چاپ فراز اندیش سبز

فراز اندیش سبز: ۳۱۶ ۱۰۰ - ۰۹۱۹، تلفن: ۶۶۹۶۹۵۰۵، دورنگار: ۶۶۴۶۰۸۳۲

نشانی: خ انقلاب، خ دانشگاه شمالی، تقاطع لبافی نژاد، پلاک ۹۲ طبقه دوم، واحد ۴

کلیه حقوق مادی و معنوی این کتاب متعلق به ناشر و مؤلف می باشد.

قیمت ۶۰۰۰۰ تومان

فهرست

مقدمه

- ۲..... رهبران معمولی چه کسانی هستند؟
- ۳..... افسانه‌ی رهبری خارق العاده
- ۴..... نگرش‌ها و اصول رهبری
- ۶..... ریشه‌های رهبر معمولی
- ۷..... داستان من
- ۸..... ساختن یک رهبر
- ۹..... هویت یک رهبر
- ۹..... نتایج نظرسنجی در مورد رهبری
- ۱۲..... آنچه که در پیش رو قرار خواهد گرفت

فصل اول - انگیزه و مشارکت کارکنان

- ۱۶..... چه چیزی بیشتر از بقیه اهمیت دارد؟
- ۱۷..... انگیزه
- ۱۷..... پیشرفت، انگیزه من است
- ۱۸..... انگیزه پایدار
- ۱۸..... تلاش منظم و مستمر
- ۱۹..... "ن" برای نگرش
- ۱۹..... انگیزه و مشارکت کارکنان
- ۲۰..... همیشه به کارم فکر می‌کنم
- ۲۱..... نا متصل
- ۲۲..... ارزیابی مشارکت
- ۲۳..... مجرم شماره یک
- ۲۴..... ویژگی‌های مشارکت و تعامل
- ۲۴..... پاسخ‌های کارکنان به نظرسنجی
- ۲۵..... پاسخ‌های رهبران به نظرسنجی
- ۲۵..... استقلال، تسلط و هدف
- ۲۶..... آیا پول مهم است؟

۲۶	پاداش‌های مالی
۲۷	یافتن مفهوم در جهان
۲۸	افراد مستعد به یکدیگر انگیزه می‌دهند
۲۸	تعهد و مشارکت از دیدگاه کارکنان
۲۹	دیدگاه یک رهبر دیگر
۲۹	"جف اشمیت"، مدرسه دولفین
۳۱	از خودتان بپرسید

فصل دوم - اشتیاق

۳۴	تعطیلات اشتیاق
۳۵	چرا داشتن اشتیاق مهم است
۳۶	پاسخ‌های رهبران به نظر سنجی
۳۶	شور و اشتیاق ریشه در هدف دارد
۳۶	با کلمه "چرا" شروع کنید
۳۷	ایجاد شور و شوق در کارکنان
۳۸	پاسخ‌های کارکنان به نظرسنجی
۳۸	شور و اشتیاق برای یک محیط کاری مثبت
۳۸	"وارن بافت" و اشتیاق
۳۹	بالاخره تعطیلات از راه می‌رسند
۴۰	زندگی کنید، نه کار - زندگی کنید
۴۱	مشکل اشتیاق نا متوازن
۴۲	نگاهی اجمالی به اشتیاق
۴۲	دیدگاه یک رهبر دیگر
۴۲	"پیت لووین"، چرخ کشور
۴۴	از خودتان بپرسید

فصل سوم - چشم‌انداز

۴۶	آینده
۴۷	رهبران آینده‌نگر
۴۸	پیش‌بینی وقایع

۴۹	پاسخ‌های رهبران به نظرسنجی
۴۹	رهبران آینده‌نگر ریسک‌پذیرند
۴۹	دیدن چیزهایی که آینده شما را تحت تأثیر قرار می‌دهد
۵۱	تغییر چشم‌اندازها
۵۱	چشم‌انداز خود را بیان کنید
۵۲	پاسخ‌های کارکنان به نظرسنجی
۵۲	ترسیم و ساخت یک چشم‌انداز واقعی
۵۳	استفاده از استراتژی برای رسیدن به چشم‌انداز
۵۴	استراتژی در عمل
۵۵	چشم‌انداز ما
۵۶	رهبری دارای چشم‌انداز باشید
۵۶	دیدگاه یک رهبر دیگر
۵۶	"کاترین بارجن"، "تألیت" و "تیش کلمبیا"
۵۸	از خودتان بپرسید

===== فصل چهارم - خدآگاهی =====

۶۰	رهبر با اعتماد به نفس
۶۱	رهبری متفکر
۶۱	خدآگاهی موضوع مهمی است
۶۲	پاسخ‌های رهبران به نظرسنجی
۶۲	حوزه‌های ارتباطی و عملکردی
۶۳	نقاط قوت من در حوزه ارتباطی
۶۳	نقاط ضعف من در حوزه ارتباطی
۶۴	نقاط قوت حوزه عملیاتی من
۶۵	نقاط ضعف حوزه عملیاتی من
۶۵	قدرت در آسیب‌پذیری
۶۶	پاسخ‌های کارکنان به نظرسنجی
۶۶	یافتن نقاط ضعف و قوت
۶۷	تمرکز بر نقاط قوت و ضعف
۶۸	کاهش دادن نقاط ضعف

نقاط کور.....	۶۹
موضوع قدرت و باز خورد.....	۷۱
شما چه کسی هستید؟.....	۷۱
دیدگاه یک رهبر دیگر.....	۷۱
"کارل هیمن - وارن"، مرکز درمان خانواده "آرورا".....	۷۱
از خودتان بپرسید.....	۷۳

===== فصل پنجم - استعداد و انتخاب تیم =====

پاسخ‌های رهبران به نظرسنجی.....	۷۶
اسطوره کیمون است.....	۷۷
کیفیت، بالاتر از سرعت هزینه.....	۷۸
تکرار.....	۷۹
تمرکز بر فرهنگ.....	۷۹
ارزش‌های محوری در شرکت بای آرسی تی آر آی.....	۸۰
ارزبایی تناسب فرهنگی.....	۸۱
استعداد و وظیفه.....	۸۲
استخدام برای هر دو جنبه فرهنگ و کار سازایی.....	۸۳
مصاحبه برای تناسب.....	۸۴
تمرکز خود را بر ارزش‌های محوری از دست ندهید.....	۸۶
فاکتور و عامل علاقه مندی.....	۸۶
بخشیده باشید.....	۸۷
استخدام برای پست‌های ارشد.....	۸۸
نخبگان را حفظ کنید.....	۸۹
پاسخ‌های کارکنان به نظرسنجی.....	۹۰
نخبگان، کلیدی هستند.....	۹۰
بینش یک رهبر دیگر.....	۹۱
"شاوون مک لارن"، آمبولانس سنت جان.....	۹۱
از خودتان بپرسید.....	۹۲

فصل ششم - سلامت سازمانی

۹۶	بدترین شغل تابستانی.....
۹۷	تأثیر انسانی.....
۹۷	هزینه سازمان‌های ناسالم.....
۹۸	سه متهم بزرگ.....
۹۹	متهم اول: بی‌احترامی.....
۹۹	متهم دوم: تعارض.....
۹۹	متهم سوم: رهبری ضعیف.....
۱۰۰	در ذهن کارکنان.....
۱۰۰	پاسخ‌های کارکنان به نظرسنجی.....
۱۰۱	یک مورد از سلامت سازمانی.....
۱۰۱	علاقه‌مندی به جایی که از کار می‌کنیم.....
۱۰۲	اثر سیب فاسد.....
۱۰۳	همیشه یک سفیر.....
۱۰۴	پاسخ‌های رهبران به نظرسنجی.....
۱۰۴	از ناسالم به سالم.....
۱۰۵	یک مکان بهتر برای کار.....
۱۰۶	دیدگاه یک رهبر دیگر.....
۱۰۶	"جان نتوفیلد"، خانه دوستی.....
۱۰۷	از خودتان بپرسید.....

فصل هفتم - بهره‌وری

۱۱۰	هوشمندانه‌تر کار کنید نه سخت‌تر.....
۱۱۱	خیلی مشغولم.....
۱۱۱	آنچه که مهم است.....
۱۱۲	فهرست کارهای برای انجام.....
۱۱۳	پاسخ‌های رهبران به نظرسنجی.....
۱۱۴	من در دسترس نیستم.....

۱۱۵	 تعویق و مقاومت
۱۱۶	 واقع‌گرا باشید
۱۱۶	 پینگ پونگ و انجام چند کار هم زمان
۱۱۷	 زمانی که ایمیل‌ها صرف می‌کنند
۱۱۸	 جلسات ترسناک
۱۱۹	 ساعتی که کار می‌کنیم
۱۲۰	 مقدار ایده آل کار
۱۲۲	 ساعات کار کشاورزان
۱۲۲	 خواب سلامت
۱۲۳	 هدایت رای بهره‌وری
۱۲۴	 پاسخ‌های کارکنان به نظرسنجی
۱۲۴	 ایجاد بهره‌وری
۱۲۵	 دیدگاه یک رهبر دیگر
۱۲۵	 "جو گریزر"، مزرعه لبنی گریزر
۱۲۶	 از خودتان بپرسید

===== فصل هشتم - خلاقیت و نوآوری =====

۱۳۰	 درخشش
۱۳۱	 کودک درونت را در آغوش بگیر
۱۳۱	 خوب بعد؟
۱۳۲	 ایده‌ها را پالایش کنید
۱۳۳	 شروع به کار
۱۳۳	 به کارکردن ادامه دهید
۱۳۴	 حرکت کنید و ادامه دهید
۱۳۵	 خلاقیت و نوآوری
۱۳۶	 انواع نوآوری
۱۳۶	 مثال برای نوآوری افزایشی
۱۳۷	 مثال برای نوآوری‌های بزرگ
۱۳۷	 فرهنگ نوآورانه
۱۳۸	 پاسخ‌های کارکنان به نظرسنجی

۱۳۸	مردم چه مشکلی دارند؟
۱۳۹	مردم چه می‌خواهند؟
۱۳۹	مردم چه نیاز دارند؟
۱۴۰	چه چیزی شما را می‌آزارد؟
۱۴۱	نوآوری گروهی
۱۴۱	پاسخ‌های رهبران به نظرسنجی
۱۴۱	نوآوری متمرکز
۱۴۲	نوآوری‌های بازاریابی
۱۴۳	مثال بازار با نوآورانه
۱۴۳	نوآوری خلاقانه
۱۴۳	هدایت خلاقیت و نوآوری
۱۴۴	دیدگاه یک رهبر دیگر
۱۴۴	"پیترو لووین"، تولید کننده "سزیجات در "گاردن ولی"
۱۴۶	از خودتان پرسید

فصل نهم - تفویض اختیار

۱۴۸	چه اتفاقی روی خواهد داد
۱۴۸	سرم درد می‌کند
۱۴۹	اول حذف کارها
۱۵۰	چهار ساعت کار روزانه
۱۵۰	چرا تفویض اختیار؟
۱۵۱	پاسخ‌های کارکنان به نظرسنجی
۱۵۲	کارهایی که نباید به دیگران تفویض کرد
۱۵۲	فهرست
۱۵۳	جزئیات و ویژگی‌های تفویض اختیار
۱۵۴	در دسترس باشید
۱۵۴	موانع تفویض اختیار
۱۵۵	پاسخ‌های کارکنان به نظرسنجی
۱۵۵	تفویض اختیار باعث صرفه جویی در پول می‌شود
۱۵۶	زمان آزاد

مقدمه

معمولی نه، متوسط یک رهبر معمولی هستم، اما تنها رهبر معمولی جهان نیستم. تعداد زیادی رهبر معمولی همچون من وجود دارد و درحالی که ممکن است رهبر معمولی باشیم اما تا یک رهبر متوسط بودن خیلی فاصله داریم.

در بین ما رهبران معمولی، هستند کسانی که خیل عظیمی از نیروهای کار را هدایت می‌کنند. ما تیم‌ها و سازمان‌های کوچک بسیاری را هدایت می‌کنیم به شکلی که کارهای بسیار بزرگی از این طریق صورت می‌گیرد.

اکثر رهبران معمولی از یک قانون رسمی و منظم پیروی نمی‌کنند. به طور مثال خود من، هرگز کراوات نمی‌زنم و میز کارم را انگار از دل توفان بیرون کشیده‌ام و هر روز متوجه می‌شوم که غرق در تفکر هستم، ته مدادم را می‌جوم. فایل‌های داخل کامپیوترم بسیار نامرتب است و یک فایل اصلی دارم که هر روز پرت‌تر و پرت‌تر می‌شود.

من هم نقطه ضعف‌های خاص خودم را دارم من ضعف‌هایم را پنهان نمی‌کنم و طوری هم وانمود نمی‌کنم که اصلاً وجود ندارند. قطعاً در بعضی حوزه‌ها بسیار قوی هستم و در بعضی حوزه‌ها نه. من خودم را یک رهبر کاملاً معمولی می‌دانم. اما می‌توانم هر چیزی باشم جز یک رهبر متوسط، اما سازمانی که توسط من هدایت می‌شود، یک سازمان فوق العاده است.

رهبران معمولی چه کسانی هستند؟

در استفاده از واژه "معمولی" به خودم و همچنین شما به عنوان رهبران معمولی سازمان‌ها و

تیم‌های کوچک اشاره می‌کنم. ما هدایت گر شرکت‌های بزرگ یا آژانس‌های بزرگ دولتی نیستیم و از آن دسته رهبرانی هم نیستیم که کتاب‌ها و مجلات در مورد آن‌ها مطالب زیادی نوشته باشند. ما، جف بزوس^(۱) از آمازون یا هاوارد شولتز^(۲) از استار باکس^(۳) نیستیم. اما با این وجود، مهم هستیم. شاید نه در سطح جهان، اما در حوزه تأثیر گذاری خود، رهبری ما متفاوت است. به اطراف خود نگاهی بیندازید تا رهبران معمولی را همه جا ببینید. در قالب یک روز عادی می‌توانم شما را به رهبران زیر وصل کنم:

- مدیر مدرسه فرزندانم. وقتی که آن‌ها را در مدرسه ترک می‌کنم.
- یک مشتری. در یک رستوران در هنگام غذا خوردن که مدیر یک آژانس خدمات اجتماعی است.
- مالک یک فروشگاه محلی لوازم یدکی دوچرخه، جایی که من قطعات دوچرخه کوهستانی‌ام را بعد از کار از آنجا تأمین می‌کنم.

به نظر می‌رسد که اکثر کتاب‌های مرتبط با رهبری، یا صراحتاً و یا به طور ضمنی، در مورد رهبری سازمان‌های بزرگ نوشته شده‌اند. زمانی که استراتژی‌ها و ایده‌ها در آن کتاب‌ها، بعضی اوقات می‌توانند به رهبری ارگان‌های کوچک مرتبط می‌شوند. این بینش‌ها گاهی مناسب نیستند. نگرش در این کتاب‌ها، درحالی‌که برای سازمان‌های بزرگ مناسب هستند، برای کسانی نوشته شده‌اند که به طور پیش فرض یک تیم یا یک سازمان کوچک یا به سادگی فقط را هدایت می‌کنند.

افسانه‌ی رهبری خارق العاده

بعضی از مردم به سرعت می‌توانند نام رهبران بزرگ خوش نام بدست می‌آوردهایی داشته‌اند، را برای شما فهرست کنند. از نگاه آنان، سیاستمداران قان‌اندایی، ورزشکاران و کارآفرینان مثال‌های درخشانی برای رهبری هستند. با این حال، زمانی که شما از نزدیک نگاه می‌کنید پشت بسیاری از مردم جهان که به خاطر شهرت یا ثروت خود افرادی خارق العاده شناخته می‌شوند، فردی معمولی خواهید یافت که پیشامدهایش (دستاوردهایش) خارق العاده است.

1. Jeff Bezos
2. Howard Schultz
3. Starbucks

نگرش‌ها و اصول رهبری

اکثر رهبرانی که من می‌شناسم، می‌توانند به طور واضح دو یا سه و شاید حتی ده و یا بیشتر نگرش‌ها و اصول‌هایی که آن‌ها را هدایت می‌کند، شناسایی کنند. این‌ها چیزهایی هستند که آن‌ها را مشتاق می‌کند، تلاش می‌کنند و به عنوان ابزاری برای موفقیت خود از آن‌ها استفاده می‌کنند. من ۱۰ اصل کلیدی دارم که از نگرش‌ها جدا نیستند. آن‌ها بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند، همدیگر را حمایت می‌کنند و ساخته می‌شوند. به عنوان مثال، استعداد و انتخاب تیم، سلامت سازمانی و تعهد شغلی همه و همه بر یکدیگر تکیه می‌کنند. به همین ترتیب، برای یک رهبر سخت است که اگر اشتیاقی برای کار نداشته باشد، بتواند نوآوری، خلاقیت و برتری داشته باشد.

۱۰ فصل این کتاب، هر کدام یک نگرش خاص را کشف می‌کند.

فصل ۱: انگیز و تعهد شغلی

تعهد شغلی زمانی را می‌پسندد که کارکنان کارهایی انجام دهند که رضایتشان را به ارمغان آورد. (وقتی که به آن اختصار داده می‌شود و زمانی که در یک سازمان متفاوت کار می‌کنند) رهبران در سازمان‌هایی با تعهد بالا، پایای غیر مالی را به عنوان راه حل نهایی نمی‌بینند.

فصل ۲: اشتیاق

داشتن و یا نداشتن اشتیاق کار، مسری است. هیچ‌کس تاکنون از رهبری که مشتاق و پر شور نبوده، الهام نگرفته است. اگر می‌خواهید نیروی کاری مشتاق و الهام بخش داشته باشید، باید این اشتیاق از شما شروع شود؛ یعنی از رهبر. اشتیاق الهام بخش به شما می‌شود تا به دیدگاه و بینش شما پیوندند و آن را شناسایی کنند.

فصل ۳: بصیرت

بینش به ما حسی از هدفمندی می‌دهد و ما را راهنمایی می‌کند که در زمان حال کار کنیم. رهبران با بصیرت به مردم انرژی و الهام می‌بخشند که به سمت هدف آینده کار کنند و وضوحا قادرند تا در مورد آنچه که در مورد آینده می‌دانند، صحبت کنند.

فصل ۴: خودآگاهی

توانایی صادق بودن با خودتان در باره نقاط قوت و از آن مهم‌تر، نقاط ضعفان برای هدایت کردن یک

سازمان. داشتن این توانایی برای هدایت کردن یک سازمان، ضروری است. تمرکز بر نقاط قوت، هنگام کار کردن روی کاهش اثر نقاط ضعف، رهبران را ملزم به داشتن سطح بالایی از خود آگاهی می‌کند.

فصل ۵: استعداد و انتخاب تیم

بیشتر دستاوردهای سازمان‌ها به انتخاب مناسب کارکنان بر می‌گردد. صرف زمان برای ساخت یک فرایند صحیح برای استخدام افرادی که برای هم شغل و هم فرهنگ سازمان مناسب باشند، ضروری است.

فصل ۶: سلامت سازمانی

هیچ کس نباید از سر کار رفتن صبحگاهی، وحشت داشته باشد. رهبران برای دستیابی و حفظ موفقیت، باید هوشیار باشند و برای ساختن، ایجاد و حفظ یک محیط کاری شاد و حامی با روحیه بالای کاری، تمرکز و تلاش کنند.

فصل ۷: بهره‌وری

بدون داشتن تمرکز بر بهره‌وری، سازمان غنی نمی‌شود و شکست می‌خورد. بهره‌وری برای فرد و سازمان، همیشه باید این باشد که چگونه کارها انجام شود و الزاماً به معنای سخت کار کردن نمی‌تواند باشد.

فصل ۸: خلاقیت و نوآوری

کار کردن در سازمانی که برای خلاقیت و نوآوری ارزش قائل است، بسیار اغوا کننده تر است از کار کردن در سازمانی که ساکن و بی‌تحرک است. رهبری که به نوآوری اهمیت می‌دهد، فرهنگی می‌سازد که کارکنان آن را می‌پذیرند و به آن قدرت می‌دهند تا بخشی از روند نوآوری در تمامی جنبه‌های کار سازمانی باشند.

فصل ۹: تفویض اختیار

رهبران کارآمد، تفویض اختیار به دیگران را یاد می‌گیرند. زیرا این کار وقت آن‌ها را آزاد می‌کند تا به اداره کردن کارهایی برسند که فقط خودشان از عهده‌اش برمی‌آیند یا فقط آن‌ها آن کارها را به

بهترین شکل ممکن انجام می‌دهند. تفویض اختیار صرفاً یک راه برای سبک کردن حجم کار کسی نیست؛ بلکه به کار گرفتن دیگران برای افزایش انگیزه و کیفیت افرادی است که مستعد انجام کارها هستند

فصل ۱۰: بهبود فردی

رهبران تا جایی که می‌توانند مطالعه می‌کنند، به ایده‌های نو گوش می‌دهند و کسانی که کارشان را درست انجام می‌دهند ملاقات می‌کنند. توسعه فردی باعث می‌شود تمامی اصل‌های دیگر راحت‌تر محقق شوند.

این نگرش‌ها فقط مختص من نیستند. بعضی از این کارها به بسیاری از شما نیز مربوط می‌شود که آن‌ها را به سبک روش خود خواهید شناخت. وقتی که این بینش‌ها مختص همه‌ی رهبران باشد، اهمیت هر فصل وابسته به مهارت کاری هر سازمان و مسئولیت هر رهبر متفاوت خواهد بود. من این بینش‌ها را با درکی از این موضوع که هر کدام از ما در مسیری جدا قرار داریم و اعتقاد به این موضوع که هیچ کدام از ما هنوز به مقصد نرسیده‌ایم به شما ارائه خواهیم کرد.

اطمینان دارم که این بینش‌ها ۱۰ سال ذهن شما را رگ‌ریز خواهد کرد و در طول این مسیر ایده‌های جدیدی ظهور خواهند کرد. درس‌های جدیدی خواهیم آموخت و اشتباهات زیادی از جانب من رخ خواهد داد. پس این بینش‌ها سنگ نبشته‌ای جامع و کامل نیستند.

ریشه‌های رهبر معمولی

رهبر معمولی: ۱۰ بینش کلیدی در ساخت و هدایت یک سازمان مشهور در پاسخ به سؤال‌هایی که مطرح کردم با تداوم تکرار در سال‌های اخیر تکامل می‌یابد. این سؤال‌ها همگی از این نوعند. چرا سازمان شما تا این حد موفق بوده است؟ یا اصولی که شما را در هدایت و رشد سازمانتان کمک کرده است، کدامند؟ کتاب رهبر معمولی تلاش من در پاسخ‌گویی به این سؤالات است.

هنگامی که من با موسسه کرایسس و تروما ریسورس^(۱) شروع به کار کردم و بعدها شرکت‌های اچیو و سی‌تی‌آر را ایجاد کردم، قادر نبودم که در مورد همه‌ی بندهای این بینش‌ها حرف بزنم. قطعاً تعریف واضحی از این اصول در ذهن نداشتم و در واقع این تعاریف در طول زمان شکل گرفت. یک دهه طول کشید تا ثابت شود این ده دیدگاه نقشی صحیح و درست در موفقیت سازمان ما داشته‌اند.

من و ما به عنوان یک سازمان در طول این اصول به آرامی رشد کرده‌ایم. آن‌ها اکنون هسته مرکزی سبک رهبری من و فرهنگ سازمانی ما هستند. اما همیشه این طور نبوده است. زمان‌های بسیاری بوده است که نبود این بینش‌های راهنما، هزینه‌های بسیاری را بر ما تحمیل کرده است.

- افراد نامناسبی را برای فرهنگی که در حال ساخت آن بوده‌ایم، استخدام کردیم. افراد مناسبی را هم استخدام کردیم اما از آن‌ها در موقعیت‌های اشتباه استفاده می‌کردیم.
 - اجازه دادیم که تضاد و تعارض بین کارکنان تا حدی بالا برود که به بهره‌وری آسیب رسانده و موجب ایجاد شایعه، مضایقه کردن اطلاعات و خراب کاری عمدی شود.
 - مانع نوآوری و خلاقیت شده‌ایم. مانع تفویض اختیار و قدرت بخشی به کارکنان شده‌ایم و در نتیجه، انرژی آن‌ها کاهش یافته است.
- این اشتباهات به احتمال ۹۰ درصد روی داده‌اند و در طول مسیر آموختم، این اشتباهات به من یاد دادند که این ده بینش را باید در سازماندهی کنم.

داستان من

تحصیلات من به کسب مدارجی در رشته‌های حل تعارض و خدمات اجتماعی منجر شده است. در حوزه‌های متفاوت بسیاری مانند؛ ساخت و ساز، کشاورزی، مشاوره سازمانی، خدمات اجتماعی و مشاوره کار کرده‌ام. مانند رهبران دیگری که می‌شناسم، مسیر من به سوی رهبری پر از گام‌هایی است که به نظر اتفاقی و جالب می‌آمدند.

ده سال پیش من و همسرم، به عنوان راهی برای افزایش درآمد خود به عنوان یک مشاور، بروشورهایی برای تبلیغ دو کارگاه آموزشی چاپ کردیم و این بروشورها را برای ۳۰۰۰ سازمانی که گمان می‌کردیم به این موضوعات علاقه مند باشند، ارسال کردیم. ظرف ۴ ماه، محل کار خودم را ترک کردم و به طور تمام وقت مشغول کسب و کار جدید خودم شدم.

پنج ماه پس از چاپ بروشورها، اولین کارمند را استخدام کردیم. به سرعت موفق شدیم کار خود را توسعه دهیم و حداقل هر سال یک کارمند جدید استخدام کردیم. اکنون سازمان ما دارای ۱۵ کارمند تمام وقت و حدود صد نفر پرسنل قراردادی است. ما دو شعبه داریم:

- شرکت اچیو^(۱) که آموزش و منابع لازم را در حوزه‌های توسعه رهبری و عملکرد محل کار ارائه می‌کند.