

راهبری / رهبری (LEAD)

۵۰ مدل برای موفقیت در کار و زندگی

تالیف:

جان دی اچ گرین وی

اندى بلکنل

اندى کومب

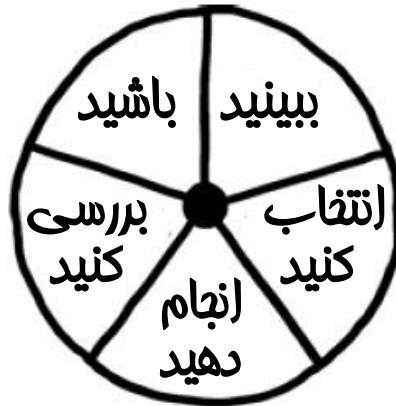
WILEY

داشبورد

لید^۱ شما را برای رهبری و موفقیت در کار و زندگی تان تجهیز خواهد کرد.
این داشبورد در سرتاسر کتاب راهنمای شما خواهد بود.



ترسیم کنید



هدایت کنید



رشد کنید

لید اصول و مبانی ماندگار، داستان‌های الهام بخش و ابزارهای کاربردی را در اختیار تان قرار می‌دهد تا بتوانید:

- نقشه راه سفرهایی که می‌خواهید در طول زندگی و کارتان داشته باشید را ترسیم کنید.
- خودتان و تیم‌تان را در فراز و نشیب‌های زندگی به سمت موفقیت هدایت کنید.
- ظرفیت شخصی تان را رشد داده و توانمندی‌های بالقوه‌ی دیگران را توسعه دهید.

اجازه بدهید شروع کنیم.

^۱ واژه‌ی LEAD به معنای راهبری و رهبری کردن بوده ولی از آنجائیکه در این کتاب با حروف بزرگ نوشته شده می‌تواند به صورت اسم خاص بکار رفته باشد. به همین منظور در ترجمه از ترجمه‌ی واژه‌ی LEAD اجتناب کرده و آن را به صورت اسم خاص در نظر گرفته شده است.

بخش اول

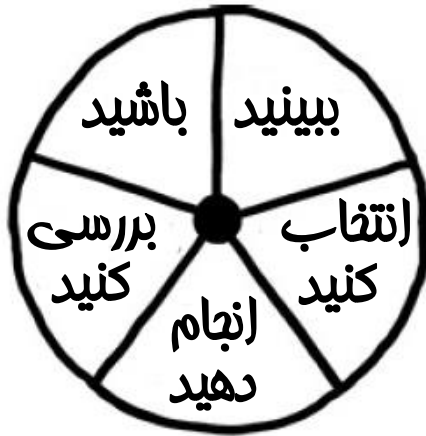
نقشه راه

آینده‌تان را ترسیم کنید ولی با مداد اینکار را نکنید.

جان بان جووی



ترسیم کنید



هدایت کنید



رشد کنید

زندگی یک خط مستقیم نیست

هیچ انسانی آنقدر شجاع نیست که با چیزی غیرمنتظره آشفته نشود.

جولیوس سزار

داستان آندرو

صدایی از پشت تلفن گفت «هی اندرو. پدرت هستم. باید بیای خونه. ما داریم کار رو تعطیل می کنیم.»

دنیا بر سر اندرو آش‌گنسی^۱ خراب شد. گذشته از تحصیل در رشته‌ی استراتژی کسب و کار، برای زندگی‌اش طوری برنامه‌ریزی کرده بود که روزی زمام امور کارگاه پشم ریزی خانوادگی‌اش در دریپسی، روستایی کوچک در ایرلند را در اختیار بگیرد. پدرش، پدر بزرگش و جدش این مسیر را برایش مهیا کرده بودند. آنها از اینکه بهترین منسوجات را در لندن، نیویورک، پاریس و میلان عرضه می کردند به خود می‌بالیدند. ولی اکنون دنیای آمال و آرزوهایشان فرو ریخته بود.

اندرو با اولین پرواز به خانه بازگشت و التماس کرد تا آخرین شانس خودش را برای نجات کارگاه ریسندگی امتحان کند. او با تمامی ۸۸ کارگر ملاقات کرده و حقایق آشکاری را برایشان شرح داد. همانند او، کارگران و پیشینیان آنها برای چندین نسل در این کارگاه کار کرده بودند. باید فکری به ذهن یک نفر میرسید، حتماً راهی برای نجات کارگاه و شغل آنها باید پیدا میشد، ولی اینگونه نبود.

اندرو سرش را میان دست‌هایش گرفت. دست پیری نزدیکش شد. "تا پیش از این هرگز کسی نظر ما را نپرسیده بود. فکر نمی‌کردیم که ما چنین جایگاهی داشته باشیم. ما هر کاری که شما و خانواده‌تان از ما خواسته‌اید را انجام داده‌ایم. ما عادت کرده‌ایم که این شما هستید که پاسخ مسائل و مشکلات را دارید نه ما".

هیچکس انتظار چنین چیزی را نداشت.

^۱ Andrew O'Shaughnessy

بنابراین ۸۸ انسان خوب شغل‌شان و ۸۸ خانواده محل امرار معاش‌شان را از دست دادند. بسیاری از آنها هیچگاه کار نخواهند کرد. آنها مهارت و گزینه‌ی دیگری نداشتند. زندگی آنها اینگونه بود. برای تغییر خیلی دیر شده بود.

اندرو قسم خورد هرگز خودش را دوباره در موقعیتی قرار ندهد که مسئول از بین رفتن امرار معاش تعداد زیادی از کارگران باشد. او به لندن نقل مکان کرد و برای تقریباً یک دهه به عنوان یک روزنامه‌نگار مستقل فعالیت کرد. نهایتاً متقاعد شد که هنوز این امکان وجود دارد که موفق شده و با مردم به خوبی رفتار کند و به همین خاطر به ایرلند بازگشت و آماده‌ی آغاز یک کسب‌وکار جدید شد. شرکت فناوری نوپای کوچک او در یک پارک کسب‌وکار قرار داشت که آمازون، اپل و دل‌ای‌ام‌سی در همسایگی او بودند.

ده سال دیگر به سرعت گذشت و یکبار دیگر اندرو سرش را میان دستانش گرفت.

او سینیاد را یکسال استخدام کرده بود و تصور می‌کرد او را به خوبی می‌شناسد. سینیاد راه‌حل فوق‌العاده‌ای را ارائه کرده بود که می‌توانست کسب‌وکار اندرو را نجات دهد. ولی چرا برای اینکه ایده‌ها و نظراتش را بدهد چنین زمان طولانی را منتظر شد؟

او توضیح داد: «من فکر نمی‌کردم که چنین جایگاهی داشته باشم.» اندرو ناامیدانه گفت: «چی؟ شما همیشه باید راه‌حل‌هایتان را ارائه کنید.»

اندرو نمی‌توانست باور کند که ۲۰ سال پس از اینکه کسب‌وکار خانوادگی‌اش را در ایرلند از دست داده بود تاریخ دوباره تکرار شود، او از همه انتظار داشت تا طوری رفتار کنند که گویی کسب‌وکار مال خودشان است. او ارزش‌های بسیار محکمی داشت که همیشه در موردشان صحبت می‌کرد - غیر از این بود؟ پس چطور سینیاد از آنها اطلاع نداشت؟

آیا علیرغم تمام تلاش‌هایش، او دوباره فرهنگ فاجعه‌بار پدرمآبانه‌ی کارگاه ریسندگی خانوادگی‌اش را جاری کرده بود؟ اما به خاطر مداخله‌ی سینیاد شرکت ممکن بود از دست برود. اندرو مجبور بود پای تخته رفته و دوباره فکر کند.

ده سال دیگر گذشت و اندرو اُشاگنسی اکنون مدیر پُپولو^۱ با یک چشم‌انداز کاملاً روشن است - «مقتدر کردن شرکت‌ها از طریق رها کردن قدرت کارکنان‌شان.» این سفر فراز و نشیب‌های بسیاری داشته است. از بازاریابی ایمیلی تا ارتباطات درون سازمانی کارکنان، پُپولو اکنون قصد دارد تا رهبر و پیشگام در عرصه‌ی دخالت و مشارکت دادن کارکنان در سرتاسر آمریکا و اروپا باشد. آنها به چندین شرکت پیشگام در جهان خدمت ارائه می‌دهند - یونی‌لور^۲، بارکلیز^۳، لویدز^۴، کوکاکولا^۵، نایکی^۶، آدیداس^۷، دانون^۸، نستله^۹ و بسیاری دیگر. تعداد این شرکت‌ها دائماً بیشتر می‌شود. اما در سرتاسر این تغییرات، ارزش‌های اندرو نه تنها سرسوزنی تغییر نکردند بلکه مستحکم‌تر شدند. از زمان تعطیلی کارگاه ریسندگی تا ملاقات با سینیا و خدمت‌رسانی به برخی از بزرگ‌ترین شرکت‌ها در جهان او همواره گفت است: «این مردم هستند که اهمیت دارند.»

رهبری زیگزاگی

به داستان اندرو نگاه کنید. به داستان خودتان نگاه کنید. ببینید کجا هستید که چه مسیری را برای رسیدن به اینجا طی کرده‌اید. شغل، خانه و خانواده‌تان. آیا مسیر زندگی‌تان تا به امروز یک خط صاف بوده است؟ آیا می‌توانستید ۲۰ سال، ۱۰ سال یا حتی ۱ سال قبل پیش‌بینی کنید که به اینجا می‌رسید؟
مسیر زندگی یک خط مستقیم نیست.

^۱ Poppulo

^۲ Unilever

^۳ Barclays

^۴ Lloyds

^۵ CocaCola

^۶ Nike

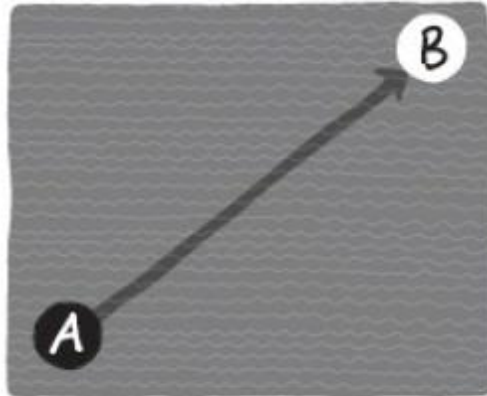
^۷ Adidas

^۸ Danone

^۹ Nestle

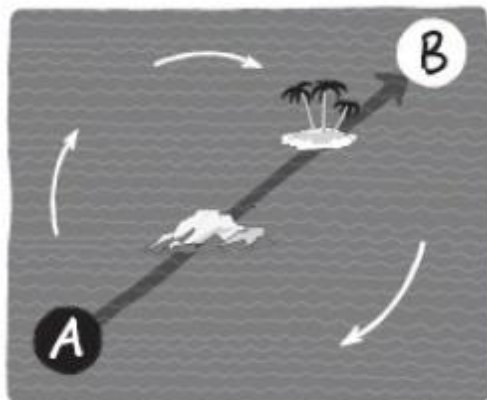
استوری بورد نقشه‌ی رهبران

ما تلاش می‌کنیم تا از یک
مسیر مستقیم از A به B
برویم



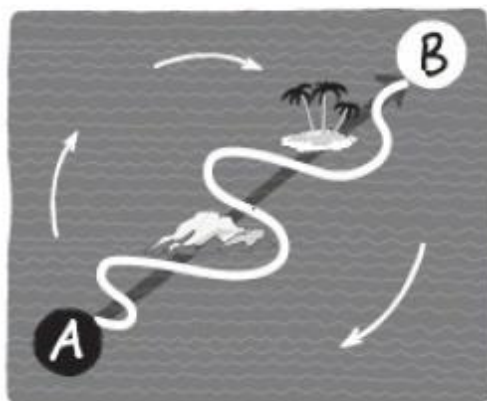
... ولی زندگی غیرقابل پیش‌بینی است و شرایط تغییر می‌کنند

بادها می‌وزند
امواج برمی‌خیزند
جزر و مدها به وجود می‌آیند
موانع سد راه مان می‌شوند
فرصت‌ها به وجود می‌آیند



سفر ما بیش از آنکه شبیه رانندگی در یک جاده صاف و مستقیم باشد
مثل دریانوردی است

ما باید برای رسیدن به آما و
آرزوهایمان مسیرمان را از بین
شرایط جهت‌یابی کنیم



سفرهای پیشین در جستجوی گنج به من آموختند که بهترین راه برای پیش رفتن، داشتن یک استراتژی زیگزاگی (پر پیچ و خم) است.

طاهر شاه

ما در دنیایی شدیداً متغیر و پویا زندگی می‌کنیم. محیط قرن بیست و یکم بسیار نامطمئن، متغیر، پیچیده و مبهم است. به همین دلیل، زندگی شما نیز در هر جنبه‌ای که بخواهید بر آن تمرکز کنید همین‌گونه است.

سفر شما بیشتر شبیه دریانوردی در آب‌های ناشناخته است تا اینکه مانند رانندگی در یک جاده‌ی صاف و مستقیم باشد. مسیر شما بیشتر شبیه اقیانوس‌های طوفانی و متلاطم است تا اینکه همچون اتوبان‌های سه مسیره باشد. شما به جایی می‌روید که تا پیش از این هیچکس نرفته است.

در دریا هیچ علامت و نشانه‌ای وجود ندارد که به شما بگوید به سمت راست بپیچید یا چپ. شما باید از قوه‌ی قضاوت خودتان برای چپ و راست رفتن استفاده کنید در غیراینصورت زمانیکه تصور می‌کنید به خوبی سفر می‌کنید کاملاً از مسیرتان خارج خواهید شد، این هنر رهبری کردن است. رهبری یعنی دیگران را در سفری با هدف و جهت مشترک با خود همراه کنید.

این سفر آسان نخواهد بود. بادها می‌وزند، امواج به پا می‌خیزند و جزر و مدها شما را به چالش خواهند کشید. موانع مخفی سد راه تان خواهند شد و فرصت‌های غیرمنتظره‌ای خود را نمایان خواهند کرد. رسیدن به جایی که قبلاً رسیده اید کار نسبتاً آسانی است. شما فقط به یک برنامه نیاز دارید. ولی برای رسیدن به جایی که تا پیش از این هیچکس نرفته است ابتدا باید نقشه‌ی آن قلمرو را ترسیم و بعد از آن برای مسیر سفرتان برنامه‌ریزی کنید.

اما در برنامه‌ها و استراتژی‌های ایستا نمی‌توانید آب و هوای متغیر و دریا‌های متلاطم را در نظر بگیرید. به زبان رئیس جمهور دووایت آیزنهاور، «برنامه‌ها هیچ ارزشی ندارند؛ این برنامه‌ریزی است که ارزش دارد.»

او به عنوان طراح و معمار عملیات پیاده‌سازی در نرماندی او در مورد برنامه و برنامه‌ریزی تجربیاتی داشت. برنامه‌ها ایستا هستند ولی برنامه‌ریزی پویا و فعال است، برنامه‌ها تا زمانی مفید هستند که چیزی تغییر نکند، برنامه‌ریزی همواره اهمیت حیاتی دارد.

ترسیم نقشه راه چیزی بیش از تهیه‌ی یک برنامه یا داشتن یک استراتژی است. در واقع یک فعالیت پویا و مستمر است که به محیط متغیر پاسخ داده و مسیر سفر را ترسیم می‌کند.

کانون تمرکز ۱

نقشه سفرتان را ترسیم کنید



بیست سال دیگر بیشتر از اینکه به خاطر کارهایی که انجام داده‌اید ناامید شده باشید به خاطر کارهایی که انجام نداده‌اید ناراحت خواهید شد بنابراین طناب‌ها را باز کنید، از ساحل امن دور شوید و بادبان‌هایتان را برافرازید، جستجو کنید، رویا ببینید و کشف کنید.

مارک تواین

اندرو در حین اینکه از نقطه‌ای به نقطه دیگر می‌رفت همواره به ایده‌ی واضح و روشنی از جایی که باید به آنجا می‌رفت - هدف و جهت سفر - نیاز داشت. این چشم‌انداز^۱ است. اندرو چشم‌انداز خود را اینگونه توصیف می‌کند «اقتدار و بزرگی سازمان‌ها با بکار گرفتن کامل قدرت و توان کارکنان شان.» اما این با آنچه او در سال‌های ۱۹۹۰ آغاز کرد بسیار متفاوت است. بدون داشتن چنین شفافیتی شخص ممکن است به آسانی در پی هر بادی برود یا به سمت آبهای آرام رفته و از دردسر و مشکلات اجتناب کند و در نهایت هیچ دستاوردی نیز نداشته باشد.

^۱ Vision

لحظه‌ای به نقش رهبری خودتان فکر کنید. این نقش ممکن است در محل کار، در خانه یا یک نقش داوطلبانه باشد. شما انتخاب کنید. هدف شما چیست؟ آرزوی بزرگ شما در این نقشی که بر عهده دارید چیست؟ چه چیزی شما را به حرکت وا می‌دارد؟ سعی دارید تا دیگران را در چه کارهایی درگیر کرده و مشارکت دهید؟

چشم انداز شما باید آرمان‌گرایانه باشد یعنی در واقع الهام بخش دیگران برای پیشرفت و حرکت به جلو و پیروی آنها از شما باشد.

به همین دلیل پیش از آنکه بحث را ادامه دهیم خودتان را بیازمایید: چشم‌انداز شما تا چه اندازه بلندپروازانه است؟

چشم‌اندازتان را یادداشت کنید:



برای اندرو واضح و شفاف بود که می‌خواست چگونه خودش و دیگران زمانیکه به تنهایی یا تیمی کار می‌کنند رفتار کنند. اینها **ارزش‌های**^۱ شما هستند. این ارزش‌ها به شما می‌گویند که زمانیکه هیچکس مراقب شما نیست چگونه باید رفتار کنید حتی اگر در کوتاه مدت به ضرر شما باشد. اینها قوانین طلایی زندگی و رهبری شما هستند. ارزش‌ها تغییر نخواهند کرد. آنها توصیف‌کننده‌ی شما و ذات شما هستند.

^۱ Values

یکی از ارزش های اولیه و اساسی اندرو این بود: «ما در کنار یکدیگر بهتر خواهیم بود» و به همین خاطر طبق گفته ی سینیاد هیچکس حق نداشت بگوید «این وظیفه من نیست». تجربه ی تلخ اندرو در کارگاه ریسندگی بدین معناست که ارزش «وفاق و سازگاری برای موفقیت» برایش مقدس است. او مشتاقانه به خاطر می آورد که «اگر کارگران به چنین ارزشی باور داشتند چه اتفاقی برای کارگاه ریسندگی می افتاد؟» و ارزش سوم «نمونه باشید» که شامل تعهد وی به تولید بهترین ها توسط هر شخص از طریق کار تیمی است. این تعهد به گونه ای است که سایر اعضای تیم به کمک هر عضوی از تیم که دچار مشکل شده باشد خواهند شتافت. اندرو با افتخار می گوید «ما همه را مشارکت می دهیم.»

اکنون ببینید شما که هستید. به چه چیزی باور دارید؟ چه چیزی محرک شماست؟ کدام رفتار ضعیف دیگران شما را خشمگین می کند؟ به کدام رفتارها آنقدر متعهد هستید که آنها را به هیچ قیمت به مخاطره نمی اندازید حتی اگر به ضرر شما باشند. اینها ارزش های شما هستند. آنها را بنویسید:



شما پیش از آنکه از ارزش هایتان دست بکشید از چشم اندازتان دست خواهید کشید ولی ته قلبتان متقاعد شده اید که ارزش هایتان شما را در رسیدن به چشم اندازتان بهتر یاری خواهند داد. ممکن است

مسیر سفر شما پر پیچ و خم باشد ولی ارزش‌های شما همچون تیری در کمان، مستقیم و صاف هستند و همواره شما را در جایگاهی که هستید به چشم انداز آینده‌تان متصل می‌کند. موفقیت، قابل اندازه‌گیری و سنجش است. اگر چشم اندازتان به اندازه کافی بزرگ باشد، ممکن است هیچگاه متوجه تحقق آن نشوید. ولی شما اهداف کمی روشن و شفاف و عینی‌ای دارید که قابل حصول هستند. این اهداف علائم راهنما در مسیر رسیدن به چشم اندازتان هستند و نشان می‌دهند که شما در مسیر درست حرکت می‌کنید و موفق می‌شوید. اینها **اهداف**^۱ شما هستند.

این اهداف بیانگر اقدامات و گفتگوهای شما در سفر پیش روی‌تان و نشان دهنده‌ی میزان پیشرفت شما در جهت هدف غائی و نهایی‌تان هستند. شما با یک «بلی» یا «خیر» می‌توانید مشخص کنید که آیا موفق شده‌اید یا خیر. هیچ ابهامی در این خصوص وجود ندارد (کاملاً واضح و روشن است).

هدف بلندپروازانه‌ی اندرو این بود که اولین نفر در زمینه‌ی مشارکت و درگیرسازی کارکنان در بازارهای اروپا و ایالات متحده باشد، ولی او ابتدا یک هدف میان مدت برای خودش در نظر گرفت و آن تبدیل شدن به رهبر بازار در انگلستان بود. فکر کنید و ببینید چه تصویری از موفقیت در ذهن‌تان دارید. دو یا حداکثر سه هدف مهم و اساسی که در میان مدت تا بلند مدت نشان دهنده‌ی موفقیت سفر شما در جهت تحقق چشم‌اندازتان است را شناسایی کنید. با نوشتن این اهداف خودتان را متعهد کنید:



^۱ Goals

ارزش‌هایتان به ندرت تغییر خواهند کرد. چشم‌اندازتان ممکن است یک عمر ثابت بماند ولی ممکن است در طی چند سال به تدریج تغییر کند. اهداف‌تان ثابت می‌مانند ولی با جایگزین شدن اهداف قدیمی که محقق شده‌اند با اهداف چالشی جدیدی که قرار است شما را به سمت چشم‌اندازتان پیش ببرند، اهداف‌تان نیز تغییر خواهند کرد. یک رهبر باید در مورد اینها (چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف) روشن و شفاف باشد یا اینکه ریسک این را بپذیرد که دچار سردرگمی‌ها و افسردگی‌ها شود. اگرچه این عناصر تغییر چندانی نمی‌کنند ولی شرایط شما دائماً در حال تغییر هستند. بنابراین رهبران باید نسبت به موقعیت و جایگاهی که در آن قرار دارند هوشیار و آگاه باشند. در مسیر تحقق اهداف‌تان کجا قرار دارید؟ کارکنان چگونه رفتار می‌کنند؟ شرایط و وضعیت چگونه است؟ این **موقعیت جاری^۱** شماست.

موقعیت جاری شما لحظه به لحظه تغییر می‌کند. اگر هیچ چشم‌انداز روشنی نداشته باشید صرفاً به شرایط واکنش نشان خواهید داد. اما با داشتن اهداف روشن و کنشگر بودن می‌توانید موقعیت جاری‌تان را تفسیر کنید تا ببینید چه چیزی به شما در دستیابی به موفقیت کمک کرده و چه چیزی سد راه‌تان می‌شود.

صداقتِ بیش از اندازه‌ی اندرو موجب شد تا به یکی از مهمترین دستاوردهایش برسد. پس از صرف ۱۲ ماه برای توسعه‌ی نرم‌افزار خودش، متوجه شد که وضعیت و شرایط بازار تغییر کرده است. او اگرچه سعی کرد کارش را ادامه دهد اما سریعاً متوجه شد که کارش تمام است. این پذیرندگی بسیار والا نسبت به حقیقت ناخوشایند موجب شد تا بتواند صادقانه به مخاطرات و فرصت‌هایی که برایش بوجود آمده بود نگاه کند.

اگر اهداف‌تان همسو و همراستا با چشم‌اندازتان باشد شما به آسانی می‌توانید موقعیت جاری خودتان را با اهداف آینده‌تان ارزیابی کنید. در توصیف موقعیت جاری‌تان بصورت بی‌رحمانه‌ای صادق باشید:

^۱ Current Position