

رازهای رهبری موفق

مایکل هیث

ترجمه‌ی علی احمدی بافنده

چاپ دوم

۴



سرشناسه: هیث، مایکل، ۱۹۵۸ - م. Heath, Michael
عنوان و نام پدیدآور: رازهای رهبری موفق/ مایکل هیث؛ ترجمه علی احمدی بافنده.
مشخصات نشر: تهران: ترنگ، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری: ۱۲۵ ص.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۹۹۵۸-۸-۴
یادداشت: عنوان اصلی: Leadership Secrets, ۲۰۱۰.

موضوع: رهبری

موضوع: Leadership

موضوع: مدیریت

موضوع: Management

موضوع: موفقیت

موضوع: Success

موضوع: روش شناسی

موضوع: Methodology

شناسه افزوده: احمدی بافنده، علی، ۱۳۶۵ -، مترجم

رده بندی کنگره: ۱۳۹۷/۲۹۹/HD۵۷/۷

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۹۲

شماره کتابشناسی ملی: ۵۵۸۲۶۴۲



رازهای رهبری موفق

مایکل هیث

ترجمه‌ی علی احمدی بافنده



نشر نو تک

 torang_pub
 @nashretorang
www.nashretorang.com



رازهای رهبری موفق

مایکل هیث

ترجمه‌ی علی احمدی بافنده

ویراستار: فرزانه نژاده

لیتوگرافی و چاپ: پردیس دانش

چاپ دوم: ۱۴۰۱

تیراژ: ۳۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۹۹۵۸-۸-۴

آدرس: خیابان انقلاب، خیابان دانشگاه، خیابان روانمهر، کوچه میترا، پلاک ۷، واحد ۷

تلفن: ۰۶۶۴۰۳۵۲۰ / ۶۶۴۷۰۳۷۶ همراه: ۰۹۱۹۹۶۴۶۲۲۴

حق چاپ محفوظ است

nashretorang@gmail.com



فهرست

رهبر ماندگار	۷
فصل اول	
شخصیت رهبری	۱۱
فصل دوم	
مسئولیت رهبری	۳۳
فصل سوم	
استراتژی رهبری	۴۷
فصل چهارم	
رهبری و اجرا	۵۹
فصل پنجم	
رهبری و تغییر	۷۷
فصل ششم	
نفوذ رهبری	۹۵
فصل هفتم	
رهبری و تیم	۱۱۱

رهبر ماندگار

طی ۵۰ سال گذشته، بیش از هزار مطالعه پیرامون ماهیت و مولفه‌های رهبری انجام شده است. رهبران چگونه رفتار می‌کنند؟ آن‌ها از چه ویژگی‌هایی برخوردار هستند؟ اگرچه پاسخ به این پرسش‌ها و پرسش‌های بنیادی مشابه در این مقال نمی‌گنجد و در حوصله خواننده چنین کتابی نیست؛ با وجود این، کتاب پیش‌رو، سرشار از دلایل، مهارت‌ها، باورها، اعتقادات و فنونی است که رهبران بزرگ در پیش‌برد اهداف والای خود به آن‌ها نیاز دارند. چنین مولفه‌هایی را می‌توان در رفتار روزانه رهبران بزرگ مشاهده کرد.

نخست، در مواجهه با این پرسش قرار می‌گیرم که به عنوان نگارنده رازهای رهبری از چه پشتوانه تجربی برخوردار هستم؟ نه تنها حدود بیست سال در دنیای رهبران در سمت مشاور مشغول بودم، بلکه سال‌های بسیاری را به عنوان کارمند در شرکت‌هایی تحت اداره رهبران بزرگ تجربه کرده‌ام. با رهبران ارتباط نزدیکی داشتم و عمیقاً درگیر شیوه‌های رهبری و عملیاتی‌شدن ایده‌های والای آن‌ها بودم. شناخت

رهبران یک امتیاز ویژه به شمار می‌آید و البته دانستن اطلاعات پیرامون آن‌ها و شناختن آن‌ها می‌تواند خطرناک باشد. از پی این تجربیات، بینش‌هایی پیرامون ماهیت و شخصیت واقعی رهبران برایم روشن گشت.

بنابراین، من تمام این تحقیقات را برای آگاهی شما انجام دادم. اگر یک رهبر یا رهبری الهام‌بخش هستید، پس اجازه دهید زمانی را با هم بگذرانیم. من از شما می‌خواهم رهبرانی فراموش‌نشدنی و ماندگار باشید، البته با دلایلی راستین. از این‌رو، برآنم تا ۵۰ راز رهبری موردنظر خود را با شما در میان بگذارم. این رازها در هفت فصل ارائه خواهند شد.

شخصیت رهبری: شخصیت هسته‌ی رفتارها، ارزش‌ها و ویژگی‌هایی است که رهبران بزرگ و الهام‌بخش طبیعتاً از آن‌ها برخوردار هستند؛ در واقع، محور و جوهر همه آن‌ها شخصیت است. این عناصر رهبران را به افرادی قوی و دارای اصول تبدیل می‌کند که در نظر مردم تحسین‌برانگیز و ستودنی هستند.

مسئولیت‌های رهبری: رهبران امور و محیط را تغییر می‌دهند. مسئولیت رهبران اتخاذ تصمیمات سنجیده پیرامون شرایط و موقعیت‌ها است و برآوردن تقاضاها یا نیازهای دنیای فردا را هدایت می‌کنند.

استراتژی رهبری: استراتژی رهبری به منزله توانایی تنظیم یک مسیر راهبردی است که در این شرایط رهبران صعود یا سقوط می‌کنند. با وجود این، استراتژی مفهومی بسیار گسترده‌تر از مسیر محسوب می‌شود؛ در واقع، علاوه بر هدایت مسیر، شامل چگونگی و چرایی عملکردهای پیروان در طی مسیر نیز است.

رهبری و اجرا: این یک دستور یا سنت کهن است که «به عمل کار برآید به سخن دانی نیست». به سخن دیگر، حرف زدن آسان است اما اجرای برنامه پیرامون به کارگیری همه افراد در عرصه عمل تحقق می‌یابد. **رهبری و تغییر:** تغییر اتفاق می‌افتد. دنیای کار و پیشرفت عادت ندارد منتظر افراد بماند. اما همه کسانی که در کسب و کار شما مشغولند یا برای شما کار می‌کنند، اینگونه نمی‌اندیشند... .

نفوذ رهبری: شما به دوستانی نیاز دارید. نه اینکه حتماً باید در مقام‌ها یا جایگاه‌های بالایی حضور داشته باشید؛ بلکه بهتر است در موقعیت‌های مهم قرار بگیرید. اگر در پیاده‌سازی ابتکارات خود جدی باشید، نخست، پیروان و افراد شما به پرورش و پیشرفت نیاز دارند. **رهبری و تیم:** رهبر در بستری از حضور افراد بزرگ و کارآمد اطراف خود معنا پیدا می‌کند؛ همچنین، در جایگاه یک رهبر برای توانمند نگه داشتن افراد خود، بهتر است آن‌ها را همواره به چالش بکشید. آن‌ها تمایل دارند اهدافی را در پیش گیرند و این اهداف را با اراده و سلیقه خود هم‌سو سازند.

این کتاب را می‌توانید به‌طور گزینشی مطالعه کنید یا از آغاز تا پایان بخوانید؛ بنابراین هر طور که ترجیح می‌دهید آن را مطالعه کنید. به هر حال به من قول دهید که این کتاب را بخوانید. در صورت مطالعه کتاب نمی‌توانید از پاسخ به پرسش‌های من طفره بروید. این پرسش‌ها شما را در دستیابی به بینش‌ها و مهارت‌هایی هدایت می‌کنند که به رهبری خاطره‌انگیز و ماندگار رهنمون‌تان خواهند نمود.

★ «رهبران بزرگ ارزش‌های خود را در قلب کارکنان و پیروان خود خواهند کاشت.»

فصل اول

شخصیت رهبری

«انسان شجاع کسی نیست که احساس ترس نمی‌کند، بلکه کسی است که بر آن ترس سلطه پیدا می‌کند.»^۱

سبک‌های رهبری مختلفی وجود دارد؛ اما همه‌ی این سبک‌ها به شخصیت رهبر بستگی دارند. به همین دلیل، شخصیت رهبر به‌عنوان موضوع نخستین فصل این کتاب انتخاب شده است. نخستین و بنیادی‌ترین ویژگی‌های ضروری که هر رهبر الهام‌بخش باید داشته باشد، به شرح زیر است: شجاعت، صبر، قدرت ذهنی، شور و اشتیاق برای ایجاد تغییر؛ رهبری که فاقد اصول مزبور باشد، بی‌جرات و فاقد قدرت تصمیم‌گیری است.

۱. نلسون ماندلا، نخستین رئیس‌جمهور آفریقای جنوبی است.

۱-۱- نخست شجاع باشید

وینستون چرچیل زمانی گفت: «شجاعت نخستین و مهم‌ترین فضیلت‌هاست که دیگر فضایل بر اساس آن شکل می‌گیرد.» غالباً شجاعت رهبری بیان‌گر تجربه‌ی سختی و عدم‌آسایش عاطفی یا حتی فیزیکی است. آیا این نخستین فضیلت‌های رهبری است؟ نمونه‌های فراوانی در تاریخ وجود دارند که نشان می‌دهد شکست و ناکامی در رهبری نتیجه یک ناکامی در شجاعت است.

وقتی مردم از تری اندرسون^۱، روزنامه‌نگار آمریکایی که هفت سال در لبنان به گروگان گرفته شد، پرسیدند شما چقدر شجاع بوده‌اید؟ او با ملایمت پاسخ داد: «انسان‌ها وقتی انتخاب نداشته باشند، قادرند کارهای وحشتناک زیادی را تجربه کنند یا انجام دهند؛ و من انتخابی نداشتم. شجاعت زمانی است که شما انتخابی داشته باشید.» رهبران همیشه با انتخاب‌ها و گزینه‌های متعددی مواجه هستند و این نوع شجاعت که بر رفتار و کردار آن‌ها حاکم است، غالباً اخلاقی و وجدان‌محور است. این نشانه پایمردی یک رهبر روی اصولی است که دیگران به مقتضات زمان یا بر اساس منافع یا ترس از هزینه‌های احتمالی رها می‌کنند؛ یک رهبر روی اصول خود پافشاری می‌کند و مسیرش را بی‌هیچ تردید و ترسی ادامه می‌دهد. این ویژگی پیرامون انسجام رفتاری و قدرت روانی یک شخصیت الهام‌بخش شکل می‌گیرد و بیان‌گر حقانیت یا قدرت اصول وی است. این جوهر شجاعت افرادی است که وقتی تشخیص دهند چیز مهمی در معرض تباهی است، گام پیش می‌نهند و پرسش‌هایی مطرح می‌کنند که دیگران جرأت بیان آن‌ها را ندارند.

این شجاعت و بی‌پروایی الهام‌بخش است و راه را به دل‌های مردمان می‌گشاید. ایستادگی هزینه اثبات حقیقت است و اینکه باور وی درست است. چنین رفتاری مرزها را شفافیت می‌بخشد. مسیر را روشن می‌سازد و برای افرادی الهام‌بخش است که احساس و تردید دارند. وقتی به هر دلیلی، یک تیم قوت قلب خود را از دست می‌دهد، آن گاه رهبری بزرگ برمی‌گزینند تا به آن‌ها پیاموزد بر ترس خود چیره شوند. به آن‌ها نشان می‌دهد که این تردیدها و ترس‌ها در تیم عوامل بازدارنده‌ای هستند که باعث عقب‌نشینی می‌شوند.

رهبری که این گونه شجاعت اخلاقی را از خود نشان می‌دهد کسانی را تحسین و تایید می‌کند که رفتار مشابهی را بروز می‌دهند. این سرآغاز انگیزش یک تیم به لحاظ اخلاقی است. بدین وسیله دپارتمان‌ها و حتی تمام سازمان‌ها برای یک جهش اخلاقی جدی انگیزه می‌یابند.

★ «شجاعت اخلاقی برای پیروی از اصول شما لازم است و اتخاذ تصمیمات سخت برای تیم‌تان الهام‌بخش خواهد بود.»

۲-۱- ذهنی قوی داشته باشید

همه ما لحظاتی در زندگی خود تجربه می‌کنیم که با موقعیت سخت و پیچیده‌ای مواجه می‌شویم که ما را وادار به واکنش می‌کند. همه افراد دیگر در چنین موقعیت‌هایی پیگیری هدف یا تلاش برای اجرای برنامه خود را رها می‌کنند. چرا شما این کار را نکنید؟ آیا شما می‌ایستید و مبارزه می‌کنید؟ یا ناگهان احساس تنهایی می‌کنید و به صف افرادی

می‌پویندید که از مبارزه دست کشیده‌اند؟ به دنیای قدرت و سرسختی ذهنی خوش آمدید!

رهبر بودن به منزله استفاده از تاب‌آوری و سرسختی ذهنی به دفعات بسیار است. برای مثال، هدف موردنظر را به همه افراد مخابره کنید. اما اکنون شما درمی‌یابید که شرایط به گونه‌ای تغییر کرده است که هرگز نمی‌توانستید پیش‌بینی کنید. هنوز شما به دنبال هدف موردنظر هستید. با وجود این، مردم مدام می‌گویند واقع‌گرا باشید و از پیگیری این هدف منصرف شوید.

چنین لحظاتی، تنهایی ژرف و طولانی را در پی دارد و غالباً در این لحظات است که مشخص می‌شود چقدر جایگاه رهبر بودن، تنهایی و انزوا ایجاد می‌کند. زمان این حقیقت فرا می‌رسد که: ادامه یا انصراف؟

مری فوئبال آمریکایی وینس لمباردی^۱ پیرامون سرسختی ذهنی گفت: «ویژگی‌های آن شامل از خودگذشتگی و انکار نفس هستند.» سرسختی ذهنی که با اراده‌ی منظم کاملی همراه شود، مانع از انصراف و پذیرش شکست می‌شود. این مولفه حالتی از ذهن است که شما می‌توانید آن را شخصیت مبارز بنامید. سرسختی ذهنی پیرامون تشخیص مبارزه و نبرد به مثابه کارزاری طولانی است. زمانی‌هایی هست که همه افراد یا اعضای تیم با شما هم قدم و همراه هستند و زمان‌هایی نیز باید متکی به خود باشید و هم‌سنگری نیست. در هر یک از این راه‌ها، رهبر دارای ذهنی منحصربه‌فرد در راستای دستیابی به نتیجه‌ی درست و مشخص خواهد شد.

کلنل ساندرز^۱ (بنیانگذار رستوران‌های کنتاکی) نمونه فوق‌العاده‌ای از ترکیب اشتیاق و صبر است. پیش از اینکه نخستین رستوران بپذیرد مرغ دست‌پخت وی را برایش بفروشد، ساندرز ۱۰۰۹ پاسخ رد شنیده بود!

★ «سرسختی ذهنی بیانگر عزم شناکردن خلاف جهت رودخانه برای دستیابی به موفقیت است.»

۱-۳- به خودتان نظم بدهید

انضباط نفس بیان‌گر نادیده‌گرفتن علایق و دلبستگی‌ها به منظور تمرکز بر وظایف و دستیابی به هدف است. در این شیوه، امیال و هوس‌ها و عادات شناسایی می‌شوند که می‌توانند شما را به سوی مسیری آسان‌تر و سوسه‌کنند و به سرایی پرنشیب سوق دهند. اما یک رهبر قدرت درونی خویش را به گونه‌ای فرامی‌خواند و به کار می‌گیرد که شجاعت انتخاب راه سخت‌تر و درست را پیدا کند. تعهد و ازخودگذشتگی در این مسیر سخت، اجتناب‌ناپذیر است.

در افسانه‌شناسی یونان، اودیسیوس^۲ (پادشاه افسانه‌ای و خردمند یونان) پیرامون سایرون‌ها یا حوری‌های دریایی هشدار می‌دهد. این حوریان دریایی موسیقی بسیار زیبایی می‌نوازند که ملوانان را چنان سرمست و دیوانه می‌کند تا روی صخره‌های اطراف جزیره به کام مرگ می‌روند. ۱. Colonel Saunder، کارآفرین آمریکایی و مؤسس رستوران مرغ سوخاری کنتاکی است.

۲. Ulysses اودیسیوس در اساطیر یونانی فرزند لائرتز پادشاه افسانه‌ای شهر ایتاکا از جزایر دریای ایونیا و آنتیکلیا، همسر پیلوپه و یکی از برجسته‌ترین رهبران یونانیان در جنگ تروا، و قهرمان کتاب ادیسه اثر شاعر نابینای یونانی هومر بود. وی به هوش و خرد معروف است و مثل انسان آواره‌ای است که تقدیر او را از وطن دور می‌کند.

غم‌انگیز فرو روند. برای فرار از این مرگ غافل گیرکننده، اودیسیوس از مردانش می‌خواهد که گوش‌های خود را ببندند و به دکل‌های بادبان‌ها محکم تکیه زنند. با این ترفند، آن‌ها با موفقیت کشتی خود را به سلامت از مهلکه گذرانند.

انضباط نفس همان انتخاب است. اگر شما به جای منطق و قدرت درونی، از عواطف و احساسات خود پیروی کنید، هدف یا آرمان شما ممکن است به سرنوشت ملوانان روی صخره‌ها دچار شوید یا تباه گردد. لازم است قدرت اراده خود را به کار گیرید و بر امیال و کام‌جویی‌های گذرای خود سلطه یابید و خویشتن‌داری پیشه کنید. انضباط نفس شما تحسین خواهد شد و غالباً افرادی که رهبری می‌کنید از این ویژگی شما پیروی خواهند نمود و آن را به کار خواهند بست.

بنابراین، چه موانعی ما را از سلطه بر این احساسات و از انتخاب مسیر درست باز می‌دارد؟ آنچه برخی انجام می‌دهند، فریب‌دادن خودشان است و توجیهاتی برای انتخاب‌هایشان می‌آورند. چرا من بیشتر تلاش یا تمرین نمی‌کنم؟ من وقت آن را نداشتم! چرا زودتر از خواب بیدار نمی‌شوم؟ من بسیار سخت کار می‌کنم و خیلی خسته می‌شوم! چرا مشروب می‌نوشم؟ شما می‌دانید که من دچار استرس شدیدی هستم.

اگر ما می‌توانیم به این آسانی خودمان را گول بزنیم، آیا ما مناسب رهبری و هدایت دیگران هستیم؟ اگر ما نمی‌توانیم با خویشتن صادق باشیم، ما چقدر می‌توانیم با افراد تحت رهبری خود صادق باشیم؟ ما باید خودمان را برای کنترل رفتارهایمان آموزش دهیم. با رد ضعف‌ها یا عادت‌هایی که بر ما غالب می‌شوند، قدرت اراده خود را نشان دهیم.

مشاور مدیریت استفان کاوی^۱ می‌اندیشید که نظم همان آزادی است: «افراد بی‌نظم برده‌های خلق وخواها، امیال، هوس‌ها و شهوات خود هستند.» رهبری بیان‌گر انتخاب آزادانه افکار و اقداماتی است که به پیشرفت و بهبود اوضاع منجر می‌شوند. در واقع، رهبری خوشنودی و کامروایی‌های آسان را خوار می‌شمرد که ما را احاطه کردند و ما را به سمت اهداف مان به درستی سوق می‌دهد. برای اینکه از دیگران بخواهیم که انضباط نفس خود را پرورش دهند و به اثبات برسانند، خود باید در این زمینه نمونه باشیم.

★ «انضباط نفس بیان‌گر خودداری از انجام آنچه تمایل دارید و انجام آنچه لازم است انجام دهید، می‌باشد.»

۱-۴- شخصیت خود را ارزیابی کنید

ممکن است فکر کنید که به حرف‌های شما اهمیت داده می‌شود. اما هیچ جایی به اندازه کارکردهای شما روی حرفهای‌تان حساب نمی‌کنند. اعمال شما پیرامون شخصیت‌تان با تیم‌تان سخن می‌گویند. به عبارت دیگر، کارکرد و کردار شما، زبان شما بیان‌گر شخصیت‌تان است. آن‌ها حامل ارزش‌تان هستند و نشان می‌دهند که چه کسی هستید. در واقع، ارزش‌های شما در بوته آزمون قرار می‌گیرند. بنابراین، شما باید اطمینان داشته باشید که اقدامات و کردارتان تحت ارزش‌های درست و راستین هدایت می‌شوند.

۱. Stephen Covey استیون ریچاردز کاوی تعلیم دهنده، نویسنده، تاجر و سخنران انگیزشی آمریکایی بود.