

زبان راز آلود رهبران

«چگونه رهبران با استفاده از روایت دیگران را

تشویق به عمل می کنند»

نویسنده:

استان دنیگ

دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی

تهران - ۱۳۹۸

سرشناسه	: دنینگ، استیون، ۱۹۴۴-م. 1944-Denning-
عنوان و نام پدیدآور	: زبان و آلود رهبران : چگونه رهبران با استفاده از روایت دیگران را تشویق به عمل میکنند؟ نویسنده استفان دنینگ : ترجمه گروه مترجمین دفتر آینده پژوهی.
مشخصات نشر	: تهران: دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی، مرکز انتشارات راهبردی، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	: ۳۶۰ ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۲۲۸-۰۱۳-۳
وضعیت فهرست نویسی	: فیا
یادداشت	: عنوان اصلی: The secret language of leadership : how leaders inspire action through narrative, 2007.
سوابق دیگر	: چگونه رهبران با استفاده از روایت دیگران را تشویق به عمل می کنند.
موضوع	: رهبری
موضوع	: Leadership
موضوع	: ارتباط در سازمانها
موضوع	: Communication in organizations
شناسه افزوده	: دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی، انتشارات
رده بندی کنگره	: HD۵۷۷
رده بندی دیو	: ۶۵۸/۲۵
شماره کتابسی ما	: ۵۸۴۶۱۲



زبان در آلودراز آلود رهبران ؛ **چطور رهبران با استفاده از روایت دیگران را تشویق به عمل می کنند**

تألیف: استفان دنینگ

ترجمه: صابر زاهدی

ویراستار ادبی: سمیه سلیمیان، اکبر بتوئی

ناظر ویراستاری: مرتضی چشمه نور

صفحه آرا: مجتبی امینی

طراح جلد: زهرا مهدوی

نوبت چاپ: اول- ۱۳۹۸

ناشر: انتشارات دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۶۶۰۰۰۰ ریال

همه حقوق چاپ و نشر این کتاب محفوظ است.

انتشارات دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی

نشانی انتشارات: تهران. ضلع شمالی بزرگراه شهید بابایی، بعد از اتوبان هنگام،

دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی، انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی

نشانی اینترنتی: www.sndu.ac.ir

تلفن ۲۲۹۷۰۳۴۳

فهرست مطالب

پیش گفتار ۱۷

قسمت اول: رهبری تحول گرا چیست؟

مقدمه: ده اشتباه که رهبران تحول گرا انجام می دهند ۳۷

فصل اول: زبان مخفی رهبری ۵۹

قسمت دوم: زبان رهبری، لوازم کلیدی رهبری

فصل دوم: بیان یک هدف روشن و الهام بخش ۹۵

فصل سوم: داستان خود رهبر، تعهد به یک هدف ۱۰۹

فصل چهارم: تسلط بر داستان مخاطب ۱۲۷

فصل پنجم: فعال سازی هوش روایی ۱۴۳

فصل ششم: روایت داستان های حقیقی ۱۷۱

فصل هفتم: حضور رهبری: زبان بدن رهبر ۱۹۱

قسمت سوم: زبان رهبری، مراحل کلیدی

فصل هشتم: جلب توجه مخاطب ۲۱۱

فصل نهم: تحریک تمایلات ۲۳۵

فصل دهم: تقویت با دلیل ۲۶۱

فصل یازدهم: ادامه گفتگو ۲۷۴

فصل دوازدهم: بخش پایانی ۲۸۹

پیوست ها

پیوست یک: ارائه برای کمیته مدیریت تغییر بانک جهانی: آوریل ۱۹۹۰ ۳۰۱

پیوست دو: قالب ها و تمرین ها ۳۱۲

پیوست سه: هوش روایی شما چیست؟ ۳۱۷

نکات ۳۲۹

قدردانی ۳۶۱

در مورد نویسنده ۳۶۳

پیش گفتار

داستان رهبری من خیلی ناگهانی، لحظات آخر عصر دوشنبه ۵ فوریه ۱۹۹۶ شروع شد. آن روز می‌شواسم با یکی از مدیرعاملان بانک جهانی ملاقات کنم. او یکی از سه نفری بود که به رئیس بانک گزارش می‌داد و مسئولیت انجام عملیات را نیز بر عهده داشت. به عنوان مسئول بخش آفریقا، می‌یست او را می‌دیدم؛ چون شغلم داشت به مسیر بدی می‌رفت. بانک جهانی، یک سازمان جهانی بین‌المللی است که در شهر واشنگتن قرار دارد و هدفش تعدیل فقر جهانی است. چندین ماهه ر این سازمان مسئولیت‌هایی مثل برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی، مبارزه با بیماری کوری رودخانه در غرب آفریقا، کنترل جمعیت، بهداشت و برنامه تغذیه و کیفیت کنترل عملیات داشتم. وایل دهه نود میلادی بود که مسئول بخش آفریقای جنوبی بودم. در آنجا مسئولیت نظارت بر کار حدود صد فرد شاغل در ده کشور را بر عهده داشتم. به عنوان مسئول بخش منطقه آفریقا، مسئولیت عملیات بیش از هزار کارمند شاغل در چهل کشور را عهده‌دار بودم. بعد از این همه تجربه به عنوان مدیر اجرایی، فکر می‌کردم می‌دانم مدیریت یعنی چه. هرچند، تازه داشتم می‌فهمیدم که برای پیروزها را باید در مورد رهبری یاد بگیرم.

شاید در نگاه اول، سازمان‌های بزرگ به نظر با ثبات برسند، اما این ظاهر شما را فریب می‌دهد. سال گذشته، رئیس سازمان خیلی ناگهانی از دنیا رفت. ماه گذشته هم رئیس تصمیم به بازنشستگی گرفت. حالا هم شخص دیگری پست من را گرفته است. دفتر مدیرعاملان فقط دوطبقه بالاتر از دفتر مدیر است. برای کسی که با سازمان آشنایی

ندارد. این دوطبقه شاید فاصله زیادی نباشد، اما برای کارکنان فاجعه است.

بانک جهانی هم مثل خیلی از سازمان‌های دیگر نظام مدیریتی سلسله‌مراتبی دارد. همان ساختاری که در بخش خصوصی هم حاکم است.

در ابتدای مصاحبه، به مدیرعامل گفتم که شنیده‌ام قرار است فرد دیگری را جای من بگذارند. آیا مرتبه به خصوصی را برایم در نظر گرفته‌اند؟

مدیر درحالی که لبخند بر لب داشت پاسخ داد: «حقیقتش نه».

تعجبی نداشت. آنجا پر از مشکل بود. همین یک ماه قبل در خیابان به من گفتند قرار است کارم بگذارند. رئیس تائید کرده بود که اوضاع بحرانی است. تصمیم خودش برای بازنشستگی گویای سیاست ناخوشایند درگیری طبقاتی بود که سازمان‌های بزرگ را درگیر خودش می‌کند.

مدیرعامل سریعاً به من توضیح داد که گزینه‌های زیادی برای انتخاب کردن ندارم. سازمان هم برنامه‌ای برایم نداشت. هیچ جای مشخصی برایم موجود نبود. حتی فهرستی هم نداشتیم که بخواهم از بین آنها تصمیم‌گیری و انتخاب کنم.

او با بی‌تفاوتی با من صحبت می‌کرد؛ آری که هیچ اعتبار و آبرویی برای کارهایی که طی چند دهه اخیر انجام داده بودم، نداشتیم. هیچ پنداری هم نداشتیم. دنیای او صفحه شطرنجی بود که مهره‌هایش کارکنان سازمان بودند و من در این صفحه پاک شده بودم. شده بودم هیچ‌کس.

وقتی اصرار کردم، بالاخره گفت: چرا به اطلاعات نگاه نمی‌کنی؟

اطلاعات؟ در فوریه سال ۱۹۹۶، اطلاعات در بانک جهانی جایگاه من یک گاراژ یا کافی‌شاپ داشت یا زمین بایری که هیچ‌کسی از آن برنگشته بود. پیامش واضح بود: داشتند مرا به سیبری می‌فرستادند.

اگرچه این مصاحبه ناخوشایند بود، اما پرشکوه جلوه دادن آن چیز دیگری بود.

مدیرعامل جویری به من نگاه می‌کرد که گویی مگسی را روی دیوار له کرده.

آن زمان، نمی‌دانستم که آن‌همه قدرت وی همه باد هوا بوده. فقط به این خاطر انتخابش کرده بودند که یک مسئول وفادار بود. نمی‌دانستم که او هم مثل خیلی از دستیاران نزدیک رئیس جدید بانک، پس از چند سال کنار گذاشته می‌شود؛ یعنی زمانی که طبق شرایط معمول و غیرقابل اجتناب مدیریت، فردی که مسئول بوده قربانی می‌شود.

از دست دادن شغل سبب شد یک شکست شخصی جدی را تجربه کنم؛ اما حالا که آن را مرور می‌کنم، می‌بینم هیچ چیز شخصی در آن نبوده. به هیچ عنوان نبوده. رئیس در زمان مقتضی‌اش برنامه داشت هرکسی هم‌رده با من را کنار بگذارد؛ از جمله مدیرعامل‌ها. فکر می‌کرد اگر خودش افراد را منسوب کند، خیلی به اهداف و آملش متعهد و وفادار خواهند ماند. وقتی این تفکرش نقش بر آب شد، با بی‌پروایی آنها را اخراج می‌کرد. همان‌طوری که مدیران قبل از آمدن آنها را کنار می‌کرد.

برای آنها که قرار بود اخراج شوند، رئیس روش ساده‌ای داشت. در دم آنها را اخراج نمی‌کرد. ابتدا مقام‌های پایین‌تر را به آنها می‌سپرد یا مدتی به آنها مقامی نمی‌داد و بعد هم اخراج. منطقی هم این بود که با این کار آنها را می‌دهند تا در نزد بقیه تحقیر نشوند و نشان ندهند که با آنها این‌طور حقیرانه برخورد شده است.

در بیشتر موارد هم جواب می‌داد. بدون سروصدا و یا اعتراض می‌رفتند و به آرامی محو می‌شدند؛ اما مورد من فرق می‌کرد؛ من آمادگی رفتن را نداشتم.

خوش‌بینی خود را حفظ کردم. مطمئناً فکر می‌کردم اشتباهی رخ داد و سابقه من برای آنها ارزشمند است. مطمئناً وقتی امکان ارتباط با آنها برقرار باشد، دوباره برای گروهم سرکار.

تصمیم گرفتم به اطلاعات نگاهی بیندازم، زیرا به موضوع علاقه داشتم، چون از اول هم به رایانه علاقه‌مند بودم. به نظرم اگر دانشم از سازوکار بانک جهانی را با علاقه‌ام به رایانه ترکیب کنم، می‌توانم فوق‌العاده سودمند باشم.

مسائل خیلی سریع روشن شدند؛ سیستم‌هایی که باهم سازگار نبودند و هر سؤال چند جواب داشت، تلاش‌هایی که عمدتاً تقلید بودند، ناکارآمدی کامل در عملیات زمینی، سبک

ارتباط مکتوب و قدیمی با مشتریان و تأخیرهای بی‌دلیل در انجام ساده‌ترین کارها. شروع به نوشتن یک برنامه کردم؛ یک پیشنهاد برای اینکه به آنها بگویم اگر در بخش اطلاعات مقامی داشته باشم، در آنجا چه می‌کنم. بسیار مشخص بود که پاک‌سازی اطلاعات کاری لازم اما بسیار طاقت‌فرسا بود. در هزینه‌های سازمان صرفه‌جویی زیادی می‌کرد اما مشکل اصلی و راهبردی^۱ را حل نمی‌کرد. سازمان وام‌دهنده، حتی اگر خیلی سریع هم عمل کند، هرگز نمی‌تواند مشکل فقر جهان را حل کند. این مشکل وقتی حل می‌شود که مردم ساکن در کشورهای فقیر خودشان راهی برای حل مشکلاتشان پیدا کنند. پول خیال افراد را از فقر راحت می‌کند، اما هرگز راه حل مناسب نیست. مگر اینکه در کنار آن از علم هم استفاده شود.

در سال ۱۹۹۶، بانک جهانی اطلاعات زیادی مربوط به حل مشکل فقر جهانی داشت. ما در زمینه‌های مختلف دارای کارشناسان خبره و سطح بالابودیم، زمینه‌هایی مانند کشاورزی، بانکداری، امور مالی، پزشکی، آموزش و خلاصه هر چیز را که فکرش را بکنید؛ اما دسترسی به این دانش خود مشکل ساز بود. اگر مستقیماً با بانک جهانی درگیر بودید متوجه این تخصص می‌شدید، در غیر این صورت هیچ شانس نداشتید. کمی با خودم اندیشیدم: خوب فرض کن قرار باشد راهی سریع و ساده برای دستیابی جهانی به دانش برای همه پیدا کنیم، دقیقاً کجا را باید جستجو کنیم؟ سازمان ما خیلی جالب و حتی مهیج می‌شد.

چرا یک سازمان به اشتراک‌گذاری اطلاعات نباشیم؟

به عقیده من این یک ایده خوب معمولی نبود، اگر خیلی خوب به آن فکر می‌کردیم یک راه حل فوق‌العاده بود. فقط یک مشکل وجود داشت. در بانک جهانی اوایل سال ۱۹۹۶، هیچ‌کس علاقه‌ای به شنیدن این حرف‌ها نداشت.

بالاخره در آوریل ۱۹۹۶، بعد از هفته‌ها صحبت با هرکسی که پیدا کردم، توانستم توجه چند نفر را جلب کنم. در نتیجه، ده دقیقه به من فرصت دادند تا در حضور کمیته مدیریت

تغییرات بانک جهانی در مورد ایده تبادل اطلاعات و علم صحبت کنم. کمیته متشکل از مدیرعاملان، معاونان و برخی از مشاوران ارشد رئیس بانک جهانی بود. همه آنها هم وظیفه ایجاد و برنامه‌ریزی تغییر در سازمان را بر عهده داشتند. البته برای همه مشخص نبود که کمیته عهده‌دار چنین وظیفه‌ایست اما به هر صورت به حمایت آنها نیاز داشتم. قبل از این موفقیت بزرگ، نیاز به چند دقیقه وقت داشتم تا حرف‌هایم را بزنم.

حالا ناگزیر بودم در ده دقیقه گروهی از مدیران ارشد شکاک و مقاوم در برابر تغییر را متقاعد می‌کردم. به باید با استفاده از راهبردی جدید، به اشتراک‌گذاری دانش را به مهم‌ترین اصل سازمان تبدیل کنیم.

ارائه این مطالب که در پیوست شماره یک نیز قرار داده‌شده، ساختاری بسیار ساده داشت. به مشکلاتی که سازمان در به اشتراک‌گذاری اطلاعات داشت، اشاره می‌کرد. داستانی کوتاه هم از کشور زامبیا داشت که آینده را به تصویر می‌کشید. نقشه‌ای از راه‌های مختلف که نشان می‌داد چگونه می‌توانستیم از وضعیت فعلی به آنجا برسیم.

پس از اینکه مطالب را بیان کردم، عکس‌العمل را در جلسه‌مندی زیاد آنها مرا غافل‌گیر کرد. یکی از معاونان نامدار، ژان فرانکو ریچارد به سمت خودش را به من رساند و گفت: چرا این کار را نکنیم؟ قدم بعدی چیست؟ چرا اجرا نمی‌شود؟ مشکل کجاست؟

اولین فکری که به ذهنم رسید این بود که عجب گفتگوی عجیبی بین ما شروع شده. تا ده دقیقه پیش، اصلاً نمی‌خواستند حرف‌هایم را گوش کنند و حالا به اینجای طوری صحبت می‌کند که انگار ایده از او بوده و من در اجرا کردنش کم‌کاری کرده‌ام.

بعد متوجه شدم که چه خوب! ایده اشتراک علم با جهان دیگر تنها متعالی من نیست. حالا ایده ریچارد هم بود. البته همین ریچارد بود که بعداً در بسط و معرفی این ایده نقش کلیدی ایفا کرد، آن را به رئیس انتقال داد و از انتقال آن به سراسر سازمان حمایت کرد.

این یکی از آن جرقه‌هایی بود که به من فهماند باید در آن ده دقیقه عاملی مهم وجود داشته باشد. اگر در آن زمان از من می‌پرسیدند چرا این اتفاق افتاد، جواب می‌دادم خوب ایده خوبی بود و افراد هم ایده‌های خوب را از روی ویژگی‌های مثبت آن تشخیص می‌دهند. آن زمان نمی‌دانستم که در بیشتر سازمان‌ها ایده‌های خوب راه به جایی نمی‌برند،

چون به خوبی منتقل نمی‌شوند. نمی‌دانستم در آن لحظه به صورت تصادفی از چه شیوه ارتباط رهبری استفاده کردم که به عمل منتج شد. حتی با وجود اینکه مخاطبانم بسیار زمخت بودند. حتی اگر نمی‌دانستم چه کار می‌کنم و چرا آن را انجام می‌دهم، متوجه زبان مرموز رهبری شده بودم.

بعداً در همان روز فهمیدم که این قدر ارائه‌ام خوب بوده که برای سخنرانی مجدد به تیم شد مدیریت منهای رئیس دعوت شدم.

هفته بعد، وقتی در مقابل آنها ارائه دادم، نتیجه خارق‌العاده بود. چندین معاون به شدت تحت تأثیر قرار گرفتند. یکی از آنها به من گفت: «این یعنی آینده!».

خوشحال شده‌ام. اما یک فکر در سرم بود: الآن از پشتیبانی سطوح بالای سازمان نیز برخوردار شدم؛ افرادی نظیر مشاوران ارشد رئیس و برخی معاونانش. نتیجه گرفتم که به زودی برمی‌گردم سردرم.

افسوس که اشتباه می‌کردم. چند روز بعد به دفتر یکی از مدیران بالا، فراخوانده شدم. در مسیرم به دفتر خیلی خوش‌بین بودم. با توجه به اینکه تیم مدیریت واکنش خیلی مثبتی به سخنرانی‌ام داشت، انتظار داشتم در دفتر مدیرعامل در مورد چگونگی اجرای این ایده صحبت کنیم.

در عوض، به من گفتند که ایده من درباره اشتراک‌گذاری دانش به عنوان حرکتی راهبردی برای سازمان را رد کرده‌اند. دیگر نباید بیشتر از این به آنها اصرار می‌کردم، چون قرار نبود این ایده عملی شود. هیچ جایگاه و نقشی برای من وجود نداشت، چه در ارتباط با اطلاعات و چه در مورد دانش.

وقتی از او پرسیدم باید چه کاری انجام دهم، پاسخش کارهای سطح پایینی بود که تبلیغش را کرده بودند.

نیازی هم به گفتنش نیست که وقتی از دفترش بیرون آمدم، خرد شده بودم. در ناکجا آباد بودم. از دست دادن کارم دلیل این نبود که شرایط این قدر آزاردهنده شود، چیزی که

آزارم می‌داد این بی‌معنا بودن آن بود. می‌دانستم که ایده‌ام خوب است؛ اما همان ایده به خاطر سردرگمی و سیاست‌های سازمانی در حال نابود شدن بود.

شب تیره‌وتاری را گذراندم.

صبح روز بعد، بالینکه کم خوابیده بودم، احساس بهتری داشتم. حتی خوش‌بین بودم و حس می‌کردم همه‌چیز درست خواهد شد. رفتم تا به معاونان بگویم چه شده. خوشحال بودم که آنها هم مثل من از شنیدن آن بهت‌زده شده بودند. این ایده نباید به این صورت قرون‌وسطایی رفته می‌شد.

خیلی زود شرایط عوض شد، یکی از معاونان از من خواست با او کار کنم و اشتراک دانش در حوزه معاونت را واقعیت تبدیل کنم. بعد یکی‌یکی آمدند و از من دعوت به کار کردند.

وقتی وسعت این همکاری بیشتر شد، مشخص بود که هدف ایده اشتراک علم پا را فراتر از یک سازمان خواهد گذاشت. آنها را هم گرفتند مدیرعامل‌ها را در جریان این نقشه خود بگذارند. به آنها کمک کردم تا یک یادداشت مشترک بنویسند و امضا کنند و آن را برای مدیرعاملان بفرستند. یادداشت تقاضای مجوز با منابع نبود، فقط هدفش اطلاع‌رسانی به مدیرعاملان بود.

چند روز بعد، یکی از مدیران مرا خواست و به من گفت دست در این کار بردارم. گفت دیگر نباید با ایده‌هایم مزاحم بقیه شوم. مدیریت دانش عملی نخواهد شد. از او پرسیدم چرا با من این صحبت‌ها را می‌کند. چون حتی اسم من را در این یادداشت نبود. چرا به سراغ معاونان نمی‌رود؛ زیرا آنها این یادداشت را امضا کرده و فرستاده بودند.

او گفت مشخص است که من پشت پرده هستم و نباید دیگر مشکل درست کنم. باید برای دیگر موقعیت‌های سازمان درخواست می‌دادم. مثلاً کار در یک دفتر میدانی که از مقررماندهی دور باشد.