

(۱۷۰۱۸۱)

اصول هفت گانه

یک

رهبر

جف ولف / کن شلتون

محمد ظاهر دنگ کو

نیاز دانش

سرشناسه	: ولف، جف	Wolf, Jeff
عنوان و نام پدیدآور	: اصول هفت گانه یک رهبر / جف ولف، کن شلتون؛ [مترجم] محمد طاهر دنگ کو.	
مشخصات نشر	: تهران: نیاز دانش، ۱۳۹۴.	
مشخصات ظاهری	: ۲۸۸ ص.: مصور، جدول، نمودار.	
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۷۷۲۴-۳۱-۶	
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیپا	
یادداشت	: عنوان اصلی، Seven disciplines of a leader : how to help your people, teamand organization achieve maximum effectiveness	
موضوع	: رهبری	
شناسه افزوده	: شلتون، کن، ۱۹۴۷ م.	Shelton, Ken
شناسه افزوده	: طاهر دنگ کو، محمد، ۱۳۶۳، مترجم.	
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۴ ۶ الف ۸/و ۵۷/۷ HD	
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۹۲	
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۹۸۲۶۴۶	



نام کتاب	: اصول هفت گانه یک رهبر
نویسندگان	: جف ولف / کن شلتون
مترجم	: محمد طاهر دنگ کو
مدیر اجرایی - ناظر بر چاپ	: حمیدرضا محمد شیرازی - محمد شمس
ناشر	: نیاز دانش
صفحه آرا	: واحد تولید انتشارات نیاز دانش
نوبت چاپ	: اول - ۱۳۹۴
شمارگان	: ۲۰۰ نسخه
قیمت	: ۲۴۰۰۰۰ ریال

ISBN:978-600-7724-31-6

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۷۲۴-۳۱-۶

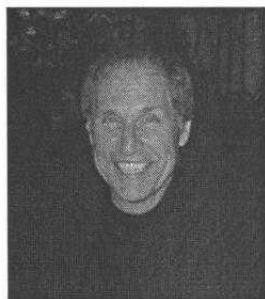
هرگونه چاپ و تکثیر (اعم از زیراکس، بازنویسی، ضبط کامپیوتری و تهیهی CD) از محتویات این اثر بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است، متخلفان به موجب بند ۵ از ماده ۲ قانون حمایت از مؤلفان، مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد قانونی قرار می گیرند.

کلیه حقوق این اثر برای مترجم محفوظ است.

تماس با انتشارات: ۰۹۱۲۷۰۷۳۹۳۵-۰۶۶۴۷۸۱۰۸-۰۶۶۴۷۸۱۰۶-۰۲۱

www.Niaze-Danesh.com

مشاوره جهت نشر: ۰۲۱۰۶۷۰۹-۰۹۱۲



سرنوشت سازمان را کیفیت مدیریت رقم می‌زند. رهبران خوب می‌توانند کسب‌وکاری متزلزل را تحویل بگیرند و آن را تبدیل به نیروگاه نوآوری کنند. به همین ترتیب، رهبران میان‌مایه ممکن است حتی کسب‌وکارهایی در سطح جهانی را به زمین بزنند. آنقدر نمونه‌های دو حالت یادشده زیاد است که در حقیقت درباره‌ی وجودشان شک نمی‌کنیم، اما با وجود سیل عظیم کتاب‌هایی که در ارتباط با کسب‌وکار نوشته شده‌اند، بسیاری از رهبران هنوز نمی‌دانند چگونه پله‌های موفقیت را طی کنند و از داستان‌های عبرت‌آموز پند

گیرند. به لطف نکته‌ای حاتی، کتاب **"اصول هفت‌گانه یک رهبر"** کتابی متفاوت در این زمینه است: **"جف ولف"** تجربیات دست‌اولی را در این کتاب مطرح می‌کند که نشان می‌دهد چه کارهایی در رهبری پروژه نتیجه می‌دهد و چه کارهایی مؤثر نیست.

شرکت‌های جهانی به این دلیل توانسته‌اند در قله بمانند که مدیران اجرایی، مدیران، و سرپرستان‌شان مهارت‌های مدیریتی بدست آورده‌اند که باعث موفقیت کسب‌وکارها می‌گردد. **"جف ولف"** نکاتی را برای راهبری رهبران کسب‌وکارهای جهانی ارائه کرده است، هفت اصل و یازده شیوه‌ای که در این کتاب مطرح شده است حاصل تجربه مستقیم خود اوست. تعالی واقعی رهبری در طول دوران رکود اقتصادی و دوران تغییرات راهبردی آموخته می‌شود، و مثال‌های واقعی در کتاب **"اصول هفت‌گانه یک رهبر"** نشان می‌دهد که چگونه از همان روش‌هایی استفاده کنیم که به موفقیت شرکت‌ها در دهه‌ی دشوار گذشته منجر شده است.

رهبران تحول‌آفرین فقط به واسطه خواندن کتاب به جایگاه امروزشان نرسیده‌اند. آنها همه‌روزه در تلاش بوده‌اند تا دانشی را که به دست آورده‌اند به عمل تبدیل کنند. در کتاب **"اصول هفت‌گانه یک رهبر"**، در پایان هر فصل، بخشی به نکات کلیدی اختصاص داده شده است که شامل تمرین‌های تفکر برانگیزی است که به رهبران کمک می‌کند آنچه را که آموخته‌اند عملی کنند. **"اصول هفت‌گانه یک رهبر"**، شامل ابتکار و تأثیرگذاری، هوش اجتماعی، عاطفی، سیاسی، نوسازی و پایداری بوده که به کلیه سطوح سازمان، و حتی به زندگی شخصی، قابل‌تعمیم است. این کتاب در مقابل رهبرانی که واقعاً می‌خواهند مهارت‌های خود را به حد اعلی برسانند و شرکت‌هایی که می‌خواهند پتانسیل رهبری را در کارمندان خود ایجاد کنند تصویر کلی بی‌نهایت ارزشمندی را ترسیم می‌کند.

"جف ولف" شاهد موفقیت‌های چشمگیری در عرصه‌ی رهبری بوده و داستان‌های پندآموز بسیاری شنیده است. این مثال‌ها، که برگرفته از شرکت‌های واقعی هستند، به شما نشان می‌دهند

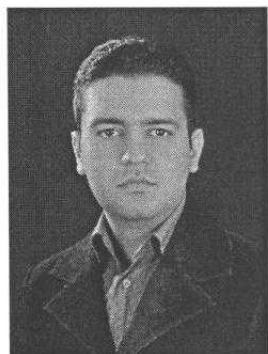
که فعالیت‌های روزانه‌ی هر رهبر عالی به چه شکل است. این کتاب، با گرفتن راهنمایی‌هایی از خبره‌های فن، دیدگاهی عملی ارائه می‌کند که بسیاری از کتاب‌های نظری حوزه‌ی کسب‌وکار فاقد آن می‌باشند. این کتاب را بخوانید تا نه‌تنها کارهایی را که رهبران بزرگ انجام می‌دهند یاد بگیرید، بلکه از چگونگی انجام‌شان نیز آگاه گردید.

"جف ولف" یکی از مربی‌های برتر مدیران اجرایی در آمریکا و سخنرانی پرانرژی و جذاب است. او که مشاور تجاری پرطرفداری است، در این کتاب، تمرکز راهبردی‌اش بر روی حل مسائل شرکت و مسائل انسانی است که باعث شده است شرکت‌های مختلف جهان همواره او را مورد تمجید قرار دهند.

مجله «لیدرشپ اکسلنس»، او را به دلیل دستاوردهایش در حوزه‌ی پرورش رهبری، اثرگذاری مدیریتی، و بهره‌وری سازمانی یکی از ۱۰۰ رهبر فکری برتر می‌داند.

در حال حاضر، او رئیس گروه مشاوران مدیریت ولف (Wolf Management Consultants) است که یکی از جامع‌ترین شرکت‌های مشاوره، راهبری و آموزش در دنیاست. تخصص این شرکت کمک به افراد، تیم‌ها، و سازمان‌ها در دستیابی به اثرگذاری حداکثری است.

www.ketab.ir



محمد طاهر دنگ کو دارای مدرک دکتری مدیریت-استراتژیک، کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار (MBA)، و کارشناسی ارشد مهندسی مخابرات-سیستم از دانشگاه شیراز بوده و مدرک کارشناسی خود را در رشته مهندسی برق-الکترونیک اخذ نموده است.

وی در زمینه‌های متعددی از جمله متدهای تصمیم‌گیری مدیریت، بازاریابی (برندسازی)، مدیریت و مهندسی مالی، مدیریت استراتژیک، سیستم‌های تصویربرداری پزشکی، پردازش و آنالیز تصاویر، خوشه‌بندی دیتا، هوش مصنوعی و متدهای فراابتکاری (ثبت الگوریتم سلول‌های بنیادی (SCA) و الگوریتم موش‌های کور بی مو

(BNMR)) فعالیت داشته، و همچنین کتب و مقالات ISI متعددی در زمینه‌های مذکور به چاپ رسانده است.

وی در حال حاضر ویراستار و داور بین‌المللی چندین ژورنال ISI در زمینه‌های Medical Image و Strategic Management, Computer Science, Project Management می‌باشد.

مقدمه

عامل تأثیرگذاری بالای رهبران خاص کدام است؟

"کریستوفر" سرپرست شیفت مرکز توزیع یکی از بزرگترین خرده‌فروشی‌های آنلاین است که به تازگی از سمت سرپرست شیفت به مدیر بخش ترفیع یافته است. متأسفانه، "ماکس" (رئیس او و مدیر شیفت) که جنبه نظری را ترجیح می‌دهد، به اندازه‌ای که می‌توانست حامی "کریستوفر" نبود. مدیر کل مرکز توزیع به قصور "ماکس" پی‌برد و او را به سمتی گماشت که نیازمند سرپرستی نیست. او "جنل" را که رهبری بسیار موفق است، جایگزین "ماکس" کرد. "جنل" می‌داند چگونه کارمندانی آینده‌دار پرورش دهد.

ظرف چند هفته، عملکرد "کریستوفر" بهبود چشمگیری یافت، و او تبدیل به رهبری برجسته برای شرکتش شد. او در آن زمان متوجه نبود، اما این تجربه بسیار ارزشمند بود. اساساً، او پی‌برده بود که بهترین افراد برای آموزش رهبری کسانی هستند که «خودشان در موقعیت رهبری بوده‌اند، رهبری کرده‌اند، و از آن درس گرفته‌اند».

در این کتاب، مشاهداتی مشابه مطرح می‌شوند تا شما را در یادگیری تجارب رهبری، که به سختی بدست آمده‌اند، یاری رسانند. این درس‌ها را توصیه‌های عملی می‌خوانم. این درس‌ها را روی هم‌رفته مشاور رهبری شخصی خود تلقی کنید، روحی که بر فراز شانه‌ی راست‌تان چرخ می‌زند و در گوش‌تان نکات لازم را زمزمه می‌کند.

بسیار خوب، بیایید کار را بر اساس تجربه "کریستوفر" با اولین مورد از این تجربه‌ها شروع کنیم.

می‌پرسید چرا؟ به این دلیل که این همان فردی است که می‌تواند با ارزش‌ترین مشورت‌ها را درباره رهبری به شما بدهد، همان فردی است که بر مبنای تجربه‌های عملی خود در دنیای واقعی درباره این شغل به بینش

توصیه عملی: کسی را برای مشورت گرفتن بیابید که «خودش در آن موقعیت بوده، آن کار را انجام داده، و از آن درس گرفته است».

دست یافته است. منظورم از اصطلاح «عملی» همین است. از این اصطلاح به یک نتیجه‌ی تبعه می‌رسیم:

ممکن است سرپرست خط‌مقدم، مدیر میانی، مدیر ارشد اجرایی، متخصص یا مدیری الهام‌بخش باشید. در هر صورت، باید فردی در کنار خود داشته باشید، فردی که در صورت نیاز به مشورت به او مراجعه کنید، فردی که بتواند به شما نظر بی‌طرفانه بدهد. این فرد ممکن است رئیس‌تان، کارمندی دیگر که برای او احترام قائل‌اید، یا فردی خارج از سازمان باشد. نکته‌ی مهم این است که

همیشه از این رابطه بهره ببرید.

و این همان مطلب مفیدی است که می‌خواهم مطرح کنم. در آن موقعیت بوده‌ام، انجامش داده‌ام، و از آن درس گرفته‌ام (مسلماً، گاهی از شکست‌ها). موضوع این است که

توصیه عملی: صرف‌نظر از موقعیتی که در شرکت دارید، برای خود مشاوره بیابید.

از پایین‌ترین رده‌های شرکت تا بالاترین سمت‌ها را در طی مسیر شغلی‌ام تجربه کرده‌ام. در این مسیر، درباره‌ی اینکه چه چیزهایی در سمت‌های رهبری در سازمان جواب می‌دهد و چه چیزهایی تأثیرگذار نیست، درس‌های بسیار ارزشمندی فراگرفته‌ام. و شرکت‌م را بر مبنای آموزش همین اصول به دیگران تأسیس کردم.

این کتاب چگونه به حل مشکلات امروزی رهبری کمک می‌کند؟

- این کتاب حاصل ۱۴ سال راهبری و آموزش رهبران در تمام سطوح و در تمام انواع صنایع است. «هفت اصل» رهبری را در خلال حرفه راهبری، و با مشاهده‌ی اینکه چگونه «هفت اصل» و «یازده تمرین» رهبری باعث شده‌اند که رهبرانی که با آنها کار کرده‌ام عملکردی خوب تا عالی داشته باشند، بسط داده و اصلاح کرده‌ام.
- به علت فشار روانی که امروزه بر رهبران اعمال می‌شود، و ضرورت مداومی که کسب‌وکار برای انجام امور بیشتر با هزینه‌های کمتر ایجاد کرده است، رهبران زمان اندکی برای بهبود مهارت‌های رهبری خود دارند یا اصلاً زمانی برای این کار در اختیار ندارند. این کتاب به صورت گام‌به‌گام این فرآیند را با گام‌های مختصر و توصیفی توضیح می‌دهد. هریک از این گام‌ها به همراه مثال‌هایی از زندگی واقعی مطرح شده‌اند، و انتهای هر فصل شامل راهنما و کاربرد عملی است که در این مسیر نقش مربی‌تان را ایفا می‌کند.
- صرف‌نظر از اینکه چه بخشی از کتاب را مطالعه می‌کنید، می‌توانید از مهارت‌های هر فصل جهت بهبود وظایف و توانایی‌های رهبری بهره بگیرید.
- پیش از آنکه بتوانید دیگران را رهبری کنید، باید اصول بنیادین و اثبات‌شده را مبنای موفقیت قرار دهید. اصول کلیدی‌ای که در این کتاب تشریح شده‌اند اصولی هستند که رهبران موفق که مربی‌شان بوده‌ام برای بهبود عملکرد شغلی‌شان استفاده کرده‌اند.
- در این کتاب، نه تنها هفت اصل رهبری را یاد می‌گیرید (که حقیقتاً صدها رهبر درستی آن را اثبات کرده‌اند)، بلکه از سرگذشت‌های موفقیت و شکست نیز درس خواهید گرفت. علاوه بر این، بخش تمرین‌های کلیدی شامل تعدادی سؤال عملی است تا کاربرد این قواعد و روش‌ها را از راه انجام‌دادن به بهترین شکل یاد بگیرید. این بخش تقریباً همانند این است که مربی شخصی خود را داشته باشید.

- هفت اصل رهبری نه تنها ایده‌آل‌های رهبری موفق کسب‌وکار را روشن می‌سازد، بلکه اصول مشابهی که می‌توان برای بهبود زندگی روزمره به کار برد را توضیح می‌دهد.
- به این دلیل که توانایی رهبران برای انگیزش و الهام‌بخشی به دیگران حیاتی است، این کتاب نحوه ارتباط و تعاملی را که برای اداره و رهبری مؤثر امور لازم است نشان می‌دهد.
- مشارکت کارکنان در محل کار همیشه پایین است. در اکثر موارد، رهبری ضعیف دلیل این موضوع است. این کتاب پاسخ‌هایی ارائه می‌کند و بستری از مفاهیم و ایده‌های اثبات‌شده را پی‌ریزی می‌کند که در صورت پیروی از آن، این مشکلات ناگواری را که امروزه نیروی کار با آن مواجه هستند برطرف خواهد کرد.

- رهبری از درون شروع می‌شود و در برون نمود می‌یابد. این کتاب مهارت‌هایی را در اختیاران قرار می‌دهد که برای پرورش درون لازم است و به شما نشان می‌دهد که چگونه این مهارت‌ها را به شکلی بی‌نقص به گام‌های قابل‌انجام و عملی تبدیل کنید.
- امروزه، بسیاری از رهبران بر پایه مهارت‌های فنی خود ترفیع می‌گیرند، بدون آنکه بررسی شود لازمه‌ی اجرای مؤثر وظایف رهبری چیست. سرنوست سازمان به رهبری آن وابسته است. این کتاب برنامه‌های گام‌به‌گام ارائه می‌کند که هر شرکت می‌تواند برای پرورش رهبران خود دنبال کند و با اشاره به این برنامه بگوید: «این روش صحیح رهبری است».
- مهم‌تر از همه اینکه، «اصول هفت‌گانه یک رهبر» کتابی عملی است ... نه ملغمه‌ای از داده‌ها و ایده‌های نظری. این مفاهیم و ایده‌ها عملی هستند و کاربردشان ساده است. این موارد سالیان سال بنیان‌نشت‌های رهبری عملگرایانه و بسیار معتبرم بوده‌اند.

زمانی، سرایدار بودم و در تمام طول روز در کوره‌ی داغی کار می‌کردم. با دست زباله‌ها را دسته‌بندی می‌کردم، همه‌ی کیسه‌ها را پاره‌پاره می‌کردم و زباله‌های قابل‌اشتعال را از قوطی‌های فلزی و قوطی‌های اسپری که قابل‌اشتعال نبودند جدا می‌کردم. همیشه امیدوار بودم که بتوانم تمام قوطی‌های اسپری را بردارم تا در گرمای کوره منفجر نشوند و به پرده گوشم صدمه نزنند.

در اوائل زندگی شغلی‌ام، مربی بسکتبال دبیرستان بودم و مربی‌های بزرگ کالج‌هایی مانند جان وودن، بابی‌نایت، و آل‌مک‌گویر را مدنظر قرار می‌دادم تا مشاهده کنم علت موفقیت‌شان چیست و چگونه می‌توانم بعضی از روش‌های موفقیت و شیوه‌های رهبری‌شان را در برنامه خود بگنجانم. چنان تشنه‌ی دانش بودم که هر روز به‌دنبال بهبود مهارت‌های رهبری‌ام بودم. یاد گرفتم که برای انگیزه‌دادن به مردان جوان تیمم آنان را وادار کنم به اوج عملکردشان برسند و کار تیمی و اهداف شخصی‌شان را محقق کنند.

در سمت مدیر اجرایی، اصول و درس‌های حاصل از آن تجربه‌های اولیه را برگرفتم و دریافتم که

رهبری به جنبه انسانی کسب و کار مرتبط است. رهبری به پرسنل تان کمک می‌کند که فراتر از سطح انتظارات خود عمل کنند. رهبری بهترین کارکنان، تیم‌ها و سازمان‌ها را شکل می‌دهد و آنها را قادر می‌سازد هدف و چشم‌انداز خود را به سرعت روشن کنند، اهداف را تعیین کنند، و متمرکز و متعهد باقی بمانند.

چهارده سال پیش، در اوج مسیر شغلی سازمانی‌ام، به پایان دوره‌ی مدیرعاملی رسیده بودم و احساس می‌کردم که زمان تغییر شغل است. پس از آنکه مدتی را با شرکت‌های مشاوره‌ای مختلف همکاری کردم، به تأسیس شرکت واحدی فکر کردم که قادر باشد راهکارهایی واقعاً مبتکرانه را برای مشکلات چندوجهی سازمان‌ها ارائه کند.

تیم منحصر به فردی از کارکنان ارشد بسیار باتجربه را تصور می‌کردم که می‌توانند رضایت مشتری را به شکلی بی‌نظیر جلب کنند، عملکرد را بهبود بخشند، و در سه حوزه‌ی حیاتی مشاوره، راهبری، و آموزش فراتر از انتظارات عمل کنند. با این تمرکز محوری، می‌توانستیم شراکت‌های راهبردی بلندمدتی را شکل دهیم تا در تمام سطوح نیازهای متغیر مشتریان را به شکلی مؤثر برآورده کنیم.

در طی دهه گذشته، با وجود رکودهای اقتصادی، رشد چشمگیری داشته‌ام، و بسیار خوش‌شانس بوده‌ام که عهده‌دار راهبری و آموزش رهبری به مدیرعامل‌ها، رؤسا، مدیران اجرایی شرکت‌ها، و همچنین مدیران، سرپرستان، و صاحبان کسب و کار بوده‌ام. با بعضی از بزرگترین و مشهورترین شرکت‌های دنیا، مانند سونی، سامسونگ، کوالکام، ابوت‌لبز، پفیزر، سی‌وی‌اس، باکستر، مونسانتو، جنرال میلز، تاپ‌ویر، و صدها شرکت دیگر، همکاری کرده‌ام.

با توجه به اینکه طی هزاران جلسه‌ی راهبری برای صدها رهبر راهبری کرده‌ام، توانسته‌ام عصاره موفقیت در رهبری را در قالب «هفت اصل و یازده تمرین» استخراج کنم و در این کتاب با شما در میان بگذارم. قصد دارم مهارت‌های رهبری را به شیوه‌ای معقول و قابل درک توضیح دهم تا رهبران کلیه‌ی سطوح سازمان بتوانند واقعاً در محل کار خود تأثیرگذار باشند. توجه داشته باشید که راهبردها و تکنیک‌ها را می‌توان فوراً برای بهبود توانایی رهبری به کار برد.

در طی ۱۰ سال گذشته، با افراد، تیم‌ها، و سازمان‌هایی کار کرده‌ام که به دنبال اهداف زیر بودند:

- بهبود عملکرد و بهره‌وری فردی
- پرورش رهبری و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری
- تأثیر چشمگیر بر موفقیت بلندمدت
- تقویت مهارت‌های رهبری کارکنان با پتانسیل بالا
- تغییر رفتار رهبران برای تأثیرگذاری مثبت و بلندمدت بر عملکرد سازمانی

- پرورش مجموعه مهارت‌های رهبران کنونی و آینده
- ایجاد تیم‌های کارآمدتر
- حل مشکلات خاص محل کار
- ایجاد صلاحیت‌های شغلی محوری
- تحقق اهداف عملکردی فردی همراه با اهداف سازمانی
- افزایش مشارکت کارکنان
- حل سخت‌ترین مشکلات پیش روی رهبران امروزی
- بهبود نرخ حفظ کارکنان و کارفرمای منتخب بودن

شغل من آن است که تغییر را تسریع و رهبران را به ابزارها، دانش و فرصت‌هایی مجهز کنم که به آنها کمک می‌کند بر روی اهداف خاصی که می‌خواهند محققشان کنند تمرکز داشته باشند. تفاوت این کتاب با دیگر کتاب‌های موجود این است که خود در موقعیت رهبری بوده‌ام، انجامش داده‌ام، و از آن درس گرفته‌ام، در حالیکه بسیاری از نویسندگان کتاب‌های مربوط به رهبری چنین وضعیتی نداشته‌اند. بدون این تجربه دست اول و حیاتی، نمی‌توانیم در تدریس اصول رهبری مؤثر مطالب مهم را از مطالب بی‌اهمیت جدا کنیم. این کتاب، بر اساس ۱۴ سال تجربه‌ی شغل‌های تجاری گوناگون و راهبری و کار با رهبران در تمام سطوح سازمان‌ها، آینده رهبری را پیش‌بینی می‌کند. «اصول هفت‌گانه یک رهبر» با توجه به آنچه که در محیط کسب‌وکار پرشتاب و پرتغییر امروز در جریان است، کتاب به‌روزی است.

نسل جدید رهبران بسیار کارآمد

بازار جهانی رقابتی امروز و تعداد زیاد بازنشستگی رهبران ارشد عاملی است که به تقاضای بسیار بالا برای نسل جدید رهبران بسیار کارآمد منجر می‌گردد. این رهبران از کجا خواهند آمد؟ چگونه می‌توان آنها را پرورش داد؟ چه چیزی رهبران خاص را بسیار کارآمد می‌کند؟ آیا آنها ذاتاً رهبرند یا رهبر می‌شوند؟ چند دهه است که این پرسش‌ها بحث‌های داغی را دامن زده‌اند.

در مقام مربی اجرایی، دریافته‌ام که در حالیکه برخی افراد ذاتاً رهبر به نظر می‌رسند، اکثر رهبران بزرگ رهبرانی بسیار توانا با مهارت‌های خارق‌العاده متولد نمی‌شوند؛ بلکه، آنها مهارت‌های رهبری را در خود پرورش می‌دهند و به واسطه آموزش، تجربه، و تمرین قاعده‌های اصلی به رهبران بسیار کارآمد تبدیل می‌گردند.

همانطور که ورزشکاران رقابت طلب برای پیروزی تمرین می‌کنند، رهبران باید سخت کار کنند، نگرشی مثبت اتخاذ کنند، و به بهبود مداوم تمایل نشان دهند. رهبران کارآمد الهام‌بخش دیگران

برای انجام کارهای بزرگ‌اند. آنها غیب‌گویانی هستند که الگوی دیگران می‌باشند. همچنین، می‌دانند که سبک رهبری منحصر به فردشان با تغییر شرایط تغییر می‌کند، بنابراین باید انعطاف‌پذیر و تطبیق‌پذیر باقی بمانند.

اینکه چه کسی مسئول است موضوع رهبری نیست؛ بلکه درباره‌ی افرادی است که رهبری‌شان می‌کنند و مسیرهایی است که طی می‌کنند. "لری باسیدی"^۱، مدیر عامل پیشین الاید سیگنال^۲ و یکی از نویسندگان «اکسیوشن»^۳، می‌گوید: «در نهایت، افراد سرنوشت را رقم می‌زنند، نه راهبردها». در هر سطحی، به رهبر نیاز است، و موفقیت سازمان وابسته به میزان رشد رهبری در این افراد می‌باشد.

این کتاب برای ارتقای اثرگذاری رهبری‌تان نوشته شده است

همانطور که همکارم "سوزان اسپیل"^۴ نوشته است، قصد دارم تجربه‌تان

- تفکر برانگیز باشد! این کتاب باعث خواهد شد به نحوی دیگر درباره نقش‌تان فکر کنید.
- چالش‌برانگیز باشد! این کتاب باعث ارتقای عملکردتان خواهد شد.
- تعاملی باشد! این کتاب باعث می‌شود فرآیند یادگیری خاص خود را داشته باشید.
- پرارزش باشد! حس می‌کنید که وقت‌تان را در کار بسیار خوبی سرمایه‌گذاری کرده‌اید.
- الهام‌بخش باشد! این کتاب شما را به اتخاذ عمل وادار می‌کند.
- عملی باشد! مباحث این کتاب را به سادگی می‌توانید در کارتان به کار ببرید.

همچنین، این کتاب چهار مزیت عمده دارد:

- (۱) مهارت‌های اصلی رهبری را در شما ایجاد و تقویت می‌کند،
- (۲) با جذب و حفظ با استعدادترین افراد، باعث می‌شود که موقعیت‌تان در بازار بهبود یابد، و در نهایت درآمدهای افزایش یابد،
- (۳) تصمیم‌گیری، روابط بین‌فردی، و کار تیمی‌تان را بهبود می‌دهد
- (۴) به شما کمک می‌کند که به رهبری بسیار کارآمد و پرانرژی تبدیل شوید، در نتیجه، مشارکت کارکنان افزایش می‌یابد، خدمات مشتریان بهبود می‌یابد، و سود خالص شرکت بیشتر می‌شود.

¹ Larry Bossidy

² Allied Signal

³ Execution

⁴ Susan Spale

در این کتاب، پرورش رهبری را ابزاری برای بهبود عملکرد و بهره‌وری، توانمندسازی و مشارکت، حفظ و جانشینی، و تأثیر بلندمدت بر تیم‌ها و سازمان‌ها در نظر گرفته‌ام. امروزه، رهبران زیرک تبدیل به مربیانی شده‌اند که تسریع‌کننده تغییر و حصول اهداف مطلوب‌اند. چرا؟ به این دلیل که در طی روز زمان بسیار زیادی وجود دارد، و رهبران و کارکنان‌شان به اندازه‌ای گرفتارند که به ندرت برای بازنگری و بررسی تصویر کلی زمان کافی دارند.

بهترین شکل راهبری اجرایی نتایج چشم‌گیری در اختیار قرار می‌دهد، زیرا فعالان این حوزه می‌دانند که محور راهبری نیستند. مربیان خوب می‌دانند که کارکنان پاسخ‌ها و راه‌حل‌هایی را که برای ایجاد تغییرات رفتاری مثبت لازم است در اختیار دارند. مربیان صرفاً منابع و اصول را در اختیار کارکنان می‌گذارند تا راه‌حل‌های خودشان را شناسایی و اجرا کنند. آنها هم مربی و هم تسریع‌کننده تغییرند، و به مشتریان کمک می‌کنند بر روی اهداف مشخصی تمرکز کنند و در این راستا ابزارها، دانش، و فرصت‌هایی را که نیاز دارند در اختیارشان قرار می‌دهند.

احساس می‌کنم که اکثر تلاش‌ها برای آموزش مدیریت و پرورش رهبری به این دلیل شکست می‌خورد که نظم و منابع فراموش می‌شوند. خود شاهد تجربه استراتژیک زیر بوده‌ام: به سرپرستان جوان‌تر شرکت، بدون اینکه از نحوه رهبری و انگیزه‌بخشیدن به کارکنان خود درکی داشته باشند، میدان داده شد، به آنها اجازه داده شد تا مرتکب اشتباهات بزرگی شوند، و هنگامیکه از پس کار بر نیامدند، از مسئولیت‌های‌شان کنار گذاشته شدند. نتیجه کار این بود: نابودی زندگی شغلی و از دست‌رفتن رهبران بالقوه. چه کار عبثی!

در دوران آخرین رکود، که تجربه جدیدی برای بسیاری از رهبران بوده است، تمرکز روی بقا بود، و خیلی به رشد رهبران یا ارتقای مهارت‌های رهبران کنونی برای رهبری شرایط اقتصادی متزلزل توجهی نمی‌شد.

اگر هم برای پرورش رهبران تلاشی می‌شد، معمولاً در سطح میانی و ارشد و اکثراً از طریق کلاس‌های آموزشی، شامل نشست‌های یک روزه و یک هفته‌ای، انجام می‌شد؛ اما این کلاس‌ها فاقد مربیانی بودند که مهارت‌هایی را که در این کلاس‌ها آموخته می‌شد تقویت کنند. بنابراین چرا راهبری به این اندازه اهمیت دارد؟ به این دلیل که راهبری شخصی نه تنها رفتار شرکت‌کنندگان را تغییر می‌دهد، بلکه در موقعیت‌های شغلی به صورت بلادرنگ به آنها کمک می‌کند.

علاوه بر این، سازمان‌ها باید پرورش افراد با پتانسیل و رهبران خط مقدم، مدیران و سرپرستان را بررسی کنند تا مجموعه مهارت‌هایی که برای پیشرفت در شغل‌شان نیاز دارند را در اختیارشان قرار دهند. سال‌ها است که از این عنصر غفلت شده است، و اکنون که به نظر می‌رسد اقتصاد به مسیر درست خود بازگشته است، امید است که این گروه بسیار مهم پرورش یابند.

این نقص باید با طرز فکر، مجموعه مهارت‌ها، و سبک متفاوتی جبران گردد. کارآمدی رهبری

نتیجه اجرای هفت اصل رهبری است که با تحقق چشم‌انداز جذاب خدمت به دیگران، استفاده از ابزارهای در دسترس، و چشم‌انداز روشن چیزی که می‌خواهید با منابع موجود به آن دست پیدا کنید، به اوج خود می‌رسد. رهبران کارآمد میان بخش‌های وابسته هم‌افزایی ایجاد می‌کنند تا کسب‌وکار به صورت سیستمی واحد، منحصربه‌فرد، یکپارچه و باز اداره گردد. تقریباً تمام تصمیم‌های اجرایی برای حل هر مشکل واحد با تمام سازمان مرتبط است و برای بخش‌های مختلف پیامدهایی دارد. بنابراین، مثال‌های فراوانی از تصمیم‌هایی مشاهده می‌کنیم که علیرغم مدبرانه بودن، پیامدهای ناخواسته‌ای داشته است که سودآوری و پایداری کسب‌وکار را تضعیف کرده است.

در دوران اقتصادی دشوار و در هنگام تغییر مسیر راهبردی است که کارآمدی رهبری واقعاً سنجیده می‌شود. وقتی فعالیت‌های روزمره نتایج مدنظر را در اختیار قرار نمی‌دهد، متوجه می‌شوید که زمان تغییر است. چون دکتر "دبلیو. ادواردز دمنینگ"^۱، آمارشناس، مهندس، و مشاور مدیریت مشهور، ثابت کرده است که ۹۴ درصد از همه‌ی نتایج ماهیتی سیستماتیک دارند، هر مدیر موفقی باید اثرگذاری خود را در رهبری و مدیریت کل زنجیره ارزش یا کل سیستم نشان دهد. مسئولیت‌نهایی کل زنجیره ارزش بر دوش رهبر است و این موضوع رهبران را از دیگر نقش‌های اجرایی متمایز می‌کند.

مسئولیت زنجیره ارزش برعهده‌ی تمام سطوح شرکت است، از جمله سرپرست خط مقدم که رهبری است که مسئولیت اجرای دستورات مقامات بالا را به عهده دارد. زمانی که هزینه‌های خارج از کنترل او رو به افزایش می‌گذارد (مانند قیمت مواد خام خریداری‌شده و دستمزد ساعتی نیروی کار در عملیات تولید)، مسئولیت یافتن روش‌هایی برای کاهش هزینه‌ها و جبران افزایش‌های یادشده با او است. اغلب اوقات، سود و زیان شرکت بر دوش رهبر است.

رهبران لازم نیست همیشه از تجربه‌های بد یا سخت خود درس بگیرند یا به حال خود رها شوند. سیستمی که در این کتاب برای پرورش رهبر توضیح می‌دهم، اصولی را در اختیار رهبران قرار می‌دهد که با کمک آنها می‌توانند برنامه‌های خود را برای رسیدن به نتایج مطلوب سازمان‌دهی و اجرا کنند.

فرآیند اثبات‌شده برای پرورش رهبران بسیار کارآمد

در این کتاب «طرح برنامه پرورش رهبری» خود را با «اصول هفت‌گانه یک رهبر» ادغام کرده‌ام. بنابراین، با خواندن این کتاب، شبیه‌ساز برنامه پرورش رهبری را تجربه می‌کنید، و شاید حتی از

^۱ W. Edwards Deming

۸۰ درصد از مزایای این برنامه بهره‌مند شوید! برای دستیابی به این استاندارد بالا، ویژگی جدیدی را افزوده‌ایم: هر بخش شامل موارد کاربردی و تمرین‌هایی است که شما را در یادگیری و اجرای هدف هر فصل کمک می‌کند.

همچنین، این کتاب بخش سومی نیز دارد. در آن بخش، یازده تمرین توضیح داده شده‌اند که مختص هیچ یک از این هفت اصل نیستند، اما بر تمام آنها تأثیر می‌گذارند. برای مثال، تمرین ۱: «کارکنان را مانند یک بازیگردان استخدام کن» یکی از پیش‌شرط‌هایی است که بنیان تحقق «اصول هفت‌گانه» است. در صورتی که در استخدام فرد اشتباه کنید، نمی‌توانید از اصول هفت‌گانه حداکثر استفاده را داشته باشید. بنابراین، در حالیکه یازده تمرین به صورت مستقل توضیح داده می‌شوند، آنها پیش‌نیازهای رهبری موفق‌اند.

با توجه به این شیوه پرورش رهبری، بهترین شیوه استفاده از این کتاب وقتی است که با یا بدون برنامه پرورش رهبری رسمی (LDP)، از آن برای پرورش رهبری فردی، تیمی، و سازمانی استفاده می‌کنید. با مطالعه این کتاب، درمی‌یابید که الگوارهی ما در این کتاب رقیب LDP یا فرآیند دیگری که در حال حاضر استفاده می‌کنید نیست، بلکه مکمل آنها است.

پرورش رهبری باید عملی، تعاملی، تدریجی، و مبتنی بر تجربه باشد تا طرز فکرها و مجموعه مهارت‌هایی شکل بگیرد که به محل کار مستقل و در آنجا استفاده شود. رهبری باید در تمام سطوح سازمان، به ویژه سطوح پایین، که در آن کارکنان کم تجربه‌تر به بیشترین راهنمایی نیازمندند، مدنظر قرار گیرد (می‌توانید ۱۲ مؤلفه رهبری را در فصل ۱۳ بخوانید).

کتاب «اصول هفت‌گانه یک رهبر» به سه بخش تقسیم می‌گردد: (۱) بخش نخست کلیات رهبری کارآمد است؛ (۲) بخش دوم «هفت اصل» رهبران بسیار کارآمد را معرفی می‌کند؛ (۳) بخش سوم به «یازده تمرین» برای تداوم این هفت اصل می‌پردازد.

تمرین‌های کلیدی

در پایان هر فصل، بخشی به نام «نکات کلیدی» را می‌خوانید. این بخش، از طریق تمرینی که یک یا چند نکته‌ی اصلی فصل را روشن می‌کند، فرصتی را در اختیارتان می‌گذارد تا سبک رهبری خود را ارزیابی کنید. این بخش برای تقویت عملی مهارت‌های رهبری‌تان طراحی شده است. این بخش تمام نکات کلیدی هر فصل را پوشش نمی‌دهد. اما، مزیت انجام این تمرین‌ها این است که می‌توانید روش‌شناسی مشابهی را در محل کار برای کل این قبیل مسائل به کار بگیرید.

در صورتی که این تمرین‌ها را به درستی انجام دهید، در زمان اتمام این کتاب مهارت‌های رهبری خود را چند برابر تقویت کرده‌اید.

فهرست مطالب

I	ماهیت رهبری کارآمد و موثر.....	۱۷
۱	➤ به حوزه رهبری خوش آمدید.....	۱۹
۲	➤ چه کسی می‌گوید ساده است؟.....	۳۱
۳	➤ اصول رهبری موثر و کارآمد.....	۴۱
۴	➤ نظم و اقدامات رهبران کارآمد و موثر.....	۵۱
II	اصول هفت‌گانه.....	۶۱
۵	➤ اصل اول: ابتکار عمل و تاثیرگذاری.....	۶۳
۶	➤ اصل دوم: دیدگاه، استراتژی و همترازی.....	۷۵
۷	➤ اصل سوم: اولویت‌ها، برنامه‌ریزی و اجرا.....	۹۱
۸	➤ اصل چهارم: هوش اجتماعی/هیجانی/سیاسی.....	۱۰۷
۹	➤ اصل پنجم: عمل متقابل، همکاری و خدمات‌رسانی.....	۱۱۹
۱۰	➤ اصل ششم: عشق و قدرت نفوذ.....	۱۲۹
۱۱	➤ اصل هفتم: بازآفرینی و پایداری.....	۱۴۱
III	تمرین‌های یازده‌گانه برای رهبران کارآمد و موثر.....	۱۴۷
۱۲	➤ تمرین اول: اشخاصی مثل بازیگردان‌ها را استخدام کنید.....	۱۴۹
۱۳	➤ تمرین دوم: هیچ‌گاه از پرورش و رشد افراد دست نکشید.....	۱۶۱
۱۴	➤ تمرین سوم: درک ارزش راهبری.....	۱۷۹
۱۵	➤ تمرین چهارم: در افراد ایجاد انگیزه کنید و الهام‌بخش آنها شوید.....	۱۸۹
۱۶	➤ تمرین پنجم: ارتباطات اصلی.....	۱۹۵
۱۷	➤ تمرین ششم: تیمی در حد مطلوب بسازید.....	۲۱۵
۱۸	➤ تمرین هفتم: برتری نشان دهید و رضایت مشتری را جلب کنید.....	۲۳۱
۱۹	➤ تمرین هشتم: بین کار و زندگی شخصی خود تعادل برقرار کنید.....	۲۴۳
۲۰	➤ تمرین نهم: رهبران جدیدی پرورش دهید و افراد با عملکرد بالا را حفظ کنید.....	۲۵۵
۲۱	➤ تمرین دهم: تغییرات مطلوب را رهبری کنید.....	۲۶۵
۲۲	➤ تمرین یازدهم: نیروی کاری متشکل از چند نسل را مدیریت کنید.....	۲۷۵