

چالش‌ها

نویسندگان: جیمز کوزس، بَری پوزنیر | مترجم: نرگس قاسمی



המחשבה



نویسندگان: جیمز کوزس و بری پوزنر

مترجم: نرگس قاسمی

ترجمه ویرا: علیرضا خاکساران و امیرحسین صادقی دولت آبادی

نسخه پرداز: کیوان دهقان پور

طراح جلد و گرافیک: نواب قزلباش

صفحه آرا: فاطمه میرشفیعی

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۵۲-۳

نوبت چاپ: اول، پاییز ۱۴۰۴

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۲

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: AryanaGhalam.com

رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است. تمام حقوق چاپ و نشر این اثر برای **انتشارات آریانا قلم** محفوظ است. تکثیر و انتشار تمام یا بخشی از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

سرشناسه: کوزس، جیمز ام.، ۱۹۴۵-م. / Kouzes, James M.

عنوان و نام پدیدآور: چالش های رهبری / جیمز کوزس، بری پوزنر؛ مترجم نرگس قاسمی.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۴۰۴.

مشخصات ظاهری: ۳۸۴ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۵۲-۳

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

عنوان اصلی: [2017]. The Leadership Challenge, 6th ed.

موضوع: رهبری / leadership

موضوع: قابلیت اجرایی / executive ability

موضوع: مدیریت / management

شناسه افزوده: پاستر، باری زد.، ۱۹۴۹-م. / Posner, Barry Z.

شناسه افزوده: قاسمی، نرگس، ۱۳۶۲-، مترجم

رده بندی کنگره: HD۵۷۷

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۹۲

شماره کتاب شناسی ملی: ۱۰۲۳۵۴۲۳

* کار ترجمه ویرا مقابله متن ترجمه شده با متن اصلی آن است، که به قصد اطمینان یافتن از صحت و دقت ترجمه و نیز برابری ویژگی ها و ارزش های ترجمه و متن اصلی انجام می گیرد. برگرفته از بازاندیشی در مباحثی از نشر و ویرایش، نوشته عبدالحسین آذرنگ (ققنوس، ۱۳۸۴)

چالش‌ها و راه‌پیری

ویراست ششم

نویسندگان: جیمز کوزس و بری پوزنر

مترجم: نرگس قاسمی





سخن ناشر

کتاب چالش‌های رهبری اثر جیمز کوزس و بری پوزنر یکی از منابع معتبر و پرارجاع در حوزه رهبری سازمانی است. این اثر بر پایه تحلیل هزاران روایت واقعی از تجربه‌های رهبری در سازمان‌ها و صنایع متنوع طی بیش از ۳۵ سال و در بیش از ۷۰ کشور شکل گرفته و رفتارهایی را شناسایی می‌کند که در عملکرد مؤثر رهبران نقش کلیدی دارند. اتکای این کتاب به داده‌های تجربی و رفتارهای آموختنی آن را از بسیاری آثار روایی یا شخصیت‌محور در حوزه رهبری متمایز می‌سازد.

مدل پنج‌گانه مطرح‌شده در کتاب نشان می‌دهد که رهبری بیش از هرچیز به رفتارهای آموختنی وابسته است، رفتارهایی مثل ایجاد اعتماد، تسهیل همکاری، الهام‌بخشی و مواجهه با چالش‌ها، که می‌توانند در هر سازمان و در هر سطحی به کار روند. رویکرد عملی و مبتنی بر شواهد تجربی این کتاب جایگاه ویژه‌ای در میان سایر منابع رهبری به آن بخشیده است. البته تجربه نشان داده است که رهبری مهارتی نیست که با مطالعه یک یا چند اثر به نقطه پایان برسد. محیط‌های کاری، انتظارات تیم‌ها و چالش‌های سازمانی همواره در حال تغییرند و رهبران برای اثربخشی بیشتر نیازمند رویکردهایی به‌روز و مبتنی بر داده‌های واقعی‌اند. از این منظر، ارزش هر کتاب به زاویه دید تازه و ابزارهای عملی‌ای است که در اختیار خواننده می‌گذارد. هر منبعی که بتواند حتی یک رفتار کلیدی را روشن‌تر سازد یا همکاری و ارتباطات تیمی

را بهبود دهد سهمی مهم در توسعه رهبری خواهد داشت و چالش‌های رهبری دقیقاً از همین منظر اهمیت پیدا می‌کند.

از آنجاکه مترجم محترم ترجمه نسخه ششم را به‌طور کامل و دقیق انجام داده است و اصول بنیادین و مدل رهبری که هسته اصلی این کتاب را شکل داده است در این نسخه به‌صورت کامل حفظ شده‌اند، تصمیم بر آن شد که ابتدا همین نسخه برای چاپ منتشر شود. با این حال، ترجمه نسخه هفتم نیز در دستور کار قرار دارد تا مخاطبان در آینده نزدیک به‌روزترین محتوای نویسندگان را در اختیار داشته باشند.

شایان ذکر است این کتاب صرفاً برای مدیران سازمان‌های بزرگ نوشته نشده است. مفاهیم و رفتارهای آن را در هدایت تیم‌های کوچک، واحدهای کاری، گروه‌های پروژه‌محور یا حتی فعالیت‌های داوطلبانه و آموزشی نیز می‌توان اجرا کرد. هر جا که نیاز به جهت‌دهی، اعتمادسازی و همکاری وجود دارد، اصول این کتاب می‌توانند مسیر عمل رهبران را شفاف‌تر و اثربخش‌تر کنند. امید است مطالعه این اثر، در کنار دیگر منابع ارزشمند حوزه رهبری، شما را در مسیر هدایت مؤثر خود و تیمتان یاری دهد.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم



فهرست

مقدمه	۱۱
رهبران چه می‌کنند و پیروانشان چه انتظاراتی دارند؟	۱۷
۱. وقتی رهبران بهترین خودند	۱۹
۲. اعتبار اساس رهبری است	۴۵
روش ۱. الگو بودن	۶۹
۳. شفاف‌سازی ارزش‌ها	۷۱
۴. الگو و سرمشق باشید	۹۷
روش ۲. الهام‌بخشی به چشم‌اندازی مشترک	۱۲۵
۵. تصویر روشنی از آینده ترسیم کنید	۱۲۷
۶. همراه کردن دیگران	۱۵۵
روش ۳. به چالش کشیدن فرایند	۱۸۵
۷. جست‌وجوی فرصت‌ها	۱۸۷
۸. آزمایش کردن و ریسک پذیرفتن	۲۱۵
روش ۴. توانمندسازی دیگران	۲۴۵
۹. تقویت همکاری	۲۴۷
۱۰. قدرت بخشیدن به دیگران	۲۷۵
روش ۵. روحیه‌بخشی	۳۰۵
۱۱. قدردانی از دستاوردها	۳۰۷
۱۲. گرمای داشتن ارزش‌ها و جشن گرفتن پیروزی‌ها	۳۳۵
۱۳. رهبری کار همه است	۳۶۳

اعتبار اساس رهبری است.



مقدمه

رقم زدن اتفاقات خارق العاده در سازمان‌ها

کتاب چالش‌های رهبری دربارهٔ این است که رهبران چگونه دیگران را برای انجام اقدامات خارق‌العاده در سازمان بسیج می‌کنند. این کتاب دربارهٔ روش‌های رهبران برای تبدیل ارزش‌ها به اقدام، چشم‌اندازها به واقعیت، موانع به نوآوری، پراکنده‌کاری‌ها به وحدت و خطرات به دستاوردهاست. دربارهٔ رهبری است که در محل کارش تفاوت مثبتی ایجاد و فضایی خلق می‌کند که در آن افراد فرصت‌های چالش‌برانگیز را به موفقیت‌های چشمگیر تبدیل می‌کنند.

این ویراست از کتاب چالش‌های رهبری سی سال پس از انتشار اولین ویراست آن منتشر می‌شود. نزدیک به چهار دهه را همراه هم به تحقیق، مشاوره، آموزش و نوشتن دربارهٔ این موضوع گذرانیدیم که رهبران در بهترین حالت خود چه می‌کنند و چگونه همه می‌توانند یاد بگیرند که رهبران بهتری شوند. افتخار می‌کنیم که در بازار حرفه‌ای و کسب‌وکار از این کتاب استقبال شده و از این بابت بسیار خوشبختیم که دانشجویان، مربیان و متخصصان پیوسته درمی‌یابند که این کتاب، هم از نظر مفهومی و هم از نظر عملی، کاربردی و مفید است.

ما امروز همچنان روی همان سؤال اساسی پافشاری می‌کنیم که در سال ۱۹۸۲، یعنی همان زمانی که سفر خود را برای شناخت رهبری نمونه آغاز کردیم، پرسیدیم: وقتی در جایگاه رهبر در بهترین حالت خود بودید، چه کردید؟ ما با مرد و زن، و پیر و جوان صحبت کرده‌ایم، که نمایندهٔ تقریباً همهٔ انواع سازمان‌ها و در همهٔ سطوح، همهٔ واحدهای سازمانی و از مکان‌های مختلف در سراسر

جهان‌اند. داستان‌هایشان، و رفتارها و اعمالی که بیان کردند، زمینه‌ساز ایجاد چارچوب پنج روش رهبری نمونه^۱ شده که در این کتاب توضیح داده‌ایم. وقتی رهبران در بهترین وضعیت خود باشند، الگو می‌شوند، الهام‌بخش چشم‌اندازی مشترک می‌شوند، فرایندها را به چالش می‌کشند، دیگران را توانمند می‌کنند و روحیه می‌بخشند.

چالش‌های رهبری مبتنی بر شواهد است. تجزیه و تحلیل هزاران مورد پژوهی و میلیون‌ها پاسخ نظرسنجی منجر به خلق چارچوب پنج روش رهبری شد. صدها مثال در این کتاب، از افراد حقیقی که کارهای واقعی انجام می‌دهند، نشان‌دهنده ماهیت عملی و کاربردی بودن این مدل است. در هر فصل، داده‌های تازه و دست‌اولی درباره تأثیر رفتار رهبران بر دل‌بستگی و عملکرد افراد آورده‌ایم.

در هر ویراست جدید، درباره آن دسته از اقدامات رهبری که تفاوت ایجاد می‌کند آگاهی بیشتری به دست می‌آوریم. نکته‌ای را که همچنان مهم است تکرار می‌کنیم، موضوعی را که مهم نیست کنار می‌گذاریم و نکته‌های جدید را اضافه می‌کنیم. ما چارچوب پنج روش و زبان و دیدگاه خود را به‌روز می‌کنیم تا کتاب برای شرایط و موقعیت کنونی هم مناسب باشد. و با اطمینان و آگاهی بیشتری، بهترین روش‌های رهبری را معرفی می‌کنیم. هرچه بیشتر درباره رهبری تحقیق می‌کنیم و می‌نویسیم، بیشتر مطمئن می‌شویم که همه می‌توانند رهبری کنند. فرصت‌های رهبری حدود مرزی ندارد.

در هر ویراست جدید، فرصتی به ما دست می‌دهد تا مطالبمان را در اختیار مخاطبان جدید و گاهی حتی نسل جدیدی از رهبران نوظهور قرار دهیم. این فرصت به ما انگیزه می‌دهد تا نمونه‌های جدید را جمع‌آوری کنیم، یافته‌های تحقیقاتی جدید را بررسی کنیم و با افرادی که از آنها چیزی ننشیده‌ایم صحبت کنیم. انتشار هر ویراست جدید ترغیبمان می‌کند تا به‌روز بودن نتایج

1. The Five Practices of Exemplary Leadership®

خود را محک بزینم: آیا این مدل رهبری همچنان منطقی و بامعناست؟ اگر همه چیز را از اول شروع کنیم، آیا روش‌های رهبری جدیدی پیدا می‌کنیم؟ آیا هیچ‌کدام از این روش‌ها را حذف خواهیم کرد؟ در این راستا، داده‌های تجربی مستمری که از نسخه آنلاین نظرسنجی روش‌های رهبری^۱ به دست می‌آید به ما کمک می‌کند. سالانه بیش از ۴۰۰,۰۰۰ نفر به این نظرسنجی، که پنج روش رهبری را ارزیابی می‌کند، پاسخ می‌دهند و ما را در انجام هدف خود، که شناسایی رفتارهای اثرگذار رهبران است، متمرکز نگه می‌دارند.

می‌دانیم که همه شما با مسائل آزاردهنده‌ای روبه‌روید که نه تنها رهبری را ضروری‌تر می‌کند، بلکه ایجاب می‌کند در قبال رهبر بودن هوشیارتر و وظیفه‌شناس‌تر باشید. دیگران به دنبال کمک شما هستند تا بفهمند چه کاری باید انجام دهند و چگونه می‌توانند رشد کنند و رهبر شوند. تبدیل شدن به بهترین رهبر ممکن فقط مرهون تلاش خودتان نیست، بلکه باید سپاسگزار کارمندان زیرمجموعه مستقیمتان هم باشید. آنها از شما انتظار دارند که تمام تلاشتان را بکنید و بهترین خودتان باشید.

راهنمای میدانی برای رهبران

چطور می‌توانید به آن رهبری تبدیل شوید که افراد می‌خواهند از او پیروی کنند؟ چطور می‌توانید افراد دیگر را وادار کنید تا، آزادانه و با اراده و اختیار خود، با هم در راستای چشم‌اندازی مشترک به جلو حرکت کنید؟ چطور در دیگران انگیزه مبارزه برای اهداف بلندپروازانه مشترک را شعله‌ور می‌کنید؟ اینها فقط بخشی از سؤالات مهمی است که در چالش‌های رهبری پاسخشان را می‌دهیم. این کتاب را راهنمایی میدانی در سفر رهبری خود بدانید. وقتی می‌خواهید درباره نحوه انجام کارها و پیشرفت با کسی مشورت کنید، این کتاب را کتاب راهنما در نظر بگیرید.

در فصل اول، دو مورد پژوهی دربارهٔ بهترین تجارب شخصی رهبری بیان می‌شوند. این داستان‌ها در مکان‌ها و صنایع متفاوتی رخ داده‌اند که واحدهای سازمانی، افراد و سبک‌های متفاوتی داشتند، اما هر دو مورد نشان می‌دهند که چگونه پنج روش در هر موقعیتی که چالش رهبری را بپذیرید به کار می‌روند. این فصل با مروری بر پنج روش ادامه می‌یابد و به‌طور تجربی نشان می‌دهد که این شیوه‌های رهبری اثرگذارند.

پرسیدن از رهبران دربارهٔ بهترین تجارب شخصی رهبری آنها مهم است، اما فقط نصف ماجراست. رهبری رابطهٔ بین رهبر و پیرو است. زمانی تصویر کامل‌تری از رهبری ترسیم می‌شود که بفهمید مردم در فردی که باکمال‌میل از او پیروی می‌کنند به دنبال چه چیزی می‌گردند. در فصل دوم، ارزشمندترین خصوصیات رهبران را از نظر پیروان بیان می‌کنیم و نظر افراد را دربارهٔ دلیل مهم بودن این خصوصیات با شما در میان می‌گذاریم.

در ده فصل بعدی، ده تعهد رهبری — رفتارهای مهمی که رهبران برای رقم زدن اتفاقات خارق‌العاده به کار می‌برند — و اصول مفهومی‌ای را توضیح می‌دهیم که مؤید هریک از این پنج روش رهبری نمونه‌اند. برای تأیید این اصول، شواهدی از تحقیقات خود و دیگران نشان می‌دهیم، از افراد واقعی مثال‌هایی می‌زنیم که نشان‌دهندهٔ هر روش در زندگی واقعی است و توصیه‌های خاصی را تجویز می‌کنیم دربارهٔ اینکه چه کاری می‌توانید انجام دهید تا در هر روش استاد شوید. هریک از این فصل‌ها با بخشی به نام تمرین عملی به پایان می‌رسد، که نشان‌تان می‌دهد چه کاری باید انجام دهید تا این روش رهبری به بخش دائمی و طبیعی از رفتار و نگرستان تبدیل شود. چه تمرکزتان بر یادگیری خودتان باشد یا رشد پیروان، کارمندان زیرمجموعه، تیم، هم‌تایان، مدیر، اعضای جامعه و افرادی از این قبیل، در هر حال بلافاصله می‌توانید توصیه‌های ما را اجرا کنید. این توصیه‌ها به بودجه یا تأیید کسی نیاز ندارند؛ فقط به تعهد و انضباط شخصی شما نیاز دارند.

در فصل سیزدهم، از همه دعوت می‌کنیم که مسئولیت شخصی الگوی

رهبری بودن را بپذیرند. در این شش ویراست، همچنان پای این دیدگاه ایستاده‌ایم که رهبری کار همه است. اولین جایی که باید به دنبال رهبری باشید درون خودتان است. پذیرش چالش رهبری مستلزم تأمل، تمرین، فروتنی و استفاده از هر فرصتی برای اثرگذاری است. به روال ویراست‌های قبلی کتاب، با این سخن حرفمان را به پایان می‌رسانیم: رهبری کار مغز نیست؛ کار دل است. توصیه می‌کنیم ابتدا فصل‌های اول و دوم را بخوانید، اما بعد از آن هیچ ضرورت خاصی برای رعایت ترتیب بقیه فصل‌های کتاب وجود ندارد و هر بخشی را که دوست دارید بخوانید. این کتاب را نوشتیم تا از شما در مسیر رشد رهبری‌تان حمایت کنیم. فقط به یاد داشته باشید که هر روش و تعهد رهبری ضروری است. می‌توانید از بعضی بخش‌های این کتاب سرسری رد شوید، اما نمی‌توانید از هیچ‌یک از اصول اساسی رهبری چشم‌پوشی کنید.



دامنه کار رهبران به آینده گره خورده است. کار رهبران تغییر است. مهم‌ترین نقش رهبران فقط محدود به افزایش میزان سود امروز سازمان نیست، بلکه باید در پی رشد بلندمدت افراد و ساخت سازمان‌هایی باشند که توانایی انطباق، تغییر، رشد و شکوفایی دارند. امیدواریم این کتاب به احیای سازمان‌ها، ایجاد سازمان‌های جدید، نوسازی جوامع سالم و فهم و احترام بیشتر در جهان کمک کند. همچنین با تمام وجود امیدواریم که زندگی شما و همچنین جامعه و خانواده‌تان را غنی‌تر کند.

رهبری، نه تنها در حرفه و سازمان شما، بلکه در هر صنعت، هر جامعه و هر کشوری اهمیت دارد. ما بیش از هر زمان دیگر به رهبران نمونه بیشتری نیاز داریم. کارهای بسیار خارق‌العاده‌ای باید انجام شود، به همین دلیل به رهبرانی نیاز داریم که بتوانند ما را متحد کنند و به حرکت درآورند.

رویارویی با چالش رهبری چالشی شخصی — و روزانه — برای همه است. می‌دانیم که اگر اراده داشته باشید و شیوه رهبری را بدانید، از پشش برمی‌آید. اراده از شما. ما هم تمام تلاشمان را خواهیم کرد شیوه رهبری را نشان‌تان دهیم.

رهبران چه می کنند و پیروانشان چه انتظاراتی دارند؟



WORKING...



وقتی رهبران بهترین خودند

از نظر برایان آلینک، انقلاب دیجیتال به اندازه انقلاب صنعتی تأثیرگذار است.^[۶] روشی که سازمان‌ها با آن مشکلات را حل می‌کنند، نوآوری را به پیش می‌برند و آن نوآوری‌ها را خیلی سریع و به شیوه‌ای کارآمد به دست میلیون‌ها نفر می‌رسانند. تغییر شگرفی در محل کار، بازار و جامعه پدید می‌آورد. اما به همان اندازه که تمام اینها هیجان‌انگیز است، برایان از چیز دیگری بیشتر انرژی می‌گیرد: فرصت یاد گرفتن اینکه چگونه در این بستر جدید رهبر مؤثرتری باشد.^[۷]

فرصت تجربه این موقعیت وقتی پیش آمد که شرکت خدمات مالی کپیتال وان که در تمام زمینه‌ها به مشتریان خدمات می‌دهد برای اصلاح کسب‌وکارِ کارت اعتباری خود از برایان کمک خواست. این چالش با چالش‌های دیگری که برایان رهبری کرده بود فرق داشت چون به این موضوع مربوط می‌شد که «چگونه می‌تواند طرز فکر رهبران شرکت را درباره کسب‌وکارِ کارت اعتباری به استفاده از رویکرد خدمات‌دهی دیجیتال تغییر دهد. این چالش به حل مشکلات واقعی‌ای می‌پرداخت که موجب ناراحتی، اضطراب یا ناامیدی مشتریان شده بود و هدفش این بود که اوضاع را برای آنها سروسامان بدهد».

وقتی برایان در مقام معاونت امور دیجیتال کارت اعتباری مشغول به کار شد، با تیم جدیدی که به تازگی دور هم جمع شده بودند شروع به کار کرد. او اذعان کرد، «این موقعیت جدید مرا به کاری که انجام می‌دادیم به شدت نامطمئن کرد.» به همین دلیل، چند هفته اول را به ملاقات با مدیران اجرایی

و دیگر رهبرانی اختصاص داد که تجربه برخورد با مشتری را داشتند. «فقط گوش دادم، یاد گرفتم، با فضای کار آشنا شدم و خودم را غرق موقعیت کردم.» این کار را با تک تک افراد تیم خود هم انجام داد. راهنمای او در فرایند برقراری ارتباط اولیه همان فلسفه رهبری‌ای بود که سال‌ها به او کمک کرده بود. او می‌گفت، «در آغاز چنین سفری، باید همدیگر را بشناسیم.»

باید بدانیم با چه کسانی کار می‌کنیم، ارزش‌هایشان را بشناسیم، بفهمیم چه کاری را دوست دارند، به چه چیزی اهمیت می‌دهند و طرفدار چه چیزی‌اند. دوست دارم فرصت معرفی خودم را داشته باشم - نه در مقام رهبر یا استراتژیست یا تحلیلگر یا هر عنوان دیگری مرتبط با کاری که قرار است انجام دهیم، بلکه در نقش انسانی واقعی در کنار بقیه که تلاش می‌کند تجربه بهتری در زندگی کسب کند و دنیا را به مکان بهتری برای زندگی تبدیل کند.

برایان تمام اعضای تیم رهبری خود را برای جلسه‌ای چهارساعته جمع کرد و حرف‌هایش را با توضیح اینکه چطور در تلاش است محیطی پر از اعتماد بسازد شروع کرد:

این همان جوی است که می‌خواهیم بزرگ‌ترین کار زندگی‌مان را در آن انجام دهیم، جایی که می‌خواهیم اثری واقعی بر جا بگذاریم، جایی که احساس تعهد می‌کنیم و می‌خواهیم کاری انجام دهیم که واقعاً اهمیت دارد و برای شخص خودمان معنادار است.

اعتماد حاصل درک ارزش‌های یکدیگر و شناخت تجارب و ارزش‌هایی است که پایشان می‌ایستیم. برای اعتمادسازی، باید منعطف و پذیرا باشیم. پس از آن می‌توانیم بنای ارزش‌ها و اعتماد را پی‌ریزی کنیم.

برایان دریافت بود که هر بار این گفت‌وگو را با تیم جدیدی انجام داده تجربه‌ای «جادویی» خلق کرده است. بدون استثنا، افراد سفره دلشان را باز می‌کنند و چالش‌های شخصی‌شان را با یکدیگر در میان می‌گذارند.

همان‌طور که برایان اهمیت این موضوع را درک کرده، هر فردی در زندگی چالش‌هایی دارد و همین لحظات سخت است که گوهر وجودی شخص و ارزش‌هایش را شکل می‌دهد. برایان می‌گوید، «چیزی که همه ما را به پیش می‌برد این است که می‌خواهیم کار معناداری برای همکارانمان انجام دهیم، کاری که واقعاً به رشد آنها کمک کند و وضعیت را برای اطرافیانمان بهتر کند. می‌خواهیم همین تأثیر را هم روی مشتریانمان بگذاریم.»

چشم‌انداز و ارزش‌های مشترک از همان جلسات اولیه برای برایان و تیمش روشن شد. آنها استراتژی اصلی خود را تدوین و مشخص کردند که چگونه قرار است عمل کنند. با این همکاری مشترک، هریک از اعضای تیم احساس می‌کرد در ایجاد رویکردشان مشارکت داشته است و خود را مالک آن می‌دانست.

پس‌ازآن، برایان و تیم رهبری‌اش جلسه‌ای با حضور تمام کارکنان مستقیم بخش خودشان و بخش‌های دیگر سازمان برگزار کردند. فرایندی را که تیمشان در کنار هم طی کرده بود توضیح دادند، برنامه جدید را معرفی کردند و همه افراد —توسعه‌دهندگان، مهندسان نرم‌افزار، طراحان و بقیه— را در درک مأموریتشان درگیر کردند. این رویکرد به رفع بسیاری از ابهامات و نگرانی‌ها کمک کرد و برایان شاهد بود که «به‌طور واضح همه متوجه شدند که تیم رهبری از نظر احساسی به کارش متعهد است، هوای دیگران را دارد و اینجاست تا از کل تیم حمایت کند و کار بزرگ و واقعاً مهمی را انجام دهد.»

اما آنها نمی‌خواستند که این موضوع فقط برای تیم تجربه مشتری در اولویت باشد. لازم بود که ایده کمک به مشتریان برای دیجیتالی‌تر شدن و داشتن تجارب بی‌دردسر چشم‌انداز مشترکی برای کل کسب‌وکار کارت اعتباری باشد. می‌خواستند کارکنان بخش‌های طراحی محصول، سیاست اعتباری، مبارزه با کلاهبرداری، وصول مطالبات، خطوط اعتباری، کارت‌های گم‌شده و دزدیده‌شده و دیگر بخش‌ها خود را جزئی از این تصویر کلان‌تر ببینند. تیم برایان جلساتی را با رهبران تمام بخش‌های کسب‌وکار ترتیب دادند، اهدافشان را با آنها در میان گذاشتند و به آنها نشان دادند که مشتریان در چه

قسمت‌هایی با مشکل روبه‌رو می‌شوند. داده‌ها و اطلاعاتی در اختیار آنها قرار دادند و به آنها گفتند که چگونه می‌توانند برای ایجاد تجربه‌ای بی‌دردسر برای مشتریان با یکدیگر همکاری کنند.

برایان به ما گفت، همان قدر که خلق چشم‌انداز و خدمت به تیم عمودی‌تان^۱ اهمیت دارد، این کار برای همتایان و کسانی که مستقیم مدیریتشان نمی‌کنید نیز مهم است:

اگر بتوانیم رهبرانی را که دوروبرمان هستند مجاب کنیم به کمک ما بیایند و مایل باشیم در ازای کمکشان به آنها اعتبار ببخشیم، این کار به هیچ‌وجه از رهبری من یا سهم تیم من کم نمی‌کند. این روش مؤثری برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات و کمک فکری و حمایت بیشتر از هدفی بزرگ‌تر است که همه ما باید برایش تلاش کنیم. با انجام این کار، همه پیروزند.

برایان با علم به اینکه جلب همکاری دیگران همیشه آسان نیست از منابع فنی تیمش برای کمک به دیگران استفاده کرد. او براساس این فرضیه اثبات‌شده کار می‌کرد: «اگر به دیگران کمک کنیم برنده شوند، خودمان هم برنده خواهیم شد. برای به دست آوردن، باید اول ببخشیم. اگر کل سازمان را به حرکت درآوریم، دستاوردها بسیار بیشتر از چیزی است که به‌تنهایی می‌توانستیم به آن برسیم... اگر متواضع باشید و به دیگران اجازه درخشیدن بدهید، چندین برابرش به شما برمی‌گردد.» تیم برایان فرصت‌هایی ایجاد کرد که رهبران بخش‌های دیگر سازمان گرد هم می‌آمدند و کار خود را به نمایش می‌گذاشتند. در این گردهمایی‌ها، افراد ارتقا می‌یافتند، تجلیل می‌شدند و به‌خاطر مشارکت‌هایی که انجام می‌دادند تحسین می‌شدند و احترام و اعتبار دریافت می‌کردند.

درحالی‌که ارتقای دیگران، حضور در پس‌زمینه و اعتباربخشی به دیگران

۱. vertical team: تیم فرماندهی است متشکل از یک مدیر و چند کارمند زیرمجموعه و ممکن است در این سلسله‌مراتب سه یا چهار سطح مدیریت هم تعریف شده باشد.

جزو اصول کاری تیم تجربه مشتری در زمینه رهبری به شمار می‌آید، براین اطمینان حاصل می‌کند کسانی که مشغول این کارند خودشان انرژی لازم را برای ادامه کار می‌گیرند. هر هفته او و تیم رهبری‌اش در جلسات سرپایی‌ای که برگزار می‌کنند روی کار تک‌تک اعضا تأکید می‌کنند و به مشکلات، موفقیت‌ها، درس‌ها و حتی شکست‌ها نگاهی می‌اندازند. کسانی که در مناطق جغرافیایی دیگری کار می‌کنند از طریق تماس ویدئویی در جلسه شرکت می‌کنند. در طول این جلسات، تیم رهبری به دنبال «لحظات تحسین‌آمیزی» می‌گردد تا بتواند توجه همه را به رفتارهای مثال‌زدنی جلب کند. وقتی چیزی می‌شنوند یا می‌بینند که می‌خواهند نظر بقیه را جلب کنند، یکی می‌گوید، «بیایید لحظه‌ای مکث کنیم. همین‌الان با نمونه‌ای عالی از کاری که در تلاشیم انجام دهیم روبه‌رو شدیم.» وقتی افراد موفقیت‌ها را می‌بینند و بازخوردهای مثبت را می‌شنوند، نیروی مضاعف می‌گیرند.

براین به ما گفت، «وقتی برای تبدیل شرکت به سازمان دیجیتالی متمرکز بر مشتری کار می‌کنیم، تعریف کردن حیطه رهبری به منزله مأموریتی فراتر از مرزهای سازمانی بی‌نهایت کمک‌کننده است. مشتریان نمی‌دانند با کدام بخش از سازمان سروکار دارند! محدود کردن مدل رهبری به تیم کارمندان زیرمجموعه‌تان حیطه و سرعت تأثیرگذاری رهبر را برای کمک به متحول کردن سفر پیچیده مشتری در سازمان به شدت محدود می‌کند.»

قطعاً این فلسفه رهبری برای عصر جدید است. دیدگاه ۳۶۰ درجه‌ای است از رهبری بسیار فراگیرتر و پذیراتر از آن چیزی که در گذشته تجربه شده است و نتیجه هم می‌دهد. در کمتر از یک سال، این تلاش مشترک در شرکت کپیتال وان کیفیت تجارب مشتریان را چند پله ارتقا داد. برای مثال، در سال ۲۰۱۶ صدهزار ساعت در زمان تماس تلفنی مشتریان صرفه‌جویی شد که در نتیجه بهبود تجارب دیجیتال و نقاط تماس مشتریان بوده است. میزان تماس مشتری با مرکز تماس سیر نزولی ثابتی را شروع کرد و به پایین‌ترین سطح از زمان شروع شمارش تعداد تماس‌ها رسید — که این موضوع یکی از عوامل مهم در بهبود

بازدهی کسب‌وکار بود. در عین حال، امتیاز مربوط به اینکه چند درصد افراد کپیتال وان را به دیگران توصیه می‌کنند به بالاترین حد خود رسید.



از نظر آنا بلک‌برن، «یکی بودن ارزش‌ها بزرگ‌ترین عامل مؤثر» در گرفتن اولین شغلش در شرکت جواهرسازی بیوربروکس بود، که جزو خرده‌فروشی‌های خانوادگی در بریتانیا است. هجده سال بعد، همین ارزش‌ها او را به مدیرعاملی رساند. او اولین عضو خارج از خانواده و اولین زنی بود که این جایگاه را به دست می‌آورد. احترام گذاشتن به ارزش‌ها در بطن بهترین تجربه شخصی رهبری آنا قرار دارد.^[۳]

بیوربروکس، که در سال ۱۹۱۹ تأسیس شده است، تاریخچه‌ای طولانی و پرافتخار دارد. در حال حاضر، این شرکت دارای هفتاد فروشگاه با حدود ۹۵۰ کارمند است و حضور چشمگیری در فضای آنلاین دارد. این شرکت نه تنها متعهد به فروش ساعت‌ها و جواهرات با کیفیت به مشتریان است، بلکه به متعهد بودنش به مأموریت «غنی کردن زندگی افراد» نیز به شدت می‌بالد. بیوربروکس ۲۰ درصد سود پس از کسر مالیاتش را به سازمان‌های خیریه اهدا می‌کند و روی همکارانش سرمایه‌گذاری چشمگیری انجام می‌دهد - که این شرکت را سیزده سال پیاپی در فهرست ۱۰۰ محل کار برتر در روزنامه ساندی تایمز (پرفروش‌ترین روزنامه یکشنبه بریتانیا) قرار داده است.

آنا وقتی مدیرعامل شد که وضعیت شرکت به هم ریخته بود. مدیرعامل قبلی، که یکی از اعضای خانواده بود، شرکت را ترک کرد تا فعالیت‌های تجاری دیگری را دنبال کند. شرکت تا حدی از استراتژی اصلی و فرهنگ اصلی خود فاصله گرفته بود و همکاران روش‌های جدید را برنمی‌تابیدند. با این حال، پانزده سالی که آنا در شرکت گذرانده بود به خوبی او را برای این چالش آماده کرده بود. او، که کارش را از فروشگاه آغاز کرده بود، در این مدت تقریباً در تمام نقش‌ها و بخش‌ها و در مکان‌های مختلفی در انگلستان و اسکاتلند و پنج سال هم در تیم مدیریت اجرایی کار کرده بود.

هیچ یک از اینها به معنای این نبود که او بداند دیگران در سمت جدیدش از او چه انتظاراتی خواهند داشت. یکی از اولین اقداماتش نظرسنجی بود. او از همه کارکنان خواست ویژگی‌های مورد انتظارشان را از مدیرعامل جدید بیان کنند. آنا، در کنفرانس سالانه بعدی مدیران، نتایج نظرسنجی را اعلام کرد. افراد می‌خواستند او صادق، الهام‌بخش، توانمند، آینده‌نگر، دلسوز، جاه‌طلب و حمایتگر باشد و او قول داد هرچه در توان دارد انجام دهد تا این انتظارات را برآورده کند.

این اقدامات اولین نشانه از قصد آنا برای رهبری همکارانه و فراگیر بود و گام‌های بعدی او این هدف بلندپروازانه را تقویت کرد. مثلاً، در گذر سال‌ها، فعالیت‌های عملیاتی بیوربروکس به شکل فزاینده‌ای پیچیده و رسمی شده بود و افراد دیگر احساس مالکیت به شرکت نمی‌کردند. آنا به جای معرفی جهت‌گیری کاملاً جدید تغییراتی را شروع کرد که به گفته او «همواره در چارچوب تکیه بر نقاط قوت شرکت» بودند.

این نوعی بازگشت به اصول اولیه و ساده کردن کارها بود. استراتژی‌ها زمانی با مشکل روبه‌رو می‌شوند که ارتباطات را با آن فردی از دست می‌دهید که قرار است بزرگ‌ترین تفاوت را در کسب و کارتان ایجاد کند. آنها باید تأثیری را که قرار است داشته باشند بپذیرند و درک کنند.

اختلاف مهمی که آنا مشاهده کرد این بود که هرچند بیوربروکس هر سال در فهرست ۱۰۰ محل کار برتر ساندی تایمز قرار داشت، سود شرکت نسبتاً پایین بود. او با اعتقاد راسخ به اینکه «ایجاد محل کار و محیط عالی باید قطعاً به افزایش سود خالص شرکت منتهی شود» تصمیم گرفت «ثابت کند که محل کار عالی واقعاً سودآور نیز خواهد بود». با این حال، علاقه نداشت بیوربروکس صرفاً فقط به خاطر منفعت خودش سودآور باشد. به ما گفت:

بیوربروکس کسب و کار منصف و باوجدانی است. هرچه به لحاظ مالی موفق‌تر باشیم، بهتر می‌توانیم از کسانی که برای ما کار می‌کنند حمایت کنیم و همچنین بهتر می‌توانیم حامی جامعه گسترده‌تری از

افراد باشیم. هرچه موفق‌تر باشیم، کارهای خوب بیشتری می‌توانیم انجام دهیم.

آنها معتقد بود بخشی از کاری که باید انجام شود ایجاد احساس فراگیر مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی مشترک است: «باید همه را آماده می‌کردیم که نقش خود را در ایجاد فرهنگ سازمانی ایفا کنند تا این فرهنگ به شکل مطلوبش درآید. یک نفر به تنهایی نمی‌تواند فرهنگ را اصلاح کند، پرورش دهد و تکامل بخشد.» وقتی بازخوردهای ارائه‌شده به مدیران اجرایی نشان داد که آنها بیش از حد به صورت جزیره‌ای کار می‌کنند و ارتباطشان با فروشگاه‌ها قطع شده است، آنها راه‌های جدیدی برای همکاری و هم‌افزایی بیشتر معرفی کرد. برای مثال، جلسات ماهانه تیم مدیریت اجرایی بیشتر روی استراتژی متمرکز شد و جلسات سه‌ماهه مدیریت ارشد و جلسات دفتر شرکت بیشتر درخصوص تصمیمات عملیاتی و قدردانی از موفقیت‌های تجربه‌شده در فروشگاه‌ها برگزار می‌شد.

همچنین آنها سنت گروه‌های کانونی را ادامه داد که مارک آدلستون، رئیس هیئت‌مدیره، شروع کرده بود: تشکیل جلسات گروهی کوچک حدود هشت نفری از نقش‌های مشابه. او هر سال چهارده جلسه گروه کانونی برگزار می‌کند. شش جلسه برای تیم‌های فروش و دو جلسه برای هرکدام از مدیران، معاونان، سرپرستان و تیم اداری. جلسات نصف روز طول می‌کشند و بحث درباره فعالیت‌های مؤثر و غیرمؤثر و قدردانی از موفقیت‌های افراد را در بر می‌گیرند.

آنها، با توجه به بازخوردهای گروه‌های کانونی، چارچوب جدیدی برای صحبت درباره کسب‌وکار شکل داد، مفهومی که آن را سه ستون می‌نامد. این چارچوب به صورت سه ستون که روی پایه‌ای محکم ایستاده‌اند و یک سرستون دارند تصویر می‌شود. هدف بیوربروکس روی پایه نوشته شده است: «غنی کردن زندگی افراد.» نام شرکت روی سرستون نوشته شده است. اولین ستون «خدمات مشتری و فروش» نام دارد. ستون دوم «موفقیت مالی» و ستون سوم «محل کار عالی» است. آنها توضیح می‌دهد، «نکته کلیدی این است که

ارتفاع هر سه ستون یکسان باشد و هر سه در یک راستا قرار داشته باشند. اگر یکی از ستون‌ها از بقیه بلندتر باشد، سقف فرومی‌ریزد.»

ابتکار مهم دیگر آنا بازنویسی سند راه بیوربروکس بود، سندی تک‌صفحه‌ای حاوی هدف و ارزش‌های بیوربروکس که اولین بار در سال ۱۹۹۸ منتشر شده بود. مسئله این نبود که ارزش‌ها تغییر کرده باشند، بلکه این سند کامل و واضح نبود. آنا به ما گفت، «در سند، به جواهرسازی و ارزش‌های خانوادگی اشاره نشده بود. هرکس می‌توانست ارزش‌ها را به سلیقه خود تفسیر کند و معنای این ارزش‌ها در بیوربروکس بیان نشده بود.» آنا می‌خواست تا حد امکان از نظر افراد بیشتری در سند بازنگری شده استفاده کند و دوازده ماه را صرف جمع‌آوری اطلاعات کرد. سؤالاتی درباره سند در گروه‌های کانونی پرسید، در مورد آن با مدیران تحت آموزش صحبت کرد و فرم‌های بازخورد را برای همه فروشگاه‌ها و بخش‌ها ارسال کرد.

آنا نظرهای زیادی دریافت کرد و، با کمک مدیران منطقه‌ای، سند مثبت‌ای تهیه کرد که در جلسه سالانه شرکت معرفی شد. آنا در مقدمه این کتابچه سی‌و دو صفحه‌ای این‌طور نوشت:

درباره آنچه می‌خواهید در سند راه ببینید بازخورد زیادی دریافت کردم. خواستار زبانی روشن و ساده، توضیحات بیشتر درباره ارزش‌ها و رفتارها، و بیشتر خواهان سندی کاربردی بودید. این سند نتیجه بازخورد شماست... و دربرگیرنده «راه بیوربروکس» (هویت ما، چیهستی کار ما، دلیل وجودی ما و ارزش‌های ما) است و حقیقتاً رفتار ما را تشریح می‌کند. رفتار ما با مثال‌هایی تعریف می‌شود که به فرهنگ ما جان می‌بخشند.

آنا، به همان اندازه که به بهبود عملکرد کسب‌وکار توجه می‌کند، خواسته کارکنان برای حضور رهبری حمایتگر و دلسوز را نیز با دل‌وجان می‌شنود. برای مثال، او به ما گفت، «ما به دنبال هر بهانه‌ای برای جشن گرفتن موفقیت‌هاییم. فکر می‌کنم مهم است افراد احساس کنند به خاطر اثرگذاری‌شان دیده می‌شوند،

تجلیل می‌شوند و پاداش می‌گیرند.» آنها، از جلسات بازبینی سه‌ماهه با مدیران منطقه‌ای گرفته تا گردهمایی‌های غیررسمی دفتری، از هر زمانی برای تجلیل از کسانی استفاده می‌کند که کارشان را درست انجام می‌دهند. همان‌طور که در سند «راه بیوربروکس» آورده‌اند: «وقتی متوجه می‌شویم چه کارهایی نتیجه‌بخش و موفقیت‌آفرین است، به احتمال زیاد همان رفتاری را که در وهله اول به موفقیت منتهی شده است تکرار می‌کنیم.» تکرار رفتارهای موفقیت‌آفرین سودآور خواهد بود. در جدیدترین رده‌بندی ساندی تایمز، بیوربروکس در صدر فهرست برترین خرده‌فروش‌ها قرار گرفت. سود نیز به بالاترین حد خود رسیده بود، که اثبات می‌کند می‌توانید هم محل کار عالی و هم کسب‌وکار سودآوری باشید.

با توجه به تجارب آنها، مهم‌ترین درس رهبری‌ای که او به رهبران نوظهور می‌دهد چیست؟ او می‌گوید، «الگو بودن قطعاً کلید اصلی است. این همان چیزی است که در کل مسیر شغلی‌ام همواره به آن عمل کرده‌ام، چه وقتی که در فروشگاه کار می‌کردم و چه وقتی که در دفتر مدیریت اجرایی بودم. افرادی که الگوهای رفتاری لازم را برای موفقیت کسب‌وکار ارائه می‌کنند الهام‌بخش دیگران اند.»

پنج روش رهبری نمونه

برایان و آنا در پی پذیرفتن چالش‌های رهبری‌شان از فرصت پیش‌آمده برای تغییر شیوه معمول کسب‌وکار بهره بردند. داستان‌های آنها، بالاینکه استثنایی است، بی‌شباهت به داستان‌های بی‌شمار دیگر نیست. بیش از سی سال است که تحقیقات دست‌اولی در سطح جهان انجام داده و دریافته‌ایم که این دستاوردها متداول‌اند. وقتی از رهبران می‌خواهیم از بهترین تجارب شخصی رهبری خود برایمان بگویند — یعنی تجاربی که معتقدند استانداردهای فردی تعالی‌شان هستند — هزاران داستان موفقیت شبیه داستان‌های برایان و آنا برایمان تعریف می‌کنند. این داستان‌ها را در شرکت‌های دولتی و غیرانتفاعی، کشاورزی و معدن، تولید و صنایع همگانی، بانکداری و بهداشت و درمان،

ادامه دارد...

برای آشنایی بیشتر با کتاب چالش‌های رهبری یا سفارش
نسخه کامل آن به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه
کنید.

AryanaGhalam.com

کلیک کنید



The Leader Chall

رهبری در دنیای امروز زمانی معنا پیدا می‌کند که افراد رهبر را
باور کنند و احساس کنند در یک مسیر مشترک قرار دارند.
سال‌ها مطالعه کوزس و پوزنر بر تجربه‌های واقعی مدیران
نشان می‌دهد عملکرد تیم‌ها زمانی متحول می‌شود که رهبر
بتواند اعتماد بسازد، همکاری را زنده نگه دارد و مسیر
مواجهه با چالش‌ها را هموار کند. ارزش این رویکرد در تمرکز
آن بر رفتارهای کاملاً قابل تمرین است — چیزهایی که هر
مدیری می‌تواند در تیم خود به کار بگیرد. چالش‌های رهبری
نه درباره شعارهای مدیریتی، بلکه درباره رفتارهای کوچک و
دقیقی است که تفاوت‌های بزرگ می‌سازند.



انتشارات آریانا قلم

