

بنام آیه نبی نام فرشتا



ادیبیان روز

آزمون مدیرعاملی

تسلط بر چالش‌های سرنوشت‌سازی که
مرگ و زندگی همه رهبران به آن وابسته است

نویسندگان:

آدام برایانت و کوین شارر
(انتشارات هاروارد بیزینس ریویو)

مترجمان:

دکتر محمدعلی شاه‌حسینی
احمد فروتن
نصیبه حق‌دوست

فهرست مندرجات

صفحات	عنوان
۷	پیشگفتار مترجمان
۹	مقدمه
۱۹	آزمون شماره ۱
	آیا قادر به تهیه برنامه‌ای ساده برای استراتژی خود هستید؟ ساده‌سازی پیچیدگی‌ها یک توانمندی مدیریتی است.
۴۵	آزمون شماره ۲
	آیا توان ایجاد و هدایت فرهنگ واقعی را دارید؟ درباره عملی ساختن حرف‌ها
۶۹	آزمون شماره ۳
	آیا می‌توانید تیم‌های واقعی تشکیل دهید؟ تیم‌ها پارامترهای کلیدی برای پیشبرد استراتژی هستند.
۹۵	آزمون شماره ۴
	آیا می‌توانید تحول را رهبری کنید؟ وضع موجود، بسیار قدرتمند و دشمن تغییر است
۱۲۱	آزمون شماره ۵
	آیا واقعاً گوش شنوا دارید؟ علامت‌های خطر گاه ضعیف است و خبرهای بد به آهستگی پخش می‌شود.
۱۴۵	آزمون شماره ۶
	آیا توان مدیریت بحران را دارید؟ از اشتباهات قابل پیش‌بینی که بسیاری از رهبران را گرفتار کرده است، اجتناب کنید.

آیا می‌توانید در بازی درونی رهبری استاد شوید؟
تقاضا و چالش‌های متعارض باید مدیریت شوند.

پیش‌گفتار مترجمان

آزمون مدیر عاملی چیزی بیش از یک کتاب راهنما است؛ در واقع این کتاب ذهنیت شما به عنوان یک مدیر عامل موفق را شکل می‌دهد. شما اهمیت انعطاف‌پذیری، سازگاری، نوآوری، رهبری اخلاقی و ایجاد فرهنگ‌های قوی شرکتی را کشف خواهید کرد. کتاب حاضر ادراکات فعلی شما را به چالش می‌کشد، افق دید شما را گسترش می‌دهد و شما را تشویق می‌کند تا در سفر رهبری خود به قله‌های موفقیت برسید.

به محض در دست گرفتن این کتاب، در آستانه آغاز سفری هیجان‌انگیز به دنیای رهبری و تعالی شرکت قرار خواهید گرفت. این کتاب کاوشی عمیق در نقش‌های چندگانه مدیران عامل و چالش‌هایی است که آن‌ها در دنیای پویای کسب و کار امروز با آن روبرو هستند. در کتاب پیش‌رو با گنجینه‌ای از بینش‌ها، استراتژی‌ها و داستان‌هایی روبرو خواهید شد که شما را به دانش و بصیرتی منحصر به فرد مجهز می‌کند تا به عنوان مدیرعاملی حرفه‌ای از دیگران متمایز شوید.

فرقی نمی‌کند رویای رسیدن به جایگاه مدیرعاملی را داشته باشید یا اینکه هم‌اکنون در این سمت مشغول به فعالیت باشید، برای تمام این موارد «آزمون مدیرعاملی» شما را در راه رسیدن به موفقیت همراهی می‌کند.

کتاب آزمون مدیرعاملی فراتر از کتاب‌های درسی آکادمیک و حاصل تجربه‌ی سال‌ها مطالعه، تحقیق و تجربه‌ی زیسته‌ی بسیاری از مدیران عامل مطرح دنیا می‌باشد. در حین مطالعه کتاب، شما با توصیه‌های عملی، تحلیل‌های جذاب و درس‌هایی ارزشمند از مدیرانی که خود این مسیر را طی کرده‌اند مواجه خواهید شد.

با افتخار شما را به مطالعه کتاب و پیوستن به باشگاه انحصاری رهبران آینده نگر دعوت می‌کنیم.

مقدمه

تلاش‌های فراوانی در چند دهه گذشته برای پی بردن به ویژگی‌های ضروری رهبری اثربخش^۱ و راهکارهای تبدیل شدن به یک رهبر اثربخش انجام شده است. چالش‌های رهبری علی‌رغم تمام این تلاش‌ها همچنان بسیار زیاد است و غلبه بر آن‌ها برای افراد در تمامی سطوح و در انواع سازمان‌ها، از کسب‌وکارهای انتفاعی گرفته تا سازمان‌های غیرانتفاعی و بخش دولتی، رؤیایی دست‌نیافتنی است.

بدون شک چالش‌های رهبری برای مدیران تازه‌کار، سخت و دور از دسترس است. مدیرانی که تازه بر صندلی مدیریت تکیه زده‌اند، غالباً با تمام وجود تلاش می‌کنند تا فرایند گذار از یک مؤسس تنها به رهبری کارآمد را با موفقیت طی کنند؛ رهبر کارآمدی که قابلیت‌ها و نقاط قوت دیگران را شناسایی می‌کند و از آن‌ها برای هموار کردن راه موفقیت شرکتش بهره می‌گیرد. تا چه حد باید پرتوقع باشید؟ چه زمانی باید آسان بگیرید؟ چه زمانی باید در انجام کار مداخله کنید؟ چطور بی‌آنکه بیش از حد منتقد و ایرادگیر به نظر برسید، بازخوردتان را مستقیم به زیردستانتان اطلاع بدهید؟ چگونه تعادل مناسب را بین رفتار دوستانه و مدیرمآبانه برقرار کنید، بدون آن که به نظر برسد به دنبال یارکشی هستید؟ در کدام لحظه‌ها جایز است که ضعف و آسیب‌پذیری‌تان را نشان بدهید؟ یا شاید بهتر باشد که همیشه نقابی به چهره بزنید تا هرگز هیچ کس ترس و نگرانی‌تان را نبیند؟

قرار گرفتن در سمت‌های شغلی بالاتر با مجموعه کاملاً جدیدی از چالش‌ها همراه است. اکنون یک رهبر پیشرو و هدایت‌کننده هستید. چند رده از مدیران زیردستان کار می‌کنند که همگی باید حول محور اهدافی مشترک هم‌سو شوند. هم‌داستان کردن زیردستان

مستلزم برقراری ارتباط مستمر با آنان است. باید شبکه‌های ارتباطی نوینی را در سراسر سازمان ایجاد و مدیریت کنید. همه بدون گذشت انتظار دارند که همواره عملکردی در سطح بالا داشته باشید و بی‌رحمانه به عملکردتان چشم دوخته‌اند. از عهده حجم کمرشکن جلسه‌ها، ایمیل‌ها و موعدها تحویل پروژه‌های درون‌سازمانی برآمدن به آزمون استقامت تبدیل می‌شود. باید قوی و محکم باشید، چون کار زودتر شروع می‌شود، دیرتر به پایان می‌رسد و بیشتر از همیشه تعطیلات و روزهای آخر هفته را به کامتان زهر می‌کند.

تقاضاها از افرادی که به مقام مدیر ارشد اجرایی ارتقاء می‌یابند، به طور تصاعدی افزایش می‌یابد. بار سنگین مسئولیت، تنهایی، قضاوت‌های بیرون از گود و انتقادهای بی‌رحمانه مدیران ارشد را از پا درمی‌آورد. مدیران ارشد تحت فشار قرار می‌گیرند تا تیمی پرستاره را رهبری کنند، تیمی که اعضایش باید همکاری تنگاتنگی با هم داشته باشند تا عملکردشان نیز در خور ستارگان تیم باشد. صف پایان‌ناپذیر تقاضاهای شبانه‌روزی که تعطیل و غیرتعطیل نمی‌شناسد، تاب و توانی فوق‌العاده را می‌طلبد تا همواره هوشیار، مطمئن و الهام‌بخش باشید. ناحیه‌های خاکستری و بده‌بستان‌های تصمیم‌های سخت غالباً باعث نارضایتی همه می‌شود. رهبر تیم باید مانند سدی باشد که اجازه نمی‌دهد خبرهای بد به اعضای تیمش برسد. توقعات سرمایه‌گذاران و اعضای هیأت‌مدیره برای رسیدن به رشد پایدار در سنجش تمامی عملکردها به کابوسی در عالم واقعیت تبدیل می‌شود. انتظار دارند همواره پاسخ درست را در آستینتان داشته باشید، آن هم در شرایطی که حتی پی بردن به پرسش درست دشوار است، چه برسد به داشتن پاسخ درست.

البته این فشارها محدود به نقش مدیرعاملی نیست. معتقدیم که تمام رهبران با گونه‌ای آزمون مدیرعاملی روبه‌رو می‌شوند. تنها تفاوت در این است که شدت و پیامدهای چالش‌های رهبری به موازات بالاتر رفتن نقش‌ها در سلسله‌مراتب اداری، پیچیده‌تر و گسترده‌تر می‌شود. به همین دلیل داستان‌ها، بینش‌ها و درس‌های فراگرفته‌شده از ده‌ها مدیر ارشد اجرایی را در این کتاب برای تان نقل خواهیم کرد. به اشتراک گذاشتن داستان‌های مدیرعاملان به دلیل منحصربه‌فرد بودن شغلشان نیست، بلکه به این دلیل است که چالش‌های عمومی در سمت مدیرعاملی به بالاترین و شدیدترین حد می‌رسد

و در نتیجه ارزشمندترین و پربارترین درس‌ها را برای تمام افرادی در اختیار می‌گذارد که مشتاق تبدیل شدن به رهبری بهتر هستند. به زبان ساده بر این باوریم که یادگیری راه و رسم رهبری به روش یک مدیرعامل موجب می‌شود نقش امروزتان را به روشی اثربخش‌تر ایفا کنید و مسیر شغلی آینده‌تان را روشن‌تر کنید.

فکر می‌کنیم تیم بسیار خوبی را برای این پروژه گرد هم جمع کردیم.

آدام مصاحبه‌های عمیقی را با بیش از ششصد مدیرعامل و رهبران دیگر انجام داد. مجموعه مصاحبه‌های مربوط به ستون هفتگی گُرز آفیس^۱ که آدام برای نیویورک تایمز تهیه می‌کرد، شروع کار بود؛ کوین یکی از نخستین مدیرعاملانی بود که آدام با او مصاحبه کرد. آدام این مجموعه مصاحبه را با رویکردی متفاوت با رویکردهای رایج برای مصاحبه با مدیران ارشد اجرایی راه‌اندازی کرد. او به جای سؤال پرسیدن دربارهٔ راهبردهای مدیران و روندهای صنعت، بر روی پرسش‌های همیشگی دربارهٔ مهم‌ترین درس‌های رهبری تمرکز کرد که مدیرعاملان آموخته بودند. آدام با رهبرانی از تمام قشرها و پیشینه‌ها، فراتر از دنیای کسب‌وکار مصاحبه کرد؛ نام رهبران سازمان‌های غیرانتفاعی، دانشگاه‌ها و مراکز علمی، نهادهای حکومتی، ارتش و دنیای سرگرمی در میان مصاحبه‌شوندگان به چشم می‌خورد. او با مدیرعاملان نام‌آشنایی مانند ساتیا نادلا^۲ از مایکروسافت و باب ایگر^۳ دیزنی و همچنین مدیرعاملان جوانی گفتگو کرد که استارت‌آپ‌های کوچکی را اداره می‌کردند. بانوان و اقلیت‌ها سهم قابل توجهی از مصاحبه‌شوندگان را به خود اختصاص دادند، البته آدام هرگز هیچ سؤالی دربارهٔ جنسیت یا نژاد از آنان نپرسید، چرا که می‌خواست با همه به یک روش مصاحبه کند و تمام مصاحبه‌شوندگان از نظر او فقط و فقط یک رهبر بودند.

آدام در سال ۲۰۱۷ به گروه اکس کو^۴ پیوست، اکس کو شرکتی فعال در زمینه‌ی توسعه‌ی رهبری ارشد و آموزش به مدیران اجرایی است. همکاری آدام با صدها مراجع شرکت

1 Corner Office

2 Satya Nadella

3 Bob Iger

4 The ExCo Group

اکس کو در دههٔ گذشته کوله بار تجربه اش را پربارتر کرد و ما از این تجربه ها برای استخراج بینش هایی ارزشمند بهره گرفتیم.

کوین به مدت بیست سال رئیس و سپس مدیرعامل امژن^۱، بزرگ ترین شرکت زیست فناوری دنیا بود. او گسترش شرکت را هدایت کرد و تحت رهبری او درآمد سالانه ی شرکت طی رشدی که تقریباً به طور کامل ارگانیک بود، از یک میلیارد دلار به ۱۶ میلیارد دلار رسید. کوین در سال ۲۰۱۲ از سمتش در امژن استعفا داد و تدریس راهبرد و مدیریت را در مدرسهٔ کسب و کار هاروارد شروع کرد. او در طول هفت سال تدریسش به کمک یکی دیگر از اعضای هیأت علمی دانشکده و مدیرعامل وقت جنرال الکتریک، لری کالپ^۲ و نیتین نوهریا^۳، رئیس مدرسهٔ کسب و کار هاروارد واحدی درسی را با عنوان زندگی و نقش مدیرعامل و راهکارهای رهبری تیم های هیأت اجرایی ارشد ایجاد کرد. کوین در هیأت مدیره های شورون^۴، یونوکال^۵، نورتراپ گرومن^۶ و تری ام^۷ خدمت کرده است و در سمت هایی که در مقام مدیر اجرایی، رئیس و منتور داشته در بیش از بیست جابه جایی موفق مدیرعامل مشارکت داشته است. در این کتاب علاوه بر حرف هایی که از زبان ده ها مدیرعامل می خوانید، از داستان ها و بینش های ارزشمند کوین نیز بهره خواهیم گرفت تا به مضمون های خاص مرتبط با فصل های مختلف کتاب جان ببخشیم. درس های ارزشمندی در تجربه های زیستهٔ کوین در مقام افسر نیروی دریایی و خاطراتش دربارهٔ ارتقا گرفتن ها و رسیدن به سمت مدیریت مک کینزی^۸، جنرال الکتریک^۹ و ام سی آی^{۱۰} نهفته است. کوین در واقع نقش بازیکن – مربی را در این کتاب دارد، او هم یکی از نویسندگان همکار کتاب است، هم یکی از مدیرعاملانی که تجربه هایش را با ما به اشتراک گذاشته است.

1 Amgen

2 Larry Culp

3 Nitin Nohria

4 Chevron

5 Unocal

6 Northrop Grumman

7 3M

8 Mc Kinsey

9 General Electric

10 MCI

اگرچه پیشینه‌های مان با هم بسیار متفاوت است، هر دو مشتاقانه به دنبال الگو می‌گردیم. وقتی کار نگارش این کتاب را شروع کردیم، هر دو ساعت‌های بی‌پایانی را صرف بحث و بررسی درس‌هایی کردیم که از دل تجربه‌های مرتبطمان آشکار می‌شدند. فهرستی از پرسش‌ها را برای سر و سامان دادن به افکارمان و روشن ساختن هدف‌های پروژه تهیه کردیم:

- چالش‌های بحرانی که باعث موفقیت یا شکست حتی خوش‌آتیه‌ترین مدیران عامل می‌شود، کدام‌ها هستند؟
 - از چالش‌های رهبری در بالاترین سطح چه درس‌هایی را می‌توانیم یاد بگیریم که به تمام رهبران کمک کند تا عملکرد بهتری داشته باشند؟
 - چه مدیرعامل یک شرکت بزرگ باشید، چه یک مدیر تازه‌کار، اگر بخواهید زمان و انرژی‌تان را بر روی تبدیل شدن به رهبری قوی‌تر سرمایه‌گذاری کنید، کدام جنبه‌های رهبری شما را از بالاترین بازدهی در ازای تلاش‌های‌تان برخوردار خواهد ساخت؟
 - کدام بینش‌ها روشن‌گر راه دانشجویان کسب‌وکار خواهد بود؟ چه بینش‌هایی برای رهبران بلندپرواز مفید خواهد بود و دورنماهای نوینی را مقابل دیدگان مدیرعاملان و تیم‌های رهبری‌شان ترسیم خواهد کرد؟
 - می‌توانیم زبان رهبری مشترکی را بین شرکت‌ها خلق کنیم که مرتبط با کار رهبران در تمام سطوح باشد؟
 - می‌توانیم مطمئن باشیم که این بینش‌ها برای رهبران فعال در عرصه‌های غیرانتفاعی و بخش دولتی به اندازه مدیران اجرایی کسب‌وکارها مفید است؟
- در کمال صداقت باید بگوییم که بارها و بارها فهرست‌های بلندبالایی را روی تخته نوشتیم تا در نهایت توانستیم جوهره تمام سؤال‌ها را در قالب چند پرسش فوق‌خلاصه‌سازی کنیم. البته وقتی استعاره مفید ماتروشکا یا همان عروسک‌های تودرتوی روسی را برای هدایت بحث‌های مان به کار گرفتیم، پیشرفتمان سریع‌تر شد. بسیاری از ایده‌هایی که در بحث‌های رهبری مطرح می‌شود، برای مثال اهمیت قابل‌اعتماد بودن و احترام

گذاشتن به دیگران، در واقع شباهت بسیار زیادی به هم دارد. بنابراین به ذهنمان فشار آوردیم تا مشخص کنیم که کدام ایده‌ها را می‌توان در قالب ایده‌های دیگر جای داد. همچنین تصمیم گرفتیم بیش از ویژگی‌های ذاتی رهبران اثربخش، از قبیل کنجکاوی و خودآگاهی، بر روی مهارت‌های تاکتیکی رهبری^۱ متمرکز شویم تا نوعی کتاب راهنما را در زمینه راه و رسم رهبری اثربخش تدوین کنیم. پس از ساعت‌ها بحث سالم و مفید در نهایت درباره معماری مضمون‌های اصلی و فرعی به توافق رسیدیم که بهترین پاسخ را برای پرسش‌های فهرستمان در اختیار می‌گذاشتند.

آزمون مدیرعاملی مانند آزمون ست^۲ نیست، بیشتر حال و هوای محک زده شدن در یک کوهنوردی دشوار را دارد. چالش‌هایی که در فصل‌های آتی توصیفشان می‌کنیم، برای پایه‌گذاری رهبری اثربخش لازم‌اند. با غلبه بر هر چالش به مهارت‌هایی دست پیدا می‌کنید که زمینه‌ساز غلبه بر چالش بعدی می‌شوند. هیچ‌کس بدون داشتن راهبرد روشن، تیم رهبری اثربخش و فرهنگ خوش‌تعریف^۳ نمی‌تواند به موفقیت برسد. پس از آن نکته‌های ظریف‌تری را در باب رهبری کارکنان ذکر خواهیم کرد، برای مثال خواهیم گفت که چگونه به تغییری مفید دامن بزنید و بحران‌ها را مدیریت کنید. سپس توجه‌مان را معطوف بازی درونی رهبری خواهیم کرد. در طول کتاب به پارادوکس‌های فراوانی اشاره خواهیم کرد که کمکتان می‌کنند متوجه شوید که چرا پاسخ‌های ساده و سراسر است تا این حد برای درک رهبری مبهم است. بینش‌های مطرح‌شده در این کتاب نه تنها یاری‌تان می‌کند که رهبر بهتری بشوید، بلکه روشی ساده، اثربخش و ارزشمند را نیز برای تحلیل و ارزیابی رهبران، تیم‌ها و شرکت‌های دیگر در اختیارتان می‌گذارد.

برای رفع هر گونه ابهام باید بگوییم که سربلند بیرون آمدن از آزمون مدیرعاملی به معنای گرفتن نمره کامل از هر یک از چالش‌های توصیف‌شده نیست. انتظار رسیدن به چنین حدی از کمال غیرمنطقی و غیرواقع‌بینانه است، فراموش نکنید که هر یک

1 tactical skills of leadership

۲ آزمونی جامع جهت سنجش مهارت‌های مختلف شرکت‌کنندگانی که خواهان پذیرش در دانشگاه‌های

برخی از کشورها در مقطع کارشناسی هستند (SAT).

3 well-defined culture

از ما نقاط قوت و ضعف خاص خود را داریم. اما از صمیم قلب بر این باوریم که برای کامیابی در نقش رهبری باید در هر یک از مهارت‌های ذکرشده در کتاب به سطح آستانه معینی از خبرگی برسید. نادیده گرفتن هر یک از مهارت‌ها یا دست کم گرفتن اهمیتشان دوران تکیه زدن به صندلی رهبری را به سرعت کوتاه خواهد کرد. می‌دانیم که دریایی از نصایح مختلف درباره رهبری اثربخش در جهان جاری است. مواجهه با این حجم انبوه توصیه‌ها و تلاش برای به خاطر سپردن صد کار مختلفی که انتظار می‌رود در هر زمان مفروضی انجام بدهید، در مدت زمانی کوتاه دچار فلج تحلیلی‌تان خواهد کرد. تلاشمان این است که با غربالگری تمام توصیه‌ها و کاهش دادنشان به چند مضمون حیاتی گلچین شده در حل این مشکل یاری‌تان کنیم. به این ترتیب با متمرکز شدن بر روی این مضامین شاهد تقویت چشمگیر مهارت‌های رهبری‌تان خواهید بود.

چون تمرکز کتاب حاضر بر روی درس‌هایی از مدیران ارشد اجرایی است که مرتبط با تمام رهبران باشد، ناگزیر بسیاری از جنبه‌های نقش مدیرعاملی را کنار خواهیم گذاشت. اگر قرار بود کتابی خاص مدیران ارشد اجرایی بنویسیم، آزمون‌های مهم دیگری را که برای مدیرعاملی حیاتی است، در کتاب می‌گنجانیم. این آزمون‌ها شامل تخصیص منابع (هزینه‌ها، سرمایه و کارکنان)، ادغام و تملک، مدیریت هیأت‌مدیره، سرمایه‌گذاران، تنظیم‌گران و مشتریان، فرایندهای تصمیم‌های پرخطر و ساخت محصول یا کانال خدمت‌رسانی برای اطمینان از موفقیت مالی و پیروز شدن در میدان رقابت در آینده می‌شد. انتخاب بایدها و نبایدها و تمایز قائل شدن بین کارهایی که باید انجام شود یا نشود، لازمه راهبرد است. انتخاب ما این است که در کتاب حاضر درباره چنین موضوع‌هایی حرفی نزنیم تا کتاب حتی‌الامکان برای رهبران در تمام سطوح مفید شود.

رهبری مانند عمارت بزرگی است که به عقاید و رویکردهای مختلف مجال جولان دادن می‌دهد. بنابراین ارزشش را دارد که زمان بیشتری را برای به اشتراک گذاشتن دیدگاه‌های مان درباره این موضوع بگذاریم، موضوعی که گاه گیج‌کننده می‌شود. هر چه نباشد این دیدگاه‌ها بر مطالبی که در صفحات آتی خواهید خواند، تأثیر می‌گذارد.

اول از همه باید بگوییم به هیچ وجه طرفدار رویکردهای کلیشه‌ای رهبری و رویکردهایی نیستیم که برای همه مناسب باشد. راه و رسم رهبری تان به طور کلی به سه مؤلفه‌ی زیر بستگی دارد:

- تجربه، قابلیت‌ها و شخصیت؛
- قابلیت‌های فردی و جمعی و شخصیت‌های افرادی که تحت رهبری تان هستند؛
- زمینه‌ای که در آن در حال رهبری هستید: تیمتان کوچک است یا بزرگ؟ یک استارت‌آپ را رهبری می‌کنید یا یک شرکت سنتی تثبیت شده؟ شرکتتان در حال رشدی غول‌آسا است یا تغییری ناگهانی و غیرمنتظره را تجربه می‌کند؟

این سه متغیر بلافاصله تعداد بی‌شماری جایگشت^۱ ایجاد می‌کنند. این جایگشت‌های فراوان رهبری را شبیه به صفحه شطرنجی چندطبقه می‌کند که مدام در حال تغییر است. چون رهبری کاملاً زمینه‌ای است، قصد نداریم میان برها یا قالب‌های خالی آماده را وارد بحث کنیم. خودکامی و تلاش لازمه تبدیل شدن به یک رهبر اثربخش است. در این بین دو پرسش «راهبردتان چیست؟» و «موفقیت تیم رهبری چگونه توصیف می‌شود؟» ساده‌ترین پرسش‌های رهبری هستند. اما پاسخ دادن به این پرسش‌های ساده غالباً از همه دشوارتر است. به خوانندگان وعده می‌دهیم که کمکشان خواهیم کرد تا شتاب بیشتری به منحنی یادگیری‌شان بدهند و بینش‌ها، داستان‌ها و ابزارهایی را برای مهم‌ترین مؤلفه‌های مربوط به رهبری اثربخش در اختیارشان خواهیم گذاشت. گذشته از هر چیز بهترین توصیه رهبری بازی را آهسته‌تر می‌کند تا بتوانید پویایی متنوع موقعیت‌های مختلف را در لحظه بهتر پیش‌بینی، درک و برجسب‌گذاری کنید؛ سپس به لطف این درک عمیق، موقعیت‌ها را به صورتی هدایت کنید که به نتایج بهتری منجر شوند. بر این باوریم که رویکردمان درباره اشتراک گذاشتن داستان‌ها، درس‌ها، بینش‌ها و توصیه‌های مدیرعاملان کهنه‌کار اثربخش‌ترین راه برای انتقال این خردمندی است. قرار است کتاب حاضر تعاملی باشد. در هر نوبت باید تصمیم بگیرید که چگونه این بینش‌ها را در موقعیت خاص خود به کار ببرید و در مقام یک رهبر چه ویژگی‌هایی

1 permutation

دارید. از این نظر کتابمان مانند خود حوزه رهبری شبیه به نوعی آزمون رورشاخ^۱ است. آن چه برای شما بینشی جدید است، برای خواننده دیگر خاطره‌ای قدیمی است. یک مثال را به دلیل کاربرد نداشتن در صنعتتان کنار می‌گذارید، حال آن که خوانندگان دیگر همان مثال را کاملاً مرتبط می‌دانند. ممکن است بینشی به چشمتان بخورد که قبلاً آن را شنیده‌اید، اما واقعاً نیاز دارید که آن را در این لحظه خاص دوباره بخوانید. هدفمان شروع گفتگوهاست، نه پایان دادن به آن‌ها و می‌خواهیم رهنمون‌ها و چارچوب‌هایی را در اختیارتان بگذاریم که بهبود طرز تفکر و اصلاح راهبردهای مربوط به مهم‌ترین جنبه‌های رهبری را برای‌تان آسان‌تر کنند.

رویکردمان بیش از آن که نظری یا ایدئولوژیک باشد، عملی و روزنامه‌نگارانه است. یکی از ویژگی‌های مؤثر در بنیان‌گذاری حوزه رهبری این است که هر فردی می‌تواند تقریباً هر حرفی درباره رهبری بزند و سخنش احتمالاً تا حدی درست باشد. در واقع از میان انبوه آثاری که تاکنون درباره رهبری نگاشته شده است، بخش بسیار اندکی اشتباه بوده است. اما مسئله اینجاست که اشتباه نبودن یک نظر یا گفته لزوماً به معنای بینش بودنش نیست. حوزه رهبری مملو از حرف‌های کلیشه‌ای و مبتذل و بدیهیات است و مردم غالباً در چارچوب مسائلی که به اعتقادشان مهم است، درباره رهبری داد سخن می‌دهند. اما این سلسله مباحث ایدئولوژی است و مناسب بحث و گفتگو نیست. در واقع مثل این است که به جای بحث درباره الزامات رهبری اثربخش بگوییم که چه چیزهایی برای هدایت یک زندگی موفق مهم است. قبول داریم که این چند جمله تاحدی مبهم است، اما درستی و اصالت در تمام جنبه‌های زندگی از جمله رهبری مهم است؛ بنابراین مطمئن باشید که خط و مرزهایی واضح را بین این دو در کتاب خواهیم کشید و توجه‌مان را تقریباً به‌طور کامل به مهارت‌ها و رویه‌های رهبران اثربخش معطوف خواهیم کرد. درگیر بحث‌های فلسفی درباره پرسش «رهبری چیست»

^۱ Rorschach test: آزمون روانشناسی و فرافکن است، به این صورت که ده کارت با لکه‌های جوهر نقش بسته روی آن‌ها را در اختیار مراجعه‌کننده می‌گذارند و او باید آن چه را می‌بیند توصیف کند.

نخواهیم شد و سعی نمی‌کنیم صفت جدیدی را به واژه رهبری بچسبانیم تا عبارت قصاری ابداع کنیم. در عوض تمرکزمان را بر روی این موضوع خواهیم گذاشت که چگونه رهبری اثربخش باشیم. پی بردن به راز و رمز رهبری اثربخش مستلزم زیر و رو کردن تجربه صدها رهبر موفق و برجسته و کند و کاو در گستره و عمق تجاربشان است. سپس باید به بینش‌ها و داستان‌هایی که از زبان خود رهبران خوانده‌ایم، جان ببخشیم و آن‌ها را در زندگی واقعی پیاده کنیم.

اگرچه کتاب‌های خوبی در زمینه رهبری در قالب علمی و دانشگاهی تألیف شده است، کتاب حاضر تحقیقی علمی نیست که از داده‌های کمی برای تأیید یافته‌هایش بهره گرفته باشد. «داده‌های» ما ماهیتی کیفی دارد و شامل تحلیل بیش از شش میلیون کلمه متن مصاحبه‌های آدام و تجربه عمیق و گسترده کوبین در طول سال‌ها فعالیت در نقش رهبر، منتور، مدیرعامل و دیگر سمت‌های مدیریتی ارشد اجرایی است. مضامین و الگوهای واضحی از دل این داده‌های کیفی پدیدار می‌شود که معتقدیم بینش‌های ارزشمندی را درباره رهبری در اختیار خواهند گذاشت. دیگر قضاوت با شماست که آیا از آزمون‌هایی که طراحی کرده‌ایم، یعنی تألیف کتابی که راه تبدیل شدن به رهبری اثربخش‌تر را هموار کند، سربلند بیرون آمده‌ایم یا خیر.

رهبری با توجه به سرعت فزاینده‌ی اختلال در تمام صنعت‌ها، روزبه‌روز دشوارتر می‌شود. از صمیم قلب برای رهبرانی احترام قائلیم که قدرت رهبری اثربخش را برای ساختن سازمان‌ها و متجلی کردن بهترین ویژگی‌های کارکنان زیردستشان به کار می‌برند. البته رهبران بد بسیاری را نیز دیده‌ایم که باعث فروپاشی سازمان‌ها می‌شوند و آسیب‌هایی عاطفی را به کارکنان تحمیل می‌کنند. هدفمان این است که به روشی بهتر برای در آغوش کشیدن موفقیت آماده‌تان کنیم. چه مدیرعامل باشید، چه به تازگی در سمتی مدیریتی مشغول به کار شده باشید، کمک می‌کنیم تا بر مهم‌ترین آزمون‌های رهبری اثربخش مسلط شوید. پس بیایید دست به کار شویم.