

به نام خدا

مدیر سبز تقدیم می کند

کتابخانه موفقیت برایان تریسی

رهبری کسب و کار

برایان تریسی

ترجمه
ژان بقوسیان
بنفشه عطرسائی

سرشناسه	:	تریسی، برابان، ۱۹۴۴ - م.
عنوان و نام پدیدآور	:	Tracy, Brian
ترجمه ژان بقوسیان، بنفشه عطرسائی.	:	رهبری کسب و کار : کتابخانه موفقیت برابان تریسی/برابان تریسی :
مشخصات نشر	:	قم: برقی، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری	:	۱۱۲ص.
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۹۱۸۰۰-۷-۳-۶۵۰۰۰
وضعیت فهرست نویسی	:	فیبا
یادداشت	:	عنوان اصلی: Leadership، ۲۰۱۴.
یادداشت	:	بالای عنوان : کتابخانه موفقیت برابان تریسی.
عنوان دیگر	:	کتابخانه موفقیت برابان تریسی.
موضوع	:	رهبری
شناسه افزوده	:	بقوسیان، ژان، ۱۳۵۵ - مترجم
شناسه افزوده	:	عطرسائی، بنفشه، ۱۳۶۲ - مترجم
رده بندی کنگره	:	۱۳۹۲ HD۵۷۷/ت۴۹
رده بندی دیویی	:	۶۵۸/۴۰۹۲
شماره کتابشناسی ملی	:	۳۳۹۶۱۷

ناشر: انتشارات برقی

عنوان کتاب: رهبری کسب و کار - کتابخانه موفقیت برابان تریسی

برنامه ریزی و اجرا: شرکت مدیر سبز

ترجمه: ژان بقوسیان، بنفشه عطرسائی

ویراستار: آذر جوزی

صفحه آرایی و طراحی جلد: آذر جوزی، ژان بقوسیان

نوبت چاپ: ۱۳۹۳ اول

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

شابک: ۹-۵-۹۱۸۰۰-۹۷۸-۶۰۰-۹۱۸۰۰-۷-۳-۶۵۰۰۰ ISBN: 978-600-91800-5-9

قیمت: ۶۵۰۰ تومان

تلفن مرکز پخش: ۸۸۳۰۸۷۳۲-۸۸۴۷۲۹۳۱-۸۸۴۹۲۳۹۷

پایگاه اینترنتی / ایمیل: www.modiresabz.com
info@modiresabz.com



تمامی حقوق برای ناشر محفوظ است.

فهرست مطالب

	مقدمه
۶	
۹	۱. رهبران ساخته می‌شوند، به دنیا نمی‌آیند
۱۳	۲. احساس مأموریت
۱۹	۳. عمل محوری
۲۵	۴. ویژگی شجاعت
۲۹	۵. استراتژی داشته باشید
۳۵	۶. توانایی الهام‌بخشی و انگیزش
۴۱	۷. تعهد به برنده شدن
۴۵	۸. ایجاد ارتباط با دیگران
۵۱	۹. درس آموختن از سختی‌ها
۵۵	۱۰. ایجاد یک تیم قهرمان
۵۹	۱۱. تمرکز بر نتایج
۶۳	۱۲. اشتیاق به رهبری
۶۹	۱۳. نقش عزت‌نفس در رهبری
۷۵	۱۴. رهبری با الگوی خودمان
۷۹	۱۵. خودانگیزی برای رهبران
۸۳	۱۶. ارتقا قابلیت‌های رهبری
۸۷	۱۷. کسب قدرت با همکاری
۹۳	۱۸. تصمیم‌گیری با توافق عموم
۹۷	۱۹. گوش شنوا داشته باشید
۱۰۱	۲۰. مانند یک رهبر زندگی کنید
۱۰۵	۲۱. همیشه صادق باشید

اولیور وِنِدِل هولمز، دادستان معروف، اعتقاد داشت که افراد سه دسته‌اند. افرادی که باعث روی دادن رویدادها می‌شوند، افرادی که آنچه روی می‌دهد را تماشا می‌کنند و افرادی که کوچکترین نظری درباره آنچه روی می‌دهد، ندارند.

در این کتاب، می‌خواهیم درباره رهبری عامل و افرادی صحبت کنیم که عامل رویدادها هستند.

جامعه ما به رهبری نیاز دارد. خانه، سازمان، مجامع خصوصی و عمومی، و دولت ما به رهبری نیاز دارد. اکنون بیش از هر زمان دیگری به رهبری نیاز داریم. مخصوصاً برای رفتن به قلب آینده به رهبری نیاز داریم. ما به افرادی بصیر و شجاع نیاز داریم، افرادی که مرزهای جدیدی را ترسیم کرده و زمینه‌های جدیدی را مهیا کنند.

ما به دو نوع رهبر نیاز داریم. نوع اول که مهم‌ترین و اساسی‌ترین است،

رهبر تعاملی است. رهبر تعاملی شخصی است که کاری را با دیگران و توسط دیگران انجام می‌دهد.

دومین نوع رهبری که به آن نیاز داریم رهبر تحول‌ساز است. این رهبر مسیرساز است. این رهبر دیدگاه‌پرداز است. این رهبر انگیزه می‌دهد، تعالی می‌بخشد، الهام می‌بخشد و افراد را تقویت می‌کند تا سطح عملکرد خود را تا جایی ارتقاء دهند که پیش‌تر حتی تصورش را نمی‌کردند.

دلیل نیاز شدید ما به رهبری در نهادها و مخصوصاً در کسب‌وکارهایمان این است که افرادی که در کسب‌وکارها و نهادهای امروزی مشغول به کارند بسیار پیچیده‌تر و متقاضی‌ترند. بسیار تحلیل‌گرند و بیش از هر زمان دیگری خودخواه هستند.

دیگر واگذاری شغل به فرد و توضیح روش کار به او کافی نیست. افراد می‌خواهند مشارکت داشته باشند. می‌خواهند درباره کارهایشان بحث کنند. می‌خواهند بازخورد دائمی عملکردشان را دریافت کنند. می‌خواهند بدانند «چه فایده‌ای برای من دارد؟»

امروزه، وقتی افراد دنبال کار می‌روند، بیشتر و بیشتر فکر می‌کنند که «چرا باید برای شما کار کنم؟»

یکی از دلایل اصلی اینکه افراد برای کار به سازمانی می‌پیوندند، رهبری آن است. دو تعریف فوق‌العاده از رهبری مخصوصاً در رابطه با سازمان‌های تجاری وجود دارد که بسیار می‌پسندم. نخستین تعریف این است: رهبری توانایی گرفتن عملکرد فوق‌العاده از افراد معمولی است. تعریف دیگر این است:

رهبری توانایی یافتن پیروان است.

امروزه، آن رهبری که منشا آن جایگاه یا پول و قدرت است (که رهبری منسوب نامیده می‌شود) عمر کوتاهی دارد. رهبری پایدار در جایی ممکن است

که مردم تصمیم می‌گیرند از مسیر، راهنمایی‌ها و دیدگاه شخص دیگری پیروی کنند؛ به عبارت دیگر، این شکل داوطلبانه پیروی است که بهترین رهبران زمان ما را مشخص می‌کند.

رهبران ساخته می‌شوند، به دنیا نمی‌آیند

من سال‌ها به مطالعه رهبری پرداخته‌ام. این کار را از دوران نوجوانی شروع کردم و نخستین رهبری که به دقت به مطالعه او پرداختم، هانیبال کارتاژ بود. کتاب‌های متعددی را درباره جنگ‌های پانیک، توانایی فیل‌های هانیبال برای گذر از کوه‌های آلپ و جنگ او با رومی‌ها خواندم. او توانایی این را داشت که نیرویی کوچک را به یک نیروی جنگجوی قدرتمند تبدیل کند، آن‌ها را هزاران مایل راه ببرد و بزرگترین امپراتوری آن عصر را شکست دهد. پس از او به مطالعه اسکپیو پرداختم. ژنرالی که هانیبال را شکست داد. زندگی ناپلئون و ولینگتون را هم با دقت مطالعه کردم تا تفاوت این دو مرد را بفهمم. همچنین زندگی واشینگتن، لینکلن و ژنرال‌های معروف جورج پاتن، دوایت آیزنهاور و عمر برادلی را هم مطالعه کردم که از بزرگترین رهبران زمان خود به شمار می‌آمدند.

آنچه دریافتم این بود که رهبران ساخته می‌شوند، به دنیا نمی‌آیند. هیچ‌کس

رهبری کسب‌وکار - فصل ۱

ذاتا رهبر به دنیا نمی‌آید. حتی اسکندر هم از هشت سالگی شروع به یادگیری رهبری کرد.

زندگی بزرگان را مطالعه کنید

مطالعه زندگی رهبران بزرگ گذشته و حال یکی از سریع‌ترین و مطمئن‌ترین راه‌ها برای بهبود قابلیت‌های رهبری خودتان است. هرچه درباره عوامل پرورش‌دهنده رهبران موثر بیشتر بخوانید، احتمال بیشتری وجود دارد که همان ارزش‌ها و رفتارها را در خود نهادینه کنید. آن وقت، نمود بیرونی این ارزش‌ها و رفتارها را در کارها و نتایج خود می‌بینید.

آبراهام لینکلن می‌نویسد: «این که بعضی افراد موفق می‌شوند، شاهی بر این مدعا است که دیگران هم می‌توانند». برتراند راسل فیلسوف با این حرف موافقت می‌کند و می‌نویسد: «بهترین شاهد بر اینکه می‌توان کاری را انجام داد این حقیقت است که دیگران قبلاً آن را انجام داده‌اند».

به مردان و زنانی فکر کنید که آن‌ها را به عنوان رهبرانی بزرگ تحسین می‌کنید و سپس به این فکر کنید که چطور می‌توانید از رفتارشان تقلید کنید. به این فکر کنید که چطور می‌توانید بیشتر شبیه آن‌ها شوید. آن وقت در کمال تعجب و در یک دوره معقول زمانی، قابلیت‌های آن‌ها را جذب خواهید کرد و خودتان هم یک رهبر می‌شوید.

داستان اسکندر

داستان اسکندر کبیر برای افرادی که آرزو دارند به جایگاه یک رهبر بزرگ برسند، بسیار آموزنده است. اسکندر در پانزده سالگی دریافت سرنوشتش این است که بر دنیا تسلط یابد. چشم‌انداز او متحد کردن همه بشریت در قالب یک رابطه برادری بود. او به کمک معلمش ارسطو سال‌ها به مطالعه و آماده‌سازی

رهبری کسب‌وکار - فصل ۱

خویش پرداخت و هنرهای رزمی را از پدرش و بهترین ژنرال‌های او آموخت. او خود را پادشاه بزرگی می‌دید و اعتقادی راسخ به توانایی خود برای دستیابی به همه اهدافش داشت.

اسکندر هم در کارهای مدیریتی و هم اجرایی فوق‌العاده بود. او عدالت فوق‌العاده‌ای در واگذاری کارها و گماردن مدیران مناسب در جایگاه‌های مناسب در زمان مناسب داشت. او توانایی برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، تفکر و اجرای بی‌نظیری داشت.

در جنگ آربلا، فرماندهی ۵۰,۰۰۰ سرباز را در نبردی تن‌به‌تن مقابل یک میلیون نیروی نظامی پارسیان بر عهده داشت و آن‌ها را شکست داد. او هرگز احتمال شکست را به ذهنش راه نداد. او به خودش، مردانش و توانایی‌اش برای غلبه بر مشکلات، ایمان کامل داشت و به بزرگ بودن موانع پیش رو اهمیتی نمی‌داد. اسکندر مانند همه رهبران بزرگ، توانایی سازمان‌دهی مردانش و تشویق آن‌ها به فراتر رفتن از هر آنچه قبلاً انجام داده بودند را داشت. او توانایی تمرکز بر نقاط قوت خود و حوزه‌های کلیدی لازم برای پیروزی را داشت. زندگی و سرگذشت او نمونه‌ای از ترکیب همه ویژگی‌های مهم و کلیدی است.

خود را در جایگاه یک رهبر ببینید

در مقدمه به طیفی اشاره کردم که در انتهایش می‌توان افرادی را یافت که کوچکترین نظری درباره آنچه در اطرافشان می‌گذرد، ندارند و کمترین اهمیتی به آن نمی‌دهند، درحالی‌که در آن سر طیف یک یا دو درصد افراد جامعه قرار دارند که در واقع مانند جرقه‌ای در موتور تغییرات هستند. هر یک از ما در جایی از این طیف قرار داریم و بسته به گفتار و کردار روزانه‌مان در آن بالا و پایین می‌رویم.

رهبری کسب‌وکار - فصل ۱

اگر می‌خواهید رهبر باشید یا رهبر بهتری باشید، به یاد داشته باشید که این امر فقط به خودتان بستگی دارد. این قدرت در دستان شماست یا مهم‌تر از آن، در ذهنتان است. شما همان چیزی هستید که فکر می‌کنید. تصویر ذهنی‌ای که از خود دارید، تعیین‌کننده عملکردتان است. با تغییر خودانگاره‌تان یعنی تفکری که درباره خود به عنوان یک رهبر دارید، می‌توانید به رهبر موثرتری تبدیل شوید.

همه چیز با قانون علت و معلول آغاز می‌شود. این قانون اصلی جهان است؛ همه قوانین دیگر رشته ریاضی یا هر علم دیگری زیرمجموعه این قانون است. بر اساس آن برای هر معلولی علتی وجود دارد. هیچ چیز بی‌دلیل اتفاق نمی‌افتد. مفهوم این قانون بسیار قدرتمند است. معنی‌اش این است که موفقیت هر شخص علت یا عللی دارد. پس اگر می‌خواهید مانند شخص دیگری موفق باشید، اگر می‌خواهید از افراد موفق و اعمال و موفقیت‌های آن‌ها تقلید کنید، ببینید چه کرده‌اند و همان کار را انجام دهید. همان کاری را انجام دهید که افراد موفق انجام می‌دهند، بارها و بارها انجامش دهید تا به تدریج به همان نتایج برسید.

یک قانون مرتبط دیگر قانون باور است. بر اساس این قانون اگر به چیزی باوری قوی داشته باشید، این باور به واقعیت زندگی‌تان تبدیل می‌شود؛ به عبارت دیگر، شما همان چیزی هستید که باور دارید. ویلیام جیمز فیلسوف می‌گوید «باورها واقعیت را شکل می‌دهند».

هدف کتاب «رهبری کسب‌وکار» این است که شما را قادر سازد تا به یک رهبر تبدیل شوید و اگر اکنون رهبر هستید، شما را قادر سازد تا به رهبر موثرتری تبدیل شوید. من این کار را با توضیح قابلیت‌ها، ویژگی‌ها و رفتارهای موثرترین رهبران دنیا انجام می‌دهم تا بتوانید از آن قابلیت‌ها الگو بگیرید و آن‌ها را به واقعیت‌های زندگی خود تبدیل کنید.

احساس ماموریت

رهبران یک چشم‌انداز و یک احساس ماموریت دارند که به مردان و زنان انگیزه می‌دهد تا به پا خیزند و به انجام آن ماموریت کمک کنند. در حقیقت، هر یک از ما اشتیاق متعهد بودن به چیزی بزرگتر از خودمان را داریم؛ رهبران این توانایی را دارند که انگیزه، رغبت و اشتیاق ما را بیشتر کنند تا تعهد ما برای دستیابی به چشم‌انداز قوی‌تر شود.

بنابراین به عنوان یک رهبر باید هدفی داشته باشید که انگیزاننده و الهام‌بخش باشد و تنها اهداف کیفی انگیزاننده و الهام‌بخش هستند. افزایش قیمت سهام، کسب درآمد بیشتر یا ارتقا گرفتن برای هیچ‌کس منبع انگیزه و الهام نیست. اما ارائه محصول یا خدمت به افرادی که به آن نیاز دارند، بهترین بودن در بازار و کسب موفقیت بزرگ در بخشی رقابتی منبع انگیزه و الهام است.

رهبری کسب و کار - فصل ۲

برای بهترین بودن تلاش کنید

مهم‌ترین چشم‌اندازی که به عنوان رهبر می‌توانید داشته باشید، بهترین بودن است. می‌توانید همین چشم‌انداز را در مورد کسب و کار یا سازمانتان هم داشته باشید. یعنی هیچ‌چیز جز بهترین را برای خود و شرکتتان نپذیرید. مفهوم این عبارت در کسب و کار این است:

کدام خصوصیت محصول یا خدمتتان برای مشتریان مهم‌تر است و به آن‌ها ارتباط بیشتری دارد؟

وقتی آن خصوصیت را مشخص کردید، همه انرژی و خلاقیت کارمندان و مدیران خود را بر داشتن عملکردی عالی‌تر در آن حوزه متمرکز کنید. ما نیاز داریم که بهترین باشیم. نمی‌توانید احساسی فوق‌العاده، بهترین احساس ممکن یا عملکردی فوق‌العاده داشته باشید، مگر اینکه با بهترین افراد در حوزه کاری‌تان همسو شوید و بهترین کاری را که افرادتان قادر به انجامش هستند، انجام دهید.

معنا و هدف را القاء کنید

وقتی خود را وقف یک ماموریت کنید، به کارتان معنا و هدف می‌بخشید. ما انسان‌ها به اندازه غذا، آب و هوا به معنا و هدف نیاز داریم. ما به مهم بودن نیاز داریم و رهبران همان افرادی هستند که باعث می‌شوند احساس مهم بودن کنیم. آن‌ها به ما یادآوری می‌کنند ارزش آنچه انجام می‌دهیم بیش از کاری روزمره و معمولی است. آن‌ها این احساس را به ما می‌دهند که بخشی جدانشدنی از تیم انجام ماموریت هستیم.

رهبری کسب و کار - فصل ۲

چهار روش برای ایجاد حس مهم بودن در افراد

۱. تقدیر

نخستین روش تقدیر است. از هر فرصتی برای تشکر از افراد به خاطر کیفیت کار و نقش‌شان در موفقیت شرکت استفاده کنید. هر بار که از افراد تشکر می‌کنید، احساس ارزش بیشتری می‌کنند و با دیدن اعتقادی که به کارشان دارید، انگیزه بیشتری پیدا می‌کنند.

۲. تایید

دومین روش ایجاد حس مهم و ارزشمند بودن در افراد تایید است. در هر فرصتی و برای هر موفقیت بزرگ و کوچکی افراد را تایید کنید. پیشنهادهای، دیدگاه‌ها و تفکرشان را تایید کنید. تایید، احساسات افراد را برمی‌انگیزد. خودباوری و عزت‌نفس آن‌ها را افزایش می‌دهد. اما تایید سریع و اختصاصی اهمیت زیادی دارد زیرا می‌فهمند که واقعی است.

۳. تحسین

سومین راه ایجاد احساس مهم و ارزشمند بودن در افراد تحسین است. مدام افراد، ویژگی‌ها (مثل صبر)، دارایی‌ها (مثل لباس) و موفقیت‌هایشان را تحسین کنید.

۴. توجه

شاید مهم‌ترین راه ایجاد احساس مهم و ارزشمند بودن در افراد توجه باشد. اگر مدام افراد را نادیده بگیرید، خود را وقف اهداف سازمان نخواهند کرد. اگر بدون فرصتی برای اظهارنظر یا دریافت بازخورد فقط به آن‌ها دستور دهید،

رهبری کسب و کار - فصل ۲

احساس نمی‌کنند که افراد کلیدی این ماموریت هستند. توجه، گوش دادن به افراد بدون قطع کردن حرفشان است. لازم نیست حتما پیشنهادهایشان را بپذیرید یا با حرف‌هایشان موافقت کنید، اما فرصت ابراز را به آن‌ها بدهید.

یک هدف مشترک

یک هدف یا ماموریت خوب، مسیر شفاف‌تری را نه تنها برای سازمان بلکه برای تک‌تک افراد سازمان مشخص می‌کند.

یک هدف خوب همه افراد را بر اساس علاقه‌ای مشترک متحد می‌کند. برای مثال، آی.بی.ام. یکی از بزرگترین رهبران صنعتی تاریخ کسب و کار است. یکی از اهداف این شرکت ارائه بهترین خدمات مشتریان در دنیا است و یکی از ماموریت‌هایش این است که به عنوان شرکتی شناخته شود که به مشتریان اهمیت می‌دهد.

این ماموریت، که هدفی کیفی و نه کمی را در بر دارد، منبع انگیزه و الهام برای افراد شرکت است، زیرا همیشه به آن فکر کرده و درباره‌اش صحبت می‌کنند. آن‌ها باور دارند که بهترین هستند و هیچ شرکتی مثل آی.بی.ام. از مشتریان مراقبت نمی‌کند. هر یک از افراد شرکت می‌داند که وظیفه‌اش مراقبت از مشتریان است و این آگاهی باعث اتحاد همه افراد بر اساس علاقه‌ای مشترک می‌شود.

ماموریت هر شرکت اغلب در یک بیانیه ماموریت خلاصه می‌شود. بیانیه ماموریت در وهله اول، توضیح شفافی درباره دلیل وجودی شرکت و هدف کلی آن است. معمولاً بیانیه‌های ماموریت به نوعی به مشتری می‌پردازند، مثلاً اینکه محصولات و خدماتشان چگونه به بهبود زندگی مشتریان کمک خواهد کرد. چاد هارلی می‌خواست که مردم ویدئوهای خانگی‌شان را در اینترنت بگذارند. ماموریت چارلز شوآب این بود که به مفیدترین و اخلاقی‌ترین

رهبری کسب و کار - فصل ۲

شرکت ارائه خدمات مالی تبدیل شود. موسسان گوگل، لری پیج و سرگی برن می‌خواستند جستجو در اینترنت را ساده‌تر کنند. دلیل وجودی شرکت شما چیست؟ هدفش چیست؟

هدف اصلی هر کسب و کار

برای هر رهبر کسب و کار یک هدف فراتر از اهداف دیگر است و آن جذب مشتریان و خدمات‌رسانی به آنها است. رهبران، مشتریان سازمان را در مرکز توجه خود قرار می‌دهند. برای مثال شرکت نوردستروم را در نظر بگیرید که رهبران‌ش مدام و بی‌وقفه به مشتریان‌شان فکر می‌کردند. آی.بی.ام. فقط به مشتریان‌ش فکر می‌کند و درباره آنها صحبت می‌کند. شرکت‌های زیادی خود را وقف مشتری می‌کنند. همانطور که می‌بینید از آنجا که همه بر سر اینکه مشتری چه کسی است توافق دارند و معتقدند که هدف شرکت راضی کردن مشتری به بهترین روش ممکن است.

در حقیقت، من باور دارم که با یک آزمون بسیار ساده می‌توانید بگویید که یک سازمان چقدر خوب اداره می‌شود. وقتی در آن سازمان هستید، روش یاد کردن افراد از مشتری را ببینید و بشنوید. در یک سازمان خوب همیشه با احترام از مشتری یاد می‌شود. همیشه با افتخار از آنها یاد می‌شود، انگار واقعا مهم هستند.

وقتی یک مشتری تماس می‌گیرد، رویداد مهمی رخ داده است. وقتی مشتری مشکلی دارد و به او کمک می‌شود، باعث خوشحالی همه است. وقتی مشتری تماس می‌گیرد و از محصول یا خدمت خوشحال و راضی است، همه احساس فوق‌العاده افتخار و موفقیت را دارند.

افراد سازمان شما چگونه درباره مشتریان صحبت می‌کنند؟ اینطور فرض کنید که در بخشی از سازمان هستید که به بخش دیگر

رهبری کسب‌وکار - فصل ۲

سازمان خدمات می‌دهد. آن بخش دیگر همان مشتری شماست. هر کسی که از محصول شما در حوزه مسئولیت‌تان استفاده می‌کند، مشتری شما است و رهبران کسب‌وکار باید تمرکز زیادی بر راضی کردن مشتری داشته باشند. اگر قرار است رهبر کسب‌وکار یا رهبر بخش و سازمانی باشید، باید بنشینید و به ماموریت و هدف کلی آن کسب‌وکار یا بخش فکر کنید. ماموریت شما باید «بهترین بودن» و «کمک به دیگران» باشد. این نقطه شروع صعود شما و رسیدن به قله رهبری است.

عمل‌گرایی

وقتی به زندگی ناپلئون، اسکندر، فلورانس نایتینگل یا مادر ترزا نگاه می‌کنید، می‌بینید که این مردان و زنان همواره به شکلی باورنکردنی فعال بودند. آن‌ها خیال‌پرداز نبودند و منتظر اتفاقات نمی‌نشستند. افرادی بودند که نظر، دیدگاه کلی و ماموریتی داشتند و بر اساس آن اقدام می‌کردند. رهبران نوآور و کارآفرین هستند. کارآفرینی از واژه‌ای فرانسوی به معنی «به عهده گرفتن یا انجام دادن» می‌آید. نوآوری به معنی امتحان چیزهای جدید و استمرار در آن‌ها است. رهبران بیش از اندازه تحلیل نمی‌کنند. این شعار رهبران کسب‌وکار امروز است: «انجامش بده. درستش کن. امتحانش کن». این شعار برگرفته از کتاب تام پیترز با عنوان «در جستجوی برتری» است. او معتقد است که شرکت‌های برتر آن‌هایی هستند که بیشتر تلاش می‌کنند، بیشتر جستجو می‌کنند و در کارشان استمرار دارند. آن‌ها تردید ندارند و ماه‌ها و سال‌ها را صرف تحلیل نمی‌کنند؛ برمی‌خیزند

رهبری کسب و کار - فصل ۳

و کاری می‌کنند. نظرشان این است که «هدف فقط داشتن مشغله نیست؛ بلکه پیشرفت است».

اقدامی که باعث صرفه‌جویی ۲ میلیون دلاری شد

رهبران عملگرا هستند. آن‌ها مدام شرکتشان را به جلو می‌برند، اما خودشان هم همیشه فعال هستند. کاری را که می‌شود امروز انجام داد، به فردا نیندازید. به تعویق انداختن کارها نقطه مقابل اقدام است. رهبران کارها را به تعویق نمی‌اندازند، در آن صورت رهبر نمی‌شدند. این درسی است که در ابتدای دوران کاریم آموختم. وقتی برای شرکت بزرگی کار می‌کردم، رئیس از من خواست تا به شهر رنو در نوادا بروم و کار بررسی توسعه ملکی ۲ میلیون دلاری که شرکت در حال خریدش بود را انجام دهم. او گفت که می‌توانم این کار را در یکی دو هفته آینده انجام دهم. در آن زمان رهبر شرکت نبودم، اما از آنجا که هیچ‌گاه کاری را به تعویق نمی‌انداختم، تصمیم گرفتم صبح روز بعد به آن شهر بروم. به محض اینکه به نوادا رسیدم و با افراد مختلف از جمله مهندس مسئول کارهای توسعه ملک ملاقات کردم، احساس کردم که ملک اشکالی دارد. در انتهای روز و چند ساعت قبل از نهایی شدن معامله، فهمیدم کجای کار اشکال دارد. این ملک هیچ منبع تامین آبی نداشت و غیرقابل توسعه بود. من با انجام فوری کار، از هدر دادن ۲ میلیون دلار پول شرکت برای قطعه زمینی بی‌ارزش جلوگیری کردم. لازم نیست بگویم که رئیس تا چه حد خوشحال شد. در عرض یک سال مسئولیت سه بخش را به من واگذار کرد و ۴۲ نفر کارمند داشتم.

آینده‌نگر باشید

رهبران آینده‌نگرند. اغلب رهبران در آینده زندگی می‌کنند. آن‌ها مدام

رهبری کسب و کار - فصل ۳

افکارشان را بر آینده متمرکز می‌کنند؛ بر اینکه آینده چگونه خواهد بود و چطور باید آن را خلق کنند. اغلب افرادی که توانایی رهبری ندارند بر حال و گذشته تمرکز می‌کنند. آینده‌نگر بودن به معنی تعیین مجموعه‌ای از هدف‌ها و تمرکز هر روزه برای حرکت به سوی آن‌ها است.

رهبران برای دستیابی به اهداف خود از این هفت گام پیروی می‌کنند:

۱. اهداف اصلی را مشخص کنید

چیزی که می‌خواهید در زندگی و کار به آن دست یابید را مشخص کنید. شفافیت بسیار مهم است.

۲. آن‌ها را بنویسید

اهدافی خاص و دقیق تعیین کنید. آن‌ها را قابل سنجش کنید. مثلاً شاید هدفتان دو برابر کردن فروش در ۲ سال آینده باشد. آن را بنویسید. اگر هدفتان مکتوب نباشد، چیزی جز یک خیال مبهم نیست.

۳. مهلتی برای دستیابی به هر هدف تعیین کنید

اگر هدفتان بزرگ است، آن را به قسمت‌های کوچک تقسیم کرده و برای هر قسمت مهلتی تعیین کنید. اهداف دارای بازه زمانی به ما انرژی می‌بخشند. برای خود مهلت‌هایی در نظر بگیرید.

۴. فهرستی از کارهای لازم برای دستیابی به هر هدف اصلی تعیین کنید

کل‌نگر باشید. وقتی به چیزهای بیشتری فکر می‌کنید، آن‌ها را به فهرست اضافه کنید تا کامل شود.

رهبری کسب و کار - فصل ۳

۵. برنامه‌ای عملی تهیه کنید

در این مرحله باید فهرست را به گام‌های خاص تبدیل کنید. به دو موضوع فکر کنید: اولویت و ترتیب. مهم‌ترین موارد فهرست کدام‌اند؟ کدام کار باید اول انجام شود؟ هنگام تعیین اولویت‌ها قانون ۸۰/۲۰ را به خاطر داشته باشید: ۲۰ درصد کارهایی که انجام می‌دهید، باعث ۸۰ درصد نتایج هستند. مطمئناً نمی‌خواهید وقت‌تان را برای کارهای بی‌اهمیت هدر دهید. ببینید چه کاری به شما و سازمان‌تان در دستیابی به اهداف کمک می‌کند. در مورد ترتیب و توالی هم، کارهایی که باید قبل از کارهای دیگر انجام شوند را مشخص کنید. در هر برنامه کارهایی وجود دارد که به انجام کارهای دیگر بستگی دارد. همچنین محدودیت‌ها و موانع را مشخص کنید. باز هم می‌گوییم که تعیین اولویت مهم است. مهم‌ترین موانع کدام‌اند؟ قبل از دستیابی به اهداف باید بر چه موانعی غلبه کنید؟

۶. اقدام کنید

اکنون برنامه‌ای دارید و موانع موجود در مسیر را می‌شناسید، پس باید فوراً اقدام کنید. هیچ تاخیری جایز نیست. اکثر افراد به این دلیل شکست می‌خورند که برای اهداف و برنامه‌هایشان اقدامی نمی‌کنند. رهبران چنین اشتباهی نمی‌کنند.

۷. هر روز کاری انجام دهید

وقتی صبح بیدار می‌شوید، برای روزتان برنامه‌ریزی کنید و سپس کاری انجام دهید؛ هر کاری که موجب حرکت در مسیر دستیابی به هدف شود. به گفته پیترو دراکر «وظیفه رهبر اندیشیدن به آینده است؛ هیچ‌کس دیگری نمی‌تواند این کار را انجام دهد». مایکل کامی، برنامه‌ریز استراتژیک معتقد

رهبری کسب‌وکار - فصل ۳

است «آن‌هایی که به آینده نمی‌اندیشند، آینده‌ای ندارند». آک مکنزی نویسنده و کارشناس مدیریت می‌گوید «بهترین راه پیش‌بینی آینده خلق آن است». رهبران با تعیین اهداف و با پیشرفت گام‌به‌گام و هر روزه به سوی هدف، آینده را خلق می‌کنند.

ویژگی شجاعت

شجاعت یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های رهبر است. شجاعت باعث اقدام رهبر می‌شود و همچنین باعث می‌شود مردم زیر پرچم او گرد آیند. جالب اینکه می‌توان شجاعت را ارتقاء داد. شجاعت چیزی نیست که با آن به دنیا آمده باشید، بلکه می‌توانید آن را بیاموزید.

شجاعت عادت است. می‌توانید این عادت را با تمرین ارتقاء دهید. هر گاه تمایل دارید که تردید کرده و از چالشی روی برگردانید، خود را مجبور به پیشروی کنید. همیشه به سمت چیزهایی حرکت کنید که از آن‌ها می‌ترسید. با دوری کردن یا اجتناب از مواردی که از آن‌ها می‌ترسید، عادت بزدلی را در خود پرورش می‌دهید. باید راه دیگری را در پیش بگیرید. باید عادت کنید که هر روز با چیزهای ترسناک مقابله کنید و با افراد و شرایط ترسناک مواجه شوید.

هرگاه با ترسی مواجه شده و بر آن غلبه می‌کنید، شجاعت شما افزایش

رهبری کسب و کار - فصل ۴

می‌یابد. به تدریج و فقط با انجام کارهایی که از آن‌ها می‌ترسید، دیگر از هیچ چیز نخواهید ترسید.

یکی از کلیدهای شجاعت، اقتدار است. یکی از جملات مورد علاقه من این است «مقتدر عمل کنید تا نیروهای نامرئی به کمک‌تان بیایند». من با مردان و زنان بسیاری کار کرده‌ام که به موفقیت‌های بزرگی در کسب و کار دست یافتند درحالی‌که استعدادها، توانایی‌ها و منابع محدودی داشتند، اما این ظرفیت را داشتند که هرگاه فرصتی به دست می‌آوردند، حرکت کنند.

به نظر می‌رسد وقتی مدام خود را مجبور به حرکت می‌کنید، کارها خودبه‌خود جور می‌شوند. نیروها، افراد و شرایط دست به دست هم می‌دهند تا در انجام کارها به روشی که حتی تصورش را هم نمی‌کنید، به شما کمک کنند. اقتدار را تمرین کنید. جسارت را تمرین کنید.

دومین کلید شجاعت، اشتیاق برای آغاز کار است. رهبران برای انجام کار منتظر شخص دیگری نمی‌مانند. نمی‌توانید تصور کنید که یک ژنرال موفق منتظر بماند تا دشمن محل حمله را مشخص کند. رهبران حمله‌محور هستند. یکی از ژنرال‌هایی که به مطالعه زندگیش پرداختم، فردریک کبیر از کشور پروس بود. هرگاه با دشمن روبه‌رو می‌شد، بدون توجه به عظمت نیروی مقابل، حمله می‌کرد. اگر دشمنی بودید که در مقابل فردریک پروس قرار می‌گرفتید، هنگام مواجه شدن با شما حتما حمله می‌کرد. اگر ده هزار مرد جنگی داشت و شما هفتاد هزار سرباز داشتید، باز هم حمله می‌کرد. شعارش این بود: جسارت، جسارت و همیشه جسارت.

البته او در جنگ‌های زیادی مغلوب شد، اما در نبردهای بسیار مهمی نیز به پیروزی رسید و به یکی از بهترین حکمرانان عصر خود تبدیل شد. به تدریج همه رهبران فهمیدند که اگر با فردریک پروس روبه‌رو شوند، همیشه با تمام قوايش به آن‌ها حمله کرده و شکست‌شان می‌دهد.

پایداری

یکی دیگر از نشانه‌های شجاعت توان پایداری است. اغلب آن را به عنوان صبر شجاعانه می‌شناسند. هرچقدر که شرایط سخت است، هرچقدر که با تنش یا اضطراب روبه‌رو هستید، پایداری و مقاومت کنید. گاهی اگر به اندازه کافی و سرسختانه پایداری کنید، خورشید از پس ابرها ظاهر می‌شود و اتفاق‌های خوب رخ می‌دهد.

وقتی به نظر می‌رسید که آلمان آماده غلبه بر انگلستان و پیروز جنگ جهانی دوم است، وینستون چرچیل در معروف‌ترین سخنرانی خود گفت «ما هرگز تسلیم نمی‌شویم!» او این کلمات جسورانه را زمانی به زبان آورد که دیگران برای صلح با هیتلر به او اصرار می‌کردند. او در جلسه‌ای خصوصی توضیح داد که چرا از تسلیم شدن سر باز می‌زند. او گفت «من تاریخ را مطالعه کردم و تاریخ به شما می‌گوید که اگر به اندازه کافی پایداری کنید، همیشه اتفاقی می‌افتد». حق با او بود. کمتر از یک ماه پس از این گفتگوی خصوصی ژاپنی‌ها بندر پرل هاربر را بمباران کردند، هیتلر به آمریکا اعلان جنگ داد و بزرگترین قدرت صنعتی دنیا به نیروهای چرچیل پیوست و در مقابل هیتلر قرار گرفت.

شجاعت پیشروی را داشته باشید

بدانید که آینده متعلق به خطرپذیران است. هیچ عظمتی در زندگی افراد خطر گریز وجود ندارد.

منظورم این نیست که باید زندگی، جسم و دارایی‌تان را به خطر اندازید. منظورم این است که در مسیر حرکت به جلو باید ریسک‌های حساب‌شده‌ای را بپذیرید. بدترین نتیجه ممکن را مجسم کنید و هر کار ممکن برای به حداقل رساندن ریسک‌های غیرضروری را انجام دهید، اما شجاعت پیشروی

رهبری کسب‌وکار - فصل ۴

را داشته باشید. شاید هیچ ویژگی دیگری به اندازه اشتیاق و شجاعت برای پیشروی وجه تمایز رهبران از افراد معمولی نباشد.

استراتژی داشته باشید

رهبران استراتژی‌پردازان و برنامه‌ریزان خوبی هستند. چیزی که از کار با مردان و زنان موفق در کسب‌وکار دریافتم این است که آن‌ها برنامه‌ریزان بسیار، بسیار خوبی هستند. آن‌ها زمانی را به یادگیری تفکر استراتژیک اختصاص می‌دهند.

تفکر استراتژیک به معنی داشتن دیدگاه بلندمدت است. معنی‌اش پرداختن به چیزی است که «تفکر تصویر بزرگ» نامیده می‌شود. رهبران شرکت‌ها به همه کارهای خود و همه چیزهای مختلفی که می‌تواند بر آن‌ها اثر گذارد، توجه می‌کنند. آن‌ها خود را بخشی از دنیایی بزرگ‌تر می‌بینند. تفکرشان چنین است «اگر این کار را انجام دهم، چه اتفاقی می‌افتد؟ رقبایم چه واکنشی نشان خواهند داد؟ واکنش دوستان و دشمنان چه خواهد بود؟ بازار چه می‌کند؟»

رهبری کسب و کار - فصل ۵

ممکن است چه اتفاقی بیفتد؟

رهبران کسب و کار در مهارتی که آن را تفکر استقرایی می‌نامم، استادند. آن‌ها می‌توانند بر اساس آنچه امروز روی می‌دهد، چیزی که قرار است در آینده روی دهد را به دقت پیش‌بینی کنند. آن‌ها به روندهای فعلی خرید مشتریان نگاه می‌کنند تا محصولات و خدمات مطلوب یا مورد انتظار آن‌ها در آینده را پیش‌بینی کنند.

رهبران بحران‌ها را هم پیش‌بینی می‌کنند. آن‌ها منتظر نمی‌مانند تا اتفاقی روی دهد؛ همیشه این سوال را می‌پرسند که «چه چیزی ممکن است غلط از آب درآید؟ چه رویداد احتمالی می‌تواند کسب و کار مرا تهدید کند؟»

تفکر نتیجه‌نگر، نوع دیگری از تفکر که شباهت زیادی به تفکر استقرایی دارد، به معنی رفتن به آینده و توجه به پیامدها و نتایج احتمالی قبل از اقدام است. گفته می‌شود پیروزی ناپلئون در اکثر نبردهایش در چادرش اتفاق افتاد. او به برنامه نبرد و نقشه‌هایش نگاهی می‌انداخت، موارد مختلفی که ممکن بود اشتباه از آب درآید را در نظر می‌گرفت و به عکس‌العمل‌هایی که باید به هر یک از این موارد نشان می‌داد، فکر می‌کرد. در اوج نبرد و وقتی همه چیز علیه او بود، از قبل به همه کارهایی که باید انجام می‌داد فکر کرده بود و به همین دلیل می‌توانست واکنشی سریع نشان دهد.

استراتژی‌پردازان خوب همیشه نسبت به افرادی که هیچ زمانی را به تفکر اختصاص نمی‌دهند، برتری دارند.

تهیه یک برنامه استراتژیک

رهبران کسب و کار باید برای سازمان‌هایشان برنامه‌ای استراتژیک داشته باشند.

برای تهیه یک برنامه موثر باید به شش سوال کلیدی پاسخ دهید.

رهبری کسب و کار - فصل ۵

۱. اکنون کجا هستید؟

هر برنامه استراتژیکی با ارزیابی کامل شرایط شرکت آغاز می‌شود. اگر شرایط فعلی خود را شناسید، نمی‌دانید شرکت برای دستیابی به اهداف استراتژیک خود باید چه گام‌هایی بردارد. دقیق باشید. میزان فروش، میزان سود، دارایی‌ها، روندها و شرایط رقابت را برای هر واحد کسب و کار یا محصول مشخص کنید.

۲. چگونه به جایگاه فعلی خود رسیده‌اید؟

پاسخی صادقانه به این سوال بدهید. چه تصمیماتی شما را به شرایط فعلی رسانده است؟ کدام یک از کارهایی که انجام می‌دهید برای موفقیت فعلی‌تان مهم هستند؟ کدام اقدامات برای جذب و حفظ مشتریان سودمند غیر ضروری هستند؟ کدام فعالیت‌ها را می‌شود برون‌سپاری کرد، درحالی‌که هنوز آن‌ها را خودتان انجام می‌دهید؟

۳. می‌خواهید به کجا برسید؟

وقتی جایگاه فعلی خود و دلایل آن را مشخص کردید (گام‌های ۱ و ۲)، باید جایی که می‌خواهید به آن برسید را مشخص کنید. به جزئیات توجه کنید. برای مثال محصولات، مشتریان هدف و نتایج مالی ایده‌آل خود را در ۵ سال آینده مشخص کنید.

۴. چطور از جایی که امروز هستید، به جایگاه دلخواهتان می‌رسید؟

فهرستی از کارهایی تهیه کنید که برای دستیابی به آینده ایده‌آلی که در مرحله سوم توصیف کردید، باید انجام دهید. هر بار که به کار جدیدی فکر می‌کنید، آن را به فهرست اضافه کنید.

رهبری کسب و کار - فصل ۵

۵. برای دستیابی به اهداف استراتژیک خود باید بر چه موانعی غلبه کنید؟

موانع و عوامل محدودکننده‌ای وجود دارند که شما را از تبدیل شدن به شرکتی ایده‌آل آنطور که در برنامه استراتژیک خود توضیح داده‌اید، بازمی‌دارند. آن عوامل و محدودیت‌ها کدامند و می‌خواهید با آن‌ها چه کنید؟

۶. برای دستیابی به اهداف استراتژیک خود به چه دانش و منابع دیگری نیاز دارید؟

همیشه مهارت‌های مهم جدیدی وجود دارد که شرکت باید آن‌ها را کسب کرده یا توسعه دهد تا ارتباط خود با مشتریان را حفظ کرده و از رقابیش پیشی بگیرد. برای مثال، اکنون بسیاری از شرکت‌ها در کارمندان خود کارشناس رسانه‌های اجتماعی هم دارند.

ابزار برنامه‌ریزی سناریو

یکی از بهترین ابزارهای که رهبران می‌توانند برای تهیه برنامه استراتژیک از آن استفاده کنند، برنامه‌ریزی سناریو است. این فرایند شامل ارائه سه یا چهار سناریوی دقیق است که شکل و شمایل محیط شرکت یا کسب و کار شما را در پنج، ده یا بیست سال آینده نشان می‌دهد. همه جوانب هر سناریو باید با جزئیات و دقیق تشریح شود و نشان دهد که در آن زمان چه محصولاتی می‌فروشید، مشتریانان چه کسانی هستند، رقبایان که هستند و چه کار متفاوتی انجام می‌دهند. کدام عوامل خارجی و محیطی مثل نهاد‌های نظارتی بر کسب و کارتان اثر می‌گذارند. وقتی سناریوی آینده را تهیه کردید، به عقب و امروز برگردید و ببینید باید چه کاری انجام دهید. آماده شدن برای انجام سناریوها را از همین الان شروع کنید! اگر یک سناریوی واقع‌بینانه نشان دهد

رهبری کسب و کار - فصل ۵

که یکی از رقبا محصولش را ارزانتر از شما خواهد فروخت، برای جلوگیری از این شرایط، اکنون چه کاری می‌توان انجام داد؟

نیروهائیتان را متمرکز کنید

یک جنبه مهم استراتژی خوب این است که با نگاه به نقاط قوت خود، افراد و سازمان، نیروهائیتان را در جایی متمرکز کنید که بتوانند تفاوت چشمگیری ایجاد کنند. همچنین باید آن‌ها را بر نقاط ضعف مخالفان و رقبای خود در بازار متمرکز کنید.

دلیلی وجود ندارد تا در حوزه‌هایی که هر دو قوی هستید، روبه‌روی رقبای خود قرار بگیرید. اما همیشه فرصت‌هایی در بازار وجود دارد تا شرکت قابلیت‌های منحصر به فردش را به نمایش گذارد، محصول و خدمتش را متمایز کند و به دنبال بخشی از بازار برود که رقبا در آن ضعیف‌اند و می‌تواند برتری خود در آن حوزه را اثبات کند. اگرچه باید نیروهائیتان را متمرکز کنید، اما از نقاط آسیب‌پذیر خود در مقابل رقبا هم آگاه باشید و به «بدترین خروجی ممکن» هم فکر کنید. بدترین مانعی که ممکن است بروز کند، چیست؟ بدترین اتفاقی که می‌تواند در مورد بازارها، نرخ سود، کارمندان، واکنش رقبا و غیره روی دهد چیست؟ به همه آن سناریوها فکر کنید تا اگر بازار با شما سر ناسازگاری گذاشت، برنامه‌ای آماده برای مقابله با آن داشته باشید.

برنامه‌ریزان و رهبران استراتژیک توانایی عکس‌العمل سریع را دارند زیرا از قبل به آنچه قرار است روی دهد، فکر کرده‌اند. آن‌ها بازیچه حوادث نمی‌شوند و در باتلاق رویدادها فرو نمی‌روند. آن‌ها توانایی دیدن آنچه رخ می‌دهد، درک شرایط و تصمیم‌گیری برای انتقال دارایی‌ها و افراد یا عقب‌نشینی در بعضی حوزه‌ها و پیشروی در سایر حوزه‌ها را دارند. در بسیاری از موارد، توانایی عکس‌العمل سریع در شرایط دشوار یکی از مهم‌ترین نشانه‌های رهبری است.

