

رهبر ۳۶۰ درجه

گسترش تأثیرگذاری در هر جایگاه سازمانی

جان سی. مکسول

ترجمه محمد قصاب

با مقدمه

محمود قصاب

چاپ پنجم

نشر پیکان

تهران، ۱۳۹۸

فهرست مطالب

پیش درآمد یک

بخش ۱

باورهای رهبری از میان ساختار سازمانی

- اسطوره ۱: اسطوره موقعیت: «اگر در رأس سازمان نباشم،
نمی توانم رهبری کنم.» ۵
- اسطوره ۲: اسطوره سرنوشت: «زمانی که به رأس سازمان رسیدم،
رهبری کردن را می آموزم.» ۱۱
- اسطوره ۳: اسطوره نفوذ: «اگر در رأس باشم،
مردم از من پیروی خواهند کرد.» ۱۴
- اسطوره ۴: اسطوره بی تجربگی: «زمانی که به رأس برسم،
بر همه چیز مسلط خواهم بود.» ۱۶
- اسطوره ۵: اسطوره آزادی: «زمانی که به رأس برسم،
دیگر محدودیتی نخواهم داشت.» ۱۸
- اسطوره ۶: اسطوره قابلیت: «اگر بالاترین رهبر نباشم،
نمی توانم به تمام قابلیت هایم دست پیدا کنم.» ۲۲
- اسطوره ۷: اسطوره همه یا هیچ: «اگر بتوانم به رأس برسم،
پس تلاشی برای رهبری کردن نمی کنم.» ۲۵
- گذری بر بخش ۱ ۲۹

بخش ۲

چالش‌هایی که رهبران ۳۶۰ درجه‌ای با آن‌ها روبه‌رو هستند

- چالش ۱: چالش فشار روحی: فشارگیر افتادن در میانه سازمان ۳۳
- چالش ۲: چالش کلافگی و خستگی روحی: پیروی از یک رهبر ضعیف ۴۵
- چالش ۳: چالش چندکلاهی: یک سر... چند کلاه ۵۷
- چالش ۴: چالش شخصیتی: پنهان ماندن در میانه ۶۶
- چالش ۵: چالش اجرا کردن: رهبران، خط جلو را بیشتر از میانه دوست دارند ۷۵
- چالش ۶: چالش چشم‌انداز: فتح چشم‌انداز، زمانی که خود آن را خلق نکرده باشید، خیلی سخت‌تر است ۸۶
- چالش ۷: چالش نفوذ: رهبری کردن دیگران که فراتر از موقعیت شما هستند، راحت نیست ۹۸
- گذری بر بخش ۲ ۱۰۷

بخش ۳

اصولی که رهبران ۳۶۰ درجه برای رهبری فرادست انجام می‌دهند

- اصل ۱ رهبری فرادست خودتان را به بهترین وجه رهبری کنید ۱۱۳
- اصل ۲ رهبری فرادست بار کار رهبرتان را سبک کنید ۱۲۶
- اصل ۳ رهبری فرادست کاری را که دیگران انجام نمی‌دهند، بپذیرید..... ۱۳۹
- اصل ۴ رهبری فرادست کاری فراتر از مدیریت انجام دهید – رهبری کنید! ۱۵۰
- اصل ۵ رهبری فرادست برکیمیای روابط سرمایه‌گذاری کنید ۱۵۹
- اصل ۶ رهبری فرادست هر بار که وقت رهبرتان را می‌گیرید، آماده باشید ۱۶۸

اصل ۷ رهبری فرادست بدانید که چه زمانی حمله و چه زمان

- عقب‌نشینی کنید ۱۷۸
- اصل ۸ رهبری فرادست بازی‌ساز شوید ۱۹۳
- اصل ۹ رهبری فرادست فردا، بهتر از امروز باشید ۲۰۰
- گذری بر بخش ۳ ۲۰۹

بخش ۴

اصولی که رهبران ۳۶۰ درجه برای رهبری هم‌تراز تمرین می‌کنند

- اصل ۱ رهبری هم‌تراز حلقه رهبری کردن را درک، تمرین و تکمیل کنید ۲۱۳
- اصل ۲ رهبری هم‌تراز تکمیل رهبران هم‌تراز را بر رقابت با آنان اولویت دهید ۲۲۴
- اصل ۳ رهبری هم‌تراز دوست باشید ۲۳۲
- اصل ۴ رهبری هم‌تراز از سیاست‌بازی‌های محیط کار دوری کنید ۲۴۰
- اصل ۵ رهبری هم‌تراز تعداد دوستان و آشنایان خود را افزایش دهید ۲۵۰
- اصل ۶ رهبری هم‌تراز اجازه دهید بهترین فکر پیروز شود ۲۶۰
- اصل ۷ رهبری هم‌تراز وانمود نکنید که کامل‌ترین انسان هستید ۲۷۱
- گذری بر بخش ۴ ۲۷۸

بخش ۵

اصول مورد نیاز رهبران ۳۶۰ درجه برای رهبری زیردست

- اصل ۱ رهبری زیردست در راهروها آهسته حرکت کنید ۲۸۱
- اصل ۲ رهبری زیردست همه را به صورت «۱۰» ببینید ۲۹۰
- اصل ۳ رهبری زیردست هر عضو گروه را به عنوان یک شخص توسعه دهید ۳۰۰

اصل ۴ رهبری زبردست	افراد را در حوزه قوتشان قرار دهید	۳۱۲
اصل ۵ رهبری زبردست	خود به رفتار دلخواهتان عمل کنید	۳۱۸
اصل ۶ رهبری زبردست	چشم‌انداز را به دیگران منتقل کنید	۳۲۶
اصل ۷ رهبری زبردست	به نتایج پاداش دهید	۳۳۳
گذری بر بخش ۵		۳۴۲

بخش ۶

ارزش رهبران ۳۶۰ درجه

ارزش ۱	گروه یا تیم رهبری مؤثرتر از فقط یک رهبر است	۳۴۵
ارزش ۲	در تمام سطوح سازمان به رهبران نیاز است	۳۵۱
ارزش ۳	رهبری موفقیت‌آمیز در یک سطح نشانه توانایی برای رهبری کردن در سطح بعدی است	۳۵۸
ارزش ۴	رهبران خوب در سطوح میانی، رهبران بهتری در سطح بالا خواهند شد	۳۶۴
ارزش ۵	رهبران ۳۶۰ درجه خصوصیات مورد نیاز همه سازمان‌ها را دارند	۳۷۱
گذری بر بخش ۶		۳۸۵
بخش ویژه: محیطی خلق کنید که رهبران ۳۶۰ درجه در آن آزاد باشند		۳۸۷
درباره نویسنده		۴۰۵

پیش‌درآمد

کتاب حاضر، با این پیش‌فرض نگاشته شده که خواننده آن حرفه‌ای است و مفاهیم اصلی و مرتبط با مدیریت، رهبری و منابع انسانی را به خوبی می‌شناسد. به همین دلیل نگارنده بدون تعریف این مفاهیم پایه، مستقیماً به سوی بیان مطالب مورد نظر خود رفته است. پیش‌بینی می‌شود که این کمبود، برای خوانندگانی که به تازگی به مطالعه در این حوزه مهم پرداخته‌اند یا با نگرش‌های ویژه جامعه سرمایه‌داری امریکا مأنوس نیستند، مشکلاتی ایجاد کند. از این رو توصیه می‌شود پیش از ورود به متن و آغاز مطالعه کتاب، این پیش‌درآمد را مرور نمایید.

حرکت از مدیریت به رهبری

جان سی. مکسول همراه با درا کر، رایینز، مینتزبرگ، سینگه، و نخبگان و بزرگان دیگر، به موج جدیدی از اندیشمندان عملگرا و مدیران صاحب‌نظر تعلق دارند که گسترش حوزه مدیریت کاربردی را در دنیای سرمایه‌داری، وجهه همت خود قرار داده‌اند.

دنیای سرمایه‌داری عنوان یا نامی است برای منظومه‌ای که گرد خورشید

بخش ۱

باورهای رهبری از میان ساختار سازمانی

تصور عمومی از مفهوم «رهبری» این‌ها هستند: ویلیام والیس جنگجویانش را ضد ارتشی رهبری می‌کند که او و مردمش را سرکوب می‌کند. وینستون چرچیل در حالی که بیشتر اروپا سقوط کرده بود، با تهدید نازی‌ها به مقابله برخاست. ماهاتما گاندی راهپیمایی سبید و شصت کیلومتری به سوی دریا را رهبری می‌کند تا به قانون نمک اعتراض کند. مری کی‌آش به راه خود می‌رود تا سازمانی جهانی تأسیس کند. مارتین لوتر کینگ مقابل یادواره لینکلن می‌ایستد و به خاطر رؤیای آشتی، ملت را به مبارزه می‌طلبد.

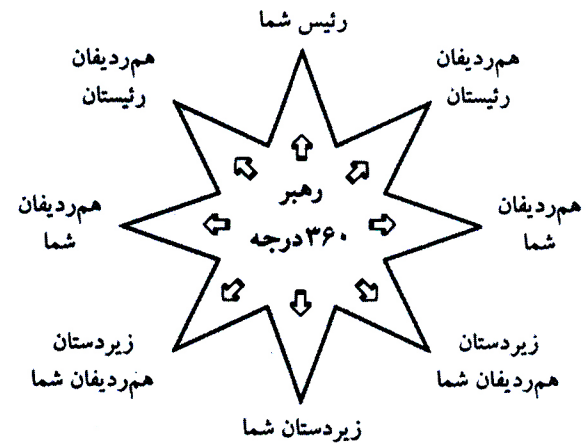
هر یک از این افراد رهبری بزرگ بودند و نود درصد تمام رهبری‌ها نه دست‌کم زندگی صدها هزار، یا شاید از رأس، بلکه از میان ساختار میلیون‌ها نفر را تحت تأثیر قرار دادند. با این سازمانی روی می‌دهد. حال چنین تصویری می‌تواند گمراه‌کننده باشد. واقعیت این است که نود درصد تمام رهبری‌ها نه از رأس، بلکه از

۱. کلمه Myth که معمولاً اسطوره ترجمه می‌شود، به معنی وقایع یا داستان‌هایی است که به دلیل تکرار، واقعیت و مجاز بودن آن غیرقابل تشخیص است، ولی مورد باور عمومی قرار گرفته است.

میان ساختار سازمانی روی می دهد. اغلب، هر سازمان فقط یک رهبر دارد. خب، اگر شما آن یک نفر نباشید، چه می کنید؟

من حدود سی سال است که رهبری کردن را تدریس می کنم. و در تمام همایش ها و جلساتی که تدریس کرده ام، دست کم یک نفر به سراغم آمده و چیزی شبیه این جمله به من گفته است: «من از آنچه درباره رهبری کردن تدریس کردید، خوشم آمد، اما نمی توانم از آن استفاده کنم. من رهبر اصلی نیستم. و شخصی که تحت مدیریت او کار می کنم، در بهترین حالت، فردی متوسط است.»

آیا شما نیز در چنین محلی زندگی می کنید؟ آیا در وسط یا میانه ساختار سازمانی خود کار می کنید؟ شاید شما در پایین ترین سطح سازمانی و فقط یک دنباله رو نباشید، اما بالاترین مقام هم نباشید - با این حال مایلید که رهبری کنید، در تصمیم گیری ها شریک باشید و بعضی حرکت ها و اتفاقات را به وجود آورید.



ضرورتی ندارد که شما گروگان محیط، وضعیت یا موقعیت و مقام خود باشید. لزومی ندارد که مدیرعامل^۱ باشید تا به طور مؤثر رهبری کنید. شما می توانید بیاموزید که با قدرت رهبری خود تأثیرگذار باشید، حتی اگر رئیسی داشته باشید که رهبر خوبی نباشد. راز این کار در چیست؟ بیاموزید که با تبدیل شدن به رهبر ۳۶۰ درجه ای، در هر جای ساختار سازمانی که باشید، بر تأثیر و نفوذ خود بیفزایید. یاد بگیرید که بالادست ها، هم ردیف ها و پایین دست های خود را رهبری کنید.

البته همگان نمی توانند مفهوم تأثیرگذاری بر بقیه در همه جهات را درک کنند - تأثیرگذاری بر کسانی که برایشان کار می کنید، و کسانی که هم ردیف شما هستند، و کسانی که برای شما کار می کنند. بعضی مردم در رهبری افراد گروه خودشان موفق هستند، اما به نظر می رسد با رهبران بخش های دیگر سازمان دچار مشکل هستند. بعضی افراد در برقراری ارتباط کاری خوب با رئیسشان موفق و عالی هستند، اما نمی توانند بر افرادی که در رده پایین تر سازمانی هستند، تأثیری بگذارند. عده کمی می توانند با همه کنار بیایند، اما به نظر می رسد که هیچ وقت نمی توانند کاری انجام بدهند. از سوی دیگر برخی بسیار مولد و کارا هستند، اما نمی توانند با هیچ کس کنار بیایند. اما رهبران ۳۶۰ درجه، متفاوت اند. فقط رهبران ۳۶۰ درجه می توانند بر افراد همه رده های سازمانی تأثیر گذارند. آنان با کمک به دیگران، به خود کمک می کنند.

شاید بگویید: «رهبری در تمام جهات! گفتنش راحت تر از انجام دادنش است!» درست است، اما غیرممکن نیست. در واقع رهبر ۳۶۰ درجه شدن

۱. CEO مخفف Chief Executive Officer است، به معنای مسئول اجرایی، و اغلب معادل مدیرعامل به کار می رود.