

بسمه تعالی

# رهبری در جهانی در حال تغییر

درس‌هایی برای رهبران آینده نگر

نویسندگان:

کیت کتز - گرام کدرینگتون

مترجم:

دکتر مریم السادات مسعودیان

انتشارات ارسطو  
(چاپ و نشر ایران)

۱۳۹۸

سرشناسه: کوتس، کیت

Coats, Keith

عنوان و نام پدیدآور: رهبری در جهانی در حال تغییر: درس‌هایی برای رهبران آینده‌نگر / [کیت کوتس، گریم کادرینگتون]؛ مترجم مریم‌السادات مسعودیان.

مشخصات نشر: تهران: ارسطو، ۱۳۹۸.

مشخصات ظاهری: ۱۶۵ص.: جدول، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۳۲-۳۴۲-۰

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: *Leading in a Changing World: Lessons for future: focused leaders, 2014.*

موضوع: رهبری

موضوع: *Leadership*

شناسه افزوده: کادرینگتون، گریم

شناسه افزوده: *Codrington, Graeme*

شناسه افزوده: مسعودیان، مریم‌السادات، ۱۳۶۲-، مترجم

رده بندی کنگره: HD۵۷/۷

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۹۲

شماره کتابشناسی ملی: ۵۷۵۵۲۹۷

نام کتاب: رهبری در جهانی در حال تغییر، درس‌هایی برای رهبران آینده‌نگر

نویسندگان: کیت کتر - گرام کدرینگتون

مترجم: دکتر مریم‌السادات مسعودیان

ناشر: ارسطو (با همکاری سامانه اطلاع رسانی چاپ و نشر ایران)

صفحه آرایشی، تنظیم و طرح جلد: پروانه مهاجر

تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول - ۱۳۹۸

چاپ: مدیران

قیمت: ۳۵۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۳۲-۳۴۲-۰

تلفن مرکز پخش: ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵

[www.chaponashr.ir](http://www.chaponashr.ir)



انتشارات ارسطو



## فهرست مطالب

شماره صفحه	عناوین
۷	مقدمه مترجم .....
۹	پیش‌گفتار .....
۱۲	مقدمه .....
۱۳	زمان تغییر است .....
۱۵	سفر رهبری .....
۱۸	<b>فصل ۱: افق مبهم: رهبری زمانی که مسیر نامشخص است .....</b>
۱۹	رهبری در یک "دنیای جدید کاری" .....
۲۳	منطقی کردن حس‌گیری .....
۲۴	خبر بد .....
۲۴	خبر بدتر .....
۲۵	خبر خوب .....
۲۸	<b>فصل ۲: انطباق یا مرگ .....</b>
۳۱	رهبری انطباقی .....
۳۵	منطبق شدن .....
۳۹	بکارگیری هوش انطباقی در کار .....
۴۱	<b>فصل ۳: قوانین جدید برای عصر جدید .....</b>
۴۲	تشخیص تغییرات .....
۴۳	اقتصاد شکارچی - گردآورنده .....

۴۴	اقتصاد کشاورزی
۴۵	اقتصاد صنعتی
۴۶	اقتصاد اطلاعاتی
۴۹	اقتصاد ارتباطی
۵۲	ساخت یک انتقال موفق
۵۳	<b>فصل ۴ : رهبران نیاز به آینده نگر بودن دارند</b>
۵۴	بعد از رفتن من چه اتفاقی خواهد افتاد
۵۷	پایه گذاری تفکر بلند مدت تر
۶۱	<b>فصل ۵ : تفکر زمین مسطح، و چگونه رهبران می توانند با آن مقابله کنند</b>
۶۳	تشخیص نقاط کور خودمان
۶۵	سوالات و فعالیت های عالی تر برای رهبران
۶۸	همیشه صحیح ؟
۷۳	<b>فصل ۶ : یک مدل جدید رهبری : رهبران دعوت کننده</b>
۷۴	دنیای نیوتن
۷۵	ظهور دنیای کوانتومی
۷۸	مدل رهبری دعوتی
۷۹	اعتماد
۸۰	احترام
۸۰	خوش بینی
۸۱	عملکرد آگاهانه
۸۱	بکارگیری رهبری دعوت کننده
۸۴	سطوح درگیری
۸۴	غیردعوتی آگاهانه

غیردعوتی نا آگاهانه	۸۴
دعوتی نا آگاهانه	۸۵
دعوت کننده شخصی نسبت به خود بودن	۸۸
دعوت کننده شخصی نسبت به دیگران بودن	۸۹
دعوت کننده حرفه ای نسبت به خود بودن	۸۹
دعوت کننده حرفه ای نسبت به دیگران بودن	۸۹
افکار نتیجه گیری شده	۹۱
تمرین بازتابنده	۹۱
<b>فصل ۷ : چگونه دنیا را تغییر دهیم (با طرح سوالات مناسب)</b>	۹۲
سه سوال بزرگ	۹۳
جمع آوری سوالات	۹۶
<b>فصل ۸ : داستان گویی</b>	۹۹
یک ابزار قوی برای ارتباط	۱۰۱
<b>فصل ۹ : هنر گمشده تامل و بازتاب</b>	۱۰۶
بعد گمشده	۱۰۸
آیا رهبران می توانند این کار اساسی را "انجام دهند" ؟	۱۰۹
تامل در چگونگی توسعه رهبران	۱۱۱
یک لحظه	۱۱۴
<b>فصل ۱۰ : روشهای جدید برای توسعه رهبران شما</b>	۱۱۷
به متخصصانی که مراجعه می کنید اعتماد کنید	۱۱۸
سه سوال مهم "طراحی"	۱۲۱
یک سازمان یادگیرنده شدن؛ از بالا تا پایین	۱۲۲

فصل ۱۱ : رهبری به شکست، به جای شکست در رهبری .....	۱۲۵
تجربیات خطرناکند .....	۱۲۸
چرخش مدیرعامل .....	۱۲۹
منابع جمعی : داخل و خارج سازمان .....	۱۲۹
جلسات .....	۱۳۰
ارتباطات : مرگ بر ایمیل به جای مرگ با ایمیل .....	۱۳۰
آپ ورک، اُدسک، فری لَنسر، فیورود دیگر خدمات حمایت از برونسپاریهای جزئی ...	۱۳۱
رویکردی جدید به ارزیابی کارمندان : فقط پنج کلمه .....	۱۳۲
کپی نکنید؛ تقلید کنید ! .....	۱۳۳
فصل ۱۲ : حفظ تعادل زمانی که حرکت اتفاق می افتد .....	۱۳۴
خطرات رهبر بودن .....	۱۳۶
اخلاق رهبری .....	۱۳۸
فصل ۱۳ : چیزهایی که درباره تکنولوژی باید بدانید .....	۱۴۰
فصل ۱۴ : انجام دادن و شدن - و در مرحله بعدی چه بکنیم .....	۱۴۴
تغییر شاخص به عنوان یک رهبر .....	۱۴۵
نتیجه گیری .....	۱۵۴
درباره نویسندگان .....	۱۵۶
کیت کتر .....	۱۵۶
گرام کدرینگتون .....	۱۵۷
سپاس گذاری .....	۱۵۸
درباره جهان فردا-امروز .....	۱۶۰
کتابهای دیگر این نویسندگان .....	۱۶۲

## مقدمه مترجم

مدیریت سازمان‌ها و موسسات در کشور عزیزمان ایران همیشه یکی از اولین و چالش برانگیزترین ارکان رشد و توسعه محسوب شده است. گاه شاهدیم که تئوری‌ها و نظریات موجود در تبیین و چگونگی مدیریت اصولی و کارا در این سازمان‌ها - حتی مدیران با تحصیلات مرتبط - را با شرایط آشوب گونه ای مواجه می‌کند که این نظریات نه تنها به مدیران کمک شایانی نمی‌کنند بلکه گاهی به دلیل در نظر گرفتن شرایط خاص در طرح موضوعات باعث سردرگمی بیش از پیش آنان نیز شده‌اند؛ و یا ابزار و تصویر روشنی از چگونگی اجرا در سازمان را در اختیار فرد قرار نمی‌دهند. از طرف دیگر تغییرات بنیادی و مستمر شالوده دنیای کنونی را شکل داده است و رویارویی با آن غیر قابل اجتناب است پس باید بکوشیم خود را برای تعامل سازنده با آن مهیا کنیم.

کتاب حاضر که تالیف دو نفر از مدیران مسلط به اصول آکادمیک و با سوابق ارشد اجرایی است دریچه ای روشن با زبانی ساده و به دور از تکلف به رهبری در جهانی در حال تغییر می‌گشاید و راهکارهای ساده ای برای رهبران آینده پژوه ارائه می‌کند که گاه در فرهنگ عامه سازمان‌ها مغفول مانده‌اند. همچنین رویکرد منابع انسانی کتاب باعث می‌شود که قابل استفاده در امور روزمره و زندگی شخصی نیز باشد؛ از این رو مطالعه آن به عموم پیشنهاد می‌شود.

از منظر شخصی آشنا با نظریات مدیریتی و اندکی درگیر در امور اجرایی در سطوح مختلف این کتاب را جذاب و کاربردی یافته‌م و مایل بودم با ترجمه آن نقشی هر چند اندک در دریای بی کران علم مدیریت و رهبری ایفا کنم. در ترجمه موجود سعی شده که نکات

کتاب در ضمن گویایی با همان سادگی منتقل شوند؛ اما باید توجه داشت که مطالب در عین سادگی نیاز به تامل در جهت انتقال بهتر مفاهیم دارند که امیدوارم از خواندن آن لذت برده و در سازمان و زندگی شما خطی بر جای بگذارد.

در سفر بی پایان رهبری از مسیر لذت ببرید!

مریم السادات مسعودیان

## پیش‌گفتار

در هالیوود یک قانون وجود دارد: هرگز با کودکان یا حیوانات کار نکنید؛ غیرقابل پیشبینی اند و ممکن است در یک صحنه کلیدی درخشش شما را از بین ببرند. خوشبختانه چنین قانونی در هنگام کار کردن روی یک پروژه خلاقانه در مقابل دوستان یا شرکای تجاری وجود ندارد. پانزده سال دوستی و دوازده سال شراکت تجاری طی شد تا ما در نهایت موفق به نگارش یک کتاب با هم شدیم.

این کتاب نقطه عطف گذران بیش از یک دهه غرق در تلاش برای درک دنیای متغیر کاری و تاثیرات آن بر مردم است. حاصل پژوهشهای آکادمیک بسیار و مطالعات گسترده، بر پایه مراجعان جهانی از هر قاره و صنعت، تجربیات رهبری و تغییر شخصی خودمان و تلاشها و دیدگاههای همکاران و همراهان فراوان ما در شرکت دیدگاههای راهبردی "جهان فردا-امروز" است.

ما این کتاب را در پی تمایل قلبی به اشتراک بخشی از دریافتهایمان در خصوص رهبری در یک جهان در حال تغییر طی مطالعه، کار و تجربیات گذشته نوشته ایم. رهبرانی که تا کنون این دیدگاهها را با آنها در میان گذاشته ایم - با ارائه، کارگاه، برنامه‌های توسعه رهبری، وبلاگ، دوره‌های برخط و مربیگری - موفق به یافتن مسیرهای جدید جهت گذر در جهان پیچیده‌ی پیش روی ما شده‌اند و بازخوردهایی گرانبها نسبت به طرح‌ها و برنامه‌های ما ارائه داده‌اند. می‌دانیم که این کتاب تنها یک مرحله از مسیر به اشتراک گذاشته شده ما در جهت این دنیای کاری جدید است و برای اشتراک آن با شما لحظه شماری می‌کنیم. لطفا حتما با ما ارتباط برقرار کنید، و بازخورد بدهید؛ داستانهایتان را با ما در میان بگذارید، سوالاتان را

پرسید و به ما ملحق شوید که ما آینده جدیدی را با هم می‌سازیم. ما به همان اندازه که تمایل به اشتراک یافته‌های کنونی مان داریم مشتاق یادگیری نیز هستیم.

نوشتن یک کتاب با هم سرگرم کننده است و به همان اندازه کاری دشوار است. ادغام داستانهای مجزا، دوستی و تفکر نسبت به جریانهایی واضح که دارای ساختار ثابت و منطقی هستند چالشهایی به وجود آورد که ما از ابتدای راه انتظار آن را نداشتیم. بنابراین یک اشاره کوچک درباره سبک نگارش: ما تصمیم گرفتیم بطور ثابت از صفات جمع چون "ما" در بیان داستانها و صحبت‌هایمان با شما استفاده کنیم. البته ما داستانهای مشترک زیادی طی تقریباً دو دهه زندگی در کنار هم داریم. اما انتخاب ما در این کتاب اساساً سبکی بوده است تا کتاب برای خواندن آسان تر شده و برای کسانی که "صدا"ی کتاب با آنها سخن میگوید کمتر سردرگم کننده باشد.

مواردی استثنایی وجود دارد که یکپارچگی مطلب بیان شده نحوه ای متفاوت را می‌طلبد، اما این موارد بسیار نادر است.

افکار و دیدگاههای ما از مسیر مشترکی برآمده که به قبل از آغاز رسمی "جهان فردا- امروز" برمیگردد؛ از یک دوستی که همواره روبه جلو جریان دارد ولی هنگامی که به گذشته می‌نگریم بسیار بهتر درک شده و تقدیر می‌شود. در طی این مسیر بحثهایی سنگین و نظراتی متفاوت وجود داشت اما اینگونه زوایا همواره با احترام عمیق و احساس سرنوشت مشترک در "مسیر فردا- امروز" آرام گرفته است. بسیاری از پیشنهادها و دیدگاهها از تجربیات خودمان، از خوب و بد، از موفقیتها و شکستهایی که مسیر مختص ما را در شرکتی که در سال ۲۰۰۲ با هم آغاز کرده ایم مشخص شده و نشأت گرفته است.

از آن زمان کارمان ما را به بیش از ۱۰۰ کشور برده است؛ با میانگین تلفیقی حدود سیصد مشتری مرتبط به طور سالانه در هر سال. این مشتریان همانند تنفس انسان عمل می‌کنند؛ از شرکت‌های بزرگ چندملیتی تا شرکت‌های کوچک تازه راه اندازی شده و کسب و کارهای خانوادگی؛ ما با شرکت‌های تجاری بزرگ و غیر انتفاعی، دولتی و مدارس همکاری می‌کنیم. احتمالاً مهمترین مسأله این حقیقت است که مشتریان ما مشتریان تکرار شونده هستند، با مدیرعاملان و مدیرانی ارشد که از ما درخواست می‌کنند تا به آنجا برگردیم.

ما به کاری که انجام می‌دهیم علاقه مندیم و دوست داریم که این کار را با هم و به عنوان بخشی از یک تیم بزرگتر در شرکت‌مان انجام دهیم و حالا سعی بر اشتراک آن با شما داریم. اگر شما مایلید که درباره ما و اینکه که هستیم بدانید، خلاصه‌ای از زندگی نامه ما در انتهای این کتاب و همینطور آدرس وبسایت ما موجود است. شما همچنین می‌توانید فعالیت‌های تیم ما را در <http://www.tomorrowtodayglobal.com> ببینید و البته از اینکه با ما تماس داشته باشید استقبال می‌کنیم. این مسیری است که ارزش اشتراک را دارد.

*Keith Coats*

<http://www.keithcoats.com>

[keith@tomorrowtodayglobal.com](mailto:keith@tomorrowtodayglobal.com)

@keithcoats

*Graeme Codrington*

<http://www.graemecodrington.com>

[Graeme@tomorrowtodayglobal.com](mailto:Graeme@tomorrowtodayglobal.com)

@futuristgraeme

می ۲۰۱۵

## مقدمه

اگر دنیا در حال تغییر است، رهبری نیز نیاز به تغییر دارد.  
دنیا در حال تغییر است.

به همین سادگی و به همین پیچیدگی.

در خلال فعالیت‌هایمان در "جهان فردا-امروز" ما در خط مقدم تلاقی تغییرات جهانی و تغییرات رهبری در حوزه‌های مدیریت صنعتی و بخش‌های در برگیرنده تمامی زوایای جهان بوده ایم و مواردی که می‌بینیم ما را نگران می‌کند.

رهبرانی را می‌بینیم که به خاطر عدم توانایی در به حرکت واداشتن تیمشان برای هماهنگی سریع با تغییرات دچار سردرگمی شده‌اند. رهبرانی را می‌بینیم که هر لحظه مرزهای برنامه‌های راهبردی شان را نزدیکتر حس می‌کنند. این امر ناشی از تصمیم‌گیری‌هایی است که بیشتر براساس حدس و گمان بوده است تا مبانی علمی. رهبرانی را می‌بینیم که برای مدیریت تیمشان در حال کشمکش‌اند. برای حفظ و استفاده بهینه از استعدادها، برای گسترش طرح‌های توسعه منابع انسانی و اطمینان از اینکه همه بر یک هدف متمرکز هستند. رهبرانی را می‌بینیم که از کمبود ابتکار عمل تیمشان عاجز شده‌اند، ولی همچنان با قواعد فزاینده‌ی بروکراسی و عدم انگیزه محدود می‌شوند.

رهبرانی را می‌بینیم که برای رهبری دست به گریبانند.

رهبرانی را می‌بینیم که نمی‌توانند قبول کنند که برای رهبری دست به گریبانند.

ممکن است نشانه‌هایی که برشمرديم همگی در مورد شما صدق نکنند و یا ممکن است شما حس کنید که مشکلات سازمانتان در جای دیگری است. موارد خاص هر چه باشند، به

طور حتم شما با ما هم عقیده خواهید بود که رهبری دیگر به شکل سابق نیست. و دلیل عمده این است که خود رهبری در حال تغییر است - درست مانند دنیای اطراف ما که بی محابا در حال تغییر است.

تئوری رهبری که عملکرد رهبری ما را شکل می‌دهد نیاز به بازنگری دارد. در خصوص بیشتر بخشها، روشی که ما فعالیتهای رهبری را رصد و اندازه گیری می‌کنیم دیگر کارآیی ندارند.

تنها راه تغییر کلی برای رهبران (و یا کسانی که مسئول فرآیندهای توسعه رهبری هستند) برگشت به عقب، تفکر دوباره به موارد و تمایل به تغییر است.

این به معنای پرسش سوالات پژوهشی، به چالش کشیدن تصورات و بازبینی فرمولهایی است که برای مدت بسیار طولانی خوب کار می‌کردند.

گفتن این مطلب ساده تر از عمل به آن است.

اما قابل اجرا است و این چیزی است که این کتاب در خصوص آن صحبت می‌کند. رهبران آینده نگر دیدی به آنچه برای موفقیت در زمان تغییرات مخرب مورد نیاز است به دست خواهند آورد. کتاب دیدی جدید برای نگاه به دنیا و رهبری و همچنین ابزارهای عملیاتی و نکاتی برای کمک به شما در مسیر دستیابی به سبکهای جدید رهبری و راه حلها فراهم می‌کند.

## زمان تغییر است

زمانی که در می‌یابید بر یک اسب مرده می‌تازید، بهترین استراتژی پیاده شدن از آن است. ممکن است عجیب به نظر برسد، ما بارهبران بسیار مواجه شده ایم که سعی بر این دارند: تلاش برای راندن یک اسب مرده - و با اشتیاقی ستودنی نسبت به آن! این حقیقت که اسب مرده است، در حالی که برای دیگران آشکار است، ظاهرا از نظر آنها قابل درک نیست.

بدیهی است که خصوصیات و روشهای رهبری در حال تغییرند. تاثیرات غیرقابل کنترل تکنولوژی، پراکندگی جمعیتی، تغییرات سازمانی و ساختاری به همراه تغییر ارزشها همگی بر رهبری موثرند. در دنیایی که چگونگی سازماندهی و عملکرد ما در کسب و کار بطور

مکرر در حال انطباق است، رهبری ای که ثابت و بدون تغییر بماند از رده خارج و نامرتب تلقی می‌شود کاملاً... مرده است.

بنابراین اگر خود را سوار بر یک اسب مرده می‌بینید... بهترین استراتژی پیاده شدن از آن است!

مطالب بسیاری در خصوص اهمیت تغییر و ضرورت آن برای رهبران - در هر جایی که باشند - برای منطبق شدن با تغییراتی که در اطراف آنها رخ می‌دهد، گفته و نوشته شده است. اگر آن تغییرات، تغییرات عمیق و ساختاری به دنبال داشته باشند، در آن صورت خود هنر و علم رهبری نیز احتمالاً نیاز به تغییر دارد. در حقیقت، یک نگرش جدید به معنای آن، "تغییر کردن" ممکن است نیاز باشد و رهبری باید منطبق شود تا بتواند تاثیر گذار باشد. شما برای انجام این کار به یک نقشه راه در این کتاب دست پیدا خواهید کرد.

در یک سطح چیز جدیدی در این تفکر وجود ندارد. مدیرعامل سابق کریسلر لی ایاکوکا در کتابش ((رهبران به کجا رفته اند)) نوشته است که "رهبری به طور کل در خصوص مدیریت تغییرات است - خواه شما یک شرکت را رهبری می‌کنید یا یک کشور." حق با اوست. معتبر است که جک ولس<sup>۱</sup> می‌گوید: "زمانی که نرخ تغییرات در بیرون از نرخ تغییرات در درون بگذرد، پایان به چشم می‌آید." دنیای رهبری همیشه بگونه‌ای بوده است که باید با انطباق و در نهایت قبول تغییرات کنار بیاید. از دید مطلوب رهبران، مسؤلیت اساسی آنها تشخیص، تفسیر و پاسخگویی به تغییرات مستمر پیشرو شده است.

چیزی که در حال حاضر جدید است عصری است که ما در آن زندگی می‌کنیم؛ با مشخصه تغییرات عمیق و ساختاری به نحوی که در دنیا رخ می‌دهد. در مقابل این حرکت مستمر پس زمینه، رهبران نیاز به ساخت آگاهانه کالدهای سیستماتیک دارند تا تصویر بزرگتر و درکی را طراحی کنند و سپس براساس آن عمل کنند. یکی از دلایل قابل توجه رهبران برای درگیر این امر شدن این است که بطور فزاینده خود را در یک دنیای متناقض می‌یابند. پارادوکس، برخورد "صحیح-صحیح" رفتارها و ارزشهاست. در محتوای تعدادی از وضعیتهای مشابه می‌تواند موجود باشد: ساختاری، نسلی، فرهنگی، جنسیتی، تکنولوژیک و

هنری. بطور حتم پارادوکسها همیشه وجود داشته اند؛ تنها اینکه در حال حاضر بارزتر شده اند، بیشتر رخ می دهند و بیش از پیش در جهانی که هر روز کوچکتر می شود تجربه می شوند. بسیار پیش آمده که با رهبری برخورد کنیم که وقت و انرژی خود را صرف حل کردن پارادوکسهایی می کند که با آنها مواجه شده است. پارادوکس به معنای دقیقش قابل "حل شدن" نیست و به این دلیل است که توانایی شناخت و درک شرایط متناقض نما اهمیت پیدا می کند. کالدها و سیله‌هایی در اختیار رهبران هستند تا اجرای این کار را ممکن سازند.

سوال کلیدی رهبران این است که چگونه ظهور فزاینده پارادوکسها و ارتباطات در سطوح مختلف بر این که چه کاری را انجام می دهند و چگونه و کجا آن را انجام می دهند تاثیر خواهد گذاشت. قطعاً به درک و تایید این نکته می‌رسیم که دنیای در حال تغییر هم بر جهان کاری (محیط کاری و چگونگی سازماندهی و قواعد کاری) و همچنین بر نیروی کار (کسانی که کارها را انجام می دهند) تاثیر گذار است. به نحو دیگر، "قواعد بازی در حال تغییرند": قواعد رهبری و شرایط لازم برای ایجاد مزیت رقابتی در حال تغییرند. این امر ممکن است از دید رهبرانی که بر تجربیات گذشته شان تکیه دارند نادیده گرفته شود؛ به این معنا که پاسخ مشکلات فعلی را در راه‌های گذشته جستجو کنیم. پیتراکر - آن مرد خردمند - یکبار گفت: "بزرگترین خطر در زمان آشفتگی خود تلاطم نیست بلکه عمل کردن بر پایه منطق دیروز است."

دنیای در حال تغییر است! اکنون زمان فراگرفتن قوانین جدید است.

## سفر رهبری

این کتاب برای اولین بار تلفیق دیدگاه‌های کیت کتز و گرام کدرینگتون - دو تن از پایه گذاران شرکت دیدگاه‌های استراتژیک - جهان فردا - امروز است. ما هر دو سخنران، رهبران فکری و مشاور در زمینه جهان در حال تغییر کار و رهبری هستیم. در این کتاب ما نوع جدید رهبری را که برای زمان متلاطمی که در آن زندگی می‌کنیم لازم است ارائه می‌دهیم، همچنین روشهایی را برای توسعه این گونه رهبران و راههایی جدید برای فکر کردن به مفهوم رهبری در اختیار شما می‌گذاریم.

در فصل ۱ با فراهم کردن مفاهیم سبکی از رهبری که به عنوان "رهبری انطباقی" شناخته می‌شود شروع می‌کنیم. فصل ۲ نیاز به منطبق شدن (یا فنا و مرگ) را به تصویر کشیده و عوامل مورد نیاز برای انطباق پذیری هوشمندانه را عنوان می‌کند.

فصل ۳ به بررسی عمیقتر تغییرات تاریخی که رویکرد انطباقی را ملزم می‌سازد خواهد پرداخت؛ در حالی که فصل ۴ و ۵ به آینده و اهمیت نگرش نو و دیدگاههای تازه برای رهبری می‌نگرد.

در فصل ۶ مدلی از رهبری را که معتقدیم در دنیای انطباقی مفید است معرفی می‌کنیم که آن رهبری دعوتی نام دارد و یک بدنه قوی برای استفاده در هر زمینه رهبری است. به قولی این اصل کتاب ما است، ارائه کننده یک مدل رهبری پژوهش شده عمیق است که از دنیای در حال تغییر اطراف ما نشأت گرفته و منطقی است.

متکی به این مدل رهبری، تمرین اول ما زمانی که با دیگران در تعامل هستیم شکل دهی مجدد رهبری با طرح سوالات و داستان گویی است. این مباحث با جزئیات در فصل ۷ و ۸ مطرح می‌شوند. فصل ۹ به عمل تامل درونی که رهبران نیاز به انجام آن دارند تمرکز می‌کند. فصل ۱۰ بر توسعه رهبری متمرکز است و به کارهای مورد نیاز برای تغییر روش تشخیص و تعلیم رهبران می‌پردازد.

فصل ۱۱ به جلوتر می‌پردازد: اگر "میدانید چه بکنید در زمانی که هیچ کس نمی‌داند چه باید بکند" این نشانه یک رهبر امروزی است؛ سپس رهبران باید بتوانند با ناشناخته‌ها، ریسکها و خود شکست بسیار راحتتر باشند. فصل ۱۲ نقطه مقابل آن را با صحبت درباره دستیابی به تعادل فراهم می‌کند.

فصل ۱۳ به طور خاص بر نقش تکنولوژی در دنیای کنونی می‌نگرد و موضوعاتی که رهبران در خصوص تکنولوژی باید بدانند تا به نحو موثر رهبری کنند.

فصل ۱۴ کتاب را با دعوت به عمل کردن نتیجه گیری می‌کند: انجام دادن و شدن.

قبل از این که، کتاب را آغاز کنید اجازه دهید یادآور شویم: "شما بر پایه این که چه کسی هستید رهبری می‌کنید." این یعنی که سفر رهبری از فردی به فرد دیگر متفاوت است و یکی از مواردی است که بیشتر "درونی" است تا "بیرونی". بنابراین ما می‌خواهیم شما را به

صرف زمان برای خواندن این کتاب تشویق کنیم. ذره ذره هضم کنید. یک بار یک فصل و بعد روی چیزی که خوانده اید تامل کنید و فکر کنید که در تمرینات رهبری شما چه معنایی پیدا می‌کند. ثبت مسیری که شما در خلال این صفحات طی می‌کنید می‌تواند مفید باشد و در پایان، ارزش واقعی می‌تواند چیزی باشد که شما در بین ثبتها و تامل تان روی آنها "کشف" کرده اید.

امیدواریم که این کتاب ارزشی به سفر رهبری شما بیافزاید. امیدواریم که این کتاب شتابی در فرایند یادگیری، فراموش کردن آموخته‌ها و یادگیری مجدد شما به عنوان یک رهبر فراهم کند. امیدواریم که تفاوتی ملموس در نحوه تفکر و چگونگی تمرین هنر رهبری در جهانی در حال تغییر برای شما ایجاد شود. می‌دانیم که کار رهبری در متن پیچیده امروزه ساده نیست و چون شما، ما نیز خودمان را در سفر جادویی پیمایش رهبری در جهان در حال تغییر در حال یادگیری می‌دانیم.

از خواندن لذت ببرید؛ از سفر لذت ببرید.

## فصل ۱.

### افق مبهم: رهبری زمانی که مسیر نامشخص است

"افکاری که مشکلات پیش روی ما را شکل داده اند نمی‌توانند راه حلهای مورد نیاز ما را بیابند." آلبرت انیشتن

دسامبر سرد ۱۸۶۲ بود. تنها آب و هوا نبود؛ حال و هوای نسل جوان آمریکا هم یخ زده بود. برای نزدیک به دو سال جنگ داخلی دیوانه وار پیش میرفت و پایانی برای آن به چشم نمی‌آمد. آبراهام لینکلن به عنوان رئیس جمهور سال پیش رو را می‌دید. او می‌دانست که تنها در چند هفته اعلامیه رهایی برای آزادی بردگان آمریکایی را امضا خواهد کرد تا بتواند شکاف بین شمال و جنوب را که باعث آغاز جنگ شده بود پر کند. او با احساس نیاز برای تقویت آرای رهبران ملی پیامی مکتوب برای ترسیم افکار و برنامه هایش به کنگره فرستاد. احساسات مطرح شده به اندازه همان زمان برای ما صحیح و محتملند، خصوصا در این پاراگراف جمع بندی:

"باورهای قدیمی برای این روزگار طوفانی کافی نیست. وقایعی ناگوار رخ داده است و زمان برخاستن ماست. چون مورد ما جدید است، پس ما نیز باید متفاوت ببینیم و متفاوت عمل کنیم. ما باید خودمان را آزاد کنیم، و بعد کشورمان را نجات دهیم."

چالشها و تغییرات دنیایی که ما امروزه در آن به سر می‌بریم کمتر از زمان لینکلن در بیش از ۱۵۰ سال پیش نیست. ما با چالشهایی شگرف در سبک زندگی مان مواجهیم. به منابع

متفاوتی چون تکنولوژیهای جدید، تندروهای مذهبی، عدم قطعیت‌های اقتصادی و تغییرات چشمگیر اجتماعی در میان دیگر موارد می‌توان اشاره کرد. جهان ما در حال تغییر است و مسیرهای رو به آینده نیز مبهم است. درست مشابه زمان لینکلن اختلاف بین موفقیت و شکست به رهبری و انتخابهای ما ختم می‌شود.

بنابراین ما هم نیازمند متفاوت دیدن، متفاوت عمل کردن، و آزاد کردن خود از باورهای گذشته مان هستیم. دنیای ما در حال تغییر است؛ احتمالاً اکنون سریعتر از هر زمان دیگری در حافظه بشریت.

نیازمند آزاد سازی ذهن خود برای قبول زمانه‌ای که در آن به سر می‌بریم هستیم تا بتوانیم تصمیماتی بگیریم که آینده ما را تامین کند. ما قادر به اتکای صرف به تجربیات گذشته و یا سیستم‌های پایه گذاری شده موجود نیستیم. اکنون زمان بازنویسی قوانین است یا صرفاً تایید این که قوانین در حال بازنویسی هستند و پذیرش دنیای جدیدی که در حال ظهور در اطراف ماست.

این امر نیاز به دیدگاه‌های جدید در تمام جوانب اجتماعی دارد؛ بویژه نیازمند دیدگاه‌های جدید نسبت به رهبری و معنایی که رهبر بودن را دربرمی‌گیرد هستیم. اگر جهان در حال تغییر است پس رهبری نیز نیاز به تغییر دارد و ما می‌دانیم که دنیا به طور حتم در حال تغییر است!

## رهبری در یک "دنیای جدید کاری"

رهبری همیشه در یک زمینه و متن روی می‌دهد. اگر دنیای اطراف ما شامل سیستم‌های جهانی، صنایع، سازمانها، و تیم ما بی‌محابا در حال تغییرند پس تعبیر ما از رهبری مطلوب نیز به نظر می‌رسد که نیازمند تغییر باشد. سبک رهبری مورد نیاز - رهبری که بیشترین موفقیت را کسب می‌کند - چیزی است که به بهترین نحو متنی را که در آن عمل می‌کند منعکس می‌کند. اما این متن چیست؟

معتقدیم که در حال حاضر سه نیروی بنیادین تغییرات ساختاری عمیق را پدید می‌آورند: