



کشف شمال حقیقی

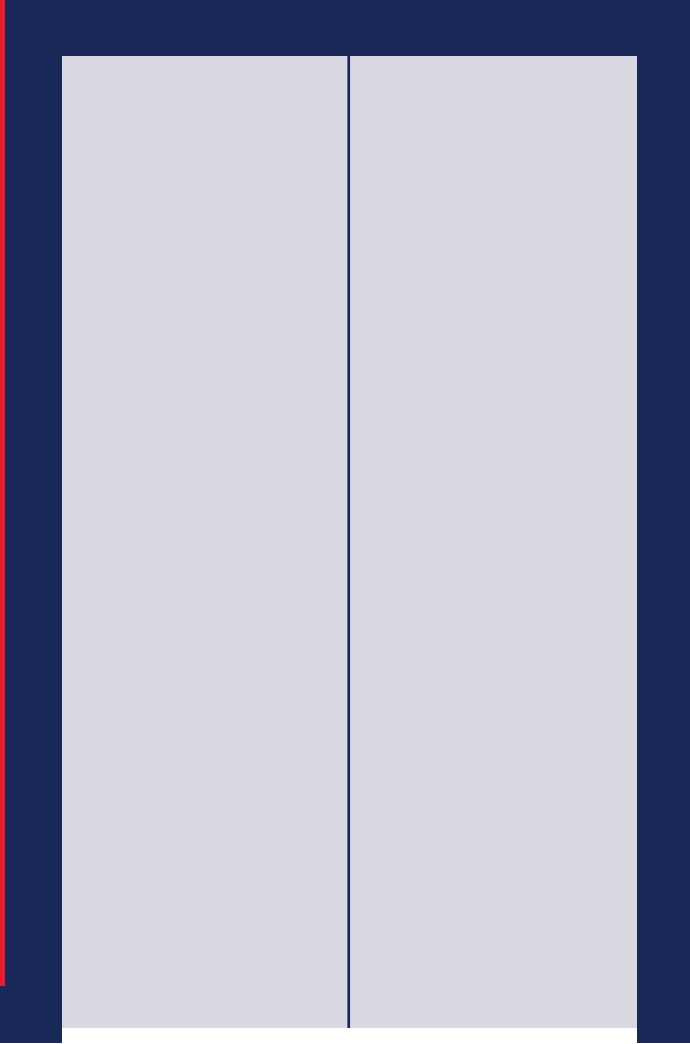
بیل جورج

محمدرضا پایدار و شیما قدیری

بر اساس ارزش‌های درونی‌تان رهبری کنید



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





نویسنده: بیل جورج

مترجمان: محمدرضا پایدار و شیما قدیری

مدیر هنری و طراح جلد: مجید زارع

شمارگان: ۱۵۰۰ جلد

شابک: ۸-۸۵-۷۶۷۷-۶۰۰-۹۷۸

چاپ اول: زمستان ۱۳۹۸

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۱

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

www.AryanaGhalam.com: فروشگاه اینترنتی

رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است.

همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است.  
هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ممنوع است.

سرشناسه: جورج، بیل، (George, Bill (William W.)

عنوان و نام پدیدآور: شمال حقیقی / بیل جورج؛ ترجمه محمدرضا پایدار و شیما قدیری.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۸.

مشخصات ظاهری: ۴۰۸ ص.

شابک: ۸-۸۵-۷۶۷۷-۶۰۰-۹۷۸

وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا

یادداشت: عنوان اصلی: [2015], Discover your true north,

عنوان دیگر: کشف شمال حقیقی: براساس ارزش‌های درونی‌تان رهبری کنید.

موضوع: رهبری / Leadership

موضوع: کارآمدی سازمانی / Organizational effectiveness

شناسه افزوده: پایدار، محمدرضا، ۱۳۷۱ - ، مترجم

شناسه افزوده: قدیری، شیما، ۱۳۷۰ - ، مترجم

رده‌بندی کنگره: HD ۵۷/۷

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۹۲

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۵۷۵۵۳۸۹



# کشف شمال حقیقی

براساس ارزش‌های درونی‌تان رهبری کنید / بیل جورج / محمدرضا پایدار و شیما قدیری





## ( سخن ناشر )

در انتشارات آریانا قلم معتقدیم با توانمند شدن افراد در زندگی شخصی و حرفه‌ای، رضایت و رشدی حاصل می‌شود که نتیجه آن در سازمان و بالتبع در جامعه هم دیده می‌شود؛ به عبارت دیگر، توسعه رهبری از طریق توسعه فردی. یکی از الزامات چنین توانمند شدنی کسب آگاهی و، افزون بر آن، نیل به خودآگاهی است. بر همین اساس و در ادامه کتاب‌هایی که در زمینه توسعه فردی و رهبری منتشر کردیم این کتاب در دستور کار انتشارات قرار گرفت.

**کشف شمال حقیقی** به قلم بیل جورج، استاد شناخته‌شده مدرسه کسب و کار هاروارد در حوزه مدیریت و رهبری، حاصل سال‌ها تحقیق و ثبت تجربه‌های افراد تأثیرگذار در سازمان‌های بین‌المللی است. ثبت تجربه زیسته این افراد کمک کرده است تا الگویی (مدلی) شناسایی شود که دیگران نیز بتوانند از آن سرمشق بگیرند. این الگو مثل قطب‌نمایی است که خوانندگان با در دست داشتن آن می‌توانند در مسیر اصیل و درست خود باقی بمانند و منحرف نشوند. ابزاری که این کتاب در اختیار خواننده قرار می‌دهد ابزار یک روز و دو روز نیست، بلکه وسیله‌ای است که تا مادامی که در فرایند رهبری و یافتن خویشتن خویش در حرکتید بدان محتاجید - خواه در کسب و کار باشد، خواه در زندگی شخصی.

درس‌های حاصل از تجربه‌های منقول این کتاب به زمان و مکانی که این تجربه‌ها در آن ثبت شده‌اند وابسته نیست. از این دست تجربه‌ها و افراد در جامعه خودمان در گذشته دور و نزدیک کم سراغ نداریم - از میرزا تقی خان فراهانی و دکتر محمود حسابی

تا شهید عباس دوران و توران میرهادی. متأسفانه، تا آنجایی که می‌دانم تجربه‌ها و داستان‌های زندگی این افراد با نگاه رسیدن به الگویی که بشود در زندگی فردی و کسب‌وکار از آن استفاده کرد مدون نشده است. امیدوارم در آینده نزدیک، پژوهشگران و نویسندگان و ناشران ایرانی کمر همت ببندند و کتاب‌های ارزشمندی بر اساس روایت‌هایی از رهبران و مدیران ایرانی تألیف و منتشر کنند.

در پایان بر خود لازم می‌دانم از تمامی همکاران و دوستانم که در مسیر به سرانجام رساندن این کتاب همراه بودند تشکر کنم، به خصوص از آقای محمدرضا پایدار، مترجم کتاب، که خود رهبری جوان است و با در دست داشتن قطب‌نمای خود در جهت شمال حقیقی‌اش در مسیر بالندگی در حرکت است و آقای مجید کیانپور، مدیرعامل شرکت شاپرک آبی، که کتاب را معرفی و موجبات آشنایی با مترجم را فراهم کردند. امیدوارم خوانندگان نیز از خواندن کتاب **کشف شمال حقیقی** لذت ببرند و با بهره‌مندی از این قطب‌نما، شمال حقیقی خود را کشف کنند.

**سمیه محمدی**

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم



## ( پیشگفتار مترجم )

این کتاب درست زمانی به من معرفی شد که نیاز مبرمی به آن داشتم - به تازگی یکی از بهترین رفقایم را در حالی از دست داده بودم که سرشار از شور جوانی و امید بود و در کار جدیدی که شروع کرده بودم هم بعد از یک سال ورشکسته شدم و پول و زمان خودم و همهٔ شرکایم را به باد دادم. عملاً افسرده شده بودم، هیچ ایده‌ای نداشتم که چطور باید دوباره روبه‌راه شوم و فقط درحال دست و پا زدن بودم، تا اینکه این کتاب به من معرفی شد. واقعیت این است که با توصیفی که در ابتدا از کتاب شنیدم حس کردم احتمالاً با کتاب تکراری و زرد دیگری دربارهٔ موفقیت و توسعهٔ فردی مواجهم و قرار است با عنوان‌هایی شبیه «چگونه در ۲۴ ساعت رهبر شویم!» یا «۷ قدم ساده برای تبدیل شدن به یک مدیر موفق» و... روبه‌رو شوم. اما جملات اولیه و مقدمهٔ کتاب باعث شد ارادهٔ کافی برای ادامهٔ مطالعهٔ آن را به دست بیاورم:

این کتاب حاوی شش قدم ساده برای کشف شمال حقیقی یا فرمول‌های سادهٔ دیگر نیست. اتفاقاً رویکردی کاملاً متضاد دارد. کشف کردن شمال حقیقی نیازمند یادگیری و تعهدی به اندازهٔ طول عمر شماست.

با خواندن این جمله‌ها و تأکیدی که بیل جورج بر مفهوم **اصالت** داشت متوجه شدم که با کتاب متفاوتی مواجهم. خواندن این کتاب و مجموعهٔ تکمیلی‌اش را (که تمرین‌های بیشتر و عمیق‌تری دربارهٔ همین موضوع‌ها در خود دارد) شروع کردم - شروعی که شش ماه طول کشید تا آن را به سرانجام برسانم و در طول این مدت لحظه‌لحظه از مفاهیم کتاب سرشار شدم و با آنها زندگی کردم.

باید اعتراف کنم که حرفه من ترجمه نیست؛ حتی فعال یا مدرس حوزه رهبری هم نیستم و صرفاً به واسطه درس و دانشگاه با این مفهوم آشنا شدم و به هیچ وجه ادعای خاصی هم در این زمینه ندارم. اما به محض تمام شدن مطالعه کتاب چنان رابطه‌ای با مفهوم شمال حقیقی و رهبری اصیل گرفتم و چنان تأثیری از آن در زندگی‌ام دیدم که حس مأموریتی در من ایجاد شد که هرطور شده باید روی این کتاب کاری هرچند کم انجام بدهم و به ذهنم رسید که شاید با ترجمه کردنش بتوانم به معرفی این مفهوم در ایران کمکی کرده باشم. البته که این کتاب برای من شخصاً بیشتر از جنبه توسعه فردی مفید بود و واقعاً لازم نیست در جایگاه مدیر یا رهبر به معنای خاص این کلمات باشید تا این مفاهیم برایتان کاربرد داشته باشد. موضوع این کتاب قبل از اینکه درباره رهبری باشد درباره اصالت است و طبیعتاً اگر اصالت در کار باشد خودبه‌خود زندگی و رهبری ما نیز جلای دیگری خواهد گرفت.

ترجمه کتاب **کشف شمال حقیقی** بسیار پرچالش و سخت بود و سعی کردم حساسیت و وسواسی در آن به خرج دهم که تا حد ممکن آسیبی به مفاهیم ظریف و دقیق کتاب نرسد و درعین حال روان بودن متن برای خواننده ایرانی حفظ شود. با این اوصاف این امکان وجود دارد که شما خواننده عزیز با برخی از داستان‌های کتاب ارتباط برقرار نکنید، اما برای حفظ امانت محتوای اصلی دست نخورده باقی مانده و همه داستان‌ها به‌طور کامل در متن قرار گرفته است. در نهایت لازم است متذکر شوم که متن حاضر نسبت به متنی که در ابتدا ترجمه کردیم طی حدود یک سال و نیم چندین بار تغییر کرده تا به کیفیت مطلوب برسد و با این حال مطمئناً هنوز هم اشکالات فراوانی دارد که از نگاه تیزبین شما پنهان نخواهد ماند.

در اینجا لازم است از چند نفر قدردانی کنم: ابتدا از مجید کیانپور بزرگوار، مدیرعامل و بنیان‌گذار شرکت شاپرک آبی، که با حمایت از انتشار کتاب مرا در انجام دادن این کار دلگرم و مطمئن کردند؛ از سمیه محمدی گران‌قدر، مدیرعامل انتشارات آریانا قلم، که قطعاً بدون حمایت و نظرات ارزشمند ایشان انتشار این کتاب به سرانجام



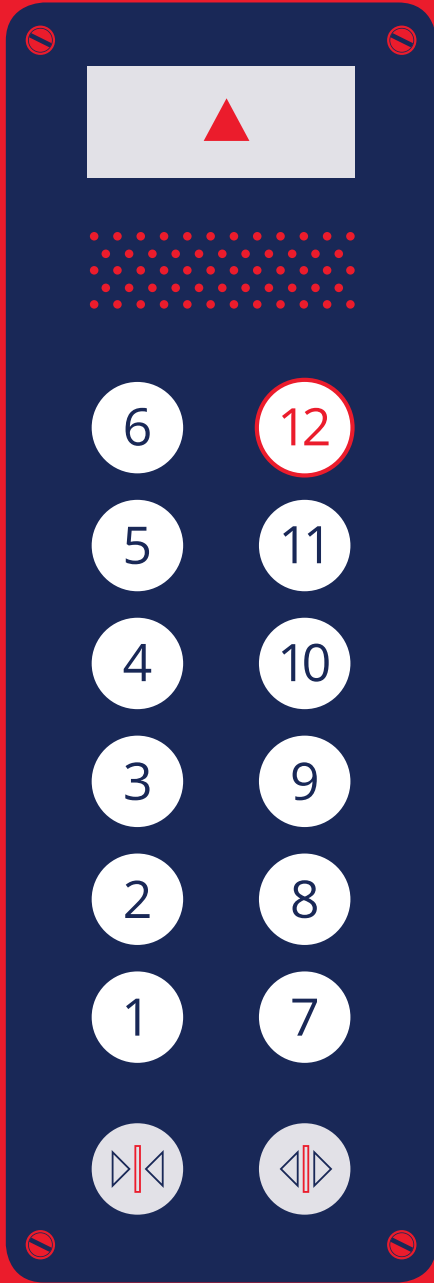
نمی‌رسید؛ و از محمدعلی معین‌فردانשמند، که قطعاً ریزبینی‌ها و نکته‌سنجی‌های ایشان مهم‌ترین عامل در بهبود کیفیت ترجمه بود و هربار در محضر ایشان نکته‌جدیدی آموختم. چند تشکر ویژه هم باید بکنم: ابتدا سپاسگزارم از محمدحسین بابی‌نی دوست‌داشتنی و همسر مهربانش، بهناز شکوئی گران‌قدر، که متن اولیه را به‌طور کامل بازخوانی کردند؛ قدرانم از دوست بی‌نظیرم، محمدرضا شریفی عزیز، که زحمت بازخوانی، تصحیح و روان‌سازی مجدد متن را پذیرفت و باعث قوام هرچه بیشتر متن شد؛ و درنهایت تشکر می‌کنم از شیمای قدیری صبور و بزرگواری که کم‌طاقتی‌ها و بداخلاقی‌هایم را در فرایند ترجمه تحمل کرد و قطعاً بدون کمک و همراهی‌اش هیچ‌گاه این کتاب ترجمه نمی‌شد.

درنهایت، این کتاب را تقدیم می‌کنم به پدر و مادرم، که هرچه در زندگی دارم حاصل کتاب‌هایی بود که آنها در کودکی به دستم دادند.

**محمدرضا پایدار** (آقای نارنجی)

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

اسفند ۹۸



پیش درآمد: میراث چشمگیر وارن بنیس	۱۵
پیشگفتار	۲۱
مقدمه	۲۷
<b>بخش اول: سفر به سوی رهبری</b>	<b>۴۱</b>
فصل ۱: داستان زندگی شما	۴۳ (1)
فصل ۲: گم کردن مسیر	۷۹ (2)
فصل ۳: آزمون‌های سخت	۱۰۱ (3)
<b>بخش دوم: پرورش به منزله رهبری اصیل</b>	<b>۱۲۹</b>
فصل ۴: خودآگاهی	۱۳۱ (4)
فصل ۵: ارزش‌ها	۱۶۳ (5)
فصل ۶: نقطه طلایی	۱۸۹ (6)
فصل ۷: تیم حمایتگر	۲۱۷ (7)
فصل ۸: زندگی یکپارچه	۲۴۱ (8)
<b>بخش سوم: شمال حقیقی شما به ملاقات جهان می‌آید</b>	<b>۲۶۹</b>
فصل ۹: از من به ما	۲۷۱ (9)
فصل ۱۰: هدف	۲۹۵ (10)
فصل ۱۱: توانمندسازی	۳۲۳ (11)
فصل ۱۲: رهبری جهانی	۳۵۵ (12)
<b>سخن پایانی: ذی نفعان در جامعه</b>	<b>۳۸۳ (*)</b>
فهرست برگردان انگلیسی اسامی	۳۹۵
درباره نویسنده	۴۰۵

- ① داستان اصلی: **هوارد شولتز**، رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل شرکت استارباکس
- ② داستان اصلی: **راجت گوپتا**، مدیر جهانی شرکت مک‌کنزی
- ③ داستان اصلی: **دنیل واسلا**، رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل شرکت نوارتیس
- ④ داستان اصلی: **آریانا هافینگتون**، بنیان‌گذار هافینگتون پست
- ⑤ داستان اصلی: **دیوید گرچن**، استاد دانشگاه هاروارد و مشاور دولت آمریکا
- ⑥ داستان اصلی: **وارن بافت**، بنیان‌گذار و مدیرعامل شرکت برکشایر هتاوی
- ⑦ داستان اصلی: **تد پایپر**، رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل شرکت پایپر جافری
- ⑧ داستان اصلی: **جان داناهاو**، مدیرعامل شرکت ای بی
- ⑨ داستان اصلی: **نلسون ماندلا**، رئیس جمهور آفریقای جنوبی
- ⑩ داستان اصلی: **کن فریزر**، رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل شرکت مرک
- ⑪ داستان اصلی: **آنا مولکھی**، رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل شرکت زیراکس
- ⑫ داستان اصلی: **پُل پُلمن**، مدیرعامل شرکت یونیلیور
- ①\* داستان اصلی: **جک ما**، بنیان‌گذار شرکت علی‌بابا





دنیا شاید بیش از هر زمان دیگری عمیقاً در حال فرورفتن در بحران رهبری باشد. **زندگی انسان‌ها در هر نقطه از جهان بیش از پیش پرنوسان و پیش‌بینی‌ناپذیر شده است.** به نظر می‌رسد بسیاری از رهبران در محکم به دست گرفتن سکان کشتی سازمانشان و هدایت آن به بندرهای ایمن از طوفان ناتوان‌اند.



## ( پیش درآمد: میراث چشمگیر وارن بنیس )

وارن بنیس یکی از پیشروان برجسته در زمینه رهبری بود. علی‌رغم قامت کوچکش، به لحاظ فکری، قلبی و روحی بسیار بزرگ بود. همان‌طور که پیتر دراگر پدر علم مدیریت شناخته می‌شد، بنیس هم پدر رهبری بود.

بنیس فهم ما از معنای رهبر بودن را متحول کرد. او اولین محقق بود که گفت رهبری مجموعه‌ای از ویژگی‌های ژنتیکی نیست، بلکه نتیجه فرایندی به طول یک عمر در راستای کشف خود است. بنیس این فرضیه را که رهبران با ویژگی‌های خاصی متولد می‌شوند رد کرد و در را به روی منبع حقیقی رهبری باز کرد: **درون شما**. او نوشته است:

خطرناک‌ترین افسانه درباره رهبری این است که رهبران رهبر متولد می‌شوند - اینکه عاملی ژنتیکی برای رهبری وجود دارد. این افسانه تأکید می‌کند که افراد صرفاً یا صفات کاریزماتیک رهبری را دارند یا فاقد این ویژگی‌ها هستند. اما این افسانه بی‌معنی است و درحقیقت، متضادش صحیح است. رهبران رهبر زاده نمی‌شوند، بلکه رهبر ساخته می‌شوند. او نشان داد که رهبران چگونه از طریق تجربه‌های زندگی‌شان ساخته می‌شوند، با آزمون‌های سخت شکل می‌گیرند و برای پذیرش مسئولیت‌های رهبری، قوی‌تر از همیشه ظهور می‌کنند. او به روشنی می‌گوید «رهبر من است» و اضافه می‌کند، رهبری فقط محدود به موضوع سطحی سبک و ظاهر نیست، بلکه به

کیستی ما در مقام انسان و نیروهایی که ما را شکل داده‌اند مربوط می‌شود. فرایند تبدیل شدن به رهبر بیشتر به فرایند تبدیل شدن به انسانی یکپارچه شباهت دارد.

زندگی بنیس در سال‌های ابتدایی جوانی عمیقاً متأثر از حضورش در کالج آنتیاک و سپس آشنایی با داگلاس مک‌گرگور، نویسنده کتاب **چهره انسانی سازمان**<sup>۱</sup>، در دانشگاه ام‌آی‌تی بوده است. زمانی که در کمبریج بود با آبراهام مازلو (خالق هرم نیازهای مازلو)، پیتر دراکر، پُل ساموئلسن و اریک اریکسون (کسی که تئوری هایش درباره هشت مرحله توسعه انسان باعث تأثیرگذاری در **قدرت بخشندگی** خود بنیس در سال‌های بعد شد) آشنا شد. بنیس در ادامه فعالیتش ۳۰ کتاب نوشت. بسیاری از نویسندگان تأثیرگذار امروز در حوزه رهبری مثل تام پیترز، نیتین نوری، دیوید گرچن، جیم اتول، باب ساتن، جف سائینفلد و داگ کانانت ایده‌هایشان را مدیون بنیس‌اند. زمانی که وارن در سمت رئیس دانشگاه سینسیناتی فعالیت می‌کرد حقیقتی را که درباره خودش وجود داشت شناخت، «من هیچ‌وقت نمی‌توانستم با **قدرت حاصل از جایگاه شغلی** خوشحال باشم. چیزی که واقعاً می‌خواستم **قدرت شخصی** بود: مؤثر بودن، بر مبنای نظر خودم. موهبت واقعی‌ای که به من داده شده کاری است که می‌توانم در مقام مربی در کلاس انجام دهم.» او پس از گذراندن حمله قلبی در سال ۱۹۷۹ دانشگاه کالیفرنیا جنوبی را به منزله جایی که در آن احساس راحتی می‌کند انتخاب کرد. تأثیر بنیس در رهبران کسب‌وکار عمیق و گسترده بود. هزاران رهبر که شاید هیچ‌گاه او را نمی‌شناختند از نوشته‌های الهام گرفتند و نگرش رهبری‌اش را انتخاب کردند. بسیاری از مدیران ارشد سازمان‌ها شخصاً به من گفته‌اند که وارن چه تأثیر عمیقی در رهبری‌شان داشته است. من اولین بار در سال ۱۹۸۹ زمانی که کتاب **تبدیل شدن به رهبر**<sup>۲</sup>

---

1. *The Human Side of Enterprise*

2. *On Becoming a Leader*

را می‌خواندم با نوشته‌های وارن مواجه شدم. این رویارویی برایم مثل مکاشفه بود: بالاخره فلسفه رهبری را که می‌توانستم با استفاده از آن عمیقاً تأثیرگذار باشم پیدا کرده بودم. در طی تمام سال‌هایی که در مدترونیک و مدرسه کسب‌وکار هاروارد بودم بر پایه فلسفه‌های وارن در کار و تدریسم پرورش پیدا کردم.

ما برای اولین بار در اواخر دهه ۱۹۹۰ در مجمع جهانی اقتصاد<sup>۱</sup> با یکدیگر ملاقات کردیم. او به مشکلات قلبی دچار بود و به‌تازگی الکتروشوک قلبی<sup>۲</sup> در بدنش کار گذاشته شده بود. در دسامبر سال ۲۰۰۰، وارن را به‌عنوان بیمار مهمان به رویداد سالیانه مدترونیک دعوت کردم و آنجا در مقابل ۱۰،۰۰۰ نفر از کارکنان شرکت، از افرادی که الکتروشوک را طراحی و تولید کرده بودند قدردانی کرد.

او شیفته گفتن این بود که مدترونیک «در قلبش» جای دارد و بعد از آن نیز توضیح می‌داد که چگونه این دستگاه الکتروشوک شش بار زندگی‌اش را نجات داده است. من یک بار خودم شخصاً این موضوع را در کمبریج مشاهده کردم. زمانی که مشغول صحبت بود، الکتروشوک از کار افتاد و وارن نقش بر زمین شد و کاغذهایش از دستش رها شد. با متانت کاغذهایش را برداشت و به دلیل توقف به‌وجودآمده عذرخواهی کرد و صحبتش را ادامه داد. اما ۱۰ دقیقه بعد برای بار دوم دستگاه از کار افتاد و این بار واحد امداد و نجات کمبریج به محلی مطمئن هدایتش کرد تا مراقبت‌های لازم از او انجام شود.

مؤسسه اسپن در سال ۲۰۰۲ سمیناری با هدایت بنیس و دیوید گرجن برگزار کرد که من و همسرم، پنی، در آن شرکت کردیم. در آن زمان مشتاق نوشتن کتابی درباره تجربه‌هایم در مدترونیک بودم و تلاش می‌کردم ناشری برایش پیدا کنم. نیتم از نوشتن کتاب این بود که نگرش‌هایی عملی برای رهبری و پرورش رهبرانی ارائه کنم که به افراد

---

1. World Economic Forum

2. defibrillator



این توانایی را می‌دهند تا به جای تقلید از دیگران خود حقیقی‌شان باشند. با تشویق بنیس، انتشارات جاسی باس کتاب **رهبری اصیل** را به منزله بخشی از سری آثار وارن بنیس منتشر کرد. بنیس در مقام ویراستار ارشد در فرایند انتشار کتاب کمک کرد و در مقدمه‌اش این‌طور نوشت، «رهبری بدون مرز و زمان همواره موضوع منش است و اصالت.»

وارن به مربی، دوست و همکار فکری‌ام تبدیل شد و به من نیز جرئت تبدیل شدن به نویسنده را داد. در مقام ویراستار ارشد در چهار عنوان کتاب من از سری آثار وارن بنیس، سخاوتمندانه زمان و بینش خود را در اختیارم قرار داد. در جریان نگارش کتاب **شمال حقیقی** من و پیتر سیمز پنج روز را برای مرور ایده‌های مفهومی و داستان‌هایی که در کتاب به کار رفته بود با او سپری کردیم. برخلاف بسیاری از محققان بزرگ که از ایده‌هایشان محافظت می‌کنند، وارن سخاوتمندانه از من خواست که ایده‌هایش را گسترش دهم و آنها را تمام‌وکمال در دسترس نسل جدید رهبران - که او بعدتر آنها را «نسل آزمون‌های سخت» خطاب کرد- قرار دهم. ما هدف مشترکی با هم مطرح کردیم تا نسل بعدی را تحت تأثیر قرار دهیم که با هدف مشخص خدمت به دیگران رهبری کنند و دنیا را به مکان بهتری تبدیل کنند.

دو ماه قبل از اینکه وارن از دنیا برود، از من و همسرم درخواست کرد تا در یکی مانده به آخرین کلاسی که برای همیشه تدریس می‌کرد به صحبت درباره رهبری پردازیم. اگرچه بنیس از بیماری‌های جسمی به ستوه آمده بود، ذهن و انسانیتش مثل همیشه سرزنده و شاداب بود. چه استاد دیگری را می‌شناسید که در ۸۹ سالگی کماکان به تدریس پردازد؟ عصر همان روز بعد از شام، همسرم، پنی، از او پرسید دوست دارد پس از مرگ چه چیزی روی سنگ قبرش نوشته شود. بنیس پاسخ داد، «دوستی سخاوتمند.» دوست سخاوتمند دقیقاً همان نقشی بود که وارن برای هزاران دانشجو،

محقق، دوست و شاگرد ایفا کرد، کسانی که او با مهربانی، سبک‌بالی روح و خردش در آنها تأثیر گذاشت.

آخرین کتاب بنیس با نام **همچنان در تحیر** عکسی از او را نشان می‌دهد که با پای برهنه و شلوار بالازده روی شن‌های ساحل قدم می‌زند و رد پاهای بزرگی از خود به جای می‌گذارد. این رد پاها نقش همان چیزی را دارد که با ایده‌هایش در رهبری ما یکپارچه می‌شود و درنهایت، این بزرگ‌ترین میراث بنیس خواهد بود. این مفاهیم قطعه‌ای از شعر **سرودی از زندگی** اثر هنری وادزورث لانگفلو را به یاد ما می‌آورد:

زندگی انسان‌های بزرگ یکسره به ما یادآوری می‌کند که

ما می‌توانیم زندگی مان را شکوهمند کنیم

و، در هنگام ترک کردن این دنیا، پشت سر خود

رد پاهایی را بر شن‌های زمان بر جای بگذاریم...



## ( پیشگفتار )

زمانی که پیتر دراکر در اوج شکوفایی بود، مدیرعامل‌های سازمان‌ها از نقاط مختلف کشور به کالیفرنیا می‌آمدند تا از او دربارهٔ رهبری و مدیریت سازمان‌هایشان مشاوره بگیرند. دراکر شخصیتی نمادین در دنیای کسب‌وکار بود، پدر مطالعات مدیریتی، کسی که ۳۰ کتابش تأثیری شگرف در شکل‌دهی به شرکت‌های مدرن جهانی داشت. با مطالعهٔ یکی از گفت‌وگوهایی که در اواخر عمرش داشت، متوجه شدم او صاحب خردی بود که باعث می‌شد بسیار جذاب و مسحورکننده باشد.

۱۰ سال قبل، بلافاصله پس از درگذشتش، مردم به‌طور طبیعی می‌پرسیدند، «چه کسی راه پیتر را دنبال خواهد کرد؟» و خیلی زود مشخص شد که بدیهی‌ترین گزینه وارن بنیس است و به این ترتیب دوباره سفر مدیران سازمان‌ها به کالیفرنیا برای ملاقات‌های مکرر با یکی از دلپذیرترین و خردمندترین افرادی که من هم سعادت آشنایی‌اش را داشتم آغاز شد.

وارن پدر مطالعات رهبری در دانشگاه‌های آمریکایی بود، کسی که از طریق دوازده عنوان از کتاب‌هایش به آنها اعتبار آکادمیک بخشید و بهترین مربی و دوستی بود که هرکس می‌تواند داشته باشد.

یک سال پیش بلافاصله پس از فوت وارن، دوباره این سؤال به صورت طبیعی مطرح شد، «خب، حالا چه کسی کار وارن را ادامه خواهد داد؟» با انتشار ششمین و مهم‌ترین کتابش، **کشف شمال حقیقی**، حالا ما به خوبی گزینهٔ خودمان را می‌شناسیم: بیل جورج. تفاوت‌های آشکاری بین بیل و دو نفر قبلی وجود دارد: بیل خود با تواضع

اشاره کرده که هم پیتر دراگر و هم وارن بنیس<sup>۱</sup> هر دو محققانی بودند که به اندازه طول عمرشان عمیقاً در تئوری‌ها و نظریات به فرهیختگی رسیده بودند. اما در مقابل، بیل قبل‌ازاینکه به رهبری بزرگ و اندیشمند تبدیل شود به عنوان مدیرعاملی بسیار موفق در شرکتی بزرگ مشهور شده است. با این همه، هر سه نفر آنها در خط مقدم شکل‌دهی به تجربیات رهبری و مدیریت نسل‌های متوالی حضوری پررنگ داشته‌اند.

در مراسم شامی در داووس سوئیس، جایی که همه برای شرکت در مجمع جهانی اقتصاد در سال ۲۰۰۱ گرد هم آمده بودیم، وارن به طور اتفاقی مرا به بیل جورج و دن واسلا (مدیر شرکت بزرگ نوارتیس) معرفی کرد. بیل در حال گذراندن سال‌های درخشانش در مقام مدیرعامل مدترونیک بود و شروع به جمع‌آوری افکار و تجاربتش درباره رهبری کرده بود تا بتواند آنها را با رهبران جوان‌تر کسب‌وکارها به اشتراک بگذارد.

او خیلی زود اولین کتابش را که در اصل زندگی‌نامه‌ای شخصی بود با عنوان **رهبری اصیل** منتشر کرد و خیلی سریع به کتابی پرفروش تبدیل شد. بیل، بدون اینکه خود متوجه باشد، کار کاملاً جدیدی را آغاز کرده بود که حتی از مسیر شغلی اولش نیز تأثیر بیشتری داشت. در خلال کتاب **کشف شمال حقیقی**، شما نه فقط عصاره‌ای از ایده‌هایش درباره رهبری را خواهید یافت، بلکه تصاویر گویای دنیایی از دیگر رهبران و نکاتی را نیز که آنها در طول سفرشان در راستای شمال حقیقی یاد گرفته‌اند کشف خواهید کرد. این کتاب در حکم پیشنهادی ضروری می‌تواند در کنار کتاب **مدیر اثربخش** پیتر دراگر و **تبدیل شدن به رهبر** وارن بنیس جای داشته باشد. افتخار می‌کنم که بیل را دوست و مشاور می‌توانم خطاب کنم و به او بابت تکمیل بهترین کتابش تبریک بگویم.

چیزی که لازم است هر خواننده‌ای آن را متوجه شود این است: تجربه نشان می‌دهد ایده‌های بیل نه فقط در کسب‌وکار کارایی‌شان را نشان داده‌اند، بلکه حتی می‌توان

---

۱. ام‌ای انگلیسی تمامی اسامی خاص در پیوست انتهای کتاب ذکر شده است - م.

آنها را در دیگر حوزه‌ها نیز به کار گرفت، به گونه‌ای که این ایده‌ها نه فقط برای رهبران کسب‌وکارها مفید است، بلکه به رهبران بخش‌های اجتماعی و دولتی نیز کمک خواهد کرد. بیشتر کتاب‌های برآمده از فضای دانشگاهی اکثراً مختص جامعه کوچکی از محققان است و این روندی است که اغلب از طریق آن پیشرفت‌های علمی ایجاد می‌شود. اما این سؤال برای افرادی که محقق نیستند مطرح می‌شود که آنها چگونه باید این پیشرفت‌ها را برای خود به کار گیرند.

کاری که بیل جورج انجام داده - مثل کار وارن و پیتز- آگاهانه پلی بین دانشگاه و تجربه ایجاد کرده است. بیل با نوشتن، تدریس و مربیگری به رهبران کمک می‌کند تا در رهبری خودشان و به نوبه خود، سازمانشان، بهتر عمل کنند. در حال حاضر مدیرعامل‌های بیش از بیست و چهار شرکت بزرگ بین‌المللی، برای دریافت مشورت و راهنمایی، مرتب با او در تماس‌اند.

شواهد نشان می‌دهد که رهبرانی از نقاط مختلف دنیا اشتیاق دارند شمال حقیقی‌شان را کشف و از آن به منزله ستاره قطبی خود استفاده کنند. بعد از تجربه‌های اولیه داوطلبانه تدریس در مؤسسه بین‌المللی توسعه مدیریت در اروپا و مدرسه مدیریت دانشگاه ییل، بیل در مقام استاد مدیریت به مدرسه کسب‌وکار هاروارد رفت. در سال ۲۰۰۵ دوره‌ای به نام توسعه رهبری اصیل را به عنوان کلاس اختیاری برای دانشجویان سال دوم معرفی کرد و دانشجویان نیز با اشتیاقی فزاینده از این دوره استقبال کردند و در ادامه تبدیل به یکی از پرتعدادترین دوره‌های مدرسه کسب‌وکار هاروارد شد و تعداد روبه‌رشدی از مدیران اجرایی را به خود جذب کرد.

بیل دیگر برای دانشجویان دوره ام‌بی‌ای تدریس نمی‌کند و به جای آن تمرکزش را بر آموزش مدیران قرار داده است. این دوره، که در آن مدیران ارشد بر رهبری‌شان متمرکزند، سالیانه شامل سه ترم می‌شود و در حال حاضر مجموعه‌ای از دیگر اعضای هیئت علمی که علاقه‌مند به این دوره‌اند نیز به رهبری اسکات اسنوک (افسر بازنشسته ارتش) و تام دیلانگ و حضور افتخاری دین نیتین نوری شکل گرفته است.

خوشبختانه این دوره به مدرسه کِنِدی هاروارد، جایی که من در آن استاد تجارب مدیریتی و مدیر مشترک مرکز رهبری دولتی هستم، نیز وارد شد. در اینجا دانا بورن، که باننشسته نیروی هوایی و اولین زنی است که از میان همه شاخه‌های ارتش و در مدت دوره آموزشی موفق به کسب نشان برتر شده، مسئولیت تدریس این دوره را بر عهده گرفته و بار دیگر با استقبال بسیار خوب دانشجویان روبه‌رو شده است. علاوه بر این، بیل مفهوم شمال حقیقی را به برنامه سالیانه آموزشی در مدرسه کندی هاروارد برای رهبران جهانی جوان که مجمع جهانی اقتصاد آنها را انتخاب کرده نیز وارد کرده و شرکت‌کنندگان این برنامه شیفته محتوای آن و به خصوص دوره‌های کوچک و عمیقی‌اند که هر روز حین صبحانه برگزار می‌شود.

در مجموع، تاکنون فقط در دانشگاه هاروارد حدود ۶،۰۰۰ مرد و زن تحت آموزش ایده‌های بیل درباره رهبری اصیل قرار گرفته‌اند. هنوز امکان انجام دادن این مطالعه در طول زمان وجود ندارد که بیل ممکن است تا چه حد باعث شکل‌دهی به زندگی و رهبری این افراد شده باشد، اما شواهد روایت شده نشان‌دهنده نتایجی جذاب است. گروهی که بیشتر با بیل و آثارش در ارتباط قرار گرفتند دانشجویانی بودند که دوره مشترک مدرسه کسب‌وکار و مدرسه کندی هاروارد را دنبال کردند و در سومین سال تحصیلشان بورس‌های تحصیلی از بیل و پنی جورج دریافت کردند. این افراد به‌طور معمول در اواخر دهه سوم زندگی‌شان قرار دارند و در مرکز رهبری دولتی ما ساکن‌اند و مکرر با بیل و پنی ملاقات می‌کنند. بیل سخاوتمندانه به تعدادی از آنها مشاوره می‌دهد و مدت‌ها بعد از فارغ‌التحصیلی نیز ارتباط نزدیکش را با آنها حفظ می‌کند. در مجموع، در حال حاضر گروه بورسیه جورج ۱۰۰ نفر دانش‌آموخته دارد.

بی‌تردید، بسیاری از این افراد تجارب متحول‌کننده‌ای داشته‌اند که قبل از بورسیه بیل جورج قوی‌تر شدن رهبری‌شان شده است. با این حال دستاوردهایی که آنها به‌تازگی داشته‌اند نیز بسیار چشمگیر بوده است. در اینجا به چند موردی که بیل هنوز به آنها مشاوره می‌دهد اشاره شده است: سث مولتن موفق به کسب پیروزی

غیرمنتظره‌ای در کمپینش برای کنگره آمریکا شد و حامیانی ملی برای خود جذب کرد. مائورا سالیوان، در حال حاضر در مقام معاون وزیر در وزارت اداره امور سربازان پیش‌کسوت فعالیت می‌کند. نیت فیک مدیرعامل اندگیم، مدیرعامل سابق مرکز امنیت نوین آمریکایی<sup>۱</sup> و نویسنده کتاب **یک گلوله از دست رفته**<sup>۲</sup> است. برایان الیوت فرزندفکتور را راه‌اندازی کرد، که مؤسسه‌ای غیرانتفاعی است و در زمینه حقوق افراد خاص فعالیت می‌کند. رای بارکوت صندوق سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیری برای تأسیسات خورشیدی در کارولینای شمالی ایجاد کرده است و به‌عنوان یکی از رهبران جوان جهانی در داووس انتخاب شد و همچنین کتاب **این در مسیر جنگ رخ داد**<sup>۳</sup> را نوشته است. جان کولمن مدیر شرکت اینوسکواتلانتا و نویسنده کتاب **چگونه با مسیح گفت‌وگو کنیم**<sup>۴</sup> و استفان کان رئیس ستاد بنیاد بوستون است. پیتر بروکز برای شرکتی در حوزه تکنولوژی آب کار می‌کند و همچنین پروژه وارییر-اسکالرا را هدایت می‌کند. جاناتان کلی شرکت سهامی خاص در سنگاپور ایجاد کرده است. و کلاود بارتین مدیریت بازاریابی شرکت فناوری اطلاعات در حال رشدی در برزیل را بر عهده دارد. آیا جای شک باقی می‌ماند که ایده‌های این کتاب می‌تواند برای رهبران در حال ظهور از هر مرحله‌ای از زندگی و ماورای مرزهای ملی پیاده شود؟

این کتاب در حالی منتشر می‌شود که دنیا شاید بیش از هر زمان دیگری عمیقاً در حال فرورفتن در بحران رهبری باشد. زندگی انسان‌ها در هر نقطه از جهان بیش‌ازپیش پرنوسان و پیش‌بینی‌ناپذیر به نظر می‌رسد بسیاری از رهبران در محکم به دست گرفتن سکان کشتی سازمانشان و هدایت آن به بندرهای ایمن از طوفان ناتوان‌اند. جی‌ای که مجمع جهانی اقتصاد در سال ۲۰۱۵ منتشر کرده نشان داده شده ۷۶ درصد افراد بر

1. Center for a New American Security
2. *One Bullet Away*
3. *It Happened on the way to war*
4. *How to argue with Jesus*

این باورند که دنیا دچار فقدان جدی رهبری است. اگرچه رهبران کسب و کارها بخشی از ناکامی‌های اساسی پس از بحران سال ۲۰۰۸-۲۰۰۹ را جبران کرده‌اند، از نظر مردم، وضعیت آنها فقط کمی بهتر از رهبران سیاسی است.

این کتاب شاید بتواند به ما کمک کند تا مسیرمان را پیدا کنیم. همان‌طور که بیل جورج استدلال می‌کند، اگر رهبران این توانایی را داشته باشند که متوجه شوند چه زمانی از مسیر شمال حقیقی منحرف شده‌اند و موفق شوند اصلاحات لازم را در مسیرشان ایجاد کنند، ملت‌ها نیز می‌توانند همین کار را انجام دهند. قطعاً رهبری اصیل آنچه را اکنون از رهبری در اختیار داریم کنار خواهد زد.

### دیوید گرجن

استاد دانشگاه هاروارد و مشاور دولت آمریکا





## ( مقدمه )

آیا شما شمال حقیقی **خود** را پیدا کرده‌اید؟ آیا می‌دانید که موضوع زندگی و رهبری‌تان چیست؟

رهبری با اصیل بودن آغاز می‌شود، خود حقیقی‌تان. هدف **کشف شمال حقیقی** این است که به شما این توانایی را بدهد تا رهبری که می‌خواهید باشید. در این فرایند شمال حقیقی‌تان را پیدا خواهید کرد - قطب‌نمایی درونی که شما را در طول زندگی به خوبی هدایت می‌کند.

### **شمال حقیقی شما**

شمال حقیقی نقطه‌ای است که به سمت آن جهت‌گیری می‌کنید - نقطه ثابت شما در دنیایی درحال چرخش - که کمکتان می‌کند تا در مقام رهبر در مسیر درست بمانید. این نقطه از عمیق‌ترین باورها، ارزش‌ها و اصولی به دست می‌آید که شما را هدایت می‌کنند. این قطب‌نمای درونی منحصر به خودتان است که مشخص می‌کند در عمیق‌ترین سطح چه کسی هستید.

دقیقاً مثل عقربه قطب‌نما که به سمت یک قطب مغناطیسی نشانه می‌رود، شمال حقیقی‌تان نیز شما را به سمت هدف رهبری‌تان می‌کشد. وقتی که از قطب‌نمای درونی خود پیروی کنید، رهبری‌تان اصیل خواهد بود و افراد به صورت طبیعی علاقه‌مند خواهند بود با شما همراه شوند. اگرچه دیگران ممکن است در طول زندگی راهنمایی‌تان کنند یا در شما تأثیرگذار باشند، حقیقت شما از درون داستان زندگی

خودتان مشخص می‌شود. همان‌طور که وارن بنیس گفته است، «شما نویسنده زندگی خود هستید.»

کشف کردن شمال حقیقی نیازمند یادگیری و تعهدی به اندازه طول عمر شماست. همان‌طور که در دنیای پیرامونتان محک زده می‌شوید، نیاز دارید در آینه به خودتان نگاه کنید و کسی که می‌بینید و آن زندگی را که هدایت می‌کنید تحسین کنید. بعضی روزها بهتر از روزهای دیگر زندگی خواهد بود، اما تا وقتی در قبال کسی که هستید صادق باشید، می‌توانید با سخت‌ترین شرایطی که زندگی سرراحتان قرار می‌دهد دست‌وپنجه نرم کنید.

دنیا ممکن است انتظاراتی از شما داشته باشد که کاملاً با انتظارات خودتان متفاوت باشد. خواه رهبر تیمی کوچک باشید یا اینکه مسئولیت رهبری سازمانی را بر عهده داشته باشید، تحت فشارهای بیرونی قرار خواهید گرفت که سعی می‌کنند با استفاده از امتیازهای مختلف فریبتان دهند و از شما می‌خواهند به نیازهایشان پاسخ دهید و آنها را برآورده کنید. این فشارها و فریب‌ها ممکن است شما را از شمال حقیقی‌تان منحرف کنند. زمانی که به مقدار زیادی از این مسیر منحرف شوید، قطب‌نمای درونی‌تان به شما می‌گوید که اشتباهی در حال رخ دادن است و دوباره باید راهتان را پیدا کنید. این امر نیاز به شجاعت و اراده‌ای برای مقاومت در برابر فشارها و انتظارات دائمی‌ای دارد که با آنها مواجه می‌شوید و باید بتوانید در زمان‌های حیاتی تشخیص دهید چه اقدامات اصلاحی نیاز است انجام شود.

همان‌طور که برندا بارنز، مدیرعامل شرکت سارا لی، می‌گوید، «مهم‌ترین موضوع در مورد رهبری شخصیت شما و ارزش‌هایی است که زندگی‌تان را هدایت می‌کنند.» او اضافه می‌کند:

اگر به وسیله قطب‌نمای درونی‌ای که نمایانگر شخصیت و ارزش‌هایتان است هدایت می‌شوید، مطمئناً وضعیت خوبی خواهید داشت. اجازه دهید ارزش‌هایتان مشخص کنند که باید دست به چه کاری بزنید. هیچ‌وقت

نباید قطب‌نمای درونی‌تان را از دست بدهید. همه چیز سیاه و سفید نیست. نقاط خاکستری زیادی در کسب و کار وجود دارد. زمانی که شمال حقیقی‌تان را پیدا کنید هم‌گرایی میان داستان زندگی و رهبری‌تان را خواهید یافت. یک قرن پیش، ویلیام جیمز نوشته است:

اغلب فکر می‌کنم بهترین راه برای تعریف شخصیت افراد این است که به دنبال حالت‌های اخلاقی و ذهنی خاصی باشیم که... شخص در آنها شدیدترین و عمیق‌ترین حالتِ فعال بودن و سرزندگی را داشته باشد. در این لحظات است که ندایی درونی شروع به صحبت می‌کند و می‌گوید:

«این خودِ واقعی من است!»

آیا می‌توانید زمانی را به یاد آورید که به شدت سرزنده بوده‌اید و با اطمینان کامل گفته باشید، «این خودِ واقعی من است»؟ در دنیای حرفه‌ای، این احساس را از اولین زمانی که در سال ۱۹۸۹ وارد مدترونیک شدم داشتم، زمانی که به گروهی از افراد با استعدادی پیوستم که به مأموریتِ «تسکین درد، بازیابی سلامتی و افزایش طول زندگی» پایبند بودند. در مدترونیک احساس می‌کردم که می‌توانم خودم باشم و برای کسی که بودم و چیزی که می‌توانستم عرضه کنم مورد احترام قرار می‌گیرم. در آنجا بود که متوجه شدم ارزش‌های شخصی من به‌طور کامل با ارزش‌های سازمان همسوست.

## ظهور رهبران اصیل

زمانی که در سال ۲۰۰۳ کتاب **رهبری اصیل** را نوشتم، بیشترین سؤالی که از من پرسیده شد این بود: «منظور شما از **اصالت** چیست؟» برای من، اصیل بودن راه طبیعی رهبری بود، اما بسیاری از افراد در دوران رهبران کاریزماتیک رهبری اصیل را مثل مفهومی جدید در نظر می‌گرفتند.

امروزه **اصالت به چشم استاندارد طلایی رهبری دیده می‌شود**. علی‌رغم آنچه در اواخر قرن بیستم مرسوم بود، دیگر رهبری موضوع پرورش کاریزما، تقلید از دیگر رهبران،

ظاهر خوب داشتن و بروفق مراد دیگران رفتار کردن نیست. به همان ترتیب، سبک رهبری، مهارت‌های مدیریتی و شایستگی‌های حرفه‌ای نباید دیگر با مفهوم رهبری در هم آمیخته شوند. البته این قابلیت‌ها اهمیت زیادی دارند، اما تنها جلوه‌های بیرونی شما در مقام انسان هستند. شما نمی‌توانید با تقلید کردن رهبری را ایجاد کنید، چون افراد به‌طور شهودی متوجه خواهند شد که شما صادق و خالص هستید یا نه.

رهبری سلسله‌مراتبی و سبک رهبری دستوری که در قرن گذشته بسیار متداول بود به سرعت در حال محو شدن در برابر سبک رهبران همدل امروز است که به رهبری توزیع شده در همه سطوح معتقدند. این نظریه قدیمی که رهبران باید باهوش‌ترین افراد باشند - مثل جف اسکیلینگ، مدیرعامل شرکت انرون، که مظهر این نظریه بود - جای خود را به رهبرانی با سطوح بالاتری از هوش هیجانی<sup>۱</sup> داده است.

به دلیل این حرکت به سمت اصالت بیشتر، امروزه از نعمت رهبرانی با توانایی‌های بالاتر برخورداریم. این رهبران، در مسیر کشف شمال حقیقی‌شان، متعهد شده‌اند که براساس هدف رهبری کنند تا در جهان اثرگذار باشند و میراث‌های ماندگار بر جای بگذارند. و می‌توان گفت کیفیت رهبران امروز با نتایج ماندگاری که در سازمان‌هایشان به دست می‌آورند معلوم می‌شود.

در این ویراست کاملاً جدید از کتاب، من و همکارم، زک کلایتون، با ۴۷ رهبر اصیل مصاحبه و روی آنها مطالعه کردیم، رهبرانی که به نوعی می‌توان گفت هر یک نماینده طیف متنوعی از نسل جدید رهبران جهانی‌اند و در میانشان افرادی مثل پُل پُلْمَن شرکت یونیلیور، ایندرا نوبی شرکت پپسی، جک ما از شرکت علی‌بابا، آریانا هافینگتون شرکت هافینگتون پست، کِن فریزر شرکت مرک و جیم والیس شرکت سوجورنرز حضور دارند.

قبل از نوشتن کتاب **شمال حقیقی** در سال ۲۰۰۷، من و تیم تحقیقاتی‌مان، پِتر



سیمز، دایانا میرو اندرو مک‌لین، برای رسیدن به پاسخ‌هایی مشخص برای این سؤال که **چگونه** می‌توان رهبرانی اصیل پرورش داد شروع به کار کردیم. ما با ۱۲۵ رهبر اصیل مصاحبه کردیم تا رمز و رازهای رهبری‌شان را یاد بگیریم. این تحقیقات شامل مفصل‌ترین مطالعه عمیقی بود که تا آن زمان در حوزه چگونگی پرورش رهبران کسب‌وکارها انجام شده بود.

ما مجدداً به سراغ اکثر افرادی رفتیم که برای نسخه اول کتاب با آنها مصاحبه کرده بودیم تا بتوانیم از جدیدترین پیشرفت‌هایشان در مقام رهبر آگاه شویم. این باعث افتخار و مسرت ما بود که متوجه شدیم اکثر آنها به‌طور چشمگیری در کارشان موفق‌اند. بعضی از آنها به موقعیت‌های شغلی جدیدی رفته بودند و بعضی بازنشسته شده بودند و چالش‌های جدیدی را پذیرفته بودند، اما تقریباً همه مشغول ادامه مسیرشان در راستای ایجاد پیشرفت‌های اساسی برای جامعه و کسب‌وکار بودند. و فقط تعداد کمی از آنها در طی مسیر شکست خورده بودند.

در کتاب **کشف شمال حقیقی** علاوه بر حفظ ساختار ویراست اول، تلاش کردیم در دانشی که در دهه اخیر به دست آوردیم عمیق‌تر شویم. این کتاب شامل بینش‌های بسیاری است که من و همکارانم در مدرسه کسب‌وکار هاروارد در کنار دیگر پژوهشگران و محققان در سراسر جهان درباره رهبران یاد گرفتیم: چگونه آنها شمال حقیقی‌شان را کشف کرده‌اند، به‌منزله رهبرانی اصیل پرورش یافتند، تبدیل به رهبرانی جهانی شدند و چگونه توانسته‌اند در تمام طول زندگی‌شان در مسیر شمال حقیقی خود باقی بمانند. اگرچه ۴۷ رهبر جدیدی که در کتاب **کشف شمال حقیقی** اضافه کردیم جهانی‌تر و متنوع‌تر از گروه اول بودند، داستان‌ها و باورهایشان درباره رهبری نشان‌دهنده سطح بالایی از سازگاری با مصاحبه‌شوندگان اولیه بود. (در انتهای کتاب لیستی از مصاحبه‌شوندگان این نسخه به‌روزشده کتاب قرار دارد).<sup>۱</sup>

---

۱. این لیست در سایت انتشارات آریانا قلم [www.AryanaGhalam.com/DTN](http://www.AryanaGhalam.com/DTN) بارگذاری شده است - م.

• کشف شمال حقیقی •

این افراد، به جای انتظار برای رسیدن به سطوح بالای سازمان با هدف تبدیل شدن به رهبر، به دنبال هر فرصتی برای رهبری و توسعه فردی شان بودند. همه آنها با آزمون‌هایی روبه‌رو شدند که بعضی از آنها سخت و نفس‌گیر بوده‌اند. بسیاری از این رهبران به این تجربه‌ها در کنار افرادی که به رشدشان کمک کردند همچون دلایل بنیادی موفقیتشان نگاه می‌کردند. اما همگی بدون استثنا بر این باور بودند که اصیل بودن باعث شده تا اثربخش‌تر و موفق‌تر باشند.

به‌عنوان نتیجه تحقیقاتمان روی این رهبران، اکنون از آنچه باعث شکل‌گیری رهبری اصیل و اثربخش می‌شود درک شفاف‌تری داریم و می‌دانیم که هریک از این رهبران دقیقاً مانند هرانسانی منحصر به فردند. واقعیت این است که **هیچ‌کس نمی‌تواند با تقلید از فرد دیگر بااصالت شود**. اگرچه شما می‌توانید از تجارب دیگران بیاموزید، هیچ‌گاه نمی‌توانید با تلاش برای **شبیه آنها شدن** موفق شوید. دیگران فقط زمانی به شما اعتماد خواهند کرد که اصیل و خالص باشید.

اگر شما از خودتان تصویری اشتباه ایجاد کنید یا نقاب به چهره بزنید، به سرعت اطرافیانتان درونتان را خواهند دید. همان‌طور که ریتا کلارک کینگ، رئیس انجمن ملی مدیران سازمان‌ها، گفته است:

اگر هدف‌تان شبیه دیگری شدن باشد، فقط مقلد خواهید بود، زیرا همیشه به این فکر می‌کنید که مردم از شما می‌خواهند چه کاری انجام دهید. با این طرز تفکر هیچ‌گاه به ستاره تبدیل نخواهید شد. اما با دنبال کردن علاقه و انگیزه خود - که تکثیرناپذیر است - ممکن است تبدیل به ستاره شوید.

مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره شرکت آم‌جن، کوین شارر، که تجارب بسیار ارزشمندی در ابتدای دوران کاری‌اش در مقام دستیار جک ولش به دست آورد، شاهد افول وجهه آرمانی و نافذ دوران پرشکوه شرکت جنرال الکتریک بود. او در این باره توضیح می‌دهد، «همه دوست داشتند شبیه جک باشند» و ادامه می‌دهد، «رهبری نقش‌های زیادی دارد. شما باید خودتان باشید، نه اینکه تلاش کنید از شخص دیگری تقلید کنید.»

## ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر درباره کتاب **کشف شمال حقیقی** و یا سفارش نسخه کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

[www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

بدقلق ترین فردی که باید رهبرش باشید خودتان هستید.



9 786007 677858

گروه پژوهش و صنعت آریانا

انتشارات آریانا قلم

