



شما می توانید در زندگی از عهده هر کاری برآید به شرط آنکه برایتان فرقی نکند ، آن کار به چه کسی نسبت داده می شود .
هری اس . ترومان

قسمت دوم :

رهبران سطح پنجم

بررسی صورت گرفته از بین شرکتهایی که راه تعالی را پیموده اند ، نشان داده است که در طول زمان جهش شرکت ، رهبران سطح پنجم زمامدار امور شرکت بوده اند و شرکتهای همتراز ، فاقد چنین رهبرانی بوده اند .

خصوصیات رهبران سطح پنجم را می توان چنین بیان نمود ، افرادی که تواضع فردی را با اراده پرشور حرفه ای درآمیزند. اینگونه افراد ، نیازهای مبتنی بر خودخواهی و غرور را از خود دور کرده و به هدفی بزرگتر ، یعنی ساختن یک شرکت عالی می اندیشند . این بدان معنا نیست که هیچگونه غرور و یا عزت نفسی ندارند بلکه به طرز باور نکردنی ، جاه طلبند . اما جاه طلبی آنها ، قبل از هرچیزی برای سازمان است نه برای خودشان .

اراده + فروتنی = رهبری سطح پنجم

فروتن و با اراده + متواضع و شجاع = رهبران سطح پنجم

سلسله مراتب سطح پنجم در توانایی های مدیریتی :

سطح اول : **مدیری با توانمندی های فوق العاده :** با کمک استعداد ، علم و مهارت و عادت کاری شایسته ، همکاری موفقیت آمیزی از خود نشان می دهد .

سطح دوم : **عضو گروه مشارکت :** توانمندی های فردی را صرف نیل به اهداف می کند و درکارگروهی به طور مؤثر با گروه همکاری می کند.

سطح سوم : **مدیر کارآمد :** افراد و نیروها را به پیگیری موثر و پربازده اهداف از پیش تعیین شده سوق می دهد .

سطح چهارم : **مدیر با نفوذ :** مسئولیتهای خود را انجام می دهد ، دیدگاه روشن و گیرایی را بشدت دنبال می کند و معیارهای عملی عظیم تری را ایجاد می کند .

سطح پنجم : **مدیر خلاق ، یا رهبر :** با آمیزه ای فروتنی فردی و جسارت حرفه ای ، به دستاوردهای عالی و پایدار دست می یابد .



در این لحظه خود را محک بزنید که کدامیک از این سلسله مراتب را در خود و یا در کار خود تجربه کرده اید و یا در کدام زمینه می بایست خود را تقویت کنید.

بلند پروازی در جهت سازمان: انتخاب جانشین هایی برای رسیدن به موفقیت

رهبر سطح پنجم می خواهد شرکت، حتی در نسل بعد از خودش، موفق تر باشد و اهمیتی نمی دهد که مردم ندانند این موفقیت مرهون تلاشهای او است. چون آنها فقط به فکر رساندن شرکت به اوج موفقیت می باشند نه منافع شخصی و یا شهرت فردی.

در مقابل، مدیران شرکتهای همتراز، بیشتر به شهرت و موفقیت فردی خود می اندیشند و اغلب آنها قادر نیستند راه موفقیت شرکت را در نسل بعد از خود هموار کنند. حتی در هنگام انتخاب جانشین خود، کسی را بر می گزینند که یا شکست بخورد و یا عملکرد ضعیف تری داشته باشد.

تواضعی تاثیر پذیر:

از همکاری سایر مدیران و همکاران صحبت می کنند. اینگونه افراد متواضع و کم مدعا هستند و به ندرت از خود و عملکرد شان صحبت می کنند و عموماً کلمه "من" از زبان این افراد خارج نمی شود و زمانیکه از آن بکار ببرند، بطور مثال می گویند: بسیاری از افراد می توانند این کار را بهتر از من انجام دهند.

اراده تزلزل ناپذیر ... برای انجام هر آنچه که لازم است:

رهبر سطح پنجم، فقط انسان فروتن و متواضع نیست بلکه فردی با اراده کاری و تزلزل ناپذیر است. اراده ای تقریباً خویشتن دارانه برای انجام هر کاری که برای ایجاد شرکتی بزرگ و پاینده لازم است.

بنابراین با گذشت زمان، برنامه ریزی و تصمیمات و زمان بندی آنها برای رسیدن به اهداف، دچار تزلزل نخواهد شد و برای بار دوم گمانه زنی نخواهند کرد و برای رسیدن به اهداف لحظه شماری می کنند. طبع ساکت و سرسخت آنها، نه تنها در اتخاذ تصمیمات بزرگ، بلکه در عادت های فردی مبتنی بر سخت کوشی و مهارت نیز قابل مشاهده می باشد.

پنجره و آینه (برون نگری و دورن نگری):

رهبران سطح پنجم، به بیرون از پنجره می نگرند تا مطلوب بودن وضعیت را به عواملی غیر از خود نسبت دهند (و اگر فرد یا رویدادهای خاص را برای این منظور ببابند، آنرا محصول شانس خوب تلقی می کنند) و هنگامیکه شرایط نامطلوب است به آینه می نگرند و مسئولیت راه بعهد می گیرند و یا خود را سرزنش می کنند، و هرگز بد شانس را سرزنش نمی کنند.

در مقابل شرکتهای همتراز برعکس عمل می کنند. آنها از کنار پنجره به بیرون نگاه می کنند تا چیزی یا کسی غیر از خود و یا در داخل را پیدا کنند. نتایج ناموفق را به آنها نسبت دهند و وقتی که شرایط مطلوب باشد، در مقابل آینه می ایستند و به خود می بالند.



ترکیب متناقض از توضع انسانی و جسارت حرفه ای :

آن انگیزه و جاه طلبی فردی که اغلب مردم را به مسند قدرت می رساند ، در رهبران سطح پنجم ، تبدیل به انسانیت و نوع دوستی می شود . (آنها با دشمنان خود نیز رفتار فروتنانه دارند) . در صورتیکه اغلب هیات مدیره ها با تصمیمات وی مخالفند و آرمانهای آنرا خیالی می دانند و معتقدند برای متحول ساختن سازمان مدیر بایست بسیار مقتدر و خود محور باشد و در غیر این صورت ، می بایست چنین شخصی با این خصوصیات استخدام شود .

وقتی این عوامل را در کنار هم قرار دهیم ، بسرعت متوجه موضوعی خواهیم شد که چرا در رأس اغلب سازمانها ، رهبران سطح پنجم وجود ندارد .

پرورش سطح پنجم :

بسیاری از افرادی که در سازمان ما می باشند ، ظرفیت تبدیل شدن به رهبری سطح پنجم را دارند . فقط کافی است که بدانیم چه چیزی را جستجو کنیم .

پایداری در موفقیت سازمان در شرایط عالی به این عامل بستگی دارد ، انتخاب افرادی که در داخل سازمان بطور بالقوه ، توانایی رسیدن به رهبری سطح پنجم را دارند.

خلاصه ای از ابعاد دوگانه رهبری سطح پنجم

تواضع فردی	اراده حرفه ای
۱- تواضعی دوستانه دارد ، از تمجید و تحسین مردم احتراز می کند و هرگز خودستایی نمی کند.	۱- دستاوردهای بی نظیری کسب می کنند ، عاملی موثر در تحول خوب به عالی است
۲- هراه با سکوت و آرامش همراه با اراده قوی عمل می کند و اصولاً به معیارهای موثر تکیه می کند ، نه اقتدار تاثیر گذار شخصی و یا قدرت سازمانی .	۲- اراده ای راسخ برای انجام هرکاری که به دستاوردهای عالی و ماندگار منجر شود دارد . هرچقدر هم که دشوار باشد.
۳- جاه طلبی را برای شرکت می خواهد نه برای خودش . جانشینی را برمی گزیند که برای نسل بعدی ، شرکت را حتی به سطح بالاتری از موفقیت و رشد برساند.	۳- به مقدار کمتر از ایجاد شرکتی بزرگ و گسترده و پایدار قانع نمی باشد .
۴- پیوسته ، موفقیت شرکت را به خوش شانسی درموقعیت های محیط و عوامل بیرونی ، به مدیران و کارکنان دیگر همکاران نسبت می دهد .	۴- مسئولیت نتایج نا مطلوب را خود بعهده می گیرد و هرگز افراد و عوامل بیرونی ، یا بدشانسی را مقصر نمی داند .

**رهبران سطح پنجم بیشتر موفقیت خود را به شانس نسبت داده اند تا به توانایی های فردی خویش .
رهبری سطح پنجم صرفاً یک ایده نیست بلکه یافته ای مبتنی بر مشاهده و تجربه است .**