





راهکارهای تبلیغات و بازاریابی (۴۴)

## برند رهبری در سازمان

پرورش رهبران مشتری‌مدار  
برای بهبود عملکرد و ایجاد ارزش ماندگار

---

نویسندگان:

دکتر دیوید اولریچ

دکتر نورمن اسمال‌وود

مترجمان:

دکتر کامبیز حیدرزاده

افشین رهنما

ویراستار:

حسین رسولی



انتشارات  
**Citeh**  
PUBLICATION

ناشر کتاب‌های تخصصی تبلیغات و بازاریابی

کتاب برند رهبری در سازمان ترجمه‌ای است از:

**Leadership Brand**

David Ulrich & Norman Smallwood

## برند رهبری در سازمان

نویسندگان: دکتر دیوید اولریچ و دکتر نورمن اسمالوود

مترجمان: دکتر کامبیز حیدرزاده و افشین رهنما  
ویراستار: حسین رسولی

---

خوشنویسی به نام خداوند خورشید و ماه:  
محمد کیائی  
طراحی جلد و صفحه‌ها: آتلیه‌ی شرکت سیتِه  
مدیر اجرایی: فیروزه یآوری



واژه‌نگاری: مجید اسماعیلی  
لیتوگرافی: ارغوان  
چاپ و صحافی: طیف‌نگار  
ناشر: سیتِه

---

چاپ نخست: زمستان ۱۳۹۱  
۲۰۰۰ نسخه

حق چاپ و نشر محفوظ است.

ISBN: 978-600-5253-41-2

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۲۵۳-۴۱-۲

دورنگار: ۷۷۶۰۳۷۲۲

تلفن: ۷۷۵۰۹۳۳۹

www.citeh.com

سرشناسه	: اولریچ، دیوید، ۱۹۵۳ - م.
عنوان و نام پدیدآور	: برند رهبری در سازمان: پرورش رهبران مشتری مدار برای بهبود عملکرد و ایجاد ارزش ماندگار/ نویسندگان دیوید اولریچ، نورم اسمال وود؛ مترجمان کامبیز حیدرزاده، افشین رهنما؛ ویراستار حسین رسولی.
مشخصات نشر	: تهران: سیته، ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری	: ۳۴۴ ص: جدول.
فروست	: راهکارهای تبلیغات و بازاریابی؛ ۴۴.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۵۲۵۳-۴۱-۲
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: Leadership Brand : Developing Customer-focused. leaders to drive performance and build lasting value, c2007
موضوع	: رهبری
موضوع	: مربیگری اجرایی
موضوع	: یادگیری سازمانی
شناسه افزوده	: اسمال وود، دبلیو. نورمن
شناسه افزوده	: Smallwood, W. Norman
شناسه افزوده	: حیدرزاده، کامبیز، ۱۳۵۴ - ، مترجم
شناسه افزوده	: رسولی سلوط، حسین، ۱۳۵۷ - ، ویراستار
شناسه افزوده	: رهنما، افشین، ۱۳۶۰ - ، مترجم
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۰ ب۴۸۳الف/۷/HD۵۷
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۹۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۴۴۱۶۹۰

## سخن ناشر

---

رهبر یا رهبری، کدام مهم است؟  
رهبر و رهبری مانند مادر و مادری است؛ هرچند هر دو مهم هستند، اما یکی نیستند.

تمرکز بر رهبر به معنای تأکید بر خصوصیات فرد و چگونگی رهبری او، و نیز ارتباط او با دیگران است؛ اما تمرکز بر رهبری به معنای تأکید بر کیفیت رهبران در سرتاسر یک سازمان است.

بنگاه‌ها و شرکت‌ها کجا دچار مشکل می‌شوند؟ معمولاً مشکل در تفاوت اساسی بین رهبر و رهبری است. رویکردهای جدید غالباً به دنبال تبدیل افراد به رهبر سازمان هستند و به این که رهبری را به عنوان یک قابلیت سازمانی در بنگاه ایجاد کنند، توجهی ندارند. گرچه افرادی را که رهبران باشکوهی هستند، تحسین می‌کنیم و از آنان چیزهای زیادی یاد می‌گیریم، ولی آزمون‌نهایی قدرت رهبری یک بنگاه یا شرکت، ظرفیت کلی آن در خلق رهبری است که با توانایی‌های خود، اعتماد ذی‌نفعان را در جهت رسیدن به نتیجه‌های وعده داده‌شده جلب می‌کند.

برای این که رهبری سازمان را به عنوان یک فرآیند تشکیلاتی و نه به عنوان مجموعه‌ای از صفات فردی بفهمیم، باید به یک مفهوم ساده توجه کنیم؛ رهبر بودن روی فرد تمرکز دارد، اما ایجاد رهبری روی سازمانی که رهبران را

به وجود می‌آورد.

توسعه‌ی رهبران تنها به خود فردی که رهبر می‌شود، مربوط نیست، بلکه با فرآیند توسعه‌ی رهبری نیز ارتباط دارد.

درست همان طور که یک برند/ محصول یا بنگاه (شرکت) یک رویداد به هم‌ریخته و تصادفی نیست، بلکه یک رشته از انتخاب‌های هم‌بسته و پیوسته است، توسعه‌ی رهبری به عنوان یک برند نیز نتیجه‌ی مجموعه‌ی یکپارچه‌ای از انتخاب‌ها در مورد چگونگی ایجاد و آماده‌سازی نسل بعدی رهبران است. خواندن این کتاب باعث می‌شود به فرآیند ایجاد رهبران و مدیران ارشد سازمان خود با نگاهی دقیق و عملیاتی بنگرید و شاید تغییراتی شایسته ایجاد کنید تا در آینده هرگز نگران سازمان مدیریتی، سرپرستی و رهبری مجموعه‌ی خود نباشید.

شاهین ترکمن

زمستان ۱۳۹۱



## پیش‌گفتار مترجمان

---

«مشکل بشر هیچ‌گاه این نبوده است که چگونه افکار نو و خلاق را بیاموزد، چرا که آموختن، از نیازهای اولیه آدمی است؛ بلکه مشکل اصلی او این است که چگونه کهنه‌ها را فراموش کند. از تغییر می‌هراسیم چون آینده را مبهم می‌بینیم و از ناشناخته‌ها هراسانیم.

باز نمی‌آموزیم، چون حاضر به کنار گذاردن انگاره‌های «تاریخ مصرف گذشته» نیستیم. غافل از این که تا توان ویران کردن کهنه‌ها را نداشته باشیم، بنایی نو ساخته نمی‌شود»، و به گفته حضرت مولانا:

هر بنای کهنه کآبادان کنند      نی که اول کهنه را ویران کنند

برند رهبری در سازمان، هویت رهبران در سراسر یک سازمان، و مانند پلی است که بین انتظارات مشتریان (خارج از سازمان) با رفتار کارکنان (داخل سازمان) ایجاد شده است. نکته حائز اهمیت این است که بین رهبران سازمان با رهبری در سازمان رابطه‌ای وجود دارد، همچون رابطه‌ای بین مادران با مادری. مادر، چهره قدرتمندی به عنوان عضو یک خانواده است ولی مفهوم مادری متمرکز بر پرورش نسل آینده‌ی کودکان است طوری که بتوانند بزرگ شوند و اعضای مفید جامعه خود باشند و خانواده خود را سرفراز کنند.

رهبران از اعضای مهم هر سازمانی هستند اما پرورش رهبران نسل بعدی

در سازمان که بتوانند نتایج مناسب و در خور سازمان ارایه کنند، بسیار مهم است و ساختن برند رهبری در سازمان از همه این‌ها مهم‌تر است، چون ارائه‌ی نتایج درست را تضمین می‌کند.

«برند رهبری در سازمان»، موضوعی است که در سازمان های ایرانی - عموماً به دلیل عدم ثبات مدیریت - مغفول مانده و مطالعه این کتاب می تواند راهگشای نقش «رهبران»، «رهبری» و از همه مهم‌تر «ساختن برند رهبری» در سازمان باشد.

نویسندگان کتاب از مشهورترین صاحب‌نظران، در حوزه موضوع رهبری در سازمان هستند و نظریه خویش با عنوان «برند رهبری در سازمان» را با قلمی شیوا به رشته تحریر در آورده اند.

در ترجمه این کتاب ارزشمند در حوزه رهبری در سازمان که توسط دکتر دیوید اولریچ و دکتر نورمن اسمال وود به رشته تحریر درآمده است و مطالعه آن را به همه دانشجویان رشته های مدیریت توصیه می کنیم، بدون بهره مندی از دانش، تخصص و توان علمی همکارانمان، موفق نمی شدیم. هرچند معتقدیم موفقیت واقعی، آن است که این اثر مورد توجه مخاطبان آن قرار گیرد. به هر حال، مشتاقانه آماده دریافت نظرات و پیشنهاد های تمامی خوانندگان محترم، از طریق پست الکترونیک [kambizheidarzadeh@yahoo.com](mailto:kambizheidarzadeh@yahoo.com) هستیم.

افشین رهنما

کامبیز حیدرزاده  
دانشیار مدیریت بازاریابی  
عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی  
علوم و تحقیقات تهران  
زمستان ۱۳۹۱

## فهرست

---

۱	پیش‌گفتار
۹	<b>فصل ۱: برندسازی رهبری در سازمان</b>
۱۹	حالت‌های برند رهبری در سازمان
۲۱	الف) شرکت کانادین تایر
۲۴	ب) گروه خدمات بهداشتی بن‌سکور
۲۹	ج) شرکت دراگ‌استور دات کام
۳۱	تعریف یک برند رهبری در سازمان
۳۳	مبانی یا کُد رهبری در سازمان
۳۷	برند رهبری فراتر از کُد یا مبانی رهبری در سازمان
۳۸	برند رهبری مهم است: سیری در کتاب
۴۱	چگونه برند رهبری بسازیم؟
۴۲	مراحل ساخت برند رهبری در سازمان
۴۵	جمع‌بندی مطالب
۴۷	<b>فصل ۲: برنامه ایجاد برند رهبری در سازمان</b>
۴۸	برنامه‌ی رشد و برند رهبری در سازمان

۴۸	رشد و برخورد با دیوار آجری
۵۱	۱- برنامه‌ریزی نیروی کار
۵۳	۲- نتایج درست به روش درست
۵۴	۳- تغییرات راهبرد
۵۸	۴- جغرافیا
۶۰	۵- ترکیب ادغام و خرید با رشد سازمانی
۶۲	۶- مشاغل حساس (کلیدی)
۶۳	برنامه‌ی ارزش و برند رهبری
۶۴	الف) برند رهبری برای سرمایه‌گذاران ارزش ایجاد می‌کند
۶۶	ب) برند رهبری برای مشتریان ارزش ایجاد می‌کند
۶۷	ج) برند رهبری برای کارکنان ایجاد ارزش می‌کند
۷۰	نتیجه‌گیری

۷۳	<b>فصل ۳: ایجاد بیانیه‌ی برند رهبری در سازمان</b>
۷۶	ایجاد یک بیانیه‌ی برند رهبری
۷۹	مرحله‌ی ۱: با راهبرد آغاز کنید.
۸۱	مرحله‌ی ۲: راهبرد را به برند بنگاه ترجمه کنید.
۸۵	مرحله‌ی ۳: پیامدهای مطلوب را شناسایی کنید.
۸۷	مرحله‌ی ۴: کد رهبری مطلوب را تعریف کنید.
۹۰	مرحله‌ی ۵: صفات و نتایج را به صورت یک بیانیه‌ی برند رهبری با هم ترکیب کنید.
۹۵	مرحله‌ی ۶: مجموعه‌ای از انتظارات را بر اساس بیانیه برند رهبری ایجاد کنید.
۹۸	نتیجه‌گیری

۱۰۱	<b>فصل ۴: سنجش رهبران بر اساس برند</b>
۱۰۲	درس‌های سنجش
۱۰۴	الف) مواد درست

۱۰۴	پذیرش برند
۱۰۶	بازخورد رفتاری
۱۰۷	ب) در مرحله‌ی درست
۱۰۸	به من امتیاز بدهید!
۱۱۰	دنیا صحنه نمایش است!
۱۱۵	بیل را همین حالا بیرون کنید!
۱۲۲	اعمال نظریه‌ی مراحل بر سنجش رهبری
۱۲۲	بازگشت به زاک
۱۲۴	توزیع ایده‌آل مراحل
۱۲۶	توزیع واقعی توسعه‌ی مراحل
۱۲۸	پر کردن شکاف‌های فردی و سازمانی
۱۳۳	پ) ارائه‌ی نتایج درست به روش درست
۱۳۳	مدیریت عملکرد
۱۳۴	به ما امتیاز دهید!
۱۳۵	شناسایی و پاداش
۱۳۸	نتیجه‌گیری

۱۴۱	<b>فصل ۵: سرمایه‌گذاری در برند رهبری در سازمان</b>
۱۴۲	پیش‌فرض‌هایی درباره‌ی توسعه‌ی برند رهبری در سازمان
۱۴۳	به خاطر داشته باشید که همه‌ی رهبران یکسان نیستند
۱۴۴	بحث طبیعت یا تربیت را فراموش کنید
۱۴۵	بر نقاط قوت تأکید کنید
۱۴۶	سرمایه‌گذاری‌ها را شخصی‌سازی کنید
۱۴۶	تلفیق سرمایه‌گذاری‌های رهبری در یک سیستم
۱۴۷	سرمایه‌گذاری‌های رهبری برنمدار را با بازرگانی پیوند دهید
۱۴۸	اجازه دهید رهبری برنمدار گسترش یابد
۱۵۰	فرمول جدید برای توسعه‌ی برند رهبری در سازمان
۱۵۳	آموزش: ۳۰ درصد

۱۶۵	تجربه‌ی کاری: ۵۰ درصد
۱۷۱	تجربه‌ی زندگی: ۲۰ درصد
۱۷۷	برنامه‌ریزی جانشینی و برند رهبری
۱۸۰	نتیجه‌گیری

## فصل ۶: اندازه‌گیری بازده برند رهبری در سازمان

۱۸۳	از کجا می‌دانید؟
۱۸۳	دو رویکرد برای اندازه‌گیری
۱۸۷	الف) رویکرد صلاحیت
۱۸۷	ب) بازده ملموس: رویکرد رقیب
۱۹۰	پ) اندازه‌گیری در عمل
۱۹۱	اندازه‌گیری ربع ۲: سیستم توسعه‌ی برند رهبری در سازمان
۱۹۱	یک گام متوسط برای یک مسئول، یک زیان بزرگ برای یک سازمان
۱۹۷	اندازه‌گیری ربع ۴: اعتماد ذی‌نفعان خارجی درباره‌ی سیستم
۱۹۸	برند رهبری
۲۰۹	نتیجه‌گیری

## فصل ۷: ایجاد آگاهی درباره‌ی برند رهبری

۲۱۱	روش خود را پنهان کنید
۲۱۱	گاه مسئله به داخل مربوط می‌شود
۲۱۲	استفاده از ماتریس قدرت برند
۲۱۹	۱. کسی اهمیت نمی‌دهد
۲۲۰	۲. مزیت دست نخورده (بکر)
۲۲۱	۳. ستاره‌ی نمایش
۲۲۲	۴. مزیت ماندگار
۲۲۲	تفسیر ربع‌ها
۲۲۵	ایجاد آگاهی
۲۲۵	۱. ذی‌نفعان را به داخل سازمان دعوت کنید.
۲۲۹	

- ۲۳۱ .۲ برنامه‌ی ارتباطی ایجاد می‌کند.
- ۲۳۵ ۳. اقدام کنید
- ۲۳۵ ذی‌نفعان منافع ادراک شده‌ی خود را تعقیب می‌کنند
- ۲۳۷ نتیجه‌گیری

### فصل ۸: حفظ برند رهبری

- ۲۳۹ یک، دو، سه - حمله!
- ۲۳۹ هیئت مدیره
- ۲۴۰ نقش هیئت مدیره در حفظ برند رهبری در سازمان
- ۲۴۷ مدیرعامل، رئیس، و رهبران ارشد
- ۲۵۴ برونداد رهبران
- ۲۵۷ پرورش شایستگی
- ۲۵۷ مثل قورباغه‌ی بزرگ بعدی
- ۲۵۸ اشتراک تصمیم‌گیری و قدرت
- ۲۶۱ دادن اطلاعات
- ۲۶۲ توزیع پاداش‌ها
- ۲۶۶ رهبران منابع انسانی و یا کارشناسان عمومی منابع انسانی
- ۲۶۹ متبلور کردن رهبری
- ۲۷۱ متخصصان منابع انسانی
- ۲۷۶ نتیجه‌گیری

### فصل ۹: ارتباط با برند شخصی (فردی)

- ۲۷۷ برند یک شخص
- ۲۷۹ ایجاد برنامه برای تغییر
- ۲۸۲ برند شخصی دیگر
- ۲۸۵ مبلمان پیشرو
- ۲۸۶ تسلط بر گد رهبری
- ۲۸۸ مراحل ایجاد بیانیه‌ی برند رهبری شخصی

- ۲۹۰ مرحله ی ۱: راهبرد
- ۲۹۱ مرحله ی ۲: کاربرد خارجی
- ۲۹۲ مرحله ی ۳: پیامدها
- ۲۹۴ مرحله ی ۴: تعریف هویت شما
- ۲۹۵ مرحله ی ۵: بیانیه ی برند رهبری شما
- ۲۹۶ مرحله ی ۶: انتظار
- ۲۹۹ به طور منظم خودتان را بسنجید
- ۳۰۲ روی خودتان سرمایه گذاری کنید
- ۳۰۶ پیشرفت خود را اندازه گیری کنید
- ۳۰۹ واقعاً چه کسی هستم؟
- ۳۱۰ از برند خود آگاهی ایجاد کنید
- ۳۱۲ حفظ کردن مسیر
- ۳۱۳ نتیجه گیری
- ۳۱۵ ضمیمه ی الف: معیارهای یک برند بنگاه
- ۳۱۵ مبانی را درست انجام دهید
- ۳۱۶ از خارج به داخل شروع کنید
- ۳۱۶ بر اساس اصطلاحات مشتریان صحبت کنید
- ۳۱۶ به همراه مشتریان تکامل پیدا کنید
- ۳۱۷ داستانی را تعریف کنید که مردم می خواهند بشنوند
- ۳۱۸ خبر را پخش کنید
- ۳۱۸ قدرت ماندن و دوام داشته باشید
- ۳۱۹ به صورتی عمل کنید که مؤثر باشد
- ۳۲۰ مرتبط عمل کنید
- ۳۲۰ قیمت و ارزش را حفظ کنید
- ۳۲۳ ضمیمه ی ب: بنگاه های دارای برند رهبری



## پیش‌گفتار

---

ما عمرمان را صرف فهمیدن این مطلب کرده‌ایم که چگونه می‌توانیم سازمان‌هایی بسازیم که امکان موفقیت کارکنان، مشتریان، و سرمایه‌گذاران را در طول زمان فراهم آورند. قسمتی از این کار متمرکز است بر این که چگونه منابع انسانی (روش‌ها، بخش‌ها، و افراد) می‌توانند ارزش افزوده ایجاد کنند. ما در مورد این که چگونه روش‌های منابع انسانی می‌توانند سازمان ایجادکننده‌ی ارزش را پدید آورند، تحقیق کرده‌ایم. در کارهای خود تلاش کرده‌ایم کیفیت بخش‌های منابع انسانی را ارتقا دهیم؛ به طوری که تمرکز راهبردی‌تری داشته باشند. و درباره‌ی این نیز که کارشناسان منابع انسانی چگونه می‌توانند از طریق صلاحیت‌های خود ارائه‌ی ارزش کنند، مطالعه، نطق، و بحث کرده‌ایم.

ولی سازمان‌هایی که در طول زمان ارزش ارائه می‌کنند، در نهایت، نیاز به توجه رهبری دارند. مطالعه‌ی ما درباره‌ی رهبری با یک پیش‌شرط ساده آغاز شد: رهبران باید نتایج ارائه کنند. در توضیح گفتیم که عرصه‌ی رهبری چنان مملو از توجه به صلاحیت‌ها و مشخصات فردی رهبران شده است که کار رهبران که ارائه‌ی نتایج است، به فراموشی سپرده شده است. کتاب ما با عنوان رهبری مبتنی بر نتایج، توازن بین صفات رهبری و نتایج رهبری و توازن در میان چهار نوع نتایج رهبری (سرمایه‌گذاران، مشتریان، کارکنان، و مدیران بخش) را تشویق می‌کرد. وقتی که این ایده‌ها را با مدیران ارشد در شرکت‌های تجارت عمومی

مورد بحث قرار دادیم، مشاهده کردیم که این مدیران خصوصاً به مبحث نتایج مربوط به سرمایه‌گذاران علاقه‌مند بودند. این منجر به درک بهتر ارزش‌های نامشهود شد که از سوی جامعه‌ی سرمایه‌گذار (مالکان و تحلیلگران) ادراک می‌شود. در شرکت‌های خصوصی و مؤسسات دولتی، این ایده‌ها انعکاس خوبی داشت، زیرا یک چارچوب منطقی برای مشهود کردن نامشهودها ایجاد می‌کرد که سبب اعتماد به آینده می‌شد. کتاب چرا هدف نهایی، هدف نهایی نیست! (که بعداً در نسخه چاپی عنوان آن به «چگونه رهبران ارزش ایجاد می‌کنند؟» تغییر کرد) نوشته شد تا به رهبران کمک کند که چگونه نامشهودهایی ایجاد کنند که دست‌کم نیمی از ارزش بازار پایدار را تشکیل دهند.

به تدریج که به بررسی این مطلب ادامه دادیم که رهبران چگونه می‌توانند یک تفاوت ماندگار برای سرمایه‌گذاران و مشتریان در خارج از سازمان و برای کارکنان در داخل ایجاد کنند؟، دو جابجایی را شناسایی کردیم که باید اتفاق بیفتند تا رهبران بتوانند ارزش ماندگار ایجاد کنند. اولاً لازم بود که به جای مطالعه‌ی رهبران، به مطالعه‌ی رهبری بپردازیم. به آسانی ممکن است ما دلبسته‌ی رهبر بزرگی شویم که دارای کاریزما، شخصیت، هوش عاطفی، و زیبایی است و نتایج عالی نیز ایجاد می‌کند. رهبران مشهور تبدیل به پای ثابت روی جلد مجلات بازرگانی شده‌اند. اکثر ما دوست داریم که آن‌ها را شناسایی کنیم و تحسین نماییم. ولی این رهبران، معرف رهبری نیستند. رهبری نشان‌دهنده‌ی کادری از رهبران در داخل یک سازمان است. رهبران خوب صرفاً باورپذیری شخصی خود را ایجاد نمی‌کنند؛ بلکه قابلیت رهبری سازمان یا توانایی سازمان برای ایجاد رهبران آینده را پرورش می‌دهند. ثانیاً، در حالی که معیارهای رهبری مؤثر را بررسی کردیم، متوجه شدیم که بسیاری از بنگاه‌ها متمایل به ساخت رهبری شده بودند. ولی در این میان، آنهایی که موفق بودند، به این توجه می‌کردند که رهبران داخل شرکت چگونه بین بنگاه و مشتریان و سرمایه‌گذاران خارج از شرکت ارتباط برقرار می‌کنند. برخی از بنگاه‌ها، حتی بدون آن که کاملاً از آن آگاهی داشته باشند، توجه خود را از رهبری به برند رهبری معطوف کرده‌اند. در شرکت‌های پیشتاز، افراد خارج از بنگاه، پایش‌کننده‌ی کیفیت رهبری در داخل هستند. سرمایه‌گذاران نگران

اعتماد به درآمد آینده هستند که به صورت ارزش‌های نامشهود تجلی می‌کند، و بسیاری از آن‌ها حاصل از رهبری هستند. مشتریان غالباً نگران این هستند که بنگاه نیازهای آن‌ها را در طول زمان تأمین کند، که باز این هم برخاسته از کیفیت رهبری است.

برای درک کامل‌تر رابطه‌ی رهبران با رهبری، ما بر اساس تجربه‌ی شخصی خود یک تشابه برقرار کردیم: رابطه‌ی مادران با مادری. یک مادر چهره‌ی قدرتمندی به عنوان عضو یک خانواده است. ولی مفهوم مادری متمرکز بر پرورش نسل آینده‌ی کودکان است؛ به طوری که بتوانند بزرگ شوند و اعضای مفید جامعه باشند و خانواده‌ی خود را سرفراز سازند. در مورد رهبران و رهبری نیز وضع به همین صورت است. رهبران اعضای مهمی از یک سازمان هستند، ولی ایجاد رهبری از آن‌ها مهم‌تر است؛ یعنی ساختن نسل بعدی رهبران که بتوانند نتایج ارائه کنند. ولی ساختن برند رهبری از همه‌ی این‌ها مهم‌تر است؛ زیرا ارائه‌ی نتایج درست را تضمین می‌کند. بدین خاطر است که ما این کتاب را به مادرانمان تقدیم کرده‌ایم.

برای درک بهتر تعریف رهبری بر اساس معیارهای خارجی، ما مفهوم برند رهبری را مطرح کردیم و تلاش کردیم آن را توسعه دهیم. هنوز اولین باری را که از این عبارت در گفت‌وگویی در تورونتو کانادا استفاده کردیم، به خاطر داریم. مفهوم درستی به نظر می‌رسید، ولی دقیقاً نمی‌دانستیم چیست. ما درباره‌ی برند یک بنگاه به عنوان بسطی از برند محصول و کنایه‌ای از فرهنگ شرکت زیاد صحبت کرده بودیم. دیده بودیم که از برند برای کمک به پیوستن کارکنان به یک بنگاه (برند کارکنان) و کمک به کارکنان برای ایجاد یک شهرت شخصی (شما به عنوان یک برند) می‌توان استفاده کرد. ولی وقتی که شروع به صحبت درباره‌ی برند رهبری کردیم، احساس کردیم که چیز متفاوتی است.

وقتی که عبارت برند را برای رهبری به کار بردیم، افکار ما درباره‌ی معنا و تأثیر آن روشن‌تر شد. برند رهبری، هویت بنگاه در ذهن مشتریان است که به خاطر رفتارهای رهبری مشتری‌مدار برای کارکنان واقعی شده است. به عبارت دیگر، برند رهبری زمانی بروز می‌کند که دانش، مهارت‌ها، و ارزش‌های رهبران، رفتار کارکنان را روی مسایلی که مشتریان به آن اهمیت می‌دهند،

متمرکز کند. برند رهبری بسط برند یا هویت سازمان است؛ زیرا در رفتار و نتایج رهبران در سرتاسر بنگاه متجلی می‌شود؛ به گونه‌ای که بین کارکنان و تعهد مشتری پل می‌زند.

وقتی که این کتاب را نوشتیم، یک انتخاب بنیادی داشتیم: آیا می‌خواهیم کتابی درباره‌ی مسئولیت رهبران برای ساخت یک برند رهبری بنویسیم؟ یا درباره‌ی مسئولیت رهبران برای این که یک برند رهبری باشند؟ رهبران خوب هر دو کار را می‌کنند. آن‌ها در سازمان خود یک برند می‌سازند، و خودشان نیز با رفتار شخصی خود الگوی آن برند می‌شوند. ما تصمیم گرفتیم در این کتاب بیشتر درباره‌ی نقش رهبران برای ساخت یک برند رهبری در سازمان بنویسیم. این کتاب مراحل خاصی را مشخص می‌کند که رهبران می‌توانند برای ساخت یک چنین برند رهبری از آن پیروی کنند. در پایان روی این مطلب تمرکز می‌کنیم که برند رهبری یک بنگاه چگونه باید با برند شخصی فرد همسو باشد تا بتواند به موفقیت دست یابد.

این کتاب برای رهبرانی نوشته شده است که در درجه‌ی اول مسئولند که نه فقط رهبری کنند؛ بلکه رهبری نیز ایجاد کنند. مخاطبان کتاب مدیران ارشد بخش‌ها هستند، ولی کارشناسان منابع انسانی نیز که به معماری و ارائه‌ی کیفیت رهبری کمک می‌کنند، از مخاطبان این کتاب محسوب می‌شوند. موفقیت نهایی یک رهبر را می‌توان بر این اساس تعریف کرد که بعد از رفتن رهبر چه اتفاقی می‌افتد: آیا نسل بعدی رهبران برای عدم اطمینانی که در آینده با آن مواجه خواهند شد، آمادگی دارند؟ امیدواریم در این کتاب بتوانیم با بینش مفهومی و ابزارهای عملی به این سؤال پاسخ گوییم.

مفاهیم مرتبط با برند رهبری، مبتنی بر باورهای ما درباره‌ی رهبران و رهبری هستند:

- معتقدیم که رهبران حایز اهمیت‌اند، ولی رهبری اهمیت بیشتری دارد. همگی ما رهبرانی را دیده‌ایم که همه‌ی ما را به خود مشغول کرده‌اند- قلبمان، ذهنمان، و پاهایمان را. رهبران پویا ما را گرداگرد یک آرمان جمع می‌کنند، و ما با کمال میل از راهنمایی‌های آن‌ها پیروی می‌کنیم. ولی رهبری زمانی وجود دارد که یک سازمان بیش از یک یا دو رهبر فردی ایجاد کند. رهبری

از آن جهت اهمیت بیشتری دارد که به شخص وابسته نیست، بلکه به فرآیند ایجاد رهبران وابسته است.

- معتقدیم که هر رهبر مسئولیت دارد یک برند رهبری ایجاد کند که انتظارات مشتریان را به رفتارهای کارکنان ترجمه کند و دوام بیشتری نسبت به فرد رهبر داشته باشد. رهبرانی که فقط تمرکز داخلی دارند (چه بر روی خودشان و چه در داخل سازمان) مرتکب اشتباه بزرگی می‌شوند. ارزش به وسیله‌ی دریافت‌کننده تعریف می‌شود، نه به وسیله‌ی ارائه‌دهنده. و رهبرانی که ارزش ایجاد می‌کنند، افراد خارج از سازمان را که تعریف‌کننده‌ی ارزش هستند، درک می‌کنند. این ذی‌نفعان شامل مشتریان هستند که محصولات را می‌خرند و نیز سرمایه‌گذاران، که سرمایه را تأمین می‌کنند. وقتی که انتظارات مشتریان و سرمایه‌گذاران شکل دهنده‌ی دانش و کردار رهبران باشد، این رهبران روی چیزهای درست تمرکز می‌کنند.

- معتقدیم رهبری برندسازی شده را می‌توان توسعه داد. در حالی که رهبران فردی ممکن است خصوصیات و شیوه‌های شخصی مختلفی داشته باشند، ولی می‌توانند بر اصولی که زیربنای رهبری برندسازی شده هستند، تسلط پیدا کنند. ما در این کتاب شش مرحله را پیشنهاد می‌کنیم که هر رهبر می‌تواند برای ایجاد برند رهبری از آن‌ها پیروی کند. هر کدام از این مراحل مبتنی بر یک اصل ساده است. رهبرانی که اصول را درک می‌کنند و آن‌ها را به عمل تبدیل می‌کنند، یک برند رهبری را ایجاد خواهند کرد.

- معتقدیم که هر کدام از رهبران باید الگوی برندی باشند که به دیگران عرضه می‌کنند. مشاهده می‌کنیم که دیگران کاری بیش از آنچه می‌گویند، انجام می‌دهند. اگر یک رهبر حرفی بزند و در عمل کار دیگری انجام دهد، این دورویی باورپذیری رهبر را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهد. رهبرانی که یک برند می‌سازند ولی بر خلاف آن برند عمل می‌کنند، باورپذیر نخواهند بود. همسوسازی برند شخصی با برند رهبری، برند رهبری را تأیید می‌کند و جایگاه آن را تقویت می‌نماید.

- برند رهبری را باور داریم و آن را در انواع مختلف سازمان‌ها تجربه کرده‌ایم. سازمان‌های بازرگانی مشتریانی دارند که محصولات یا خدمات آن‌ها

را می‌خرند. این سازمان‌ها باید یک برند را ایجاد و مستقر کنند تا انتظارات آینده‌ی مشتریان را برآورده سازند. سازمان‌های غیرانتفاعی (مدارس، کلیساها، سازمان‌های مردم‌نهاد، و غیره) نیز نیاز به یک برند دارند تا یک ذهنیت مشترک در میان اجزای تشکیل‌دهنده‌ی خود ایجاد کنند. وقتی که این هویت برند خارجی از طریق آنچه رهبران می‌دانند، انجام می‌دهند، و ارائه می‌کنند، داخلی می‌شود، این سازمان‌ها بسیار باورپذیرتر می‌شوند. نهادهای دولتی نیز از طریق برند رهبری که ایجاد می‌کنند، نفوذ سیاسی خود را افزایش یا کاهش می‌دهند. رهبران در تمام سطوح سازمان‌های متنوع با برند رهبری سازمان خود، دیگران را تغییر می‌دهند یا خودشان شکل داده می‌شوند.

• ما معتقدیم که همه‌ی سازمان‌ها یک برند رهبری دارند که یا با صراحت ساخته شده و استقرار یافته است، یا این که به طور ضمنی ادراک شده و به طور تصادفی جای خود را پیدا کرده است. امید داریم به رهبران کمک کنیم تا یک رهبری را ایجاد کنند که به وضوح به نیازهای سرمایه‌گذاران، مشتریان، و کارکنان پاسخ گوید.

• ما معتقدیم که برند رهبری را می‌توان تغییر داد. بنگاه‌ها تلاش کرده‌اند که برند خود را تغییر دهند. رهبران نیز می‌توانند برند رهبری را در داخل بنگاه خود تغییر دهند و نیز برند رهبری شخصی خود را تغییر دهند.

مجموع این باورها آن است که ما اعتماد زیادی به آینده‌ی روش‌های رهبری داریم. قسمت زیادی از این اعتماد حاصل تجربیات شخصی ما با رهبرانی استثنایی است که نه تنها ملزومات رهبر بودن را به اجرا می‌رسانند، بلکه به ایجاد یک برند رهبری در داخل سازمان خود نیز کمک می‌کنند. بالاخص مدیران همکارانی هستیم که ایده‌های ما را شنیدند، پیش‌نویس فصل‌ها را خواندند، و نظرات سازنده‌ای ارائه کردند (گرچه ما با همه‌ی آن‌ها موافق نبودیم).

همچنین، ما افتخار داریم که همکارانی دلسوز و بصیر در بنگاه خود به نام گروه «آر.بی.ال.» داریم که بسیاری از افکار ما را آن‌ها شکل داده‌اند؛

از آنها بسیار تشکر می‌کنیم که برنامه‌ی نامنظم ما را نظم و ترتیب دادند و پشتیبانی خاصی برای این کتاب ارائه کردند. ما بسیار مدیون وندی و تریسا، همسرانمان هستیم، که وسواس ما را درباره‌ی این ایده‌ها و شب‌های دیرنگام و تعطیلات آخر هفته‌ای که صرف نوشتن آن‌ها کردیم، تحمل کردند. آن‌ها بیش از انتظارمان، شکيبا و حامی بودند.

همچنین، از هیلاری پاورز بسیار متشکریم که همچنان «قهرمان نگارش» ما است و نوشته‌های ما را تبدیل به انگلیسی قابل فهم می‌کند. و خوشحالیم که یک ویراستار دلسوز و کوشا به نام ملیندا مرینو داریم که با مهربانی متن ما را می‌کاود و با ملایمت تشویق می‌کند.

این کتاب را به مادرانمان تقدیم می‌کنیم، که نمونه‌های نجیبی از فرآیند سرمایه‌گذاری برای نسل آینده بودند. و از فرزندانمان سپاسگزاریم که امیدواریم زندگی آن‌ها فراتر از نقاط ضعف ما باشد و بتوانند برای خودشان برند ایجاد کنند.

البته در نهایت، ما مسئول ایده‌ها و مطالب این کتاب هستیم و امیدواریم که این نوشته‌ها شکل‌دهنده‌ی برخی از بحث‌های آینده درباره‌ی رهبری در سازمان باشد.

دیوید اولریچ - نورمن اسمال وود

مارس ۲۰۰۷ (فروردین ۱۳۸۶)

