



بلند خوانی

رهبری دلیرانه

چگونه رو در رو شدن با آسیب‌پذیری،
به انجام کار درست، شکوفایی و خلاقیت،
و انسانی‌تر شدن کار و زندگی می‌انجامد

برنه بیروان

فرح رادنژاد

آزاده رادنژاد

رهبری دلیرانه

سرشناسه	براون، سی. برنه Brown, C. Brené
عنوان و نام پدیدآور	رهبری دلیرانه: چگونه رو در روشن شدن با آسیب‌پذیری به کار درست، شکوفایی و اخلاقیّت، و انسانی‌تر شدن کار و زندگی می‌انجامد/ برنه براون؛ مترجمان آزاده رادنژاد، فرح رادنژاد.
مشخصات نشر	تهران: آموزه، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری	۳۳۰ص.
شابک	978-964-5528-51-3
وضعیت فهرست نویسی، یادداشت	فیبا عنوان اصلی، Dare to lead : brave work, tough conversation, whole heart 2018
شناسه افزوده	رادنژاد، فرح، ۱۳۳۹ - مترجم
شناسه افزوده	رادنژاد، آزاده، ۱۳۴۲ - مترجم
موضوع	Leadership رهبری
رده بندی کنگره	HD۵۷/۷
رده بندی دیویی	۶۵۸/۴۰۹۲
شماره کتابشناسی ملی	۶۱۱۷۱۱۸

برای خرید کتاب از سایت اینجا را کلیک کنید

رهبری دلیرانه

چگونه رو در رو شدن با آسیب‌پذیری
به کار درست، شکوفایی و خلاقیت،
و انسانی‌تر شدن کار و زندگی می‌انجامد

برنه براون

ترجمه

فرح رادنژاد

آزاده رادنژاد

انتشارات آموزه

رهبری دلبرانه
برنه براون
پرگردان: فرح رادنژاد، آزاده رادنژاد
آماده‌سازی برای تولید: کارگاه کتاب آموزه
طرح جلد: عاطفه افرا
شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۵۵۲۸-۵۱-۳
چاپ دیجیتال: قشقای
نوبت چاپ: نخست، بهار ۱۳۹۹
شمارگان: ۶۰۰ جلد

بها ۵۵۰۰۰ تومان

کلیه حقوق چاپ و نشر متعلق به انتشارات آموزه است.
هرگونه اقتباس از این اثر مشروط به دریافت اجازه کتبی ناشر است.



ارتباط با ما:

دفتر: تهران، بلوار فردوس شرقی، سلیمی جهرمی جنوبی،
سنبل شرقی، پلاک ۸، واحد ۱
تلفن: ۰۹۳۸۰۲۴۸۰۳۳، ۰۹۱۲۶۳۵۴۳۳۵ (۰۲۱) ۴۴۰۳۰۴۹۱
ایمیل: amuzehpublisher@gmail.com
اینستاگرام: @amuzehketab
تلگرام: t.me/amuzehketab

[برای خرید کتاب از سایت اینجا را کلیک کنید](#)

تلاشمان برای فارسی‌سازی کتاب رهبری دلیرانه را نخست به نویسندهٔ گران‌قدر آن، برنه براون، و سپس به مدیران سازمان‌های دولتی و غیر دولتی، شرکت‌ها، معلمان و مربیان، پدران و مادران و سرانجام، به فارسی‌زبانانی تقدیم می‌کنیم که رسالت خود را شکوفا کردن و به ثمر رساندن توانایی‌ها و استعداد‌های افراد تحت رهبری خود می‌دانند؛ همان کاری که به‌راستی تعریف رهبری در کتاب حاضر است.

فرح رادنژاد، آزاده رادنژاد

فهرست مطالب

سخن مترجمان ۹

سخن برنه براون ۱۳

پیشگفتار

رهبران شجاع و فرهنگ‌های شجاع ۲۵

بخش نخست

رو در رو شدن با آسیب‌پذیری ۳۹

گفتار یکم: اکنون و کهن باورها ۴۱

گفتار دوم: فراخواندن شجاعت ۶۹

گفتار سوم: اسلحه‌خانه ۹۷

گفتار چهارم: شرم و همدلی ۱۴۷

گفتار پنجم: کنج‌کاو‌ی و اطمینان بنیانمند ۱۹۷

بخش دوم

زیستن در دایرهٔ ارزش‌ها ۲۱۵

[برای خرید کتاب از سایت اینجا کلیک کنید](#)

بخش سوم

اعتماد دلیرانه ۲۵۱

بخش چهارم

یادگیری برخاستن ۲۷۳

یادداشت‌ها ۳۱۱

نمایه مفهومیها ۳۲۳

سخن مترجمان

جایگاه این کتاب در سیر اندیشه‌های برنه براون

برنه براون پژوهشگری است که پیرامون ارتباط انسانی، عناصر، ساز و کار و موانع آن کار می‌کند و نتایج تحقیقات خود را در قالب کتاب‌هایی متعدد منتشر کرده است. کتاب حاضر که اواخر سال ۲۰۱۸ منتشر شد، ششمین کتاب مطرح و پرطرفدار اوست. ما توفیق داشته‌ایم که تاکنون چهار اثر این نویسنده-زندگی تاب‌آورانه، زندگی شجاعانه، زندگی حضورمندان و کتاب حاضر- را به فارسی برگردانده، منتشر نماییم. (خاطر نشان می‌شود که از سال ۱۳۹۴ که درگیر مطالعه و برگرداندن آثار برنه شده‌ایم، گام به گام با تحقیقات و یافته‌های او پیش رفته و تلاش کرده‌ایم که جایگاه هر مفهوم را در گستره معانی تازه و بدیعی که او کشف یا خلق کرده است بیابیم و معادل درست و دقیقی در زبان فارسی به آن اختصاص دهیم و در یک کلام جایگاه مناسب و درخوری برای اندیشه‌های او در زبان فارسی باز کنیم.)

اگر بخواهیم از مسیر پژوهشی‌ای که برنه تاکنون پیموده است، بازنمود کوتاهی ارائه کنیم، باید بگوییم که برنه در حین مطالعه و بررسی کم و کیف ارتباط انسانی با «شرم» به عنوان مانع اصلی ارتباط آشنا شد (کتاب زندگی تاب‌آورانه). سپس در مرحله بعد متوجه شد که شرم یا ترس از دچار شرم شدن، انسان را وامی‌دارد که تنها به «مغز» خود اعتماد کند و قلب خود را از ترس آسیب عاطفی مخفی نگاه دارد (کتاب زندگی حضورمندان) و سرانجام، به این نتیجه رسید که تنها راه داشتن یک زندگی متعادل مغزی و قلبی که به ارتباط، احساس عشق و تعلق و معنا بیانجامد، آسیب‌پذیر شدن در ارتباط است. یعنی خروج از پشت سپرها و زرها و اجازه دیده شدن به خود دادن به رغم احتمال شرم‌زده

[برای خرید کتاب از سایت اینجا را کلیک کنید](#)

شدن، آسیب دیدن و شکست خوردن؛ در یک کلام شجاعت آسیب‌پذیری (کتاب زندگی شجاعانه)

و در کتاب حاضر و تحقیق مرتبط با آن، برنه همه یافته‌ها و آموخته‌های تحقیقات پیشین خود را در یک جا گرد می‌آورد و محک می‌زند. و آن، عرصه سازمان‌ها و شرکت‌هاست که تعامل و ارتباط‌های انسانی نقش محوری در آن دارد. او در این کتاب به خوبی نشان می‌دهد که موانع ارتباطی- ترس از دچار شرم شدن و شکست خوردن- چگونه می‌تواند به شکست ارتباط، انجام نشدن کار درست، از دست رفتن نشاط و خلاقیت در افراد و نرسیدن به اهداف جمعی، تیمی و سازمانی بیانجامد.

گستره مخاطبان این کتاب

شاید در بدو امر به نظر برسد که مخاطبان کتاب حاضر عمدتاً رهبران شرکت‌ها و سازمان‌ها هستند ولی بنا به تعریفی که برنه از مفهوم رهبری به دست می‌دهد و آن را مهارت شناخت استعداد‌های افراد و شکوفا کردن آنها می‌داند، طیف افرادی که مشمول مفهوم «رهبر» می‌شوند از حیطه رهبران شرکت‌ها و سازمان‌ها فراتر می‌رود و پدرها و مادرها، مربیان و آموزگاران و... را نیز دربرمی‌گیرد. و البته اگر زاویه دید خود را بازتر کنیم، متوجه می‌شویم که گستره رهبری می‌تواند تک تک انسان‌ها را در بر بگیرد زیرا هر انسانی از یک سو، لاجرم در مقطعی از عمر خود آشکارا در جایگاه رهبری کردن دیگران قرار می‌گیرد، مثل وقتی که والد، معلم یا مدیر و مسئول می‌شود و از سوی دیگر، باید تلاش کند در روابط خود با دیگران چون یک رهبر عمل کند، یعنی بدون ترس از آسیب‌پذیری، نگران و مراقب شکوفا شدن استعداد‌های اطرافیان خود باشد. رهیافتی که به پویایی، معنا و عمق در ارتباط می‌انجامد. بی‌جهت نیست که برنه در کتاب‌هایش از «دوست داشتن دیگران به دلیل آسیب‌پذیری‌هایشان، نه به‌رغم آنها حرف می‌زند»؛ چراکه توجه به کاستی‌ها و آسیب‌پذیری‌های خود و دیگری و پذیرش آنها می‌تواند نخستین شرط لازم برای پرورش استعدادها و شکوفایی فردی و جمعی باشد.

ضرورت مطالعه این کتاب برای جامعه ما

آموختنی‌های کتاب حاضر برای جامعه به‌شدت دو قطبی شده ما بسیار است. شوربختانه، در مورد روابط رهبری کننده و رهبری شونده در هر سطحی از

جامعه ما احساس غالب این است که رهبران عمدتاً درصدد اثبات خود و باورهای از پیش شکل گرفته‌اند و کمتر نگران رشد و استعداد‌های رهبری شوندگان. به نظر می‌رسد ما چنان هویت خود را به باورها یا به دارودسته‌مان گره زده‌ایم که فکر می‌کنیم هرگونه نقد در مورد آنها به معنای از بین رفتن اعتبار، ارزش و اهمیت ما و تنها و بی‌پناه ماندن ماست. از این روست که در هر مناظره و گفت‌وگویی پشت مواضع مستحکم خود سنگر می‌گیریم. بدیهی است که در این حالت نتوانیم همدلانه و حامیانه به نیازها و مشکلات فرزندان، جوانان و سازمان تحت رهبری خود بی‌ببریم و موانع موجود بر سر راه رشد و پیشرفت ایشان را بشناسیم و به سوی انتخاب‌هایی بهتر هدایتشان کنیم. یا چنان که برنه در این کتاب می‌گوید، ایشان را برای موفق شدن مهیا و آماده گردانیم. پس در مسیر بازان‌دیشی مفهوم رهبری و رهبری کردن که ناگزیر از پیمودن آن هستیم، این کتاب می‌تواند راهنمایی خوب باشد.

به‌راستی اینکه چگونه با شناخت و پذیرش آسیب‌پذیری‌های خود دلیرانه وارد گود شویم و از «اعمال قدرت بر دیگران»، به سوی «قدرت یافتن با دیگران»، «قدرت دادن به دیگران» و «قدرت درونی» پیش برویم از ارزنده‌ترین آموزه‌های برنه برای جامعه ماست که باید فراگیریم.

برخی گفتنی‌ها دربارهٔ این ترجمه

نخست، پانوش‌ها (توضیح پایین صفحه‌ها) متعلق به ماست. از آنجا که درک زبان استعاری و تقریباً پیچیده برنه، در برخی موارد، نیازمند توضیح بیشتر است، هر جا که توضیحی لازم بود تا متن درک‌پذیرتر شود، به تهیه و ارائه آن در قالب پانوش همت گماشتیم.

دوم، ظرفیت انگلیسی‌نویسی داخل متن را فقط به مفاهیم مهم کتاب اختصاص دادیم تا خواننده با آگاهی از واژه انگلیسی ارتباط عمیق‌تری با متن برقرار کند و نیز امکان مخالفت با برابرگذاری ما را داشته باشد. و در مورد انگلیسی اسامی خاص مهم مانند نام نویسنده یا عنوان کتاب خوشبختانه بخش یادداشت‌های کتاب به‌خوبی پاسخگوست.

سوم، در این کتاب نیز مانند ترجمه‌های پیشین، یادداشت‌های نویسنده را به‌دقت منتقل و از طریق درج (ر.ک. یادداشت‌ها) متن مورد نظر را به یادداشت مربوط به آن وصل کردیم. همچنین خوش‌وقتیم که برای نخستین بار توفیق یافتیم برای مفاهیم اصلی کتاب نمایه (ایندکس) تهیه و تقدیم کنیم. البته نمایه کتاب

انگلیسی مفصل‌تر است چون اسامی خاص را نیز در بر می‌گیرد. امیدواریم این نخستین تلاش ما برای تهیه‌ی نمایه که قطعاً بی‌اشکال نیست بتواند در استفاده‌ی بهتر از کتاب به خواننده کمک کند.

سیاسگزاری

به روال کتاب‌های اخیرمان، این کتاب نیز فرایند سه ماهه‌ی بلندخوانی را طی کرده است تا کتابی پیراسته‌تر و روشن‌تر به دست خوانندگان برسد. از همه‌ی دوستانی که در این فرایند به صورت حضوری و یا به صورت آنلاین در (روزگار همه‌گیری کرونا) ما را همراهی کردند و نقد و نظر خود را دریغ نکردند به ویژه از سیروس ارجمندنیا، ارغوان ایاز، نیکا دستور نیکو، کیمیا رجبی، مرضیه عسگری نوری، مهین علوی، بهار فیض‌پور و میترا میرزایی سپاسگزاریم. از شیرین ابراهیمی و نیلوفر شریعتی نیز متشکریم که در ماه‌های نخست این پروژه ما را یاری کردند.

همچنین از محسن عسگری، مدیرعامل محترم شرکت ملی شیمی کشاورز، و مشاور محترم‌شان سارا سام‌خانی برای حمایت انگیزه‌بخش‌شان از چاپ و نشر این کتاب، نهایت سپاس را داریم.

و سرانجام، از همه کسانی که سه کتاب قبلی برنه براون به روایت ما را به صورت فردی یا گروهی مطالعه کردند و با انتقال بازخوردهایشان ما را در پیمودن مسیر ترجمه و تولید فرسخخانه‌ی آثاری از این دست تشویق کردند، بی‌نهایت سپاسگزاریم.

به‌راستی آگاهی به اینکه ترجمه‌ها و کتاب‌های ما ترجیح داده و به دقت و در گستره‌ای قابل توجه خوانده می‌شوند و نیز شنیدن درباره‌ی تاثیراتی که بر زندگی افراد می‌گذارند و اینکه چطور برای بسیاری از خوانندگان تبدیل به نقطه عطف و سرآغاز می‌شوند، انگیزه و انرژی ما را برای ادامه‌ی کار دو چندان می‌کند.

در پایان، امیدواریم آموزه‌های کتاب حاضر کمک کند که هر یک از ما رهبری دلیر شویم که خود را در قبال رشد و شکوفایی دیگران مسئول می‌داند و برای هموارسازی مسیر رشد و اعتلای کشور تلاش می‌کند.

آزاده رادنژاد، فرح رادنژاد

تهران، بهار ۱۳۹۹

سخن بر نه براون

اغلب از من می پرسند که هنوز هم موقع سخنرانی عصبی و دست پاچه می شوم یا نه. پاسخم آری است. من همیشه عصبی می شوم. تجربه باعث می شود دیگر نترسم اما همچنان عصبی می شوم. نخست، به این دلیل که مردم گران بهاترین دارایی خود یعنی وقتشان را در اختیار من قرار می دهند. واضح است که زمان مطلوب ترین و برگشت ناپذیرترین منبع ماست. اگر در موقعیتی باشید که یکی از ارزشمندترین موهبت های زندگی کسی در اختیارتان باشد و شما دلشوره نداشته باشید و آب از گلویتان راحت پایین برود پس متوجه موقعیت نیستید.

دوم، حرف زدن آسیب پذیرانه است. آنچه می خواهم بگویم را حفظ نمی کنم و روال مشخصی ندارم که مو به مو اجرا کنم. یک سخنرانی تأثیرگذار در حقیقت، هنر پیش بینی و کنترل ناپذیر ارتباط برقرار کردن است. هنگام سخنرانی در حالی که یکه و تنها روی صحنه ایستاده ام و احتمالاً صدنلای های تاشوی سالن گوش تا گوش پر شده اند، باز تلاش می کنم تا جایی که می توانم چشم در چشم حضار بدوزم. پس باید بگویم بله! من همیشه عصبی می شوم.

در چند سال گذشته به شگردهایی رسیده ام که کمک می کنند متمرکز بمانم. همیشه می خواهم نور صحنه پنجاه درصد کم شود درخواستی که ممکن است افراد پشت صحنه را کلافه کند. وقتی نور صحنه صد در صد است اصلاً نمی توان حضار را دید و من اصلاً دوست ندارم با فضای

خالی‌ای که ایجاد می‌شود، حرف بزنم.

من باید به اندازه کافی صورت مخاطبانم را ببینم تا بفهمم که با هم پیش می‌رویم؟ آیا کلمات و تصاویر ما را به هم نزدیک یا از هم دور می‌کنند؟ آیا حاضران در داستان‌های من تجربه‌های خود را به یاد می‌آورند؟ مردم درست بودن چیزی را که می‌شنوند با حالت چهره نشان می‌دهند. مثلاً سر تکان می‌دهند، می‌خندند و گاه صورت خود را با دست می‌پوشانند. اما وقتی حرف بر دل نمی‌نشیند سرها کج می‌شوند و دیگر خبری از خنده نیست.

شگرد دیگری نیز دارم که وقتی از آن استفاده می‌کنم که برگزار-کننده‌های مضطرب رویداد، شروع به توصیف مقام و مرتبه مخاطبان می‌کنند تا من مایه‌ای بیشتر بگذارم. ممکن است برگزارکننده‌ای بگوید، ”هی برنه! فقط محض اطلاعات، امشب افسران ارشد ارتش هم جزو حضارند.“ آنها ممکن است به رهبران رده بالای شرکت‌های مطرح، نخبگان این یا آن گروه بسیار ویژه، یا به کسانی که سقف‌های شیشه‌ای^۱ را در دنیا شکسته‌اند، یا افراد محبوب اشاره کنند و بگویند، ”مخاطب‌های امشب بسیار باهوشند و احتمالاً از آنچه می‌گویی متنفر خواهند شد پس بچسب به داده‌ها.“ این شگرد اغلب وقتی به کار گرفته می‌شود که به نظر می‌رسد مخاطبان به نحوی مقاومت دارند چون نمی‌دانند چرا من آنجا هستم یا بدتر از آن، مقاومت دارند چون نمی‌دانند چرا مجبورند آنجا باشند و حرف‌های مرا بشنوند.

در چنین مواردی راهبرد من استفاده از این شگرد قدیمی است که: ”تصور کن که حاضران برهنه‌اند.“ منظورم این نیست که افراد را روی صندلی‌های سالن سخنرانی لخت تجسم می‌کنم- تصویری که به دردم نمی‌خورد- بلکه آنها را بدون زره‌هایشان تجسم می‌کنم بدون مقام، عناوین، قدرت یا نفوذشان. وقتی توجهم به زنی در میان تماشاچیان جلب می‌شود که دست به سینه نشسته است و لب‌هایش را به هم

^۱ glass-ceiling استعاره‌ای است برای موانع نادیدنی که باعث می‌شوند بخشی از جمعیت نتوانند از سطحی فراتر روند. این استعاره نخستین بار توسط فمینیست‌ها و در مورد موانع پیشرفت زنان مورد استفاده قرار گرفت.

می فشارد تجسم می کنم که در کلاس سوم دبستان چه شکلی بوده است. اگر با مردی مواجه شوم که مدام سر تکان می دهد و چنین نظری ابراز می کند: ”برنده ها در کار ضعیف نیستند.“ سعی می کنم او را تصور کنم که بچه ای را در بغل دارد یا در حضور درمانگرش نشسته است و صادقانه بگویم در کنار درمانگری که باید به سراغش برود.

پیش از ورود به صحنه، سه چهار بار کلمه «آدمها» را زیر لب زمزمه می کنم. ”آدمها، آدمها، آدمها.“ راهبردی که یک دهه قبل در سال ۲۰۰۸ به آن رسیدم وقتی برای نخستین بار برای مخاطبانی متشکل از رهبران شرکتها سخنرانی می کردم و بسیار ناامید بودم. پیش از آن در نشستهای علمی بیمارستانها پیرامون موضوع سلامت رفتاری سخنرانیهای بسیاری ارائه کرده بودم اما آن تجربهها با سخنرانی سال ۲۰۰۸ فرق محسوسی داشت؛ تفاوتی که حتی در اتاق انتظار آن سخنرانی خود را نشان می داد.

در حالی که تلاش می کردم برای نشستن و آماده شدن در اتاقی که بیست سخنران دیگر هم در آن حضور داشتند، جایی پیدا کنم و هر یک منتظر فراخوانده شدن بودند تا سخنرانی بیست دقیقه ای خود را به شیوه تد (Ted) ارائه کنند، ناگهان احساس تنهایی ناشی از تعلق نداشتن و در جای خود نبودن به من هجوم آورد. در وهله اول به این فکر کردم که مبادا حس بد من یک مسئله جنسیتی باشد. در بیشتر مواقع، هنوز من تنها زن سخنران در سالن انتظار پشت صحنه هستم. مشکل این نبود. دلتنگ خانه هم نبودم چون فقط سی دقیقه تا خانه ام در هوستون فاصله داشتم.

وقتی صدای برگزارکننده رویداد را شنیدم که در برابر حضار سخن می گفت کمی از پرده بنفش سنگینی که اتاق انتظار را از تالار سخنرانی جدا می کرد کنار زدم و یواشکی نگاه کردم. حضار عمدتاً مردانی با پیراهن سفید و کت مشکی بودند، انگار که شرکت پوشاک مردانه بروکس برادرز آن همایش را ترتیب داده باشد.

پرده را رها کردم و اضطرابم شروع شد. نزدیکترین کسی که کنارم ایستاده بود، جوانی بود چنان پراثری که انگار به عمرش یک غریبه ندیده بود. به یاد نمی آورم که داشت به من چه می گفت که وسط حرفش پریدم و گفتم: ”خدای من! اینها مدیرند یا مأموران اف بی آی!“

خندید. ”بله دوست من. این کنفرانس برای مدیران سطح C است. به شما نگفته بودند؟“

احساس کردم خون به صورتم نمی‌رسد. پس آرام روی صندلی خالی کنارم نشستم.

او ادامه داد: ”حتماً می‌دانی که مدیران سطح C یعنی مدیرعامل‌ها (CEO)، مدیران مالی (CFO)، مدیران اجرایی (COO)، مدیران بازاریابی (CMO) و مدیران منابع انسانی (CHRO).“

انگار دیگر چاره‌ای نداشتم جز اینکه حقیقت را به این جوان بگویم. او کنارم زانو زد، دست بر شانه‌ام گذاشت و پرسید، ”خوبی رفیق؟“
 نمی‌دانم لهجه استرالیایی‌اش بود یا لبخند گوش تا گوشش یا اسمش (پیت) که او را قابل اعتماد می‌کرد. برای همین به طرفش برگشتم و گفتم: ”گفته بودند که مخاطبان، مدیران سطح سی (C-level) هستند اما من فکر کرده بودم که این یعنی خاکی و خودمانی‌اند. انگار این افراد واقعاً دریایی‌اند و ارزشمند مثل نمک روی زمین.^۱

در حالی که قاه قاه می‌خندید گفتم: ”عجب تعبیر معرکه‌ای! باید ازش استفاده کنی!“

خیره در چشمانش نگریستم و گفتم: ”خنده‌دار نیست چون قرار است من از شرم و خطر باور نداشتن به کافی بودن خود، حرف بزنم.“
 و لختی طول کشید تا اضافه کنم، ”البته از شوخی روزگار.“

در آن لحظه زنی از واشنگتن دی‌سی به جمع ما پیوست که یک سخنرانی بیست دقیقه‌ای درباره تجارت نفت داشت. او به من نگریست و گفت، ”شرم به‌عنوان احساس؟ مثل وقتی که می‌گوییم من شرم‌زده‌ام؟“
 پیش از آنکه حتی بتوانم حرفش را تأیید کنم گفتم، ”جالب است. ”چه خوب که جای شما نیستم.“ و از ما دور شد.

پاسخ پیت را هرگز فراموش نمی‌کنم. ”حاضر را ببین. آنها آدم‌اند؛ فقط آدم. کسی درباره شرم با آنها حرف نزده است و فرد فردشان تا فرق

^۱ برنه براون در اینجا برای بیان منظور خود از همصدایی سه مورد زیر استفاده می‌کند: حرف C، واژه sea به معنی دریا و S-E-A که کوتاه‌نوشت salt of the earth است به معنای «نمک روی زمین» و نماد چیزی ارزشمند و منحصر به فرد..

سر غرق در شرم‌اند درست مثل بقیه‌مان. نگاه‌شان کن. آنها آدم‌اند.”
نمی‌دانم حقیقت نصیحتی که به من کرد به او فشار آورد یا موضوع سخنرانی‌ام، چون برخاست، شانهم را فشرده و دور شد. من به سرعت لپ‌تایم را در آوردم و اصطلاحات متداول کسب‌وکاری و MBA (مدیریت کسب‌وکار) را جست‌وجو کردم به این امید که با کاربرد آنها جلوه‌ای کسب‌وکارانه‌تر به سخنرانی‌ام بدهم و در موضوع سخنرانی‌ام گوشه‌هایی امن ایجاد کنم.

لعنتی! انگار داستان کلاه نو، کلاه کهنه کتاب خرس‌های برنستاین را می‌خواندم که فرزندانم در کودکی عاشقش بودند. (ر.ک. یادداشت) در این داستان بابا خرسه به کلاه‌فروشی می‌رود تا به جای کلاه کهنه و پاره‌اش کلاهی نو بخرد. او پنجاه کلاه متفاوت را بر سر می‌گذارد اما هر یک مشکلی دارند، “آنها خیلی گشاد، خیلی تنگ، خیلی سنگین، یا خیلی سبک اند!” این عیب‌ها طی چند صفحه توضیح داده می‌شوند تا سرانجام بابا خرسه به این نتیجه منطقی می‌رسد که کلاه کهنه زشت خودش را نگه دارد. همان که جفت سرش است!

چند تا از آن اصطلاحات را زیر لب زمزمه کردم تا ببینم چطور می‌توانم به کارشان ببرم.

طولانی‌ترین زیرپروژه (Long pole)؟ زیادی دراز است.

مسیر بحرانی (Critical pathway)؟ زیادی ترافیکی است.

سطح پرش (Skip-level)؟ آدم را یاد لی لی بازی می‌اندازد.

انگیزه؟ (Incentive) بدک نیست.

انگیزاننده؟ (Incentivize) صبر کن! چی؟ مزخرفه! نمی‌توانی به همه

چیز پسوند - انده (ize) اضافه کنی.

خدا را شکر که استیو، همسرم، زنگ زد و جست‌وجوی باباخرسی

من در عالم کسب‌وکار را متوقف کرد.

پرسید، “چطوری؟ آماده‌ای؟”

گفتم، “نه! پر و پخشم.” بعد از توضیح وضعیتم به کل ساکت شد.

سرانجام، با لحن جدی‌اش، همان که برای والدین مضطرب موقع

توصیه‌های پزشکی به کار می‌برد (او متخصص اطفال است)، یا وقتی من

غیرمنطقی‌ام استفاده می‌کند، گفت، ”برنه قول بده که هیچ یک از آن کلمات مسخره را به کار نمی‌بری. جدی می‌گویم.“

نزدیک بود گریه کنم. زیر لب گفتم، ”قول می‌دهم. اما کاش این آدم‌ها را می‌دیدی. انگار مراسم خاکسپاری است آن هم نه خاکسپاری در خانواده ما و حتی نه خاکسپاری غمناک یک گاوچران. مثل خاکسپاری بریتانیایی‌هاست یا صحنه‌های قبرستان سریال سوپرانوها.“

استیوگفت، ”تصحیح آن مرد را گوش کن و حضار را دوباره ببین. آنها فقط آدم‌اند. درست مثل من و تو. مثل دوستانمان. آنجا همان آدم‌هایی‌اند که تو می‌شناسی. درسته؟ آدم‌های واقعی با زندگی‌های واقعی و مشکلات واقعی. کار خودت را انجام بده.“

گفت که دوستم دارد و تلفن را قطع کردیم. ایستادم و یک بار دیگر پرده را کنار زدم. تالار تاریک‌تر بود و صدای یکی از سخنرانان می‌آمد. خواستم چهره حاضران را ببینم اما از جایی که من ایستاده بودم کار سختی بود. سپس، مانند صحنه فیلمی در حرکت آهسته، مرد طاس درشت اندامی سرش را به سمت بغل دستی‌اش نزدیک کرد تا چیزی بگوید و من چهره‌اش را دیدم.

نفسی کشیدم و پرده را بستم. ”آن مرد را می‌شناسم!“ ما تقریباً هم‌زمان الكل را ترک کرده بودیم. و در اواسط دهه نود در جلسات گروهی مشترکی شرکت می‌کردیم. نمی‌توانستم باور کنم. آنجا نشسته بودم متحیر از اینکه در میانه یک معجزه قرار دارم یا نه، که دوست جدیدم پیت آمد. پرسید، ”خوبی؟“

لبخند زدم. ”بله. این طور فکر می‌کنم. فقط آدم‌ها، درسته؟“
به آرامی شانهام را نواخت و گفت زنی بیرون اتاق انتظار ایستاده است و سراغت را می‌گیرد. باز هم از او تشکر کردم و رفتم ملاقات کننده‌ام را ببینم. همسایه‌ام بود! او در آن زمان یکی از مدیران یک شرکت حقوقی بود و به همراه تعدادی از همکاران و مشتریان در آن رویداد حضور داشت. گفت آمده است فقط سلامی بکند و برایم آرزوی موفقیت دارد. پس از درآغوش کشیدنی کوتاه به سالن سخنرانی برگشت. من هم از راهرو عبور کردم تا به هوای تازه بیرون برسم.

شاید او هرگز نفهمد که دیدارش در آن روز چه معنایی برای من داشت. گذشته از آن مهربانی و ارتباط که قدرش را می‌دانم، عمل ساده دیدن او همه چیز را برای من دگرگون کرد. بله او در حالی که از شرکای یک موسسه حقوقی معتبر است، فرزندی است که به تازگی مادرش را از سرای سالمندان به آسایشگاه منتقل کرده است، مادر و همسری است که در حال گذار از طلاق دشوار است.

آدم‌ها. آدم‌ها. آدم‌ها.

تجربه آن روز بسیار هیجان‌بخش بود. من و مخاطبانم کاملاً همگام و عمیقاً مرتبط بودیم. از ته دل خندیدیم و گریستیم. وقتی از شرم، انتظارات دست‌نیافتنی و کاملگرایی با حضار حرف می‌زدیم چنان به جلو خم شده بودند که نگران بودم مبدا از روی صندلی‌هایشان بیافتند. ما جریان پر قدرت ارتباط را تجربه کردیم.

در اوایل دهه نود پیش از آنکه برای تحصیل در رشته مددکاری اجتماعی به دانشگاه برگردم، مشغول بالارفتن از نردبان ترقی یکی از ده شرکت برتر آمریکایی (به روایت مجله فورچون) بودم. من به خاطر مددکاری اجتماعی آن شغل را رها کردم و بعد از آن هم فکر نکردم به دنیایی برگردم که به نظرم درست ضد چیزهایی بود که برایم مهم بودند یعنی: شجاعت، ارتباط و معنا.

سال‌های نخست تحصیل در مقطع دکترا به موضوع «مدیریت تغییر سیستم‌ها» و «پایش محیطی سازمانی»^۱ پرداختم و سرانجام، تغییر مسیر دادم و پایان‌نامه‌ام را در مورد ارتباط و آسیب‌پذیری نوشتم. هرگز فکر نمی‌کردم که به حوزه تکوین سازمانی^۲ برگردم چون در آن زمان به‌راستی علاقه‌ای به آن نداشتم.

سخنرانی‌ام در آن روز به نقطه عطف مهمی در مسیر حرفه‌ای‌ام تبدیل شد. تجربه صمیمانه‌ای که آن روز با مخاطبانم داشتم باعث شد از خود بپرسم آیا اشتباه نکرده بودم که دو حوزه کاری مورد علاقه‌ام را متعارض با هم می‌دیدم؟ جهان کار چگونه خواهد شد اگر آن را با شجاعت،

¹ organizational environmental scanning

² Organizational development

ارتباط و معنا ترکیب کنیم؟

اتفاق عجیب دیگری که در آن روز افتاد در حرفه سخنوری من تغییر اساسی داد. در آن رویداد چند مدیربرنامه سخنرانی هم حضور داشتند و پس از آنکه ارزیابی‌های شنوندگان در اختیار سخنرانان و مدیربرنامه‌های آنها قرار گرفت، از جانب آن مدیران تماس‌هایی داشتم که از اهداف حرفه‌ای من می‌پرسیدند. پس از چند ماه کندوکاو در خودم سرانجام تصمیم گرفتم راهی پیدا کنم تا به دنیای رهبری و تکوین سازمانی برگردم اما این بار با تمرکز بر آدم‌ها، آدم‌ها، آدم‌ها.

این منتقد نیست که اعتبار دارد

دو سال پس از آن رویداد، یعنی در سال ۲۰۱۰، زندگی حضورمندان^۱ را نوشتم که حاصل پژوهش در مورد ده ره نشان حضورمندی است. (ر.ک. یادداشت‌ها) طیف گسترده‌ای خواننده این کتاب بودند از جمله رهبران شرکت‌ها، گروه‌ها، جوامع دینی و نهادهای غیرانتفاعی. دو سال بعد یعنی در سال ۲۰۱۲ تمرکز بر آسیب‌پذیری و شجاعت را بیشتر کردم و کتاب *زندگی شجاعانه* را نوشتم. (ر.ک. یادداشت‌ها) زندگی شجاعانه نخستین کتابم بود که در مورد آموخته‌هایم درباره رهبری و مشاهداتم در کار با سازمان‌ها نوشته بودم. آن کتاب با این سخن روزولت که به «مردی در میانه میدان» معروف است، (ر.ک. یادداشت‌ها) آغاز می‌شود:

این منتقد نیست که ارزش و اعتبار دارد؛ کسی که همواره می‌خواهد نشان دهد فلان آدم توانمند چگونه زمین خورده است یا یک نفر می‌توانسته بهتر از آنچه کرده است، عمل کند. ارزش و اعتبار متعلق به کسی است که با صورتی پوشیده از گرد و غبار، عرق‌ریز و خون‌آلود میانه میدان ایستاده است، کسی که دلیرانه مبارزه می‌کند، اشتباه می‌کند، بارها و بارها شکست می‌خورد؛ چراکه هیچ تلاشی بی‌اشتباه و شکست نیست. اعتبار

^۱ زندگی حضورمندان، زندگی شجاعانه و زندگی تاب‌آورانه سه‌گانه پرفروش و شناخته شده نویسنده است که توسط ما به فارسی برگردانده و توسط نشر آموزه منتشر شده است.

از آن کسی است که برای انجام دادن کاری که باید انجام شود مبارزه می‌کند؛ شور و شوق بسیاری دارد و فداکاری‌های بزرگ را می‌شناسد. کسی که خود را وقف هدفی ارزشمند می‌کند. کسی که در بهترین حالت، در پایان کار قدر تلاش خود را می‌داند و در بدترین حالت، اگر شکست هم خورده باشد، دست کم می‌داند که با تمام توان شجاعت ورزیده است.

وقتی با این سخن روزولت آشنا شدم در مقطعی بسیار چالش برانگیز از مسیر حرفه‌ای‌ام قرار داشتم. سخنرانی *تدکس من (ر.ک. یادداشت‌ها)* در هوستون به سرعت در اینترنت دیده می‌شد و به‌رغم موج گسترده‌ای از تأییدها انتقادهای ستمگرانه و شخصی بسیاری هم پدیدار شد که بر بزرگ‌ترین ترس من دامن می‌زد: ترس از قرار دادن خود در معرض دید دیگران. سخنان بی‌نقص روزولت، بیان‌گر احساس و عزم فزاینده من بود برای ادامه دادن با تمام توان و پا پس نکشیدن.

در شجاعت آسیب‌پذیری مسئله اصلی پیروز شدن یا شکست خوردن نیست. مسئله اصلی، شجاعت ظاهر شدن است وقتی که نمی‌توانی پیامدهای آن را پیش‌بینی یا کنترل کنی. حرف‌های روزولت نه فقط با آرزوی من برای زیستن یک زندگی شجاعانه در دنیایی آکنده از بدگمانی و ترس و وحشت فزاینده همخوان بود که با آرزوی رهبران در نقاط مختلف جهان نیز همخوان بود.

بسیاری از رهبران از طریق کتاب *زندگی شجاعانه* با سخن روزولت آشنا شده بودند و بسیاری دیگر سال‌ها آن سخنان را بر دیوار خانه یا دفتر کار خود آویخته بودند و پیوندی نزدیک با آن احساس می‌کردند. حتی به‌تازگی تبلیغ کفشی ورزشی از برند *لی برون جیمز* را دیدم که یک طرفش نوشته شده بود: *مردی در میانه میدان (Man in the Arena)*.

چندی نگذشت که پس از *زندگی شجاعانه* کتاب *قوی برخاستن* را منتشر کردم. (ر.ک. یادداشت‌ها) این کتاب کاوش در فرآیند برخاستن پس از شکست است آن گونه که بیشتر شرکت‌کنندگان تاب‌آور پژوهشم تجربه و بیان کرده بودند. خود را ناگزیر از نوشتن آن می‌دیدم چون پس

از کل این پژوهش اطمینان دارم که اگر می‌خواهید شجاعانه زندگی کنید بی‌تردید جایی زمین خواهید خورد. اگر شجاعت را انتخاب می‌کنید قطعاً شکست، ناامیدی، عقب کشیدن، حتی دل‌شکستگی را می‌شناسید. به همین دلیل، این کار نامش شجاعت و این چنین کمیاب است.

در سال ۲۰۱۶ پژوهش‌های صورت گرفته برای دو کتاب *زندگی شجاعانه* و *قوی برخاستن* را ترکیب کردم تا برای شجاعت‌سازی برنامه‌ای طراحی کنم و برای آموزش برخط و تسهیلگری حضوری آن برنامه، در همان سال، بنیاد رهبران شجاع (Brave Leaders Inc) را راه انداختم.

گروه ما طی یک سال با پنجاه شرکت و نزدیک به ده هزار رهبر کار کرد. سال بعد شجاعت طبیعت وحشی را منتشر کردم. (ر.ک. یادداشت‌ها) این کتاب درباره «شجاعت تعلق داشتن به خود» به‌عنوان پیش‌نیاز دستیابی به احساس تعلق راستین است و از خطرهای سپری کردن عمر در تلاش برای «هم‌رنگ شدن» و تقلا کردن برای پذیرفته شدن حرف می‌زند.

در گرماگرم دو قطبی شدن فزاینده جامعه که افراد متفاوت با ما به شکل لجام‌گسیخته‌ای خوار شمرده می‌شدند و به نظر می‌رسید برای رسیدن به تفکر انتقادی واقعی و خروج از اتاق‌های پژواک مدام ناتوان‌تر می‌شویم، احساس کردم که باید به موضوع «تعلق داشتن به خود» به‌عنوان پیش‌نیاز «احساس تعلق واقعی» بپردازم.^۱

در دو سال گذشته گروه ما بیش از حد تصورمان تحقیق و ارزیابی کرده، شکست خورده، تکرار کرده، گوش کرده، مشاهده کرده، رشد کرده و آموخته است. و هرگاه این کارها کفایت نمی‌کرده است، من از فرصت نشستن کنار برخی از بزرگترین رهبران جهان و آموختن از آنها استفاده کرده‌ام. نمی‌توانم برای بیان آنچه آموخته‌ام منتظر بمانم: اینکه روشی که در مقابل یکدیگر ظاهر می‌شویم چطور همه چیز را به کل تغییر می‌دهد، چرا کارساز است و چرا کاربرد آن در جاهایی به‌راستی سخت است و (برای اینکه صادق باشم) در چه جایی درمی‌مانیم.

^۱ منظور دو قطبی شدیدی است که میان جمهوری خواه‌ها و دمکرات‌ها قبل و بعد از به قدرت رسیدن ترامپ شکل گرفته بود.

رهبری دلیرانه

**بدون
رو در رو شدن
با آسیب‌پذیری
شجاعتی
در کار نیست.**

جام زهر را سر بکش.

پیشگفتار

رهبران دلیر و فرهنگ‌های شجاع

هدف من از نگارش این کتاب به شکلی گمراه‌کننده ساده است و البته قدری خودخواهانه: من تشنه‌ام که همه‌ی آموخته‌هایم را با شما در میان بگذارم. می‌خواهم دو دهه پژوهش و تجربه‌هایم در صدها سازمان را به صورت کتابی تجربی، بدون اراجیف، و قابل اجرا در اختیار شما قرار دهم؛ کتابی که بگوید رهبری دلیر بودن نیازمند چیست.

از سادگی گمراه‌کننده حرف می‌زنم چون داده‌هایی که مبنای نگارش این کتاب اند، ساده به دست نیامده و نتیجه‌نهایی موارد زیرند:

- داده‌هایی که در بیست سال گذشته از طریق مصاحبه گرد آورده شده‌اند.
- پژوهشی جدید که شامل مصاحبه با ۱۵۰ تن از رهبران عالی مرتبه (یا سطح C) جهانی درباره‌ی آینده‌ی رهبری است.
- پژوهش مربوط به ارزیابی برنامه که در بنیاد رهبران شجاع ما در حوزه شجاعت‌سازی صورت گرفته است.
- داده‌های حاصل از مطالعه‌ای سه ساله درباره‌ی تکوین ابزار رهبری شجاعانه.

کدگذاری و معنا بخشیدن به چهارصد هزار داده، به خودی خود کاری پیچیده است و هرچه در مورد برگرداندن داده‌ها به کنش‌های

[برای خرید کتاب از سایت اینجا کلیک کنید](#)

پژوهش محور قابل اجرا متعهدتر باشم، لاجرم باید در مورد داده‌ها دقتی سخت‌گیرانه‌تر داشته باشم و آزمون‌های بیشتری انجام دهم. بخش خودخواهانه هدف من ریشه در این دارد که می‌خواهم رهبری بهتر باشم. در پنج سال گذشته از اینکه استادی پژوهش‌گر باشم، گذر کردم و استادی پژوهش‌گر، بنیانگذار و مدیرعامل شدم. نخستین درس سخت و متواضع‌کننده‌ای که در این گذار باید فرا بگیرم چیست؟ این است که مطالعه رهبری آسان‌تر از رهبری کردن است، فارغ از پیچیدگی‌ای که این مفاهیم دارند.

وقتی در مورد رهبری به تجربه‌های شخصی‌ام در چند سال گذشته فکر می‌کنم می‌بینم تنها کارهای سختی که به اندازه رهبری به خودآگاهی و برنامه ارتباط نیاز داشته‌اند، بیست و چهار سال تأهل و فرزندپرور بودن است. (البته در این مقایسه برخی چیزها را کم برآورد کرده‌ام مانند فشاری که به لحاظ عاطفی به عنوان همسر و مادر تحمل می‌کردم، عزم جزمی که باید می‌داشتم تا بتوانم زیر فشار و بار همیشگی حل مشکل و تصمیم‌گیری آرام بمانم و نیز همه آن شب‌های بی‌خوابی را.)

هدف تقریباً خودخواهانه دیگرم این است: می‌خواهم در دنیایی زندگی کنم که رهبرانی شجاع‌تر و جسورتر داشته باشد و می‌خواهم بتوانم چنان دنیایی را به فرزندانم تحویل بدهم. بنا بر تعریف من، رهبر کسی است که مسئولیت یافتن استعداد‌های نهفته افراد و فرایندها را می‌پذیرد و شجاعت دارد که آنها را به فعل درآورد. از شرکت‌ها، نهادهای غیرانتفاعی و سازمان‌های بخش عمومی گرفته تا دولت‌ها، گروه‌های فعال اجتماعی، مدارس و دانشگاه‌ها و اجتماعات مذهبی، ما به شدت به رهبران متعهد، به رهبری دلیرانه و حضورمندان نیاز داریم و رهبرانی که آن قدر خودآگاهند که با قلب خود رهبری کنند نه رهبران عقب‌مانده‌ای که از زاویه صدمه‌ای که دیده‌اند یا ترسی که دارند رهبری می‌کنند.

ما باید درباره موضوعات بسیاری بحث کنیم و من به استیو گفتم می‌خواهم کتابی بنویسم که نحوه تفکر خوانندگان را در مورد رهبری کردن تغییر دهد؛ کتابی که دست‌کم به یک تغییر رفتاری معنادار بیانجامد و بتوان در طول یک پرواز آن را تا به آخر خواند. او خندید و پرسید،

هوستون تا سنگاپور؟“

او می‌داند هوستون به سنگاپور بلندترین پروازی است که تاکنون تاب آورده‌ام (مسکو تازه نیمه راه بود) خندیدم و گفتم: ”نه. از نیویورک تا لس آنجلس با تأخیری کوتاه.“

رهبران دلیر و فرهنگ‌های شجاع

به من همیشه گفته شده است، ”چیزی را بنویس که نیاز داری بخوانی.“ چیزی که من در مقام یک رهبر نیاز دارم و خواسته تمام رهبرانی است که در این چند سال با آنها کار کرده‌ام یک راهنمای بازی (playbook) است تا به کمک آن بتوان درس‌های دو کتاب زندگی شجاعانه و قوی برخاستن را به عمل درآورد. حتی در کتاب شجاعت طبیعت وحشی هم آموزه‌هایی هست که می‌تواند به ما کمک کند به فرهنگ احساس تعلق در کار دست یابیم. اگر این کتاب‌ها را خوانده‌اید می‌توانید انتظار آموزه‌هایی آشنا را در سیاقی تازه داشته باشید همراه با داستان‌ها، ابزارها و شواهدی جدید که با زندگی کاری ما مرتبط‌اند اما اگر آنها را نخوانده‌اید جای نگرانی وجود ندارد. چون من درباره درس‌هایی که در اینجا بدان‌ها نیاز پیدا می‌کنید، سخن خواهم گفت.

زبان، ابزار و مهارت‌هایی که در فصول پیش رو ارائه خواهند شد به شجاعت و تمرین جدی نیاز دارند. آنها بسیار ساده و سرراست‌اند و به باور من برای هر کسی که به سراغ این کتاب می‌آید قابل دسترسی و اجرا هستند. مشکلات و موانع رهبری شجاعانه، واقعی و گاه بسیار پرقدرداند اما من از پژوهش و از زندگی خود آموخته‌ام تا زمانی که مشکلات را شناسایی می‌کنیم و نامی بر آنها می‌گذاریم، تا زمانی که در موردشان کنجکاویم و تا زمانی که اجازه ظاهر شدن به خود می‌دهیم، مشکلات نخواهند توانست مانع دلیر بودن ما شوند.

ما مرکز رهبری *دلیرانه* (Dare to Lead hub) را در تارنمای برنه براون دات کام ایجاد کرده‌ایم. در آنجا می‌توانید منابعی پیدا کنید از جمله «کتاب‌کار»ی قابل بارگزاری و رایگان که مناسب کسانی است که می‌خواهند پس از مطالعه کتاب حاضر آن را در عمل پیاده کنند. استفاده

[برای خرید کتاب از سایت اینجا را کلیک کنید](#)

از این کتاب‌کار را به شدت توصیه می‌کنم. چنانچه از پژوهش انجام شده برای کتاب *قوی برخاستن* آموختیم: انتقال اطلاعات از مغز به قلبتان از طریق داستان شما ممکن می‌شود.

همچنین آن مرکز مشتمل بر معرفی کتاب‌هایی خواندنی در حوزه رهبری و ویدیوهای نقش بازی (role play) است که می‌توانید در راستای ایجاد مهارت شجاعت تماشا کنید. آن ویدیوها جای کار عملی را نمی‌گیرند اما می‌توانند نشان دهند که رهبری شجاعانه چگونه است، سختی‌اش کجاست و چطور پس از ارتکاب خطاهای اجتناب‌ناپذیر می‌توانید دوباره به راه درست بازگردید.

افزون بر این، در آنجا از زبان، ابزار و مهارت‌های مورد بحث در کتاب حاضر، فهرستی الفبایی و قابل بارگزاری خواهید یافت (اصطلاحات مندرج در آن فهرست در کتاب حاضر پررنگ تر شده‌اند).

مانع موجود بر سر راه، تبدیل به راه می‌شود.

مصاحبه‌هایمان با رهبران ارشد را با این پرسش شروع کردیم: آیا در طریقی که مردم رهبری می‌شوند چیزی هست که بتوان تغییر داد تا به موفقیت رهبران بیانجامد؟ آن هم در دنیای پیچیده و نوبه‌نوشونده‌ای که هر دم چالش‌هایی با اثر متقابل بروز می‌کند و تقاضا برای نوآوری روزافزون است.

در همه مصاحبه‌ها یک پاسخ دیده می‌شد: ما به رهبرانی دلیرتر و به فرهنگ‌هایی شجاع‌تر نیاز داریم.

تلاش برای درک علت نیاز به رهبری دلیرانه‌تر نقطه عطفی در پژوهش ما بود زیرا با یک پاسخ مواجه نشدیم بلکه با حدود پنجاه پاسخ روبه‌رو شدیم که بسیاری از آنها آشکارا ربطی به شجاعت نداشتند. رهبران درباره همه چیز حرف می‌زدند، از تفکر نقادانه و توانایی ترکیب اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها گرفته تا اعتمادسازی، بازاندیشی نظام‌های آموزشی، ترغیب نوآوری، تصمیم‌گیری‌های دشوار، اهمیت همدلی و ارتباط‌سازی در عصر یادگیری ماشین و هوش مصنوعی و از لزوم یافتن زمینه سیاسی مشترک وقتی جامعه در حال دو قطبی شدن است.

به کنار زدن لایه‌ها ادامه دادیم و پرسیدیم: آیا می‌توانید تعیین کنید چه مهارت‌های مشخصی بنیان رهبری شجاعانه را تشکیل می‌دهند؟ از شدت کشمکش شرکت‌کنندگان در پژوهش با خود، برای پاسخ دادن به این پرسش، حیرت می‌کردم. فقط نزدیک به نیمی از رهبران مصاحبه‌شونده، شجاعت را در بدو امر یک ویژگی شخصیتی به حساب می‌آوردند نه یک مهارت. وقتی این پرسش درباره مهارت‌هایی مشخص مطرح می‌شد آنها نوعاً می‌گفتند، ”خب، آدم یا آن را دارد یا ندارد.“ ما با حفظ کنجکاوی خود آنها را به سمت رفتارهای قابل مشاهده سوق می‌دادیم: اگر فلان ویژگی را دارید، چگونه در شما بروز پیدا می‌کند؟

درست بیش از هشتاد درصد رهبران از جمله کسانی که معتقد بودند شجاعت امری رفتاری است، نتوانستند مهارت‌های مشخص مورد نظر را شناسایی کنند؛ هرچند توانستند بلافاصله و مشتاقانه درباره رفتارها و هنجارهای فرهنگی مشکل‌سازی حرف بزنند که خوره و از بین برنده اعتماد و شجاعت است. خوشبختانه ایده ”شروع کردن از جایی که مردم هستند“ در پژوهش مبتنی بر نظریه زمینه‌ای (grounding theory) و مددکاری اجتماعی اصل مشترک است و این همان کاری است که من انجام می‌دهم. من ده برابر زمانی را که صرف می‌کنم تا راه را بشناسم، صرف تحقیق درباره موانع راه می‌کنم.

برای مثال، من برنامه‌ای برای مطالعه شرم نداشتم، فقط می‌خواستم ارتباط و همدلی را بفهمم. اما اگر آدم نفهمد که شرم چگونه در کسری از ثانیه ارتباط را می‌گسلد، به‌راستی ارتباط را نفهمیده است. مطالعه آسیب‌پذیری هم در برنامه من نبود اما معلوم شد که آسیب‌پذیری اتفاقاً مانعی بزرگ در مقابل هر چیزی است که از زندگی می‌خواهیم از جمله شجاعت. همان‌طور که مارکوس اورلیوس (یکی از پنج امپراتور خوشنام رم باستان) گفت، ”مانع موجود بر سر راه، تبدیل به راه می‌شود.“ رک. یادداشت‌ها) در اینجا به ده مشکل رفتاری و فرهنگی می‌پردازیم که رهبران به عنوان موانع راه در سازمان‌های سراسر دنیا شناسایی کرده‌اند.

۱. وقتی از گفت‌وگوهای سخت به ویژه از بازخورد دادن‌های

صادقانه و سازنده دوری می‌کنیم. مشکلی که بعضی از رهبران علت آن را به نبود شجاعت نسبت می‌دهند و برخی دیگر به نبود مهارت. تکان‌دهنده است که بیش از نیمی از رهبران از هنجار فرهنگی «خوب و مؤدب» بودن به عنوان دلیل پرهیز از گفت‌وگوهای سخت حرف می‌زنند. دلیل هرچه می‌خواهد باشد، داده‌ها قاطعانه نشان می‌دهند پیامد پرهیز از گفت‌وگوهای دشوار این موارد است: نبود وضوح، کاهش اعتماد و درگیر شدن، و افزایش رفتارهای مشکل‌ساز، از جمله پرخاشگری منفعلانه،^۱ غیبت کردن، بازخوردهای غیر مستقیم فراگیر (یا جلسه گرفتن بعد از جلسه اصلی)، سخن چینی، شایعه پراکنی و بله کثیف (dirty yes) یعنی «بله» ای که در غیاب فرد به «نه» تبدیل می‌شود.

۲. **وقتی** به جای صرف زمانی معقول برای حرف زدن درباره ترس‌ها و احساساتمان، که در حین تغییر و تحول بروز می‌یابند، و رسیدگی به آنها، زمانی نامعقول را صرف مدیریت رفتارهای مشکل‌ساز می‌کنیم.

۳. **وقتی** به دلیل نبود ارتباط و همدلی از اعتماد می‌کاهیم.

۴. **وقتی** کم‌اند کسانی که هوشمندانه خطر می‌کنند یا ایده‌های جسورانه خلق و ارائه می‌کنند تا به تقاضاهای متغیر و پایان‌ناپذیر برای نوآوری پاسخ دهند. در حقیقت، وقتی مردم می‌ترسند که به خاطر امتحان کردن یک چیز تازه و شکست خوردن یا طرح یک ایده بنیادی جدید تحقیر یا ناامید شوند، بهترین نتیجه قابل انتظار، گروه‌فکری^۲ و تثبیت وضع موجود است.

۵. **وقتی** گیر می‌افتیم و با اتفاقات پیش‌بینی نشده بازدارنده، با ناامیدی‌ها و شکست‌هایمان تعریف می‌شویم، چنان‌که به جای صرف منابع

^۱ passive-aggressiveness نشان دادن احساس‌های منفی، رنجش، و خشم به شیوه‌ای غیرمستقیم از طریق رفتارهایی چون به تأخیر انداختن، لجباجت، خودسری، کم‌محلّی کردن در ارتباط.

^۲ groupthink گروه‌فکری پدیداری روان‌شناختی در یک گروه که وقتی اصل بر حفظ وحدت گروهی است اتفاق می‌افتد و معمولاً باعث می‌شود که فرد تسلیم تصمیمات گروه شود و گروه نیز تصمیمی درستی نگیرد.

- برای حل مشکلات و مطمئن شدن از اینکه مصرف‌کنندگان، سهامداران یا فرایندهای داخلی آماده و بدون مشکل‌اند، زمان و انرژی بیش از حدی را صرف می‌کنیم تا اعضای گروه را که در مورد کمک و ارزشمندی خود مردد شده‌اند، دوباره مطمئن کنیم.
۶. **وقتی** شرم و سرزنش را از حد گذرانده، به قدر کافی پاسخگو و یادگیرنده نیستیم.
۷. **وقتی** افراد از مشارکت در گفت‌وگوهای حیاتی دربارهٔ تنوع و دربرگیرندگی^۱ خودداری می‌کنند چون می‌ترسند اشتباه به نظر برسند، حرف اشتباهی بزنند یا در اشتباه باشند.
۸. **وقتی** مشکلی وجود دارد و افراد و گروه‌ها به جای تمرکز بر شناخت مشکل و حل آن، عجولانه به سراغ راه‌حل‌های نامؤثر و ناپایدار می‌روند. وقتی برای مشکل علتی اشتباه پیدا کنیم و اصلاحی اشتباه انجام دهیم، همان مشکل دوباره ظاهر می‌شود. این رویه جدای از اینکه بسیار گران تمام می‌شود، مایوس‌کننده هم هست.
۹. **وقتی** ارزش‌های سازمانی عبورپذیر (gauzy) اند و آنها را آرمان‌گرایانه می‌سنجیم به جای اینکه با رفتارهای واقعی که قابل آموزش، اندازه‌گیری و ارزیابی‌اند، بسنجیم.
۱۰. **وقتی** کامل‌گرایی و ترس افراد را از یادگیری و رشد دور نگه می‌دارند.

به نظر من بیشترمان با نگاهی به این فهرست می‌توانیم نه تنها به چالش‌های سازمان‌هایمان بلکه به جدال‌های درونی تک تکمان برای ظاهر شدن و رهبری کردن در وقت ناراحتی پی ببریم. ممکن است

^۱ diversity and inclusivity تنوع به معنای وجود انواع متفاوت و دربرگیرندگی به معنای پوشش دادن و شامل بودن است. تنوع و دربرگیرندگی همپوشانی نداشته باشند. برای مثال وقتی افراد قشرهای مختلف حضور دارند ولی همگی دربرگرفته و یا مشمول نیستند. مثال دیگر: وجود افرادی از قومیت‌های مختلف مصداق تنوع است، اما دخیل بودن تنها یک قومیت در تصمیم‌گیری مصداقی از دربرگیرندگی است. این موضوع مهم است چون بسیار پیش می‌آید که رهبران مدعی تنوع‌مداری باشند حال آنکه در عمل تبعیض محوراند. (رک. تارنمای quora.com).

هریک از موارد این فهرست نگرانی‌هایی درباره رفتارهای کاری و فرهنگ سازمانی باشد اما در بن همه آنها مسائل عمیق انسانی قرار دارد. پس از یافتن این موانع و وظیفه ما شناسایی مجموعه مهارت‌های مشخصی برای شجاعت‌سازی بود که مردم برای برداشتن این مشکلات بدان نیاز دارند. ما مصاحبه‌های بیشتری انجام دادیم، ابزارهایی ایجاد کردیم و آنها را با دانشجویان MBA و EMBA دانشکده بازرگانی جونز در دانشگاه رایس، دانشکده مدیریت کلاگ در دانشگاه نورث وسترن و دانشکده وارتون در دانشگاه پنسیلوانیا، آزمودیم. ما تحقیق کردیم تا به پاسخ‌ها رسیدیم. سپس آن را آزمودیم، اصلاح کردیم و بازآزمودیم. اکنون ببینیم آموخته‌های ما چه هستند.

قلب رهبری دلیرانه

۱. بدون رو در رویی با آسیب‌پذیری شجاعتی در کار نیست.
جام زهر را سربکش.

در قلب رهبری دلیرانه یک حقیقت عمیق انسانی نهفته است که به ندرت به وجودش اعتراف می‌کنیم به ویژه در مورد کار: شجاعت و ترس قابل جمع شدن با هم هستند. بیشتر ما همزمان هم احساس دلیری می‌کنیم و هم می‌ترسیم. ما احساس می‌کنیم آسیب‌پذیریم. گاهی تمام روز این احساس را داریم. تمام لحظه‌های «میانه گود بودن» که روزولت توصیف می‌کند، وقتی که ترسمان و میلمان به شجاع بودن هر کدام از سویی ما را به سمت خود می‌کشند، به زبان مشترک، مهارت‌ها، ابزار و کنش‌های روزانه‌ای نیاز داریم که بتوانند از ما در رامبل^۱ حمایت کنند.

رامبل یا رودر رویی فراتر از روش غریب فیلم وست ساید^۲ است که در آن می‌شنویم: “سخت است ولی بیایید گفت‌وگویی واقعی داشته باشیم”. این واژه در اینجا حاکی از وجود قصد و نیتی جدی و یک

^۱ rumble در انگلیسی غیررسمی امریکایی به نزاع‌های خیابانی دارودسته‌ها گفته می‌شود. ما این کلیدواژه مهم کتاب را به رو در رویی برگردانده‌ایم.

^۲ موضوع اصلی فیلم معروف West Side Story که در اینجا به آن اشاره می‌شود نزاع‌های خیابانی است که بین دو دارودسته نیویورکی صورت می‌گیرد.

نشانه رفتاری یا یادآورنده است.

یک رو درویی یا رامبل مباحثه، گفت‌وگو یا جلسه‌ای است که با چند چیز تعریف می‌شود: تعهد به رفتن به سوی آسیب‌پذیری، کنجکاوی و بخشنده ماندن، سماجت‌ورزی در شناسایی مشکل و راه حل آن، اعلام تنفس و دوباره برگشتن به بحث در صورت نیاز، نترسیدن از پذیرش نقش و سهم خود و سرانجام، (همان طور که هریت لرنر روانشناس به ما می‌آموزد)، شنیدن با همان اشتیاقی که برای شنیده شدن داریم. (ر.ک. یادداشت‌ها) وقتی کسی می‌گوید: ”بیایید رو در رو شویم“ بیش از هر چیز دیگر به یادم می‌آورد با قلب و فکر باز ظاهر شویم تا بتوانیم در خدمت کار و در خدمت یکدیگر باشیم نه در خدمت ایگو یا نفس‌مان. پژوهش ما به یافته‌ای بسیار روشن و امیدبخش منتهی شد: شجاعت ترکیبی است از چهار مجموعه مهارت که قابل آموزش، مشاهده و اندازه‌گیری‌اند. این چهار مجموعه مهارت از این قرارند:

۱. مهارت رو در روشن شدن با آسیب‌پذیری
۲. مهارت زیستن در دایره ارزش‌های خود
۳. مهارت اعتماد دلیرانه
۴. مهارت یادگیری برخاستن

تمایل برای رو در رو شدن با آسیب‌پذیری و توانایی انجام آن همانا مهارت بنیادی شجاعت‌سازی (courage-building) است. بدون این مهارت اصلی، به عمل درآوردن آن سه مهارت دیگر ممکن نیست. به این نکته دقت کنید: توانایی ما برای اینکه رهبری شجاع باشیم، هرگز از ظرفیت آسیب‌پذیری ما بیشتر نخواهد بود. درست وقتی شروع به فراگیری مهارت‌های آسیب‌پذیری می‌کنیم می‌توانیم ایجاد مهارت‌های دیگر را نیز شروع کنیم. این مفاهیم باید وارد حافظه عضلانی شوند تا بتوانید آنها را بزبید و این کتاب قصد دارد که از طریق توضیح و تشریح

^۱ به نظر می‌رسد حافظه عضلانی در اینجا کاربردی استعاری باشد. عمده مهارت‌های بدنی ما در ورزش، آشپزی، رانندگی متکی بر حافظه عضلانی است و اگر فنون آسیب‌پذیری نیز پیوسته تمرین شود، ملکه ذهن ما می‌شود و بدون فکر کردن آنها را به اجرا می‌گذاریم.

ابزارها، تمرین‌ها و رفتارهای ضروری این حافظه عضلانی را ایجاد کند. تاکنون این رهیافت را در بیش از پنجاه سازمان و تقریباً با ده هزار نفر آزموده‌ایم که در حال یادگیری این مهارت‌ها به صورت فردی یا گروهی‌اند. ما متوجه اثر مثبت و چشمگیر این فرایند شده‌ایم از بنیاد گیتس گرفته تا شل، از تجارت‌های خانوادگی کوچک گرفته تا پنجاه شرکت برتر مجله فورچون، تا بسیاری از شاخه‌های ارتش آمریکا. آن‌هم نه فقط در طریقه ظاهر شدن رهبران در مقابل گروه‌های تحت رهبری خود، بلکه در نحوه عملکرد گروه‌های ایشان.

۲. خود-آگاهی و خود-دوستی مهم‌اند.

نحوه‌ای که رهبری می‌کنیم بیانگر کیستی ماست.

اغلب شجاعت را خصیصه‌ای ذاتی می‌دانیم در حالی که شجاعت کمتر به کیستی افراد و بیشتر به نوع رفتار و چگونگی ظاهر شدن آنها در موقعیت‌های دشوار مربوط می‌شود. احساس ترس در مرکز فهرست رفتارها و مسائل فرهنگی مشکل‌ساز وجود دارد یعنی همان که دقیقاً انتظار داریم مانع اصلی شجاعت باشد. اما وقتی رهبران شجاع مصاحبه‌های ما از ترس‌های بسیاری سخن گفتند که به طور منظم تجربه کرده بودند، این نتیجه حاصل شد که ترس مانع شجاعت نیست.

مانع حقیقی اصلی برای رهبری دلیرانه نحوه‌ای است که به ترس‌مان پاسخ می‌دهیم. مشکل واقعی رهبری دلیرانه زره ماست یعنی افکار، عواطف و رفتارهایی که وقتی نمی‌خواهیم و نمی‌توانیم با آسیب‌پذیری رو در رو شویم، از آنها کمک می‌گیریم. در گفتارهای بعدی که درباره ابزارها و ایجاد مهارت‌ها می‌آموزیم موانع شجاعت‌سازی را نیز ارزیابی می‌کنیم زیرا می‌توان انتظار داشت زره ما خود را نشان دهد و در مقابل روش‌های جدید انجام کار و روش‌های جدید بودن مقاومت کند. خودهمدردی و رزی و صبوری کردن با خود در این فرایند بسیار ضروری‌اند.

۳. شجاعت مسری است. برای سنجش رهبری دلیرانه و شجاعت‌سازی در گروه‌ها و سازمان‌ها باید فرهنگی ایجاد کنیم که در آن کار دلیرانه،

گفت‌وگوهای دشوار و قلب‌های حاضر مواردی هستند که باید انتظارشان را داشت و زره پوشیدن امری است که نه مورد نیاز است و نه تشویق می‌شود.

اگر می‌خواهیم افراد خود را به تمامی نشان دهند و با خود کاملشان به میدان بیایند از جمله خود بدون زره و با حضور قلب، برای اینکه بتوانیم نوآوری کنیم، حل مسئله کنیم و در خدمت دیگران باشیم، باید هوشیارانه فرهنگی ایجاد کنیم که در آن مردم احساس کنند امنیت دارند، دیده و شنیده می‌شوند و مورد احترام‌اند. رهبران شجاع باید به افراد تحت رهبری خود اهمیت دهند و با آنها مرتبط باشند.

بر طبق داده‌ها شکل‌گیری رابطه حضورمندان^۱ و سازنده بین رهبر و افراد گروه، مستلزم دو مؤلفه اهمیت دادن (care) و ارتباط (connection) است. به این معنا که اگر به فرد تحت رهبری خود اهمیت نمی‌دهیم و/یا احساس مرتبط بودن با او را نداریم، دو انتخاب پیش رو داریم: یا باید اهمیت دهیم و مرتبط شویم یا اینکه رهبری پیدا کنیم که از عهده این دو کار برآید. هیچ شرمی در این کار وجود ندارد چراکه همه ما این نوع ارتباط‌گسیختگی را تجربه کرده‌ایم که به رغم همه تلاش‌هایمان اوضاع بهتر نمی‌شود. از آنجا که حداقل لازم برای شروع کار این است که به اهمیت دادن و مرتبط بودن متعهد باشیم، پس درک اینکه نمی‌توانیم به تمامی در خدمت افراد تحت رهبری خود باشیم، شجاعت واقعی می‌طلبد. توجه به واقعیت دنیایی که امروز در آن زندگی می‌کنیم به این معناست که رهبران-من و شما- باید فضاهایی را ایجاد و حفظ کنند که در مقایسه با آنچه در خبرها می‌شنویم و در تلویزیون و خیابان‌ها می‌بینیم استانداردهای رفتاری بالاتری داشته باشند. و فرهنگ محیط کار برای بسیاری، باید حتی از آنچه در خانه خود تجربه می‌کنند بهتر باشد. گاه راهبردهای رهبری از ما شریک زندگی بهتر و نیز والدینی بهتر می‌سازد.

چنان که اغلب به معلمان (که از مهمترین رهبران ما هستند) می‌گوییم، نمی‌توانیم همیشه از دانش‌آموزان بخواهیم که در خانه، یا در راه مدرسه

^۱ حضورمندان معادل wholehearted و منظور از آن با حضور قلب بودن است. توضیح بیشتر در کتاب *زندگی حضورمندان* اثر همین مؤلف، مترجمان و ناشر.

زره از تن درآورند چرا که ممکن است امنیت جسمی و عاطفی آنها مستلزم محافظت از خود باشد. اما کاری که می‌توانیم و اخلاق از ما می‌خواهد انجام دهیم این است که در مدارس و کلاس‌های درس فضایی به وجود آوریم که همه دانش‌آموزان بتوانند به آن وارد شوند و برای آن روز یا آن ساعت زره سنگین خسته‌کننده‌شان را از تن درآورده، به چوب‌رختی بیاویزند و افکار و عواطف راستین خود را آشکار کنند.

ما باید محافظان فضایی باشیم که به شاگردان اجازه می‌دهد نفس بکشند و کنجکاوای کنند، جهان را بکاوند و کسی باشند که هستند بدون اینکه احساس کنند زیر فشارند. آنها سزاوار جایی هستند که بتوانند از ته دل دم برآورند، بتوانند در آن با آسیب‌پذیری رو در رو شوند. بر اساس آموخته‌هایم از پژوهش نباید فایده احساس تعلق داشتن کودک به جایی را - حتی یک جا - دست کم بگیریم؛ جایی که بتواند زره از تن درآورد. چنین احساسی می‌تواند مسیر زندگی کودکان را تغییر دهد و در بیشتر موارد تغییر می‌دهد.

اگر فرهنگ مدرسه، سازمان، عبادتگاه یا حتی خانواده ما به دلیل مسائلی مانند تبعیض نژادی، تبعیض طبقاتی، تبعیض جنسیتی یا هر نمود دیگری از رهبری ترس-بنیان، استفاده از زره را اجتناب‌ناپذیر می‌کند، نمی‌توان انتظار درگیر شدن حضورمندان را داشت. به همین ترتیب، وقتی سازمان‌های ما به رفتارهای زره پوشیده‌وار (armoring behaviors) مانند سرزنش، شرم‌زده کردن، شک و بدگمانی، کاملگرایی، و رواقی‌گری عاطفی،^۱ پاداش می‌دهند، در این صورت، نمی‌توان انتظار کار نوآورانه داشت. شما نمی‌توانید زیر زره به تمامی رشد کنید و عاملی مؤثر باشید. حمل کردن زره انرژی بسیاری می‌خواهد و گاه همه انرژی ما را می‌طلبد.

قدرتمندترین بخش این فرایند برای ما دیدن مجموعه رفتارهایی بود که معلوم شد سخت‌افزاری (ژنتیک) نیستند. یعنی همه رفتارهایی که به آن اشاره شد، آموزش‌پذیر، مشاهده‌پذیر و سنجش‌پذیرند و فرقی نمی‌کند

^۱ emotional stoicism. استوئیسم رواقی‌گری است. طبق مکتب رواقیون تقوا و علو اخلاقی برای شاد بودن کافی است در نتیجه فرد باید به لحاظ عاطفی هر بدبختی و رنجی را تاب بیاورد.

که چهارده ساله باشید یا چهل ساله. در مورد مصاحبه‌شوندگانی که از پیش باور داشتند که شجاعت ژنتیکی است ثابت شد که خود فرایند مصاحبه به تنهایی می‌تواند نقش کاتالیزور (سرعت‌بخش) تغییر رفتار را ایفا کند.

رهبری گفت: ”من در اواخر دهه پنجاه سالگی‌ام و تا امروز نفهمیده بودم که حتی کوچکترین رفتارم توسط والدین یا مربیانم در حین بزرگ شدن به من آموزش داده شده است. وقتی دقت می‌کنم تقریباً به یاد می‌آورم که هر درس را کی و چطور یاد گرفته‌ام. پس ما می‌توانیم و باید شجاعت را به همه آموزش دهیم.“ این گفت‌وگو برایم هشدار مهم بود: زمان می‌تواند خاطرات ما را از درس‌هایی که به‌سختی فراگرفته‌ایم از بین برد تا در مورد آنچه که روزی به‌سختی فراگرفته‌ایم چنین جمله‌ای بگوییم، ”من این طوری‌ام. فلان مورد در شخصیت من است.“

مجموعه مهارت‌های شجاعت‌ساز جدید نیستند. آنها از وقتی که رهبران وجود داشته‌اند، مهارت‌های آرمانی رهبری بوده‌اند. اما هنوز در ایجاد این مهارت‌ها در رهبران پیشرفت چشمگیری نکرده‌ایم. زیرا هنوز انسانی بودن این کار را نکاویده‌ایم و این حوزه بیش از حد آشفته است. حرف زدن از خواسته‌ها و نیازهایمان آسان‌تر از این است که از ترس‌ها، احساسات، و کمبود (باور به اینکه هیچ چیز کافی نیست) حرف بزنیم یعنی از چیزهایی که مانع رسیدن به همه نیازهایمان اند. اساساً و چه بسا از شوخی روزگار ما شجاعت نداریم که درباره شجاعت به طور جدی حرف بزنیم اما اکنون زمانش فرارسیده است.

اگر مایلید این مهارت‌های نرم^۱ را تمرین و استفاده کنید، دست به کار شوید. من تحسینتان می‌کنم. در این صورت، باید برای زره خود جایی پیدا کنید، چون گود نزدیک است.

^۱ soft skills مهارت‌های نرم ترکیبی از مهارت‌های فردی، اجتماعی، ارتباطی و ویژگی‌های شخصیتی، شغلی، هوش اجتماعی و عاطفی است و در تقابل با مهارت‌های سخت است یعنی مهارت‌های قابل یادگیری و اندازه‌گیری چون نوشتن، خواندن، ریاضیات یا کار با کامپیوتر و غیره.

[برای خرید کتاب از سایت اینجا را کلیک کنید](#)

Dare to Lead | Brené Brown

رهبری دلیرانه

رهبر کسی نیست که ذاتی لقمه مقام و قدرت از او کردن است. رهبر کسی است که مسئولیت می‌پذیرد استفاده‌های بالقوه را در اقتدار فرایندها و ایده‌ها شناسایی کند و شجاعت دارد که آنها را به فعل درآورد.

وقتی دلیرانه رهبری می‌کنید دیگر نمی‌توانید بگویید که همه پاسخ‌ها پیش‌مستند، گنج‌گاو می‌مانیم و پرستی‌های درست را مطلق می‌کنیم. دیگر قدرت را نسری محدود نمی‌بینیم که مجبور به اثباتش باشیم، چرا که می‌دانیم وقتی آن را با دیگران به اشتراک می‌گذاریم، بی‌حد و عصر می‌شود. آن‌گاه که باید کار درست انجام شود از گفت‌وگوهای سخت و موقعیت‌های دشوار نمی‌پرهیزیم و به استبدادی روی می‌آوریم.

رهبری دلیرانه مجموعه‌ای از مهارت‌ها و کنش‌هاست که صندرت‌ها قابل یادگیری است. رهبری دلیرانه آموزه‌هایی است که باید برای کار دلیرانه گفت‌وگوهای دشوار و ظاهر شدن با قلب باز یاد بگیریم و نیز عادت‌هایی که باید ترک کنیم. اما دلیرانه رهبری کردن آسان است؛ خبر به هیچ وجه زیرا انتخاب کار شجاعانه به جای کار راحت همیشه مطابق با طبیعت ما نیست. اما دلیرانه رهبری کردن ارزشمند است؛ همواره، زیرا ما می‌خواهیم در کار و زندگی رهبر باشیم و این دلیل بودن ما در اینجاست»

پروانه برابون در این کتاب به کمک پژوهش، داستان‌ها و شواهد اچان که میلیون‌ها خواننده اثرش انتظار دارند و عاشق آن هستند، در مورد وجود مسیر رهبری دلیرانه با رهبری مبتنی بر ترس و شرم ضرورت دلیرانه رهبری کردن، و مجموعه مهارت‌های لازم برای این کار با ما سخن می‌گوید.

ISBN: 978-964-5528-51-3



آوازه

شرکت ملی شیمی کشاورزی
Melli Agrochemical Co.



حاشی فرهنگی کتاب