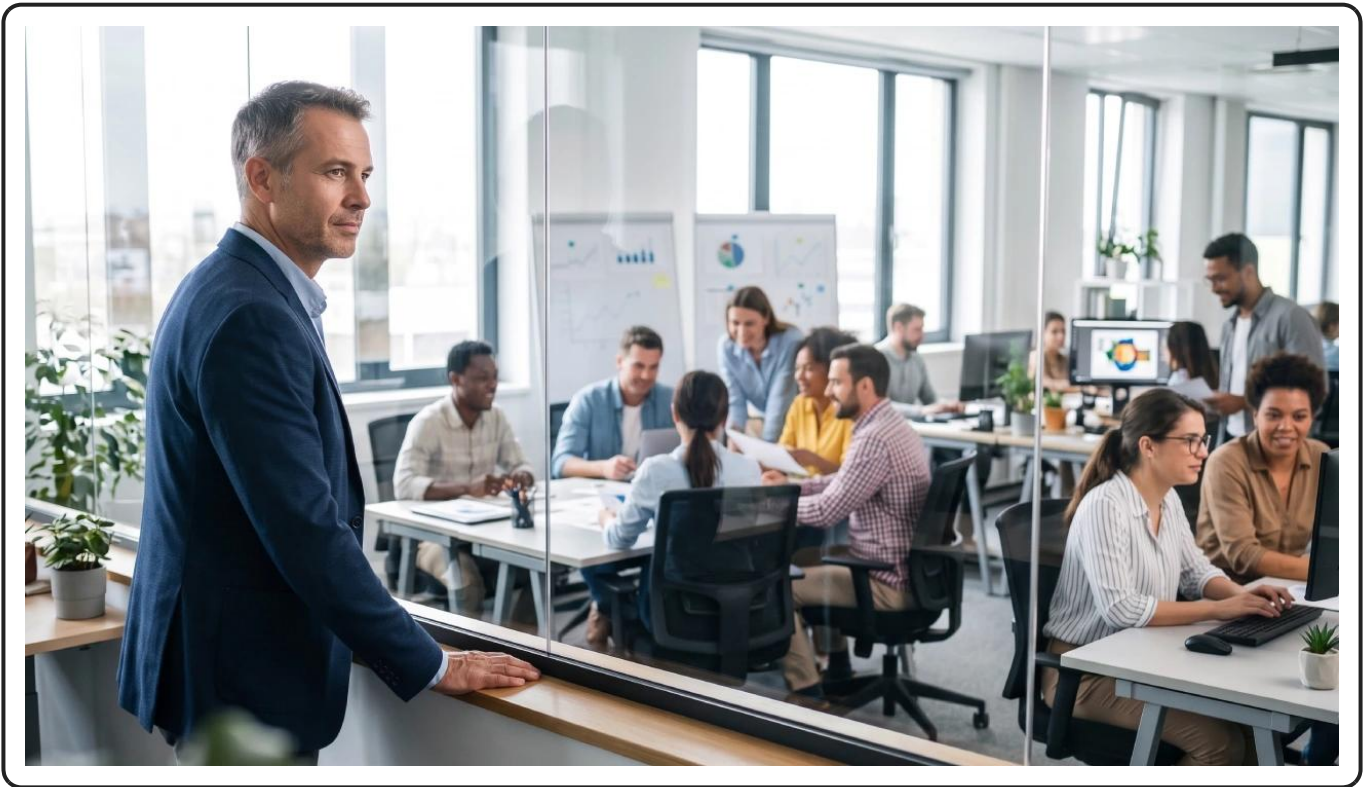




مدل ABC در رهبری؛ چه چیزی از شما یک رهبر عالی می‌سازد؟

تصور کنید تیم شما باهوش، متخصص و پرانرژی است؛ اما ایده‌ها در جلسه‌ها می‌مانند، تصمیم‌ها کند پیش می‌روند و هر پروژه تازه‌ای به صفی از تاییدها و هماهنگی‌ها گره می‌خورد. در چنین شرایطی، مشکل معمولاً کمبود ایده نیست. مشکل، نوع رهبری است و اینجاست که اهمیت مدل ABC در رهبری مشخص می‌شود.

مدل قدیمی رهبری بر تعیین مسیر استوار بود؛ رهبر تصمیم می‌گرفت، استراتژی را اعلام می‌کرد و دیگران را برای حرکت در همان مسیر هماهنگ می‌ساخت. بعدتر، مفهوم «چشم‌انداز» اهمیت پیدا کرد؛ یعنی رهبر فقط نمی‌گفت چه کاری انجام دهید؛ بلکه توضیح می‌داد چرا و به کجا می‌رویم.

اما برای پیشرفت در مقیاس و سرعت بالا، چشم‌انداز به‌تنهایی کافی نیست. رهبر باید بتواند محیطی بسازد که افراد آینده را با او خلق کنند، نه اینکه فقط از او پیروی کنند.

با پیاده‌سازی مدل ABC در رهبری، این امر امکان‌پذیر می‌شود.

لیندا ای. هیل، استاد مدرسه کسب‌وکار هاروارد و نویسنده کتاب «نبوغ جمعی»، این تغییر را با سه نقش ساده اما عمیق توضیح می‌دهد: «معمار، پل‌ساز و کاتالیزور». این‌ها مبانی اصلی مدل ABC در رهبری هستند.

نکات کلیدی مدل ABC در رهبری

- **رهبری نوین:** یعنی دعوت افراد به خلق مشترک آینده؛ نه صرفاً واداشتن آن‌ها به پیروی.
- **رهبر معمار:** در مدل ABC در رهبری، این شخص فرهنگ همکاری، آزمایش و یادگیری سریع را در سازمان ایجاد می‌کند.
- **رهبر پل‌ساز:** استعدادها و ابزارهای بیرونی را به نیازهای سازمان پیوند می‌دهد.
- **رهبر کاتالیزور:** ظرفیت پیشرفت را در سراسر اکوسیستم افزایش می‌دهد.

چرا مدل قدیمی رهبری کافی نیست؟

در گذشته، رهبری موفق معمولاً با توانایی تعیین جهت تعریف می‌شد: رهبر استراتژی را می‌ساخت و سازمان را به سمت آن هدایت می‌کرد. این توانایی هنوز ارزشمند است، اما در دنیایی که تغییر سریع، فناوری دیجیتال و وابستگی میان کسب‌وکارها بیشتر شده، رویکرد سنتی کافی نیست و نیاز به مدل ABC در رهبری بیشتر احساس می‌شود.

این فرایند یک لحظه جادویی نیست که یک نفر ناگهان ایده‌ای درخشان پیدا کند. این نتیجه همکاری افرادی با تخصص‌ها، تجربه‌ها و دیدگاه‌های متفاوت است؛ افرادی که بتوانند سریع با هم آزمایش کنند، از خطاها یاد بگیرند و راه‌حل‌های تازه بسازند.

به همین دلیل، رهبری امروز کمتر به این معناست که «مردم را به آینده‌ای که شما

دیده‌اید ببرید» و بیشتر به این معناست که «شرایطی بسازید تا آینده را با هم خلق کنید». این مفهوم هسته اصلی مدل ABC در رهبری است.

مدل ABC در رهبری چیست؟

برای ساخت سازمانی که بتواند با سرعت و در مقیاس بالا پیشرفت کند، در مدل ABC در رهبری، شخص رهبر باید سه وظیفه را همزمان انجام دهد:

- **A - معمار:** فرهنگ و قابلیت‌های لازم برای همکاری، آزمایش و یادگیری را می‌سازد.
- **B - پل‌ساز:** میان سازمان و منابع، استعدادها و شریک‌های بیرونی ارتباط ایجاد می‌کند.
- **C - کاتالیزور:** هم‌آفرینی را در کل اکوسیستم سرعت می‌دهد.

این سه نقش جدا از هم نیستند. یک رهبر ممکن است در یک پروژه، ابتدا فضای همکاری درون‌سازمانی را طراحی کند، سپس یک مشارکت بیرونی بسازد و در نهایت چندین بازیگر صنعت را برای ایجاد استاندارد یا ظرفیت جدید کنار هم بیاورد.



A: معمار باشید؛ فرهنگ و توان را بسازید

اولین وظیفه رهبر در مدل ABC در رهبری، معماری است. منظور از معماری فقط طراحی ساختار سازمانی، چارت یا فرایندهای رسمی نیست. رهبر باید فرهنگی بسازد که در آن افراد بتوانند با هم همکاری کنند، فرضیه‌ها را آزمایش کنند و با سرعت یاد بگیرند.

در این مدل، موفقیت متعلق به یک قهرمان نابغه نیست. هر فرد در سازمان بخشی از نبوغ، استعداد، تجربه و علاقه‌ای دارد که می‌تواند به حل یک مسئله کمک کند. وظیفه رهبر این است که این قطعه‌های متنوع را آزاد و برای یک هدف جمعی هماهنگ کند.

نبوغ جمعی یعنی چه؟

نبوغ جمعی به این معنا نیست که همه همیشه با هم موافق باشند. برعکس، ارزش آن در تنوع تخصص‌ها و زاویه‌دیدهاست. تیمی که فقط یک نوع تجربه و یک شیوه فکر کردن دارد، احتمالاً سریع‌تر به توافق می‌رسد؛ اما لزوماً راه‌حل تازه‌تری پیدا نمی‌کند.

رهبر معمار در مدل ABC در رهبری باید کمک کند افراد به دو سوال متفاوت فکر کنند:

• **اکنون:** چه کاری باید انجام دهیم؟

• **آینده:** چه کاری را می‌توانیم انجام دهیم که هنوز به آن فکر نکرده‌ایم؟

این تغییر کوچک در نوع پرسش، سازمان را از اجرای صرف وظایف به کشف امکان‌های تازه نزدیک می‌کند. فرهنگ سازمانی زمانی شکل می‌گیرد که افراد بتوانند ایده مطرح کنند، مخالفت کنند، آزمون انجام دهند و از نتیجه‌ها یاد بگیرند.

B: پل ساز باشید؛ سازمان را به بیرون وصل کنید

دومین نقش در مدل ABC در رهبری، پل سازی است. هیچ سازمانی همه استعدادها، ابزارها و فناوری های مورد نیاز برای پیشرفت سریع و بزرگ مقیاس را درون خود ندارد. این واقعیت به ویژه در کسب و کارهای دیجیتال اهمیت بیشتری پیدا کرده است.

امروز سازمان ها در شبکه های از وابستگی ها فعالیت می کنند: تامین کنندگان، استارت آپ ها، پلتفرم های ابری، دانشگاه ها، شرکای فناوری، مشتریان، نهادهای قانون گذار و شرکت های دیگر. موفقیت در بسیاری از مواقع از عبور هوشمندانه از مرزهای سازمانی آغاز می شود.

پل سازی در عمل چگونه دیده می شود؟

سازمان ها برای این کار ممکن است آزمایشگاه توسعه، شتاب دهنده شرکتی یا واحدهای مشارکت راه اندازی کنند. این واحدها فقط یک بخش جانبی نیستند؛ آن ها وظیفه دارند بین نیازهای داخل شرکت و ظرفیت های خارج از آن ارتباط ایجاد کنند.

برای مثال، حتی شرکت های دیجیتال محور نیز ممکن است برای دسترسی به زیرساخت ابری یا فناوری های تخصصی، با شرکت های دیجیتال دیگر همکاری کنند. دلیل آن ساده است: هر سازمان باید بداند در چه چیزی واقعا مزیت دارد و برای سایر نیازها، بهترین شریک را پیدا کند.

پل سازی واقعی با یک قرارداد یا جلسه معرفی پایان نمی یابد. در مدل ABC در رهبری، شخص مدیر باید رابطه ای بسازد که در آن طرفین بتوانند به هم اعتماد کنند، بر هم اثر بگذارند و تعهد های متقابل بدهند. وقتی رابطه عمیق تر شود، شرکا حاضر می شوند کار دشوار، پرریسک و بلندمدت را با هم انجام دهند.

C: کاتالیزور باشید؛ مسیر را در اکوسیستم سرعت دهید

سومین نقش در مدل ABC در رهبری، کاتالیزوری است. پل سازی معمولا به معنای کار کردن میان مرزهای سازمان و شریک های مشخص است؛ اما کاتالیزوری قدمی فراتر

می‌رود. رهبر کاتالیزور تلاش می‌کند ظرفیت را در کل اکوسیستم افزایش دهد.

گاهی یک سازمان برای رسیدن به هدف خود، به عملکرد دیگران وابسته است. گاهی نیز هدف آن‌قدر بزرگ است که هیچ شرکت یا نهاد واحدی از عهده آن برنمی‌آید؛ مانند تغییر ظرفیت یک صنعت، بهبود شرایط یک کشور یا اثرگذاری بر آینده یک منطقه بزرگ‌تر.

در چنین موقعیتی، رهبر باید بازیگران مختلف را فعال کند تا با هم راه‌حل بسازند. این کار ممکن است شامل ایجاد کنسرسیوم، بازطراحی استانداردها، گفت‌وگو با نهادهای قانون‌گذار یا ایجاد زیرساخت مشترک برای یادگیری و آزمایش باشد.

یک مثال ساده از نقش کاتالیزور

فرض کنید یک شرکت ارائه‌دهنده خدمات اینترنتی می‌خواهد امنیت خود را افزایش دهد. امنیت این شرکت فقط به سیستم داخلی‌اش وابسته نیست. اگر بتواند مشتریان را نیز در حوزه امنیت سایبری توانمندتر کند، کل شبکه امن‌تر می‌شود و خود شرکت هم سود می‌برد.

اینجا، کمک به دیگران برای افزایش توان و امنیت، یک اقدام خیرخواهانه صرف نیست؛ بخشی از ساختن یک اکوسیستم قوی‌تر است که همه بازیگران از آن منتفع می‌شوند.

نمونه واقعی: تبدیل تامین‌کننده به شریک

فایزر (Pfizer) یک شرکت بزرگ داروسازی آمریکایی است که برای توسعه و تولید محصولات خود با شبکه گسترده‌ای از تامین‌کنندگان و شرکای تخصصی همکاری می‌کند. بنابراین، برای اینکه فایزر بتواند سریع و چابک عمل کند، این شرکا نیز باید هماهنگ و همراه باشند.

اینجاست که پل‌سازی اهمیت پیدا می‌کند. رهبر به‌جای اینکه رابطه با تامین‌کننده را به خرید و فروش و اجرای دستور محدود کند، تلاش می‌کند آن را به یک رابطه شراکتی

تبدیل کند؛ رابطه‌ای که بر اعتماد، ارتباط مستقیم، تاثیرگذاری متقابل و تعهد به یک هدف مشترک استوار است.

مزایای این روش

این نوع همکاری کمک می‌کند دو طرف بتوانند مسائل پیچیده را سریع‌تر حل کنند و کارهایی را پیش ببرند که در حالت عادی بسیار زمان‌بر هستند. تجربه فایزر در توسعه واکسن کووید-۱۹ نمونه‌ای از چنین همکاری گسترده‌ای بود.

اما کاتالیزوری یک قدم فراتر می‌رود. رهبر فقط ارتباط میان سازمان خود و یک شریک را تقویت نمی‌کند؛ بلکه بازیگران مختلف را به هم متصل می‌کند تا کل سیستم سریع‌تر حرکت کند؛ برای مثال، با گرد هم آوردن شرکت‌های دارویی، همکاری بر سر استانداردهای مشترک یا گفت‌وگو با نهادهای قانون‌گذار.

بنابراین، در مدل ABC، پل‌سازی یعنی ایجاد ارتباط و همکاری موثر و کاتالیزوری یعنی استفاده از این ارتباط‌ها برای ایجاد حرکت در مقیاسی بزرگ‌تر.

قدرت واقعی: نفوذ بدون اتکا به اختیار رسمی

هر سه نقش معمار، پل‌ساز و کاتالیزور در مدل ABC در رهبری، نگاه متفاوتی به قدرت دارند. در این مدل، قدرت فقط از عنوان شغلی یا اختیار رسمی نمی‌آید؛ بلکه از توانایی رهبر برای ایجاد اعتماد، همکاری و حرکت در دیگران شکل می‌گیرد.

اختیار رسمی می‌تواند افراد را وادار به انجام یک کار کند؛ اما نمی‌تواند آن‌ها را به پذیرش ریسک، آزمایش یک راه‌حل جدید یا تلاش برای یک جهش بزرگ ترغیب کند. برای چنین کاری، رهبر باید کاری کند که افراد خودشان بخواهند مشارکت کنند.

سه مسیر نفوذ

این نفوذ معمولاً از سه مسیر شکل می‌گیرد:

۱. **ساختن فرهنگ و قابلیت‌ها:** ایجاد محیطی که در آن افراد بتوانند همکاری کنند،

یاد بگیرند و ایده‌های جدید را آزمایش کنند.

۲. ایجاد روابط واقعی: ساخت اعتماد و تعهد میان افرادی که ممکن است در تیم‌ها یا حتی سازمان‌های متفاوتی باشند.

۳. ایجاد انگیزه برای مشارکت: تعریف هدفی مشترک که افراد احساس کنند ارزش دارد برای رسیدن به آن انرژی و خلاقیت خود را به کار بگیرند.

نکته کلیدی در مدل ABC در رهبری این است که هم‌آفرینی را نمی‌توان با دستور ایجاد کرد. رهبر می‌تواند مسیر و هدف را مشخص کند، ارتباط بسازد و شرایط همکاری را فراهم کند؛ اما مشارکت واقعی زمانی شکل می‌گیرد که افراد خودشان انتخاب کنند در ساخت نتیجه‌ای تازه و ارزشمند سهیم باشند.



چطور مدل ABC در رهبری را در سازمان خود اجرا کنیم؟

برای اجرای مدل ABC در رهبری لازم نیست از همان ابتدا ساختار سازمان را تغییر دهید یا پروژه بزرگی راه بیندازید. بهتر است از موقعیت‌های واقعی شروع کنید و ببینید در هر موقعیت، کدام نقش از مدل ABC می‌تواند به حرکت سازمان کمک کند.

به عنوان معمار، شرایط رشد را بسازید

از خودتان بپرسید: «آیا افراد فقط وظایفی را که به آنها محول شده انجام می‌دهند یا فرصت دارند ایده بدهند، آزمایش کنند و از نتیجه یاد بگیرند؟»

در مدل ABC در رهبری، معمار بودن یعنی ساختن محیطی که افراد بتوانند در آن توانایی‌هایشان را توسعه دهند. برای مثال، می‌توانید به تیم‌ها اجازه دهید یک روش جدید را در مقیاس کوچک آزمایش کنند، بعد نتیجه را بررسی کنند و از اشتباهات خود برای اصلاح مسیر استفاده کنند. هدف این نیست که همه آزمایش‌ها موفق شوند؛ هدف این است که سازمان بتواند سریع‌تر یاد بگیرد و بهتر شود.

به عنوان پل‌ساز، منابع بیرون از سازمان را وارد کنید

هیچ سازمانی همه استعدادها، فناوری‌ها و دانش موردنیاز خود را در اختیار ندارد. بنابراین در مدل ABC در رهبری، رهبر باید ببیند چه چیزی در داخل سازمان وجود ندارد و چگونه می‌توان آن را از بیرون به دست آورد.

این کار ممکن است به معنای همکاری با یک متخصص، شرکت فناوری، تامین‌کننده یا حتی سازمانی باشد که در حوزه‌ای کاملاً متفاوت فعالیت می‌کند. پل‌ساز بودن یعنی فقط به منابع موجود در سازمان اکتفا نکنید؛ آدم‌ها و قابلیت‌هایی را که برای حل مسئله نیاز دارید، به یکدیگر متصل کنید.

به عنوان کاتالیزور، از مرزهای سازمان فراتر بروید

بعضی مسائل با تلاش یک تیم یا حتی یک شرکت حل نمی‌شوند. از خودتان بپرسید: «کدام مسئله بزرگ‌تر از سازمان ماست و اگر چند بازیگر با هم همکاری کنند، می‌توان آن را سریع‌تر حل کرد؟»

در مدل ABC در رهبری، کاتالیزور بودن یعنی چنین فرصت‌هایی را شناسایی کنید و افراد و سازمان‌های مرتبط را کنار هم بیاورید. ممکن است لازم باشد چند شرکت، تامین‌کننده، متخصص یا نهاد بیرونی برای حل یک مسئله مشترک با هم همکاری کنند. در اینجا رهبر لزوماً کسی نیست که همه کارها را انجام می‌دهد؛ بلکه کسی است که شرایط حرکت جمعی را ایجاد می‌کند.

به جای اختیار روی اعتماد کار کنید

در نهایت از خودتان بپرسید: «آیا افراد فقط به خاطر جایگاه مدیریتی من همراه می‌شوند یا واقعا به هدف و مسیر مشترک متعهد هستند؟»

این سوال یکی از مهم‌ترین بخش‌های مدل ABC در رهبری است. اختیار رسمی می‌تواند افراد را به انجام یک وظیفه وادار کند، اما برای نوآوری، پذیرش ریسک و هم‌آفرینی کافی نیست. رهبر باید اعتماد ایجاد کند، هدف را روشن نگه دارد و به افراد فرصت دهد در تصمیم‌گیری و ساختن نتیجه سهیم باشند.

مدل ABC در رهبری را از چارچوب به یک رفتار تبدیل کنید

اجرای مدل ABC در رهبری در نهایت به این معناست که رهبر فقط مسیر را مشخص نمی‌کند؛ بلکه ظرفیت حرکت را در دیگران ایجاد می‌کند. او محیط رشد را می‌سازد، افراد و منابع مناسب را به هم متصل می‌کند و زمانی که مسئله‌ای بزرگ‌تر از یک تیم است، زمینه همکاری گسترده‌تر را فراهم می‌کند.

["message_box text_color="light]

اگر پیشرفت را یک توان جمعی بدانیم، نقش مدیر هم تغییر می‌کند: «به جای اینکه خودش موتور همه کارها باشد، شرایطی ایجاد می‌کند که افراد، تیم‌ها و شرکای مختلف بتوانند بهترین توانایی خود را وارد کار کنند و در کنار هم چیزی بسازند که هیچ‌کدام به تنهایی قادر به ساختنش نبودند».

[message_box/]

آیا سازمانتان واقعا می‌خواهد آینده شرکت را بسازد؟

مدل ABC در رهبری نشان می‌دهد که رهبری امروز دیگر فقط تعیین مسیر و صدور دستور نیست؛ ساخت محیطی است که افراد و سازمان‌ها، هم درون و هم بیرون از

مرزهای شرکت، بخواهند با هم آینده را خلق کنند. رهبری که فقط از اختیار رسمی خود استفاده می‌کند، شاید بتواند وظایف را پیش ببرد؛ اما رهبری که به‌عنوان معمار، پل‌ساز و کاتالیزور عمل می‌کند، ظرفیتی می‌سازد که نتیجه‌اش بسیار فراتر از تلاش یک نفر یا حتی یک تیم است.

اما این سه نقش، خودشان بخشی از مجموعه‌ی بزرگ‌تری از مهارت‌های مدیریتی هستند که هر رهبر موفقی باید در کنار هم داشته باشد. اگر می‌خواهید تصویر کامل‌تری از این مهارت‌ها به دست بیاورید، مقاله «[۷ مهارت اساسی برای مدیریت کسب‌وکار از زبان برایان تریسی](#)» را در وبسایت مدیر سبز مطالعه کنید؛ راهنمایی که نشان می‌دهد رهبری اثرگذار، فراتر از یک مدل یا چارچوب، به مجموعه‌ای از عادت‌ها و مهارت‌های روزمره نیاز دارد.