

# 30book



رهبری الہام بخش

اندرولی - مایکل مینارد ترجمہ ناہید سپہریور

Leigh, Andrew

لی، اندرو

رهبری الهامبخش / اندرولی و مایکل مینارد: [مترجم] ناهید سپهرپور . -  
تهران: نشر آوین، ۱۳۸۴.  
۱۶۰ ص: مصور، نمودار.

ISBN 964-8148-17-1

فهرست نویسی براساس اطلاعات فیبا.

عنوان اصلی: Perfect Leader: all you need to get it right  
first time

2003.

۱. رهبری. الف. مینارد، مایکل، Maynard, Michael ب. سپهرپور،  
ناهید، ۱۳۵۰ - مترجم. ج. عنوان.

HD ۵۷/۷/۱۹۹

۱۳۸۴

کتابخانه ملی ایران

۳۰۷۸۳۸-۸۴م

پیک آوین

نام کتاب: رهبری الهامبخش  
نویسندگان: اندرولی - مایکل مینارد  
مترجم: ناهید سپهرپور  
تصحیح و ویرایش: دکتر نصرت‌اله حلمی  
طرح جلد: مهنوش هاشمی  
چاپ و صحافی: معراج  
کلیه حقوق متعلق به ناشر است.

آدرس: ونک، شیخ بهایی جنوبی، بلوار آزادگان، خیابان ۲۱ غربی، شماره ۲  
تلفن: ۸۰۷۰۸۳ و ۸۰۱۳۶۰۰

[انتشارت آوین عضو جمع صنفی\_فرهنگی زنان ناشر است]

## به نام پروردگار یکتا

تصور می‌کنم که تا کنون مقوله رهبری در بطن جامعه ما آن‌طور که باید و شاید جایگاه خود را پیدا نکرده باشد. خود من تا قبل از خواندن کتاب حاضر، دیدگاهی کلیشه‌ای از این موضوع داشتم. اما اکنون می‌توانم بگویم هر کسی می‌تواند یک رهبر باشد، فردی تاثیرگذار و هدایت‌کننده. شاید بهتر باشد که بگوئیم یک رهبر در حقیقت یک انسان کامل است. انسانی که با نگاهی ژرف و مثبت‌اندیش، فارغ از خودخواهی‌های معمول به جهان و انسانهای دیگر بنگرد و سعی کند با کردار و گفتار خویش دیگران را نیز با خویشتن همسو نماید.

شاید امروز که جهان ما در چنبره پیشرفت علم و شتاب ناشی از آن می‌رود تا انسانها را هر روز بیش از پیش از اندیشیدن به خود و دیگران باز دارد، درخشش رهبرانی الهام‌بخش، لازم است تا ما را از این گرداب‌رهایی بخشند و جهان را به سمت انسانیت‌مداری پیش ببرند.

در پایان لازم است از استاد گرانقدرم آقای دکتر نصرت‌اله حلمی کمال قدردانی و تشکر را داشته باشم که مثل همیشه با قلم شیوای خود به ترجمه‌هایم جان بخشیده‌اند.

## رهبر الهام بخش

اندرو لی ابتدا به تدریس علوم اقتصادی می پرداخت و سپس به عنوان روزنامه نگار اقتصادی در نشریه آبزور مشغول به کار شد. او سالیان متمادی قبل از اینکه با همکاری مایکل مینارد، *انجمن مایناردلی* را تأسیس نماید، مدیریت ارشد یک سازمان دولتی را به عهده داشت. وی کتاب و مقالات متعددی در زمینه مدیریت، تغییر، عملکرد گروهی، رهبری و سخنرانی به رشته تحریر درآورده که بسیاری از آنها به زبانهای مختلف دنیا ترجمه شده اند. از فعالیتهای او می توان به مشاوره در خصوص برنامه های توسعه مدیریتی به ویژه در بخش کار گروهی، رهبری، ارتباطات، سخنرانی، همچنین آموزش مدیران ارشد و گردآوری گروههای مدیریتی جهت ایجاد تغییرات عمده اشاره کرد. وی نمودار هفت اصل رهبری را تدوین نموده که بسیاری از شرکتها جهت بررسی تأثیر رهبری و افزایش کارایی از آن بهره گرفته اند.

مایکل مینارد دوره های تجاری و مدیریتی بسیاری را در سراسر جهان رهبری کرده است و به ویژه در زمینه های خلاقیت، رهبری، عملکرد گروهی، طرز بیان و ارتباطات یک متخصص به شمار می رود. به علاوه، ۲۰ سال فعالیت به عنوان بازیگر حرفه ای و مجری و نیز حضور در تئاترهای سراسر کشور او را تبدیل به یک چهره محبوب تلویزیونی کرده است. او در به کارگیری فنون تئاتر و نمایش در بخش آموزش و تجارت و نویسنده نمایشنامه های رادیویی و تلویزیونی متعددی (از جمله *نه اخبار ساعت ۹*) پیشگام بوده و فیلم های آموزشی بسیاری را کارگردانی کرده است. سخنوری، مردمی و بسیار محبوب و جذاب است که مرتباً به ایراد سخنرانی یا مدیریت جلساتی از این دست در کنفرانس های بزرگ سراسر اروپا مشغول است. بسیاری از شرکتها پیوسته با او در ارتباطند و در زمینه های مربوط به توسعه انسانی به ویژه موضوعاتی پیرامون تغییرات فرهنگی و رهبری از نظریات او استفاده می کنند.

اندرو لی و مایکل مینارد مدیریت *انجمن مایناردلی* را به عهده دارند و در زمینه های توسعه مدیریتی و خدمات مشاوره ای فعالند. بسیاری از سازمانهای مطرح جهانی، از جمله ودافون، آویوا، هیولت پاکارد، کمبلز، استوک اکسچنج و فایننشال تایمز از مراجعین آنها به شمار می روند.

## فهرست مطالب

|     |                       |
|-----|-----------------------|
| ۹   | مقدمه                 |
| ۲۵  | ۱. ژرف نگری           |
| ۴۷  | ۲. نوآوری             |
| ۶۵  | ۳. الهام بخشی         |
| ۸۳  | ۴. مسئولیت پذیری      |
| ۱۰۱ | ۵. چاره‌جویی به‌هنگام |
| ۱۱۷ | ۶. ویژگیهای فردی      |
| ۱۳۵ | ۷. اجرا               |

## مقدمه

آندره پروین<sup>۱</sup>، درست هنگامی که نیمه‌های یک قطعه موسیقی را رهبری می‌کرد، سکو را ترک کرد. تماشاچیان تصور نمی‌کردند ارکستر بدون رهبری او ادامه یابد. اما نوازندگان، آهنگ را به طرز زیبایی ادامه داده و با شور و حرارت، قطعه موسیقی را به پایان رساندند.

پروین با این کار توجه ما را به نکته‌ای جلب کرد. اگر قرار نبود وی به عنوان رهبر ارکستر هر حرکت نوازندگان را هدایت کند، پس کارش چه بود؟ به طور یقین حضور وی در آنجا برای این نبود که صرفاً امور را اداره کرده یا بر زمان انجام برنامه نظارت کند بلکه نقش اصلی وی جهت دادن بود - همان هدف اصلی رهبری.

شاید فکر کنید این موضوعی بدیهی است و حالا دیگر همه ما می‌دانیم یک رهبر مقتدر چه خصوصیتی دارد. اما باید بگویم که این طور نیست و ما حتی ذره‌ای از آن را نمی‌دانیم! به‌رغم تحقیقات بی‌پایانی که در این زمینه انجام شده و کتابهای بی‌شماری که در برخی موارد با اقتباس از رهنمودهای ماکیاولی<sup>۲</sup> نگاشته شده، هنوز هم در مورد نحوه یادگیری و اجرای رهبری هیچ گونه اتفاق نظری وجود ندارد.

در اینجا می‌توانیم به یک حقیقت انکارناپذیر اشاره کنیم:  
- ما زمانی به هویت رهبران پی می‌بریم که اقدامات خاصی را به انجام رسانده

---

<sup>۱</sup> Andre Previn

<sup>۲</sup> Niccolo Machiavelli : نویسنده و دولتمرد ایتالیایی (۱۵۲۷ - ۱۴۶۹)

باشند و بعد با در نظر گرفتن کارهایشان می‌گوییم: «بله، رهبری یعنی همین.» در این لحظه است که احساس رضایت می‌کنید. ما فقط وقتی به ماهیت رهبری پی می‌بریم که خودمان آن را تجربه کنیم. پرداختن به معنی یا توصیف آن نتیجه‌ای جز بحث‌های بی‌پایان به دنبال نخواهد داشت.

رهبری در ساده‌ترین شکل، یعنی رسیدن به اهداف با کمک دیگران. به همین دلیل در این کتاب قصد داریم در خصوص یاری‌دهندگان به رهبر صحبت کنیم، نه کسانی که از او پیروی می‌کنند.

رهبری در پیچیده‌ترین تعریف، به نوعی رفتار گفته می‌شود که شمار بسیار معدودی از ما می‌توانند به آن عمل کنند. حقیقت امر بین این دو تعریف قرار دارد:

\* رهبری رابطه‌ای است میان رهبر و کسانی که تحت رهبری او هستند.

در این کتاب تلاش کرده‌ایم در خصوص توانایی شما برای ساختن این ارتباط و نیز یافتن عواملی که می‌تواند به ایجاد آن کمک کند، صحبت کنیم.

## بررسی واقعیت

به نظر نمی‌رسد که بتوان میان میزان تجارب یک فرد و عملکرد تمام و کمال وی به عنوان یک رهبر، رابطه‌ای مسلم ارائه داد. چه بسا ممکن است افراد بسیار با تجربه رهبران ناشایستی باشند، اما یک کارمند تازه کار بتواند از همان بدو امر، رهبری دور از انتظاری از خود نشان دهد.

یکی از موشکافانه‌ترین تحقیقات انجام شده توسط جیم کالینز در کتاب

معروف او به نام *از خوب به عالی*<sup>۱</sup> ضمن بررسی مؤسسات بسیار موفق و مطرح، تصویر مهم و تازه‌ای از رهبران مقتدر را ارائه می‌دهد. افرادی با آمیزه‌ای شگرف:

- بی ادعا و در عین حال با اراده
- فروتن و در عین حال با شهامت

برخلاف تصور عموم که رهبران را افرادی «خود محور» می‌پندارند، موفق‌ترین رهبران کسانی هستند که هیچ تمایلی به صحبت کردن درباره خود ندارند. آنها افراد کمرو یا افتاده‌ای نیستند، بلکه فقط به روابط خود با دیگران توجه دارند، نه به خودشان.

نکته مهم دیگری که در خصوص رهبران موفق به آن دست یافتیم، این بود که اولین ارجحیت آنها بیش از اینکه متوجه تعیین «یک آرمان» یا «هدف» باشد، صرفاً روی گردآوری افراد شایسته و لایق متمرکز است. این نکته در عین حال مفهوم حذف افراد نالایق از سازمان را نیز در بر دارد. رهبران موفق و مقتدر قبل از هر چیز افراد شایسته را پیدا می‌کنند و سپس می‌گویند: «خوب، حالا کجا باید برویم»

## پقدر کامل؟

آیا اصولاً پدیده‌ای به نام رهبر کامل یا حتی رهبری کامل وجود دارد؟



رهبر کاملی وجود ندارد مگر آن که تمام رهبران فقید را به حساب بیاورید. از سویی دیگر، تبدیل شدن به یک رهبر نمی‌تواند شما را یک شبه تبدیل به فردی کامل کند. رهبران ناکارآمد هم بالاخره به نحوی گلیم خود را از آب بیرون می‌کشند.

چه عواملی می‌تواند شما را برای رسیدن به موفقیت کمک کند؟ دست کم می‌توان به سه عامل مهم اشاره کرد که درک آنها در امکان توفیق شما در این زمینه مؤثر خواهد بود:

\* اینکه رهبران از ابتدا رهبر، زاده نمی‌شوند بلکه ساخته می‌شوند.

\* اینکه برای رهبر شدن به کمک دیگران نیاز دارید.

\* اینکه اصلاً لازم نیست کامل باشید.

رهبری از همین جا آغاز می‌شود. مهم نیست که در حال حاضر رسماً در سمت یک رهبر قرار داشته باشید یا نه. هستند کسانی که بدون هرگونه تجربه قبلی، رفتاری همچون یک رهبر را در پیش گرفته و در نهایت به پیروزی رسیده‌اند. سالانه هزاران نفر به فراگیری و انجام اصول رهبری مبادرت می‌ورزند. دلیلی ندارد شما نتوانید این کار را بکنید.

می‌توانید رهبری را در همه جا تمرین کنید - در یک تیم، در خانه، در انجمن اولیا و مربیان، در یک گروه تفریحی یا در خانواده خود. در هر کجا که قرار است کاری انجام شود، می‌توانید با به‌کارگیری نیروی خلاق خود، اعمال رهبری را آغاز کنید.

مارتین لوتر کینگ<sup>۱</sup> می‌گوید:

«وقتی از کسی خواسته می‌شود خیابان را جارو کند، باید این کار را به همان زیبایی که میکل آنژ نقاشی می‌کرد یا بتهوون آهنگ می‌ساخت یا

<sup>۱</sup> Martin Luther King : رهبر سیاهپوستان ایالات متحده (۱۹۶۸-۱۹۲۹)

آیا رهبران، رهبر زاده می شوند؟

رهبری الهام بخش، تمرین چگونه رهبر شدن است.  
کتابی جامع و در عین حال موجز، ساده، سریع و عملی  
که تنها با معرفی هفت اصل مهم، شما را در جهت  
شکوفایی استعدادهای بالقوه رهبری، هدایت می کند.  
باید دانست هر کسی از جمله خود شما یک رهبر بالقوه است...

آوین

ISBN: 964-8148-17-1



9 789648 148176