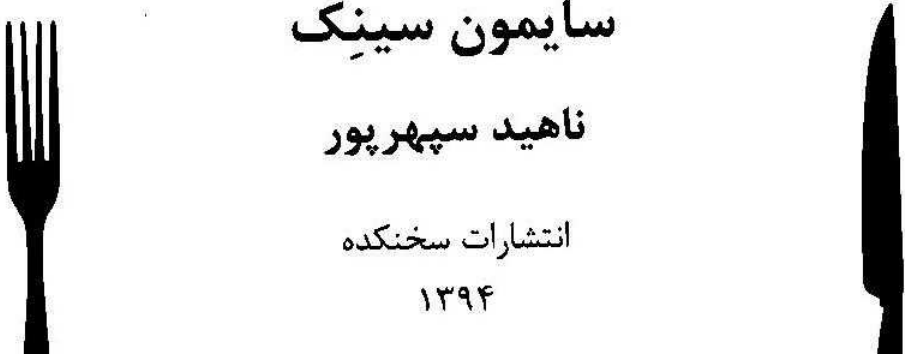




به نام خدا



وهران آخر از
همه می خورند



سایمون سینک

ناهید سپهرپور

انتشارات سخنگده

۱۳۹۴

سرشناسه	سینک، سایمون Sinek, Simon
عنوان و نام پدیدآور	رهبران آخر از همه می‌خورند/ نویسنده سایمون سینک
مشخصات نشر	مترجم: ناهید سپهرپور
مشخصات ظاهری	تهران: سخنکده، ۱۳۹۴
شابک	۳۱۰ ص: مصور
وضعیت فهرست نویسی: قیفا	۹۷۸-۶۰۰-۷۷۴۲-۲۴-۲
یادداشت	عنوان اصلی: Leaders eat last : why some teams pull together and others don't , 2014.
موضوع	رهبری
موضوع	فرهنگ سازمانی
موضوع	تحول سازمانی
شناسه افزوده	سپهرپور، ناهید، - ۱۳۵۰ - مترجم
رده بندی کنگره	۱۳۹۴HD۵۷/۷ ۹۴/۹ س/
رده بندی دیویی	۶۵۸/۴۰۹۲
شماره کتابشناسی	ملی: ۳۸۹۵۸۰۰



نام کتاب: رهبران آخر از همه می‌خورند

ناشر: سخنکده

نویسنده: سایمون سینک

مترجم: ناهید سپهرپور

صفحه آرای: امیر کلینی

چاپ اول: ۱۳۹۴

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۷۴۲-۲۴-۲

تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه

قیمت: ۲۲۰۰۰۰ ریال

مراکز فروش: ۱- ضلع جنوب شرقی میدان انقلاب، بازار بزرگ کتاب، شماره ۲ تلفن: ۶۶۴۰۸۰۰۰

۲- ضلع جنوب شرقی میدان انقلاب پ ۲۴ فروشگاه گلچین، تلفن: ۶۶۹۶۲۸۴۱

وب سایت فروش آنلاین: www.iranbook.ir ایمیل: sokhankadeh@yahoo.com

به نام خالق هستی

مقدمه مترجم

امروزه، جوامع بشری در سرتاسر این کره خاکی با مشکلات بسیاری دست و پنجه نرم می‌کنند که سرمنشأ اصلی آنها، نبود رهبرانی است که در تمام عرصه‌ها بتوانند افراد را به بهترین نحو به پیشرفت در کار و زندگی رهنمون گردند. از کوچکترین جامعه‌ی بشری یعنی خانواده گرفته تا سازمان‌ها، همگی نیاز به رهبرانی دارند که علاوه بر کمیت زندگی انسان‌ها، کیفیت زندگی آنها را نیز مورد توجه قرار دهند. کسانی که در تصمیم‌گیری‌های خود علاوه بر در نظر گرفتن ملاحظات مادی و کوتاه‌مدت، به افقی دوردست و روشن چشم بدوزند که در آن سعادت خود و نیز تمام بشریت را ببینند.

نخستین نکته‌ای که توجه مرا در میان انبوه کتاب‌های رهبری و مدیریت، به این کتاب جلب کرد، نام آن بود؛ «رهبران آخر از همه می‌خورند».

نامی که می‌گفت در این کتاب حرف‌هایی فراتر از صرفاً فنون مدیریت و رهبری وجود دارد. نامی که ویژگی‌های رهبرگونه توأم با انسانیت را در ذهنم تداعی کرد. و پس از مطالعه، متوجه شدم در این کتاب به مسائلی بسیار جامع اشاره شده است که دانستن آنها نه تنها ما را با بسیاری از حقایق اعصار گذشته و عصر کنونی آشنا می‌کند، بلکه به ما این انگیزه را می‌دهد که در تصمیم‌گیری‌هایمان همواره نگاهی جامع و انسان‌مدارانه داشته باشیم. نگاهی که می‌تواند در خویشتن ما، خانواده، جامعه و در نهایت جهان هستی تغییری شگرف پدید آورد و ما را به گام نهادن در مسیر آرمان اصلی بشریت که همانا مدینه‌ی فاضله است رهنمون گردد.

همچنین، این کتاب حاوی نکات بکر و ارزشمندی برای مدیران سازمان‌ها در خصوص ساختن تیم‌های کاری موفق و قدرتمند است.

امیدوارم این کتاب برای شما خوانندگان عزیز نیز همچون خود من سرشار از درس‌هایی ارزنده باشد.

ناهید سپهرپور

تیرماه ۱۳۹۴

چرا فقط تعداد کمی از افراد می‌گویند «شغلم را دوست دارم؟»

دنمایی را تصور کنید که در آن تقریباً هر کسی با شور و اشتیاق از خواب برخاسته و سر کار می‌رود. این مفهومی نابخردانه و آرمان‌گرایانه نیست. در بسیاری از سازمان‌های موفق، رهبران بزرگ محیط‌هایی را پدید می‌آورند که در آنها تیم‌ها چنان اعتماد عمیقی نسبت به یکدیگر دارند که حاضرند زندگی‌شان را به خاطر هم به خطر بیندازند.

و با این حال هستند تیم‌هایی که صرف‌نظر از انگیزه‌هایی که به آنها داده می‌شود، محکوم به کشمکش، متلاشی شدن و شکست هستند. چرا؟

از نظر سایمون سینک^۱، پاسخ این پرسش طی گفتگویی با یکی از فرمانده‌های نیروی دریایی مشخص می‌شود، که می‌گوید «فرمانده‌ها، آخر از همه غذا می‌خورند.»

سینک شاهد این بود که اغلب نیروهای تازه‌واردتر ابتدا غذا می‌خورند در حالی که فرماندهان ارشد به جای آنها در انتهای صف غذا می‌ایستند. نکته‌ی نمادین در سالن غذاخوری که در میدان جنگ مفهومی بسیار جدی دارد: رهبران بزرگ به خاطر کسانی که تحت سرپرستی‌شان هستند، آسایش و حتی حیات خویش را قربانی می‌کنند.

این اصل، نه یک نگرش مدیریتی؛ بلکه اصلی زیست‌شناختی است. مغزها و بدن‌های ما به گونه‌ای تکامل یافته‌اند که به ما در یافتن غذا، سرپناه، جفت و بویژه امنیت کمک کنند. ما تنها زمانی به موفقیت دست یافته‌ایم که در میان گروه‌مان احساس امنیت داشته‌ایم. ساختار زیستی ما طی پنجاه هزار سال تغییر نیافته اما محیط‌مان دستخوش تغییراتی شده است.

امروزه، بدبینی، کج خیالی و منفعت‌طلبی بر فضاهای کاری سایه افکنده است. اما سازمان‌های برتر، حس اعتماد و همکاری را در درون خود پرورش می‌دهند، چون رهبران آنها چیزی را می‌سازند که سینک "حلقه‌ی امن" می‌نامد. حلقه‌ای که امنیت درون گروه را از چالش‌های بیرونی محافظت می‌کند. در این حلقه همه احساس تعلق می‌کنند و تمام انرژی‌ها وقف مقابله با دشمن مشترک و بدست آوردن فرصت‌های بزرگ می‌شوند.

سینک در این کتاب نیز همچون کتاب با "چرا" شروع کن^۲، دیدگاه‌های خود را در قالب داستان‌های واقعی و جذاب شرح می‌دهد، از نظام ارتش گرفته تا عرصه‌ی تولید، و از سیستم دولتی تا بانکداری سرمایه‌گذاری. او نشان می‌دهد رهبرانی که سهم خود را آخر از همه برمی‌دارند، در مقابل، کارکنانی عمیقاً وفادار خواهند داشت که از هیچ تلاشی برای پیش بردن آرمان آنها فروگذار نخواهند کرد. دیدگاه‌های سینک تأثیراتی بس شگفت‌انگیز دارند.

۱ Simon Sinek: متولد ۱۹۷۳ در ویملدون، انگلیس. نویسنده، سخنران و متخصص در زمینه راهبری است که با معرفی ایده‌های "دایره طلایی" و "با چرا شروع کن" به شهرتی جهانی دست یافت.

درباره‌ی مؤلف

سایمون سینک، مثبت‌اندیشی منحصر به فرد و نویسنده‌ی کتاب پرفروش با "چرا" شروع کن است. کتابی که باورهای سنتی مبتنی بر نحوه‌ی تأثیرگذاری رهبران و شرکت‌های عظیم بر افراد را به چالش می‌کشد. او دیدگاه‌های خود را با شرکت‌های بزرگ و کوچک، اعضای کنگره و نیز بالاترین سطوح ارتش ایالات متحده به اشتراک گذاشته است. مصاحبه‌ی او با برنامه‌ی تد تاک^۱ پیرامون کتاب با "چرا" شروع کن، دومین ویدئوی بسیار محبوب در میان تمام ویدئوهای سایت تد دات کام^۲ به شمار می‌رود. سایمون سینک در شهر نیویورک زندگی می‌کند.

1 Ted Talk

2 www. TED. com

فهرست مطالب

پیش‌گفتار

بخش ۱: (نیاز ما به احساس امنیت)

فصل ۱: محافظت از بالا

ارزش‌همدلی

فصل ۲: کارمندان هم‌انسان هستند

چیزی را می‌بینیم که می‌خواهیم ببینیم

مسئولیت شگفت‌انگیز

فصل ۳: احساس تعلق از «من» به «ما»

حلقه‌ی امن

فصل ۴: بله، اما...

مطالعات وایت‌هال

بخش ۲: نیروهای قدرتمند

فصل ۵: وقتی کافی، کافی بود

در ابتدا...

همه چیز به گروه برمی‌گردد

وابستگی شیمیایی ما

تناقض انسان بودن

فصل ۶: E (اندورفین)، D (دوپامین)، S (سروتونین)، O (اکسی‌توسین)

بدون عناصر شیمیایی خودخواهانه، به کام مرگ خواهیم رفت

اندورفین: شعف دهنده

دوپامین: محرکی برای پیشرفت

اهداف ما باید مشهود باشند

عناصر شیمیایی نوع دوستانه

بدون عناصر شیمیایی اجتماعی، موجوداتی بی‌احساس بودیم

سروتونین: عنصر شیمیایی رهبری

اکسی‌توسین: عنصر شیمیایی عشق

سخاوت و سایر روش‌های اعتمادسازی

فصل ۷: C (کورتیزول)

فرزندانتان را اخراج کنید

فصل ۸: چرا رهبرانی داریم

فنجان سفالی

پاداش آخر خوردن، وفاداری و سخت‌کوشی است

نگاهی دوباره به عناصر شیمیایی (E. D. S. O)

بخش ۳: واقعیت

- فصل ۹: شهامت انجام کار درست ۱۰۹
بدانیم چه زمان قوانین را بشکنیم ۱۰۹
فصل ۱۰: ماشین برف‌پیما در بیابان ۱۱۵

بخش ۴: چطور به اینجا رسیدیم

- فصل ۱۱: رونق قبل از رکود ۱۲۱
عصر نسل پرزاد و ولد مرفه ۱۲۵
فصل ۱۲: نسل پر زاد و ولد همگی بزرگ شده‌اند ۱۳۳
روزی که بیکارسازی‌ها را پذیرفتیم ۱۳۴
وقتی رهبران پیش از همه می‌خورند ۱۳۸
از دست دادن مفاهیم انسانی ۱۴۰

بخش ۵: انتزاع واژه‌ی خوبی نیست

- فصل ۱۳: انتزاع کشنده است ۱۴۳
فصل ۱۴: انتزاع امروزی، بافته‌های میلگرم احیاء می‌شوند ۱۵۱
مسئولیت کسب و کار ۱۵۳
در محدوده قوانین ۱۵۵
فصل ۱۵: مدیریت تفکر انتزاعی، شماری از مردم، یعنی اعداد نه افراد ۱۵۹
قانون شماره ۱، موضوع را امری حقیقی تلقی کنید- افراد را گرد هم آورید ۱۶۱
قانون شماره ۲، امور را کنترل‌پذیر نگاه دارید- از عدد دایمار پیروی کنید ۱۶۴
قانون شماره ۳، با افرادی که به آنها کمک می‌کنید ملاقات کنید ۱۶۹
قانون شماره ۴، به آنها زمان بدهید، نه فقط پول ۱۷۲
قانون شماره ۵، صبور باشید- قانون هفت روز و هفت سال ۱۷۵
فصل ۱۶: عدم توازن ۱۷۹

بخش ۶: فراوانی مخرب

- فصل ۱۷: درس رهبری شماره ۱: فرهنگ به هر سو برود، شرکت هم به همان سو می‌رود ۱۸۳
فرهنگی قربانی می‌شود ۱۸۳
فرهنگ‌های بد، رهبران بد را پرورش می‌دهند ۱۹۱
فرهنگی که حفظ می‌شود ۱۹۳
فصل ۱۸: درس رهبری شماره ۲: رهبر به هر سو برود، فرهنگ نیز به همان سو می‌رود ۱۹۷
من، مقدم بر شما، من، مقدم بر ما ۱۹۷
قدرت حقیقی ۲۰۲
فصل ۱۹: درس رهبری شماره ۳: اهمیت صداقت ۲۱۱
آزمون سنگر یک نفره ۲۱۱

۲۱۳	چگونه اعتماد ساخته نمی‌شود
۲۱۹	یک درس شرکتی درباره‌ی گفتن حقیقت
۲۲۵	فصل ۲۰: درس رهبری شماره ۴: دوستان مهم هستند
۲۲۵	پیروزی یا خدمت
۲۳۱	دشمنان می‌جنگند. دوستان همکاری می‌کنند
۲۳۵	فصل ۲۱: درس رهبری شماره ۵: مردم را رهبری کنید، نه ارقام را
۲۳۵	جک نوترونی
۲۴۳	رونق و رکود
۲۴۶	رهبری توسط مردم

بخش ۷: جامعه‌ای از معتادان

۲۵۵	فصل ۲۲: کانون تمام مشکلاتمان، خود ما هستیم
۲۵۵	روشنگری
۲۵۸	اعتیادی بسیار مدرن
۲۶۰	به دویامین اعتیاد دارید. آن را بدست آورید!
۲۶۳	فصل ۲۳: به هر قیمتی
۲۶۸	بیشتر! بیشتر! بیشتر!
۲۷۳	فصل ۲۴: نسل انتزاعی، بزرگترین بازندگان
۲۷۵	نسل حواس پرت
۲۸۰	سناریوی هولناک

بخش ۸: چگونه به یک رهبر تبدیل شویم

۲۸۳	فصل ۲۵: گام ۱۲
۲۸۵	ما به اکسی‌توسین اعتماد داریم
۲۸۹	فصل ۲۶: نبرد مشترک
۲۸۹	آنچه را نمی‌خواهیم، هدر می‌دهیم
۲۹۱	بهترین روزهای کاری ما
۲۹۳	تعریف دوباره‌ی این نبرد
۲۹۶	ارزش هدف
۲۹۹	فصل ۲۷: ما به رهبران بیشتری نیاز داریم
۳۰۲	سپاس‌گزاری

مدیران و رهبران

مدیران دستور می‌دهند.

رهبران، قانع می‌کنند.

مدیران کنترل می‌کنند.

رهبران، همراهی می‌کنند.

مدیران تنبیه می‌کنند.

رهبران، تشویق می‌کنند.

مدیران تهدید می‌کنند.

رهبران، ترغیب می‌کنند.

مدیران پشت همه حرکت می‌کنند.

رهبران، جلودار هستند.

مدیران ساعت کار دارند.

رهبران، شبانه روز کار می‌کنند.

مدیران نظر خود را دیکته می‌کنند.

رهبران، نظرات دیگران را جویا می‌شوند.

مدیران فقط حرف می‌زنند.

رهبران، عمل هم می‌کنند.

مدیران خود را بالادست می‌پندارند.

رهبران، خود را همراه می‌دانند.

مدیران معیارها را نشان می‌دهند.

رهبران، خود الگوی عملی معیارها می‌شوند.

مدیران از زیردستان باهوش‌تر از خود می‌ترسند.

رهبران، پرسنل باهوش را نشانه موفقیت خود می‌دانند.

مدیران دیگران را ابزار می‌پندارند.

رهبران، دیگران را انسان می‌بینند.

مدیران در سازمان‌های آینده منقرض می‌شوند.

رهبران، سازمان‌های آینده را می‌سازند.

شما کدام یک هستید؟

پیش گفتار

در تاریخ هیچ مطالعه‌ی موردی را سراغ ندارم که سازمانی را توصیف کند که با تکیه بر ساختار مدیریتی، بحرانی را پشت سر گذاشته است. گذر از بحران‌ها همواره در سایه‌ی رهبری میسر گشته است. با این حال شمار بسیاری از مؤسسات و برنامه‌های آموزشی، نه روی پرورش رهبران بزرگ، بلکه آموزش مدیران تأثیرگذار تمرکز دارند. منافع کوتاه‌مدت نشانه‌ی موفقیت و رشد بلندمدت و پایداری سازمان، نوعی هزینه اضافی تلقی می‌شوند. کتاب حاضر، تلاشی است در راستای تغییر دادن این الگو.

در کتاب حاضر، سایمون سینک هیچ نظریه‌ی رهبری جدید یا قاعده‌ی اساسی را پیشنهاد نمی‌دهد. او برای نوشته‌ی خود هدف بسیار والاتری دارد. سایمون می‌خواهد دنیایی را بسازد که برای همه‌ی ما مکان بهتری باشد. دیدگاه او ساده است: خلق نسل جدیدی از مردان و زنانی که می‌دانند موفقیت یا شکست یک سازمان بر مبنای تعالی رهبری استوار است، نه هوش و فراست مدیریتی.

اتفاقی نیست که سایمون برای شرح اهمیت رهبرانی که توجه خود را به نیروهای انسانی خود معطوف می‌کنند، از مثال ارتش ایالات متحده و بویژه نیروی دریایی ایالات متحده استفاده می‌کند. این سازمان‌ها فرهنگ‌های مستحکم و ارزش‌های مشترکی دارند، اهمیت کار گروهی را درک می‌کنند، بین اعضای خود اعتماد ایجاد می‌کنند، نقطه‌ی تمرکز خود را حفظ می‌کنند و از همه مهم‌تر اینکه بر اهمیت افراد و روابط در به انجام رساندن موفقیت‌آمیز مأموریتشان آگاه هستند. بعلاوه، این سازمان‌ها در موقعیتی قرار دارند که هزینه‌ی شکست می‌تواند برایشان بسیار فاجعه‌آمیز باشد. شکست مأموریت برای آنها یک گزینه نیست. بدون شک، افراد هستند که موفقیت تمام نیروهای نظامی ما را ممکن می‌سازند.

وقتی در کنار نیروهای نظامی ناوگان دریایی غذا صرف کنید، متوجه خواهید شد که تازه واردترین افراد ابتدا غذا می‌خورند و ارشدترین نیروها آخر از همه غذا صرف می‌کنند. وقتی این عملکرد را نظاره می‌کنید، همچنین متوجه خواهید شد که هیچ دستوری در کار نیست. نیروهای دریایی صرفاً این رویه را دارند. در بطن همین عملکرد بسیار ساده، می‌توان نگرش نیروهای دریایی را نسبت به جایگاه رهبری مشاهده کرد. از رهبران نیروی دریایی انتظار می‌رود آخر از همه غذا بخورند، زیرا بهای حقیقی رهبری، اشتیاق به مقدم شمردن

نیازهای دیگران به نیازهای خودتان است. رهبران واقعی حقیقتاً به کسانی که تحت رهبری‌شان هستند توجه می‌کنند و این را می‌دانند که بهای حقیقی امتیاز رهبری، نادیده گرفتن منفعت شخصی است.

سایمون، در کتاب پیشین خود تحت عنوان، با "چرا" شروع کن؛ رهبران بزرگ چگونه با الهام بخشیدن به دیگران آنها را به تلاش در راستای دستیابی به آرمانشان ترغیب می‌کنند، شرح داد چنانچه سازمانی بخواهد موفق شود، رهبران آن باید از هدف حقیقی سازمان آگاه باشند- همین طور از علت آن. در کتاب حاضر، سایمون ما را به سطح بعدی از درک این موضوع سوق می‌دهد که چرا برخی سازمان‌ها نسبت به برخی دیگر عملکرد بهتری دارند. او به این منظور تمام چالش‌های رهبری را به تفصیل شرح می‌دهد. به تعبیر ساده، آگاهی از هدف سازمانتان کافی نیست؛ شما باید نیروهای انسانی سازمانتان را بشناسید و بدانید ارزش آنها خیلی بیشتر از ابزارها و امکانات شما هستند. به طور خلاصه، برای رهبر خوب بودن، شایستگی حرفه‌ای کافی نیست؛ رهبران خوب باید بواقع به کسانی که به حمایت و توجه آنها اعتماد کرده‌اند، اهمیت بدهند.

پرواضح است که در بلندمدت، حفظ و بقای هر سازمانی تنها از طریق مدیریت خوب میسر نیست. توضیحات دقیق سایمون در خصوص اصول رفتار بشری به روشنی نشان می‌دهد اینکه برخی از سازمان‌ها در کوتاه‌مدت عملکرد خوبی دارند اما به تدریج شکست می‌خورند، دلایل واقعی دارد؛ عبارت از اینکه رهبری سازمان نتوانسته است محیطی را ایجاد کند که در آن واقعاً به انسان‌ها ارج نهاده شود. همان‌طور که سایمون اشاره می‌کند، سازمان‌هایی که در آن انسان‌ها ارزش‌های مشترکی دارند و خودشان نیز ارزشمند تلقی می‌شوند، در بلندمدت تحت هر شرایطی اعم از خوب و بد موفق می‌شوند.

به طور حتم جان کوینسنی آدامز^۱، پیام سایمون را درک کرده است، زیرا به روشنی می‌داند رهبر بودن به چه معناست. و از همین روست که می‌گوید: «اگر عملکردهای شما دیگران را به رویاپردازی بیشتر، آموختن بیشتر، و تلاش بیشتر و بیشتر ترغیب می‌کند، پس شما یک رهبر هستید.» فکر می‌کنم در بطن کلام او، پیام کتاب حاضر، رهبران آخر از همه می‌خورند را درک خواهید کرد. وقتی رهبران بتوانند برای افراد تحت رهبری خود الهام‌بخش باشند، افراد رؤیای آینده‌ی بهتری را در سر خواهند داشت و از همین روی تلاش

۱ John Quincy Adams: ششمین رئیس جمهور ایالات متحده آمریکا بین سال‌های ۱۸۲۵ تا ۱۸۲۹ م.

خواهند کرد تا برای آموختن بیشتر، زمان و انرژی صرف کنند، خدمات بیشتری را به سازمان خود ارائه دهند و در این راه خودشان نیز رهبر شوند. رهبری که به افراد سازمان اهمیت می‌دهد و همواره به رشد و پیشرفت سازمان می‌اندیشد، هرگز نمی‌تواند شکست بخورد. امید من این است که افرادی که می‌خواهند رهبر باشند پس از مطالعه این کتاب، این انگیزه را پیدا کنند که همیشه آخر از همه بخورند.

جورج جی. فلین^۱

ژنرال سه ستاره نیروی دریایی ایالات متحده آمریکا

¹George J. Flynn