



چگونه

یک رهبر بزرگ باشید؟

مارشال جی. کوک

ترجمہ :

فرزاد ستاری اردبیلی

دکتر محمد دوستار

مؤسسہ تحقیقات و آموزش مدیریت
(وابستہ بہ وزارت نیرو)



نشانی: مهرشهر کرج - بلوار امام خمینی (ره) - نیش بوستان -

مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت

تلفن: ۲۳۱۳۹۹۷ (۰۲۶۱) - ۲۳۱۴۲۱۵ (۰۲۶۱) - ۸۸۹۱۴۵۴۴ (۰۲۱)

دورنگار: ۲۳۰۶۰۰۵ (۰۲۶۱)

صندوق پستی: مهر ویلای کرج ۳۱۳۷۵/۳۱۴

Website: www.imre.ir, www.shop.imre.ir

E-mail: info@imre.ir

چگونه یک رهبر بزرگ باشید؟

مارشال جی. کوک

ترجمه: فرزاد ستاری اردبیلی، دکتر محمد دوستار

ویراستار ادبی: لیلا بهمنی

طراح روی جلد: مهناز حسامی

امور اجرایی چاپ: سیروس پناهی، کریم رحیمی قاضی

بازاریابی و فروش: رضا قلی پور کاکرودی

چاپ: حدیث چاپ اول: ۱۳۸۶

تیراژ: ۲۰۰۰ جلد قیمت: ۹۰۰۰ ریال

کوک، مارشال، ۱۹۴۴- م.
چگونه یک رهبر بزرگ باشید؟ / مارشال جی. کوک؛ ترجمه فرزاد ستاری اردبیلی، محمد دوستار. - کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۶.

ل، ۹۸ ص.

ISBN: 978-964-2679-03-4 ۹۰۰۰ ریال:

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.

عنوان اصلی: How to be a great coach: 24 lessons for

turning ..., 2004

۱. انگیزش در کار. ۲. کارمندان - مشاوره. ۳. آموزش حین خدمت.

الف. ستاری اردبیلی، فرزاد، ۱۳۵۷- ، مترجم. ب. دوستار، محمد،

۱۳۵۰- ، مترجم. ج. مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت. د.

عنوان.

۶۵۸/۳۱۴

کتابخانه ملی ایران

۱۳۸۶

۴۲۳۵۸- ۸۵م

کتابخانه ملی ایران

پیشگفتار ناشر

همزمان با روند فزاینده تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی که تمامی ابعاد و ارکان سازمان‌ها را تحت تاثیر قرار داده و انتظارات و الزامات نوینی را پدید آورده است، نقش و وظیفه مدیران و رهبران نیز به شدت متحول و دگرگون شده است. این تحول و دگرگونی آنچنان سریع و فراگیر بوده است که به گفته دراکر «ما اکنون همان جایی ایستاده ایم که یکصد سال پیش تیلور ایستاده بود و بدان حد نسبت به ساز و کارهای حاکم بر ساختارها و فرآیندهای سازمانی با اطلاع یا بی اطلاعیم که او بود». در نتیجه امروز نیز از متخصصان و اندیشمندان مدیریت انتظار می‌رود به همان جدیتی که تیلور و سایر بزرگان و نظریه پردازان مدیریت در شناخت راهکارهای توسعه و تحول سازمان کوشیده‌اند، مجدانه و عالمانه بکوشند.

اینک در اجرای چهارمین برنامه توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور که بارزترین خصیصه آن «دانایی محوری» است، مؤسسات آموزش و پژوهش مدیریت رسالت و مسئولیتی بس خطیر برعهده دارند. روشن است که برنامه «دانایی محور» جز به دست مدیران «دانا و توانا» که چالش‌ها و ضرورت‌ها را به روشنی درک کرده و قابلیت

شناسایی و بهره برداری بهینه از فرصت ها در آنان پرورش داده شده باشد، قابل اجرا و تحقق نیست. تولید نظریه ها و دانش مدیریت و تلفیق و ترکیب آن با نیازهای بومی سازمان های کشور از یک سو و فراهم سازی فرصت های آموزشی اثربخش برای یادگیری و تسلط بر دانش و مهارت های نوین مدیریت از سوی دیگر، دو رسالت بنیادین مؤسسات و مراکز مذکور است.

مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت در راستای تحقق رسالت ها و وظایف حساسی که در افزایش و توسعه قابلیت های مدیران سطوح مختلف سازمانی بر عهده دارد، به موازات برنامه ریزی و اجرای دوره های آموزشی و طرح های مطالعاتی، نشر و اشاعه دانش و اطلاعات مدیریتی را نیز از جمله وظایف و کارکردهای مهم خود به شمار می آورد. بر این اساس تاکنون در کنار انتشار منظم فصلنامه «مدیریت و توسعه»، ویژه نامه «گزیده مدیریت دولتی»، ماهنامه «مدیریت دانش سازمانی» و ماهنامه «پیام مدیریت»، بیش از بیست و هشت جلد از منابع و کتب مدیریتی را منتشر نموده، که خوشبختانه با استقبال کم نظیر فرهیختگان، علاقه مندان و دانش پژوهان روبرو شده است. همچنین بیست و پنج عنوان کتاب نیز در حال آماده

سازی و چاپ دارد که در آینده نزدیک منتشر خواهند شد.

چگونه یک رهبر بزرگ باشید؟ از جمله کتاب های ارزشمند فوق است که حاصل تلاش آقای فرزاد ستاری اردبیلی و دکتر محمد دوستار می باشد. اطمینان دارد مطالب ارزشمند این اثر که به منظور توسعه دانش و بینش مدیران و کارشناسان ارشد سازمان ها، ترجمه و منتشر شده، می تواند مدیران، کارشناسان و علاقه مندان را در مدیریت و رهبری سازمان خود بیش از پیش یاری دهد و به عنوان یک منبع مناسب مورد استفاده جامعه علمی کشور قرار گیرد.

از کلیه همکاران از جمله جناب آقای دکتر محمود رضایی زاده مدیر محترم مرکز انتشارات، جناب آقای سیروس پناهی و جناب آقای رضا قلی پور کاکرودی که در چاپ این کتاب بطور مجدانه تلاش کردند تشکر و قدردانی می شود.

دکتر سعید خرقانی

مشاور وزیر نیرو و رئیس مؤسسه

فهرست مطالب

پیشگفتار مترجمان	ز
مقدمه	ط
درس اول: رهبر باشید	۱
درس دوم: انگیزش ایجاد کنید	۵
درس سوم: نظر آنها را پرسید	۹
درس چهارم: اشتباهات خود را بپذیرید	۱۳
درس پنجم: در دسترس باشید	۱۷
درس ششم: شنونده خوبی باشید	۲۱
درس هفتم: سؤالات خوب پرسید	۲۵
درس هشتم: به انتقادات خوش آمد بگویید	۲۹
درس نهم: با افراد تک به تک رفتار کنید	۳۳
درس دهم: مواظب کلمات باشید	۳۷
درس یازدهم: تفاوت ها را تشویق کنید	۴۱
درس دوازدهم: استقلال کارکنان را تقویت کنید	۴۵
درس سیزدهم: تعلل نکنید، دستور دهید	۴۹
درس چهاردهم: مشکلات را با کمک کارکنان حل کنید	۵۳
درس پانزدهم: اخبار ناخوشایند را خودتان شخصاً بدهید	۵۷
درس شانزدهم: از روی خشم عمل نکنید	۶۱

که چگونه یک رهبر بزرگ باشید؟ / و

- درس هفدهم: از جنون نوشتن خودداری کنید..... ۶۵
- درس هجدهم: جلسات را مدیریت کنید..... ۶۹
- درس نوزدهم: آنها را آموزش دهید..... ۷۳
- درس بیستم: نکات مثبت را بیان کنید..... ۷۷
- درس بیست و یکم: پاداش مورد نظرتان را بدهید ۸۱
- درس بیست و دوم: بازخورد مثبتی بدهید..... ۸۵
- درس بیست و سوم: مدافع کارکنان باشید..... ۸۹
- درس بیست و چهارم: فقط شروع کنید..... ۹۳

پیشگفتار مترجمان

امروزه کتاب های بسیاری در زمینه علوم مدیریت و زمینه های وابسته به آن یافت می شود. تقریباً همه این کتاب ها در راستای ارتقای سطوح فعلی مدیریت بوده و برای همه مدیران لازم هستند. لیکن نکته اساسی در این بین، نبود دلایل اجرایی کافی و مستند در محیط های کاری است. تقریباً به تعداد سازمانها محیط کاری متفاوت داریم، چرا که این سازمانها از انسانهایی تشکیل می شوند که خود متنوع ترین خلاق اند. لذا نقش کتابهای اجرایی (به خصوص برای مدیرانی که تحصیلات عالیه مدیریت ندارند) بسیار محسوس و مثمر ثمر بوده است. این کتاب نیز می کوشد تا با بیانی بسیار خلاصه و مختصر به مدیران کمک کند تا بتوانند مهمترین رفتارهای مؤثر بر عملکرد گروهی و انسانی را به طور صحیح به اجرا درآورند.

این کتاب از ۲۴ درس اجرایی در محیط کار تشکیل شده است که یادگیری و به کارگیری هرکدام از آنها شما را در ایجاد محیط کاری توأم با کار گروهی و فزاینده یاری خواهد رساند.

امید است خوانندگان محترم، این مجموعه را که به طور حتم خالی از اشکال نمی باشد، با نظرات

که چگونه یک رهبر بزرگ باشید؟ / ح

سودمند خویش تکامل بخشیده و رهنمودی برای
کسب تجربه برای ما و نشر آن برای آیندگان باشند.

فرزاد ستاری اردبیلی - دکتر محمد دوستار

چگونه رهبر بزرگی شوید؟

مقدمه

این کتاب از ۲۴ درس تشکیل شده است و با این که هر کدام از آنها تنها چند دقیقه وقت شما خواهد گرفت، اما به خوبی در سرتاسر حرفه مدیریتی شما به کار خواهد آمد. همه این دروس در ارتباط با یکدیگرند و دارای هم پوشانی منطقی می باشند. آنها به شما کمک خواهند کرد تا رهبر اثربخشی باشید.

ممکن است مطالب دروس به نظر شما خیلی ساده و بدیهی باشد لیکن کاربرد آنها توسط افراد در عمل بسیار معدود بوده و حتی از یادها رفته است. باید توجه داشت اجرای همین اصول ساده است که باعث موفقیت یک سازمان یا شرکت می گردد و حالت عکس آن نیز که فراموشی و شکست است.

بله، در این کتاب ما به شما نمی گوئیم رئیس یا سرپرست. چرا که امروزه، این مدیر اثربخش است که از طریق رهبری کارکنان تا بالاترین حد عملکردشان، به اهداف نایل می شود.

در این دروس، تکنیکهای ساده ای برای رهبری مناسب تک تک افراد، یاد خواهید گرفت و خواهید

دید که چرا رهبری درست، اثربخش ترین روش برای ارتقای بهره وری و نگرش کارکنان است.

در این دروس سه انگیزه غریزی که هر کارمندی (و از جمله خود شما) را به کار وامی دارد خواهید شناخت و خواهید دید که چگونه می توان انگیزه های آنها را به روی انجام وظایف، متمرکز نمود.

علاوه بر این درخواهید یافت که چگونه کمتر صحبت کنید و بیشتر گوش دهید، چگونه به جای دستور دادن، چالش ایجاد کنید، و چگونه بجای تلاش برای حل مشکل از بروز آن جلوگیری نمایید.

شما هنر درست سؤال پرسیدن (و گوش دادن واقعی به پاسخ) را تمرین خواهید کرد تا از افرادی که کار را انجام می دهند نتایج با ارزشی کسب کنید و روحیه آنها را تقویت نمایید. همچنین با برخی تکنیک های حل مسأله (با همراهی کارکنان) و توانمندسازی کارکنان جهت تصمیم گیری (بدون اینکه اختیار و قدرت شما از بین برود) آشنا خواهید شد.

و هنگامی که زمان آن فرا می رسد تا تصمیم دشواری اتخاذ کرده و دستور شدیدی (انعطاف ناپذیر و مشکل) صادر کنید، با راهنمایی این دروس،

فرآیند تصمیم‌گیری را فرا خواهید گرفت و همچنین برخلاف تصور عمومی خواهید دید که مجبور نیستید سه ویژگی موردنظر افکار عمومی را، برای تصمیم‌گیری خوب داشته باشید.

اگر قرار است با تصمیم‌تان خبر بدی به کارکنان بدهید، این راهنمایی کمک می‌کند تا از عهده آن به خوبی برآیید.

اکثر کارکنان جلسات و بخشنامه‌ها را حاوی اخبار بد می‌دانند، در اینجا ما استراتژی‌هایی پیشنهاد خواهیم کرد که این تلقی کارکنان را به حداقل برساند.

در مقابل نیز نشان خواهیم داد که چگونه بخشنامه‌های اثربخش و جلسات خوب مدیریتی بر پا کنید (بله، چنین چیزی نیز وجود دارد). شما سه مورد از مهمترین مفاهیم مدیریت را خواهید آموخت.

اینکه، چگونه به کاری که می‌خواهید انجام شود، پاداش دهید، چگونه بازخورد مؤثری ارائه نمایید و چگونه کارکنانتان را در مقابل مدیریت عالی، حمایت کنید.

و بالاخره یاد می‌گیرید تا رهبر اثربخشی باشید و بجای همکاران بله قربان‌گو و مطیع، همکاران مشتاق

که چگونه یک رهبر بزرگ باشید؟ / ۱

و علاقمند بیشتری داشته باشید. کارمندان شما این فرآیند را درک کرده، کسب کرده و احساس مسئولیت بیشتری برای کار و تحقق اهداف خواهند داشت و در غرور درست انجام دادن وظایفشان سهیم خواهند بود. درس آخر در این کتاب، اولین گام اجرای این تکنیک های رهبری است. امید داریم در اولین باری که به محل کارتان قدم می گذارید، این فرآیند را شروع کرده و خودتان و همکارانتان را هر روز بیشتر از روز پیش به سمت پیشرفت هدایت کنید و پی در پی موفقیت کسب نمایید.

"هدف از رهبر خوب بودن فقط این نیست که کارکنان را در جهت نیل به برخی اهداف مشخص یاری رسانید. یک موفقیت نه تنها منشاء موفقیت دیگر است بلکه اعتماد به نفسی ایجاد می کند که منجر به ارتقای عملکرد و بهره وری در همه کارها می شود."