



سازمان مدیریت صنعتی

فرمول رهبری

دکتر بهزاد ابوالعلائی

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

۱۳۹۶

www.ketab.ir

سرشناسه	: ابوالمعالی، بهزاد، ۱۳۴۰ -
عنوان و نام پدیدآور	: فرمول رهبری / بهزاد ابوالمعالی.
مشخصات نشر	: تهران : سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	: ۲۱۶ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۵-۱۲۵-۶
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
موضوع	: رهبری
موضوع	: Leadership
شناسه افزوده	: سازمان مدیریت صنعتی
شناسه افزوده	: Industrial Management Institute
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۶ ف۴ الف ۷/HD۵۷
رده بندی دیوبند	: ۶۵۸/۴
شماره کتابشناختی	: ۴۸۴۶۴۸۲

سازمان مدیریت صنعتی از همکاری شرکت ارتباطات مبین‌نت
در انتشار این کتاب با هدف توسعه آفریت مدیریت کشور قدردانی می‌نماید.



سازمان مدیریت صنعتی

■ فرمول رهبری

■ تالیف: دکتر بهزاد ابوالمعالی

■ ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

■ چاپ اول: ۱۳۹۶

■ شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

■ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۵-۱۲۵-۶ / ISBN: 978-600-275-125-6

فروشگاه شماره ۱: خیابان ولی عصر، نبش خیابان جام‌جم، ساختمان آموزش سازمان مدیریت صنعتی

تلفن: ۲۲۰۴۰۴۴۰

فروشگاه شماره ۲: خیابان شیخ بهایی جنوبی، خیابان ایرانشناسی، شهرک والفجر، خیابان نهم

سازمان مدیریت صنعتی، ساختمان شماره ۲

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۸۰

۱۵۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

۷	 سخن ناشر
۹	 پیشگفتار حامی
۱۰	 بین نت در یک نگاه
۱۱	 مقدمه
۱۷	 آیا مدیریت و رهبری فرمول موفقیت دارد؟
۲۵	 رهبری چیست؟ رهبر کیست؟
۳۷	 رهبری آموختنی است یا ذاتی؟
۴۱	 فرمول علوی
۴۵	 فرمول رهبری نلسون ماندلا
۵۵	 فرمول جان کاتر
۶۱	 فرمول وارن بنیس
۶۵	 فرمول رهبری از استیفن کاوی
۶۹	 فرمول رهبری شرکت جنرال الکتریک
۸۵	 فرمول سعدی
۸۹	 فرمول (مدل) رابرت کوئین
۹۵	 فرمول کوزس و پوسنر
۱۰۳	 فرمول رهبری جک ولش
۱۱۵	 ۱۸ درس رهبری از ژنرال کالین پاول (فرمول کالین پاول)
۱۳۱	 فرمول ماتسوشیتا
۱۳۷	 فرمول رهبری پیتر دراگر
۱۵۱	 فرمول کارلو آنجلوتی
۱۶۱	 فرمول سرالکس فرگوسن

۱۷۵	فرمول ریچارد نیکسون
۱۷۸	فرمول جوزف نای
۱۸۹	جمع بندی
۱۹۷	ضمیمه شماره یک
۲۰۶	ضمیمه شماره دو
۲۱۱	ضمیمه شماره سه

www.ketab.ir

این روزها رسم شده است که وقتی می‌پرسیم مدیر خوب چه کسی است بشنویم "کسی که مدیریت نکند، بلکه رهبری کند" و وقتی دوباره می‌پرسیم رهبر خوب کیست انتظار داریم که بشنویم "کسی که بر دل‌ها حکومت کند و با لب‌ها فرمان براند."

تعارفی که از رهبری خوانده و شنیده‌ایم همه ما را به این نتیجه رسانده است که رهبران بهتر، کاملاً تر یا موفق‌تر از مدیران هستند و هر جا با سازمان موفق روبه‌رو بوده‌ایم به این دلیل است که این سازمان‌ها به جای مدیریت شدن، رهبری شده‌اند و به جای مدیر، یا حداقل در کنار مدیر، از موهبت وجود رهبر برخوردار بوده‌اند.

وقتی در ذهن و فکر افراد به دنبال تعریفی از رهبری و تصویری از رهبران موفق می‌گردیم، با این تعاریف و تصویر روبه‌رو می‌شویم:

✓ رهبر کسی است که جلوتر از پیشرویش برود، جلوتر از دیگران را ببیند و دیگران او را با رغبت و اشتیاق به دنبال کردن به اهدافی که او دنبال می‌کند دنبال کنند؛ البته نباید آن قدر از بروانش دور باشد که او را گم کنند.

✓ رهبر کسی است که هم او را دوست داشته باشند و هم او حساب ببرند. هم امیدوار به مهر و لطف او و هم نگران خشم و قهر او باشند.

✓ رهبر کسی است که گاهی او را ببینند و الگوی خود قرار دهند و گاهی دیده نشود تا دیگران (کارکنان) احساس کنند این خود آن‌ها هستند که تصمیم می‌گیرند، انجام می‌دهند و پیش می‌برند.

✓ رهبر کسی است که بیش از آنکه به قدرت رسمی و اختیار قانونی خود تکیه کند و از این قدرت برای پیشبرد کارها و اعمال اراده بهره ببرد به قدرت شخصی خود متکی است و از محبوبیت، مقبولیت و مرجعیت خود استفاده می‌کند.

✓ رهبر کسی است که سه ویژگی شایستگی، صداقت و خیرخواهی را هم زمان و توأمان دارد، این‌ها را در طول زمان نشان داده و اثبات کرده است و به همین دلیل، فرد معتبری است که به او اعتماد و اعتقاد دارند.

✓ رهبر کسی است که به جای تحمیل کردن قانع می‌کند و حتی گاهی در مقامی از پذیرش اجتماعی قرار دارد که به دلیل میزان محبوبیت و مقبولیت بالایی که دارد لازم نیست دیگران را قانع کند.

✓ رهبر کسی است که گاهی جلوتر از پیروانش قرار دارد تا الگوی آن‌ها باشد؛ کسی که راه کار، کنانش گام برمی‌دارد تا با آن‌ها همدلی و همراهی نماید؛ و گاهی پشت سر آن‌هاست تا از آن‌ها پشتیبانی و حمایت کند.

✓ رهبر کسی است که با این راسخ و قدرت برتر، سازمان را از بحران و تنگنا عبور می‌دهد؛ انقارب و تحلی می‌آفریند؛ جنگ‌ها و رقابت‌ها را با پیروزی به پایان می‌برد؛ و رد پای همین و تأثیر طولانی در سازمان به جای می‌گذارد.

✓ رهبر کسی است که پیرو داشته باشد. هرچه بیشتر پیرو باشند، هرچه این پیروان (کارکنان) در عرصه‌ها و حوزه‌های بیشتری از رهبر تبعیت کنند و هرچه این اثرگذاری و اثرپذیری عمیق‌تر و طولانی‌تر باشد، ما با رهبر بزرگ‌تری مواجهیم.

✓ رهبر کسی است که منصوب نمی‌شود بلکه او را انتخاب می‌کنند. قبل از آنکه رهبر ظهور کند، پیروانش به وجود می‌آیند. با حضور اولین پیرو، رهبر متولد می‌شود و با افزایش تعداد پیروان، رشد می‌کند. این

پیروان هستند که به رهبر قدرت و موقعیت رهبری می‌دهند و وقتی کسی پیرو نداشت دیگر رهبر نیست.

✓ رهبر کسی است که می‌تواند انرژی بالقوه و استعداد های پنهان و انگیزه های درونی پیروان (کارکنان) را آزاد کند و در جهت مأموریت، رسالت، برنامه ها و اهداف مورد نظر به کار اندازد.

در دنیای سازمانی، رهبران یا مدیران افرادی بسیار تعیین کننده و مؤثرند. مشاغل مدیریتی و رهبری از کلیدی ترین مشاغل سازمان ها هستند. تحقق استراتژی های سازمان تا حدود زیادی در گرو شایستگی های رهبری است. این رهبران هستند که با تصمیماتی که می گیرند، انتخاب هایی که می کنند، انتصاباتی که صورت می دهند، ارزش هایی که مطرح و تبلیغ می کنند، فرهنگی که می سازند، رد یا برپا بردن بررنگی که از خود باقی می گذارند، سازمان ها را به پیش می برند یا عقب می آورند.

آثار حضور رهبران در سازمان ها فقط به زمان حضور آن ها محدود نیست. این آثار و پیامدها گاهی آن قدر عمیق و ماندگار است که بعد از سال ها و دهه ها هنوز مشاهده و احساس می شود.

رهبران مهم و سرنوشت ساز هستند. به همین دلیل، رهبری از جذاب ترین و حساس ترین موضوعاتی است که به ویژه در دهه های اخیر در دنیای "سازمان و مدیریت" مطرح و مطالعه شده و همچنان می شود.

همه ما با سازمان هایی که تغییر رهبر، تغییرات اساسی در روند فعالیت ها و موفقیت های آن ها ایجاد کرده است آشنا ایم. همه ما سازمان هایی را می شناسیم که رهبران شان آن ها را از فرش به عرش رساندند. رهبرانی را می شناسیم که جای خالی آن ها به آسانی پر نشده است و در مرز رهبرانی خوانده و شنیده ایم که همه تحولات اساسی و سرنوشت ساز سازمان ها مدیون تفکرات، تدابیر و تصمیمات استراتژیک آن ها بوده است.

✓ آیا ایفای نقش رهبری مؤثر و ایجاد تحولات اساسی در سازمان‌ها فرمول ویژگی‌های دارد؟

✓ رهبران موفق از چه اکسیری برای انفجار انرژی پیروان (کارکنان) استفاده می‌کنند؟

✓ رهبران موفق چه کسانی هستند و چه می‌کنند؟

این کتاب مأموریت دارد فرمول‌های رهبری رهبران موفق را طرح و بحث کند تفاوت‌ها و تشابهات این فرمول‌ها را نمایان سازد و حتی‌الامکان تصویری اولیه و پیشنهادی از ابعاد و اجزای رهبری موفق را برای به‌کارگیری در سازمان‌های ایرانی معرفی نماید.

بهزاد ابوالعلائی

www.ketaboo.ir