

# شیوه‌های رهبری در سازمان

تأثیر بگذارید، الهام بخش سازمان باشید و رشد کنید

[www.ketab.ir](http://www.ketab.ir)

هندبوک رهبری هاروارد بیزینس ریویو

ران اشکناس - بروک منویل

ترجمه: مسعود همایونفر - احمد فنایی پور

سرشناسه

اشکناس، رونالد ان. ۱۹۵۰-م.  
Ashkenas, Ronald N. ۱۹۵۰-

عنوان و نام پدیدآور : شیوه‌های رهبری در سازمان : تاثیر بگذارید، الهام‌بخش سازمان باشید و رشد کنید/ران اشکناس، بروک منویل؛ ترجمه مسعود همایونفر، احمد فنایی‌پور.

مشخصات نشر : تهران: روناس، ۱۴۰۰.

مشخصات ظاهری : ۳۲۸ ص: جدول.

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۷۸۰۲-۲۳-۶

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت : عنوان اصلی: Harvard Business Review.

یادداشت : کتابنامه: ص. ۳۱۹-۳۲۸.

عنوان دیگر : تاثیر بگذارید، الهام‌بخش سازمان باشید و رشد کنید.

موضوع : رهبری

Leadership

سازمان

Organization

شناسه افزوده : منویل، بروک، ۱۹۵۰-م.

شناسه افزوده : Manville, Brook :

شناسه افزوده : همایونفر، سیدمسعود، ۱۳۳۷-، مترجم

شناسه افزوده : فنایی‌پور، احمد، مترجم

رده بندی کنگره : HD۵۷۷:

رده بندی دهیون : ۶۵۸/۴۰۹۲:

شماره کتابخانه ملی: ۸۶۸۵۳۴۹

## شیوه‌های رهبری در سازمان

تاثیر بگذارید، الهام‌بخش سازمان باشید و رشد کنید

نویسندگان: ران اشکناس - بروک منویل

ترجمه: مسعود همایونفر - احمد فنایی‌پور

ناشر: روناس

صفحه‌آرایی: سراجی

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۸۰۲-۲۳-۶

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: آیین چاپ تابان

چاپ اول: ۱۴۰۰

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۱۱۰۰۰۰ تومان

«تمامی حقوق برای مترجمین محفوظ است»

این کتاب با حمایت معنوی انجمن مدیریت منابع انسانی ایران منتشر شده است.

سفارش کتاب: ۰۲۱۴۴۹۴۱۲۳۸



انجمن مدیریت منابع انسانی ایران

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| پیشگفتار.....                                          | ۹   |
| مقدمه.....                                             | ۱۳  |
| تمرکز بر اصول بنیادین.....                             | ۱۷  |
| رهبری چیست؟.....                                       | ۱۹  |
| چگونگی توسعه به عنوان یک رهبر: نقش‌های شش‌گانه.....    | ۲۶  |
| نقشه‌ای ساده برای کمک به پیمودن راه.....               | ۳۰  |
| فصل اول: ایجاد چشم‌اندازی وحدت‌بخش.....                | ۳۳  |
| ایجاد چشم‌انداز برای بانک جهانی.....                   | ۳۷  |
| چشم‌انداز چیست؟.....                                   | ۴۱  |
| ساخت هنرمندانه چشم‌انداز.....                          | ۵۱  |
| فصل دوم: تدوین استراتژی.....                           | ۷۱  |
| استراتژی برای کانال ویژه کودکان در پی‌بی‌اس.....       | ۷۵  |
| استراتژی چیست؟.....                                    | ۸۰  |
| فرایند استراتژی.....                                   | ۸۲  |
| توسعه فرایند برای ساختن گزینه‌های استراتژیک.....       | ۸۳  |
| آیا برای رهبری فرایند ساخت استراتژی آمادگی دارید؟..... | ۱۰۹ |

### فصل سوم: به کارگماری افراد بزرگ ..... ۱۱۳

- ۱۱۷..... مدیریت قرارداد اجتماعی از طریق تغییر استراتژیک در بنیاد فورد.
- ۱۱۹..... تشکیل تیم رهبری.....
- ۱۳۱..... استفاده از بازخورد عملکرد.....
- ۱۳۸..... پرورش یادگیری و توسعه.....
- ۱۴۴..... به اشتراک گذاری فلسفه مشوق‌ها.....
- ۱۴۹..... فرهنگ‌سازی برای اجرای استراتژی.....

### فصل چهارم: تمرکز بر نتایج ..... ۱۶۱

- ۱۶۵..... تمرکز بر نتایج در یک سال.....
- ۱۶۸..... تعیین اهداف عملکرد عالی.....
- ۱۷۷..... کاهش پیچیدگی سازمانی.....
- ۱۸۱..... ساختن قابلیت‌ها برای رشد نتایج.....
- ۱۸۶..... حفظ نظم و انضباط سازمانی.....
- ۱۹۸..... تفاوت رهبری در دستیابی به نتایج.....

### فصل پنجم: نوآوری برای آینده ..... ۲۰۱

- ۲۰۸..... ساختن موفقیت پایدار در تامسون رویترز.....
- ۲۱۳..... توازن بین حال و آینده.....
- ۲۱۹..... آماده شدن برای آینده.....
- ۲۲۶..... شکل دادن آینده.....
- ۲۳۸..... ساختن فرهنگی متمرکز بر آینده.....

## پیش‌گفتار

اهمیت نقش رهبران در موفقیت سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست. در فضای پرتلاطم کسب‌وکار و در عصری که سازمان‌ها با تحولات وسیعی در ابعاد گوناگون مواجه هستند، نقش رهبران بسیار پررنگ‌تر جلوه می‌کند. سازمان‌ها همیشه نیازمند رهبرانی بوده‌اند که در تشخیص چالش‌های نوظهور و الهام‌بخشی در ارائه پاسخ‌های مناسب سازمانی عملکرد خوبی داشته باشند. مواجه شدن سازمان‌ها با تحول دیجیتال و قدرت داده‌ها که به‌عنوان سلاح رقابتی عمل می‌کند، و قابلیت‌های هوش مصنوعی در افزایش عملکرد ابعاد مختلف محیط کسب و کار، این نیاز را بطور مداوم افزایش می‌دهد. تحولات مبتنی بر فناوری، تغییر را در بیشتر سازمان‌ها الزام‌آور ساخته که به نوبه خود رهبرانی با توانمندی بهتر و بیشتر را طلب می‌کند. در چنین شرایطی، از آنها که رهبری سازمان‌ها را بعهدہ گرفته‌اند باید پرسید که آیا همهٔ مهارت‌های لازم را برای ایفای نقش‌ها و مسئولیت‌هایی که بعهدہ گرفته‌اند، در اختیار دارند؟ آیا می‌توانند دیگران را نیز ترغیب کنند که از عهدۂ مسئولیت‌های خود برآیند؟ افزون بر مدیران کارآزموده، بسیاری از مدیران و کارکنان جوان نیز در تلاش هستند تا مهارت‌های رهبری را در خود تقویت کنند و به جایگاه‌های بالاتری در رهبری سازمان‌ها دست یابند. چه چیزی باعث می‌شود برخی از رهبران موفق شوند، در حالی که برخی دیگر با همهٔ تلاش‌ها و سخت‌کوشی‌ها نمی‌توانند برای کارکنان، مشتریان یا سازمان خود جذاب

باشند؟ چرا به نظر می‌رسد که برخی گویا برای رهبری زاده شده‌اند، در حالی که برخی دیگر برای دستیابی به مقبولیت، اعتماد، وفاداری و جلب مشارکت کارکنان خود، بیش از حد تلاش می‌کنند؟ چرا هرکس در مقام رهبری نمی‌تواند کارکنان خود را برای رسیدن به عملکرد عالی و آرزوهای بزرگتر و بالاتر ترغیب کند؟

رهبران موفق معمولاً چند ویژگی مشترک دارند. آنها الهام‌بخش و با اعتماد به نفس هستند و وضعیت موجود را به چالش می‌کشند و می‌دانند چگونه تصمیم بگیرند و کارها را انجام دهند. با این حال، شاهد بوده‌ایم که چندین رهبر برجسته که زمانی موفق بوده‌اند، از اوج موفقیت خود سقوط کرده‌اند. همان ویژگی‌هایی که برای مدیران فضیلت تلقی می‌شود و آنها را به سمت بالا سوق می‌دهد، می‌تواند به مرور منحرف شده و به ردیلت تبدیل گردد و در نهایت به سقوط آنها بیانجامد. باشنه آشیل همه رهبران این است که باور کنند هرگز شکست نخواهند خورد، و این خودشان هستند که کارها را انجام می‌دهند و از همه افراد دیگر در سازمان بهتر هستند. اینها همه نشانه‌های مرور یا تفاخر بیش از حد است.

بنابر پژوهش‌های انجام شده، رهبران سازمان‌های الگوهای شخصیتی متضادی تبعیت می‌کنند که جنبه‌هایی از تعارض را در ذات خود دارند: عطیان‌گرانی که از اعتماد به نفس لازم برای پیشرفت برخوردارند، اما می‌توانند خود را بفریبند یا به خود نیز شک داشته باشند؛ کاوش‌گرانی که از شهود خود برای یافتن راه‌حل‌ها استفاده می‌کنند، اما می‌توانند به استثمارگرانی تبدیل شوند که دیگران را بازیچه دست خود سازند؛ حقیقت‌گویانی که با صراحت صحبت می‌کنند، اما می‌توانند فریبکارانی باشند که دیگران را به اندیشه‌های موهوم و بدگمانی وادار کنند؛ قهرمانانی که در مواجهه با ترس شجاع هستند، اما ممکن است خود به افرادی ترسناک نیز بدل شوند؛ مخترعان و کاشفانی که با درستی و یکپارچگی رهبری می‌کنند، اما می‌توانند نابودگرانی فاسد نیز باشند؛ ناوبرانی که راه‌حل‌های کاربردی و عمل‌گرایانه را در پیش می‌گیرند و کارکنان به آنها اعتماد دارند، اما ممکن است واسطه‌گرانی باشند که گستاخانه و خودخواهانه رفتار کنند؛ خدمت‌گذارانی وفادار که خود را وقف خدمت به دیگران می‌کنند، اما می‌توانند به مزدورانی در خدمت خواسته‌های نفسانی خود تبدیل شوند.

به این ترتیب رهبران سازمان‌ها در مسیرهایی دشوار، رو به‌سوی قله‌هایی در حرکت هستند که هر لحظه ممکن است فرو غلطند. بنابراین باید دید که رهبران بزرگ سازمان‌ها چگونه از سقوط اجتناب می‌کنند؟ پاسخ را این‌چنین باید بیان کرد: با بازاندیشی و تأمل درباره آنچه که می‌دانند و آنچه که نمی‌دانند و دستیابی به دیدگاه‌های جدیدی برای تبدیل شدن به گونه‌ای بهینه و مطلوب از خود.

منابع مختلف با بررسی شیوه‌ها و رفتارهای رهبران موفق، مهم‌ترین مهارت‌های رهبری را معرفی و تبیین کرده‌اند. قدرت پذیرش عدم قطعیت در زمان‌های چالش برانگیز، تفاوت اصلی رهبران بزرگ با دیگر رهبران است. رهبران با درک الگوهای شخصیتی و شناخت فاصله‌ها و کمبودهای خود، این توانمندی را خواهند داشت که بر ترس از ناشناخته‌ها غلبه کرده و از آن به عنوان وسیله‌ای برای تقویت رشد و توسعه خود استقبال کنند.

با تغییر زمان، نقش رهبران نیز تغییر می‌کند. رهبران امروزی بر شناسایی و توسعه استعدادها تمرکز دارند و در عین حال تلاش می‌کنند تا با ایجاد محیطی سالم، این امکان را در اختیار کارکنان قرار دهند که از استعدادها و مهارت‌های خود برای تحقق اهداف استفاده کنند. ایجاد چنین محیط کاری مستلزم تمرکز رهبری بر القای هیئت ارزش‌های کلیدی، الگوبرداری از رفتارهای مناسب و القای حس مسئولیت‌پذیری برای کمک به موفقیت کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمان است.

نویسندگان هندبوک رهبری، با بهره‌گیری از تجربه‌کاری خود به‌عنوان مشاور یا همکار رهبران سازمان‌هایی از ۵۰ شرکت برگزیده فورچون، و سایر شرکت‌های خدمات حرفه‌ای، مؤسسات غیرانتفاعی و استارت‌آپ‌ها در سراسر دنیا، که طی آن صدها رهبر فعال را ملاقات کرده و مربی آن‌ها بوده‌اند و در تمام برنامه‌های تحولی، بحران‌ها و کسب دستاوردهای درخشان، با آن‌ها مشارکت داشته‌اند، و نیز مصاحبه با نزدیک به چهل نفر از رهبران ارشدی که دیدگاه‌های خود را در مورد شیوه‌های اصلی کار، بینش‌ها، داستان‌ها و روایت‌هایشان به اشتراک گذاشته‌اند، فصل‌های شش‌گانه این کتاب را به رشته تحریر درآورده‌اند.

در تألیف این کتاب همچنین مقالات متعددی پیرامون موضوع رهبری و ابعاد مختلف

آن که در نشریه هاروارد بیزینس ریویو طی سال‌های اخیر منتشر شده است مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت مهمترین شیوه‌هایی را که تلاش برای تمرین و اجرای آنها می‌تواند به تقویت مهارت‌های رهبری کمک کند، در شش عنوان دسته‌بندی کرده‌اند، و برای این که نشان دهند در عمل نیز اجرای این شیوه‌ها توانسته است موفقیت سازمان‌ها را در پی داشته باشد، داستان‌های واقعی از رهبران موفق سازمان‌ها را در جای جای کتاب و متناسب با موضوع بیان کرده‌اند. آن‌ها باور دارند که هر فردی از برخی ظرفیت‌ها برای رهبری برخوردار است، و سازمان، یا گسترده‌تر از آن جامعه، زمانی موفق خواهد بود که بیشتر افراد آن، مهارت‌های رهبری خود را توسعه دهند و از برنامه‌های نوآورانه بیشتری برای حل مشکلات استفاده کنند. این کتاب با ارائه این تعریف از رهبری: دستیابی به دستاوردی مثبت و چشم‌گیر، با ایجاد سازمانی از کارکنان، که روی هم‌سوی هدفی مشترک با هم کار می‌کنند، مدیران جوانی را که رویای رهبری سازمان را در سر می‌پرورانند اما موانع بزرگی را بر سر راه خود می‌بینند، و مدیران باسابقه‌ای که قصد دارند اهداف بزرگتری را در سازمان خود محقق سازند، و همه آنهايي که در یک شرکت سنتی، استارت‌آپ، غیرانتفاعی، یا یک سازمان دولتی کار می‌کنند، یا به دنبال رهبری کسب‌وکاری غیررسمی یا شبکه‌ای هستند را مخاطب قرار داده و به آنها اطمینان می‌دهد که با تمرین و اجرای شیوه‌های شش‌گانه‌ای که در این کتاب تشریح شده‌اند، می‌توانند بر موانع غلبه کنند و به سطوح بالاتری از عملکرد سازمان خود دست‌یابند.

**سید مسعود همایونفر**

**رئیس انجمن مدیریت منابع انسانی ایران**

**اسفند ماه ۱۴۰۰**