

چالش رهبری

جیمز کوزس - باری یونو

کتابخانه

www.ketab.ir

Kouzes, James M. کوزس، جیمز - ۱۹۴۵ م

چالش رهبری، جیمز کوزس، باری پوزنر؛ ترجمه کورش اکبری

تهران: پندارستان، ۱۳۹۲

ISBN: 978-600-68951-3-0

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیفا.

The leadership challenge. 4th ed. عنوان اصلی: ۲۰۰۷

۱. رهبری، ۲. قابلیت اجرایی، ۱. مدیریت

Posner, Barry Z. پوزنر، باری زد - ۱۹۴۹ م

اکبری، کورش، ۱۳۴۱ - مترجم

۶۵۸/۴۰۹۲ HD ۵۷۷/۱ ک ۸۵ چ ۲

۱۳۹۲

۳۲/۴۱۸ کتابخانه ملی ایران

چالش رهبری

چیمز کوزس، باری پزیر
کوشاکیری

تاریخ چاپ: ۱۳۹۲

نوبت چاپ: ۱

تیراژ: ۱۱۰۰ عدد

قیمت: ۲۲۵۰۰ تومان

شابک: ۹۶۴-۶۸۹۵۱-۳-۰

خیابان دیباجی جنوبی، کوچه اسفهان

بن بست نور، پلاک ۲، واحد ۴

تلفن: ۲۲۵۵۷۳۸۱

pendartaban@gmail.com

مرکز پخش: ۶۶۴۰۴۵۳۲



پندارتابان

فهرست

۹	مقدمه
۱۰	کتاب این کتاب
۱۲	یک آسمان برای رهبران
۱۴	آینده رهبری
بخش ۱. کارهایی که رهبران انجام می‌دهند و انتظاراتی ...	
۱۹	۱/ پنج تمرین (روش) رهبری نمونه
۲۴	فرصت‌های رهبری همه جا وجود دارند
۲۹	پنج تمرین (روش) رهبری نمونه
۳۸	رهبری یک رابطه است
۱	ده الزام در رهبری
۲/ اعتبار بنیان رهبری است	
۴۴	چیزی که مردم در یک رهبر جستجو و تحسین می‌کنند
۵۲	اعتبار، اساس کار است

بخش ۲. مسیر را طراحی کنید

۶۱	۳/ ارزش‌ها را مشخص کنید
----	-------------------------

۶۴ خودتان را بشناسید

۷۶ ارزش‌های مشترک را مورد تأیید قرار دهید

۸۴ اندیشه و عمل: تشریح ارزش‌ها

۸۹ /۴ سرمشق دیگران باشید

۹۲ به ارزش‌های مشترک شخصیت ببخشید

۱۰۳ به دیگران بیاموزید که ارزش‌ها را الگو قرار دهند

۱۱۰ اندیشه و عمل: سرمشق دیگران بودن

بخش ۳. دیدگاه‌های مشترک بر انگیزید

۱۱۹ ایده را مجسم کنید

۱۲۲ اختلالات ممکن را تصور کنید

۱۲۹ ارزش و اشتیاق خود را حس کنید

۱۳۳ هدفی مشترک بیابید

۱۴۲ اندیشه و عمل: تصور کشیدن آینده

۱۴۷ /۶ دیگران را همراه خود سازید و حمایت آنان را ...

۱۵۰ به آرمان‌های مشترک، توجه‌شان دهید

۱۵۸ به دیدگاه خود روح بدهید

۱۶۸ تفکر و کردار: دیگران را جذب کنید

بخش ۴. فرایند را به چالش ببخشید

۱۷ /۷ به دنبال فرصت‌ها باشید

۱۸۰ ابتکار داشته باشید

۱۹۱ گوش به زنگ تغییرات در بیرون از سازمان خود باشید

۲۰۰ اندیشه و عمل: در جستجوی فرصت‌ها

۲۰۵ /۸ آزمایش کنید، ریسک‌ها را بپذیرید

۲۰۹ پروژهای کوچک ایجاد کنید

- از تجربیات بیاموزید ۲۱۶
اندیشه و عمل: آزمودن و مخاطره کردن ۲۲۹

بخش ۵ • دیگران را قادر به فعالیت کنید

- ۹/ همکاری را تقویت کنید ۲۳۷
جو اعتماد ایجاد کنید ۲۴۰
روابط را تسهیل کنید ۲۴۷
اندیشه و عمل: تقویت و همکاری ۲۵۷
۱۰/ دیگران را تقویت کنید ۲۶۳
هوای عزم شخصی ۲۶۶
اعتماد و ایاری را گسترش دهید ۲۷۴
اندیشه و عمل: تقویت دیگران ۲۸۴

بخش ۶ • دیگران را گرم کنید

- ۱۱/ تشریک مساعی دیگران مورد قدر دانی قرار دهید ۲۹۳
توقع بهترین عملکرد را داشته باشید ۲۹۵
قدرشناسی از افراد را شخصاً انجام دهید ۳۰۶
اندیشه و عمل: قدر دانی از همکاری ها یکبارگی ۳۱۶
۱۲/ از ارزش ها و موفقیت ها تجلیل کنید ۳۲۰
روحیه یکپارچگی و وحدت ایجاد کنید ۳۲۳
شخصاً در امور وارد شوید ۳۲۷
اندیشه و عمل: جشن گرفتن و تجلیل از ارزش ها ... ۳۴۳

بخش ۷ • رهبری برای همه

- ۱۳/ رهبری حرفه ای همه است ۳۵۱
شما مهم ترین رهبر سازمانتان هستید ۳۵۲

۳۵۳	رهبری آموختنی است
۳۵۵	رهبران تغییر ایجاد می کنند
۳۵۷	اول خودتان را رهبری کنید
۳۵۹	رهبری اخلاقی ما را به اهداف بالاتر می خواند
۳۶۰	تواضع پادشاه غرور است
۳۶۱	رهبری در حال حاضر است
۳۶۲	راز موفقیت در زندگی

مقدمه

انجام رساندن کارهای خارق العاده در سازمان‌ها

بحث چالش رهبری در دنیای امروز، است که رهبران چگونه در دیگران انگیزه‌ی انجام کارهای خارق العاده را در سازمان‌ها ایجاد می‌کنند درباره‌ی اموری است که رهبران انجام می‌دهند تا ارزش‌ها را به عمل، دیدگاه‌ها به واقعیت، موانع را به ایده‌های نو، پراکندگی را به یکپارچگی و مخاطرات را به فرصت‌ها تبدیل سازند. این بحث به رهبری مربوط می‌شود که با ایجاد فضای مناسب، افراد را ترغیب می‌سازد تا شرایط چالش برانگیز را به موفقیت‌های قابل توجه تبدیل نمایند.

در دنیای امروز، شرایط چالش برانگیز کم نیستند. هر گذشت زمان بر تعداد و پیچیدگی این شرایط هم افزوده می‌شود. هر نسلی با تهدیدهای جدی خاص خود روبروست و در عین حال به شرایط مناسب خود نیز دست می‌یابد. فواید چالش‌ها مورد بحث ما نیستند بلکه نحوه‌ی واکنش ما به چالش‌ها اهمیت دارند. در خلال همین واکنش به چالش‌هاست که ما فرصت می‌یابیم شرایط جهانی را که در آن زندگی و کار می‌کنیم عمیقاً بهبود دهیم یا به طور جدی باعث تضعیف شرایط شویم. در سال‌های و دستاوردهای تحقیقات بیست و پنج سال اخیر ما مؤید این است که با رهبریت ممتاز موجود می‌توان به بهبود شرایط کاملاً امیدوار بود.

فرصت‌های بی‌شماری برای هر یک از ما وجود دارند که بتوانیم تغییراتی ایجاد کنیم. نمونه‌هایی از این فرصت‌ها عبارت‌اند از:

- حمایت از گروه‌های خود و سمت و سو دادن به حرکت آن‌ها در وضعیت‌های مبهم

- استفاده هر چه بیشتر از استعداد های همکاران
- مشخص نمودن نمونه های مفاهیم صداقت و اصول اخلاقی که در زندگی روزمره مفهوم می یابند
- یافتن تعادل بهتر در هر ساعت و روز از زندگی مان
- به کارگیری دانش و خلاقیت در محصولات و خدمات که موجب ایجاد ارزش های خارق العاده برای مشتریان می شوند
- استفاده از ابزار های فن آوری مدرن برای ایجاد ارتباطات انسانی
- بهره گیری از دانش علمی برای خلق دنیای ایمن تر و پایدارتر
- ایجاد وقت و افزایش تفاهم بین مردم مختلف
- تبدیل اطلاعات به دانش و افزایش سطح زندگی جمعی
- بر مغاند مردم صلح و دوستی برای دنیای خسته از جنگ
- ایجاد مردم و هم غنی تر در زندگی مان

اکنون بیش از هر زمان دور مردم نیاز دارند که این فرصت ها را به منظور هدایت همگان به وضعیت بر مغاند چالش رهبری درباره ی این است که چگونه سیستم های سنتی پادشاهی بررسی و کنترل به نوآوری، شخصیت فردی و اعتقاد راسخ منجر می شود. چالش رهبری مجموعه ای از مهارت های رهبری را که از عملکردهای هزاران شخص موفق در رهبری استخراج شده است به دست می دهد.

ما این را مکرراً دریافته ایم که رهبری، در برگیرنده ی مجموعه ای از مردان و زنان کاریزماتیک نمی باشد بلکه فرآیندی است که افراد را به یجاد پیشرفت در خود و دیگران به کار می گیرند هنگامی که نیروی رهبری در درون فردی فعال شود اتفاقات خارق العاده رخ می دهد.

هدف این کتاب

هدف اصلی این کتاب یاری دادن به مدیران و سایر افراد در بسط توانایی های آن ها به منظور رهبری دیگران در انجام امور خارق العاده است. شما چه در بخش خصوصی یا دولتی باشید یک کارمند یا عضو افتخاری مجموعه ای باشید دانشجو باشید یا پدر و مادر یک فرزند، این کتاب برای شما نوشته شده تا به شما در رساندن دیگران به موقعیت هایی

ممتاز کمک کند ما بر این باوریم که شما بیش از آنچه بر اساس سنت‌ها و روش‌های موجود میسر دانسته می‌شود قادر به تبدیل خود به یک رهبر می‌باشید.

چالش رهبری هم به منظور تقویت توانایی‌های شما و هم به منظور ارتقاء روحیه شما نوشته شده است و به این منظور ما سعی می‌کنیم عملگرا و الهام‌بخش باشیم به شما اطمینان داده می‌شود هر آنچه در این کتاب می‌آید براساس واقعیت بوده و توهم‌های که صورت می‌گیرد و آنچه که درباره‌ی هر چیزی گفته می‌شود کاملاً براساس تحقیقات ما و دیگران می‌باشد اگر تمرین‌هایی را که در این کتاب شرح داده می‌شود انجام دهید عملکرد خود و تیم خود را بهبود خواهید بخشید به شرط آنکه اینکار را با باتوجه به تمام دهید برتری در هر چیزی چه رهبری، چه موسیقی، ورزش یا مهندسی بازمین تمرین منضبط می‌باشد.

این کتاب ریشه در تحقیقاتی دارد که ما بیست و پنج سال پیش شروع کردیم می‌خواستیم بدانیم افراد در زمانه‌ی که در «بهترین وضعیت شخصی» رهبری قرار داشتند چه می‌کردند این «بهترین وضعیت شخصی» براساس پاسخ‌های اشخاصی که ما مورد مصاحبه قرار می‌دادیم و براساس درک ما فهم خودشان به دست می‌آمد ما فرض را بر این گذاشته بودیم که برای کشف بهترین روش رهبری برای مصاحبه با مدیران برتر در شرکت‌های موفق نداشتیم. در عوض عفو نداشتیم که با گفتگو با مردم عادی و اینکه از آنان بخواهیم تجارب رهبری خارق‌العاده خود را تشریح نمایند الگوها و روش‌های موفقیت را در خواهیم یافت. عقیده‌ی ما کاملاً درست از کار درآمد.

رهبران موفق در هنگام داشتن بهترین عملکرد رفتارهای متفاوتی از خود بروز می‌دهند که از حرف‌های به حرف‌های دیگر، از صنعتی به صنعت دیگر جایزای به جامعه دیگر و کشوری به کشور دیگر تفاوت بسیار اندکی دارد. رهبری خوب فراتر از جغرافیای و قابل فهم است. اگرچه هر رهبری شخصیت منفردی است اما در عملکرد رهبری الگوهای مشترکی وجود دارند که قابل فراگیری هستند.

این کتاب درباره‌ی مردم عادی می‌باشد که عملکرد رهبری در حد عالی ندارند می‌باشند. در چالش رهبری از تعدادی از مدیران اجرایی نام برده می‌شود اما آنقدر معروف نیستند که آن‌ها را بشناسید قرار نیست که از افراد مشهور صحبت شود در عوض درباره‌ی مردم عادی خواهید خواند، مردم عادی از همه قشرها افرادی مثل خود شما که نتایجی بیش از حد انتظار را برآورده می‌کنند. کتاب درباره‌ی مردمی است که روحیه و شجاعت ایجاد تفاوت‌های قابل ملاحظه را دارند.

رهبرانی که با ما کار کرده‌اند و به ما بسیار آموخته‌اند از ما پرسش‌های بسیاری درباره‌ی تقویت توانایی‌های رهبری خود پرسیده‌اند نظیر پرسش‌های زیر:

- چه ارزش‌هایی به عملکرد من به عنوان یک رهبر بایستی سمت و سو دهند؟
- چگونه می‌توانم برای دیگران سرمشق خوبی باشم؟
- زمانی که مسائل اصلاً قابل پیش‌بینی نیستند چگونه دیدگاه‌های خود درباره‌ی آینده را به طور روشن و واضح بیان کنم؟
- چگونه توانایی خود را بهبود دهم تا بتوانم دیگران را در جهت حصول هدفی مشترک سوق دهم؟
- چگونه فضایی ایجاد کنم که نوآوری در آن رشد کند؟
- چگونه می‌توانم یک دست و پا انگیزه ایجاد کنم؟
- چگونه می‌توانم و اطاعت را به اشتراک بگذارم که در عین آن مسئولیت خودم مخدوش نشود؟
- چگونه کار را به سر و سرانجام بیشتری آمیخته کنم؟
- منبع اعتماد به نفس من برای رهبری دیگران چیست؟
- از کجا شروع به بهبود توانایی‌های رهبری خود کنم؟

در این کتاب راهنمایی‌هایی درباره این پرسش‌ها و دیگر مسائل ارائه خواهیم کرد

یک راهنمایی برای رهبران

کتاب چالش رهبری را به مثابه راهنمایی در مسیر اعمال رهبری به کار گیرید. ما کار را با دو بخش که شما را با نگرش اولیه به رهبری آشنا خواهند کرد شروع کنیم. در بخش اول پنج روش نمونه‌ای را که در تحقیقات خود یافته‌ایم تشریح خواهیم کرد. اما تا هنگامی که از مؤلفه‌های مورد نیاز رهبری صحبت نشود نمی‌توان قضاوتی درباره‌ی آن داشت بنابراین در بخش دوم نتایج تحقیقات خود درباره‌ی ویژگی‌هایی که وجودشان در رهبران باعث رضایت و ستایش مردم می‌شود را تشریح خواهیم کرد. در بخش‌های سه تا دوازده پنج روش گفته شده در بالا را عمیقاً مورد کنوکاو قرار خواهیم داد. بخش‌ها را به گونه‌ای طراحی کردیم که در هر بخش یکی از ده

مسئولیت رهبری تشریح شود همچنین رفتار اساسی که رهبران به کار می‌گیرند تا دیگران را به انجام امور شگرف بگمارند و نیز اصول اصلی که تکیه‌گاه عملکردهای رهبری هستند در این بخش‌ها مورد بررسی واقع شده‌اند ما براساس تجربیات خود و دیگران شواهدی را به منظور اثبات این اصول ارائه خواهیم کرد و مثال‌هایی حقیقی از مردم واقعی که هر یک از این روش‌ها را به کار می‌گیرند را بیان خواهیم کرد و ضمیمه‌ای خاص را که براساس آن‌ها این روش‌ها را با خود منطبق ساخته و در راه تبدیل شدن به یک رهبر گام بردارید خواهیم گفت. هر یک از بخش‌های سه تا دوازده بر دارنده‌ی پیشنهاداتی هستند که به شما کمک خواهند کرد به تنهایی یا گروهی قدم‌هایی در راه رسیدن به است آوردن مهارت‌های لازم بردارید هر یک از این پیشنهادات نتیجه‌ی تحقیق‌هایی است که برایتان خواهد داشت چه در پی افزایش دانش خود باشید چه در پی بهبود مؤلفه‌هایی که در آن‌ها سروکار دارید نظیر گزارش‌هایتان، گروه‌تان، مدیرتان، افراد هم‌طرازتان و غیره. موضوعی که ما به فوریت قابل اجرا شدن هستند و بدین منظور به بودجه، بحث و مشاوره با جمعی از هم‌تایان یا موافقت مدیران شما نیازی وجود ندارد و فقط نظم و تعهد شخصی شما را می‌طلبد.

در بخش پایانی، از شما خواهیم خواست که اختصاصاً نقش رهبری را بر عهده بگیرید در بیست و پنج سال گذشته آموخته‌ایم که رهبری امری عمومی است. قبل از هر چیز باید از درون خود شروع کنید در بخش پایانی از شما خواهیم خواست که تفاوتی را که می‌خواهید ایجاد کنید و اثری را که از خود می‌خواهید بجا بگذارید مشخص کنید به شما اطمینان می‌دهیم اگر این کتاب را کاملاً بخوانید و تمرین‌ها را خواهید یافت. آن‌ها که با سه ویرایش قبلی این کتاب آشنا هستند در خواست‌ها یافتند که تمرین‌ها و تعهدات مربوطه بیش از یک ربع قرن دست نخورده باقی مانده‌اند و سرهم به تحقیقات معلوم ما، چیزی دیده نشده است که بیانگر وجود عملکرد ششمی باشد که به تحلیل اساسی در رهبری بینجامد و یا بیانگر بی‌اهمیتی یا غیر ضروری بودن عملکردهای دیگر باشد از ویرایش اول به بعد تدریجاً به حجم مطالب افزوده شد اما در این ویرایش تصمیم گرفتیم که قدری از حواشی بکاهیم بنابراین این ویرایش از نظر حجم مطلب بسیار به ویرایش اول نزدیک است. اگرچه تحقیقات و نمونه‌های ناگفته بسیاری به دست آمده اما ما تماماً بر اصول اساسی و سادگی مطالب تمرکز خواهیم کرد تفاوت قابل ملاحظه دیگر در مقایسه با ویرایش قبلی وجود موضوع‌های بیشتر از کشورهای غیر از ایالات متحده می‌باشد کتاب چالش رهبری به دوازده زبان دیگر ترجمه شده است و

ما می‌خواستیم که نقش رهبران در سایر نقاط جهان را به‌طور برجسته‌تری در ویرایش جدید کتاب منعکس کنیم.

صرف‌نظر از بخش اول و دوم، ترتیب ضروری در سایر بخش‌ها وجود ندارد و شما می‌توانید از هر کجا که مورد توجه شما باشد شروع کنید فقط به خاطر داشته باشید که هر تمرین مهم و ضروری است. اگرچه می‌توانید قسمت‌هایی را نخوانید ولی اصول اساسی رهبری را نمی‌توانید ندیده بگیرید.

آن‌هایی که مایل هستند در مورد روش تحقیق ما بیشتر بدانند اطلاعات دقیق‌تری درباره روش‌شناسی ما، داده‌های آماری و نکات مهم مطالعات تصدیق‌گذاری محققین ما را در www.leadershipchallenge.com وجود دارد.

آینده رهبری

دامنه رهبری به آینده گسترده‌تری است. میراث یگانه‌ی رهبران خلق نهادهای ارزشمندی است که در طول زمان پدید آمده‌اند. مشارکت رهبران فقط به زمان حال محدود نمی‌شود بلکه به پیشبرد مردم و نهادهایی که باید تطابق، تغییر، رشد و بهرموری داشته باشند مربوط است. ما امیدواریم که این کتاب در بازسازی نهادها و ایجاد مؤسسه‌های نوین، نوسازی جوامع سالم و فهم و احترام بیشتر در میان و خانواده شما نقش داشته باشد. اهمیت رهبری فقط در حرفه و محل کار نیست بلکه در هر بخشی و هر جامعه‌ای و هر کشوری حائز اهمیت است. ما پیش‌بینی می‌کنیم که رهبران دیگر به نمونه نیازمندیم. کارهای بسیار خارق‌العاده‌ای بایستی انجام شوند به گونه‌ای که رهبرانی که بتوانند ما را به حرکت درآورند نیاز داریم.

بایستی درک کنیم که پیشرفت در رهبری همان پیشرفت شخصی است که به صورت روزانه بایستی صورت پذیرد. برای این کار بایستی خواسته‌ی شخصی در روش کار وجود داشته باشد شما این خواسته را داشته باشید و ما هم تلاش خواهیم کرد روش کار را برایتان مهیا کنیم.

ژوئن ۲۰۰۷

جیمز کوزس

باری پوزنر