

رهبری فروتنانه

قدرت روابط، شفافیت و اعتماد

تألیف:

ادگار، این - پیتر شاین

ترجمه:

دکتر محمد مردانی سهرابی

مهندس شهاب عبدالملکی

دانشگاه جامع امام حسین (علیه السلام)

مؤسسه چاپ و انتشارات

سرشناسه	: شاین، ادگار ۱۹۲۸-م. (Schein, Edgar H.)
عنوان و پدیدآور	: رهبری فروتنانه (قدرت روابط، شفافیت و اعتماد) / تألیف: ادگار شاین و پیتر شاین / ترجمه: محمد مردانی شهرابک و شهاب عبدالملکی
مشخصات نشر	: تهران: دانشگاه جامع امام حسین (ع) - مؤسسه چاپ و انتشارات، ۱۳۹۹
مشخصات ظاهری	: بیست، ۱۲۵ ص.
فروست	: دانشگاه جامع امام حسین (ع)، مؤسسه چاپ و انتشارات، ۹۳۲، سری مدیریت - ۷۲
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۴۵۲-۹۶۴-۱
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
دانشگاه	: عنوان اصلی: Humble leadership: the power of relationships, openness, and trust [2018]
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۱۳۱-۱۳۵
عنوان دیگر	: رهبری متواضع (قدرت روابط، بی پرده بودن و اعتماد)
موضوع	: رهبری (Leadership)
موضوع	: رفتار سازمانی (Organizational behavior)
موضوع	: اعتماد (Trust)
شناسه افزوده	: شاین، پیتر ا. (Schein, Peter A.)
شناسه افزوده	: مردانی، شهرابک، محمد، ۱۳۴۰- مترجم
شناسه افزوده	: عبدالملکی ش، اب، ۱۳۶۷- مترجم
شناسه افزوده	: دانشگاه جامع امام حسین (ع) - مؤسسه چاپ و انتشارات
رده بندی کنگره	: ۸۷۷ ۱۳۹۹
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۹۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۶۱۸۸۴۹۹

کلیه حقوق، اعم از چاپ و تکثیر، نسخه برداری، ترجمه و سایر، برای دانشگاه جامع امام حسین (ع) محفوظ است.

- عنوان: رهبری فروتنانه (قدرت روابط، شفافیت و اعتماد)
- تألیف: ادگار شاین - پیتر شاین
- ترجمه: دکتر محمد مردانی شهرابک - مهندس شهاب عبدالملکی
- صفحه آرای: ناهید آقامیرزایی
- طراحی جلد: شهاب عبدالملکی
- لیتوگرافی، چاپ و صحافی: مرکز چاپ سپاه
- نوبت چاپ: اول (خرداد ماه ۱۳۹۹)
- شمارگان: ۲۰۰ نسخه
- قیمت: ۲۴۰,۰۰۰ ریال
- نشانی: تهران، بزرگراه شهید بابایی، بعد از پل لشکرک، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، معاونت پژوهش و فناوری، مؤسسه چاپ و انتشارات، تلفن: ۷۴۱۸۸۲۶۰، دورنگار: ۷۴۱۸۸۲۷۴
- مرکز پخش: تهران، میدان فردوسی، فروشگاه و نمایشگاه مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تلفن: ۸۸۸۳۹۲۹۷

بسم الله الرحمن الرحيم

«يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا...»

حکمت را به هرکس بخواهد می‌دهد و کسی که به او حکمت داده شود، حقا خبری فراوان داده شده است...

(سوره مبارکه بقره - آیه ۲۶۹)

انقلاب کبیر اسلامی، نمونه‌ای بی‌بدیل تاریخی، از حرکت اجتماعی عظیمی است که با سرنگونی طاغوت و برپایی نظام مقدس جمهوری اسلامی، امیدهای فراوانی را در دل مستضعفان و آزادی‌خواهان جهان برای تحقق آرمان‌های بلند دولت اسلامی، جامعه اسلامی و درنهایت، تمدن بزرگ اسلامی پدید آورد. در این میان، نهادهای علمی، به‌ویژه دانشگاه‌ها، باید نقش کلیدی سوزن‌بائی و هدایت‌قطر پیشرفت و رشد جامعه در مسیر صحیح انقلابی را ایفا نمایند.

دانشگاه جامع امام حسین (ع) با عنوان «دانشگاه سازماني سپاه در تراز انقلاب اسلامی» با شعار «تزکیه، جهاد علمی، دانشگاه تمدن‌ساز»، در کنار مسئولیت مهم انسان‌سازی و تربیت سربازان عصر ظهور، و ایفا، تولید و نشر معارف پاسداری از انقلاب اسلامی را نیز برعهده دارد. در این راستا، معاونت پژوهش و فناوری دانشگاه به‌منظور تکمیل چرخه مدیریت دانش بومی با سه ویژگی «اسلامی بودن»، «روزآمدی» و «کارآمدی»، با هدف دستیابی به مرجعیت علمی، افتخار و تلاش دارد تا زمینه و بستر لازم برای اساتید و پژوهشگران محترم این عرصه را فراهم نماید. امید است در سایه لطافت بیکران الهی و با گسترش فعالیت‌های انتشاراتی مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه جامع امام حسین (ع)، این رسالت خطیر تحقق یابد.

در پایان، بر روح ملکوتی معمار و رهبر کبیر انقلاب اسلامی، حضرت امام خمینی (ره) و همچنین شهدای گرانقدر انقلاب اسلامی، دفاع مقدس و مدافعان حرم درود مبارک فرستیم و با آرزوی سلامتی و توفیقات هرچه بیشتر مقام معظم رهبری، امام خامنه‌ای (مدظله العالی) و نیز خدمتگزاران اسلام و کشور، از اساتید، فرهیختگان و اهل نقد و نظر تقاضا داریم با ارائه نظرها و پیشنهادهای خود، ما را یاری فرمایند.

و من الله التوفیق و علیه التکلان

معاونت پژوهش و فناوری

دانشگاه جامع امام حسین (ع)

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

آشنایی با نویسندگان کتاب.....	(یازده)
پیشگفتار مت جمان.....	(سیزده)
مقدمه.....	(پانزده)
۱- هدف این کتاب چیست؟.....	(پانزده)
۲- مخاطبان این کتاب..... کسانی هستند؟.....	(شانزده)
۳- با خواندن این کتاب چه چیزی به دست خواهید آورد؟.....	(هفده)
۴- مختصر یادداشت تاریخی.....	(هجده)
۵- سازمان‌دهی کتاب.....	(بیست)

فصل اول: رویکردی جدید به رهبری.....	۱
۱- مقدمه.....	۱
۲- رهبری چیست؟.....	۲
۱-۲- رابطه رهبر و پیرو.....	۲
۲-۲- سطوح روابط.....	۲
۳- چرا ما به یک روش رهبری جدید نیاز داریم؟.....	۴
۱-۳- پیچیدگی وظایف در سازمان‌ها به‌طور چشمگیری در حال افزایش است.....	۴
۲-۳- نقاط ضعف فرهنگ مدیریتی کنونی.....	۵
۳-۳- تغییرات نسلی با ارزش‌ها و مسئولیت‌های اجتماعی جدید.....	۹
۴- چگونگی تفاوت رویکرد رهبری فروتنانه؟.....	۱۰
۱-۴- نمونه‌هایی از رهبری فروتنانه.....	۱۰
۵- مفهوم رهبری فروتنانه.....	۱۷
۶- خلاصه فصل اول.....	۱۸

فصل دوم: سطوح فرهنگی تعریف شده از روابط..... ۱۹

۱- مقدمه..... ۱۹

۲- تعریف رابطه..... ۲۰

۳- سطوح چهارگانه روابط..... ۲۱

۳-۱- میزان شخصی سازی به عنوان شاخص تفکیک کننده سطوح..... ۲۱

۳-۲- سطح منفی یک روابط: این سطح از روابط، حاکی از یک رابطه ی..... ۲۳

زورگویانه، اجباری و غیرشخصی است.

۳-۳- سطح یک روابط: رابطه دیوان سالاری هرمی بین مدیران و کارکنان..... ۲۵

۳-۴- سطح دو روابط: روابطی که تماماً یک شخص را در برمی گیرد و حاکی از..... ۲۹

همکاری شخصی، روابط قابل اعتماد در دوستی ها و گروه های مؤثر است

۳-۵- سطح ۳ روابط: بیانگر دل بستگی عاطفی و صمیمی، دوستی و عشق است..... ۳۱

۴- خلاصه فصل دوم..... ۳۳

فصل سوم: رهبری روانانه در حکمرانی (داستان کشور سنگاپور)..... ۳۵

۱- مقدمه..... ۳۵

۲- خلاصه ای از پیشینه..... ۳۶

۳- یک تصدیق پیش بینی نشده..... ۳۹

۴- تحول قوانین و روابط: ترقی و انحطاط..... ۴۱

۵- درس هایی که می شود از داستان سنگاپور گرفت..... ۴۲

فصل چهارم: ایجاد سطح دوم فرهنگ روابط در یک مرکز آموزشی..... ۴۵

۱- مقدمه..... ۴۵

۲- ایجاد یک «موافقت»..... ۴۶

۳- انتخاب تغییر روش..... ۴۸

۴- همکاری بین هیئت مدیره و مدیران ارشد..... ۴۸

۵- به اتمام رساندن فرایند تحول و دیدن نتایج آن..... ۵۰

۶- اندیشه: تسهیل به عنوان رهبری متواضع..... ۵۲

۷- درس های اساسی که ما باید از این تغییر و تحول، یاد بگیریم..... ۵۴

فصل پنجم: رهبری فروتنانه در ارتش ایالات متحده آمریکا	۵۵
۱- مقدمه	۵۵
۲- مثال ۱: تبدیل پیروان به رهبران در یک زیردریایی هسته‌ای ارتش آمریکا	۵۶
۱-۲- درس‌هایی که باید از این مورد آموخت	۵۹
۳- مثال ۲: تاندربرد و درخت: چقدر عملکرد بالا به سطوح بالای اعتماد دوطرفه وابسته است	۶۰
۱-۳- درس‌هایی که از این مورد باید آموخت	۶۲
۴- مثال ۳: ساخت یک رابطه سطح ۲ با پاسخگویی مشترک از طریق	۶۲
یک هدف مشترک: (پروژه‌ی موشکی بولاریس)	
۱-۴- درس‌هایی که باید از این مورد آموخت	۶۵
۵- مثال ۴: داستان رهبری فروتنانه یک دریاسالار	۶۶
۱-۵- درس‌هایی که باید از این مورد آموخت	۶۸
۶- خلاصه فصل پنجم	۶۸
فصل ششم: وقتی که نظام دیوانسالاری و پیامدهای ناخواسته‌اش	۷۱
رهبری فروتنانه را فراموش نکنند	
۱- مقدمه	۷۱
۲- موانع و چالش‌های پیش روی رهبری فروتنانه	۷۲
۳- مثال ۱: داستان برایان: چگونه سیستم سلسله‌مراتبی می‌تواند سطح ۲ روابط را شناسایی کند؟	۷۲
۱-۳- درس‌هایی که باید از این مورد آموخت	۷۵
۴- مثال ۲: داستان شرکت سامانه‌های ارتباطی (BCS): شفافیت و عواقب غیر عمد	۷۵
۱-۴- درس‌هایی که باید از این مورد آموخت	۷۵
۱-۴- مدیریت با شفافیت	۷۶
۲-۴- یک تصمیم با پایانی معنی‌دار	۷۸
۳-۴- درس‌هایی که باید از این مورد آموخت	۷۹
۵- مثال ۳: داستان طراحی خودرو ارگانیک: پارادوکس سطح روابط	۸۰
۱-۵- درس‌هایی که باید از این مورد آموخت	۸۲
۶- مثال ۴: تأثیر مدیران ارشد جدید در ایجاد روابط سطح ۲	۸۳
۱-۶- درس‌هایی که باید از این مورد آموخت	۸۴
۷- رشد و متعادل‌سازی	۸۵
۸- خلاصه فصل ششم	۸۷

فصل هفتم: رهبری فروتنانه و آینده.....	۸۹
۱- تمرکز رهبری فروتنانه در آینده بیشتر درباره مفهوم و روند خواهد بود تا محتوا و تخصص.....	۹۰
۲- رهبری فروتنانه باید با قبیله‌گرایی مقابله نماید و در پی ساخت روابط بدون حدود مرز باشد.....	۹۳
۳- رهبری فروتنانه سوءاستفاده‌های فردی قدرت را به چالش خواهد کشید.....	۹۴
۴- رهبری فروتنانه می‌تواند به گروه‌ها کمک کند تا چابک‌تر شده و همکاری.....	۹۶
بیشتری با مدیریت، کارکنان و مشتریان، داشته باشند	
۵- رهبران فروتن باید دائماً در امر چگونگی سازمان‌دهی روابط و گروه‌ها در.....	۹۷
یک شبکه‌ی گسترده‌ی جهانی موبایلی، تأمل کنند	
۶- رهبری فروتنانه، با رشد جهانی سازمان‌ها، باید هم به‌طور فیزیکی.....	۹۸
هم به‌طور مجازی خود را درگیر کند.	
۱- خلاصه فصل هفتم.....	۱۰۱
فصل هشتم: رهبری فروتنانه نیازمند تقویت «صمیمیت» است.....	۱۰۵
۱- تمرکز بر رشد برای دهی گروه‌هی و یادگیری‌های تجربی.....	۱۰۶
۲- رشد و توسعه تدریجی.....	۱۱۲
۳- ایجاد پویایی گروهی با رهبری من‌محور.....	۱۱۳
۴- خلاصه فصل هشتم.....	۱۱۵
فصل نهم: شخصی‌سازی (ساخت سطح ۲ روابط).....	۱۱۷
۱- بخش اول: خواندن با تمرکز و بازتاب.....	۱۱۸
۲- بخش دوم: تکالیف بر روی میز شما: تحلیل روابط کنونی و.....	۱۲۱
برنامه‌ریزی برای روابط در آینده	
۳- بخش سوم: تقویت مهارت‌های رفتاری.....	۱۲۳
۴- ایجاد بینش در فرآیند کار گروهی.....	۱۲۷
۵- خلاصه فصل نهم.....	۱۲۷
فهرست منابع.....	۱۳۱

پیشگفتار مترجمان

امروزه برای اینکه سازمان و یا کسب‌وکار شما مسیر موفقیت را طی کند، باید شما تبدیل به رهبری موفق بشوید؛ اما رهبری اشکال و سطوح مختلفی دارد. در این کتاب، از انواع آن و شکل رهبری که امروزه مورد نیاز است، صحبت می‌کنیم.

کتاب حاضر، تألیف ادگار شاین استاد افتخاری انستیتو تکنولوژی دانشکده‌ی مدیریت دانشکده MIT، اچوست و پسرش پیترو شاین مؤسس و مدیر ارشد مؤسسه‌ی رهبری و فرهنگ‌سازی، است. در این کتاب ضمن آشنایی با سطوح چهارگانه‌ی رهبری، خواهید دید که چگونه از طریق رهبری متواضعانه و ایجاد فرهنگ رابطه‌ی سطح دو، می‌توانید در فرهنگ‌سازی، تحول ایجاد کرده و با ایجاد روابط صمیمانه، شخصی شده و مبتنی بر شفافیت، اعتماد، درک، انتظارات متقابل، همکاری و مشارکت فعال کارکنان را توسعه داده و از این طریق سود به غلبه بر چالش‌های سازمان شده و شرایط و ارزش‌های بهتری را برای آن به ارمغان آورید.

رهبران متواضع، همه‌ی افراد را ارزشمند می‌دانند، متکی بر روابط، شفافیت، صداقت، اعتماد درونی، انتظارات متقابل و در نتیجه همکاری و مشارکت گروهی است. البته فرهنگ مدیریتی مستبدانه و تنبیهی می‌تواند رهبران متواضع را به حاشیه رانده و یا از پا درآورد.

در دنیای مدرن و پر هرج و مرج کنونی، سبک رهبری آرام و اثربخش متواضعانه، برای مدیریت سازمان‌ها، هماهنگی و تناسب بیشتری نسبت به سبک‌های رهبری مستبدانه و یا سلسله مراتبی خشک و بی‌روح را دارد. این سبک از رهبری، متکی بر نقش‌های سلسله مراتبی نبوده و همکاری فعال را جایگزین فرمان‌برداری منفعلانه می‌کند.

این کتاب که اولین کتاب ترجمه شده به زبان فارسی در خصوص سبک جدیدی در مدیریت، تحت عنوان رهبری متواضعانه است، می تواند برای مدیران سازمان ها و شرکت ها و همچنین دانشجویان مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری رشته های مدیریت، مهندسی صنایع و سایر رشته های مرتبط و علاقه مندان، مفید واقع گردد.

اگرچه تلاش زیادی در جهت کیفیت ترجمه و رعایت امانت داری مؤلفان، شده است، ولی در بعضی از موارد، برای بیان سلیس مطالب و فهم دقیق تر خوانندگان، با حفظ کلیت مضمون، مجبور به تلخیص و کمی دخل تصرف شدیم. باین وجود هرگز این اثر را حالی از اشتباه ندانسته و لذا از کلیه صاحب نظران تقاضا داریم با ارسال نظرات و انتقادات خود از طریق پست الکترونیکی Mmardani@ihu.ac.ir در جهت هر چه پربار نمودن آن، ما را یاری نمایند.

با تشکر

محمد مردانی شهرابک - شهاب عبدالملکی

بهار ۱۳۹۹