

کتابخانه‌های پيشتاز

روش‌های ايجاد فرهنگ خدمت

ويوما ون دويكر كن

وندي ارنٲ كاسپار

ترجمه

مريم قنبري خشنود

كارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسي

فائزه مرادي

دانشجوي دكٲري علم اطلاعات و دانش‌شناسي دانشگاه تهران

كيميا تقى زاده ميلاني

دانشجوي دكٲري علم اطلاعات و دانش‌شناسي دانشگاه الزهرا (س)



سرشناسه	: ون دویکرکن، ویوما
عنوان و نام پدیدآور	: کتابخانه‌های پیشتاز: روش‌های ایجاد فرهنگ خدمت / ویوما ون دویکرکن، وندی ارنت کاسپار؛ ترجمه مریم قنبری خشنود، فائزه مرادی، کیمیا تقی‌زاده میلانی
مشخصات نشر	: تهران: چاپار: اساطیر پارسی، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری	: ۲۸۴ ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۶-۱۷۲-۹
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیپا.
یادداشت	: عنوان اصلی: Leading libraries : how to create a service culture, 2015
عنوان دیگر	: روش‌های ایجاد فرهنگ خدمت.
موضوع	: کتابخانه‌ها و مراجعان
موضوع	: Public services (Libraries)
موضوع	: کتابخانه‌ها -- مدیریت کارمندان و کارکنان
موضوع	: Library personnel management
موضوع	: مدیری
موضوع	: Leadership
موضوع	: مشتری‌مداری
موضوع	: Customer relations
شناسه افزوده	: کاسپار، وندی ارنت، ۱۹۷۴-م
شناسه افزوده	: Kaspar, Wendi Arant, 1971-
شناسه افزوده	: قنبری خشنود، مریم، ۱۳۶۳-
شناسه افزوده	: مرادی، فائزه، ۱۳۶۶-
شناسه افزوده	: تقی‌زاده میلانی، کیمیا، ۱۳۶۹-
رده‌بندی کنگره	: ZV۱۱/۲
رده‌بندی دیویی	: ۰۲۵/۵
شماره کتابشناسی ملی	: ۷۴۱۹۸۸۴



ایران‌شناسی



چاپار

کتابخانه‌های پیشتاز: روش‌های ایجاد فرهنگ خدمت

ویوما ون دویکرکن و وندی ارنت کاسپار

ترجمه مریم قنبری خشنود، فائزه مرادی، کیمیا تقی‌زاده میلانی

چاپ اول: ۱۳۹۹ شمارهگان: ۱۰۰۰

شابک ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۶-۱۷۲-۹ ISBN 978-600-276-172-9

حق هرگونه چاپ و انتشار محفوظ است. قیمت: ۵۸۰۰۰ تومان

فهرست

پیشگفتار.....	۱۱
مقدمه.....	۱۵
فصل اول. نظریه‌های رهبریت: سستی و نوین.....	۲۷
مدیریت در مقابل رهبری.....	۲۸
رهبری چیست؟.....	۳۱
نظریه‌های رهبری.....	۳۳
رهبری تحول‌گرا.....	۳۸
رهبری اصیل و اخلاقی.....	۴۴
فصل دوم. رهبری خدمات و نمونه آن در کتابخانه‌ها.....	۴۹
رهبری خدمتگزار.....	۵۰
تعریف خدمات.....	۵۲
رهبری خدمات در عمل.....	۵۶
سازمان یادگیرنده.....	۵۹
رهبری در کتابخانه‌ها.....	۶۲
فصل سوم. تعهد به عنوان هدف بنیادین.....	۷۱
خودانعکاسی و درون‌نگری.....	۷۳
رهبری خدمات در عمل.....	۷۷
رعایت ملاحظات اخلاقی و درون‌نگری.....	۸۰
صداقت و درستی.....	۸۲
صداقت و اعتماد.....	۸۴

.....	ارزش‌ها و تصمیم‌گیری	۸۷
.....	رهبری خدمات در عمل	۸۸
.....	رهبری اخلاقی: نوع دوستی و تعهد به خدمات	۸۹
.....	استانداردهای حرفه‌ای: آیین نامه اخلاقی	۹۰
.....	انعکاس وجدان: ابزاری برای توسعه	۹۲
.....	فصل چهارم. ایجاد یک رابطه دوستانه	۹۷
.....	گوش دادن به دیگران	۹۸
.....	رهبری خدمات در عمل	۹۹
.....	رهبری خدمات در عمل	۱۰۶
.....	مکالمه آزاد و گفتگوی اخلاقی	۱۰۶
.....	انتقال موضوع مورد نظر	۱۰۹
.....	گوش دادن به چیزی که گفته می‌شود و چیزی که گفته نمی‌شود	۱۱۲
.....	فیلتر کردن اطلاعات اضافی یا تکراری برای دستیابی به حقایق	۱۱۳
.....	ارائه نشانه‌هایی که شما گوش می‌دهید	۱۱۴
.....	گوش دادن بدون پیش داوری یا یک فرضیه از پیش تعیین شده	۱۱۵
.....	جستجو برای تنوع نظرات	۱۱۵
.....	تأملات در باب گوش دادن و ایجاد رابطه دوستانه	۱۱۷
.....	فصل پنجم. ایجاد تعادل میان ترغیب و مسئولیت	۱۲۱
.....	تأثیر	۱۲۲
.....	مسئولیت فردی در مقام یک رهبر کتابخانه	۱۲۳
.....	رهبری خدمات در عمل	۱۲۵
.....	هوش عاطفی چیست؟	۱۲۹
.....	تفویض اختیار	۱۳۲
.....	عدالت اجتماعی و عدالت رویه‌ای	۱۳۷
.....	رهبری خدمات در عمل	۱۴۰
.....	بازتاب‌ها در ترغیب و مسئولیت: ابزارهایی برای توسعه	۱۴۴
.....	فصل ششم. نوآوری و شکل‌گیری خدمات	۱۴۹
.....	خلافت، چشم‌انداز، و نوآوری	۱۵۱

مدیریت تغییر و تفکر راهبردی.....	۱۶۳
رهبری خدمات در عمل.....	۱۶۶
به چالش کشیدن بروسه و ریسک کردن.....	۱۶۹
رهبری خدمات در عمل.....	۱۷۲
تأملاتی درباره نوآوری: ابزارهایی برای توسعه.....	۱۷۳
فصل هفتم. برنامه ریزی راهبردی: اعمال نوآوری و تفکر راهبردی.....	۱۷۹
رهبری خدمات در عمل.....	۱۸۴
ویژگی های یک برنامه راهبردی.....	۱۸۶
طراحی برنامه راهبردی.....	۱۹۱
مدیریت بحران.....	۱۹۶
تحلیل وضعیت، مویش محیطی و پیش کاربر غیرکاربر.....	۱۹۶
نقاط قوت، ضعف، فرصت ها، تهدیدها.....	۱۹۸
نقاط قوت.....	۱۹۸
نقاط ضعف.....	۱۹۹
فرصت ها.....	۱۹۹
تهدیدها.....	۲۰۰
استراتژی های توسعه.....	۲۰۳
ارزیابی برنامه راهبردی کتابخانه.....	۲۰۴
تأملی بر برنامه ریزی راهبردی: ابزارهای توسعه.....	۲۰۶
فصل هشتم. پایداری خدمات به عنوان ارزش.....	۲۰۹
ارزش های مدیریت.....	۲۰۹
تعریف هدف و چشم انداز.....	۲۱۰
تعهد به ارائه خدمت در داخل و خارج از سازمان.....	۲۱۱
حمایت از مدیران کتابخانه ها.....	۲۱۲
ایجاد محیط اعتماد.....	۲۱۳
عملکرد.....	۲۱۷
رهبری خدمات در عمل.....	۲۱۸
توسعه و تعلیم.....	۲۱۹

پیشگفتار

در پی تبیین مفهوم بنیادین «رهبری» در کتاب حاضر، شناخت این مفهوم از بسیاری جهات، ما را به تأمل واداشته است. شاید به این دلیل که همیشه عناوین و جزئیات آن در حلقه ما اهمیت داشته است. برای مثال، نخستین بار که درباره مفهوم این کتاب با انجمن کتابداران آمریکا مذاکره صورت گرفت، عنوان پیشنهادی «مدیریت انجمن در کتابخانه‌ها: ایجاد و تقویت رهبری خدمت‌گرا در سازمان‌های خدماتی» بود. عنوانی که بر الگوها و ارزش‌هایی تأکید داشت که قصد تبیین آن را داشتیم. با اینکه انجمن به این مفهوم و افکار و ملاحظات موجود در آن علاقه مند بود، اما پرسش‌هایی درباره استفاده از کلمه خدمت‌گرا یا خدمت‌گزار وجود داشت. ناگفته نماند که نگرانی ما به خاطر استفاده از مفهوم رهبری خدمت‌گرا به عنوان دربیچه‌ای برای تأمل درباره مدیریت در حرفه‌مان نبود، بلکه تاحدودی بیم آن می‌رفت که کلمه «خدمت‌گرا» برای مخاطبان ناخوشایند باشد. به ویژه خوانندگان علاقه‌مند به خواندن یک کتاب در حوزه رهبری. شاید اصطلاح رهبری ما را سردرگم کرده باشد. از آن‌رو که چنین به نظر می‌رسد که همواره منوط بوده است به داشتن قدرت و اختیار و یا به عبارت دیگر، احراز مدیریت؛ اگرچه در مباحث این کتاب چنین فرضیه‌ای

به کار نرفته است. کسانی که اختیار و صلاحیت بیشتری دارند، مطمئناً فرصت بیشتری برای هدایت کردن و قطعاً مسئولیت بیشتری هم دارند. از ولتر بسیار نقل می‌شود که «قدرت بیشتر، مسئولیت بیشتری خواهد داشت». به طرز شگفت‌انگیزی، یک رهبر، به ویژه رهبری که خدمات را در اولویت نخست قرار دهد، تقریباً مخالف الگوهای اقتدارگرایی سنتی در کتابخانه‌هاست. علاوه بر آن، بحث‌های زیادی این زمینه وجود دارد که آیا یک رهبر واقعی به دنبال قدرت (یا اقتدار یا کنترل) است، یا هدف بشردوستانه‌تری دارد. بسیاری از نظریه‌های رهبری یکی از جوانب این بحث‌ها را صراحتاً یا به صورت فرضیه پذیرفته‌اند. به این ترتیب، اگر خدمت‌رسانی در رأس حرفه کتابداری باشد (و ممکن است استدلال‌هایی علیه آن در طول تکامل حرفه نیز وجود داشته باشد)، بنابراین، باید در رأس رهبری کتابخانه‌ها نیز باشد.

ما همه کتاب‌های مربوط به رهبری، مقالات مدیریت، رساله‌های فلسفی و اسناد سیاسی، حتی واژه‌نامه‌ها و اصطلاح‌نامه‌ها را بررسی کردیم و به دنبال واژه‌ای بودیم که اصل رهبری را بدون در نظر گرفتن نوعی سلسله‌مراتب بیان کند. کارآفرین، به ویژه با توجه به محبوبیت اخیر آن در ادبیات کتابخانه، اصطلاح خوشایندتری است. مدافع، قهرمان، فعال، مرزبان، راهنما، مشاور، آینده‌نگر، پیشگام، انقلابی و واژه‌های زیاد دیگری هم بررسی شدند؛ اما به دلیل تضادهای سیاسی موجود در این اصطلاحات، پذیرفته نشدند. در واقع، هدف ما تعریف استاندارد رهبری نیست. بنابراین، به اصطلاح رهبری اکتفا کردیم.

در انتخاب عنوان کتاب بسیار سنجیده عمل شد. ما در پی آن بودیم که تنها به تعریف رهبری در کتابخانه‌ها بسنده نکنیم - نه رهبری به عنوان فرمانده یا پیشوا (که عمدتاً صاحب اختیار فرض می‌شود). در کتاب حاضر عملکرد رهبری مدنظر بوده است و همچنین توجه به آنچه که معنای

رهبری را بیان می‌کند و در بردارد، اعمال و رفتارهایی مبرهن که مبین فعل رهبری است که از چگونگی تعاملات فردی با دیگران و چگونگی تأثیرگذاری آن‌ها بر سازمان‌های بزرگ ناشی می‌شود.

این کتاب دقیقاً به چگونگی و شیوه رهبری نمی‌پردازد، اگرچه برخی نمونه‌ها و موارد همراه با برخی از شیوه‌های بازخوردی (توأم با تفکر) برای کسانی ارائه شده که می‌خواهند دریابند چگونه تعهد به خدمت و کار در عمل نمود عینی می‌یابد. خدمت‌محوری مفهومی زیربنایی است. بسیاری از کتاب‌های مدیریت و در حقیقت بسیاری از مدیران رفتارهای خاصی دارند که رفتارهای رهبری یا بهترین شیوه‌های مدیریت است؛ اما لزوماً مؤید تعهد و صداقت در پس این اقدامات نیست. آنچه در اینجا بحث می‌کنیم، فراتر از رهبری محض است که در قالب کلمه و معنا بیان می‌شود.

این کتاب حاوی ابزارهایی برای تمرین مهارت‌های رهبری خدمات و مدل‌سازی رفتار رهبری خدمات است. تعهد به حرفه اجتناب‌ناپذیر و الزامی است؛ در غیر این صورت، تلاش‌ها فاقد صداقت و خلوص نیست، و صرفاً برای رفع تکلیف است. همان‌طور که رابرت گرینلیف^۱ اذعان داشت: «مهارت یا تکنیک بدون نگرش و شیوه اندیشیدن، متظاهرانه و ساختگی است».

در پایان مترجمان بر خود لازم می‌دانند از زحمات کسانی که در به ثمر رساندن این متن سهیم بوده‌اند به ویژه استاد گرامی جناب آقای دکتر عزیزضا نوروزی که انتشار این اثر بدون همکاری و مناعت طبع ایشان میسر نبوده، صمیمانه سپاسگزاری نمایند. همچنین از جناب آقای موسی محمدی مدیر محترم نشر چاپار برای چاپ کتاب کمال تشکر و قدردانی را به عمل می‌آورند.