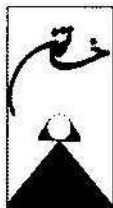


رهبری برجستگان

افراد باهوش، متخصص، با استعداد، باتجربه، متمول و قدرتمند
چگونه رهبری می‌شوند؟

نویسنده: جسوالد دابلیو سالاکيوس
مترجم: دکتر بهزاد رمضانی



سرشناسه	سالاکیوس، جسوالد دبلیو، ۱۹۳۸ م -
عنوان و نام پدیدآور	رهبری برجستگان: افراد باهوش، متخصص، با استعداد، باتجربه، متمول و قدرتمند چگونه رهبری می‌شوند؟ Salacuse, Jeswald W
مشخصات نشر	تهران: خاتون، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	۲۵۶ ص. مصور.
شابک	978-600-5359-06-0 :
وضعیت فهرست نویسی	فیا
یادداشت	عنوان اصلی: Leading leaders: how to manage smart, talented, rich, and powerful people, c2006
موضوع	رهبری :
موضوع	قابلیت اجرایی :
شناسه افزوده	رضائی، بهزاد، ۱۳۳۹ - ، مترجم
شماره کتابشناسی ملی	۲۵۲۷۴۱۱ :

نام کتاب	رهبری برجستگان
نویسنده	جسوالد دابلیو سالاکیوس
مترجم	بهزاد رضائی
ناشر	خاتون
چاپ نخست	تابستان ۱۳۹۴
شمارگان	۷۵۰ جلد
حروفچینی	گروه انتشارات دایره
لینتوگرافی	فیلم گرافیک
چاپ	میران
صحافی	دانشور
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۵۳۵۹-۰۶-۰ :
تومان	۱۹۵۰۰

نشر خاتون: تهران، خیابان ولیعصر، ایستگاه توانیر، کوچه پله هفتم، پلاک ۱

تلفن: ۸۸۸۷۹۲۴۰ و ۰۹۱۲۱۲۲۱۴۴۲

تهران - صندوق پستی ۱۵۷۴۵-۳۹۶

www.dayerehgroup.com

فهرست مطالب

۹	دیباچه
۱۳	مقدمه‌ی مترجم
۱۷	فصل اول : رهبران در موقعیت پیروی
۱۷	رهبری بدون داشتن اختیارات لازم
۲۲	رهبری از نوع خاص
۲۶	راهبری رهبران ملل مختلف در مقابل هدف مشترک
۲۷	رهبری از نوع سرخ شده
۲۹	تمایز در رهبری
۳۵	نتیجه‌گیری : درس‌هایی برای راهبری رهبران
۳۶	منابع
۳۷	فصل دوم : رهبری انفرادی با رویکرد رو در رو
۳۸	تعریف رهبری
۴۰	رهبری به عنوان یک رابطه
۴۲	ارتباطات کلید ورود رهبری
۴۳	رهبری شخصی بر پایه‌ی صمیمیت
۴۵	رهبری براساس علائق و منافع
۴۹	انتخاب واسطه‌ی درست رهبری
۵۱	بلوک‌های سازنده‌ی روابط رهبری
۵۳	نتیجه‌گیری : قوانین لازم برای ایجاد روابط
۵۴	منابع
۵۵	فصل سوم : هنر رهبری در گفتگوهای راهبردی
۵۵	هنر گفتگوی راهبردی
۵۹	مورد هانس براندت
۶۰	اصول هفتگانه گفتگوی استراتژیک رهبری
۸۲	نتیجه‌گیری : قوانین برای برگزاری گفتگوی استراتژیک
۸۳	منابع

فصل چهارم : هفت وظیفه روزانه‌ی رهبری

- ۸۵
۸۶ پیروان چه انتظار و چه نیازی دارند
۹۰ وظایف رهبری
۹۲ نتیجه گیری: هفت وظیفه روزانه‌ی رهبری
۹۲ منابع

فصل پنجم : وظیفه شماره ۱ : تعیین جهت -

- ۹۳ ایجاد وحدت با تفاهم بر سر بینش یا چشم انداز
۹۴ تعیین جهت و تدوین نقشه‌ی راه
۹۷ پیامبر بینشی یا دیپلمات صاحب بینش
۹۸ تضمین تعهد نسبت به جهت و چشم انداز
۱۰۱ راهبری به سمت هدف
۱۰۲ مذاکره و مصالحه بر سر چشم اندازی برای گلدمن ساکس
۱۱۱ اصول اولیه مذاکرات و رایزنی‌های مربوط به جهت
۱۱۷ نتیجه گیری: کمک به رهبران برای تدوین جهت و حرکت در آن راستا
۱۱۸ منابع

فصل ششم : وظیفه شماره ۲ : انسجام - تبدیل ستاره‌ها به تیمی

- ۱۱۹ منسجم
۱۲۰ تضاد و دوگانگی در پیروان
۱۲۴ موانع انسجام و وحدت
۱۳۰ رفع موانع انسجام
۱۳۹ نتیجه گیری : قوانین برای دستیابی به انسجام و وحدت
۱۴۰ منابع

فصل هفتم : وظیفه شماره ۳ : میانجی‌گری - حل و فصل تعارضات

- ۱۴۱ رهبران به عنوان میانجی
۱۴۳ رابین در برابر لویس
۱۴۶ اولین گام درک علائق
۱۴۹ نقش شما به عنوان میانجی
۱۵۰

۱۵۲	فرایند
۱۵۴	ارتباطات
۱۵۵	ماهیت
۱۵۶	ابزار قدرت در میانجی‌گری
۱۶۱	نتیجه‌گیری: قوانین میانجی‌گری
۱۶۲	منابع

۱۶۳	فصل هشتم: وظیفه شماره ۴: آموزش - تعلیم افراد تحصیل‌کرده
۱۶۴	رهبران پیشگامان فرایند یادگیری
۱۶۶	تشخیص مساله‌ی یادگیری
۱۶۹	مخاطبین خود را بشناسید ولی با آنها همانند دانش آموز رفتار نکنید
۱۷۲	استفاده از ساختار و وارگان موجود
۱۷۴	آموزش‌های انفرادی - رو در رو
۱۷۶	رایزنی و هم‌رایی آری، دستور و کنترل نه
۱۷۹	پیکربندی مساله
۱۸۱	هیچگاه تنهایی به صحنه نروید
۱۸۴	نتیجه‌گیری: قوانین برای تعلیم دانش‌آموختگان
۱۸۴	منابع

۱۸۵	فصل نهم: وظیفه شماره ۵: انگیزش - رهبران را به حرکت درآوریم
۱۸۶	طبیعت انگیزش
۱۸۶	انگیزش بر پایه‌ی علاقه
۱۸۹	برانگیختن افراد غیرنیازمند
۱۹۳	تک سایز مناسب همه نیست
۱۹۸	ایجاد انگیزش آری، زرنگی و رندی نه!
۱۹۹	باور به عقاید
۲۰۲	برنامه‌ریزی ترغیب پیروان براساس آینده‌نگری
۲۰۴	نتیجه‌گیری: قوانین برای ایجاد انگیزش
۲۰۵	منابع

۲۰۷	فصل دهم: وظیفه شماره ۶: نمایندگی - رهبری خارج از سازمان
۲۰۸	الزامات نمایندگی
۲۱۰	فعالیت‌های مربوط به نمایندگی
۲۱۲	داستان دو عکس
۲۱۶	هدف خود را انتخاب نمایید
۲۱۸	فرمان رهبری
۲۲۴	راهنمای کاربردی برای نمایندگی
۲۲۵	وفاداری رهبر
۲۲۷	نمایندگی بر اساس علائق
۲۲۹	نتیجه‌گیری: قوانین نمایندگی
۲۳۰	منابع

۲۳۱	فصل یازدهم: وظیفه شماره ۷: خلق اعتماد - سرمایه‌گذاری روی رهبری
۲۳۲	به من اعتماد داشته باشید
۲۳۳	اعتماد چیست و چرا اهمیت دارد؟
۲۳۸	گسترش اعتماد به عنوان سرمایه
۲۴۲	برخورد از نوع باز
۲۴۴	اشاعه‌ی اعتماد
۲۴۸	موانع اعتماد
۲۵۱	نتیجه‌گیری: نقش اعتماد
۲۵۲	منابع
۲۵۳	مطالعات آتی
۲۵۴	درباره‌ی نویسنده

دیباچه

تابستان سال ۱۹۸۰ اولین بار بود که توجه‌ام بطور جدی به مسأله‌ی رهبری جلب شد؛ زمانی که به ریاست موسسه‌ی حقوق دانشگاه متدیست جنوبی^۱ در دالاس تگزاس برگزیده شدم. در جلسه‌ی معارفه‌ی کوتاهی که برگزار گردید، جیمز زامبرگ^۲ رئیس دانشگاه در مقابل جمعی از اساتید و کارکنان و دانشجویان ابتدا مرا معرفی کرد و سپس سخنانی ایراد نمود که من آن را "سخنرانی رهبری" نام نهادم. جملاتی سرشار از انرژی مثبت که به رهبر تازه انتخاب شده یادآوری می‌کرد که انتظار می‌رفت تحت رهبری او موارد مهمی محقق گردد. هنگامی که آقای زامبرگ اعتماد و اطمینان خود را از تحقق دستاوردهای مورد نظرش تحت سرپرستی من که تقویت بنیه‌ی هیئت علمی و ارتقاء سطح علمی دانشجویان و موارد دیگری بود ارائه می‌نمود؛ فقط یک جمله در ذهنم تکرار می‌شد "این مرد با خودش چه فکری کرده؟"

خوب می‌دانستم که رهبری واژه‌ی کم وزنی نیست که به راحتی از داشتن چنین عنوانی احساس افتخار نمود و به آسودگی با آن روزگار گذراند. رهبری چیزی بود که چرچیل توسط آن جنگ جهانی دوم را با موفقیت پشت سر گذاشت و یا روند پُر افت و خیزی بود که مارتین لوتر کینگ در جنبش حقوق مدنی ارائه داد و سربلند از آن بیرون آمد و یا روشی بود که جان اف کندی در ایجاد دیدگاهی نو به کار بست. بنابراین اصلاً برایم قابل هضم نبود که چنین انتظاری را از من در دانشگاه متدیست جنوبی داشته باشند. اداره کردن برایم قابل تصور بود ولی رهبری به هیچ وجه. حتی فکرش هم برایم دشوار بود چه برسد به اینکه خود را در آن جایگاه تصور کنم. در آن جلسه دو سوال به ذهنم خطور کرد که تا به امروز مرا سخت به خود مشغول کرده است: "رهبری چیست؟ و

1- Southern Methodist Law School

2- James Zumberg

چگونه در سطوح مختلف به اجرا گذاشته می‌شود؟" اینک سی سال پس از آن واقعه و کسب تجارب مختلف در مناصب متفاوت رهبری و انجام تحقیقات متعدد برای یافتن پاسخی به این دو سوال، دستاوردهای خود را در قالب این کتاب تقدیم دانش پژوهان و مجریان امر می‌کنم.

تجاربم در جایگاه ریاست مراکز علمی و مدیرعاملی و رئیس هیئت مدیره‌ی سه سازمان بزرگ در سطح ملی و عضو هیئت مدیره‌ی چندین شرکت چندملیتی و رئیس محاکم حقوقی بین‌المللی و مشاور دولت‌ها، موسسات و شرکت‌ها در بیش از سی کشور جهان به من آموخت که دیدگاه سنتی از رهبری هیچ تناسبی با آنچه باید انجام شود ندارد. برای نمونه برخی از رویکردهای رهبری در بسیاری از سازمان‌های ما بطور صریح و یا ضمنی برگرفته از تمرینات نظامی و یا قابل مقایسه با آنها است. این‌گونه برداشت می‌شود که کارکنان سازمان‌ها، ادارات و مجموعه‌های مختلف را می‌توان با پرسنل نظامی مقایسه نمود که یک فرماندهی فرهمند یا کریزماتیک آنها را با صدور فرمان به حرکت درآورد و به سمت هدف دلخواه هدایت کند. مفسران دیگر، مقوله‌ی رهبری را به نقش مربیان تیم‌های ورزشی تشبیه می‌کنند که وظیفه‌ی آنها در رابطه با تیم و بازیکن‌ها الهام بخشی و آموزش نحوه‌ی کار با یکدیگر و شکوفا کردن استعدادها است.

ولی افرادی را که من رهبری می‌کردم به هیچ وجه نمی‌شد با پرسنل نظامی و یا بازیکن‌های تیم‌های ورزشی مقایسه نمود. آنها مهندسين و کارمندان ارشد، محققین، متخصصین، اساتید دانشگاه‌ها، اعضای هیئت مدیره‌ها، ناظرین بین‌المللی، خیرین، وکلای مبرز و بطور کلی افرادی را در بر می‌گرفت که جزو برجستگان و برگزیدگانی بودند که خود در نقش راهبری فعالیت می‌کردند. آنها افرادی باهوش، تحصیل کرده، با استعداد، متمول و قدرتمند بودند که حمایت‌های لازم را از اطرافیان خود و حوزه‌ای که در آن فعالیت می‌کردند دریافت می‌نمودند. ویژگی‌های خاص این افراد به گونه‌ای بود که رهبری بر آنها را بسیار خاص، تخصصی و دشوار می‌نمود.

در بررسی‌های اولیه از بنگاه‌ها و تشکلات مختلف نیز به این نتیجه رسیدم که این رابطه در بسیاری از سازمان‌ها از موسسات مالی و اعتباری، بانک‌ها و مراکز سرمایه‌گذاری و موسسات آموزشی، تحقیقاتی، صنعتی، خدمات تخصصی، مراکز تصمیم‌ساز و تصمیم‌گیر، شرکت‌های مشاوره‌ای، مراکز بهداشتی و درمانی و ادارات دولتی سطح یک که کارکنانی تحصیل کرده، زبده و شاخص در آنها فعالیت می‌کردند جاری بود. مطمئناً

این موارد همانطور که مشخص است جزو دستگاه‌های نظامی یا ورزشی نبودند ولی چرا تلاش می‌شد تا با چنین سبک‌هایی رهبری شوند؟ در گام بعد به این نتیجه رسیدم که رهبران موفق و اثرگذار در طیف بسیار وسیعی از شرایط امروز نیاز به مهارت‌هایی خاص از جنس راهبری برجستگان و برگزیدگان دارند و این کتاب توصیف این رویکرد خاص است تا به مدیرانی که مهارت راهبری برجستگان را ندارند چگونگی کار با افرادی که اقتدار و اختیار کمی بر آنها دارند، مهارت‌های مورد نیاز را بیاموزد.

در انتها لازم به یادآور است که کتاب را مرهون صدها نفری می‌دانم که طی سال‌ها افتخار یادگیری از آنها و رهبری آنها را برعهده داشتم. متأسفانه محدودیت این نوشتار مانع از نام بردن همه‌ی آنها است. ولی به‌طور خاص مایلم از دستیار تحقیقاتی‌ام دبورا بارلت^۱ که کوشش فراوان و ارزشمندی در این پروژه از خود ابراز نمود و دونا سالاکیوس^۲ که همچون گذشته کمک زیادی در ویرایش این کار به من کردند، تشکر می‌کنم.

جسوالد دابلیو سالاکیوس

1- Deborah Vouche - Barrelet

2- Donna Booth Salacuse