

نقشه راه رهبری سازمان

از نگاه

جان سی. ماکسول

ترجمه
رحیم بیانی

جلد اول

نشر کیفیت

زمستان - ۱۳۹۲

سرشناسه : عربیان رحیم ۱۳۳۳

عنوان و نام پدید آور : نقشه راه رهبری سازمان از نگاه جان سی . ماکسول /تالیف رحیم عربیان

مشخصات نشر : تهران : کیفیت ، ۱۳۹۲.

مشخصات ظاهری : ۲ جلد ۱۴.۵×۲۱.۵ اس م . وضعیت فهرست نویسی : فیا

شابک: دوره ۲-۳۷-۸۸۸۷-۹۶۴-۹۷۸ موع : ماکسول، جان سی ۱۹۴۷-م-نظریه درباره رهبری

شماره کتابشناسی ملی: ۳۳۷۳۲۵۷ ج. ۱-۸-۳۵-۸۸۸۷-۹۶۴-۹۷۸

ردیف بندی : پویی : ۴۰۹۲ ج. ۲: ۵-۳۶-۸۸۸۷-۹۶۴-۹۷۸

موضوع : ره رده بندی کنگره: ۵۷/۷۵۴ع ۱۳۹۲ ۷



انتشارات کیفیت

انتشارات کیفیت : تهران - ضلع غربی میدان ولیعصر - کوچه نصر پلاک ۱۸ - طبقه دوم

فکس: ۸۸۹۳۹۶۶۲

تلفن: ۸۸۹۳۳۴۱۱

عنوان: نقشه راه رهبری سازمان از تده جاد سول (جلد اول)

ناشر: کیفیت

مؤلف : رحیم عربیان

شمارگان: ۲۰۰۰ جلد چاپ اول ۱۳۹۲

صفحه آرایشی: زهرا انصاری طراح جلد: جلالی فر ناظر فنی چاپ: مهدی مسعود

شابک جلد (۱): ۹۷۸-۹۶۴-۸۸۸۷-۳۵-۸ شابک دوره: ۲-۳۷-۸۸۸۷-۹۶۴-۹۷۸

قیمت: ۳۵۰۰۰ تومان (با قاب)

فهرست مطالب

جلد اوّل

صفحه	عنوان
الف.....	سخنی با شما.....
ج.....	سخن ناشر.....
۱.....	کلیددار.....
۳.....	پیشگفتار.....
۳۱.....	فصل اوّل: ماکسول و نقش پدر.....
۴۷.....	فصل دوّم: کارکردهایی از رهبری.....
۱۲۹.....	فصل سوّم: نگرش ما، سرمایه‌ی ما.....
۱۷۳.....	فصل چهارم: تفکّر و اندیشه‌ی پویا.....
۱۹۳.....	فصل پنجم: ارتباط مؤثر.....
۲۳.....	فصل ششم: جایگاه و اهمیّت رؤیا.....
۲۵۳.....	فصل هفتم: استعداد هرگز کافی نیست.....
۲۶۷.....	فصل هشتم: اولویتهای امروز.....
۲۸۷.....	فصل نهم: تجارب مشترک.....
۲۹۷.....	فصل دهم: خطرپذیری.....

در دوران کودکی من، نه رادیو دارای شبکه‌ای به گستردگی امروز بود و نه از تلویزیون خبری بود. شب‌های آن زمان، خصوصاً شب‌های طولانی زمستان اعضای خانواده بیشتر پای صحبت‌های پدر می‌نشستند. گاهی اوقات شاهنامه‌خوانی و اشعار حافظ در دستور کار بود و گاهی پدر از آرزوهای سخن به میان می‌آورد. ایشان در یک تلاش برای تحقق آرزوها و رؤیاهایش مقروض شد و دیگر به جز آرزو کردن و امید به این که فرزندانش اقدامی کنند، طلب و خواستی نداشت. هنگامی که پسر بزرگ خانواده - حسین - برای ادامه تحصیل ابتدا به تهران و سپس به دانشگاه شیراز رفت، دیگر پدر از آرزوها و آمالش صحبتی نمی‌کرد و آن‌ها را در فراموشی جستجو می‌کرد، به همین دلیل همه‌ی تلاش‌هایش متمرکز بر پاسخ‌گویی به گذران امور بود. پدرم حسین را در مقطعی به دانشگاه شیراز فرستاد که از باب اقتصادی در شرایط نامناسبی نبود و دانشگاه شیراز از گران‌ترین مراکز آموزش عالی کشور محسوب می‌شد و عادل کل خانواده صاحب هزینه بود. او تمامی تنگناها را پذیرفته بود تا فرزندانش مسیر تحول را سپری کنند و آرزوها معنای واقعی پیدا کنند.

هنگام رفتن حسین به تهران، من هشت ساله بودم و چهار سال بعد پدر در ۴۷ سالگی با جهان هستی وداع گفت. روزگار سخت بعد از مرگ پدر همه را ساخت. پس از فوت پدر، شخصیتی که سکandar و رهبری خانه و خانواده را عهده‌دار شد و به درستی پیوند اعضای خانواده را منسجم نگه داشت، دل‌ها را به هم نزدیک‌تر کرد، با قامتی استوار در برابر ناملایمات قد برافراشت و مسیر ذهنی پذیرش سختی‌ها را برای ما هموار کرد و استقامت، تحمل، صبوری و تلاش را در ما قوت بخشید، مادر بود. پاهای ما را به تلاش‌های او به ما درس‌ها آموخت و ما را برای زندگی و مواجهه با هر نوع بسامانی و دشواری آماده ساخت و راهی عرصه‌ی کار و تلاش کرد. مادر به ما یاد داد چگونه با دیگران کنار بیاییم، چگونه آدم‌ها را دوست داشته باشیم و مسائل آن‌ها را مسائل خودمان بدانیم. او به خوبی می‌دانست، بزرگ‌ترین مانعی که بر سر راه موفقیت افراد می‌آید، نادانستن درک اشتباه از دیگران است.

پس از اتمام تحصیلات دانشگاهی و سپری کردن دوران خدمت سربازی، داداش در سال ۱۳۵۱ به استانبول مؤسسه خاک‌شناسی و حاصلخیزی خاک درآمد و از همان ابتدا در اندیشه‌ی ایجاد واحد تولیدی - کشاورزی - مستقل بود. در طول خدمت گاهی اوقات پروژه‌های آبیاری قطره‌ای پیش می‌گرفت و داداش اجرای آن را به عهده می‌گرفت و من و بهروز شاگردی می‌کردیم.

زمستان سال ۶۳ تصمیم به ایجاد واحد مستقل گرفتیم و از بهار سال ۶۴ خرید مزرعه و ثبت شرکت به سرانجام رسید و نطفه شرکت به رشته رشد. گروه با فراز و فرودهای بسیار مسیر پیش‌رو را طی طریق کرد. در سال‌های اولیه، سه شرکت گلکاران، تقطیران و باریج اسانس تحت رهبری اثربخش، راهکار انجام دهنده‌ی مهندس حسین حجازی هدایت، و توسط گروه و به اتفاق مدیریت می‌شد. هر یک از ما متناسب با قابلیت‌ها، توانمندی‌ها و استعدادهای خویش مسئولیت‌ها را عهده‌دار شده بودیم و در گذر زمان و به دنبال توسعه فعالیت‌ها و بسط دامنه عملیات‌ها در هر یک از شرکت‌های مذکور، مسئولیت‌های من بیشتر در شرکت تقطیران تمرکز یافت و اهداف آن را عموماً من پیگیر بودم. و گروه در اتخاذ تصمیمات اساسی و حل مسائل کلان همراهی و همگامی لازم را داشتند.

امروزه، وقتی به گذشته‌ی گروه فکر می‌کنم، روند آن را سرشار از اشتباه می‌بینم و در اثر آن این سؤال مطرح می‌شود که چرا با این همه اشتباه حضور داریم و ادامه مسیر می‌دهیم. چرا و چگونه تعداد شرکت، از یک به چند رسیده است و تعداد همکاران در گروه افزون بر هزار نفر شده‌اند. اگر این‌ها را توفیق بدانیم، باید پرسید این موفقیت چرا و چگونه، آن هم در شرایطی پر از اشتباه و ناشی‌گری رقم خورده است. آیا به این دلیل که همه پل‌ها را پشت سر خود خراب کرده‌ایم؟ آیا به این علت که انجام گروهی را از آن خود ساخته‌ایم؟ آیا به این خاطر که با اهداف مشخص و با مأموریت تعریف شده، حرکت‌ها و اقداماتمان را سمت و سو داده‌ایم؟ آیا منطق و احساب نهف در ریاست سازمانی نانوشته گروه، ما را هدایت کرده است؟ آیا توفیق‌های حاصل می‌تواند متأثر از نقش کلیدی همسر و فرزندان، و همراهی، همقدمی، تشریف‌مندی، کمک‌های فکری آن‌ها در لحظه لحظه‌ی زندگی باشد، و آیا فضای گرم و صمیمی و ملو از عطف و مهربانی خانه در این خصوص نقش‌آفرین بوده است؟ و...

وقتی این سؤال را با کارکنان، مدیران، مشاوران، مشتریان، تأمین‌کنندگان، دوستان و... در میان می‌گذارم، آن‌ها در پاسخ می‌گویند: (۱) شما در مسیری گام برداشته‌اید که بسیاری از شرکت‌های موفق مسیر کرده‌اند. (۲) شما موفقیت را یک سفر منظور کرده‌اید و پذیرای شکست‌ها و ناکامی‌ها بوده‌اید. تمام‌های بعدی را پس از تجزیه تحلیل و پند گرفتن از آن‌ها، بر جایی محکم قرار داده‌اید. (۳) شما از جنس افراد ریسک‌پذیر، رؤیا پرداز، بزرگان‌دیش و... بوده و مستعد (۴) شما در راستای اقدامات خود را جهت داده‌اید که قرابت و نزدیکی هرچه بیشتر مدیریت کارکنان را فراهم ساخته است، ارتباطات رنگ و بوی انسانی و صمیمیت دسته‌بندی کار گروهی، چالش فکری و تصمیمات دسته‌جمعی در آن صاحب معنا و قوت بوده است. (۵) در کنار آن از غفلت‌ها و اشتباهات بسیاری- که خود نیز به بسیاری از آن‌ها دعان داریم- یاد می‌کنند و بر این باورند که برآیند تمامی آن‌ها حرکت رو به جلوست که پیشرفت و رشد را شکل داده‌اند."

علی‌رغم نقطه نظرات عنوان شده از جانب کارکنان، مشاوران و... پیرامون علل شکل‌گیری موفقیت‌های گروه، می‌خواهم به نکته‌ای که از نگاه من کلیدی‌تر و مهم‌تر است اشاره کنم و آن خانواده و جایگاه رفیع همسر و فرزندان است. چراکه یک خانواده قوی ساطع کننده انرژی و توان، ساری کننده‌ی عشق و صمیمیت، موتور محرکه‌ی آدمی و جهت دهنده‌ی زندگی کاری و شخصی است. وقتی که از یک خانواده قوی برخوردار هستید، در عمل این پیام را دریافت می‌کنید که دوستان دارند، مراقبتان هستند و مهم هستند. دریافت عشق، محبت و احترام، منابع درونی لازم را برای برخورد موفقیت‌آمیز با زندگی شخصی و کاری به آدمی می‌دهد.

امروز در دنیای پستی و پرشت سر خود نگاهی می‌اندازم و مسیر طی شده را مورد توجه قرار می‌دهم، سعی می‌یابم که بدون همسر و هرگز موفقیتی را در زندگی‌ام کسب نمی‌کردم. زمانی که چهل و پنج سالگی گذر این چند سال اخیر را مرور می‌کنم، در کنار نقش مؤثر همسر باید به جایگاه اثر بخشی احمد رضا - پسر بزرگم که مسئولیت خطیری را در شرکت عهده‌دار است - به نسبت خاصی داشته و قدردان تلاش‌ها و مدیریت با کفایت او باشم. باید گفت احمد رضا ضمن الهام‌گیری و به‌کارگیری ارزش‌های اساسی خانواده، ارزش‌های ویژه‌ای برای خود خلق کرده و آن‌ها را در محیط کار به خدمت گرفته است.

تأکید و اشاره من بر این است که قدرتش اساسی بر همسر و فرزندانم، به‌خاطر چیزی نیست که برایم به ارمغان آورده‌اند، بلکه به دلیل سعی است که هستند. همین و بس! با توجه به آن چه اشاره رفت، هنگامی که مطالب کتاب "عشق راه رهبری سازمان از نگاه جان سی ماکسول" را قبل از چاپ مطالعه و با محتوای آن تضامین آن ارتباط برقرار کردم، حس خوبی در من شکل گرفت و منطق و واقعیت من مطروح در آن را باور کردم. حرف‌ها، سخن‌ها و نقطه نظرات مطروحه، اصول رهبری بر سر زدن و تحارب متعدد آورده شده، نتایج تحقیقات صورت گرفته و... ثبت در کتاب، حرف‌ها را من و امثال من دارند. تو گویی سازمان ما و مسائل درون آن به تصویر درآمده است و از ضرورت‌ها، خواست‌ها، و نیازهای همراهان و همکاران من یاد شده است.

خلاصه آن که از نقطه‌ای دور، از نگاه یک نویسنده‌ی مشهور جهانی شرکت‌ها و بنگاه‌های کسب و کار ما و کارکنان آن‌ها به خوبی و کمال توصیف شده‌اند. شاید از همین منظر است که متوسط تعداد چاپ هریک کتاب‌های او در ایران به عدد پنج رسیده است. به همین دلیل و دلایلی چند دیگر، دوست مؤلف و خوش ذوق من آقای مهندس رحیم عربیان ضروری دیدند گزیده‌هایی خاص از مجموعه کتاب‌های ترجمه شده جان ماکسول را پس از مطالعه و بررسی وافی و کافی و انتخاب و موجز نمودن آن‌ها، کتاب در دسترس جای دهند، تا از این طریق آن دسته از مدیران که فرصت مطالعه همه‌ی کتاب‌های این نویسنده توانمند و اثرگذار را ندارند، بتوانند از نتایج مورد نیاز خود بهره‌مند شوند.

طی سال‌های فعالیت در دنیای کسب و کار دریافته‌ام که از جمله مشکلات بزرگ هر مدیری تکرار تجربه است. بسیاری از ما مدیران کار هر روز را به شکلی و طریقی تکرار و تکرار و یا در سازمان‌ها و آموزه‌ها و خطاهایی چند کسب تجربه می‌کنیم این در حالی است که مدیرانی دیگر کوبه‌ای از ایران و جهان تلخی‌ها و شیرینی‌های نهفته در آن‌ها را دریافت و آشکار ساخته و از طریق نویسندگان مشهور و توانمند در کتب بسیاری به ثبت رسانده‌اند که کافی آن‌ها از طریق مطالعه، ارتباط برقرار کنیم و ضمن آشنایی با اصول رهبری مسیری پیش روی را کوتاه‌تر، ارزان‌تر و کیفی‌تر به اجرا درآوریم. و بدین شکل با در اختیار داشتن دانش و تجربه دیگران به حرکت‌های سازمان خویش سرعت دهیم.

به همین منظور و مقصود شرکت تقطیران بر آن شد که با چاپ و در اختیار گذاشتن این گزیده‌های اثرگذار و جمع‌بندی‌های صورت گرفته در قالب کتاب در دسترس نقشی کوچک را در راستای هدف برشمرده شده در فوق به سرانجام رساند. تجربه‌ها ایفا کند. با این امید!

سید تقی حجازی

مدیریت عامل شرکت تقطیران کاشان

سخن‌ها

۱- رهبری سه اصل، یک رهبر است و برای هدایت آن ضروریست هم از مجموع اصول ثابت رهبری بهره‌گیری و هم با ایجاد هماهنگی و برقراری هارمونی بین عوامل مؤثر در سازمان یعنی مغز، اراده، قلب و دست افزار، هنرمندانه از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار گردیم.

بایسته است بین اصول ثابت، سرمایه‌های فکری و اندیشه‌های کارآمد، توانمندی‌ها و قابلیت‌های همراهان، منابع در اختیار، و رسالت سازمانی، چشم‌انداز، مأموریت، اهداف کلان و سیاست‌های راهبردی سازمان تورن‌لرمن‌ها و دشمنان برقرار سازیم. تا بتوانیم در هر مقطعی از زمان، به ویژه به هنگام اتخاذ تصمیمات اساسی و کلان، شاهکاری را خلق نماییم. این امر میسر نمی‌شود، مگر آن‌ها از عطف و عطف‌ها، چون بوم، سه پایه، رنگ‌ها، قلم‌موها و... در امر نقاشی بهره‌جوییم و هنرمندانه نقشه را بر بوم زندگی سازمان به تصویر کشیم، که چشم‌ها را به نوازش- دل‌ها را به شادمانی و مهربانی و عطف- مغزها را به چالش، تأمل و تعمق- گام‌ها را به حرکت‌های موزون، استوار و محکم در شاهراه اهداف سازمان- نگاه‌ها را به آینده‌ای مملو از تغییر و تحول و موفقیت دعوت کند.

۲- در گوشه و کنار این جهان پرتحول، مردان و زنان بزرگی به قامت زمانه‌ی خود زندگی می‌کنند که به‌طور مستمر و پیوسته در مسیر رشد و توسعه گام برمی‌دارند و زندگی بهتر را برای انسان‌ها به ارمغان می‌آورند. آنان نتایج قدم‌ها و اقدام‌های خود را صادقانه در اختیار مردم می‌گذارند تا آن‌ها نیز در پیشرفت و تحول جامعه جهانی سهیم شوند. از میان این عاملین رشد و پیشرفت گروهی از صنعت‌گران و صاحبان حرفه‌ای گوناگون موفق دنیا که در اصل جزء معلمان بزرگ جامعه هستند، به صورتی عمل می‌کنند که خلوصی تام و تمام، شیوه‌ها و چگونگی توفیق خود را به جامعه هدیه می‌کنند. در این چارچوب نویسندگان بزرگ حاصل تلاش‌ها، دستاوردها و دانش صاحبان کتب و الموفقی را به نگارش درمی‌آورند و سپس مترجمان علاقمند و توانمند نسبت به ترجمه آن آثار دست به قلم می‌شوند تا از این طریق مردم گوشه گوشه‌ی این جهان مسوده از دانشمندترین نوشته‌ها بهره‌مند شوند.

جان سی ماکسول یکی از مشهورترین نویسندگان این عرصه‌ی خاص، که تاکنون چهل اثر او به فارسی برگردانده شده، وانسته است در چارچوب دو بند فوق به درستی با خوانندگان خود ارتباط برقرار کند. ماکسول در کتاب‌های خود ضمن بررسی و آشناسازی خواننده با اصول رهبری، چگونگی تحقق آن را از گذرگاهی هنرمندانه فرا می‌دهد و از این طریق با مغز و قلب خواننده ارتباط برقرار می‌کند. نوشته‌های ماکسول بر این نکته تأکید دارد که: "نیاز به رطایف رهبری، یافتن راه است و نیم دیگر آن، یافتن راهی است به قلب همسفران تا سر به نه‌ی راه تنها نماند." به همین دلیل است که او معتقد است رهبری یعنی نفوذ بر دیگران به یک کلمه بیشتر و نه کمتر، که دستیابی به آن نیز نیازمند اصولی است، نیازمند برقراری ارتباط مؤثر انسانی است، نیازمند برخورداری از درک انسان‌ها و بهره‌مندی از هنر گوش دادن است. او معتقد است، ارتباط مؤثر مردمی، پلی است که انسان‌ها را به یکدیگر پیوند می‌زند و زمینه‌ی هم‌افزایی و نزدیکی افکار آدمیان را فراهم می‌سازد تا از این طریق دانش‌ها، تجربه‌ها، یافته‌ها و دستاوردهای بشری امکان مبادله هرچه اثربخش‌تر را پیدا کنند.

جان ماکسول از روابط، آماده سازی، نگرش و رهبری به عنوان چهار عامل موفقیت هر بنگاه کسب و کار یاد می‌کند و در چارچوب عامل آماده‌سازی معتقد است: "وظیفه‌ی مدیرعامل شرکت بیشینه‌سازی مشارکت کلیه کارکنان آن است." او اشاره دارد، این مهم حاصل نخواهد شد، مگر با ایجاد و توسعه فرهنگ کار تیمی در یک سازمان، در این خصوص، ماکسول رمز و راز این کار را با خوانندگان خود در میان می‌گذارد و بر این نکته تأکید دارد که: "اهمیت تشکیل تیم از تولید محصول کمتر

نیست." با این توصیف و با این شناخت، نشر کیفیت در چارچوب رسالت و اهداف سازمانی خرسایی برای تغییر و تحول در امر رهبری و مدیریت در بنگاه‌های اقتصادی کشور نسبت به نشر این کتاب که حاصل مطالعات، بررسی‌ها، گزیده‌ها و تلخیص‌های مؤلف می‌باشد، اقدام نمود. با این امید که به سهم خود نقشی اثرگذار در آشنا نمودن شما خوانندگانی محترم با اصولی که راهگشای رهبری در سازمان است، ایفا نماید.

با این امید

نشر کیفیت