

بسم الله الرحمن الرحيم

راهبری افراد

Leading People

نویسنده:

لوید بیرد

(هیئت مولفین مدرسه بازرگانی دانشگاه هاروارد)

مترجمین :

بابک خادمی پاشاکی - محبوبه سلامی

انتشارات ارمان ۱۳۹۰

اطلاعات فیا :

- عنوان و نام پدیدآور : راهبری افراد / Liod Baird
/ هیات مولفین دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد
مترجمین : بابک خادمی پاشاکی ، ۱۳۶۰ ، محبوبه سلامی ۱۳۶۴
مشخصات نشر : تهران : ارمگان ، ۱۳۹۰
مشخصات ظاهری : ۸۸ صفحه ، جدول
شابک : ۳۰۰۰۰ ریال ، ۰ - ۳۹ - ۷۴۸۰ - ۹۶۴ - ۹۷۸
فهرست نویسی : فیا
یادداشت : عنوان اصلی ، ۲۰۰۸ Leading People
یادداشت : کتابنامه : ص ۸۸
موضوع : کسب و کار - مدیریت - قابلیت اجرایی
رده بندی کنگره : ۱۳۹۰ ب ۷ / ۵۷ / ۹۴ HD
رده بندی دیویی : ۶۵۸ / ۴۰۹۳
شماره کتایشناسی ملی : ۳۹۷۹۱۳۲

راهبری افراد

نویسنده : نوید بیرد (هیئت مولفین مدرسه بازرگانی دانشگاه هاروارد)

مترجمین : بابک خادمی پاشاکی - محبوبه سلامی

ویرایش فنی : ملک مهرداد محبی

روی جلد : پوزیتیف (ساجده یگ محمدی)

ناشر : ارمگان ۸۸۰۸۰۲۷۰ و ۶۶۹۱۷۰۱۹

صندوق پستی : تهران ۱۴۳۵ - ۱۴۶۶۵ ermagaan@publicist.com

لیتوگرافی : طیف نگاران چاپخانه : خاتم صحافی : عباسی

نوبت چاپ : چاپ اول ۱۳۹۰ با حمایت معاونت پژوهشی

جمعیت فرزندان شاهد و ایثارگر نواندیش خدمتگزار

تیراژ : ۷۰۰ نسخه قیمت : ۳۰۰۰ تومان www.hamso.ir

کلیه حقوق برای ناشر و مترجم محفوظ است . اقتباس با ذکر منبع آزاد است .



فهرست عناوین

عنوان مطالب	صفحه
مقدمه ناشر	۵
مقدمه مترجمین	۶
پیشگفتار نویسنده	۹
راهبری افراد : کلیات	
چالش راهبری امروزی	۱۴
- مهارت های راهبری خود را گسترش دهید	
- راهبری یا مدیریت	
- شناخت چالش های راهبری	
ویژگی های یک راهبر تأثیرگذار چیست ؟	۱۸
- به نظر می آید راهبران کاریزماتیک می درخشند	
- چه عاملی از رهبران کاریزماتیک یک قهرمان می سازد	
- راهبران تغییر گرا به افراد و وظایفشان تمرکز می کنند	
- راهبران عمل گرا از ایده آل تا واقعیت	
چگونگی کسب مهارت های راهبری	۲۹
- برای راهبر شده پشتکار لازم است	
چگونگی ارائه چشم انداز	۴۸
- چشم انداز شما تا چه اندازه با طرح سازمانی مطابق است	
- یک چشم انداز روشن و قدرتمند چه مسائلی را در بر می گیرد؟	

- بسط چشم انداز
- ابتدا ارزش های مشترک و ایده های سازمان خود را در نظر بگیرید
- تامین خواسته های عمیق بشری را در اولویت قرار دهید
- ۵۱ چگونگی تهییج افراد مورد نیاز
- صحنه سیاسی را به دقت نظاره کنید
- از افراد تان مراقبت کنید
- محیطی بر پایه اعتماد ایجاد کنید
- سبک راهبری خود را بر اساس نیازهای افرادتان انتخاب کنید
- ۶۷ چگونگی مراقبت از خویشان
- چگونه می توانید از خود مراقبت نمایید ؟
- ۷۱ ابزار هایی برای راهبری افراد
- ۸۲ خود آزمائی به همراه پاسخ های تشریحی
- ۸۷ منابع

کتاب راهبری افراد (همین کتاب که در دست دارید) چهارمین جلد از مجموعه پنج جلدی مدرسه بازرگانی هاروارد (Harvard Business School) در زمینه مقدمات امور مالی ، سرپرستی ، مدیریت و توان تدوین ، طراحی و ایجاد طرح های کسب و کار (طرح های توجیه مالی و اقتصادی پروژه های صنعتی و خدماتی) و MBA است که به ربانی سلیس و بیانی ساده توسط گروه مترجمین به سرپرستی آقای دکتر بابک خادمی پاشاکی به فارسی ترجمه و توسط این دفتر انتشاراتی چاپ و منتشر می شود .

با امید به اینکه برای عموم دانش پژوهان در این مقوله و همینطور برای افرادی که دست به کار طراحی یک سیستم تولیدی و یا خدماتی شده اند و نیز دست اندر کاران اعطای تسهیلات در ارگان های مالی هستند ، مفید فایده باشد .

در هیاهوی حاصل از پرهیزکاری و پرباری چند دهه اخیر رشته های مدیریت ، امر راهبری گاهها به مسأله راه دومی تبدیل شده است و مقوله راهبری را عمدتا به عنوان یکی از سرفصل های رشته مدیریت و MBA تدریس می نمایند . اما واقعیت این است که اهمیت و کارکرد راهبری به حدی متمایز و حائز اهمیت است که بر خلاف نزدیکی نسبی مدیریت با آن خود میتواند به عنوان رشته ای مستقل از همان دوره کارشناسی صاحب کرسی جداگانه ای گردد .

از گذشته های دور بنابر سنن و قوانین در کشور ، رهبریت خود را به اشکال گوناگون مرید و مرادی ، پیر و مرشدی و غیره بروز داده و امروزه نیز کشورهای متعدد یا مستقیما خود را تحت لوای یک راهبر ساماندهی نموده اند و یا اینکه این جایگاه را به انحاء مختلف توسط مجالس ریش سفیدان ، سنا ، لویی جرگه ، مجلس خاخام ها و غیره برای جامعه خویش تعریف کرده اند . همه این شواهد خبر از اهمیت جایگاه این وظیفه می دهد .

اما علتی که واحد راهبری را در رشته های مدیریت تدریس می نمایند و یادگیری اصول آن و تبدیل شدن یک مدیر به راهبر را به مدیران سفارش می کنند ، شاید به این علت باشد که این افراد از سایرین نزدیک تر و مستعدتر به راهبری

شایسته شدن باشند . ولی واقعیت این است که تنها یک مدیر خوب بودن شرط کافی برای راهبری خوب بودن نیست . زیرا اگر مهم ترین وظایف مدیر را طرح ریزی و بودجه بندی ، ساماندهی و تجهیز و کنترل و حل مسأله بدانیم ، بی شک وظایف رهبری را باید در تعیین جهت گیری ، ایجاد و دیدگاه مشترک بین افراد و ایجاد انگیزه و تحریک بدانیم ، از همین جا تفاوت تنظیم بین وظایف یک مدیر و راهبر کاملاً مشخص می شود که عمده وظیفه راهبر ابتدا هدایت مسائل درونی و روحی افراد است که در نهانگاه وجود و اعماق و هزار توی روانشان نهفته است . بنابراین اولین مسأله ای که همین جا راهبری را از مدیریت به شدت جدا می کند ، عدم یاددهی یا یادگیری تماماً علمی و روالمند راهبری و یا توالی ترتیبی پیرو ، مدیر ، رهبر می باشد . راهبری یک ارتقاء شغلی یا یک انتصاب و انتخاب روشمند نیست و راهبران عمدتاً توسط کسی انتخاب یا انتصاب نمی شوند ، بلکه غالباً با عبور از مرز هنجار ها و مسئولیت های اجتماعی و پذیرفتن شجاعانه مسئولیتی فرا اجتماعی ، خود را ظهور و بروز می بخشند و هنگامی که خواست عمومی مردم با قبول مسئولیت از جانب آنها قرین میگردد آنها را تا حد یک اسطوره پیش می برد .

در دو صورت شرح وظایف ، چپستی و کارکرد راهبری را نمی توان در چند سطر و صفحه بیان نمود ، اما می توان به عنوان نتیجه گیری این مطلب را عرض نمایم که برای راهبر شدن می بایست ابتدا خود فرد مسیرهای ناشناخته و تجربه

نشده ای را بپیماید و از گذر با سلامت آنها بیرق راهبریت را
بر فرازد . نکته فوق را حضرت حافظ البته به بیانی بسیار
رساتر بیان می دارد :

ای بی خبر بکوش تا صاحب خبر شوی
تا راهرو نباشی کی راهبر شوی

بابک خادمی پاشاکی

تابستان ۱۳۸۸

www.ketab.ir

آغاز راهبری این است که بدانید به کجا می خواهید بروید و چرا؟

واژه راهبر، تصویر مردان یا زنانی را تداعی می کند که در زمان بروز بحران ها به پا می خیزند و تغییرات شگرفی در برابر پیشامدهای موجود بر سر راه جوامع بشری ایجاد می کنند.

ما از مطالعه کتاب هایی که در مورد آنها نوشته شده لذت می بریم، فیلم هایشان را می بینیم و داستان هایشان را برای یکدیگر نقل می کنیم. متأسفانه تصویر یاد شده این باور را ایجاد می کند که برای راهبری باید منتظر یک فرصت طلایی باشیم تا بتوانیم هزاران نفر را هدایت کنیم، در حالیکه این چنین نیست. راهبری، به تعریف ساده، توانایی تأثیرگذاری بر روی دیگران برای نیل به اهداف مشترک است. پدران و مادران راهبری می کنند فرزندان کوچک راهبری می کنند، رؤسا واحدهای مختلف سازمانشان را راهبری می کنند و شما؟ بله، شما نیز می توانید راهبری کنید.

در واقع، احتمالاً پیش از این خود شما نیز این کار را انجام داده اید. دفعاتی را که تا کنون با تصمیمات خود، بارش صرف هزینه و زمان و یا شرکت در یک بحث مهم، سایرین را تحت تأثیر قرار داده اید، به خاطر آورید. هدف ما از این

راهنما نشان دادن نحوهٔ راهبری کردن نیست ، بلکه ارائه مفاهیم و نظراتی ، برای انجام بهتر آن است .

خوب از کجا باید شروع کرد ؟ با انتخاب هدف شروع کنید .
صرف زمان برای تحت تأثیر قراردادن دیگران بدون اینکه هدفی مشخص داشته باشید ، کاری بیهوده است .

چشم انداز شما چیست ؟ به کجا می‌خواهید برسید ؟
می‌خواهید چه کاری انجام دهید ؟

این مسئله در عین سادگی بسیار حیاتی است ، راهبران خوب می‌دانند که می‌خواهند چه کاری را انجام دهند ؟ نه تنها می‌دانند به کجا می‌خواهند برسند ، بلکه می‌دانند چرا می‌خواهند به آنجا برسند . اگر نتوانید به این سؤالات پاسخ دهید (هدفتان چیست و چرا) زمان زیادی را بیهوده از دست خواهید داد .

داستان کلاسیک آلیس و سرزمین عجایب نوشتهٔ لوئیس کارول را به یاد می‌آورید :

آلیس کمی وحشت زده بود چون گربه در چند یاردی او روی شاخهٔ درختی نشسته بود و وقتی آلیس را دید فقط پوز خند زد ، آلیس که کمی ترسیده بود اینچنین شروع کرد :

« ممکن است لطفاً به من بگویی از کدام راه باید بروم »
گربه گفت :

« جواب این سؤال تا حدی زیادی بستگی دارد که به کجا می‌خواهی بروی »

آلیس : « چندان برایم مهم نیست »

گریه : « پس فرق چندانى ندارد که از کدام راه بروی »

آلیس : « فقط می خواهم به جایی برسم »

گریه : « حتما خواهی رسید ، به شرط اینکه به اندازه کافی راه

بروی »

گریه درست می گفت . اگر ندانی کجا می خواهی بروی ، هر راهی می تواند درست باشد ، اما وقتی می دانی هدفت چیست می توانی با در نظر گرفتن داشته های خود با تهییج و تنویر افراد ، کار را به انجام برسانی . به خاطر داشته باشید اگر می خواهید یک راهبر باشید مهم نیست که شما چه می کنید ، مهم این است که دیگران چه می کنند . به عنوان یک راهبر شما روی دیگران تأثیر می گذارید تا آنها به شما کمک کنند و هر دو به اهداف مشترکتان برسید .

توصیه آخر این است : صبر نکنید که دیگران چشم اندازتان را روشن کنند ، خودتان پیش قدم باشید .

ما در سازمان ها همواره این مطلب را می شنویم :

« اگر به من می گفتند که هدفمان چیست می دانستم که چه کار باید بکنم »

این سخن به ما نشان می دهد که گوینده این سخن یک مدیر نیست او یک پیرو است و منتظر فردی است که او را راهبری کند .

شما بهتر از هر کس دیگر در مورد شغل تان ، زندگیتان ، مشتریانانتان ، امیال و خواسته هایتان می دانید و امیدوارم این

راهنما مفید باشد و به شما کمک کند که خطر را بپذیرید و راهبری باشید که بیش از این استعدادش در شما نهفته است . اغلب تنها کاری که لازم است انجام دهید این است که به خودتان بگوئید :

« خوب ، من آماده ام و می دانم چه می خواهم »

سپس به افرادتان بگوئید :

« بیایید و با من همراه شوید »

در باره لیوید پرد (Llod Balrd) نویسنده :

او استاد مدیریت و مدیر گروه رفتار سازمانی در دانشگاه یوستون است ، وی همچنین رئیس مرکز تحقیقات سیستم و مدیر تحقیقات میزگرد گسترش اجرائی می باشد که بر روی امور اجرائی گسترش راهبری متمرکز است . دکتر پرد با شرکت ها در موضوعاتی نظیر ریسک ها و پتانسیل آموزش وسیع شرکتی ، آگاهی و نوآوری های راهبری همکاری می کند تا در آنان تغییرات فردی و سازمانی ایجاد کند . او مدرک لیسانس خود را از دانشگاه ایالت یوتا و مدارک PHD و MBA خود را از دانشگاه ایالت میشیگان گرفته است .