

همه با هم

## به عنوان مشتی واحد

کنش فردی، قدرت جمعی

نگارش

مهرد: نایی جیه: کیگلی

با همراهی آینار آیالا، صبری شالا و گرهارد وُستر

ترجمه‌ی: مرجان فرجی

ویراستاری: گروه علمی رشد



تهران ۱۳۹۶

بقایی، مهرداد، (Baghai, Mehrdad)

همه با هم به عنوان مشتکی واحد: کنش فردی، قدرت جمعی / نویسدگان مهرداد بقایی، جیمز کیگلی، با همراهی آینار آیالا،

صبری چالا و گرهارد وستر؛ ترجمه‌ی مرجان فرجی؛ ویراستاری گروه علمی رفتار سازمانی، تهران: نشر، ۱۳۹۶.

مشخصات ظاهر: ۴۷۱ صفحه، مصور، جدول.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۵۱-۰۶۰-۹

وضعیت فهرست‌نویسی: فهرست‌دار

یادداشت: عنوان اصلی: As one: individual action, collective power, c2011

یادداشت: نمایه.

یادداشت: کتابنامه.

موضوع: رفتار سازمانی (Organizational behavior)

عنوان دیگر: کنش فردی، قدرت جمعی

موضوع: رهبری تحول آفرین (Transformational leadership)

موضوع: روحیه همکاری (Cooperativeness)

موضوع: رفتار جمعی (Collective behavior)

شناسه افزوده: کوئیگلی، جیمز (Quigley, James)

موضوع: گروه‌های کار (Teams in the workplace)

شناسه افزوده: چالا، صبری (Challah, Sabri)

شناسه افزوده: آیالا، آینار (Aiiiala, Ainar)

شناسه افزوده: فرجی، مرجان، ۱۳۴۴ - مترجم

شناسه افزوده: وستر، گرهارد (Vorster, Gerhard)

رده‌بندی کنگره: ۹۱۳۹۶ هـ ۷ ب ۵۸/۷/ HD

شناسه افزوده: انتشارات رشد

شماره کتابشناسی ملی: ۴۸۲۴۰۵۹

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸

حق چاپ محفوظ است

## بیایید به حقوق دیگران احترام بگذاریم

دوست عزیز، این کتاب حاصل دسترنج چندین ساله نویسنده، مترجم و ناشر آن است. تکثیر و فروش آن به هر شکلی بدون اجازه ناشر و پدیدآورنده کاری غیراخلاقی، غیرقانونی، غیرشرعی و کسب درآمد از دسترنج دیگران محسوب می‌شود، نتیجه این عمل نادرست رواج بی‌اعتمادی در جامعه، بروز پیامدهای ناگوار در زندگی و ایجاد محیطی ناسالم برای خود و فرزندان ماست.

همه با هم

به عنوان مشتی واحد

دش فردی، قدرت جمعی

ناشر

مهرتاب و جیمز کیگلی

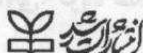
با همراهی آینار آیالا، منبری سالار، گرهارد وستر

ترجمه‌ی: مرجان فرجی

ویراستاری: گروه علمی رشد

چاپ اول: زمستان ۱۳۹۶ - شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

چاپ و صحافی: آرمانسا



مرکز نشر و پخش کتاب‌های روان‌شناسی و تربیتی

ساختمان مرکزی: خیابان انقلاب، خیابان دانشگاه، خیابان شهدای ژاندارمری، شماره ۴۱، تلفن: ۶۶۴۰۴۴۰۶

فروشگاه: میدان انقلاب، روبروی سینما بهمن، خیابان منیری جاوید (اردیبهشت)، شماره ۷۲

تلفن: ۶۶۴۹۷۱۸۱ - ۶۶۴۹۸۳۸۶ - ۶۶۴۱۰۲۶۲

## فهرست مطالب

|               |    |
|---------------|----|
| پیشگفتار..... | ۱۱ |
| مقدمه.....    | ۱۵ |

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| فصل اول: موجر و مستأجر.....                     | ۴۳ |
| فرانک لووی و پدیده‌ی وست‌فیلد.....              | ۴۵ |
| کهن‌الگو در عمل.....                            | ۵۱ |
| خصوصیت‌های کلیدی موجر و مستأجر.....             | ۶۰ |
| آیا موجر و مستأجر الگوی مناسبی برای شماست؟..... | ۸۴ |
| چگونه می‌توان صاحبخانه‌ی بهتری بود؟.....        | ۸۵ |

|                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| فصل دوم: سازمان‌دهنده‌ی نهادهای اجتماعی و داوطلبان.....            | ۸۹  |
| گانندی: متحد کردن ملتی از راه مقاومت مسالمت‌آمیز.....              | ۹۱  |
| کهن‌الگو در عمل.....                                               | ۹۷  |
| آیا سازمان‌دهنده‌ی اجتماع و داوطلبان الگوی مناسبی برای شماست؟..... | ۱۲۷ |
| چگونه می‌توان سازمان‌دهنده‌ی بهتری بود؟.....                       | ۱۲۸ |

## فصل سوم: رهبر ارکستر و گروه نوازندگان..... ۱۳۱

- هربرت فون کارایان در پی کمال..... ۱۳۳
- کهن‌الگو در عمل..... ۱۳۹
- خصوصیات کلیدی رهبر ارکستر و گروه نوازندگان..... ۱۴۶
- آیا رهبر ارکستر و گروه نوازندگان الگوی مناسبی برای شماست؟..... ۱۶۹
- چگونه می‌توان رهبر ارکستر بهتری بود؟..... ۱۷۰

## فصل چهارم: پدیدآورنده و گروه خلاق..... ۱۷۵

- جری برنهایمر: انسانی با دل و جرأت بی‌نظیر..... ۱۷۷
- کهن‌الگو در عمارت..... ۱۸۴
- خصوصیات کلیدی پدیدآورنده و گروه خلاق..... ۱۹۲
- آیا پدیدآورنده و گروه خلاق الگوی مناسبی برای شماست؟..... ۲۱۷
- چگونه می‌توان پدیدآورنده‌ی بهتری بود؟..... ۲۱۸

## فصل پنجم: ژنرال و سربازان..... ۲۲۳

- منبع الهام..... ۲۲۵
- عمر بردلی: آخرین ژنرال پنج‌ستاره..... ۲۲۵
- کهن‌الگو در عمل..... ۲۳۲
- خصوصیات کلیدی ژنرال و سربازان..... ۲۳۸
- آیا ژنرال و سربازان کهن‌الگویی مناسب برای شماست؟..... ۲۶۸
- چگونه می‌توان ژنرال بهتری بود؟..... ۲۶۹

## فصل ششم: معمار و بناها..... ۲۷۳

- منبع الهام..... ۲۷۵
- جورن اوتسون و خانه‌ی آپرای سیدنی..... ۲۷۵
- کهن‌الگو در عمل..... ۲۸۱
- خصوصیات کلیدی معمار و بناها..... ۲۸۷
- آیا معمار و بناها الگوی مناسبی برای شماست؟..... ۳۰۹
- چگونه می‌توان معمار بهتری بود؟..... ۳۱۰

|                                                        |            |
|--------------------------------------------------------|------------|
| فصل هفتم: کاپیتان و تیم ورزشی                          | ۳۱۵        |
| منبع الهام                                             | ۳۱۷        |
| فرانسوا پینار: در خدمت آفریقای جنوبی جدید              | ۳۱۷        |
| کهن‌الگو در عمل                                        | ۳۲۳        |
| خصوصیات کلیدی کاپیتان و تیم ورزشی                      | ۳۳۰        |
| آیا الگوی کاپیتان و تیم ورزشی الگوی مناسبی برای شماست؟ | ۳۵۷        |
| چگونه می‌توان کاپیتان بهتری بود؟                       | ۳۵۸        |
| <b>فصل هشتم: سناتور و شهروندان</b>                     | <b>۳۶۱</b> |
| مارکوس تولیوس سیسرو: پدر سرزمین آزاد                   | ۳۶۳        |
| کهن‌الگو در ع                                          | ۳۶۹        |
| خصوصیات کلیدی سناتور و شهروندان                        | ۳۷۷        |
| آیا سناتور و شهروندار الگوی مناسبی برای شماست؟         | ۴۰۵        |
| چگونه می‌توان سناتور بهتر بود؟                         | ۴۰۶        |
| نتیجه‌گیری                                             | ۴۰۹        |
| به‌عنوان مشتی واحد                                     | ۴۳۱        |
| سخن آخر                                                | ۴۳۳        |
| ضمیمه                                                  | ۴۳۷        |
| سپاس ویژه                                              | ۴۴۷        |
| تشکر و قدردانی                                         | ۴۴۹        |
| نمایه                                                  | ۴۵۷        |

## پیشگفتار

سه سال پیش صحبت درباره‌ی رهبری جمعی را آغاز کردیم. هرچند از مدت‌ها پیش هر یک از ما جداگانه درباره‌ی این ایده فکر می‌کردیم، تازه بعدها متوجه شدیم که همگی روی یک چیز متمرکز بودیم، ولی از دیدگاه مختلف به آن می‌اندیشیدیم. مهرداد فردی متفکر است و در حوزه‌ی مدیریت تلم می‌زند. او ابتدا به‌عنوان یکی از شرکای شرکت مک‌کینزی<sup>۱</sup> و بعدها در سمت رئیس توسعه‌ی تجاری خود، قریب به بیست سال است که مشغول ارائه‌ی خدمات مشاوره به رهبران سازمان‌های بزرگ جهانی در خصوص راهبردهای رشد و توسعه‌ی سازمانی است. در این سال‌ها بیش‌ازپیش بر او مسلم گردیده است که راهبرد از طریق افراد به اجرا درآید، اما به کارگیری عده‌ای به‌عنوان **مشتی واحد** برای پیاده‌کردن این راهبردها در کنار آسان‌تر از عمل است. تجربه به او آموخته است که تولید رفتار جمعی چالشی جهانی برای رهبران همه نوع سازمان به‌شمار می‌رود.

جیم، مدیر کل شرکت دلویت توش توماتسو<sup>۲</sup>، بزرگ‌ترین شبکه‌ی خدمات حرفه‌ای خصوصی در جهان، است. در این شرکت بیش از یکصد و هفتاد هزار کارمند به ارائه‌ی خدمات ممیزی، مالیاتی، مشورتی و مشاوره‌ی مالی به مشتریان

1. McKinsey & company

2. Deloitte Touche Tohmatsu Limited

همگانی و خصوصی در ۱۴۷ کشور جهان مبادرت می‌کنند. بزرگ‌ترین چالش جیم این است که با وجودی که این عده در حوزه‌های عملی نسبتاً قوی در شرکت‌های مختلف عضو هستند، همگی به‌عنوان یک سازمان جهانی واحد کار کنند. او سال‌هاست در نقش رهبر آموخته است که چالش واقعی رهبری صرفاً با تکیه بر ساختارها و انگیزه‌های درست قابل حل نیست.

آینار، صبری و گرهارد در هر دو وادی دستی برآتش دارند؛ این سه نفر علاوه بر رهبری شرکت دلتا، از مشاوران عمده‌ی مدیران کل در سطح جهان به‌شمار می‌روند. هر سه در سه دهه‌ی گذشته با این چالش روبه‌رو بوده‌اند که چگونه تعداد عظیمی از افراد را به همکاری با یکدیگر وادارند.

ما همگی بر روی رهبران همه‌ی اقشار و طبقات جامعه در جست‌وجوی رویکرد عملی و آزمایش‌شده‌ای هستیم که کمک کند تا به ظرفیت کامل افراد خود برای همکاری با یکدیگر پی ببرند. با وجود این، وقتی به بسیاری از کتاب‌های مدیریت موجود نگاه می‌کنیم، می‌بینیم که از لحاظ بیشترها و توصیه‌های مبتنی بر پژوهش‌های تحلیلی دقیق و همه‌جانبه سخت در سبیلیم.

به‌نظرمان آمد که این موضوع از بسیاری جهات زمینه‌ی مناسبی برای رشد و گسترش رویکردهای «روال کار در آینده» است. ما به این عنوان که به پیشبرد تفکر در این فضا ادای دین کرده باشیم، نیروهای خود را یکی کردیم.

ایده‌هایی که در این کتاب عرضه کرده‌ایم، برگرفته از پژوهش‌های اصلی دلتا است که هدف مستقیم آن را چالش‌های کارکردن به‌عنوان مثنی واحد تسهیل می‌دهد. ما به‌عنوان رهبران این ابتکار عمل، عمده‌ایک جهت‌گیری جهانی را در پژوهش خود دنبال کردیم و از همان ابتدای کار از بهترین منابع ایالات متحد آمریکا، بریتانیای کبیر، کانادا، هلند، استرالیا، آفریقای جنوبی و ژاپن کمک گرفتیم. ما پنج نفر، با وجود مسائل تدارکاتی پیچیده، هر سه ماه یک بار جلسه‌های حضوری منظمی برگزار کردیم که هر یک دست‌کم دو، سه روز کار می‌برد؛ در نتیجه، معتقدیم که ایده‌های ما برای طیف وسیعی از مناطق جغرافیایی و فرهنگ‌ها کاربرد دارد.

هدف کتاب حاضر این است که رهبران را به این توانایی مجهز کند تا راهبردهای خود را با کارکنان مؤسسه‌ی اقتصادی خود پیوند دهند. ایده‌ها و رویکردهای پیشنهادشده را می‌توان در تجارت و واحدهای تجاری، در هر اندازه یا هر مکانی، از هیئت مدیره‌ی سازمان تا گروه‌های پروژه‌ی فردی، به‌کار گرفت. منظور از این ایده‌ها ارائه‌ی راهنمایی‌های عملی به رهبران همه‌ی سطوح تجاری است، اما این ایده‌ها فقط به رهبران تجاری محدود نمی‌شود، بلکه به‌همان اندازه برای دنیای بخش دولتی یا غیرانتفاعی نیز کاربرد دارد. امیدواریم که به رهبران کمک کنیم تا کنش فردی را به قدرتی جمعی تبدیل کنند.

ما از این امکان برخوردار بودیم که ایده‌های خود را درباره‌ی بسیاری از سازمان‌های عظیم جهان امتحان کنیم. هیجان‌انگیزترین جنبه‌ی آزمون ایده‌ها در دو سال گذشته، واکنش مثبت رهبران ارشد و قابلیت کاربرد وسیع آن برای عرصه‌های بسیار گوناگون صنعتی و جغرافیایی است. هم‌کنون چندین شرکت عظیم جهانی و سازمان‌های بخش خصوصی استفاده از چهار حربه‌ی **به‌عنوان مشتری واحد** را با تعهدی راسخ آغاز کرده‌اند. این مفاهیم، کاملاً محسوس، درآزیر و مفید از کار درآمده‌اند. این ابزارهای تشخیصی جدید واژگان مشترک تاریخی را برای بحث درباره‌ی اجرای راهبردی و نحوه‌ی درگیری و هم‌سویی با آن فراهم کرده است.

هر بار که این ایده‌ها را در محیط یا کشور جدیدی، به‌کار می‌بندیم، بیشتر به قدرت و فایده‌ی آن‌ها پی می‌بریم. در حقیقت، تجربه‌ی مثبت و درآزیر و در تعامل با مشتریان، ما را بر آن داشت تا ایده‌های خود را در سطح گسترده‌تری با صاحبان در میان بگذاریم. آرمان شخصی ما در تألیف این کتاب این نیست که در باب این موضوع حرف آخر را زده باشیم، زیرا تا آنجا راهی طولانی در پیش داریم. معتقدیم که در این زمینه‌ی کاری در حال شکل‌گیری، هنوز به تلاش عظیمی احتیاج است. امیدواریم سهم خود را با جابه‌جایی گفتمان از مفاهیم جذابی که به‌لحاظ نظری به‌طور سراسری تعریف شده‌اند، به سطحی عملی‌تر و باریک‌بینانه‌تر از نظر تحلیلی ادا کنیم.

ما برای افزایش ظرفیت رهبران در تولید رفتار به عنوان مشتری واحد در سازمان‌های خود، نیاز به پژوهشی اساسی داریم.

به‌علاوه، درک می‌کنیم که بسیاری از چالش‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی که این سیاره‌ی خاکی با آن دست به‌گریبان است، نسخه‌های دیگری از تنگنای کنش

جمعی هستند. امیدواریم که این کوشش به شیوه‌هایی سازنده و احتمالاً تصوراتناشدنی به مرور به حل این مشکلات کمک کند. به اعتقاد ما امنیت و سعادت آینده به توانایی جمعی ما به عمل کردن **به عنوان مشتی واحد** بستگی دارد.

دنای ما همان قدر که دنیای تعارض است، دنیای همیاری است؛ همان قدر که دنیای رقابت است، دنیای تعاون و همکاری است؛ با وجود این، دانش ما درباره‌ی رفتار جمعی به نسبت ناچیز است.

رهبران که به سبک مدیریت فرمان و کنترل بار آمده‌اند، به این تشخیص می‌رسند که این سبک در بعضی از وضعیت‌ها به نحو مؤثری عمل می‌کند، اما غالباً در درگیر کردن واقعی افراد شکست می‌خورد. پاسخ به این مشکل، متفکران عرصه‌ی مدیریت پایان دوره‌ی فرمان و کنترل، آغاز مدل مشارکت جویانه‌ی جدیدی را اعلام کرده‌اند.

اما چرا باید فقط به سبک رفتار جمعی در کار باشد؟ دل‌ویت در دو سال گذشته در ابتکار عمل جهانی عظیمی با عنوان **به عنوان مشتی واحد** سرمایه‌گذاری کرده است تا همکاری جمعی مؤثر را مطالعه کند. این پروژه کشف کرده است که سبک‌های رفتار **به عنوان مشتی واحد** بسیارند و هر یک در زمینه‌ای خاصی مؤثرند. این کتاب با عرضه‌ی شناخت نظام‌مندی از رفتار **به عنوان مشتی واحد**، شکاف بین نظریه و راهنمایی عملی را که به کمک نمونه‌های موردی بخردانه به روشنی به تصویر کشیده شده‌اند، پل می‌زند.

**به عنوان مشتی واحد** کهن‌الگوهای هشت‌گانه‌ی رهبران و پیروان را در این قالب‌ها تعریف می‌کند: موجر و مستأجران، سازمان‌دهنده‌ی اجلاس و داوطلبان، رهبر ارکستر و گروه نوازندگان، پدیدآورنده و گروه خلاق، ژنرال و سربازان، معمار و بناها، کاپیتان و تیم ورزشی، و سناتور و شهروندان. نویسندگان با برگرفتن بیش از ۴۰ مورد رفتار جمعی موفقیت‌آمیز از میان طیف گسترده‌ای از موقعیت‌ها و استفاده از تحلیل منطقی پیشرفته، خصوصیات کلیدی تعریف‌کننده‌ی هر سبک را شناسایی کرده، به شما نشان می‌دهند چگونه می‌توانید این سبک‌ها را در سازمان خود به کار بگیرید.

**به عنوان مشتی واحد** شیوه‌ی جدیدی از رهبری را در اختیارتان قرار می‌دهد تا گروه را در جهت رسیدن به تمامی هدف‌هایتان به کار بگیرید. تصورش را بکنید اگر بتوانیم قدرت **به عنوان مشتی واحد** را در مقیاس جهانی به‌منصه‌ی ظهور برسانیم، به چه موفقیت‌هایی می‌توانیم دست یابیم.