

ابزار رهبری

بینش، الهام، نیروی حرکت

مکس لندزبرگ

میرمرث پارسای

این کتاب برگردانی از:

THE TOOLS of LEADERSHIP

Vision, inspiration, momentum

MAX LANDSBERG

سرشناسه	لندزبرگ، ماکس
عنوان و نام پدیدآور	Landsberg, Max ابزار رهبری: بینش، الهام، نیروی حرکت / نویسنده ماکس لندزبرگ؛ مترجم کیومرث پارسای.
مشخصات نشر	تهران: آریابان، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	[۲۱۲]ص.: مصور، جدول.
شابک	۳۰۰۰۰۰ ریال : 978-964-7196-41-3
وضعیت فهرست نویسی	فیبا
یادداشت	The tools of leadership: vision, inspiration and momentum عنوان اصلی:
موضوع	رهبری.
شناسه افزوده	پارسای، کیومرث، ۱۳۲۵ - ، مترجم.
رده بندی کنگره	۱۳۹۲ الف ۲ / ۸۶ ل / ۷ / ۵۷ HD
رده بندی دیویی	۶۵۸ / ۴۰۹۲
شماره کتابشناسی ملی	۱۶۵۱۸۹۹

ابزار رهبری
بینش، الهام، نیروی حرکت
ماکس لندزبرگ
برگردان: کیومرث پارسای

شمارگان، ۵۰۰ نوبت چاپ، سوم تابستان ۹۰
طراح جلد، کارگاه گرافیک آریابان حروف نگاری، گروه هنر، رز

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۷۱۹۶-۴۱-۳
بخش ۶۶۴۹۶۲۸۴-۶۶۴۱۳۰۳۱
www.aryaban.org

انتشارات آریابان: خیابان انقلاب - خیابان اردیبهشت - بن بست مبین - شماره ۸

سامانه پیامکی: ۱۲۳۹۸۷ ۱۲۲۰ ۳۰۰۰

بهاء: ۳۰۰۰۰۰ ریال

فهرست

..... دیدگاه

بخش اول

- ۱ •• VIM: منش، الهام، و نیروی حرکت ۱۳
- ۲ •• سبب‌های رهبری ۲۱
- ۳ •• آمادگی برای تمرکز، ضرورت، و دسته‌بندی ۲۹
- ۴ •• شکل‌دهی و ۳۷

بخش دوم

- ۵ •• بینش - خلق مفهوم ۴۵
- ۶ •• بینش - بذرافشانی و آزمایش ۵۳
- ۷ •• بینش - شکل‌دهی مهارت‌ها ۶۱
- ۸ •• الهام - اعتمادسازی ۶۹
- ۹ •• الهام - التزام و اتحاد ۷۹
- ۱۰ •• الهام - تکرار و تأکید مجدد ۸۷

- ۱۱ •• نیروی حرکت - ترغیب در ارائه ابتکار ۹۵
- ۱۲ •• نیروی حرکت - ایجاد پیشرفت ۱۰۳
- ۱۳ •• نیروی حرکت - باز کردن جاده ۱۱۱

- ۱۴ •• ضرورت تقدیر و تمجید ۱۱۹
- ۱۵ •• ابقای ارزش‌ها ۱۲۵
- ۱۶ •• جلب توجه ۱۳۳

بخش سوم

۱۴۱	۰۰۱۷ رهبری یا مدیریت
۱۴۹	۰۰۱۸ نقش‌ها و واگذاری مسئولیت‌ها
۱۵۷	۰۰۱۹ مرحله‌بندی و زمان‌بندی
۱۶۳	۰۰۲۰ اختیار و نفوذ
۱۷۳	۰۰۲۱ فرهنگ
۱۸۱	۰۰۲۲ VIM در رهبری نفس

۱۸۹	نفس ایانی
۱۹۵	ضمیمه ۱
۱۹۷	ضمیمه ۲
۲۰۱	ضمیمه ۴
۲۰۳	ضمیمه ۵
۲۰۴	ضمیمه ۶
۲۰۶	ضمیمه ۷
۲۰۷	ضمیمه ۸
۲۰۹	خلاصه مطالب و فهرست بررسی روزانه

همبر در واقع بازرگان امید است.

نابلئون

مردم اغلب بر سون هدف راهنمایی می‌شوند و انگاره‌هایی را از طریق افرادی می‌پذیرند که به این انگاره‌ها حجم انسانی بخشیده‌اند. آن‌ها باید مظهر این انگاره‌ها باشند و خون دریاوند تا خود را به آن تسلیم کنند.

مارتین لوترکینگ

در فصل‌های کوتاه این کتاب، روش‌هایی ارائه می‌شود که می‌توانند شما را برای رهبری یک گروه، یک مجموعه، یا یک سازمان کمک کنند. می‌توانید این روش‌ها را در عمل یاد بگیرید و به کار بندید. قبول ندارم که رهبری اصولاً چاشنی دارای جذبه باشد.

این کتاب دارای چهارچوبی همچون سایر آثار من (در آموزش و ایجاد انگیزه) است. با توجه به فروش بیش‌تر از یکصد هزار نسخه از آن آثار به چهارده زبان مختلف، به نظر می‌رسد این چهارچوب، کارایی داشته است. هر فصل، به ویژه بر روش متمایزی در رهبری تمرکز دارد، رهبری را به اختصار توصیف می‌کند، و نشان می‌دهد که چگونه می‌توان آن را به کار برد. در این روند، در هر فصل، از رویدادی

در زندگی پرشور الکس در مبارزه با تغییر وضعیت یک کارگزار تبلیغاتی دچار کسادی اقتصادی، استفاده شده است.

مضمون اصلی این کتاب که به تفصیل شرح داده می‌شود، تساوی زیر است:

نیروی حرکت $\times$ الهام $\times$ بینش = رهبری



من نیز همچون اغلب نویسندگان، این کتاب را نوشتم، زیرا آرزو داشتم کسی آن را زمسته باشد. نقش خود را به عنوان شریک در مؤسسه مک کینسی و شرکا رها کردم تا در عمل، ارزشی اجرایی را تجربه کنم. ولی نمی‌توانستم کتاب‌هایی در مورد رهبری بیابم تا آنها را به مشتریان خود توصیه کنم.

نیمی از مجلدات موجود، رانایی ژنرال‌ها و سیاستمداران را به تصویر می‌کشند که جذابیت زیادی برای سال‌ها در دست ولی رویدادهایی را شرح می‌دهند که بسیار دور از زندگی واقعی روزانه قرار دارند. و برای کاربردهای قاطع و عملی به عنوان آموزش نیستند (کتاب رهبری گیلیانی، سردار سابق نیویورک، نمونه‌ای استثنایی است).

سایر کتاب‌ها، نوعاً به عنوان راهنما و دارا پرسش‌نامه‌هایی برای پر کردن هستند. گمان می‌کنم تنها فردی نیستم که معمولاً از چنین تمریناتی می‌گریزم.

بنابراین امیدوارم موضوع این کتاب برای شما خوشایند باشد. و بتوانید بیش‌تر از رهبران، بر رهبری، و بیش‌تر از جذب و پرسشنامه، بر مهارت‌های کتابی، تمرکز کنید.

در عین حال، باید هشدار بدهم که کتاب حاضر، این امر را که می‌توان رهبری را یاد گرفت یا نه، مورد نظر قرار نمی‌دهد. می‌دانم که می‌توان آن را یاد گرفت. در بیست و پنج سال گذشته، افراد زیادی را دیده‌ام که صاحب چنین مهارتی شده‌اند.

در این مورد با گیلیانی موافقم که می‌گوید: «رهبری ناگهان اتفاق نمی‌افتد. آموخته می‌شود، یاد گرفته می‌شود، ایجاد می‌شود.»

همین طور با مایکل اوون فوتبالیست، موافقم که می گوید: «نمی دانم بازیکنان، فوتبالیست به دنیا می آیند، یا ساخته می شوند، ولی می دانم که هرچه بیش تر تمرین می کنم، بهتر می شوم.»



به تئوری اصلی باز می گردیم:

جیروی حرکت $\times$ الهام $\times$ بینش = رهبری

هر فردی که حداقل با یکم از خود به منظور ایجاد بینش، الهام و نیروی حرکت تلاش می کند، می تواند به عنوان یک رهبر تلقی شود. من به این باور رسیده ام که این سه عامل، مهارت های مهم یک رهبر به حساب می آیند. هرچند ویژگی های شخصی همچون جاذبه، ممکن است در رهبری کارآمد باشند، ولی رهبری در نهایت چالشی دارای - به نیست روش های اکتسابی، مهمتر هستند. (البته شاید بتوان این گونه برداشت کرد که دانش و دانایی جاذبه بیش تر می تواند تأثیرگذاری این روش ها را افزایش دهد.)

در حال حاضر، اغلب افراد دارای نقاط قوتی هستند. همان است فردی مهارت عقلی و هنری بهتری در توسعه بینش داشته باشد، یا فرستندگی در ایجاد الهام رودررو ماهر باشد، یا مدیر تولید شرکی در تدویم حرکت مهارت داشته باشد. ولی چالش مدیریت، توان گذشتن از دست کم هر سه این دروازه ها است. به همین دلیل هم این اصطلاحات درهم ضرب می شوند، نه این که با هم جمع شوند!

بخش ۱ کتاب، این تساوی اصلی را به تفصیل شرح می دهد و دستورالعمل هایی را به منظور آمادگی برای رهبری، مثلاً در صورتی که می خواهید پروژه تازه ای را آغاز کنید یا نقش تازه ای را بر عهده بگیرید، توصیه می کند. بخش ۲، سه فصل را به هر یک از مؤلفه های این تساوی اختصاص می دهد. بخش ۳، به جنبه های گسترده تری از

رهبری همچون تفویض قدرت، زمان‌بندی، اختیار، فرهنگ و بهینه‌سازی حرفه رهبری، اشاره می‌کند.

چهارچوب این کتاب، داستانی پرشور از یک زندگی واقعی را به تصویر می‌کشد و در انتهای هر فصل، روش‌های رهبری مربوطه را خلاصه می‌کند. در هر یک از این فصلها، چندین مضمون دیگر نیز گنجانده شده است که عبارتند از:

(۱) رهبری تقریباً همیشه شامل ایجاد و انجام تغییرات است. امروزه در دنیایی با وضعیت موجود، هیچ رهبری نمی‌تواند با آرامش خیال در سازمانی که موفق به توسعه آن نشده است، ریاست کند. مثلاً، هرچند ممکن است گاهی لازم باشد یک رهبر، همچون سخنگویی برای اعضای گروه یا سازمان خود رفتار کند، ولی شاید به ندرت چنین نقشی را به عنوان مترسک صرف، بپذیرد. رهبر هرگاه از این نقش برای ایجاد بینش، الهام، یا نیروی حرکت، استفاده می‌کند. حتی هنگامی که رهبر، به عنوان سخنگو ظاهر می‌شود، در حال رهبری تغییرات است.

(۲) رهبری فعالیتی بسیار خلاقانه است. رهبر، در ایجاد خلاقیت و ابتکار در میان افراد حاضر در سازمان خود، مهارت زیادی دارد ولی هیچ رهبری نمی‌تواند بدون ارائه طرح‌های خود، مدت زیاد و بی‌اوه بیاورد. این انگاره‌ها ممکن است مربوط به ارتباط با بازار خارج از شرکت یا فرهنگ با فرآیندهای داخلی شرکت باشد. متأسفانه این جنبه از رهبری اغلب نادیده انگاشته می‌شود و تنها رهبران بسیار عالی به طور مشخص زمانی را به تلاش‌های خلاقانه خود اختصاص می‌دهند.

(۳) رهبری فعالیتی است که ذاتاً در میان افراد قابل اجرا است. رهبران تأثیرگذار، نوعاً دست کم ۸۰ درصد زمان مفید را صرف گفتگوی فعالانه با افراد می‌کنند. آن‌ها به منظور انجام دادن چنین عملی، به خوبی سازماندهی شده‌اند و اجازه نمی‌دهند کار اداری مانع صرف زمان برای امر بهتری چون بحث‌های رودررو شود.

۴) رهبر همواره هنگامی تأثیرگذاری بیش‌تر دارد که پیشنهادهایش مورد توجه افراد موردنظر قرار گیرد. گاهی نیز رهبر، نیاز به عمل کردن بدون توجه به اجماع از پیش تعیین شده دارد. هرچند این امر همچون شنا کردن بر خلاف جهت آب است، ولی این کتاب بر چنین راهکار سازنده‌ای تمرکز می‌کند.

۵) زمان‌بندی در بهبود حرفه رهبری اهمیت دارد. اغلب رهبران موفق تأکید دارند که بخت و اقبال زیادی داشته‌اند که در جایگاه درست و در زمان مناسب قرار دارند و می‌توانند از مهارت‌های ویژه رهبری خود استفاده کنند. ولی احتمالاً در دخالت دادن بخت و اقبال در موفقیت، بیش‌تر از اندازه متواضعانه عمل کرده‌اند. در واقع، کسانی که مهارت‌های خود را به عنوان رهبران سرجمع داده‌اند، بر پی دستیابی به فرصت‌های بیش‌تری برای ارائه مهارت‌های خود هستند. موفقیت شغلی، معمولاً از شجاعت آن‌ها در حرکت داوطلبانه از وضعیت «خراب ولی راحت»، به وضعیت «رهبری در صحنه‌های گسترده‌تر» سرچشمه می‌گیرد.



همه ما موظف به رهبری کردن هستیم. رهبری، قاعده جدآگاهانه‌ای برای مدیرعامل یا ژنرال ارتش نیست. هریک از ما در موقعیتی قرار داریم که باید چیزی را در زمانی رهبری کند. ما، افراد خانواده، گروهی از دوستان، اعضای کمیته کاری، کسب و کارهای کوچک، یا شرکتی چند ملیتی را رهبری می‌کنیم. رهبری در بیابان، سرشار از فرصت‌های فزاینده و دوره‌ای که تقاضای ابتکار شخصی روزافزون است، مهارتی در زندگی به حساب می‌آید، که همه ما در صورتی که بخواهیم از نیروی بالقوه خود به خوبی استفاده و از سرخوردگی ناشی از رقصیدن به ساز دیگران اجتناب کنیم؛ به آن نیاز داریم.

امیدوارم این کتاب برای تمرین رهبری به شما کمک کند به طوری که بتوانید ابتکاراتی را به حوزه‌ای وارد کنید که بدون حضور آن، انسان تبدیل به فردی «پیرو»،

«هدایت شده» یا «تحت مدیریت» می‌شود. رهبری تأثیرگذار و مسؤول، بدون تردید آزادی عمل و رضایت بیش‌تری به ارمغان خواهد آورد و محققاً موفقیت بیش‌تری نیز همراه خواهد داشت.

مکس لندزبرگ

www.ketab.ir