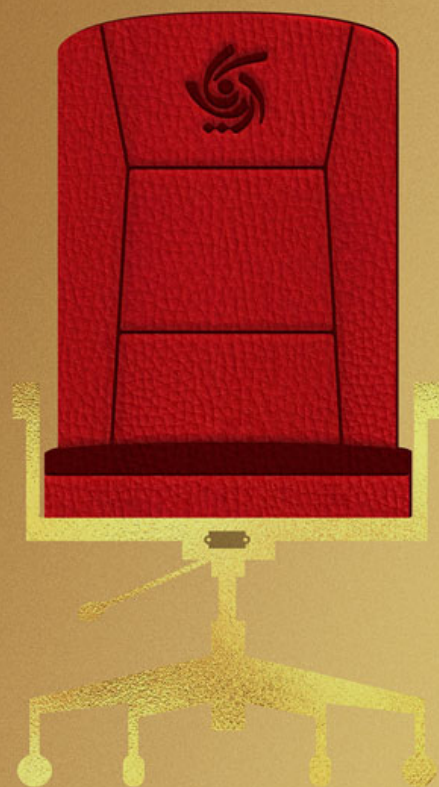


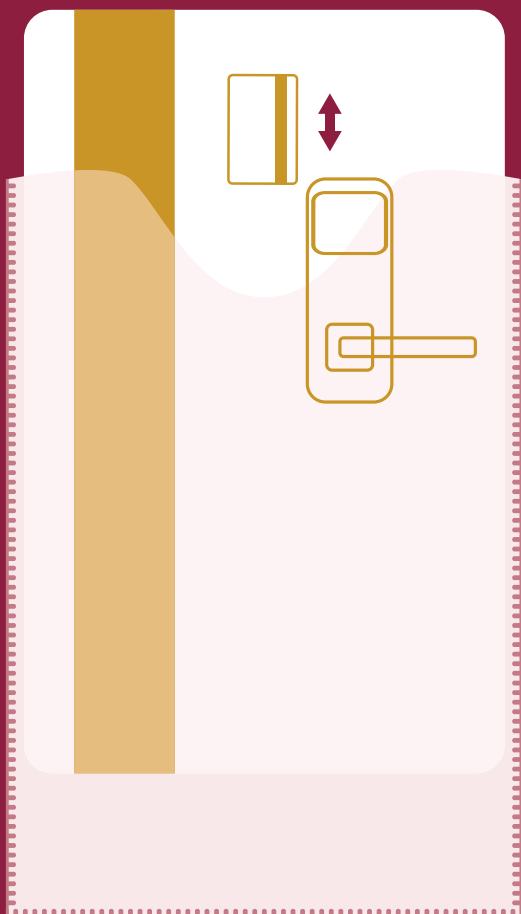
پاتریک لنجونی • ترجمه سعید یاراحمدی

# انگیزه رهبری



چرا بسیاری از رهبران مهم‌ترین  
مسئولیت‌هایشان را از سر خود باز می‌کنند

# بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

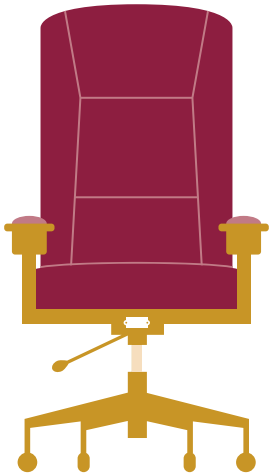
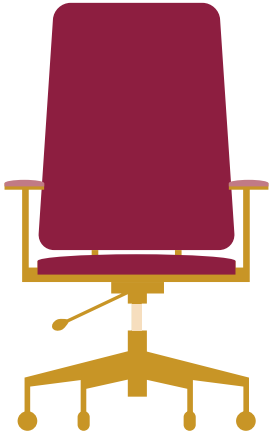
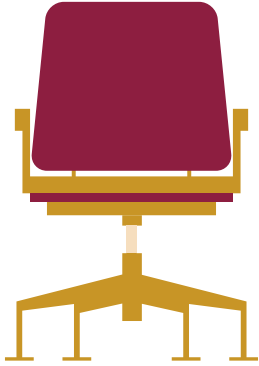


# انتخابات رهبرانی

پاتریک لندچونی ★ سعید یارا احمدی



چپ را بسیاری از رهبران مهم ترین  
مسئولیت هایشان را از سر خود بازی کردند



# سخن ناشر

از سختی‌های مسیر مدیریت و رهبری که معمولاً بخش جدایی‌ناپذیر این جایگاه محسوب می‌شوند بسیار شنیده‌ایم، اما آیا همه رهبران از این سختی‌ها استقبال می‌کنند و برایشان لذت بخش است یا عذاب‌آور؟ شاید هم فقط ژست سختی این مسیر را به خود می‌گیرند اما از زیر بار مسئولیت کارها و انتخاب‌های دشوار شانه خالی می‌کنند، مثلاً به جای انجام گفت‌وگوهای دشوار با همکاران، برگزاری جلسه‌های چالشی، تشکیل تیم و هدایت افراد بیشتر غر می‌زنند و کار مؤثری انجام نمی‌دهند یا بدتر از آن این کارها را کارهای غیرمهم تلقی و مسئولیت آن را به دیگری واگذار می‌کنند.

پاتریک لنچونی که سال‌ها مشاور مدیران عامل و رهبران سازمان‌های مختلف بوده است و کتاب‌های زیادی درباره چگونگی رهبری، تشکیل و هدایت تیم و داشتن سازمانی سلامت نوشته است در یکی از آخرین کتاب‌هایش به موضوعی پایه‌ای‌تر اشاره می‌کند و بحث را به چرایی رهبری می‌کشد، اینکه فرد با چه انگیزه‌ای مدیرعامل سازمان می‌شود. همان‌طور که می‌دانیم انگیزه باعث می‌شود رفتارهای فرد جهت و هدف مشخصی داشته باشد که در عملکرد او نیز تأثیرگذار است. با شناخت درست انگیزه مدیران عامل و رهبران می‌توانیم رفتارهای آنها را بهتر درک کنیم و مسائل سازمان را از این منظر بررسی کنیم.

شاید در ظاهر برایمان عجیب باشد که بینیم فردی که پس از سال‌ها تلاش به جایگاه مدیرعاملی یا رهبری تیم رسیده است بی‌انگیزه باشد یا انگیزه‌درستی نداشته باشد و همین موضوع باعث بی‌اقدامی یا اقدامات

نادرست او شود. لنچونی در این کتاب هم مانند سایر کتاب‌های خود موقعیت‌هایی واقعی را که برای بسیاری از مدیران عامل آشنا و ملموس است با بیانی داستانی ترسیم می‌کند و خواننده را در موقعیت‌های آشنا به چالش می‌کشد. او در بخش دوم کتاب با تکیه بر دانش و تجربه خود موضوع را موشکافی می‌کند و دلایل و راهکارهایی ارائه می‌دهد. بخش داستانی سرشار از نکته‌های کوچک و بزرگی است که علاوه بر موضوع اصلی کتاب در لایه‌های زیرین داستان برای هر مدیری آموزنده است. در این کتاب لنچونی به سختی‌های مسیر مدیرعاملی و رهبری، داشتن رویکردی مسئولانه و آگاهانه در این جایگاه و توجه به مسئولیت‌هایی مانند هدایت تیم و گفت‌وگوهای صریح با همکاران اشاره می‌کند. پیشنهاد می‌کنیم کتاب‌های سختی کارهای سخت، رهبری از بالای خط، صراحت تمام‌عیار و بازیکن تیمی ایدئال را در کنار این کتاب مطالعه کنید. شاید حتی بهتر باشد ابتدا این کتاب را مطالعه کنید و سپس با ذهنیت و انگیزه‌ای درست به سراغ سایر کتاب‌ها بروید. امیدواریم سبک داستانی و موضوع پایه‌ای این کتاب مورد توجه مدیران عامل و رهبران کسب‌وکارهای ایرانی قرار گیرد.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

## ★ پیشگفتار هترجم ★

همه ما آدم‌ها، دست‌کم، رهبر دنیای خودمان هستیم و جامعه پراز رهبران ریزودرشتی است که می‌توانند در جایگاه خود ویرانگریا سازنده باشند. رهبری کردن مانند باغبانی است. هر باغ، بسته به اندازه و نوع درختانش، به باغبان شایسته خود نیاز دارد. نمی‌توان باغبانی را که تاکنون فقط سرگرم رسیدگی به درختان حیاط خانه‌اش بوده است، مسئول باغی چندهکتاری کرد. البته، این کتاب درباره انتخاب باغبان شایسته نیست؛ بلکه درباره غفلت‌هایی است که باغبانی شایسته شاید گرفتارشان شود.

هیچ باغبانی دلش نمی‌خواهد باغش ویران شود. پرسش اینجاست که آیا برای بالندگی باغ حاضر است کارهای لازم را انجام دهد یا خیر؟ حاضر است تیمی از کارگران خوب تشکیل دهد، مدیریتشان کند، با آنها بر سرفتار و کردارشان گفت‌وگوهای ناخوشایند داشته باشد، درباره روند کار با آنها نشست‌هایی جالب برگزار کند و برایشان بارها هدف از کاشتن درختان باغ را توضیح دهد؟ تصور باغبانی که همه این کارها را بکند، سخت است. بیشتر رهبران هم از چنین کارها و مسئولیت‌هایی پرهیز می‌کنند.

پاتریک لِنچونی، که در زمینه رهبری و داشتن سازمانی سالم یک دوجین کتاب نوشته و در این حوزه شناخته شده است، در کتاب انگیزه رهبری با روایت داستانی جالب به این غفلت‌ها و تأثیراتشان بر سازمان

می‌پردازد. در این کتاب با دو انگیزه متفاوت رهبری آشنا می‌شویم: رهبری مسئولانه و رهبری پاداش‌مدارانه. رهبرانی که انگیزه‌های مسئولانه دارند، به فکر خدمت به سازمان و افراد تحت رهبری‌شان هستند. رهبرانی که انگیزه‌های پاداش‌مدارانه دارند، رسیدن به سمت رهبری را جایزه می‌دانند و به دنبال منافع و تمایلات شخصی‌اند. شوربختانه، در هر جای دنیا با نگاهی به اطراف می‌توان رهبرانی با انگیزه‌های پاداش‌مدارانه را به وفور یافت.

این کتاب برای من بسیار آگاهی‌بخش بود. بگذارید کمی توضیح دهم. زمانی کسب‌وکاری داشتم که آن را از صفر ساخته بودم؛ کسب‌وکاری که اکنون می‌دانم با انگیزه‌های مسئولانه آن را به اوج شکوفایی رسانده بودم. در آنجا بود که کم‌کم دست از کارهای سخت برداشتم و فقط کارهایی را انجام دادم که برایم لذت‌بخش بودند و باقی را به تیمی سپردم که چندان به گزینش افراد آن دقت نکرده بودم، درست مدیری‌شان نکردم و بارها هدف کسب‌وکارم را به آنها گوشزد نکردم. شاید ته این ماجرا را خودتان حدس زده باشید، آن کسب‌وکار دیگر وجود ندارد.

خواندن این کتاب را برای هر رهبری در هر جایگاهی ضروری می‌دانم؛ چون برای رهبران، شناسایی انگیزه رهبری حیاتی است و هر رهبری با هر انگیزه‌ای ممکن است به رهبری با انگیزه متفاوت تبدیل شود که این تبدیل گاهی ناخودآگاه انجام می‌شود.

در تصوراتم دنیای کسب‌وکار ایران را دانشگاهی می‌بینم که بسیاری از دانشجویانش به فکر یادگیری نیستند و برخی از استادان این دانشگاه هم از آنها قطع امید کرده‌اند. در چنین فضایی، دانشجویان این دانشگاه شاید به راحتی در دام ناامیدی گرفتار شوند؛ ولی کافی است به آنها یادآوری شود در دانشگاهی که در آن رقابت چندان وجود ندارد، با کمی دانش‌افزایی می‌توانند سرآمد باشند.

این کتاب به هر دانشجویی که عزم پیشرفت داشته باشد، اندک

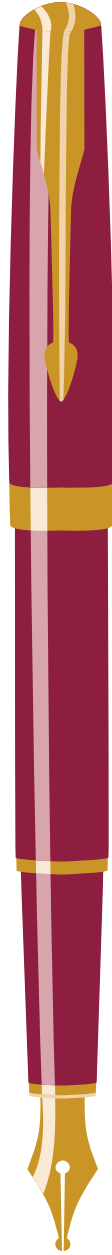


★ پیشگفتار مترجم ★

دانش لازم برای پیشی گرفتن را می‌دهد. کوشیدم با ترجمهٔ این کتاب، یاری‌گر رهروان این مسیر باشم. گفتنی است، برخی عبارات متن اصلی به توضیح نیاز داشت که آنها را در پانوشته‌ها آوردم.

سعید یاراحمدی

پاییز ۱۴۰۰



# فهرست

۱۵	مقدمه
<b>۱۷</b>	<b>داستان</b>
۱۹	مشکل
۲۰	تحقیق
۲۱	دشمن قدیمی
۲۵	بی دفاع
۲۸	تجاوز
۳۰	تسلیم
۳۳	بی پرده
۳۹	پرده برداری
۴۳	کجا بودیم؟
۴۶	موشکافی بیشتر
۵۰	فشار آوردن
۵۴	از یک قماش بودن
۵۷	رفتن سراصل مطلب
۶۲	شغل های کثیف
۶۵	آدم ها
۷۱	تله
۷۶	آماده مبارزه
۷۹	زدن به سیم آخر
۸۶	تماس اسکاپی
۹۱	گام بلند
۹۵	صاحب اختیار
۱۰۱	دسر
۱۰۳	پردازش
۱۰۵	علم تصمیم گیری
۱۰۸	سن دیگو
<b>۱۰۹</b>	<b>آموزه ها</b>
۱۱۱	مقدمه
۱۱۵	بررسی دوانگیزه رهبری
۱۱۹	پنج غفلت رهبرانی با انگیزه های پاداش مدارانه
۱۳۷	نقص و هوشیاری
۱۳۹	خطر تعجب برانگیز کارهای مفرح
۱۴۰	پایان دوران رهبری خدمتگزارانه
۱۴۳	درباره نویسنده



رهبری یعنی

به پیش بردن

افراد

به پیش بردن

خود

*Pat Luciani*

# قدومه

هروقت در مراسم فارغ‌التحصیلی می‌شنوم سخنران مراسم دانشجویان را تشویق می‌کند «وارد جامعه شوید و رهبری کنید.» می‌خواهم بایستم و فریاد بکشم: «نه! لطفاً این کار را نکنید؛ مگر اینکه انگیزه درستی برای رهبری داشته باشید، که احتمالاً ندارید!» بگذارید توضیح دهم.

بسته به اینکه چگونه کتاب‌هایم را بشمارید، این کتاب یازدهمین یا دوازدهمین کتابی است که نوشته‌ام. اگر کسی می‌خواست برای نخستین بار با اشتیاق سراغ خواندن یک دوجین کتابم برود، به او می‌گفتم از این کتاب آغاز کند. دلیلش تمرکز بیشتر کتاب‌های دیگرم روی چگونگی رهبری است: چگونه سازمانی سالم و تیمی منسجم داشته باشیم یا گروهی از کارمندان را مدیریت کنیم. هرچند، با گذشت سال‌ها دریافته‌ام برخی افراد نسخه‌هایی را که برای سلامت سازمانشان می‌پیچم نمی‌پسندند؛ زیرا برای رهبر شدن چرایی [درستی] نداشته‌اند.

سراسر دوران کودکی‌ام، بزرگ‌ترها من و هم‌سن‌وسالانم را به رهبر شدن تشویق می‌کردند و من هم حرفشان را بی‌اماواگر پذیرفتم و از آن لحظه‌ای که توانستم کاپیتان یک تیم یا نامزد انتخابات شورای دانش‌آموزی شوم، به دنبال فرصت‌هایی برای رهبری افراد و سازمان‌ها بودم؛ ولی مانند بسیاری از افراد، هرگز با خودم فکر نکردم چرا باید رهبری افراد را برعهده بگیرم.

از قرار معلوم، برای بیشتر جوانان و بسیاری از بزرگ‌سالان انگیزه اصلی رهبر شدن، پاداش‌هایی است که رهبری با خود به همراه می‌آورد؛ چیزهایی مانند شهرت، مقام و قدرت. ولی افرادی که چنین انگیزه‌هایی دارند، هنگامی که میان انجام وظایفشان و دریافت این پاداش‌ها هیچ

ارتباطی نمی بینند یا ارتباط کم رنگی می بینند، به اقتضائات رهبری تن نمی دهند. آنها چگونگی استفاده از زمان و انرژی شان را بر اساس منافع که نصیبشان می شود گزینش می کنند، نه بر اساس کارهایی که باید برای افراد تحت رهبری شان انجام دهند. این مشکل به همان اندازه ای که شایع است، خطرناک هم هست. هدف این کتاب کاستن از شیوع آن است. امیدوارم این کتاب در فهم و چه بسا اصلاح انگیزه رهبری تان به شما کمک کند تا بتوانید در هر سازمانی ماهیت دشوار و حساس رهبری را تمام و کمال پذیرید. شاید هم با توانایی های خود کنار بیایید و به این نتیجه برسید که اصلاً دلتان نمی خواهد رهبر باشید، و همین به شما در پیدا کردن نقشی متفاوت کمک کند که مناسب استعدادها و علایقتان باشد.





## دشمنی ★

شی دیویس می دانست برای اخراج شدنش هنوز زود است. حتی در سخت‌گیرترین شرکت‌های سرمایه‌گذاری خصوصی<sup>۱</sup> هم برای اخراج مدیرعاملی که به تازگی به این سمت ارتقا یافته است، شش ماه بازه زمانی کوتاهی است؛ ولی برای اینکه کم‌کم به اخراجش فکر کنند چندان زود نبود. نمی‌شد گفت شرکت گلدن گیت سکیوریتی در زمان کوتاه رهبری شی رو به افول گذاشته است. این شرکت، که دفتر مرکزی آن در امری ویل - شهری با مناطق تجاری فراوان در ساحل شرقی خلیج سان فرانسیسکو - قرار داشت، هنوز در حال رشد بود؛ ولی بسیار کندتر از بیشتر شرکت‌های امنیتی غرب آمریکا. حاشیه سودشان خوب بود؛ ولی در مقایسه با شرکت آل امریکن آلام چنگی به دل نمی‌زد. آل امریکن آلام، شرکت فرامنطقه‌ای عظیم و پرکاری در بازار ابزارهای امنیتی برای خانه‌ها و کسب‌وکارهای کوچک در سراسر آمریکا بود.

شی پیش خودش فکر می‌کرد سرمایه‌گذاران برای بخشیدن جان دوباره به گلدن گیت به او نه ماه دیگر هم فرصت می‌دهند؛ ولی نمی‌خواست این قدرها صبر کند. پس از دو دهه بالا رفتن از نردبان قدرت و سرانجام رسیدن به انتهای آن، اصلاً دلش نمی‌خواست تمام زحمت‌هایش به باد برود. پس تصمیم گرفت غرورش را زیر پا بگذارد و تماسی بگیرد که هیچ رغبتی به آن نداشت.

---

۱. private equity firm: شرکت‌های سرمایه‌گذاری خصوصی، شرکت‌هایی‌اند که مستقیم در شرکت‌های خارج از بورس سرمایه‌گذاری می‌کنند.

## تحقیق ★

لایت هوس پارتنرز، شرکت مشاوره‌ای کوچکی در یکی از شهرهای ساحلی ایالت کالیفرنیا، به کار با مشتریان جالب و موفق شهره بود. دل مار آلارم یکی از این مشتریان بود؛ شرکتی واقع در سن دیگو که در عرصه امنیت منطقه‌ای در ایالت کالیفرنیا ستاره‌ای درخشان و خاری در چشم شی دیویس بود.

چه در میزگردی در نمایشگاهی تجاری و چه در مقاله‌ای در یک مجله کسب و کار، دل مار و مدیرعامل بریتانیایی تبارش، لیام آلکات، برای سودآوری بیش از حد انتظار و همچنین توانایی‌شان در خنثی کردن رقبای فرامنطقه‌ای، از جمله آل امریکن، تحسین می شدند.

در شرایط عادی، شی هرگز به فکر استخدام شرکتی که مشاور رقیبشان بود، نمی افتاد؛ ولی از روی ناچاری به این کار دست زد. هنگامی که با مشاوران شرکت لایت هوس تماس گرفت که با شرکت دل مار هم کار می کردند، به او گفتند باید با مشتری‌شان هماهنگ کنند تا ببینند همکاری با شرکت دیگری در همان صنعت از نظر آنها اشکالی دارد یا نه. شی حدس زد دیگر خبری از این شرکت مشاور نمی شود. حدسش درست بود.

ولی، چیزی را که در ادامه رخ داد هرگز نمی توانست پیش بینی کند.

## ★ دشمن قدیمی ★

متنفر بودن از کسی که نمی شناسید دشوار است؛ ولی شی، ندیده نشناخته، در تنفر از لیام الکات کم کم داشت استاد می شد. شی هرگز درست و حسابی با الکات دیدار نکرده بود؛ فقط در رویدادی حول صنعت امنیت با او دست داده و سرسری احوالپرسی کرده بود. شی چند باری سخنرانی الکات را شنیده بود و حساب مصاحبه های فراوانی که در مجلات از او خوانده بود، از دستش در رفته بود. او کم کم از خوش رویی تصنعی الکات متنفر شده بود. مردی که به نظر می رسید بی درد سر کاری را انجام داده که شی از عهده انجامش بر نیامده است. پس هنگامی که دستیارش، ریتا، به دفترش آمد تا به او اعلام کند فردی به نام لیام روی خط یک می خواهد با او صحبت کند، با خودش گفت یکی از مدیران شرکت می خواهد سربه سرش بگذارد؛ ولی پیش از اینکه تلفن را بردارد و خود را به آن راه بزند، متوجه پیش شماره ۶۱۹ در شماره تماس گیرنده شد و شک کرد شاید تماس گیرنده خود دشمن قدیمی اش، لیام، از سن دیگو باشد.

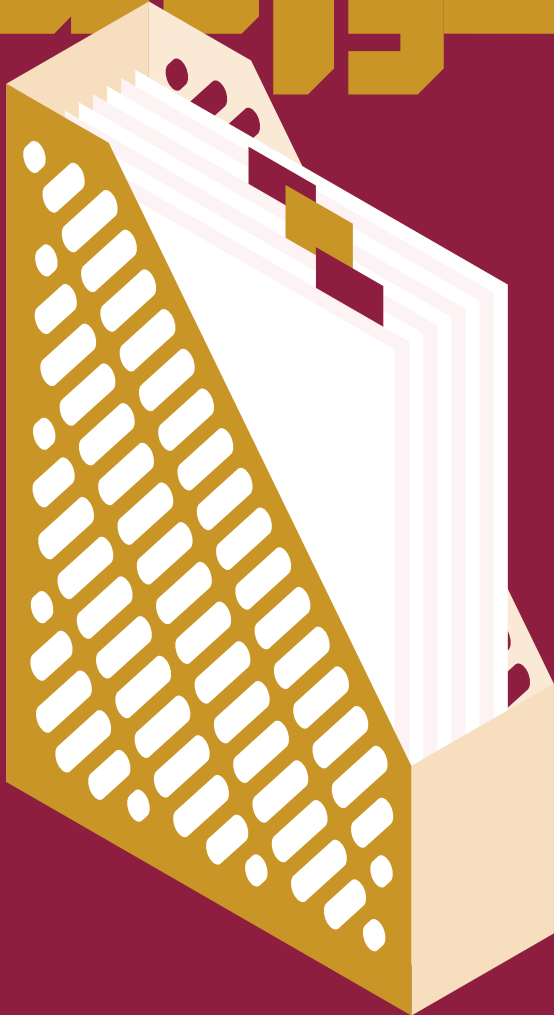
نفس عمیقی کشید و با انرژی تلفن را برداشت و گفت: «شی هستم.»

«سلام شی، لیام الکاتم.»

شی سریع متوجه شد کسی سربه سر او گذاشته است. ولی، خیالش راحت شد که با وجود لهجه بریتانیایی الکات حتی از صدای او هم خوشش نمی آید؛ پیش خودش فکر می کرد لهجه او متظاهرانه است. چون فهمید خود لیام است، تصمیم گرفت برخورد خیلی خوبی داشته باشد.

«بفرمایید، در خدمتم.»

# آموزش و مهارت



# تقدیر



پیش زمینه

بیشتر کتاب‌هایی که نوشته‌ام به نحوی به رهبران کمک می‌کنند سازمانی سالم‌تر داشته باشند و سلامت سازمانی، اگر مفید و مختصر بخواهم بگویم، در کاهش نزاع‌ها، سردرگمی‌ها و ناکارآمدی‌ها و افزایش شفافیت، همسویی و بهره‌وری سازمان خلاصه می‌شود. همان‌گونه که حدس زده‌اید، کم‌وبیش، همه رهبرانی که ملاقات کرده‌ام دوست داشته‌اند سازمانی سالم‌تر داشته باشند. چرا نباید این را بخواهند؟

شوربختانه، در مسیر شغلی‌ام به این نتیجه رسیده‌ام که برخی رهبران نمی‌توانند سازمانی سالم داشته باشند؛ زیرا به انجام کارهای سخت و گوشزد کردن چیزهای چالش‌برانگیزی که برای سالم‌سازی سازمان ضروری‌اند، ناخودآگاه تمایل ندارند. این بی‌تمایلی از انگیزه‌ای اشتباه و خطرناک برای رهبر شدن سرچشمه می‌گیرد.

باینکه درباره همه این موضوعات بسیار هیجان‌زده بودم، کم مانده بود این کتاب را بنویسم؛ چون یکی از قهرمانانم با مبنای آن مخالف بود. چند سال پیش، افتخار این را داشتم که در دفتر کارم با یکی از بهترین رهبران جهان کسب‌وکار مدرن آمریکا نشستیم و در آن سیمت باشم. آلن مولالی<sup>۱</sup> مدیر بخش بازرگانی بوئینگ بود و در آن سیمت رونمایی از هواپیمای بوئینگ ۷۷۷ را بر عهده داشت، سپس به شرکت فورد موتور پیوست و این شرکت را در یکی از شگفت‌انگیزترین

---

1. Alan Mulally

بازآفرینی‌های تاریخ کسب‌وکار مدرن احیا کرد. در این نشست، آلن چیزی گفت که جا خوردم. «با یک بخش کتابت، مزیت، مخالفم؛ بخشی که می‌گویی لازمه رهبری کردن، رنج کشیدن است.» گیج شده بودم؛ پس توضیح داد.

او قاطعانه گفت: «افتخار رهبری نصیب هرکسی نمی‌شود و نباید کاری رنج‌آور تلقی شود. این کار لذت بخش است.» اینجا بود که فهمیدم چرا آلن چنین رهبر فوق‌العاده‌ای است. باید بدانید او به آنچه می‌گفت به‌راستی باور داشت و مهم‌تر از همه، باور داشت که دیگران هم به آن باور دارند.

پاسخ دادم: «زمانه به آرایشی دیگرست.» توضیح دادم که بیشتر رهبران امروزی نقششان را به چشم افتخار یا وظیفه نمی‌بینند؛ آن را حق و پاداش می‌بینند. وقتی این را به آلن توضیح دادم و برایش داستان‌هایی از رهبران زیادی تعریف کردم که در مسیر حرفه‌ام با آنها روبه‌رو شده بودم و چنین دیدی داشتند (به‌ویژه در سیلیکون ولی و وال استریت)، متوجه شد این باورم از کجا سرچشمه می‌گیرد. واقعیت این است که افراد خیلی کمی همان انگیزه رهبری آلن را دارند.

## دوانگیزه

در اصل فقط دو انگیزه افراد را به رهبر شدن ترغیب می‌کند. اول اینکه می‌خواهند به دیگران خدمت کنند؛ می‌خواهند هرآنچه لازم است انجام دهند تا برای افراد تحت رهبری‌شان اتفاقات خوبی رقم بخورد. چنین رهبرانی درک می‌کنند که برای رسیدن به این خواسته، فداکاری و رنج کشیدن اجتناب‌ناپذیر است و خدمت به دیگران یگانه انگیزه درست برای رهبری است؛ به همین دلیل هر بار که می‌بینم کسی را برای «رهبری