

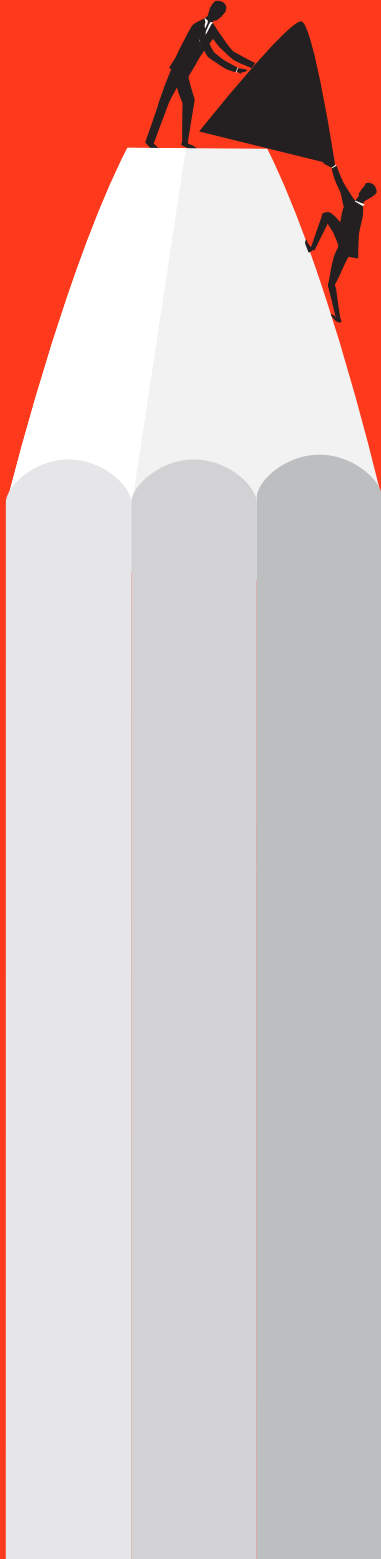


# رهبری از بالای خط

جیم دثمر، دایانا چاپمن و کیلی وارنر کلمپ  
رویکردی جدید برای موفقیت پایدار  
عماد قائنی و مرتضی خضری پور



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



نویسندگان: جیم دثمر، دایانا چاپمن و کیلی وارنر کلمپ

مترجمان: عماد قائنی و مرتضی خضری پور

نسخه پرداز: کیوان دهقان پور

مدیر هنری و طراح جلد: مجید زارع

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۰۸-۰

چاپ اول: زمستان ۱۳۹۹

شمارگان: ۱۵۰۰ جلد

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۱

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است.

همه حقوق برای انتشارات آریانا قلم محفوظ است.

هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ممنوع است.

سرشناسه: دثمر، جیم؛ - Dethmer, Jim

عنوان و نام پدیدآور: رهبری از بالای خط: رویکردی جدید برای موفقیت پایدار/

جیم دثمر، دایانا چاپمن و کیلی وارنر کلمپ؛ ترجمه عماد قائنی و مرتضی خضری پور.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۹.

مشخصات ظاهری: ۳۲۰ ص.، ۱۶۰×۲۱۰ م.م.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۰۸-۰

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

عنوان اصلی: [2015] The 15 commitments of conscious leadership: a new paradigm for sustainable success

عنوان دیگر: رویکردی جدید برای موفقیت پایدار.

موضوع: رهبری - جنبه های روان شناسی / Leadership - Psychological aspects

موضوع: ذهن آگاهی (روان شناسی) / Mindfulness (Psychology)

شناسه افزوده: چاپمن، دایانا، ۱۹۲۸، م. / Chapman, Diana, 1928

شناسه افزوده: کلمپ، کیلی / Klemp, Kaley

شناسه افزوده: قائنی، عماد، ۱۳۵۹ - ، مترجم

شناسه افزوده: خضری پور، مرتضی، ۱۳۶۳ - ، مترجم

رده بندی کنگره: HD ۵۷/۷

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۹۲

شماره کتاب شناسی ملی: ۷۳۹۱۶۴۶



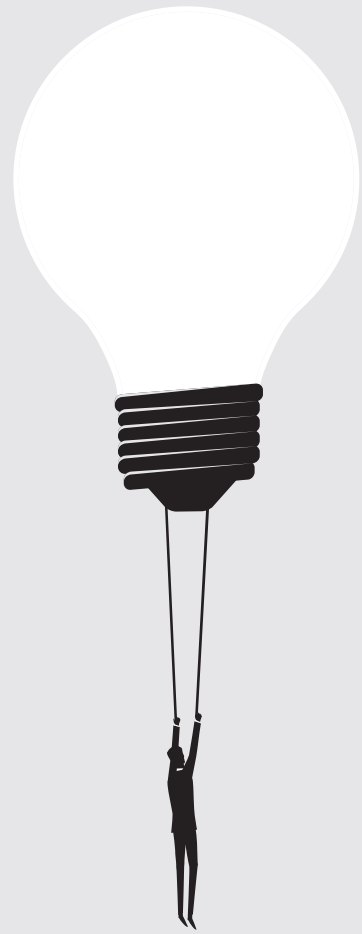
# رهبری از بالای خط

رویکردی جدید برای موفقیت پایدار



جیم دثمر، دایانا چاپمن و کیلی وارنر کلمپ  
عماد فائق و مرتضی خنصری پور







## پیشگفتار نویسندگان برای چاپ فارسی

Yesterday I was clever, so I wanted to change the world. Today I am wise, so I am changing myself.

– Rumi

We are delighted to introduce the Persian edition of *The 15 Commitments of Conscious Leadership: A New Paradigm for Sustainable Success*. We firmly believe that conscious leadership has no boundaries and these commitments can be beneficial for all people regardless of their cultures, nationalities, and backgrounds. Iranian culture with its rich heritages like Rumi's poems, that point out conscious living, has an enormous potential for adopting this approach.

Many different frameworks and methods are available for enhancing leadership effectiveness, but sustainability is an important aspect which is often unconsciously neglected. Sustainable leadership is taking mindful actions while holding a holistic view to acknowledge the unity of the universe and humanity.

This book will serve you to be a better leader by taking 100% responsibility for your long-term impact on the world, no matter what roles or positions you may have. We wish you lead consciously and enjoy sustainable success.

Jim Dethmer, Diana Chapman & Kaley Warner Klemp

دیروز باهوش بودم، از آن رو می خواستم دنیا را دگرگون کنم. امروز عاقلم، بنابراین در حال تغییر دادن خودم هستم.

منسوب به مولانا

از معرفی نسخه فارسی کتاب رهبری از بالای خط: رویکردی کاملاً جدید برای موفقیت پایدار به شما خرسندیم. قویاً باور داریم رهبری آگاهانه حدومرزی نمی شناسد و این پیمان‌ها برای همه انسان‌ها قطع نظر از فرهنگ، ملیت و پیشینه‌شان سودمندند. فرهنگ ایرانی با میراث غنی‌ای همچون اشعار مولانا، که زندگی آگاهانه را خاطر نشان می‌کند، ظرفیت شگرفی برای در پیش گرفتن این نگرش دارد.

چارچوب‌ها و روش‌های بسیار متفاوتی برای ارتقای اثربخشی رهبری وجود دارد، اما در بسیاری از آنها پایداری جنبه مهمی است که ناآگاهانه مغفول می‌ماند. رهبری پایدار به معنای در پیش گرفتن اقدامات آگاهانه همراه با حفظ دیدی کل‌نگر و توجه به یگانگی جهان هستی و انسان است.

فارغ از هر نقش یا جایگاهی که دارید، این کتاب کمکتان می‌کند مسئولیت تمام‌وکمال تأثیر بلندمدتان در جهان را بپذیرید و از این طریق رهبر بهتری بشوید. امیدواریم آگاهانه رهبری کنید و از موفقیت پایدار بهره‌مند شوید.

جیم دثمر، دایانا چاپمن و کیلی وارنر کِلِمپ



## پیشگفتار از منظر خودشناسی

موضوع آگاهی از چند دهه پیش تاکنون در حال خروج تدریجی از برج عاج عزت‌نشینی‌های عرفانی قدیم و تبدیل شدن به صحبت روزمره متخصصان امروز در حوزه‌های گوناگون است. من به این روند همواره حس دوگانه‌ای داشته‌ام و دارم. از طرفی خوشحالم که آگاهی جمعی می‌تواند با فراگیر شدن این موضوع بالاتر رود و دست‌کم خواب عمیق مردم در روزمرگی‌های عادی‌شان کمی سبک‌تر شود، اما از طرف دیگر، نگران از دست رفتن اصالت آنم، زیرا چیزی که بخواهد در سطح گسترش پیدا کند خواه‌ناخواه باید از عمق خود کم کند.

به هر تقدیر، رویکرد درست را در این می‌بینم که با جریان همراه شوم و به گسترش آن کمک کنم، ولی هم‌زمان برای حفظ کیفیت کار به اندازه خودم مسئول و در تلاش باشم. مقدمه حاضر را نیز با همین حس و رویکرد نوشته‌ام.

### آگاهی چیست؟

پیش از آنکه بخواهیم آگاهی را در عمل به کار بگیریم، ابتدا باید درباره چستی آن صحبت کنیم. آگاهی چیزی زیربنایی‌تر از دانش و اطلاعات و از جنس حضور و توجه است. فرض کنید شما شخصی متخصص در زمینه کار با نرم‌افزار پیچیده‌ای هستید و اکنون دارید روش کار با آن را به جمعی آموزش می‌دهید. در اینجا محتوای صحبت شما اطلاعات و دانشتان درباره نرم‌افزاری است که دارید به شنوندگانتان منتقل



می‌کنید، اما آگاهی شما بستگی دارد به مقدار حضور و توجه لحظه به لحظه شما به خودتان، به شنوندگانتان و نحوه تعاملی که بین شما و شنوندگانتان در جریان است.

## موضوع‌های آگاهی

اگر آگاهی از جنس حضور و توجه است و نه از جنس دانش و اطلاعات، پس موضوع‌های آن نیز همه باید از جنس زمان حال باشند، یعنی باید همواره در تغییر و در جریان باشند، زیرا به چیزهایی که در زمان حال هستند می‌توانیم توجه کنیم و با آنها رابطه مستقیمی برقرار کنیم، ولی چیزهایی که در زمان حال نیستند فقط در حافظه ما جا دارند و نمی‌توانیم با آنها رابطه مستقیمی برقرار کنیم. فقط می‌توانیم به آنها فکر کنیم. در همان مثال آموزش نرم‌افزار، اطلاعات شما درباره نرم‌افزار از قبل در حافظه شما ثبت و ثابت شده است، اما انتقال این اطلاعات به مخاطبتان فرایند جاری‌ای در زمان حال است که لحظه به لحظه در حال تغییر است.

مواردی که می‌توانند موضوع توجه و آگاهی باشند از این قرارند:

**بدن و حرکت‌های آن:** بدنتان به صورت پیوسته در حال تغییر است. قفسه سینه و شکم همراه با دم و بازدم باز و بسته می‌شوند؛ زبان، لب‌ها و دستانتان به هنگام صحبت کردن مشغول حرکت‌اند؛ و بقیه قسمت‌های بدن نیز به همین ترتیب؛ مثلاً، گردن خود را به این سو و آن سومی چرخانید، روی پاهای خود جابه‌جا می‌شوید، پلک می‌زنید و...

**حس‌های بدنی:** بدنتان لحظه به لحظه حس‌های مختلفی را نمایان می‌کند، حس‌هایی مانند سرما، گرما، درد، خارش، گرفتگی، مورمور شدن، گزگز کردن، پرش‌های ماهیچه‌ای و غیره، که می‌توانند از کاملاً برجسته و مشخص تا بسیار ظریف و نامحسوس باشند.

**حالت‌های ذهنی:** تمام احساس‌ها و عواطف‌تان بخشی از حالت‌های ذهنی شما هستند، مانند شادی، غم، ترس، خشم، اضطراب، آرامش، شرم، حسادت، خستگی، کلافگی، سرحالی، احساس پارانرژی بودن یا احساس بی‌رمقی، علاقه‌مندی یا بی‌علاقگی، حضور و تمرکز زیاد یا گنجی و حواس‌پرتی، و بسیاری حالت‌های دیگر.

محتویات ذهن: محتویات ذهن فکرها هستند. فکرها هستند که عواطف و حالت‌های ذهنی شما را تشکیل می‌دهند و از آن طرف، حالت‌های ذهنی موجب تولید فکرهای متناسب با خودشان می‌شوند. حالت‌های ذهنی و محتویات ذهن در عمل جریان یکپارچه‌ای تشکیل می‌دهند و واقعیت‌هایی مجزا از هم نیستند.

محیط: هرآنچه در محیط می‌تواند به ادراک حواستان درآید می‌تواند جزو موضوع‌های آگاهی شما باشد، مانند چهره افرادی که مشغول صحبت کردن با آنها هستید، مدل و رنگ لباس‌هایی که پوشیده‌اند، انواع وسایلی که در اطراف وجود دارند، و تمام صداهایی که به گوش‌تان می‌رسند، اعم از صحبت کردن مخاطبان‌تان با هم یا سروصداهای بیرون و بسیاری چیزهای دیگر.

اما مهم‌ترین موضوع آگاهی خود آگاهی است. به عبارت دیگر، مهم‌ترین موضوعی که باید به آن توجه داشته باشیم خودمانیم. باید متوجه باشیم چگونه به بدنمان، احساس‌هایمان، فکرهایمان و محیط‌مان توجه می‌کنیم. باید به نحوه توجه کردنمان توجه داشته باشیم. باید مشاهده‌کننده خودمان در هنگام مشاهده چیزها باشیم. باید به عملکرد ادراکی خود، مستقل از موضوع ادراکمان، آگاه باشیم. و به صورت ساده و خودمانی، باید همواره وجود خودمان را احساس کنیم و از بودن خودمان غافل نباشیم. آگاهی در اصل و اساس خود به مقوله من و بی منی مربوط است. اگر حضور و توجه درستی به خود نداشته باشیم، ذهن می‌تواند اطلاعات خود را به صورتی نادرست پردازش کند و به نتیجه‌های نادرست برسد. بنیادی‌ترین نتیجه نادرستی که ذهن به آن رسیده است احساس توهمی ولی بی نهایت قدرتمندی از خود همچون موجودیتی مجزا و بیگانه با بقیه جریان وجود است، همان چیزی که به آن، خود، من، نفس و غیره نام داده‌اند.

حضور و توجه به خود و عملکردهای آن می‌تواند ماهیت خیالی آن را روشن و ما را از هویت‌سازی با آن رها کند. این من انتزاعی و خیالی، که ذهن به خطا سرهم‌بندی کرده است، ریشه تمام خطاها و مسئله‌های انسان است و سروکار داشتن آگاهی با من و بی منی درواقع سروکار داشتن آگاهی با سلامت داشتن یا نداشتن است.

وضعیت‌های چهارگانه‌ای که در پیشگفتار این کتاب نام برده شده و رهبری از موضع آنها تقسیم‌بندی شده است در واقع تقسیم‌بندی‌ای براساس من و بی‌منی است که می‌توانم آن را به صورت زیر توصیف کنم.

وضعیت بر من<sup>۱</sup>: وضعیت منی که قربانی و اداره‌شونده است.

وضعیت به وسیله من<sup>۲</sup>: وضعیت منی که مسئول و منشأ اثر است.

وضعیت از طریق من<sup>۳</sup>: وضعیت منی که در هماهنگی و توازن با دنیای پیرامون خود است.

وضعیت انگار من<sup>۴</sup>: وضعیت بی‌منی.

برطبق مدل بالا، هرچه از وضعیت اول به سمت وضعیت چهارم پیش می‌رویم، هم زندگی شخصی و روابط فردی مان و هم حوزه کار و روابط کاری مان سالم‌تر، شکفته‌تر و رضایت‌بخش‌تر می‌شوند. البته هرچه به سمت وضعیت چهارم پیش می‌رویم، آموزش نیز دشوارتر می‌شود، زیرا درک مقوله من و بی‌منی بسیار درونی و انتقال آن بسیار دشوار است. اما به قول مولانا، «آب جیحون را اگر نتوان کشید / هم ز قدر تشنگی نتوان برید.» و این توصیه‌ای است که نویسندگان کتاب به کار بسته‌اند. آنها بدون آنکه به‌طور مستقیم از واژگان من و بی‌منی استفاده کنند، آموزش‌های خود در امر رهبری را به نحوی ارائه کرده‌اند که به‌کارگیری آنها تقریباً می‌شود معادل همان حرکت از وضعیت اول به سمت جلو. اما جنبه جالب دیگری که وجود دارد کنار گذاشتن وضعیت چهارم و صرفاً اشاره مختصری به آن است.

حقیقت آن است که دنیای امروز هنوز از آمادگی لازم برای درک مفهوم بی‌منی بسیار به دور است و اصرار بر وارد کردن آن در آموزش‌های عمومی صرفاً باعث به بیراهه رفتن و به ابتدال کشیده شدن آن می‌شود.

- 
1. To Me
  2. By Me
  3. Through Me
  4. As Me

## آگاهی در عمل

به موضوع‌های آگاهی، یعنی انواع چیزهایی که می‌توان به آنها توجه کرد و با آنها رابطه مستقیمی برقرار کرد، اشاره کردم، اما باید تأکید کنم که در کار خودشناسی، موضوع‌های آگاهی اهمیت زیادی ندارند و چیزی که حائز اهمیت اصلی است فرایند آگاهی است. به بیان دیگر، چیزهایی که می‌بینید اهمیت زیادی ندارند، بلکه شمایی که دارید آن چیزها را می‌بینید اهمیت دارید. مهم نیست دارید آسمان و ابرها را مشاهده می‌کنید، حواستان به حس‌های بدنتان است، دم و بازدم خود را دنبال می‌کنید، متوجه فک‌های خود هستید یا احساس مثلاً خشم خود را زیر نظر گرفته‌اید. در تمام این موارد، ذهن ادراک‌کننده شما باید واجد شرایط خاصی باشد تا بتوان بر روی عملی که انجام می‌شود نام آگاهی، توجه، حضور، مشاهده، مراقبه<sup>۱</sup>، حال آگاهی<sup>۲</sup> یا نام‌های دیگری که ممکن است به این فرایند داده شود گذاشت.

## ویژگی‌های آگاهی درست

۱. ارادی بودن: در آگاهی و توجه قرار گرفتن کاری ارادی است. برای اینکه در وضعیت آگاهی باشیم باید بخواهیم حضور داشته باشیم و توجه کنیم، وگرنه آگاهی اتفاق نمی‌افتد و ذهن به عملکرد عادت‌ی و خودکار خود ادامه می‌دهد. باید بخواهیم حواسمان به خودمان باشد، وگرنه ذهنمان در موضوع‌های ادراکی خودش غرق می‌شود و دیگر وجود و حضور خود را تجربه نخواهیم کرد.
۲. فراگیر بودن: آگاهی امری انتخابی نیست. در تمرین‌های اصیل مراقبه هیچ موضوعی برای توجه انتخاب نمی‌شود و آنچه به آن توجه می‌شود زمان حال با تمامی اجزای آن و همه تغییرهایی است که می‌کند. آگاهی نباید با انتخابگری

---

1. meditation

2. mindfulness

محدود شود و باید باز و گسترده باقی بماند. اگر برای آگاهی موضوعات مشخصی انتخاب کنیم، تبدیل به تمرینی تمرکزی می‌شود و حضور نسبت به خود و زمان حال خود را از دست می‌دهیم.

۳. غیرپردازشگرانه بودن: آگاهی یعنی توجه خالص و بدون پردازش؛ یعنی فکر نکردن به چیزی که به آن توجه می‌کنیم. البته فکرها همواره در جریان‌اند و خود جزو موضوع‌های توجه به حساب می‌آیند، ولی به هنگام توجه بی‌واسطه به چیزها ما به طور ارادی فکر نمی‌کنیم. همان‌طور که اشاره کردم، آگاهی امری ارادی است و در این کار اراده ما بر این است که فقط مشاهده‌گر باشیم و هیچ نوع قضاوتی نکنیم، نظری ندهیم، نتیجه‌ای نگیریم و خلاصه هیچ نوع تداخل فکری‌ای ایجاد نکنیم.

۴. پیوسته بودن: آگاه بودن کاری لحظه‌به‌لحظه است. از آنجاکه جریان زمان حال لحظه‌به‌لحظه برقرار است، توجه به آن نیز باید فرایندی لحظه‌به‌لحظه باشد. البته خواهی نخواهی حواس پرتی و دوباره به خود آمدن اتفاق می‌افتد، ولی اراده ما بر این است که پیوسته مشغول نظاره‌گری باشیم و کار دیگری که ما را از توجه پیوسته خارج کند انجام ندهیم.

۵. پذیرش: پذیرش را آخرین ویژگی ذکر کردم تا روی آن تأکید خاص‌تری بکنم. در کار حضور و آگاهی، وضعیت ذهن به این صورت است که هیچ پیش‌فرض و باید و نبایندی ندارد و در برابر آنچه به تجربه درآید باز و پذیراست. ما به مراقبه نمی‌نشینیم که تجربه خاصی بکنیم یا اتفاق خاصی بیفتد، بلکه می‌خواهیم زمانی را در ارتباط با خود سپری کنیم و عملکرد آگاهی خود را در ادراک انواع تجربه‌های خود و واکنش‌هایی که به آنها نشان می‌دهد تماشا کنیم. هرچه پذیرش کامل‌تری داشته باشیم، با خود و واقعیت‌های زمان حال خود در ارتباط کامل‌تری قرار می‌گیریم و هرچه پذیرشمان کمتر باشد، بیشتر با خود و چیزها به درگیری می‌افتیم.

در این کتاب، مدل اصلی برای رهبری آگاهانه خط افقی ساده‌ای است و همچنین چهار وضعیت رهبری و پانزده پیمان رهبری ارائه شده است، که همگی به نوعی با مقوله آگاهی در ارتباط‌اند. درباره چهار وضعیت رهبری و ارتباط آنها با آگاهی و موضوع من و بی منی کمی پیش‌تر توضیح دادم. اکنون این مقدمه را با توضیح ارتباط آگاهی با مدل خط افقی و پیمان‌های رهبری به پایان می‌برم تا کاربرد مطالبی که درباره آگاهی تشریح کردم تا حدی مشخص شود. البته شایان ذکر است که کارکرد این کتاب آموزش آگاهی و حضور نیست و صرفاً به کاربردهای آن در حوزه رهبری سازمانی می‌پردازد. برای آشنا شدن و تسلط پیدا کردن به این امر، رهبران سازمانی و دیگر علاقه‌مندان باید کتاب‌هایی را که در این باره نوشته شده‌اند مطالعه و در برنامه‌های آموزشی مربوط شرکت کنند تا بتوانند آموزش‌های لازم را فراگیرند و به تمرین کردن آنها مشغول شوند.

مدل خط افقی بیان می‌کند که ما در هر لحظه یا در بالای این خط، یعنی در وضعیت اثربخش برای رهبری، یا در پایین این خط، یعنی در وضعیت ناکارآمد برای رهبری، قرار داریم. از رهبران خواسته می‌شود همواره خود را از نظر قرار داشتن در بالا یا پایین این خط بررسی کنند. این کار نیاز به حضور و آگاهی دارد. برای این کار، شخص باید اولین اصل خودشناسی، یعنی «فلش به درون»، را به اجرا بگذارد. فلش به درون یعنی مکث کردن و آگاهی پیدا کردن از خود و حالت ذهنی خود. در اینجا مشخص می‌شود شخص در بالای خط قرار گرفته است یا در پایین آن. براساس چهارمین ویژگی آگاهی درست، یعنی پیوسته بودن آگاهی، رهبر سازمان باید به صورت پیوسته از وضعیت خود آگاه باشد، زیرا ذهن همواره در تغییر است و به طورنوسانی در بالا یا پایین خط قرار می‌گیرد. هرچه پیوستگی آگاهی بیشتر رعایت شود، رهبر از قرار گرفتن خود در پایین خط زودتر مطلع می‌شود و بهتر می‌تواند از رفتارهای نامناسبی که از موضع پایین خط بروز می‌کنند جلوگیری کند تا دوباره در موضع بالای خط قرار بگیرد و رفتار لازم را بروز دهد. به این ترتیب، پیوسته در آگاهی قرار داشتن موجب کمتر شدن خطاهای رهبر و بهبود وضعیت رفتاری او در مجموعه سازمان تحت هدایت خود می‌شود.

پیمان‌های پانزده‌گانه نیز هریک به نوعی با حضور و آگاهی رهبر در ارتباط‌اند. برای جلوگیری از طولانی شدن کلام به تک‌تک پیمان‌ها اشاره نمی‌کنم و فقط چند مورد را برای نمونه بررسی می‌کنم.

برای مثال، مهم‌ترین پیمان مطرح‌شده در کتاب پیمان اول است که در واقع زیربنای اجرایی پیمان‌های دیگر به حساب می‌آید. این پیمان، که مسئولیت‌پذیری در همه زمینه‌های جسمی، احساسی، ذهنی و معنوی است، با ویژگی‌های دوم و چهارم آگاهی درست، یعنی فراگیر بودن و پیوسته بودن، در ارتباط است. فقط رهبری قادر خواهد بود در تمامی زمینه‌ها مسئولیت‌پذیر باشد که بتواند آگاهی خود را بدون محدود شدن در موضوعی مشخص به تمامی موضوع‌ها معطوف نگه دارد و این کار را به صورت پیوسته به انجام برساند. پیمان ششم نیز که به تمامیت رهبر اشاره دارد به همین ترتیب از این دو ویژگی آگاهی درست تغذیه می‌شود.

مثال دیگر پیمان دوم یا یادگیری از طریق کنجکاوی است. برای اجرای این پیمان، رهبر نیاز دارد ذهنی باز و بدون پیش‌فرض داشته باشد تا بتواند با همه موقعیت‌ها به صورتی شایسته و سازنده روبه‌رو شود. پنجمین ویژگی آگاهی درست، یعنی پذیرش، در این زمینه به کار می‌آید. پذیرش همچنین به رهبر برای انجام دادن پیمان دهم، یعنی بررسی کردن نظر مخالف، نیز کمک می‌کند.

صحبت من در اینجا به پایان می‌رسد. خواننده عزیز می‌تواند در خلال مطالعه کتاب حضور روح آگاهی را در جای‌جای آن احساس کند. امیدوارم نشر این کتاب به افزایش آگاهی در اداره سازمان‌های ما کمک شایانی کند و باعث ارتقای صحت و سلامت آنها شود. به نویسندگان، مترجمان و ناشران این کتاب خوب خسته نباشید و خدا قوت می‌گویم و برای آنان آرزوی توفیق و بهروزی دارم.

### کورس حشمتی

مربی و تسهیلگر گروه‌های دیالوگ مبتنی بر مشاهده‌گری



## پیشگفتار از منظر رهبری سازمانی

مدت‌هاست که وقتی درباره رهبری سازمانی صحبت می‌شود، خیلی از افراد به یاد مباحثی مانند سبک‌های رفتاری رهبران سازمانی و فنونی در متقاعدسازی یا انگیزه‌بخشی به افراد یا ایجاد انسجام جمعی می‌افتند. این در حالی است که مدتی است توجه به اهمیت زیاد ویژگی‌های وجودی خود رهبران سازمانی، آن‌هم از زاویه تأثیر هویت آنها از جهت نوع «بودنشان» (به تعبیر اریک فروم) در رفتارهایشان، در حال گسترش است. از این منظر فقط آنچه رهبران سازمانی انجام می‌دهند مهم نیست، بلکه مهم‌تر آن است که آنها اعمال خود را با چه انگیزه‌هایی و با چه نوع تعهدی در قبال خود و دیگران انجام می‌دهند. اصالت وجودی رهبران سازمانی و برداشتی که از هویت خود و تعاملشان با جهان و سایر انسان‌ها دارند موجب می‌شود که میزان ارزش‌آفرینی حقیقی و پایداری لازم در رفتارهای آنها ایجاد و حفظ شود.

کتاب حاضر ترجمه اثری است که از چنین منظری به رهبری مدیران سازمانی نگریسته است و دوستان عزیزم، جناب آقای قاننی و جناب آقای خضری‌پور، با علاقه‌مندی و توجه زیاد در انجام دادن این ترجمه آن را تقدیم به جامعه علاقه‌مندان به مباحث رهبری سازمانی کرده‌اند. هرچند انتظار می‌رود که این کتاب برای مدیران بسیار مفید باشد، برای هر انسانی که به دنبال رشد وجودی خود است نیز می‌تواند منبعی تأمل‌برانگیز باشد.

از ویژگی‌های اصلی این کتاب این است که رهبری برای مدیران را حاصل



«پیمان»‌هایی می‌داند که افراد دربارهٔ خود و دیگران با خود می‌بندند و با انتخاب مختارانه و آگاهانهٔ این پیمان‌ها، نسبت جدیدی با خود و محیط پیرامون خود برقرار می‌کنند. از منظر این کتاب، رهبری مدیران ابتدا از رهبری بر خود آغاز می‌شود. این نوع رهبری آگاهانه بر خود انسان را از حالتی منفعل و آسیب‌پذیر در قبال عوامل محیطی خارج می‌کند و وی را تبدیل به فردی فعال، مسئولیت‌پذیر در قبال زندگی خود و دیگران و کنجکاو برای یادگیری عمیق می‌کند. در مقابل، وقتی انسان عمدتاً خود را محصول محیط پیرامونی بداند، توان رهبری بر خود را از دست خواهد داد و در صورت شکست، دیگران و عوامل محیطی را سرزنش خواهد کرد و حتی قدر موفقیت‌های خود را نیز حقیقتاً نخواهد دانست و از فرصت‌ها نیز برای یادگیری و شادمانی بهره‌مند نخواهد شد. به تعبیری دیگر، وقتی اصالت کافی در فرد وجود نداشته باشد، وی بیشتر تسلیم شرایط محیطی است و عوامل بیرونی است که هویت وی را تعریف می‌کند، از این رو، در برابر پدیده‌ای بیرونی منفعل می‌شود و دنباله‌رو خواهد بود و ممکن است با حس قوی سرزنش و تسلیم منفعلانه تبدیل به فردی شود که نتواند ارزش‌آفرینی کند. وقتی فردی انتخاب مختارانه‌ای می‌کند که خودش «هویت مبتنی بر بودن» خود را تا حد امکان فعالانه خلق کند و در قبال آنچه هست مسئولانه برخورد کند، تعاملش با دیگران شفاف‌تر و مسئولانه‌تر خواهد بود و زندگی‌اش بیشتر بر «خود حقیقی‌اش» منطبق خواهد بود. همچنین فردی که بر ذهن و وجودش خودآگاهی دارد، با خود مشاهده‌گری به احتمال بیشتری ظرفیت‌های لازم را برای رشد و ارزش‌آفرینی خود مسئولانه خلق می‌کند. کتاب یک مرحله هم فراتر می‌رود و به خواننده پیشنهاد می‌کند تا این پیمان را ببندد که دل خود را به روی دیگران بگشاید و با تعاملی شفاف و خیرخواهانه برای دیگران ارزش‌آفرین باشد. شاید نکته‌ای کلیدی در این کتاب این باشد که صرفاً انتخاب‌گری را برای تقویت رهبری بر خود کافی نمی‌داند، بلکه فراتر از نگاهی فردمحور به هویت انسان نگاه می‌کند و رشد وی را در پذیرش نقش دیگران و قدردانی از آنها در خلق زندگی‌اش می‌داند که به اتفاق دیگران می‌آفریند.

یکی از الگوهای مفهومی جالب مطرح شده در کتاب الگویی است که در فصل دوم و برای معرفی چهار نوع هویت فردی در قبال خود و جهان پیرامون مطرح شده است. براساس این الگو، چهار حالت در تبیین هویت انسان در عرصه‌های مختلف قابل تعریف است. این چهار حالت بیان وضعیت‌هایی است که میزان اصالت و همچنین ارزش آفرینی وی را به تصویر می‌کشد. گرچه براساس نظر مطرح شده در فصل دوم کتاب، حرکت از وضعیت بر من (با تأثیرپذیری زیاد از محیط) به به‌وسیله من (با عمده کردن انتخابگری خود) برای عمده رهبران سازمانی کفایت می‌کند، به نظرم صرفاً ایجاد این تغییر وضعیت کفایت ندارد. توقف در وضعیت به‌وسیله من در موقعیت‌های مختلف گرچه شرایط خوبی برای مسئولیت‌پذیری و تأثیرگذاری ایجاد می‌کند، ممکن است زمینه‌ساز خودرأیی و منیت فرد شود. حتی ممکن است دیگران در کنار چنین فردی احساس رشد و شکوفایی نکنند و از وی گریزان شوند، زیرا ممکن است وی تأکید بر محیطی کنترلی بر دیگران کند. از این رو، به نظر می‌رسد که برای رشدی ارزش آفرین و پایدار حتماً باید تغییر وضعیت به از طریق من (درک تعامل خود با پدیده‌های پیرامونی و سایر انسان‌ها از طریق خلق معنای زندگی) انجام شود. برخی از تعهدهای تبیین شده در کتاب از جمله پیمان‌های هفتم، سیزدهم و چهاردهم می‌توانند نمونه‌هایی از هویت از طریق من باشند. تأمل بیشتر روی فصل دوم کتاب و الگویی مطرح شده در آن را به خصوص برای کسانی که به مفاهیم اصالت و رهبری اصیل نیز علاقه‌مندند متواضعانه توصیه می‌کنم.

شاید برای عده‌ای مسیر مطالعه و کسب تجارب مرتبط با پیمان‌های ذکر شده در این کتاب همراه با نوعی کمال‌گرایی باشد. از این رو، توجه به آن به‌عنوان خطر و پرهیز از آن در هنگام مطالعه کتاب و مسیر تجارب پیمان‌هایی که در آن مطرح شده است احتمالاً مفید باشد. برخی افراد کمال‌گرا با شروع چنین تجاربی ممکن است به دلیل موفقیت‌های ناکافی از نظر خودشان در انجام دادن این تعهدها دچار سرخوردگی یا یأس شوند. به نظرم بتوان این‌گونه پیشنهاد داد که در هر حال هر انسانی علی‌رغم بستن

پیمان‌هایی با خود و در تعاملاتش با دیگران ممکن است گاهی مرتکب اشتباه‌هایی شود یا در لحظاتی نتواند با خودآگاهی به پیمان‌هایش وفادار بماند. بدون اینکه قصد توجیه منفی این اشتباهات را داشته باشم، به نظرم یکی از نکات کلیدی برای رشد این است که از کمال‌گرایی در رشد پرهیز کنیم و در عین داشتن شفقت با خود و دیگران، بپذیریم که به دلیل محدودیت‌های انسانی خود، ممکن است در موقعیت‌هایی اشتباه کنیم و متأسفانه گاهی حتی از پیمان‌های حقیقی خود غفلت کنیم. در چنین شرایطی کافی است که با تقویت خودآگاهی و ادامه حقیقی پیمانی که با خود بسته‌ایم بدون سرزنش‌های مخرب و زیان‌بار مجدداً به طوراصیل به مسیر صحیح بازگردیم و با تمام وجود مجدداً برای آن پیمان متعهدانه بکوشیم.

در پایان امیدوارم با انتخابی که برای مطالعه عمیق این کتاب دارید از مطالعه آن لذت ببرید. از آن مهم‌تر اینکه آرزو دارم تا آموزه‌های این کتاب در کنار آموزه‌های مشابهی که در فرهنگ ارزشمند خود داریم منشأ پیمان‌هایی اصیل و ارزش‌آفرین برای همه ما باشد.

سید بابک علوی

دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف



## مقدمه مترجمان

جمله بی‌قراری‌ات از طلب قرار توست  
طالب بی‌قرار شو تا که قرار آیدت  
مولانا

### داستان ما و این کتاب

شاید برای‌تان جالب باشد که بدانید آشنایی ما به ترجمه این کتاب برمی‌گردد. عماد چند سالی است که در زمینه پرورش مهارت‌های رهبری مدیران کار می‌کند. او متوجه شده است که برای ایجاد تحول پایدار در رهبری به تغییرات عمیق‌تری در سطح آگاهی و نگرش افراد نیاز است. مرتضی هم مدتی است که آگاهی‌بخشی در فضای کسب‌وکار را به‌منزله حوزه تمرکز انتخاب کرده است و روی مشاهده‌گری و ارتباط شفاف، که پایه‌هایی برای تحول سازمانی است، کار می‌کند.

عماد در مسیر جست‌وجوها و مطالعه‌هایش با مفهوم حال‌آگاهی آشنا شد و به این درک رسید که این رویکرد به شکلی ریشه‌ای به مسائل می‌پردازد. موضوع آن قدر برایش جذاب بود که پایان‌نامه دکترایش را حول این مفهوم تعریف کرد. هدف یافتن پاسخ این سؤال بود که آیا آگاه‌تر شدن و انجام دادن تمرینات مراقبه می‌تواند به فرد کمک کند رهبر بهتری بشود یا نه. احتمالاً می‌توانید نتیجه را حدس بزنید. مدیران بدون اینکه آموزش‌های نظری در زمینه رهبری ببینند، صرفاً با شرکت در دوره ۸ هفته‌ای

ام‌بی‌اس‌آر و انجام دادن تمرینات مراقبه، از نظر کارکنانشان تبدیل به رهبران اصیل‌تر و تأثیرگذارتری شدند.

مرتضی، که از همان ابتدای تحصیل در رشته‌ام‌بی‌ای دغدغه‌معنایابی برای زندگی را داشت، به موضوعات مرتبط با تحصیل و کار نیز از این دیدگاه نگاه می‌کرد. در قبال مدل‌ها و انگیزه‌های مرسوم در دنیای کسب‌وکار دیدی نقادانه داشت و به این فکر می‌کرد که منافع و موفقیت‌هایی که به دنبال آنها می‌دویم آیا حقیقتاً به نفع ما هستند و مایه‌ کامیابی ما می‌شوند. او از فروردین سال ۹۴، به واسطه‌آشنایی و تعامل با گروهی با محوریت حال‌آگاهی و ارتباط شفاف، در معرض بینشی متفاوت و راهگشا قرار گرفت. و از آن زمان سعی داشته است در فصل مشترک کسب‌وکار و آگاهی فعالیت و نقش‌آفرینی کند.

هر دوی ما به‌طور جداگانه به این نتیجه رسیده بودیم که کتابی با مضمون حال‌آگاهی و رهبری سازمانی ترجمه کنیم و چه انتشاراتی بهتر از آریانا قلم! این‌گونه شد که از طریق خانم محمدی، مدیر انتشارات آریانا قلم، به یکدیگر معرفی شدیم و یکی از نتایج این آشنایی همین کتابی است که اکنون پیش روی شماست.

### کجا دنبال کلید بگردیم؟

می‌گویند روزی ملانصرالدین داشت دنبال کلید خانه‌اش می‌گشت. رهگذری از ماجرا باخبر شد، به کمک او آمد و ساعتی با هم به جست‌وجو پرداختند. رهگذر، خسته و مایوس از پیدا کردن کلید، از ملانصرالدین پرسید، «مطمئنی کلیدت را اینجا گم کرده‌ای؟» ملانصرالدین گفت، «نه! جلو خانه‌ام گمش کرده‌ام، ولی چون اینجا نور بهتری دارد، اینجا به دنبالش می‌گردم!»

همان‌طور که این حکایت به ما گوشزد می‌کند، اگر پیش از آنکه مسئله‌ای را خوب بشناسیم به دنبال پاسخش بگردیم، دست‌کم بخشی از انرژی‌مان را تلف کرده‌ایم.

و این کار معمولاً باعث پیچیده‌تر شدن صورت مسئله نیز می‌شود. به باور ما، اولین و مهم‌ترین گام برای بهبود، تغییر یا تحول پیدا کردن درکی عمیق و ظریف از صورت مسئله و وضعیت موجود است.

شما وضعیت موجود را چطور می‌بینید؟ اوضاع و احوال خودتان، کسب‌وکارتان یا سازمانی که در آن کار می‌کنید، وضعیت جامعه بشری، و حتی کره زمین.

خوب است کمی به پاسخ این سؤال فکر کنید.

بیایید با کسب‌وکارها شروع کنیم. چرا؟ از نظر ما کسب‌وکارها و سازمان‌ها اهمیت بسیاری دارند. هم بخش قابل توجهی از عمر ما صرف حضور و فعالیت در آنها می‌شود، هم قدرت تأثیرگذاری کسب‌وکارها در دنیا و زندگی ما آدم‌ها بسیار زیاد است و روزبه‌روز هم بیشتر می‌شود. بسیاری از رهبران سازمانی چالش‌هایی در کسب‌وکار دارند (متأثر از شرایط محیطی، فضای رقابتی، مشکلات درون سازمانی و...) و زندگی شخصی‌شان دچار مسئله‌های بزرگ و آزارنده‌ای می‌شود. مشکلات مربوط به سلامت فیزیکی و روانی، و مشکلات ارتباطی و عاطفی با اعضای خانواده از این دست‌اند. همین‌طور عارضه‌های متعددی درون سازمان‌ها مشاهده می‌کنیم از قبیل تعارضات غیرسازنده، سیاسی‌بازی، پایین بودن انگیزه و دل‌بستگی کارکنان، و رواج فرهنگ‌های مسئولیت‌گریزی و مقصریابی. اگر شما هم مثل ما فکر می‌کنید که وضعیت موجود جای بهبود فراوان دارد، و در بهبود اوضاع برای خودتان نیز سهمی قائلید، این کتاب برای شماست.

### این کتاب درباره رهبری است

«مسئولیت‌پذیری در قبال تأثیرگذاری مان در دنیا.» این تعریفی است که نویسندگان کتاب از رهبری ارائه می‌کنند و ما هم این تعریف را دوست داریم. در ابتدا باید درک کنیم که با نوع بودنمان و متأثر از آن، با رفتارهای بزرگ و کوچکی که انجام می‌دهیم در حال تأثیرگذاری در دنیاییم. و در ادامه، مسئولیت این تأثیرگذاری را به‌طور کامل بپذیریم. درک این واقعیت و براساس آن زندگی کردن منشأ تحول‌های اساسی در زندگی

خودمان و دنیای اطرافمان خواهد بود. گذار از دیدگاهی که در آن خودمان را قربانی و تحت تأثیر دیگران و محیط بدانیم به دیدگاهی که با وجود تمام موانع و محدودیت‌ها خودمان را منشأ اثر ببینیم شاید مهم‌ترین پیام این کتاب و رهایی‌بخش‌ترین آموزه‌ای باشد که بتوان تجربه کرد. «دیدن مانع در حکم بخشی از صورت مسئله» و «داشتن فلش به درون» عنوان‌های دیگری برای این مفهوم است که از زبان دکتر بابک علوی و دکتر کورش حشمتی شنیده‌ایم.

### از نوع آگاهانه‌اش

کودکان را دیده‌اید که چیزهایی را که از نظر ما «معمولی» و «ساده»‌اند با چه شگفتی‌ای نگاه می‌کنند؟ دلیلش این است که حصارهای دانستگی چشمانشان را تار یا کور نکرده است. این برقراری ارتباط زنده و ساده با پدیده‌ها ویژگی و مهارتی است که با بزرگ شدنمان رفته‌رفته در ما تحلیل می‌رود و تبدیل می‌شویم به انسان‌هایی که به جای واقعیت‌ها، با شناختگی‌ها و تصویرهای ذهنی مان ارتباط برقرار می‌کنیم. بازیابی و تقویت این مهارت بنیادی و حیاتی یکی از پایه‌هایی است که رهبری آگاهانه بر آن استوار است. در پیش گرفتن چنین روحیه‌ای در مشاهده پدیده‌ها، که به آن داشتن «ذهن مبتدی»<sup>۱</sup> هم می‌گویند، معیاری است که همواره عامل موفقیت افراد و شرکت‌های نوآور بوده است، چراکه آنها توانسته‌اند به جای اینکه به وضعیت موجود با پیش‌فرض‌های مرسوم بنگرند با نگاهی تازه واقعیت‌ها را ببینند و براساس آن عمل کنند.

شاید شما هم واژه‌های ذهن‌آگاهی، به‌شیاری یا توجه‌آگاهی را شنیده باشید. اینها معادل‌هایی‌اند که برای واژه انگلیسی mindfulness به کار رفته و می‌روند. ما با وجود آنکه واژه‌های «حضور» و «آگاهی» را معادل‌های دقیق‌تری برای این واژه می‌دانیم، تصمیم گرفته‌ایم از معادل «حال‌آگاهی» به معنی آگاه بودن از لحظه حال برای آن استفاده

---

1. Beginner's mind

کنیم. از ورود این اصطلاح به دنیای کسب و کار سال‌های زیادی نمی‌گذرد. البته این مفهوم، که پیشینه‌ای بسیار کهن دارد، پیش‌تر وارد دنیای پزشکی و روان‌شناسی شده است. پژوهش‌های بسیاری هم وجود دارد که از تأثیرهای مثبت آن در طیف وسیعی از نتایج، از بهبود سیستم ایمنی بدن گرفته تا افزایش رضایتمندی از زندگی، حکایت می‌کند. یکی از اهداف اصلی ما معرفی این مفهوم به جامعه کسب و کارها و سازمان‌های ایرانی بوده است. بسیاری از شرکت‌های پیشرو بین‌المللی آموزش‌های مبتنی بر حال‌آگاهی را بخشی از برنامه‌های پرورش رهبران خود قرار داده‌اند و برخی از سازمان‌های ایرانی نیز این مهم را آغاز کرده‌اند. با وجود آنکه در این کتاب از این اصطلاح استفاده نشده است، روح آن در سرتاسر کتاب جاری است و نویسندگان تلاش کرده‌اند این مفهوم ژرف را به واقعیت‌های ملموس و روزمره‌مان پیوند بزنند. به باور ما، پرورش حال‌آگاهی یکی از اثرگذارترین روش‌هایی است که به رهبران کمک می‌کند توانمندی رهبری آگاهانه را در خود تقویت کنند.

با حال‌آگاهی می‌توانیم کیفیت ارتباط با پدیده‌های درونی‌مان را بهتر کنیم و همین‌طور تلاش کنیم واقعیت‌های بیرونی را تا حد توان فعلی‌مان «عینی» ببینیم. بدون شک ماجرا از اینجا آغاز می‌شود، ولی به اینجا ختم نمی‌شود. ما با انسان‌های بسیار دیگری نیز در ارتباطیم و این ارتباط دوسویه است. همانند توان ارتباطمان با پدیده‌ها، در اینجا هم «شفافیت» بس کمیاب و حیاتی است. شفافیت و روشنی در ارتباط، گذشته از آنکه می‌تواند جلو بسیاری از رفتارها و نتایج مخرب و تشدیدشونده را بگیرد، به یکی از عمیق‌ترین نیازهای انسانی یعنی «درک‌شدگی» نیز پاسخ می‌دهد. فکر می‌کنیم به قدرکفایت از دیدگاه و حسمان درباره کتاب گفته باشیم، اما پیش از پایان...

 یکی دو تا نکته فنی!

در کتاب درباره «چهار نوع بودن» صحبت شده است که لازم دانستیم در مورد انتخاب



معادل برای آنها و همین طور واژه «قدردانی»<sup>۱</sup> توضیح مختصری بدهیم. البته این مفاهیم در متن کتاب به خوبی شرح داده شده‌اند. عنوان‌های چهار نوع بودن از ترکیب یک حرف اضافه و واژه «من»<sup>۲</sup> ساخته شده است. و همه آنها نشان‌دهنده کیفیتی از بودن‌اند که براساس رویکرد فرد به «من» تعریف می‌شود. با هدف حفظ این الگو در ترجمه، معادل‌های بر من، به وسیله من، از طریق من و انگار من بهترین معادل‌هایی بودند که به ذهن ما رسید، که ممکن است در بافت بعضی جمله‌ها مأنوس یا خوش‌خوان نباشند. البته امیدواریم شما هم پس از انس گرفتن با کتاب با آنها خودی شوید. افزون بر این، احتمالاً اولین معنی‌ای که واژه «قدردانی» در ذهن تداعی می‌کند ابراز تشکر و سپاسگزاری باشد. اما کاربرد این واژه در کتاب، فراتر از این رفتار، به کیفیت ذهنی‌ای اشاره دارد که در آن «قدر» چیزها «دانسته» می‌شود - به این معنا که با آگاهی‌ای ظریف و دقیق، آن چیزها مشاهده می‌شوند. این نکته پایانی را هم اضافه کنیم که تمامی پانوشته‌های توضیحی از مترجمان است.

### سپاسگزاریم

از همه عزیزانی که آشنایی با آنها یا درک حضورشان در آگاهی ما تا این لحظه نقش داشته است. از نویسندگان کتاب، که تجربیات خود را در این قالب منتشر کردند و از ترجمه آن به زبان فارسی حمایت کردند.

از آقای دکتر بابک علوی، که از نوع بودنشان درس‌های بسیاری آموخته‌ایم و از طریق همفکری برای انتخاب این کتاب، بازخوانی ترجمه و نوشتن مقدمه‌ای از منظر رهبری سازمانی لطفشان شامل حال ما شد.

از آقای دکتر کورش حشمتی، که درک عمیقشان از مشاهده‌گری و ارتباط راهنما و

---

۱. معادلی است که برای واژه appreciation برگزیده‌ایم.

الهام بخشیمان بوده است و مقدمه‌ای مفید و کاربردی برای توضیح چیستی و چگونگی مشاهده‌گری درست نوشته‌اند.

از دوستان عزیزمان در انتشارات آریانا قلم، خانم سمیه محمدی، آقای محمدعلی معین‌فر و خانم لیلا نبی‌فر، و به‌طور خاص آقای مجید زارع، طراح کتاب، و همچنین آقای کیوان دهقان‌پور، نسخه‌پرداز کتاب، که حسن توجهشان در بازخوانی و اصلاح کتاب به روانی و شیوایی آن افزود.

از خانم زهرا امیری، که با بازخوانی کتاب و دادن بازخوردهای سازنده ما را یاری کردند. و از شما، که با توسعه و تعمیق آگاهی‌تان سهمتان را در تبدیل دنیا به جایی بهتر ادا می‌کنید.

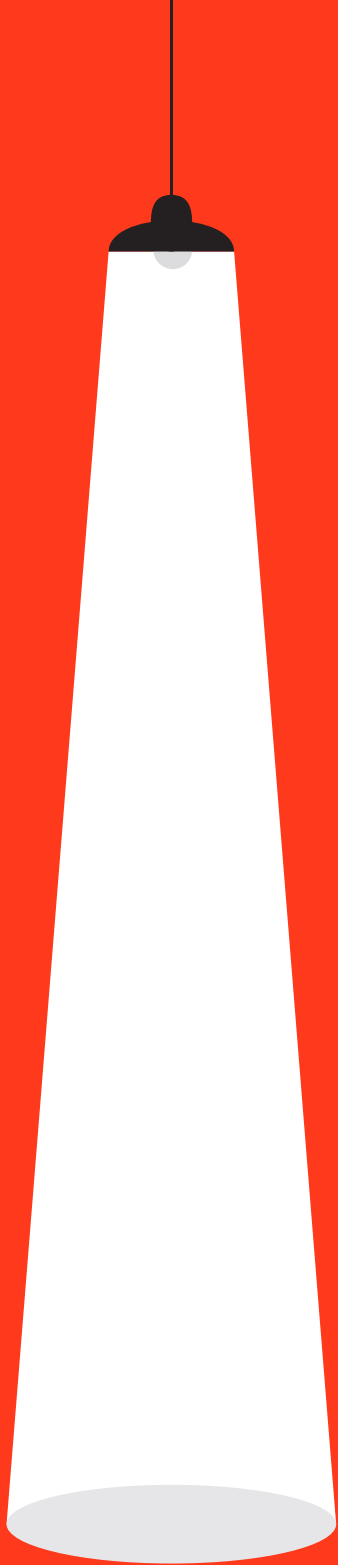


امیدواریم بتوانیم با آگاهی بیشتری زندگی کنیم و این آموزه‌ها را به کار ببندیم. آرزو می‌کنیم تغییرات دل‌نشینی برای شما و کسانی که در کنارتان زندگی می‌کنند به وجود بیاید، تغییرات دل‌نشینی در نگاهتان، رفتارتان و دستاوردهایتان. امیدواریم، با تغییر کیفیت‌های درونی جامعه‌مان، زندگی پایدارتر و غنی‌تری داشته باشیم. و در نهایت امیدواریم همه کسانی که در گوشه و کنار دنیا زندگی می‌کنند به سمت زندگی آگاهانه‌تر بروند تا دنیا جایی بهتر برای زندگی باشد.

دوست داریم این کتاب شروع ارتباطمان با شما باشد و در طول این مسیر که فرازونشیب‌های بسیاری دارد هم‌قدم باشیم. وبگاهی را به آدرس [www.agahi.school](http://www.agahi.school) راه‌اندازی کرده‌ایم که قصد داریم به تدریج، علاوه بر منابع یادگیری تکمیلی شامل کاربرگ‌هایی برای تمرین، فایل‌های مراقبه و ویدئوهای آموزشی، مطالبی متناسب با شرایط روز در آن منتشر کنیم و رویدادهایی را از این طریق، اطلاع‌رسانی و برگزار کنیم.

به امید دیدار

عماد قاننی و مرتضی خضری‌پور



## فهرست

بخش اول: <b>رویکردی جدید برای موفقیت پایدار</b> ..... ۲۹
پیشگفتار ..... ۳۱
برشی از دو زندگی ..... ۳۵
رهبری کردن از بالای خط ..... ۴۷
بخش دوم: <b>پانزده پیمان</b> ..... ۷۵
پیمان اول: تمام و کمال مسئولیت پذیرفتن ..... ۷۷
پیمان دوم: از طریق کنجکاوی یاد گرفتن ..... ۹۱
پیمان سوم: همه احساسات را احساس کردن ..... ۱۰۹
پیمان چهارم: با شفافیت و صراحت صحبت کردن ..... ۱۳۱
پیمان پنجم: غیبت را ریشه کن کردن ..... ۱۵۵
پیمان ششم: تمامیت را در پیش گرفتن ..... ۱۶۹
پیمان هفتم: قدردان بودن ..... ۱۸۹
پیمان هشتم: در قلمرو نبوغتان بهترین بودن ..... ۲۰۱
پیمان نهم: سرشار از تفریح و آسودگی زندگی کردن ..... ۲۱۵
پیمان دهم: نظر مخالف را بررسی کردن ..... ۲۳۳
پیمان یازدهم: برای تأیید، کنترل و امنیت منشأ بودن ..... ۲۴۳
پیمان دوازدهم: از هر چیزی به اندازه کافی داشتن ..... ۲۵۵
پیمان سیزدهم: دنیا را یاور خود احساس کردن ..... ۲۶۷
پیمان چهاردهم: راه حل های همه طرف برنده خلق کردن ..... ۲۷۷
پیمان پانزدهم: چاره کار بودن ..... ۲۸۷
بخش سوم: <b>به سوی رهبری آگاهانه</b> ..... ۲۹۷
فرمول تحول ..... ۲۹۹
گام های بعدی ..... ۳۱۷

# رویکردی جدید برای موفقیت پایدار





## پیشگفتار

چرا کتاب دیگری درباره رهبری؟

هنگامی که این را از خودمان پرسیدیم، پاسخمان این بود، «زیرا بیشتر مدل‌های فعلی رهبری کارآمد نیستند.»

اجازه بدهید منظورمان را شفاف توضیح دهیم. مدل‌های رهبری امروزی در دستیابی به اهداف مطلوبی مانند خلق ارزش برای سهام‌داران، افزایش سهم بازار، توسعه محصولات جدید، پیروزی در رقابت، ایجاد ثروت و شهرت برای برخی از رهبران خاص و ارائه چارچوب‌هایی مفید به دانشکده‌های کسب‌وکار برای آموزش رهبران آینده به‌طورنسبی تأثیرگذارند. اما ما دریافته‌ایم که این نتایج کافی نیستند، چراکه این مدل‌ها در سه سطح بسیار مهم ناپایدارند.

### سطح فردی

ما با مشتریان متنوعی همکاری کرده‌ایم، از بانک‌ها و شرکت‌های سرمایه‌گذاری برتر دنیا گرفته تا سازمان‌های پیشرو در عرضه خدمات سلامتی و شرکت‌های پرچم‌دار در حوزه فناوری. ما با کسب‌وکارهای نوپای کارآفرینانه، کسب‌وکارهای کوچک و ۵۰۰ سازمان برتر فورچون کار می‌کنیم. ما به هزاران نفر از رهبران، شامل باهوش‌ترین‌های نسل هزاره<sup>۱</sup>

---

۱. millennials: افرادی که حدوداً بین سال‌های ۱۹۸۰ تا ۲۰۰۰ به دنیا آمده‌اند، که به آنها نسل وای هم می‌گویند. نسل پیش از آنها به نسل ایکس و نسل پس از آنها به نسل زد معروف‌اند.

و کودکان نسل انفجار<sup>۱</sup>، خدمات مربیگری، تسهیلگری و مشاوره عرضه کرده‌ایم. بسیاری از این رهبران فوق‌العاده با استعداد، مصمم، مشتاق و هدفمند در حال تحلیل رفتن‌اند. مدیرعامل یکی از ۵۰۰ شرکت برتر فورچون اخیراً به ما گفت همسرش که پزشک است از تعداد جوانان بسیار موفق‌تری که به دلیل وقت نداشتن برای ملاقات حضوری از طریق پیامک برای زاناکس و آمبین<sup>۲</sup> درخواست نسخه می‌کنند حیرت زده شده است.

ما با بسیاری از رهبران برجسته‌ای که با ازدواج نافرجام، خانواده‌ازهم‌گسیخته، دل بی‌احساس و آینده‌ای بی‌رؤیا وارد میان‌سالی شده‌اند کار کرده‌ایم. آنها می‌توانند با افتخار درباره‌ی دستیابی به تعداد زیادی از اهداف پیش‌بینی‌شده فصلی صحبت کنند و پول کافی برای اثبات آن نیز دارند، اما برای پیدا کردن معنا، رضایتمندی، شادکامی و تعادل در تقلا هستند.

### سطح سازمانی

رهبران فرسوده، پراسترس و خسته سازمان‌هایی را می‌پروراند که در آنها میزان خروج کارکنان و هزینه‌های سلامتی زیاد و دل‌بستگی<sup>۳</sup> کارکنان کم است. همچنین در این سازمان‌ها تیم‌های غیرمؤثری پدید می‌آیند که اغلب ضد یکدیگر عمل می‌کنند. مدل‌های فعلی رهبری از سازمان‌ها می‌خواهند که افراد را عمدتاً از طریق ترس و پاداش‌های بیرونی برانگیزانند. با وجود آنکه هیچ‌کس بحثی ندارد که این شیوه‌های انگیزش می‌توانند موجب نتایج کوتاه‌مدت شوند، این شیوه‌ها معمولاً با بی‌اعتمادی و بدبینی در محیط کار همراه‌اند و پیامدهای منفی بلندمدتی دارند. در چنین موقعیت‌هایی، رهبران برای افزایش بهره‌وری باید پیوسته ترس و اضطراب را تشدید

۱. baby boomers: افرادی که حدوداً بین سال‌های ۱۹۴۶ تا ۱۹۶۴، پس از جنگ جهانی دوم، به دنیا آمده‌اند. نسل پیش از آنها به نسل خاموش و نسل پس از آنها به نسل ایکس معروف‌اند.

۲. زاناکس (یا آلپرازولام) و آمبین (یا زولپیدم) از داروهای اعصاب برای درمان اضطراب و اختلال خواب‌اند.

3. engagement

کنند و سپس از مشوق‌های مالی بیشتر برای نگه داشتن افراد ترسیده، بدبین و خسته استفاده کنند. اگر هدف ساختن سازمان‌های پرنرزی، خلاق و سودآور با تیم‌های مشتاق و بهره‌ور در بلندمدت است، بدون شک این مدل‌ها پایدار نیستند. سازمان‌هایی که از مدل رهبری آگاهانه پیروی می‌کنند در جدال جذب کردن استعداد‌های برتر در حال پیروزی‌اند. هنگامی که افراد متوجه شوند شرکت‌هایی وجود دارند که از شکل‌های متعالی ترانگیزش مانند پاداش درونی، تفریح و حتی عشق استفاده می‌کنند، به سوی آنها متمایل می‌شوند. افزون بر این، از آنجاکه سازمان‌های با رهبری آگاهانه از ظرفیت‌های نبوغ‌آمیز و منحصر به فرد شایسته‌ترین و باهوش‌ترین افراد استفاده می‌کنند، در جذب آنها موفق‌ترند. این سازمان‌ها کارکنان معمولی را به مشارکت‌کنندگانی فوق‌العاده بدل می‌کنند و آنها، در عوض، به خلق نتایج چشمگیر سازمانی کمک می‌کنند.

براساس ارزیابی روزنامه‌های شیکاگو تریبیون و کِرینز شیکاگو بیزنس، آتلنتیکو و سنترو برترین شرکت‌ها برای کار کردن در شیکاگو هستند. هر دوی این شرکت‌ها بیشتر ۱۵ پیمان رهبری آگاهانه را عملی می‌کنند. پایدار بودن، خودتصحیح‌گر بودن و خودتقویت‌کننده بودن این مدل در حال اثبات شدن است. سندی ویل، مدیرعامل و رئیس پیشین شرکت سیتی‌گروپ، گفته است، «مگر فرهنگ چیزی غیر از آن است که در ماست وجود دارد؟» ما با آن مخالفیم. فرهنگ سس مخصوص - یا باکتری کُشنده - همه تیم‌هاست.<sup>۱</sup> فرهنگ رهبری آگاهانه به شکل‌های واقعی و عینی‌ای که در این کتاب درباره آن خواهید خواند باعث موفقیت می‌شود.

---

۱. در زبان انگلیسی، واژه culture هم به معنای فرهنگ و هم به معنای کشت دادن است؛ از آنجاکه در فرایند تهیه ماست، کشت نوعی از باکتری دخیل است، گوینده جمله و نویسنده کتاب از این مشابهت معنایی استفاده کرده‌اند. همچنین هدف از مقایسه سس، که می‌تواند در ترکیب آن از ماست استفاده شود، با باکتری‌های کُشنده این بوده است که نقش چشمگیر فرهنگ در موفقیت یا شکست تیم‌ها به تصویر کشیده شود.



## سطح سیاره‌ای

بیشتر مدل‌های فعلی براساس باورهای کمبود و رقابت برنده/بازنده بنا شده‌اند. این ذهنیت معیوب در بیشتر فرهنگ‌ها و رهبران عمیقاً ریشه دار است. این دیدگاه، مانند ترس، برای مدتی باعث انگیزش افراد می‌شود، اما دوامی پیدا نمی‌کند. باور «ناکافی بودن منابع» (پول، زمان، انرژی، فضا و عشق) و باور «من کافی نیستم/ما کافی نیستیم»، بازی با جمع صفر ایجاد می‌کند، که باعث به وجود آمدن برنده‌ها و بازنده‌ها، و داشته‌ها و نداشته‌ها می‌شود. از آنجاکه ما از ناکافی بودن امکانات برای همه‌مان می‌ترسیم، به سیاره و به همدیگر آسیب می‌زنیم، که رویکردی ناکارآمد است و پاسخ‌گوی نسل‌های آینده نخواهد بود.

بنابراین ما این کتاب را به گفتمان بزرگ رهبری تقدیم می‌کنیم، زیرا باور داریم مدل‌هایی مانند رهبری آگاهانه برای پیش‌گامان حال و آینده است، که خودشان سازمان‌هایشان و جامعه جهانی را به فرازهای جدید موفقیت خواهند رساند. رهبری آگاهانه الگوی کاملاً جدید و معناداری ارائه می‌کند که هرکسی را که پذیرای آن باشد ارتقا می‌دهد و غنا می‌بخشد.

به همه شما پیش‌گامان در سفری که با ما آغاز کرده‌اید خوشامد می‌گوییم.

---

۱. zero-sum game: در نظریه‌های اقتصادی، به موقعیتی گفته می‌شود که در آن، اگر فرد یا افرادی منفعت‌هایی ببرند، فرد یا افرادی وجود دارند که معادل مجموع آن منفعت‌ها متضرر شده‌اند. در این وضعیت، مجموع منافع و ضررهای حاصل شده برابر صفر می‌شود.

## ادامه دارد...

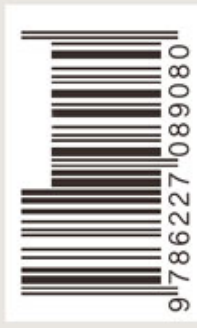
برای کسب اطلاعات بیشتر درباره کتاب **رهبری از بالای خط** و یا سفارش نسخه کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

[www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)



ما با بسیاری از رهبران برجسته و مشهور دنیا که با ازدواج نافرجام، خانواده ازهم گسیخته، دل بی احساس و آینده‌ای بی‌رؤیا وارد میان‌سالی شده‌اند کار کرده‌ایم. آنها می‌توانند با افتخار درباره‌ی دستیابی به تعداد زیادی از اهداف پیش‌بینی‌شده‌ی فصلی صحبت کنند و پول کافی برای اثبات آن نیز دارند، اما برای پیدا کردن معنا، رضایتمندی، شادکامی و تعادل در تقلا هستند.

هرساله از یکی از ما، نویسندگان کتاب، در چند نوبت دعوت می‌شود تا در یکی از مهم‌ترین بانک‌های سرمایه‌گذاری وال استریت سخنرانی کنیم. ما تقریباً تمام جلسه‌ها را به شیوه‌ای یکسان و با کشیدن خط مشکی ساده‌ای آغاز می‌کنیم. بله، درست است. خطی مشکی. بعد کمی عقب‌تر می‌ایستیم و به برخی از بزرگ‌ترین رهبران کسب‌وکار در دنیا می‌گوییم، «از نگاه ما، این نمودار مهم‌ترین مدلی است که برای رهبری آگاهانه می‌شناسیم.»



انتشارات آرینا قلم