

رهبری

کتاب راهنما

۱۶ درس، کلیدی در حل نیازهای رهبر هر سازمان

جان سی. ماکسول

(پرفروش‌ترین نویسنده بیویورک تایمز)

دکتر علی‌رضا یوسفی مقدم



انتشارات آرامیس

سرشناسه	ماکسول، جان سی، ۱۹۴۷ - م.
عنوان و نام پدیدآور	Maxwell, John C.
مشخصات نشر	رهبری/ جان سی مکسول : ترجمه علیرضا یوسفی مقدم، تهران: انتشارات آرامیس، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	۲۹۴ ص.
شابک	978-600-955-0197 ریال
وضعیت فهرست نویسی	فیب
یادداشت	The Leadership hand book. عنوان اصلی:
عنوان دیگر	رهبری: آنچه همه رهبران باید بدانند
موضوع	رهبری
شناسه افزوده	یوسفی مقدم، علیرضا، ۱۳۵۱ - مترجم
ردیفی کنکره	۱۳۹۴ م ۹۳۲/۱۲۶۱ HM
رده بندی دیویی	۳۴/۳۰۳
شماره کتابشناسی ملی	۴۰۰۴۸۱۱

رهبری (۲۶ درس کلیدی در حل نیازهای رهبر هر سازمان)

مؤلف: جان سی. ماکسول
 مترجم: دکتر علی رضا یوسفی
 ویراستار: مهندس شیما آذرنیا
 ناشر: آرامیس
 ناظر چاپ: علی گودرزی
 صفحه‌آرا: قاسمی (رها)
 طراحی جلد: پارسا باقری
 شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
 قیمت: ۱۹۰۰۰۰ ریال
 نوبت چاپ: اول - پاییز ۱۳۹۴
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۵۵۰۱-۹-۷
 مراکز پخش:

انتشارات آرامیس

www.Aramispub.com ۰۲۱ ۸۸۱۴۸۴۴۵ - ۰۹۱۲ ۸۳۳۳۰۱۹ - ۰۹۱۲ ۵۷۵۵۱۴۸



انتشارات پردازش

تهران، میدان انقلاب، خیابان شهدای ژاندارمری بین فروردین و اردیبهشت، پلاک ۱۳۲
 شماره تماس: ۰۲۱-۶۶۹۷۵۵۶۱-۷



vii	 تقدیرها و تشکرها
ix	 درس‌های رهبری
۱.	اگر رهبری یعنی تنها در قله بودن، پس به عنوان یک رهبر کارتان را به درستی انجام ندهید..... ۱
۲.	همیشه سرانجام بهترین فرد برای رهبری خودتان هستید..... ۱۳
۳.	لحظات سرنوشت‌ساز: نوع رهبری شما را مشخص می‌کنند..... ۲۳
۴.	وقتی از شما انبساطی می‌سود یعنی جلو افتاده‌اید و فرد موفق‌تری هستید..... ۳۶
۵.	حتی یک روز هم بر زنانی اصرار نکنید!..... ۴۷
۶.	بهترین رهبران، بهترین شنونده‌ها هستند..... ۵۶
۷.	نقاط قوت خود را پیدا کنید و آن را ادامه دهید..... ۶۵
۸.	اولین مسئولیت یک رهبر این است که بتواند واقعیت‌ها را تشخیص دهد..... ۷۵
۹.	برای دیدن عملکرد رهبران، به عملکرد آن‌ها نگاه کنید..... ۸۴
۱۰.	اردک‌هایتان را به مدرسه‌ی عقاب‌ها نفرستید!..... ۹۵
۱۱.	حواستان بیش مسائل مهم و اصلی باشد..... ۱۰۷
۱۲.	بزرگترین اشتباه شما این است که نمی‌پرسید چه اشتباهی کرده‌اید..... ۱۱۷
۱۳.	زمانتان را مدیریت نکنید، زندگیتان را مدیریت کنید..... ۱۲۷
۱۴.	به یادگرفتن ادامه دهید تا به رهبری ادامه دهید..... ۱۳۸
۱۵.	رهبران در زمان‌های دشوار باید خودشان را نشان دهند..... ۱۵۰
۱۶.	افراد یکدیگر را ترک می‌کنند نه شرکت‌ها را..... ۱۶۰
۱۷.	تجربه بهترین معلم نیست..... ۱۷۲
۱۸.	راز داشتن یک جلسه‌ی خوب، برگزاری جلسه‌ای قبل از جلسه‌ی اصلی است..... ۱۸۲
۱۹.	یک رابط باشید نه فقط یک صعودکننده..... ۱۹۳
۲۰.	انتخاب‌های شما شخصیت شما را می‌سازند..... ۲۰۴
۲۱.	نفوذ باید قرض داده شود و هرگز واگذار نشود..... ۲۱۴

۲۲. در ازای هر چیزی که به دست می‌آورید باید از چیزی بگذرید ۲۲۵
۲۳. آن‌هایی که با تو سفری را آغاز می‌کنند به‌ندرت پیش می‌آید که آن را با تو به پایان برسانند ۲۳۶
۲۴. رهبران کمی موفق می‌شوند مگر افراد زیادی بخواهند که آنها موفق باشند ۲۴۷
۲۵. شما فقط جواب سؤال‌هایی را می‌گیرید که می‌پرسید ۲۵۷
۲۶. مردم زندگی شما را در یک جمله خلاصه می‌کنند، همین حالا خودتان آن را انتخاب کنید ۲۷۰
- ۲۸۰ نتیجه کسی
- ۲۸۱ درباره نویسنده

مقدمه

حقیقت این است که در هر شرکت یا شکست سازمان‌ها «رهبری» به صورت تنها عامل مهم و سرنوشت ساز عمل می‌کند. لیکن این رهبری سازمان است که بیش‌ترین تفاوت را ایجاد می‌کند. در واقع این «نگرش» و «توانمندی» رهبر است که می‌تواند با نفوذ در کارکنان / پیروان موفقیت سازمان را تضمین نماید.

سازمان‌هایی که به استراتژی‌های توسعه خود می‌اندیشند، می‌دانند که توسعه باید از مدیران ارشد آغاز شود و تغییر نگرش آنها در روش راهبردی سازمان مهم‌ترین عامل موفقیت سازمان می‌باشد. انسانها سرمایه اصلی سازمانها محسوب می‌شوند و در این میان، شرکت‌هایی موفق می‌شوند که رهبران آنها بتوانند این سرمایه را همگرا نموده و شایستگی، آفرینندگی را شکوفا و تعهد افراد را جلب نمایند.

توسعه رهبری با «خودشناسی» آغاز می‌شود. پیش از این که به هدایت دیگران پردازیم، می‌بایست خود را بشناسیم. قدم بعد، شناخت صفات و خصوصیات رهبران مؤثر است. با شناسایی توانمندی‌ها و نقاط قابل بهبود خویش، ظرفیت‌های رهبری را در خود تقویت کرده و فاصله میان خصوصیات مطلوب و عملکرد موجود را کاهش دهیم.

جان سی ماکسول در کتاب «رهبری» به عنوان پرفروش‌ترین کتاب در این زمینه در سال ۲۰۱۵ بر آن شده تا آخرین تجربه و گردآوری‌های خود در جهت ارتقاء توان رهبری سازمانی را در قالب ۲۶ راهبرد و راهنمایی کلیدی در رفع نیازهای رهبران سازمان‌ها در اختیار آنها قرار دهد. نویسنده ایمان دارد که با توجه به شرایط محیط و داشتن تهور یا جسارت (با پشتیبانی نیروهای کارآمد سازمان) می‌توان یک سازمان

ناکارآمد را جان تازه بخشید.

شما خواننده گرامی در حین مطالعه کتاب حاضر به این نکته اذعان خواهید نمود که نیازهای رهبران - به جهت رهبری مؤثر سازمان - در تمام نقاط دنیا و تمام سازمان‌ها مشابه می‌باشد و تجربیات یکسانی در سازمان‌ها وجود دارد به طوری که توجه و به بکارگیری راه کارها و راهنمایی‌های ارائه شده مطمئناً باعث بهبود عملکرد شما در راهبری مؤثر سازمانتان خواهد شد.

هر فصل کتاب نکته‌های ظریفی در بر دارد و مطالعه همه فصل‌ها می‌تواند بر دانش و بینش و بهر متر از همه «تغییر نگرش» شما رهبران بالفعل و بالقوه و بهبود مهارت‌های رهبری شما کمک به سزایی نماید. لذا توصیه می‌نمایم با صرف زمان و وقت مکفی برای هر فصل کتاب نسبت به مطالعه آن اقدام نمایید.

در انتخاب و ترجمه مطالب دقت فراوانی شده و با ویراستاری و بازخوانی‌های چندگانه تلاش شده تا ضمن حفظ مفهوم مورد نظر نویسنده، روانی ترجمه نیز حاصل شود البته مطمئناً این ترجمه ناری از انتقاد نیست و برای بهتر شدن به نظر شما خواننده محترم نیازمند است.

مترجم امید دارد. با ترجمه و انتشار این کتاب، گامی مؤثر در جهت توسعه ظرفیت و رفع نیازهای رهبران سازمان‌ها و بهر عزیزان ایران برداشته باشد.

علیرضا یوسفی مقدم

Al.yousefimi@outlook.com

۱۳۹۴/۰۷/۰۷

درس‌های رهبری

من به عنوان یک رهبر سفیران، مسئولیت و ارزشمند داشتم. در سال ۱۹۶۴ و در سن هفده سالگی شروع به خواندن و باستانی مطالب در مورد موضوع رهبری کردم زیرا می‌دانستم که رهبری بخش مهمی از کار من شده است. در سن ۲۲ سالگی برای اولین بار بود که سمت رهبری را تجربه کردم. در سال ۱۹۷۶ متقاعد شدم که پیشرفت و افول همه چیز و همه کار در سایه‌ی امر رهبری است. این باور باعث شد تا در تمام عمر به عنوان یک دانش آموز و نیز یک معلم در رابطه با این موضوع بسیار مهم فعالیت کنم.

یادگیری یک "رهبری تأثیرگذار" چالشی واقعی است. آموزش آن به دیگران چالشی بزرگتر. اواخر دهه‌ی ۱۹۷۰ بود که خود را سرشار از آموزش و تربیت رهبرانی کردم که دارای استعدادهای بالقوه بودند. با شادی فراوان دریافتم که رهبران می‌توانند پیشرفت کنند و همین امر بالاخره باعث شد تا اولین کتاب خود در زمینه‌ی رهبری را در سال ۱۹۹۲ تحت عنوان "ایجاد یک رهبر در درون خودتان" به نگارش درآورم. از آن زمان به بعد کتاب‌های بسیار دیگری نوشتم و بیش از چهل سال است که رهبری کردن و آموزش رهبری، کار من در زندگی شده است.

به عنوان یک رهبر، ارزش‌هایی را به کار خود اضافه کنید

این کتاب نتیجه‌ی سال‌ها زندگی در محیطی بر مبنای رهبری و یادگیری هر آنچه

مرتبط با آن می‌باشد که وسیله‌ای برای رهبر بودن از طریق آزمون و خطاست. درس‌هایی که من یاد گرفتم اغلب شخصی و بسیار ساده و در عین حال دارای تأثیری عمیق هستند. هر فصل از کتاب، درسی مهم در امر رهبری است. این کتاب می‌تواند به کار رهبرانی که به درستی از آن استفاده می‌کنند، ارزش‌های چشم‌گیری بیفزاید. در حالی که هر فصل از کتاب را می‌خوانید، لطفاً بدانید که:

۱. من هنوز در حال یادگیری در حوزه‌ی رهبری هستم: من هنوز به پایان راه در مقوله‌ی رهبری نرسیده‌ام و این کتاب پاسخ‌نهایی من به موضوع رهبری نیست. در فصل‌های این کتاب زیر چاپ بود، افکاری در ذهن داشتم که آرزو می‌کردم کاش می‌توانستم به مطالب کتاب اضافه کنم. چرا؟ زیرا من هنوز به یادگیری و پیشرفت خود در این زمینه ادامه می‌دهم و امیدوارم به رشد و پیشرفت تا آخرین لحظه‌ی عمرم نیز ادامه دهم.

۲. افراد بسیاری بر این ندون این کتاب با من همکاری کردند: یکی از فصل‌های این کتاب تحت این عنوان است: «رهبران به موفقیت نمی‌رسند مگر این‌که افراد بسیاری بخواهند که آن‌ها موفق شوند». این جمله طعناً در مورد من هم صادق می‌کند و به ما می‌گوید که یک انسان عاقل از دست‌آتش درس می‌گیرد و یک فرد عاقل‌تر از اشتباهات دیگران درس می‌گیرد اما عاقل‌تر از همه‌ی این‌ها کسی است که از موفقیت‌های دیگران درس بگیرد. امروز ما روی‌شانه‌های رهبران بسیاری ایستاده‌ام که ارزش‌های بزرگی به زندگی من افزودند، امیدوارم در آینده نیز شما روی‌شانه‌های من بایستید.

۳. تقریباً همه می‌توانند هر آنچه من آموزش می‌دهم را یاد بگیرند: افلاطون فیلسوف یونانی می‌گوید: «بزرگترین راهنمایی که هر شخص در زندگی، آنها یادآوری و تذکر داده می‌شود، چیزهایی است که از قبل می‌داند.» و این یعنی بهترین آموزه‌ها، به عنوان یک نویسنده و معلم، آنچه من سعی می‌کنم انجام دهم این است که به مردم کمک کنم تا هر آنچه را که به طور شهودی حس کرده و آموخته‌اند را به شیوه‌ای جدید و واضح به درستی درک کنند و تلاش می‌کنم «لحظات شادی» را برایشان خلق کنم.

اگرچه من رهبری را با حرکت به جلو در زندگی آموختم و زندگی می‌کنم اما با نگاه کردن به پشت سر و گذشته‌ی خود آن را بهتر درک کردم و فهمیدم و درک کردم و اکنون در سن ۶۸ سالگی می‌خواهم ۲۶ درس مهمی که به عنوان یک رهبر آموخته‌ام را با شما به اشتراک بگذارم. لازم نیست برای فهمیدن آنچه که آموزش می‌دهم یک

متخصص و برای به کار بردن آن یک مدیر ارشد باشید. من هرگز نمی‌خواهم هر کسی که کتابم را می‌خواند مثل شخصیت پینات در کتاب چارلی براون باشد، کسی که یک قلعه‌ی شنی در ساحل ساخت تا فقط به وسیله‌ی یک رگبار تند خراب شود و وقتی به محل نرم و صاف شده‌ی شن جایی که اثر هنری اش خراب شده بود نگاه کرد گفت: "اینجا باید درسی از این اتفاق وجود داشته باشد اما نمی‌دانم که آن درس چیست." هدف من این نیست که در حالی که دانش‌ها و بینش‌ها شما را فریب می‌دهند، شما را تحت تأثیر قرار دهم، بلکه آن باید دوستی باشد که به شما کمک می‌کند.

۴. بسیاری از درس‌هایی که من با شما به اشتراک می‌گذارم نتیجه‌ی اشتباهاتی است که در امر رهبری داشتم: بعضی از چیزهایی که آموختم برایم بسیار دردناک بود و در حالی که آن‌ها را به شما منتقل می‌کنم، هنوز دردشان را حس می‌کنم. به یاد می‌آورم که هر چند وقت یک‌بار مرتکب اشتباه می‌شدم. با این وجود همه‌ی این‌ها مرا به ادامه‌ی کارم تشویق می‌کند، زیرا خودم می‌دانم که امروز عاقل‌تر از سال‌های گذشته هستم. مک لیش می‌گوید: "تنها یک چیز وجود دارد که دردناک‌تر از درس گرفتن از تجربه‌هاست و آن درس نگرفتن از تجربه‌هاست." اغلب افرادی را می‌بینم که اشتباهاتی می‌کنند ولی باز سرسختانه ادامه می‌دهند و بلد می‌روند تا همان اشتباه را دوباره تکرار کنند و با اراده‌ی قوی به خود می‌گویند: "دوباره تلاش کن" اما چقدر بهتر است که بگویند "تلاش کن، سپس کمی توقف کن، فکر کن، تغییر بده و بعد دوباره تلاش کن".

۵. توانایی شما در این که رهبر بهتری شوید بستگی به عکس العمل و پاسخ شما دارد: خواندن یک کتاب هرگز برای ایجاد تفاوت در زندگیتان کافی نیست. آنچه به طور بالقوه توانایی تغییر در زندگیتان را دارد، عکس العمل شماست. لطفاً با خواندن این کتاب سعی نکنید میان‌بر بزنید. برای آن وقت بگذارید و درس‌ها را بکار ببندید. شما مجبورید برای پیشرفت وارد یک فرآیند شوید و این نیازمند صبر و حوصله، استقامت و اراده می‌باشد. ویلیام وارد می‌گوید "به خاطر سپردن یک حقیقت امری تحسین برانگیز است و به کار بردن آن در زندگی امری عاقلانه می‌باشد".

من پیشنهاد می‌کنم که شما این کتاب را به عنوان یک همراه و همدم برای لحظات مهم زندگی خود داشته باشید تا این کتاب بخشی از زندگی شما شود. نویسنده و پروفیسور پتر سنگه یادگیری را چنین تعریف می‌کند "فرآیندی که در طول زمان اتفاق می‌افتد و همیشه تفکر و عمل را با هم ادغام می‌کند" و چنین ادامه می‌دهد که "

یادگیری امری بسیار وابسته به موقعیت است، آن در شرایط معنادار و وقتی نوآموز به آنچه می‌آموزد عمل می‌کند، اتفاق می‌افتد.

اگر شما یک رهبر تازه کار هستید، پیشنهاد می‌کنم که ۲۶ هفته را صرف تمرین کار به شیوهی این کتاب کنید و برای هر فصل یک هفته را اختصاص دهید. هر فصل را بخوانید و سپس راهنمایی‌های مربوط به آن فصل را دنبال کنید. اگر شما هر فصل را به خوبی بفهمید و سپس قبل از رفتن به فصل بعدی آن را به طور عملی به کار بندید معتقدم که با تغییرات مثبتی که در شیوهی رهبری شما اتفاق می‌افتد حیرت زده خواهید شد. می‌توانید به سایت ما مراجعه کرده و نوارهای ویدئویی ما را ببینید و قطعات شنیداری را بشنوید و ابزارهای دیگری را پیدا کنید تا به شما برای یادگیری بهتر کمک کند. پیشرفت و توسعه‌ی رهبری یک فرآیند است و هر کاری که انجام می‌دهید تا آن را تقویت کنید با آن می‌شود آموخته‌هایتان دائمی‌تر و ماندگارتر شود.

اگر رهبری باتجربه هستید، ۵۲ هفته را صرف این آموزش کنید. شاید پرسید چرا زمان بیشتر؟ زیرا بعد از این که به شیوهی بیان شده در یک فصل عمل کنید، باید یک هفته‌ی دیگر را صرف کنید تا به افراد دیگر آنچه را که در آن فصل آموختید را آموزش دهید. در پایان یک سال به شما توصیه می‌کنم تا با خودتان پیشرفت خواهید کرد بلکه به رهبران نوپای دیگر هم کمک خواهید کرد تا گام بعدی را بردارند! آموزش به دیگران بعد از به کار بردن تمرینات کاربردی به شما کمک خواهد کرد. هر یک پیشنهاداتی دارد که به افراد کمک می‌کند تا در امر رهبری که مرتباً در زمینه‌هایی است که در هر فصل آمده پیشرفت کنند.

شما نیاز خواهید داشت تا به اندازه‌ای رابطه‌ی دوستانه و توأم با اعتمادی با افراد داشته باشید تا بدین وسیله بتوانید به تعدادی از پیشنهادت‌های عملی بپوشانید. اگر با افرادی که تمایل دارید آن‌ها را تحت آموزش قرار دهید این نوع رابطه وجود نداشته باشد، وقت صرف کنید و این رابطه را ایجاد کنید، با این کار می‌توانید حرفی برای گفتن در زندگیشان داشته باشید.

رهبری خوب تمایز ایجاد می‌کند

چرا شما باید تمام این مشکلات را به جان بخرید تا چیزهای بیشتری راجع به رهبری بیاموزید؟ چرا من باید آنقدر سخت کار کنم تا درباره‌ی رهبری بیاموزم و آن درس‌ها را به مدت بیشتر از چهل سال جمع‌آوری کرده و فشرده و خلاصه بندی کنم؟ زیرا رهبری خوب همیشه تمایز و تفاوت ایجاد می‌کند! من دیده‌ام که رهبری خوب

چه کاری می‌تواند انجام دهد. من دیده‌ام که آنقدر به سازمان‌ها رونق می‌بخشد و تأثیر مثبت روی زندگی هزاران نفر دارد. درست است، یادگیری رهبری کار آسانی نیست، اما اینجا مسئله‌ای ارزشمند چیست؟ یک رهبر خوب شدن پادشاه به همراه دارد و امری فوق‌العاده است، اما نیازمند تلاش بسیاری است. رهبری نیازمند از خودگذشتگی بسیار فرد است و آن امری دشوار و پیچیده می‌باشد، پس:

۱. رهبری یعنی تمایل به خطر کردن
۲. رهبری یعنی تفاوت داشتن از دیگران یعنی اشتیاق و علاقه شدید برای ساختن یک تیم و تفاوت به همراه دیگران
۳. رهبری یعنی دائمی بودن از شرایط جاری
۴. رهبری یعنی وقتی یک‌تان خود را توجیه می‌کنند، تو مسئولیت را به عهده بگیری
۵. رهبری یعنی وقتی دیگران محال‌گویی‌ها را می‌بینند تو ممکن‌ها و راه‌کارها را ببینی
۶. رهبری یعنی آمادگی داشتن برای برجسته بودن در یک گروه
۷. رهبری یعنی یک دید باز و متفکر ریاست‌طلب مهربان
۸. رهبری یعنی از خواسته‌های شخصی خود گذشتن به خاطر رسیدن به آنچه بهترین است
۹. رهبری یعنی زنده کردن توانایی رسیدن به آرزوها در دیگران
۱۰. رهبری یعنی ترغیب کردن دیگران به این بینش که چه چیزی برای عرضه کردن دارند
۱۱. رهبری یعنی قدرتی که یک شخص می‌تواند قدرت بسیاری از افراد دیگر را به وسیله آن مهار کند
۱۲. رهبری یعنی زمانی که قلب شما با قلب دیگران صحبت کند
۱۳. رهبری یعنی تلفیق قلب، ذهن و روح
۱۴. رهبری یعنی توانایی فرد در توجه کردن و مراقبت کردن، آزاد گذاشتن ابراز عقیده‌ها، انرژی و توانایی‌های دیگران
۱۵. رهبری یعنی واقعیت بخشیدن به رویاها
۱۶. و بالاتر از همه‌ی این‌ها، رهبری یعنی شجاعت

اگر همه‌ی این گونه افکار رهبری ضربان قلب شما را تندتر می‌کند و شما را به هیجان می‌آورد، پس یادگیری بیشتر درباره‌ی رهبری، در زندگی شما و زندگی دیگران تفاوت ایجاد خواهد کرد. به صفحه‌ی بعد بروید و بیایید تا با هم شروع کنیم.

www.ketab.ir