

رهبری

کتاب راهنما

۲۶ درس کلیدی در حل نیازهای رهبر هر سازمان

جان سی. ماکسول

(نویسنده، محاضری پر فروش نیویورک تایمز)

دکتر علی رضایونی مقدم



انتشارات آرامیس

آرامیس، ناشر تفکر مدیران موفق

سرشناسه	ماکسول، جان سی، ۱۹۴۷ - م. Maxwell, John C
عنوان و نام پدیدآور	رهبری کتاب راهنما ۲۶ درس کلیدی در حل نیازهای رهبر هر سازمان / جان سی مکسول ترجمه
مشخصات نشر	علیرضا یوسفی مقدم
مشخصات ظاهری	تهران: انتشارات آرامیس، ۱۳۹۵
شابک	۴۰۰ ص ۲۱/۵×۱۴/۵ س م
وضعیت فهرست نویسی	۹۷۸-۶۰۰-۹۵۵-۰۱۲۸-۲۳۰۰۰۰ ریال
پادداشت	فیا
عنوان دیگر	عنوان اصلی: The Leadership hand book / چاپ قبلی: انتشارات آرامیس (۲۹۴ ص)
موضوع	رهبری آنچه همه رهبران باید بدانند
شناسه افزوده	یوسفی مقدم، علیرضا، ۱۳۵۱ - مترجم
رده بندی کنگره	۱۳۹۵ ر ۹۴ HD ۵۷/۷/م
رده بندی دیویی	۲۰۳/۳۴
شمار کتابخانه ملی	۴۲۲۰۷۵۳

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

مؤلف: جان سی مکسول
مترجم: دکتر علی رضا یوسفی مقدم
ویراستار: مهندس شیمه آفریقا
ناشر: آرامیس
ناظر چاپ: علی گودرزی
شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
نوبت چاپ: اول - بهار ۱۳۹۵
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۵۵۰۱-۲-۸

مراکز فروش:

انتشارات آرامیس:

۰۹۱۲ ۵۷۵۵۵۱۴۸ - ۰۹۱۲ ۸۳۳۳۰۱۹ - ۰۹۱۲ ۱۴۸۴۴۵

www.Aramispub.com



انتشارات پردازش

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



قیمت: ۲۳۰۰۰۰ ریال

فهرست مطالب

vii	مقدمه
ix	تشریح و تشکر
xi	رسمی رهبری
۱	اگر رهبری، یعنی تنها در قله بودن، پس به عنوان یک رهبر کارتان
۱	به دردتان انجام نمی‌دهید
۱۷	هستید یا نه؟
۳۱	لحظات درنوشتن
۴	وقتی از شما انتظاری می‌رسد، یعنی جلو افتاده‌اید و فرد موفقی
۴۹	هستید
۶۳	حتی یک روز هم در زندگی کار نمی‌کنید
۷۵	بهترین رهبران، بهترین شنوندگان هستند
۸۷	نقاط قوت خود را پیدا کنید و آن را ادامه دهید
۸	اولین مسئولیت یک رهبر این است که بتواند با اطمینان را تشخیص
۱۰۱	دهد
۱۱۳	برای دیدن عملکرد رهبران، به عملکرد افرادشان نگاه کنید
۱۲۹	اردک‌هایتان را به مدرسه‌ی عقاب‌ها نفرستید!
۱۴۵	حواستان پیش مسائل مهم و اصلی باشد
۱۵۹	بزرگ‌ترین اشتباه شما این است که نمی‌رسید چه اشتباهی کرده‌اید
۱۷۳	زمانتان را مدیریت نکنید، زندگی‌تان را مدیریت کنید
۱۸۹	به یاد گرفتن ادامه دهید تا به رهبری ادامه دهید
۲۰۵	رهبران در زمان‌های دشوار باید خودشان را نشان دهند

۱۶. افراد یکدیگر را ترک می کنند نه شرکت ها را..... ۲۱۷
۱۷. تجربه بهترین معلم نیست..... ۲۳۱
۱۸. راز داشتن یک جلسه خوب، برگزاری جلسه ای قبل از جلسه ای اصلی است..... ۲۴۵
۱۹. یک رابط باشید نه فقط یک صعودکننده..... ۲۶۱
۲۰. انتخاب های شما، شخصیت شما را می سازد..... ۲۷۵
۲۱. نفوذ باید قرض داده شود و هرگز واگذار نشود..... ۲۸۹
۲۲. در ازاء هر چیزی که به دست می آورید باید از چیزی بگذرید..... ۳۰۵
۲۳. نهایی کردن با تو سفری را آغاز می کنند به ندرت پیش می آید که آن را با تو به پایان رسانند..... ۳۲۱
۲۴. رهبران کمی موفق هستند، مگر افراد بسیاری بخواهند که آنها موفق باشند..... ۳۳۵
۲۵. شما فقط جواب سوالاتی که می گیرید که می پرسید..... ۳۴۷
۲۶. مردم زندگی شما را در یک لحظه می کنند، همین حالا خودتان آن را انتخاب کنید..... ۳۶۵
- نتیجه گیری..... ۳۷۹
- دربارهی نویسنده..... ۳۸۱

مقدمه

حقیقت این است که در امر موفقیت 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، «نگرش» و «توانمندی» رهبر است که می‌تواند به وسیله‌ی ارتباط با کارکنان، موفقیت سازمان را تضمین کند.

سازمان‌هایی که به استراتژی‌های توسعه‌ی خود می‌اندیشند، می‌دانند مدیران ارشد باید امر توسعه را آغاز کنند و تغییر نگرش آنها در روش راهبردی سازمان مهم‌ترین عامل موفقیت سازمان است.

انسان‌ها سرمایه‌ی اصلی سازمان‌ها محسوب می‌شوند و در این میان، شرکت‌هایی موفق می‌شوند که رهبران آنها بتوانند این سرمایه را همگرا کرده و شایستگی و آفرینندگی را شکوفایی و عهد افراد را جلب کنند.

توسعه‌ی رهبری با «خودشناسی» آغاز می‌شود. پیش از آنکه دیگران را هدایت کنیم، باید خود را بشناسیم. مرحله‌ی بعد، شناخت صفات و خصوصیات رهبران مؤثر است. با شناخت توانمندی‌ها و نقاط قابل بهبود خویش، ظرفیت‌های رهبری را در خود تقویت کنیم و فاصله‌ی میان ویژگی‌های مطلوب و عملکرد موجود را کاهش دهیم.

جان سی‌ماکسول در کتاب «رهبری» به عنوان پرفروش‌ترین کتاب در این زمینه در سال ۲۰۱۵ بر آن شد تا آخرین تجربه و گردآوری‌های خود را برای ارتقای توان رهبری سازمانی در قالب ۲۶ راهبرد و

راهنمای کلیدی در رفع نیازهای رهبران سازمان‌ها در اختیار آنها قرار دهد. نویسنده یقین 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 خواننده‌ی گرامی، در حین مطالعه‌ی کتاب حاضر به این نکته اذعان خواهید کرد که نیازهای رهبران به‌منظور رهبری مؤثر سازمان در تمام نقاط دنیا و تمام سازمان‌ها مشابه است و تجربیات یکسانی در سازمان‌ها وجود دارد، به طوری که توجه و به کارگیری راهکارها و راهنمای‌های ارائه شده مطمئناً باعث بهبود عملکرد شما در رهبری مؤثر سازمان‌تان خواهد شد.

هر فصل کتاب نکته‌های ظریفی دربر دارد و مطالعه‌ی همه‌ی فصل‌ها بر دانش و بینش و مهم‌تر از همه «تغییر نگرش» شما رهبران بالفعل و بالقوه و بهبود مهارت‌های رهبری شما کمک بسزایی می‌کند. بنابراین، توصیه می‌کنم با صرف زمان و وقت کافی برای هر فصل کتاب، به مطالعه‌ی آن اقدام نمایید.

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

مترجم امید دارد که با ترجمه و انتشار این کتاب، در جهت توسعه ظرفیت و رفع نیازهای رهبران سازمان‌های کشور عزیزمان ایران، گامی مؤثر برداشته باشد.

علیرضا یوسفی مقدم

Al.yousefim@outlook.com

۱۳۹۴/۰۷/۰۷

درس‌های رهبری

۵. به عنوان یک رهبر، سفری استثنایی و ارزشمند داشتم. در سال ۱۹۶۴، در هفده سالگی درباره‌ی موضوع رهبری، شروع به خواندن و بایگانی مطالب کردم، زیرا می‌دانستم که رهبری بخش مهمی از کار من شده است. در ۲۲ سالگی برای اولین بار سمت رهبری را تجربه کردم. در سال ۹۷، متقاعد شدم که پیشرفت و افول همه چیز و همه کار در سایه‌ی رهبری است. این باور باعث شد تا در تمام عمر به عنوان یک دانش‌آموز و نیز یک معلم، در اره‌ی این موضوع بسیار مهم فعالیت کنم.

یادگیری یک «رهبری تأثیرگذار» چالش واقعی است و آموزش آن به دیگران چالشی بزرگ‌تر. اواخر دهه ۱۶۰ سرشار از آموزش و تربیت رهبرانی بودم که استعدادهای بالقوه داشتند، با شادی فراوان دریافتیم که رهبران می‌توانند پیشرفت کنند و همه باعث شد تا در سال ۱۹۹۲ اولین کتاب خود را در زمینه رهبری با عنوان «یاد یک رهبر در درون خودتان» به نگارش درآورم. از آن زمان به بعد کتاب‌های بسیاری نوشتم و بیش از چهل سال است که رهبری کردن و آموزش رهبری، کار من 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 است 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 به کار رهبرانی که به درسی از آن استفاده می‌کنند، ارزش‌های چشم‌گیری می‌افزاید. در ادامه 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 پاسخ نهایی من به موضوع رهبری نیست. من می‌دانم که این کتاب زیر چاپ بود، افکاری در ذهن داشتم که ارزشی کردم می‌توانستم به مطالب کتاب اضافه کنم. چرا؟ زیرا من هنوز به یادگیری و پیشرفت خود در این زمینه ادامه می‌دهم و امیدوارم تا آخرین لحظه‌ی عمرم نیز به رشد و پیشرفت ادامه دهم.

۲. افراد بسیاری برای تدوین این کتاب با من همکاری کردند؛ عنوان یکی از فصل‌های این کتاب این است: «رهبران به موفقیت‌ها نمی‌رسند، مگر اینکه افراد بسیاری بخواهند که آنها موفق شوند.» این جمله مطمئناً درباره‌ی من هم صدق می‌کند و به ما می‌گوید که یک انسان عاقل از اشتباهاتش 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 من روی شانه‌های رهبران بسیاری ایستاده‌ام که ارزش‌های بزرگی به زندگی من افزودند، امیدوارم در آینده شما نیز

روی شانه‌های 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 به آن یادآوری و تذکر داده می‌شود، چیزهایی است که از قبل می‌داند.» و این یعنی بهترین آموزه‌ها، به‌عنوان یک نویسنده و معلم، سعی می‌کنم به مردم کمک کنم تا هر آنچه به طور شهودی حس کرد و آموخته‌اند، به شیوه‌ای جدید و واضح به درستی درک کنند و تلاش می‌کنم «احظات شادی» را برایشان خلق کنم.

اگرچه من رهبری را با حرکت به جلو در زندگی آموختم، اما با نگاه کردن به گذشته‌ی خود، آن را بهتر درک کردم و فهمیدم و اکنون ۶۰ سالگی می‌خواهم ۲۶ درس مهمی که به‌عنوان یک رهبر آموخته‌ام را با شما به اشتراک بگذارم. لازم نیست برای فهمیدن آنچه آموزش می‌دهم، متخذه‌ی صبر برای به کار بردن آن، 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 گلاب تند خراب شود و وقتی به محل نرم و صاف شده‌ی شن، جایی که اثرش بر شن‌اش خراب شده بود، نگاه کرد، گفت: «اینجا باید درسی از این اتفاق رجرد داشته باشید، اما نمی‌دانم که آن درس چیست.» که در حالی که دانش‌ها و بینش‌ها شما را فریب می‌دهند، هدف من این نیست که شما را تحت تأثیر قرار دهم، بلکه هدف من کمک به شماست.

۴. بسیاری از درس‌هایی که من با شما به اشتراک می‌گذارم، نتیجه اشتباهاتی است که در امر رهبری داشتم: برخی 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 وجود این همه‌ی این‌ها مرا به ادامه‌ی کارم تشویق می‌کند، زیرا خوشحالم 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 جلو می‌روند تا همان اشتباه را دوباره تکرار کنند و با اراده‌ی قوی به خود می‌گویند: «دوباره و دوباره تلاش کن.» اما چقدر بهتر است که بگویند: «تلاش کن، سپس کمی توقف کن، فکر کن، تغییر بده و بعد در آن تلاش کن.»

۵. توانایی شما در اینک رهبر بهتری شوید، به عکس‌العمل و پاسخ شما بستگی دارد: خواندن یک کتاب هرگز برای ایجاد تفاوت در زندگی‌تان کافی نیست. آنچه به طور بالاتر توانایی تغییر در زندگیتان را دارد، عکس‌العمل شماست. شما باید خواندن این کتاب سعی نکنید میان‌بر بزنید. برای آن وقت بگذارید و درس‌ها را به کار بیندید. شما مجبورید برای پیشرفت وارد یک فرایند شوید و این نیازمند صبر و حوصله، استقامت و اراده است. ویلارد می‌گوید: «به خاطر سپردن یک حقیقت، امری تحسین برانگیز و به کار بران آن در زندگی، امری عاقلانه است.»

من پیشنهاد می‌کنم که شما این کتاب را به عنوان همراه و همدم برای لحظات مهم زندگی خود داشته باشید تا این کتاب بخشی از زندگی شما شود. نویسنده و پروفیسور، پیتز سنگه، یادگیری را چنین تعریف می‌کند: «فرایندی که در طول زمان اتفاق می‌افتد و همیشه تفکر و عمل را با هم ادغام می‌کند» و چنین ادامه می‌دهد: «یادگیری بسیار وابسته به موقعیت است و 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 کنید و نوارهای ویدئویی ما را ببینید و قطعات شنیداری را بشنوید و ابزارهای دیگری را پیدا کنید تا به شما برای بازسازی بهتر کمک کند. پیشرفت و توسعه‌ی رهبری یک فرایند است و کاری که انجام می‌دهید تا آن را تقویت کنید، آموخته‌هایتان را می‌تواند گران‌تر می‌شود.

اگر رهبری باز به شما تازگی می‌دهد، ۵۲ هفته را صرف این آموزش کنید. شاید بپرسید چرا زمان بیشتر؟ زیرا بعد از اینکه به شیوه‌ی بیان شده در یک فصل عمل کنید، باید یک هفته در آن صرف کنید تا به افراد دیگر آنچه در آن فصل آموختید، آموزش دهید. در پایان یک سال سه تنها خودتان پیشرفت خواهید کرد، بلکه رهبران نه‌بای دیگر هم کمک خواهید کرد تا گام بعدی را بردارند! آمرزش به بزرگان بعد از به کار بردن تمرینات کاربردی به شما کمک خواهد کرد. هر یک از آنها پیشنهادهایی دارند که به افراد دیگر نیز کمک می‌کند تا در رهبری که مرتبط با زمینه‌هایی است که در هر فصل آمده است، پیشرفت کنند. شما باید تا اندازه‌ای رابطه‌ی دوستانه و توأم با اعتماد با افراد داشته باشید تا بدین وسیله بتوانید به برخی از پیشنهادها جامه‌ی عمل بپوشانید. اگر با افرادی که تمایل دارید آنها را آموزش دهید، این نوع ارتباط وجود ندارد، وقت صرف کنید و این ارتباط 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 مطالب بیشتری درباره‌ی رهبری بیاموزید؟ چرا من باید آن قدر سخت کار کنم تا درباره‌ی رهبری بیاموزم و آن درس‌ها را به مدت بیشتر از چهل سال جمع‌آوری، فشرده و خلاصه‌بندی کنم؟ زیرا رهبری خوب همیشه تمایز و تفاوت ایجاد می‌کند! من دیده‌ام که رهبری خوب چه کاری می‌تواند انجام دهد. من دیده‌ام که آن قدر به سازمان‌ها رونق می‌بخشد و تأثیر مثبت روی زندگی هزاران نفر دارد. درست است، یسادیگری رهبری کار آسانی نیست، اما اینجا مسئله‌ی ارزشمند چیست؟ رهبر خوب شدن، با سه چیز همراه دارد و امری فوق‌العاده است، اما نیازمند تلاش بسیاری است. رهبری به از خودگذشتگی بسیار فرد نیاز دارد و آن امری دشوار و پیچیده است پس:

۱. رهبری، یعنی تمایل به مسئولیت‌پذیری.
۲. رهبری، یعنی تفاوت داشتن با دیگران؛ یعنی اشتیاق و علاقه‌ی شدید برای ساختن یک تمایز و تفاوت به همراه دیگران.
۳. رهبری، یعنی راضی نبودن از شرایط موجود.
۴. رهبری، یعنی وقتی دیگران خود را توجیه می‌کنند، تو مسئولیت را به عهده بگیری.
۵. رهبری، یعنی وقتی دیگران محدودیت‌ها را می‌بینند، تو ممکن‌ها و راه‌کارها را ببینی.
۶. رهبری، یعنی آمادگی داشتن برای قبول مسئولیت برجسته و مهم بودن در یک گروه.
۷. رهبری، یعنی یک دید باز و متفکر و یک قلب مهربان.
۸. رهبری، یعنی از خواسته‌های شخصی خود گذشتن به خاطر رسیدن به آنچه بهترین است.

۹. رهبری، یعنی زنده کردن توانایی آرزو کردن و رسیدن به آرزوها در دیگران
۱۰. رهبری، یعنی ترغیب کردن دیگران به این بیش 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 افراد عقیده‌ها، انرژی‌ها و توانایی‌های دیگران
۱۵. رهبری، یعنی وانعت بخشیدن به رویاها
۱۶. و بالاتر از همه این‌ها، رهبری، یعنی شجاعت

اگر موارد ذکر شده درباره‌ی رهبری صربان قلب شما را تندتر کرد و شما را به هیجان آورد، پس یک دیری بیشتر درباره‌ی رهبری، در زندگی شما و زندگی دیگران تفاوت ایجاد خواهد کرد. به صفحه‌ی بعد بروید و ببینید تا با هم شروع کنیم.