

صفت های بایسته یک رهبر

اثر

جان مکسول

این مجموعه متعلق به کتابخانه بلاگ اشتراک ایده های جدید می باشد.

در طی روزهای آتی و هر چند روز یکبار یک فصل از بیست و یک فصل کتاب (صفت های بایسته یک رهبر) را مرور خواهیم کرد، به امید آنکه بتوانیم با شناسایی این صفات، مقام رهبری مورد نظر را درون خودمان بدست آوریم، که در آن صورت است که در بیرون هم خواهیم توانست همان رهبری باشیم که خودمان می خواهیم.

مردم از ما پیروی خواهند کرد و اگر چنین شد از عهده هر کاری در این جهان بر خواهیم آمد.

### صفت های بایسته یک رهبر (فصل اول : نقش شخصیت در رهبری)

چگونگی برخورد رهبران با رویدادها و پیش آمدهای زندگی، نشانه بارز شخصیت آنها است. بحران، لزوماً شخصیت انسان را نمی سازد، اما شکی نیست که آن را آشکار می سازد.

این سخن الکساندر سولژنیتسین برنده جایزه نوبل است که "معنای حیات دنیوی، برخلاف آنچه به ما آموخته اند، در رفاه و رونق و آسایش تن نیست، در پرورش جان است."

#### • آنچه را که هر کس باید درباره شخصیت بداند :

آ- شخصیت به حرف نیست، به عمل است

شخصیت شما تعیین می کند که هستید، اینکه که هستید تعیین می کند که چه می بینید. آنچه می بینید تعیین کننده فعل و عمل شماست. به همین دلیل است که شخصیت رهبران را نمی توان از اعمال و کردارشان جدا کرد.

ب- استعداد خدادادی است، اما شخصیت دست خود ماست

شخصیت ما به دست خود ما و گزینش خود ما است. هر بار که راهی را انتخاب می کنیم گامی در راه ایجاد شخصیت خود برمی داریم. هنگام پیمودن راههایی که در زندگی خود انتخاب کرده اید، شخصیت خود را نیز گام به گام می سازید.

ج- شخصیت، جای شما را در دل مردم باز می کند

رهبران راستین همیشه با مردم سروکار دارند.

د- هیچ رهبری نمی تواند از مرز شخصیت خود فراتر رود

استیون برگلاس روان شناس دانشکده پزشکی دانشگاه هاروارد و مولف کتاب نشانگان کامیابی می گوید : "کسانی که به قله های کامیابی پا می گذارند، اما شالوده شخصیتی لازم برای حفظ آن را ندارند، زیر فشار روحی به سوی فاجعه گام برمی دارند." او معتقد است که در یک یا چند چاله از چهار چاله می افتند: چاله کبر و خودپسندی، چاله دردناک احساس تنهایی، چاله ویرانگر ماجراجویی یا چاله هرزگی جنسی. اگر در یکی از چاله های چهارگانه برگلاس افتاده اید، دست از کار بکشید. آنچه باید بکنید، بکنید تا فشار روحی کامیابی را از خود دور سازید و از متخصصان کمک بخواهید. تصور نکنید با گذشت زمان، پرستیژ بیشتر، یا پول فراوان تر از این چاله در خواهید آمد. درزهای شخصیتی اگر به حال خود رها شوند به مرور زمان عمیق تر و ویرانگرتر می شوند.

الان برنارد، رئیس شرکت میدپارک گفته است "احترام رهبران وقتی حفظ می شود که مبانی اخلاقی آنها مورد تردید قرار نگیرد. رهبران نه فقط بالاتر از خط بین حق و باطل قرار می گیرند بلکه از هر شبهه ای باید بری باشند."

• راه های ارتقای شخصیت

آ- درزها را پیدا کنید

به زمینه‌های اصلی زندگی خود (کار، ازدواج، خانواده و مانند آن) نگاه کنید و ببینید که آیا کاری را سرسری گرفته‌اید، سازش کرده‌اید، یا موجب یاس و سرخوردگی کسی شده‌اید؟ هر موردی را در عرض دو ماه گذشته به یاد می‌آورید یادداشت کنید.

### ب- الگوها را بیابید

پاسخ موردهایی را که یادداشت کرده‌اید، بررسی کنید. آیا جایی هست که نقطه ضعفی داشته باشید، یا اینکه مسئله‌ای دارید که رهایتان نمی‌کند؟ روندها و الگوهای قابل ردیابی به تشخیص مسائل شخصیتی کمک می‌کنند.

### ج- تقصیر خود را به گردن بگیرید

ترمیم درز و شکاف شخصیت آنکه آغاز می‌گردد که خطاهای خود را بپذیرید. پوزش بخواهید و با پیامدهای اعمال خود برخورد کنید. از نام کسانی که به خاطر اعمال خود باید از آنها پوزش بخواهید صورتی تهیه کنید و آنگاه از یک یک آنها صمیمانه عذرخواهی کنید.

### د- شخصیت خود را از نو بسازید

گام اول اعتراف به خطاهای گذشته و گام بعدی ساختن آینده‌ای نو است. اکنون که نقطه‌های ضعف خود را یافته‌اید، طرحی بیفکنید که جلوگیری از تکرار خطاهای گذشته را بگیرد.

منبع: کتاب صفت‌های بایسته یک رهبر (جان مکسول)

## صفت‌های بایسته یک رهبر (فصل دوم: نقش جاذبه در رهبری)

بسیاری از مردم جاذبه را چیز مرموزی می‌دانند، که تقریباً قابل تعریف نیست و فکر می‌کنند که جاذبه (کاریزما) مادرزادی است. اما این پندار، خطاست. جاذبه، به بیانی ساده، توانایی کشیدن مردم به سوی خویش است. جاذبه هم مثل بقیه ویژگی‌های شخصیتی پروردنی است.

### ● برای اینکه مردم بسوی شما جذب شوند باید خود را به صفات زیر بیارایید:

#### آ- عشق به زندگی

مردم از کسی لذت می‌برند که از زندگی لذت ببرد. پیش خود فکر کنید که به همراهی و هم‌نشینی با چه کسانی راغب هستید؟ اگر می‌خواهید مردم را به خود جذب کنید باید مانند کسانی باشید که از حضور آنها لذت می‌برید جان و سلی مبلغ قرن هیجدهم این موضوع را دریافته بود که می‌گفت: "وقتی خود را آتش می‌زنید، دیگران می‌خواهند سوختنتان را تماشا کنند."

#### ب- توانایی‌ها و نقاط قوت اشخاص انگشت بگذارید

یکی از بهترین کارهایی که برای دیگران می‌توانید بکنید- که موجب جذب آنها نیز می‌شود- این است که به قابلیت و توانایی آنها اعتقاد داشته باشید. این امر باعث می‌شود که اعتقاد آنان به خودشان افزایش یابد و خبر آن به شما نیز برسد. به عقیده ژاک ویزل: "مطالعه‌ای که روی صد میلیونر خود ساخته انجام شد فقط یک وجه مشترک را بین آنان نشان داد. همه این

#### مردان و زنان بسیار موفق فقط خوبی‌های مردم را می‌دیدند."

از گفته‌های دیزریلی است که "بزرگترین نیکی شما در حق دیگران این نیست که بخشی از ثروت خود را به آنها ببخشید بلکه این است که ثروت‌های خودشان را بر آنان برملا سازید." اگر دیگران را تحسین کنید و به آنان کمک کنید که استعداد خود را به کار گیرند، در قلب‌شان جای می‌گیرید.

#### ج- مردم را امیدوار کنید

ناپلئون رهبران را "دلایان امید" می‌دانست. او مانند همه رهبران بزرگ می‌دانست که امید، نعمتی بزرگ است. اگر دل دیگران را به نور امید روشن کنید، شیفته شما می‌شوند و مهرتان را در دل خویش جای می‌دهند.

### د- خیر برسانید

مردم رهبرانی را که دوست دارند که خیرشان به دیگران می‌رسد. هنگام رهبری مردم، از خود و از منابع خود مایه بگذارید. دیگران را از خرد و درایت، منابع و حتی فرصت‌های خاص خود بهره‌مند سازید. جان کلام این است که به فکر دیگران باشیم - رهبرانی که پیش از خود به دیگران و علایق و مسائل‌شان می‌اندیشند جاذبه خود را به ظهور می‌رسانند. جاذبه شخصی خود را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ آیا دیگران به سوی شما جذب می‌شوند؟ آیا دوستان دارند؟ اگر این طور نیست، یکی از این عوامل سد راه جاذبه شماست:

**غرور** : هیچ کس رهبری کسی را که خود را از دیگران بهتر می‌داند نمی‌پذیرد.

**عدم اعتماد به نفس** : اگر خود به خویشتن اعتماد ندارید، دیگران هم به شما اعتماد نخواهند داشت.

**دمدمی** : اگر هر لحظه حال و هوای دیگر دارید، رفتارتان برای مردم غیرقابل پیش بینی می‌شود.

**وسواس** : مردم به کسی که درصدد انجام کار بصورت عالی باشد، احترام می‌گذارند، اما از توقعات و انتظارات غیر واقع بینانه بیزارند.

**بدگمانی** : مردم از کسی که به همه چیز و به همه کس بدگمان باشد، دوری می‌کنند. اگر این صفت را از خود دور کنید می‌توانید برای رشد جاذبه خود بستری مناسب بسازید.

### ● برای پرورش نیروی جاذبه خود این کارها را بکنید :

#### آ- کانون توجه خود را عوض کنید.

در چند روز آینده ارتباط خود را با مردم زیر نظر بگیرید. ببینید که وقتی با دیگران صحبت می‌کنید چقدر از صحبت‌های شما درباره خودتان است. تصمیم بگیرید که از این پس کفه ترازو را به نفع دیگران سنگین کنید.

#### ب- در برخورد اول تاثیر خوبی بر طرف بگذارید.

آزمایش کنید. این بار که کسی را برای نخستین بار می‌بینید، تا می‌توانید سعی کنید که بر او اثر خوب بگذارید. نام او را بپرسید و به خاطر بسپارید. به علایق او علاقه نشان دهید. مثبت باشید و از همه مهمتر با او طوری رفتار کنید که گویی آراسته به همه کمالات است. اگر این کار امروز از شما بر می‌آید روزهای دیگر هم بر خواهد آمد و این کار یک شبه بر جاذبه‌تان خواهد افزود

#### ج- خیر برسانید

هدف بلندمدت‌تان این باشد که منابع خود را با دیگران تقسیم کنید. فکر کنید که امسال چگونه می‌توانید زندگی پنج نفر را بهتر کنید. آنان می‌توانند عضو خانواده، همکار، کارمند یا دوست‌تان باشند. منابع لازم برای ارتقای وضع شخصی یا شغلی را در اختیارشان بگذارید و آنها را همراه و شریک راه خود سازید.

منبع : کتاب صفت های بایسته یک رهبر (جان مکسول)

### صفت های بایسته یک رهبر (فصل سوم : نقش تعهد در رهبری)

دنیا رهبری را به خود ندیده است که تعهد و احساس مسئولیت نداشته باشد.

تعهد چیست؟ این واژه برای هر کسی معنای خاصی دارد:

برای مشت زن، برخاستن هنگام از پا افتادن.

برای دوندۀ دوی استقامت، از نا افتادن اما باز هم ۱۵ کیلومتر دیگر دویدن. برای سرباز، رفتن روی تپه‌ای که نداند پشت آن چه خبر است. برای مصلح، به خاطر بهبود زندگی دیگران با آسایش و راحتی خود وداع کردن. برای رهبری، همه اینها و بیشتر از اینها، زیرا هر کسی در حوزه رهبری شما باشد به شما وابسته است. اگر می‌خواهید رهبری کارآمد باشید، باید متعهد باشید و احساس مسئولیت کنید. تعهد راستین الهام می‌بخشد و مردم را جذب می‌کند. تعهد نشانه اعتقاد شماست. مردم وقتی به ما اعتقاد پیدا می‌کنند که به آرمان خویش معتقد باشیم. مردم اول خود رهبر را ارزیابی می‌کنند و بعد به حرف‌های او گوش می‌دهند.

### ● در مورد تعهد سه چیز قابل ذکر است:

#### آ- خاستگاه تعهد قلب انسان است.

برخی از مردم پیش از آنکه خود را به امری متعهد کنند می‌خواهند که همه ابزارها به طور کامل در اختیار باشد. اما تعهد، همیشه پیش از دستاورد است.

#### ب- تعهد با معیار عمل محک زده می‌شود.

معیار واقعی تعهد، عمل است

#### ج- تعهد درهای کامیابی را می‌گشاید.

در موضع رهبری با موانع و مخالفت‌های فراوانی روبه‌رو خواهید شد و روزهایی خواهید داشت که هیچ محرکی جز تعهد وجود نخواهد داشت. اگر می‌خواهید به جایی برسید باید متعهد باشید.

### ● وقتی که سخن تعهد به میان می‌آید چهار نوع آدم داریم:

#### آ- آنانی که هدفی ندارند.

بنابراین تعهدی هم ندارند.

#### ب- آنان که اعتماد به نفس ندارند.

چون نمی‌دانند که توان رسیدن به هدف خود را دارند، از قبول تعهد و مسئولیت بیم دارند.

#### ج- آنان که راه را تا آخر نمی‌روند.

این آدم‌ها هدفی را تعیین می‌کنند و به سوی آن گام برمی‌دارند، اما همین که به مشکلات برخوردند جا می‌زنند.

#### د- آنان که سرسخت و مصمم هستند.

اینها کسانی هستند که هدف‌ها را تعیین می‌کنند، نسبت به آن وفادار و متعهد می‌مانند و هر بهایی که لازم باشد می‌پردازند.

شما از کدام گروه هستید؟ آیا به هدف‌های خود رسیده‌اید؟ آیا به همه چیزهایی که در توان خود می‌بینید رسیده‌اید؟ اگر یکی از پاسخ‌های شما منفی باشد، ریشه مسئله در میزان تعهد شماست.

### ● برای افزایش میزان تعهد خود این کارها را بکنید:

#### آ- تعهد خود را بسنجید

گاهی فکر می‌کنیم نسبت به چیزی یا امری متعهد هستیم، اما عمل ما نشان می‌دهد که نیستیم. ببینید که وقت خود را چگونه می‌گذرانید و پول خود را در کجا خرج می‌کنید. ببینید که چقدر صرف کار، کمک به دیگران، زندگی با خانواده، ورزش و تفریح و مانند آن می‌کنید. حساب کنید که برای مخارج زندگی، تفریح و سرگرمی، رشد و پرورش شخصی و انفاق چقدر پول خرج کرده‌اید. همه اینها معیار تعهد شما هستند.

#### ب- چه چیزی ارزش آن را دارد که برای آن زندگی خود را به خطر بیندازید؟

یکی از پرسش‌های هر رهبر از خویشتن این است که برای چه چیزی از جان خود خواهد گذشت؟ آیا وقتی که پای آن چیز به میان آید دست به هر کاری خواهید زد بی‌آنکه به پیامدهای آن بیندیشید؟ گاهی تنها بنشینید و در این باره فکر کنید. چیزهایی را که در فکرتان می‌گذرد یادداشت کنید. سپس ببینید که آیا اعمالتان با آرمان‌تان همخوانی دارد یا نه؟

### ج- همان کاری را بکنید که ادیسون کرد.

نقشه‌های خود را به همه اعلام کنید، تا نسبت به تعقیب و اجرای آن تعهد بیشتری احساس کنید.

منبع: کتاب صفت‌های بایسته یک رهبر (جان مکسول)

### صفت‌های بایسته یک رهبر (فصل چهارم: نقش ارتباط در رهبری)

حتی اگر نمی‌خواهید، سکان رهبری کشوری را به دست بگیرید، باز هم باید توانایی برقراری ارتباط داشته باشید. توفیق‌تان در ازدواج، در شغل و مناسبات شخصی به برقراری ارتباط بستگی دارد. اگر مردم ندانند که چه می‌خواهید و چه مقصدی در پیش دارید رهبری‌تان را نخواهند پذیرفت.

### ● با رعایت این چهار اصل بر توانای خود در برقراری ارتباط بیفزایید:

#### آ- پیام خود را ساده کنید.

ارتباط فقط از راه آنچه می‌گویید برقرار نمی‌شود چگونگی گفتن نیز اهمیت دارد. بر خلاف آنچه برخی از آموزشگران می‌گویند کلید در ارتباط، سادگی است. اگر می‌خواهید با مردم ارتباط برقرار کنید به زبانی ساده سخن بگویید.

#### ب- مخاطب خود را بشناس.

ارتباط‌گران توانا در شناخت مخاطب خود دقت به خرج می‌دهند. از خود بپرسید که مخاطب من کیست؟ پرسش‌های او چیست؟ چه مقصودی در کار است؟ و چه قدر وقت دارم؟ اگر می‌خواهید ارتباطی قوی‌تر برقرار کنید، خود را به جای مخاطب بگذارید. مردم به ارتباط‌گران بزرگ اعتقاد دارند زیرا ارتباط‌گران به مردم اعتقاد دارند.

#### ج- از راستان باشید.

صداقت، نخستین گام در راه برقراری ارتباط است. برای نشان دادن صداقت به مخاطب یا مخاطبان خود دو راه موجود است. نخست، به آنچه می‌گویید اعتقاد داشته باشید. آدم‌های معمولی وقتی که آتش اعتقاد درونی‌شان روشن شود ارتباط‌گرانی خارق‌العاده می‌شوند. دوم، در زندگی به آنچه می‌گویید عمل کنید. به بیانی دیگر گفتار و کردارتان یکی باشد.

#### د- در جستجوی پاسخ باشید.

در برقراری ارتباط فراموش نکنید که هدف آن اقدام و عمل است. اگر از چپ و راست برسر مردم اطلاعات ببارید، در حال برقراری ارتباط نیستید. هر بار که با مردم صحبت می‌کنید، سعی کنید که حرف شما را احساس کنند، به خاطر بسپارند و به آن عمل کنند.

دانتو مانکز از توانایی رهبران در برقراری ارتباط سخن گفته است: "رهبران باید کارها را به دست دیگران انجام دهند، بنابراین باید بتوانند الهام بخشند، برانگیزند، راهنمایی و هدایت کنند و گوش فرادهند. فقط از راه برقراری ارتباط است که رهبر می‌تواند دیگران را وادار کند که دیدگاه او را از جان و دل بپذیرند و اجرا کنند."

توانایی خود را در برقراری ارتباط با دیگران چگونه ارزیابی می‌کنید؟ آیا برقراری ارتباط از اولویت‌های شماست؟ آیا می‌توانید دیدگاه خود را طوری بیان کنید که همکاران‌تان بفهمند، از آن خود کنند و اجرا نمایند؟ آیا وقتی که با تک‌تک افراد صحبت می‌کنید، می‌توانید با آنها ارتباط برقرار کنید؟ با گروه‌ها چطور؟

• برای افزایش توانایی برقراری ارتباط این کارها را بکنید:

آ- زلال باشید.

نامه، یادداشت، یا هر چیز دیگری را که به تازگی نوشته‌اید بخوانید. ببینید که آیا جمله‌ها کوتاه و سراسر هستند یا اینکه پیچ و تاب دارند؟ آیا خواننده معنای واژه‌های شما را می‌فهمد یا باید به واژه‌نامه مراجعه کند؟ آیا در جمله‌ها از کمترین واژه‌های ممکن استفاده کرده‌اید؟ در برقراری ارتباط چیزی بهتر از وضوح و ساد

ب- توجه خود را به جایی که باید معطوف کنید.

کانون توجه خود در برقراری ارتباط توجه کنید. خودتان، موضوعتان، یا مخاطب‌تان در کانون توجه قرار دارند؟ اگر مردم در کانون توجه‌تان نیستند باید تغییرش بدهید. به نیازها، پرسش‌ها و خواسته‌های مردم بیندیشید. مردم را در همان جایی که هستند ملاقات کنید تا در برقراری ارتباط موفق‌تر باشید.

ج- در چارچوب پیام خود زندگی کنید.

آیا پیام‌تان با عمل‌تان یکی نیست؟ از چند آدم قابل اعتماد بپرسید که آیا زندگی‌تان با پیام‌تان هم‌خوانی دارد؟ نظر آنها را، بی‌آنکه حالت دفاعی بگیرید، جویا شوید. آنگاه درصدد تغییراتی در زندگی خویش برآیید که تناقضات آن را بزدايید.

منبع: کتاب صفت‌های بایسته یک رهبر (جان مکسول)

صفت‌های بایسته یک رهبر (فصل پنجم: نقش لیاقت در رهبری)

همه ما آدم‌های با کفایت را می‌ستاییم.

• اگر در پی احراز کفایت هستید، اینک راه:

آ- هر روز حضور داشته باشید.

آدم‌های مسوول در هر جا که لازم باشد حضور دارند. اما آدمای بسیار با کفایت از این هم گامی فراتر می‌نهند. حضور آنها فقط حضور جسمانی نیست. هر روز حاضرند که در میدان عمل گویی بزنند، فرقی هم نمی‌کند که با چه شرایطی روبرو هستند.

ب- هر روز بهتر از دیروز باشید.

همه آدم‌های با کفایت در جستجو راه‌هایی هستند که یاد بگیرند، رشد کنند و به پیشرفت خود ادامه بدهند. این نوع آدم‌ها در پی فهم چرایی کارها هستند. کسی که چگونگی را بداند بیکار نمی‌ماند، اما کسی که چرایی را بداند رئیس می‌شود.

ج- پی‌گیر باشد.

ارائه عالی‌ترین عملکرد، دست خود ما و حاصل اراده ماست. رهبران از همکاران خود انتظار دارند که به کوشش خود ادامه دهند و بار را به مقصد برسانند. آنان هم از رهبران خود همین انتظار را دارند و حتی بیشتر.

د- بیش از حد انتظار بکشید.

انسان با کفایت حد و مرزی نمی‌شناسد. هر قله‌ای را که فتح کند، به قله بالاتر می‌اندیشد. رهبران، همه روزه باید کار آن روز را تمام کند.

ه- الهام ببخشید.

رهبران الهام می بخشند و انگیزه می دهند. برخی مردم برای خویش به مهارت های موجود تکیه می کنند، اما رهبران، مهارت و کفایت را درهم می آمیزند تا سازمان خود را به سطحی عالی از ترقی و تعالی برسانند.

وقتی پای کار به میان می آید موضع شما چیست؟

### ● آدم های با کفایت بر سه نوع اند :

آ- کسانی که می دانند چه اتفاقی باید بیفتد.

ب- کسانی که می توانند اتفاق بیافرینند.

ج- کسانی که می توانند اتفاقی بیافرینند که کارساز باشد.

شما، از کدام نوع هستید؟ آیا متفکرید، اهل کارید، یا مرد عبور از بحرانیید؟ هرچه بهتر باشد، تاثیر و نفوذتان بر همکاران بیشتر است.

### ● راه های افزایش کفایت عبارتند از:

آ- به کار خود دل بسپارید.

اگر دل به کار نداده اید وقت آن است که بدهید. نخست خود را وقف کار خود کنید. تصمیم بگیرید به کار خویش توجه کافی مبذول دارید. دوم، دریابید که چرا دل به کار نداده اید. ریشه مشکل را پیدا کنید و در صدد حل آن برآیید.

ب- معیار را از نو تعریف کنید.

اگر عملکرد خود را در سطح عالی نمی بینید، معیار های خود را بازنگری کنید. آیا تیرتان خطا می کند؟ آیا کارها را سمبل می کنید؟ اگر چنین است، ذهنیت خود را عوض کنید و توقع خویش را از خود بالا ببرید.

ج- سه راه را برای پیشرفت خود بیابید.

بدون قصد و تصمیم هیچ کس قادر به پیشرفت نیست. اندکی تحقیق و تفحص کنید تا برای بهبود مهارت خود سه راه را پیدا کنید. آنگاه در مسیر این راه ها وقت و پول صرف کنید.

منبع : کتاب صفت های بایسته یک رهبر (جان مکسول)

### صفت های بایسته یک رهبر (فصل ششم : نقش شجاعت در رهبری)

هرجا که پیشرفت چشمگیری را در سازمانی می بینیم، می دانیم که رهبر آن سازمان تصمیم های شجاعانه گرفته است. مقام رهبری هیچکس، به او شجاعت نمی بخشد، اما شجاعت شخص می تواند او را در موضع رهبری قرار دهد.

### ● وقتی به تصمیمات دشوار و چالش آفرین می رسید به این حقایق درباره شجاعت توجه کنید:

آ- شجاعت از نبردی درونی آغاز می شود.

هر آزمایشی که رهبران با آن روبرو می شوند، منشادرونی دارد و آزمون شجاعت نیز تابع همین قاعده است. نبرد ها در درون ما جریان دارند. شجاعت آن نیست که که نترسید، شجاعت یعنی انجام کاری که از آن می ترسیم. شجاعت یعنی بیرون آمدن از فضای مانوس و گام نهادن به قلمرو های جدید.

ب- شجاعت بهتر کردن کارهاست، نه صاف صوف کردن آنها.

رهبران بزرگ می دانند که با مردم چگونه تا کنند و می توانند افراد را وا دارند که سازگار شوند و با یکدیگر کار کنند. اما در عین حال به گاه ضرورت موضع می گیرند.

ج- شجاعت رهبران احساس تعهد پیروان را بر می انگیزد.



<<شجاعت>> مسری است. وقتی مردی شجاع یا زنی دلیر موضع می گیرد، پشت دیگران گرم می شود. نمایش شجاعت هر نفر مشوق دیگران است. اما نمایش شجاعت رهبران الهام می بخشد و مردم را پشت سر او قرار می دهد. جیم ملادو می گوید: رهبری ابراز شجاعتی است که اشخاص را به انجام عمل درست وا می دارد.

د-توفیق زندگی هرکس، تابع میزان شجاعت اوست.

ترس، دست و پای هر رهبری را می بندد. تاسیوس، تاریخ دان رومی، می نویسد: میل وافر به امنیت، مانع انجام کارهای بزرگ می شود. شجاعت و شهامت تاثیر دیگری دارد و بزرگترین فایده آن گشودن در هاست. خنده دار است که کسانی که دل و جرات خطر کردن ندارند و کسانی که جرات آن را دارند به یک میزان می ترسند. تفاوت فقط در این است که کسانی که شانس را نمی ربایند، نگران چیزهای بی اهمیت هستند. روزی که ترس و تردید را از خود برانید، میوه شهامت خود را نیز خواهید چید.

باید کاری انجام دهید که فکر می کنید نمی توانید انجام دهید. چگونه با ترس روبرو می شوید؟ آیا ترس را در آغوش می گیرید؟ آیا همیشه به کارهای دشوار تن در می دهید؟ یا اینکه چنان به گوشه ای امن راحت پناه برده اید که با ترس وداع کرده اید؟ چه تحولی باید پیدا کنید که بذر شهامت در بستر زندگی تان بروید؟

● شجاعت خود را از این راه ها تقویت کنید :

آ-به کارهای سخت بپردازید.

صرفا بخاطر افزایش شجاعت خویش به کارهای دشوار و خطرناک تن در دهید. مثلا: در برابر جمعی سخن بگوئید یا ... غرض این است که با ترس واقعی روبرو شوید.

ب-با همان کس صحبت کنید.

اگر از روبرو شدن با فردی ابا دارید.همین هفته با او صحبت کنید.

ج-گامی بزرگ بردارید.

ممکن است در زندگی شغلی خود گامی بزرگ برنداشته باشید. اگر کاری درست است قدم بردارید و انجامش بدهید.

منبع : کتاب صفت های بایسته یک رهبر (جان مکسول )

صفت های بایسته یک رهبر (فصل هفتم : نقش بصیرت در رهبری)

بینش و بصیرت، که به شم و تفکر عقلانی متکی است، توانایی یافتن ریشه امور است.

● انجام چند کار مهم مستلزم داشتن بصیرت است :

آ- مسائل ریشه ای را بیابید.

رهبران سازمان های بزرگ هر روز با آشفتگی ها و پیچیدگی های بزرگی روبرو می شوند. آنان هیچ گاه نمی توانند درباره، هر چیری اطلاعات کافی به دست آورند تا از چندوچون آن به طور کامل سر در آورند. در نتیجه باید به بصیرت خود متکی باشند. هنری مینتزرگ، پژوهشگر دانشگاه مک گیل گفته است : "کارائی سازمانی در مفهوم کوتاه بینانه خردورزی نهفته نیست، در آمیزه ای از منطق روشن و شم قوی قرار دارد." بصیرت هر رهبر باعث می شود که تصویر را ولو ناتمام ببیند، اجزای ناپیدای تصویر را بیابد و بر آن بیفزاید و از درون باطن هر امری سر در آورد.

ب-گره گشا باشد.

اگر ریشه های مسائل را بیابید حل آن ممکن خواهد بود. اگر می خواهید بر بصیرت خود بیفزایید، در رشد و افزایش نقاط قدرت خود بکوشد.

ج- گزینه های خود را از نظر میزان تاثیر ارزیابی کنید.

رابرت هلر می گوید: "هیچ گاه احساس درونی خود را نادیده نگیرید، اما هیچ وقت آن را کافی ندانید." بینش و بصیرت فقط بر شم و شهود یا فقط بر عقل و هوش استوار نیست. بینش، شما را قادر می سازد که هم مغز را به کار گیرید و هم احساس درونی خویش را، تا بهترین گزینه را برای سازمان خود و برای مردم ذینفع بیابید.

د- فرصت های خود را افزایش دهید.

اشخاص بی بصیرت بندرت در زمان و مکان مناسب حضور دارند. با اینکه رهبران بزرگ به نظر بعضی ها، آدم های خوش شانسی هستند، اما آنها در اثر "بصیرت" شانسی می آفرینند. از تجربه و از گزینه خود استفاده می کنند.

آیا در رویارویی با مسائل پیچیده، می توانید قلب یا گرانیگاه آن را پیدا کنید؟ آیا می توانید بدون داشتن همه اطلاعات جزئی، علت های اصلی و ریشه ای مسائل دشوار را بیابید؟ آیا به شم خود به اندازه عقل و تجربه خود اعتماد دارید؟ اگر ندارید باید این اعتماد را بپرورید. اندیشه نو و غیر سنتی را ارج بنهید. بدانید: شمتان وقتی تقویت می شود که بکار گرفته شود.

● راه های افزایش بصیرت عبارتند از :

آ- توفیق های گذشته را تجزیه تحلیل کنید.

به مسائلی که در حل آنها توفیق داشته اید نگاه کنید. ریشه های این مسائل چه بوده؟ عامل توفیق شما چه بوده؟ اگر بتوانید گرانیگاه مسله را در چند کلمه بیان کنید، راه حل مسائل آینده را نیز یاد خواهید گرفت.

ب- از دیگران سرمشق بگیرید.

کدام رهبر بزرگ را می ستایید. آنهایی که به شما شبیه هستند را برگزینید و زندگی نامه آنها را بخوانید. آشنایی با فکر رهبران بصیر، بر بصیرت شما می افزاید.

ج- به ندای درون خود گوش دهید.

روندی پیدا کنید که نشان دهنده چند چون شم شما باشد.

منبع : کتاب صفت های بایسته یک رهبر (جان مکسول)

صفت های بایسته یک رهبر ( فصل هشتم: نقش تمرکز در رهبری )

چگونه می توان هوش و حواس خود را روی یک نقطه متمرکز کرد و رهبری کار آمد و موثر شد؟ این دری است که با دو کلید باز می شود: تعیین اولویت ها و تمرکز. رهبری که اولویت های خود را می شناسد اما تمرکز ندارد می داند چه باید بکند اما، هیچ گاه کار نمی کند. اگر تمرکز دارد اما اولویت ها را نمی شناسد، کارش عالی است اما، پیشرفتی ندارد.

بارها کسانی را در موضع رهبری دیده ام که وقت خود را صرف کارهای کوچک می کنند. این کار بی معناست. مسئله مهم این است که وقت و انرژی خود را چگونه صرف می کنید؟

● این رهنمودها را به کار بندید:

آ- ۷۰ درصد بر نقاط قدرت خود تکیه کنید.

رهبران موثر که به اوج توانایی خود می‌رسند وقت و انرژی خود را در کاری صرف می‌کنند که از عهده آن بر می‌آیند. پیتراک می‌گوید: "معمای بزرگ این نیست که کسانی بدکار می‌کنند بلکه این است که انجام چند کار خوب از آنها سر نمی‌زند. تنها چیزی که عالم‌گیر است بی‌کفایتی است. قدرت همیشه جنبه خاص دارد! جاشا هیفتز، ویولون نواز مشهور، اگر به جای ویولون دنبال ترمپت می‌رفت، ترومپت نوازی مشهور می‌شد." رمز کامیابی در این است که بر توانایی خود تکیه کنید و آنها را بیرورانید.

ب- ۲۵ درصد دنبال چیزهایی نو باشید.

رشد یعنی تغییر. اگر می‌خواهید بهتر شوید، باید همیشه در حال تغییر و پیشرفت باشید. این یعنی اینکه در میدان‌های جدید گام بردارید. اگر وقت خود را روی چیزهای جدیدی که در حیطه صلاحیت شما است صرف کنید، توانایی رهبری پیدا خواهید کرد. فراموش نکنید در کار رهبری اگر در مسیر رشد افتادید کار تمام است.

ج- ۵ درصد مراقب ضعف‌های خود باشید.

هر کس وضعی دارد که باید از آن آگاه باشد. راه این است که پیامدهای آن را به حداقل برساند. رهبران می‌توانند کاری را که خود در آن تبحر ندارند به دیگران واگذارند. جزئیات کارها را به دیگران واگذار می‌کنند.

خود را از نظر تمرکز بر امری یا هر کاری چگونه ارزیابی می‌کنید؟ آیا خود را درگیر کارهای کوچک می‌کنید؟ آیا آنقدر به تقویت ضعف‌های خود سرگرم شده‌اید که از پرورش قدرت‌های خویش بازمانده‌اید؟ آیا آدم‌های ناتوان یا کم‌توان دوروبرتان را گرفته‌اند؟ اگر اینطور باشد، تمرکز خود را از دست داده‌اید.

● برای بازیابی تمرکز این کارها را بکنید:

آ- روی خودتان کار کنید.

خیر و شر شما در دست خود شماست.

ب- اولویت‌های خود را دنبال کنید.

در این راه ناچار خواهید شد که مبارزه کنید.

ج- توانایی خود را دنبال کنید.

می‌توانید به جایی برسید که همه توانایی خود را به کار اندازید.

د- با هم عصران خود کار کنید.

یک دست تنها صدایی ندارد.

● برای افزایش تمرکز خود بر کارها چنین کنید:

آ- به توانایی خود دست یازید.

سه یا چهار کاری را که خوب انجام می‌دهید یادداشت کنید. چند درصد از وقت خود را در این کارها می‌گذرانید؟ چند درصد از منابع شما در این زمینه‌ها به کار افتاده است؟ نقشه تغییرات را بریزید به طوری که ۷۰ درصد از وقت خود را در جاهایی بگذرانید که در آن قوی هستید. اگر نتوانستید، وقت آن است که کار یا شغل خود را عوض کنید.

ب- ضعف‌های خود را پیدا کنید.

چگونه می‌توانید این فعالیت‌ها را به دیگران واگذار کنید. باید آدم‌های جدیدی استخدام کنید؟ آیا می‌توانید با همکاری شریک شوید و مسئولیت‌ها را مشترکاً به گردن بگیرید؟ برنامه‌ای بریزید.

ج- گامی فراتر بگذارید.

اکنون که اولویت‌ها را تعیین کرده‌اید، به تمرکز بیندیشید. چگونه می‌توانید در همان صحنه‌هایی که قوی هستید گامی فراتر نهدید؟ چه ابزارهای جدیدی لازم دارید؟ شیوه‌های انجام کار خود را باز بنگرید و آماده ایثار باشید. صرف وقت و خرج پول در راه افزایش دانش و مهارت و توانایی خویش بهترین سرمایه‌گذاری ممکن است.

منبع: کتاب صفت های بایسته یک رهبر (جان مکسول)

### صفت های بایسته یک رهبر ( فصل نهم: نقش بزرگواری در رهبری )

هیچ چیز بهتر از گذشت و بزرگواری رهبر، دیگران را تحت تاثیر قرار نمی دهد. رهبران کار آمد و موثر، یعنی همان کسانی که مردم به پیروی از آنها رغبت نشان می دهند، همه چیز را فقط برای خود نمی خواهند، بلکه گرد می آورند که به دیگران بدهند.

● اگر می خواهید بذر بزرگواری را در زندگی خویش بیفشانید، اینک راه های آن :

#### آ- برای همین چیزهایی که دارید شاکر باشید.

اگر کسی از آنچه که دارد راضی نباشد، مشکل است که بتواند بزرگواری باشد. اگر به کم قانع نباشید، به زیاد هم قانع نخواهید شد. اگر با ثروتی اندک بخشنده و بزرگواری نباشید، با ثروت زیاد هم ناگهان بزرگواری و بخشنده نخواهید شد.

#### ب- مردم را مقدم دارید.

معیار سنجش هر رهبر شمار افرادی که در خدمت او هستند نیست، بلکه شمار کسانی است که او به آنان خدمت می کند. بزرگواری ایجاب می کند که اول به فکر دیگران باشیم. اگر این کار از شما برآید، بذل و بخشش آسانتر است.

#### ج- نگذارید که حب مال بر شما چیره شود.

به عقیده ایرل ویلسون، مردم را می توان به سه گروه تقسیم کرد: "داراها، ندارها و کسانی که به اندک خود قانعند." ریچارد فوستر می نویسد: "مالکیت اشیا از وسوسه فرهنگ ماست. آنچه را که مالک آنیم در ید اختیار خود می دانیم و احساس می کنیم که از این راه به شادکامی می رسیم. این تصور توهمی بیش نیست." اگر می خواهید مهار دل خود را در دست داشته باشید، افسار را بدست مال و منال خود ندهید.

#### د- پول را وسیله ای بدانید.

کسی گفته است که پول برنده ای ندارد. اگر همه اش دنبال در آوردن پول باشید، پول پرستید. اگر دنبال آن بروید اما بدست نیاورید، بازنده اید. اگر پول فراوان بدست آورید و نگه دارید، بیچاره اید. اگر در بیاورید و خرج کنید، ولخرجید. اگر اصلاً به فکر پول نباشید، بی خیالید. اگر پول هنگفتی بعد از مرگ بجا گذارید، احمقید. تنها راه برنده شدن با پول این است که در بند آن نباشید و با بزرگواری و گشاده دستی با پول خود کارهای با ارزش انجام دهید. استانیل جنز می گوید: "پول، نوکری بسیار سر بزیر، اما اربابی بسیار چموش است. اگر سوارتان شود بنده آن خواهید شد."

#### ه- به بذل بخشش عادت کنید.

کارنگی (نویسنده مقاله حقیقت ثروت) می گوید: زندگی انسان ثروتمند باید دو دوره داشته باشد: دوره تحصیل ثروت و دوره توزیع آن. راه حفظ بزرگ منشی فقط این است که خود را به بذل و بخشش عادت دهید (از وقت، پول و منابع خود به دیگران ببخشید). اگر بنده از شدید، نمی توانید بار رهبری را بدوش بکشید.

آیا رهبری بزرگوار و گشاده دست هستید؟ آیا همیشه درصدد افتن راه هایی که بر قدر دیگران بیفزاید؟ آیا پولی را در راه پیزی مهمتر از خود خرج می کنید؟ آیا زندگی خویش را وقف دیگران می کنید؟ آیا به کسانی که نمی توانند کمکی به شما بکنندیا لطف تان را جبران کند، کمک می کنید؟ جان بنیامین می گوید: "روزی که بدون چشم داشت کاری برای کسی انجام نداده اید، جزئی از عمر بحساب نیاورید". اگر در گوشه کوچک کوچکی زندگی خود بذلی نمی کنید، آن رهبری که باید باشید نیستید.

● برای رشد نهال بزرگواری خویش این کارها را بکنید:

### آ-از چیزی دل بشوئید.

بینید که مال منالتان چه معنایی برای شما دارد؟ چیزی از چیزهای با ارزش خود را به کسی بدهید که مورد توجه شماست و به آن نیاز دارید.

### ب-پول خود را بکار اندازید.

اگر کسی را می شناسید که ایده انجام کاری بزرگ را دارد، کاری که بر زندگی دیگران اثر مثبت می گذارد، منابع خود را در اختیار بگذارید تا طرح خود را اجرا کند. پول خود را به کاری بزنید که بعد از شما بماند.

### ج-کسی را بیابید که مرشد و راهنمای او باشد.

وقتی که به سطحی معین از رهبری رسیدید، بهترین کاری که می توانید بکنید این است که از خودتان مایه بگذارید. کسی را پیدا کنید که زندگی خود را وقف او کنید.

درانتها بدانید: "آنچه را که ندهید از دست داده اید." بینید چه چیزی را با دل بستن به آن، دارید از دست می دهید؟

منبع: کتاب صفت های بایسته یک رهبر (جان مکسول)

## صفت های بایسته یک رهبر ( فصل دهم: نقش ابتکار در رهبری )

رهبران باید همیشه مترصد فرصت و آماده اقدام و عمل باشند. رهبران باید چه صفاتی داشته باشند تا بتواند کارها را به جریان بیندازند؟

● دست کم چهار صفت:

### آ-می دانند که چه می خواهند.

نمی شود هم نامصمم بود و هم موثر. ناپلیون هیل راست می گوید: "نقطه آغاز هر دستاوردی، خواست و اشتیاق است." باید "بدانید که چه می خواهید." این تنها راه استفاده از فرصتی است که پیش می آید.

### ب-خودشان را وادار به عمل می کنند.

"خواستن، توانستن است." کسانی که ابتکار عمل دارند، منتظر نمی مانند دیگران آنان را برانگیزند. مسئولیت خود را می شناسند که باید از آسایش خویش بگذرند و هر روز این کار را می کنند. روزولت میگوید: "در کارنامه زندگی من چیز برجسته یا درخشانی نیست، جز شاید یک مورد: آنچه را که به انجام آن اعتقاد دارم، انجام می دهم... و لحظه ای که تصمیم به انجام کاری می گیرم، عمل می کنم."

### ج-دل به دریا می زنند و خطر می کند.

وقتی رهبران می دانند که چه می خواهند و خود را آماده عمل می کنند، بازهم مانعی جلوی پای دارند که باید از آن عبور کنند و آن اراده خطر کردن است. یکی از دلایلی که رهبران

خوب تن به خطر کردن می دهند این است که می دانند برای خطر نکردن هم باید بهایی

بپردازند.

د- اشتباه می کنند.

خبر خوب برای کسانی که ابتکار عمل دارند این است که کارها را راه می اندازند. خبر بد این است که اشتباهاتشان فراوان است. توماس واتسون می گوید: "راه موفقیت این است که، شکست های خود را دو برابر کنید." مردان بزرگ در معرض شکست های بزرگ قرار دارند. بدانید: "اگر می خواهید کارهای بزرگ انجام دهید، باید شروع کنید و راه را بیمائید."

آیا پیوسته در جست و جوی فرصت هستید، یا اینکه منتظرید فرصت نزد شما بیاید؟ دلتان می خواهد بر اساس شم و غریزه خود گام بردارید؟ یا اینکه همیشه هر چیز را تجزیه و تحلیل می کنید؟ آخرین باری که در زندگی خود دست به کار مهمی زدید کی بود؟

● ابتکار عمل خود را از راه های زیر افزایش دهید:

آ- چارچوب ذهنی خود را عوض کنید.

اگر ابتکار عمل ندارید، بدانید که مسئله از درون خودتان برخاسته است، نه از دست دیگران. ببینید که چرا در دست زدن به عمل دچار تردید می شوید. آیا از خطر کردن می ترسید؟ آیا از شکست های گذشته ناامید شده اید؟ آیا فایده و مزیت فرصت را نمی بینید؟ منشا تردید و دودلی خود را بیابید و چاره اندیشی کنید. اگر در درون خود گامی به پیش نگذارید، در برون هم کاری از پیش نخواهید برد.

ب- منتظر نمانید که فرصت ها از در آیند.

این شمائید که باید بیرون بروید و دنبال فرصت ها بگردید. نیازها را در کجا می بینید؟ چه کسی دنبال تخصص شماست؟ چه کسانی هستند که شما را نمی شناسند، اما در بدر دنبال آدمی مثل شما می گردند؟ بدانید: "فرصت ها همه جا هستند."

منبع: کتاب صفت های بایسته یک رهبر (جان مکسول)

صفت های بایسته یک رهبر (فصل یازدهم: نقش گوش دادن در رهبری)

پیش از آنکه رهبری بتواند قلب کسی را به دست آورد باید بداند که چه چیزی در درون آن است. این کار از راه گوش دادن میسر است. رهبران ضعیف رغبتی به گوش دادن ندارند. عقیده من است که بیشتر مسائل ارتباطی ناشی از گوش ندادن است. در اینجا و آنجا صداهای زیادی بلند است که باید به آنها توجه کنید. ارتباط با گوش دادن، به یاد داشته باشید که در گوش دادن دو منظور دارید: ارتباط با مردم و خبر شدن از چیزی که از آن خبر ندارید.

● به همین دلیل باید گوش خود را در برابر این اشخاص باز کنید.

آ- پیروان

رهبران خوب، وقتی که با پیروان خود در جریان کنش و واکنش قرار می گیرند فقط به کسب و کار نمی اندیشند. آنان شخصیت فردی هر کس را درک کنند. فیلیپ استانهوپ معتقد بود که "توجه ما بیشتر به این معطوف می شود که فلان کس چه می گوید." اگر عادت دارید که فقط به حقایق گوش دهید و نه به کسی که آنها را بیان می کند، کانون توجه خویش را عوض کنید و واقعاً گوش کنید.

ب- مشتریان

یک ضرب‌المثل می‌گوید: "به پیچ‌ها گوش دهید تا فریادها را نشنوید." در حیرتم رهبرانی هستند که چنان در دام افکار و عقاید خود اسیرند که صدای نگرانی‌ها، شکوه‌ها و پیشنهادهای مشتریان خود را نمی‌شنوند. بیل گیتس می‌گوید: "مشتریان ناراضی همیشه موجب نگرانی هستند آنها در عین حال فرصت طلایی شما هستند." رهبران خوب همیشه به حفظ تماس با مردمی که بار خدمت آنان را بر دوش دارند اولویت می‌دهند.

### ج-رقیبان

سام مار کینویچ گفته است: "اگر حرف مرا قبول ندارید، معنایش این است که گوش نمی‌داده‌اید." شمای رهبر، نمی‌خواهید کار خود را بر شیوه کار دیگری بنا کنید، اما باز هم باید گوش دهید و تا می‌توانید بیاموزید تا هر روز بهتر از روز پیش باشید.

### د-مرشدان

هیچ رهبری آنقدر پیشرفته یا باتجربه نیست که به مرشدی نیاز نداشته باشد. اگر در رشته کار خود مرشدی ندارید، آنقدر بگردید تا یکی را پیدا کنید. اگر کسی را نیافتید، برگردید و کتاب بخوانید.

آیا خوب گوش می‌دهید؟ آخرین بار کی بود که به مردم و به آنچه می‌گویند توجهی دقیق مبذول کردید؟ فقط به حقایق نپردازید. از حالا تصمیم بگیرید که نه فقط به حرف‌ها، بلکه به احساسات، معناها و به آنچه در دل‌ها می‌گذرد گوش فرا دهید.

● برای اینکه بهتر گوش بدهید این کارها را بکنید:

#### آ-برنامه خود را عوض کنید.

آیا برای گوش دادن به پیروان، مشتریان، رقیبان و مرشدان خود وقتی را در نظر گرفته‌اید؟ برای هر یک از آنها وقتی روزانه، هفتگی یا ماهانه بگذارید.

#### ب-با هر کس از دنیای خود او حرف بزنید.

اگر می‌خواهید شنونده خوبی باشید علایق مشترک با مردم پیدا کنید. دفعه بعد که مشتری یا کارمند را می‌بینید، آماده باشید، که چهار یا پنج سوال از احوال شخصی او پرسید. سعی کنید او را بهتر بشناسید و زمینه‌های مشترک با او پیدا کنید تا ارتباطاتان برقرار شود.

#### ج-درون را بنگرید و حال را.

در برخورد و مصاحبت با دیگران، به آنچه بر زبان می‌آید توجه می‌کنیم. اما چه بهتر که جنبه‌های احساسی و عاطفی را نیز از نظر دور نداریم. گاهی اگر به درون و حال توجه کنیم معنای قضا یا را بهتر می‌فهمیم.

صفت‌های بایسته یک رهبر (فصل یازدهم: نقش گوش دادن در رهبری)

#### صفت‌های بایسته یک رهبر (فصل سیزدهم: نقش نگرش مثبت در رهبری)

در هر حرفه‌ای، وقتی که به زندگی کسانی که توفیق‌های به یادماندنی کسب کرده‌اند نگاه می‌کنیم، می‌بینیم که تقریباً همیشه به زندگی خوش‌بین بوده‌اند. اگر می‌خواهید که رهبری موثر باشید حتماً باید نگرشی مثبت داشته باشید. نگرش مثبت نه فقط میزان خرسندی‌تان را تعیین می‌کند بلکه در کنش و واکنش دیگران نسبت به شما نیز اثر می‌گذارد.

● به منظور درک بیشتر معنای مثبت بودن به موارد زیر بیندیشید:

آ- نگرش شما دست خود شماست.

آدم معمولی منتظر می ماند تا کسی دیگر در او انگیزه ایجاد کند. تصور می کند که شیوه تفکر او حاصل شرایط و زندگی اوست. اما خوب، کدامیک اول است؟ این سوال نظیر همان سوال مرغ و تخم مرغ است. حقیقت این است که فرقی نمی کند کدام اول می باشد. فرق نمی کند چه اتفاقی دیروز برای شما افتاده است، نگرش امروز شما دست خود شماست. ویکتور فرانکل عقیده دارد "آخرین آزادی ما انسان ها این است که نگرش خود را در هر شرایطی خود انتخاب کنیم."

ب- نگرش تان حاکم بر اعمال شماست.

دنیس ویتلی می گوید: "آنچه کسی را برنده می کند توانایی ذاتی، استعداد یا ضریب هوشی او نیست. ابزار برنده نگرش شماست نه استعدادتان. نگرش معیار کامیابی است." نگرش شما بسیار مهم است زیرا بر شیوه عمل شما تاثیر می گذارد.

ج- آدم های شما آینه نگرش شما هستند.

من همیشه از کسانی که نگرشی ضعیف دارند، اما از آدم های خود انتظار خوش بینی دارند در حیرتم. قانون آهن ربا در اینجا هم صادق است؛ به خود شما بستگی دارد که چه کسی را جذب نمایید.

د- حفظ نگرش خوب از بازیابی آن آسان تر است.

اگر نگرشی مثبت دارید، حفظش کنید. از سوی دیگر، اگر نمی توانید از خود و دیگران انتظار بسیار بالایی داشته باشید، نا امید نشوید. نگرش شما دست خود شماست و می توانید آن را تغییر دهید.

"بیشتر ناملایمات زندگی ناشی از این است که به خودتان گوش می دهید به جای اینکه با خودتان حرف بزنید." چه نوع صداهایی را می شنوید؟ آیا وقتی که دیگران را ملاقات می کنید، با خود می گوید که از آنها کاری برای شما ساخته نیست؟ آیا وقتی که با تجربه ای نو روبه رو می شوید، ندایی از درون خود می شنوید که شکست خواهید خورد؟ اگر پیام های منفی می شنوید، باید بیاموزید که افکاری مثبت را به خود تلقین کنید. بهترین راه حفظ روحیه و نگرش مثبت این است که نگذارید ذهن تان به افکار منفی آلوده شود.

● برای تقویت روحیه و مثبت تر کردن نگرش خود چنین کنید:

آ-غذای روحی و فکری مناسب بخورید.

اگر جام می مثبت ننوشیده اید، نیاز دارید که بنوشید. کتاب هایی بخوانید که روحیه و نگرش مثبت را ترویج می کنند. به نوارهایی که برای برانگیختن انگیزه تهیه شده اند گوش دهید. هر چه منفی تر باشید، دوره بازگشت به نگرش و روحیه مثبت طولانی تر خواهد شد. اما اگر همیشه جام "می" مثبت بنوشید می توانید مثبت اندیش گردید.

ب- هر روز هدفی را تحقق بخشید.

برخی از مردم به منفی گری و منفی بافی کشانده می شوند زیرا پیشرفتی در کار خود نمی بینند. اگر شما هم به همین درد گرفتارید، هدف های روزانه تحقق پذیری برای خود تعیین کنید.

ج- بر دیوار بنویسید.

همه ما احتیاج داریم که درست اندیشی را به ما گوشزد کنند. چیزی پیدا کنید که اثر مثبت بر شما دارد و آن را بر دیوار نصب کنید.



### صفت های بایسته یک رهبر (فصل چهاردهم : نقش مشکل گشائی در رهبری)

رهبران همیشه با مسائل دست و پنجه نرم می کنند. این یکی از جاهایی است که صف برنده ها را از بهانه گیرها جدا می کند. هر رهبری در هر میدانی از کسب و کار که باشد، بی مسئله نخواهد بود.

● رهبرانی که در حل مشکلات کفایت و درایت دارند، از پنج صفت برخوردارند:

#### آ- مشکلات را پیش بینی می کنند.

از آنجا که مشکلات همیشه هستند، رهبران خوب آنها را پیش بینی می کنند. کسی که انتظار هیچ مشکلی را نداشته باشد همیشه به زحمت می افتد. اگر مثبت فکر کنید اما در عین حال انتظار رویارویی با بدترین شرایط را داشته باشید، حل مشکلات برای تان آسان خواهد شد.

#### ب- حقیقت را می پذیرند.

اشخاص در برابر مسائل سه نوع واکنش نشان می دهند: مسائل را نمی پذیرند (وجود آن را انکار می کنند)، می پذیرند و آنها را تحمل می کنند، می پذیرند و سعی می کنند که حل نمایند. رهبران باید راه سوم را برگزینند. پاول هاروی گفته است: "در این روزگار خوب است به یاد داشته باشیم که در گذشته هم همین طور بوده است." رهبران با کفایت با واقعیت اوضاع روبه رو می شوند.

#### ج- تصویر بزرگ را می بینند.

رهبران باید پیوسته تصویر بزرگ را ببینند و هیچ گاه در احساسات خود غرق نشوند. همچنین نباید آنقدر در باتلاق جزئیات فرو روند که مهم را از غیر مهم تشخیص ندهند. آلفرد آرماند مونتاپرت چنین نوشته است: "اکثریت افراد موانع را می بینند؛ کسانی هم هستند که هدفها را می بینند؛ تاریخ داستان کامیابی دسته دوم را ثبت می کند؛ گروه اول به فراموشی سپرده می شوند."

#### د- هر بار با یک مسئله رو به رو می شوند.

ریچارد اسلوما می گوید: "هیچ گاه در آن واحد به حل همه مسائل نپردازید بلکه مسائل را در نوبت بگذارید و هر بار به سراغ یکی از آنها بروید." اگر با مسائل فراوانی روبه رو شدید آنها را یک به یک حل کنید.

#### ه- از هدفهای اصلی خود دست نمی کشند.

رهبران موثر و با کفایت مرکب مراد را وقتی می رانند که بر آن سوارند. تصمیم های مهم را آنگاه می گیرند که در اوج کار خویشند، نه وقتی که در حلیض هستند. باب کریستیان گفته است: "هیچ گاه در اردوی آموزشی تصمیم به بازنشستگی نمی گیرم." او می داند که نباید صحنه را پای پیاده ترک کند.

در رویارویی با مشکلات چه واکنشی نشان می دهید؟ مشکل را نادیده می گیرید به امید اینکه خود به خود حل شود؟ از حل آن عاجز می مانید؟ آیا شده است که در گپیرو دار حل مسائل دست از کوشش بکشید؟ یا اینکه با مسائل دست و پنجه نرم می کنید؟ توانایی حل مشکلات از تجربه غلبه بر موانع حاصل می شود. هر بار که مسئله ای را حل می کنید، خم و چم کار را بیشتر یاد می گیرید اما اگر هیچ وقت کوششی نکنید، شکست نخورید و باز به کوشش برنخیزید، توانایی حل مشکلات را پیدا نخواهید کرد.

● برای افزایش توانایی خود در مسائل این کارها را بکنید:

**ا-در جست و جوی کشف مشکلات برآیید.**

اگر با مسائل روبه‌رو نمی‌شوید، بگردید تا پیدایشان کنید. اگر با مسائل دست و پنجه نرم کنید تجربه پیدا می‌کنید و مهارت‌تان در حل مشکلات بیشتر می‌شود. ببینید که در کجای سازمان یا کسب و کارتان مشکل وجود دارد، چند راه حل بیابید، راه‌های خود را با رهبری کار کشته و با تجربه در میان بگذارید.

**ب-برای حل مسائل روشی داشته باشید.**

برخی از مردم در حل مشکلات درمانده می‌شوند زیرا نمی‌دانند که چگونه باید عمل کنند. فرایند پنج مرحله‌ای زیر را به کار گیرید:

- ۱) زمان - به اندازه کافی وقت صرف کنید که ماهیت واقعی مسئله را بشناسید.
- ۲) طرح مسئله - مسئله را مطرح نمایید و ببینید که دیگران با مسائلی از این نوع چگونه برخورد کرده‌اند.
- ۳) کمک بگیرید - از گروه خود بخواهید که همه زوایای مسئله را مطالعه کنند.
- ۴) خلاقیت - چندین راه حل پیدا کنید.
- ۵) اقدام - بهترین راه حل را اجرا کنید.

**ج-خود را در حلقه مشکل‌گشایان قرار دهید.**

اگر خود در گشودن گره مشکلات توانایی کافی ندارید، کسانی را که گره‌گشا هستند وارد تیم خود کنید. آنان ضعف‌های شما را می‌پوشانند و شما از آنها یاد می‌گیرید.  
منبع: کتاب صفت‌های بایسته یک رهبر (جان مکسول)

**صفت‌های بایسته یک رهبر (فصل پانزدهم: نقش روابط در رهبری)**

توانایی کار کردن با مردم و برقراری ارتباط پایه اساسی رهبری موفق و موثر است. کارکنان باید مهارت ایجاد ارتباط داشته باشند، ناگفته پیداست که این مهارت‌ها برای رهبران چقدر اهمیت دارد. کسی نمی‌تواند رهبر خوبی باشد بی‌آنکه بتواند با مردم ارتباط برقرار نماید.

● چه می‌توان کرد که حسن ارتباط برقرار شود؟ سه راه وجود دارد:

**ا- مغز رهبری داشته باشید - مردم را درک کنید.**

نخستین ویژگی رهبران خوش ارتباط، توانایی آنها در درک افکار و احساسات مردم است. هنگامی که با دیگران کار می‌کنید، بدانید که همه آدم‌ها، خواه رهبر و خواه پیرو، مشترکاتی دارند:

- می‌خواهند که کسی باشند، بنابراین صادقانه تحسین‌شان کنید.
- آینده‌ای بهتر می‌خواهند، بنابراین، درهای امید را بر روی‌شان بکشید.
- می‌خواهند هدایت شوند، بنابراین هدایت‌شان کنید.
- خودخواهند، بنابراین، اول از نیازهای‌شان سخن بگویید.
- احساس‌شان فروکش می‌کند، بنابراین، تشویق‌شان کنید.
- توفیق و کامیابی می‌خواهند، بنابراین، کمک کنید تا کام‌شان برآید.
- رهبران با شناخت این حقایق، باز هم باید بتوانند با هر کس درخور او رفتار کنند.
- معنای سخن این است که با هر کس باید به اقتضای خصوصیات او رفتار شود، نه اینکه تفاوت‌های اشخاص دیده نشود.

باید بتوانید سبک رهبری خود را بر شخصی که زیر چتر رهبری شماست سازگار سازید.

**ب- قلب رهبری داشته باشید - مردم را دوست بدارید.**

هنری گرولاندر می گوید: "رهبر کسی نیست که ادعای رهبری داشته باشد، رهبران با دیگران احساس همدلی دارند و دل شان می خواهد که قدرت های مردم را ببینند ... نه ضعف هایشان را. رهبر خوب کسی است که از ته دل به فکر دیگران باشد." نمی توانید رهبری واقعاً موثر باشید و دل مردم را به دست آورید مگر اینکه مردم را دوست داشته باشید. آلبرت انیشتین می گوید: "انسان به خاطر انسان های دیگر در اینجاست."

**ج- دست رهبری داشته باشید - به مردم کمک کنید.**

کورتز از جنرال موتورز گفته است: "صحنه های صنعت آینده از استخوان های سازمان هایی است که رهبران آنها از درون خود پوسیدند، رهبرانی که به جای اینکه دست بده داشته باشند، دست شان دراز بود که بگیرند ... رهبرانی که نمی دانستند که تنها دارایی که نمی توان به آسانی جایگزینی برای آن پیدا کرد آدم ها هستند." مردم به رهبری احترام می گذارند که به فکر تامین منافع شان باشد. اگر فکر و ذکرتان به جای کردن و گرفتن از مردم این باشد که به آنها خیر برسانید. مورد علاقه و احترام شان قرار خواهید گرفت و پایه ای محکم برای برقراری ارتباط ریخته خواهد شد.

چقدر مردم دار هستید؟ آیا با بیگانگان می جوشید؟ یا با هر نوع آدمی ارتباط برقرار می کنید؟ آیا می توانید زمینه علائق مشترک پیدا کنید؟ کنش و واکنش های بلند مدت شما چگونه است؟ آیا قادر به حفظ مناسبات هستید؟ اگر در برقراری ارتباط ضعیف هستید، رهبری شما همیشه آسیب خواهد دید.

● راه های بهبود برقراری ارتباط:

**آ- فکر خود را بهبود بخشید.**

اگر مهارت کافی در شناخت آدم ها ندارید، با خواندن چند کتاب مربوط به موضوع، دانش و بینش خود را افزایش دهید. سپس به دیدار مردم بشتابید و با آنها صحبت کنید تا آنچه را که آموخته اید به کار بندید.

**ب- قلب خود را تقویت کنید.**

اگر آن طور که باید به حال دیگران توجه ندارید، باید هشیار شوید و از خود بیرون آیید. منتظر نمانید تا اینکه میل تان بکشد که به دیگران کمک کنید. عمل که کردید میل و احساس برانگیخته می شود.

**ج- رشته ارتباط گسسته را گره بزنید.**

آیا مناسبات با ارزش دیرینه ای هست که گسسته باشد؟ اگر هست هر کاری که از دست تان بر می آید بکنید تا مناسبات از سر گرفته شود.

منبع: کتاب صفت های بایسته یک رهبر (جان مکسول)

**صفت های بایسته یک رهبر (فصل شانزدهم: نقش مسئولیت در رهبری)**

رهبران خوب هیچ گاه خود را قربانی و مورد اجحاف نمی بینند. آنها می دانند که خود مسئول پایگاه خویشند، با حوادث زندگی روبرو می شوند و هر چه در توان دارند بکار می برند.

● نگاهی می اندازیم به صفات اشخاصی که مسئولیت را می پذیرند:

آ-کار را انجام می دهند.

دکتر ماتوس استنلی می گوید: "میلیون ها خود ساخته، پرکارند." هیچ کس نمی تواند با حداقل کار به حداکثر امکانات استحقاقی خود دست یابد. چگونه آدم ها ذهنیت و نگرش رتق و فتق امور را پیدا می کنند؟ به این ترتیب که کار را از خود می دانند.

ب-از هیچ کاری روی نمی گراند.

آدم های مسئول لب به اعتراض نمی گشایند. نمی گویند: "این کار، کار من نیست."

ج-تعالی خواه هستند.

تعالی خواهی عاملی بزرگ در ایجاد انگیزه است. جیم ران می گوید: "اگر کمتر از توان خود کار کنید دچار فشار روحی می شوید." هدف خود را متعالی بگیرید، احساس مسئولیت، خود به خود ایجاد می گردد.

د-در هر شرایطی کار خود را به نتیجه می رسانند.

ویژگی بارز آدم های مسئول این است که، کار را به پایان می رسانند. ریچارد اوانس می گوید: "بسیار ارزشمند است که کسی را بیابید که مسئولیت قبول کند، آخرین خشت را بزند و کار را تمام کند و بدانیم که وقتی ماری را قبول کرده است، به بهترین وجه انجام می دهد."

آرلاند می گوید: "اگر تیر ما به هدف نمی خورد، نباید گناه را به گردن هدف بیاندازیم. باید در اصلاح کار خود بکوشیم." وقتی پای مسئولیت به میان می آید تیرتان به هدف می خورد؟ آیا دیگران شما را کسی می دانند که کار را تمام می کنید؟ آیا در شرایط بحرانی چشم امید دیگران به شما دوخته می شود؟ آیا شما را کسی می شناسند که کارش عالی و ممتاز است؟ اگر تا کنون عملکردتان ممتاز نبوده است، احساس مسئولیت را در خود تقویت کنید.

● برای افزایش احساس مسئولیت خود چنین کنید:

آ-پایداری کنید.

گاهی ناتوانی انجام کار در شرایط دشوار از عدم پایداری است، بمانید و راه خروج از بن بست را بیابید. از بیرون به مسئله نگاه کنید. می توانید شب ها هم کار کنید؟ یا از همکاری کمک بگیرید؟ بدانید: خلاقیت، مسئولیت هم با خود می آورد.

ب-به اندک نسازید.

اگر صعود به قله تعالی را دشوار می یابید، شاید برای این است که معیار های خود را پایین آورده اید. به زندگی شخصی خود نگاه کنید، ببینید کجا ها کوتاه آمده اید. سپس معیار کنونی را به معیاری بالاتر و متعالی تر تغییر دهید.

ج-ابزارهای بهتری بیابید.

خود را مجهز کنید. مربی و مرشدی بیابید.

منبع: کتاب صفت های بایسته یک رهبر (جان مکسول)

صفت های بایسته یک رهبر (فصل هفدهم: نقش تسلط بر نفس در رهبری)

هیچ کس بدون این خصلت توفیق نمی یابد ویا توفیق او دیر نمی یابد. انضباط و تسلط بر نفس هر رهبر راه او را باز می کند و دوام رهبری او را تضمین می نماید.

آ-اولویت های خود را تعیین و دنبال کنید.

کسی گفته است که "برای انجام کارهای مهم دو چیز لازم است: برنامه ای و وقتی که آنقدرها کافی نباشد." شما که رهبر یک سازمان هستید وقتی بسیار کم در اختیار دارید. آنچه می ماند

برنامه است. اگر بتوانید اولویت واقعی را تشخیص دهید و خود را از کارهای دیگر خلاص کنید، بهتر می‌توانید کار مهم را دنبال کنید. انضباط و تسلط بر خود یعنی همین.

**ب- شیوه زندگی منضبط و مسلط بر خویش را هدف قرار دهید.**

انضباط و تسلط بر خویش را نباید امری گذرا بدانید. انضباط باید سبک زندگی شما گردد. در زمینه‌هایی که در رشد و توفیق بلند مدت شما اهمیت دارند روش‌ها و رویه‌هایی پیدا کنید.

**ج- از عذر تراشی بپرهیزید.**

عادت عذرتراشی خود را ترک کنید. فرانسوا روشفوکو گفته است: "تقریباً همه خطاهای ما بیشتر از راه‌هایی که برای اختفای آنها پیدا می‌کنیم قابل بخشش هستند." اگر می‌خواهید خود را به سطح بالاتر رهبری برسانید باید این عذر و بهانه‌ها را کنار بگذارید.

**د- پاداش را به انجام کار موکول کنید.**

مایک دلانی درست می‌گوید: "هر سازمان یا صنعتی که به کارکنان از زیرکار دررو و کارکنان پرکار خود یکسان پاداش بدهد، دیر یا زود خواهد دید که زیر کار درروها زیاد و پرکارها کم شده‌اند. اگر نظم و انضباطی نداشته باشید، ممکن است اول دسر را بخورید و بعد سبزی و غذا و چیزهای دیگر را.

**ه- توجه خود را بر نتیجه کار متمرکز کنید.**

هر وقت به جای نتیجه کار و حاصل آن به مشکلات فکر کنید، ممکن است که ناامید شوید. اگر دیدید که برای انجام آن دنبال راهی راحت می‌گردید و نمی‌خواهید که مایه کافی بگذارید، طرز فکر خود را عوض کنید. منافع انجام کاری را که درست است بسنجید و سپس دست به کار شوید.

جاکسون براون گفته است که "استعداد بدون انضباط عین هشت پاست. به هشت پا که نگاه می‌کنید حرکت‌های فراوانی می‌بینید اما نمی‌دانید که جانور رو به جلو می‌رود، رو به عقب می‌رود یا به چپ و راست." اگر می‌دانید که استعداد دارید و خیلی حرکت می‌کنید اما نتیجه چندانی نمی‌گیرید تسلط به نفس ندارید. چقدر از وقت خود را صرف فعالیت‌های منظم کرده‌اید؟ هیچ‌کاری کرده‌اید که سطح تخصص و معلومات حرفه‌ای خود را افزایش دهید؟ آیا بخشی از درآمد خود را به سرمایه‌گذاری یا پس‌انداز اختصاص داده‌اید؟ اگر این کارها را نکرده‌اید به امید اینکه بعدها خواهید کرد، لازم است که پایه‌های انضباط و تسلط به نفس خویش را مستحکم‌تر کنید.

● برای تحکم پایه‌های انضباط خود این کارها را بکنید:

**آ- اولویت‌های خود را تعیین کنید.**

بر دو یا سه زمینه‌ای که در زندگی‌تان اهمیت بیشتری دارند انگشت بگذارید. این زمینه‌ها را

یادداشت کنید و در کنار آن ببینید که چه نظم و انضباطی را باید رعایت کنید تا در این

زمینه‌ها موفق شوید. برنامه‌ای تنظیم کنید و این نظم و انضباطها را طوری در آن بگنجانید که

هر روز یا هر هفته به آن عمل کنید.

**ب- دلایل را یادداشت کنید.**

منافع نظم و انضباطی را که تعیین کرده‌اید یادداشت کنید. آنگاه این یادداشت را جایی

بگذارید که هر روز آن را ببینید. روزی که دیدید حال و هوای اجرای برنامه را ندارید،

یادداشت‌ها را بخوانید.

### ج- عذر و بهانه را کنار بگذارید.

هر دلیلی دارید که نباید نظم و انضباط تعیین شده را رعایت کنید، روی کاغذ بیاورید. این دلایل

عذر و بهانه هستند، کنارشان بگذارید. هیچ دلیلی برای عقب نشینی خود به جای نگذارید.

منبع : کتاب صفت های بایسته یک رهبر (جان مکسول)

### صفت های بایسته یک رهبر (فصل هجدهم: نقش خدمتگزاری در رهبری)

رهبران خوب قبل از آنکه به فکر خود باشند به فکر دیگران هستند.

● نشانه های خدمتگزاری کدامند؟ رهبر خدمتگزار:

آ- دیگران را بر خود مقدم می‌شمارد.

اول به دیگران فکر کنید بعد به خود. از نیازهای همکاران خود آگاه باشید، در دسترس باشید که

یاری‌شان دهید و خواسته‌هایشان را مهم بدانید.

ب- اطمینان دارد که می‌تواند خدمت کند.

خدمتگزاری با احساس امنیت ملازمه دارد. کسی که فکر می‌کند مهمتر از آن است که

خدمتگزار باشد آدمی متزلزل است. رفتار ما با دیگران انعکاسی است از آنچه درباره خود فکر

می‌کنیم. شاعر فیلسوف، اریک هافر می‌گوید: "این عشق به خویشتن نیست، بلکه نفرت از

خویش است که منشا همه مشکلات و مفسد دنیا است." قانون تفویض اختیار می‌گوید که فقط

رهبران استوار و برخوردار از امنیت خاطر هستند که به دیگران قدرت و اختیار می‌دهند. این هم

درست است که فقط رهبران برخوردار از احساس امنیت هستند که از در خدمتگزاری در

می‌آیند.

ج- در خدمت به دیگران پیشقدم می‌شود.

بعضی‌ها وقتی خدمت می‌کنند که مجبور شوند. بعضی دیگر در زمان بحران کمر به خدمت

می‌بندند. اما کسانی هم هستند که انگیزه خدمت به دیگران از دل و جانشان بر می‌آید. رهبران

بزرگ نیاز را می‌بینند، فرصت را مغتنم می‌شمارند و بدون هیچ انتظاری خدمت می‌کنند.

د- مقام پرست نیست.

رهبران خدمتگزار به مقام و مرتبه خویش اعتنا ندارند.

ه- با عشق و علاقه خدمت می‌کند.

خدمتگزاری از جاه‌طلبی یا ژست‌های ساختگی بر نمی‌آید. در نهایت، میزان نفوذ هر کس به

عمق علاقه او نسبت به دیگران بستگی دارد.

در ته دل نسبت به خدمت به دیگران چه احساسی دارید؟ آیا رهبری را برای مزایا و منافع آن می‌خواهید؟ یا اینکه

انگیزه کمک به دیگران را دارید؟

● این پند را گوش کنید:

از ارزیابی مردم دست بکشید و به حرفهایشان گوش دهید. برای پیشرفت خود نقش بازی نکنید و به خاطر تامین منافع دیگران خطر نکنید. هم‌ه‌اش به فکر خود نباشید به دیگران هم خدمت کنید. کسانی که می‌خواهند به بزرگی برسند باید خاکی و خدمتگزار همه باشند.

آ- تمرین خدمتگزاری.

گام‌های کوچک بردارید. با کارهای کوچکی که برای مردم می‌کنید نشان دهید که به فکرشان هستید.

ب- در جمع که هستید به همه سر بزنید.

ج- به عمل رو آورید.

اگر میل به خدمتگزاری در دل ندارید، بهترین راه این است که خدمت به مردم را آغاز کنید. آنقدر تکرار کنید تا دل و جان‌تان تغییر کند.

منبع: کتاب صفت‌های بایسته یک رهبر (جان مکسول)

**صفت‌های بایسته یک رهبر (فصل نوزدهم: نقش یادگیری در رهبری)**

رهبران با این خطر روبه‌رو هستند که با وضع موجود بسازند. اگر رهبری نفوذ و اعتباری به هم زده است، چرا باید باز هم به دنبال رشد بیشتر باشد؟

پاسخ آسان است: رشدتان می‌گوید که چه کسی هستید. اینکه چه کسی هستید تعیین می‌کند که چه کسانی را جذب می‌کنید. اینکه چه کسانی را جذب کنید توفیق سازمان‌تان را رقم می‌زند.

● پنج رهنمود برای اینکه شوق آموختن را در شما بیدار کند:

آ- بیماری "من که به مقصد رسیده‌ام" را درمان کنید.

شگفتا که احساس بی‌نیازی از آموختن از موفقیت ایجاد می‌شود. سخنان ری کرک را به خاطر بسپارید: "مادام که سبز هستید، در حال رشد هستید. به محض اینکه رسیدید، آغاز پوسیدگی شماست؟"

ب- بر کامیابی خود چیره شوید.

شگفتی دیگر این است که کامیابی غالباً نیاز به آموختن را از بین می‌برد. رهبران کارآمد می‌دانند که آنچه آنان را به آنجا رسانده است تضمین نمی‌کند که در همانجا بمانند. اگر در گذشته کامیاب بوده‌اید، هشیار باشید و توجه کنید که اگر کار دیروز به نظرتان بزرگ می‌سد، امروز کاری آنچنانی نکرده‌اید.

ج- میان بر نزنید.

نانسی درنان می‌گوید: "طولانی‌ترین فاصله بین دو نقطه نوعی میان‌بر است." انسان برای هر چیزی که در زندگی‌اش داشته باشد قیمتی می‌پردازد وقتی که می‌خواهید در زمینه خاصی رشد کنید، ببینید که چه باید بکنید و چه قیمتی باید بپردازید، آنگاه تصمیم به پرداخت آن بگیرید.

د- از غرور خود مایه بگذارید.

البرت هوپارد می‌گوید: "بزرگترین اشتباه زندگی هر کس این خواهد بود که از اشتباه بترسد." هیچکس نمی‌تواند هم مغرور باشد و هم طالب آموختن. امرسون می‌گوید: "در برابر هر چیزی که به دست می‌آورد، چیزی دیگر از دست می‌دهید." اگر طالب رشد هستید، از غرور خود دست بکشید.

ه- هیچگاه اشتباهی را تکرار نکنید.

تدی روزولت می گفت: "کسی که اشتباه نکنند، پیشرفت هم نمی کنند." این درست است. اما اگر اشتباه خود را تکرار کنید پیشرفت نمی کنید.

زندگی شما و رهبری تان روز به روز، ماه به ماه و سال به سال بهتر می شود؟ یا اینکه پیوسته دست و پا می زنید که وضع موجود خود را حفظ کنید؟ اگر در این برهه از عمر خود در جایی که انتظار داشتید نیستید، بعید نیست که مسئله شما بی توجهی به آموختن باشد. آخرین بار کی بود که کاری را برای اولین بار انجام دادید؟ آخرین بار کی بود که با دست زدن به کاری که تبحر آن را نداشتید خود را آسیب پذیر ساختید؟ در چند روز یا چند هفته آینده، میل باطنی خود را به رشد و آموزش زیر نظر بگیرید تا از وضع خویش آگاه شوید.

● برای افزایش رغبت خود به آموزش و یادگیری به شرح زیر عمل کنید:

### آ- ببینید که در برابر اشتباهات چه واکنشی نشان می دهید.

آیا اشتباهات خود را می پذیرید؟ آیا به جایش عذرخواهی می کنید؟ یا اینکه همیشه از هر عمل خود دفاع می کنید؟ خود را زیر ذره بین بگذارید. اگر واکنش های تان منطقی نیست یا هیچ وقت اشتباه نمی کنید باید عشق به آموختن را در خود بیدار کنید.

### ب- دست به کاری نو بزنید.

همین امروز راهی دیگر را در پیش گیرید و کاری دیگر بکنید که از نظر فکری، عاطفی یا بدنی چالشی بیشتر داشته باشد. چالش ها انسان را آبدیده تر می کنند. اگر می خواهید که در راه رشد گام بردارید، هر روز دنبال چالشی جدید باشید.

### ج- در همان رشته یا زمینه ای که دست بالا را دارید چیز بیاموزید.

سالی ۶ تا ۱۲ کتاب درباره رشته تخصصی خود بخوانید. ادامه آموختن در رشته ای که آن را می شناسید و تبحر دارید نمی گذارد که دل زده یا از آموختن روگردان شوید.

منبع: کتاب صفت های بایسته یک رهبر (جان مکسول)

## صفت های بایسته یک رهبر (فصل بیستم: نقش امنیت خاطر در رهبری)

وقتی درباره خود و عقاید خویش تردیدی ندارید در نتیجه در رهبری خود احساس امنیت می کنید. همه رهبران بزرگ همین طور هستند. هیچ کدام شان نمی تواند جز آنچه هست باشند. اگر کسی خود را بازنده ببیند، راهی پیدا می کند که ببازد. هر وقت که توفیق او از مرز احساس امنیت او فراتر رود، پایه های وجود او فرو می ریزد.

● رهبران متزلزل چند خصلت مشترک دارند:

### آ- امنیت خاطر دیگران را تامین نمی کنند.

ضرب المثلی است قدیمی که ذات نایافته از هستی بخش، کی تواند که شود هستی بخش؟ آدم های ناامن و متزلزل نمی توانند امنیت خاطر دیگران را فراهم کنند. کسی می تواند رهبری موثر باشد، که دیگران با طیب خاطر از او پیروی کنند. باید کاری کند که پیروان وی در خود محاسن و توانایی ببینند.

### ب- آنچه از مردم می گیرند بیشتر از چیزی است که به آنها می دهند.

آدم های متزلزل که احساس امنیت نمی کنند پیوسته درصد کسب اعتبار، تایید و جلب محبت دیگرانند. به همین دلیل هوش و حواس آنها متوجه تامین امنیت خاطر نشان است، نه تامین امنیت خاطر دیگران، دستشان دراز است که بگیرند نه اینکه بدهند. کسی که دست بگیرد دارد رهبر خوبی نمی شود.

### ج- پر و بال همکاران را می چینند.



فقط رهبران برخوردار از احساس امنیت به دیگران پروبال می دهند. این همان قانون گشودن پر و بال همکاران است. اما رهبر متزلزل قدرت را احتکار می کند. درحقیقت، هرچه همکاران او برجسته تر باشند، ترس او بیشتر می شود و به هر دری می زند تا جلوی توفیق آنان را بگیرد و نگذارد که گل کنند.

### د- دست و پای سازمان را می بندند.

وقتی که پیروان بایکوت شوند و قدرشان شناخته نشود. سرخورده می شوند و سرانجام از کار و کوشش دست می کشند، نتیجه این می شود که به کل سازمان آسیب برسد. به عکس، رهبران استوار و برخوردار از امنیت خاطر می توانند به دیگران اعتقاد پیدا کنند زیرا به خود اعتقاد دارند. این نوع رهبران تکبر ندارند: نقطه های ضعف و قدرت خود را می شناسند و برای خود احترام قائلند. از درخشش همکاران خود نمی ترسند. راه خود را کج می کنند تا بهترین آدمها را دور هم جمع کنند و آنها را طوری بسازند که به بالاترین حد عملکرد خود برسند. آنها توفیق گروه را جایزه رهبری خود می دانند.

چقدر خود را می شناسید و به خود احترام می گذارید؟ آیا نقطه های قدرت خود را می شناسید و از داشتن آنها مسرورید؟ آیا ضعف های خود را شناخته اید و آنهایی را که نمی توانید رفع کنید پذیرفته اید؟ اگر کسی بداند که با قالب شخصیتی خاصی آفریده شده است و استعداد و قریحه منحصر به فردی دارد، موفقیت ها و نقطه های قدرت دیگران را بهتر درک می کند؟ شما به عنوان رهبر چقدر احساس امنیت می کنید؟ اگر یکی از رهبران ایده ای بزرگ داشته باشد، حمایتش می کنید یا سرش را به دیوار می کوبید؟ آیا پیروزی همکاران را تجلیل می نمایید؟ آیا وقتی که گروه موفق می شود، اعضا را تشویق می کنید؟ اگر نمی کنید، به شیوه اشخاص متزلزل رفتار می کنید و این رفتار ممکن است دست و بال شما، گروه تان و سازمان تان را ببندد.

● برای افزایش امنیت خاطر خویش این کارها را بکنید:

### آ- خود را بشناسید.

برای شناختن خود وقت بگذارید. آزمونی شخصیتی از خود بگیرید. بپرسید، اطلاعات را بگیرید و بعد روی آن تأمل کنید.

### ب- در تشویق و تقدیر دست و دل باز باشید.

شاید باور نکنید که تقدیر از کار دیگران رمز توفیق خود شماست. اگر به دیگران کمک کنید و کار آنها را تایید نمایید، به منزلت شغلی شان کمک کرده اید، روحیه شان را بالا برده اید و قدرت سازمان خود را افزایش داده اید.

### ج- کمک هم بگیرید.

از متخصصان کمک بگیرید. ریشه مشکلات خود را به یاری مشاور خوب و با تجربه بیابید. این کار را به نفع خود و همکاران خود بکنید.

منبع: کتاب صفت های بایسته یک رهبر (جان مکسول)

صفت های بایسته یک رهبر (فصل بیست و یکم: نقش آینده بینی و قوه تشخیص در رهبری)

آینده بینی برای رهبر همه چیز است. چرا؟ چونکه راه را به او می نمایاند. هدف را ترسیم می نماید. رهبری که چشم اندازی نداشته باشد راه به جایی نمی برد.

● برای اینکه رهبری آینده بین باشید، بدانید که:

آ- آینده بینی از درون سرچشمه می گیرد.

چشم‌انداز و آینده‌نگری یا آینده‌بینی را نمی‌توان خرید، با خواهش و التماس به دست آورد، یا به عاریت گرفت. بینش و آینده بینی هر کس باید از **درون** او برآید. اگر آینده‌نگر نیستید، به دورن خود نگاه کنید. بر علایق و استعدادهای ذاتی خود تکیه کنید. ببینید که چه **انگیزه** یا چه **رسالتی** دارید. اگر باز هم افق دیدی پیدا نکردید دست خود را در دست رهبری بگذارید که چشم‌انداز و افق دید او را مناسب حال خود می‌دانید. به او نزدیک شوید.

### ب- قوه تشخیص حاصل عمر انسان است.

قوه تشخیص، بر خلاف تصور بعضی از مردم، چیزی نیست که از خلاء سر برآورد. ریشه آن در گذشته هر کس و اطرافیان اوست. با هر رهبری که صحبت کنید احتمال دارد که رویدادهایی در گذشته زندگی او بیابید که عامل اصلی ایجاد چشم‌انداز آینده او بوده‌اند.

### ج- هدف آینده پاسخگویی نیازهای دیگر است.

افق آینده میدان گسترده‌ای دارد و از مرز امکانات هر کس فراتر می‌رود و اگر ارزشی واقعی داشته باشد، نه فقط دیگران را در بر می‌گیرد، بلکه بر قدر آنها نیز می‌افزاید. اگر هدف و دیدگاه‌تان به دیگران خدمت نمی‌کند، احتمالاً تنگ و کوچک است.

### د- داشتن هدف و دورنمایی برای آینده به انسان کمک می‌کند که منابع را گرد آورد.

یکی از ارزشمندترین فایده‌های **هدف** و **دورنمای آینده** این است که عین آهن‌ربا جاذبه دارد، مردم را جذب می‌کند، به چالش فرا می‌خواند و متحد می‌سازد. منابع مالی و منابع دیگر را نیز بسیج می‌کند. بینش انسان هرچه وسیعتر و آرمان او هر چه بزرگتر باشد می‌تواند برندگان بیشتری را جذب کند. ادوین لند، موسس پلاروید می‌گوید: "اولین کاری که می‌کنید این باشد که به شخص مورد نظر بیاموزید که هدف آینده بسیار مهم و تقریباً دست نیافتنی است. این امر انگیزه برندگان را بیدار می‌کند."

● آینده‌بینی و قوه تشخیص از کجا می‌آید؟ برای دستیابی به بینشی که برای رهبری ضرورت دارد، اول باید یاد بگیرید که شنونده خوبی باشید. به چند صدا باید گوش کنید:

#### آ- صدای درونی

همانطور که گفته شد هدف و دورنمای زندگی از درون سرچشمه می‌گیرد. آیا **رسالت** زندگی خود را می‌شناسید؟ چه چیزی قلب‌تان را پرشور می‌کند؟ چه **رویایی** در سر دارید؟ اگر آنچه که در زندگی تعقیب می‌کنید از دل بر نیامده باشد توان تحقق آن را نخواهید داشت.

#### ب- صدای ناخوشایند

منبع الهام ایده‌های بزرگ کدام است؟ **مشاهده نابسامانی‌هاست**. نارضایتی از وضع موجود عاملی بزرگ در ایجاد هدف و چشم‌انداز آینده است. آیا به وضع موجود چسبیده‌اید؟ یا اینکه شوق تغییر دنیای خود را در سر دارید؟ هیچ رهبر بزرگی را در تاریخ نمی‌بینیم که راه **تغییر** را سد کرده باشد.

#### ج- صدای بالاتر

آیا در جست و جوی چشم‌اندازی برای زندگی از خود فراتر رفته‌اید و حتی به پیش از سال‌های عمر خود به **گذشته** و **تاریخ** سر زده‌اید؟ اگر این کار را نکرده باشید چه بسا که ظرفیت واقعی خود را کشف نکرده‌اید و چیزهای خوبی را از دست داده‌اید.

● هدف و دورنمای آینده زندگی را با این کار تقویت کنید:

#### آ- خود را بسنجید.

اگر پیش از این هدفی و چشم‌اندازی برای زندگی خود ترسیم کرده‌اید، میزان توفیق خود را در طی طریق به سوی آن بسنجید. با چند نفر مورد اعتماد صحبت کنید و از آنها بپرسید که به نظرشان هدف و چشم‌انداز زندگی شما چیست؟ اگر آنها توانستند بگویند که هدف و چشم‌انداز شما چیست، احتمال دارد که در همان مسیر گام برمی‌دارید.

### ب- روی کاغذ بیاورید.

اگر درباره چشم‌انداز آینده زندگی خویش فکر کرده اما آن را روی کاغذ نیاورده‌اید، همین امروز این کار را بکنید. نوشتن، فکر را صیقل می‌زند.

### ج- بخش ناخودآگاه خود را بکاوید.

اگر روی چشم‌انداز آینده خود چنانکه باید کار نکرده‌اید، در چند هفته یا چند ماه آینده به این امر فکر کنید. ببینید چه چیزهایی بر عمق وجودتان اثر می‌گذارد؟ چه چیزی موجب خشم و فریادتان می‌شود؟ چه چیزی رویای شما را بر می‌انگیزد؟ چه چیزی به شما نیرو می‌بخشد؟

منبع : کتاب صفت های بایسته یک رهبر (جان مکسول)

اگر می‌خواهید رهبری شوید که مردم پشت سرتان بیایند فقط یک راه وجود دارد و آن راه این است که هیچ‌وقت رشد خود را متوقف نکنید و هر روز درباره رهبری چیز تازه‌ای بیاموزید.