

آنچه
هر
رهبری
باید
بداند

صوم رهبری

جان سی . مکسول
ترجمهٔ سیمین موحد



فهرست

چرا اصول رهبری؟ ۱

بخش ۱: پرورش رهبر

۱. چرا باید خصوصیات رهبری را در خودم پرورش دهم؟ ۷

۲. چگونه می‌توانم به عنوان رهبر رشد کنم؟ ۱۹

بخش ۲: خصایص یک رهبر

۳. چگونه می‌توانم با انضباط شوم؟ ۳۳

۴. چگونه باید زندگی‌ام را اولویت‌بندی کنم؟ ۴۰

۵. چگونه می‌توانم اعتماد ایجاد کنم؟ ۵۸

۶. چگونه می‌توانم صاحب بینش باشم؟ ۶۵

بخش ۳: تأثیر رهبر

۷. چرا نفوذ مهم است؟ ۷۵
۸. نفوذ چگونه مؤثر واقع می شود؟ ۸۶
۹. چگونه می توانم نفوذم را گسترش دهم؟ ۱۰۳
۱۰. چگونه می توانم رهبری ام را تداوم ببخشم؟ ۱۱۸

Telegram @eat_book

چرا اصول رهبری؟

به اصول رهبری خوش آمدید. شاید تعجب کنید که چرا من کتاب دیگری دربارهٔ رهبری می‌نویسم. بگذارید داستانی برایتان نقل کنم که طرز پدید آمدن کتاب اصول رهبری و علت نگارش آن را شرح می‌دهد.

من هر سال برای ایراد سخنرانی در گردهمایی کارکنان انتشارات تامس نلسون در شهر نشویل ایالت تِنِسی دعوت می‌شوم، و خوشحالم که این کار را می‌کنم. من ناشران آثارم را شریک خودم می‌دانم، و یک دهه است که انتشارات تامس نلسون شریک خوبی برایم بوده است.

در سفر اخیرم برای همهٔ کارکنان انتشارات، از رؤسا گرفته تا کارگران انبار، صحبت کردم و توضیح دادم که چرا کتاب می‌نویسم. من این کار را با این هدف می‌کنم که به مردم کمک کنم تا موفق

شوند. معتقدم که ما برای موفق بودن در زندگی باید بتوانیم در چهار حوزه به استادی برسیم: روابط، آماده‌سازی، نگرش، و رهبری. این‌ها چهار موضوعی هستند که من درباره‌شان کتاب می‌نویسم. پس از پایان سخنرانی‌ام مایک هایت، ناشر انتشارات تامس نلسون، و پیت نیکلای، نایب‌رئیس بخش توسعه، نزد آمدند و گفتند: «جان، مردم همیشه دنبال کتاب‌های کوچکی هستند که بتوانند آن‌ها را در یک نشست بخوانند. تو باید درباره هر یک از این موضوعات کتاب کوچکی بنویسی که راحت بشود آن را خواند. و باید با موضوعی شروع کنی که کتاب‌هایت را در فهرست پرفروش‌های نیویورک تایمز و بیزنس ویک قرار داد - رهبری.»

حرف آن‌ها کاملاً درست است. زندگی مردم شتابان شده، وقت آن‌ها باارزش است، و در عین حال انبوهی از اطلاعات دائماً به طرف آن‌ها جریان دارد. می‌دانید که حجم اطلاعات تولید شده در سی سال گذشته بیش از کل ۵۰۰۰ سال پیش بوده است؟ هر شماره روزنامه نیویورک تایمز بیشتر از کل مطالبی که مردم عادی انگلستان قرن هفدهم در طول عمرشان ممکن بود با آن‌ها مواجه شوند، اطلاعات دارد. میزان اطلاعات موجود در دنیا در پنج سال گذشته دو برابر شده، و همچنان دو برابر می‌شود.

به این دلیل است که کتاب اصول رهبری را عرضه کرده‌ایم. این اولین کتاب از مجموعه‌ای چهار جلدی است که به طور خلاصه و

کوتاه به شما یاد می‌دهد چطور واقعاً موفق شوید. من در کتاب اصول رهبری مجموعه‌ای از اطلاعات مورد نیاز شما برای آگاهی از مبانی رهبری را گردآوری کرده‌ام. این کتاب حاوی چکیده درس‌های بیش از سی سال تجربه رهبری است. این کتاب اصل رهبری را تعریف می‌کند، چند خصوصیتی را که هر رهبری باید دارا باشد مشخص می‌کند، و تأثیر رهبری را بر زندگی شما و زندگی کسانی که هدایتشان می‌کنید نشان می‌دهد.

می‌دانید که هر یک از ما در طول عمرمان دست‌کم روی ده هزار نفر دیگر اثر می‌گذاریم؟ پس مسئله این نیست که روی کسی تأثیر می‌گذارید یا نه؛ مسئله این است که چطور از تأثیرتان استفاده می‌کنید. هدف این کتاب آن است که به شما کمک کند قابلیت رهبری‌تان را پرورش بدهید و میزان موفقیت شخصی و سازمانی‌تان را بالا ببرید. چه بخواهید کسب و کاری راه بیندازید، بچه‌هایتان را قوی‌تر کنید، یا به دنیا خدمت کنید، اولین گام در کسب هدف این است که سطح رهبری‌تان را ارتقا بدهید.

سیر فرانسیس بیکن می‌گفت دانش قدرت است. شاید این حرف در زمان او که اطلاعات نادر بود درست بود. اما امروز بهتر است بگوییم دانش قدرتمند می‌کند — البته مادام که نیاز شما این باشد. آرزوی من این است که شما را توانمند کنم و شاهد ارتقای‌تان به سطح بالاتری باشم.

بخش ۱

پرورش رهبر

Telegram @eat_book

چرا باید خصوصیات رهبری را در خودم پرورش دهم؟

هرچه رهبری عالی تر باشد، کارآیی بیشتر است.

من اغلب اوقات همایش هایم در مورد رهبری را با توضیح چیزی شروع می کنم که آن را «قانون حد رهبری» می نامم، زیرا به مردم کمک می کند ارزش رهبری را درک کنند. اگر بتوانید این اصل را بفهمید، تأثیر باورنکردنی رهبری را در تمام جوانب زندگی خواهید دید. این اصل این است: قابلیت رهبری حدی دارد که میزان کارآیی شخص را تعیین می کند. هرچه قابلیت رهبری فرد کمتر باشد، حد توان بالقوه او پایین تر است. هرچه قابلیت رهبری بیشتر باشد، کارآیی بالاتر است. به عنوان مثال اگر نمره رهبری شما ۸ باشد، کارآیی تان هرگز نمی تواند بیشتر از ۷ باشد. اگر نمره رهبری تان ۴ باشد، کارآیی تان بالاتر از ۳ نخواهد بود. قابلیت رهبری شما — خوب یا بد — همیشه میزان کارآیی شما و تأثیر بالقوه

سازمان شما را تعیین می‌کند.

بگذارید داستانی برایتان بگویم که قانون حد رهبری را به خوبی روشن می‌کند. در سال ۱۹۳۰ میلادی دو برادر جوان به نام‌های دیک و موریس در پی به اصطلاح «رؤیای امریکایی» از نیوهمپشایر به کالیفرنیا نقل مکان کردند. آن‌ها تازه دوره دبیرستان را تمام کرده بودند و در زادگاهشان فرصت‌های چندانی نداشتند. بنابراین مستقیم به هالیوود رفتند و سرانجام در استودیوی فیلمبرداری‌ای کار گرفتند.

پس از مدتی روحیه کارآفرینی آن‌ها و علاقه‌شان به صنعت نمایش باعث شد در شهر گلندیل در ده کیلومتری شمال شرق هالیوود تئاتری باز کنند. اما این دو برادر با همه تلاشی که کردند نتوانستند کسب و کارشان را سودآور کنند، بنابراین به دنبال یافتن فرصت‌های تجاری بهتر برآمدند.

فرصت جدید

در سال ۱۹۳۷ میلادی برادرها رستوران اتومبیل‌روی کوچکی در پاسادنا در شرق گلندیل باز کردند. در دهه سی میلادی مردم جنوب کالیفرنیا مدام به اتومبیلشان وابسته‌تر می‌شدند، بنابراین تعداد رستوران‌هایی که در آن‌ها می‌شد در اتومبیل نشست و غذا خورد مدام بیشتر می‌شد. مشتریان با اتومبیل وارد پارکینگ دور رستوران

کوچکی می شدند، به پیشخدمت های سیّار سفارش غذا می دادند، و همان جا در اتومبیل غذاشان را با سینی دریافت می کردند. غذا در سینی چینی با لیوان بلور و قاشق و کارد و چنگال استیل داده می شد. رستوران کوچک دیک و موریس موفقیت عطیمی کسب کرد و در سال ۱۹۴۰ آن ها کارشان را به سن برناردینو، شهر کارگری جدیدی در هشتاد کیلومتری لوس آنجلس، منتقل کردند. آن ها رستوران بزرگتری باز کردند و فهرست غذاهایشان را از سوسیس و سیب زمینی سرخ کرده و نوشابه وسیع تر کردند و ساندویچ گوشت بریان گاو، همبرگر، و اقلام دیگر را در آن گنجانند. به این ترتیب کسب و کارشان به شدت رونق گرفت و فروش سالانه شان به ۲۰۰,۰۰۰ دلار رسید. در این زمان دو برادر هر سال ۵۰,۰۰۰ دلار سود می بردند، و این رقم آن ها را جزو نخبگان مالی شهر قرار داد. در سال ۱۹۴۸ شمشان به آن ها گفت که زمان تغییر فرا رسیده، بنابراین تغییراتی در حرفة رستوران داری شان ایجاد کردند. پیشخدمت ها را حذف کردند و فقط به مشتریان غیر سواره خدمات دادند. بعد فهرست غذاها را کاهش دادند و روی فروش همبرگر تمرکز کردند. سینی و لیوان بلور و قاشق و کارد و چنگال استیل را هم حذف کردند و به جای آن ها از وسایل کاغذی استفاده کردند. به این ترتیب هزینه های خودشان و پولی را که از مشتریان دریافت می کردند کاهش دادند. به علاوه روشی ابداع کردند که آن را «روش

خدمات سریع» خواندند. آشپزخانه آنها به صورت خط تولید درآمد و هر کس روی ارائه خدمات سریع تمرکز کرد. هدف آنها این بود که ظرف سی ثانیه یا کمتر غذای مشتری را به دست او بدهند. و موفق شدند، به طوری که در اواسط دهه ۱۹۵۰ درآمد سالانه آنها به رقم چشمگیر ۳۵۰,۰۰۰ دلار رسید و دیک و موریس هر سال حدود ۱۰۰,۰۰۰ دلار سود می بردند.

این برادران که بودند؟ جلوی رستوران کوچک آنها تابلوی نئونی آویزان بود که رویش فقط نوشته شده بود: همبرگر مک دانلد. دیک و موریس مک دانلد رؤیای بزرگ امریکایی را تحقق بخشیده بودند، و بقیه اش به قول معروف مهم نیست. درست است؟ نه، درست نیست. برادران مک دانلد هرگز از این جلوتر نرفتند، زیرا رهبری ضعیف آنها حدی برای موفقیتشان قائل شد.

داستان اصلی

برادران مک دانلد از نظر مالی موفق شدند. رستوران آنها یکی از سودآورترین رستورانهای امریکا بود، و نبوغ آنها در خدمت رسانی به مشتری و سازماندهی آشپزخانه بود که روش جدیدی از ارائه غذا و نوشابه را به وجود آورد. در واقع استعداد آنها چنان آوازه ای در محافل خدمات غذایی کسب کرد که خیلی ها در سرتاسر کشور می خواستند شیوه های آنها را یاد بگیرند. آنها

در نقطه‌ای از کارشان ماهانه سیصد تلفن و نامه دریافت می‌کردند. این امر باعث شد به فکر بازاریابی برای رستوران‌های مک‌دانلد بیفتند.

چند دهه بود که اعطای امتیاز رستوران‌ها وجود داشت. از نظر برادران مک‌دانلد این راهی بود تا بدون اینکه مجبور باشند خودشان رستورانی باز کنند، پول در بیاورند. در سال ۱۹۵۲ این کار را امتحان کردند، اما تلاششان با شکست مواجه شد. علتش هم ساده بود: آن‌ها رهبری لازم برای تحقق این امر را نداشتند.

دیک و موریس رستوران‌داران خوبی بودند. می‌دانستند که چگونه کسب و کارشان را اداره کنند، روش‌هایشان را کارآمد کنند، هزینه‌ها را کاهش دهند، و سودشان را بالا ببرند. آن‌ها مدیران قابل‌بودند، اما رهبر نبودند. الگوی تفکر آن‌ها حدی برای قابلیت‌هایشان ایجاد می‌کرد. دیک و موریس در اوج موفقیتشان دیدند که قانون حد رهبری گیرشان انداخته است.

برادران با یک رهبر شریک می‌شوند

در سال ۱۹۵۴ برادران مک‌دانلد با مردی به نام ری کراک که از دسته رهبران بود شریک شدند. کراک شرکت کوچکی را که خودش تأسیس کرده بود اداره می‌کرد. این شرکت دستگاه‌های تولید میلک‌شیک می‌فروخت. مک‌دانلد یکی از بهترین مشتریان او بود،

و او به محض اینکه از رستوران آن‌ها دیدن کرد فهمید که چه قابلیت‌هایی دارد. می‌توانست مجسم کند که رستوران در سرتاسر کشور صدها شعبه پیدا کرده است. بنابراین خیلی زود با دیک و موریس به توافق رسید و در سال ۱۹۵۵ شرکت «شبکه مک‌دانلد» را تأسیس کرد (که بعداً «شرکت مک‌دانلد» نامیده شد).

کراک فوراً حق امتیاز دادن را خرید تا بعداً بتواند از آن به عنوان الگو و نمونه‌ای برای فروش سایر حق امتیازها استفاده کند. بعد گروهی را گرد هم آورد تا سازمانی بسازد که مک‌دانلد را رستورانی سراسری کند.

کراک در سال‌های اول خیلی فداکاری کرد. هر چند واسطه دهه پنجاه سالگی را می‌گذرانند، درست مثل سی سال پیش که تازه کسب و کارش را شروع کرده بود ساعات طولانی کار می‌کرد. او خیلی از کارهای حاشیه‌ای‌اش را حذف کرد، از جمله عضویتش در باشگاه محلی را. او در هشت سال نخست همکاری‌اش با مک‌دانلد هیچ دستمزدی نگرفت. به علاوه شخصاً از بانک وامی گرفت، که به ضرر بیمه عمرش بود، اما کمک کرد حقوق چند رهبر کلیدی‌ای را که می‌خواست در گروه باقی بمانند بپردازد. فداکاری و رهبری او ارزشش را داشت. در سال ۱۹۶۱ کراک حق امتیاز انحصاری مک‌دانلد را کلاً به قیمت ۲/۷ میلیون دلار از برادرها خرید و به تدریج آن را به نهادی امریکایی و مؤسسه‌ای بین‌المللی بدل کرد. حد زندگی و

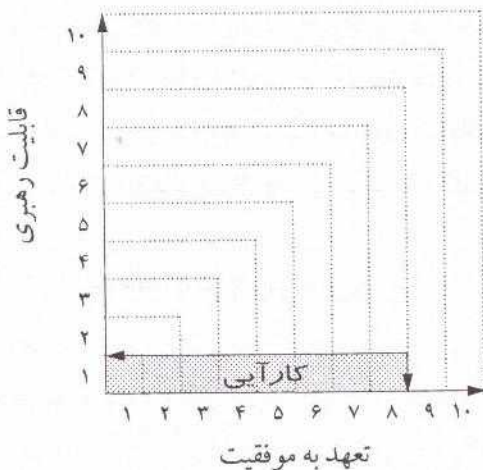
رهبری ری کراک به وضوح بسیار بالاتر از اسلافش بود. در سال‌هایی که دیک و موریس مک‌دانلد تلاش کرده بودند حق امتیاز شبکه خدمات غذایی خود را واگذار کنند، تنها توانستند طرحشان را به پانزده خریدار بفروشند، و فقط ده‌تای آن‌ها عملاً رستوران باز کردند. اما حد رهبری زندگی ری کراک در آسمان‌ها بود. بین سال‌های ۱۹۵۵ و ۱۹۵۹ کراک موفق شد ۱۰۰ رستوران باز کند. چهار سال بعد از آن، ۵۰۰ رستوران مک‌دانلد وجود داشت. امروزه این شرکت بیش از ۲۱,۰۰۰ رستوران در دست‌کم ۱۰۰ کشور جهان دایر کرده است. قابلیت رهبری — یا مشخص‌تر بگوییم، عدم قابلیت رهبری — حدی بود بر میزان کارایی برادران مک‌دانلد.

موفقیت بدون رهبری

من معتقدم که موفقیت تقریباً برای هر کسی ممکن است. اما در عین حال معتقدم که موفقیت شخصی بدون قابلیت رهبری تنها کارایی محدود به بار می‌آورد. تأثیر شخص فقط کسری از چیزی است که رهبر خوب می‌تواند به دست آورد. هرچه بیشتر بخواهید بالا بروید، رهبری بیشتری لازم دارید. هرچه بیشتر بخواهید تأثیر بگذارید، نفوذ بیشتری لازم دارید. هر چیزی که شما به دست می‌آورید، با قابلیت‌تان برای رهبری دیگران محدود می‌شود. بگذارید نشان‌تان بدهم که منظورم چیست. فرض کنیم که در

رابطه با میزان موفقیت، نمره شما ۸ است (بر اساس مقیاس ۱ تا ۱۰). این خیلی خوب است. فکر می‌کنم بشود گفت که نمره برادران مک‌دانلد همین حدودها بود. اما فرض کنیم که نمره قابلیت رهبری تان فقط ۱ باشد. آن وقت سطح کارآیی تان این‌گونه می‌شود:

موفقیت بدون رهبری



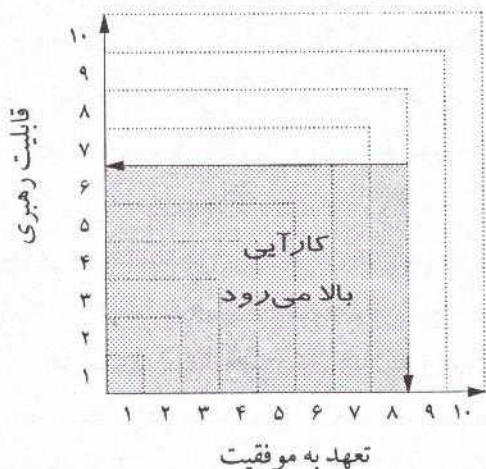
شما برای افزایش سطح کارآیی چند راه پیش رو دارید. می‌توانید سخت‌کار کنید تا تعهدتان به موفقیت و رسیدن به اوج را بالا ببرید — یعنی سعی کنید به نمره ۱۰ برسید. امکانش هست که به آن سطح

برسید، هرچند قانون برگشت و کاهش می‌گوید که موفقیت شما تنها تا حد معینی افزایش خواهد یافت و پس از آن دیگر به نسبت میزان کاری که انجام می‌دهید افزایش پیدا نمی‌کند. به عبارت دیگر، تلاشی که برای افزایش آن دو نمره آخر لازم است ممکن است از کل کار لازم برای هشت نمره اول انرژی بیشتری بطلبد. اگر خودتان را هلاک کنید، ممکن است میزان موفقیتتان را ۲۵ درصد بالا ببرید.

اما راه دیگری هم هست. فرض کنیم به جای این کار سعی کنید سطح رهبری‌تان را ارتقا بدهید. به مرور زمان به رهبر تبدیل می‌شوید و در نهایت، قابلیت رهبری‌تان مثلاً به رقم ۶ می‌رسد. به‌طور تصویری، حاصل کار شبیه نمودار بعدی خواهد بود.

شما با افزایش قابلیت رهبری‌تان — بدون هیچ افزایشی در تعهدتان به موفقیت — می‌توانید کارایی اولیه‌تان را به میزان ۵۰۰ درصد افزایش بدهید! اگر قرار باشد سطح رهبری‌تان را به رقم ۸ برسانید، که با میزان تعهدتان به موفقیت مطابقت می‌کند، کارایی‌تان ۷۰۰ درصد بالا می‌رود! رهبری تأثیر تصاعدی دارد. من بارها و بارها تأثیر آن را در انواع حرفه‌ها و سازمان‌های غیرانتفاعی دیده‌ام. و به این علت است که بیش از بیست و پنج سال است که درس رهبری داده‌ام.

موفقیت با رهبری



برای تغییر جهت‌گیری سازمان، رهبر را عوض کنید

قابلیت رهبری همیشه حد کارآیی شخصی و سازمانی است. اگر رهبری قوی باشد، این حد بالاست. اگر نباشد، آن وقت سازمان محدود می‌شود. به این علت است که در ایام دشوار، سازمان‌ها به طور طبیعی به دنبال رهبری جدید می‌گردند. کشوری که دوره‌ای دشوار را سپری می‌کند، دنبال مدیر ارشد جدیدی می‌گردد. تیم‌های ورزشی وقتی مدام می‌بازند، دنبال سرمربی جدیدی می‌گردند. و

شرکتی که زیان مالی می‌بیند، مدیرعامل جدیدی استخدام می‌کند. من چند سال پیش با دان استیونسون، رئیس شرکت منابع مهمان‌پذیر جهان، که در سن‌دیه‌گوی کالیفرنیا واقع است و مؤسسه مشاوره بین‌المللی در زمینه مهمان‌پذیری است ملاقات کردم. موقع ناهار در مورد سازمانش از او پرسیدم. امروزه او عمدتاً کار مشاوره انجام می‌دهد، اما آن موقع شرکتش مدیریت چند هتل و استراحتگاه را که وضعیت مالی خوبی نداشتند به عهده گرفت. آن‌ها بر کار چند مرکز عالی مثل لا کوستا واقع در شمال کالیفرنیا نظارت کردند.

برای رسیدن به عالی‌ترین سطح کارآیی، باید حد قابلیت رهبری‌تان را بالا ببرید.

دان گفت که آن‌ها هر وقت می‌خواستند اداره سازمانی را به دست بگیرند، همیشه از دو چیز شروع می‌کردند: اول، همه کارکنان را آموزش می‌دادند تا سطح خدماتشان به مشتری را بهبود ببخشند؛ و دوم، رهبر را اخراج می‌کردند. وقتی این را گفت ابتدا حیرت کردم. پرسیدم: «همیشه او را اخراج می‌کردید؟ همیشه؟»

گفت: «بله. همیشه.»

گفتم: «یعنی اول با او صحبت نمی‌کردید تا ببینید رهبر خوبی هست یا نه؟»

پاسخ داد: «نه. اگر رهبر خوبی بود، سازمانش به چنان وضعی دچار نمی شد.»

با خودم فکر کردم: البته. این همان قانون حد رهبری است. برای رسیدن به عالی ترین سطح کارآیی، باید به نحوی از انحا این حد را بالا ببرید.

خبر خوب این است که خلاص شدن از شر رهبر تنهاراه نیست. من همان طور که در همایش هایم آموزش می دهم که حدی برای رهبری هست، این را هم می گویم که می توان این حد را بالا برد.

چطور می‌توانم به عنوان رهبر رشد کنم؟

قابلیت رهبری به‌طور روزمره به وجود می‌آید،
نه یک‌روزه.

رهبر شدن خیلی شبیه سرمایه‌گذاری موفق در بازار سهام است. اگر امیدوارید که ظرف یک روز ثروتمند شوید، موفق نخواهید شد. چیزی که مهم است کاری است که روزهای متوالی طی مدتی مدید انجام می‌دهید. دوستم، تاگ شورت، معتقد است که «راز موفقیت ما در برنامه‌کار روزانه‌مان است.» اگر به‌طور مداوم روی بسط قابلیت رهبری‌تان سرمایه‌گذاری کنید و بگذارید «ذخایرتان» انباشته شود، حاصل حتمی آن رشدی است که به مرور زمان به دست می‌آید.

وقتی من در همایش‌ها در مورد رهبری درس می‌دهم، برخی از حضار می‌پرسند که قدرت رهبری ذاتی است یا نه. من همیشه پاسخ می‌دهم: «بله، البته که هست... من هنوز کسی را ندیده‌ام که رهبر به دنیا نیامده باشد!» همه ما می‌خندیم و بعد از آن من به پرسش

واقعی پاسخ می‌دهم - اینکه آیا قابلیت رهبری چیزی است که فرد یا آن را دارد یا ندارد.

درست است که بعضی‌ها با استعدادهای ذاتی بیشتری نسبت به دیگران به دنیا می‌آیند، اما قابلیت رهبری کردن واقعاً مجموعه‌ای از مهارت‌هاست که تقریباً همه آن‌ها را می‌توان یاد گرفت و بهبود بخشید. اما این روند یکسبه صورت نمی‌گیرد. رهبری کار پیچیده‌ای است و وجوه متعددی دارد: احترام، تجربه، قدرت عاطفی، مهارت‌های افراد، انضباط، بصیرت، شتاب کارها، زمان‌بندی، و الی آخر. همان‌طور که می‌بینید، بسیاری از عواملی که در رهبری دخیلند ناملموسند. به این دلیل است که رهبران برای کارآمد بودن به این همه قوه تعقل نیاز دارند. من در حوالی پنجاه سالگی بود که بسیاری از جوانب رهبری را واقعاً با وضوح تمام درک کردم.

چهار مرحله رشد رهبری

شما چه توانایی ذاتی زیادی برای رهبری داشته باشید چه نداشته باشید، رشد و پیشرفتتان احتمالاً مطابق چهار مرحله ذیل صورت می‌گیرد:

مرحله ۱ - من نمی‌دانم که چه چیزی را نمی‌دانم

بیشتر افراد نمی‌توانند ارزش رهبری را تشخیص بدهند. آن‌ها فکر می‌کنند رهبری کردن استعدادی است که عده کمی آن را دارند

— یعنی همان افراد معدودی که در رده بالای ساختار سازمانی شرکت‌ها هستند. آن‌ها وقتی یاد نگیرند که رهبری کنند، نمی‌توانند فرصت‌های پیش رویشان را ببینند. من این نکته را زمانی فهمیدم که رئیس دانشکده‌ای به من گفت فقط تعداد کمی از دانشجویان در کلاس رهبری ارائه شده توسط دانشکده ثبت نام کرده‌اند. چرا؟ برای اینکه فقط عده معدودی خودشان را رهبر می‌دانستند. اگر آن‌ها می‌دانستند که رهبری یعنی تأثیر گذاشتن، و اینکه هر روز بیشتر افراد سعی می‌کنند دست‌کم روی چهار نفر اثر بگذارند، آن وقت برای یادگیری درباره موضوع انگیزه بیشتری پیدا می‌کردند. و این باعث تأسف است، زیرا مادام که کسی نداند که چه چیزی را نمی‌داند، رشد نمی‌کند.

مرحله ۲ — من می‌دانم که چه چیزی را نمی‌دانم

ما معمولاً در برهه‌ای از زندگی مان در موقعیت رهبری قرار می‌گیریم، اما وقتی دور و برمان را نگاه می‌کنیم، می‌بینیم هیچ‌کس از ما پیروی نمی‌کند. در این موقع می‌فهمیم که باید طرز رهبری کردن را یاد بگیریم. و البته این همان موقعی است که این روند می‌تواند شروع شود. بنجامین دیزرائیلی، نخست‌وزیر انگلستان، در اظهار نظر خردمندانه‌ای گفته: «دانستن اینکه حقایق را نمی‌دانید، گام بزرگی به سمت دانش است.»

رهبران موفق یاد می‌گیرند. و روند یادگیری آن‌ها مستمر و حاصل انضباط شخصی و همدلوهت است.

وقتی من اولین مقام رهبری‌ام را در سال ۱۹۶۹ گرفتم، همین اتفاق برایم افتاد. من تمام عمرم کاپیتان تیم‌های ورزشی بودم و در دانشکده هم مدیر امور دانشجویی بودم، بنابراین فکر می‌کردم رهبر هستم. اما وقتی در دنیای واقعی سعی کردم افراد را رهبری کنم، حقیقت وحشتناک را کشف کردم. این باعث شد منابع لازم را گردآوری کنم و از آن‌ها یاد بگیرم. من طرح دیگری هم داشتم و آن این بود که برای ده رهبر ارشد حوزه خودم نامه نوشتم و پیشنهاد کردم که برای ملاقات نیم ساعته با آن‌ها یکصد دلار بدهم تا سؤالاتم را از آن‌ها بکنم. (این رقم در سال ۱۹۶۹ برای من خیلی زیاد بود.) تا چند سال بعد، من و زنم مارگارت تمام تعطیلاتمان را برای نقاطی برنامه‌ریزی کردیم که این افراد آنجا زندگی می‌کردند. اگر رهبر بزرگی در کلیولند به درخواست من پاسخ مثبت می‌داد، آن سال تعطیلاتمان را در کلیولند می‌گذرانیدیم تا من بتوانم با او ملاقات کنم. و این فکرم واقعاً مفید واقع شد. آن آدم‌ها افکاری را با من در میان گذاشتند که از هیچ راه دیگری نمی‌توانستم یاد بگیرم.

مرحله ۳ - من رشد می‌کنم و یاد می‌گیرم، و این کم‌کم خودش را نشان می‌دهد

وقتی عدم مهارتتان را تشخیص دادید و به‌طور روزمره و با انضباط شخصی توانستید در زمینه رهبری رشد کنید، کم‌کم اتفاقات هیجان‌انگیزی می‌افتد.

مدتی پیش به گروهی از افراد در دِنور درس می‌دادم که در بین جمعیت متوجه پسر نوزده ساله واقعاً باهوشی به اسم برایان شدم. تا چند روز تماشا می‌کردم که او چطور با اشتیاق تمام یادداشت برمی‌دارد. چند بار در زمان تنفس جلسات با او حرف زدم. وقتی به آن بخش سخنرانی‌ام رسیدم که تأکید کردم رهبری یک روند است، از برایان خواستم بایستد. بعد در حالی که همه گوش می‌دادند، گفتم: «برایان، من تو را از اینجا تماشا می‌کردم، و خیلی خوشحالم که این قدر تشنه یاد گرفتن و جمع کردن اطلاعات و رشد کردن هستی. حالا می‌خواهم رازی را به تو بگویم که زندگی‌ات را دگرگون خواهد کرد.» همه حاضران در تالار انگار به جلو خم شده بودند.

«من معتقدم که بیست سال دیگر، تو می‌توانی رهبری بزرگ باشی. من می‌خواهم تشویقت کنم که مادام‌العمر به یادگیری اصول رهبری پردازی - کتاب بخوانی، به‌طور منظم به نوارهای آموزشی گوش کنی، و در همایش‌ها شرکت کنی. و هر وقت با حقیقت‌گرایان یا

نقل قول مهمی مواجه شدی، آن را برای آینده کنار بگذاری.»
 بعد گفتم: «این کار آسانی نیست، اما ظرف پنج سال می توانی پیشرفت خودت را ببینی و شاهد بیشتر شدن تأثیرت باشی. ظرف ده سال صلاحیتی کسب می کنی که باعث می شود تأثیر رهبری ات بسیار بیشتر شود. و ظرف بیست سال، یعنی وقتی سی و نه سال بیشتر نداری، اگر همچنان به یاد گرفتن و رشد کردن ادامه دهی، احتمالاً دیگران درخواست خواهند کرد که در مورد اصول رهبری به آن ها تعلیم بدهی. و بعضی ها واقعاً حیرت خواهند کرد. آن ها به همدیگر نگاه می کنند و می گویند: «او چطور ناگهان این قدر خردمند شده؟»

«برایان، تو می توانی رهبر بزرگی باشی، اما این یک شبه اتفاق نمی افتد. از همین الان شروع به پرداختن بهای آن کن.»
 چیزی که در مورد برایان حقیقت داشت، در مورد شما هم حقیقت دارد. همین امروز شروع به پرورش قابلیت رهبری تان بکنید؛ روزی اثرات این روند را تجربه خواهید کرد.

مرحله ۴ - من صرفاً با چیزی که می دانم پیش می روم

وقتی در مرحله ۳ هستید، می توانید به عنوان رهبر کاملاً مؤثر و کارآمد باشید، اما باید در مورد هر حرکتی که می کنید بیندیشید. اما وقتی به مرحله ۴ رسیدید، توانایی شما برای رهبری کردن تقریباً

خودکار می‌شود. و این همان موقعی است که ثمرات عظیم کارتان را درو می‌کنید. اما تنها راه رسیدن به آنجا این است که روند را تشخیص بدهید و بهای آن را بپردازید.

برای اینکه فردا رهبری کنید، امروز یاد بگیرید

واقعیت این است که قابلیت رهبری به‌طور روزمره به‌وجود می‌آید، نه یک‌روزه. خبر خوب این است که قابلیت رهبری شما ایستا نیست. صرف‌نظر از اینکه از کجا شروع می‌کنید، می‌توانید بهتر شوید. این حتی در مورد کسانی که در صحنه جهانی رهبری ایستاده‌اند صادق است. درحالی که بیشتر رؤسای جمهور ایالات متحد آمریکا هنگام تصدی این مقام به اوج قدرتشان می‌رسند، بقیه پس از آن رشد می‌کنند و رهبران بهتری می‌شوند. جیمی کارتر، رئیس‌جمهور سابق آمریکا، یکی از آنهاست. وقتی او در کاخ سفید بود بعضی‌ها قابلیت رهبری‌اش را زیر سؤال می‌بردند، اما در سال‌های اخیر میزان نفوذ کارتر به‌طور دائم افزایش یافته است. شخصیت یکپارچه او و تعهدش به خدمت کردن به مردم از طریق سازمان «خانه بشر» و سازمان‌های دیگر سبب افزایش نفوذ او شده است. اکنون مردم به راستی تحت تأثیر زندگی او قرار گرفته‌اند.

بجنگید و راهتان را باز کنید

گفته‌ای قدیمی هست که می‌گوید: قهرمانان در میدان ورزشی قهرمان نمی‌شوند؛ آن‌ها صرفاً آنجا شناخته می‌شوند. این حقیقت دارد. اگر می‌خواهید ببینید که کسی کجا تبدیل به قهرمان می‌شود، به برنامه روزانه‌اش نگاه کنید. جو فریزر، قهرمان سابق سنگین‌وزن مشت‌زنی جهان، گفته: «می‌توانید نقشه مبارزه یا نقشه زندگی‌تان را از قبل بکشید. اما وقتی نوبت عمل می‌شود، تابع واکنش‌های غیرارادی‌تان هستید. اینجاست که روال کارتان خودش را نشان می‌دهد. اگر در تاریکی شب تقلب کرده باشید، حالا در روشنایی صحنه دست‌تان رو می‌شود.» مشت‌زنی قیاس خوبی برای پرورش رهبری است، زیرا تماماً مربوط به تدارک روزمره است. حتی اگر کسی استعداد ذاتی هم داشته باشد، باید برای موفق شدن تمرین کند و آماده شود.

یکی از بزرگ‌ترین رهبران امریکا، تئودور روزولت، هوادار پروپاقرص ورزش مشت‌زنی بوده است. درواقع یکی از مشهورترین نقل‌قول‌های او از قیاس مشت‌زنی استفاده می‌کند:

منتقد مطرح نیست، کسی که نشان می‌دهد که انسان قوی
چطور لغزید و افتاد یا انسان‌های صالح چطور می‌توانستند

بهتر عمل کنند مطرح نیست. افتخار اصلی متعلق به کسی است که عملاً در صحنه است: کسی که چهره‌اش با گرد و غبار و عرق و خون پوشیده شده؛ کسی که غیورانه مبارزه می‌کند؛ کسی که بارها و بارها خطا می‌کند و کم می‌آورد؛ کسی که شور و شوق عظیم و تعهد عظیم دارد و زندگی خود را وقف آرمانی ارزشمند می‌کند؛ کسی که در بهترین حالت، می‌داند که در پایان پیروز است و دستاوردی عالی کسب خواهد کرد و در بدترین حالت، اگر شکست خورد، دست‌کم در حالی از پا در می‌آید که شهادت عظیمی از خود نشان داده است، به‌طوری که جایگاهش هرگز با افراد سرد و ترسویی که نه پیروزی را می‌شناسند و نه شکست را، یکی نیست.

روزولت که خودش مشت‌زن بود نه تنها رهبری کارآمد بود، بلکه برجسته‌ترین رئیس‌جمهور امریکا نیز بود.

مرد عمل

روزولت به حضور منظم در جلسات تمرین مشت‌زنی و جودو، اسب‌سواری‌های دشوار، و پیاده‌روی‌های طولانی و طاقت‌فرسا شهرت داشت. یکی از سفرای فرانسه که به دیدن روزولت رفته بود، همیشه از زمانی حرف می‌زد که رئیس‌جمهور امریکا را در

پیاده روی در میان جنگل همراهی کرده بود. وقتی این دو مرد کنار نهری رسیدند که عمقش بیشتر از آن بود که بتوانند پیاده از آن رد شوند، روزولت لباسش را درآورد و از سفیر محترم هم خواست این کار را بکند و با شنا به آن طرف نهر بروند، هیچ چیزی از نظر روزولت مانع محسوب نمی شد.

شور و شوق و صبر و طاقت او نامحدود به نظر می رسید. وقتی در سال ۱۹۰۰ میلادی نامزد معاونت رئیس جمهور شد، ۶۷۳ سخنرانی ایراد کرد و در مبارزه انتخاباتی مک کینلی، رئیس جمهور امریکا، به طرفداری از او ۲۰،۰۰۰ کیلومتر سفر کرد. روزولت سال ها پس از دوران ریاست جمهوری اش، وقتی آماده ایراد سخنرانی در میلوکی می شد، مورد اصابت گلوله فردی قرار گرفت که می خواست او را ترور کند. اما روزولت با دنده شکسته و گلوله ای در سینه اصرار کرد که پیش از رفتن به بیمارستان، سخنرانی یکساعته اش را ایراد کند.

روزولت آهسته شروع کرد

از بین تمام رهبران امریکا، روزولت یکی از سرسخت ترین آنها بوده — هم به لحاظ جسمی و هم ذهنی. اما او به همین صورت شروع نکرد. رئیس جمهور گاوچران امریکا در محله منهن در خانواده ای برجسته و ثروتمند به دنیا آمد. او در کودکی ضعیف و

بسیار بی بنیه بود. آسم داشت، دید چشمانش بسیار ضعیف بود، و به طرز دردناکی لاغر بود. والدینش مطمئن نبودند که زنده بماند. وقتی دوازده ساله شد، پدرش به او گفت: «تو ذهنی قوی داری، اما جسمت قوی نیست، و ذهن بدون کمک جسم نمی تواند تا آنجا که باید پیش برود. باید بدنت را بسازی.» و او همین کار را کرد. هر روز به اندازه ذهنش به بدنش هم رسید، و تا پایان عمر این کار را ادامه داد. او دمبل می زد، پیاده روی می کرد، اسکیت می کرد، به شکار می رفت، قایق رانی می کرد، اسب سواری می کرد، و به مشت زنی می پرداخت. او پس از اینکه از دانشگاه هاروارد فارغ التحصیل شد، آماده ورود به دنیای سیاست شد.

موفقیت یکشنبه به دست نمی آید

روزولت یکشنبه رهبری بزرگ نشد. راه او به سوی کسب مقام ریاست جمهوری راهی آهسته و تدریجی بود. در تمام مدتی که در مناصب مختلف خدمت می کرد، از کمیسر پلیس شهر نیویورک تا رئیس جمهور امریکا، همچنان به یادگیری و رشد کردن ادامه داد. او مدام خودش را بهبود بخشید و به مرور زمان رهبری قدرتمند شد. فهرست موفقیت های روزولت چشمگیر است. در زمان رهبری او، ایالات متحد امریکا قدرتی جهانی شد. او به کشور کمک کرد تا نیروی دریایی درجه اولی را به وجود بیاورد. او شاهد ساخته شدن

آبراهه پاناما بود. به مذاکرات صلح روسیه و ژاپن کمک کرد و در این جریان جایزه نوبل صلح را به دست آورد. و وقتی مردم قدرت رهبری او را زیر سؤال بردند - چون او پس از ترور مک‌کینلی رئیس‌جمهور شده بود - مبارزه کرد و با بیشترین رأیی که مردم امریکا تا آن زمان به رئیس‌جمهوری داده بودند، از نو به این سمت انتخاب شد.

روزولت همیشه مرد عمل بود و پس از پایان دوره ریاست جمهوری‌اش در سال ۱۹۰۹، فوراً به افریقا سفر کرد و آنجا هیئت علمی‌ای را با حمایت «مؤسسه اسمیت سونیان» رهبری کرد.

در ۶ ژانویه ۱۹۱۹ تئودور روزولت در خانه‌اش در نیویورک در حالی که در خواب به سر می‌برد از دنیا رفت. در آن موقع مارشال، معاون رئیس‌جمهور، گفت: «مرگ باید در زمان خواب به سراغش می‌آمد، زیرا روزولت اگر بیدار بود، با مرگ هم می‌جنگید.» وقتی او را از بسترش بیرون بردند، کتابی زیر بالشش یافتند. روزولت تا آخرین لحظات زندگی سعی داشت یاد بگیرد و خودش را بهبود ببخشد.

اگر می‌خواهید رهبر باشید، خبر خوب این است که می‌توانید. همه به طور بالقوه قابلیت رهبری دارند، اما این امر یک‌شبه به دست نمی‌آید، بلکه به مداومت و پشتکار نیاز دارد. شما مطلقاً نمی‌توانید این مسئله را نادیده بگیرید که رهبر شدن یک روند است. قابلیت رهبری ظرف یک روز به وجود نمی‌آید، بلکه یک عمر طول می‌کشد.

بخش ۲

خصایص یک رهبر

چطور می توانم با انضباط شوم؟

اولین کسی که هدایتش می کنید، خودتان هستید.

راهی که به سوی قله می رود راهی سخت و دشوار است. همه افراد به جایی نمی رسند که یکی از بهترین های حوزه کارشان شناخته شوند. و حتی عده کمتری به عنوان بهترین فرد مورد تأیید قرار می گیرند. با این حال جری رایس موفق شد به اینجا برسد. او را بهترین بازیکن فوتبال تاریخ امریکا می دانند، و رکوردهای او این را ثابت می کند.

کسانی که او را خوب می شناسند می گویند او ذاتاً بازیکنی عالی است. به لحاظ جسمی از موهبت های خدادادی باورنکردنی برخوردار است، اما این ها به تنهایی او را قهرمان نکرده است. کلید اصلی موفقیت او انضباط شخصی اش بوده است. او مدام کار می کند و خود را آماده می سازد - بر خلاف تمام بازیکنان دیگر فوتبال حرفه ای، هر روز به طور خستگی ناپذیر تمرین می کند.

در دوران دبیرستان چارلز دیویس، مربی رایس، بازیکنانش را وادار می‌کرد که بیست بار از تپه‌ای چهل متری بالا و پایین بروند. در روز بسیار داغ و مه‌آلودی در می‌سی‌سی‌پی، رایس پس از یازده بار بالا و پایین رفتن دیگر داشت از پا می‌افتاد. وقتی دزدکی به طرف اتاق رختکن می‌رفت، ناگهان متوجه شد که دارد چه کار می‌کند. به خودش گفت: «مبارزه را ترک نکن. چون یک بار که این کار را بکنی، فکر می‌کنی کار خوبی است.» او برگشت و تمرینش را ادامه داد و پس از آن هرگز مبارزه را ترک نکرد.

او به عنوان بازیکن حرفه‌ای به بالا رفتن از تپه‌ای دیگر شهرت دارد — ۲/۵ کیلومتر مسیر ناهموار پارکی در سن کارلوس ایالت کالیفرنیا. رایس به‌طور منظم این کار را انجام می‌دهد. سایر بازیکنان برجسته سعی می‌کنند به او برسند، اما عقب می‌افتند و از قدرت و بنیه او حیرت می‌کنند. اما این تنها بخشی از برنامه منظم رایس است. حتی در فصل تعطیلات، موقعی که سایر بازیکنان ماهیگیری می‌کنند یا دراز می‌کشند و از اوقات بیکاری لذت می‌برند، رایس کار می‌کند. برنامه تمرین عادی او از ۷ صبح تا ظهر طول می‌کشد.

کِوین اسمیت، هافبک یکی از تیم‌های فوتبال امریکا، می‌گوید: «چیزی که خیلی‌ها در مورد جری نمی‌فهمند این است که برای او فوتبال کاری دوازده ماهه است. او استعداد ذاتی دارد، ولی باز هم

کار می‌کند. این چیزی است که بازیکن خوب را از بازیکن بزرگ متمایز می‌کند.»

رهبر هرچقدر هم که استعداد ذاتی داشته باشد،
بدون انضباط شخصی، استعدادهایش هرگز به حداکثر
توان بالقوه‌شان نمی‌رسند.

در سال ۱۹۹۷ رایس از قلعه دیگری در حرفه‌اش بالا رفت؛ او پس از آسیبی ویرانگر بار دیگر به حرفه‌اش بازگشت. تا پیش از آن، او در نوزده فصل فوتبال هرگز هیچ بازی‌ای را از دست نداده بود. و این شاهدهی بر اخلاق کاری منضبط او و سماجت مطلقش بود. وقتی در ۳۱ اوت ۱۹۹۷ زانوی او خرد شد، مردم فکر کردند که کارش در آن فصل تمام شده است. به هر حال تنها یک بازیکن بود که صدمه مشابهی دیده بود و توانسته بود در همان فصل به بازی برگردد — راد وودسون. زانوی او ظرف چهار ماه و نیم خوب شده بود. رایس این کار را ظرف سه ماه و نیم کرد — با طاقت و تحمل محض، عزم و اراده، و انضباط باورنکردنی. مردم تا آن موقع هرگز چنین چیزی ندیده بودند، و ممکن است دوباره هم نبینند. و رایس همچنان رکوردهایش را بهتر می‌کند و شهرتش کم‌کم می‌کند تا تیمش برنده شود.

جهت‌گیری منضبط

جری رایس نمونه‌ای عالی از قدرت انضباط شخصی است. هیچ‌کس بدون انضباط شخصی نمی‌تواند موفق شود و موفقیتش را حفظ کند. صرف‌نظر از اینکه رهبر چقدر با استعداد است، استعدادهای ذاتی او بدون انضباط شخصی هرگز به حداکثر توان بالقوه‌شان نمی‌رسند. انضباط شخصی باعث می‌شود رهبر به عالی‌ترین سطح برسد. انضباط شخصی کلید رهبری بادوام است.

اگر می‌خواهید رهبری شوید که از گنجینه انضباط شخصی برخوردار است، از این دستورالعمل‌ها پیروی کنید:

با عذر و بهانه‌ها تان مبارزه کنید

برای ایجاد انضباط در زندگی، یکی از اولین وظایفتان این است که هر گرایشی به عذر و بهانه آوردن را به مبارزه بطلبید و محو کنید. فرانسوا لاروشفوکو، نویسنده کلاسیک فرانسه، گفته: «تقریباً همه خطاهای ما قابل بخشش‌تر از شیوه‌هایی‌اند که با آن‌ها می‌خواهیم خطاهایمان را بپوشانیم.» اگر انواع دلایل را برای بی‌انضباط بودن دارید، بدانید که این‌ها فقط مشتی عذر و بهانه‌اند، و اگر می‌خواهید به سطح بالاتری ارتقا پیدا کنید و رهبر شوید، باید با آن‌ها مبارزه کنید.

تا پیش از پایان کار هیچ پاداشی ندهید

مایک دیلینی، نویسنده آمریکایی، به درستی گفته: «حرفه یا صنعتی که به کودکان و کوشاها پاداش مساوی می‌دهد، دیر یا زود می‌بیند که تعداد بیشتری کودکان و تعداد کمتری کارکنان کوشا دارد.» اگر انضباط شخصی نداشته باشید، ممکن است دسر را پیش از سبزیجات بخورید.

داستان زیر قدرت بازدارنده پاداش‌ها را به خوبی نشان می‌دهد. زوج مسنی چند روز در استراحتگاهی بیرون شهر به سر می‌بردند که خانواده دیگری به آنجا آمدند و خواستند کنارشان اردو بزنند. به محض اینکه اتومبیل کاراوان آن‌ها متوقف شد، زن و شوهر و سه بچه‌شان بیرون پریدند. یکی از بچه‌ها به سرعت لباس‌های گرم، کوله‌پشتی‌ها، و سایر وسایل را بیرون آورد و دوتای دیگر سریعاً چادرها را برپا کردند. ظرف پنج دقیقه جای آن‌ها حاضر بود.

زوج مسن‌تر حیرت کرده بودند. مرد مسن با تحسین به پدر گفت: «شما با هم خیلی عالی کار کردید.»

پدر جواب داد: «فقط باید انضباط داشت. تا موقعی که اردو برپا نشده، هیچ‌کس دستشویی نمی‌رود.»

روی نتایج متمرکز بمانید

هر بار که به جای نتایج کار یا پاداش های آن به دشواری کار فکر می کنید، مأیوس می شوید. اگر بیش از حد به این موضوع فکر کنید، به جای انضباط شخصی به دلسوزی به حال خود می رسید. دفعه بعد که با وظیفه مبرمی مواجه شدید و دیدید که به جای پرداختن بهای آن دارید به چیزی فکر می کنید که راحت تر است، کانون تمرکزتان را عوض کنید. مزایای انجام دادن کار درست را بشمرید، و بعد شیرجه بزنید و انجامش بدهید.

اگر می دانید که استعداد دارید و تلاش زیادی کرده اید اما نتایج مشخص نگرفته اید، احتمالاً فاقد انضباط شخصی هستید.

اچ. جکسون براون، نویسنده آمریکایی، اظهار داشته: «استعداد بدون انضباط شخصی مثل هشت پایبی است که اسکیت به پا داشته باشد. تلاش زیادی صورت می گیرد، اما هرگز نمی دانید که دارد به جلو می رود، یا عقب، یا به طرفین.» اگر می دانید که استعداد دارید و تلاش زیادی کرده اید اما نتایج مشخص نگرفته اید، احتمالاً فاقد انضباط شخصی هستید.

به برنامه هفته گذشته تان نگاه کنید. چقدر از وقتتان را به فعالیت های

منظم و منضبط اختصاص دادید؟ آیا برای رشد کردن و بهبود سطح حرفه‌ای‌تان کاری کردید؟ آیا در فعالیت‌های ورزشی و بدنسازی شرکت کردید؟ آیا بخشی از درآمدتان را به پس‌انداز یا سرمایه‌گذاری اختصاص دادید؟ اگر این کارها را نکرده‌اید و به خودتان گفته‌اید که بعداً انجامش می‌دهید، باید روی انضباط شخصی کار کنید.

چطور باید زندگی‌ام را اولویت‌بندی کنم؟

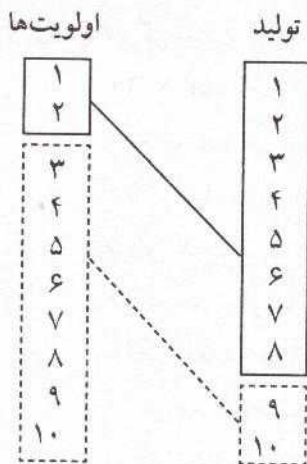
برخورداری از انضباط برای اولویت‌بندی، و قابلیت کار کردن و پیش رفتن به سمت هدف اعلام شده، برای موفقیت رهبر اساسی است.

موفقیت را می‌توان تحقق تدریجی هدفی از پیش تعیین شده دانست. این تعریف به ما می‌گوید که برخورداری از انضباط برای اولویت‌بندی و قابلیت کار کردن و پیش رفتن به سمت هدف اعلام شده، برای موفقیت رهبر اساسی است.

سال‌ها پیش وقتی برای اخذ مدرک بازرگانی تلاش می‌کردم، از «اصل پارتو» مطلع شدم. این اصل را عموماً اصل ۲۰/۸۰ می‌نامند. هرچند در آن زمان اطلاعات کمی دربارهٔ این اصل دریافت کردم، کم‌کم آن را در زندگی‌ام به کار بستم. اکنون پس از سال‌ها می‌بینم که این مفیدترین ابزار تعیین اولویت‌ها برای زندگی هر شخص یا سازمانی است.

اصل پارتو: ۲۰/۸۰

اگر وقت، انرژی، پول، و کارکنانتان را صرف ۲۰ درصد بالایی اولویت‌هایتان کنید، بیست درصد اولویت‌هایتان ۸۰ درصد تولیدتان را به وجود خواهد آورد.



خطوط پیوسته تصویر فوق از اصل ۲۰/۸۰، بیانگر شخص یا سازمانی است که وقت، انرژی، پول، و کارکنانش را صرف مهم‌ترین اولویت‌ها می‌کند. نتیجه این امر چهار برابر شدن بازدهی است. خطوط نقطه‌چین بیانگر شخص یا سازمانی است که وقت، انرژی، پول، و کارکنانش را صرف اولویت‌های کم‌اهمیت‌تر می‌کند. نتیجه آن بازدهی بسیار اندک است.

نمونه‌هایی از «اصل پارتو»

زمان	۲۰ درصد وقت ما ۸۰ درصد نتیجه را تولید می‌کند.
مشاوره	۲۰ درصد افراد ۸۰ درصد وقت ما را می‌گیرند.
محصولات	۲۰ درصد محصولات ۸۰ درصد منفعت به بار می‌آورند.
مطالعه	۲۰ درصد کتاب‌ها شامل ۸۰ درصد محتوا هستند.
شغل	۲۰ درصد کار ما ۸۰ درصد رضایت خاطر به ما می‌بخشد.
صحبت	۲۰ درصد صحبت‌ها ۸۰ درصد تأثیر را می‌گذارند.
کمک‌های مالی	۲۰ درصد افراد ۸۰ درصد پول را می‌دهند.
رهبری	۲۰ درصد افراد ۸۰ درصد تصمیمات را می‌گیرند.
گردش خارج شهر	۲۰ درصد افراد ۸۰ درصد غذاها را می‌خورند!

هر رهبری باید «اصل پارتو» را در حوزه نظارت و رهبری افراد درک کند. به عنوان مثال، ۲۰ درصد افراد سازمان مسئول ۸۰ درصد موفقیت آن هستند. این راهکار کمک می‌کند تا رهبر بتواند باروری سازمان را افزایش دهد.

۱. تعیین کنید که کدام افراد جزو ۲۰ درصد بالایی تولیدکنندگان هستند.

۲. ۸۰ درصد وقت عمومی‌تان را با این ۲۰ درصد بالایی بگذرانید.

۳. ۸۰ درصد بودجه مربوط به آموزش کارکنان را صرف این ۲۰ درصد بکنید.

۴. ببینید کدام ۲۰ درصد کار باعث ۸۰ درصد نتیجه می‌شود، و دستیاری تربیت کنید تا ۸۰ درصد کار غیر مؤثرتر را انجام بدهد. این کار افراد تولیدکننده را «آزاد می‌کند» تا کاری را که در آن استادند انجام بدهند.

۵. از ۲۰ درصد بالایی بخواهید تا ۲۰ درصد بعدی را تعلیم بدهند.

به خاطر داشته باشید که ما همان چیزی را که بلدیم یاد می‌دهیم؛ ما رو نوشتی از خودمان را تولید می‌کنیم. هر چیزی مشابه خودش

را به وجود می آورد. من در همایش های رهبری ام این اصل را آموزش می دهم، و اغلب از من می پرسند: «از کجا بفهمم که ۲۰ درصد بالایی تأثیرگذار و تولیدکننده در سازمان من چه کسانی هستند؟» پیشنهاد می کنم فهرستی از همه افراد شرکت یا اداره تان تهیه کنید. بعد در مورد هر فرد این سؤال را از خودتان بکنید: «اگر این شخص عملی منفی علیه من انجام بدهد یا از پشتیبانی از من دست بردارد، این کارش چه تأثیری خواهد داشت؟» اگر در این صورت دیگر نمی توانید به کارتان ادامه بدهید، یک علامت کنار اسم او بگذارید. اگر آن شخص می تواند به شما کمک کند یا به شما صدمه بزند، اما نمی تواند مانع انجام دادن کارهای مهمتان شود، آن وقت کنار اسمش علامت نگذارید. وقتی کار علامت گذاری تمام شد، ۱۵ تا ۲۰ درصد اسم ها علامت دارند. این ها همان افراد حیاتی ای هستند که رابطه با آن ها باید گسترش یابد و منابع لازم برای رشد سازمان در اختیارشان قرار بگیرد.

سازمان بده یا سختی بکش

به خاطر داشته باشید: سخت کار کردن مهم نیست؛ هوشمندانه کار کردن مهم است. قابلیت انجام دادن هم زمان سه یا چهار کار مهم به طور موفقیت آمیز، برای هر رهبر اساسی است.

زندگی‌ای که همه جور جریانی در آن باشد، در نهایت
زندگی‌ای خواهد بود که هیچ جریانی در آن نیست.

کارها را اولویت‌بندی کنید

کارهای بسیار مهم / بسیار مبرم: اول این کارها را انجام بدهید.
کارهای بسیار مهم / کمتر مبرم: برای تکمیل این طرح‌ها مهلت
بگذارید و به‌طور روزمره و منظم انجامشان بدهید.
کارهای کم‌اهمیت / بسیار مبرم: راه‌های سریع و کارآمدی برای
انجام دادن این کارها بدون دخالت کارکنان پیدا کنید. در صورت
امکان، آن‌ها را به دستیاری قابل واگذار کنید.
کارهای کم‌اهمیت / کمتر مبرم: این‌ها کارهای وقت‌گیر یا تکراری‌ای
مثل مرتب کردن پرونده‌هاست. همه‌شان را جمع کنید و هر هفته به
اندازه نیم ساعت به آن‌ها بپردازید، کس دیگری را پیدا کنید تا
انجامشان بدهد، یا اصلاً انجامشان ندهید. پیش از کنار گذاشتن
کاری که امروز می‌توانید آن را انجام بدهید، خوب بررسی‌اش کنید.
شاید بتوانید تا ابد به تعویقش بیندازید.

انتخاب کن یا بباز

وقتی نوبت برنامه‌ریزی می‌رسد، هر کسی یا آغازگر است یا

واکنش‌گر. نمونه‌اش تقویم کاری ماست. پرسش اصلی این نیست که «اوقات تقویم پُر است یا نه؟» پرسش این است: «چه کسی اوقات تقویم را پُر می‌کند؟» اگر ما رهبر دیگران باشیم، نمی‌پرسیم: «آیا این افراد را خواهم دید؟» بلکه می‌پرسیم: «چه کسی را خواهم دید؟» به نظر من رهبران معمولاً شروع‌کننده‌اند، و پیروان معمولاً واکنش‌نشان‌دهنده. به تفاوت این‌ها توجه کنید:

رهبران	پیروان
آغاز‌گرند	واکنش‌گرند
رهبری می‌کنند؛ تلفن را برمی‌دارند و تماس می‌گیرند	گوش می‌کنند؛ منتظر زنگ زدن تلفن می‌شوند
وقتشان را به برنامه‌ریزی می‌گذرانند؛ مشکلات را پیش‌بینی می‌کنند	روز به روز زندگی می‌کنند و به مشکلات واکنش‌نشان می‌دهند
روی وقتی که با افراد می‌گذرانند سرمایه‌گذاری می‌کنند	با افراد وقت می‌گذرانند
تقویم کاری‌شان را با اولویت‌ها پُر می‌کنند	تقویم‌شان را با درخواست‌ها پُر می‌کنند

ارزیابی کن یا درجا بزن

خیلی اوقات اولویت‌ها سیاه یا سفید نیستند، بلکه طیفی از انواع خاکستری هستند. من دریافته‌ام که آخرین چیزی که فرد می‌داند، همان چیزی است که باید اول از همه قرار بگیرد. پرسش‌های زیر به شما کمک می‌کند روند اولویت‌بندی را انجام دهید:

از من چه انتظاری می‌رود؟ رهبر می‌تواند هر چیزی به جز مسئولیت نهایی را رها کند. پرسشی که همیشه پیش از پذیرفتن شغلی جدید باید به آن پاسخ داد این است: «از من چه انتظاری می‌رود؟» به عبارت دیگر، من چه کاری باید بکنم که هیچ‌کس دیگری به جز من نمی‌تواند بکند؟ این چیزها هرچه باشد، باید در صدر فهرست اولویت‌ها قرار داده شود. شکست در انجام دادن آن‌ها باعث می‌شود به خیل بیکاران پیوندید. مسئولیت‌های بسیاری در حوزه منصب شما وجود دارد، اما تنها چندتای آن‌ها مستلزم این است که شخص شما آن‌ها را انجام بدهید. بین کاری که شما باید انجام بدهید و کاری که می‌توان به شخص دیگری محول کرد تمایز قائل شوید.

چه چیزی بیشترین بازده را برایم دارد؟ تلاش شما باید با نتایجی که انتظار کسبشان می‌رود تقریباً برابر باشد. پرسشی که من مدام از خودم می‌کنم این است: «آیا بهترین کاری را که می‌توانم انجام می‌دهم و بازده خوبی برای سازمان به دست می‌آورم؟» مشکلات

معمول در بسیاری از سازمان‌ها از این قرار است:

- سوء استفاده: تعداد بسیار اندکی از کارکنان دارند بیش از حد کار می‌کنند.
- عدم استفاده: تعداد بسیار زیادی از کارکنان دارند خیلی کم کار می‌کنند.
- استفاده غلط: تعداد زیادی از کارکنان دارند کارهای غلط انجام می‌دهند.

چه چیزی بیشترین پاداش و رضایت خاطر را به همراه دارد؟ زندگی کوتاه‌تر از آن است که آن را با خوشی سپری نکنیم. بهترین کار ما زمانی انجام می‌شود که از آن لذت ببریم. مدتی پیش در همایشی متشکل از رهبران، درباره این اصل سخنرانی می‌کردم. عنوان سخنرانی‌ام این بود: «این شغل را بگیر و دوستش داشته باش.» حضار را تشویق کردم تا کاری پیدا کنند که آن‌قدر دوستش داشته باشند که حاضر باشند رایگان آن را انجام بدهند. بعد پیشنهاد کردم آن را آن‌قدر خوب یاد بگیرند که دیگران با کمال میل حاضر باشند در ازایش به آن‌ها پول بدهند. وقتی کاری را که دوست دارید انجام می‌دهید، از اینکه به سهم خودتان به دنیا خدمت می‌کنید لذت می‌برید.

اگر سه بخش کارتان — نیازها، بازدهی، و پاداش — یکی باشد، میزان موفقیتتان بسیار افزایش خواهد یافت. به عبارت دیگر، اگر

نیازهای شغل من به اندازه‌ی توان من باشد و در نتیجه بالاترین بازدهی را داشته باشم و کارهایی که انجام می‌دهم بیشترین لذت را به من ببخشند، چنانچه براساس اولویت‌هایم عمل کنم، موفق خواهم بود.

اصول مربوط به اولویت

اولویت‌ها هرگز ثابت نمی‌مانند

اولویت‌ها دائماً تغییر می‌کنند و نیازمند توجهند. اچ. راس پروت گفته چیزی که عالی یا ارزشمند است لحظه به لحظه بر لبه پرتگاه قرار می‌گیرد و باید برایش جنگید. اولویت‌های عالی همیشه «روی لبه» قرار دارند.

برای اینکه اولویت‌ها را در جای خود نگه دارید:

- ارزیابی کنید: هر ماه سه حوزه‌ی نیازها، بازدهی، و پاداش کارتان را بررسی کنید.
 - حذف کنید: از خودتان بپرسید: «من چه کاری می‌کنم که کس دیگری هم می‌تواند آن را انجام بدهد؟»
 - برآورد کنید: طرح‌های اصلی‌ای که در این ماه روی آن‌ها کار می‌کنید کدامند و هر کدام چقدر طول می‌کشد؟
- شما نمی‌توانید به چیزهای بی‌اهمیت بیش از حد بها بدهید
من عاشق این اصل هستم. البته کمی اغراق‌آمیز است، اما باید

گفته شود. ویلیام جیمز می‌گفت هنر خردمند بودن یعنی «هنر دانستن اینکه چه چیزی را نادیده بگیریم.» چیزهای کوچک و ناچیز دنیا بخش اعظم وقت ما را می‌دزدند. تعداد خیلی زیادی از مردم برای چیزهای غلط زندگی می‌کنند.

دکتر آنتونی کامپولو از بررسی جامعه‌شناسانه‌ای سخن می‌گوید که در آن از پنجاه فرد بالای نود و پنج سال این سؤال را کردند: «اگر می‌توانستید دوباره زندگی کنید چه کار متفاوتی می‌کردید؟» این پرسش نامحدودی بود و شهروندان سالخورده پاسخ‌های بسیار متفاوتی به آن دادند. اما سه پاسخ مدام تکرار شد و نتیجه بررسی را تعیین کرد. این سه پاسخ عبارت بود از:

- اگر امکان زندگی دوباره داشتم، بیشتر فکر می‌کردم.
- اگر امکان زندگی دوباره داشتم، بیشتر خطر می‌کردم.
- اگر امکان زندگی دوباره داشتم، کارهای بیشتری انجام می‌دادم که بعد از مرگ باقی بماند.

از خانم نوازنده ویولون کنسرت زنده‌ای پرسیدند راز موفقیتش چیست. پاسخ داد: «بی‌توجهی برنامه‌ریزی شده.» بعد توضیح داد: «وقتی مدرسه می‌رفتم، چیزهای زیادی وجود داشت که وقتم را می‌گرفت. وقتی پس از صرف صبحانه به اتاق خوابم می‌رفتم، تختم را مرتب می‌کردم، اتاق را تمیز می‌کردم، زمین را جارو می‌کردم، و هر کاری را که توجهم را جلب می‌کرد انجام می‌دادم. بعد به سرعت

برای تمرین ویولون می‌رفتم. بعد که دیدم آن‌طور که باید و شاید پیشرفت نمی‌کنم، روشم را برعکس کردم. یعنی تا موقعی که تمرینم تمام نشده بود، عمداً همه چیزهای دیگر را نادیده می‌گرفتم. به نظر من این طرح بی‌توجهی برنامه‌ریزی شده راز موفقیت‌م است.»

کار خوب، دشمنِ بهترین کار است

بیشتر افراد وقتی با موضوعات درست یا نادرست مواجه می‌شوند، می‌توانند اولویت‌بندی کنند. مشکل موقعی بروز می‌کند که ما با دو انتخاب خوب مواجه می‌شویم. حالا چه کار باید بکنیم؟ اگر هر دو انتخاب به خوبی با نیازها، بازدهی، و پاداش کارمان منطبق باشد چه کار کنیم؟

چطور پیوند بین دو انتخاب خوب را بشکنید

- از سرپرست یا همکارانتان پرسید کدام را ترجیح می‌دهند.
- آیا یکی از آن کارها را کس دیگری می‌تواند انجام بدهد؟ اگر می‌تواند، آن کار را به او بسپارید و خودتان فقط روی آن یکی تمرکز کنید.
- کدام کار مزایای بیشتری برای مشتری دارد؟ ما خیلی وقت‌ها شبیه تاجری هستیم که آن‌قدر به تمیز نگه داشتن فروشگاهش علاقه‌مند است که هرگز در آن را باز نمی‌کند.

علت واقعی ادارهٔ فروشگاه این است که مشتریان بیایند
 تو، نه اینکه فروشگاه تمیز بماند!
 • تصمیمتان را بر اساس هدف سازمان بگیرید.

اولویت‌های بیش از حد فلج‌مان می‌کند

همهٔ ما شاهد بوده‌ایم که وقتی به میز انباشته از کاغذ و یادداشت
 نگاه کرده‌ایم، همان موقع زنگ تلفن هم به صدا درآمده، و هم‌زمان
 در اتاق باز شده، و به کلی دستپاچه‌مان کرده است.

ویلیام اچ. هینسون برایمان می‌گوید که چرا مربیان حیوانات
 وقتی وارد قفس شیر می‌شوند، چارپایه‌ای با خود می‌برند. البته
 آن‌ها شلاق به دست دارند و اسلحه‌شان هم به کمرشان است، اما
 بدون استثنا چارپایه‌ای هم حمل می‌کنند. هینسون می‌گوید چارپایه
 مهم‌ترین ابزار مربی حیوانات است. مربی چارپایه را می‌گیرد و
 پایه‌هایش را به طرف صورت حیوان درنده نگه می‌دارد. آگاهان
 معتقدند که حیوان سعی می‌کند هم‌زمان روی هر چهارپایه تمرکز
 کند، و با این کار دچار نوعی فلج می‌شود و در نتیجه رام و ضعیف و
 ناتوان می‌شود، زیرا کانون توجهش از هم گسسته شده است. (حالا
 می‌توانیم همدردی بیشتری با شیرها احساس کنیم).

اگر حجم زیادی از کار روی دوشتان قرار دارد، فهرستی از
 اولویت‌ها را روی صفحهٔ جداگانه‌ای بنویسید و پس از آن، فهرست

را نزد ریاستان ببرید و ببینید که کدام اولویت‌ها را انتخاب می‌کند. من آخر هر ماه اولویت‌های ماه آینده‌ام را تعیین می‌کنم. بعد کنار دستیارم می‌نشینم تا آن طرح‌ها را در تقویم وارد کند. او هر ماه صدها کار برای من انجام می‌دهد. اما وقتی کاری اولویت خیلی مهم / خیلی مبرم داشته باشد، به او می‌گویم که آن را در صدر کارهای دیگر قرار بدهد. همه رهبران راستین یاد گرفته‌اند که به کار خوب نه بگویند تا بتوانند به بهترین کار بله بگویند.

وقتی اولویت‌های کوچک به بهای گزافی برای ما تمام می‌شوند، مشکلات شروع می‌شود.

رابرت جی. مک‌کین گفته: «علت اینکه بیشتر اهداف بزرگ تحقق پیدا نمی‌کنند این است که ما وقت‌مان را اول صرف کارهای درجه دو می‌کنیم.»

کارآیی رکن بقاست.

کارآمد بودن رکن موفقیت است.

اغلب اوقات چیزهای کوچک زندگی باعث شکست ما می‌شود. نمونه غم‌انگیز آن هواپیمای خطوط هوایی ایسترن است که در اورگلیدز در ایالت فلوریدا سقوط کرد. این همان هواپیمای پرواز

مشهور ۴۰۱ بود که با انبوهی از مسافرانی که به تعطیلات می رفتند از نیویورک به میامی می رفت. وقتی هواپیما برای فرود به فرودگاه میامی نزدیک شد، چراغی که علامت تغییر دنده برای فرود را نشان می داد روشن نشد. هواپیما شروع به پرواز دور مرداب های اورگلیدز کرد، و در همین حال خدمه آن بررسی می کردند تا ببینند دنده واقعاً عوض نشده یا اینکه چراغ مربوط به آن از کار افتاده.

وقتی مهندس پرواز سعی کرد حباب چراغ را بردارد، حباب تکان نخورد، بنابراین سایر خدمه سعی کردند به او کمک کنند. وقتی آن ها با حباب چراغ کلنجر می رفتند، هیچ کس متوجه نشد که ارتفاع پرواز دارد کم می شود. بعد هواپیما مستقیم در مرداب افتاد. ده ها نفر در این سانحه کشته شدند. وقتی مهندس با تجربه ای از یک گروه خلبان بسیار باارزش داشت با یک حباب چراغ هفتاد و پنج سیتی ور می رفت، هواپیما و مسافران صاف به طرف زمین سقوط کردند.

مهلت های زمانی و فوریت ها

ه ا را و ادار به اولویت بندی می کنند

قانون پارکینسون می گوید: اگر قرار باشد فقط یک نامه بنویسید، تمام روز طول می کشد تا این کار را بکنید. اگر قرار باشد بیست نامه بنویسید، ظرف یک روز این کار را می کنید. کارآمدترین زمان ما چیست؟ هفته پیش از تعطیلات! چرا همیشه نمی توانیم همان طور

کار کنیم، تصمیمات لازم را بگیریم، میزمان را تمیز کنیم، و جواب تلفن‌ها را بدهیم؟ در حالت عادی ما کارایی داریم (کارها را درست انجام می‌دهیم). اما وقتی فشار زیاد می‌شود یا فوریتی پیش می‌آید، کارآمد می‌شویم (کارهای درست را انجام می‌دهیم). کارایی رکن بقاست. کارآمد بودن رکن موفقیت است.

در شب ۱۴ آوریل ۱۹۱۲، کشتی اقیانوس‌پیمای عظیم تایتانیک در اقیانوس اطلس با کوه یخ برخورد کرد و در هم شکست و عده زیادی جان باختند. یکی از جالب‌ترین روایات این فاجعه را زنی نقل کرده که توانست سوار یکی از قایق‌های نجات شود.

او پرسید که آیا می‌تواند به اتاقش برگردد و چیزی بردارد. سه دقیقه به او وقت دادند. او جواهرات خودش را نادیده گرفت و به جای آن‌ها سه پرتقال برداشت. بعد به سرعت به قایق بازگشت.

چند ساعت قبل‌تر، تصور اینکه حتی به جای یک الماس کوچک چند پرتقال بردارد مسخره به نظر می‌رسید، اما وضعیت ناگهان همه ارزش‌ها را در آن کشتی عوض کرد. فوریت آن موقعیت، اولویت‌های او را روشن کرد.

ما اغلب اوقات خیلی دیر یاد می‌گیریم

که چه چیزی واقعاً مهم است

گری رَدنیگ این داستان را دربارهٔ سناتور پال تسونگاس، نمایندهٔ

ماساچوست، تعریف می‌کند. او در ژانویه ۱۹۸۴ اعلام کرد که پس از نمایندگی مجلس سنای امریکا بازنشسته می‌شود و دیگر در انتخابات شرکت نمی‌کند. تسونگاس ستاره سیاسی رو به ظهوری بود. خیلی‌ها طرفدار انتخاب دوباره او به نمایندگی مجلس بودند، و حتی از او به عنوان نامزد احتمالی مقام ریاست جمهوری یا معاون رئیس‌جمهور آینده امریکا نام برده می‌شد.

چند هفته پیش از اعلام خبر فوق، تسونگاس فهمیده بود که مبتلا به نوعی سرطان لنفاوی است که قابل درمان نیست ولی می‌شود آن را مهار کرد. به احتمال قوی این بیماری نمی‌توانست روی توانایی جسمی یا طول عمر او تأثیر بگذارد. بیماری باعث خروج تسونگاس از مجلس سنا نشد، اما او را وادار کرد واقعیت فناپذیری خودش را ببیند. او نمی‌توانست هر کاری که دلش می‌خواهد انجام بدهد. بنابراین در این مدت زمانی که برایش باقی مانده بود واقعاً دوست داشت چه کارهایی انجام بدهد؟

او دید که چیزی که بیش از همه در زندگی می‌خواهد و به هیچ وجه حاضر نیست آن را رها کند این است که با خانواده‌اش باشد و بزرگ شدن بچه‌هایش را تماشا کند. او به جای وضع قوانین کشور یا قرار دادن اسمش در کتاب‌های تاریخ، ترجیح می‌داد این کار را بکند.

کمی پس از اعلام این تصمیم، دوستی یادداشتی برای تسونگاس

نوشت و اولویت‌بندی درستش را به او تبریک گفت. در آن یادداشت آمده بود: «هیچ کس در بستر مرگ هرگز نگفته: «دلم می‌خواست وقت بیشتری را صرف کارم می‌کردم.»»

چطور می توانم اعتماد ایجاد کنم؟

اعتماد رکن رهبری است.

یکی از مهم ترین درس هایی که یک رهبر می تواند یاد بگیرد، در مورد طرز کار اعتماد است. از نظر من، کمی شبیه به دست آوردن و خرج کردن پول است. هر بار که تصمیم رهبری خوبی می گیرید، پول توی جیبتان می گذارید. هر بار که تصمیم بدی می گیرید، باید مقداری از پولتان را بردارید و به کس دیگری بدهید.

هر رهبری موقعی که به منصب جدیدی می رسد و کارش را شروع می کند، مقداری پول توی جیبش دارد. از آن پس، یا به پولش اضافه می کند یا از آن خرج می کند. اگر یکی پس از دیگری تصمیمات بد بگیرد، مدام باید از پولش بردارد. آن وقت روزی پس از گرفتن آخرین تصمیم بد، دستش را در جیبش می کند و می بیند که دیگر پول ندارد. حتی مهم نیست که خطایش بزرگ بوده یا کوچک. وقتی پولتان تمام شود، رهبری تان هم تمام شده است.

سابقه موفقیت‌ها و شکست‌های رهبر، تفاوت زیادی در اعتبار او ایجاد می‌کند. افراد زیر دستتان می‌دانند که شما کی اشتباه می‌کنید. مسئله واقعی این است که اشتباهتان را قبول می‌کنید یا نه. اگر قبول کنید، اغلب به سرعت می‌توانید اعتماد آن‌ها را دوباره جلب کنید. من به تجربه یاد گرفته‌ام که وقتی نوبت رهبری می‌رسد، صرف نظر از اینکه چه مدت طولانی‌ای افرادتان را رهبری کرده‌اید، نمی‌توانید میانبر بزنید.

اعتماد رکن رهبری است

سه خصوصیت هست که رهبر برای ایجاد اعتماد باید الگوی آن‌ها باشد: شایستگی، ارتباط، و شخصیت. مردم اشتباهات مربوط به قابلیت را که هر از گاه رخ بدهد می‌بخشند، خصوصاً اگر ببینند که شما در مقام رهبر دارید رشد می‌کنید. اما به کسی که شخصیتش دچار لغزش می‌شود اعتماد نمی‌کنند. در این حوزه، حتی خطاهای اتفاقی مهلک هستند. همه رهبران مؤثر این حقیقت را می‌دانند. کرگ و دراپ، رئیس و مدیرعامل شرکت پپسی‌کولا، می‌گوید: «مردم اشتباهات صادقانه را تحمل می‌کنند. اما اگر کاری کنید که اعتمادشان را از دست بدهند، آن وقت به دست آوردن دوباره آن اعتماد خیلی سخت می‌شود. به این دلیل است که باید اعتماد را گرانبهاترین موجودی‌تان بدانید. شما می‌توانید رئیس‌تان را گول

بزنید، اما هرگز نمی‌توانید همکاران یا زیردستانتان را گول بزنید.» ژنرال اچ. نورمن شوارتزکوف به اهمیت شخصیت اشاره می‌کند و می‌گوید: «رهبری ترکیبی قوی از راهکار و شخصیت است. اما اگر مجبورید یکی از آن‌ها را نداشته باشید، بی‌راهکار باشید.» شخصیت و اعتبار رهبری همیشه دست در دست هم پیش می‌روند. آنتونی هاریگان، رئیس شورای تجاری و صنعتی امریکا، گفته:

نقش شخصیت همیشه عامل کلیدی ظهور و سقوط ملت‌ها بوده است. و می‌توان اطمینان داشت که امریکا هم از این قاعدهٔ تاریخ مستثنی نیست. ما به این دلیل که باهوش‌تر یا پیچیده‌تریم ادامهٔ حیات نمی‌دهیم، بلکه به دلیل قدرت درونی‌مان زنده می‌مانیم. در یک کلام، شخصیت تنها سنگر کارآمد در برابر نیروهای درونی و بیرونی است که باعث تلاشی یا سقوط کشورها می‌شود.

شخصیت، اعتماد را ممکن می‌کند. و اعتماد رهبری را ممکن می‌سازد.

شخصیت پیام می‌دهد

شخصیت خیلی چیزها به پیروان نشان می‌دهد:

شخصیت نشانه پیگیر بودن است

روی رهبران بدون قدرت درونی نمی‌توان روزهای متوالی حساب کرد، زیرا توانایی عمل کردن آن‌ها مدام تغییر می‌کند. جری وست، بازیکن بزرگ فوتبال امریکا، گفته: «اگر فقط روزهایی کار کنید که حالتان خوب است، کار زیادی در زندگی‌تان نمی‌توانید انجام دهید.» اگر افرادتان ندانند که از شما به عنوان رهبر چه انتظاری داشته باشند، زمانی می‌رسد که برای رهبری به شما نگاه نمی‌کنند.

وقتی شخصیت رهبر قوی باشد مردم به او اعتماد می‌کنند. به قابلیت او در آزاد کردن توان بالقوه خودشان اعتماد می‌کنند.

به اتفاقی که در اواخر دهه ۱۹۸۰ افتاد فکر کنید. چند رهبر متنفذ و برجسته مسیحی بنا به دلایل اخلاقی لغزیدند و سقوط کردند. این عدم انسجام اخلاقی، قابلیت آن‌ها برای رهبری کردن پیروانشان را از بین برد. در واقع باعث بدنامی همه کشیشان در سرتاسر امریکا شد، زیرا مردم نسبت به همه مقامات کلیسا ظنین شدند و دیگر به سابقه شخصی آن‌ها توجه نکردند. نقص شخصیت آن رهبران سقوط کرده، رکن رهبری آن‌ها را نابود کرد.

من وقتی به رهبرانی فکر می‌کنم که الگوی انسجام شخصیت

هستند، اولین کسی که به فکر می‌رسد بیلی گراهام است. صرف نظر از باورهای مذهبی شخصی، همه به او اعتماد دارند. چرا؟ زیرا بیش از نیم قرن است که الگوی شخصیت عالی و والا بوده است. او هر روز مطابق ارزش‌هایش زندگی می‌کند. هرگز قولی نمی‌دهد که نتواند به آن وفا کند. و برای حفظ انسجام شخصیتش هر کار می‌کند.

شخصیت نشانه‌توان بالقوه است

جان مارلی گفته: «هیچ‌کس نمی‌تواند فراتر از محدوده‌های شخصیت خودش برود.» این خصوصاً در مورد رهبری درست است. مثلاً مورد مایک کینان، مربی تیم ملی هاکی آمریکا را در نظر بگیرید. او در اواسط ۱۹۹۷ سابقه چندین پیروزی ارزشمند در رشته هاکی حرفه‌ای را داشت: کسب بیشترین پیروزی در فصل معمول بازی‌ها برای پنجمین بار، کسب بیشترین پیروزی‌ها در بازی‌های حذفی برای سومین بار، شش عنوان جداگانه دیگر، چهار بار حضور در فینال بازی‌های ملی هاکی، و یک بار حضور در جام استانی.

با این حال به رغم این افتخارات ستودنی، کینان نتوانسته بود مدت طولانی با تیم واحدی بماند. او طی یازده و نیم فصل برای چهار تیم مختلف مربی‌گری کرده بود. و پس از مدتی کوتاه کار با تیم چهارم، سنت لوئیس بلوز، مدت‌های مدید نتوانست شغلی پیدا

کند. چرا؟ ای. ام. سویفت، گزارشگر مجلات ورزشی، در مورد کینان می‌نویسد: «اکراه تیم‌ها از استخدام کینان به راحتی قابل توضیح است. او هر جا که رفته، بازیگران و مدیریت را از خود رنجانده.» ظاهراً بازیکنانش به او اعتماد نداشتند. صاحبان باشگاه‌ها هم که از پیروزی تیم‌هاشان سود می‌بردند همین‌طور.

کِرِگ وِدراپ می‌گوید: «با حرف زدن نمی‌توانید اعتماد مردم را جلب کنید. جلب اعتماد مردم همیشه با کسب نتایج مشخص، با انسجام شخصیت، و با رفتاری به دست می‌آید که نشان بدهد واقعاً به کسانی که با آنها کار می‌کنید احترام می‌گذارید.» وقتی شخصیت رهبر قوی باشد، مردم به او اعتماد می‌کنند، به قابلیت او برای اینکه توان بالقوه آن‌ها را آزاد کند و به منصه ظهور برساند اعتماد می‌کنند. این نه تنها امید به آینده را در پیروان بیشتر می‌کند، بلکه باعث می‌شود به خودشان و سازمانشان ایمان بیشتری پیدا کنند.

شخصیت نشانه احترام است

وقتی قدرت زیادی در درونتان ندارید، نمی‌توانید در بیرون احترام کسب کنید. برای رهبری پایدار، احترام مطلقاً اساسی است. رهبران چطور احترام کسب می‌کنند؟ با گرفتن تصمیمات معقول، پذیرش اشتباهاتشان، و قرار دادن عالی‌ترین خیر و مصلحت پیروان و سازمانشان مافوق اهداف شخصی خود.

شخصیت خوب رهبر باعث ایجاد اعتماد در پیروانش می شود. اما وقتی رهبر کاری می کند که اعتماد آن ها از بین می رود، قابلیت خودش برای رهبری کردن را هم از دست می دهد. وقتی به سخنرانی دوستم، بیل هیلز، گوش می دادم، بار دیگر این را به یاد آوردم. من و او چهار بار در سال در همایشی به نام «رهبری کردن و برقراری ارتباط برای تغییر زندگی افراد» درس می دهیم. بیل در جلسه ای با عنوان «درس هایی از کابوس رهبری» صحبت می کرد و نکاتی را درباره اشتباهات رهبری رابرت مک نامارا و دولت جانسون در جریان جنگ ویتنام توضیح می داد: ناتوانی دولت جانسون از اولویت بندی مشکلات متعدد، پذیرش فرضیات اشتباه، و شکست جانسون در روبه رو شدن با کشمکش های جدی هیئت دولت. اما به نظر من مهم ترین نکته ای که بیل طی صحبتش به آن اشاره کرد شکست رهبران امریکا، از جمله مک نامارا، در دیدن اشتباهات و حشتناکی که در جنگ ویتنام مرتکب شده بودند و عدم اعتراف به خطاهایشان در برابر مردم بود. اعمال آن ها اعتماد مردم امریکا را از بین برد، و از آن پس ایالات متحد از عواقب این امر رنج برده است. هیچ رهبری نمی تواند به اعتماد مردم خیانت کند و انتظار داشته باشد که همچنان نفوذ خودش را در بین آن ها حفظ کند. اعتماد رکن رهبری است. اگر به اعتماد مردم خیانت کنید، کارتان به عنوان رهبر تمام است.

چطور می توانم صاحب بینش باشم؟

فقط تا جایی را می توانی بگیری که می بینی.

یکی از رؤیاپردازان بزرگ قرن بیستم والت دیزنی بود. هر کسی که بتواند اولین کارتون با صدا، اولین کارتون تمام رنگی، و اولین فیلم متحرک عروسکی را خلق کند، قطعاً صاحب بینش است. اما بزرگ ترین شاهکار بینش دیزنی احداث دیزنی لند و والت دیزنی ورلد بود. و جرعه این بینش از جای غیر منتظره ای آمد.

وقتی دو دختر والت دیزنی بچه بودند، صبح یک روز یکشنبه آن ها را به شهر بازی لوس آنجلس برد. دخترهایش عاشق آنجا بودند و خودش هم آنجا را دوست داشت. شهر بازی با آن فضای شگفت انگیزش بهشت بچه هاست.

والث خصوصاً مجذوب چرخ فلک بود. وقتی به طرفش می رفت، سایه تصاویر روشنی را که با آهنگی تند و پرانرژی در پی هم می دویدند می دید. اما وقتی نزدیک تر شد و چرخ فلک از حرکت

بازایستاد، متوجه خطای دیدش شد. اسب‌های چوبی کهنه‌ای دید که رنگشان ریخته بود، و متوجه شد که فقط اسب‌های ردیف بیرونی بالا و پایین می‌روند. بقیه اسب‌ها محکم به کف زمین چسبیده بودند.

یأس خالق کارتون‌ها باعث شد فکر بکری به ذهنش خطور کند. او شهر بازی‌ای را مجسم کرد که آنجا تصورات ناپدید نمی‌شود و بچه‌ها و بزرگ‌ها می‌توانند از فضایی شاد لذت ببرند، بدون اینکه وجوه ناخوشایند بعضی سیرک‌ها یا کارناوال‌های سیار در آن وجود داشته باشد. رؤیای او تبدیل به دیزنی‌لند شد. همان‌طور که لری تیلور اظهار داشته، رؤیای والت دیزنی را می‌توان این‌طور خلاصه کرد: «همه اسب‌ها می‌پرند و رنگ هیچ کدامشان نریخته.»

پیش از اینکه رهبری کنید، ببینید

بینش برای رهبر یعنی همه چیز. بینش مطلقاً لازم است. چرا؟ زیرا بینش است که رهبر را هدایت می‌کند. هدف را مشخص می‌کند. آتش درون را روشن و شعله‌ور می‌کند و رهبر را به پیش می‌راند. به علاوه، بینش همچون مشعلی است که دیگران را به دنبال رهبر می‌کشاند. اگر رهبری بدون بینش به من نشان بدهید، من هم نشان می‌دهم که چطور او به هیچ جا نمی‌رسد. در بهترین حالت، دور خودش می‌چرخد.

برای درک اهمیت بینش، و اینکه چطور به بخشی از زندگی رهبری خوب بدل می‌شود، باید این نکات را درک کنید:

بینش از درون آغاز می‌شود

وقتی من در همایش سخنرانی می‌کنم، گاهی کسی از من می‌خواهد که توصیه‌ای برای سازمانش به او بکنم که با بینش همراه باشد. اما من نمی‌توانم این کار را بکنم. بینش را نمی‌توان خرید، درخواست کرد، یا قرض گرفت. بینش باید از درون بیاید. برای دیزنی، بینش داشتن هیچ‌وقت مشکل نبود. او به دلیل خلاقیتش و اشتیاقی که برای کسب بهترین نتیجه داشت، همیشه می‌توانست آینده را ببیند.

اگر بینش ندارید، به درون خودتان نگاه کنید. از استعدادهای ذاتی و امیال طبیعی‌تان استفاده کنید. به ندای درونتان توجه کنید. و اگر باز بینشی احساس نکردید، آن‌وقت دنبال رهبری بگردید که بینش او را تحسین می‌کند، و شریکش بشوید. این همان کاری است که برادر والت دیزنی، روی، کرد. او بازرگان و رهبر خوبی بود که نظراتش را عملی می‌کرد. اما والت بینش داشت. آن‌ها همراه هم گروه خارق‌العاده‌ای را تشکیل دادند.

بینش از سابقه‌تان ناشی می‌شود

برخلاف آنچه برخی از مردم تصور می‌کنند، بینش خصوصیت

اسرار آمیزی نیست که ناگهان از خلأ پدیدار شود. بینش بر اساس گذشته رهبر و سابقه اطرافیانش رشد می‌کند. در مورد دیزنی این طور بود. و در مورد همه رهبران همین طور است. با هر رهبری که حرف بزنید، متوجه می‌شوید که وقایعی کلیدی در زندگی گذشته‌اش بوده که عامل خلق بینش او شده است.

بینش نیازهای دیگران را رفع می‌کند

دامنه بینش حقیقی گسترده است. فراتر از چیزی می‌رود که یک فرد واحد می‌تواند کسب کند. و اگر ارزش واقعی داشته باشد، نه فقط دیگران را در طرح‌ها می‌گنجاند، بلکه ارزش آن‌ها را هم بالا می‌برد. اگر بینشی دارید که در خدمت دیگران نیست، احتمالاً خیلی اندک است.

بینش به شما کمک می‌کند تا منابع را جمع کنید

یکی از باارزش‌ترین مزایای بینش این است که مثل مغناطیس عمل می‌کند - افراد را جذب می‌کند، به چالش می‌طلبد، و متحدشان می‌کند. به علاوه، کمک‌های مالی و منابع دیگر را هم جلب می‌کند. بینش هرچه بیشتر باشد، به طور بالقوه برندگان بیشتری را می‌تواند جذب کند. هرچه طرحی دشوارتر باشد، شرکت‌کنندگان سخت‌تر برای تحقق آن می‌جنگند. ادوین لند، بنیانگذار شرکت پولاروید،

توصیه کرده: «اولین کاری که باید بکنید این است که افراد را طوری تعلیم بدهید که احساس کنند بینش بسیار مهم و تقریباً غیرممکن است. این باعث ایجاد انگیزه در برندگان می‌شود.»

روی گوش دادن تمرکز کنید

بینش از کجا می‌آید؟ برای یافتن بینشی که برای رهبری حتمی است، باید شنونده خوبی باشید. باید به صداها و مختلف گوش کنید.

ندای درون

همان‌طور که قبلاً گفتم، بینش از درون آغاز می‌شود. شما می‌دانید رسالتتان در زندگی چیست؟ چه چیزی شما را به شوق می‌آورد؟ درباره چه چیزی خیالبافی می‌کنید؟ اگر چیزی که دنبالش هستید آرزویی درونی نباشد — یعنی از اعماق وجودتان و باورهایتان نیاید — نمی‌توانید به آن دست پیدا کنید.

صدای ناخشنود

آنچه به افکار بزرگ الهام می‌بخشد از کجا می‌آید؟ از توجه کردن به چیزی که درست کار نمی‌کند. نارضایتی از وضع موجود کمک بزرگی به بینش است. از جایگاهی که دارید راضی و خشنودید؟ یا احساس می‌کنید می‌خواهید دنیا را عوض کنید؟ هیچ رهبر بزرگی

در دنیا برای این نجاتگیده که مانع تغییر شود.

صدای موفق

هیچ کس به تنهایی نمی تواند دستاوردهای بزرگ کسب کند. برای تحقق طرحی بزرگ، باید گروه خوبی داشته باشید. اما توصیه خوب کسی را که در سفر رهبری از شما جلوتر است هم لازم دارید. اگر می خواهید دیگران را هدایت کنید و به سوی عظمت پیش ببرید، معلم و مربی ای پیدا کنید. آیا مشاوری دارید که کمکتان کند تا بینشتان را بیشتر کند؟

فکر کنید و ببینید که دوست دارید چه چیزهایی در دنیای اطرافتان تغییر کند.

ندای برتر

درست است که بینش شما از درون می آید، اما نباید بگذارید به قابلیت های محدودتان منحصر شود. بینش حقیقتاً با ارزش، باید خدا را در خود داشته باشد. تنها خدا از تمام قابلیت های شما خبر دارد. وقتی در پی کشف بینشتان بودید، آیا فراتر از خودتان و حتی فراتر از طول عمر خودتان را نگاه کردید؟ اگر نه، شاید از توان بالقوه حقیقی و طرح برتر زندگی تان بی خبرید.

برای بهبود بینش، اقدامات زیر را انجام دهید.

خود را ارزیابی کنید. اگر قبلاً درباره‌ی طرحی که برای زندگی‌تان دارید فکر کرده و آن را مشخص کرده‌اید، حالا ببینید کجای کار هستید. با چند فرد اصلی زندگی‌تان مثل همسرتان، یکی از دوستان نزدیکتان، و کارکنان کلیدی شرکتتان صحبت کنید و از آنها بخواهید نظرشان را در مورد طرحتان بگویند. اگر آنها بتوانند دقیقاً تعریفش کنند، پس شما ایجادش کرده‌اید.

ببینید دلتان چه می‌گوید. اگر کار زیادی روی بینش‌تان نکرده‌اید، چند هفته یا چند ماه آینده را به این امر اختصاص دهید و در موردش فکر کنید. ببینید چه چیزی واقعاً تحت تأثیرتان قرار می‌دهد. چه چیزی شما را به گریه می‌اندازد؟ رؤیای چه چیزی را می‌بینید؟ چه چیزی به شما نیرو می‌دهد؟

به این هم فکر کنید که دوست دارید در دنیای اطرافتان چه تغییری را مشاهده کنید. چه چیزی را در اطرافتان نمی‌بینید، که می‌شد وجود داشته باشد؟ وقتی عقایدتان روشن‌تر شد، آنها را بنویسید و با فرد مطلعی درباره‌شان حرف بزنید.

رابرت وودراف از سال ۱۹۲۳ تا ۱۹۵۵ میلادی رئیس شرکت کوکاکولا بود. او در این مدت می‌خواست که همه‌ی سربازان آمریکایی در سرتاسر دنیا با پرداخت ۵ سنت بتوانند کوکاکولا بخرند، حال هزینه‌ی تولید آن برای شرکت هر چقدر هم که تمام شده

باشد. چه هدف جسورانه‌ای! اما این در قیاس با طرح بزرگ‌تری که در سر داشت هیچ بود. او آرزو می‌کرد هر کسی در دنیا در طول عمرش مزه کوکا کولا را چشیده باشد. شما وقتی به اعماق قلب و روح‌تان نگاه می‌کنید تا رؤیای بزرگی را در آن بیابید، چه می‌بینید؟

بخش ۳

تأثیر رهبر

چرا نفوذ مهم است؟

معیار حقیقی رهبری، نفوذ است —
نه کمتر، نه بیشتر.

اگر نفوذ ندارید، هرگز دیگران را رهبری نخواهید کرد. اما چطور می‌توانید نفوذ پیدا کنید و آن را بسنجید؟ داستان زیر به این پرسش پاسخ می‌دهد.

در اواخر تابستان ۱۹۹۷ میلادی، مردم در اثر دو رویدادی که در کمتر از یک هفته رخ داد، تکان خوردند: مرگ شاهزاده خانم دایانا و مادر ترزا. به‌طور سطحی که نگاه کنیم، این دو زن تفاوت بسیار زیادی با هم داشتند. یکی شاهزاده خانم قد بلند و جوان و جذابی از انگلستان بود که با قشر ممتاز جامعه حشر و نشر داشت. دیگری برنده جایزه صلح نوبل و راهبه کاتولیک کوچک‌اندام و سالخورده‌ای بود که در آلبانی به دنیا آمده بود و به فقیرترین و محروم‌ترین مردم هند در شهر کلکته خدمت کرده بود.

باورکردنی نیست که تأثیر آن‌ها به طرز حیرت‌انگیزی یکسان بود. در نظر سنجی سال ۱۹۹۶ که در روزنامه دیلی میل لند چاپ شد، شاهزاده خانم دایانا و مادر ترزا اولین و دومین مقام را در فهرست دلسوزترین افراد دنیا کسب کرده بودند. این چیزی است که تا زمانی که نفوذ زیادی نداشته باشید اتفاق نمی‌افتد. چطور فردی مثل دایانا همان مقامی را در نظر مردم کسب کرد که مادر ترزا داشت؟ پاسخ این است که او قدرت نفوذ را به نمایش گذاشت.

دایانا اذهان جهانیان را تسخیر کرد

در سال ۱۹۸۱، دایانا وقتی با چارلز ولیعهد انگلستان ازدواج کرد به کسی تبدیل شد که بیش از هر کس دیگری در دنیا درباره اش حرف می‌زدند. تقریباً یک میلیارد نفر مراسم عروسی دایانا در کلیسای بزرگ سنت پال را از تلویزیون تماشا کردند. و از آن روز به بعد به نظر می‌رسید که مردم مدام تشنه شنیدن اخبار بیشتر درباره او هستند. مردم شیفته دایانا، آدمی معمولی شدند که زمانی مربی مهدکودک بود. او در آغاز فوق‌العاده خجالتی به نظر می‌رسید و به کلی از این همه توجهی که او و شوهرش دریافت می‌کردند گیج شده بود. در اوایل ازدواجشان برخی از گزارش‌ها نشان می‌داد که دایانا از انجام دادن برخی از وظایفی که از او به عنوان عضو خانواده سلطنتی انتظار می‌رفت، خشنود نیست. اما به مرور زمان به نقش

جدیدش خو گرفت. کم‌کم که شروع به سفر کرد و به عنوان نماینده خانواده سلطنتی به کشورهای مختلف دنیا رفت، به سرعت این هدف را برای خود تعیین کرد که به دیگران کمک کند و برای آرمان‌ها و سازمان‌های خیریه کمک مالی جمع‌آوری کند. در این جریان، روابط بسیار مهمی با سیاستمداران، سازمان‌های بشردوستانه، هنرمندان، و سران دولت‌ها برقرار کرد.

دایانا کم‌کم توجه مردم را به اهدافی چون انجام دادن تحقیقات پزشکی برای درمان بیماری ایدز، مراقبت از بیماران مصروع، و ممنوعیت مین‌گذاری زمین‌ها جلب کرد. در این مورد آخر تأثیر بسیار زیادی گذاشت و توجه رهبران جهان را به این قضیه جلب کرد. در سفرش به ایالات متحد آمریکا که چند ماه پیش از مرگش صورت گرفت، با اعضای دولت کلinton ملاقات کرد تا متقاعدشان کند که از همایش اسلو برای ممنوع کردن مین‌گذاری حمایت کنند. و آن‌ها چند هفته بعد موضعشان را تغییر دادند. پاتریک فولر، عضو صلیب سرخ انگلستان، گفت: «توجهی که دایانا به موضوع جلب کرد روی کلinton اثر گذاشت و او این مسئله را در دستور کار بین‌المللی قرار داد. هیچ شکی در این نیست.»

ظهور یک رهبر

در آغاز، عنوان دایانا صرفاً این امکان را به او داد که با دیگران

صحبت کند، اما به زودی به شخصی تبدیل شد که نفوذ خاص خودش را داشت. در سال ۱۹۹۶ میلادی، وقتی از شاهزاده چارلز طلاق گرفت، عنوانش را از دست داد، اما تأثیرش روی دیگران ابداً کاهش نیافت. نفوذ و تأثیر او حتی مدام بیشتر هم شد، در حالی که تأثیر شوهر سابقش و خانواده او، به رغم عناوین و مناصب سلطنتی شان، کاهش یافت.

جالب اینجاست که دایانا حتی پس از مرگش به تأثیرگذاری بر دیگران ادامه داد. مراسم تشییع جنازه اش وقتی از تلویزیون و رادیو بی بی سی پخش می شد، به چهل و چهار زبان دنیا ترجمه می شد. شبکه ان بی سی برآورد کرد که بینندگان و شنوندگان این برنامه به ۲/۵ میلیارد نفر می رسیده — یعنی بیش از دو برابر کسانی که مراسم عروسی او را تماشا کردند.

رهبری حقیقی را نمی توان به کسی پاداش داد یا از بالا تعیین یا محول کرد. رهبری حقیقی فقط از تأثیر و نفوذ ناشی می شود.

شاهزاده خانم دایانا را به طرق مختلف وصف کرده اند. اما واژه ای که من هرگز نشنیده ام در مورد او به کار ببرند، واژه رهبر است. با این حال او رهبر بود. او به دلیل نفوذی که داشت باعث رخ دادن وقایع می شد، و رهبری یعنی نفوذ — نه بیشتر، نه کمتر.

پنج افسانه در مورد رهبری

۱. افسانه مدیریت

یک سوء تفاهم عمده این است که رهبری کردن و مدیریت کردن یکی است. تا همین چند سال پیش، کتاب‌هایی که ادعا می‌کردند درباره رهبری‌اند، عملاً درباره مدیریت بودند. تفاوت اصلی بین این دو این است که رهبری درباره تأثیر گذاشتن روی افراد است تا پیروی کنند، اما مدیریت روی حفظ نظام‌ها و روندها تمرکز می‌کند. بهترین راه امتحان اینکه کسی می‌تواند به جای مدیریت کردن تنها، رهبری هم بکند، این است که از او بخواهیم تغییر مثبت ایجاد کند. مدیران می‌توانند جهت را حفظ کنند، اما نمی‌توانند تغییرش بدهند. برای حرکت دادن و پیش بردن مردم در جهتی جدید، باید نفوذ داشته باشید.

۲. افسانه کارآفرینی

مردم تصور می‌کنند که همه تاجران و کارآفرینان رهبرند. اما همیشه این طور نیست. شاید آگهی‌های بازرگانی چند سال پیش تلویزیون آمریکا را به یاد داشته باشید. شرکت رونکو برای فروش انواع وسایل جدید خانگی تبلیغ می‌کرد. مبتکر تولید این محصولات،

کارآفرینی به نام ران پاپیل بود. او را فروشنده قرن می نامیدند، و در برنامه های تبلیغاتی متعددی برای فروش محصولاتش چون اسپری درمان طاسی و دستگاه خشک کننده مواد غذایی ظاهر شده بود. پاپیل مسلماً فرد مبتکر و خلاق و موفقی است، خصوصاً اگر ۳۰۰ میلیون درآمدی را که از فروش محصولاتش به دست آورده در نظر بگیرید. اما این او را رهبر نمی کند. مردم شاید وسایلی را که او می فروشد بخرند، اما از او پیروی نمی کنند. در بهترین حالت می تواند لحظه ای مردم را ترغیب کند، اما هیچ تأثیر و نفوذ بلندمدتی روی آنها ندارد.

افسانه دانش

سر فرانسیس بیکن گفته: «دانش قدرت است.» بیشتر مردم فکر می کنند که قدرت جوهر رهبری است، و طبعاً تصور می کنند کسانی که هوش و دانش دارند رهبرند. اما این الزاماً درست نیست. شما از هر دانشگاه بزرگی که دیدن کنید، ممکن است با دانشمندان محقق و فیلسوفان برجسته ای برخورد کنید که توانایی تفکرشان بسیار زیاد و خارق العاده است، اما قابلیت رهبری کردنشان آن قدر پایین است که حتی در حد معمول نیست. بهره هوشی بالا الزاماً مساوی قدرت رهبری نیست.

۴. افسانهٔ پیشتازی

سوء تعبیر دیگر این است که هر کس پیشتاز باشد، رهبر است. اما اول بودن همیشه با رهبری کردن یکی نیست. به عنوان مثال، سرادموند هیلاری اولین کسی بود که از قلهٔ اورست صعود کرد. از زمان صعود تاریخی او در سال ۱۹۵۳، افراد زیادی از او «پیروی» کرده و به این مهم دست یافته‌اند. اما این باعث رهبر شدن هیلاری نمی‌شود. او حتی رهبر آن گروه کوهنوردان خاص نبود. جان هانت رهبر گروه بود. و وقتی هیلاری در سال ۱۹۵۸ میلادی به عنوان عضو «گروه اعزامی کشورهای مشترک‌المنافع به قطب جنوب» به آنجا رفت، رهبر دیگری به نام سر ویویان فاجز را همراهی می‌کرد. برای رهبر بودن شخص نه تنها باید پیشتاز باشد، بلکه باید مردم به میل و ارادهٔ خود دنبالش بیایند، از او پیروی کنند، و بر اساس بینش او عمل کنند.

افسانهٔ مقام

بزرگ‌ترین سوء تفاهم در مورد رهبری این است که مردم فکر می‌کنند رهبری بر پایهٔ مقام استوار است. اما نیست. استتلی هافتی می‌گوید: «مقام نیست که شخص را رهبر می‌سازد، رهبر است که مقام را می‌سازد.»

ببینید چند سال پیش در شرکت تبلیغاتی کوردیان، که قبلاً به عنوان ساچی و ساچی معروف بود، چه اتفاقی افتاد. در سال ۱۹۹۴، سرمایه‌گذاران ساچی و ساچی هیئت‌مدیره را وادار کردند که موریس ساچی، مدیرعامل شرکت را اخراج کند. نتیجه‌اش چه شد؟ چندین مدیر به پیروی از او از شرکت بیرون رفتند. و چندان از بزرگ‌ترین مشتریان شرکت، از جمله شرکت هواپیمایی بریتیش ایرویز و شرکت شکلات‌سازی مارس هم همین کار را کردند. نفوذ ساچی به قدری زیاد بود که با رفتن سهام شرکت فوراً از $۸\frac{1}{8}$ دلار به ۴ دلار سقوط کرد. ساچی عنوان و مقامش را از دست داد، ولی همچنان رهبر ماند.

رهبر واقعی کیست؟

من شخصاً اهمیت نفوذ را زمانی فهمیدم که اولین شغلم در خارج از دانشکده را در کلیسای کوچکی در منطقه روستایی ایندیانا پذیرفتم. با تمام مدارک لازم به آنجا رفتم و به عنوان کشیش ارشد استخدام شدم. یعنی مقام و عنوان رهبر را در آن سازمان داشتم. مدرک دانشگاهی لازم را هم داشتم و حتی آداب لازم برای تعیین من به عنوان کشیش نیز انجام گرفته بود. به علاوه، پدرم که کشیشی عالی و رهبر بسیار عالیمقامی در سلسله مراتب کلیسا بود، مرا تعلیم داده بود. این سابقه‌کاری خوبی برای من به نظر می‌رسید — اما

مرا رهبر نکرد. در اولین جلسهٔ اولیای کلیسا فوراً فهمیدم که چه کسی رهبر کلیسا است. وقتی سه سال بعد منصب بعدی‌ام را گرفتم، اهمیت نفوذ را درک کرده بودم. فهمیدم که برای کسب نفوذ در هر سازمانی، کار شدید لازم است، و تنها از این طریق می‌توان حق رهبری را کسب کرد.

رهبری بدون اهرم

من قابلیت رهبری دوست خوبم، بیل هابیلز، کشیش ارشد کلیسای ویلو کریک کامیونتی واقع در برینگتون جنوبی در ایالت ایلینوی را که بزرگ‌ترین کلیسای امریکای شمالی است تحسین می‌کنم و به آن احترام می‌گذارم. بیل می‌گوید کلیسا بالاترین حد رهبری را لازم دارد. خیلی از بازرگانانی که می‌شناسم از شنیدن این حرف تعجب می‌کنند، ولی به نظر من حق با بیل است. اعتقاد او بر چه اساسی استوار است؟ رهبری انتصابی در سازمان‌های داوطلبانه به درد نمی‌خورد. اگر رهبری اهرم — یا نفوذ — لازم را نداشته باشد، کارایی ندارد. در سایر سازمان‌ها کسی که مقام دارد، اهرم عظیمی دارد. در ارتش رهبران می‌توانند از سربازان استفاده کنند و اگر هیچ چیزی مؤثر واقع نشد، مردم را بسیج کنند. در تجارت رؤسا اهرم عظیمی به شکل دستمزد، پاداش و مزایا، و جوایز در اختیار دارند. وقتی موضوع تأمین معاش مطرح باشد، بیشتر پیروان کاملاً همکاری می‌کنند.

پیروان سازمان‌های داوطلبانه را نمی‌توان وادار
به کاری کرد. اگر رهبر نفوذی بین آن‌ها نداشته باشد،
از او پیروی نمی‌کنند.

اما در سازمان‌های داوطلبانه‌ای مثل کلیسا، تنها چیزی که در
حوزه رهبری مؤثر واقع می‌شود، ناب‌ترین شکل آن است. رهبران
فقط از نفوذشان می‌توانند استفاده کنند. و همان‌طور که هری ای.
اوور استریت گفته، «جوهر تمام قدرت فرد برای نفوذ بر دیگری
این است که او را به مشارکت ترغیب کند.» پیروان سازمان‌های
داوطلبانه را نمی‌توان وادار به کاری کرد. اگر رهبر نفوذی بین آن‌ها
نداشته باشد، از او پیروی نمی‌کنند. اگر شما بازرگان هستید و واقعاً
می‌خواهید ببینید که افرادتان قادر به رهبری کردن هستند یا نه، آن‌ها
را مدتی برای کار داوطلبانه در جامعه بفرستید. اگر توانستند موقع
خدمت در مثلاً سازمان صلیب سرخ یا کلیسای محلشان کاری کنند
که دیگران از آن‌ها پیروی کنند، می‌فهمید که واقعاً نفوذ — و قدرت
رهبری — دارند.

ضرب‌المثل مورد علاقه من در زمینه رهبری این است: «کسی که
فکر می‌کند دارد رهبری می‌کند ولی هیچ پیروی ندارد، صرفاً دارد
قدم می‌زند.» اگر نتوانید روی دیگران اثر بگذارید، از شما پیروی

نخواهند کرد. و اگر از شما پیروی نکنند، رهبر نیستید. صرف نظر از اینکه دیگران چه چیزی به شما می‌گویند، یادتان باشد که رهبری یعنی نفوذ — نه بیشتر، نه کمتر.

نفوذ چطور مؤثر واقع می‌شود؟

رهبری واقعی یعنی اینکه کسی باشیم که دیگران با شادی و اعتماد از او پیروی می‌کنند.

جامعه‌شناسان می‌گویند حتی درونگراترین افراد هم در طول عمرش روی ده هزار نفر دیگر اثر می‌گذارد! این آمار حیرت‌انگیز را همکارم، تیم‌المور، به من داد. من و تیم نتیجه گرفتیم که هر یک از ما هم بر دیگران اثر می‌گذارد و هم از آن‌ها اثر می‌پذیرد.

نفوذ را می‌توان افزایش داد

رهبر اصلی هر گروهی را به راحتی می‌توان تشخیص داد. فقط وقتی مردم دور هم جمع می‌شوند نگاهشان کنید. اگر قرار باشد دربارهٔ مسئله‌ای تصمیم‌گیری شود، کدام شخص نظرش از همه

مهم تر به نظر می رسد؟ با چه کسی مردم فوراً موافقت می کنند؟ و از همه مهم تر، از چه کسی پیروی می کنند.

رابرت دیلن اشنایدر، مدیرعامل شرکت هیل و نولتون، که یک مؤسسه روابط عمومی جهانی است، یکی از بانفوذترین اشخاص امریکاست. او با زبردستی تمام جادوی فریبنده اش را در صحنه جهانی و در محل ملاقات حکومت ها و شرکت های بزرگ می گستراند. او کتابی با عنوان قدرت و نفوذ نوشته که در آن نظریه «مثلث قدرت» را برای پیشروی رهبران مطرح می کند. او می گوید: «سه وجه این مثلث عبارتند از ارتباط، تأیید، و نفوذ. اگر به نحو مؤثری ارتباط برقرار کنید، به تأیید می انجامد، و تأیید نیز به نوبه خود باعث نفوذ می شود.»

سطوح رهبری

اگر ما سطوح رهبری صفحه بعد را درک کنیم، می توانیم میزان نفوذ و قدرت رهبری مان را افزایش دهیم.

شخصیت ۵

نکته: این گام مخصوص رهبرانی است که سال‌های زیادی را صرف پرورش افراد و سازمان‌ها کرده‌اند. کمتر کسی موفق به این کار می‌شود. کسانی که می‌توانند این کار را بکنند رهبران بسیار بزرگی هستند.	احترام: مردم به دلیل شخصیت شما و آنچه معرفی می‌کنند پیروی می‌کنند.	۴
	پرورش افراد	

نکته: اینجا همان جایی است که رشد بلندمدت و وسیع صورت می‌گیرد. تعهد شما به پرورش رهبران، رشد مدام سازمان و افراد را تضمین می‌کند. هر کاری که می‌توانید، برای رسیدن به این سطح و ماندن در آن انجام بدهید.	بازتولید: مردم به دلیل کاری که برایشان کرده‌اید از شما پیروی می‌کنند.	۳
	تولید	

نکته: این همان جایی است که بیشتر افراد احساس موفقیت می‌کنند. آن‌ها شما را دوست دارند و کاری را که می‌کنید می‌پسندند. مشکلات اغلب اوقات با کمترین تلاش و با نیروی حرکت آنی حل می‌شود.	نتایج: مردم به دلیل کاری که برای سازمان انجام داده‌اید از شما پیروی می‌کنند.	۲
	اجازه	

نکته: مردم فراتر از اقتدار رسمی‌تان از شما پیروی می‌کنند. این سطح باعث می‌شود کار به صورت سرگرمی درآید. هشدار: مراقب باشید که بیش از حد در این سطح ننمایید، زیرا سبب می‌شود افراد بسیار باانگیزه، بی‌قرار شوند.	روابط: مردم به این دلیل پیروی می‌کنند که دلشان می‌خواهد.	۱
	مقام	

نکته: نفوذ شما از حدی که در شغل‌تان تعریف شده فراتر نخواهد رفت. هرچه بیشتر اینجا بمانید، میزان سود بالاتر و سطح روحیه پایین‌تر خواهد بود.	حقوق: افراد به این دلیل پیروی می‌کنند که باید این کار را بکنند.	
---	---	--

سطح ۱: مقام — افراد به این دلیل پیروی می‌کنند که باید این کار را بکنند.

این سطح اولیه رهبری است. تنها نفوذی که شما دارید از عنوانتان می‌آید. کسانی که در این سطح می‌ایستند با حقوق مرزبندی شده، قراردادهای، سنت‌ها، و منشورهای سازمانی سروکار دارند. این چیزها منفی نیستند، مگر اینکه به اساس اقتدار و نفوذ تبدیل شوند. اما به هر حال جایگزین ضعیفی برای مهارت‌های رهبری هستند. شاید کسی به علت اینکه به مقامی منصوب شده احساس کند «اختیار» اوضاع را در دست دارد. او در این مقام ممکن است احساس اقتدار کند. اما رهبری واقعی چیزی بیش از اقتدار داشتن است؛ رهبری واقعی چیزی بیش از داشتن اطلاعات فنی و حرفه‌ای و پیروی از روال صحیح کار است. رهبری واقعی یعنی اینکه کسی باشیم که دیگران با شادی و اعتماد به نفس از ما پیروی کنند. رهبر واقعی فرق بین رئیس بودن و رهبر بودن را می‌داند.

- رئیس کارکنانش را وادار می‌کند؛ رهبر آن‌ها را هدایت می‌کند.
- رئیس به قدرت وابسته است؛ رهبر به حسن نیت وابسته است.

- رئیس باعث ترس می‌شود، رهبر باعث شور و شوق می‌شود.
- رئیس می‌گوید «من»؛ رهبر می‌گوید «ما».
- رئیس مسبب شکست را از بین می‌برد؛ رهبر شکست را از بین می‌برد.

خصایص «رهبر انتصابی»

احساس امنیت بر عنوان استوار است نه قابلیت. می‌گویند در جنگ جهانی اول، سربازی در میدان نبرد فریاد زد: «آن کبریت را خاموش کن!» و با کمال تأسف متوجه شد که فرد خاطی ژنرال پرشینگ «جادوگر» است. وقتی این سرباز که از تنبیه شدید ترسیده بود سعی کرد معذرت بخواهد، ژنرال پرشینگ به پشتش زد و گفت: «اشکالی ندارد. فقط خوشحالم که ستوان دوم نیستم.» این نکته را باید فهمید. هرچه سطح قابلیت حقیقی فرد و نفوذ ناشی از آن بیشتر باشد، او احساس امنیت بیشتری می‌کند و اعتماد به نفس بیشتری دارد.

این سطح اغلب اوقات با انتصاب به دست می‌آید. همه سطوح دیگر با قابلیت به دست می‌آید. لئو دوروشر داشت بازی نمایشی‌ای را در دانشکده افسری وست پوینت مربی‌گری می‌کرد. دانشجوی پرسروصدایی مدام سر لئو فریاد می‌زد و سعی می‌کرد عصبانی‌اش کند. او فریاد زنان گفت: «هی، دوروشر، آدم بی‌اهمیتی مثل تو چگونه

توانسته به بازی‌های بزرگ راه پیدا کند؟»

لئو در جواب فریاد زد: «نماینده من در کنگره منصوبم کرده.»
مردم فراتر از اقتدار رسمی یک رهبر سیاسی از او پیروی نمی‌کنند.
آنها فقط کاری را که از آنها انتظار می‌رود و در زمانی که از آنها
خواسته می‌شود انجام می‌دهند. همیشه روحیه‌ها پایین است. وقتی
رهبری فاقد اعتماد به نفس باشد، پیروان فاقد تعهد می‌شوند. آنها
مثل پسر بچه‌ای هستند که بیلی گراهام از او پرسید چطور نزدیک‌ترین
دفتر پست را پیدا کند. وقتی پسر بچه او را به آنجا هدایت کرد، دکتر
گراهام تشکر کرد و گفت: «اگر امروز بعد از ظهر به کنگره بیایی،
می‌شنوی که من به همه می‌گویم چطور به بهشت بروند.»

پسر بچه پاسخ داد: «فکر نکنم به آنجا بیایم. تو حتی نمی‌دانستی
چطور به دفتر پست بروی.»

رهبران انتصابی در کار با داوطلبان، کارگران ماهر، و جوانان بیشتر
مشکل دارند. داوطلبان مجبور نیستند در سازمان کار کنند، بنابراین
اهرم مالی‌ای وجود ندارد که رهبر با استفاده از آن بتواند آنها را
وادار به پاسخگویی کند. از کارگران ماهر برای شرکت در تصمیم‌گیری
استفاده می‌شود و آنها از رهبری استبدادی منزجرند. جوانان هم از
نمادهای قدرت خوششان نمی‌آید.

در این سطح، پیش از آنکه به سطح بعدی بروید، باید این
خصایص را به نحو احسن از خود نشان دهید.

سطح ۱: مقام / حقوق

- وظایف شغلی خود را دقیقاً بشناسید.
- از تاریخچه سازمان آگاه باشید.
- سابقه سازمان را به افراد سازمان ربط بدهید (به عبارت دیگر، عضو گروه باشید).
- مسئولیت بپذیرید.
- کارتان را به نحو احسن انجام بدهید.
- بیش از آنچه از شما انتظار می رود کار کنید.
- عقاید بکر و خلاقانه برای تغییر و بهبود کارها ارائه کنید.

سطح ۲: اجازه — مردم به این دلیل پیروی می کنند که دلشان می خواهد.

فرد اسمیت می گوید: «رهبری کردن یعنی اینکه وقتی مردم مجبور نیستند، آن ها را وادار به کار کردن برای خودتان کنید.» این تنها زمانی اتفاق می افتد که به سطح دوم نفوذ صعود کنید. مردم زمانی که بدانند چقدر به آن ها اهمیت می دهید، اهمیتی نمی دهند که چقدر می دانید. رهبری از قلب شروع می شود، نه سر. رهبری با رابطه عمیق شکوفا می شود، نه مقررات بیشتر.

کسی که در سطح «اجازه» قرار دارد، با روابط متقابل رهبری خواهد کرد. برنامه او صدور دستور نیست، بلکه پرورش مردم

است. در این سطح، رهبر وقت و انرژی‌اش را صرف نیازها و آمال پیروان می‌کند. نمونه شگفت‌انگیزی از اینکه چرا قرار دادن مردم و نیازهایشان در صدر دستور کار این قدر مهم است، در داستان هنری فورد در کتاب آمیتای اِتیونی به نام سازمان‌های امروزی یافت می‌شود: «او اتومبیلی عالی به نام مدل T ساخت که به نیاز مردم به هر اتومبیل دیگری پایان می‌داد. او کاملاً به فکر محصول خودش بود. می‌خواست دنیا را با اتومبیل‌های مدل T پر کند. اما مردم کم‌کم نزدش رفتند و گفتند: «آقای فورد، ما اتومبیلی با رنگ دیگر می‌خواهیم.» او اظهار داشت: «شما می‌توانید هر رنگی که می‌خواهید داشته باشید، مادام که سیاه باشد.» و از اینجا افولش شروع شد.»

کسانی که نمی‌توانند روابط محکم و پایدار برقرار کنند، به‌زودی درخواهند یافت که قادر به رهبری طولانی و مؤثر نیستند. نیازی نیست بگوییم که بدون رهبری کردن مردم آن‌ها را دوست داشته باشید، اما بدون دوست داشتن مردم نمی‌توانید آن‌ها را رهبری کنید. هشدار! سعی نکنید سطحی را نادیده بگیرید. سطحی که اغلب اوقات نادیده گرفته می‌شود سطح ۲، یعنی اجازه است. به‌عنوان مثال، شوهری از سطح ۱ یعنی مقام که عنوان روز عروسی است، به سطح ۳ یعنی تولید می‌رود. او به بهترین نحو معاش خانواده‌اش را تأمین می‌کند، ولی در این روند روابط اساسی را که شالوده خانواده را منسجم نگه می‌دارد نادیده می‌گیرد. خانواده از هم می‌پاشد و کار

شوهر به آخر می‌رسد. روابط شامل روندی است که چسب لازم را فراهم می‌کند و بخش اعظم قدرت ماندگار را برای تولید بلندمدت و مستمر به وجود می‌آورد.

در این سطح، پیش از آنکه به سطح بعدی بروید، باید در زمینه خصایص زیر به استادی برسید.

سطح ۲: اجازه / روابط

- مردم را واقعاً دوست بدارید.
- کاری کنید کسانی که با شما کار می‌کنند موفق‌تر شوند.
- از چشم دیگران به قضایا بنگرید.
- مردم را بیشتر از مقررات دوست بدارید.
- از اصل «برنده - برنده» پیروی کنید.
- دیگران را در سفرتان بگنجانید.
- با افراد مختلف خردمندان برخورد کنید.

سطح ۳: تولید - مردم به دلیل کاری که برای سازمان انجام داده‌اید از شما پیروی می‌کنند.

در این سطح، کم‌کم اتفاقات خوبی می‌افتد. سود افزایش پیدا می‌کند. روحیه‌ها بالاست. زیان کم است. نیازها برآورده می‌شود. اهداف تحقق می‌یابد. رشد با پیشرفت همراه است. رهبری کردن و اثر گذاشتن لذتبخش است. مشکلات با کمترین تلاش حل می‌شود.

آمار جدید به‌طور منظم با کسانی که رکن پیشرفت سازمان را تشکیل می‌دهند در میان گذاشته می‌شود. همه در پی کسب نتیجه‌اند و در واقع، نتایج علت اصلی فعالیت افراد هستند.

این فرق بزرگ بین سطح ۲ و ۳ است. در سطح «روابط»، مردم فقط برای اینکه دور هم جمع شوند، دور هم جمع می‌شوند. هیچ هدف دیگری در کار نیست. در سطح «نتایج»، مردم برای کسب هدفی دور هم جمع می‌شوند. آن‌ها از بودن کنار هم لذت می‌برند، اما می‌خواهند برای انجام دادن کاری دور هم جمع شوند. به عبارت دیگر، در پی کسب نتایج هستند.

پیش از اینکه به سطح بعدی بروید، باید در زمینه خصایص زیر به استادی برسید.

سطح ۳: تولید/نتایج

- مسئولیت رشد را بپذیرید و به عهده بگیرید.
- فهرست اهداف را تعیین کنید و از آن پیروی نمایید.
- شرح وظایف و انرژی‌تان را بخش ناگسستنی فهرست اهدافتان قرار دهید.
- همه را مسئول نتایج اعلام کنید و ابتدا از خودتان شروع نمایید.
- بدانید که چه چیزهایی بیشترین بازدهی را به‌وجود می‌آورد، و همان کارها را بکنید.

- راهکار و طرح اصلی و بزرگ سازمان را با دیگران در میان بگذارید.
- عامل تغییر باشید و زمان‌بندی را درک کنید.
- تصمیمات دشواری بگیرید که تغییرات مهم ایجاد کند.

سطح ۴: پرورش افراد — مردم به دلیل کاری که برایشان کرده‌اید از شما پیروی می‌کنند.

رهبر به این علت بزرگ است که می‌تواند دیگران را توانمند کند، نه به خاطر قدرتش. موفقیت بدون فرد جانشین یعنی شکست. وظیفه اصلی کارگر این است که خودش کارش را انجام بدهد. وظیفه اصلی رهبر این است که دیگران را برای انجام دادن کارها پرورش بدهد. رهبر حقیقی را از اینجا می‌توان شناخت که افرادش به‌طور مستمر کارشان بهتر می‌شود.

وفاداری به رهبر زمانی به اوج خود می‌رسد که پیروان به واسطه راهنمایی و هدایت رهبر رشد شخصی کرده باشند. به این نکته توجه کنید: در سطح ۲ پیرو رهبر را دوست دارد؛ در سطح ۳ پیرو رهبر را ستایش می‌کند؛ در سطح ۴ پیرو به رهبر وفادار است. چرا؟ زیرا رهبر با کمک به رشد شخصی پیروان، قلوب آن‌ها را تسخیر کرده است.

محور رهبرانی که احاطه‌تان کرده‌اند باید افرادی باشند که رهبر شخصاً روی آن‌ها اثر گذاشته یا به نحوی به رشدشان کمک کرده. وقتی

این اتفاق بیفتد، شاهد عشق و وفاداری نزدیک‌ترین افراد خودتان و کسانی که تحت تأثیر رهبران کلیدی‌تان قرار گرفته‌اند خواهید بود.

اما در مورد بالا بردن سطح نفوذ رهبر و آسوده خاطر شدن از گروه افرادی که اطراف خود پرورش داده‌اید، مشکل بالقوه‌ای وجود دارد. بسیاری از افراد جدید ممکن است به علت اینکه تماسی با آن‌ها ندارید شما را رهبر «انتصابی» بدانند. دو پیشنهاد به شما کمک می‌کند تا پرورش‌دهندهٔ افراد باشید:

۱. آرام بین جمعیت راه بروید. به نحوی با همه در تماس باشید.
 ۲. رهبران کلیدی پرورش دهید. من به‌طور منظم با کسانی که در سازمان‌ها تأثیرگذار هستند ملاقات می‌کنم و آموزششان می‌دهم. آن‌ها هم به نوبهٔ خود درس‌هایی را که داده‌ام به دیگران منتقل می‌کنند.
- خصایصی که در این سطح باید در زمینهٔ آن‌ها به استادی رسید از این قرارند:

سطح ۴: پرورش افراد/بازتولید

- بدانید که مردم ارزشمندترین ذخایر شما هستند.
- به پرورش افراد اولویت بدهید.
- الگوی دیگران باشید.
- تلاش‌های رهبری خود را روی ۲۰ درصد بالایی افرادتان متمرکز کنید.
- به رهبران کلیدی فرصت رشد بدهید.

- سایر برندگان / تولیدکنندگان را به سوی هدف مشترک جلب کنید.
- خود را با هستهٔ اصلی رهبرانی احاطه کنید که توانایی رهبری شما را کامل کنند.

سطح ۵: شخصیت — مردم به دلیل شخصیت شما و آنچه معرفی‌شده‌اید از شما پیروی می‌کنند.

بیشتر ما هنوز به این سطح نرسیده‌ایم. فقط یک عمر رهبری اثبات شده می‌تواند ما را در جایگاه سطح ۵ بنشانند و باعث شود پاداش‌هایی درو کنیم که تا ابد رضایتبخش هستند. من می‌دانم که می‌خواهم روزی در این سطح بنشینم. و این امکان‌پذیر است. خصایص زیر معرف رهبر سطح ۵ است.

سطح ۵: شخصیت / احترام

- پیروان‌تان وفادار و فداکارند.
- شما سال‌های سال به تعلیم و تربیت رهبران پرداخته‌اید.
- شما سیاستمدار و مشاور شده‌اید و دیگران در پی راهنمایی‌های شما هستند.
- بزرگ‌ترین شادی شما تماشای رشد و پرورش دیگران است.
- شما از سطح سازمان فراتر رفته‌اید.

بالا رفتن از پله‌های رهبری

این هم چند نکتهٔ اضافی در باب روند سطوح رهبری:

هرچه بالاتر بروید، بیشتر طول می‌کشد.

هر بار که شغل‌تان عوض می‌شود یا به محفل جدیدی از دوستان می‌پیوندید، از پایین‌ترین سطح شروع می‌کنید و باید با تلاش از پله‌ها بالا بروید.

هرچه بالاتر بروید، سطح تعهد بالاتر می‌رود.

این افزایش سطح تعهد، خیابانی دوطرفه است. تعهد بیشتر تنها از شما خواسته نمی‌شود، بلکه از تک‌تک افراد خواسته می‌شود. وقتی رهبر یا پیروان مایل به ایثار نباشند، میزان نفوذ کاهش می‌یابد.

هرچه بالاتر بروید، رهبری کردن آسان‌تر می‌شود.

پیشرفت از سطح دو به سطح چهار را نگاه کنید. در اینجا کانون تمرکز از دوست داشتن شما به دوست داشتن کاری که برای نفع عمومی همگان انجام می‌دهید (یعنی دوست داشتن کاری که برای خود افراد انجام می‌دهید) تغییر می‌کند. هر سطحی که رهبر و پیروانش از آن بالا می‌روند، دلیل دیگری می‌شود برای اینکه مردم بخواهند پیروی کنند.

هرچه بالاتر می‌روید، رشد بیشتر می‌شود.

رشد فقط زمانی می‌تواند صورت بگیرد که تغییر مؤثری اتفاق بیفتد. وقتی از سطوح رهبری بالا می‌روید، تغییر آسان‌تر می‌شود. با صعود شما، دیگران نیز به روند ایجاد تغییرات لازم می‌پیوندند و حتی در این روند کمک‌تان می‌کنند.

شما هرگز سطح پایه را ترک نمی‌کنید.

هر سطح روی سطح قبلی قرار دارد و اگر سطوح پایینی نادیده گرفته شود، می‌شکند. به عنوان مثال، اگر از سطح اجازه (رابطه) به سطح تولید (نتایج) حرکت کنید و به افرادی که از شما پیروی می‌کنند و به تولید شما کمک می‌کنند اهمیت ندهید، ممکن است کم‌کم احساس کنند که از آن‌ها سوء استفاده شده. وقتی در این سطوح بالا می‌روید، رابطه شما با شخص یا گروهی از افراد عمیق‌تر و مستحکم‌تر می‌شود.

اگر گروهی از مردم را رهبری می‌کنید، با همه در یک سطح نیستید.

همه واکنش مشابهی به رهبری شما نشان نمی‌دهند.

برای اینکه رهبری‌تان مؤثر باقی بماند، اساسی است که سایر افراد بانفوذ گروه را با خودتان به سطوح بالاتر ببرید.

نفوذ جمعی شما و سایر رهبران، بقیه را هم با خود همراه خواهد کرد. اگر این اتفاق نیفتد، علاقه و وفاداری افراد در درون گروه تقسیم می‌شود.

باید بدانید که در همین لحظه در کدام سطح هستید.

از آنجاکه با افراد مختلف در سطوح مختلف هستید، باید بدانید که کدام اشخاص در کدام سطح هستند. اگر بانفوذترین افراد سازمان در عالی‌ترین سطوح هستند و از شما حمایت می‌کنند، آن وقت موفق می‌شوید دیگران را رهبری کنید. اگر بهترین افراد در عالی‌ترین سطوح باشند و از شما حمایت نکنند، به زودی مشکلات متعدد به وجود می‌آید.

هر کسی رهبر است، زیرا هر کسی روی فرد دیگری نفوذ دارد. همه رهبر بزرگی نمی‌شوند، اما همه می‌توانند رهبر بهتری شوند. آیا می‌خواهید از توان بالقوه خود برای رهبری استفاده کنید؟ آیا از مهارت‌های رهبری‌تان برای پیشرفت بشریت استفاده می‌کنید؟

نفوذ من

زندگی من پیش از پایان امروز
بر ده‌ها نفر اثر می‌گذارد.
پیش از غروب آفتاب،
نشانه‌ای خوب و بد بی‌شمار باقی می‌گذارد.

و همیشه دعا می‌کنم که
خدایا، بگذار زندگی‌ام
به کسانی که در مسیر خود لمسشان می‌کند
یاری برساند.

چطور می‌توانم نفوذم را گسترش دهم؟

عمل توانمند ساختن دیگران، زندگی‌ها را تغییر می‌دهد.

هنرمندی انگلیسی به نام ویلیام وولکات در سال ۱۹۲۴ میلادی به نیویورک رفت تا دریافت خودش از این شهر شگفت‌انگیز را ثبت کند. یک روز صبح از دفتریکی از همکاران سابقش دیدن می‌کرده که شوق طراحی وجودش را فرا گرفت. با دیدن تعدادی کاغذ روی میز دوستش پرسید: «می‌شود یکی از آن‌ها را بردارم؟»

دوستش پاسخ داد: «این کاغذ طراحی نیست. کاغذ معمولی

است.»

وولکات که نمی‌خواست جرقه الهام درونش را از دست بدهد، کاغذ را برداشت و گفت: «اگر بدانی از چیزها چطور استفاده کنی، هیچ چیزی معمولی نیست.» وولکات روی آن کاغذ معمولی دو طرح کشید که یکی از آن‌ها به مبلغ ۵۰۰ دلار و دیگری ۱,۰۰۰ دلار به فروش رفت، که در سال ۱۹۲۴ مبلغ قابل توجهی بود.

افراد تحت تأثیر شخصی توانمندکننده، مثل کاغذ در دستان هنرمندی چیره‌دست هستند. از هر چیزی که ساخته شده باشند، می‌توانند به گنجینه بدل شوند.

قابلیت توانمند ساختن دیگران یکی از کلیدهای موفقیت شخصی و حرفه‌ای است. جان کرگ اظهار داشته: «صرف‌نظر از مقدار کاری که انجام می‌دهید، و صرف‌نظر از میزان جذابیت شخصیتان، اگر نتوانید با دیگران کار کنید، پیشرفت زیادی در حرفه‌تان نخواهید کرد.» و جی. پال گیتی، مدیر و بازرگان معروف، گفته است: «اینکه دانش و تجربهٔ مدیر چقدر است چندان مهم نیست؛ او اگر نتواند از طریق رابطه با مردم به نتیجه برسد، به عنوان مدیر ارزشی ندارد.»

افراد تحت نفوذ شخصی توانمندکننده هانند کاغذ

در دستان هنرمندی چیره‌دست هستند.

وقتی به کسی تبدیل می‌شوید که دیگران را توانمند می‌سازد، با مردم و از طریق مردم کار می‌کنید، اما کار بسیار بیشتری انجام می‌دهید. دیگران را قادر می‌سازید تا به عالی‌ترین سطح رشد شخصی و حرفه‌ای‌شان برسند. به زبان ساده، توانمند ساختن دیگران یعنی اینکه نفوذ خود را برای رشد شخصی و سازمانی به

دیگران ببخشید. یعنی خودتان — نفوذتان، مقامتان، قدرتتان، و امکاناتتان — را با دیگران سهیم شوید تا به نحوی در زندگی آنان سرمایه‌گذاری کنید که بتوانند به بهترین نحو ممکن عمل کنند. یعنی توان بالقوه افراد را ببینید، منابعتان را با آنها سهیم شوید، و نشان دهید که کاملاً به آنها ایمان دارید.

شاید بی‌آنکه بدانید، در حال توانمندسازی برخی افراد زندگی‌تان باشید. وقتی اتخاذ تصمیم مهمی را به عهده همسران می‌گذارید و بعد با شادمانی از او حمایت می‌کنید، این توانمندسازی است. وقتی فکر می‌کنید که فرزندان آماده‌رشدن از خیابان است و به او اجازه این کار را می‌دهید، توانمندش می‌کنید. وقتی وظیفه دشواری را به عهده یکی از کارکنان می‌گذارید و به او اختیارات لازم را می‌دهید، توانمندش می‌کنید.

توانمندسازی دیگران زندگی آنها را تغییر می‌دهد و فرصت‌های جدیدی را در اختیار شما و افرادی که توانمندشان می‌کنید می‌گذارد. دادن اختیار به دیگران شبیه دادن شیئی مثل اتومبیل‌تان نیست. اگر اتومبیل‌تان را بدهید دچار مشکل می‌شوید و دیگر وسیله حمل و نقل ندارید. اما اگر با دادن اختیار دیگران را توانمند کنید، همان تأثیر در میان گذاشتن اطلاعات را دارد: شما هیچ چیزی از دست نمی‌دهید. بدون کاستن از خودتان، توانایی دیگران را افزایش داده‌اید.

خصوصیات لازم برای فرد توانمندکننده

تقریباً هر کسی به طور بالقوه قدرت این را دارد که توانمندکننده شود. اما هر کسی را نمی توان توانمند کرد. این روند تنها در صورتی مؤثر است که وضعیت معینی وجود داشته باشد. شما باید این ویژگی ها را داشته باشید:

مقام

وقتی در مقام رهبری نیستید، نمی توانید مردم را توانمند کنید. فرد اسمیت، متخصص رهبری، در این باره می گوید: «چه کسی می تواند به دیگران اجازه موفق شدن بدهد؟ کسی که اقتدار دارد. دیگران می توانند تشویق کنند، اما اجازه فقط از جانب فرد صاحب قدرت می آید: والدین، رئیس، یا روحانی.»

رابطه

گفته شده که روابط ایجاد نمی شوند، بلکه با آتش زمان و تجربه مشترک حاصل می شوند. اگر تلاش کرده باشید با مردم ارتباط برقرار کنید، به مرور زمان آماده توانمند ساختن آن ها می شوید و رابطه تان به اندازه کافی مستحکم می شود که رهبری شان کنید. هنگام انجام دادن این کار به خاطر داشته باشید که رالف والدو

امرسون نوشته: «هر زن و مردی حق دارد که برای بهترین لحظات زندگی اش ارج گذاشته شود.» وقتی به مردم و روابطشان ارج می گذارید، بنیان توانمندسازی دیگران را بنا می کنید.

احترام

روابط باعث می شود مردم بخواهند با شما باشند، اما احترام سبب می شود بخواهند توسط شما توانمند شوند. احترام متقابل در روند توانمندسازی اساسی است. آری کیف، روان شناس، این اصل را به این صورت خلاصه کرده: «همه می خواهند احساس کنند که قدرشان دانسته می شود و برای دیگران مهمند. همه مردم بدون استثنا عشق و احترام و توجه خود را به کسی می بخشند که این نیاز را برآورده می سازد.» وقتی به مردم ایمان دارید، به آن ها احترام می گذارید، و به آن ها اعتماد دارید، این را می فهمند. و این احترام سبب می شود از شما پیروی کنند.

تعهد

آخرین خصوصیتی که رهبر نیاز دارد تا توانمندکننده دیگران شود تعهد است. اد مک الروی، از مدیران هواپیمایی امریکا، تأکید کرده: «تعهد، قدرت تازه ای به ما می بخشد. هر اتفاقی که برای ما بیفتد — بیماری، فقر، یا فاجعه — هرگز نباید چشم از هدف برداریم.»

روند توانمند ساختن دیگران همیشه آسان نیست، خصوصاً وقتی که این کار را شروع می‌کنید. جاده‌ای است که دست‌اندازها و بیراهه‌های بسیار دارد. اما این جاده ارزش پیمودن را دارد، زیرا پاداش‌های آن بسیار بزرگ است. به یاد داشته باشید که وقتی افراد را توانمند می‌کنید، فقط روی آن‌ها اثر نمی‌گذارید، بلکه روی همه کسانی که آن‌ها رویشان نفوذ دارند اثر می‌گذارید. این یعنی تأثیر شدید!

نگرش صحیح

چنانچه بخواهید رهبر موفقی شوید، عنصری اساسی‌تر از توانمندسازی باید موجود باشد: باید نگرش صحیح داشته باشید. بسیاری از مردم توانمند ساختن دیگران را به این دلیل نادیده می‌گیرند که احساس ناامنی می‌کنند. می‌ترسند شغلشان را از دست بدهند و شاگردانشان جای آن‌ها را بگیرند. آن‌ها نمی‌خواهند عزل شوند، حتی اگر به این معنی باشد که می‌توانند مقام مهم‌تری بگیرند و مقام فعلی‌شان را به کسی که تربیتش می‌کنند واگذار کنند. آن‌ها از تغییر می‌ترسند. اما تغییر بخشی از توانمندسازی است — برای افرادی که توانمندشان می‌کنید و برای خودتان. اگر می‌خواهید ترفیع پیدا کنید، باید بعضی چیزها را رها کنید.

در تحلیل نهایی، گاهی رهبری توانمندساز
تنها مزیت واقعی یک سازمان بر سازمان‌های
دیگر در جامعه رقابتی ماست.

اگر مطمئن نیستید که از نظر نگرستان نسبت به تغییراتی که با
توانمندسازی دیگران همراه است کجای کار قرار دارید، به این
پرسش‌ها پاسخ دهید:

سؤالاتی که باید پیش از شروع کار مطرح شوند

۱. آیا به افراد ایمان دارم و احساس می‌کنم که آن‌ها ارزشمندترین
ذخایر سازمانم هستند؟
۲. آیا معتقدم که توانمند ساختن دیگران می‌تواند با ارزش‌تر از
موفقیت فردی باشد؟
۳. آیا به‌طور فعال در پی این هستم که رهبران بالقوه را توانمند کنم؟
۴. آیا حاضرم دیگران را به سطحی بالاتر از سطح رهبری خودم
برسانم؟
۵. آیا حاضرم وقتم را صرف پرورش کسانی کنم که به‌طور بالقوه
قابلیت رهبری دارند؟
۶. آیا حاضرم افتخار انجام دادن کاری که من به دیگران یاد داده‌ام به

آن‌ها تعلق بگیرد؟

۷. آیا به دیگران آزادی عمل و فکر می‌دهم، یا اینکه باید آن‌ها را

تحت سلطه بگیرم؟

۸. آیا حاضرم علناً اقتدار و نفوذم را به رهبران بالقوه ببخشم؟

۹. آیا حاضرم به دیگران اجازه بدهم که شغلی را از دستم بگیرند؟

۱۰. آیا حاضرم سکان رهبری را به دست افرادی بدهم که توانمندشان

کرده‌ام و از آن‌ها پشتیبانی کنم؟

اگر به بیش از دوتای این پرسش‌ها پاسخ منفی داده‌اید، باید نگرستان را تصحیح کنید. باید به قدر کافی به دیگران ایمان داشته باشید تا هرچه را که می‌توانید در اختیارشان بگذارید، و به قدر کافی به خودتان ایمان داشته باشید که بدانید این کار صدمه‌ای به شما نمی‌زند. فقط به خاطر داشته باشید که مادام که خودتان را رشد و پرورش می‌دهید، همیشه چیزی برای بخشیدن به دیگران دارید، و نیازی نیست که نگران عزل شدن باشید.

چگونه دیگران را تا حد اکثر توان بالقوه‌شان

توانمند کنیم

وقتی به خودتان و اشخاصی که می‌خواهید توانمندشان کنید اعتماد پیدا کردید، آماده‌اید روند توانمندسازی را شروع کنید. باید هدف‌تان

این باشد که ابتدا وظایف نسبتاً کوچک و ساده را به آن‌ها محول کنید و بعد به تدریج دامنه مسئولیت‌ها و اختیاراتشان را افزایش دهید. هرچه افرادی که با آن‌ها کار می‌کنید خام‌تر باشند، این روند بیشتر طول می‌کشد. اما سوای اینکه آنها تازه کارند یا با سابقه و مجرب، باز هم مهم است که آن‌ها را در کل روند هدایت کنید. وقتی می‌خواهید دیگران را توانمند کنید، این گام‌ها را بردارید:

۱. آن‌ها را ارزیابی کنید

نقطه شروع توانمند ساختن افراد ارزیابی آن‌هاست. اگر خیلی زود به افراد بی‌تجربه اختیارات زیاد بدهید، باعث شکستشان می‌شوید. اگر در مورد کسانی که تجربه زیادی دارند خیلی کند عمل کنید، ممکن است دل‌سرد و مأیوسشان کنید.

به خاطر داشته باشید که همه مردم به‌طور بالقوه می‌توانند موفق شوند. کار شما این است که توان بالقوه را ببینید. ببینید چه چیزی ندارند و آن را پرورش دهید و آنچه را لازم دارند در اختیارشان بگذارید. وقتی کسانی را که می‌خواهید توانمند کنید ارزیابی می‌نمایید، به این حوزه‌ها توجه کنید:

دانش. فکر کنید و ببینید افرادتان باید چه چیزهایی بدانند تا کاری را که از آن‌ها می‌خواهید انجام بدهند. فکر نکنید که همه چیزهایی را که شما می‌دانید می‌دانند. از آن‌ها سؤالاتی بکنید.

اطلاعات اولیه را به آنها بدهید. تصویر بزرگتر را در برابر چشمانشان ترسیم کنید و به آنها نشان دهید که اعمالشان چگونه در چارچوب اهداف و رسالت سازمان می‌گنجد. دانش صرفاً به معنی قدرت نیست؛ توانمندکننده هم هست.

مهارت. سطح مهارت کسانی را که می‌خواهید توانمندشان کنید ارزیابی کنید. هیچ چیز مأیوس‌کننده‌تر از این نیست که از انسان کاری بخواهند که مهارت انجام دادنش را ندارد. وظیفه شما به عنوان توانمندکننده این است که ببینید کار مورد نظر مستلزم چه مهارت‌هایی است و اطمینان حاصل کنید که افرادتان آنچه را برای موفقیت لازم است دارند.

تمایل. پلوتارک، فیلسوف یونانی، گفته: «حاصلخیزترین خاک هم اگر شخم زده نشود، بدترین علف هرز را تولید می‌کند.» اگر خود افراد میلی به موفقیت نداشته باشند، هیچ مقدار مهارت، دانش، یا توان بالقوه نمی‌تواند باعث موفقیتشان شود. اما وقتی تمایل وجود داشته باشد، توانمندسازی آسان است. همان‌طور که رساله‌نویس قرن هفدهم فرانسه، ژان لافونتن، نوشته، «بشر چنان ساخته شده که هرگاه چیزی روحش را شعله‌ور کند، غیرممکن‌ها ناپدید می‌شود.»

۲. الگوی آن‌ها باشید

حتی افراد صاحب دانش، مهارت، و تمایل باید بدانند که از آن‌ها چه انتظاری می‌رود، و بهترین راه مطلع کردنشان این است که نشانشان دهید. مردم کاری را که می‌بینند انجام می‌دهند.

کسانی که می‌خواهید توانمندشان کنید باید ببینند که پرواز کردن چگونه است. شما به عنوان مربی آن‌ها بهترین فرصت را در اختیار دارید تا نشانشان بدهید. الگوی نگرش و اخلاق کاری ای شوید که می‌خواهید آن‌ها از آن برخوردار باشند. و همیشه سعی کنید آن‌ها را در کارتان بگنجانید و با خود همراه ببرید. هیچ راه بهتری برای کمک به آن‌ها وجود ندارد تا کار لازم را یاد بگیرند و بفهمند.

۳. به آن‌ها اجازه موفقیت بدهید

به عنوان رهبر و تأثیرگذار، شاید فکر کنید که همه به اندازه شما می‌خواهند موفق باشند و برای کسب موفقیت تلاش کنند. اما همیشه کسانی که روی آن‌ها نفوذ دارید مثل شما فکر نمی‌کنند. باید به دیگران کمک کنید تا باور کنند که می‌توانند موفق شوند و به آن‌ها نشان دهید که موفقیتشان را می‌خواهید. اما چطور این کار را می‌کنید؟

انتظار آن را داشته باشید. دنی کاکس، نویسنده و مشاور حرفه‌ای، توصیه کرده: «نکته مهمی که باید به خاطر داشت این است که اگر

شور و شوق الهامبخشی را که مسری است ندارید، هر کار دیگری که انجام می‌دهید هم مسری است.» صرف‌نظر از حرفی که می‌زنید و کاری که می‌کنید، مردم می‌توانند نگرش شما را احساس کنند. اگر انتظار داشته باشید که افرادتان موفق شوند، مردم متوجه می‌شوند. آن را به زبان بیاورید. مردم باید از زبان شما بشنوند که به آن‌ها ایمان دارید و می‌خواهید موفق شوند. به آن‌ها بگویید که می‌دانید موفق می‌شوند. یادداشت‌های تشویق‌آمیز برایشان بفرستید. پیام‌آور موفقیت آن‌ها شوید. و تا آنجا که می‌توانید افکارتان را تقویت کنید. وقتی افراد ببینند و بفهمند که شما واقعاً موفقیت آن‌ها را می‌خواهید و کمکشان می‌کنید، کم‌کم باور می‌کنند که می‌توانند کاری را که از آن‌ها می‌خواهید انجام دهند.

۴. قدرت را به آن‌ها انتقال دهید

بسیاری از افراد حاضرند به دیگران مسئولیت بدهند. با خوشحالی و ظایفی را به دیگران محول می‌کنند. اما توانمند ساختن دیگران چیزی بیش از تقسیم کردن کارها با آن‌هاست. به معنی تقسیم قدرت‌تان و قابلیت‌تان برای انجام دادن کارهاست.

پیتر دروکر، متخصص مدیریت، می‌گوید: «هیچ مدیری تا به حال از اینکه زیردستانش قوی و کارآمد شوند ضرر نکرده است.» افراد تنها در صورتی قوی و کارآمد می‌شوند که فرصت تصمیم‌گیری،

شروع کارها، حل مشکلات، و روبه‌رو شدن با چالش‌ها به آن‌ها داده شود. در تجلیل نهایی، رهبری توانمندکننده گاهی تنها امتیاز یک سازمان بر سازمان‌های دیگر در جامعه رقابتی ماست.

۵. علناً اعتماد خود به دیگران را نشان دهید

وقتی به افرادی که می‌خواهید توانمندشان کنید اختیار می‌دهید، ابتدا باید به آن‌ها بگویید که به آن‌ها اعتماد دارید، و علناً هم بگویید. وقتی آن‌ها را در برابر عموم تأیید می‌کنید، متوجه می‌شوند که به موفقیتشان ایمان دارید. اما در عین حال این به همکارانشان نیز نشان می‌دهد که آن‌ها مورد حمایت شما هستند و اقتدار شما حامی آن‌هاست. این راه ملموس تقسیم (و گسترش) نفوذتان است. وقتی رهبران را ارتقای مقام می‌دهید، به آن‌ها و پیروانشان نشان دهید که از اعتماد و اقتدار شما برخوردارند. به این ترتیب خواهید دید که به سرعت توانمند و موفق می‌شوند.

۶. به آن‌ها بازخورد بدهید

هرچند لازم است افراد را علناً در برابر عموم ستایش کنید، بدون بازخورد صادقانه و مثبت نمی‌توانید بگذارید راه درازی را بروند. به‌طور خصوصی با آن‌ها ملاقات کنید و اشتباهات، لغزش‌ها، و خطاهای دآوری آن‌ها را گوشزد و راهنمایی‌شان کنید. در آغاز

بعضی‌ها با مشکل مواجه می‌شوند. در این دوره اولیه، بزرگوار و بخشنده باشید. سعی کنید چیزهایی را که لازم دارند به آن‌ها بدهید، نه چیزهایی را که سزاوارش هستند. هر پیشرفتی را که می‌کنند تحسین کنید. مردم کاری را که تحسین برمی‌انگیزد انجام می‌دهند.

۷. رهایشان کنید تا خودشان ادامه بدهند

صرف نظر از اینکه چه کسی را می‌خواهید توانمند کنید — کارکنان، فرزندان، همکاران، یا همسرتان را — هدف نهایی‌تان باید رها کردن آن‌ها به حال خود باشد تا خودشان تصمیم بگیرند و موفق شوند. این بدان معناست که به محض آماده شدنشان، حداکثر آزادی ممکن را به آن‌ها بدهید.

آبراهام لینکلن استاد توانمندسازی رهبران‌ش بود. به عنوان مثال وقتی در سال ۱۸۶۴ ژنرال یولیسز اس. گرانت را به عنوان فرمانده نیروهای متحد منصوب کرد، برایش پیام فرستاد: «من نه توقع دارم، نه می‌خواهم که همه نقشه‌های شما را بدانم. مسئولیت قبول کنید و پیش بروید، و هر وقت کمک خواستید خبرم کنید.»

این نگرشی است که به عنوان توانمندکننده لازم دارید. به افراد مسئولیت و اختیار بدهید و هر وقت نیاز داشتند کمکشان کنید. کسی که بیش از همه در زندگی من توانمندکننده بوده پدرم، ملوین مکسول است. او همیشه تشویقم می‌کرد بهترین شخص ممکن باشم و هر وقت

می‌توانست اجازه و قدرتش را به من می‌بخشید. سال‌ها بعد وقتی در این باره حرف می‌زدیم، پدرم فلسفه‌اش را برایم توضیح داد و گفت: «مادام که می‌دانستم کاری که می‌کنی از نظر اخلاقی درست است، محدودت نمی‌کردم.» این نگرش توانمندکننده است!

نتایج توانمند ساختن دیگران

اگر رئیس سازمانی هستید — چه شرکت تجاری باشد، چه باشگاه، کلیسا، یا خانواده — یاد گرفتن شیوهٔ توانمندسازی دیگران یکی از مهم‌ترین کارهایی است که به عنوان رهبر سازمان می‌توانید انجام دهید. توانمند ساختن دیگران نتایج باورنکردنی به بار می‌آورد. این کار نه تنها به افرادی که پرورش می‌دهید کمک می‌کند و به آن‌ها اعتماد به نفس بیشتر می‌بخشد و پرانرژی‌تر و مولدترشان می‌کند، بلکه می‌تواند زندگی خودتان را هم بهتر کند، آزادی بیشتری به شما ببخشد، و باعث رشد و سلامت بیشتر سازمانتان شود.

وقتی دیگران را توانمند می‌سازید، می‌بینید که بیشتر جوانب زندگی‌تان بهتر می‌شود. توانمند ساختن دیگران می‌تواند شخص شما را آزاد کند و وقت بیشتری برای انجام دادن کارهای مهم زندگی‌تان در اختیارتان بگذارد، کارآیی سازمانتان را بالا ببرد، نفوذتان روی دیگران را گسترش دهد، و از همه بهتر، تأثیر فوق‌العاده مثبتی روی زندگی افرادی که توانمندشان می‌کنید بگذارد.

چطور می‌توانم رهبری‌ام را تداوم ببخشم؟

ارزش ماندگار رهبر با تداوم آن سنجیده می‌شود.

در سال ۱۹۹۷ میلادی یکی از بهترین رهبران تجاری جهان از دنیا رفت. او روبرتو گویزتا نام داشت و رئیس و مدیرعامل شرکت کوکاکولا بود. گویزتا در سخنرانی‌ای که چند ماه پیش از مرگش در باشگاه مدیران شیکاگو ایراد کرد اظهار داشت: «یک میلیارد ساعت پیش، حیات بشر روی کره زمین آغاز شد. یک میلیارد دقیقه پیش، مسیحیت ظهور کرد. یک میلیارد ثانیه پیش بیتل‌ها در برنامه تلویزیونی اد سالیوان برنامه اجرا کردند. یک میلیارد کوکاکولا پیش ... همین دیروز صبح بود. و سؤالی که حالا باید از خودمان بکنیم این است: «چه کار باید بکنیم که امروز صبح یک میلیارد کوکاکولا تولید کنیم؟»»

هدف مادام‌العمر گویزتا تبدیل کوکاکولا به بهترین شرکت دنیا بود. و وقتی به‌طور ناگهانی و غیرمنتظره از دنیا رفت، هنوز با

جدیدیت تمام همین هدف را دنبال می‌کرد. شرکت‌هایی که مدیر عاملشان را از دست می‌دهند اغلب دچار آشوب می‌شوند، خصوصاً اگر او مانند گویز تا با مرگی نامنتظر از دنیا رفته باشد. گویز تا کمی پیش از مرگش در مصاحبه‌ای با نشریه آتلانتا جورنال کانستیتوشن گفت: «بازنشستگی هدف من نیست. مادام که از کارم لذت می‌برم، مادام که انرژی لازم را دارم، مادام که مانع موفقیت افراد نمی‌شوم، و مادام که هیئت‌مدیره بخواهد در مقامم بمانم، می‌مانم.» درست چند ماه پس از این مصاحبه، بیماری سرطان را در او تشخیص دادند. و شش هفته بعد درگذشت.

پس از مرگ گویز تا جیمی کارتر، رئیس‌جمهور سابق امریکا، اظهار داشت: «شاید هیچ مدیر تجاری دیگری در دنیای معاصر به این زیبایی تجلی‌بخش رؤیای امریکایی نبوده باشد. او معتقد بود که در امریکا هر چیزی ممکن است. او با این رؤیا زندگی کرد و آن را تحقق بخشید. و به دلیل مهارت‌های رهبری خارق‌العاده‌اش، به هزاران نفر دیگر نیز کمک کرد تا رؤیایشان را تحقق ببخشند.»

میراث گویز تا

میراثی که گویز تا برای شرکت گذاشت باورنکردنی است. وقتی در سال ۱۹۸۱ رئیس کوکا کولا شد، ارزش شرکت معادل ۴ میلیارد دلار بود. تحت رهبری گویز تا ارزش آن به ۱۵۰ میلیارد رسید. این یعنی

افزایش ارزشی بیش از ۳,۵۰۰ درصد! کوکاکولا دومین شرکت باارزش امریکا شد و جلوتر از خودروسازان، شرکت‌های نفتی، مایکروسافت، وال‌مارت، و تمام شرکت‌های دیگر قرار گرفت. تنها شرکتی که ارزشش بیشتر از کوکاکولا بود جنرال‌الکتریک بود. بسیاری از سهامداران کوکاکولا میلیونر شدند. دانشگاه‌های اموری در آتلانتا، که بخش بزرگی از سهام کوکاکولا متعلق به آن است، به اندازه دانشگاه‌های وارد کمک‌های خیریه می‌کند. ارزش بالای سهام مهم‌ترین چیزی نیست که گویزتا به شرکت کوکاکولا بخشید. میراث او شیوه رفتنش بود. وقتی مرگ مدیرعامل اعلام شد، هیچ هراسی در دل سهامداران کوکاکولا به وجود نیامد. تحلیلگری به نام امانوئل گولدمن گفت: «گویزتا شرکت را برای نبودن خودش و نیز هر مدیر دیگری آماده کرد.»

چطور این کار را کرد؟ اولاً با تبدیل این شرکت به شرکتی بسیار قوی. ثانیاً با آماده‌سازی جانشینی به نام داگلاس ایوستر برای عالی‌ترین مقام شرکت. میکی اچ. گرامیگ، نویسنده نشریه آتلانتا کانستیتوشن، گزارش داد: «برخلاف بعضی از شرکت‌ها که با رفتن یا مردن مدیرعامل دچار بحران می‌شوند، انتظار می‌رود کوکاکولا همچنان مقام خود به عنوان محبوب‌ترین شرکت جهان را حفظ کند. گویزتا از زمان انتصاب جورجیا به مقام شماره ۲ شرکت، ایوستر را برای جانشینی خود انتخاب کرده است. و نشانه اینکه

وال استریت چقدر از موقعیت باثبات کوکاکولا مطمئن بود این است که وقتی شش هفته پیش بیماری سرطان را در گویز تا تشخیص دادند، سهام شرکت اصلاً تکان نخورد.»

داگ ایوستر حسابدار تعلیم‌دیده‌ای بود که در سال ۱۹۷۹ کار خود در شرکت کوکاکولا را به عنوان دستیار کنترلر لچنی شروع کرد. چهار سال بعد مدیر مالی ارشد شد. او به دلیل خلاقیت مالی استثنایی‌اش شهرت داشت و یکی از افراد اصلی گویز تا برای انقلابی کردن نگرش شرکت به نسبت به سرمایه‌گذاری و رسیدگی به وام‌ها محسوب می‌شد. در سال ۱۹۸۹ میلادی گویز تا حتماً متوجه شده بود که ایوستر قابلیت‌های نهفته‌ای دارد، زیرا او را از منصب کاملاً مالی‌اش برداشت و به اروپا فرستاد تا تجربه عملیاتی و بین‌المللی کسب کند. یک سال بعد او را بازگرداند و رئیس کوکاکولای امریکا کرد تا در آنجا بتواند بر هزینه‌ها و بازاریابی نظارت کند. از آنجا به بعد ایوستر را تحت حمایت خود گرفت، و در سال ۱۹۹۴ میلادی شکی نبود که ایوستر جانشین گویز تا در عالی‌ترین مقام خواهد بود. گویز تا او را رئیس و مدیر عملیاتی اصلی شرکت کرد.

کاری که گویز تا انجام داد بسیار غیر عادی بود. امروزه کمتر مدیر شرکتی به پرورش رهبران قوی می‌پردازد و از آن‌ها حمایت می‌کند تا اختیار سازمان را در دست بگیرند. جان اس. وود، مشاور شرکت بین‌المللی آگون زندر، اظهار داشته: «در سال‌های اخیر شرکت‌ها

سرمایه‌گذاری چندانی روی پرورش افراد و ارتقای مقام آن‌ها نکرده‌اند. اگر نتوانند این‌گونه افراد را پرورش دهند، باید بیرون بروند و پیدایشان کنند.» پس چرا روبرتو گویزتا فرق داشت؟ او از تأثیر مثبت تربیت افراد کاملاً آگاه بود.

روبرتو گویزتا در کوبا به دنیا آمد و در دانشگاه ییل درس خواند و از آنجا مدرک مهندسی شیمی گرفت. وقتی در سال ۱۹۵۴ به هاوانا برگشت، با آگهی روزنامه‌ای برای استخدام یک متخصص شیمی دوزبانه تماس گرفت. شرکت استخدام‌کننده همان کوکاکولا بود. در سال ۱۹۶۶ نایب‌رئیس بخش تحقیق و توسعه فنی شعبه شرکت در آتلانتا شد. او جوان‌ترین مردی بود که تا آن زمان به این مقام رسیده بود. اما در اوایل دهه ۱۹۷۰ اتفاق مهم‌تری افتاد. رابرت دابلیو. وودراف، رئیس قدرتمند کوکاکولا، گویزتا را تحت حمایتش گرفت و شروع به پرورش او کرد. در سال ۱۹۷۵ میلادی گویزتا مدیر اجرایی بخش فنی شرکت شد و مسئولیت‌های دیگری مثل نظارت بر فعالیت‌های قانونی خارج کشور را نیز به عهده گرفت. و در سال ۱۹۸۰، به برکت وجود وودراف، گویزتا رئیس و مدیر عملیاتی اصلی شرکت شد. یک سال بعد او رئیس هیئت‌مدیره بود. علت اینکه گویزتا با چنین اعتماد به نفسی در دهه ۱۹۹۰ میلادی جانشینش را انتخاب و تربیت کرد و مورد حمایت قرار داد این است که بر اساس میراثی که در دهه ۱۹۷۰ دریافت کرده بود عمل می‌کرد.

رهبرانی که میراث جانشینی به جا می‌گذارند...

رهبرانی که میراث جانشینی برای سازمانشان به جا می‌گذارند این کارها را می‌کنند:

سازمان را با «دید بلندمدت» رهبری می‌کنند

تقریباً هر کسی می‌تواند کاری کند تا یک سازمان برای لحظه‌ای خوب به نظر برسد - با شروع برنامه یا محصولی جدید و خیره‌کننده، جلب توجه مردم به سوی رویدادی بزرگ، یا تخصیص بودجه برای حمایت از سطوح پایین سازمان. اما رهبرانی که از خود میراث به جا می‌گذارند، نگرش متفاوتی دارند. آن‌ها علاوه بر امروز، به فکر فردا هم هستند. این کاری است که گویز تا کرد. برنامه او این بود که مادام که کارآمد است به رهبری کردن ادامه دهد، با این حال جانشین خود را هم تعیین کرد. او همیشه در پی تأمین عالی‌ترین مصالح سازمان و سهامداران شرکت بود.

فرهنگ رهبری خلق کنید

باثبات‌ترین شرکت‌ها در تمام سطوح سازمان دارای رهبران قوی هستند. تنها راه پرورش چنین رهبری گسترده‌ای این است که پرورش رهبران را به فرهنگتان بدل کنید. این بخش قدرتمند

میراث کوکا کولا است. چند شرکت موفق دیگر می‌شناسید که رهبران متوالی را در صفوف خود سازمان پرورش داده باشند؟

بهای موفقیت فردا را امروز بپردازید

هیچ موفقیتی بدون فداکاری و ایثار وجود ندارد. هر سازمانی منحصر به فرد است، و این تعیین می‌کند که چه بهایی باید پرداخته شود. اما هر رهبری که بخواهد به سازمانش کمک کند، باید آماده پرداخت این بها باشد تا موفقیت پایدار را تضمین کند.

رهبری گروهی را مافوق رهبری فردی قرار دهید

رهبر هرچقدر هم خوب باشد، نمی‌تواند همه کارها را به تنهایی انجام دهد. درست همان‌طور که مربی تیم ورزشی برای برنده شدن به گروهی از بازیکنان خوب احتیاج دارد، سازمان هم برای موفق شدن به گروهی از رهبران خوب نیاز دارد. هرچه سازمان بزرگ‌تر باشد، گروه رهبران باید قوی‌تر و بزرگ‌تر و عمیق‌تر باشد.

سازمان را با متانت ترک کنید

در مورد کوکا کولا، رهبر فرصت نیافت شرکت را ترک کند، زیرا نابهنگام از دنیا رفت. اما به نظر من گویز تا اگر زنده مانده بود، همین کار را می‌کرد. وقتی زمان ترک سازمان از سوی رهبر فرا برسد، او

باید مایل به این کار باشد و به جانشین خود اجازه انجام دادن کارها را بدهد. دخالت بیجا فقط به او و سازمان صدمه می‌زند.

رهبران معدودی جانشین تعیین می‌کنند

مکس دوپره، نویسنده کتاب رهبری هنر است، نوشته: «تعیین جانشین یکی از مسئولیت‌های اصلی رهبری است.» با این حال از میان تمام خصایص رهبری، ظاهراً کمتر رهبری است که گذاشتن میراث را یاد گرفته باشد. دستاورد از آن کسی است که می‌تواند خودش کارهای بزرگ انجام بدهد. موفقیت زمانی فرامی‌رسد که او پیروانش را توانمند می‌کند تا همراه او کارهای بزرگ انجام دهند. اهمیت مربوط به موقعی است که او رهبرانی پرورش می‌دهد که برای او کارهای بزرگ می‌کنند. اما میراث تنها زمانی خلق می‌شود که شخص سازمانش را در موقعیتی قرار می‌دهد که بدون او کارهای بزرگ بکنند.

من اهمیت میراث را از راه سخت آن یاد گرفتم. از آنجا که در زمان تقبل اولین مسئولیتم در هیلهام ایندیانا کلیسا رشد خیلی خوبی داشت، فکر کردم موفق شده‌ام. وقتی کارم را آنجا شروع کردم، فقط سه نفر در کلیسا حضور می‌یافتند. من سه سال تمام آن کلیسا را ساختم، با مردم تماس برقرار کردم، و روی زندگی بسیاری از مردم اثر گذاشتم. وقتی آنجا را ترک می‌کردم، میانگین حضور

مردم در مراسم کلیسا دویست نفر و رکورد ما بیش از سیصد نفر بود. برنامه‌های من انجام شده بود و همه چیز به نظرم خوب و قشنگ می‌آمد. فکر می‌کردم واقعاً کار مهمی انجام داده‌ام.

هجده ماه پس از اینکه به کلیسای دوم نقل مکان کردم، با دوستی که مدت‌ها ندیده بودم شام می‌خوردم. او تازه از هیلهام آمده بود. وقتی از او دربارهٔ اوضاع آنجا پرسیدم، از پاسخش یکه‌خوردم. پاسخ داد: «زیاد خوب نیست.»

گفتم: «واقعاً؟ چرا؟ وقتی از آنجا می‌آمدم که اوضاع عالی بود. چه شده؟»

گفت: «خب، همه چیز وارفته. برنامه‌هایی که تو راه انداختی از بین رفته‌اند. کلیسا فقط با صد نفر کار می‌کند، و این تعداد پیوسته کمتر می‌شود.»

واقعاً ناراحت شدم. هر رهبری از دیدن فرو ریختن چیزی که از جان و دل برای ساختنش کار کرده بیزار است. در آغاز از دست رهبری که جایم را گرفته بود ناراحت شدم. اما بعد به فکرم رسید که اگر خودم واقعاً کار خوبی آنجا انجام داده بودم، دیگر مهم نبود که چه نوع رهبری، خوب یا بد، جای مرا می‌گیرد. واقعاً تصور از من بود. من سازمانی نساخته بودم که بعد از رفتنم موفق باشد. نخستین بار بود که اهمیت میراث را می‌فهمیدم.

تغییر برنامه

پس از آن به طرز کاملاً جدیدی به موضوع رهبری نگریستم. هر رهبری در نهایت به نحوی از انحا سازمانش را ترک می‌کند. شاید شغلش را عوض کند، ترفیع بگیرد، یا بازنشسته شود. و حتی اگر از بازنشسته شدن خودداری کند، سرانجام روزی می‌میرد. این باعث شد تا دریابم که بخشی از کار من به عنوان رهبر این است که کم‌کم افراد و سازمانم را برای آن روز محتوم آماده کنم. به این ترتیب کانون توجهم را از رهبری کردن پیروان، به پرورش رهبران معطوف کردم. کار پایدار و ماندنی من، مثل همه رهبران دیگر، با قابلیت در آماده کردن سازمان برای رفتن خودم و آمدن جانشینم سنجیده می‌شود.

بهترین داستان شخصی که درباره جانشینی می‌توانم تعریف کنم مربوط به رفتنم از کلیسای اسکای لاین است. وقتی اولین بار در سال ۱۹۸۱ به آنجا رسیدم، یکی از اولین اهدافم را تشخیص و پرورش رهبران قرار دادم، زیرا می‌دانستم موفقیت ما به آن بستگی دارد. ظرف چهارده سالی که آنجا بودم، من و همکارانم عملاً توانستیم صدها رهبر برجسته، هم داوطلب و هم از بین کارکنان، پرورش دهیم.

یکی از بزرگ‌ترین لذت‌های من در زندگی این است که می‌دانم

امروز کلیسای اسکای لاین قوی‌تر از زمانی است که در سال ۱۹۹۵ آن را ترک کردم. جیم گارلو که جای مرا به عنوان کشیش ارشد گرفت، آنجا عالی کار می‌کند. در پاییز ۱۹۹۷ جیم از من خواست به اسکای لاین برگردم و در جشن جمع‌آوری اعانه برای مرحله بعدی بنای ساختمان کلیسا صحبت کنم. و من با کمال میل قبول کردم.

حدود ۴,۱۰۰ نفر در این مراسم که در «مرکز گردهمایی سندیه‌گو» واقع در خلیج زیبای شهر برگزار می‌شد شرکت کردند. من و زنم مارگارت واقعاً خوشحال بودیم که می‌توانیم دوستان سابقمان را ببینیم و با آن‌ها حرف بزنیم. و البته من احساس غرور می‌کردم که سخنران اصلی آن شب هستم. جشنی واقعی و فوق‌العاده واقعی بود. مردم بیش از ۷/۸ میلیون دلار برای احداث تسهیلات جدید کلیسا تعهد کردند.

به محض پایان سخنرانی‌ام، من و زنم از تالار جشن بیرون آمدیم. می‌خواستیم آن شب متعلق به جیم باشد، زیرا حالا او رهبر اسکای لاین بود. به این دلیل فکر کردیم بهتر است پیش از پایان برنامه به سرعت آنجا را ترک کنیم. درحالی که از پله‌ها پایین می‌رفتیم، دست زنم را گرفتم و فشردم. خیلی عالی بود که می‌دیدیم کاری که در تمام آن سال‌ها کرده‌ایم هنوز ادامه دارد. دوستم، کریس ماسگروو، می‌گوید: «موفقیت را با چیزی که به طرفش می‌روید نمی‌سنجند؛ با چیزی که پشت سر می‌گذارید می‌سنجند.»

بنابراین قابلیت شما به عنوان رهبر با چیزی که شخصاً کسب کرده‌اید یا حتی گروهتان طی سال‌های هدایت و رهبری شما کسب کرده سنجیده نمی‌شود. توانایی رهبری شما با این معیار سنجیده می‌شود که افراد و سازمانتان پس از رفتن شما چگونه عمل می‌کنند. ارزش ماندگار شما با میراثی که از خود به جا می‌گذارید سنجیده می‌شود.

Telegram @eat_book