

مدیریت

# رهبری ممتاز

۱۲ ویژگی آموزش رهبری درجسته و موفق

برایان تریسی | پیتر چی  
ترجمه صالح سپهری فر

www.ketab.ir



انتشارات  
دنیای اقتصاد

سرشناسه: تریسی، برایان، ۱۹۴۴-م. Tracy, Brian / عنوان و نام پدیدآور: رهبری ممتاز: ۱۲ ویژگی آموختنی رهبران برجسته و موفق / برایان تریسی، پیتر چی؛ ترجمه صالح سپهری فر / مشخصات نشر: تهران، انتشارات دنیای اقتصاد، ۱۳۹۳ / مشخصات ظاهری، ۲۶۴ص؛ ۱۴/۵×۲۱/۵ س/م / شابک: ۹-۴۱-۶۰۰-۷۱۰۶-۶۰۰-۹۷۸ / وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا / یادداشت، عنوان اصلی: 12 disciplines of leadership excellence: how leaders achieve sustainable high performance. C2013 / شناسه افزوده: Chee, Peter / شناسه افزوده: سپهری فر، صالح، ۱۳۶۲-، مترجم / رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۳ / ۴۹ / HD57/۷ / رده‌بندی دیویی، ۹۲ / ۴۰۹۲ / شماره کتابشناسی ملی: ۳۵۳۶۳۰۸

www.ketab.ir

رهبری ممتاز / ناشر: انتشارات دنیای اقتصاد / مولف: برایان تریسی و پیتر جی / مترجم: صالح سپهری /  
طراح جلد و یونیفورم: حسن کریمزاده / صفحه آراء: مریم فتاحی / ناظر فنی: انوشه صادقی آزاد  
/ نوبت چاپ، شمارهگان: اول- ۱۳۹۳؛ ۱۱۰۰ نسخه / شابک: ۹-۴۱-۶-۷۱۰۶-۶۰۰-۹۷۸ / لیتوگرافی: شادرنگ  
یاب و صحافی: شادرنگ / تمام حقوق این اثر محفوظ و متعلق به نشر دنیای اقتصاد است / نشانی انتشارات و  
فروشگاه: تهران، خیابان شهید مطهری، بین میرزای شیرازی و سنایی، شماره ۳۷۰ / تلفن: ۸۷۷۶۲۷۴۰-۴۳ /  
book.den.ir : پایگاه اینترنتی / book@den.ir : دورنگار / ۸۷۷۶۲۷۴۴ / پست الکترونیک

www.ketab.ir

تالیس بشک	۹
مقدمه نویسنده	۱۱
ویژگی شماره یک: رهبر ممتاز و پیشتاز	۱۷
ویژگی شماره دو: شفاقت	۴۷
ویژگی شماره سه: سترال	۹۳
ویژگی شماره چهار: موش و لا	۱۰۱
ویژگی شماره پنج: شایستگی	۱۰۹
ویژگی شماره شش: رقابت جویی	۱۲۱
ویژگی شماره هفت: خلاقیت	۱۴۱
ویژگی شماره هشت: شجاعت	۱۶۱
ویژگی شماره نه: اهمیت به دیگران	۱۷۱
ویژگی شماره ده: مدیریت تغییر	۲۰۷
ویژگی شماره یازده: تمرکز	۲۲۹
ویژگی شماره دوازده: رشد و پیشتازی فردی	۲۴۷

«رهبران چشم‌اندازی برای آینده دارند و راهبردی برای دستیابی به آن تعیین می‌کنند.» (جان پی. کاتر)

توانایی شما به عنوان رهبر برای نهاده‌سازی ۱۲ ویژگی اساسی و لازم برای رهبری سرآمد که در این کتاب بررسی شده است بیش از هر عامل دیگری می‌تواند به شما برای دستیابی به بالاترین جایگاه در حوزه‌ای که در آن فعال هستید کمک کند. خودانضباطی پیش‌نیازی برای موفقیت است. خودانضباطی به معنای واداشتن خود به انجام کارهایی مشخص است، هر چند این کارها در ابتدا دشوار و ناخوشایند باشند. ناپلئون هیل<sup>۲</sup> پس از ۲۲ سال گفتگو و مطالعه با ۵۰ نفر از ثروتمندترین و موفق‌ترین افراد در ایالات متحده به این نتیجه رسید که خودانضباطی «شاه کلید ثروتمندان است.» با خودانضباطی هر کاری امکان‌پذیر است. اما بدون آن، هیچ چیزی امکان‌پذیر نخواهد بود.

برای تقویت و نهاده‌سازی ویژگی‌های اساسی رهبری بررسی شده در این کتاب در وجود خود، به عزم راسخ و ثبات قدم نیاز خواهید داشت. خوشبختانه همه این ویژگی‌ها آموختنی هستند و از طریق تمرین و تکرار می‌توان آنها را در خود نهاده ساخت. گوته<sup>۳</sup> می‌گفت: «هر کاری پیش از اینکه آسان شود، سخت است.» تقویت هر یک از این ویژگی‌های بنیادین نیازمند تلاش و کوشش است. در

ابتدای این مسیر باید کوشش بیشتری کرده، در بسیاری اوقات لازم است به ازای هر دو قدم به جلو، یک قدم به عقب برگردد. اما پس از این که هر یک از این ویژگی‌های اساسی را در وجود خود تثبیت کردید، به شکل یک عادت خود را در زندگی شغلی و فردی نشان خواهد داد. خودانضباطی برای ادامه مسیر و قانع نشدن به لذت‌های آنی ضروری است. جایگاه فعلیتان نشان‌گر میزان خودانضباطی شما در گذشته است. جیم رون<sup>۱</sup> می‌گوید: «تحمل شکست بسیار دردناک‌تر و دشوارتر از انضباط است.» ال تامسیک<sup>۲</sup> (معلم و مربی) هم می‌گوید: «موفقیت در بر دارنده انضباط و نهادینه‌سازی ویژگی‌هایی مشخص در موارد مختلف است.»

### چشم‌انداز برای مدت برای خود ترسیم کنید

دکتر ادوارد بنفیلد<sup>۳</sup> (اساتذ دانشگاه هاروارد) بیش از ۵۰ سال به پژوهش در مورد ساختار اجتماعی ترویج ثروت در ایالات متحده و دیگر کشورها پرداخت. وی به این نتیجه رسید که «اشتباه چشم‌انداز درازمدت» تنها عامل تعیین کننده موفقیت است. وی چشم‌انداز درازمدت را نویایی زنگر کردن در مورد آینده سپس بازگشتن به زمان حال و استفاده از چشم‌انداز به هدف آینده به عنوان معیاری برای ارزیابی اقدام‌ها و تصمیم‌های آینده تعریف کرد. رهبران چشم‌انداز بلندمدتی دارند. آنها در تصمیم‌گیری‌های روزمره خود می‌توانند یک قدم به عقب، پنج یا حتی ده تا بیست سال آینده را تصور کنند. آنها پیش از دست به کار شدن، فرآیند را به بررسی همه جانبه نتایج بالقوه کارها و رفتارها اختصاص می‌دهند. آنها از تکیه بر آینده به حال<sup>۴</sup> استفاده می‌کنند. دنیس ویتلی<sup>۴</sup> (نویسنده و سخنران در حوزه کسب‌وکار) در مورد افراد برتر در حوزه‌های مختلف و چشم‌انداز زمانی می‌گوید: «آنها درختانی را می‌کارند که خودشان بهره‌ای از آن نمی‌برند.» تفاوت بین یک سیاستمدار و یک دولتمرد همین است که سیاستمدار برای انتخابات بعد برنامه‌ریزی می‌کند، حال آن‌که دولتمرد به

1- Jim Rohn  
3- Edward Banfield

2- Al Thomsick  
4- Denis Waitley

برنامه‌ریزی برای نسل آینده می‌پردازد.

گری همیل<sup>۱</sup> و سسی کی، پراهالد<sup>۲</sup> در کتاب خود با نام «رقابت برای فردا»<sup>۳</sup> (که یکی از بهترین کتاب‌های حوزه کسب و کار در دهه ۱۹۹۰ بود) بیان کردند که وظیفه اصلی مدیر یا رهبر، تعیین «مقصد آینده» یا همان اهداف درازمدت برای کسب و کار است. آنها بر این باور بودند که شفافیت در مورد مقصد آینده، موجب بهبود تصمیم‌گیری‌های جاری می‌شود.

پیتر دراکر<sup>۴</sup> می‌گفت که وظیفه اصلی یک مدیر «فکر کردن در مورد آینده است، زیرا هیچ فرد دیگری چنین مسئولیتی ندارد.»

میلتون فریدمن<sup>۵</sup> در جایی نوشته بود: «کیفیت تفکر تان، عامل تعیین‌کننده دقت توانایی شما در پیش‌بینی نتایج بلندمدت کارهای جاریتان است.»  
هنری هزلیت<sup>۶</sup> (اقتصاددان) هم گفته بود که توانایی تعیین نتایج مرتبه دوم کارها برای تصمیم‌گیری‌های خوب ضروری است.

### خودانضباطی امری آموختنی است

بسیاری از مردم بر این باورند که خودانضباطی لازم در برخی حوزه‌ها را ندارند و با خود می‌گویند: «خب، من این جور هستم دیگه!» آنگاه برخی رهبران از همان ابتدا خودانضباطی و ویژگی‌های لازم برای رهبری را به عنوان بخشی از مادرزادی دارا هستند؟ پیتر دراکر پاسخ این پرسش را این‌گونه می‌دهد: «شاید، رهبر صورت با افرادی روبه‌رو شویم که به شکل مادرزادی رهبر بودند، اما تعداد آنها از آن‌ها اندک است که استثنا محسوب می‌شوند... رهبران کم‌کم با پرورش استعدادها، خود را به پایگاه رهبری می‌رسانند.» حقیقت آن است که هر انسانی می‌تواند هر یک از ویژگی‌های عادت‌هایی را که مطلوب یا ضروری هستند در وجود خود تقویت کند. این کار برای برخی افراد آسان‌تر و برای برخی نیازمند زمان و کوشش بیشتر است، اما هر انسانی دارای توانایی ذاتی برای شکل‌دهی به منش و شخصیت خود به شکلی مثبت

1- Gary Hamel

2- C. K. Prahalad

3- Competing for the Future

4- Peter Drucker

5- Milton Friedman

6- Henry Hazlitt

است. این کار از طریق شناسایی هدف در آینده و عزم راسخ برای عبور از موانع و دشواری‌های اجتناب‌ناپذیر پیش رو امکان‌پذیر خواهد بود.

### ویژگی مطلوب خود را تقویت کنید

فرآیند دستیابی به ویژگی‌های لازم برای رهبری، هم ساده و هم دشوار است. هیچ چیز ارزشمندی به آسانی حاصل نمی‌شود.

ابتدا باید ویژگی مشخصی را که در حال حاضر بیشتر از هر چیزی برای شما در موقعیت کنونی موثر است انتخاب کنید. هرگز سعی نکنید چند ویژگی را به‌طور هم‌زمان در مورد خود تغییر دهید یا چند ویژگی جدید را هم‌زمان حاصل کنید، هر چند هر دو به استرس و ویژگی‌ها جذاب و خواستنی باشند.

باید روزی یک ویژگی تمرکز کنید و آنقدر بر روی آن پافشاری کنید که به بخشی از شخصیت شما تبدیل شود. آنگاه می‌توانید به سراغ ویژگی بعدی مورد نظر خود بروید. خوشبختانه ویژگی مثبتی که می‌آموزید، تمامی ویژگی‌های قبلیتان را تقویت و تثبیت می‌کند؛ درست همان‌طور که هر ویژگی منفی، دیگر ویژگی‌های شما را تضعیف می‌کند؛ پس باید هشیار باشید، زیرا هر چیزی تأثیری بر کل مجموعه دارد. نخستین ویژگی که قصد آموختن آن را دارید می‌تواند یک ویژگی ساده مثل وقت‌شناسی یا مکالمه پیش از پاسخ‌گویی باشد. حتی کار ساده‌ای مثل استفاده از نخ دندان هر روز. روزهایی که خواب بیدار شدن می‌تواند از جمله این ویژگی‌های موثر باشد. این ویژگی‌های کوچک زود می‌آیند و هم رفته شما را قادر می‌سازد تا در آینده ویژگی‌های بزرگ‌تر و مهم‌تر را بیاموزید.

### ویژگی جدید را در ذهن خود نهادینه کنید

وقتی ویژگی خاصی را انتخاب کردید، به‌گونه‌ای رفتار کنید که در طول مدتی است آن ویژگی را داشته‌اید. خودتان را در موقعیت‌هایی تصور کنید که می‌توانید این ویژگی خود را به کار گیرید. سپس یک جمله تأکیدی برای خودتان درست کنید و آن را پیاپی برای خود تکرار کنید تا ویژگی جدید هر چه بیشتر برایتان



نهادینه شود. در نهایت آنچه بارها و بارها برای خودتان تکرار کرده‌اید برایتان به واقعیت عینی تبدیل می‌شود. برای نمونه می‌توانید بارها به خودتان بگویید: «من همیشه در جلسات و قرارها سر موقع حاضر می‌شوم.» هرگاه به یک جلسه یا قرار ملاقات فکر می‌کنید، این عبارت را بارها و بارها برای خود تکرار کنید: «من همیشه در جلسات و قرارها سر موقع حاضر می‌شوم.» همچنین می‌توانید بارها به خودتان بگویید: «من پیش از پاسخ دادن مکث کرده و فکر می‌کنم.» پیش از حرف زدن در هر جلسه یا گفتگو این عبارت را بارها و بارها به خودتان یادآور شوید.

### ویژگی جدید خود را با قدرت آغاز کنید

پس از این که ویژگی جدیدی را که می‌خواهید در وجود خود تقویت کنید انتخاب کردید، باید آن را با قدرت به کار گیرید. به خودتان قول دهید که هیچ استثنایی را قبول نکنید تا این که این ویژگی جدید در وجودتان نهادینه شود. اگر بنا به دلیلی نتوانستید روی این ویژگی جدیدتان بلافاصله جمله‌های تاکیدی را برای خود تکرار کنید و دوباره اجرای آن ویژگی را از سر بگیرید.

به دیگران بگویید که می‌خواهید یک ویژگی جدید را در خود تقویت کنید. گفتن به دیگران و این که دیگران از تصمیم جدیدتان باخبر هستند به شما انگیزه کافی برای ثبات قدم در مسیر تکرار آن ویژگی را می‌دهد. هر یک از اجازة دهید در صورتی که هر از چند گاهی اجرای ویژگی جدید را فراموش کنید. به احتمال زیاد این گونه هم خواهد بود) آن را به شما یادآوری کنند.

### در برابر وسوسه برای آسایش طلبی مقاومت کنید

بزرگ‌ترین مانع در برابر خودانضباطی را باید تمایل طبیعی انسان به حرکت در مسیر راحت‌تر و به سمت کارهای زودبازده دانست. بیشتر مردم معمولاً به فکر یافتن سریع‌ترین و ساده‌ترین راه برای انجام کارها هستند و هیچ توجهی به نتایج ثانویه این قبیل اقدامات ندارند. تنها چیزی که می‌تواند در برابر این گرایش به

فعالیت‌های زودبازده بایستند، خودانضباطی و منشِ والا است که در این کتاب در مورد آنها صحبت خواهیم کرد. اهمیت چشم‌انداز بلندمدت را همیشه به یاد داشته باشید. نتایج حرف‌هایی که می‌زنید و رفتارهایی را که دارید به خاطر داشته باشید. ناشکیبایی و بی‌قراری نکنید و انتظار تغییر سریع و راحت عادت‌هایی را که سال‌ها با شما بودند نداشته باشید. در مقابل، باید رویکردی بلندمدت داشته باشید. اگر هر ماه روی یک عادت کار کنید، در عرض یک سال (که خیلی هم زود می‌گذرد) می‌توانید هر یک از این ۱۲ ویژگی ضروری برای رهبری را در وجود خود نهادینه کنید و به فردی کاملاً متفاوت تبدیل شوید.

### ثبات قدم و خودانضباطی

بهترین روش برای تقویت و نهادینه‌سازی ویژگی‌های رهبری، به رابطه مستقیم میان خود انضباطی و ثبات قدم مربوط می‌شود. هر قدر در هر حوزه‌ای ثبات قدم بیشتری داشته باشید، به خودانضباطی بیشتری دست می‌یابید. جمله معروفی است که می‌گوید: «ثبات قدم در واقع شکل عملی خودانضباطی است.» رابطه دیگری را می‌توانید به خودانضباطی، عزت نفس و اعتماد به نفس دید. هر قدر ویژگی مد نظر خود را به‌طور منظم‌تر و پیوسته‌تری به کار گیرید، بیشتر خودتان را دوست خواهید داشت و برای خودتان احترام قائل خواهید بود. همچنین اطمینان خاطر بیشتری یافتن خوش‌بین‌تر می‌شوید و در حوزه‌های مختلف زندگی موثر خواهید شد.

وقتی که ویژگی‌های لازم برای رهبری را در وجود خود تقویت و تثبیت کردید، به رهبری قدرتمند و کارآمد تبدیل می‌شوید، کارهای بیشتری را انجام می‌دهید و در اموری که تلاش می‌کنید به موفقیت‌های بیشتری دست می‌یابید. بیایید با هم شروع کنیم!