

سرشناسه : ماکسول، جان سی. ۱۹۴۷ م. - Maxwell, John C.
 عنوان و نام پدیدآور : ۵ مرحله‌ی رهبری = The five levels of leadership : گام‌هایی موثر برای آن که استعدادهای خود را به حداکثر برسانید/نویسنده: جان سی مکسول، مترجم مهسار مشتاق.
 مشخصات نشر : تهران: ابو عطا، ۱۳۹۲. مشخصات ظاهری: ۱۹۲ ص.
 شابک : 978-964-170-175-0 : وضعیت فهرست نویسی: فیا
 یادداشت : عنوان اصلی: The five levels of leadership proven steps to maximize your potential.
 عنوان دیگر : گام‌هایی موثر برای آن که استعدادهای خود را به حداکثر برسانید.
 موضوع : رهبری شناسه افزوده: مشتاق، مهسار، ۱۳۶۳ - مترجم
 رده بندی کنگره : ۱۳۹۲/۰۲/۰۹۱۲ رده بندی دبیری: ۴۰۹۲/۶۵۸ شماره کتابشناسی ملی: ۳۲۱۱۳۳۳
 تاریخ درخواست : ۱۳۹۲/۰۴/۲۶ تاریخ پاسخگویی: ۱۳۹۲/۰۶/۳۱ کد پیگیری: ۳۲۱۱۱۵۴

ناشر:	ابو عطا
مدیر مسئول:	سید رفیع احمد جواهری
پروژه‌ی کتاب‌های:	مدیریت
عنوان کتاب:	۵ مرحله‌ی رهبری
نویسنده:	جان سی. مکسول
مترجم:	مهسار مشتاق
ویراستار:	عوض لطیفی
طراح جلد:	سارا صالحی
حروفچینی:	اطهر بهمن‌زیاری
صفحه‌آرایی:	هانی توانایان فرد
لیتوگرافی:	باختر
چاپخانه و صحافی:	نقش‌نیزار
شمارگان:	۲۵۰۰ نسخه
شابک:	۹۷۸-۹۶۴-۱۷۰-۱۷۵-۰
نشانی:	تهران - خیابان انقلاب - خیابان ۱۲ فروردین - ساختمان ناشران - طبقه ۴
تلفن:	دفتر مرکزی ۶۶۴۸۵۹۲۰ (خط ۵) مرکز بخش: ۶۶۹۷۷۰۰۷ (خط ۴)
صندوق پستی:	۱۳۱۲۵-۹۸۱
پایگاه اینترنتی / ایمیل:	www.Abooata.com info@Abooata.com

نوبت چاپ: اول
 سال انتشار: ۱۳۹۲
 قیمت: ۸۵۰۰ تومان

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است.



فهرست مطالب

صفحه

مقدمه

شما هم می‌توانید به جایگاه رفیع یک رهبر موفق دست یابید ۱۱

ارزیابی رهبری ۲۱

مرحله‌ی یک: موقعیت

رسیدن به این مرحله خالی از لطف نیست اما نمی‌خواهید برای همیشه آنجا بمانید ۳۳

مرحله‌ی دوم: توافق

اگر افرادتان را دوست نداشته باشید، نمی‌توانید رهبری‌شان کنید ۶۵

مرحله‌ی سوم: تولید

انجام کارها و عملی کردن برنامه‌ها، رهبران واقعی را از سایر رهبران جدا می‌کند ۱۰۳

مرحله‌ی چهارم: رشد و پرورش دیگران

کمک به رشد رهبران دیگر باعث بیشتر شدن نفوذ و تأثیر شما می‌شود ۱۴۵

مرحله‌ی پنجم: قله

بزرگترین دستاورد رهبری، پرورش دیگر رهبران و رساندن آنان به مرحله‌ی چهارم است ۱۸۱

فهرست کتاب‌های انتشارات ابو عطا

www.Abooata.com info@Abooata.com

مجموعه کتاب‌های مدیریت منابع انسانی



آیین شگفتانگیز گانگ‌ها	کنت بلانچارد- شلدون باولز
ارزشمندی سازمانی	دکتر سید حمید آتش‌پور - پیمان رحیمی‌نژاد
القای مثبت‌گرایی	دکتر سید حمید آتش‌پور- احسان کاظمی- پیمان رحیمی‌نژاد
اگر من فوق‌العاده‌ام، چرا هنوز مجردم؟	سوزان بیچ
اهداف سخت	مارک مورفی
افتادگان پیروز	جان سی مکسول
اوج‌گیری تیمی (حرکت گروهی)	کنت بلانچارد- آلن راندولف- پیتر گرزبر
استرس را شکست دهید(به روش CBT)	استفان پالمز- کریستین ویلندینگ
استعداد هرگز کافی نیست	جان سی مکسول
استراتژی‌های زندگی	دکتر فیلیپ مک گراو
استراتژی در ۷۵ برداشت	دکتر علیرضا جلالی فراهانی
اعتماد به نفس گمشده	دکتر روس هریس
اعتماد هوشمندانه	استفان ام. آر. گاوی - گریگ لینک
با بپرها قدم بردار	فرانک فرنس
برنده یا تو	جان سی مکسول
بهترین واکنش در برابر افراد پرتنش	مونیکا ووفورد
۲۱ قانون رهبری	جان سی مکسول
پیروزی	دکتر فرانک آی لوتنر
۵ مرحله‌ی رهبری	جان سی مکسول
توده‌ی یخی ما در حال ذوب شدن است	جان کاتر- هولگر راتگیر
تو هم می‌توانی شغل دلخواهت را داشته باشی	بیت لیبمن
ترفندهای فروش و مقابله‌های کوچک	دکتر سید حمید آتش‌پور- احسان کاظمی
جرات اعتماد	دیوید ریکو
جرات داشته باش. آرزو کن... قدم بردار	جان سی مکسول
چگونه مثل یک میلیونر فکر کنیم؟	مارک فینسر
چگونه فردی بانفوذ باشیم؟	جان سی مکسول- جیم دورنان
چگونه یک تیم برنده بسازیم؟	کوبین بنفیلد
حقیقتی درباره‌ی دروغ	جینی گراهام اسکات
حاکمیت ذهن	آدام کو

فهرست کتاب‌های انتشارات ابو عطا

www.Abooata.com info@Abooata.com

مجموعه کتاب‌های مدیریت منابع انسانی

لسلی یرکز - چارلز دکر	دانه‌های قهوه
دکتر سید حمید آتش‌پور - احسان کاظمی	در بی‌ارزشی و ارزشمندی آدمی
ویکی میلانو	درون هر زن
بورلی دی. فلکسینگتون	دیگران را درک کنید
سنفرا فلتون - مارشا سیمز	روز خود را سازماندهی کنید (مدیریت زمان)
کنت بلانچارد	روش مدیریت ویل دان
مایکل فولان	رهبری تغییر
دکتر علیرضا جلالی فراهانی	زبان خاموش
دکتر سید حمید آتش‌پور	ژنوگرام سازمانی
اندی بویتسون، بیل فیشر	شکارچی ایده‌ها
ادوارد هالوول	شهامت بخشش
دکتر بارتون گلداسمیت	۱۰۰ روش برای تقویت اعتمادبه‌نفس
کنت بلانچارد - شلدون باولز	طرفداران شیفته
کن رابینسون	فراتر از ذهن
کنت بلانچارد - مارک مک‌نیک	قرص مدیریت
تیم اسکادر - مایکل پترسون - کنت میشل	کشمکش مؤثر
لیندا هولیک - جنوف متیوز	متعهد
دکتر سید حمید آتش‌پور - احسان کاظمی	مهارت‌های شهروندی
دیوید کترل	مدیریت صبح روز دوشنبه
پائول جی استولتز - اریک وین‌مایر	مزیت مشکلات
رابرت جی. هرولد	موانع پیشرفت
پائول مک‌گی	نگران نباشید
استفان سوانپول	نجات سرنگتی
دکتر سید حمید آتش‌پور - احسان کاظمی	نقوذهای فریبکارانه
مارالین چیسم	نقاب خود را بردارید
جان سی مکسول	هنر اندیشیدن
جان سی مکسول	یادداشت‌های روزانه‌ی جان سی. مکسول

فهرست کتاب‌های انتشارات ابو عطا

www.Abooota.com info@Abooota.com

مجموعه کتاب‌های مهارت‌های زندگی



برنی باد گروبر	۱۰۱ بازی مهارت‌های زندگی (ویژه‌ی کودکان)
پاملا اسپلاند	روش‌های زندگی (ویژه‌ی نوجوانان)
تینا پستالوزی	مهارت‌های زندگی (ویژه‌ی جوانان)
دکتر سیدحمید آتش‌پور - احسان کاظمی	بلوغ (راهنمای اولیا و مربیان)
تری کوون هوون	راهنمای رشد دختران (بلوغ)
کلی دانهام	راهنمای رشد پسران (بلوغ)
دکتر سیدحمید آتش‌پور	مهارت‌های زندگی بزرگسالان ۱
دکتر سیدحمید آتش‌پور	مهارت‌های زندگی بزرگسالان ۲
دکتر سیدحمید آتش‌پور	مهارت‌های زندگی بزرگسالان ۳
دکتر سیدحمید آتش‌پور	مهارت‌های زندگی بزرگسالان ۴
دکتر سیدحمید آتش‌پور	مهارت‌های زندگی بزرگسالان ۵
دکتر سیدحمید آتش‌پور	مهارت‌های زندگی بزرگسالان ۶
دکتر سیدحمید آتش‌پور	مهارت‌های زندگی بزرگسالان ۷
دکتر سیدحمید آتش‌پور	مهارت‌های زندگی بزرگسالان ۸
دکتر سیدحمید آتش‌پور	مهارت‌های زندگی بزرگسالان ۹
دکتر سیدحمید آتش‌پور	مهارت‌های زندگی بزرگسالان ۱۰
کتاب‌های مدیریت آموزشی (پرورش مهارت‌های حرفه‌ای مدیران، معلمان، اولیا و مربیان)	
دکتر سیدحمید آتش‌پور - احسان کاظمی	آموزش هوش هیجانی به کودکان (راهنمای اولیا و مربیان)
ریچارد گروور	مدارس فردا را امروز بسازیم (راهنمای اولیا و مربیان)
ران شاو	کلاس آموزش فلسفه
غلامرضا لشکرپلوکی - ناصر جعفری - دکتر متوجه فضل‌خانی	برنامه‌ریزی آموزشی و آموزش برنامه‌ریزی
دکتر سیدپنهام علوی - مقدم - فاطمه صغری - علینازده	آموزش املا (به همراه روش‌های متنوع و خلاق و ارزش‌یابی توصیفی)
دکتر محمدرضا سنگری - فاطمه صغری - علینازده	آموزش خواندن (آزمون بین‌المللی پرلز)

نکاتی که باید در مطالعه مفید رعایت شود^۱:

- ۱- تنظیم برنامه‌ی مطالعه (یعنی مشخص شود که چه زمانی از شبانه‌روز به مطالعه اختصاص داده شود).
- ۲- تصمیم در اجرای برنامه‌ای که برای مطالعه در نظر گرفته شده است.
- ۳- هنگامی به مطالعه بپردازیم که از سلامت جسمانی و روانی برخوردار باشیم.
- ۴- مطالعه هدفمند باشد.
- ۵- با شناخت قبلی از کتاب، نویسنده، مدت و نوع مطالعه را مشخص نماییم.
- ۶- در شروع و حین مطالعه، باید سؤالاتی را مطرح کرد و با تمرکز ذهنی بیشتر پاسخ سؤالات را جست‌وجو کرد.
- ۷- افکار دیگران را در ذهن خود به وجود نیاوریم.
- ۸- اگر مطالعه در ارتباط با امتحان و یکی از کتاب‌های درسی است، سعی کنیم وقت در نظر گرفته شده متوالی نباشد؛ زیرا مطالعه همراه با استراحت و فاصله نتیجه بخش‌تر است. (بعضی از اهل فن گفته‌اند که بعد از هر ساعت مطالعه در حدود ۱۰ تا ۱۵ دقیقه استراحت مفید لازم است. این استراحت می‌تواند شامل قدم‌زدن و مشاهده‌ی مناظر زیبا، نوشتن، راه رفتن، حرف زدن با دوستان و امثال آن باشد).
- ۹- با خواندن قسمت‌های اول کتاب نباید دلسرد شد و باید به مطالعه‌ی قسمت‌های بعدی کتاب ادامه داد.
- ۱۰- مکان مطالعه باید دور از سر و صدا و عوامل حواس پرتی باشد.
- ۱۱- میزان نور و گرمای هوای اتاق و بهداشت آن باید مورد توجه قرار گیرد.
- ۱۲- ارتفاع میز و صندلی باید متناسب باشد. (ارتفاع برای صندلی ۴۵ سانتی‌متر و برای میز ۷۵ سانتی‌متر مناسب است).
- ۱۳- رعایت فاصله‌ی چشم تا سطح نوشته ضروری و معمولاً ۳۰ سانتی‌متر مناسب تشخیص داده شده است.
- ۱۴- مطالعه در نور کم و حین حرکت مضر است.
- ۱۵- اتاق خواب برای مطالعه مکانی مناسب نیست.
- ۱۶- نوع کاغذ، اندازه‌ی حروف، پررنگی و کمرنگی نوشته بر میزان و کیفیت مطالعه تأثیر می‌گذارد.
- ۱۷- حین مطالعه رعایت بهداشت نشستن از لحاظ خمیده نبودن پشت و کمر لازم است.
- ۱۸- توجه به غلط‌نامه‌ی کتاب قبل از مطالعه ضروری است.
- ۱۹- قبل از مطالعه باید وسایل مطالعه (قلم، کاغذ، پاک‌کن و ...) آماده باشد.
- ۲۰- در مطالعه‌ی مستمر و طولانی می‌توان به عنوان تنوع، به مطالعه‌ی کتاب دیگر پرداخت.
- ۲۱- برای درک بیشتر، بهتر است نکات اصلی و جزئی را از هم جدا کنیم.
- ۲۲- از کلمه‌خوانی و تلفظ کلمات چه بلند و چه آهسته خودداری شود.
- ۲۳- در مطالعه‌ی متون ادبی حتماً به منابع ذکر شده رجوع شود.
- ۲۴- هرگز نباید تنها به مطالعه‌ی آثار یک نویسنده بسنده کرد؛ چون به تدریج قدرت انتقاد از فرد سلب می‌شود.

۱- سنگری، محمدرضا، آموزش خواندن، چاپ ۱۵، انتشارات ابوعطا، تهران، ۱۳۹۰، صص ۵۸ و ۵۹

موانع مطالعه‌ی خوب و راه‌های غلبه بر آن!

در مطالعه‌ی خوب، رعایت چهار ویژگی لازم است:

- ۱- انعطاف و سرعت
 - ۲- درک و نگهداری در حافظه
 - ۳- تمرکز حواس
 - ۴- ارزش‌یابی انتقادی
- موانع و مشکلاتی که غالباً بر سر راه مطالعه‌ی مؤثر قرار می‌گیرند، عبارتند از:
- ۱- کلمه‌خوانی
 - ۲- تلفظ کلمه‌ها
 - ۳- دوباره خوانی غیرضروری
 - ۴- ناتوانایی در تشخیص نکات اصلی و فرعی
 - ۵- مشکلات به یاد آوردن
 - ۶- عدم تمرکز حواس

۱- کلمه خوانی: یعنی این‌که خواننده عادت دارد متن را کلمه به کلمه بخواند و نتواند سرعت لازم را در خواندن به دست آورد. برای رفع این مشکل، باید چشم را عادت داد که برای درک یک کلمه، به تک تک حروف آن نگاه نکند. با تمرین می‌توان به این هدف رسید.

۲- تلفظ کلمه‌ها: بیشتر مردم از بلندخواندن کلمات، خواندن را می‌آموزند و بعدها این بلندخوانی به صورت یک عادت درمی‌آید. بنابراین فرد باید خود را عادت دهد تا به‌محض مشاهده‌ی کلمات، آنها را درک؛ سپس تلفظ و معنی کند.

راه درست در مطالعه ← دیدن ← معنی کردن یا درک کردن؛ (یعنی درک معنی کلمات بعد از دیدن)

راه نادرست در مطالعه ← دیدن ← تلفظ کردن ← معنی کردن (یعنی کسب معنی بعد از دیدن و تلفظ کردن)

۳- دوباره خوانی غیرضروری: در بسیاری موارد، لازم است برای فراگیری کامل یک مطلب دوباره آن را بخوانید. اما گاهی همین کار به صورت عادت درمی‌آید و به مانعی در مطالعه‌ی خوب تبدیل خواهد شد. یکی از راه‌های ترک عادت، آن است که تا مدتی هنگام مطالعه از صفحه‌ی کاغذ سفیدی استفاده کنید. (یعنی این‌که کاغذ را روی کلمات خوانده شده قرار دهیم و به جلو برویم. با این کار به کلمات خوانده شده‌ی قبلی، توجه نمی‌کنیم.)

۴- عدم توانایی در نکات اصلی و فرعی: بعضی از خوانندگان برای تمام مطالب کتاب اهمیت یکسانی قایل می‌شوند؛ در صورتی‌که جدا نکردن نکات مهم و جزئی باعث نگهداری ناقص مطالب در حافظه می‌شود. برای رفع این نقیصه می‌توان پیش از خواندن کامل یک کتاب، آن را به اجمال مطالعه کرد.

۵- مشکلات یادآوری: گاه خواننده هنگام مطالعه، مطالب را یاد می‌گیرد؛ ولی به سرعت مطالب یاد گرفته شده را فراموش می‌کند. علت این مشکل کلمه‌خوانی و عدم توجه به نکات مهم است. بهترین راه در یادآوری مطالب، توجه به نکات مهم مطلب و مرور ذهنی و تهیه‌ی خلاصه است.

۶- عدم تمرکز حواس: عدم علاقه و دل‌زدگی و به خیال افتادن و حواس‌پرتی سبب کاهش تمرکز می‌شود. به کارگیری فنونی مانند فعال بودن در مطالعه و واکنش در حین مطالعه، سؤال کردن در مورد مفهوم مطالب و تجسم مفاهیم نوشته شده، می‌تواند در جلوگیری از عدم تمرکز حواس مؤثر باشد.

شما هم می‌توانید به جایگاه رفیع یک رهبر موفق دست یابید

رهبری و آموزش آن یکی از علایق من است. بیش از سی سال از زندگی‌ام را برای آموزش دانسته‌هایم درباره‌ی رهبری صرف دیگران کرده‌ام. هر سال در حدود هشتاد روز، روش رهبری را تدریس و در سال‌های اخیر، این کار را در شش قاره دنبال کرده‌ام. موضوع رهبری اصلاً خسته‌کننده نیست؛ زیرا همه‌چیز به‌نوعی به رهبری مربوط می‌شود. اگر می‌خواهید تأثیر مثبتی بر جهان داشته باشید، دانستن شیوه‌ی رهبری می‌تواند در رسیدن به این هدف به شما کمک کند. در طول این سال‌ها اغلب از من خواسته شده تا درباره‌ی یک موضوع صحبت کنم و آن شیوه‌ای است که از فرد، یک رهبر موفق می‌سازد: «پنج مرحله‌ی رهبری.»

این باور که همه‌چیز به‌نوعی به رهبری مربوط می‌شود در سال ۱۹۷۶ در من شکل گرفت و مرا در مسیری هدایت کرد که حتی امروز هم مسافر آن هستم. من این سفر را با سؤالات بسیاری شروع کردم: رهبر کیست؟ رهبری چه تعریفی دارد؟

متأسفانه پاسخ‌های تکراری افراد به این سؤالات، کمک زیادی نمی‌کند. برخی افراد رهبری را قرار گرفتن در جایگاه رهبر می‌دانند. اما من رهبران ضعیفی را می‌شناسم که موقعیت‌های خوبی دارند و رهبران موفقی که هیچ جایگاهی ندارند. آیا شما نیز چنین رهبرانی را می‌شناسید؟ برخی دیگر درباره‌ی رهبری می‌گویند: «نمی‌توانم رهبری را توصیف کنم اما می‌توانم آن را تشخیص دهم.» شاید این پاسخ، درست باشد اما نمی‌تواند شیوه‌ی رهبری را به کسی بیاموزد.

نخستین نتیجه‌گیری این است که رهبری همان نفوذ است. اگر افراد بتوانند نفوذشان بر دیگران را بیشتر کنند، می‌توانند به شکل مؤثرتری رهبری کنند. من برای شناخت مفهوم رهبری، به «پنج مرحله‌ی رهبری» رسیدم که تکمیل آن،

پنج سال طول کشید. از همان زمان تاکنون نیز این پنج مرحله را تدریس می‌کنم و هر بار، یکی از سؤالات حاضران این است: «کی می‌خواهید در این باره کتابی تألیف کنید؟» کتاب حاضر، در پاسخ به همین سؤال نوشته شده است.

هر کس می‌تواند ابزار کاربردی رهبری را بیاموزد

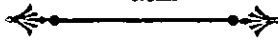
امروزه کتاب‌های بسیاری درباره‌ی رهبری جای خود را در قفسه‌ی کتابخانه‌ها باز کرده‌اند. فکر می‌کنید چرا باید این کتاب را مطالعه کنید؟ به دلیل تأثیر آن. این پنج مرحله برای آموزش رهبران در سازمان‌های بزرگ و کوچک به کار گرفته شده و در بیش از ۱۲۰ کشور تدریس شده است. هر بار، حاضران سؤالات بسیاری می‌پرسند و از تأثیرات آن بر کارشان صحبت می‌کنند. همین باعث تقویت و دقت بیشتر به این پنج مرحله گردیده و تأثیرات آن سنجیده و ثابت شده است. علاوه بر این، مزایای بسیار دیگری را نیز به دنبال دارد:

پنج مرحله‌ی رهبری، نمایی کامل از رهبری را به تصویر می‌کشد

افراد چگونه می‌توانند رهبری کنند؟ برای افرادی که ذاتاً رهبر نیستند، رهبری می‌تواند یک راز باشد. برای آنها، رهبری دیگران مانند راه رفتن در راهرویی تاریک است. آنها می‌دانند که می‌خواهند به کجا برسند اما نمی‌توانند در مسیر پیش رویشان، مشکلات و موانع را ببینند. برای بسیاری از افراد، رهبری موضوعی پیچیده است که به تحقیقات و مطالعات بسیار نیاز دارد اما «پنج مرحله‌ی رهبری» می‌تواند از هر فردی، یک رهبر موفق بسازد.

پنج مرحله‌ی رهبری، رهبری را یک فعل تعریف می‌کند، نه یک اسم

رهبری یک فرآیند است، نه یک موقعیت. مدت‌ها قبل افراد واژه‌های رهبری و مدیریت را به جای هم استفاده می‌کردند. اما فکر می‌کنم حالا دیگر بیشتر افراد بدانند که تفاوت بسیاری میان این دو وجود دارد.

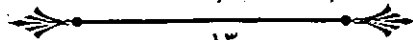


رهبری یک فرآیند است، نه
یک موقعیت

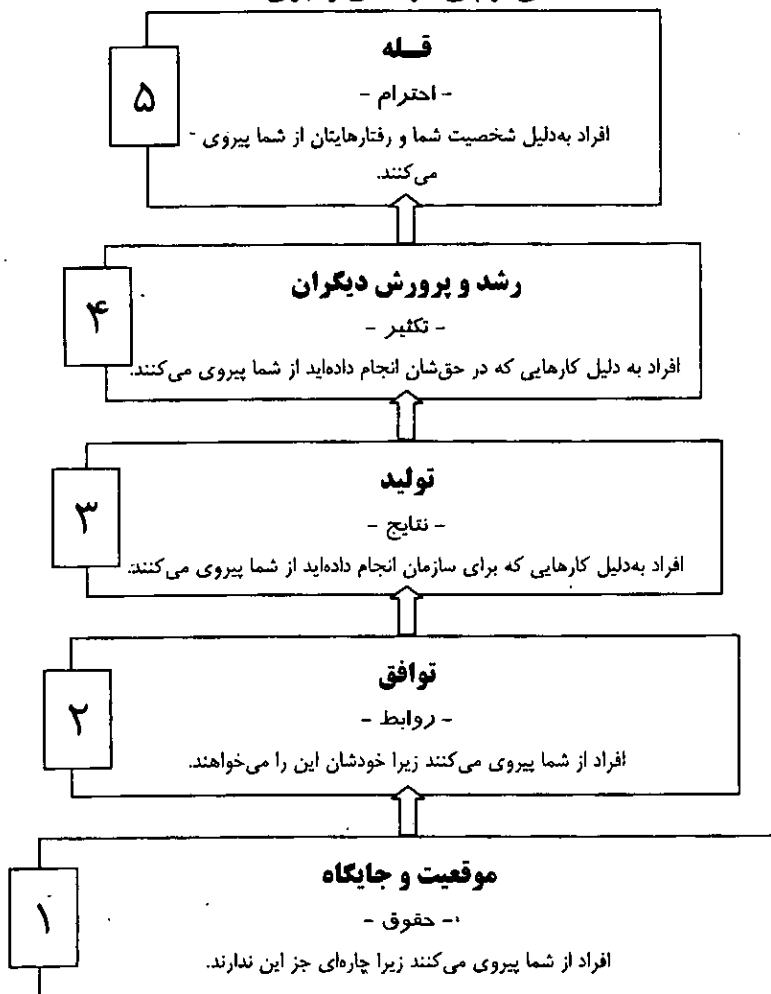
مدیریت مربوط به زمانی است که همه چیز ثابت است. اما رهبری، با افراد و انرژی آنها سروکار دارد؛ چیزی که همواره در حال تغییر است. این عوامل هرگز ثابت نیستند. چالش رهبری، ایجاد تغییر و تسهیل رشد است. دستیابی به این اهداف نیازمند حرکت است و چنانکه در این کتاب خواهید دید، باید از یک مرحله‌ی رهبری به مرحله‌ی دیگر بروید.

پنج مرحله‌ی رهبری، فرآیند رهبری را به گام‌های کوچکتر تقسیم می‌کند. موضوع رهبری می‌تواند گیج‌کننده و دشوار باشد: رهبری از کجا شروع می‌شود؟ در نخستین گام باید چه کنیم؟ چه مراحل را باید پشت سر بگذاریم؟ چگونه می‌توانیم بر دیگران نفوذ کنیم؟ چگونه می‌توانیم تیمی موفق بسازیم؟ چگونه می‌توانیم به اعضای تیم‌مان کمک کنیم تا هریک از آنان به رهبری موفق تبدیل شوند؟ پنج مرحله‌ی رهبری با تبدیل این فرآیند به مراحل کوچکتر، به تمام این سؤالات پاسخ می‌دهد.

پنج مرحله‌ی رهبری، یک نقشه‌ی کامل را برای پیشرفت رهبری ارائه می‌دهد. اغلب افراد با شنیدن سفر رهبری، یک مسیر کاری را در ذهن‌شان تصور می‌کنند. در صورتی که آنها باید به پیشرفت رهبری خودشان فکر کنند. رهبری موفق به معنای پیشرفت شخص شما نیست بلکه به معنای پیشرفت تیم شماست. پنج مرحله‌ی رهبری، مراحل رشد رهبری‌تان را به شما معرفی می‌کند. اگر افراد را به درستی رهبری و به اعضای تیم‌تان کمک کنید تا رهبرانی موفق باشند، مسیر کاری‌تان نیز مشخص می‌شود.



نمایی از پنج مرحله‌ی رهبری



هر یک از بخش‌های کتاب حاضر به یکی از این پنج مرحله می‌پردازد. با مطالعه‌ی این بخش‌ها و پشت سر گذاشتن این مراحل، بهترین رفتارهای هر مرحله، باورهایی که به رهبر کمک می‌کند تا یک مرحله بالاتر برود و ارتباط هر



مرحله را با قوانین رهبری می‌آموزد. اگر با این قوانین آشنا نیستید، با مفهوم آنها و کاربردشان آشنا می‌شوید.

نکاتی درباره‌ی پنج مرحله‌ی رهبری

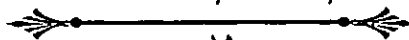
حال که با این مراحل آشنا شدید با توجه به نکات زیر می‌توانید ارتباط مراحل را با یکدیگر بهتر درک کنید.

۱. نمی‌توانید بدون طی یک مرحله، به مرحله‌ی بعدی قدم بگذارید

شاید با خودتان فکر کنید که می‌توانید برای رسیدن به مراحل بالاتر، از مراحل اولیه چشم‌پوشی کنید. اما حقیقت این است که هرگز نمی‌توانید مرحله‌ای را نادیده بگیرید. شما برای رفتن به هر مرحله‌ی جدید، به مراحل قبلی نیاز دارید. به‌عنوان مثال، اگر با برقراری ارتباط با دیگران توانستید یک مرحله بالاتر بروید، آیا می‌توانید این روابط را نادیده بگیرید یا آنها را از بین ببرید؟ بهتر است که این کار را انجام ندهید. در این صورت دوباره به مرحله‌ی اول برمی‌گردید. رهبران هیچ مرحله‌ای را نادیده نمی‌گیرند بلکه می‌کوشند در کنار آموخته‌هایشان از یک مرحله، به مرحله‌ی دیگر قدم بگذارند.

۲. شما با دیگران در یک مرحله نیستید

رهبری فرآیندی پویاست که در روابط مختلف، متفاوت است. در مورد پنج مرحله‌ی رهبری نیز چنین است. شاید پنج کارمند من در پنج مرحله‌ی متفاوت نسبت به یکدیگر باشند. ممکن است کارمندی که تازه استخدام شده، فقط موقعیت و جایگاه مرا بپذیرد در حالی که فردی که روی او سرمایه‌گذاری کرده و مهارت‌های رهبری او را تقویت کرده‌ام، مرا در مرحله‌ی چهارم قرار دهد. اگر پدر خوبی باشم، احتمالاً از نظر فرزندانم در مرحله‌ی چهارم قرار دارم؛ در غیر این صورت، در مرحله‌ی اول قرار می‌گیرم. رسیدن به مرحله‌ای از رهبری، مانند کسب یک مدرک نیست. همچنین با شکستن یک رکورد ورزشی نیز قابل



مقایسه نیست. در حقیقت بیشتر شبیه این است که هر روز در یک مسابقه شرکت کنید تا توانایی‌هایتان را ثابت کنید.

۳. هرچه بالاتر بروید، رهبری آسان‌تر می‌شود

هرچه از نردبان رهبری بالاتر بروید، رهبری دیگران برایتان آسان‌تر خواهد شد و هر یک از این مراحل به شما کمک می‌کند تا در رهبری دیگران موفق‌تر باشید؛ زیرا با پشت سر گذاشتن هر

افراد براساس مرحله‌ای از رهبری که شما را در آن می‌بینند، با شما رفتار خواهند کرد.

مرحله، نفوذتان بیشتر می‌شود. با بیشتر شدن نفوذتان افراد با آمادگی بیشتری از شما پیروی می‌کنند. نفوذ محدود، رهبری محدود و نفوذ بیشتر، تأثیر بیشتر رهبری را در پی خواهد داشت. اما یک خبر بد! پشت سر گذاشتن مراحل رهبری کار آسانی نیست. اگر این‌طور بود، حالا همه یک رهبر مرحله پنجم بودند!

۴. هرچه بالاتر بروید، برای برنده شدن در آن مرحله به زمان و تعهد بیشتری نیاز دارید

کدام یک سخت‌تر است؟ اینکه موقعیت رهبری را داشته باشید (مرحله‌ی اول) یا برای رهبری دیگران از آنها اجازه کسب کنید (مرحله‌ی دوم)؟ کاملاً مشخص است. برقراری و تقویت روابطی مثبت با دیگران به انرژی، زمان، تلاش و تعهد نیاز دارد. از مرحله‌ی دوم به مرحله‌ی سوم رفتن چطور؟ به اعتقاد من، تولید و کسب نتیجه بسیار سخت‌تر از برقراری رابطه‌ی نزدیک و صمیمی با افراد است.

۵. بالا رفتن از نردبان رهبری به کندی انجام می‌شود اما پایین افتادن از آن می‌تواند به سرعت صورت بگیرد

چنانکه گفتیم، پشت سر گذاشتن مراحل رهبری فرآیندی وقت‌گیر است. همیشه

افراد از من می‌پرسند: «چمدت طول می‌کشد تا یک رهبر مرحله‌ی پنجم شوم؟» پاسخ من این است: «خیلی بیشتر از آنچه فکرش را بکنید.» همیشه ساختن، بیشتر از خراب کردن طول می‌کشد. برای رسیدن به مراحل بالاتر، شرایط بسیاری باید فراهم باشد اما گاهی یک حرکت اشتباه کافیست تا به مرحله‌ی اول سقوط کنید. فی‌المثل، به این فکر کنید که ساختن یک رابطه‌ی قوی با فردی دیگر، چقدر زمان نیاز دارد اما اگر کاری بکنید که اعتماد طرف مقابل را از بین ببرید، این رابطه می‌تواند در یک چشم برهم زدن از بین برود.

برای رسیدن به مراحل بالاتر، شرایط بسیاری باید فراهم باشد اما گاهی یک حرکت اشتباه کافی است تا به مرحله‌ی اول سقوط کنید.

۶. هرچه بالاتر بروید، دارایی‌هایتان بیشتر می‌شود

با پشت‌سرگذاشتن هر مرحله، داشته‌هایتان در مقام رهبر بیشتر می‌شود. شما در مرحله‌ی دوم، اعتماد و شانس رهبری را به‌دست می‌آورید. در مرحله‌ی سوم، به تولید و راندمان سازمان می‌افزایید. در مرحله‌ی چهارم هر بار با تربیت یک رهبر جدید در سازمان، راندمان سازمان را چندین برابر می‌کنید. در مرحله‌ی پنجم با معرفی رهبرانی که نه‌تنها می‌توانند دیگران را رهبری کنند بلکه به رشد و توسعه‌ی رهبری کمک می‌کنند، رشد و سوددهی سازمان را دوچندان می‌کنید.

۷. بالا رفتن، همیشه مستلزم رشد بیشتر است

هر بار که یک رهبر در فرآیند رهبری یک مرحله بالاتر می‌رود، به مهارت‌های بیشتری نیاز خواهد داشت. به‌همین دلیل، هر مرحله، رشد بیشتری را می‌طلبد. اما جالب است بدانید که هر مرحله سکوی پرشی برای رشد بیشتر خواهد بود.

رهبران برای رسیدن به سطح بالاتر، خطر می‌کنند. در سطوح پایین‌تر، خطرات کوچکتر و آسان‌تر هستند. مثلاً برای رفتن به مرحله‌ی دوم، رهبران برای برقراری روابط اولیه خطر می‌کنند. رهبران با رفتن به مراحل بالاتر، خطرات بزرگتری را به‌جان می‌خرند. فی‌المثل، شاید در مرحله‌ی سوم رهبران از تیم‌شان بخواهند برای رسیدن به هدفی ارزشمند با یکدیگر رقابت کنند. اما جای خوشحالی است که هر یک از این خطرات مستلزم مهارتی است که رهبران در مرحله‌ی قبل کسب کرده‌اند. یک رهبر برای موفقیت نیازمند رشد فردی و تجربه‌ی رهبری است. اگر افراد فقط بر کسب تجربه تمرکز کنند و یادگیری و کسب آمادگی برای رفتن به مراحل بعدی را نادیده بگیرند نمی‌توانند به‌عنوان یک رهبر پیشرفت کنند. همچنین آمادگی فکری بدون کسب تجربه از طریق آزمون و خطا نیز فرد را به نتیجه‌ی دلخواه نمی‌رساند.

۸. پشت سر گذاشتن این مراحل، شما و افرادتان را محدود می‌کند

قانون سرپوش در کتاب ۲۱ قانون رهبری^۱ می‌گوید: «توانایی فرد در رهبری، تعیین‌کننده‌ی میزان نفوذ و تأثیر اوست.» به‌طور خلاصه، تأثیر شما در انجام کارها و توانایی‌تان در کار با دیگران، همیشه از رهبری‌تان تأثیر می‌پذیرد. اگر در رهبری از ۱۰ امتیاز، ۴ امتیاز دارید، پس تأثیرتان نیز بیشتر از ۳ نخواهد بود. همچنین قانون احترام می‌گوید: «افراد به‌طور طبیعی از رهبرانی پیروی می‌کنند که از خودشان قوی‌تر هستند.» این یعنی اگر در همان ۴ امتیاز بمانید، هرگز نمی‌توانید رهبرانی بهتر از ۳ امتیاز را جذب و حفظ کنید. توانایی رهبری‌تان تا امروز هرچه بوده مهم نیست. شما نمی‌توانید گذشته را تغییر دهید اما تغییر آینده در دستان شماست. می‌توانید از همین امروز تصمیم بگیرید که توانایی رهبری‌تان را تقویت کنید. اگر پشت سر گذاشتن این مراحل را بیاموزید، توانایی

۱- کتاب ۲۱ قانون رهبری The 21 Irrefutable Law's of Leadership توسط انتشارات ابوعطا منتشر و بارها تجدید چاپ شده است.

رهبری‌تان نیز تقویت خواهد شد و این، تأثیر مثبتی بر استعداد رهبری‌تان خواهد داشت. اما اگر در مقام یک رهبر، رشد نکردن را انتخاب کنید، برای همیشه در همین موقعیت و جایگاه خواهید ماند.

یکی از ویژگی‌های رهبری این است که هم‌زمان با ما، افرادمان نیز رشد می‌کنند. هنگامی که به هدف می‌رسیم شرایطی به‌وجود می‌آید که دیگران نیز می‌توانند به اهدافشان دست یابند.

۹. نمی‌توانید این مراحل را به تنهایی پشت سر بگذارید

برای آنکه رهبری موفق باشید، باید به دیگران هم کمک کنید تا این مراحل را پشت سر بگذارند. اگر افراد از شما پیروی نمی‌کنند نمی‌توانید از مرحله‌ی اول به مرحله‌ی دوم بروید. اگر این افراد نتوانند خودشان رهبری را بیاموزند، شما نمی‌توانید به مرحله‌ی چهارم برسید. تمام این فرآیند به حضور افراد و کمک به آنها بستگی دارد.

زمان آن رسیده که به مرحله‌ی بعدی قدم بگذارید

حال که تاحدودی با پنج مرحله‌ی رهبری آشنا شده‌اید، مطمئناً از خودتان می‌پرسید: «من در کدام مرحله قرار دارم؟» درهمه‌ی دوره‌های آموزشی، این همان سؤالی است که افراد از من می‌پرسند.

من به شما کمک می‌کنم تا پاسخ این سؤال را بیابید؛ اما یک نکته را فراموش نکنید: شناخت پنج مرحله‌ی رهبری و آگاهی از اینکه در کدام مرحله قرار دارید، نشان می‌دهد که چگونه باید افراد را رهبری کنید. رهبران موفق، همه‌ی افراد را به یک طریق، رهبری نمی‌کنند زیرا افراد با یکدیگر متفاوتند و شما از نظر

همه‌ی آنها در یک مرحله از رهبری نیستید. رهبران مؤثر براساس این معیارها با افراد رفتار می‌کنند:

- رهبر چه نوع رابطه‌ی کاری با فرد دارد.

- رهبر از نظر آن فرد در چه جایگاهی قرار دارد.

- آن فرد در فرآیند رهبری، در چه مرحله‌ای قرار دارد.

در ارزیابی سطح رهبری‌تان و تقویت آن، تمام این عوامل اهمیت دارند.

من معتقدم همه‌ی افراد توانایی رهبری را دارند. رهبر شدن موضوعی اسرارآمیز

نیست؛ بلکه فرآیندی عملی است و همه می‌توانند این توانایی را در خود تقویت

کنند. استعداد شما چقدر است؟ آیا استعداد و تمایل دارید که رهبری در سطح ۳،

۴ یا ۵ شوید؟ فقط یک راه دارید: چالش رهبری را بپذیرید و با تمام توان‌تان

رشد کنید.

به اعتقاد من، این کتاب با راهکارهایی که ارائه داده می‌تواند راه را به شما نشان

دهد. پس آن را با دقت مطالعه کنید و به رشدتان متعهد بمانید؛ چنانکه دوستم

زیگ زیگلار می‌گوید: «شما را در اوج خواهم دید!»