

تغییر رویکرد رهبری

۱۱ تغییر اساسی که هر رهبری باید بپذیرد

آثار دیگری از جان سی مکسول

ارتباطات

تشویق همه چیز را تغییر می دهد،

هرکسی می تواند ارتباط برقرار کند، اما تعداد اندکی این ارتباط را حفظ می کنند.

۱۰۱ نکته درباره ارتباطات موفق با افراد

تجهیز کردن

۱۵ قانون گران بهای رشد

۱۷ مشخصه کیفی یک بازیکن گروهی

۱۷ قانون مسلم کار گروهی

رشد و توسعه رهبران اطرافتان

۱۰۱ نکته درباره تجهیز کردن

زندگی هدفمند

آموختن از بزرگان

امروز را حساب کن

۱۰۱ نکته مربیگری

نقشه رویایی من

رؤیاهایت را با استعدادهایی که هرگز برای مشکلات امروز کافی نیست در بوته آزمایش قرار بده

نصیحت‌هایی از زنان انجیل نقشه راه شما برای موفقیت

نگرش

۱۰۱ نکته در رابطه با نگرش

متمایزکنندگان شکست روبه جلو

افراد موفق چگونه فکر می کنند، گاهی اوقات برنده می شوید_ گاهی می آموزید، گاهی برنده می شوید _

گاهی اوقات برای نوجوانان یاد می گیرید

۱۰۱ نکته موفق

به یک تغییر فکر کنید

و آن تغییر نگرش است

رهبری

۵ سطح رهبری

۲۱ قانون انکارناپذیر رهبری

۲۱ خصوصیت ضروری یک رهبر

رهبر ۳۶۰ درجه ای

رهبری را در خود پرورش دهید ۲۰۰

رهبران خوب پرسش های فوق العاده ای می پرسند

۱۰۱ نکته رهبری

وعده های رهبری برای هرروز

این کتاب تقدیم می‌شود به جیم و سیس بلانچارد ...
زندگی آن‌ها هزاران نفر از جمله من را تحت تأثیر گذاشت!
نمونه‌ای نظیر آن‌ها برای من الهام‌بخش بودند تا فردی بهتر باشم.
این دوستان مرا به ارزشمند بودن دعوت کردند
علاقه آن‌ها به من نشان دادن که چطور همواره مراقب باشم.
رهبری آن‌ها مرا به جایگاه والایی رساند تا توانایی دیگران را درک کنم.
الگوی ارزشی آن‌ها برای من شیوه زندگی‌ام بود.
زندگی آن‌ها به من و سایرین گفت «از من پیروی کنید.»
میراث آن‌ها هزاران نفری است که زندگی بهتری را انتخاب کردند، چراکه با آن دو در تماس بودند.
آن‌ها زوجی زیبا هستند؛ ای کاش شما هم آن‌ها را می‌شناختید!

فصل ۱

چرا هر رهبر به تغییر رویکرد رهبری نیاز دارد

تغییر کن یا بمیر.

-توماس ادگلی^۱

مدتها بود که ایده نوشتن کتابی در رابطه با تغییر رویکرد رهبری داشتم، زیرا طی دهها سال که رهبری را مطالعه و تمرین کرده‌ام، تغییرات زیادی رخ داده است. در دهه ۱۹۷۰، زمانی که تازه وارد حرفه‌ام شده بودم، کتاب‌های معدودی را می‌توانستم پیرامون رهبری پیدا کنم. در آن زمان، مدیریت بر دنیای کسب‌وکار حکومت می‌کرد و پیتر دراگر^۲ پادشاه آن بود. این وضعیت در اواخر دهه ۱۹۸۰ تغییر خود را آغاز کرد، زمانی که تعدادی از نویسندگان و محققین نوشتن کتاب‌های رهبری را آغاز کردند. مردم با اشتیاق آن‌ها را می‌خریدند و می‌خواندند. چرا؟ چون می‌توانستند احساس کنند که زندگی سریع پیش می‌رود، تغییر در حال عادی شدن است و به راهی برای پیمایش پیچیدگی‌های جهان نیاز داشتند؛ پیچیدگی‌هایی که چالش‌برانگیزتر از قبل می‌شدند.

افراد برای موفقیت باید رهبری را یاد بگیرند. اصول مدیریت که سال‌ها تدریس می‌شد به ثبات و عوامل شناخته‌شده بستگی داشت. همان‌طور که اریک جی. مک‌نالتی^۳، مدیر تحقیقات مرکز آمادگی ملی برای پیشگامی در رهبری عنوان کرد:

سیستم‌ها و فرآیندهای مدیریتی به خطی بودن گرایش دارند. آن‌ها فرض می‌کنند که ورودی‌های مشابه به خروجی‌های مشابه منجر می‌شوند. در بسیاری از شرایط، این موضوع صدق می‌کند. با این حال، رهبری به نگاه دقیق‌تر به جهان نیاز دارد، زیرا افراد را درگیر می‌کند: یعنی چه چیزی

¹ THOMAS EDGLEY

² Peter Drucker

³ Eric J. McNulty

آن‌ها را برمی‌انگیزد، علایقشان چیست و چقدر درگیر می‌شوند. سیستم‌های مکانیکی ممکن است خطی باشند، اما به محض اینکه عنصر انسانی درگیر می‌شود، این سیستم هم پیچیده و هم سازگار می‌شود.

در جایی که مدیریت ثبات را بدیهی می‌دانست، رهبری اصولی را ارائه می‌دهد که در مواجهه با ناشناخته‌ها عمل می‌کنند. در دهه هشتاد، مردم به دنبال رهبرانی بودند که آن‌ها را راهنمایی کنند و افرادی که سازمان‌ها را اداره می‌کردند، این نیاز را تشخیص دادند که خود رهبر شوند. وقتی به تدریج اصول رهبری را در دنیای خود اعمال کردند، پیشرفت کردند. به همین دلیل است که در سی سال گذشته، رهبری بر دنیای کسب‌وکار حاکم بوده است.

سریع یعنی سریع‌تر - پیشروی یعنی مسیر کوتاه‌تر

وقتی به گذشته نگاه می‌کنم، سرعت در دهه ۱۹۸۰ در مقایسه با استانداردهای امروزی کند به نظر می‌رسد. امروز زندگی بسیار سریع‌تر است. سرعتی که در آن باید با تغییر و نبود قطعیت کنار بیاییم می‌تواند دیوانه‌کننده به نظر رسد.

چندین سال است که یکی از سازمان‌های من، به عنوان تیم جان مکسول، از من می‌خواهد که ویدیوهای کوتاهی را که روزانه به نمایش می‌گذارند، «دقیقه‌ای با ماکسول» بنامند. تیم، من را جلوی دوربین مستقر می‌کنند و سپس یک کلمه یا عبارتی به من می‌دهد و از من می‌خواهد که به آن واکنش نشان دهم یا یک دقیقه یا بیشتر درباره آن آموزشی ارائه کنم. سرگرم‌کننده است و ویدیو به عنوان نوعی لحظه مربیگری به صورت آنلاین ارسال می‌شود. اخیراً برای یکی از این جلسات عبارتی که به من دادند این بود، سریع روبه‌جلو. چیزی که بلافاصله به ذهنم رسید کلمات سریع‌تر و کوتاه‌تر بودند. بگذارید منظورم را این‌طور عنوان کنم.

به نظر می‌رسد آینده، سریع‌تر از همیشه به سراغ ما می‌آید. قرار نیست سرعت آن کم شود. آیا کسی ایده سرعت فردا کندتر از امروز خواهد بود را جدی می‌گیرد؟ فناوری، رسانه‌های اجتماعی و سرعت تغییر هرگز اجازه نمی‌دهند چنین اتفاقی رخ دهد. برای جلو رفتن، باید سریع‌تر حرکت کنیم. به عنوان رهبر، باید جلوتر بمانیم، بیشتر از دیگران و قبل از دیگران ببینیم.

به دلیل سرعت تغییرات، می‌بایست انعطاف‌پذیر باشیم. آیا شعر غاز مادر پیر از مجموعه «جک چابک»^۱

^۱ Jack Be Nimble یک شعر انگلیسی است که برای اولین بار در اوایل قرن نوزدهم منتشر شد.

را به خاطر دارید؟

جک چابک باش،

جک سریع باش،

جک از روی شمعدانی بپر.

هرچه چابک‌تر، سازگارتر و انعطاف‌پذیرتر باشیم، سریع‌تر می‌توانیم حرکت کرده و تغییر کنیم.

به‌طور مرسوم، در مسابقات دوومیدانی، سه بازیکن اول شناخته می‌شوند و هر سه جایزه دریافت می‌کنند. امروزه، خارج از ورزش، به‌نظر می‌رسد که فقط برندگان شناخته می‌شوند و پاداش می‌گیرند. همان‌طور که گفته می‌شود، دوم شدن به این معنی است که اولین بازنده هستید. به همین دلیل است که سرعت و چابکی بسیار مهم است.

چند سال پیش مقاله‌ای را در نشریه نیویورک‌تایمز درباره یوزپلنگ‌ها دیدم که می‌تواند اهمیت چابکی در موفقیت را به ما بیاموزد.

هرکسی که یوزپلنگی را تماشا کرده باشد که چگونه به‌سمت بز کوهی می‌دود، می‌داند که این گربه‌ها فوق‌العاده سریع هستند. اما معلوم شد که سرعت راز مهارت‌های شگفت‌انگیز آن‌ها در شکار نیست: مطالعه جدید در رابطه با اینکه چگونه یوزپلنگ‌ها در طبیعت شکار را تعقیب می‌کنند، نشان می‌دهد که این چابکی آن‌هاست که آن بز کوهی چنین شانس بدی دارد؛ یعنی مهارت آن‌ها در جهش به طرفین، تغییر جهت ناگهانی و کاهش سرعت سریع

یوزپلنگ‌ها با سرعتی حدود ۹۵ کیلومتر در ساعت می‌دویند و سرعت متوسط آن‌ها ۵۳ کیلومتر در ساعت بود. محققان دریافتند که دویدن با سرعت بالا تنها بخش کوچکی از مسافتی است که یوزپلنگ‌ها در طول روز طی می‌کنند.

همچنین دریافتند که یوزپلنگ می‌تواند با یک‌قدم، تا ۱۴ کیلومتر در ساعت سرعت خود را کاهش دهد؛ شاهکاری که در شکار از شکستن رکوردهای سرعت در بزرگراه مفیدتر است. اطلاعات نشان می‌دهند که یوزپلنگ اغلب قبل از چرخش سرعت خود را کم می‌کند و این کار باعث می‌شود چرخش‌هایی به‌طرف مخالف را انجام دهد که نسبت به طعمه سریع و چابکش، به آن برتری می‌دهد.

روبه‌جلو حرکت کردن کوتاه‌تر نیز هست. به‌عنوان یک رهبر جوان، به من آموختند که برای اینکه در

رهبری سازمانم مؤثر باشم، باید برنامه بلندمدت دهساله، میانمدت پنجساله و کوتاهمدت دوساله طراحی کنم. این ایده اکنون پوچ و بی معنی به نظر می رسد. امروزه، برنامه بلندمدت می تواند دوساله باشد. فناوری و نوآوری آن قدر سریع پیش می رود که همه چیز در بازه زمانی کوتاه تری پیش می روند. به عنوان رهبر، نمی توانیم پا پس کشیده، درنگ کنیم یا ارزیابی ها را خیلی طولانی کنیم. باید تغییر کنیم، وضعیتمان را دوباره بخوانیم و دوباره تغییر کنیم. و تغییر را ادامه دهیم.

در چنین محیطی، چگونه یک رهبر چیزی بیش از ثابت قدم بودن و دوام آوردن انجام می دهد؟ نکته کلیدی این است که یاد بگیرید چگونه مداوم تغییر رویکرد در رهبری ایجاد کنیم. تحول رهبری چیست؟ توانایی و تمایل به ایجاد تغییر رویکرد رهبری است که به شکل مثبت رشد سازمانی و شخصی را افزایش می دهد.

برونا مارتینوزی^۱، استاد و نویسنده، به مطالعه ای اشاره کرد که سازمانی به نام واحد اطلاعات اکونومیست آن را انجام داد. این مطالعه سه ویژگی برتر رهبری را که در سال های آینده مهم خواهند بود شناسایی کرد: «توانایی ایجاد انگیزه در کارکنان (۳۵ درصد). توانایی کار کردن در میان فرهنگ ها (۳۴ درصد)؛ و توانایی تسهیل تغییر (۳۲ درصد). هر سه این ویژگی ها مستلزم انطباق پذیری هستند. مارتینوزی آن را به ضرب المثل چینی تشبیه کرد که می گوید خردمندان خود را با شرایط وفق می دهند، همان طور که آب در پارچ شکل آن را به خود می گیرد. شاید هیچ زمان دیگری در تاریخ کنونی، انطباق پذیری تا به این اندازه مهم نبوده است. «*انطباق پذیری* — توانایی تغییر دادن (یا تغییر کردن) متناسب با شرایط جدید، مهارتی حیاتی برای رهبران است.

منیجمنت رایت^۲ مطالعه جدیدتری انجام داد و در رپورت فلاکس^۳ منتشر کرد که نشان داد، نیاز به *انطباق پذیری* در حال افزایش است. آن ها تأکید کردند که ۹۱ درصد از استخدام های آینده در محل کار براساس توانایی افراد برای مقابله با تغییر و ناپایداری است.

تحول رهبری، توانایی و تمایل به ایجاد تغییر

رویکرد در رهبری است که به یقین رشد

سازمانی و شخصی را افزایش می دهد.

¹ Bruna Martinuzzi

² Right Management

³ The Flux Report

رهبران خوب سازگار می‌شوند. تغییر می‌کنند. ثابت نمی‌مانند زیرا می‌دانند که دنیای اطرافشان ثابت نمی‌ماند. این مطلب همواره صادق بوده است، اما هیچ‌گاه به اندازه امروز آشکار نبوده و همچنین توانایی تغییر سریع به این اندازه مهم نبوده است. و وقتی می‌گویم رهبران خوب خود را تطبیق می‌دهند، منظورم این نیست که آن‌ها هم‌نوا و هم‌رنگ می‌شوند. همان‌طور که مربی موفقیت دیو مارتین اشاره کرد:

بین انطباق‌پذیری و هم‌نوایی (دنباله‌روی) تفاوت عمیقی وجود دارد. به نظر می‌رسد که «رهبران بزرگ» به‌طور غریزی این تفاوت را درک می‌کنند و درحالی‌که مطابقت را نادیده می‌گیرند، توانایی شجاعانه سازگاری با شرایط در حال تغییر را مغتنم می‌شمارند. هم‌نوایی خصوصیت منفی ترکیب شدن، عادی شدن، امتناع از برجسته شدن یا رد سرمایه‌گذاری بر منحصر‌به‌فرد بودن است. انطباق‌پذیری، خصوصیت مثبتی است که فرد می‌تواند تغییر جهت باد را حس کند و مسیر خود را سازگارانه تنظیم کند تا از آن تغییر باد استفاده کند. درحالی‌که انطباق ضعف مبتنی بر ترس ناشی از طرد شدن است، سازگاری قدرت مبتنی بر اعتماد به خود و به قضاوت و توانایی‌های خود است.

در مواجهه با عدم اطمینان، افرادی که مطابقت دارند برای محافظت از خود به مکانی امن عقب‌نشینی می‌کنند. رهبران سازگارپذیر که موجب تحول در رویکرد رهبری می‌شوند، به عدم اطمینان متمایل می‌شوند و به‌طور مستقیم با آن برخورد می‌کنند. آنچه را پاول کاروفسکی^۱ مدیر اجرایی بازنشسته مرکز کسب‌وکار خانوادگی دانشگاه نورث ایسترن^۲ در این باره گفت، می‌پسندم، اگرچه از کلمه ابهام به‌جای نبود قطعیت استفاده کرد:

ابهام ممکن است مردم را شب‌ها بیدار نگه دارد، اما هرکسی که به‌دنبال ساده‌سازی دلپسند در حرفه خود است، باید به‌دنبال موقعیتی غیر از رهبری باشد.

رهبران، بنا به تعریف، پیروانی دارند. پیروان نیاز به جهت دارند. جهت‌دهی به تصمیم‌گیری نیاز دارد. تصمیم‌گیری مستلزم بررسی گزینه‌هاست. و در نظر گرفتن گزینه‌ها برخورد با نبود قطعیت را در خود دارد.

¹ Paul Karofsky

² Northeastern

اگر می‌خواهید به‌عنوان یک رهبر موفق باشید، باید بیاموزید که با عدم‌اطمینان راحت برخورد کنید و مدام تغییراتی ایجاد کنید. باید انعطاف‌پذیر باشید و بدون از دست دادن تمرکز، با عدم‌اطمینان کنار بیایید. رهبرانی که رهبری می‌کنند باید مثل آب باشند. باید سیال باشند. آب راهی پیدا می‌کند، علاوه بر آن راهی می‌سازد. ابتدا با شرایط و محیط تغییر می‌کند. محیط تغییر را دیکته می‌کند. اما حرکت آب هم نیرومند است. ابتدا در اطراف یک جسم حرکت می‌کند، اما هم‌زمان جسم را به حرکت درمی‌آورد. می‌تواند سنگ محکمی را در طی زمان فرسوده کند. تغییری به‌ظاهر کوچک می‌تواند تفاوت بزرگی ایجاد کند. شاید ساده و واضح باشد. اما کم‌اهمیت نیست.

حقیقت این است: هر پیشرفتی که به‌عنوان یک رهبر انجام می‌دهید، مستلزم تغییر رویکرد رهبری است که طرز فکر، عمل و رهبری شما را تغییر می‌دهد. اگر می‌خواهید یک رهبر مؤثر باشید، باید تغییر رویکرد رهبری داشته باشید. اگر امیدوارید در دنیایی که یکسان نمی‌ماند موفق شوید، نمی‌توانید رویهٔ یکسانی داشته باشید، یکسان فکر کنید و یکسان رفتار کنید.

اگر امیدوارید در دنیایی که یکسان نمی‌ماند
موفق شوید، نمی‌توانید رویهٔ یکسانی داشته
باشید، یکسان فکر کنید و یکسان رفتار کنید.

همان‌طور که مالکوم گلدول^۱ گفت: «به‌عنوان یک شخص و یک انسان، این مسئولیت شماست که موضع خود تا جایی که می‌شود با بسیاری از موارد اطراف خود به‌روز کنید. و اگر مرتباً با طرز فکر تان مخالفت نکنید، دیگر نمی‌اندیشید». شاید به‌عنوان رهبر باید ارزش «نخ ذهن^۲» را بدانیم. دندان‌پزشکان ما را به استفاده روزانه از نخ‌دندان تشویق می‌کنند تا سلامت دندان‌هایمان را افزایش دهیم. برای رهایی از تفکر قدیمی و ارتقای سلامت رهبری خود باید از نخ ذهنی استفاده کنیم.

در بیست‌سالگی، از سخنان فیلیپس بروکس^۳ و اعظ قرن نوزدهم، نویسنده سرود معروف «ای شهر کوچک بیت لحم» الهام گرفتیم. او نوشت:

¹ Malcolm Gladwell

² mental floss

³ Phillips Brooks

برای هرکس آن روز غم‌انگیز خواهد بود که از زندگی که در حال گذراندنش است، از افکاری که ذهنش را مشغول کرده است، از اعمالی که انجام می‌دهد، رضایت کامل داشته باشد، زمانی که میل به انجام کاری بزرگ‌تر مدام روحش را خراش نمی‌دهد، روحی که می‌داند برای انجام آن کار ساخته و پرداخته شده است.

من آن کلمات را حفظ کرده و اغلب از آن‌ها برای سوق دادن خود به سمت رشد و موفقیت بیشتر استفاده کرده‌ام.

تغییر رویکرد رهبری ما را در مواجهه با وسوسه طبیعی نسبت به سخت‌گیر بودن به لحاظ ذهنی به جلو می‌برد. این کار ما را ترغیب می‌کند که نوآورتر شویم و از کنج عافیت خود خارج شویم، فهم رایج را زیر سؤال ببریم و از تغییر استقبال کنیم. هر تغییر رویکرد رهبری این توانایی را دارد که شما را به رهبر بهتری تبدیل کند.

آیا برای تغییر به‌عنوان یک رهبر آماده هستید؟

قبل از اینکه دربارهٔ شیوه‌های مربوط به تغییر رویکرد رهبری صحبت کنم، می‌خواهم با تشریح طرز فکر لازم برای تغییر رویکرد رهبری، زمینه‌ای فراهم کنم. برای تغییر رویکرد، چقدر ذهنتان باز است؟ آیا حاضرید به جای دادن پاسخ‌های بیشتر، پرسیدن سؤالات بیشتر را آغاز کنید؟ آیا حاضرید شنوندهٔ بهتری شوید یا ناظر بهتری؟

آیا مایلید به شهود و خلاقیت خود بیشتر تکیه کنید؟ تغییر رویکرد رهبری شما را ملزم به تکیه بر ارزش‌ها، اصول و راهبردها می‌کند، اما همچنان شما را به تکیه بر نوآوری، جست‌وجوی گزینه‌ها و مهار خلاقیت سوق می‌دهد. همچنین باید برخی موارد را رها کنید و برای بهتر شدن تلاش کنید.

تغییر رویکرد رهبری آسان نیست، به‌خصوص وقتی که برای اولین بار می‌خواهید دست به تغییر بزنید. اغلب چیزی را پشت سر می‌گذارید تا چیزی که آزمایش نشده را دنبال کنید. باید با تنش بین ثباتی که امنیت ایجاد می‌کند و انطباق‌پذیری که فرصتی فراهم می‌کند، کنار بیایید. با این کار، قبل از اینکه بتوانید به شخص جدید تبدیل شوید که در شرایطی جدید رشد می‌کند، به شما توانایی می‌دهد تا بهتر شوید. میل به پیشرفت، شما را به ادامهٔ یادگیری سوق می‌دهد. اما خبر خوب این است: یادگیری تغییر رویکرد رهبری، شما را به رهبر بهتری تبدیل می‌کند!

باید با تنش بین ثباتی که امنیت ایجاد می‌کند
و سازگاری که فرصتی فراهم می‌کند، کنار
بیایید.

نحوه تغییر رویکرد رهبری

اگر به سؤالات قبلی پاسخ مثبت داده‌اید - یا مایلید در جهتی حرکت کنید که بتوانید پاسخ مثبت دهید - آن‌گاه آماده هستید که گام‌هایی روبه‌جلو بردارید و تغییر رویکرد رهبری را آغاز کنید. همان‌طور که در این کتاب پیش می‌رویم، شما را در مسیری همراهی می‌کنم که خود آن را طی کرده‌ام تا یازده تغییر رهبری عمده را به شما معرفی کنیم. اما قبل از اینکه این کار را انجام دهیم، می‌خواهم هفت کاری را به شما یاد بدهم که باید انجام دهید تا بتوانید با موفقیت تغییر رویکرد رهبری را محقق کنید. این شیوه‌ها را هرروز استفاده کنید و آماده می‌شوید که با انعطاف‌پذیری و اعتمادبه‌نفس با هر شرایط رهبری روبه‌رو شوید.

۱. پیوسته یاد بگیرید، دانسته‌های گذشته را نادیده بگیرید و چیزهای جدید یاد بگیرید

قبلاً از سرعت تغییر جهان صحبت کرده‌ام. به‌تازگی مقاله‌ای را خواندم که مجمع جهانی اقتصاد آن را منتشر کرده بود که این موضوع را روشن می‌ساخت.

به نقل از هاروارد بیزینس ریویو^۱ «به شکاف (مهارت‌ها) توجه کنید: درس‌های آموخته‌شده در مدرسه ممکن است قبل از پرداخت وام‌های دانشجویی، قدیمی شوند». همان‌طور که اشاره می‌کند، مهارت‌هایی که فارغ‌التحصیلان کالج در دوره کارشناسی به‌دست می‌آورند و در گذشته آموزش‌های اولیه کافی برای دوام شغلی را ارائه می‌دادند، امروزه ماندگاری پیش‌بینی‌شده برای آن‌ها تنها پنج سال است.

^۱ Harvard Business Review's: یا مجله کسب‌وکار هاروارد نشریه عمومی در زمینه مدیریت است که توسط انتشارات هاروارد بیزینس سالانه در شش شماره منتشر می‌شود. این نشریه متعلق به دانشگاه هاروارد است.

به‌نوبه خود، مجمع جهانی اقتصاد با مطالعه تأثیر تغییرات مخرب بر مجموعه مهارت‌های موجود در گزارش اخیر خود با عنوان «آینده مشاغل» دریافت که: «به‌طور متوسط، تا سال ۲۰۲۰، بیش از یک‌سوم مجموعه مهارت‌های اصلی موردنظر اکثر افراد، مشاغلی با مهارت‌هایی خواهند بود که هنوز برای شغل امروزی حیاتی تلقی نمی‌شوند». یا همان‌طور که مارک نیمن راس^۱ نویسنده lynda.com به‌صراحت می‌گوید: «در چهار سال، باید ۳۰ درصد از شغل خود را دوباره یاد بگیرید».

رهبران چگونه باید در این محیط پیشرفت کنند؟ باید پیوسته یاد بگیریم، دانسته‌های گذشته را از یاد ببریم و مطالب جدید یاد بگیریم. این فرآیند برای تغییر رویکرد رهبری ضروری است. باید هرروز تغییرات را بپذیریم. باید به این سمت گرایش پیدا کنیم که کار دیروز را رها کرده و روش‌های جدید دیده، انجام داده و رهبری را بیاموزیم. نمی‌توانیم برای هر فناوری یا روشی بیش‌ازحد خطر کنیم. به یادگیری و تغییر ادامه می‌دهیم یا رهبری‌مان از بین می‌رود.

۲. برای دیروز ارزش قائل باشید اما در امروز زندگی کنید

شایعه شده است که بازیکن بیس‌بال، بیب روث^۲ بزرگ گفته است: «با ضربه‌ای که دیروز زدید، بازی امروز را برنده نمی‌شوید». فوق‌العاده نیست؟ یادآوری خوبی برای تمرکز روی امروز است. کاری که در گذشته انجام دادیم ممکن است در یک رزومه خوب به‌نظر برسد، اما کمکی به پیروزی امروز ما نمی‌کند.

سال‌ها در دفترم تابلویی داشتم که روی آن نوشته بود: «دیروز، دیشب تمام شد». تابلو را آنجا گذاشتم تا به من یادآوری کند که تمام کارهای خوبی که دیروز انجام دادم، تضمین‌کننده یک روز خوب برای امروز من نیست و همچنین همه اتفاقات بدی که دیروز رخ داد، به این معنی نیست که امروز باید بد باشد. امروز سر جای خودش است. اگر می‌خواهم امروز به یک روز عالی تبدیل شود، باید کاری را که الان لازم است انجام دهم. می‌توانم و باید برای دیروز سپاسگزار باشم، اما باید روی امروز تمرکز کنم.

زمانی که نویسنده جوانی بودم، نویسنده بسیار موفقی راهنمایی‌ام می‌کرد. همیشه مدیون کمک‌های او هستم. شبی حین شام خوردن به او گفتم که مشغول نوشتن کتاب دیگری هستم. جویای موضوع و محتوای آن شد و سپس از من پرسید: «جان، آیا بهترین کتابتان خواهد شد؟». در جواب گفتم: «بله، قطعاً».

¹ Mark Niemann-Ross

² Babe Ruth

او گفت: «خوب است. چون به اندازه کتاب قبلی خود، خوب هستید. اگر خوانندگان خود را ناامید کنید، همیشه به این فکر می‌کنند که آیا باید کتاب بعدی شما را بخرند یا خیر».

هرگز آن توصیه را فراموش نکرده‌ام. در این سال‌ها کتاب‌های زیادی نوشته و فروخته‌ام، اما نمی‌توانم به شهرت گذشته‌ام بسنده کنم. شاید شما را به خاطر کارهایی که دیروز انجام دادید تجلیل کنند، اما فقط به خاطر کارهایی که امروز انجام می‌دهید، به شما احترام می‌گذارند. برای دیروز ارزش قائلم، اما در امروز زندگی می‌کنم.

۳. متکی به سرعت باشید اما از زمان‌بندی بهره بگیرید

اگر می‌خواهید موفق شوید، اجبار در حرکت سریع در جو امروزی واقعاً یک انتخاب نیست. با این حال، زمان‌بندی الزامی است. به‌عنوان یک رهبر که رویکرد رهبری‌اش را تغییر می‌دهد، باید زمینه محیط خود را درک کنید. آنچه در اطراف شما اتفاق می‌افتد، تعیین می‌کند که آیا به سرعت توجه دارید یا به جلو حرکت می‌کنید. رهبری مثل این است که بفهمی گلابی کی می‌رسد. می‌گویند فقط در یک‌روز از عمر گلابی برای خوردن عالی است. به‌عنوان یک رهبر باید بتوانید زمان‌بندی مناسب لحظات تغییر رویکرد رهبری را تشخیص دهید. چه زمانی عضوی از تیم نیاز به یک سخنرانی تشویقی دارد و چه زمانی باید آن‌ها را به چالش کشید تا پیشرفت کنند؟ افزودن یک محصول جدید یا کنار گذاشتن محصول موجود که بهترین روزهای خود را دیده است، چه زمانی است؟ چه زمانی سازمانتان باید مقداری از پول نقد خود را برای استفاده از یک فرصت به کار برد و چه زمانی این کار ایده بدی است؟

برای رهبران، زمان‌بندی حیاتی است. زمان‌بندی خوب به رهبران این امکان را می‌دهد که از لحظه استفاده کنند و پیروزی را برای تیم خود به دست آورند. این حس زمان‌بندی به‌ویژه هنگام تغییر رهبری مهم است. به تعبیر جیمز گلداسمیت^۱ سرمایه‌دار، وقتی رهبر فعالیتی ارائه می‌کند که متداول شده است، دیگر برای رهبری خیلی دیر شده است.

وقتی رهبر فعالیتی ارائه می‌کند که متداول شده است، دیگر برای رهبری خیلی دیر

¹ James Goldsmith

شده است.

۴. با بزرگ تر شدن تصویر، تصویر بزرگ را ببینید

مسیر و جهت من برای رهبری افراد در واقع از زمانی آغاز شد که برای اولین بار فهمیدم که همه چیز برعهده رهبری است. این حقیقت شالوده‌ای شد که زندگی‌ام را بر آن بنا کردم. همچنین عاملی برای پیشرفت شخصی و آموزشم به دیگران است.

وقتی افراد از من خواستند تا پیرامون رهبری صحبت کنم، چیز زیادی برای تدریس نداشتم. بعدها که تصمیم گرفتم کتابی در این زمینه بنویسم، فکر می‌کردم تنها کتابم خواهد بود. اکنون بیش از ۴۵ سال است که رهبری افراد و آموزش رهبران را برعهده دارم و دیدگاهم بیش از پیش وسعت یافته است. هرچه بیشتر درباره این موضوع یاد می‌گیرم، بیشتر متوجه می‌شوم که به اندازه کافی درباره آن اطلاعات ندارم. هرچه تجارب رهبری بیشتری کسب می‌کنم، بیشتر متوجه می‌شوم که از تجربه‌های بیشتری بهره می‌برم. تا وقتی پیشرفت می‌کنید، خط پایانی برای آن وجود ندارد و هیچ تصویر کاملی از رهبری وجود ندارد که بتوان به آن تسلط یافت. تا زمانی که در حال رشد هستم، تصویر رهبری من همچنان بزرگ‌تر می‌شود. اگر به رشد خود ادامه دهید، متعلقاتتان هم رشد می‌کنند.

دوست دارم این فرآیند را مانند یادگیری لایه‌ای در نظر بگیریم. هر بار که درس جدیدی یاد می‌گیریم و آن را با بسیاری از مطالبی که قبلاً درباره موضوع دیگری آموخته‌ام، ربط می‌دهیم، درک عمیق‌تری پیدا می‌کنیم و آن تصویر بزرگ را بیشتر می‌بینیم. این فرآیند نیاز به زمان دارد. هیچ‌کس نمی‌تواند همه درس‌ها را یک‌جا یاد بگیرد. کنار هم قرار دادن دروس نیاز به هدفمندی دارد، اما وقتی این کار را انجام می‌دهید، دانش خود را گسترش می‌دهید.

اولین نقش رهبری رسمی من در کلیسایی در جنوب ایندیانا و در یک جامعه کشاورزی بود. با بانکدار آن جامعه دوست شدم که روزی برای من توضیح داد که چطور تصمیم می‌گیرد تا به کشاورزان وام بدهد یا خیر. از کشاورزان می‌پرسید که آیا می‌خواهند محوطه کنونی را محصور کنند یا زمین بیشتری را محصور خواهند کرد. اگر حصارکشی آن‌ها مربوط به محوطه کنونی باشد، مزرعه کنونی را حفظ می‌کنند. آن‌ها قصد داشتند آنچه را که داشتند حفظ کنند و فقط اصلاحات جزئی در دارایی خود انجام دهند. با این حال، اگر آن‌ها حصارکشی را خارج از مزرعه کنونی انجام دهند، نشان می‌داد که در حال گسترش هستند و زمین بیشتری

برای محصولات کشاورزی یا دامها می‌خواهند. آنها دامنه دسترسی خود را گسترش می‌دادند و تلاش می‌کردند کارهای بیشتری انجام دهند. دوست بانکدارم گفت: «به دسته دوم وام می‌دهم، به کسانی که قصد توسعه مزرعه خود را دارند. برای بزرگ و بهتر شدن نیاز به کمک دارند». تغییر رویکرد رهبر به معنای حصار کشیدن برای زمین بیشتر است. درخصوص رهبری، یعنی تصویر بزرگ‌تر و بهتر را ببینند.

۵. امروز را زندگی کن اما به فردا بیاندیش

رهبران تمایل فطری نسبت به اقدام و عمل دارند. بدون دلیل خاصی نسبت به فردا، امروز را باید کنشگرایانه رفتار کنند. با این حال، طول عمر رهبری آنها با نحوه تفکر و نگاه آنها به آینده تعیین می‌شود. جلوتر ماندن از تیم ناشی از داشتن تفکری جلوتر از تیم است. اگر به آینده فکر کنید، می‌توانید جلوتر بمانید. همان‌طور که جورج ویل، مقاله‌نویس سیاسی می‌گوید، «آینده راهی دارد که مقصدش اعلام نشده است». نمی‌توانیم دیروز را جبران کنیم، اما فردا مال ماست که برنده باشیم یا ببازیم.

اما به‌عنوان یک رهبر چطور می‌توانیم این کار را انجام دهیم؟ امروز چه کاری را می‌توانیم انجام دهیم تا اطمینان حاصل کنیم که از آنچه برای رهبری فردا نیاز داریم، برخورداریم؟ باید چیزی را تمرین کنیم که آن را جاذبه پیشرفته می‌نامم که در دهه ۱۹۸۰ کشف کردم. به این نتیجه رسیدم که تنها در صورت داشتن یک رؤیای خوب و یک تیم خوب می‌توانم آینده مثبتی را تجربه کنم. آن زمان این رؤیا مرا هیجان‌زده کرد، اما تأثیری روی تیمم نگذاشت. چگونه می‌خواستم تیمی را جذب کنم که برای تحقق رؤیایم به آن نیاز داشتم؟ وقتی از آنچه نیاز دارید یا می‌خواهید آگاه شوید، بهتر می‌توانید آن را ببینید و جذب کنید. اگر به رنگ آبی فکر کنید، هرکجا که نگاه کنید آبی را می‌بینید. اگر متوجه رنگ آبی شوید، رنگ آبی را بیشتر می‌بینید. روی چیزی که تمرکز می‌کنید، گسترش می‌یابد. آگاهی به شما اجازه می‌دهد تا افراد و منابع موردنیاز خود را برای آینده‌تان معرفی کنید. این کار شما را قادر می‌سازد تا به‌جای اینکه صرفاً آن را بپذیرید، زندگی خود را رهبری کنید.

بی‌خبر بودن دقیقاً نتیجه معکوس دارد. ناآگاهی به شما اجازه نمی‌دهد تا چیزی را ببینید، جذب یا درک کنید تا آینده شما را بهبود بخشد. رهبرانی که بی‌اطلاع هستند، از خود می‌پرسند که چرا به منابعی دسترسی ندارند که برای تضمین فردای بهتر ضروری است. آنها نمی‌توانند تغییر رویکرد رهبری انجام دهند، فردای آنها بهتر از امروزشان نخواهد بود.

با بازگشت به کاری که در دهه هشتاد انجام دادم، اولین قدم برای به‌دست آوردن تیمی بهتر برای آینده

این بود که بدانم چه می‌خواهم و به چه چیزی نیاز دارم. با نوشتن ویژگی‌های تیمی شروع کردم که می‌خواستیم چنین تیمی داشته باشیم. این کار آگاهی را در من افزایش داد که موجب ارتقاء جذب پیشرفته شد. در اینجا نحوه کار آن آمده است.

وقتی نسبت به شخصیت خود و آنچه می‌خواهید آگاهی دارید، می‌دانید چه افرادی را باید جذب کنید و چه چیزهایی را کشف کنید.

ذهنتان به چیزهایی فکر می‌کند که به شما کمک می‌کند تا به آنچه می‌خواهید برسید.

چشمانتان چیزهایی را می‌بیند که به شما کمک می‌کند تا به آنچه می‌خواهید برسید.

قلبتان چیزهایی را احساس می‌کند که به شما کمک می‌کند تا به آنچه می‌خواهید برسید.

نگرش‌تان چیزهایی را باور می‌کند که به شما کمک می‌کند تا به آنچه می‌خواهید برسید.

دهانتان چیزهایی می‌گوید که به شما کمک می‌کند تا به آنچه می‌خواهید برسید.

اعمال‌تان چیزهایی را جذب می‌کند که به شما کمک می‌کند تا به آنچه می‌خواهید برسید.

با جذب و کشف انواع اعضای تیمی که برای تحقق رؤیایم به آن‌ها نیاز داشتیم، کم‌کم نتایج مثبت را تجربه کردم. امروز به‌وفور از مزایای این تغییر رویکرد رهبری بهره می‌برم.

۶. در میان شک و تردیدها، شجاعانه به جلو حرکت کنید

زندگی متناسب با شجاعت ما وسیع یا کوچک می‌شود. هنگامی که رهبران به دلیل ترس یا عدم اطمینان در تغییر رویکرد رهبری لازم، شکست می‌خورند این کار تنها ترسشان را افزایش می‌دهد که به ناامیدی منتهی می‌شود. هرچه انفعال رهبران بیشتر باشد، فرصت‌های بیشتری را از دست می‌دهند، زیرا فرصت‌ها همیشه با عدم اطمینان احاطه شده‌اند. همه کارهای خوب در خود عدم اطمینانی دارند و غلبه بر این عدم اطمینان به شجاعت نیاز دارد.

آنچه براد لومنیک^۱ از شجاعت در کتابش با عنوان رهبر کارگشا گفت را می‌پسندم. او از دوستانم اندی استنلی، رهبر فوق‌العاده‌ای که کلیسای نورث پوینت را تأسیس کرد، آن را نقل قول کرد. اندی با رهبران کارگشا صحبت می‌کرد، اما سخنانش رهبرانی را توصیف می‌کرد که تغییر رویکرد رهبری داشتند:

¹ Brad Lomenick

بسیاری از کارهای بزرگ با یک اقدام شجاعانه در طول تاریخ و امروز آغاز شده‌اند. یک شخص بیرون می‌آید و تصمیم شجاعانه می‌گیرد و آن شخص دومینو وار موجب سقوط بسیاری از دومینوهای دیگر می‌شود. باید قدم برداریم و اولین قدم را باید برداریم و شاید هرگز تأثیر موج‌وار آن تصمیم شجاعانه را نشناسیم. رهبران کارگشا- تصمیم شما برای انجام کاری شجاعانه ممکن است به چیزی بزرگ‌تر از آنچه تصور می‌کردید منتهی شود. قدم بیرون بگذارید...

ترس در رهبری معمولاً با عدم اطمینان از آینده مرتبط است. اما عدم اطمینان از آینده هرگز از بین نمی‌رود. همیشه به رهبران می‌گوییم - عدم اطمینان دلیل وجود رهبران است. عدم اطمینان به شما امنیت شغلی می‌دهد. هر جا که عدم اطمینان وجود داشته باشد، نیاز به رهبران هم حس می‌شود، به این معنی که همیشه قدم به سوی ناشناخته‌ها گذاشته و همیشه شجاعت لازم است. بتی بندر^۱، رئیس سابق انجمن سرپرستی و مدیریت کتابخانه می‌گوید: «هر کاری که تابه‌حال انجام داده‌ام که در نهایت ارزشمند بود، ابتدا مرا تا حد مرگ ترساند». هنگامی که با عدم اطمینان مواجه می‌شویم، به‌عنوان رهبر باید شجاعانه به جلو حرکت کنیم.

۷. تحقق امیال و آرزوهای امروز با چالش‌های فردا روبه‌رو نمی‌شود

اگر می‌خواهید به سطح ایده‌آلی در تغییر رویکرد رهبری برسید، باید مدام بهتر شوید، زیرا چالش‌های فردا را نمی‌توان با توانایی‌های امروز پشت‌سر گذاشت. در این جا راه‌بردم برای بهتر شدن را ارائه می‌کنم. هدفم در پایان هرروز این است که احساس رضایت کنم، زیرا تمام تلاشم را کردم، اما هدف من در ابتدای هرروز این است که آن‌قدر ناراضی باشم که سعی کنم بهتر از دیروز باشم. این تداخل ناراضی و رضایت تنشی ایجاد می‌کند که موجب می‌شود تا پیشرفت را بخواهم.

با نزدیک شدن به یک روز جدید سعی می‌کنم بهترین باشم و بیشترین تلاشم را کرده باشم. این کار فردا را بهتر خواهد کرد. بهترین راه برای داشتن انتخاب‌های خوب فردا، انتخاب درست امروز است. بهترین راه برای تحقق تغییراتی که فردا می‌خواهیم، این است که امروز تغییرات لازم را ایجاد کنیم. بهترین راه برای رویارویی با چالش‌های فردا این است که بهترین کار را در چالش‌های امروز انجام دهیم. نمی‌توانم از امروز بگذرم و امیدوار باشم که فردا بهتر خواهد شد. بنابراین هرروز از خودم می‌پرسم: «آیا این بهترین کاری است که امروز می‌توانم انجام دهم؟». در این راه، به توصیه قهرمان و مربی خود جان وودن^۲ عمل می‌کنم که گفت، امروز را شاهکار خود کنید.

¹ Betty Bender

² John Wooden

درعین حال سایر موارد را برای خودم استثنا قرار نمی‌دهم. شنیده‌اید که خوب، دشمن عالی است، اما بهترین، دشمن بهتر است. باید نارضایتی لازم را برای بهتر شدن پرورش دهیم. عمداً هرروز آن تنش را ایجاد می‌کنم. سوال، «آیا این بهترین کاری است که امروز می‌توانم انجام دهم؟» به من کمک می‌کند تا از امروز بهترین استفاده را ببرم. سؤال «آیا بهتر می‌شوم؟» به من انگیزه تغییر می‌دهد. می‌خواهم با چالش‌های فردا رشد کنم، نه اینکه فقط وارد آن‌ها شوم. اگر به بهتر شدن ادامه دهیم، فردا بهتر می‌توانم رهبری کنم. بهترین عملکردهای دیروز پایه و اساس پیشرفت فردا هستند.

اگر می‌خواهید به بهتر شدن ادامه دهید تا بتوانید رهبر بهتری شوید، پس

- **چیز جدیدی یاد بگیرید** - از خود بپرسید، «آخرین باری که چیز جدیدی یاد گرفتم کی بود؟»
- **چیز متفاوتی را امتحان کنید** - از خود بپرسید، «آخرین باری که کار جدیدی انجام دادم کی بود؟»
- **چیز بهتری پیدا کنید** - از خود بپرسید، «آخرین باری که چیز بهتری پیدا کردم کی بود؟»
- **مسئله‌ی مهم‌تر را ببینید** - از خود بپرسید، «آخرین باری که مسئله‌ی مهم‌تری را دیدم کی بود؟»

به‌خاطر داشته باشید: همه می‌توانند پیشرفت کنند و همه‌چیز را می‌توان بهبود بخشید.

هرروز امکانات بهبود را در خود دارد.

اکنون چارچوب تغییر رهبری را بهتر درک می‌کنید:

- پیوسته بیاموزید، مطالب گذشته را از یاد ببرید و مطالب جدید بیاموزید.
- برای دیروز ارزش قائل باشید، اما امروز را زندگی کنید.
- به‌سرعت تکیه کنید اما در زمان‌بندی پیشرفت کنید.
- با بزرگ‌تر شدن تصویر، تصویر بزرگ را ببینید.
- در امروز زندگی کنید اما به فردا فکر کنید.

- در میان شک و تردیدها، شجاعانه به جلو حرکت کنید.
- تحقق بهترین‌های امروز با چالش‌های فردا مواجه نمی‌شوند.

ادامهٔ این کتاب بر مهم‌ترین تغییرات رویکرد رهبری که در طول سال‌ها انجام داده‌ام تمرکز دارد. بدون شک، این تغییرات رهبری‌ام را تقویت و تداوم بخشید. هرکدام مسیر من را تغییر داده‌اند و مرا در مسیری جدید و بهتر قرار داده‌اند. هرکدام به من این امکان را دادند که قلمرو رهبری جدیدی به دست بیاورم و در درون رشد کنم. هرکدام مسیر رهبری‌ام را مشخص کرده و معتقدم که به شما هم کمک می‌کند. تغییری به ظاهر کوچک می‌تواند تفاوت بزرگی ایجاد کند.

باین حال، این موارد مثال‌هایی از تغییر رویکرد رهبری هستند، اما طرح کلی نیستند. تغییر رویکردهای رهبری که باید انجام دهید، منحصر به مسیر سفر شما خواهد بود. باین وجود که برخی از شما ممکن است شبیه من باشید حرف درستی است اما بسیاری از شما چنین نیستید. اما فراموش نکنید: هر پیشرفتی که به عنوان رهبر انجام می‌دهید، مستلزم تغییر رویکرد رهبری است که طرز فکر، عمل و رهبری شما را تغییر می‌دهد. هنگامی که تغییر رویکرد رهبری ایجاد می‌کنید، این تغییر، شما را به یک رهبر بهتر تبدیل می‌کند.

در حین خواندن این کتاب، مدام باید از عمل به تفکر تغییر جهت دهید. سؤالاتی می‌پرسم و چالش‌هایی را ارائه می‌کنم تا بهترین رهبر از بین شما ظهور کند. تغییرات رویکرد رهبری در این کتاب، شما را از بدی به خوبی نمی‌برد. شما را از سطح خوب به بهتر می‌برد. اگر سعی کنید هرروز یک تغییر کوچک در این مسیر ایجاد کنید، می‌توانید به قابلیت رهبری خود برسید و البته خواهید رسید.

فصل ۲

از تک‌نوازی تا رهبر ارکستر

تغییر رویکرد مدنظر

عدد یک برای رسیدن به عظمت و بزرگی بسیار کوچک است.

قانون اهمیت

یکی از اولین و مهم‌ترین تغییراتی که هرکسی باید برای تبدیل شدن به رهبر انجام دهد، تغییر از تک‌نواز به رهبر ارکستر است. به‌تنهایی می‌توانید به فردی موفق تبدیل شوید، اما لزوماً رهبر موفق نخواهید شد. در سال ۱۹۷۴ که برای اولین بار دربارهٔ زیگ زیگلار مطلبی را شنیدم، به تدریج یادگیری این درس را آغاز و تغییر را ایجاد کردم. زیگ که بعداً به یک دوست خوب تبدیل شد، تأثیر مثبتی بر زندگی میلیون‌ها نفر گذاشت و من یکی از آن‌ها بودم.

اولین باری که برای دیدن سخنرانی‌های او رفتم، مسحور صحبت‌هایش شدم. او بسیار پویا بود. برای سخنرانی آموزش‌دیده بودم و حدود پنج سالی می‌شد که سخنرانی می‌کردم، اما زیگ متفاوت از آموخته‌های من بود. روی صحنه به جلو و عقب می‌رفت. نطق او با لحن کش‌دار جنوبی متمایز بود. او برای تأثیرگذاری بیشتر، کلمات را پیش هم و به‌سرعت ردیف می‌کرد. جذابیت داشت. حتی لحظه‌ای زانو زد تا نکته‌ای را مطرح کند و با ما ارتباط برقرار کند.

همهٔ کارهایی که آن روز انجام داد دوست داشتم، اما چیزی که بیشترین تأثیر را بر من گذاشت، اظهاراتی بود که عنوان کرد. این سخنرانی به تبدیل ذهنیت رهبری من از تک‌نواز به رهبر ارکستر انگیزه بخشید. زیگ گفت: «شما می‌توانید هر آنچه را که می‌خواهید در زندگی به‌دست آورید، اگر به‌اندازهٔ کافی به دیگران کمک کنید تا به آنچه می‌خواهند برسند».

این کلمات مانند صاعقه‌ای به من ضربه زد. بلافاصله متوجه شدم که رویکرد رهبری مدنظرم اشتباه بود. مثل یک تکنواز بودم که می‌خواست کل ارکستر در خدمت من و برنامه‌ام باشد. در عوض، لازم بود که مانند یک رهبر ارکستر عمل کنم تا بهترین‌ها را در اطرافیانم به نمایش بگذارم. برنامه‌م من باید تغییر می‌کرد، به نحوی که نه تنها به من کمک کند، بلکه به دیگران نیز کمک برساند.

طی چند سال بعد، تمرکز من را از من به سمت ما تغییر دادم و نکته‌ای را کشف کردم. تلاش فزاینده من برای تمرکز بر دیگران و افزودن ارزش به آن‌ها، انرژی کسانی را که رهبری می‌کردم افزایش داد و این کار در زمانی که آن‌ها را رهبری می‌کردم، انرژی‌ام را افزایش داد. این کشف زمانی بود که متوجه شدم، وقتی افراد به رهبرشان کمک می‌کنند شگفت‌انگیز است، اما وقتی رهبر به افراد کمک می‌کند شگفت‌انگیزتر است.

تلاش فزاینده من برای تمرکز بر دیگران و
افزودن ارزش به آن‌ها، انرژی کسانی را که
رهبری می‌کردم افزایش داد و این کار در
زمانی که آن‌ها را رهبری می‌کردم، انرژی‌ام را
افزایش داد.

اخیراً مقاله‌ای درباره چهار تکنواز موسیقی خواندم که به رهبر ارکستر تبدیل شده‌اند. هان-نا چانگ¹ اهل کره جنوبی که با موفقیت به یک نوازنده ویلن سل بین‌المللی تبدیل شده، اخیراً رهبر ارکستر تمام‌وقت شده است. وقتی از او پرسیدند که چرا رهبری را شروع کرد، پاسخ داد:

به سمت ادبیات بزرگ سمفونیک و اپرایی و همچنین موسیقی‌سازی و همکاری که بین رهبر و ارکستر وجود دارد، جذب می‌شوم. . . . همکاری با ارکستر بسیار ارزشمند است: هر ارکستری متفاوت است، بنابراین رهبر همیشه در تلاش است تا مؤثرترین راه را برای رهبری آن ارکستر خاص بیابد تا گروه را در پشت یک دیدگاه و تفسیر مشترک متحد کند.

¹ Han-Na Chang

چانگ اشاره کرد که رهبری با تک‌نواز بودن کاملاً متفاوت است. او گفت: «وقتی سازم را می‌نوازم، چیزی که کاملاً طبیعی و آنی به فکرم می‌رسد، به صدا تبدیل می‌شود؛ هنگام رهبری، با گروهی از افراد صدا می‌سازم. امکانات و ظرفیت صدای یک ارکستر تقریباً نامحدود است و این برایم واقعاً جذاب است».

اریک جاکوبسن^۱، ویولونیست آمریکایی که رهبری ارکستر را آغاز کرد، پیرامون نقش و تأثیر رهبر بودن گفت: «در حالت ایده‌آل رهبر ارکستر میانجی و واسطه‌ای برای درک متقابل است و ارکستر در مقایسه با مجموع اجزای آن به گروهی بزرگ‌تر تبدیل می‌شود». و جما نیو^۲، نوازنده ویولن از نیوزلند که اخیراً رهبری را آغاز کرده است، می‌گوید: «مجنوب روشی شدم که موسیقی ارکستری همهٔ افراد درگیر در خود را متحد کرده و الهام می‌بخشد. تجربه موسیقی در کنار هم، پیوند انسانی قوی بین ما ایجاد می‌کند، مهم نیست که چه کسی هستیم و از کجا آمده‌ایم».

چالش‌های تغییر رویکرد رهبر از تک‌نواز به رهبر ارکستر

توانایی و قابلیت یک گروه همیشه بیشتر از یک فرد است. افرادی که باهم کار می‌کنند امکانات بی‌حد و حصری دارند. آن‌ها می‌توانند باهم کار کنند تا کاری بزرگ‌تر از خودشان انجام دهند. و وقتی به هم می‌پیوندند، از سفر کاری لذت بیشتری می‌برند. با این حال، این بدان معنا نیست که همکاری با یکدیگر چالش‌های مختص به خود را ندارد. وقتی از تک‌نواز به رهبر ارکستر تبدیل می‌شوید، باید با واقعیت‌هایی روبه‌رو شوید:

۱. آهسته حرکت کنید تا بتوانید مسافت بیشتری بروید

احتمالاً این گفتهٔ قدیمی «در اوج است ولی تنها» را شنیده‌اید، این گفته برای رهبری صدق می‌کند. اما به این گفته فکر کنید. اگر به‌تنهایی در اوج هستید، افرادی که قرار است تحت رهبری شما باشند، کجا قرار می‌گیرند؟ آیا نباید با شما در اوج باشند؟ اگر تنها در اوج هستید، به این معنی است که از افرادتان جلوتر رفته‌اید و آن‌ها را پشت‌سر گذاشته‌اید. اگر به‌تنهایی قله‌های موفقیت را صعود کنید، رهبر نیستید. یک کوهنورد هستید. فقط در صورتی رهبر هستید که افرادتان را همراه خود داشته باشید. سرعتتان کندتر

¹ Eric Jacobsen

² Gemma New

خواهد بود، اما باهم سفر می‌کنید.

رهبران خوب به‌تنهایی به قله نمی‌روند و فریاد نمی‌زنند: «آهای افراد، بیایید بالا — اگر می‌توانید راه صعود را پیدا کنید». آن‌ها آگاهانه تصمیم می‌گیرند که سرعتشان را کاهش دهند. با دقت جای‌پایشان را انتخاب می‌کنند تا بتوانند به دیگران کمک کنند تا همراه با آن‌ها صعود کنند.

به این فکر کنید که وقتی هان نا چانگ، نوازنده ویولن سل، از تک‌نواز به رهبر ارکستر تبدیل شد، این مسیر چگونه بود. او به‌عنوان یک نوازنده می‌توانست هر زمان که بخواهد ساز خود را به‌دست بگیرد، هر موسیقی را که می‌خواهد بنوازد و هر زمانی که دلش می‌خواهد این کار را انجام دهد. او می‌توانست بدون توجه به دیگران، روی هر بخش از موسیقی دلخواه یا هر جنبه‌ای از روش خود تمرکز کند. اکنون به‌عنوان یک رهبر ارکستر نمی‌تواند این کار را انجام دهد. باید مقدمات را فراهم کند. باید در برنامه‌ریزی زمانی دیگران حضور داشته باشد. باید توانایی‌ها و شخصیت‌های گروه بزرگی از افراد را در نظر بگیرد. باید تفکرات خود را با دیگران سهیم شود. و در پایان مسئولیت موفقیت یا شکستشان را برعهده بگیرد.

همان‌طور که قبلاً اشاره کردم، رهبران تعصب ذاتی برای اقدام و عمل دارند. رهبران خوب بیشتر از دیگران و قبل از دیگران همه‌جوانب را می‌بینند. در ژنتیک آن‌هاست که سریع و قاطعانه حرکت کنند. بنابراین تمایل طبیعی آن‌ها اغلب این است که خودشان سریع بدونند، تا آنجا که می‌توانند بالا بروند. اما برای رهبری موفقیت‌آمیز دیگران، باید همراه با افرادشان سفر کنند، جلوتر از آن‌ها ندوند و بالا نروند.

این مستلزم آن است که یک رهبر کاری را انجام دهد که من آن را رقص رهبری می‌نامم. همان‌طور که رهبری می‌کنید، موقعیت شما در یک گروه نمی‌تواند ثابت باشد. به‌یاد داشته باشید، رهبری، برخلاف مدیریت، پویا است. در انتظار تغییر است. بنابراین برای انجام رقص رهبری، باید . . .

- جلوتر از افراد گام بردارید، آن‌قدر نزدیک بمانید که شما را ببینند،
- در کنار افراد گام بردارید، به آن‌ها گوش دهید و درباره‌ی مسیر پیش رو صحبت کنید، و
- پشت/افراد گام بردارید و از کلمات تشویقی برای ادامه دادن مسیرشان استفاده کنید.

انجام این رقص شما را با افرادتان در ارتباط نگه می‌دارد و به همه انرژی می‌دهد. و این مهم است، چراکه سازمان‌های کارآمد مربوط به یک نفر نیستند که آن‌ها را رهبری می‌کند - سازمان‌ها کارآمد متعلق

به همه کسانی است که در آن‌ها کار می‌کنند. رهبر خوب بودن یعنی کمک به افراد برای دستیابی به ظرفیتشان است. این امر محقق نمی‌شود مگر اینکه رهبر بخواهد سرعت خود را کم کند و با آن‌ها سفر کند.

سازمان‌های کارآمد مربوط به یک نفر نیستند که
آن‌ها را رهبری می‌کند - بلکه متعلق به
همه کسانی است که در آن‌ها کار می‌کنند.

۲. باید به موقع تشخیص دهید که به دیگران نیاز دارید

واقعیت دیگری که هنگام تبدیل شدن از تکنواز به رهبر ارکستر باید تشخیص دهید، نیاز شما به افراد دیگر است. وقتی می‌خواهید یک گروه تک‌نفره (مرد یا زن) باشید، نمی‌توانید موسیقی یک ارکستر را تولید کنید. قبل از اینکه صحبت‌های زیگ زیگلار را بشنوم و متوجه شوم که به تغییر رویکرد رهبری در خودم نیاز دارم، فقط به این فکر می‌کردم که افراد چگونه به من نیاز دارند. معتقد بودم که رمز موفقیت آن‌ها من هستم. اما بعد از اینکه روی کمک به دیگران تمرکز کردم، متوجه شدم که چقدر به آن‌ها نیاز دارم. تنها با همکاری و کمک به یکدیگر می‌توانیم موفق شویم.

هنگامی که این نکته را کشف کردم، به تدریج محیطی را ایجاد کردم که در آن افراد باهم کار می‌کردند تا به نقاط قوت یکدیگر بیفزایند و نقاط ضعف همدیگر را جبران کنند. از دیگران خواستم کنارم بیایند و کمبودهای رهبری‌ام را جبران کنند. به نوبه خود تلاش کردم تا نقاط قوت خود را در قسمت‌های ضعیف‌تر آن‌ها اعمال کنم. هدفم ایجاد محیطی بود که در آن تکمیل کردن یکدیگر را مقدم بر رقابت با یکدیگر قرار دهیم. به تفاوت بین این دو نگرش توجه کنید:

رقابت باهم	مکمل همدیگر
مجموعه ذهنی فراوانی دارد	دارای ذهنیت کمیابی است

به برد-برد فکر می کند	به برد-برد فکر می کند
به موارد منفرد فکر می کند	به موارد مشترک فکر می کند
دیگران را استثنا می کند	دیگران را سهیم می کند

فرهنگ تکمیل کننده برای همه برنده شدن می خواهد. روحیه را بالا می برد. اعضای تیم را تشویق می کند تا یکدیگر را بهتر کنند. افراد از کار در چنین محیطی لذت می برند.

همان طور که برای ایجاد فرهنگ و محیطی کار می کردم که در آن تکمیل کردن ارزش داشت، درک بهتری پیدا کردم که چقدر به دیگران نیاز دارم. کم کم از کاری که باهم انجام می دادیم، لذت می بردیم.

۳. برای درک بهتر دیگران تلاش کنید

بسیاری از کارآفرینان و افراد موفق می توانند به تنهایی کار کنند. مانند تک نوازان خوبی که برای نواختن، مترو را انتخاب می کنند، می توانند بدون کمک هیچ نوازنده دیگری موسیقی بسازند. همچنین درست است که برخی از نوازندگان آن قدر با استعداد هستند که دیگران حاضرند با آنها کار کنند، حتی اگر تک نواز خودخواه و بی ملاحظه باشد. اما هیچ کس نمی تواند بدون اینکه برای درک دیگران تلاشی کند، به رهبر خوبی تبدیل شود.

وقتی افراد بدون صرف زمان یا تلاش برای درک افرادی که سعی در پیروی از آنها دارند، دست به رهبری آنها می زنند، نتایج می تواند غم انگیز یا خنده دار باشد. چندین سال پیش شاهد حادثه خنده داری بودم که برای نوه هایم رخ داد. وقتی آنها جوان بودند، اغلب تعطیلات را در کوئر د آلن، آیداهو^۱ می گذرانیدیم. مهم نیست کجا تعطیلات را می گذرانیم، همیشه به دنبال فرصتهایی برای انجام یک کار سرگرم کننده با بچه ها هستیم. در این سال خاص، تصمیم گرفتم که نوه ها را در یک گروه راهپیمایی سازمان دهی کنیم. وقتی ما سوت سوتک، ماراکا و دایره زنگی را پخش می کردیم، بچه ها هیجان زده بودند. باهم روی یک آهنگ کار کردیم و آنها لحظات فوق العاده ای داشتند.

وقتی آماده راهپیمایی شدند، سوت و چوب دستی را بالا گرفتیم و توضیح دادم که رهبر از اینها برای

^۱ Coeur d'Alene, Idaho : شهری در کوتنای ایالت آیداهو است.

رهبری گروه استفاده می‌کند. البته اولین رهبری بودم که نحوه هدایت گروه را نشان داد. سوت علامتی بود برای آن‌ها تا آمادگی برای راهپیمایی را نشان دهند. سپس وقتی چوب‌دستی را به جلو نشان دادم، علامت آن‌ها برای بازی و راهپیمایی بود. وقتی دوباره صدای سوت را شنیدند، علامت توقف بود. چند دقیقه بعد، حین راهپیمایی و ساخت موسیقی، آن‌ها را تا نزدیکی استخر هدایت کردم.

به محض اینکه دیدم چیزی یاد گرفتند، اجازه دادم نوه‌ها به نوبت رهبری کنند. از خودشان لذت می‌بردند و همه چیز خوب بود تا اینکه جان پورتر¹ چهارساله سوت را گرفت و مسئول آن شد. او ایده کنترل کردن را دوست داشت، بنابراین سوت می‌زد تا همه راهپیمایی کنند، اما پس از چند قدم دوباره سوت می‌زد تا آن‌ها را متوقف کند. سپس دوباره سوت می‌زد تا راهپیمایی را شروع کنند. سپس آن‌ها را متوقف می‌کرد. حرکت-توقف. حرکت-توقف. بچه‌ها راهپیمایی نمی‌کردند، تلوتلو می‌خوردند!

کم‌کم صدای همه بچه‌ها درآمد، اما جان اهمیتی نداد. او احساس قدرت را دوست داشت. شاید این اولین باری بود که همه خواهر و برادرها و پسرعموها و دخترعموهایش کاری را که او می‌گفت انجام می‌دادند. همان‌طور که تماشا کردیم، بزرگسالان جمع نمی‌توانستند جلوی خنده‌شان را بگیرند، اما حقیقت این است که بسیاری از رهبران سازمان‌ها از سبک رهبری جان کوچولو استفاده می‌کنند. آن‌ها قدرت رهبری دیگران را دوست دارند و به ندرت به احساسات یا اندیشه افرادی فکر می‌کنند که آن‌ها را رهبری می‌کنند.

باید اعتراف کنم در سال‌های اولیه زندگی‌ام، یکی از چنین رهبرانی بودم. به عنوان یک رهبر تک‌نواز، فکر می‌کردم که سمفونی صرفاً برای همراهی من است. فقط می‌خواستم افراد دیدگاه‌ها، برنامه‌ها، مسیر، استعدادها، لب کلام را درک کنند و بپذیرند. مثل جان کوچولو بودم که تیمم را دور استخر هدایت می‌کردم و خوشحال بودم! برای اینکه رهبری، از تک‌نواز به رهبر ارکستر تبدیل شود، باید بقیه را در نظر می‌گرفتم. نیاز داشتم که افکار، خواسته‌ها، استعدادها، مشارکت و مسیر آن‌ها را درک کنم و از آن‌ها استقبال کنم.

چندین سال پیش در بوینس آیرس، آرژانتین سخنرانی می‌کردم. یک‌روز عصر میزبانم مرا به یک سالن رقص بزرگ برد که در آنجا نمایشگاه بزرگی از رقص تانگوی افراد را تماشا کردیم. دویست نفر با لباس‌های زیبا روی صحنه بودند. محشر بودند. مفهوم حرکت و آهنگ موزون آن‌ها فوق‌العاده بود. از تماشای آن‌ها بسیار لذت بردم.

سال‌ها قبل، من و همسرمارگارت، درس‌های تالار رقص را آموخته بودیم، بنابراین بخش کمی از قدردانی من از بابت میزان دشواری رقص بود. تانگو بسیار پیچیده به نظر می‌رسید و اجرای دقیق آن دشوار

¹ John Porter

بود. می‌دانستم که میزبانم رقصنده‌ی عالی است، بنابراین از او پرسیدم: «چه چیزی آن‌ها را قادر می‌سازد تا این قدر بی‌عیب‌ونقص و به‌راحتی برقصند؟»

او گفت که نکته کلیدی درک دیدگاه شریک شماست. گفت: «برای اینکه بتوانید به‌درستی رهبری کنید، باید درک کنید که رهبر بودن چه حسی دارد. در تانگو بدون داشتن حس پیرو نمی‌توان رهبری کرد.» به‌نظم منطقی بود. پیرو باید بتواند به رهبر اعتماد کند و باید بتواند همراه با موسیقی به‌موقع با او حرکت کند. فقط باهم می‌توانند رقص را به پایان برسانند. این همکاری و تفاهم در خصوص رهبری خوب نیز صدق می‌کند.

۴. از دیگران بخواهید بیش از شما بدرخشند

میزبانم در آرژانتین دیدگاه دیگری را درباره‌ی تانگو به من نشان داد که برای رهبرانی کاربرد دارد که از تکنواز به رهبر ارکستر تغییر می‌کنند. او توضیح داد رقصنده‌ای که رهبری می‌کند، رقصنده‌ای را هماهنگ می‌کند که موفقیت را دنبال می‌کند. رهبر پایه و اساس را فراهم می‌کند و این امکان را برای هر دوی آن‌ها فراهم می‌کند تا گام‌ها و ضربات مارپیچ پیچیده را با موفقیت اجرا کنند. در نتیجه، دنبال‌کننده تانگو را با بیان کامل خود ارائه می‌دهد. هرچه رهبر امنیت و استحکام بیشتری داشته باشد، پیرو او بیشتر می‌تواند بدرخشد. رهبران خوبی که انفرادی رفتار نمی‌کنند، خواهان درخشش افرادی هستند که با آن‌ها کار می‌کنند. چطور این کار را می‌کنند؟ آن‌ها این تفکر را دنبال می‌کنند:

قبل از اینکه بگویم «از من پیروی کنید»، شما را پیدا می‌کنم.

قبل از اینکه از شما بخواهم به حرفم گوش دهید، به شما گوش می‌دهم.

وقتی تصویر بزرگ را به شما نشان می‌دهم، شما در آن تصویر هستید.

وقتی به موفقیت اشاره می‌کنم، به شما اشاره می‌کنم.

اغلب می‌شنوید که می‌گویم: «به شما نیاز دارم».

اغلب متوجه می‌شوید که او به من نیاز داشت!

بعد از سفر، هر دو خسته شده‌ایم. پس از پیروزی، جام را

در دست دارید!

رهبران خوب هرکاری را که می‌توانند انجام می‌دهند تا دیگران را در موقعیت پیروزی قرار دهند. به‌عنوان یکی از بنیان‌گذاران تیم جان مکسول، سعی می‌کنم این کار را برای مربیانی انجام دهم که از طریق سازمان ما گواهینامه دریافت می‌کنند. دو بار در سال میزبان یک اجلاس آموزشی برای مربیان جدید هستیم. به‌مدت سه روز، من و اساتید به شرکت‌کنندگان آموزش می‌دهیم که چگونه از طریق مربیگری، آموزش و سخنرانی، زندگی خود و دیگران را تغییر دهند. بسیار سرگرم‌کننده است.

رهبران خوب هر کاری را که می‌توانند انجام
می‌دهند تا دیگران را در موقعیت پیروزی قرار
دهند.

یکی از جلسات آموزشی که در هر اجلاس انجام می‌دهم، درسی است که آن را JMT-DNA¹ می‌نامم. به مربیان کمک می‌کند تا فرهنگ تیم جان مکسول را درک کنند و آن‌ها را تشویق می‌کند تا ارزش‌ها و رفتاری را که من به‌عنوان رهبری می‌پذیرم را بپذیرند تا به دیگران ارزش بیفزایند. در سال‌های اخیر، مربیان کهنه‌کار را انتخاب کرده‌ام و از آن‌ها دعوت کرده‌ام که روی صحنه به من بپیوندند. از این صحبت می‌کنیم که چطور اطلاعاتی از ارزش تیم را کامل کنید. این کار به آن مربیان فرصتی برای درخشش می‌دهد و به مربیان جدید کمک می‌کند تا درک کنند که چگونه در شروع حرفه مربیگری و سخنوری خود، با صداقت رفتار کنند.

بعد از یکی از این جلسات، چند مربی هدیه ویژه به من دادند: قلم هایلاوتر مونتبلانک². روی آن عبارت «شما زندگی ما را برجسته می‌کنید» حک شده بود. چه ژست فوق‌العاده‌ای برای من بود، زیرا تلاش می‌کنم دیگران را برجسته کنم. هرروز به‌دنبال فرصت‌هایی می‌گردم تا مردم را رشد دهم. برای انجام آن، از یک فرمول ساده پیروی می‌کنم:

• احتمالات را در همه افراد ببینید،

¹ JOINT MANAGEMENT TEAM – DNA: ژنتیک- تیم مدیریت مشترک

² Montblanc highlighter

- آن‌ها را در مقابل دیگران تکریم کنید.
- آن‌ها را برای کمک به دستیابی به این چشم‌انداز دعوت کنید.
- به کارهایی که آن‌ها خوب انجام می‌دهند توجه کنید و از آن‌ها تعریف کنید و
- از آن‌ها تشکر کنید تا مطمئن شوند که برایشان ارزش قائل هستید.

هرروز برای انجام این کار تلاش می‌کنم. همان‌طور که می‌بینید، هیچ‌یک از این اقدامات به درخشش یا درجه بالایی از مهارت نیاز ندارند. اما همه آن‌ها به هدفمندی نیاز دارند. اگر می‌خواهید رهبر ارکستر خوبی شوید، آن‌ها را امتحان کنید. به دیگران کمک کنید تا بدرخشند.

۵. به دیگران کمک کنید تا هرروز بهتر شوند

برای تبدیل شدن به یک رهبر ارکستر موفق، باید آهسته‌تر پیش بروید تا بتوانید جلوتر بروید، به‌موقع باید تشخیص دهید که به دیگران نیاز دارید، تلاش کنید دیگران را درک کنید و از آن‌ها بخواهید که بیشتر از شما بدرخشند. اما این مسئله را هم باید بیاموزید که چگونه به امور روزانه رسیدگی کنید تا به افرادی که آن‌ها را رهبری می‌کنید، کمک کند تا پیشرفت کنند. این کار مستلزم آن است که تمرکز را از خود دور کنید و به دنبال راه‌هایی باشید که بتوانید به دیگران کمک کنید تا به توانایی‌های خود دست یابند. گاهی اوقات این خود می‌تواند یک چالش باشد.

چندسال پیش، آماده می‌شدم تا برای یک گروه بزرگ در کی‌یف اوکراین صحبت کنم و همراه مترجم در اتاق استراحت بودیم و باهم آشنا می‌شدیم. ما تا به حال باهم کار نکرده بودیم، اما وقتی باهم صحبت می‌کردیم، مشخص شد که او با من آشنایی دارد، زیرا کتاب‌هایم را زیاد خوانده است.

حدود ده دقیقه قبل از اینکه قرار بود روی صحنه بروم، حدس زدم که می‌خواهد موضوع مهمی را با من در میان بگذارد. او گفت: «می‌دانم که از رهبرانی یاد می‌کنید که به دیگران ارزش می‌افزایند، اما باید بدانید که این پیام در اینجا کارساز نخواهد بود. برای سه نسل، مردم اینجا تحت رهبری بوده‌اند که ارزش آن‌ها را از بین برده‌اند، اما ارزشی به آن‌ها اضافه نکردند.»

وقتی من را ترک کرد تا برای رفتن روی صحنه آماده شود، روی صندلی‌ام نشستم و متوجه شدم که چالش بزرگی در پیش دارم. چگونه می‌توانم انتظار داشته باشم که افراد به دیگران کمک کنند، درحالی‌که

تنها الگوی رهبری که تا به حال دیده بودند، رهبرانی بودند که ارزش را از آن‌ها گرفته و فقط به خودشان ارزش می‌افزودند؟ چگونه می‌توانستم با آن‌ها ارتباط برقرار کنم؟

آن شب از روی صحنه خارج شدم و پرسیدم: «چند نفر از شما به رهبران مشکوک هستید؟» تا حدودی همه دست‌ها بلند شده بودند.

«چند نفر از شما از سوی رهبران صدمه دیده‌اید؟» باز هم همه دست‌ها بالا رفت. سپس به حضار گفتم: «همه چیز به رهبری بستگی دارد. برای سه نسل، شما شیوه رهبری را تجربه کرده‌اید که همه چیز را خراب می‌کند. امشب می‌خواهم به شما کمک کنم تا یاد بگیرید چگونه به مردم کمک کنید، به آن‌ها ارزش بیفزایید و یاریشان کنید تا تحت رهبری شما رشد کنند.»

در ادامه سه سؤال را که پیروان از رهبران خود می‌پرسند، برایشان مطرح کردم:

۱. آیا شما به من اهمیت می‌دهید؟

۲. می‌توانم به شما اعتماد کنم؟

۳. می‌توانید به من کمک کنید؟

همان‌طور که هر سؤال را عنوان می‌کردم، پرسیدم که آیا برای آن‌ها معنی خاص یا اهمیتی دارد یا خیر و هر بار آن‌ها تأیید کردند که این‌طور است.

ایجاد تغییر به گونه‌ای که هر روز کاری انجام می‌دهید تا به دیگران ارزش بیفزایید، رهبری خوب را ممکن می‌کند. چند سال پیش، سازمان‌های من با راب هاسکینز^۱، مدیرعامل وان هوپ^۲ مشارکت کردند تا برنامه درسی برای آموزش رهبری به دانش‌آموزان دبیرستانی فراهم کنند. این برنامه به صورت آزمایشی در غنا اجرا شد.

قبل از اینکه دوره به گروهی از نوجوانان آموزش داده شود، از شرکت‌کنندگان خواسته شد تا نظرسنجی را تکمیل کنند. یک سؤال پرسیده شد، «آیا می‌خواهید رهبر شوید؟» این سؤال قبل از گذراندن برنامه درسی از آن‌ها پرسیده شد و ۹۵ درصد از پاسخ‌دهندگان پاسخ منفی دادند. نظر آن‌ها نسبت به رهبری و رهبران منفی بود، چراکه بیشتر آن‌ها مشاهده کرده بودند که رهبران فاسد و منفعت‌طلب به جای اینکه چیزی به آن‌ها

¹ Rob Hoskins

² One Hope

بیفزایند، چیزی از آن‌ها می‌گیرند. رهبران‌شان به آن‌ها اهمیت نمی‌دادند، بنابراین برای آن‌ها مهم نبود که رهبر شوند. با این حال، پس از گذراندن دوره، نگرش آن‌ها درباره رهبری تغییر کرده بود. وقتی بار دیگر پس از دوره این سؤال پرسیده شد، ۸۵ درصد آن‌ها جواب مثبت دادند. چرا؟ به آن‌ها آموزش داده شده بود که رهبری کمک به مردم، افزودن ارزش به آن‌ها و استفاده از نفوذ برای بهبود جامعه است. این همان چیزی است که می‌خواستند بخشی از آن باشند.

تمرکز خود را از گرفتن به بخشیدن تغییر دهید

همان‌طور که قبلاً اشاره کردم، به‌عنوان یک رهبر جوان، تمرکز من بر این بود که چگونه مردم می‌توانند به من کمک کنند، نه اینکه چگونه می‌توانم به آن‌ها کمک کنم و به آن‌ها ارزش بیفزایم. فکر خودخواهانه بود. کوتاه‌بینانه هم بود. من که در اوایل کارم در یک جامعه کشاورز زندگی می‌کردم، باید بهتر می‌دانستم. باید به اصل کاشت و برداشت فکر می‌کردم: کاشت همیشه مقدم بر برداشت است.

به‌عنوان رهبر، سؤال ما هرروز نباید این باشد که «آیا محصولی برداشت می‌کنم؟» در عوض، باید این‌طور باشد: «آیا امروز بذری کاشته‌ام؟» می‌دانم - استعاره‌ام را از موسیقی به کشاورزی تغییر دادم، اما همراهی‌ام کنید. به دیگر سخن، آیا سعی می‌کنم ارزشی را به کسی اضافه کنم یا ارزش را از آن‌ها بگیرم؟ آیا روی گرفتن چیزی یا دادن آن متمرکز هستم؟ به‌عنوان یک تکنواز، ساختن همه‌چیز درباره خودم بسیار آسان است: چگونه آن را اجرا می‌کنم؟ آیا ارکستر صدایم را خوب می‌کند؟ آیا روش من آن قدر که می‌خواهم خوب است؟ آیا مخاطبم از من و عملکردم قدردانی می‌کند؟ آیا این لحظه به حرفه‌ام کمک می‌کند؟

رهبران خوب از تمرکز بر خود به تمرکز بر دیگران تغییر جهت می‌دهند. بیش از آنچه بگیرند، اهدا می‌کنند. به‌جای برداشت، روی کاشت تمرکز می‌کنند. به‌عنوان رهبر، باید ذهنیت بذرافشانی را حفظ کنیم. این به چه معنا است؟ یعنی باید . . .

- بر ارزش افزودن روزانه تمرکز کنید.
- تا جایی که ممکن است ارزش بیشتری را اضافه کنید.
- هرگز منتظر ارزش افزودن نباشید.

• بدون ثبت امتیاز اعطا کنید تا انگیزه‌ها خالص بمانند.

• از هر بازگشتی به‌عنوان یک نعمت غیرمنتظره استقبال کنید.

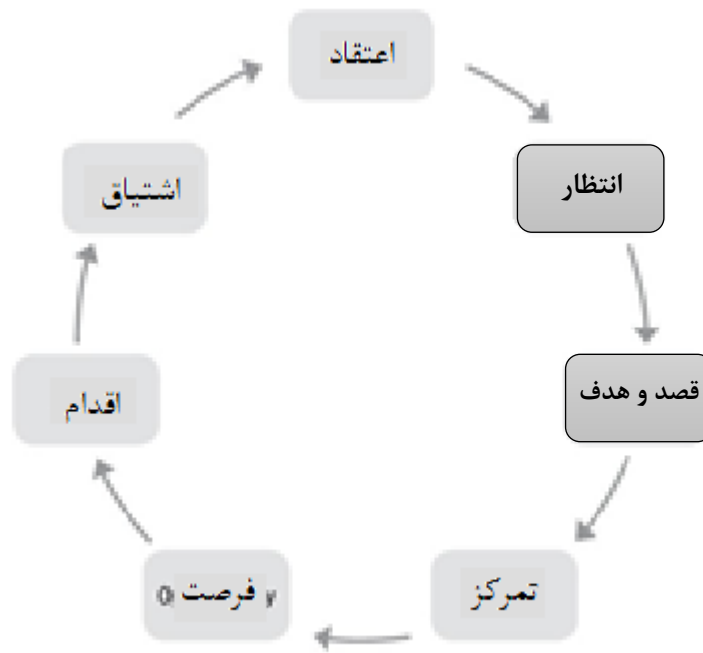
می‌خواهم ادامه این فصل را به افزودن ارزش به کسانی که «راهنمایی‌شان» می‌کنیم، پردازم. می‌خواهم هر یک از جنبه‌های این طرز فکر را بررسی کنم تا بتوانید آن را به‌عنوان یک رهبر بپذیرید و تمرین کنید. پس بیایید به‌نوبه خود به هر کدام پردازیم:

۱. روی ارزش افزودن روزانه تمرکز کنید

هر روز به تقویمم نگاه می‌کنم و از خودم می‌پرسم / امروز کجا می‌توانم / ارزشی را بیفزایم؟ این سؤال من را از نظر ذهنی آماده می‌کند تا در چارچوب روزانه‌ام آماده‌باشم تا برای دیگران ارزشی بیفزایم. جلسات و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده را مرور می‌کنم تا بفهمم کجا می‌توانم به افراد کمک کنم.

همچنین از خودم می‌پرسم / امروز چه فرصت‌هایی برای کمک به دیگران به من داده می‌شود؟ وقتی صبح این سؤال را از خودم می‌پرسم، معمولاً نمی‌دانم پاسخ آن چه خواهد بود. اما با پرسیدن آن، پیش‌بینی مثبتی ایجاد می‌کنم که از نظر ذهنی و عاطفی آماده‌ام می‌کند تا لحظه‌هایی را جست‌وجو کرده و شناسایی کنم که می‌توانم در آن زمان بذره‌های مثبت را در زندگی دیگران بکارم.

تجربه‌ام در طول سال‌ها مرا متقاعد کرده است که به آنچه باور دارم می‌رسیم و این درباره فرصت‌هایی برای افزودن ارزش به دیگران صدق می‌کند. چون انتظار دارم فرصت‌های زیادی داشته باشم، می‌توانم به آن‌ها عمل کنم. این بخشی از یک چرخه مثبت است، دایره عملی که جهان را به مکانی بهتر تبدیل می‌کند. شبیه به این است که:



اعتقاد، انتظار را تشویق می‌کند. پیش‌بینی، قصد و هدف را ایجاد می‌کند. قصد و هدف به ما کمک می‌کند تا تمرکز را اولویت‌بندی کنیم. تمرکز به ما کمک می‌کند فرصت را ببینیم. تنها زمانی که فرصت را ببینیم می‌توانیم درباره آن اقدام کنیم. وقتی این کار را انجام می‌دهیم، اشتیاق ما را برای انجام کارهای خوب بیشتر شعله‌ور می‌کند. این به نوبه خود موجب تقویت اعتقاد می‌شود. و این چرخه از نو شروع می‌شود. این دایره‌ای است که قطعاً می‌خواهید بدون قطع‌شدگی نگه‌دارید!

۲. تا جایی که ممکن است، ارزش بیفزایید

واضح است که بین بذرهایی که می‌کاریم و محصولی که برداشت می‌کنیم، رابطه مستقیمی وجود دارد. مقدار ارزشی که به دیگران می‌افزاییم، بازگشت احتمالی را تعیین می‌کند. هرچه بذر کمتر باشد، برداشت کمتر است. هرچه بذر بیشتر باشد، برداشت بیشتر است. این امر بدیهی به نظر می‌رسد. بنابراین سؤالی از شما دارم. چرا بسیاری از افراد این قدر بذر کمی می‌کارند؟ چرا افراد به دیگران سخاوتمندانه‌تر چیزی اهدا نمی‌کنند؟ چرا مردم به دیگران کمک بیشتری نمی‌کنند؟ همه دوست دارند محصول عالی برداشت کنند. من می‌خواستم، شما چطور؟ چگونه می‌توان امیدوار بود با یک سرمایه‌گذاری کوچک بازدهی بزرگی داشته باشید؟ پایه و اساس هر رؤیای محقق شده از کاشت بذرهایی مثبت است. به عنوان رهبر، باید از آرزو کردن دست‌برداریم و دست به کار شویم. به جای جست‌وجوی «فوت کوزه‌گری» موفقیت، باید بذر موفقیت را بکاریم.

به‌عنوان رهبر، باید از آرزو کردن دست‌برداریم و
دست به‌کار شویم. به‌جای جست‌وجوی «فوت
کوزه‌گری» موفقیت، باید بذر موفقیت را بکاریم.

دوستم جیمز کراکر^۱، یک کارآفرین موفق، اخیراً داستانی را با من در میان گذاشت. او حاضرشده بود تا برای مراسم خیریه حامی مالی شود و به همراه همسرش تصمیم گرفته بود که پولی که برای حمایتش پرداخت می‌کند، تا میزان مشارکتشان افزایش یابد. اما زمانی که آن‌ها در ضیافتی که بخشی از این مراسم بود شرکت کردند و چشم‌انداز و نیازهای سازمان را شنیدند، تصمیم گرفتند پول بیشتری اهدا کنند. بعداً در همان شب، پس از رسیدن به خانه، جیمز به این فکر کرد که آیا هزینه بیش‌ازحدی پرداخت کرده‌اند.

همان‌طور که او این سؤال را بررسی می‌کرد، به چیزی فکر کرد که چندین ماه قبل برایش پیش‌آمده بود. جیمز و چند تن از دوستانش برای صید خرچنگ با قایق رفتند و موفق شدند صید عظیمی بالغ‌بر ۱۲۵ خرچنگ را جمع‌آوری کنند. وقتی به خانه رسید، یک یخچال پر از خرچنگ داشت – بیش از مقداری که برای یک‌سال او کافی بود.

روز بعد از رسیدن جیمز به خانه، دوستش جف که از کنار خانه عبور می‌کرد، سری به او زد و جیمز به او یک خرچنگ پیشنهاد کرد. جف خوشحال شد.

این تعامل جیمز را بر آن داشت تا از خود بپرسد: چه کسی دیگری را می‌شناسد که شاید خرچنگ دوست داشته باشد؟ جیمز از ایده دادن خرچنگ به دوستانش چنان هیجان‌زده شد که تا پایان هفته، ۱۲۲ خرچنگ را هدیه داد و تنها سه خرچنگ برایش باقی ماند. او آن‌قدر اوقات خوشی را سپری می‌کرد که حتی فکرش را نمی‌کرد که ذخایرش از مقدار کافی برای یک سال به‌اندازه یک وعده غذایی کاهش‌یافته باشد.

چند روز بعد، جیمز به گاراژ خود رفت و بوی بدی به مشامش رسید. بو را تا فریزر دنبال کرد و آن را باز کرد و متوجه شد که برق قطع‌شده و سه خرچنگ باقی‌مانده‌اش فاسد شده‌اند.

همان‌طور که آشغال‌ها را تمیز می‌کرد، به‌حال خودش تأسف خورد. اما بعد همه خرچنگ‌هایی را که

هدیه داده بود به یاد آورد و این موجب خوشحالی او شد. اگر انعام خود را با دیگران تقسیم نمی‌کرد، همه آن هدر می‌رفت.

جیمز درس خرچنگ خود را برای کمک مالی خود در این رویداد خیریه به کار برد و از اینکه بیشتر بخشش کرده بود، خوشحال بود. متوجه شد که بذرهایی را که می‌کارید از دست نمی‌دهید. تنها بذرهایی هدر می‌روند که آن‌ها را نمی‌کارید. حقیقت این جمله متناقض را پذیرفته بود: آنچه را که نگه می‌دارید از دست می‌دهید و آنچه را از دست می‌دهید نگه می‌دارید.

۳. هرگز منتظر افزودن ارزشی نباشید

افراد زیادی منتظر انجام کارهای خوب هستند. انگار منتظر اجازه‌ای هستند. یا الهامی. اما هرگز نباید کاشت بذرهایی را که به نفع دیگران است، به تأخیر بیندازیم. در عوض، باید از این شعار پیروی کنیم: اولین کسی باشید که در صورت امکان به شخص دیگری ارزش می‌بخشد یا به او ارزشی اضافه می‌کند.

وقتی به دیگران ارزش می‌افزایید - به‌ویژه وقتی این کار را زود و با طیب خاطر انجام می‌دهید، با الگوی خود به دیگران الهام می‌دهید. می‌دانم که از اقدامات مثبت دیگران الهام گرفته‌ام. به‌عنوان مثال، زمانی که مربی‌ام، لس پاروت^۱، دلیل نوشتن کتاب‌هایش برای ارزش افزودن به افراد را با من در میان گذاشت، الهام گرفتم که همین کار را انجام دهم. به دوران کودکی‌ام برمی‌گردم، وقتی پدرم را تماشا می‌کردم که به آرامی در میان جمعیت قدم می‌زد تا تأثیر درخوری بر زندگی دیگران داشته باشد، می‌دیدم که مردم چگونه به او پاسخ مثبت می‌دهند و من هم می‌خواستم همین کار را انجام دهم. این مثال‌ها به من انگیزه داد که بخشنده‌تر باشم، تا در زندگی دیگران بذری بکارم.

دلیل خوب دیگری هم هست که منتظر کمک به دیگران نباشید. مردم کسانی را که به آن‌ها ارزش افزوده‌اند به یاد می‌آورند و به‌ویژه قدردان کسانی هستند که ابتدا به آن‌ها کمک کرده‌اند. می‌دانم یکی از آن‌ها هستم. هزاران نفر بذرهایی مثبت را در زندگی من کاشته‌اند - تعداد آن‌ها بسیار زیاد است. با این حال، بسیاری از کسانی را به یاد می‌آورم که اولین کسانی بودند که به شیوه‌ای خاص در زندگی من کاشته شدند. معلم کلاس چهارم من، آقای هورتون^۲، اولین کسی بود که به من گفت یک رهبر هستم. گلن لثروود^۳، معلم دبیرستان یکشنبه‌هایم، اولین کسی بود که به من گفت، رسالتی در زندگی‌ام وجود دارد. مادرم اولین کسی بود که بی‌قیدوشرط دوستم داشت. پروفیسور دان براون اولین کسی بود که به من گفت استعداد دارم و کشیش

¹ Les Parrott

² Horton

³ Glen Leatherwood

پل دورسی^۱ اولین کسی بود که گفت آینده‌ام نویدبخش است.

ادامه بدهم؟ می‌توانم صد نفر را نام ببرم که اولین کسانی بودند که در زندگی من در یک منطقه خاص بذره‌های مثبت کاشتند. خیلی از آن‌ها را به یاد دارم. چرا؟ چون اولین‌ها بودند. می‌توانیم صدها اولین‌بار را در زندگی‌مان به یاد بیاوریم، باین‌حال، حتی تعداد انگشت‌شماری از افرادی را که در حوزه خاصی ارزش دومی را اضافه کرده‌اند، مشکل به یاد داریم. اول بودن، بخشندگان را متمایز می‌کند.

برای کمک به فرد دیگری با کاشت بذر مثبتی در زندگی او تردید نکنید. هرچه زودتر و گه‌گاه تا می‌توانید ارزش اضافه کنید. به دیگران کمک کنید تا «موسیقی را بهتر بنوازند». شما ممکن است به رهبری تبدیل شوید که فردی به‌خاطر تشویق آن‌ها به تعالی از شما یاد می‌کند.

۴. بدون ثبت امتیاز بخشش‌کن تا انگیزه‌ها خالص بمانند

می‌دانم که قبلاً توضیح داده‌ام که اگر بذر نکاریم، نمی‌توانیم محصولی را برداشت کنیم و بدون اعطای اولیه چیزی، نمی‌توانیم بازدهی داشته باشیم. اما دریافت چیزی نباید انگیزه ما برای بخشش باشد. ما در یک فرهنگ بده و بستان زندگی می‌کنیم. مردم حاضرند پشت ما را بخاراندند اگر در ازای آن ما پشت آن‌ها را بخارانیم. به‌عنوان رهبرانی که برای دیگران ارزش می‌افزایند، هرگز نباید امتیاز را ثبت کنیم. باید بذر بکاریم زیرا کار درستی است. این تنها راه برای اطمینان از خالص ماندن انگیزه‌هایمان است.

در طول سال‌ها دیدگاه من در این زمینه تغییر کرده است. در آغاز، با بازدهی که دریافت می‌کردم انگیزه می‌یافتم. روی برداشت متمرکز بودم. قبلاً با شما در میان گذاشتم که چگونه نقل‌قول زیگ زیگلار درباره کمک به دیگران تمرکز من را تغییر داد. اما با گذشت زمان، متوجه شدم که تأکید بر بازده، لذت کمک به دیگران را کاهش می‌دهد. به این فکر می‌کردم که چقدر و تا چه مدت باید اهدا کنم و اینکه چگونه کمک می‌کردم، مهم نبود. علاوه بر این، وقتی به دیگران ارزش می‌افزایید، بازده تضمینی وجود ندارد.

در آن زمان، تمرکز من از بازده به شناخت تغییر کرد. متوجه شدم که حتی اگر هرگز بازدهی را ندیدم، حداقل می‌توانم از تلاش‌هایی که انجام می‌دادم تقدیر کنم. از این گذشته، داشتن بذرکارهای فراوان امر رایجی نیستند. وقتی ظاهر می‌شوند، برجسته می‌شوند. و من دوست داشتم به‌خاطر بخشش‌هایم شناخته شوم. اما دوباره متوجه شدم که تقلایم برای شناخته‌شدن تلاش‌های من برای کمک به دیگران را تضعیف کرد. متأسفم که می‌گویم مواقعی وجود داشت که در اهدا و بخشش تردید داشتم، مگر اینکه کسی آن را ببیند. بخشندگان

¹ Paul Dorsey

ناشناس فرصت عکس گرفتن ندارند. می دانم - تأسفبار است، اما من این طور فکر می کردم.

با به یاد آوردن این گفته حضرت عیسی مسیح، نگرشم تغییر کرد: «هر وقت یکی از این کارها را برای کسی به صورت ناشناس و دیده نشده انجام دادی، برای من بود، آن را برای من انجام داده‌ای». چون آدم باایمانی هستم، این گفته مرا محکوم کرد. اما در قبال این محکومیت به من اطمینان دادند. خدا ارزشی را که ما به دیگران اضافه می کنیم، می بیند و مثل این است که این کار را برای او انجام داده ایم. درنهایت من را به این باور درست درباره کمک به دیگران رساند که انجام آن کار درست است. همیشه کار درستی است - در هر زمان، هر مکان و برای هر کسی. و راه درست برای انجام آن هر راهی است که می توانید انجام دهید. هر روزی که بخشش می کنید، روز خوبی است - و هرگز نباید برای بخشندگی هایمان امتیازی ثبت کنیم.

۵. از هر بازدهی همچون موهبت و نعمت استقبال کنید

زمانی که ذهنیت رهبری ام به تدریج بر ارزش افزوده با کاشت بذرهایی مثبت در زندگی دیگران تمرکز کرد، اینکه چگونه بتوانم این کار را انجام دهم، خلاق تر شدم. کارم را با یک سخنرانی در هفته با جماعت کوچکم شروع کردم. در زمان کوتاهی تامین منابع و تسهیم آن‌ها را شروع کردم. به موقع نوشتن را اضافه کردم. تدریس در گردهمایی‌ها را شروع کردم و بعدها میزبان رویدادهایی بودم که خودم آن‌ها را برگزار می کردم. رهبرانی را تربیت کردم تا بتوانند افرادی را که از آن‌ها پیروی می کنند، آموزش دهند. از سال ۲۰۰۹، کارم گسترش یافت و رسانه‌های اجتماعی را نیز در بر گرفت. شرکت‌هایی را راه اندازی کردم که رهبرانی را در مشاغل و شرکت‌ها پرورش می دادند. و تربیت مربی‌ها را شروع کردم.

تمام آن مدت، بر ارزش‌افزایی تمرکز داشتم. هدفم تنها کاشت بذر بود، اما باید بگویم که آن بازده باورنکردنی بود. تأثیری که بر من وارد شد و ارزشی که اضافه کرده‌ام بسیار بیشتر از آن چیزی است که تصور می کردم. و به نظر می رسد که برداشتم بسیار فراتر از دانه‌هایی است که کاشته‌ام. این یک نعمت بزرگ بود. اگر به کاشت بذر ادامه دهید و این کار را در حالی انجام دهید که به جای دریافت بر بخشش تمرکز کنید، معتقدم که شما نیز برکاتی از برکات غیرمنتظره دریافت می کنید.

این‌ها افکار من در رابطه با ارزش‌افزایی است. و این همان کاری است که رهبرانی انجام می دهند که از تک‌نواز به رهبر ارکستر تبدیل می شوند. آن‌ها بر کمک به دیگران تمرکز می کنند تا بهترین باشند. درنهایت آیا می توانید به عنوان یک تک‌نواز، فردی موفق باشید؟ پاسخ بدون شک بله است. آیا می توانید یک رهبر موفق باشید؟ می گویم شاید، اما فقط به صورت بسیار محدود. برای دستیابی به ظرفیت رهبری خود - و مهم‌تر از

آن، برای کمک به دیگران برای رسیدن به ظرفیت و توانایی فردی و تیمی‌شان - باید از تک‌نواز به رهبر ارکستر تبدیل شوید. اگر مایلید که این تغییر را اعمال کنید و کار رهبری دیگران را به‌خوبی انجام دهید، شاید این فرصت را داشته باشید که مانند آنچه متیو کلی^۱ نویسنده توصیف کرده است، زندگی کنید. او نوشت:

در سرزمینی که هیچ نوازنده‌ای وجود ندارد؛

در سرزمینی که قصه‌گو، معلم و شاعر نیست؛

در سرزمینی که هیچ مرد و زن با بصیرت و رهبری وجود ندارد؛

در سرزمینی که در آن افسانه‌ها، مقدسین و قهرمانان وجود ندارد؛

در سرزمینی که رویاپردازی در آن وجود ندارد، مردم قطعاً هلاک می‌شوند.

اما من و تو، ما سازندهٔ موسیقی هستیم؛

ما قصه‌گویان، معلمان و شاعران هستیم؛

ما مردان و زنان با بصیرت و رهبری هستیم؛

ما اسطوره‌ها، مقدسین و قهرمانان هستیم.

و ما رؤیاپردازان آن رؤیا هستیم.

اضافه کنم که ما رهبر ارکستر هستیم که به دیگران کمک می‌کنیم تا باهم موسیقی زیبایی بسازیم.