

برایان تریسی

۱۲- اصل رهبری عالی

رهبران چگونه به عملکرد شگفت‌انگیز می‌رسند

با همکاری

دکتر پیتر چی

مهدی قراچه‌داغی

نشر ذهن‌آویز

تهران، ۱۳۹۴

(Tracy, Brian)

ترسی، بریآن، ۱۹۴۴ م.
۱۲ اصل رهبری عالی: رهبران چگونه به عملکرد شگفت‌انگیز
می‌رسند: نویسنده بریآن ترسی با همکاری پیتر چی و به ترجمه
مهدی قراچه‌داغی.
تهران: ذهن آویز، ۱۳۹۴.
۲۵۶ ص.
978-600-118-187-0

12 disciplines of leadership excellence: how leaders achieve
sustainable high performance, [2013]

Chee, Peter

رهبران چگونه به عملکرد شگفت‌انگیز می‌رسند.
دوازده اصل رهبری عالی.

رهبری
چی، پیتر، همکار
قراچه‌داغی، مهدی، ۱۳۲۶ م. مترجم.
۱۳۹۴ ۷ / ۷ ت / HD ۵۷ / ۷
۶۵۸/۴۰۹۲
۳۷۴۵۳۶۷

سرشناسه:
عنوان و نام پدیدآور:

مشخصات نشر:
مشخصات ظاهری:
شابک:
وضعیت فهرست‌نویسی:
یادداشت: عنوان اصلی:

عنوان دیگر:

عنوان گسترده:

موضوع:

شناسه افزوده:

شناسه افزوده:

رده‌بندی کنگره:

رده‌بندی دیویی:

شماره کتابشناسی ملی:

این کتاب ترجمه‌ای است از:

12 Disciplines of leadership Excellence

*How Leaders Achieve Sustainable
High Performance*

by

Brian Tracy
and Dr. Peter Chee

Published by McGrawhill in USA., 2013

ویراستار: شهلا ارزنگ

آماده‌سازی و اجرا: پژمان آرایش

نمونه‌خوان: ناهید نوری

طرح جلد: سوگل علمی

مدیر تولید: عماد درنایی

چاپ اول: بهار ۱۳۹۴

شمار نسخه‌های این چاپ: ۱۵۰۰

حق چاپ برای نشر ذهن آویز محفوظ است

لیتوگرافی: زاویه نور / چاپ: کاج / صحافی: پیکان

مرکز پخش: مؤسسه گسترش فرهنگ و مطالعات

تلفن و دورنگار: ۷۷۳۵۴۱۰۵

آدرس اینترنتی: www.gbook.ir

قیمت: ۱۲۰۰۰ تومان

فهرست

۱	مقدمه
۹	فصل ۱: نظم رهبری عالی
۴۱	فصل ۲: اصل روشنی
۸۷	فصل ۳: اصل کنترل
۹۵	فصل ۴: اصل منش
۱۰۳	فصل ۵: اصل صلاحیت
۱۱۵	فصل ۶: اصل رقابت
۱۳۳	فصل ۷: اصل خلاقیت
۱۵۱	فصل ۸: اصل شجاعت
۱۵۹	فصل ۹: اصل توجه به کارکنان
۱۹۱	فصل ۱۰: اصل مدیریت تغییر
۲۱۱	فصل ۱۱: اصل تمرکز
۲۲۹	فصل ۱۲: اصل تعالی شخصی

مقدمه

«رهبران برای آینده پنداره‌ای در نظر می‌گیرند و برای تحقق آن راهکاری ارائه می‌دهند.»

— جان کوتر

توانایی شما به عنوان یک رهبر برای احاطه بر ۱۲ اصل رهبری عالی که در این کتاب توضیح داده شده است. بیش از هر تک‌عامل دیگری به شما کمک می‌کند که در کار خود و تجارتي که می‌کنید به اوج برسید. داشتن نظم و انضباط شخصی کیفیت ضروری برای موفقیت در هر فعالیت اقتصادی و هر تلاشی است که در این راستا به عمل می‌آورید. ناپلئون هیل پس از ۲۲ سال مصاحبه و گفتگو با ۵۰۰ تن از ثروتمندترین و موفق‌ترین مردان آمریکا به این نتیجه رسید که نظم و انضباط شخصی، شاه‌کلید رسیدن به ثروت است. وقتی انضباط شخصی وجود داشته باشد، همه چیز امکانپذیر است. اما بدون نظم و انضباط شخصی، عملاً هیچ کاری امکانپذیر نیست.

نظم و انضباط و اصول رهبری که در این کتاب توضیح داده شده‌اند،

کیفیتی آموختنی هستند که به عزم و ارادهٔ راسخ و مداومت و پشتکار احتیاج دارند. خبر خوش این است که هر یک از این اصول را با تمرین و تکرار می‌توان آموخت. به قول گوته: «همه چیز قبل از اینکه ساده شود دشوار است.»

ایجاد نظم و انضباط ضروری در آغاز، اقدامی به شدت دشوار است. دو قدم به جلو برمی‌دارید و یک قدم به عقب. اما وقتی نظم را ایجاد کردید، شکل خودکار پیدا می‌کند و سپس به راحتی بیشتری می‌توانید در فعالیت خود از آن استفاده کنید.

نظم و انضباط شخصی کیفیت ضروری منش است. این آزمون واقعی کسی است که تاکنون به او تبدیل شده‌اید. آیا ارزش آن را دارد؟ جیم ران می‌نویسد: «دیسپلین وزنی برابر اونس دارد و تأسف وزنی به اندازه چند تن.» ال تامسیک معلم و مربی زمانی گفت که موفقیت معادل تنها دیسپلین است.»

چشم‌اندازی بلندمدت ایجاد کنید

دکتر ادوارد بن فیلد، استاد دانشگاه هاروارد، بیش از ۵۰ سال درباره حرکت صعودی شرایط اجتماعی-اقتصادی در ایالات متحده و سایر کشورها بررسی کرده است. او معتقد است مهمترین تک عامل پیش‌بینی موفقیت چشم‌انداز بلندمدت است. او می‌گفت چشم‌انداز بلندمدت توانایی فکر کردن درباره آینده است. بعد باید به امروز و به لحظهٔ اکنون بازگردید و پنداره آتی یا هدف را معیار و ملاکی قرار دهید که اقدامات فعلی یا تصمیمات خود را براساس آن استوار می‌کنید.

رهبران چشم‌اندازی بلندمدت دارند. آنها برای ۱، ۲، ۳، ۵ و حتی ۱۰ یا ۲۰ سال آینده تصمیم‌گیری می‌کنند. آنها با صرف وقت پیامدها و نتایج بالقوه رفتار و اقدامشان را پیش از اینکه کاری صورت دهند بررسی می‌کنند. دنیس ویتلی، سخنران تجاری درباره رهبران و مدیران برجسته و چشم‌انداز زمانی می‌نویسد: «آنها درختانی در زمین می‌کارند که در سایه‌اش هرگز نخواهند نشست.» تفاوت میان یک سیاستمدار و یک دولتمرد این است که سیاستمدار برای انتخابات سال بعد برنامه‌ریزی می‌کند و دولتمرد برای یک نسل دیگر.

یکی از مطرح‌ترین کتابهای تجاری دهه ۱۹۹۰، رقابت برای آینده اثر گری همل و سی کی پراکالاد، به این واقعیت اشاره می‌کند که مدیر اجرایی ارشد یا رهبر به هدفهای بلندمدت برای تجارت می‌اندیشد. نویسندگان کتاب معتقدند که داشتن وضوح و روشن‌بینی درباره آینده تصمیم‌گیری در این لحظه را بهبود می‌بخشد.

پیتر دروکر می‌گوید: «وظیفه اصلی مقام ارشد اجرایی این است که به آینده فکر کند. زیرا غیر از او کسی این مسئولیت را ندارد.»

میلتون فریدمن می‌نویسد: «کیفیت اندیشه شما با دقت و توانایی شما برای ارزیابی پیامدهای بلندمدت اقدامات فعلی شما مشخص می‌شود.»

هنری هنرلیت، اقتصاددان، می‌گوید توانایی تعیین پیامدهای ثانویه اقدام شما برای یک تصمیم‌گیری خوب ضرورت دارد.

داشتن نظم و ترتیب شخصی کیفیتی فراگرفتنی است

خیلیها احساس می‌کنند که در برخی از زمینه‌ها فاقد نظم و انضباط

شخصی هستند و اغلب فرض را بر این می‌گذارند که «من اصولاً اینگونه هستم.» آیا بعضی از رهبران به طور مادرزاد بگونه‌ای هستند که برای داشتن نظم و انضباط شخصی از توانمندی بیشتری برخوردارند؟ پیتر دروکر در این زمینه می‌گوید: «ممکن است چیزی به عنوان رهبری مادرزاد وجود داشته باشد، اما کسانی که می‌توانند در صورت مسئله تفاوتی ایجاد کنند، اندک‌شمارند.» دروکر در جایی دیگر می‌گوید: «رهبران با خودسازی و بهسازی به جایی می‌رسند و رهبر می‌شوند.»

واقعیت این است که می‌توانید هر دیسیپلین یا عادتی را که مطلوب و ضروری می‌دانید در خود ایجاد کنید. این کار برای بعضیها ساده‌تر است و بعضی دیگر باید تلاش و اهتمام بیشتری به خرج دهند. اما همهٔ انسانها از این توانمندی برخوردارند که به شکلی مثبت منش و شخصیت خود را بسازند و با ناملایمات، مشکلات اجتناب‌ناپذیر و مسایل مختلف برخورد درست بکنند.

انضباط مورد نظر خود را ایجاد کنید

فرایند ایجاد دیسیپلین رهبری ساده است، اما آسان نیست. در واقع هیچ کار ارزشمندی ساده نیست.

ابتدا تصمیم بگیرید نظم‌ی را در خود ایجاد کنید که می‌تواند از هر نظم و ترتیب دیگری برایتان مهمتر باشد. نخواهید که در آن واحد چند تحول یکجا در خود ایجاد کنید.

نیاز اولیه شما این است که نظم‌ی واحد را در خود ایجاد کنید تا در شما نهادینه شود و بخشی از شخصیت شما گردد. پس از آن می‌توانید به سراغ

دیسپلین بعدی بروید و آن را در خود ایجاد نمایید.

خبر خوش این است که هر نظم و انضباطی که در خود ایجاد می‌کنید زمینه را برای ایجاد نظم و انضباطهای بعدی ساده‌تر می‌کند. به همین شکل هر نقطه‌ضعفی که در منش و شخصیت شما ایجاد شود، سبب می‌شود به نقطه‌ضعفهای دیگر دامن زده شود.

اولین نظم‌ی که در خود ایجاد می‌کنید می‌تواند وقت‌شناسی و یا تامل کردن قبل از جواب فوری دادن به یک موضوع در جلسات باشد. می‌تواند مسواک زدن دندانها به طور روزمره باشد. می‌تواند صبح زود بیدار شدن از خواب و ورزش کردن باشد. تأثیر مجموع نظم و ترتیبهای کوچک و به ظاهر کم‌اهمیت می‌تواند به ایجاد نظم و ترتیبهای بزرگ در مراحل بعدی زندگی شما کمک کند.

نظم جدید را در ذهن خود برنامهریزی کنید

پس از آنکه تصمیم گرفتید نظم‌ی را در خود ایجاد کنید، به این فکر کنید که اگر پیشاپیش این نظم را در خود ایجاد کرده بودید چگونه رفتاری می‌داشتید. خود را در موقعیتی ببینید که می‌خواهید این نظم و ترتیب را در آن موقعیت مورد استفاده قرار دهید.

بعد به کمک تأییدات مثبت این نظم جدید را در خود تقویت کنید. شما هرچه را به طور پیوسته در ذهن خود به خود تلقین کنید، همان را در خود ایجاد می‌نمایید.

برای مثال می‌توانید این عبارت تأییدی را در ذهن خود تکرار کنید: «من در تمام ملاقاتها و جلسات به موقع حضور پیدا می‌کنم.» هر بار که به جلسه یا

قرار ملاقاتی فکر می‌کنید و یا به این نتیجه می‌رسید که تأخیر دارید، این کلمات را بارها در ذهن خود تکرار کنید: «من در تمام ملاقاتها و جلسات به موقع حضور پیدا می‌کنم.» و یا می‌توانید با خود به تکرار بگویید: «هرگاه باید جوابی بدهم، مکث می‌کنم، فکر می‌کنم و بعد جواب می‌دهم.» در هر جلسه یا در هر گفتگویی این کلمات را به خود بگویید و پیش از اینکه جواب بدهید، مکث کنید و به اندازه کافی بیندیشید.

نظم جدید را قویاً راه‌اندازی کنید

پس از آنکه تصمیم گرفتید چه نظمی را می‌خواهید در خود ایجاد کنید، قدرتمندانه نسبت به برقراری آن اقدام کنید. مصمم شوید و تصمیم بگیرید که هیچ استثنایی را در ایجاد آن نپذیرید. آنقدر روی این نظم جدید بایستید تا در شما دائمی و همیشگی شود. اگر خطا و کوتاهی از شما سرزد و از مرکب به زمین افتادید، بلافاصله از جای خود برخیزید و عبارات تأییدی مثبت را در ذهن خود تکرار کنید و از نو شروع کنید.

به دیگران و اطرافیان خود بگویید که می‌خواهید نظم جدیدی در خود ایجاد کنید. وقتی بدانید که دیگران مراقب شما هستند و چشم به شما دوخته‌اند، به شما انگیزه می‌دهد تا این نظم جدید را با خود تمرین کنید. به اطرافیان خود اجازه بدهید که هرگاه شما نظم جدید را فراموش کردید - که البته ممکن است این اتفاق بیفتد - موضوع را با شما در میان بگذارند. به خود قول بدهید که در ایجاد این نظم جدید بقدری مداومت خواهید کرد تا در شما به یک عادت تبدیل شود.

مصمم شوید که به مدت ۲۱ روز در شکل‌گیری این نظم جدید در خود

مداومت نشان دهید. حتی یک استثنا هم قایل نشوید. ۲۱ روز متوسط زمانی است که می‌توانید عادت جدیدی در خود ایجاد کنید. اما به خاطر داشته باشید که برای بعضیها چند هفته و گاه چند ماه طول می‌کشد تا یک نظم جدید رهبری را در خود ایجاد کنند.

اما خبر خوش این است که آنچه در شروع دشوار به نظر می‌رسید، سرانجام و به مرور زمان به موضوعی طبیعی و ساده تبدیل می‌شود.

گرفتار عبور از مسیر با کمترین مقاومت نشوید

دشمن بزرگ نظم شخصی این گرایش طبیعی انسان است که می‌خواهد از مسیری حرکت کند که با کمترین مقاومت روبه‌رو گردد. اغلب اشخاص برای رسیدن به هدف خود سعی می‌کنند راحت‌ترین و سریع‌ترین راهها را انتخاب کنند. بسیاری از این اشخاص به تبعات و پیامدهای کاری که می‌کنند توجه ندارند.

تنها راه برخورد با این میل به رسیدن در حداقل زمان ممکن، توجه به دیسیپلین و نظم و ترتیب شخصی است که بعداً در این کتاب درباره‌اش صحبت می‌کنیم.

اهمیت چشم‌انداز بلندمدت را همیشه به خاطر داشته باشید. قبل از اینکه اقدامی صورت دهید یا حرفی بزنید، به پیامدهای این اقدام یا حرفتان توجه داشته باشید ناشکیبایی نشان ندهید. انتظار نداشته باشید که یک شبه عاداتهای عمری خود را تغییر دهید.

به جای آن به بلندمدت فکر کنید. سعی کنید در هر ماه یک نظم جدید در خود ایجاد کنید و تبدیل به انسانی کاملاً متفاوت شوید.

پشتکار و مداومت و نظم و ترتیب شخصی

بهترین بخش این فرایند رسیدن به نظم شخصی رابطه مستقیم میان نظم شخصی و مداومت است. هرچه مداومت بیشتری داشته باشید، به نظم شخصی بیشتری می‌رسید. این حرف کاملاً درستی است که می‌گویند: «مداومت همان نظم شخصی در عمل است.»

رابطه مستقیم دیگری میان نظم شخصی و کیفیات عزت نفس، اعتماد به نفس و شأن و منزلت شخصی قابل رؤیت است. هرچه با پشتکار بیشتری نظم‌های انتخابی خود را دنبال کنید، بیشتر خودتان را دوست می‌دارید و به خودتان احترام می‌گذارید. اعتماد به نفس و خوشبینی بیشتری پیدا می‌کنید و در همه زمینه‌های زندگی خود مؤثرتر ظاهر می‌گردید.

وقتی نظم و انضباط شخصی رهبری را در خود ایجاد می‌کنید، به رهبری قدرتمندتر و مطلع‌تر تبدیل می‌شوید، کار بیشتری صورت می‌دهید و در هر تلاشی که می‌کنید به موفقیت سطح بالاتری دست پیدا می‌کنید. اکنون اگر موافقید، برنامه این کتاب را شروع کنیم.