

خلاصه کتاب

پرورش کارکنان

نویسنده: جان ماکسول

ترجمه شمس آفاق یوری



فهرست مطالب

- مقدمه..... ۲
- ۱- چه نیازی به پرورش دیگران داریم؟..... ۳
- ۱-۱- چرا تکروی می‌کنیم؟..... ۳
- ۲- چگونه می‌توان یک تیم مصمم تشکیل داد؟..... ۵
- ۳- چه کسی را پرورش دهیم؟..... ۷
- ۳-۱- رهبران، باعث جلب رهبران بالقوه به سوی خود می‌شوند..... ۷
- ۳-۲- نتیجه پرورش مدیران، بسط و ارتقاء آینده تشکیلات می‌باشد..... ۸
- ۴- خصوصیات یک رهبر بالقوه..... ۹
- ۴-۱- کیفیت‌هایی که در یک رهبر به دنبال آن هستیم..... ۹
- ۵- شیوه‌های پرورش یک رهبر..... ۱۳
- ۶- چگونه یک رهبر می‌تواند در شکوفا کردن استعداد های دیگران به آنها یاری رساند.... ۱۵
- ۶-۱- چگونه می‌توان توسعه‌گر شد..... ۱۵
- ۷- چگونه می‌توان به دیگران کمک کرد تا توانایی‌هایشان را به مرحله عمل درآورند..... ۱۶
- ۷-۱- قرار دادن افراد در جایگاه خودشان..... ۱۶

مقدمه

نگاهی به وضعیت کامیاب‌ترین تشکیلات موجود در جهان بیندازید. آنگاه در خواهید یافت که به جای تکیه بر استعداد های یک رهبر منفرد، کامیابی حاصل همکاری مشترک رهبرانی قوی است. کامیابی هیچ‌گاه تصادفی نبوده است. کامیاب‌ترین تشکیلات، از برکت بهره‌گیری از رهبری کسانی بوده است که توان مدیریت پرورش نیروهای خود را داشته‌اند.

کتاب حاضر^۱ نوشته دکتر جان ماکسول شما را برای شکوفا کردن استعدادهای پنهان افرادتان یاری می‌دهد. او به شما می‌آموزد که آن‌ها را برای بهتر شدن پرورش دهید.

^۱ کتاب پرورش کارکنان، نوشته دکتر جان ماکسول، ترجمه شمس آفاق باوری، انتشارات فرا، ۱۳۸۷

۱- چه نیازی به پرورش دیگران داریم؟

آدم‌های کامیاب و موفق را همه ستایش می‌کنند. به همه آن‌هایی که پیشرو و متکی به خود هستند و آن‌هایی که به رغم مواجهه با شرایط غیر عادی و وجود آداب و رسوم متفاوت، صرفاً به اتکای توان فردی خویش وارد مبارزه زندگی می‌شوند، با نگاهی ستایش آمیز می‌نگریم. درست است که ما همه، انسان‌های موفق، کامیاب، و خودساخته را ستایش می‌کنیم. ولی در حقیقت، هیچ کس را نمی‌توان یافت که به تنهایی کاری در خور ارزش انجام داده باشد. این که یک نفر به تنهایی کاری ارزشمند انجام دهد، فقط یک افسانه است. هیچ موفقیت مهمی به تنهایی حاصل نشده است. اگر به عمق هر موفقیت کسب شده بنگریم، ملاحظه خواهیم کرد که پشتوانه هر عمل به ظاهر انفرادی، در واقع کاری جمعی بوده است.

اینشتین، دانشمندی که با تئوری نسبیت خود، انقلابی در جهان به پا کرد، تنها کار نمی‌کرد. او به خاطر بدهی‌هایی که به علت تحقیقاتش به دیگران داشت، یک بار گفت، "من روزی چند بار، به این مساله فکر می‌کنم که چقدر زندگی داخلی و خارجی‌ام، بر کار دیگران استوار است. چه آن‌ها که هستند، چه آن‌ها که مرده‌اند. چقدر باید با جدیت تلاش کنم تا به همان اندازه کمک دریافت شده، بازدهی داشته باشم."

یک ضرب‌المثل چینی می‌گوید، پشتوانه هر فرد توانا، افراد توانای دیگری هستند که به نظر نمی‌آیند. در حقیقت کار گروهی عامل اصلی موفقیت‌های عظیم است.

۱-۱- چرا تک‌روی می‌کنیم؟

با وجود آگاهی‌هایی که همه ما از قابلیت‌های گروهی داریم، چرا بعضی‌ها مایلند صرفاً خودشان بار همه کارها را یک تنه به دوش بکشند. به نظر می‌رسد چند دلیل در این راستا وجود دارد که در ذیل آن‌ها را بر می‌شماریم:

۱. **خودخواهی:** گامی بزرگ در رشد و تعالی شما مستلزم آگاهی از این حقیقت است که به جای اقدام تک‌جانبه و فردی، با کمک دیگران می‌توانید هر وظیفه را بهتر به ثمر برسانید. برای انجام کاری بزرگ، خودخواهی و تک‌روی را کنار بگذارید و آماده ملحق شدن به گروه شوید.
۲. **ناامنی:** در میان انبوهی از رهبران، گاه کسانی از تک‌روها وجود دارند که به لحاظ احساس هراس و تهدید واهی، از ارتقاء گروه ناکام مانده‌اند. به همین لحاظ، آن‌ها نتوانسته‌اند افراد گروه را برای رهبری پرورش دهند. ناامنی، بیش از آن که از قضاوت ضعیف و یا کندذهنی ناشی شود، به دلیل

احاطه شدن رهبران توسط آدم‌های سست عنصر می‌باشد. فقط رهبران استوار به دیگران تفویض قوا می‌کنند. به بیان دیگر، رهبران مردد به دو دلیل از تشکیل گروه باز می‌مانند: یا می‌خواهند بر هر آنچه که مسئول هستند نظارت داشته باشند و یا می‌ترسند توسط کسی که از آن‌ها بیشتر قابل باشد، جا به جا شوند.

۳. **ساده‌لوحی:** جان گیگان، مشاور نامدار، نوشته‌ای را روی میزش قرار داده که حاوی این پیام است: "اگر قرار بود دوبار کاری را آغاز کنم، حتماً از کمک دیگران استفاده می‌کردم." این گفته به درستی نشان‌دهندهٔ حالت روانی گروه سومی است که در شکل دادن تیم ناموفق هستند. آن‌ها از روی سادگی رسیدن به موفقیت‌ها را دست کم گرفته و در نتیجه به تنهایی اقدام می‌کنند.
۴. **خلق و خو:** برخی مردم صرفاً به خاطر خلق و خویشان به تشکیل گروه و پرورش دادن آن اعتقادی ندارند. آن‌ها هنگامی که با چالشی روبرو می‌شوند حتی به ذهنشان خطور نمی‌کند که برای موفقیت از دیگران کمک بگیرند.

۲- چگونه می‌توان یک تیم مصمم تشکیل داد؟

به لحاظ آن‌که یک تیم خیلی بیشتر از یک فرد می‌تواند اثربخش باشد، بنابراین سرمایه‌گذاری روی تیم، افزایش بازده را تضمین می‌کند. اکثر مردم از اهمیت تاثیر سرمایه‌گذاری روی تیم و بر همه اعضای آن آگاهند. سوال اصلی مربوط به چرایی قضیه نیست، بلکه چگونگی انجام آن است. در این جا به ده نکته که می‌توان از آن‌ها برای سرمایه‌گذاری روی تیم‌ها استفاده کرد، اشاره می‌شود:

۱. برای تشکیل یک تیم، مصمم باشید و عزمی راسخ داشته باشید. با این تصمیم، شما می‌توانید یک سرمایه‌گذاری را شروع کنید. هر سفر با اولید قدم آغاز می‌شود. قبول این که افراد یک تیم ارزش پرورش دادن را دارند، اولین قدم در راه شکوفایی یک تیم بهتر می‌باشد. این کار متضمن تعهد داشتن به کار است.
۲. بهترین تیم ممکن را گردآوری کنید. این کار، قابلیت‌های تیم را بالا می‌برد. یک تیم با قابلیت‌های عالی، با وجود اعضای بهتر شکل می‌گیرد. خانواده تیمی است که شما عضو آن هستید و لزومی هم ندارد که به دنبال یافتن بهترین بازیکن برای آن باشید. در تمام موقعیت‌ها باید با آن‌ها همراه باشید. آنان قابل تعویض نیستند. اما در انواع دیگر تیم‌ها، چنین قاعده‌ای صدق نمی‌کند. اعضای هر نوع تیم دیگر، قابل تعویض است. این جاست که باید در جستجوی بهترین‌ها بود.
۳. برای تضمین پیشرفت تیم، پرداخت هزینه لازم است. با این اقدام، رشد تیم قطعی خواهد شد. برای شما پیشرفت تیم‌تان هزینه‌بردار می‌باشد. باید برایش زمان بگذارید. زمانی را که می‌توانید صرف پیشرفت‌های شخصی کنید. باید پولی را که می‌توانید صرف نیازهای شخصی خود کنید، صرف این تعهد کنید. گاهی اوقات هم باید از برنامه‌های شخصی خود صرف‌نظر کنید.
۴. به عنوان یک تیم، در کارها دست همکاری به یکدیگر بدهید. این کار باعث می‌شود که تیم به صورت یک جامعه در آید. برای این که یک جامعه کوچک پیشرفت کند و بین اعضای آن همبستگی لازم به وجود آید، تنها راه چه در فعالیت‌های حرفه‌ای و چه در زندگی خصوصی، نگاه داشتن آن‌ها در کنار یکدیگر است. برای یک ارتباط خوب با هم‌تیمی‌ها و هم‌چنین ارتباط آن‌ها با هم، راه‌های زیادی وجود دارد. آن‌هایی که می‌خواهند این ارتباط برقرار شود، باید راه آن را هم بیابند.
۵. قدرت‌بخشی به اعضای تیم با دادن مسئولیت و اقتدار. این کار باعث به وجود آمدن رهبر در تیم می‌شود. بیشترین میزان از رشد و تعالی انسان‌ها، در نتیجه آزمون و خطا و به هنگام تجربه‌های

شخصی حاصل می‌گردد. اعطای مسئولیت و اقتدار به اعضای تیم، منجر به بالا رفتن سطح بازده و سطح رهبری در آن تیم می‌شود.

۶. پیروزی‌های تیم را تأیید کنید. این اقدام باعث ارتقاء روحیه تیم می‌شود. از افرادتان تعریف کنید و به بیان دست‌آوردهایشان پردازید. اگر در مقام یک رهبر هستید، سرزنش از آن خودتان باشد ولی افتخار را بین همه توزیع کنید. با این کار افراد گروهتان، همیشه حاضر به مبارزه برای شما خواهند بود.

۷. روی تیمتان سرمایه‌گذاری کنید و منتظر نتیجه باشید. این اقدام باعث روحیه بازخواست پذیری در تیم می‌شود. وقتی پول خود را سرمایه‌گذاری می‌کنید، لزوماً مایل به کسب درآمد هستید هرچند که این دستاورد زمان‌بر است. همین موضوع، در مورد انسان‌ها هم صدق می‌کند. باید ببینید در مقابل وقت، توان و منابعی که برای آن‌ها سرمایه‌گذاری نموده‌اید، چه به دست می‌آورید. برخی از این انسان‌ها به سرعت پیشرفت می‌کنند و رشد برخی دیگر بسیار کند است. آنچه شما نیاز دارید، نفس پیشرفت است.

۸. بر روی آن‌ها که پیشرفتی ندارند، سرمایه‌گذاری نکنید. این کار باعث حذف بازنده‌ها می‌شود. سبقت گرفتن از یک هم‌تیمی از سخت‌ترین تجربیات هر یک از اعضای یک تیم است. زمانی که یکی از اعضای تیم، میلی به رشد ندارد و یا نمی‌خواهد به نفع تیم در خود تغییری ایجاد کند، شما باید او را کنار بگذارید.

۹. تیم‌تان را در موقعیت‌های جدید قرار دهید. با این اقدام تیم‌تان گسترش بیشتری پیدا می‌کند. بهترین سرمایه‌گذاری برای تیم، قرار دادن آن در معرض موقعیت‌های جدید است. وقتی تیم، با موقعیت جدید و یا با چالش تازه‌ای روبرو می‌گردد، مجبور به تقلا برای تطبیق خود می‌شود. با این اقدام نه تنها محیط برای رشد تیم آماده می‌گردد، بلکه برای تک‌تک افراد آن هم مفید است.

۱۰. بهترین شرایط موفقیت را برای تیم به وجود بیاورید. با این اقدام، برای تیم‌تان بهترین نتیجه ممکن را تضمین می‌کنید. برای موفقیت تیم، یکی از ضروری‌ترین وظایف شما، از بین بردن موانع است. اگر عضو تیم هستید، باید از خود گذشته باشید و با دیگران همکاری کنید. اگر در مقام یک رهبر هستید، با خلق محیطی نشاط‌آور، برای تیم و پرورش افراد مطابق با نیازهایشان، نیل به موفقیت را تضمین نمایید.

۳- چه کسی را پرورش دهیم؟

چنانچه در مقام هدایت و سرپرستی تیمی، کسی مایل به پرورش افراد با قابلیت رهبری باشد، لازم است نکات زیر را مورد توجه قرار دهد:

۱. افراد همانطور که هستند، درک شوند.
۲. باور شود که آنان حداکثر تلاش خویش را اعمال خواهند کرد.
۳. از کارهای آنها تمجید شود.
۴. مسئولیت شخصی خود به عنوان رهبر، مورد قبول آنان قرار گیرد.

رهبران بزرگ، همگی دارای یک وجه مشترک هستند. آنها می‌دانند که مهم‌ترین وظیفه یک رهبر، یافتن و نگه داشتن افراد خوب است. یک تشکیلات بدون نفرات نمی‌تواند تولیداتش را بالا ببرد. آنچه که به ارزش یک تشکیلات می‌افزاید، افراد درون آن است. سیستم‌ها پیر می‌شوند، ساختمان‌ها کهنه می‌گردند، دستگاه‌ها فرسوده می‌شوند، ولی افراد به تعالی می‌رسند، رشد می‌کنند، و تاثیرگذار می‌شوند، در صورتی که از نعمت رهبری مسئول، بهره ببرند که به ارزش توانایی‌های آنها آگاهی داشته باشد.

اگر شما هم می‌خواهید به یک رهبر موفق تبدیل شوید، باید ضمن تعالی خود، دیگر رهبران اطراف خود را نیز آماده نمایید. باید راهی بیابید تا آنچه مورد نظر شما است، درک شده، صورت عمل به خود گرفته و توسط افراد گروه به مرحله اجرا درآیند. رهبر کل می‌تواند تاثیر نهایی را ببیند. او باید با کمک رهبران دیگر، تصویر ذهنی خود را به واقعیت تبدیل کند. اکثر رهبران در اطرافشان مریدان زیادی دارند. به تصور آنها هرچه مرید بیشتر باشد، موفقیت هم بیشتر است. اما تنها معدودی از رهبران در اطرافشان، رهبران دیگری را گرد می‌آورند. چنین رهبرانی برای تشکیلاتشان کسب ارزش می‌نمایند. آنان نه تنها مسئولیتشان سبک‌تر شده، بلکه چشم‌اندازشان هم رشد کرده و توسعه می‌یابد.

۳-۱- رهبران، باعث جلب رهبران بالقوه به سوی خود می‌شوند

باید رهبر باشی تا رهبر را بشناسی، رهبر را پرورش دهی، و رهبری را به نمایش بگذاری. هم‌چنین باید رهبر باشی تا رهبر را به سمت خود جلب کنی. به طور مسلم، کشش و جاذبه، اولین قدم برای پرورش دیگران می‌باشد. با این ذهنیت، افراد بسیاری در موقعیت رهبری وجود دارند که توانایی انجام این تکلیف را ندارند. رهبران خوب قادر به جذب رهبران بالقوه هستند، چون

- رهبران شبیه به هم فکر می‌کنند.
- رهبران احساسی دارند که برای دیگر رهبران قابل درک است.
- رهبران محیطی خلق می‌کنند که رهبران بالقوه را هم جلب نمایند.
- رهبران از توانایی‌های بالقوه دیگران احساس تهدید نمی‌کنند.

رهبری که فقط مریدان را در اطرافش گرد آورده، برای انجام کارها باید به منابع و ابتکارات شخصی خود تکیه کند. بدون کمک دیگر رهبران، که بار مسئولیتش را سبک می‌کنند، او فرسوده و ناتوان می‌گردد. اگر مدیری به تازگی از خود پرسیده باشد که "آیا خسته‌ام؟" و جوابش مثبت بوده باشد، پس ممکن است دلیل خوبی هم برایش داشته باشد و آن انجام کارها بدون کمک گرفتن از دیگر رهبران است.

۳-۲- نتیجه پرورش مدیران، بسط و ارتقاء آینده تشکیلات می‌باشد

بیش از هر عنصر دیگر در هر نوع تشکیلات، آدم‌ها مهم‌ترین عنصر به حساب می‌آیند. گران‌ترین کارکنان آن‌هایی نیستند که حقوق بالا دارند، بلکه آن‌هایی هستند که مولدند. پرورش رهبران، وقت‌گیر و پرهزینه است. معمولاً باید به آن‌ها پول بیشتری بپردازیم، ولی آن‌ها سرمایه‌های ارزشمندی هستند. آن‌ها می‌توانند روی کیفیت بالای یک فرد انگشت گذاشته و مشوق آنان شوند تا بیشتر تولید کرده و به ارزش تشکیلات بیفزایند. اکثر مردم فقط وقتی دوست دارند، تولید می‌کنند. اما رهبران حتی اگر دوست هم نداشته باشند، تولیدکننده‌اند. هرچه تعداد افراد تحت رهبری بیشتر باشند، به رهبران بیشتری هم نیاز است.

۴- خصوصیات یک رهبر بالقوه

چیزی که مهم‌تر و کمیاب‌تر از توانایی است، توان شناخت توانایی است. یکی از ابتدایی‌ترین مسئولیت یک رهبر موفق، شناخت رهبران بالقوه است. آن‌ها رهبرانی هستند که شما می‌خواهید رویشان وقت بگذارید. شناخت آن‌ها نه تنها کار ساده‌ای نیست، بلکه بسیار سخت می‌باشد. پرورش آن‌ها همانند به دست آوردن طلا در معدن است. چندین تن خاک باید تخلیه شود تا یک اونس طلا به دست آید.

۴-۱- کیفیت‌هایی که در یک رهبر به دنبال آن هستیم

برای یافتن رهبران و پرورش‌شان، اول باید بدانیم که آن‌ها چه خصوصیتی باید داشته باشند. ما در این جا به ده کیفیت رهبری اشاره می‌کنیم که باید در داوطلبان استخدام وجود داشته باشد.

۱. **شخصیت:** اولین چیزی که باید در هر رهبر و یا رهبر بالقوه جستجو کرد، همانا شخصیت او است. هیچ چیز مهم‌تر از این خصوصیت نیست. مشکلات شخصیتی جدی را نمی‌توان نادیده گرفت. چنین مشکلاتی همیشه موجه فقدان اثرگذاری یک رهبر می‌شود. مشکلات شخصیتی و منشی را نباید با ضعف اشتباه گرفت. ما همه ضعف‌هایی داریم که در دوران آموزش یا بر اثر تجربه می‌توان بر آن‌ها غلبه کرد. مشکلات شخصیتی را یک شبه نمی‌توان برطرف کرد. تغییر معمولاً زمان‌بر، و مستلزم سرمایه‌گذاری نسبتاً زیاد و فداکاری رهبر است. استخدام افرادی با مشکلات شخصیتی، در واقع نقطه ضعفی در تشکیلات به شمار می‌رود. تشخیص شخصیت، کار دشواری است. مراقب نشانه‌هایی از قبیل این نشانه‌ها باید بود:

- کسی که مسئولیت کارهایش را به عهده نمی‌گیرد.

- به عهد خود وفا نمی‌کند

- کارها را به موقع انجام نمی‌دهد

۲. **تاثیرگذاری:** تاثیر رهبری غیر قابل انکار است. هر رهبر دارای دو جلوه شخصیتی زیر است:

- او آغازگر است

- او قادر است دیگران را برای همراهی با خود ترغیب کند

تاثیرگذاری خود به تنهایی کافی نیست. کیفیت تاثیرگذاری هم مهم است. برای تعیین کیفیت تاثیر، نیازمند اندازه‌گیری تاثیرات هستیم. به منظور سنجش میزان تاثیرگذاری رهبران، انجام آزمون با محتوای زیر کارساز است:

- **سطح تاثیرگذاری رهبر چیست؟** آیا شخص مزبور با توجه به موقعیت رسمی خود، دارای مریدانی از آن خویش است؟ آیا از اقتدار لازم برخوردار است؟ آیا در تولید موثر واقع می‌شود؟
- **چه کسی قدرت نفوذ در رهبر مزبور را دارد؟** او از چه کسی تبعیت می‌کند؟ آدم‌ها شبیه کسانی می‌شوند که برایشان مدل هستند. آیا مدل او اخلاقی است؟ آیا مدلس بر مدل دیگران برتری دارد؟
- **چه کسانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد؟** کیفیت مریدان، تابع از کیفیت رهبر است. آیا مریدان او تولیدکنندگانی مثبت می‌باشند و یا گروهی بله‌قربان‌گو هستند.

۳. **نگرش مثبت:** نگرش مثبت، با ارزش‌ترین سرمایه هر فردی در زندگی است. معمولاً آنچه را مردم مشکل خویش می‌پندارند، در واقع مشکل آن‌ها نیست. مشکل آن‌ها رفتاری است که دارند و همین رفتار باعث می‌شود نتوانند از پس موانع و سختی‌های زندگی برآیند. شخصی که به واسطه طرز نگرشش به شکلی مثبت به زندگی نگاه می‌کند، کسی است که می‌توان او را انسانی با فرصت‌های نامحدود نامید. به بیان دیگر، چنین فردی حدود طبیعی زندگی را بر عکس دیگران نمی‌پذیرد. او قبل از شکست، مصمم به استفاده از تمام قابلیت‌ها و توانایی‌های تولید شده‌اش می‌باشد. انسان‌های مثبت، قادر هستند به افق‌هایی دست یابند که دیگران از آن محرومند. آنان توان انجام کارهایی را دارند که دیگران از انجام آن ناتوانند.

۴. **مهارت‌های مردمی شگرف:** رهبری که از مهارت‌های مردمی بی‌بهره باشد، پیروانی هم ندارد. مهارت‌های مردمی شگرف، متضمن مجموعه‌ای از این خصوصیات است، توجه به انسان‌ها، توانایی درک آن‌ها و تصمیم به ساخت یک رابطه متقابل مثبت با دیگران. رفتار دیگران با ما حتما ناشی از نوع رفتار ما با آنان است. یک رهبر موفق به این نکته آگاه می‌باشد.

۵. **استعدادهای مشهور:** به عنوان یک مخلوق، هر انسانی دارای مجموعه‌ای از استعدادهای خاص خویش است. یکی از وظایف ما به عنوان رهبر، ارزیابی استعدادهای هر فرد هنگام استخدام یا پرورش دادن اوست. من به هر داوطلب به عنوان رهبری بالقوه می‌نگرم. به نظر من، از لحاظ منطقی، تحولات را می‌توان به چهار وجه زیر تصور کرد:

- **هرگز نمی‌شه.** برخی از مردم در انجام دادن کارها نقص توانایی دارند. آن‌ها خیلی ساده استعداد انجام وظایف مخصوصی را ندارند. آدمی با خصوصیت هرگز نمی‌شه اگر به کارب گماشته شود که در آن بی‌استعداد است، ناامید شده و به خاطر عدم موفقیتش به سرزنش دیگران می‌پردازد و در نهایت سرمایه انسانی خود را به هدر می‌دهد.

- **ممکنه بشه.** چنین شخصی دارای استعدادها و توانایی‌هایی هست، اما از خود انضباطی بی‌بهره است. او حتی ممکن است قابلیت‌های فوق‌العاده‌ای داشته باشد ولی نتواند آن‌ها را ابراز کند. چنین شخصی باید خود انضباطی‌اش را پرورش دهد تا به شخصی با خصوصیات توانمند تبدیل شود.
- **بهبتره بشه.** شخصی با خصوصیت بهتره بشه، دارای استعدادهای فراوان، ولی مهارت‌های اندک جهت مهار کردن آن توانایی‌ها است. او نیاز به آموزش دارد. آن زمان که برای پرورش استعدادهایش کمک دریافت کند، تبدیل به کسی می‌شود که از ابتدا قرار بوده باشد.
- **باید بشه.** تنها کمبود چنین فردی موقعیت مناسب است. او استعدادها، مهارت‌ها و رفتار درست را دارا است. او باید آن کسی باشد که برای بودنش خلق شده است. این دیگر بسته به شماست که به عنوان رهبر این موقعیت مناسب را در اختیارش بگذارید و گرنه او کس دیگری را برای این مقصود خواهد یافت.

۶. **خط مشی ثابت شده.** هر کس که آزموده را بیازماید، به خطا می‌رود. آن‌هایی که خط مشی ثابت شده ندارند، از اشتباهشان درس نگرفته‌اند و یا تلاشی برای آن نکرده‌اند. رهبرانی که به این حقیقت واقف هستند، خط مشی موفقیت را در طی زمان توسعه می‌دهند. رهبران محدود به سن، شکل، مکان و شرایط خاص نمی‌شوند. آنان در همه‌جا وجود دارند. حتی ممکن است رهبران در منزلت دون‌پایه یک اداره، انجام وظیفه کنند و یا حضورشان در معرض دید نباشد. رهبران واقعی، از مراجعه دیگران به آن‌ها در حل مشکلات شناخته می‌شوند.

۷. **اعتماد به نفس.** مردم از رهبری که اعتماد به نفس ندارند، تبعیت نمی‌کنند. مردم به صورت طبیعی جذب آن‌هایی می‌شوند که به آن‌ها اطمینان می‌دهند. اعتماد به نفس از خصوصیات شخصیتی یک طرز تلقی مثبت است. بزرگ‌ترین رهبران و افراد موفق، علی‌رغم هر شرایطی همواره اعتماد به نفس خود را حفظ می‌کنند. اعتماد به نفس فقط جنبه نمایشی ندارد، بلکه خود سرمایه‌ای موثر و کارآمد است. یک رهبر خوب می‌تواند اعتماد به نفس را به افرادش القاء کند.

۸. **خودانضباطی.** رهبران فوق‌العاده همواره از خصوصیت خودانضباطی برخوردار هستند. بدبختانه جامعه امروزه به جای خودانضباطی در جستجوی لذایذ آنی و فوری است. وقتی صحبت از خودانضباطی می‌شود، مردم یکی از این دو راه را انتخاب می‌کنند: رنج انضباط را که ناشی از فداکاری و رشد است، یا رنج ندامت را که ناشی از مسیر سهل و فرصت‌های از دست رفته است. رهبران بالقوه‌ای که خیال پرورششان را داریم، باید در دو ناحیه خودانضباطی داشته باشند، اولین آن در احساسات است. رهبران تاثیرگذار، می‌دانند که خود مسئول عکس‌العمل‌های احساسی‌شان هستند. دومین ناحیه خودانضباطی زمان است. استفاده موثر از

زمان برای افراد، بستگی به سطح خودانضباطی آنها دارد. مردم منضبط همواره در حال رشدند و برای کسب موفقیت تلاش می‌کنند و از زمان خود به بهترین وجه، استفاده می‌کنند.

۹. مهارت ارتباطات موثر. هرگز اهمیت ارتباطات را دست کم نگیرید. مقدار زیادی از وقت ما صرف

ارتباطات می‌شود. به طور متوسط، ۷۰ درصد از وقت ما به ارتباطات زبانی می‌گذرد. یک رهبر بدون توانایی ارتباطات، نمی‌تواند به طور موثری، نگرش خود را ساماندهی کرده و افراد تحت امر خویش را به عمل وا دارد. توانایی یک رهبر در اطمینان بخشی به دیگران، همسان با توانایی اش در ایجاد ارتباطات موثر است. وقتی به دنبال مهارت‌های ارتباطی رهبران بالقوه هستیم، به دنبال این موارد هستیم:

- اهمیت دادن خالصانه به مخاطب.
- توانایی تمرکز بر پاسخگو.
- توانایی ارتباط با همه نوع مردم.
- تماس چشم در چشم با مخاطب.
- یک لبخند گرم.

۱۰. نارضایتی از وضعیت آشفته. رهبران آنچه وجود دارند را می‌بینند ولی آنها هرگز به آنچه هستند قناعت

نمی‌کنند. در تعریف رهبر می‌گوییم، حرکت کردن پیش از دیگران، گشودن افق‌های تازه، تسخیر دنیاهای جدید، دور ماندن از وضعیت آشفته. رهبران فوق‌العاده هرگز از سطح عملکرد کنونی‌شان رضایت ندارند. آنها محکم و پابرجا برای نیل به سطوح بالاتر موفقیت در تلاشند. نارضایتی از وضعیت آشفته به معنای داشتن نگرش منفی نیست. بلکه به معنای تمایل به تغییر و پذیرش خطر است. کسی که ریسک تغییر را نمی‌پذیرد، رشد هم نخواهد کرد.

۵- شیوه‌های پرورش یک رهبر

پرورش دادن مانند پرورش یافتن، یک جریان مداوم است. پرورش دادن و آموزش دادن به هم شبیه هستند اما مفهوم پرورش دادن ارجح‌تر است. به این دلیل که مراحلی که رهبران بالقوه باید طی کنند دقیقاً شرح داده می‌شود.

زمانی که به پرورش یک رهبر بالقوه می‌اندیشیم، شخص بی‌مهارتی را در نظر می‌آوریم که باید آموزش داده شود تا بتواند کوه بلندی را بپیماید. گام‌هایی که در ذیل به آن اشاره می‌شود، شما را در طی مسیر پرورش دادن یاری خواهند کرد:

۱. **ایجاد ارتباط شخصی با فردی که مسئول پرورشش هستید.** تمام ارتباطات آموزشی با ارتباطات شخصی آغاز می‌شود. همانطور که شناخت مردم از شما بیشتر می‌شود و به شما علاقه پیدا می‌کنند، تمایلشان به پیروی از راهنمایی‌های شما و آموختن از شما بیشتر می‌شود. اگر از شما خوششان نیاید، میلی به یادگیری نداشته و دوران پرورش، کند و یا متوقف می‌گردد. علاقه حقیق شما به آن‌ها برایشان بسیار باارزش است. این اقدام به شما هم کمک می‌کند تا از توانایی‌ها و ضعف‌هایشان مطلع شوید. اگر بتوانید به درون قلب آن‌ها راه پیدا کنید، آن‌ها با کمال میل دست در دستانتان می‌گذارند.
۲. **روایهای خود را با آن‌ها در میان بگذارید.** در حین شناسایی اطرافتان، رویاهایتان را با آن‌ها در میان بگذارید. این اقدام به آن‌ها کمک می‌کند تا شما را بهتر بشناسند و بدانند که مقصد شما کجا است. بهترین راه نشان دادن قلب و انگیزه‌هایتان همین است.
۳. **از آن‌ها تعهد بخواهید.** تفاوتی که بین علاقه و تعهد وجود دارد این است که وقتی به انجام کاری علاقه دارید، هر زمان که راحت بودید، انجامش می‌دهید. اما وقتی به انجام کاری متعهد هستید، هیچ عذری از شما پذیرفته نیست. وقت خود را صرف کسانی نکنید که بی‌علاقه‌اند. متعهدها را پرورش دهید. معیار تشخیص تعهد افراد ابتدا از جدی گرفتن مسئولیت‌هایشان آشکار می‌شود. بگذارید بدانند که در مقابل تعهد خود چه پاداشی دریافت می‌کنند.
۴. **برای پیشرفت، اهدافی را تعیین کنید.** مردم اگر قرار باشد کار با ارزشی انجام دهند، نیازمند آن هستند که از برنامه و ماهیت کار خویش تصویر روشن و شفافی داشته باشند. موفقیت، هرگز به سرعت به دست نمی‌آید بلکه پله‌پله و به تدریج حاصل می‌شود. هدف، انگیزه شکل‌گیری برنامه کار می‌شود و برنامه کار، موجب آغاز اقدام. اقدام نتیجه را به دنبال دارد و نتیجه موجب موفقیت می‌شود. شروع کار با یک لغت ساده به نام هدف آغاز می‌گردد.

۵. در مورد اصول بنیادی گفتگو کنید. آگاهی مردم از مسئولیت‌های بنیادی‌شان باعث پرباری و رضایت حرفه‌ای‌شان می‌شود. نبود درک متقابل کارفرما و کارمند در مورد وظایف کارمند، امروزه یکی از مسائل بحرانی کاری است. کارمندان اغلب احساس می‌کنند که به صورتی مبهم مسئول همه کارها هستند. این موضوع کارایی را از آن‌ها می‌گیرد. باید مسئولیت‌هایشان و آنچه جزء مسئولیت‌های آن‌ها نیست را مشخص کنیم. سپس آن‌ها می‌توانند تلاش‌شان را بر روی آنچه ما می‌خواهیم متمرکز کرده و در آن موفق شوند.

۶. ابزار مورد نیازشان را به آن‌ها بدهیم. اعطای مسئولیت، بدون امکانات لازم، هم مضحک و هم محدود کننده است. اگر می‌خواهیم افرادمان کاردان و خلاق باشند، باید امکانات لازم را در اختیارشان بگذاریم. باید مطمئن شویم که نه تنها همه چیز برای انجام کار فراهم شود، بلکه تجهیزات مورد نیاز هم آماده گردد تا آن کار، سریع‌تر و کارآمدتر به مرحله عمل درآید.

۷. به طور منظم به آن‌ها رسیدگی کنید. تماس بنیادین مکرر با افراد، لازم و ضروری است. به طور مستمر افراد باید ارزیابی شوند. رهبرانی که بازخوردشان، تنها به زمان ارزیابی‌های سالیانه و رسمی محدود می‌شود، برای خودشان دردسر درست می‌کنند. مردم برای این که احساس کنند در انجام اعمال عادی و اساسی موفق هستند، نیاز به دلگرمی دارند. هم‌چنین در مواردی که موفق نیستند نیز نیاز به تذکر دارند.

۸. بحثی در مسأله احساسات، اندازه‌گیری پیشرفت، دادن بازخورد و دلگرم کردن. گاهی پیش می‌آید که افراد، به طور مکرر در کسب پیشرفت از خود ضعف نشان می‌دهند. در چنین مواردی تلاش بر آن است که دلیل این ضعف شناسایی شود. به طور معمول کارایی ضعیف ناشی از سه مشکل است: (۱) ناجور بودن شغل با شخص، (۲) کافی نبودن آموزش و رهبری و (۳) نقایص شخصی فرد. قبل از هرگونه عملی سعی بر آن است تا موضوع تشخیص داده شود، تمام واقعیات موجود باید مرور شود تا از کمبودهای کار ارائه شده، اطمینان حاصل شود. مرحله بعد تعیین دقیق کمبودهاست و دست آخر سر زدن به افرادی که نتوانسته‌اند که کارایی مناسبی داشته باشد. اگر تمام مراحل بالا به درستی انجام شود، نوع کمبود تشخیص داده می‌شود.

۶- چگونه یک رهبر می‌تواند در شکوفا کردن استعداد‌های دیگران به آن‌ها یاری رساند

رهبرانی که هم‌تیمی‌هایشان را توسعه می‌دهند، چند ویژگی مشترک دارند:

۱. به هم‌تیمی‌هایشان بها می‌دهند. هم‌تیمی‌های شما، باور شما نسبت به خودشان را به خوبی درک می‌کنند. نمایش رفتاری افراد معمولاً بازتابی از انتظاراتشان از آدم‌های مورد احترام آن‌ها می‌باشند.
۲. به ارزش‌های هم‌تیمی‌های خود بها می‌دهند. بازیگرانی که تلاش‌شان وقف توسعه دیگران می‌شود، بیش از آنکه تصور می‌رود به ارزش‌های اعضای تیم خود توجه می‌کنند. آن‌ها می‌فهمند چه چیزی برای اعضای تیم‌شان، ارزش محسوب می‌شود.
۳. به ارزش تیم خود می‌افزایند. افزایش ارزش به طور حتم نتیجه توسعه دیگران است. راهیابی آنان برای کمک به دیگران، باعث بهبود توانایی‌ها و حالات خودشان می‌شود. رهبری که دیگران را پرورش و توسعه می‌دهد، موهبت‌ها و استعدادها را در دیگران جستجو می‌کند، سپس برای رشد آن توانایی‌ها، به یاری‌شان بر می‌خیزد.
۴. خود را با ارزش‌تر می‌کنند. تلاش توسعه‌گران باعث بهبودی‌شان می‌شود. و این بهبودی نه تنها برای شخص خودشان مفید است، بلکه به آن‌ها کمک می‌کند که بتوانند دیگران را نیز یاری دهند.

۶-۱- چگونه می‌توان توسعه‌گر شد

اگر مایل هستید رهبری توسعه‌گر برای تیم‌تان باشید، به نکات زیر توجه کنید:

۱. دیگران را باور داشته باشید، قبل از این که آن‌ها شما را باور کنند. اگر می‌خواهید به دیگران کمک کنید تا موفق شوند، باید خودتان مبتکر باشید. از خودتان بپرسید که هم‌تیمی شما چه چیز مخصوص و فوق‌العاده‌ای در وجود خود دارد، آنگاه مشاهداتان را با او و دیگران در میان بگذارید. برای حمایت از آن‌ها هر کار که می‌توانید انجام دهید و کمکشان کنید که از آنچه که هستند بهتر شوند.
۲. به دیگران خدمت کنید، قبل از این که آن‌ها به شما خدمت کنند. یکی از مفیدترین خدمات‌های شما به دیگران، کمک کردن به آن‌ها برای رسیدن به توانایی‌هایشان می‌باشد.
۳. به ارزششان بیفزایید، قبل از این که آن‌ها به ارزش شما بیفزایند. بر اساس یک اصل واقعی در زندگی، مردم همواره به سوی کسانی جلب می‌شوند که باعث ترقی و توسعه آن‌ها شوند و گریزان از

کسانی که از ارزش آن‌ها می‌کاهند. شما می‌توانید با نشان دادن توانایی‌های افراد، به خودشان در توسعه آن‌ها کمک شایانی کنید.

۷- چگونه می‌توان به دیگران کمک کرد تا توانایی‌هایشان را به مرحله عمل درآورند

یک اصل ضروری برای موفقیت فردی و تیمی، قرار دادن افراد مناسب در جایگاه‌های مناسب است. هرگاه شما در توسعه افراد داخل تشکیلاتان توفیق یافتید و توانستید آنان را برای رهبری دیگران پرورش دهید، می‌توان گفت که شما موفق شده‌اید. اگر آن‌ها را رشد داده و به آن‌ها برای نیل به موفقیت، انگیزه بدهید، از شما به عنوان رهبر خودشان سپاس‌گزار خواهند شد. اگر بخواهیم صادق باشیم، شما بسیار بیشتر از دیگر رهبران کار مفید انجام داده‌اید. در هر حال برای آن که بتوانید به فردی که پرورش داده‌اید کمک کنید تا از استعدادهای بالقوه خود استفاده کند، قدم دیگری باقی است. کمکشان کنید تا جای خود را در زندگی بیابند.

۷-۱- قرار دادن افراد در جایگاه خودشان

برای رساندن افراد به سطح بعدی با قرار دادن آن‌ها در مکان‌هایی که استعدادهایشان بروز کند و توانایی‌های بالقوه تیم به حداکثر برسد، به سه چیز نیاز است:

۱. **شناخت تیم.** اگر ندانید که یک تیم به کجا می‌خواهد برسد و چرا، نمی‌توانید توانایی‌های بالقوه تیم را بالفعل کنید. از جایی که واقعا تیم در حال حاضر در آن قرار گرفته، آغاز کنید. تنها در آن صورت است که می‌توانید آن را به جایی برسانید.
۲. **شناخت موقعیت.** حتی اگر چشم‌انداز و یا هدف یک تشکیلاتی پایدار باشد، موفقیتش دائما در حال تغییر است. تیم‌سازان موفق می‌دانند که تیم مورد نظرشان در چه موقعیتی است و این موقعیت چه می‌طلبد.
۳. **شناخت بازیکن.** بدیهی به نظر می‌رسد ولی شما باید با شخصی که می‌خواهید جایگاه مناسبی برایش پیدا کنید آشنایی داشته باشید.