

# رهبران خوب سؤال‌های خوب می‌کنند

جان سی. مکسول  
ترجمه مهدی قراچه‌داغی

نشر پیکان  
تهران . ۱۳۹۴

## فهرست

### بخش ۱: سؤال‌های من

- ۱: چرا سؤال تا این اندازه مهم است؟ ..... ۳
- ۲: سؤال‌هایی که از خود به عنوان یک رهبر می‌کنم ..... ۳۲
- ۳: چه سؤال‌اتی از اعضای گروه می‌کنم؟ ..... ۶۲

### بخش ۲: سؤال‌اتی که رهبران از من می‌پرسند

- ۴: چه باید بکنم که خود را با موفقیت رهبری کنم؟ ..... ۱۰۳
- ۵: طرز کار رهبری ..... ۱۳۹
- ۶: چگونه رهبری کردن را شروع کنم؟ ..... ۱۷۱
- ۷: چگونه اختلاف را حل کنم و رهبری کارکنانم را برعهده بگیرم؟ ..... ۲۰۱
- ۸: چگونه می‌توانم با یک رهبر ضعیف به موفقیت برسم؟ ..... ۲۳۱
- ۹: چگونه می‌توانم مدارج ترقی رهبری را طی کنم؟ ..... ۲۵۹
- ۱۰: چگونه می‌توانم رهبران را پرورش دهم؟ ..... ۲۸۵

نتیجه ..... ۳۱۱

## چرا سؤال تا این اندازه مهم است؟

سوالات - چهل سال است که در زمینه رهبری سؤال کرده‌ام. ممکن است فکر کنید با گذشت زمان که جواب‌های مختلف دریافت کرده‌ام، سؤال‌ها برایم اهمیت خود را از دست داده‌اند. اما عکس این است. هرچه سوالات بیشتری می‌کنم، به ارزش بیشتر آن‌ها پی می‌برم. بدون مشاوره خردمندان و بدون جواب‌های مدبرانه و آگاهی‌بخشی که طی این دهه‌ها دریافت کرده‌ام، نمی‌دانم امروز کجا بودم و چه حال و روزی داشتم. بی‌شک تا این اندازه رشد نکرده بودم و به یقین راهی به این درازی را نپیموده بودم. کسانی که به من به اندازه کافی توجه داشتند تا وقتی از آن‌ها سؤال می‌کردم جوابم را بدهند، دنیایی تفاوت در رهبری من ایجاد کردند.

حالا که در نیمه دوم زندگی‌ام به سر می‌برم، مردم از من بیش از پیش از پیش سؤال می‌کنند. فکر می‌کنم علتش این است که در زمینه رهبری آن‌ها از من سؤال پدرا نه می‌کنند. این تا حدی به دلیل سن و سالم است اما دلیل

دیگرش این است که مردم احساس می‌کنند من می‌خواهم بر ارزش‌های آن‌ها بیفزایم. اغلب، کسانی که تشنه یاد گرفتن هستند از من سؤال می‌کنند.

وقتی برای اولین بار شروع به تدریس رهبری کردم تقریباً همه اوقاتم صرف ایراد سخنرانی می‌شد اما امروز اشخاص در هر فرصتی که به دست می‌آورند از من درباره رهبری می‌پرسند و من با روی خوش از پرسش آن‌ها استقبال می‌کنم. نه تنها از در میان گذاشتن آموخته‌هایم با دیگران لذت می‌برم بلکه جواب دادن به سؤالات مردم به من فرصتی می‌دهد که حرف دلم را با آن‌ها بزنم. وقتی اشخاص آسیب‌پذیرانه مسائل و نگرانی‌های خود را با من در میان می‌گذارند، سعی می‌کنم با شفافیت هرچه بیشتر تجربه‌های خود را با آن‌ها در میان بگذارم. همیشه می‌خواهم به کسانی که خواهان ایجاد تفاوتی در این روزگار هستند، کمک کنم.

من از این تجربه به قدری لذت می‌برم و برایش ارزش قائلم که بر آن شدم کتاب حاضر را بنویسم. می‌خواهم توضیح دهم که این سؤالات چه تأثیری بر زندگی من گذاشته‌اند، می‌خواهم سؤال‌هایی را که درباره رهبری از خودم و از دیگران می‌پرسم، و جواب‌هایی را که از اشخاص با فرهنگ‌های مختلف و قومیت‌های متفاوت می‌گیرم، با دیگران در میان بگذارم.

## ارزش سؤال

اگر می‌خواهید موفق باشید و به توانمندی‌های بالقوه رهبری خود برسید باید به عنوان یک سبک و شیوه زندگی شخصی سؤال کنید. در ادامه مطلب دلیل این حرفم را توضیح داده‌ام:

دیگرش این است که مردم احساس می‌کنند من می‌خواهم بر ارزش‌های آن‌ها بیفزایم. اغلب، کسانی که تشنه یاد گرفتن هستند از من سؤال می‌کنند.

وقتی برای اولین بار شروع به تدریس رهبری کردم تقریباً همه اوقاتم صرف ایراد سخنرانی می‌شد اما امروز اشخاص در هر فرصتی که به دست می‌آورند از من درباره رهبری می‌پرسند و من با روی خوش از پرسش آن‌ها استقبال می‌کنم. نه تنها از در میان گذاشتن آموخته‌هایم با دیگران لذت می‌برم بلکه جواب دادن به سؤالات مردم به من فرصتی می‌دهد که حرف دلم را با آن‌ها بزنم. وقتی اشخاص آسیب‌پذیرانه مسائل و نگرانی‌های خود را با من در میان می‌گذارند، سعی می‌کنم با شفافیت هرچه بیشتر تجربه‌های خود را با آن‌ها در میان بگذارم. همیشه می‌خواهم به کسانی که خواهان ایجاد تفاوتی در این روزگار هستند، کمک کنم.

من از این تجربه به قدری لذت می‌برم و برایش ارزش قائلم که بر آن شدم کتاب حاضر را بنویسم. می‌خواهم توضیح دهم که این سؤالات چه تأثیری بر زندگی من گذاشته‌اند، می‌خواهم سؤال‌هایی را که درباره رهبری از خودم و از دیگران می‌پرسم، و جواب‌هایی را که از اشخاص با فرهنگ‌های مختلف و قومیت‌های متفاوت می‌گیرم، با دیگران در میان بگذارم.

## ارزش سؤال

اگر می‌خواهید موفق باشید و به توانمندی‌های بالقوه رهبری خود برسید باید به عنوان یک سبک و شیوه زندگی شخصی سؤال کنید. در ادامه مطلب دلیل این حرفم را توضیح داده‌ام:

## ۱. شما فقط جواب سؤالاتی را که می‌کنید دریافت می‌کنید

آیا شده تاکنون سؤالی را به این دلیل که فکر می‌کنید احمقانه است، نکنید؟ برای من این اتفاق افتاده است. بارها اتفاق افتاده که برای افزایش دانش خود سؤال نکرده‌ام. ریچارد تالهایمر، بنیانگذار شارپر ایمیج، یک‌بار گفت: «بهتر است آدم دنبال اطلاعات بگردد تا اینکه بی‌اطلاع بماند.» به همین دلیل باید از نفسانیات خود بکاهیم و سؤال کنیم، حتی به قیمت اینکه رفتار ما را احمقانه ارزیابی کنند.

اگر نگرانید که با سؤال کردن بد به نظر برسید اجازه دهید نکاتی را با شما در میان بگذارم. من به خواندن ستون مریلین وس ساوانت در مجله ساندی پاراید علاقه مندم. او به سؤالات حیرت‌انگیزی از ناحیه خوانندگان در زمینه بهره‌های هوشی جواب می‌دهد. او در تاریخ ۲۹ ژوئیه ۲۰۰۷ در ستون خود در صدد برآمد به سؤالاتی که جواب‌های مشکل داشتند اشاره کند، نه به این دلیل که آن‌ها بیش از اندازه دشوار بودند، بلکه به دلیل ... بسیار خب، به این‌هایی که نوشته‌ام نگاهی بیندازید:

- «من متوجه شدم که اسم شما همان اسم کوچک مریلین مونرو است. آیا شما با او نسبتی دارید؟»
- «آیا فکر می‌کنید تغییر دادن ساعت می‌تواند به گرم شدن هوا منجر شود؟ هرچه بیشتر آفتاب داشته باشیم، بیشتر فضای زمین گرم می‌شود.»
- «من همه شب می‌بینم که بعضی از ستاره‌ها از جایگاه خود فرو می‌افتند. آیا تاکنون ستاره‌ای از یک منظومه شناخته شده سقوط کرده است؟»