

پروردش  
رهايد  
دردون

جان سی . مکسول ترجمہ مژگان انصاری راد

ماکسول، جان سی، ۱۹۴۷ - م  
پرورش رهبر درون / جان سی. مکسول؛  
مژگان انصاری راد.  
تهران، پیکان، ۱۳۸۷.  
۲۸۷ ص.: مصور، جدول، نمودار.  
978-0-328-964-592-0  
وضعیت فهرست نویسی: فیبا  
عنوان اصلی: یادداشت:

Developing the leader within you, c1993

موضوع: رهبری.  
شناسه افزوده: انصاری راد، مژگان، ۱۳۵۴ - ، مترجم.  
رده‌بندی کنگره: HD57/V ۱۳۸۷ ۴ پ ۲ م ۲  
رده‌بندی دیوبی: ۶۵۸/۴  
شماره کتابشناسی ملی: ۱۲۰۵۸۹۹



# پژوهش رهبر درون

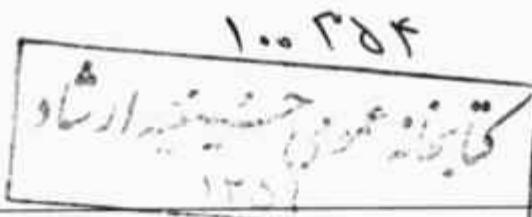
جان سی. مکسول

ترجمهٔ مژگان انصاری‌راد



نشر پیکان  
تهران، ۱۳۸۷

۷۰۸۱۴  
سی۱۵۷



پروردش رهبر درون *DEVELOPING THE LEADER WITHIN YOU*

Nelson Business, U.S.A., 1993

John C.Maxwell

جان سی. مکسول

مترجم: مؤگان انصاری راد

(ArmaghanJazayeri@yahoo.com)

ویراستار: ارمغان جزایری

آماده‌سازی و اجرا: دایرة تولید نشر پیکان، فهیمه محبی زنگنه

ناظر فنی چاپ: هومن علمی کتابفروش

حروفچینی: شبستری

طراح جلد: ستاره نورونی

لیتوگرافی: بهار

چاپ: چاپخانه کاج

صحافی: پیکان

نوبت چاپ: اول، ۱۳۸۷

تیراز: ۲۰۰۰

بهای: ۴۴۰۰ تومان

حق چاپ و نشر این اثر برای نشر پیکان محفوظ است.

دفتر نشر و پخش:

خیابان شریعتی، بالاتر از همت، خیابان کوشان، خیابان بدیعی، کوچه بشردوست، پلاک ۱۳

تلفن و دورنگار: ۰۲۹۰۳۶۴۷-۵۰

[www.paykanpress.ir](http://www.paykanpress.ir)



## فهرست

|     |   |
|-----|---|
| ۱   | مقدمه   |
| ۹   | تعريف رهبری:<br>نفوذ                                    |
| ۳۵  | نکته مهم رهبری:<br>اولویت‌ها                            |
| ۵۹  | مهم‌ترین جزء رهبری:<br>صداقت                            |
| ۷۷  | آزمون اساسی رهبری:<br>ایجاد تغییرات مثبت                |
| ۱۱۳ | سریع‌ترین راه برای به دست گرفتن زمام رهبری:<br>حل مسئله |
| ۱۴۳ | خصیصه فوق العاده رهبر:<br>شیوه نگرش                     |
| ۱۶۷ | پرورش قابل ملاحظه‌ترین موهبتی که دارا هستید:<br>کارکنان |
| ۲۰۳ | ویژگی ضروری رهبر:<br>ترسیم آینده                        |
| ۲۳۳ | هزینه رهبری:<br>سلط بر نفس                              |
| ۲۵۹ | مهم‌ترین درس رهبری:<br>مهارت‌گستری                      |



## مقدمه

لحظه‌ای بود که هرگز فراموش نمی‌کنم. در مورد موضوع رهبری سخنرانی داشتم و در میانه آن، پانزده دقیقه وقت برای استراحت داده بودند. مردی به نام باب با عجله به سمت من آمد و گفت: «شما زندگی شغلی مرانجات دادید! خیلی از تان ممنونم.» و خواست برگرد و برود که مانع او شدم و پرسیدم: «چطور زندگی شغلی تان را «نجات» دادم؟» جواب داد: «من پنجاه و سه ساله‌ام و در هفده سال اخیر شغلی داشته‌ام که به تخصص رهبری نیاز دارد. تا همین اوآخر با خودم در کشمکش بودم و در واقع می‌دانستم به مهارت‌های رهبری و موفقیت دست نیافته‌ام. سال گذشته به همایش رهبری شما آمدم و اصولی را آموختم که بلافصله در کارم از آن‌ها استفاده کردم. اتفاقی که می‌خواستم افتاد. کارکنان به همان جهتی که من رفته بودم آمدند—در ابتدا آهسته، اما اکنون سریع. کلی تجربه داشتم، اما هیچ مهارتی نداشتم. بابت این که از من رهبر ساختید از شما ممنونم!»

افرادی چون باب که از من قدردانی می‌کنند، مرا ترغیب کرده‌اند که بیشتر وقت را به پژوهش قدرت رهبری اختصاص بدهم. به همین دلیل است که در امریکا و کشورهای دیگر، سالانه حدود ده همایش برگزار



می‌کنم. و به همین دلیل این کتاب را نوشتم.

آنچه خواهید خواند حاصل مهارت‌هایی است که طی بیست سال رهبری مردم یاد گرفته‌ام. من این اصول رهبری را در مدتی بیش از بیست سال فراگرفته‌ام، و وقتی مردان و زنان در رهبری دیگران کارآمدتر می‌شوند، احساس رضایتمندی بسیار می‌کنم. اکنون وقت آن رسیده که این حس رضایت را با شما شریک شوم.

## کلید موفقیت با سعی و تلاش، توانایی رهبری دیگران به گونه‌ای موفقیت‌آمیز است.

اوج یا فرود کار تماماً به رهبر بستگی دارد. هر وقت این جمله را می‌گوییم، شنوندگان دوست دارند آن را به این شکل تغییر دهند که «اوج یا فرود کار تا حدی به رهبر بستگی دارد.» بسیاری دوست دارند به جای آن که خودشان استثنایی شوند، استثناهارا بیابند.

همین حالا هم، توانایی شما در رهبری دارای سطحی مشخص است. اجازه دهید بگویم در مقیاس ۱ تا ۱۰، مهارت‌های شما در رهبری پس از آموختن این اصل تا رده ۶ ارتقا می‌یابد. چیزی که من می‌دانم این است: اثربخشی کار تان هرگز فراتر از میزان توانایی تان در رهبری کردن و تحت تأثیر قرار دادن دیگران نیست. نمی‌توانید همواره بیشتر از میزان رهبری تان بازدهی داشته باشید. به بیان دیگر، مهارت‌های رهبری شماست که میزان موفقیت شما و کسانی را که دور و بر تان کار می‌کنند، تعیین می‌کند.

به تازگی در مجله نیوزویک این عبارات را به نقل از مدیر هتل‌های زنجیره‌ای هایت خواندم: «اگر در طول بیست و هفت سال خدمتم در



بخش خدمات چیزی یاد گرفته باشم، آن این است: ۹۹ درصد کارکنان می‌خواهند که خوب کار کنند. نحوه کار کردن آنان بازتاب عملکرد کسی است که برایش کار می‌کنند.»

این ماجراهی شنیدنی بر اهمیت رهبری مؤثر تأکید می‌کند: در یک جلسه فروش، مدیر فروش بابت میزان فروش بسیار کم کارمندان به آنان پرخاش کرد و گفت: «تا دلتان بخواهد بازدهی کم داشتیم و عذر و بهانه فراوان. اگر نمی‌توانید از پس کار تان بربایید، گمان می‌کنم کسان دیگری باشند که منتظر فرصتند تا محصولات ارزشمندی را که شما افتخار ارائه شان را داشته‌اید، بفروشند.» سپس رو به بازیکن حرشهای فوتبال بازنیسته‌ای که به تازگی استخدام شده بود گفت: «اگر یک تیم فوتبال بازد چه می‌شود؟ بازیکن‌ها را عوض می‌کنند، نه؟»

سنگینی سؤال باعث چند ثانیه سکوت شد. سپس بازیکن سابق فوتبال پاسخ داد: «راستش، جناب، اگر کل تیم مشکل داشته باشد، معمولاً مربی جدید می‌گیریم.»

## رهبری را می‌توان آموخت.

رهبری، باشگاهی اختصاصی برای کسانی که «رهبر زاده شده‌اند» نیست. ویژگی‌هایی را که زیربنای رهبری هستند می‌توان کسب کرد. به میل خود با آن‌ها ارتباط برقرار کنید تا هیچ چیز نتواند مانع رهبر شدن شما شود. این کتاب اصول رهبری را در اختیار شما قرار می‌دهد. شما هم باید علاقه نشان دهید.

لنونارد ریون‌هیل در «خبرنامه روزهای اخیر» درباره گروهی گردشگر می‌نویسد که از دهکده‌ای تماشایی دیدن کرده بودند. در حالی که از کتاب



پیرمردی که کنار حصاری نشسته بود می‌گذشتند، یکی از گردشگران بالحنی ترحم آمیز پرسید: «در این دهکده مرد درست و حسابی‌ای هم به دنیا آمده؟»

پیرمرد جواب داد: «نه، فقط بچه به دنیا آمده.»  
رهبری اکتشافی نیست، پرورش دادنی است. «رهبر بالفطره» همیشه وجود دارد، اما به طور کلی ویژگی‌های رهبری ذاتی را باید پرورش داد. طی کار کردن با هزاران نفر مشتاق رهبر شدن، متوجه شده‌ام همه آنان در یکی از این چهار گروه رهبری قرار دارند:

### رهبر پیشرو:

- با ویژگی‌های رهبری متولد می‌شود.
  - در سراسر زندگی الگوهای رهبری را دیده است.
  - در دوره فراگیری، بیشتر درباره رهبری آموخته است.
  - برای این‌که رهبر بزرگی شود مقررات خاص خودش را دارد.
- توجه: از چهار ویژگی ذکر شده سه‌تای آن‌ها اکتسابی است.

### رهبر آموزش‌دیده:

- در بیشتر زندگی‌اش الگوهای رهبری را دیده است.
  - رهبری را از طریق آموختن فراگرفته است.
  - برای این‌که رهبر بزرگی شود مقررات خاص خودش را دارد.
- توجه: هر سه مورد اکتسابی است.



### رہبر بالقوه:

- به تازگی الگوهای رہبری را مشاهده کرده است.
  - می آموزد تا از این طریق رہبری شایسته شود.
  - برای اینکه رہبر خوبی شود مقررات خاص خودش را دارد.
- توجه: هر سه مورد اکتسابی است.

### رہبر محدود:

- هیچ یک از خصلت‌های رہبران را بروز نمی‌دهد.
  - هیچ تمايلی به آموختن اصول رہبری نشان نمی‌دهد.
  - به رہبر شدن علاقه‌مند است.
- توجه: هر سه مورد رامی توان کسب کرد.

**تعداد کتاب‌ها در زمینه رہبری بسیار اندک است؛  
بیشتر آن‌ها در زمینه مدیریت است.**

به نظر می‌رسد در مورد تفاوت میان «رہبری» و «مدیریت» سوءتفاهمی بزرگ وجود دارد.

جان دابلیو. گاردنر، وزیر سابق بهداشت، آموزش، و بهزیستی امریکا، که سرپرستی تحقیقی در مورد رہبری را در واشینگتن دی.سی. به عهده داشت، پنج ویژگی را که «مدیران پیشرو» را از «مدیران معمولی» متمایز می‌کند، بر شمرد:



پروردش رهبر درون

۱. مدیران پیشرو متفسکرانی هستند که در درازمدت فراسوی بحران‌های روزمره و گزارش‌های فعلی را می‌بینند.
۲. مدیران پیشرو می‌خواهند بخش‌های کوچک‌تر با بخش‌های بزرگ‌تر همراه باشند. می‌خواهند بدانند چطور تک‌تک بخش‌های شرکت بر یکدیگر اثر می‌گذارند و به طور مستمر نفوذشان را از حوزه‌های خاص فراتر می‌برند.
۳. مدیران پیشرو تأکید بسیاری بر ترسیم آینده، ارزش‌ها، و انگیزه دارند.
۴. مدیران پیشرو دارای مهارت‌های تدبیرگرانه قدرتمندی هستند تا بتوانند از پس معضلاتی که جزء جدایی ناپذیر سازمان‌هایی است که از چند نفر تشکیل یافته، بر بیایند.
۵. مدیران پیشرو به وضع موجود بسته نمی‌کنند.

مدیریت مرحله‌ای است برای کسب اطمینان خاطر از این‌که برنامه و اهداف سازمان قابل تحقق است. از سوی دیگر، رهبری با ایجاد تصویری از آینده و انگیزه در افراد سروکار دارد.

ریچارد کر گفته است: «مردم دوست ندارند مدیریت شوند. آنان خواهان رهبر هستند. تا به حال شنیده‌اید بگویند مدیر دنیا؟ اما رهبر دنیا چرا. رهبر آموزشی چرا. رهبر سیاسی. رهبر مذهبی. رهبر پیشاهنگ. رهبر



جامعه. رهبر کارگران. رهبر شغلی. بله. آنان رهبرند. مدیریت نمی‌کنند. سیاست هویج همیشه کارسازتر از سیاست چماق است. از اسبتان بپرسید. شما می‌توانید اسبتان را به سوی آب رهبری کنید، اما نمی‌توانید او را مدیریت کنید که بنوشد. اگر می‌خواهید کسی را مدیریت کنید، خودتان را مدیریت کنید. اگر این کار را خوب انجام دهید، آماده خواهید بود دست از مدیریت بردارید و در راه رهبری گام بگذارید.»

- دانستن شیوه انجام دادن کار، مهارت کارگر است.
- یاد دادن به دیگران، مهارت آموزگار است.
- اطمینان حاصل کردن از انجام شدن کار به دست دیگران، مهارت مدیر است.
- برانگیختن دیگران برای بهتر انجام دادن کار، مهارت رهبر است.

به عقیده من شما قادر به انجام دادن کار رهبر هستید. هدف این کتاب همین است. خواهش می‌کنم هنگام خواندن این کتاب و به کاربتن اصول رهبری به یاد برسون باشید. او در کتابش به نام باد و آتش، حقایقی آموزنده درباره دُرناهای تپه شنی می‌گوید: «این پرنده‌گان بزرگ، که مسافت بسیار زیادی را بین قاره‌ها پرواز می‌کنند، سه ویژگی شایان توجه دارند. اول، به نوبت رهبری می‌کنند. هیچ پرنده‌ای همیشه جلو نمی‌ماند. دوم، رهبری را برمی‌گزینند که بتواند از پس ناملایمات جوی برباید، و در آخر، تمام مدتی که یک پرنده رهبر است، بقیه پرنده‌گان به نشانه تصدیق قاتقات می‌کنند.»

امیدوارم به قدر کافی درباره رهبری بیاموزید تا جایگاه خود را پیشاپیش گروه بیابید. در حالی که شما این کار را انجام می‌دهید، من در



کمال افتخار و رضایت باطنی، به نشانه تصدیق برایتان قاتقات می‌کنم.  
در هر دوره‌ای زمانی فرامی‌رسد که رهبر باید پا پیش گذارد و با  
مقتضیات زمانه روبرو شود. بنابراین هیچ رهبر بالقوه‌ای نیست که این  
زمان را پیدا نکند. این کتاب را بخوانید و منتظر در دست گرفتن لحظه‌هایتان  
باشید!



## ۱

## تعريف رهبری: نفوذ

همه راجع به آن صحبت می‌کنند، اما تعداد کمی آن را درک می‌کنند. افراد بسیاری آن را می‌خواهند، اما تعداد کمی به آن دست می‌یابند. در یادداشت‌های شخصی من بیش از پنجاه تعریف و توصیف از رهبری وجود دارد. این مقوله جالب توجه که ما آن را «رهبری» می‌نامیم چیست؟

شاید چون اغلب ما دوست داریم رهبر باشیم، وقتی سعی می‌کنیم رهبری را تعریف کنیم به احساساتمان رجوع می‌کنیم. یا شاید چون یک رهبر می‌شناسیم، سعی می‌کنیم رفتار او را تقلید کنیم و رهبری را طبق شخصیت او تعریف کنیم. اگر از ده نفر بخواهید رهبری را تعریف کنند، احتمالاً ده پاسخ متفاوت خواهید شنید. من پس از بیشتر از پنج دهه مشاهده رهبری در خانواده‌ام و گذراندن سال‌های متمامی به پرورش توان رهبری بالقوه خودم، به این نتیجه رسیده‌ام: رهبری نفوذ است. همین. نه بیشتر، نه کمتر. ضربالمثل مورد علاقه من در مورد رهبری این است: کسی که گمان می‌کند رهبری می‌کند و هیچ پیروی ندارد، فقط دارد قدم می‌زند.

جیمز سی. جورجز از شرکت پار ترینینگ، در مصاحبه اخیرش با



اکزیکوئیو کامپونیکیشن، آن را به گونه‌ای مؤثر توضیح داده است: «رهبری چیست؟ اگر یک لحظه ملاحظات اخلاقی در پس آن را نادیده بگیرید، فقط یک تعریف می‌ماند: رهبری توانایی کسب پیرو است.

«هیتلر رهبر بود، و همین‌طور جیم جونز. عیسی مسیح، مارتین لوثر کینگ، وینستون چرچیل، و جان اف. کنی دارند همه رهبر بودند. در حالی که نظام‌های ارزشی آنان و توانایی‌های مدیریتشان بسیار متفاوت بود، هر یک پیروان خود را داشتند.

«وقتی رهبری را تحت عنوان توانایی کسب پیرو تعریف می‌کنید، به عقب بر می‌گردید، به همان نقطه شروع که می‌گوید چگونه رهبر شوید.» مشکل همین‌جاست. اغلب مردم رهبری را توانایی کسب موقعیت تعریف می‌کنند، نه کسب پیرو. به همین دلیل به دنبال موقعیت، درجه، و مقام یا عنوان هستند و به محض دستیابی به آن گمان می‌کنند رهبر شده‌اند. این طرز تفکر دو مشکل عمده می‌آفریند: کسانی که صاحب «مقام» رهبری می‌شوند، اغلب دلسردی تعدادی از پیروانشان را مشاهده می‌کنند، و کسانی که فاقد عناوین مناسب هستند، ممکن است خودشان را رهبر نپنداشند و به همین دلیل مهارت‌های رهبری‌شان را پرورش ندهنند.

هدف من در این کتاب این است که به شما کمک کنم رهبری را به مثابه نفوذ (یعنی توانایی کسب پیرو) بشناسید، و سپس به عقب برگردید، به همان نقطه‌ای که به شما کمک می‌کند فرابگیرید چگونه رهبری کنید. هر فصل به گونه‌ای طراحی شده است که یکی از اصولی را که شما را در پرورش توانایی رهبری کمک می‌کند، در اختیارتان بگذارد.



## شناخت نفوذ

### هر کس، کسی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

جامعه‌شناسان می‌گویند حتی درونگر اترین افراد در طول زندگی شان ده هزار نفر دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهند! این آمار حیرت‌انگیز را همکارم تیم‌المور در اختیار من قرار داد. من و تیم نتیجه گرفتیم که هریک از ما، هم دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهیم و هم از دیگران تأثیر می‌پذیریم. این بدان معناست که همه‌ما در برخی زمینه‌های رهبریم، در حالی که در زمینه‌های دیگر رهبری می‌شویم. هیچ کس از قاعدة رهبر یا پیرو بودن مستثنی نیست. تشخیص استعداد بالقوه‌تان به عنوان رهبر، وظیفه شماست. در هر موقعیتی و در هر گروهی، همیشه فردی صاحب نفوذ وجود دارد. اجازه بدھید مثالی بزنیم. ممکن است وقتی کودک هنوز به مدرسه نرفته است، مادر در مورد او صاحب نفوذ باشد. مادر تصمیم می‌گیرد او چه بخورد و چه بپوشد. کودکی که پیش از دوران مدرسه تحت تأثیر بوده، ممکن است وقتی به مدرسه می‌رود خودش صاحب نفوذ شود و کودکان دیگر را تحت تأثیر قرار دهد. ممکن است مادر و پدر برای ناهار به رستوران بروند و هر دو تحت تأثیر پیشنهاد غذای خانگی پیشخدمت قرار بگیرند. ممکن است زمان شام خوردن به تناسب برنامه کاری زن یا شوهر تغییر کند.

رهبر شاخص هر گروه را به سادگی می‌توان تشخیص داد. کافی است وقتی افراد دور هم جمع می‌شوند به آنان بنگرید. اگر قرار است راجع به چیزی تصمیم گرفته شود، عقیده چه کسی ارزشمندتر از همه به نظر می‌رسد؟ وقتی راجع به مسئله‌ای بحث درمی‌گیرد، حاضران چه کسی را



بیشتر از همه نگاه می‌کنند؟ حاضران به سرعت با چه کسی موافقت می‌کنند؟ مهم‌تر از همه، از چه کسی پیروی می‌کنند؟ پاسخ این پرسش‌ها به شما کمک می‌کند رهبر واقعی را در یک گروه خاص تشخیص دهید.

## هرگز نمی‌دانیم چه کسی را تا چه حد تحت تأثیر قرار می‌دهیم.

بهترین راه تشخیص قدرت نفوذ این است که درباره تعداد دفعاتی که تحت تأثیر فرد یا اتفاقی قرار گرفته‌اید فکر کنید. رویدادهای بزرگ بر زندگی و ذهنیت‌های ما اثر می‌گذارند. مثلاً از دو نفر که قبل از سال ۱۹۳۰ متولد شده‌اند بپرسید وقتی خبردار شدند پرل هاربر بمباران شد چه کردند. آنان جزئیات احساسات و محیط اطرافشان را هنگام شنیدن اخبار وحشتناک توضیح خواهند داد. از کسی که پیش از سال ۱۹۵۵ متولد شده بخواهید توضیح دهد وقتی رسانه‌ها اعلام کردند جان اف. کندی مورد سوءقصد قرار گرفته، چه کرد. در این مورد نیز همه چیز را تمام و کمال خواهید شنید. پاسخی مشابه را زمانی می‌شنوید که از نسل جوان‌تر در مورد روزی بپرسید که فضاییمای چلنجر منفجر شد. این‌ها رویدادهای بزرگی بوده که همه با آن‌ها مواجه شده‌اند.

همچنین درباره مسائل جزئی یا افرادی فکر کنید که شمارا عمیقاً تحت تأثیر قرار داده‌اند. من در زندگی خودم راجع به تأثیر اردویی فکر می‌کنم که در جوانی رفته بودم، و این‌که چطور در انتخاب شغل به من کمک کرد. راجع به معلم کلاس هفتم، گلن لدرود، فکر می‌کنم... راجع به چراغ‌های روی درخت کریسمس که هر سال به من «احساس کریسمس» می‌دهد.... راجع به تأییدیه‌ای که در دانشگاه از استادی دریافت کردم... این فهرست



بی‌پایان است. زندگی شامل عوامل مؤثری است که در زندگی روزمره تحت تأثیر آن‌ها قرار می‌گیریم و به ما کمک کرده‌اند کسانی شویم که اکنون هستیم. جی. آر. میلر چه خوب گفته است: «ملاقات‌های کوتاهی به اندازه یک لحظه هست که بر همه زندگی اثر می‌گذارد، تا ابد. هیچ‌کس نمی‌تواند چیز عجیبی را که آن را نفوذ می‌نماییم درک کند... با وجود این... تک‌تک ما همواره از قدرت نفوذ استفاده می‌کنیم، چه برای شفا، چه عافیت، چه اثری زیبا بر جا گذاشتن، زخم زدن، آسیب رساندن، مسموم کردن، و خدشه‌دار کردن زندگی دیگران.»

وقتی راجع به تأثیرم در مقام پدر فکر می‌کنم نیز این حقیقت را در می‌یابم. دوستی قابی به من داد که آن را روی میز کارم گذاشتم و این شعر روی آن نوشته شده:

### جوانکی که از من پیروی می‌کند

آن آدم محتاطی که می‌خواهم باشم،  
همان جوانکی است که از من پیروی می‌کند؛  
جرئت ندارم گمراه شوم  
مبادا او هم از همان راهی برود که من رفتهم.

نمی‌توانم از نگاه او فرار کنم.  
هر چه را از من می‌بیند انجام می‌دهد.  
او هم مثل من می‌گوید  
می‌خواهد کسی باشد که از من پیروی می‌کند.



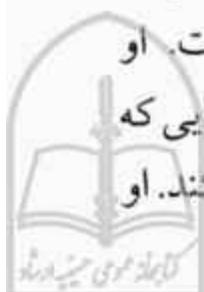
در حالی که در میان آفتاب تابستان  
و برف زمستان پیش می‌روم  
باید به خاطر داشته باشم  
من برای سال‌هایی ساخته شده‌ام  
که آن جوانک از من پیروی می‌کند

### بهترین سرمایه‌گذاری برای آینده، تأثیرگذاری مناسب امروز است.

موضوع این نیست که صرفاً کسی را تحت تأثیر قرار دهد. آنچه لازم است جایگزین این امر شود این است که شما کدام‌یک از انواع عوامل مؤثر هستید. آیا در جهت دستیابی به مهارت‌های رهبری تلاش می‌کنید؟ در کتاب رهبران، پنیس و نانوس می‌گویند: «واقعیت این است که فرصت‌های رهبری کردن زیاد و در دسترس غالب مردم است». باید این را باور داشته باشید! این فصل کمک می‌کند امروز رهبر بهتری باشید و فردایی متفاوت بسازید.

### نفوذ مهارتی است که می‌توان آن را پرورش داد.

رابرت دیلن اشنایدر، رئیس هیل و نولتون، مؤسسه روابط عمومی در سطح جهان، یکی از تأثیرگذارترین میانجیگران بین‌المللی است. او ماهرانه از قدرت قانع‌کنندگی جادویی اش در عرصه‌های جهانی، جایی که دولت‌ها و شرکت‌های بزرگ با یکدیگر طرف می‌شوند، استفاده می‌کند. او



کتابی تحت عنوان قدرت و نفوذ نوشته. در این کتاب راجع به «سه‌گوش قدرت» می‌گوید که به پیشروی رهبران کمک می‌کند. او می‌گوید: «سه جزء این سه‌گوش ارتباط، شناخت، و تأثیر است. از خوب ارتباط برقرار کردن شروع کنید. برقراری ارتباط خوب به شناخت، و شناخت به تأثیر منجر می‌شود.»

مامی توانیم تأثیر و استعداد بالقوه رهبری مان را بالا ببریم. به غیر از این عقیده راسخ، من ابزاری آموزشی برای کمک به دیگران در درک میزان قدرت رهبری‌شان درست کرده‌ام تا بتوانند قدرت تأثیرشان را افزایش دهند (نمودار صفحه ۲۷ را ببینید).

## پنج سطح رهبری

### سطح ۱: جایگاه

این اصلی‌ترین سطح برای ورود به عرصه رهبری است. تنها تأثیری که دارید از عنوانتان می‌آید. کسانی که در این سطح می‌مانند درگیر حقوق ارضی، عهدنامه‌ها، سنت‌ها، و سلسله‌مراتب سازمانی می‌شوند. این به خودی خود منفی نیست، مگر آنکه پایه قدرت و نفوذ شود. در این صورت جایگزینی ناچیز برای مهارت‌های رهبری به شمار می‌آید.

شاید فردی به دلیل منصبش «صاحب اختیار» باشد. در آن موقعیت شاید اقتدار داشته باشد. اما رهبری واقعی فراتر از صاحب‌اختیار بودن است، فراتر از داشتن دانش فنی و پیروی از شیوه معمول است. رهبر واقعی کسی است که دیگران در کمال خرسندی و اطمینان پیرو او باشند. رهبر واقعی تفاوت رئیس بودن و رهبر بودن را می‌شناسد، همان‌گونه که



در ادامه با مثال توضیح داده شده است:

رئیس کارمندانش را به حرکت و امیدار دارد؛ رهبر آنان را راهنمایی می‌کند.  
 رئیس به قدرتش وابسته است؛ رهبر به حسن نیتش وابسته است.  
 رئیس می‌ترساند؛ رهبر برمی‌انگیزد.  
 رئیس می‌گوید «من»؛ رهبر می‌گوید «ما».  
 رئیس بابت اختلال‌ها سرزنش می‌کند؛ رهبر اختلال‌ها را رافع می‌کند.  
 رئیس می‌داند که کار را چطور باید انجام داد؛ رهبر نشان می‌دهد که کار را  
 چطور باید انجام داد.  
 رئیس می‌گوید «برو»؛ رهبر می‌گوید «بیا برویم!»

## ویژگی‌های «رهبر بالقوه»

اطمینان مبتنی بر عنوان است، نه استعداد. داستانی درباره سربازی در جنگ جهانی اول هست که در میدان نبرد فریاد کشید: «آن کبریت را خاموش کن!» و بعد در کمال شرمندگی متوجه شد فرد متخلص ژنرال پرشینگ است. وقتی سرباز، که از مجازات سخت می‌ترسید، بالکنت زبان شروع به عذرخواهی کرد، ژنرال پرشینگ دستی به پشت او زد و گفت: «اشکال ندارد، پسر. فقط برو خدا را شکر کن که من ستون دوم نیستم.» او بهوضوح نکته‌ای را گوشزد کرده بود. مقام عالی باعث می‌شود فرد صاحب اختیار باشد، و در نتیجه نفوذی که دارد، اطمینان و اتکا به نفس بیشتری داشته باشد.



این سطح اغلب در نتیجه مقام و منصب به دست می‌آید. سطوح دیگر در

نتیجه توانایی حاصل می‌شوند. لتو دور و چر در یک مسابقه نمایشی در وست پوینت که غول‌ها<sup>۱</sup> در آن شرکت داشتند، مربی بود. جوانگی پرسرو صدا سر لتو داد و فریاد می‌زد و تمام تلاشش را می‌کرد تا او را عصبی کند. او نعره کشید: «هی، دور و چر، چطور پای جانور حقیری مثل تو به مسابقات سراسری رسیده؟»

لتو هم فریادکنان پاسخ داد: «کنگره مرا انتخاب کرده!»

مردم از رهبری که اقتداری پایین تو از جایگاهش دارد، پیروی نمی‌کنند. وقتی از مردم کاری خواسته می‌شود، همیشه کاری را انجام می‌دهند که مجبورند انجام دهنند. همیشه روحیه ضعیف است. وقتی رهبر اعتماد به نفس نداشته باشد، پیروان نیز بی‌مسئولیت می‌شوند. مانند پسر بچه‌ای که بیلی گراهام از او پرسیده بود چگونه نزدیک‌ترین پستخانه را پیدا کند. وقتی پسرک پاسخ او را داد، دکتر گراهام تشکر کرد و گفت: «اگر امروز عصر به مرکز گرد همایی بیایی، می‌توانی بشنوی که به بقیه می‌گوییم چطور به بهشت راه پیدا کنند.»

پسرک پاسخ داد: «گمان نمی‌کنم بیایم. تو حتی نمی‌دانی چطوری راه پستخانه را پیدا کنی.»

رهبران وابسته به جایگاه، مشکلات بیشتری با داوطلبان، کارمندان، و کارکنان جوان‌تر دارند. داوطلبان مجبور نیستند در سازمانی کار کنند، بنابراین آن‌جا هیچ‌گونه اهرم مالی وجود ندارد که رهبر وابسته به جایگاه بتواند از آن برای تحت سلطه گرفتن افراد استفاده کند. کارمندان عادت



۱. Giants، لقب یکی از تیم‌های بزرگ بیسبال امریکا. —م.

کرده‌اند در تصمیم‌گیری‌ها دخالت داده شوند و رهبر مستبد آزارشان می‌دهد. به‌ویژه نسل‌های بعد از جنگ جهانی دوم تحت تأثیر نشانه‌های قدرت قرار نمی‌گیرند.

اغلب ما فراگرفته‌ایم که رهبری یعنی جایگاه زمانی مایوس می‌شویم که پا به دنیای واقعی می‌گذاریم و در می‌یابیم تعداد اندکی به دلیل عنوانمان از ما پیروی می‌کنند. شادکامی و کامیابی ما در رهبری کردن، بسته به توانایی‌های ما در بالا بردن سطح رهبری مان است.

## سطح ۲: مجال

فرد اسمیت می‌گوید: «رهبری یعنی به کارگیری افراد، زمانی که هیچ تعهدی ندارند.» این اتفاق تنها زمانی رخ می‌دهد که به سطح دوم نفوذ صعود کرده باشد. مردم تازمانی که ندانند چقدر به آنان اهمیت می‌دهید، اهمیتی نمی‌دهند که چقدر می‌دانند. منشأ رهبری قلب است، نه سر. با رابطه معنادار رشد می‌کند، نه با مقررات سفت و سخت.

رهبران وابسته به جایگاه، اغلب به وسیله ارعاب رهبری می‌کنند. مانند مرغ‌هایی هستند که تی. شلدروب - ایه، روان‌شناس نروژی، به منظور گسترش اصول «سلسله‌مراتب قدرت» که امروزه در توصیف تمام انسان گردهمایی‌های اجتماعی استفاده می‌شود، در موردشان مطالعه می‌کرد.

تی. شلدروب - ایه دریافت که در هر دسته مرغ، معمولاً یکی بر دیگران مسلط است. او می‌تواند هر مرغ دیگر را نوک بزند بی‌آن‌که در ازای آن نوک بخورد. بعد از او مرغی قرار دارد که همه را نوک می‌زند غیر از مرغ سردسته را، و این سلسله‌مراتب طی می‌شود و دست آخر نوبت به مرغ بخت برگشته‌ای می‌رسد که همه او را نوک می‌زنند و او نمی‌تواند هیچ کس



رانوک بزند.

بر عکس این قضیه، کسی که به سطح «مجال» رسیده است با روابط درونی راهنمایی می‌کند. دستور جلسه این است که نه تنها سلسله مراتب قدرت وجود داشته باشد، بلکه باعث پیشرفت افراد نیز شود. در این سطح، زمان، انرژی، و تمرکز بر محور نیازها و خواسته‌های فردی می‌گردد. مثالی گویا در این باره که چرا تا این حد مهم است که مردم و نیازهایشان را در اولویت قرار داد، در ماجراهی هنری فورد در کتاب آمیتای اتزیونی به نام سازمان‌های پیشرفت‌آمده است:

«او خودروی کاملی درست کرد، مدل تی، که جایگزین همه خودروهای دیگر می‌شد. مخصوصی کامل. او می‌خواست دنیا را پر از خودروهای مدل تی بکند. اما وقتی کم کم مردم به سراغش آمدند و گفتند «آقای فورد، مارنگ‌های متتنوع می‌خواهیم»، او گفت: «شما هر رنگی که بخواهید می‌توانید داشته باشید، به شرطی که مشکی باشد.» و در این زمان بود که فروش خودرو افت کرد.»

کسانی که قادر به ایجاد ارتباط‌های مستحکم و پایدار نیستند، خیلی زود در می‌یابند که نمی‌توانند رهبری مؤثر باشند و در دراز مدت به رهبری ادامه دهند. (فصل ۷ این کتاب، «پرورش قابل ملاحظه‌ترین موهبتی که دارا هستید»، به طور گسترده‌تری به این موضوع می‌پردازد.) نیازی به گفتن نیست که شما می‌توانید مردم را دوست داشته باشید بدون این‌که آنان را رهبری کنید، اما نمی‌توانید آنان را رهبری کنید بدون این‌که دوستشان داشته باشید.

روزی یکی از کارکنان من، دن ریلند، دیدگاهی را با من در میان گذاشت که هرگز فراموش نمی‌کنم: «اگر سطح ۱، جایگاه، در ورود به رهبری باشد، سطح ۲، مجال، پایه و اساس آن است.»



احتیاط کنید! سعی نکنید یک سطح را جا بیندازید. اغلب سطحی که جا انداخته می‌شود سطح ۲ است: مجال. مثلاً شوهری از سطح ۱، جایگاه، عنوانی که در روز عروسی دارد، به سطح ۳، دستاورد، می‌رود. او تأمین‌کننده اصلی مخارج خانواده می‌شود، اما در این بین از روابط ضروری که خانواده را کنار هم نگه می‌دارد غافل می‌ماند. خانواده از هم می‌پاشد، و همین‌طور شغل شوهر. روابط دارای مراحلی هستند که مانند چسب است و در بلندمدت نگهدارنده‌تر از دستاورد عمل می‌کند.

### سطح ۳: دستاورد

در این سطح اتفاق‌هایی در شرف وقوع است. اتفاق‌های خوب. سود افزایش می‌یابد. روحیه‌ها بالا می‌رود. میزان نقل و انتقال کارکنان به حداقل می‌رسد. نیاز‌ها برآورده می‌شود. اهداف تشخیص داده می‌شود. همراه این پیشرفت، «نیروی بزرگی» نیز هست. رهبری و تحت تأثیر قرار دادن دیگران، دلانگیز می‌شود. مشکلات با اندکی تلاش حل می‌شود. کسانی که به پیشرفت سازمان معتقد هستند به طور منظم آمارهای جدید ارائه می‌کنند. همه از کارشان نتیجه می‌گیرند. در حقیقت نتایج هستند که علت اصلی فعالیت همه به شمار می‌آیند.

این تفاوت عمده سطوح ۲ و ۳ است. در سطح «رابطه»، افراد فقط برای این‌که با هم باشند کنار هم می‌مانند. هیچ هدف دیگری وجود ندارد. در سطح «نتیجه»، افراد به منظور به انجام رساندن هدفی با هم هستند. آنان با هم بودن را دوست دارند، اما دوست دارند با هم باشند تا کاری انجام دهند. به بیان دیگر، می‌خواهند نتیجه بگیرند.

آنان مانند شخصیتی هستند که جک نیکلسون نقش او را بازی کرد. در



صحنه معروف فيلم پنج قطعه آسان، در رستوران به او گفته شد نمی‌تواند فقط یک تکه نان تست سفارش دهد. او در صدد یافتن راه حلی خلاقانه برآمد. ابتدا سفارش ساندویچ سالاد مرغ روی نان تست داد، سپس به پیشخدمت گفت: «ما یونز نزن. فقط کره... و مرغش را هم بردار.» یکی از داستان‌های مورد علاقه من درباره بازاریابی دوره‌گرد است که به تازگی استخدام شده بود و اولین گزارش فروش خود را به دفتر مرکزی فرستاده بود. وقاحت او خیره کننده بود، چون مشخص بود که بازاریاب جدید بی‌سواد است! متن گزارش او از این قرار بود: «این جنس‌ها را که پسیزی نمی‌ارزیدند شیرین فروختم. حالا هم دارم می‌روم شیکاگو.» پیش از آن که مدیر فروش بتواند واکنشی نشان دهد، نامه‌ای جدید از شیکاگو به دستش رسید که در آن نوشته شده بود: «عامدیم اینجا و همه را نیم میلیون آب کردیم.»

اگر مدیر فروش بازاریاب بی‌سواد را اخراج می‌کرد بد بود؛ اگر هم نمی‌کرد بد بود. مدیر فروش مشکل را بارئیس در میان گذاشت. صبح روز بعد اعضای برج عاج‌نشین بخش فروش از دیدن نامه ارسالی که روی تابلوی اعلانات ساختمان چسبیده شده بود حیرت کردند. بالای نوشته‌های بازاریاب کم‌سواد، رئیس این یادداشت را نوشته بود: «می‌بایست سعی می‌کردیم به جای فروش کالا، مدتی به شما خواندن و نوشتمن یاد بدهیم. از همه می‌خواهم این نامه را که نوشته کسی است که برای ما کار بزرگی انجام داده بخوانند و به همان مرتبه‌ای برسند که او رسید.»

یقیناً هر مدیر فروشی ترجیح می‌دهد فروشنده‌ای در اختیار داشته باشد که هم فروش بلد باشد هم حرف زدن. به هر حال افراد بسیاری بوده‌اند که «مقبول» نبوده‌اند، اما نتایج بزرگ به بار آورده‌اند.



## سطح ۴: پرورندگی

چگونه یک رهبر را تشخیص می‌دهید؟ طبق گفته رابت تاونزند، رهبران در تمامی اندازه‌ها، سنین، اشکال، و موقعیت‌ها وجود دارند. برخی مدیران بی‌کفاایت هستند و عده‌ای دیگر خیلی درخشنان نیستند. سرنخ این جاست: چون عده‌ای از افراد معمولی هستند، رهبر واقعی را می‌توان به این طریق تشخیص داد که کارکنانش همواره دارای بازدهی بالا هستند.

اهمیت رهبر به دلیل قدرتش نیست، بلکه اهمیت او در توانایی اش در قدرت بخشیدن به دیگران نهفته است. موفقیت بدون ایجاد افراد موفق، شکست است. وظیفه اصلی کارکنان، ترغیب دیگران به انجام دادن کار است (به فصل ۷ رجوع کنید).

وقتی پیرو از طریق رهبری رهبر رشد کرده باشد، وفاداری به رهبر به بالاترین حد خود می‌رسد. به مراحل ترقی توجه کنید: در سطح ۲، پیرو رهبر را دوست دارد؛ در سطح ۳، پیرو رهبر را تحسین می‌کند؛ در سطح ۴، پیرو به رهبر وفادار است. چرا؟ شما با کمک کردن به کارمندان در پیشرفت فردی‌شان دل آنان را به دست می‌آورید.

یکی از کارکنان مهم من شریل فلیشر نام دارد. اوایل که به ما پیوسته بود، اصلاً بجوش نبود. من به طور فشرده با او کار کردم تا به‌موقع فردی بجوش شد. امروزه او در کمال کامیابی دیگران را پرورش می‌دهد. شریل به رهبری من وفادار است، و هر دو دلیل آن را می‌دانیم. وقتی که برای او صرف کردم تغییر مثبتی به وجود آورد. هرگز کاری را که برای او انجام دادم فراموش نمی‌کند. شایان توجه این است که وقت او صرف زندگی دیگرانی شد که بسیار به من کمک کردند. من هم هرگز کاری را که او برایم انجام داد



فراموش نمی‌کنم.

بخش عمده رهبرانی که شما را احاطه کرده‌اند باید شامل کسانی باشد که شما شخصاً بر آنان تأثیر نهاده یا به نوعی در پیشرفت‌شان مؤثر بوده‌اید. وقتی چنین شود، آنان که به شما نزدیک‌ترند و کسانی که از رهبران کلیدی شما تأثیر پذیرفته‌اند، عشق و وفاداری نثار شما می‌کنند.

به هر حال، در مسیر حرکت به سوی سطوح بالای نفوذ در مقام رهبر و راحت بودن با اعضای گروهی که پیرامون خود درست کرده‌اید، یک مشکل نهفته وجود دارد. شاید شما متوجه نباشید که بسیاری از افراد تازه کار شمارا به چشم رهبری «جایگاهی» می‌نگرند، چون هیچ تأثیری در آنان نداشته‌اید. پیشنهادهایی که در زیر آمده به شما کمک می‌کند رهبری پرورنده باشید:

میان جمع آرام آرام قدم بزنید. به نوعی با تک‌تک افراد ارتباط برقرار کنید. من وقتی کشیش بودم، میان جمعیت پنج هزار نفری عبادت‌کنندگان این کارها را انجام می‌دادم:

- از طریق دفتر راهنمای عکس‌دار کلیسا نام آنان را یاد می‌گرفتم.
- کارت‌های نظرخواهی در اختیار عبادت‌کنندگان قرار می‌دادم و هنگام پس گرفتن همه آن‌ها را می‌خواندم (هر هفته حدود ۲۵۰ کارت به دستم می‌رسید).
- تک‌تک برگه‌های عضویت متقاضیان را مطالعه می‌کردم.
- نامه‌هایی را که برایم می‌فرستادند می‌خواندم و به آن‌ها پاسخ می‌دادم.
- هر سال به یکی از کلاس‌های آموزش الهیات می‌رفتم.



پروردش رهبران کلیدی. من به طور منظم کسانی را که در سازمان تأثیرگذار هستند می‌بینم و به آنان می‌آموزم. آنان در عوض آنچه را آموخته‌اند به دیگران یاد می‌دهند.

## سطح ۵: شخصیت

زمان کوتاهی را صرف بحث در مورد این سطح می‌کنم، چون اغلب ما هنوز به این مقطع نرسیده‌ایم. تنها یک عمر رهبری تصدیق شده به ما اجازه می‌دهد در سطح ۵ قرار بگیریم و دستاوردهایی را که تا ابد رضایت‌بخش هستند. به دست آوریم. من این کار را می‌کنم – می‌خواهم روزی در صدر این سطح قرار بگیرم. قابل دسترسی است.

## صعود از پلکان رهبری

در این جانگرش‌های دیگری در زمینه سطوح رهبری آمده است:

**هرچه بخواهید بالاتر بروید،  
بیشتر به طول می‌انجامد.**

هرگاه تغییری در شغلتان حاصل شد یا به گروه جدیدی از دوستان ملحق شدید، از پایین‌ترین سطح آغاز کنید و شروع به کار کردن کنید تا خودتان را پله‌پله بالا بکشید.



**هرچه بالاتر بروید،  
مسئولیت بیشتری خواهید داشت.**

پیشروی در پذیرش مسئولیت، خیابانی دو طرفه است. نه تنها مسئولیت بیشتری متوجه شماست، بلکه متوجه دیگرانی که درگیر کارند نیز هست. وقتی چه رهبر و چه پیرو نخواهند در برابر مقتضیات سطح جدید از خودگذشتگی کنند، نفوذ کاهش می یابد.

**هرچه بالاتر بروید،  
رهبری کردن آسان‌تر می‌شود.**

به پیشرفت از سطح دو تا سطح چهار توجه داشته باشید. تمرکز بر خودتان به تمرکز بر آنچه برای کاری که انجام می‌دهید سودمند است، تبدیل می‌شود. هر سطح با تلاش رهبر دست یافتنی می‌شود و پیروان دلیل دیگری برای این می‌یابند که چرا می‌خواهند پیروی کنند.

**هرچه بالاتر بروید،  
پیشرفت بیشتر می‌شود.**

پیشرفت تنها زمانی می‌تواند رخ دهد که تغییرات مؤثر صورت پذیرد. وقتی سطوح رهبری را پشت سر بگذارید، تغییرات ساده‌تر صورت می‌پذیرد. وقتی ترقی می‌کنید، حتی دیگران به شما در ایجاد تغییرات لازم کمک می‌کنند.



## هرگز سطح پایه را رها نکنید.

هر سطح روی سطح قبلی استوار است، و اگر سطح پایین‌تر نادیده انگاشته شود، همه چیز فرومی‌پاشد. مثلاً اگر از سطح مجال (روابط) به سطح دستاورد (نتایج) بروید و به کسانی که پیرو شما هستند و در امر رسیدن به دستاورد به شما کمک می‌کنند توجهی نداشته باشید، ممکن است احساس کنند مورد سوء استفاده قرار گرفته‌اند. همچنان که در سطوح مختلف پیش می‌روید، رهبری شما بر فرد یا گروه عمیق‌تر و مستحکم‌تر می‌شود.

**اگر رهبری گروهی از افراد را بر عهده دارد،  
نباید با دیگران در یک سطح قرار داشته باشد.**

واکنش تمام افراد نسبت به رهبری یکسان نیست.

**اگر می‌خواهید رهبری تان مؤثر بماند،  
لازم است از دیگر افراد تأثیرگذار گروه استفاده کنید  
تا به سطح بالاتر بروید.**

تأثیر جمعی شما و رهبران دیگر، بقیه رانیز وارد گود می‌کند. اگر چنین نشود، در درون گروه منفعت طلبی و دسته‌بندی ایجاد می‌شود.



## پنج سطح رهبری

### شخصیت

|               |   |
|---------------|---|
| احترام        | توجه: رسیدن به این کارکنان به دلیل شخصیتی که دارید و سال‌ها وقت صرف رشد آنچه عرضه می‌کند، کارمندان و سازمان‌ها از شما پیروی می‌کنند. بروزندگی کرده‌اند، میسر است. |
| ۴<br>پروزندگی |   |

|              |  |
|--------------|--|
| ارتفا        | توجه: این جا جایی است که پیشرفت‌های بسیاری رخ می‌دهد. مستولیت شما برای آنان انجام داده‌اید از شما پیروی می‌کنند. |
| ۳<br>دستاورد |  |

|           |   |
|-----------|---|
| نتایج     | توجه: این جا جایی است که موفقیت نصب کارکنان به دلیل آنچه برای سازمان انجام داده‌اید از شما پیروی می‌کنند. اغلب کارکنان می‌شود. آنان شما و آنچه را انجام می‌دهید دوست دارند. به دلیل نیروی فرازینده موجود، مشکلات با اندک تلاشی حل می‌شود. |
| ۲<br>مجال |   |

|             |   |
|-------------|---|
| روابط       | توجه: افراد به دلیل چیزی فراتر از قدرتتان از شما پیروی می‌کنند. در این سطح این امکان فراهم می‌آید که کار خودشان می‌خواهند، شادی‌بخش باشد. از شما پیروی می‌کنند. |
| ۱<br>جایگاه |   |

|          |  |
|----------|--|
| اختیارات | توجه: تأثیر شما از محدوده‌ای که اختیارات شما را تعریف می‌کند، فراتر نمی‌رود. هرچه بیشتر در این سطح بمانید، میزان نقل و انتقال کارکنان بیشتر و روحجه‌ها ضعیف‌تر می‌شود. |
|          |  |



## نتایج تأثیرگذاری

اکنون طرحی داریم که به ما کمک می‌کند تأثیرگذاری و نحوه افزایش آن را درک کنیم. این طرح بدین منظور است که به اوج برسیم. شما باید این دو کار را انجام دهید:

**از سطحی که در این لحظه در آن قرار دارد، آگاه باشید.**

چون در رویارویی با افراد مختلف در سطوح مختلف قرار می‌گیرید، لازم است که بدانید هر کس در چه سطحی قرار دارد. اگر برترین تأثیرگذاران در سازمان در بالاترین سطوح قرار داشته باشند و حامی شما باشند، آن‌گاه موفقیت شما در رهبری دیگران قابل پیش‌بینی است. اگر بهترین تأثیرگذاران در بالاترین سطوح قرار داشته باشند اما حمایت‌گر نباشند، مشکلات بهزودی رخ می‌نماید.

**از ویژگی‌های لازم برای موفق شدن در هر سطح آگاه باشید و آن‌ها را به کار بگیرید.**

در فهرست زیر برخی از ویژگی‌هایی آمده است که پیش از صعود به سطح بعدی، باید آن‌ها را هوشمندانه به کار بست.

### سطح ۱: جایگاه اختیارات

- از شرح وظایف خود دقیقاً آگاه باشید.
- از پیشینه سازمان مطلع باشید.



- پیشینه سازمان را برای کارکنان سازمان بازگو کنید (به بیان دیگر، همکاری گروهی ایجاد نمایید).
- مسئولیت خود را پذیرید.
- همیشه کار خود را به نحو احسن انجام دهید.
- بیشتر از آنچه از شما توقع می‌رود کار کنید.
- برای ایجاد تغییر و پیشرفت، نظرهای خلاقانه ارائه دهید.

### سطح ۲: مجال اروابط

- از صمیم قلب کارکنان را دوست داشته باشید.
- باعث موقیت کسانی شوید که با شما کار می‌کنند.
- از دید دیگران به قضایانگاه کنید.
- کارکنان را بیشتر از روال معمول دوست بدارید.
- یا موقعیت «برنده - برنده» ایجاد کنید یا هیچ کاری نکنید.
- دیگران را در این سفر با خود همراه کنید.
- با افراد بدقلق مدبرانه رفتار کنید.

### سطح ۳: دستاورد انتایج

- به منظور پیشرفت مسئولیت‌هارا پذیرید و به مرحله اجرا درآورید.
- هدفی معین را تعیین و دنبال کنید.
- شرح وظایف و توان خود را بخشن جدایی ناپذیر هدفتان قرار دهید.
- مسئولیت‌های خود را برای رسیدن به نتیجه گسترش دهید. ابتدا از خودتان شروع کنید.



- به کارهایی بپردازید که بازدهی بالا دارند.
- راهبرد و چشم انداز سازمان را بهتر درک کنید.
- عامل تغییر باشید و طبق جدول زمانبندی عمل کنید.
- تصمیم‌هایی حیاتی اتخاذ کنید که تفاوت ایجاد نمایند.

#### سطح ۴: پرورندگی ارتقا

- متوجه باشید که کارکنان ارزشمندترین دارایی‌های شما هستند.
- به پرورش کارکنان ارجحیت بدهید.
- برای دیگران الگو باشید تا از شما پیروی کنند.
- کوشش‌های خود در رهبری را صرف ۲۰ درصد بهترین کارکنان بکنید.
- به رهبران اصلی میدان دهید تا از فرصت‌ها استفاده کنند.
- برای رسیدن به هدف مشترک، قادر به جذب برنده‌گان / پدیدآورنده‌گان دیگر باشید.
- در اطراف خود یک هسته رهبری درونی ایجاد کنید که کامل‌کننده رهبری تان باشد.

#### سطح ۵: شخصیت احترام

- پیروان شما و فدار و فداکارند.
- سال‌ها وقت صرف آموزش و الگوسازی رهبران کرده‌اید.
- سیاستگذار / مشاور هستید و این ویژگی‌ها را در دیگران جستجو می‌کنید.



- بزرگ‌ترین لذت شما از مشاهده پیشرفت و ترقی دیگران حاصل می‌شود.
- به فراسوی سازمان می‌نگرید.

هر کسی رهبر است چون فردی دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هر کسی رهبری بزرگ نمی‌شود، اما می‌تواند رهبری شایسته‌تر باشد. حالا فقط باید به دو پرسش پاسخ داد: «آیا استعداد بالقوه رهبری تان را بی استفاده گذاشته‌اید؟» و «آیا از مهارت‌های رهبری تان به منظور تبدیل شدن به انسانی شایسته‌تر استفاده می‌کنید؟» این کتاب به این منظور نوشته شده که در هر دو جهت به شما کمک کند.

### تأثیر من

زندگی ام بر زندگی‌های بسیار اثر می‌نهد  
پیش از آن که امروز به پایان برسد.  
بدی‌ها و خوبی‌های زیادی از خود به یادگار می‌گذارم،  
تا آن لحظه که شاهد غروب خورشید باشم.

این آرزویی است که همیشه دارم،  
دعایی است که همیشه هنگام نیایش می‌کنم؛  
خدایا، روا دار زندگی من به نوعی  
به زندگی دیگران کمک کند.



## گام‌هایی عملی برای شکوفا کردن استعداد بالقوه رهبری

مرور:

۱. رهبری یعنی
۲. پنج سطح رهبری عبارتند از:
  - (۱)
  - (۲)
  - (۳)
  - (۴)
  - (۵)
۳. معمولاً در مواجهه با اغلب کارکنان در چه سطحی هستم؟
۴. معمولاً در مواجهه با افراد تأثیرگذار دیگر در چه سطحی هستم؟

## تمرین

۱. نام پنج فرد تأثیرگذار را که در سازمان شما حضور دارند، بنویسید.



نفوذ

۳۳

(الف) در مواجهه با آنان در چه سطحی از تأثیرگذاری هستید؟

(ب) آنان در مقایسه با دیگران در چه سطحی از تأثیرگذاری قرار دارند؟

۲. هر ماه یک ساعت از زمان خود را تک به تک با پنج فرد تأثیرگذار بگذرانید و با آنان ارتباط برقرار کنید.

۳. هر ماه دو ساعت از وقتتان را با برترین تأثیرگذاران به صورت دسته‌جمعی بگذرانید و آنان را بپرورانید. یک ساعت از دو ساعت را صرف مرور یک فصل از این کتاب بگذرانید. ساعت دیگر را با هم صرف اجرای طرحی کنید که باعث تقویت سازمان می‌شود.

۴. ویژگی‌های هر یک از پنج سطح رهبری را مروز کنید و سه مورد را که در آن‌ها ضعیف هستید و لازم است در آن‌ها پیشرفت کنید تعیین نمایید.

(۱)

(۲)

(۳)





## ۲

## نکته مهم رهبری: اولویت‌ها

اخیراً در همایشی حضور داشتم و شنیدم سخنران می‌گفت: «دو چیز هست که وادار کردن مردم به انجام دادن آن‌ها بسیار مشکل است: فکر کردن و انجام دادن کارها بر اساس اهمیت». او ادامه داد که این دو چیز تفاوت میان حرفه‌ای‌ها و غیرحرفه‌ای‌هاست.

من هم معتقدم فکر کردن درباره آینده و اولویت‌بندی مسئولیت‌ها تفاوت اصلی بین رهبر و پیرو را ایجاد می‌کند، زیرا:

- افراد کاری می‌دانند چطور آنچه را می‌خواهند به دست آورند.
- فیلسوفان می‌دانند چه را باید بخواهند.
- رهبران می‌دانند چگونه آنچه را باید بخواهند، به دست آورند.

موفقیت را می‌توان پیشرفت در تحقق هدفی از پیش تعیین شده تعریف کرد. این تعریف به ما می‌گوید که نظم و ترتیب و اولویت‌بندی و توانایی پیش روی به سمت هدف تعیین شده، برای موفقیت هر رهبر لازم است.

سال‌ها پیش، در حالی که برای ارتقای

شغلی تلاش می‌کردم، در مورد اصل موفقیت یعنی پیشرفت در تحقق هدفی از پیش تعیین شده، پارتو آموختم. این اصل را معمولاً اصل



۲۰/۸۰ می نامند. با این‌که در آن زمان اطلاعات اندکی در مورد این اصل کسب کردم، آن را در زندگی ام به کار بستم.

## اصل پارتو

۲۰ درصد اولویت‌های شما، ۸۰ درصد بازدهی تان را تشکیل می‌دهند.  
به شرطی که وقت، انرژی، پول، و نیروی انسانی خود را صرف آن ۲۰ درصد بکنید.

### اولویت‌ها

|    |
|----|
| ۱  |
| ۲  |
| ۳  |
| ۴  |
| ۵  |
| ۶  |
| ۷  |
| ۸  |
| ۹  |
| ۱۰ |

### بازده

|    |
|----|
| ۱  |
| ۲  |
| ۳  |
| ۴  |
| ۵  |
| ۶  |
| ۷  |
| ۸  |
| ۹  |
| ۱۰ |



بیست سال بعد دریافتمن این اصل ابزار بسیار مفیدی برای تعیین اولویت‌های است، چه در زندگی فردی و چه در زندگی شغلی.

## اصل پارتو اصل ۲۰/۸۰

خطوط ممتد تصویر اصل ۲۰/۸۰ در صفحه قبل، فرد یا سازمانی را نشان می‌دهد که وقت، انرژی، پول، و نیروی انسانی اش را صرف اولویت‌های اساسی می‌کند. نتیجه، بازدهی چهار برابر است. خطوط نقطه‌چین فرد یا سازمانی را نشان می‌دهد که وقت، انرژی، پول، و نیروی انسانی اش را صرف اولویت‌های کم‌اهمیت‌تر می‌کند. نتیجه، بازدهی بسیار اندک است.

### نمونه‌هایی از اصل پارتو

- زمان ۲۰ درصد وقت ما، ۸۰ درصد نتیجه را سبب می‌شود.
- مشاوره ۲۰ درصد آدم‌ها در ۸۰ درصد موقع در خاطر مان زنده‌اند.
- محصولات ۲۰ درصد محصولات، ۸۰ درصد سود را می‌دهد.
- مطالعه ۲۰ درصد کتاب شامل ۸۰ درصد مضامین است.
- شغل ۲۰ درصد کار ما ۸۰ درصد رضایتمان را تأمین می‌کند.
- سخنرانی ۲۰ درصد سخنرانی، ۸۰ درصد تأثیر را می‌گذارد.
- بخشنیش ۲۰ درصد مردم، ۸۰ درصد کارهای خیریه را به عهده دارند.
- رهبری ۲۰ درصد کارکنان، ۸۰ درصد تصمیم‌ها را اتخاذ می‌کنند.
- پیکنیک ۲۰ درصد حاضران، ۸۰ درصد غذاها را می‌خورند!



## پرورش رهبر درون

هر رهبری در حوزه نظارت بر کارکنان و رهبری باید اصل پارتو را بداند. مثلاً ۲۰ درصد کارکنان هر سازمان ۸۰ درصد موفقیت آن سازمان را سبب می‌شوند. راهبرد زیر، رهبر را قادر می‌کند بازدهی سازمان را افزایش دهد.

۱. کارکنانی را که جزو ۲۰ درصد پدیدآورندگان برتر هستند معین کنید.

۲. ۸۰ درصد وقت خود را که «مخصوص کارکنان» است، با آن ۲۰ درصد برتر سپری کنید.

۳. ۸۰ درصد بودجه‌ای را که مختص پیشرفت نیروی انسانی است، خرج آن ۲۰ درصد کنید.

۴. معین کنید چه قسمتی از ۲۰ درصد کار، ۸۰ درصد بازدهی دارد و دستیاری را آموزش دهید تا نظارت بر ۸۰ درصد بقیه را که بازدهی کمتری دارند به عهده گیرد. این امر دست کننده را «باز» می‌گذارد تا کاری را انجام دهد که به صلاحش است.

۵. از ۲۰ درصدی که در اولویت هستند بخواهید به ۲۰ درصد بعدی آموزش دهند.

به خاطر داشته باشید، ما چیزی را آموزش می‌دهیم که می‌دانیم؛ چیزی را پرورش می‌دهیم که هستیم. مثل پدرها.

من این اصل را در گردش مایه‌های مربوط به موضوع رهبری آموزش می‌دهم. اغلب از من می‌پرسند: «چطور می‌توانم ۲۰ درصد تأثیرگذاران /



پدیدآورندگان برتر را در سازمانم بشناسم؟» من پیشنهاد می‌کنم از تمام افراد سازمان یا اداره‌تان فهرستی تهیه کنید. سپس در مورد تک‌تک آنان این پرسش را از خود بکنید: «اگر این فرد عملکردی منفی در برابر من نشان دهد یا حمایتش را از من دریغ کند، چه تأثیری خواهد گذاشت؟» اگر فکر می‌کنید قادر به ادامه کار نخواهد بود، کنار نام او علامت بزنید. اگر آن فرد می‌تواند به شما کمک کند یا آسیب برساند، اما نمی‌تواند به توانایی‌های شما برای انجام دادن کارهای مهم پر و بال بدهد، کنار نامش علامت نگذارید. وقتی به علامت‌ها بنگرید خواهید دید ۱۵ تا ۲۰ درصد نام‌ها علامت دارند. روابط با آنان روابطی حیاتی است که باید پرورش یابد، و باید منابع لازم به مقدار مناسب در اختیار آنان قرار گیرد تا باعث رشد سازمان شوند.

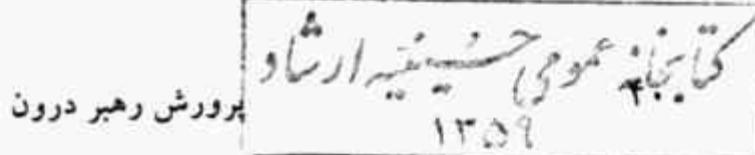
### **مهم نیست چقدر سخت کار می‌کنید؛ مهم است که چقدر هوشمندانه کار می‌کنید.**

به مردمی گفتند اگر سخت‌ترین کاری را که بلد است انجام دهد، ثروتمند می‌شود. سخت‌ترین کاری که او بلد بود چاله کندن بود، به همین دلیل چاله‌های بزرگی در حیاط پشتی خانه‌اش کند. او ثروتمند نشد؛ فقط کمردرد نصیبیش شد. او به سختی کار کرده بود، اما بدون اولویت‌بندی.

### **اگر سازماندهی نکنید، دچار رنج خواهید شد.**

توانایی ترتیب دادن موقعيت‌آمیز سه یا چهار طرح در اولویت برای هر





رهبری لازم است. اگر در زندگی همه چیز را دست بالا بگیرید، هرگز پیشرفتی در زندگی حاصل نمی‌شود.

## اولویت‌بندی کارها

**مهم افودی:** ابتدا این طرح‌ها را انجام دهید.

**مهم غیرفودی:** برای تکمیل این طرح‌ها و گنجاندن آن‌ها در برنامه روزمره‌تان، تاریخ تعیین کنید.

**کم‌اهمیت افودی:** بدون آن‌که زیاد خودتان را درگیر کنید، با پیدا کردن راه‌های سریع و کارآمد، کار را انجام دهید. اگر ممکن است، آن را به دستیاری که بتواند از پس آن برآید محول کنید.

**کم‌اهمیت غیرفودی:** این کار، مشغولیت یا عملی تکراری چون غذای شکم‌پرکن است. به این گونه کارها هفت‌های یک ساعت و نیم وقت اختصاص دهید، از فردی دیگر بخواهید این کار را بکند، یا اصلاً کنارش بگذارد. پیش از آن‌که کاری را که امروز می‌توانید انجام دهید به فردا محول کنید، آن را به خوبی بررسی کنید. شاید بتوانید آن را تا زمانی نامعلوم به تعویق بیندازید.



۴۱

اولویت‌ها

## پارت تو

تاریخ \_\_\_\_\_

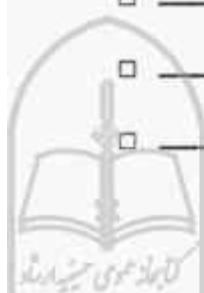
| تماس‌هایی تلفنی که باید انجام شود و وضعیت کار | وضعیت کار                | یادداشت‌های شخصی |
|---|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> ۱                    | <input type="checkbox"/> | ۱                |
| <input type="checkbox"/> ۲                    | <input type="checkbox"/> | ۲                |
| <input type="checkbox"/> ۳                    | <input type="checkbox"/> | ۳                |
| <input type="checkbox"/> ۴                    | <input type="checkbox"/> | ۴                |

وقت ۲۰/۸۰

اولویت کارهایی که زمان مجال انجام دادن آن‌ها را فراهم می‌آورد – فهرست کارهایی که اکنون باید انجام دهید

(مهم؛ فوری)

- ۱
- ۲
- ۳
- ۴
- ۵
- ۶
- ۷
- ۸
- ۹
- ۱۰



## پرورش رهبر درون

۴۲

فهرست کارهایی که باید کسی را انتخاب کنید  
 تا به نمایندگی شما انجام دهد  
 (نمهم؛ غیرفوری)  
 (کم اهمیت؛ فوری)

- |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> ۱ | <input type="checkbox"/> ۱ |
| <input type="checkbox"/> ۲ | <input type="checkbox"/> ۲ |
| <input type="checkbox"/> ۳ | <input type="checkbox"/> ۳ |
| <input type="checkbox"/> ۴ | <input type="checkbox"/> ۴ |
| <input type="checkbox"/> ۵ | <input type="checkbox"/> ۵ |
| <input type="checkbox"/> ۶ | <input type="checkbox"/> ۶ |
| <input type="checkbox"/> ۷ | <input type="checkbox"/> ۷ |
| <input type="checkbox"/> ۸ | <input type="checkbox"/> ۸ |

چند سال پیش اصل ۲۰/۸۰ را در یک گردهمایی در بوستون آموختش دادم. چند هفته بعد دوستم، جان بوئن، برایم جدولی فرستاد که با استفاده از سخترانی ام طراحی کرده بود. همیشه از آن برای اولویت‌بندی‌های خودم استفاده می‌کنم. شاید برای شما هم مفید باشد (صفحات ۴۱ و ۴۲ را ببینید).

## اگر انتخاب نکنید، می‌بازید.

زمانی که وقت برنامه‌ریزی می‌رسد، هر شخصی یا آغازگر است یا واکنشگر. نمونه‌ای از این مورد، تقویم ماست. پرسش این نیست: «آیا تقویم من تکمیل خواهد شد؟» بلکه پرسش این است: «چه کسی تقویم مرا تکمیل خواهد کرد؟» اگر ما رهبر عده‌ای باشیم، پرسش این نخواهد بود.



«آیا من کارکنان را می‌بینم؟» بلکه پرسش این است: «من چه کسی را می‌بینم؟» برداشت من این است که رهبران تمایل دارند آغازگر باشند و پیروان تمایل دارند واکنشگر باشند. به تفاوت‌ها توجه کنید.

|  |   |
|--|---|
| پیروان   | رهبران  |
| واکنشگرند  | آغازگرند  |
| پیشگامند؛ گوشی تلفن را برمی‌دارند و<br>گوش می‌کنند؛ منتظرند تلفن زنگ بزند<br>ارتباط برقرار می‌کنند |   |
| وقتشان را به برنامه‌ریزی می‌گذرانند؛<br>مشکلات را پیش‌بینی می‌کنند                                 | وقتشان را به زندگی روزمره<br>و قتشان را با کارکنان می‌گذرانند |
| واکنش نشان می‌دهند   | در تقویم‌شان اولویت‌ها را یادداشت<br>می‌کنند.                 |

### اگر ارزیابی نکنید، به بن‌بست می‌رسید.

فردی که سال‌ها تصمیم‌گیرنده بود، به اختصار به من چنین نصیحت کرد: تصمیم بگیر چه کاری را انجام بدھی و آن را انجام بدھ؛ تصمیم بگیر چه کاری را انجام ندهی و آن را انجام نده. در هر حال ارزیابی اولویت‌ها خیلی هم آسان نیست. در بسیاری مواقع آن‌ها سفید و سیاه نیستند، بلکه بیشتر خاکستری به نظر می‌رسند. من دریافته‌ام آخرین چیزی که کسی در می‌یابد، همانی است که از ابتدا می‌دانست.

پرسش‌هایی که در پی می‌آید در پردازش اولویت‌هایتان به شما کمک می‌کند:



چه کاری از دست من برمی‌آید؟ رهبر می‌تواند از هر چیز جز مسئولیت نهایی صرف نظر کند. پرسشی که همیشه باید پیش از پذیرفتن مسئولیت جدید به آن پاسخ داد این است: «چه کاری از دست من برمی‌آید؟» به عبارت دیگر، من باید چه کاری انجام دهم که هیچ کس جز من نمی‌تواند آن را انجام دهد؟ جواب این سؤال هرچه باشد، باید آن را در صدر فهرست اولویت‌ها قرار داد. شکست خوردن در این‌گونه کارها باعث می‌شود شما در زمرة افراد بی‌صرف قرار گیرید. مسئولیت‌های بسیاری در سطوح زیرین جایگاه شما وجود دارد، اما فقط تعدادی از آن‌ها هستند که صرفاً شما از عهده‌شان برمی‌آید. بین آنچه باید انجام دهید و آنچه می‌توانید از کس دیگری بخواهید انجام دهد، تمایز قائل شوید.

یک دقیقه وقت صرف کنید و فهرست کارهایی را که باید در حیطه وظیفه‌تان انجام دهید بنویسید (اگر ممکن است بر اساس اولویت بنویسید).

۱.

۲.

۳.

۴.



چه چیزی بیشترین بازدهی را برای من در بر دارد؟ هزینهٔ صرف شده باید به طور تقریبی نتایج تقریبی را برابر کند. پرسشی که باید بارها و

بارها از خودم بکنم این است: «آیا کاری را که انجام می‌دهم به بهترین نحو انجام می‌دهم و برای سازمان بازدهی بالا دارد؟» این سه مشکل در بسیاری از سازمان‌ها پیش می‌آید:

- **سوء استفاده:** تعداد بسیار کمی از کارمندان کار بسیار زیادی انجام می‌دهند.
- **عدم استفاده:** تعداد بسیار زیادی از کارمندان کار بسیار کمی انجام می‌دهند.
- **استفاده نادرست:** تعداد بسیار زیادی از کارمندان کارها را اشتباه انجام می‌دهند.

بو جکسون در تیم فوتبال دبیرستانش مدافع بود. بازیکن خوبی بود، اما باعث قهرمانی تیمش نشد. در حقیقت آنان مسابقات را با سه بردو هفت باخت تمام کردند. وقتی در دانشگاه آیرن هر سه مهاجم مصدوم شدند، مربی بواز او خواست تازمانی که آنان دوباره سلامتیشان را به دست آورند، در خط حمله جایگزین شود. بو نگران بود، اما این کار را کرد. بقیه ماجرا در تاریخ ثبت شده است. این نمونه‌ای گویا از پرسش‌های مربوط به «بازدهی» ثمر بخش است.

یک دقیقه وقت صرف کنید و فهرست کارهایی را که در حیطه وظایفتان بیشترین بازدهی را برای شما به ارمغان آورده بنویسید.



۱.

۲.

.۳

.۴

چه چیزی بیشترین پاداش را دارد؟ زندگی کوتاه‌تر از آن است که بی‌لذت سپری شود. بهترین کار را زمانی انجام می‌دهیم که از آن لذت ببریم. چندی پیش در یک گردهمایی مربوط به رهبری، جایی که کوشش می‌کردم این اصل را بیاموزم، صحبت می‌کردم. عنوان سخنرانی‌ام این بود: «این مسئولیت را بپذیر و آن را دوست داشته باش». حضار را تشویق کردم چیزی را پیدا کنند که از ته دل دوست دارند در ازای هیچ، آن را شادمانه انجام دهند. سپس پیشنهاد کردم بیاموزند این کار را آنقدر خوب انجام دهند که مردم در ازای آن پول بپردازنند. اندی گراناتیلی می‌گوید وقتی در کاری موفق می‌شوید، دیگر کار نیست. یک شیوه زندگی است. شما به این دلیل از خودتان خوشتان می‌آید که در دنیا مشارکت دارید. باور کنید! یک دقیقه وقت صرف کنید و آنچه را در کارتان بیشتر از همه شمارا ارضامی‌کنند بنویسید.

.۱

.۲

.۳

.۴



اگر این سه مؤلفه (مقتضیات، بازدهی، پاداش) در یک سطح باشند، موفقیت کاری شما به شدت افزایش می‌یابد. به عبارت دیگر، اگر مقتضیات شغلی من در سطح پشتکار من باشد که بالاترین بازدهی را می‌دهد و کارهایی را انجام دهم که برایم لذت فراوان به همراه دارد، چنانچه طبق اولویت‌ها عمل کنم موفق خواهم شد.

### اصول اولویت‌بندی

#### **اولویت‌ها را هرگز به حال خود رها نکنید.**

اولویت‌ها دائمًا در حال تغییر و مستلزم توجه هستند. اچ. راسل پروت گفته است: «برای آنچه بسیار ممتاز است یا در رأس اولویت‌های لحظه به لحظه قرار دارد، باید دائمًا جنگید.» اولویت‌هایی که در جای درست قرار گرفته‌اند همیشه «در رأس» هستند.

برای قرار دادن اولویت‌ها در جای اصلی خود:

- ارزیابی کنید: هر ماه سه مؤلفه (مقتضیات، بازدهی، پاداش) را مرور کنید.

- محول کنید: از خودتان بپرسید: «کدام یک از کارهایی را که انجام می‌دهم، دیگری هم می‌تواند انجام دهد؟»

- تخمین بزنید: این ماه چه طرح‌های مهمی در دست اجراست و انجام دادن آن‌ها چه مدت طول می‌کشد؟



اصل: نمی‌توانید بی‌اهمیت بودن پرداختن به هر کاری را  
دست کم بگیرید.

من این اصل را دوست دارم. کمی اغراق‌آمیز است، اما گفتنش لازم است. ویلیام جیمز گفته است هنر عاقل بودن، «هنر درک چیزی است که به آن می‌نگرید.» چیز‌های جزئی و مادی بیشتر وقت ما را می‌گیرند. بسیاری به خاطر چیز‌های نادرست زندگی می‌کنند.

دکتر آنتونی کامپولو درباره تحقیقی جامعه‌شناسحتی می‌گوید که در آن از پنجاه فرد بالای نود و پنج سال پرسیده شد: «اگر می‌توانستید دوباره زندگی از سر بگیرید، چه کار متفاوتی انجام می‌دادید؟» سه پاسخ بودند که مدام تکرار می‌شدند:

نمی‌توانید بی‌اهمیت بودن  
پرداختن به هر کاری را  
دست کم پگیرید.

- اگر دوباره زندگی را از سر می‌گرفتم، درونیاتم را بیشتر ابراز می‌کردم.
  - اگر دوباره زندگی را از سر می‌گرفتم، بیشتر دل به دریا می‌زدم.
  - اگر دوباره زندگی را از سر می‌گرفتم، کارهای بیشتری انجام می‌دادم که آثارش پس از مرگم باقی بماند.

در کنسرتی از ویولون نوازی پرسیدند راز موفقیتش چیست. پاسخ داد: «بی توجهی عملدی. وقتی به مدرسه می‌رفتم، خیلی چیزها بود که وقت را می‌گرفت. وقتی بعد از خوردن صبحانه به اتاقم می‌رفتم تخت خوابم را مرتب می‌کردم، اتاقم را جمع و جور می‌کردم، گردگیری می‌کردم، و هر کار



دیگری که به نظرم می‌رسید انجام می‌دادم. بعد با عجله سراغ تمرین و یولون می‌رفتم. متوجه شدم تا آن حد که فکر می‌کردم، پیش‌رفت نکرده‌ام. به همین دلیل اوضاع را تغییر دادم. تا پایان تمرینم تعمدًا کارهای دیگر را ندیده می‌گرفتم. به نظرم این برنامه بی‌توجهی عمدى باعث موفقیت من شد.»

### خوب، دشمنِ بهترین است.

اغلب افراد زمانی که با مورد درست یا نادرست مواجه می‌شوند می‌توانند اولویت‌بندی کنند. مشکل زمانی پیش می‌آید که با دو گزینه خوب مواجه می‌شویم. در این حالت چه باید بکنیم؟ اگر هر دو انتخاب نیازهای ما را کاملاً برآورده کنند، بازدهی داشته باشند، و پاداشی برای کار مابه شمار آیند چه؟

### چگونه گره بین دو گزینه خوب را باز کنیم

- از نظارت‌کنندگان یا همکارانتان بخواهید اولویت خود را بگویند.
- یکی از گزینه‌ها را کسی دیگر می‌تواند به عهده بگیرد؟ اگر چنین است، از آن بگذرید و سراغ موردي بروید که تنها از شما ساخته است.
- کدام یک از انتخاب‌ها بیشتر به نفع مشتری است؟ بسیاری اوقات ما مثل کاسبی هستیم که سعی داشت دکانی را تمیز نگه دارد که در آن را هرگز باز نمی‌کرد. دلیل اصلی راه انداختن معازه پذیرفتن مشتریان است، نه تمیز کردن آن!
- تصمیم خود را بر اساس هدف سازمان اتخاذ کنید.



یک نگهبان فانوس دریایی که روی صخره‌ای در امتداد ساحل کار می‌کرد، برای روشن نگه داشتن فانوس سهمیه سوخت ماهانه داشت. نظر به این که زیاد از ساحل فاصله نداشت، مرتب مهمان داشت. شبی زنی از دهکده آمد و برای گرم نگه داشتن خانواده‌اش از او تقاضای مقداری سوخت کرد. بار دیگر پدری از او تقاضای مقداری سوخت برای روشن نگه داشتن چراگش کرد. یکی دیگر برای روغن‌کاری چرخش به نفت نیاز داشت. چون نیازهای همه‌شان به نظر نگهبان فانوس منطقی می‌آمد، سعی کرد آنان را خوشحال کند و به نیاز همه‌شان پاسخ داد. نزدیک او آخر ماه متوجه شد ذخیره سوختش را به پایان است. خیلی زود ذخیره سوخت او ته کشید و فانوس دریایی خاموش شد. آن شب چند کشته غرق شدند و چندین نفر جان باختند. وقتی از او بازجویی شد، بسیار نادم بود. در مقابل عذرخواهی‌ها و التماس‌های مرد به او گفتند: «تو فقط برای یک کار نفت می‌گرفتی – آن هم روشن نگه داشتن فانوس دریایی بود!»

### همه این‌ها مال تو نیست.

وقتی پسرم، جوئل پورتر، کوچک‌تر بود، هر بار وارد فروشگاهی می‌شدیم، به او می‌گفتم: «همه این‌ها مال تو نیست.» برای او هم مثل خیلی‌های دیگر حذف بعضی از چیزها از زندگی‌اش دشوار بود. سال‌ها پیش این شعر ویلیام اچ. هینسون را خواندم:

کسی که فقط و فقط یک چیز را دنبال می‌کند،  
شاید جای امیدواری باشد که قبل از پایان یافتن زندگی  
بتواند به آن برسد.



## اولویت‌ها

۵۱

اما کسی که هر جامی رود همه چیز را می‌خواهد،  
باید دائم در حال درو کردن کاشته‌هایش باشد؛  
کاری عبث.

عده‌ای برای صعود از قله مون‌بلان در رشته‌کوه‌های آلپ در فرانسه گرد آمده بودند. شب پیش از صعود، یک راهنمای فرانسوی طرح کلی لازم برای موفق شدن را بیان کرد. او گفت: «برای رسیدن به قله باید فقط تجهیزات لازم برای صعود را با خودتان حمل کنید. باید تمام چیزهای غیر لازم را رها کنید. این صعود، صعودی دشوار است.»

جوانی انگلیسی مخالفت کرد و صبح روز بعد با یک پتوی رنگارنگ نسبتاً سنگین، چند تکه بزرگ پنیر، یک بطربی نوشیدنی، دو دوربین به همراه چند لنز که به گردن انداخته بود، و چند تکه شکلات پدیدار شد. راهنمای گفت: «محال است با این همه وسیله بتوانی بیایی بالا. فقط می‌توانی لوازم ضروری را همراه خودت بیاوری.» اما مرد انگلیسی از آنجا که بسیار بالاراده بود، جلوی گروه راه افتاد تا به آنان ثابت کند از پس این کار برمی‌آید. سپس گروه با سرپرستی راهنمای راه افتاد. هریک از اعضا فقط لوازم ضروری خود را حمل می‌کرد. در راه بالا رفتن به سمت قله، متوجه اشیایی شدند که یک نفر در راه جا گذاشته بود. ابتدا با یک پتوی رنگارنگ برخورد کر دند، سپس چند تکه پنیر، یک بطربی نوشیدنی، لوازم دوربین، و چند تکه شکلات. وقتی به قله رسیدند، مرد انگلیسی را دیدند. او عاقلانه در طول راه لوازم غیر ضروری را کنار گذاشته بود.



## اولویت‌ها مارا فلچ می‌کنند.

برای تک تک ما پیش آمده که هم‌زمان به میز انباشته از یادداشت‌ها و کاغذ‌های بینگریم، صدای زنگ تلفن را بشنویم، و شاهد گشوده شدن در باشیم. «احساس میخکوب شدن» را که بر شما مستولی شده بود به خاطر دارید؟

ویلیام اچ. هینسون به ما می‌گوید تربیت‌کنندگان حیوانات چرا وقتی می‌خواهند وارد قفس شیرها شوند با خود چهارپایه می‌برند. البته آنان شلاق هم به همراه می‌برند و سلاح کمری هم به کمرشان می‌بندند. اما بدون استثنای یک چهارپایه هم همراه خود می‌برند. هینسون می‌گوید چهارپایه مهم‌ترین ابزار تربیت‌کنندگان است. آنان چهارپایه را بر عکس نگه می‌دارند و پایه‌های آن را به طرف صورت حیوانات وحشی می‌گیرند. می‌دانند که حیوان سعی می‌کند در آن واحد روی هر چهار پایه تمرکز کند. در حالی که جانور روی چهار پایه تمرکز می‌کند، به حالت فلچ در می‌آید و رام می‌شود و چون توجهش چند پاره شده است، ناتوان می‌شود. (از این پس با شیرها بیشتر احساس هم‌دلی می‌کنیم).

روزی شریل، یکی از فعال‌ترین کارمندان ما، به دیدن من آمد. خسته به نظر می‌رسید. متوجه شدم بیش از حد از خودش کار کشیده است. فهرست «کارهای در دست انجام» او بلند بالا شده بود. از او خواستم تمام کارهایش را فهرست کنم. با هم آن‌ها را اولویت‌بندی کردیم. در حالی که باری سنگین از روی دوشش برداشته شده بود، می‌توانستم اثر آسودگی را در چهره‌اش ببینم.

اگر بیش از حد از خود کار می‌کشید، پیش از آن‌که نزد رئیستان بروید و



بینید او کدام کارها را در اولویت قرار می‌دهد، اولویت‌هایتان را روی صفحه‌ای بنویسید.

من در پایان هر ماه فهرست اولویت‌های ماه بعدم را می‌نویسم. با باربارا، دستیارم، می‌نشینم و او زمان انجام دادن طرح‌ها را در تقویم می‌نویسد و همه کارهای مرا زمان‌بندی می‌کند. وقتی کاری جزو موارد بسیار مهم/بسیار فوری باشد، این نکته را به او خاطرنشان می‌کنم و او آن کار را در رأس بقیه قرار می‌دهد. تمام رهبران واقعی یاد گرفته‌اند به خوب‌ها «نه» بگویند تا بتوانند به بهترین‌ها «آری» بگویند.

## وقتی اولویت‌های دست چندم بیشتر وقت ما را بگیرند، مشکلات بزرگ ایجاد می‌شود.

رابرت جی. مکین می‌گوید: «دلیل این‌که اغلب به اهداف عمدۀ دست نمی‌یابیم این است که وقتمن را صرف امور فرعی می‌کنیم.» چند سال قبل در صدر اخبار تلویزیون گفته شد سیصد وال به طور ناگهانی مردند. وال‌ها در حال تعقیب ماهی‌های ساردين بودند که در خلیجی گیر افتادند. نظر فردیک بران هریس این بود: «ماهی‌های کوچک غول‌های دریایی را اغوا کردند و باعث مرگشان شدند... آن‌ها با تعقیب ماهی‌های کوچولو، با هدر دادن نیرویی عظیم در راه رسیدن به هدفی بی‌اهمیت، به ورطه نیستی در گلندند.»

اغلب، چیز‌های کوچک در زندگی ما را به اشتباه می‌اندازد و سردرگم می‌کند. هوایی خط هوایی ایسترن نمونه غمانگیزی است که در اورگلیلدز در فلوریدا سقوط کرد. هوایی پرواز ۴۰۱ که اکنون شهرت یافته است، باکلی مسافر که قصدشان گذراندن تعطیلات بود از نیویورک به



میامی می‌رفت. وقتی هواپیما به قصد فرود آمدن به فرودگاه میامی نزدیک می‌شد، چراگی که نشان‌دهنده آمادگی هواپیما برای فرود بود روشن نمی‌شد. در حالی که تیم خلبانی مشغول بررسی بودند تا ببینند واقعاً وضعیت هواپیما برای فرود مناسب نیست یا لامپ چراغ علامت‌دهنده سوخته است، هواپیما به سرعت بر فراز باتلاق اورگلیلدز می‌چرخید.

وقتی مهندس پرواز سعی کرد لامپ را عوض کند، لامپ از جایش تکان نخورد. دیگر اعضای گروه سعی کردند به او کمک کنند. در حالی که با حباب چراغ درگیر بودند، هیچ کس توجه نکرد که هواپیما در حال کم کردن ارتفاع است و درست بالای باتلاق پرواز می‌کند. در آن سقوط صدها نفر کشته شدند. در حالی که خلبانان با تجربه گرانقدر با یک لامپ هشتاد و پنج سنتی ور می‌رفتند، هواپیما با تمام مسافرانش سقوط کرد.

## مهلت‌های زمانی و ضرورت‌ها مارابه اولویت‌بندی و ادار می‌کنند.

قانون پارکینسون مارا متوجه این امر می‌کند که اگر لازم باشد فقط یک نامه بنویسید، چند روز را وقت صرف نوشتن آن می‌کنید. اگر لازم باشد بیست نامه بنویسید، همه آن‌ها را در یک روز می‌نویسید.

چه زمانی بیشترین بازده را در کارمان داریم؟ هفته قبل از تعطیلات! چرا همیشه نمی‌توانیم پیش از ترک محل کار، هنگام اتخاذ تصمیم‌ها، مرتب کردن میز کار، و جوابگویی به تلفن‌ها به گونه‌ای باشیم که انگار هفتة پیش از تعطیلات است؟ در حالت عادی ما کارآمد هستیم (کارها درست انجام می‌دهیم). وقتی زمان فشار فرامی‌رسد یا امری فوری پیش می‌آید، مؤثر می‌شویم (کارهای درست را انجام می‌دهیم). کارآمدی پایه و اساس



ماندگاری است. مؤثر بودن پایه و اساس موفقیت است.

شب ۱۴ آوریل ۱۹۱۲ کشته بزرگ مسافر بری اقیانوس پیمای تایتانیک در اقیانوس اطلس به کوه یخ برخورد کرد و غرق شدنش باعث مرگ عده‌ای پرشمار شد. یکی از شگفت‌انگیزترین ماجراهای این فاجعه، زنی بود که در یکی از قایقهای نجات جای گرفته بود.

او پرسید آیا می‌تواند به اتاق خودش برود و چیزی بردارد. به او تنها سه دقیقه فرصت دادند. در حالی که با عجله میان راهروها می‌دوید، از روی پول‌ها و جواهرات قیمتی‌ای می‌گذشت که از شدت عجله همانجا رها شده بودند. وقتی به اتاقش رسید از جواهراتش چشم پوشید و در عوض سه پرتفال برداشت، سپس به سرعت به قایق نجات برگشت.

تا چند ساعت قبل به نظرش مضحك می‌آمد که زمانی چند پرتفال را حتی به الماسی کوچک ترجیح دهد، اما ناگهان اوضاع و احوال، ارزشگذاری اشیای موجود در کشتی را تغییر داد. وضعیت اضطراری اولویت‌های او را مشخص کرده بود.

## اغلب ما چیزهایی را که به واقع مهمند دیر تشخیص می‌دهیم.

خانواده‌ای از دوستان ما از سر و صدا و از دحام شهر کلافه شده بودند و تصمیم گرفتند تغییر مکان دهند و در ناحیه‌ای خلوت زندگی کنند. آنان به منظور پرورش گله مزرعه‌ای خریدند. یک ماه بعد تعدادی از دوستان به دیدنشان رفته و از آنان پرسیدند اسم مزرعه را چه گذاشته‌اند. پدر گفت: «راستش، من می‌خواستم اسمش را بگذارم فلاپینگ دابلیو و همسرم دوست داشت نام آن را سوزی کیو بگذارد. یکی از پسرها بار چی را



دوست داشت و دیگری لیزی وای را به همین دلیل توافق کردم اسمش را بگذاریم مزرعه فلاپینگ دابلیو، سوزی کیو، بار جی، لیزی وای.» دوستشان پرسید: «خب، گله‌تان کجاست؟» مرد پاسخ داد: «گله‌ای نداریم. آن‌ها نتوانستند روند داغ خوردن را دوام بیاورند.»

نویسنده‌ای ناشناس گفته است: «نوزاد با مشت گره کرده متولد می‌شود؛ فرد بالغ با دست باز می‌میرد. زندگی به روش خودش، چیزهایی را که به نظر ما برایمان مهم است از ما می‌گیرد.»

گری ردینگ داستانی را درباره سناتور پال تسونگاس، نماینده ماساچوست، می‌گوید. او در ژانویه ۱۹۸۴ اعلام کرد از مجلس سنای امریکا کناره می‌گیرد و خواهان انتخاب مجدد نیست. تسونگاس ستاره‌ای سیاسی بود. تمايل شدیدی به انتخاب مجدد داشت و از او به عنوان نامزد آینده ریاست جمهوری یا معاونت رئیس‌جمهور ایالات متحده نام می‌بردند.

تسونگاس چند هفته پیش از انتشار بیانیه‌اش متوجه شده بود نوعی سرطان غدد لنفاوی دارد که شفا نمی‌یابد، اما می‌توان آن را مهار کرد. به احتمال قوی، بیماری تأثیری منفی در قوای جسمانی یا امید به زندگی او نداشت. بیماری تسونگاس را قادر نکرد از مجلس سنای کناره بگیرد، بلکه او را مجبور کرد با واقعیت فناپذیری خود رو به رو شود. او نمی‌توانست هر کاری را که دلش می‌خواست انجام دهد. کارهایی که واقعاً دوست داشت در زمان محدودی که داشت انجام دهد چه بود؟

او به این نتیجه رسیده بود که آنچه بیشتر از همه در زندگی خواهان آن است، آنچه نمی‌خواهد از دستش بدهد، این است که کنار خانواده‌اش و شاهد رشد فرزندانش باشد. او ترجیح داد به جای آن که قوانین کشور را وضع کند یا اسمش در کتاب‌های تاریخ ماندگار شود، کنار خانواده‌اش باشد.



اندکی پس از آنکه تصمیم او اعلام شد، دوستی برای آنکه او اولویت‌های درستی را مد نظر قرار داده بود، نامه تبریکی برایش نوشت. مضمون یادداشت این بود: «هیچ کس تا به حال در بستر مرگ نگفته است: «کاش بیشتر کار کرده بودم.»





## ۳

## مهم‌ترین جزء رهبری:

## صداقت

صداقت در فرهنگ لغت به معنای «یکرنگ بودن، وحدت رویه داشتن» است. وقتی صادق هستم، سخنم با رفتارم یکی می‌شود. من همینم که هستم، مهم نیست کجا یا کنار چه کسی هستم. متأسفانه صداقت امروزه کالایی نایاب شده است. معیارهای انسانی در دنیا بی که بر محور جستجوی مشتاقانه لذت‌های فردی و میانبرهایی برای رسیدن به موفقیت قرار دارد، خرد شده است.

فردی در پرسشنامه استخدامی با این سؤال مواجه شد: «تا به حال دستگیر شده‌اید؟» متقاضی نوشت: «نه». پرسش بعدی دنباله سؤال اول بود. پرسیده بودند: «چرا؟» او که متوجه نشده بود لازم نیست پاسخ این قسمت را بدهد، «صادقانه» و از سر ساده‌لوحی نوشت: «گمان می‌کنم به این دلیل که هرگز گیر نیفتداده‌ام.»

در کاریکاتوری اثر جف دانتسیگر، مدیر شرکتی رو به کارمندانش می‌گوید: «آقایان، دروغ سیزده امسال صداقت است.» یکی از معاونان از یک طرف میز جلسه بالحنی معنadar می‌گوید: «عالی است.» معاون دیگر از سوی دیگر میز زیر لب زمزمه می‌کند: «اما خیلی خطرناک.»

در کاریکاتوری در نیویورک، دو مرد میانسال با سر از ته تراشیده شده



در سلول زندان کنار هم نشسته‌اند. یکی از آنان رو به دیگری می‌گوید: «همیشه فکر می‌کردم میزان آشوبگری ام از سطح معمول جامعه پایین‌تر است.»

کاخ سفید، پنتاگون، مجلس قانونگذاری، کلیسا، میدان‌های ورزشی، دانشگاه‌ها، حتی مراکز نگهداری از کودکان همه چوب شایعات ننگ‌آور را خورده‌اند. در هر مورد، این عدم صداقت به میزان درستی تک‌تک افراد آن سازمان‌ها یا نهادها بازمی‌گردد.

فردی که صداقت دارد به گروه‌های مختلف وفادار نیست (دور و نیست)، و به این امر وانمود هم نمی‌کند (ریاکار نیست). افرادی که صداقت دارند «یکرنگ» هستند. آنان را می‌توان از روی عزم راسخان شناخت. این افراد چیزی برای پنهان کردن و ترسیدن ندارند. زندگی آنان مانند کتابی گشوده است. وی. گیلبرت بیز می‌گوید: «فردی که صداقت دارد در برابر هر آنچه زندگی بر اساس آن ارزیابی می‌شود، یک نظام ارزشی بنا نهاده است.»

صداقت چیزی نیست که چون این خصوصیت را دارا هستیم در کارهایمان پدیدار باشد. بر عکس، کسی که هستیم کاری را که انجام می‌دهیم تعیین می‌کند. نظام ارزش‌های ما بخشی عمده از ما را تشکیل می‌دهد که نمی‌توانیم آن را از خودمان جدا کنیم. این نظام به راهبری تبدیل می‌شود که مارا هدایت می‌کند. این نظام اولویت‌های زندگی ما را تعیین می‌کند و آنچه را می‌پذیریم یا مردود می‌شماریم ارزیابی می‌کند.

تک‌تک ما با تضاد خواسته‌هایمان مواجه شده‌ایم. هیچ‌کس، هر قدر هم «معنوی» باشد، نمی‌تواند از این جدال بگریزد. صداقت عاملی است که تعیین می‌کند چه چیز غالب باشد. ما در طول روز با موقعیت‌هایی مواجه می‌شویم که باید میان آنچه می‌خواهیم انجام دهیم و آنچه باید انجام دهیم



تصمیم بگیریم. صداقت، خط مشی کلی به منظور حل این‌گونه تنش‌ها را مشخص می‌کند. صداقت مشخص می‌کند ما چه کسی هستیم و چگونه باید پیش از آن‌که حتی تضاد به وجود آید واکنش نشان دهیم. «صداقت» آنچه را می‌گوییم، فکر می‌کنیم، و انجام می‌دهیم، به آن شخص یک‌نگی پیوند می‌دهد که هیچ‌یک از این کارها را هرگز بدون هماهنگی انجام نمی‌دهد.

صداقت ما را به هم گره می‌زند و روح قناعت را در ما پرورش می‌دهد. اجازه نمی‌دهد لبان ما از فرمان قلبمان سرپیچی کند. وقتی صداقت داور باشد، ما منطقی خواهیم بود. رفتار‌هایمان آینه باورهایمان خواهد بود. هیچ تفاوتی بین آنچه به نظر می‌رسیم و آنچه خانواده ما تصور می‌کنند هستیم وجود خواهد داشت، چه در خوشی و چه در سختی. صداقت به ما امکان می‌دهد از پیش تعیین کنیم بدون در نظر گرفتن اوضاع و احوال، افرادی که با ایشان سروکار داریم، یا جاهایی که سر می‌زنیم، چگونه انسانی خواهیم بود.

صداقت صرفاً ابزاری برای داوری میان دو خواسته نیست. وجه تمایز اساسی بین فردی شادکام و فردی تک رو است. صداقت به ما پر و بال می‌دهد تا فردی کامل باشیم، مهم نیست چه بر سر راه ما قرار می‌گیرد.

سفراط به ما خاطر نشان می‌کند: «اولین کلید بزرگ بودن این است که در واقعیت زندگی کنیم و همانی که هستیم ظاهر شویم.» اغلب ما سعی می‌کنیم پیش از آن‌که «انسان» باشیم، وانمود کنیم که «انسان» هستیم. برای جلب اطمینانی که لازمه رهبری است، باید قابل اعتماد باشیم. برای این‌که چنین شود، باید مثل آهنگسازی خوب عمل کنیم – واژه‌ها و نغمه‌ها باید هماهنگ باشند.

اگر آنچه می‌گوییم و آنچه انجام می‌دهم یکی باشد، انسجام حاصل می‌شود. مثلاً:



به کارکنان می‌گوییم: آنان به موقع به محل کار خودم به موقع به محل کار می‌رسند.  
«سر وقت در محل کار کار می‌رسم.  
باشد.»

به کارکنان می‌گوییم: آنان افراد مثبتی خواهند شیوه نگرش خودم آن افراد مثبتی خواهند  
بود. مثبت است.

به کارکنان می‌گوییم: آنان ارباب رجوع را خودم ارباب رجوع را  
مقدم می‌شمرند. مقدم می‌شمرم.  
است.»

اگر آنچه می‌گوییم و آنچه انجام می‌دهم یکی نباشد، چند دستگی ایجاد  
می‌شود. مثلاً:

به کارکنان می‌گوییم: عده‌ای به موقع به محل کار خودم دیر به محل کار  
کار می‌رسند و عده‌ای می‌رسم.  
دیر می‌کنند.  
باشد.»

به کارکنان می‌گوییم: بعضی‌ها افراد مثبتی شیوه نگرش خودم منفی  
است. هستند و بعضی‌ها منفی.

به کارکنان می‌گوییم: بعضی‌ها ارباب رجوع را ابتداء خودم را در نظر  
مقدم می‌شمرند و می‌گیرم.  
بعضی‌ها خیر.



هشتاد و نه در صد آنچه افراد یاد می‌گیرند از طریق انگیزه‌بخش‌های دیداری است، ده در صد از طریق انگیزه‌بخش‌های شنیداری، و یک در صد

از طریق حواس دیگر. یعنی بیشتر پیروان رهبرشان را به طور مستمر با رفتار و حرف‌هایش می‌بینند و می‌شنوند، که باعث یکپارچگی و وفاداری بیشتر آنان می‌شود. آنان آنچه را می‌شنوند درک می‌کنند. آنچه را می‌بینند باور می‌کنند!

صداقت چیزی نیست که چون این خصوصیت را دارا هستیم، در کارهایمان پدیدار باشد.

اغلب ما تلاش می‌کنیم پیروان خود را با وعده‌هایی موقتی و سطحی برانگیزیم. آنچه کارکنان نیاز دارند شعاری نیست که آن را تکرار کنند، بلکه الگویی است که ببینند.

### آزمایش موثر تعیین صداقت

هرچه باور پذیرتر باشد، اطرافیانتان بیشتر به شما اعتماد می‌کنند. بدین وسیله به شما امکان می‌دهند که در زندگی شان تأثیر بگذارید. هرچه کمتر باور پذیر باشد، اطرافیانتان کمتر به شما اعتماد می‌کنند و به سرعت جایگاه و نفوذ خود را از دست می‌دهید.

رهبران بسیاری که در سخنرانی‌های من حضور داشته‌اند به من گفته‌اند: «کاش بتوانید اطلاعاتی به من بدهید که در یابم چطور می‌توانم وضعیت شرکتم را تغییر دهم.» پاسخ من همیشه یکی است: «هدف من این است که تغییر را در شما به وجود آورم. اگر چنین شود، سازمان شما نیز تغییر خواهد کرد.» همان‌طور که بارها و بارها گفته‌ام، رهبر است که اوچ و فروود سازمان را سبب می‌شود. رمز اوچ گرفتن و فروود نیامدن، صداقت است. باید به چند دلیل اهمیت صداقت بنگریم.



## ۱. صداقت زیربنای اطمینان است.

دوایت آیزنهاور گفته است: «انسان برای رهبر بودن باید پیرو داشته باشد. و برای پیرو داشتن باید اعتماد آنان را جلب کند. از این رو ویژگی برتر رهبر بدون تردید صداقت است. بدون آن، هیچ‌گونه موفقیت واقعی ممکن نیست. مهم نیست این موفقیت در کارگران راه‌آهن حاصل شود یا در زمین فوتبال، در ارتش، یا در اداره. اگر همکاران فرد او را متظاهر بدانند، اگر دریابند که او فاقد درستی و صداقت است، شکست خواهد خورد. آموخته‌ها و رفتارهای او باید با هم منطبق باشد. بنابراین اولین نیاز عظیم، صادق بودن و داشتن عزم راسخ است.»

پیتر برایان، متخصص هلندی‌بار امور اجرایی، اظهار می‌کند اقتدار قدرتی نیست که رئیس بر زیردستانش اعمال می‌کند، بلکه برتر از آن، توانایی رئیس برای تحت تأثیر قرار دادن زیرستان به منظور تشخیص و پذیرش قدرت است. او این روند را «داد و ستد» می‌نامد: کارکنان به طور ضمنی موافقت می‌کنند رئیس را پذیرند، همان‌طور که رئیس متقابلاً مسئولیت رهبری آنان را می‌پذیرد. مفهوم فرضیه برایان چیست؟ این فرضیه به سادگی می‌گوید که مدیر باید پذیرفتی باشد – و پذیرفتی کارکنان باید اطمینان داشته باشند که رئیستان در کمال حسن نیت رفتار می‌کند.

اغلب کسانی که عهده‌دار مسئولیت رهبری هستند، در سازمان خود خواهان پاسخگویی کارکنان هستند. آنان خواهان عنوان جدید، موقعیتی دیگر، رعایت سلسله‌مراتب سازمانی، و سیاستی جدید برای محدود کردن سرپیچی‌ها هستند. متأسفانه آنان هرگز قدرت کافی برای مؤثر واقع شدن



ندارند. چرا؟ در حالی که مشکل در درون است، آنان در بیرون به دنبال آن می‌گردند. آنان فاقد قدر تند چون صداقت ندارند.

از چهارصد مدیری که مؤسسه کارنگی - ملون مورد بررسی قرار داد، فقط ۴۵ درصد مدیر رده بالاتر را قبول داشتند. یکسوم آنان بی‌برو برگرد به رؤسای خود بی‌اعتماد بودند. با انتکای بسیار بر باور پذیری و اطمینان، هر رهبر باید کاری کند که در سازمان تحت رهبری اش این رقم به حداقل برسد.

کوت رابرتس می‌گوید: «اگر کارکنانم مرا بپذیرند، از توجه آنان بهره‌مند خواهم بود. اگر کارکنانم به من اعتماد کنند، از دستاورده و عملکرد آنان بهره‌مند خواهم بود.» رهبر برای این‌که آزادی عمل داشته باشد، به چیزی فراتر از عنوانی که روی در اتفاق نصب شده احتیاج دارد. باید کسانی که از او پیروی می‌کنند به او اعتماد داشته باشند.

## ۲. صداقت تأثیرگذاری فراوانی دارد.

امروز گفته است: «هر مؤسسه بزرگی سایه بلند یک فرد را بالای سر خود می‌بیند. شخصیت او شخصیت سازمان را تعیین می‌کند.» در همین راستا، ویل راجرز گفته است: «افکار افراد از طریق مشاهده تغییر می‌یابد، نه بحث و جدل.» مردم همان کاری را انجام می‌دهند که مشاهده می‌کنند. طبق بررسی جدیدی که ۱۳۰۰ مدیر اجرایی ارشد به پرسش‌های مربوط به آن پاسخ داده‌اند، صداقت برای موفقیت شغلی، ویژگی انسانی بسیار لازمی است. هفتاد و یک درصد این مورد را در رأس فهرست شانزده ویژگی مهم برای تأثیرگذار بودن مدیران اجرایی قرار داده‌اند. متأسفانه گرایش ما این است که از تأثیرگذاری فراوان صداقت در خانه



غافل شویم. آر.سی. اسپرول در کتاب پاسخ به اعتراضات درباره جوانی کلیمی می‌گوید که سال‌ها پیش در آلمان بزرگ شد. پسرک عمیقاً به پدرش افتخار می‌کرد. می‌دید که زندگی خانوادگی حول باورهای مذهبی شان دور می‌زند. پدر آنان را تشویق می‌کرد به کنیسه بروند.

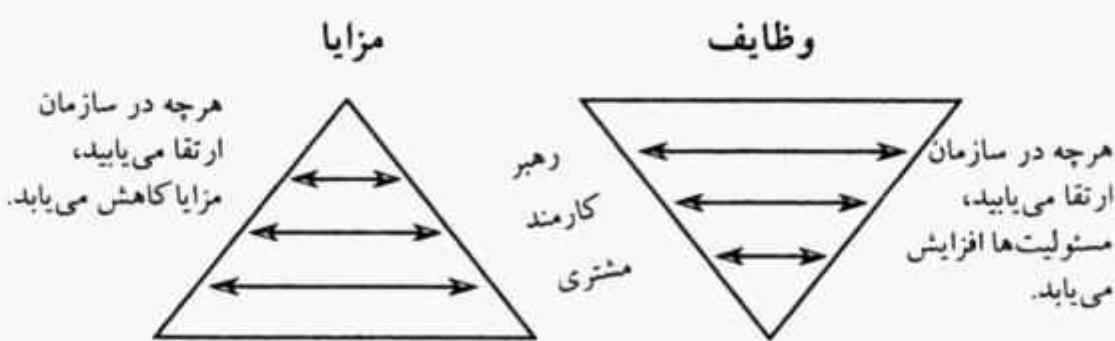
در سال‌های نوجوانی این پسر، خانواده‌اش مجبور شدند به شهر دیگری در آلمان نقل مکان کنند. شهر جدید کنیسه نداشت و فقط یک کلیسای پروتستان در آن بود. زندگی اجتماعی آنجا حول کلیسای پروتستان دور می‌زد. تمام افراد خوب عضو آن بودند. ناگهان پدر به خانواده اعلام کرد که همه باید از مذهب کلیمی دست بکشند و به کلیسای مسیحیان ملحق شوند. وقتی خانواده مبهوت علتش را پرسیدند، پدر توضیح داد که این به نفع شغل اوست. پسر بچه گیج و متحیر بود. نامیدی شدید او خیلی زود به خشم و نوعی تنفس تلخ تبدیل شد که در سراسر زندگی همراهماند.

بعدها او آلمان را ترک کرد و برای تحصیل به انگلستان رفت. هر روز به بریتانیا می‌باید روم می‌رفت و عقایدش را در کتابی تدوین می‌کرد. در آن کتاب او نگرش تازه‌ای را نسبت به دنیا معرفی کرد که پشتوانه جنبشی شد که برای تغییر دادن دنیا طراحی شده بود. او مذهب را «افیون توده‌ها» توصیف کرد. از افرادی که از او پیروی می‌کردند خواست بدون خدا زندگی کنند. عقاید او برای برخی دولت‌ها و مردم جهان سرمشق شد. نام او چیست؟ کارل مارکس، بنیانگذار جنبش کمونیستی. تاریخ قرن بیستم، و شاید بعد از آن، بهشدت دستخوش تغییر شد، چون یک پدر اجازه داد ارزش‌هایش پامال شود.



### ۳. صداقت معیارهای والا ایجاد می‌کند.

رهبران باید مطابق اصول و معیارهایی سفت و سخت‌تر از پیروانشان زندگی کنند. این دیدگاه دقیقاً متضاد افکار اغلب کسانی است که به رهبری علاقه‌مندند. در دنیا بسیاری که پر از بزرگنمایی امتیازها و مزیت‌های موفق شدن است، به مسئولیت‌هایی که باعث ترقی کردن در این راستا می‌شود کمتر توجه می‌شود. رهبران می‌توانند از هر چیزی جز مسئولیت‌پذیری صرف نظر کنند، چه در مورد خودشان و چه در مورد سازمانشان. جان دی. راکفلر گفته است: «به عقیده من هر حقیقتی مستلزم یک مسئولیت است. هر فرصتی الزاماتی دارد و هر دارایی، وظیفه‌ای بر دوش انسان می‌نهد». نموداری که در پی می‌آید، این اصل را به تصویر می‌کشد.



افراد بسیاری هستند که حق خود را طلب می‌کنند، اما مسئولیت آن را به گردن نمی‌گیرند. ریچارد ال. ایوانز در کتابش به نام جاده باز می‌گوید: «یافتن شخصی مسئولیت‌پذیر، کسی که روند کار را تا پایان تعقیب کند، بسیار ارزشمند است – دانستن این‌که او وقتی وظیفه‌ای را تقبل می‌کند، آن



را با وجود ان کاری تمام و کمال به سرانجام می‌رساند. اما وقتی کاری نیمه‌تمام به زیر دست شما باز می‌گردد – تا بازبینی کنید، تحقیق کنید، اصلاح کنید، درباره آن فکر کنید، و مجدداً به آن توجه کنید – معلوم است یک نفر نتوانسته روال کار را کامل انجام دهد.»

تام رابینز می‌گوید: «نگذار قربانی عصری که در آن زندگی می‌کنی بشوی. زمانه زمانه‌ای نیست که برای ما چیزی فراتر از جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کنیم به ارمغان بیاورد. امروزه گرایشی به نادیده گرفتن مسئولیت‌های فردی وجود دارد و عده‌ای تصور می‌کنند مسئولیت، آنان را به مثابة قربانیان اوضاع اجتماعی تهدید می‌کند. شما بهای آن را با جسم و جان خود می‌پردازید. آنچه بازده کارکنان را محدود می‌کند، فقدان شخصیت است.» وقتی رهبر شخصیت ضعیف داشته باشد، معیارهای او نیز سطح پایین است.

#### ۴. صداقت نتیجه نیت معنوی خیر است، نه فقط ظاهر موجه.

ظاهر چیزی است که کارکنان می‌پندارند ما هستیم. نیت همانی است که واقعاً هستیم.

دو خانم مسن اطراف گوری در کلیساپی در انگلستان که بازدیدکنندگان فراوان داشت قدم می‌زدند. بالای سنگ گور رسیدند. روی آن نوشته شده بود: «در اینجا جان اسمیت آرمیده است، سیاستمداری درستکار.»

یکی از خانم‌ها به دیگری گفت: «خدای بزرگ، عجیب نیست که دو نفر را در یک قبر گذاشته‌اند!؟!»

همه ما افرادی را دیده‌ایم که بیرون و درونشان با هم یکی نبوده است.



متأسفانه بسیاری از کسانی که روی تصویر ظاهری خود بیشتر از نیت‌های درونی شان کار کرده‌اند، متوجه نمی‌شوند چه هنگام ناگهان «از چشم می‌افتد». حتی دوستانی که تصور می‌کردند آنان را می‌شناسند، جا می‌خورند.

در چین قدیم، مردم خواهان امنیت در مقابل هجوم برابرهای نواحی شمالی بودند، به همین دلیل دیوار بزرگی ساختند. دیوار به قدری بلند بود که آنان باورشان شده بود هیچ کس نمی‌تواند از آن رد شود و آنقدر قطرهای بود که گمان می‌کردند هیچ چیز نمی‌تواند آن را فروبریزد. آنان سر زندگی‌شان بازگشتنند تا از امنیت خود لذت ببرند. در طول صد سال اولی که دیوار وجود داشت، چین سه بار مورد تهاجم قرار گرفت. برابرها یک بار هم نتوانستند دیوار را فروبریزند یا از روی آن رد شوند، اما هر بار به یکی از نگهبانان رشوه می‌دادند و از دروازه‌های شهر رد می‌شدند. چینی‌ها چنان به دیوار سنگی دلخوش بودند که فراموش کردند صداقت را به فرزندانشان بیاموزند.

پاسخ شما به پرسش‌های زیر مشخص می‌کند به جای ساختن درون، مشغول ساختن تصویر ظاهری خود هستید یا خیر:

**ثبات:** شما بدون در نظر گرفتن این‌که همراه چه کسی هستید، همیشه یک جور هستید؟ بله یا خیر.

**انتخاب‌ها:** آیا تصمیم‌هایی اتخاذ می‌کنید که به نفع دیگران است، در حالی که انتخاب دیگری هم هست که به نفع خود شماست؟ بله یا خیر.

**اعتبار:** آیا در قدردانی از کسانی که تلاش‌ها و حضورشان باعث موفقیت شما می‌شود پیشقدم هستید؟ بله یا خیر.



نامس مکولی گفته است: «مقیاس ارزیابی شخصیت واقعی هر فرد، کاری است که اگر کسی متوجه نمی شد، انجام می داد.» زندگی مثل گیره است؛ بارها ما را تحت فشار قرار می دهد. در لحظات فشار، هرچه درون آن است بیرون می ریزد. نمی توانیم آنچه را نداریم، بدھیم. ظاهر بیشتر به نظر می آید، اما کمتر مؤثر است. صداقت هرگز دلسردمان نمی کند.

## ۵. صداقت یعنی پیش از آنکه دیگران را بر اساس اصولی رهبری کنید، طبق آن اصول زندگی کنید.

ما نمی توانیم پیش از آنکه خودمان را رهبری کرده باشیم، دیگران را رهبری کنیم. بسیاری اوقات آنقدر نگران حاصل کار هستیم که سعی می کنیم میانبر بزنیم. وقتی درستی در کار باشد، به هیچ میانبری نیاز نیست. در نهایت همیشه حقیقت عیان می شود.

به تازگی درباره فردی شنیدم که با مشاور چند شرکت بزرگ امریکایی درباره کنترل کیفیت آنان مصاحبه کرده بود. مشاور گفته بود: «اما در کنترل کیفیت نگران محصول نیستیم. اگر روند کار درست انجام شده باشد، کیفیت محصول تضمین شده است.» همین امر در مورد صداقت صدق می کند. درستی متناسب با اورپذیری است.

وقتی فضاییمای چلنجر منفجر شد، امریکا در نهایت حیرت دریافت گزارش کنترل کیفیت به ناسا اخطار داده بود فضاییما کاملاً آماده نبوده است. اما در بخش تولید گفته بودند: «فضاییما باید به فضابرود!» گرومبا درست مثل خیلی رهبران دیگر.

جمله مربی بسکتبالم، دان نف، رابه خاطر می آورم که بارها و بارهای ما



بازیکنان تأکید می‌کرد: «همان‌طور که تمرين می‌کنید بازی کنید. شما طوری بازی می‌کنید که انگار دارید تمرين می‌کنید.» وقتی نتوانیم از این اصل پیروی کنیم، نمی‌توانیم قابلیت‌های انسانی را شکوفا کنیم. رهبران وقتی نتوانند از این اصل پیروی کنند، نهایتاً باورپذیری خود را از دست می‌دهند.



دست نگه دارید! من شنا بلد نیستم!

#### ۶. صداقت کمک می‌کند رهبر درخور اعتماد باشد، نه صرفاً باهوش.

یک بار با فرد اسمیت شام خوردم. این بازرگان زیرک فرق بین باهوش بودن و درخور اعتماد بودن را به من یاد داد. گفت رهبران باهوش هرگز دوام نمی‌آورند. حرف او گفته پیتر دروکر را به خاطرم آورد که به کشیش‌هایی که دور هم جمع شده بودند تا درباره مسائل مهم کلیسا



صحبت کنند گفت: «آخرین لازمه رهبری مؤثر، جلب اطمینان است. و گرنه هیچ پیروی وجود نخواهد داشت... رهبر کسی است که پیرو دارد. برای اعتماد داشتن به رهبر، لازم نیست با او موافق باشید. اعتماد ناشی از عقیده راسخ به این است که نیت رهبر همان است که بر زبان می آورد. باور داشتن به امری دیرین به نام «صداقت» است. رفتارهای رهبر و باورهای ظاهری او باید متناسب، یا دستکم هماهنگ باشند. رهبری مؤثر - و دوباره می گوییم این خردی بسیار کهن است - مبتنی بر باهوش بودن نیست. عمدتاً مبتنی بر ثبات است.»

رهبران صادق مجبور نیستند حقیقت را به رخ بکشند. حقیقت در هر کاری که انجام می دهند هویداست و خیلی زود همه از آن خبردار می شوند. به همین ترتیب ریاکاری را نمی توان پنهان کرد، پوشیده نگه داشت، یا روی آن سرپوش گذاشت، مهم نیست مدیر چقدر سعی می کند طور دیگری جلوه کند. تنها راه حفظ حسن نیت و عزت نفس کسانی که با آنان کار می کنند، این است که آنان را سزاوار بدانند. هیچ کس نمی تواند همیشه همه را فریب دهد. سرانجام آشکار می شود ما دقیقاً چه هستیم - نه آنچه سعی می کنیم به نظر برسیم.

آن لندرز گفته است: «افرادی که دارای صداقت هستند انتظار دارند باور شوند. آنان همچنین می دانند زمان حقیقت را آشکار می کند. به همین دلیل متظیر می مانند.»

## ۷. صداقت دستاورده است که به سختی حاصل می شود.



صداقت چیزی نیست که در زندگی هر کسی وجود داشته باشد؛ نتیجه انضباط فردی، اطمینان درونی، و پایبندی سرسختانه به درستکاری در

تمام موقعیت‌های زندگی است. متأسفانه در دنیای امروز، شخصیت استوار کالایی کمیاب است. در نتیجه، تعداد اندکی الگوی صداقت هم عصر خود داریم. روزگار ما تعداد اندکی قهرمان ماندگار و سرمشق شریف به جا گذاشته است. ما مردمی مقلد شده‌ایم، اما تعداد اندکی رهبر داریم که ارزش تقلید کردن دارند.

مفهوم صداقت لوث شده است. به دنیای سینما، بازار مالی، و حتی کوچه و بازار نگاهی بیندازید. به هریک که بنگرید، ستاره‌هایی تو خالی می‌بینید. شاید برای بیشتر افراد این حرف‌ها خشکه‌قدس‌مآبی یا کوتاه‌فکری به نظر برسد. اما در عصری که معنای واژه‌ها دستکاری می‌شود، ارزش‌های بنیادینی چون صداقت را می‌توان یکشیبه پامال کرد. صداقت با جوهره عصر ما سازگار نیست. فلسفه فraigیر زندگی که فرهنگ ما را جهت می‌دهد حول مادی‌گرایی و مصرف‌گرایی دور می‌زند. نیازهای هر لحظه، در نظر گرفتن ارزش‌هایی را که اهمیت جاودانه دارند ناممکن می‌کند.

وقتی به دیگری چیزی می‌فروشیم، خودمان را هم فروخته‌ایم. هستر اچ. چاماندیلی در شعر کوتاهش به نام «یهودا» بر این حقیقت تأکید می‌کند:

هنوز هم مثل قدیم‌ها  
مردم خودشان روی خود قیمت می‌گذارند —  
مثل یهودا  
که خودش را، و نه مسیح را،  
به پشیزی فروخت.

بیلی گراهام گفته است: «صداقت چسبی است که تکه‌های زندگی ما را



به هم می‌چسباند. باید تلاش کنیم درستی و صداقتمن را دست‌نخورده نگه داریم.

«وقتی ثروت از دست می‌رود، هیچ چیز از دست نرفته است؛ وقتی تندرستی از دست می‌رود، چیزی از دست رفته است؛ وقتی شخصیت از دست می‌رود، همه چیز از دست رفته است.»

برای ساختن زندگی تان بر پایه صداقت، از شعر زیر («من با خودم صادق هستم؟» سروده ادگار گیست) به عنوان آزمونی به منظور ارزیابی آنچه انجام می‌دهید استفاده کنید.

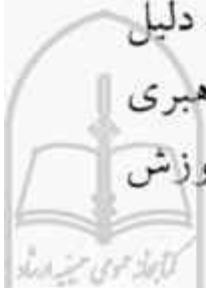
من باید با خودم زندگی کنم،  
پس می‌خواهم خودم را بشناسم،  
می‌خواهم در حالی که روزها می‌آیند و می‌رونند،  
همیشه بتوانم مستقیم به چشمان خودم نگاه کنم؛  
نمی‌خواهم بازایstem و آنگاه که غروب خورشید می‌رسد،  
بابت کارهایی که انجام داده‌ام از خودم بیزار شوم.  
نمی‌خواهم ناگفته‌های بسیار درباره خود را  
در یک طبقه کمد حبس کنم،  
نمی‌خواهم هنگام آمدن و رفتنم خود را فریب دهم،  
که از طرز تفکر دیگران در خواهم یافت  
به راستی چگونه آدمی هستم؛  
نمی‌خواهم لباس شرم بر تن بپوشانم.  
می‌خواهم سرم را بالا بگیرم و بیرون بروم،  
می‌خواهم شایستگی احترام تمام انسان‌ها را داشته باشم؛  
اما در میان کشمکش بر سر شهرت و مال دنیا



می خواهم بتوانم خودم را دوست داشته باشم.  
 نمی خواهم به خودم بنگرم و بدانم  
 لافزنی بیش نیستم و طبل تو خالی ام.  
 هرگز نمی توانم خودم را از خود پنهان کنم؛  
 من چیزی را می بینم که ممکن است دیگران هرگز نبینند؛  
 هرگز نمی توانم خودم را فریب دهم  
 و می خواهم هرچه می شود، عزت نفس داشته باشم  
 و رها باشم.

بعد نوبت «اتکا به پیش‌کسوت» می‌رسد. از خود بپرسید: «من نسبت به رهبرم و فادرار هستم؟» جوزف بیلی با بیش از سی مدیر اجرایی زبده مصاحبہ کرده است. او دریافت آنان تمام اطلاعات دست اول را از پیش‌کسوت گرفته‌اند. رالف والدو امرسون گفته است: «بزرگ‌ترین خواسته ما در زندگی کسی است که از مانسانی بسازد که می‌توانیم باشیم». وقتی چنین شخصی را پیدا کردیم، باید مشتاق پیشرفت طبق برنامه‌ای منظم باشیم و از خود بپرسیم: «در آموزش آنچه یاد گرفته‌ام کاملاً مؤثر واقع شده‌ام؟» استفاده از میانبرها در این مرحله هم به شما و هم به مرشد و راهنمایان آسیب می‌رساند.

در آخر، نوبت به «بررسی زیردستان» می‌رسد. بپرسید: «با پیروانم صادق هستم؟» ما به عنوان رهبر، به سرعت در می‌یابیم که تصمیم‌های نادرست نه تنها در ما تأثیر معکوس دارند، بلکه در کسانی که از ما پیروی می‌کنند نیز تأثیر وارونه دارند. به هر حال اتخاذ تصمیم نادرست به دلیل انگیزه‌های نادرست، امری کاملاً متفاوت است. پیش از آن‌که زمام رهبری را به دست بگیریم، باید توجه داشته باشیم ما آنچه را می‌دانیم آموزش



می‌دهیم و در حد آنچه هستیم می‌پرورانیم. صداقت، وظیفه‌ای درونی است.

طرفداران ایجاد الگوی قابلیت اطمینان برای پیروان، جیمز پی. کوزیز و بَری پوسیر، در کتاب چالشگر رهبری خبر می‌دهند که پیروان چهار توقع از رهبر شان دارند: صداقت، شایستگی، ترسیم آینده، و فکر بکر.

هرچه را در زندگی تان ارزشمند می‌دانید بنویسید. عقیده راسخ، باور یا اصلی است که همواره از آن الگوبرداری می‌کنید، چیزی که در راه آن حاضر ید جان خود را فدا کنید. عقیده راسخ شما چیست؟

از کسی که شمارا خوب می‌شناسد بپرسید در چه زمینه‌ای از زندگی تان ثبات می‌بیند (کاری را که می‌گویید انجام می‌دهید) و در چه زمینه‌ای بی‌ثباتی می‌بیند (حرفش را می‌زنید اما همیشه انجام نمی‌دهید).

### شما همانی می‌شویا، که اکنون در حال تبدیل شدن به آن هستید.

نمی‌توانی به گذشته بازگردی  
واز ابتدا شروع کنی، دوست من.  
هر کس می‌تواند از هم اکنون شروع کند  
و پایانی جدید را رقم بزند.



## ۴

### آزمون اساسی رهبری: ایجاد تغییرات مثبت

چنانچه رهبر را تغییر دهید، سازمان را تغییر داده‌اید. همه چیز به رهبری بستگی دارد! به هر حال، من به این نتیجه رسیده‌ام که تغییر دادن رهبران ساده نیست. در واقع متوجه شده‌ام که رهبران در برابر تغییر مقاومت می‌کنند، همان‌طور که پیروان در برابر تغییر مقاومت می‌کنند. نتیجه؟ رهبران تغییر ناپذیر به معنای سازمان‌های تغییر ناپذیر هستند. کارکنان همان‌کاری را انجام می‌دهند که مشاهده می‌کنند.

### شرح حال رهبران مشکل دار

توجه داشته باشید از دوازده مورد مسئله ساز زیر، پنج تای آن‌ها مربوط به کسانی است که راضی به تغییر نیستند.

- شناخت اندکی از کارکنان دارند.
- قدرت خلاقه ندارند.
- مشکلات فردی دارند.
- رشوه و باج می‌دهند.



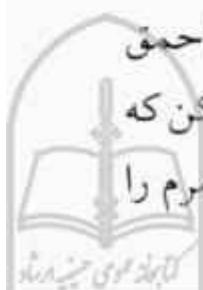
- از وضع موجود راضی‌اند.
- سازمان یافته نیستند.
- عصبی هستند.
- اهل دل به دریا زدن نیستند.
- احساس ناامنی می‌کنند و حالت تدافعی دارند.
- انعطاف‌ناپذیرند.
- روحیه کارگروهی ندارند.
- با تغییرات مبارزه می‌کنند.

نیکولو ماکیاولی گفته است: «هیچ کاری مشکل‌تر از پذیرفتن مسئولیت، پر مخاطره‌تر از پیشبرد آنچه فرجامش مشخص نیست، و سخت‌تر از إعمال تغییر نیست.»

اولین چیزی که باید تغییر کند من هستم، یعنی رهبر. پس از آن‌که دریافتم تغییر دادن خودم چه کار سختی است، درخواهم یافت که تغییر دادن دیگران چه کار سختی است. این آزمون اساسی رهبری است.

عارفی اهل خاورمیانه گفته است: «وقتی جوان بودم انقلابی بودم و تمام راز و نیازم با خدا در این خلاصه می‌شد: «خدایا، به من توفیق بده تا جهان را تغییر دهم.» وقتی به میانسالی رسیدم و دیدم نیمی از زندگی ام رفته و کوچک‌ترین تغییری صورت نداده‌ام، دعايم را به این صورت تغییر دادم: «خدایا، این توان را به من عنایت کن تا تمام کسانی را که با من ارتباط دارند تغییر دهم، فقط خانواده و دوستانم، آن‌گاه راضی خواهم بود.» حالا که پیر

شده‌ام و روزهایی انگشت‌شمار از عمرم مانده، فهمیده‌ام که چقدر احمق بوده‌ام. دعای کنونی ام این است: «خدایا، به من این لطف را عنایت کن که بتوانم خودم را تغییر بدhem.» اگر از ابتدا این دعا را کرده بودم، عمرم را



تلف نمی‌کردم.»

هاورد هندریکز در کتابش به نام بیاموزید زندگی‌ها را تغییر دهید، تک‌تک رهبران بالقوه را به چالش دعوت می‌کند: «جایی در حاشیه این صفحه، پاسخ خود را به این پرسش بنویسید: این اوآخر چه تغییری کرده‌اید؟ مثلاً در هفته‌گذشته؟ یا در ماه گذشته؟ سال گذشته؟ می‌توانید به طور مشخص جواب دهید؟ یا جوابتان مبهم است؟ می‌گویید: «پیشرفت کرده‌ام.» قبول. چطور؟ می‌گویید: «خب، در زمینه‌های مختلف.» عالی است! یکی را نام ببرید. می‌بینید، آموزش مؤثر تنها از طریق فردی تغییریافته ممکن است. هرچه بیشتر تغییر کنید، بیشتر می‌توانید ابزاری برای تغییر زندگی دیگران باشید. اگر بخواهید عامل تغییر باشید، خودتان هم باید تغییر کنید.»

هندریکز همچنین می‌توانست بگوید: اگر می‌خواهید همچنان رهبر باشید، باید همچنان تغییر کنید. بسیاری از رهبران، از مقطعی به بعد دیگر تغییر نمی‌کنند. مثل هنری فورد به گونه‌ای که شرح حالش در زندگی‌نامه پر فروش او، یعنی فورد: انسان و ماشین، نوشته رابرت لیسی، توصیف شده است. لیسی می‌گوید فورد خودروی مدل تی خود را به قدری دوست داشت که دلش نمی‌خواست حتی مدل کمربند آن را تغییر دهد. او حتی ویلیام نادسن، مدیر تولید بی‌نظیرش را اخراج کرد چون نادسن عقیده داشت خورشید فورد مدل تی در حال غروب است. این اتفاق در ۱۹۱۲ رخ داد، زمانی که مدل تی چهارساله و در اوج محبوبیت بود. فورد تازه از گردش دور اروپا بازگشته بود و به گاراژ هایلند پارک در میشیگان رفت و طرح جدید نادسن را دید.

مکانیک‌های حاضر در آنجا بازگو کرده‌اند که فورد چگونه از کوره در رفت. روغن جلای قرمز و براق را روی نسل جدید و اسپورت مدل تی



ریخت که آن را پیش نمونه‌ای بدتر کیب از مدل  
تی دوست داشتنی اش می‌دانست. یک شاهد  
عینی توضیح داد: «فورد دستانش را در جیب  
فروبردو سه چهار بار دور آن خودرو چرخید؛

با تغییر رهبر، سازمان  
تغییر می‌کند.

خودروی چهاردری که کمک فنرها یش خوابیده بود. دست آخر به سمت  
چپ خودرو رفت و دستانش را بیرون آورد. در راگرفت و محکم به هم  
کوبید! در از جا کنده شد!... چطور دلش آمد این کار را بکند، نمی‌دانم! پرید  
و در دیگر راشترق بست. به شیشه جلو ضربه زد. روی صندلی عقب پرید  
و شروع به ضربه زدن به سقف کرد. با پاشنه کفش خود سقف را پاره کرد. تا  
جایی که می‌توانست، خودرو را داغان کرد.»

نادسن آن شرکت را ترک کرد و به جنرال موتورز رفت. هنری فورد با  
همان مدل تی سر می‌کرد، اما تغییرات خودروهای رقیب آن را بسیار  
قدیمی‌تر از آنچه فورد حاضر به اعتراف بود نشان می‌داد. سرانجام رقابت  
باعث شد او مدل ای را بسازد، اگرچه این کار را از روی میل باطنی نکرد.  
در حالی که جنرال موتورز داشت بازار را از فورد می‌پاپید، این مرد مخترع  
دوست داشت زندگی همان‌جا که هست بماند.

پایه‌گذار این مفهوم، ویلیام ای. هیویت، رئیس شرکت دیر، می‌گوید:  
«برای رهبر بودن باید در سراسر زندگی تان سعه صدر پذیرش عقاید تازه  
را داشته باشید. کیفیت رهبری تان بسته به توانایی شما در ارزیابی افکار  
جدید، و بسته به توانایی تان در تفکیک تغییر به صرف تغییر، از تغییر برای  
خاطر من است.»



## رهبر به عنوان عامل تغییر

رهبر وقتی شخصاً تغییر کرد و تفاوت بین تغییر نو ظهور و تغییر لازم را تشخیص داد، آن‌گاه باید عامل تغییر شود. در دنیای کنونی که تغییرات سریع رخ می‌دهند و هیچ چیز تداوم ندارد، رهبر باید جلو باشد تا دیگران را به تغییر و پیشرفت تشویق کند و راهی را که به آن سو می‌رود نشان دهد. او ابتدا باید از دو امر مهم ضروری آگاه باشد تا بتواند تغییر ایجاد کند: آگاهی از الزامات فنی تغییر، و درک طرز تلقی و نیازهای برانگیزاننده برای ایجاد تغییر.

هر دو امر مهم بسیار ضروری‌اند. اگرچه وقتی در ایجاد تغییر با شکست مواجه می‌شویم، دلیل آن ناکافی یا نامناسب بودن انگیزه است، نه فقدان استعدادهای فنی.

معمولأً مدیر بیشتر در زمینه‌های فنی تغییر مهارت دارد، در حالی که رهبر درک بهتری از نیازهای مربوط به شیوه نگرش و انگیزه‌ای دارد که پیروان به آن نیاز دارند. به

این تفاوت توجه کنید: در آغاز، مهارت‌های رهبری ضروری‌اند. اگر الزامات روانی در نظر گرفته نشود، هیچ تغییری رخ نمی‌دهد. زمانی که تغییر شروع می‌شود، کاردانی مدیر برای حفظ تغییر انجام شده ضروری است.

باب بیل در کتاب اعتماد به نفس رهبری را در خود بالا برید می‌گوید: «تغییر ممکن است منطقی باشد، اما باز هم در بُعد روانی به ایجاد اضطراب منجر می‌شود. هر کسی به جای پایی محکم نیاز دارد، و وقتی این جایگاه



که فرد در آن احساس راحتی می‌کند متزلزل شود، تنش و نامتنی به وجود می‌آید. بنابراین پیش از اعمال تغییر، باید جنبه روانی را در نظر بگیریم.» وقتی با تغییر مواجه می‌شوید، یک تمرین کارساز این است که فهرستی از سود و زیان‌های منطقی ناشی از آن و فهرست دیگری از تأثیرات روانی آن تهیه کنید. فقط دیدن آن روی صفحه کاغذ همه چیز را مشخص می‌کند. شاید در دل بگویید: «نمی‌خواهم به این موضوع اعتراف کنم، اما نسبت به این مورد احساس خوبی ندارم، هرچند تغییری که ایجاد می‌کند منطقی است.»

احتمال دیگر آن است که شاید تغییری که در نظر دارید بر امنیت روانی شما اثر نگذارد، اما وقتی سود و زیان آن را بررسی می‌کنید به نظرتان منطقی نیاید. نکته اساسی این است که در هر تغییر، میان وجوه منطقی و روانی تمابز قائل شود.

### شرح تاریخی مقاومت در برابر تغییر

هیچ کاری مشکل‌تر از پذیرفتن مسئولیت، پر مخاطره‌تر از پیشبرد آنچه فرجامش مشخص نیست، و سخت‌تر از اعمال تغییر نیست. چرا؟ تمام کسانی که در وضعیت قدیم جاافتاده بودند و مشکلی با آن نداشتند، دشمن رهبر می‌شوند. فقط شاید تعداد اندکی مدافعان خونسرد باشند که با تغییر به خوبی کنار می‌آیند.

مقاومت در برابر تغییر امری فراگیر است. تمام طبقه‌ها و تمام

فرهنگ‌ها را در برابر می‌گیرد. گلوی تمام نسل‌ها

رشد یعنی تغییر.

رامی‌فشار دو می‌کوشد تمام حرکت‌های رو به

جلو و منجر به پیشرفت را متوقف کند.



## ایجاد تغییرات مثبت

۸۳

بسیاری از افراد تحصیلکرده پس از مواجهه با واقعیت، میلی به تغییر دادن ذهن خود نداشته‌اند.

به عنوان مثال، قرن‌ها مردم بر این عقیده بودند که حق با ارسسطو بوده که می‌گفته شیء سنگین‌تر، زودتر به زمین می‌رسد. از نظر آنان ارسسطو بزرگ‌ترین متفکر تمام اعصار به شمار می‌آمد و یقیناً اشتباه نکرده بود. تنها کاری که لازم بود انجام شود این بود که فردی شجاعت به خرج دهد و دو شیء را بردارد، یکی سنگین و دیگری سبک، و آن‌ها را از ارتفاع زیاد بیندازد تا ببینند شیء سنگین‌تر ابتدا به زمین می‌رسد یا شیء سبک‌تر. اما تقریباً تا دوهزار سال پس از مرگ ارسسطو هیچ کس پا پیش نگذاشت. در ۱۵۸۹ گالیله علم را برای فراگیری به پایین برج پیزا دعوت کرد. سپس به بالای برج رفت و دو وزنه برداشت، یکی پنج کیلوگرمی و دیگری نیم کیلوگرمی. هر دو هم‌زمان به زمین رسیدند. اما قدرت باور متداول آنان به قدری زیاد بود که آنچه را دیده بودند انکار کردند. آنان همچنان می‌گفتند که حق با ارسسطو بوده است.

گالیله با تلسکوپ خود فرضیه کوپرنيک را ثابت کرد که می‌گفت زمین مرکز کائنات نیست، بلکه زمین و سیارات دیگر به دور خورشید می‌گردند. با وجود این وقتی سعی کرد باور مردم را تغییر دهد، او را به زندان انداختند و بقیه عمرش را در خانه حبس بود.

مقاومت در برابر تغییر می‌تواند ناآگاهانه بر سلامت و زندگی دیگران تأثیر بگذارد. بقراطیون در دوران قدیم بیماری اسکوربوت را شناساندند. به نظر می‌رسید این بیماری بیشتر در مزرعه‌ها و شهرهایی که مدت‌های مديدة تحت محاصره بوده‌اند، وجود دارد. بعدها، به دنبال کشف امریکا، زمانی که سفرهای دریایی متداول شد، اسکوربوت میان ملوانان شایع شد. مردم چیز زیادی راجع به علت اسکوربوت نمی‌دانستند. درباره معالجه



آنکه اصلاً چیزی نمی‌دانستند، اگرچه علاج‌ها و درمان‌هایی تجویز می‌شد که هیچ‌یک کاملاً مؤثر نبود و بیشتر آن‌ها افاقه نمی‌کرد.

در سال ۱۵۵۳ کارتیه برای دومین بار از طریق دریا به کشور تازه کشف شده سفر کرد. از ۱۰۳ نفری که همراه او سفر کردند، ۱۰۰ نفر به اسکوربوت مبتلا شدند، و زمانی که سرخ‌پوستان ایروکوئوی در کِیک با آنچه «درمان اعجاز‌آمیز» می‌نامیدند به نجات آنان آمدند، در دامان بیماران را بریده بود. سرخ‌پوستان ایروکوئوی به بیماران دریازده پوست درخت خیس‌خورده و برگ درخت کاج دادند.

در سال ۱۵۵۳ دریاسالار سر ریچارد هاوکینز متوجه شد طی دوران فعالیت حرفه‌ای اش در دریا، ده‌هزار نفر ملوان جلوی چشمانش از بیماری اسکوربوت مرده‌اند. او همچنین اعلام کرد بنابر تجربه او پرتقال و لیموترش در معالجه این بیماری، بسیار مؤثرند. با وجود این، هیچ‌یک از این‌ها تأثیری در پیشگیری از اسکوربوت نداشت و به گفته‌های این دریاسالار اعتنایی نشد.

جیمز لیند، جراح نیروی دریایی انگلیس که بعدها رئیس پزشکان بیمارستان دریایی در پورتس茅و در انگلستان شد، در سال ۱۷۵۳ کتابی منتشر کرد که در آن به روشنی توضیح می‌دهد اسکوربوت را به سادگی می‌توان با خوراندن آب لیمو به ملوانان درمان کرد. او تعداد بسیاری مورد تاریخی از تجربیات خودش به عنوان جراح نیروی دریایی ذکر کرد و اثبات نمود خوراکی‌هایی مثل ترتیزک خردل، تمبر هندی، پرتقال، و لیمو از بروز بیماری اسکوربوت پیشگیری می‌کنند. در واقع هرچه حاوی مقدار کافی ویتامین ث باشد که در مركبات و گوجه‌فرنگی بهوفور و در اغلب سبزی‌های دارای برگ سبز و میوه‌های دیگر به مقدار کمتر وجود دارد، از ابتلاء اسکوربوت جلوگیری می‌کند.



شاید حق با شما باشد که انتظار دارید از دکتر لیند بابت نقش مؤثرش ستایش و تمجید شده باشد، اما واقعیت ماجرا بر عکس است. او مورد استهزا قرار گرفت. عاجز شده بود و زارزار می‌گریست و می‌گفت: «بعضی‌ها نمی‌توانند باور کنند بیماری چنین مهلك و مخوفی را بتوان معالجه یا به این راحتی از بروز آن پیشگیری کرد.» آنان بیشتر به معجونی کیمیاگرانه به نام «اکسیر طلایی ضد اسکوربوت» یا چیزی شبیه آن اعتماد داشتند. این «بعضی‌ها» که دکتر لیند به آنان اشاره می‌کند، همه صاحب منصبان نیروی دریایی و نیز پزشکان بودند. در واقع آنان به مدت چهل سال پیشنهاد دکتر لیند را نادیده گرفتند. یک ناخدا به پیشنهاد او عمل کرد – ناخدا جیمز کوک معروف، که در کشتی اش مقدار فراوانی میوه تازه ذخیره کرد.

انجمان سلطنتی در سال ۱۷۷۶ از ناخدا کوک قدردانی به عمل آورد، اما مقامات رسمی نیروی دریایی به گزارش او اعتنا نکردند. تا این‌که در سال ۱۷۹۴، زمان مرگ دکتر لیند، یک گردان نیروی دریایی انگلیس پیش از سفر دریایی ذخیره آبلیمو تهیه کرد. در آن سفر که بیست و سه هفته به طول انجامید، حتی یک مورد بیماری اسکوربوت هم دیده نشد. با وجود این یک دهه دیگر گذشت تا مقرر شد ملوان‌ها به منظور پیشگیری از اسکوربوت، روزانه مقدار مشخصی آبلیمو بخورند. با وضع این قانون، اسکوربوت در نیروی دریایی انگلستان ریشه کن شد.

از دست رفتن جان عده‌زیادی از مردم، فقط به دلیل مقاومت تعدادی از افراد در برابر تغییر بود. شرم‌آور است. نگذارید در مقام رهبر، شیوه نگرشتان نسبت به اعمال تغییر یا تمايلتان به اجتناب از آن، سدی بر سر راه دستیابی تان به موفقیت شود.



## واژه «نگرش» را چگونه می‌نویسید؟

دستورالعمل:

۱. روی خط سمت راست، واژه نگرش را با آن دستی که «می‌نویسید» بنویسید.
۲. روی خط سمت چپ، واژه نگرش را با دست دیگر تان بنویسید.

---

واژه نگرش با دستی که می‌نویسید نوشته شده است.

---

کاربرد:

وقتی به واژه نگرش نوشته شده با دستی که با آن نمی‌نویسید نگاه می‌کنید، تصویری از نوعی نگرش می‌بینید که معمولاً وقتی سعی می‌کنیم کار تازه‌ای انجام دهیم، داریم. شخصی گفته است: «هرگز هیچ کاری برای اولین بار به سرانجام نمی‌رسد.»

## چرا افراد در برابر تغییر مقاومت می‌کنند؟

---

در کاریکاتوری چاپ شده در نشریه‌ای عامه‌پسند، چارلی براون به لینوس می‌گوید: «لینوس، می‌شود به من بگویی اگر احساس کنی هیچ کس دوست ندارد، چه می‌کنی؟» لینوس جواب می‌دهد: «سعی می‌کنم خریدارانه به خودم نگاه کنم و ببینم برای بهتر کردن خودم چه کاری از من ساخته است. جواب من این است، چارلی براون.» چارلی پاسخ می‌دهد: «از



جوابت متنفرم!»

دلایل متعددی هست که توضیح می‌دهد چرا بسیاری از ما مثل چارلی  
براؤن در برابر تغییر مقاومت می‌کنیم.

### تغییر خودخواسته نیست.

کسی که صاحب عقیده‌ای نباشد، معمولاً در مقابل پذیرفتن آن مقاومت می‌کند، حتی زمانی که به صلاح او باشد! مردم دوست ندارند زیر نفوذ کسی در بیانند یا احساس کنند آلت دست قرار گرفته‌اند. رهبران عاقل به پیروان خود اجازه می‌دهند وارد چرخه شوند و بخشی از روند تغییر باشند. اغلب اوقات، راه کنار آمدن با تغییر برای من این است که تشخیص دهم آیا خودم آغازگر هستم (که در این مورد تمایل به تغییر دارم) یا دیگری تغییر را به من تحمیل می‌کند (که در این صورت بیشتر مقاومت به خرج می‌دهم).

### خلاف عادت است.

عادات ما به ما اجازه می‌دهند بدون تفکر اقدام کنیم، و به همین دلیل اغلب ما عادات بسیاری داریم. عادات غریزی نیستند، بلکه واکنش‌های اکتسابی هستند. آن‌ها صرفاً رخ نمی‌دهند، بلکه ایجاد می‌شوند. ابتدا ما عادات را شکل می‌دهیم، اما سپس عاداتمان ما را شکل می‌دهند. تغییر، تهدیدی برای الگوهای عادتی ما محسوب می‌شود و مارا به فکر کردن، ارزیابی دوباره، و گاهی فراموش کردن رفتارهای گذشته و ادار می‌کند.

در نوجوانی به گلف علاقه‌مند شدم. متأسفانه به جای این که تحت آموزش قرار بگیرم، خودم سرخود یاد گرفتم. پس از چند سال و کسب کلی عادت



غلط، با یک بازیکن گلف زبردست بازی کردم. بعد از پایان بازی، او به شوخی گفت مشکل اصل من این است که به توب خیلی نزدیک می‌شوم و بعد به آن ضربه می‌زنم! سپس جداً پیشنهاد کمک داد. صمیمانه به من گفت اگر می‌خواهم در بازی گلف پیشرفت کنم، لازم است تغییراتی اعمال کنم. وقتی به طور مشخص از او پرسیدم چه تغییراتی لازم است، گفت: «همه چیز باید تغییر کند!» تا سال بعد می‌بایست عادات قدیم را کنار می‌گذاشتم. یکی از دشوارترین تجربیات زندگی ام بود. خیلی پیش آمد که برای رهایی موقتی از کار سخت و سوسه شوم به سراغ عادات قدیمی ام برگردم، اما اگر این کار را می‌کردم، همچنان بسیار بد بازی می‌کردم.

### تغییر سبب ترس از ناشناخته‌ها می‌شود.

تعییر یعنی سفر در اقیانوس بدون نقشه، و این باعث افزایش حس ناامنی می‌شود. به همین دلیل، بسیاری با معضلات قدیمی شان راحت‌ترند تا باراه حل‌های جدید. آنان مثل اعضای فرقه‌ای مذهبی هستند که در کمال نومیدی به ساختمانی جدید برای کلیسا‌نشان نیاز داشتند، اما از دست به کار شدن می‌ترسیدند. روزی بخشی از سقف ریخت و روی سر رهبر فرقه خراب شد. بی‌درنگ جلسه‌ای برگزار کردند که تصمیم‌های زیر در آن اتخاذ شد:

اول: یک کلیسای جدید خواهیم ساخت.

دوم: یک کلیسای جدید در همان جای کلیسای قبلی خواهیم ساخت.

سوم: برای ساختن کلیسای جدید از موادی که در کلیسای قدیمی استفاده کردیم، استفاده خواهیم کرد.

چهارم: در کلیسای قدیمی عبادت خواهیم کرد تا کلیسای جدید



ساخته شود.

بعضی‌ها تغییرات را می‌پذیرند، اما تا جایی که هیچ‌گونه ناراحتی یا مشکلی برایشان ایجاد نکند.

### هدف ایجاد تغییر نامشخص است.

کارکنان زمانی در برابر ایجاد تغییر مقاومت می‌کنند که این خبر را از منبعی دست دوم بشنوند. وقتی تصمیمی اتخاذ می‌شود، هرچه بیشتر طول بکشد تا به گوش کارمندان برسد، و هرچه تغییر با تصمیم‌گیرنده فاصله بیشتری داشته باشد، در مقابل پذیرش آن مقاومت بیشتری ایجاد می‌شود. به همین دلیل است که تصمیم‌ها باید در عمومی‌ترین سطح ممکن اتخاذ شود. تصمیم‌گیرنده، به دلیل نزدیکی بسیار به مسائل، تصمیم بهتری اتخاذ خواهد کرد و کسانی که بیشتر از همه تحت تأثیر تصمیم قرار می‌گیرند، به سرعت از طریق کسب خبر از منبع نزدیک به خودشان و نزدیک به مسئله، از چگونگی ماجرا خبردار می‌شوند.

### تغییر سبب ترس از شکست می‌شود.

إِلْبَرْت هوبارد گفته است بزرگ‌ترین اشتباہی که هر فرد می‌تواند مرتکب شود، ترس از ایجاد تغییر است. زمانی که انسان به موفقیت‌های کنونی اش «دل خوش کند»، فاجعه در راه است. اگر به شکست‌هایش دل خوش کند که اوضاع فاجعه‌آمیزتر است. وقتی چنین اتفاقی رخ دهد، نظر لی اندرسون، توب‌انداز تیم سن‌دیه گو پادرس، را تأیید می‌کنم. او گفته



است: «اگر ابتدا موفق نشده‌اید، شاید می‌بایست شکست می‌خوردیده‌اید.» بسیاری از ترس این‌که شکست نصیب‌شان شود، مصراوه به هرچه با آن احساس راحتی می‌کنند می‌چسبند و همواره در برابر تغییر مقاومت می‌کنند.

## پاداش تغییر با تلاش‌های لازم برای اعمال تغییر همخوانی ندارد.

کارکنان تا زمانی که ندانند مزایای تغییر، بر مضرات ادامه دادن به وضعیتی که در آن هستند می‌چربد، تغییر نمی‌کنند. آنچه رهبران گاهی در تشخیص آن با شکست مواجه می‌شوند این است که پیروان همیشه سود/ زیان مسائل را از منظر برد/ باخت فردی می‌سنجدند، نه برد/ باخت سازمانی.

## کارکنان از وضعیت موجود بسیار راضی هستند.

همان‌گونه که داستان زیر، برگرفته از پارابلز، می‌گوید، بسیاری از سازمانها و کارکنان ترجیح می‌دهند پیش از تن دادن به تغییر، بمیرند. در دهه ۱۹۴۰، ساعت سویسی معتبرترین و باکیفیت‌ترین ساعت دنیا بود. از این رو ۸۰ درصد ساعت‌های فروخته شده در دنیا ساخت سویس بود. در اواخر دهه پنجاه میلادی، ساخت ساعت دیجیتال به رؤسای شرکت ساعت‌سازی سویس پیشنهاد شد. آنان این فکر نو را رد کردند، زیرا می‌دانستند بهترین ساعت‌ها و ساعت‌سازها را دارند. مردی که ساخت ساعت دیجیتال را ارائه داد، فکرش را به سیکو فروخت.

در ۱۹۴۰، شرکت‌های ساعت‌سازی سویسی هشتادهزار کارمند



داشتند. آنان امروز هجدهزار نفر را در استخدام خود دارند. در ۱۹۴۰ هشتاد درصد ساعت‌هایی که در دنیا فر و خته می‌شد ساخت سویس بود. امروزه هشتاد درصد ساعت‌ها دیجیتال هستند. این داستان آنچه را برابر سر بسیاری از سازمان‌ها و کارکنان آن‌ها آمده نشان می‌دهد: ما ترجیح می‌دهیم بعیریم تا آن‌که تغییر کنیم.

### تازمانی که مردم درگیر تفکر منفی هستند، تغییر رخ نمی‌دهد.

کسی که فکرهای منفی در سر می‌پروراند، وضعیت کنونی اش هر طور هم که باشد، نامیدی آینده را برای خود می‌خرد. روی سنگ گور افراد منفی‌باف باید نوشت: «انتظارش را داشتم.» این نوع تفکر را می‌توان با نوشهایی که چند سال پیش در یک اداره خواندم، به بهترین نحو توصیف کرد.

نگاه نکن – ممکن است ببینی.

گوش نکن – ممکن است بشنوی.

فکر نکن – ممکن است یاد بگیری.

تصمیم نگیر – ممکن است اشتباه کنی.

راه نرو – ممکن است سکندری بخوری.

ندو – ممکن است بیفتی.

زندگی نکن – ممکن است بعیری.

دوست دارم یک مورد دیگر به این فهرست یأس آور اضافه کنم:



تغییر نکن – ممکن است پیشرفت کنی.

## پیروان احترامی برای رهبر قائل نیستند.

وقتی پیروان به رهبری که تغییر را مدد نظر دارد علاوه‌ای نداشته باشند، احساساتشان به آنان اجازه نمی‌دهد واقع بینانه به تغییر بنگرند. به عبارت دیگر، افراد تغییر را برابر اساس باعث و بانی آن ارزیابی می‌کنند.

یکی از اصولی که من در گردهمایی‌های مربوط به رهبری بیان می‌کنم این است: «پیش از آنکه کارمندان را رهبری کنید باید به آنان عشق بورزید.» زمانی که به پیروانتان از صمیم قلب و صادقانه عشق می‌ورزید، آنان قدر می‌دانند و از شما در تمام مراحل تغییر پیروی می‌کنند.

## رهبر مستعد این است که انتقادها را به خودش بگیرد.

گاهی رهبران از تن دادن به تغییر خودداری می‌کنند. به عنوان مثال، اگر رهبر پیش‌تر برنامه‌ای تدوین کرده باشد که اکنون به واسطه بروز فکری بهتر تدریجیاً کنار گذاشته شده، ممکن است تصور کند تغییر تهدیدی نسبت به شخص اوست و با حالت دفاعی واکنش نشان دهد.

به منظور پیشرفت و تأثیر همیشگی، تک‌تک سازمان‌ها باید وارد چرخه چهار مرحله‌ای ابداع، حفظ رویه، انتقاد، و تغییر شوند. منحنی صفحه بعد این چرخه را به تصویر می‌کشد.





مراحل ۱ و ۴ عملکردهای تعریضی هر سازمان هستند. مراحل ۲ و ۳ عملکردهای تدافعی هستند. یا خلق‌کنندگان انتقادها را مثبت می‌انگارند و شروع به ایجاد تغییر می‌کنند، یا کسانی که از تغییر استقبال می‌کنند و بنابراین افرادی خلاق هستند جایگزین آنان می‌شوند.

### شاید تغییر به ضرر افراد باشد.

هرگاه تغییری در شرف وقوع باشد، پرسشی که در ذهن هر کس ایجاد می‌شود این است: «این تغییر چه تأثیری در حال و روز من می‌گذارد؟» معمولاً کارکنان هر سازمان به سه گروه تقسیم می‌شوند: (۱) کسانی که خواهند باخت؛ (۲) کسانی که فرقی به حالتان نخواهد داشت؛ و (۳) کسانی که بهره خواهند برد. هر گروهی متفاوت است و نه تنها باید با حساسیت ویژه با آن برخورد کرد، بلکه برخورد باید صادقانه باشد.

### تغییر، تعهد بیشتر می‌طلبد.



زمان برای بسیاری از مردم مقوله‌ای گرانبهاست. هرگاه تغییری در

شرف وقوع باشد، نگاه می‌کنیم ببینیم چه تأثیری در وقت ما می‌گذارد. معمولاً نتیجه می‌گیریم تغییر عمدۀ به شرطی خوب است که وقت ما را نگیرد. سیدنی هاورد گفته است نیمی از کسانی که می‌دانند شما چه می‌خواهید، می‌دانند پیش از به دست آوردن آن چه چیزی را باید از دست بدھید. وقتی هزینه ایجاد تغییر، زمان باشد، بسیاری در برابر آن مقاومت می‌کنند.

وقتی صحبت پاییندی به زمان می‌شود، رهبر باید تشخیص دهد که فرد از ایجاد تغییر ناراضی است یا ناتوان. میل و رغبت با شیوه نگرش مرتبط است. اگر پیروانتان به دلیل شیوه نگرش خود در برابر تغییر مقاومت کنند، کاری از دستان برنمی‌آید. اما توانایی ایجاد تغییر با دورنمای ارتباط دارد. بسیاری دوست دارند تغییر کنند، اما به دلیل دیدگاهشان نسبت به وضعیت کنونی و مسئولیت‌ها، قادر به ایجاد تغییر نیستند. در این جا رهبر می‌تواند با اولویت‌بندی وظایف، حذف موارد غیر ضروری، و تمرکز بر دستاوردهای تغییر خواهد داشت، به کارکنان کمک کند.

## تعصب مانع پذیرش افکار جدید می‌شود.

در ۱۹۹۳ در حدود هزار و ششصد نفر عضو انجمن ملی پژوهش درباره مسطح بودن زمین بودند. رئیس آن‌ها، چارلز کی. جانسن، می‌گفت او در تمام عمرش طرفدار عقیده مسطح بودن زمین بوده است. «من همان زمانی که کره جغرافیایی را در کلاس درس دیدم آن را نپذیرفتم، و اکنون هم آن را نمی‌پذیرم.»

این موضوع مردی را به یاد می‌آورد که در میان زندگی می‌کرد و بیش از صد سال داشت. گزارشگری از نیویورک سیتی با او مصاحبه کرد. آن دو در



ایوان نشستند و گزارشگر پرسید: «شرط می‌بندم تغییر و تحول بسیاری در عمر تان دیده‌اید.» پیرمرد پاسخ داد: «بله، و من خودم یکی از همان تغییرها هستم.»

### سنت مانع تغییر است.

من این لطیفه را دوست دارم: «برای تعویض لامپ به چند نفر احتیاج هست؟» پاسخ: «چهار نفر. یکی برای عوض کردن لامپ و سه نفر برای یادآوری این‌که لامپ قبلی چقدر خوب کار می‌کرد.» افرادی از این دست مرا به یاد آن گروهبان کهنه کار ارتش می‌اندازند که در اردویی در میشیگان مسئول نگهداری فضای سبز مقابل مقر فرماندهی ستاد اجرایی شد. گروهبان بی‌درنگ به مسئولیت خودش کارش را به یک سرجوخه محول کرد و به او گفت هر روز ساعت پنج چمن‌هارا آب بدهد. سرجوخه این کار را از روی وظیفه‌شناسی انجام می‌داد. روزی توفان شدیدی دزگرفت. گروهبان وارد پادگان شد و دید سرجوخه دست روی دست گذاشته است.

گروهبان فریاد کشید: «چه مرگت شده؟ ساعت پنج است و هنوز نرفته‌ای بیرون چمن‌هارا آب بدهی!» سرجوخه که گیج به نظر می‌رسید گفت: «اما گروهبان، هوا بارانی است. نگاه کنید چه رگباری گرفته.»

گروهبان نعره کشید: «خب که چه؟ مگر بارانی نداری؟» قانون کورنفیلد می‌گوید تازمانی که همه متلاعنه شده‌اند باید کاری را انجام دهند، آن کار انجام نمی‌شود، و مردم به قدری دیر متلاعنه می‌شوند که زمان انجام دادن کار دیگری فرارسیده است.



فهرست یادآور به منظور تغییر

در زیر پرسش‌هایی آمده که باید پیش از تلاش برای ایجاد تغییر در سازمان بخوانید. وقتی بتوان به پرسش‌ها پاسخ مثبت داد، اعمال تغییر آسان می‌شود. پرسش‌هایی که صرفاً می‌توان به آن‌ها پاسخ منفی داد معمولاً نشانه آن است که اعمال تغییر دشوار خواهد بود.



هر رهبری گاهی همان احساسی را پیدا می‌کند که لوسی وقتی در مقابل چارلی براون شمشیر بازی یاد می‌گرفت داشت. او گفت: «دوست دارم دنیا را تغییر بدهم». چارلی براون پرسید: «از کجا می‌خواهی شروع کنی؟» او پاسخ داد: «از تو!»

آخرین پرسش، یعنی «جدول زمان‌بندی دقیق است؟»، نهایت توجه به منظور اعمال تغییر است. موفقیت هر رهبر در ایجاد تغییر در دیگران تنها به شرطی حاصل می‌شود که جدول زمان‌بندی دقیق باشد. در کتاب من، *شیوه نگرش برندۀ به اختصار در این باره بحث شده است:*

اتخاذ تصمیم نادرست در زمان نادرست = فاجعه

اتخاذ تصمیم نادرست در زمان درست = اشتباه

اتخاذ تصمیم درست در زمان نادرست = غیر قابل قبول

اتخاذ تصمیم درست در زمان درست = موفقیت

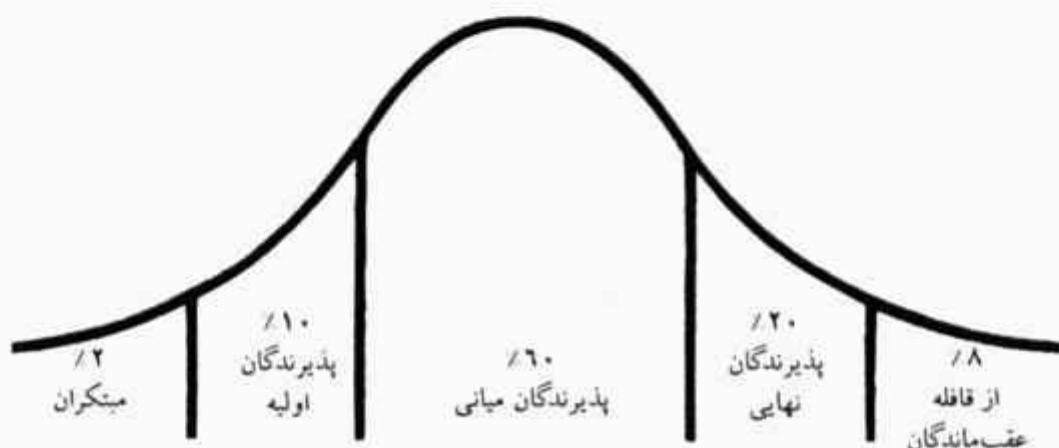
کارکنان زمانی تغییر می‌کنند که به قدر کافی لطمہ دیده باشند که مجبور به تغییر باشند؛ به قدر کافی یاد گرفته باشند که بخواهند تغییر کنند؛ به قدر کافی دریافت کرده باشند که قادر به ایجاد تغییر باشند. رهبر باید تشخیص دهد کارکنان چه زمان در یکی از این سه وضعیت قرار دارند. در واقع رهبران فرادست فضایی ایجاد می‌کنند که سبب می‌شود یکی از این سه حالت رخ دهد.

### فرایند تکاملی تغییر



به خاطر داشتن این امر که تغییر را می‌توان به مثابه تغییری بنیادین (چیزی که به کل با آنچه قبلًا بوده فرق می‌کند) یا تغییری تکاملی (اصلاح

آنچه قبل‌بوده) انگاشت، مؤثر است. معمولاً ساده‌تر این است که تغییر را در قالب اصلاح «نحوه‌ای که قبل‌آزموده‌ایم» ارائه دهیم، تا تحولی بزرگ، جدید، و کاملاً متفاوت. وقتی پیشنهاد تغییر در سازمانی اعلام می‌شود، کارکنان بر اساس واکنششان به پنج گروه طبقه‌بندی می‌شوند.



### مبتكران رؤیاپردازانند.

آنان منشأ افکار جدیدند و معمولاً به عنوان رهبر یا سیاستمدار شناخته نمی‌شوند.

### پذیرندگان اولیه کسانی هستند که وقتی با فکر بکری مواجه می‌شوند از آن استقبال می‌کنند.

در سازمان به عقاید آنان توجه می‌شود. آنان با این‌که به وجود آور نده عقاید نبوده‌اند، می‌کوشند دیگران را متقاعد کنند آن را پذیرند.



## پذیرندگان میانی اکثریت را تشکیل می‌دهند.

آنان به عقاید دیگران واکنش نشان می‌دهند. به طول کلی در تحلیل افکار جدید معقول رفتار می‌کنند، اما وضع موجود را حفظ می‌کنند. آنان می‌توانند تحت تأثیر تأثیرگذاران مثبت یا منفی سازمان قرار گیرند.

## پذیرندگان نهایی آخرین گروهی هستند که از افکار استقبال می‌کنند.

آنان اغلب با تغییر پیشنهادشده مخالفت می‌کنند و ممکن است هرگز علناً به پذیرش آن اذعان نکنند. به طور کلی اگر اکثریت از تغییری حمایت کنند، آنان نیز آن را می‌پذیرند.

## از قافله عقب ماندگان همیشه مخالف تغییرند.

آنان به وضع موجود و گذشته پایبندند. اغلب سعی می‌کنند در سازمان دودستگی ایجاد کنند.

رونده تکاملی تغییر موفقیت‌آمیز سازمان را می‌توان در هشت مرحله جمع‌بندی کرد که وقتی سازمان از غفلت به سوی تغییر مطلوب پیش می‌رود رخ می‌دهد و تأثیرات آن باید رضایت خاطر و نوآوری فراهم کند.

**مرحله ۱:** غفلت. هیچ‌گونه یکپارچگی یا اولویت‌بندی میان کارکنان حس نمی‌شود. آنان «در تاریکی» به سر می‌برند.



**مرحله ۲: اطلاعات.** اطلاعات کلی به کارکنان داده می‌شود. در ابتدا از پیشنهاد تغییر استقبال نمی‌شود.

**مرحله ۳: القا.** نفوذ افکار جدید در وضع موجود ممکن است با بی‌اعتنایی، پیشداوری، و تعصب رو به رو شود. تمایل کلی به تمرکز بر مشکلات است.

**مرحله ۴: تغییر فردی.** «پذیرندگان اولیه» مزایای تغییر پیشنهادی را می‌بینند و از آن استقبال می‌کنند. باورهای فردی جایگزین رضایت خاطر می‌شود.

**مرحله ۵: تغییر سازمانی.** هر دو جنبه مسئله مورد بحث قرار می‌گیرد. تمایلات تدافعي کمتر و پذیرش بیشتری در برابر تغییر مشاهده می‌شود. سیر حرکت از ضد تغییر به طرفدار تغییر به خوبی مشاهده می‌شود.

**مرحله ۶: کنار آمدن در عین نارضایتی.** بعضی از ناکامی‌ها و بعضی از کامیابی‌های اعمال تغییر معلوم شده است. روند فراگیری به سرعت پیش می‌رود.

**مرحله ۷: هماهنگی.** کم کم از میزان نارضایتی کاسته می‌شود و میزان پذیرش بالا می‌رود. حس پیشرفت در انجام دادن امور پدید می‌آید و دستاوردهای ثانوی و موفقیت حاصل می‌شود.

**مرحله ۸: نوآوری.** دستاوردهای مهم سبب می‌شود اعتماد و اراده تن دادن به تغییر ایجاد شود. نتیجه‌اش عزم راسخ برای ایجاد تغییر سریع‌تر و جسورانه است.

وقتی مرحله ۸ به اتمام می‌رسد، کل سازمان دوست دارد فرایند را از نو تکرار کند. تأثیر اصلی فرایند زمانی بیشتر می‌شود که اکثریت سازمان



پیوسته افکار جدید عرضه کنند.

**اولین واکنش مخاطب:** «من این نظر را رد می‌کنم، چون با افکار از پیش پنداشته‌ام مغایرت دارد.»

**دومین واکنش مخاطب:** «خب، درک می‌کنم، اما نمی‌توانم قبول کنم.»

**سومین واکنش مخاطب:** «با این پیشنهاد موافقم، اما در مورد به کارگیری آن شرط‌هایی دارم.»

**چهارمین واکنش مخاطب:** «می‌دانید، این فکر به خوبی احساسی را که نسبت به موضوع دارم بیان می‌کند.»

**پنجمین واکنش مخاطب:** «امروز از این فکر استفاده کردم. عالی بود!»

**ششمین واکنش مخاطب:** «دیروز این پیشنهاد را به دیگران هم کردم. صادقانه بگوییم، این فکر حالاً متعلق به من است.»

### ایجاد فضا برای تغییر

مطالعات رفتار انسانی نشان می‌دهد که مردم اساساً در برابر تغییر مقاومت نمی‌کنند؛ آنان در برابر «تغییر داده شدن» مقاومت می‌کنند. این بخش تأکید می‌کند چطور فضایی ایجاد کنید که دیگران را به تغییر یافتن ترغیب کند. تا وقتی کارکنان تغییر نکنند، تغییر صورت نمی‌پذیرد. اولین جمله این فصل این بود: «چنانچه رهبر را تغییر دهید، سازمان را تغییر داده‌اید.» اکنون از رهبر و تعیین راهبرد سازمان آغاز می‌کنیم.



## رهبر باید اطمینان کارکنان را جلب کند

این‌که کارکنان رهبر را باور کنند معرفه است. معرفه‌تر این است رهبر کارکنان را باور کند. وقتی هر دو چنین کنند، نتیجه‌اش اعتماد است. کارکنان هرچه اعتماد بیشتری به رهبر داشته باشند، انعطاف بیشتری نسبت به پذیرفتن تغییرات پیشنهادی رهبر نشان می‌دهند. وارن بنیس و برت نانوس می‌گویند: «اعتماد چسب عاطفی‌ای است که کارکنان و رهبر را به هم می‌چسباند.» آبراهام لینکلن گفته است: «اگر می‌خواهید کسی را همراه و موافق خود کنید، ابتدا او را مقاعد کنید که دوست واقعی‌اش هستید. سپس کند و کاو کنید تا در یا بید می‌خواهد به چه چیز نائل آید.»

همیشه اولین پرسش من از رهبری که می‌خواهد در سازمانی تغییر ایجاد کند این است: «رابطه‌تان با کارکنان‌تان چگونه است؟» اگر رابطه خوب باشد، رهبر آماده برداشتن گام بعدی است.

**رهبر پیش از آن‌که از دیگران بخواهد تغییر کنند،  
باید خود را تغییر دهد.**

متأسفانه رهبران پرشماری مثل دوست من هستند که فهرستی از کارهای بخصوصی تهیه کرد که در سال جدید می‌باشد انجام می‌شد: مهربان‌تر بودن با مردم؛ خوردن غذاهای مقوی؛ بخشندۀ‌تر بودن با دوستان؛ حذف شیرینی و چربی از برنامه غذایی؛ پرهیز از انتقاد از دیگران.

دوستم فهرست را به من نشان داد، و بسیار تحت تأثیر قرار گرفتم. اهداف بزرگی در آن گنجانده شده بود. از او پرسیدم: «تصور می‌کنی به همه



اهدافت بررسی؟»

پاسخ داد: «چرا من باید برسم؟ این فهرست مال توست!»  
اندرو کارنگی گفته است: «همچنان که پیش می‌روم، کمتر توجه می‌کنم  
که مردم چه می‌گویند. فقط تماشا می‌کنم چه می‌کنند.» رهبران بزرگ فقط  
نمی‌گویند چه کاری باید انجام شود. آن را در عمل نشان می‌دهند!

## رهبران خوب سابقه سازمان رادر نظر می‌گیرند.

هرچه سازمانی مدت طولانی‌تری را بدون تغییر سپری کرده باشد،  
برای اعمال تغییر به تلاش بیشتری نیاز دارد. همچنین اگر تغییری اعمال  
شده و نتیجه منفی بوده باشد، کارکنان سازمان به تغییرات آتی بدگمان  
خواهند شد. بر عکس آن نیز صادق است. تغییرات موفقیت‌آمیز گذشته،  
کارکنان را آماده می‌کند تا تغییرات بیشتری را پذیرا باشند.

جی. کی. چسترتون پیشنهاد می‌دهد: «تا زمانی که نفهمیده‌اید چرا  
حصارها را برابر کردند، آن‌ها را پایین نکشید.» مهم است که پیش از اعمال  
تغییر در آینده، بدانید در گذشته چه روی داده است.

## افراد تأثیرگذار رادر موقعیت رهبری قرار دهید.

رهبران دو ویژگی دارند. اول، می‌خواهند به جایی بروند؛ و دوم، قادرند  
دیگران را تشویق کنند که همراه آنان بروند. آنان مانند رئیس شرکت بزرگی  
هستند که برای رسیدن به جلسه‌ای دیرش شده بود. او یواشکی وارد اتاق شد  
و به جای آن که به صندلی مخصوص خودش برود، روی نزدیک‌ترین صندلی



دم دست نشست. یکی از مشاوران جوان اعتراض کرد: «قربان، خواهش می‌کنم، شما باید در صدر میز بنشینید.» مدیر که از جایگاه خود در سازمان باخبر بود، گفت: «پسر جان، هرجا که من بنشینم صدر میز است.»

### **مراقب «تغییر موجود در جیب خود» باشید.**

در آغاز هر رابطه، به هر رهبر مقدار مشخصی «تغییر» (حمایت عاطفی که به شکل اهرم فشار عمل می‌کند) داده می‌شود. اگر رابطه سست باشد، رهبر از «تغییر» منصرف می‌شود، تازمانی که همراه با سازمان ورشکسته شود. اگر رابطه مستحکم باشد، رهبر «تغییر» را اعمال می‌کند، تازمانی که همراه با سازمان توانگر شود. همیشه به خاطر داشته باشید: برای ایجاد تغییر باید «تغییر» کرد. هرچه «تغییر» بیشتری در جیب رهبر باشد، کارکنان را بیشتر تغییر خواهد داد. متأسفانه بر عکس آن نیز صادق است.

### **پیش از آن که تغییر علنی شود، رهبران شایسته از تأثیرگذاران تقاضای حمایت می‌کنند.**

این فهرست ده موردی، تمام مراحلی را که هر رهبر شایسته در تقاضای حمایت برای اعمال تغییر از تأثیرگذاران اصلی سازمانش می‌خواهد، در بر می‌گیرد.

۱. نام تأثیرگذار (ان) اصلی گروه‌های عمدۀ سازمان خود را بنویسید.
۲. چه تعدادی مستقیماً تحت تأثیر این تغییر قرار خواهند گرفت؟  
(این افراد مهم‌ترین گروه هستند.)



۳. چه تعدادی غیر مستقیم تحت تأثیر این تغییر قرار خواهد گرفت؟
۴. چه تعدادی احتمالاً تأثیر مثبت می‌پذیرند؟
۵. چه تعدادی احتمالاً تأثیر منفی می‌پذیرند؟
۶. چه گروهی اکثریت را تشکیل می‌دهد؟
۷. کدام گروه بیش از همه تعیین‌کننده است؟
۸. اگر گروه مثبت قوی‌تر است، تأثیرگذاران را برای بحث گرد هم جمع کنید.
۹. اگر گروه منفی قوی‌تر است، با تأثیرگذاران جداگانه ملاقات کنید.
۱۰. «قلق» هر تأثیرگذار را به دست آورید.

### دستور جلسه‌ای تعیین کنید که به تغییر یاری رساند.

هر فکر جدید، سه مرحله را از سر می‌گذراند: عملی نیست؛ هزینه زیادی در بر دارد؛ و تمام مدت می‌دانستم فکر خوبی است. رهبر عاقل متوجه است که کارکنان طی یک فرایند تغییر می‌کنند، و دستور جلسه‌ای تعیین می‌کند تا این فرایند را بهبود بخشد. این کاری است که من پانزده سال کرده‌ام و ثابت شده بسیار مؤثر است.

**اطلاع رسانی:** شامل نکات مورد علاقه کسانی که در جلسه حضور می‌باشند؛ موارد مثبتی که روحیه را تقویت می‌کند. (سبب

می‌شود گردهمایی از سطح مطلوب آغاز شود.)

**بحث و بررسی:** در مورد مسائل بحث می‌شود اما رأی‌گیری نمی‌شود. (این امکان فراهم می‌آید که بدون هیچ فشاری دیدگاه‌ها ابراز و عقاید در میان گذاشته شود.)



## پروژه رهبر درون

اقدام:

به آنچه در مرحله قبل درباره آن بحث و بررسی شده بود، رأی داده می شود. (این امکان فراهم می آید که در مورد فرایندی که قبلاً انجام گرفته بحث شود. اگر تغییر اساسی لازم باشد، مسئله را در دست بررسی قرار می دهند تا زمانی که وقت پذیرفتن آن فرا برسد).

## تأثیرگذاران را تشویق کنید تا دیگران را به طور غیررسمی تحت تأثیر قرار دهند.

تغییرات اساسی نباید کارکنان را غافلگیر کند. «اطلاع رسانی مرحله‌ای» به گونه‌ای مناسب کارکنان را برای گرد همایی رسمی آماده می کند. من هر سال برای رهبران کلیدی خود توضیح می دهم که آنان دو سطل با خود حمل می کنند. یکی از سطل‌ها پر از بنزین و دیگری پر از آب است. هرگاه در روابط درونی سازمان به دلیل ترس کارکنان از تغییر احتمالی آتش‌سوزی کوچکی ایجاد شود، تأثیرگذاران اولین کسانی هستند که خبردار می شوند. وقتی به صحنه می رستند یا سطل پر از بنزین را روی آتش می ریزند و واقعاً باعث ایجاد مشکل می شوند، یا سطل آب را روی آن آتش کوچک می ریزند و به مسئله خاتمه می بخشنند. به عبارت دیگر، تأثیرگذاران کلیدی یا بزرگ‌ترین دارایی رهبر هستند یا بزرگ‌ترین مصیبت او.

اطلاع رسانی مرحله‌ای باید برنامه ریزی شده و مثبت باشد و کارکنان را برای جلسه‌ای که اعمال تغییر رسمی در آن اعلام می شود آماده کند.



## به کارکنان نشان دهید تغییر چگونه به نفع آنان خواهد بود.

فرضیه: تغییر پیشنهاد شده به نفع کارکنان است، نه رهبر. کارکنان باید در اولویت باشند.

در ایستگاه اتوبوسی روی در نوشته شده بود: «برای آسایش دیگران لطفاً در را بیندید.» بسیاری اوقات پیش می‌آمد که در باز می‌ماند. تا این‌که نوشته روی در به این شکل تغییر کرد: «برای آسایش خودتان لطفاً در را بیندید.» در برای همیشه بسته شد. رهبران بسیاری هستند که دوست دارند از منظر شرکت رهبری کنند، نه از منظر کارکنان.

## به کارکنان حق کنار آمدن با تغییر را بدهید.

شفاف عمل کردن رهبر راه را برای دادن این حق به کارکنان هموار می‌کند. بدون این حق، تغییرات کوتاه‌مدت خواهد بود. تغییر عادات کارکنان و نحوه تفکر آنان مانند نوشتمن دستورالعمل‌ها روی برف در هوایی برفی و توفانی است. باید هر بیست دقیقه یک بار دستورالعمل‌ها را از نو نوشت، مگر آن‌که همراه با دستورالعمل، به افراد اختیار داده شود.

## چگونه به دیگران حق کنار آمدن با تغییر را بدهید

۱. از قبل به کارکنان اطلاع دهید تا برای فکر کردن درباره اثرات تغییر و چگونگی پیامدی که برای آنان دارد وقت داشته باشند.



۲. در مورد اهداف تغییر به طور کلی توضیح دهید – دلایل اعمال تغییر و چگونگی و زمان انجام دادن آن.

۳. به کارکنان نشان دهید که اعمال تغییر چگونه به نفع آنان خواهد بود. با کارمندانی که ممکن است به دلیل پیامدهای تغییر بی کار شوند روراست باشید. زودتر آنان را مطلع کنید و به آنان کمک نمایید در صورت لزوم شغل دیگری پیدا کنند.

۴. از کسانی که تحت تأثیر تغییر قرار خواهند گرفت بخواهید در تمام مراحل فرایند تغییر شرکت کنند.

۵. راههای ارتباطی را باز بگذارید. فرمتهایی در اختیار کارکنان بگذارید تا درباره تغییرات صحبت کنند. پرسش، پیشنهاد، و بازخوردهای دیگر را مطرح کنید.

۶. در سراسر فرایند تغییر انعطاف‌پذیر و سازگار باشید. اشتباهها را پذیرید و در جایی که لازم است تغییر ایجاد کنید.

۷. به طور پیوسته باورها و عقایدتان را در خصوص تغییر ابراز کنید. نشان دهید به توانایی آنان برای کنار آمدن با تغییر ایمان دارید.

۸. کسانی را که به تغییر تن داده‌اند تشویق کنید، به آنان یاری دهید، از آنان قدردانی کنید، و به ایشان آگاهی بدهید.



## تغییر به وقوع خواهد پیوست

پرسش نباید این باشد: «ما تغییر خواهیم کرد؟» بلکه پرسش این است: «چه وقت و چه مقدار تغییر خواهیم کرد؟» هیچ چیز همیشه یک جور نمی‌ماند، به غیر از این حقیقت که تغییر همیشه وجود دارد. حتی در آغاز جهان، وقتی آدم و حوا از بهشت رانده شدند، آدم مدام به حوا می‌گفت: «عزیزم، ما در دوره گذار زندگی می‌کنیم.»

چارلز اکسلی، رئیس شرکت ان سی آر، گفته است: «سی و شش سال سابقه کار دارم. چیزهای بسیاری آموخته‌ام و بیشتر آن‌ها را هیچ وقت به کار نگرفته‌ام.»

لینکلن بارنت، نویسنده، یک بار طی همایشی درباره فیزیک، هیجانی را که هنگام فعالیت در مؤسسه مطالعات پیشرفته در پرینستون داشت برای گروهی دانشجو توصیف کرد. یک نفر پرسید: «چطور بود؟»

بارنت پاسخ داد: «شگفت‌آور بود! هر چیزی که تا هفته پیش می‌دانستیم، دیگر درست نبود.»

همگام شدن با تغییر و ارتباط دادن آن با سازمان، برای هر رهبر چالشی مداوم است. مثلاً رهبران باید از اطلاعاتی مثل آنچه در ذیل آمده و برگرفته از مقاله‌ای نوشته دکتر ریچارد کالدول است آگاه باشند. او برخی از ارزش‌های دهه ۱۹۵۰ را با همان ارزش‌ها در دهه ۱۹۹۰ مقایسه می‌کند.

دهه ۱۹۹۰

هزینه کردن

طلب رضایت خاطر فوری

بچه‌ها را در خانه گذاشتن و کار کردن

زن و مرد

دهه ۱۹۵۰

پس انداز کردن

به تعویق انداختن رضایت خاطر

بالای سر بچه‌ها ماندن



|                              |                     |
|------------------------------|---------------------|
| تردید                        | قطعیت               |
| تشکیک                        | ایمان مخصوص         |
| خرید با انکای وام            | سرمایه‌گذاری نقدی   |
| چهار دیواری اختیاری          | مراعات حال همسایگان |
| برترین بودن                  | میانمایگی           |
| واردات                       | صادرات              |
| در نظر گرفتن خواسته‌های فردی | در نظر گرفتن عرف    |
| پرستار و مهد کوک             | مامان و بابا        |
| شکار لحظه‌ها                 | همایش مطبوعاتی      |
| شهرت                         | دستاورد             |
| صلاحیت                       | دانش                |
| خدمات                        | تولید صنعتی         |
| طلاق                         | سوختن و ساختن       |
| «من»                         | «ما»                |

نه تنها تمام تغییرات بهبودبخشند،  
بلکه بدون تغییر هیچ بهبودی حاصل نمی‌شود.

تغییر = پیشرفت

یا

تغییر = غم و غصه

تغییر هم در بردارنده فرصت‌های احتمالی است و هم شکست احتمالی. به نظر من تغییر زمانی اندوه بخش است که:

- تغییر پیشنهادی فکر بدی باشد.



## ایجاد تغییرات مثبت

۱۱۱

- تغییر پیشنهادی مورد پذیرش تأثیرگذاران قرار نگرفته باشد.
- تغییر پیشنهادی به نحو مؤثر ارائه نشده باشد.
- تغییر پیشنهادی به نفع رهبران باشد.
- تغییر پیشنهادی صرفاً مبتنی بر گذشته باشد.
- تغییرات پیشنهادی بسیار زیاد و روی دادن آنها بسیار سریع باشد.

در ۱۹۵۰ مجله فورچون از یازده امریکایی سرشناس خواست پیش‌بینی کنند زندگی در ۱۹۸۰ به چه شکل خواهد بود. در آن روزها ایالات متحده از مازاد تجاری ۳ میلیارد دلاری لذت می‌برد، به همین دلیل هیچ کس پیش‌بینی نمی‌کرد سی سال بعد کسری بودجه گریبانگیر این کشور شود. دیوید سارناف، رئیس آرسی‌ای، مطمئن بود تا سال ۱۹۸۰ کشتی‌ها، هوایپماها، لوکوموتیوها، و حتی خودروهای شخصی سوخت هسته‌ای خواهند داشت. او گفته بود خانه‌ها ژنراتورهای هسته‌ای خواهند داشت و موشک‌ها بسته‌های پستی و دیگر محموله‌ها را به مسافت‌های دور خواهند برد. هنری آر. لوس، سردبیر مجله تایم، پیش‌بینی کرد تا سال ۱۹۸۰ فقر پایان می‌گیرد. جان فون نیومان، ریاضیدان، پیش‌بینی کرد تا سی سال بعد مصرف انرژی رایگان خواهد شد.

### برای تغییر یافتن هیچ‌گاه دیر نیست.

مکس دپری گفته است: «در نهایت، مهم آن است که به خاطر داشته باشید ما نمی‌توانیم با تن دادن به آنچه هستیم، چیزی بشویم که نیاز داریم باشیم.» واقعیت این است که وقتی شروع به تغییر کنید، آن راحس می‌کنید. هنگامی که نام آلفرد نوبل به گوشتان می‌رسد یاد چه می‌افتد؟ شاید



جایزه صلح نوبل به ذهستان برسد. به هر حال، این فصل دوم ماجراهی اوست. آلفرد نوبل شیمیدانی سوئدی بود که با اختراع دینامیت و دیگر مواد منفجره قدر تمندی که در تسليحات به کار می‌رفت، سرنوشت خود را رقم زد. وقتی برادرش مرد، از قضاروزنامه‌ای به جای او، آگهی درگذشت آلفرد را چاپ کرد. در آن نوشته شده بود فردی که درگذشته کسی بوده که از طریق قادر کردن مردم به کشتن همنوعان بی‌شمار خود، ثروتمند شد. نوبل با خواندن آگهی تکانی خورد و تصمیم گرفت از آن پس از ثروتش در راه اهدای جایزه به دستاوردهایی که در خدمت نوع بشر است استفاده کند.

نوبل تا پایان عمر فرصت اندکی برای ارزیابی زندگی اش داشت، ولی با وجود این به قدر کفايت زندگی کرد تا بتواند عملکرد خود را تغییر دهد. جری لوئیس، کمدین، می‌گوید بهترین هدية ازدواجش فیلمی از مراسم جشن عروسی بود. می‌گوید وقتی اوضاع زندگی زناشویی اش ناخوشایند می‌شود به اتفاقی می‌رود، در را می‌بندد، فیلم را به عقب بر می‌گرداند، و مردی آزاده از اتفاق بیرون می‌آید.

شک دارم بتوانید فیلم را به عقب برگرداند یا آگهی درگذشت خود را در روزنامه ببینید. به هر حال می‌توانید امروز تصمیمی برای ایجاد تغییر اتخاذ کنید. وقتی تغییر موقتی آمیز باشد، می‌توانید به گذشته برگردید و به آن نگاه کنید و نام آن را پیش‌رفت بگذارید.



## ۵

# سریع‌ترین راه برای به دست گرفتن زمام رهبری: حل مسئله

طبق گفته اف.اف. فورنیز در کتاب آموزش بالا بردن بازده کار، چهار دلیل متداول وجود دارد که توضیح می‌دهد چرا کارکنان از وضعیتی که دارند راضی نیستند:

۱. نمی‌دانند قصد دارند چه کاری انجام دهند.
۲. نمی‌دانند چطور باید آن را انجام دهند.
۳. نمی‌دانند چرا باید آن را انجام دهند.
۴. موانعی فراتر از اختیارات آنان وجود دارد.

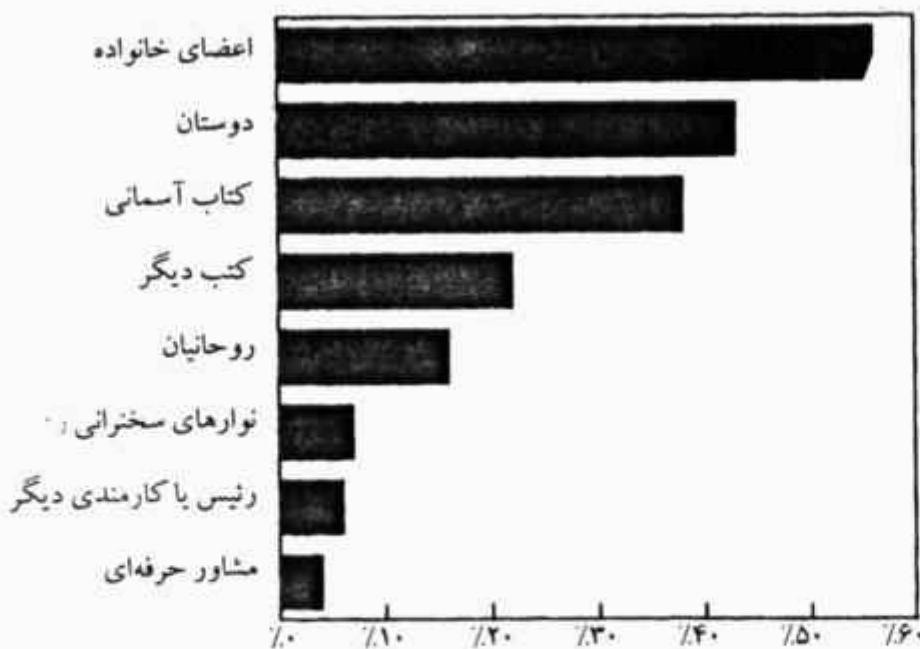
این چهار دلیل توضیح می‌دهد چرا کارکنان در شکوفا کردن استعدادهایشان شکست می‌خورند، و مسبب همه این‌ها رهبر است. سه دلیل اول مربوط به شروع کردن صحیح شغل است. برنامه آموزشی، شرح وظایف، ابزار مناسب، و ترسیم کردن آینده، در کنار مهارت‌های ارتباطی خوب، معضل سه مورد اول را به میزانی چشمگیر حل می‌کند.

این فصل در مورد چهارمین دلیل است که باعث می‌شود بسیاری در



استفاده از توانایی‌هایشان شکست بخورند. همیشه در محل کار، خانه، و به طور کلی در زندگی مشکلاتی رخ می‌دهد. عقیده من این است که کسانی که مشکلات را دوست ندارند، به سرعت فرسوده می‌شوند و تقریباً هیچ کاری برای خلاصی از شر آن‌ها انجام نمی‌دهند. این وضعیت باعث می‌شود زمام امور رهبری را به دست دیگری بسپارند – به شرطی که توانایی اش را داشته باشد از پس مشکلات آنان برآید یا به آنان آموزش دهد که خودشان مشکلاتشان را حل کنند. وقتی مشکل پیش می‌آید، توجه داشته باشید کارکنان برای حل آن به کجا می‌روند (نمودار زیر را ببینید).

جاهایی که معمولاً کارکنان برای کمک گرفتن در موقع روبه‌رویی با مشکل به آن‌ها رجوع می‌کنند



این فصل در مورد دو چیزی که در حل مشکلات بسیار لازمند صحبت می‌کند: نگرش درست و برنامه عمل صحیح.



پیش از آنکه به این دو مبحث بپردازیم، می‌خواهم بعضی از مشاهداتم را در خصوص کارکنان و مشکلاتشان باشما در میان بگذارم.

### همهٔ ما مشکل داریم.

گاهی مشکلات ما را از پا می‌اندازد، مثل بلایی که سر دوستم جو آمد. پیش از آنکه جو از خانه بیرون برود و راهی محل کارش شود، چهار تلفن راه دور به او شد. به نظر می‌رسید هر کدام مشکلی دارند. و همگی از جو خواسته بودند همان روز سوار هواییما شود و به کمکشان برود. او سرانجام به همسرش گفت صبحانه نمی‌خورد. با نهایت سرعتی که می‌توانست از خانه بیرون زد. وقتی به گاراژ رسید، متوجه شد خودرویش روشن نمی‌شود. به همین دلیل تاکسی خبر کرد. در مدتی که منتظر تاکسی بود، یک تلفن دیگر در مورد مشکلی دیگر به او شد. سرانجام تاکسی رسید و جو بیرون دوید و روی صندلی عقب پرید و فریاد کشید: «خیلی خب، برو.»

راننده پرسید: «کجا بروم؟»

جو فریاد کشید: «امهم نیست کجا. هر جا پا بگذارم مشکل هست.» گاهی ما خیال می‌کنیم نسل ما بیشتر از نسل قبلی با مشکلات مواجه است. بعد از آنکه در مورد حرف‌های دوایت بومباخ در کجای کار امریکا درست است تعمق کردم، به این تصور خندهیدم. «نسل‌های پیشین امریکاییان در بدترین دوران سقوط بازار سهام

سال ۱۹۲۹ زندگی کردند که خانواده‌های بسیاری را از هم پاشید؛ سال‌های افسرده‌گی؛ بلوای پاداش خواهی در واشینگتن که طی آن کهنه‌سر بازان



به دست نیروهای ارتش متفرق شدند؛ دوران حکومت روزولت؛ پرل هاربر؛ اخراج فیلیپینی‌ها؛ سال‌های دهه ۱۹۴۰ که روزها و شب‌هایش به نقشه‌های تدافعی گذشت؛ جنگ اروپا و اقیانوس آرام؛ روز پیاده شدن متفقین در فرانسه؛ مبارزه با تورم؛ پیروزی در اروپا؛ روزهای خوش تأسیس سازمان ملل در امریکا؛ بمباران اتمی؛ روز پیروزی متفقین بر ژاپن؛ طرح مارشال در اروپا؛ پل هوایی برلین؛ جنگ کره؛ سقوط یو-۲؛ تجاوز به خلیج خوک‌ها؛ بحران موشکی کوبا؛ ترور رئیس جمهور کندي، بابی‌کندي، و مارتین لوتر کینگ؛ مبارزه برای حقوق مدنی؛ جنگ ویتنام؛ سفر امریکایی‌ها به ماه؛ رسایی و اترگیت و کناره‌گیری رئیس جمهور و معاونش؛ بحران انرژی؛ بحران پایگاه جزیره سه‌مايلی<sup>۱</sup>؛ بحران گروگان‌گیری؛ ترور رئیس جمهور تازه روی کار آمده در ۱۹۸۱؛ انفجار سفارتخانه و مرگ صدها سرباز نیروی دریایی در لبنان؛ تبدیل شدن به ملتی بدھکار بالاترین کسری بودجه در تاریخ. به به، چه زندگی محشری!»

باید حرف‌های پل هاروی را به خاطر بسپاریم که گفته بود در چنین دورانی همیشه مفید است به خاطر داشته باشیم همواره چنین بلایایی بوده است.

### مشکلات به زندگی معنا می‌بخشد.

یک بار فیلسوفی خردمند ادعا کرد تنها مانع عقاب در پرواز سریع و آسان، هواست. البته اگر هوایی در کار نباشد و این پرنده مغدور در خلاصه پرواز درآید، بلا فاصله روی زمین می‌افتد و دیگر نمی‌تواند پرواز کند.



۱. یکی از پایگاه‌های هسته‌ای ایالات متحده امریکا. -م.

همان عنصر اساسی که در برابر پرواز مقاومت ایجاد می‌کند، عاملی است که پرواز را ممکن می‌سازد.

مردم باید دیدگاه‌هایشان را تغییر دهند، نه مشکلاتشان را.

مانع اصلی که قایق موتووری باید بر آن غلبه کند، آب مقابل پروانه قایق است. با وجود این اگر به سبب وجود همین مقاومت نبود، قایق اصلاً حرکت نمی‌کرد.

همین قانون، که می‌گوید موانع امکان موفقیت را فراهم می‌آورند، در زندگی بشر هم صادق است. زندگی فارغ از تمام موانع و مشکلات، تمام احتمالات و توان‌ها را به صفر می‌رساند. با حذف مشکلات و شکست‌ها، زندگی تنفس خلاقه خود را از دست می‌دهد. معضل جهل عمومی به آموزش معنا می‌بخشد. مشکل بهبود یافتن از بیماری است که به دارو معنا می‌بخشد. مشکل نابسامانی اجتماعی به حکومت معنا می‌دهد.

در جنوب امریکا، زمانی که پنبه «همه چیز» مردم بود، شپش غوزه از مکزیک به ایالات متحده رفت و پنهان‌های نابود شد. کشاورزان مجبور بودند محصولات متنوعی چون دانه‌های سویا و بادام زمینی کشف کنند. آنان یاد گرفتند از زمین‌هایشان برای پرورش گله، خوک، و مرغ استفاده کنند. در نتیجه، کشاورزان مرفه‌تر از زمانی شدند که فقط پنبه می‌کاشتند. اهالی انترپرایز در آلاپاما، که از آنچه رخ داده بود خشنود بودند، در ۱۹۱۰ بنای یادبودی از شپش غوزه درست کردند. آنان وقتی از نظام تک محصولی به کشاورزی متنوع روی آوردند، ثروتمندتر شدند. نوشته روی یادبود از این قرار بود: «به منظور قدردانی از شپش غوزه و کاری که در جهت رفاه کشاورزان انجام داد».

ما همه در زندگی مان دوست داریم از شر مشکلات و اجبارها خلاص شویم. وقتی این وسوسه اوج می‌گیرد، به یاد جوانی بیفتید که از پیرمردی



تنها پرسید: «سنگین‌ترین بار زندگی چیست؟» پیر مرد غمگینانه پاسخ داد: «نداشتن باری که با خود حمل کنی.»

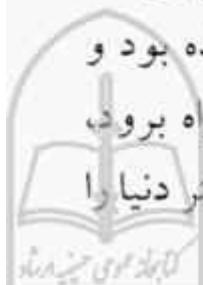
## بسیاری از افراد برجسته بر مشکلات زندگی‌شان فائق آمده‌اند.

بسیاری از مضماین زبور داود در سختی نوشته شده است. بسیاری از رساله‌های انجیل در زندان‌ها به تحریر درآمده است. بسیاری از افکار بزرگ متفکران بزرگ تمام دوران‌ها به آتش انداخته شده است. فلورانس نایتینگل، که چنان بیمار بود که نمی‌توانست از بستر بیماری برخیزد، بیمارستان‌های انگلستان را ساماندهی کرد. پاستور که نیمه‌فلج بود و هر لحظه ممکن بود دچار سکته مغزی شود، دمار از روزگار بیماری‌ها درآورد. فرانسیس پارکمن، تاریخدان امریکایی، در بخش عمده زندگی‌اش به قدری رنجور بود که نمی‌توانست بیشتر از پنج دقیقه پشت سر هم کار کند. وضعیت بینایی‌اش چنان اسفناک بود که جز چند واژه بسیار درشت خرچنگ قورباغه نمی‌توانست بنویسد، اما مدبرانه یک دوره عظیم بیست‌جلدی تاریخ به نگارش درآورد.

کسی که در برف‌های ولی فورج دفن شده بود، جورج واشینگتن شد. کسی که در فقر مطلق بزرگ شد، آبراهام لینکلن شد. کسی که از فلج اطفال رنج می‌برد، فرانکلین دی. روزولت شد. کسی که دچار سوختگی حاد شده بود و پزشکان گفته بودند هرگز نمی‌تواند راه بروند

خط‌مشی‌ها بسیارند و  
اصول اندک. خط‌مشی‌ها  
تغییر خواهند کرد، اما  
اصول هرگز.

گلن کانینگهام شد که در سال ۱۹۳۴ رکورد دوی هزار و پانصد متر دنیا را



به نام خود ثبت کرد. سیاهپوستانی که در جامعه‌ای سرشار از تبعیض نژادی متولد شدند بوکر تی، واشینگتن، ماریان اندرسون، جورج واشینگتن کارور، یا مارتین لوتر کینگ شدند. کسی که او را کنده‌هن و عقب‌افتداده می‌نامیدند و به او لقب بی‌سواد می‌دادند، آلبرت اینشتین شد. دالی پارتون این‌هارا چنین جمعبندی می‌کند: «از منظر من اگر رنگین‌کمان می‌خواهید، باید ابتدا باران بخواهید.»

### مشکل من مشکل من نیست.

بین فردی که مشکل بزرگ دارد و کسی که مشکل را بزرگ می‌کند، تفاوت از زمین تا آسمان است. چند سال است که من هر هفته بیست تا سی ساعت مشاوره می‌کنم. خیلی زود دریافتم کسانی که نزد من می‌آمدند لزوماً کسانی نبودند که مشکلات بزرگی داشتند. کسانی بودند که به مشکلات خود واقع بودند و این باعث ایجاد تنش در آنان شده بود. طبیعی بود که در ابتدا سعی می‌کردم به مشکلات آنان سر و سامان بدهم، اما می‌دیدم می‌روند و مشکلات دیگری پیدا می‌کنند. آنان مثل چارلی براون در ایام کریسمس بودند – او نمی‌توانست شور و نشاط کریسمس داشته باشد. سرانجام لینوس به او گفت: «چارلی براون، از میان کسانی که می‌شناسم، تو تنها کسی هستی که می‌تواند ایامی فوق العاده مثل کریسمس را به مشکل تبدیل کند.»

لینوس جان، خبرهایی برایت دارم. افراد بسیاری مثل چارلی براون هستند! «مشکلات» آنان مشکلات واقعی آنان نیست. مسئله این است که آنان در برابر «مشکلات» به اشتباه واکنش نشان می‌دهند و به همین دلیل «مشکلات سطحی» را به مشکلات واقعی تبدیل می‌کنند. آنچه واقعاً اهمیت دارد این نیست که چه اتفاقی برای من می‌افتد، بلکه آنچه در من رخ می‌دهد مهم است.



تحقیقی در مورد سیصد فرد بسیار موفق، افرادی چون فرانکلین دلانو روزولت، هلن کلر، وینستون چرچیل، آلبرت شوایتر، ماهاتما گاندی، و آلبرت اینشتین نشان می‌دهد یک‌چهارم آنان دچار نقص عضوهایی چون نابینایی، ناشنوایی، یا ناتوانی جسمی بودند. سه‌چهارم آنان یا در فقر متولد شده بودند یا در خانواده‌های از هم‌پاشیده و نابسامان.

چرا اینان بر مشکلاتشان فائق آمدند در حالی که هزاران نفر دیگر در برابر کاستی‌هایشان از پا درآمدند؟ اینان نخواستند به بهانه‌های رایج بیاویزند و شکست را بپذیرند. موافع را تبدیل به سکوهایی برای گذر از آن مقطع کردند. دریافتند نمی‌توانند تک‌تک وضعیت‌های زندگی

همیشه بهترین راه را  
انتخاب کنید.

را تعیین کنند، اما می‌توانند تعیین کنند در هر وضعیتی چه نگرشی داشته باشند.

در جایی در مورد یک گروه همخوانان کلیسا خواندم که برای حضور در یک مسابقه موسیقی به پول نیاز داشتند و تصمیم گرفتند به خود رو شویی بپردازنند. از بخت بد آنان، پس از گذراندن یک صبح پرمشغله، بعد از ظهر باران گرفت و مراجعة مشتریان متوقف شد. سرانجام یکی از خانم‌ها این پوستر را چاپ کرد: «ما می‌شویم.» (و با فلشی به سوی آسمان اشاره کرده بود) «او پاک می‌کند!»

این نقل قول اخیراً در لس آنجلس تایمز آمده بود: «اگر بتوانید هر وقت اشتباهی پیش می‌آید لبخند بزنید، یا آدم خرفتی هستید یا می‌خواهید روی واقعیت سرپوش بگذارید.» من این جمله را اضافه می‌کنم: یا می‌خواهید رهبر شوید – کسی که فهمیده است تنها مشکلی که دارد این است که با واکنش نادرست در قبال مشکل، اجازه داده مشکل تداوم یابد. مشکلات می‌توانند موقتاً مانع شما شوند. شما تنها کسی هستید که می‌توانید برای همیشه مانع مشکل شوید.



**مشکل، چیزی است که می‌توانم  
کاری در موردش انجام دهم.**

دوست و آموزگارم، فرد اسمیت، این واقعیت را به من آموخته است.  
اگر نتوانم کاری در مورد مشکلی انجام دهم، آن مشکل مشکل من نیست،  
واقعیت زندگی است.

در ۱۹۲۵ یک شرکت امریکایی تولید و فروش خمیر اصلاح، نگران اثربخشی آگهی‌هایش در حاشیه جاده‌ها بود. با ظهور خودروهای «تندرو»، آنان نگران این موضوع شدند که مبادا هیچ کس فرصتی برای خواندن تابلوهای تبلیغاتی شان نداشته باشد. به همین دلیل این شرکت، برمه شیو، تابلوهایی کوچک طراحی کرد که با فاصله‌های مشابهی نصب می‌شد و حتی در سرعت‌های بالا هم می‌شد آن‌ها را خواند. شیوه نگرش منحصر به فرد آنان به آگهی، نام برمه شیو را تا چهل و شش سال بر سر زبان‌ها انداخت. من به عنوان کسی که در اوها یو بزرگ شده‌ام، آگهی‌های برمه شیو را دوست دارم. این آگهی مورد علاقه من بود:

هلو با آن‌همه پشم و پیلی  
قشنگ به نظر می‌رسد...  
اما مرد هلو نیست...  
و هیچ وقت هم نبوده.



شرکت برمه شیو خلاصه‌یش را در جامعه‌ای در حال تغییر نشان داد. اگر هیچ راه حلی برای مشکل وجود ندارد، پس اصلاً مشکلی نیست – صرفاً

حقیقت زندگی است. حواستان باشد به دلیل این‌که هیچ راه حلی برای مشکل پیدا نمی‌کنید موقعیت‌تان را به خطر نیندازید. شاید کس دیگری با راه حل از راه برسد.

## آزمایش کردن رهبر یعنی تعیین توانایی تشخیص مشکل پیش از آن‌که حاد شود.

زیر سایه هر رهبری فوق‌العاده، به‌ندرت پیش می‌آید مشکلی حاد شود، چون در مراحل اولیه تشخیص داده و حل می‌شود.

رهبران بزرگ معمولاً مشکل را به ترتیب زیر تشخیص می‌دهند:

۱. پیش از آن‌که آن را ببینند، آن را حس می‌کنند (شم).
۲. به جستجوی مشکل می‌پردازند و سؤال می‌کنند (کنجکاوی).
۳. اطلاعات جمع‌آوری می‌کنند (پردازش).
۴. احساسات و یافته‌هایشان را با چند همکار مورد اعتماد در میان می‌گذارند (مباحثه).
۵. مشکل را تعریف می‌کنند (نوشتن).
۶. منابعشان را بازبینی می‌کنند (ارزیابی).
۷. تصمیم می‌گیرند (رهبری).



رهبران بزرگ به ندرت چشم بسته عمل می کنند. آنان می دانند که به ندرت چیزی از بیرون مراقب کار ایشان است – اگر هم چنین باشد، موقعی این اتفاق می افتد که دیگر دیر است. به همین دلیل همیشه به دنبال نشانه هایی هستند که به آنان بصیرتی در مورد مشکل می دهد و راه حل ارائه می کند. آنان با مشکلات همان گونه رفتار می کنند که هر مزاحم و متجاوز احتمالی با خواندن این تابلو روی نرده مزرعه ای در این دیانا عمل می کرد: «اگر می خواهید از این مزرعه عبور کنید، بهتر است در عرض ۹/۸ ثانیه این کار را بکنید. گاو نر در عرض ۱۰ ثانیه این کار را می کند.»

### می توانید در مورد رهبران از روی اندازه مشکلاتی که با آن ها دست به گریبان هستند قضاوت کنید.

چارلی براون در یکی از داستان های فکاهی مصور چاپ شده در نشریه ای عامه پسند می گوید: «هیچ مشکلی آنقدر بزرگ نیست که از پس آن بر نیایم.» احساس همه ما دقیقاً مثل رام کننده شیری است که این آگهی را پخش کرد: «رام کننده شیر، متقارضی شیر رام.»

با وجود این، من در بررسی هایم در مورد مردم و مشکلاتشان متوجه شده ام که اندازه شخص بسیار مهم تر از اندازه مشکل است. مشکلات بر اساس این که فرد چقدر کوچک یا بزرگ است، کوچک تر یا بزرگ تر به نظر می رسد.

اخیراً با مارشا صحبت می کردم، خانمی که دو سال قبل به سرطان مبتلا شد و تحت عمل جراحی برداشتن پستان قرار گرفت. او روحیه خوبی داشت، اما نگران کسان دیگری بود که دچار مشکل بودند و روحیه خوبی نداشتند.



تفاوت بسیار بزرگی بین مارشا و دیگرانی که همان مشکل را داشتند وجود داشت. می‌توانستم بهبود جسمانی مارشا را پیش‌بینی کنم. او از ابتدای بیماری اش خوش‌بین بود. تمرکز ما در مقام رهبر باید بر تربیت کارمندان بزرگ باشد. کارمندان بزرگ به نحو احسن از پس مشکلات بزرگ برمی‌آیند.

### **مشکلات مربوط به کار را به سرعت حل کنید؛ مشکلات کارکنان اندکی بیشتر طول می‌کشد.**

حل کردن مشکلات ممکن است جزو فوریت‌ها باشد، اما هرگز نباید بیشتر وقتمن را صرف آن کنیم. اگر تمام انرژی‌مان را بر حل مشکلی که داریم متمرکز کنیم، خیلی زود احساس کشاورزی را خواهیم داشت که می‌گفت: «سخت‌ترین چیز در مورد دوشیدن شیر گاوها این است که پستان‌هایشان هرگز بدون شیر باقی نمی‌ماند.» مشکلات هرگز متوقف نمی‌شود، اما کارکنان می‌توانند مشکلات را متوقف کنند. پیشنهاد من برای دستیابی به روش‌های حل مشکلات از این قرار است:

**۱. وقتی را صرف پیشنهاد دادن به کارکنان کنید.** کسانی که هرگز وقتی را صرف پرورش کارکنان نمی‌کنند، مجبورند همان وقت را صرف حل مشکلات کنند.

**۲. هرگز مشکلی را برای کسی حل نکنید؛ مشکل را با او حل کنید.** افراد را وارد روندی کنید که برای تشخیص مشکل پیشنهاد شده. در واقع، وقتی را با آن فرد سپری کنید و این فصل را به طور کامل با هم بخوانید.



مشکلات باید در پایین‌ترین سطح ممکن حل شوند. رئیس جمهور جان اف. کندی گفته است رئیس جمهور آیزنهاور روز پیش از مراسم معارفه‌اش به او چنین نصیحت کرده بود: «در منصب ریاست جمهوری امریکا هرگز با مشکلات ساده روبه‌رو نخواهی شد. اگر دیدی مشکلات ساده حل می‌شوند، بدان کس دیگری آن‌ها را حل کرده است.» این جمله در مورد هر رهبری صادق است. بالارفتن از نردبام رهبری به این معناست که تصمیم‌هایی کمتر اما مهم‌تر اتخاذ خواهد شد. رهبر باید مهارت‌های حل مشکل را به خوبی فراگرفته باشد، چون هر تصمیمی مهم به شمار می‌آید. جان ای. هانتر گفته است: «یک موقعیت تنها زمانی تبدیل به مشکل می‌شود که فرد برای پشت سر نهادن آن از منابع کافی برخوردار نباشد.» بقیه فصل در این باره است که برای حل کارآمد مشکلات به چه چیزی نیاز است.

## نگرش صحیح

بحث شیوه نگرش به قدری برای رهبران بالقوه حائز اهمیت است که فصل بعد کاملاً به این موضوع اختصاص داده شده است. بنابراین اکنون چند اشاره کفایت می‌کند. نورمن وینستن پیل به درستی گفته است تفکر مثبت یعنی چگونگی فکر کردن درباره یک مشکل، اشتیاق یعنی احساسی که در مورد یک مشکل دارید. این دو در کنار هم مشخص می‌کنند در مورد یک مشکل چه باید بکنید. من اگر می‌توانستم هر کاری از دستم برمی‌آمد برای کارکنان انجام دهم، در تغییر دیدگاه‌هایشان به آنان کمک می‌کردم، نه در حل مشکلاتشان. تفکر مثبت همیشه اوضاع ما را تغییر نمی‌دهد، بلکه همیشه ما را تغییر می‌دهد. وقتی قادر باشیم در موقعیت‌های دشوار درست فکر کنیم، سفر زندگی مان بهتر می‌شود.



جی. دابلیو. تارگت در مقاله‌ای به نام «پنجره» ماجرای دو مرد را می‌گوید که با هم در اتاق بیمارستانی بستری بودند. هر دو به شدت بیمار بودند و از آن جا که سرگرمی چندانی نداشتند – نه تلویزیون آن‌جا بود، نه رادیو، نه کتاب – دوستی آنان طی چند ماه صحبت کردن عمیق شده بود. آنان در مورد هر موضوعی که هر دو به آن علاقه داشتند یا تجربه کرده بودند صحبت می‌کردند، از خانواده گرفته تا کار، تعطیلات، و خاطرات خصوصی‌شان.

هیچ‌یک از آنان نمی‌توانست از تخت پایین بیاید، اما از بخت خوش، تخت یکی از آنان کنار پنجره قرار داشت. او به عنوان بخشی از روند مداوایش می‌توانست روزی یک ساعت روی تخت بنشیند. در آن هنگام دنیای بیرون را برای هم‌اتاقش وصف می‌کرد. با عباراتی بسیار گویا دنیای بیرون را برای دوست خود به درون می‌آورد. بوستان زیبایی را که می‌توانست ببیند برای او توصیف می‌کرد، از دریاچه‌ای که وسط آن بود می‌گفت، و همین‌طور از افراد بی‌شماری که می‌دید وقتی‌شان را آن‌جا می‌گذرانند. دوستش کم‌کم با آن تعریف‌ها زندگی می‌کرد.

پس از یک گزارش بسیار مسحورکننده، مرد فکر کرد منصفانه نیست دوستش بتواند همه چیز را ببیند در حالی که او هیچ چیز نمی‌بیند. از فکری که به سرش زده بود شرمنده شد، اما گاه به این موضوع فکر می‌کرد و نمی‌توانست آن را از ذهنش بیرون کند. کم‌کم افکارش بر سلامتش تأثیر گذاشت و بیمار تر از گذشته شد، بی‌آن‌که نشانه‌ای از بهبود در او پیدا شود. یک روز عصر، دوستش که گاهی دچار احتقان می‌شد و تنگی نفس داشت، با سرفه و حالت خفگی از خواب برخاست و حتی قادر به فشردن زنگ خبر کردن پرستار نبود. مرد بی‌خیال و عنقره روی تخت افتاده و به سقف خیره شده بود. صدای جان‌کننده هم‌اتاقش را می‌شنید و هیچ کاری انجام نمی‌داد. صبح روز بعد پرستار آمد و دید بیمار کنار پنجره مرده است.



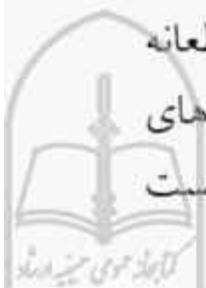
پس از اندکی، مردی که آنقدر مشتاق دیدن بیرون از پنجره بود پرسید آیا می‌تواند به آن یکی تخت متقل شود، و این کار به سرعت انجام شد. به محض این‌که اتاق خلوت شد، مرد به سختی روی آرنج‌هایش بلند شد تا آن سوی پنجره را تماشا کند و دنیای زیبای بیرون را به ذهن بسپارد. در آن زمان بود که در یافت پشت پنجره فقط یک دیوار آجری است.

### نقشهٔ عمل صحیح

غیر از این است که بسیاری اوقات ما با وفور پاسخ‌های ساده و کمبود مشکلات ساده مواجهیم؟ گاهی همهٔ ما احساس می‌کنیم مثل آن شخصیت کاریکاتوری هستیم که می‌گفت: «دلم می‌خواهد هر بار برای یک روز برنامه بربیزم، اما اخیراً چندین روز یکباره به من هجوم می‌آورند.» یک امر مسلم است: زندگی بدون مشکل نمی‌شود!

بنابر روایتی، وقتی فضایی‌ماهی‌ای آپولو طراحی می‌شدند، شکاف میان دانشمندان و مهندسان عمیق شد. دانشمندان اصرار داشتند هر گرم وزن ممکن به تجهیزات علمی اختصاص داده شود که برای اکتشاف و ارسال گزارش در فضا به کار می‌رفت. آنان خواهان این بودند که مهندسان وسیلهٔ نقلیهٔ فضایی‌ای طراحی کنند که هیچ نقصی نداشته باشد. (در آن زمان «بی‌نقص» اصطلاحی رایج در صنعت بود). این بدان معنا بود که بخش عظیمی از فضا و وزن به تجهیزات علمی اختصاص داده شود.

مهندسان اظهار داشتند چنین کاری ناممکن است. می‌گفتند تنها فرضیه درست این است که اشتباهی رخ خواهد داد، اما نمی‌توانستند قاطعانه پیشگویی کنند خرابی در چه جاهایی رخ می‌دهد، بنابراین لازم بود نظام‌های پشتیبانی‌ای طراحی کنند که هر نقص احتمالی را جبران نماید. یعنی می‌بایست



برای تجهیزات علمی وزن و فضای کمتری در نظر گرفته می‌شد. می‌گویند این درگیری با پرس و جو از فضانوردان در حال آموزش برای شرکت در این برنامه حل شد. آنان به نفع طراحی نظام‌های پشتیبان متعدد رأی دادند! این ماجرا بر اهمیت فرضیه‌ها تأکید می‌کند. برخی از افراد تصور می‌کنند می‌توانند نظامی بی‌نقص را در زندگی‌شان گسترش دهند. دیگران تصور می‌کنند اشتباہی پیش خواهد آمد و به نظام پشتیبانی نیاز دارند. بسیاری اوقات وقتی مشکلی پیش می‌آید، می‌خواهیم دیگری را شماتت کنیم و خود را خلاص نماییم. اخیراً نمودار حل مشکل خنده‌داری دیدم (صفحة بعد) که تمایل مارا به شانه خالی کردن از زیر بار مسئولیت نشان می‌دهد.

## رونده حل مشکل

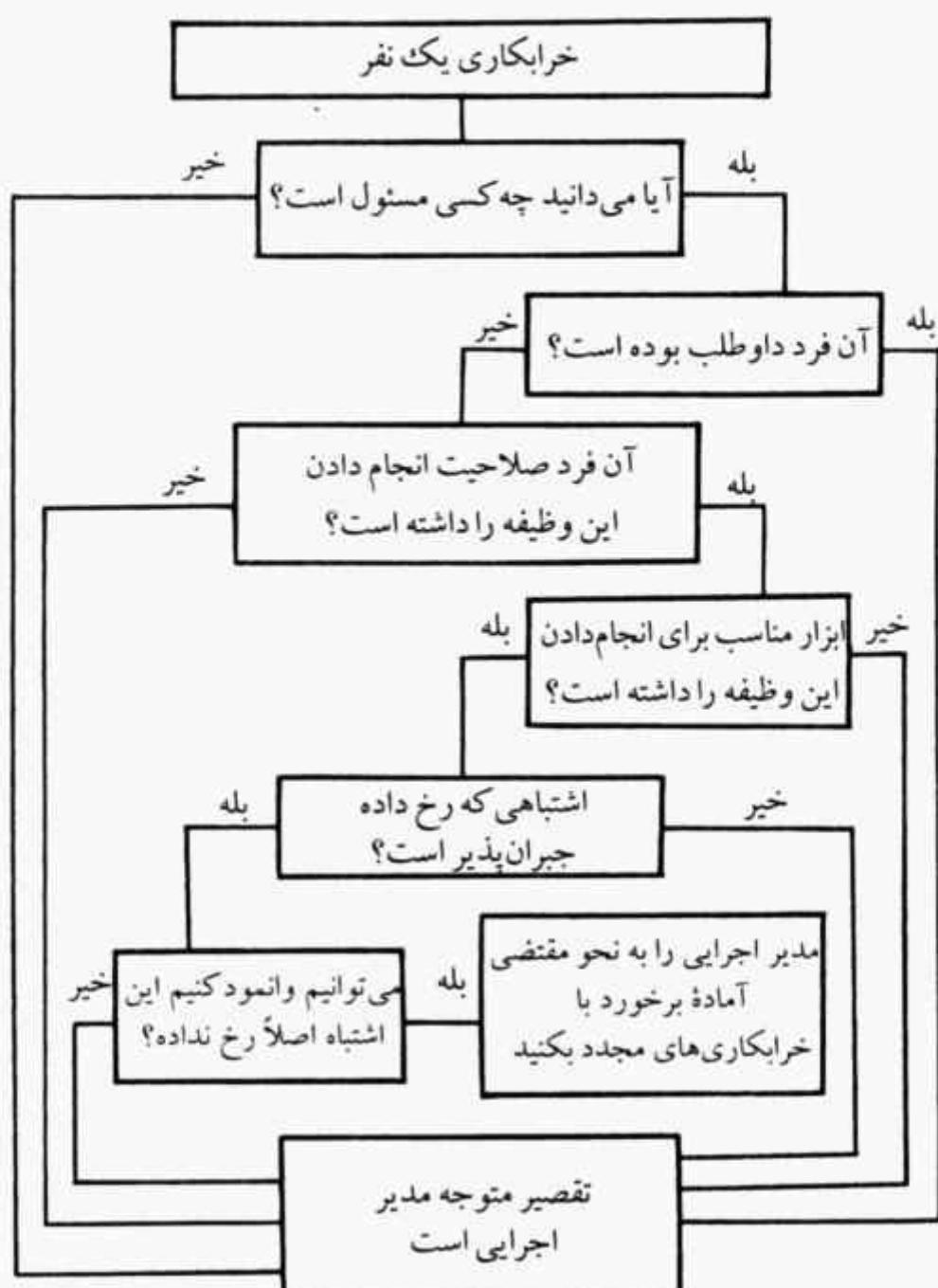
حالا، هرچند نمی‌خواهیم از زیر بار مسئولیت شانه خالی کنیم و نگرش صحیح و نقشه عمل درست داریم، باز هم مهم است وقتی به دنبال راه حل هستیم، از روند خاصی پیروی کنیم. من برای حل مشکل مراحل زیر را به شما پیشنهاد می‌کنم.

### **مشکل را شناسایی کنید.**

بسیاری اوقات ما به نشانه‌ها حمله‌ور می‌شویم، نه به علت. وقتی به کارکنان‌تان تأکید می‌کنید پشت میز‌هایشان بنشینند تا ساعت پایان کار برسد، این راه حل نامناسبی است که به پرسش «چرا کارکنان زودتر محل کار را ترک می‌کنند؟» پاسخ نمی‌دهد. کار شما این است که معضلات واقعی را که در پس نشانه‌ها قرار دارند شناسایی کنید. شکست خوردن در این کار شمارا در همان



## نمودار حل مشکل



طراحی از دیوید بی. مک‌گینس



جایگاهی قرار می‌دهد که آن سرباز جوان که طرز استفاده از چتر نجات را فراگرفته بود، پیدا کرد. او در دوره آموزشی دستورهای زیر را شنیده بود:

۱. وقتی به شما گفته شد پرید؛
۲. تا ده بشمارید و بنده باز کردن چتر نجات را بکشید؛
۳. در موقع بسیار نادر که ضامن باز نمی‌شود، چتر نجات دوم را باز کنید؛ و
۴. وقتی به زمین رسیدید، منتظر شوید تا یک نفر بر شمارابه پایگاه برگرداند.

هوایپیما در ارتفاع نامناسب او جگرفت و افراد شروع به پریدن کردند. سرباز زمانی که نوبتش شد، پرید. تا ده شمرد. ضامن را کشید، اما چتر باز نشد. از راهکاری که می‌بایست در این جور موقع به کار می‌گرفت استفاده کرد و ضامن دوم را کشید. آن هم باز نشد. سرباز در دل گله کرد: «لابد وقتی برسم پایین نفربری هم در کار نیست.»

### مشکلات را اولویت‌بندی کنید.

ریچارد اسلوما می‌گوید هرگز سعی نکنید تمام مشکلات را یکباره حل کنید – آن‌ها را یکی یکی در دستور کار قرار دهید. وقتی با سه، سی، یا سیصد مشکل رو به رو شدید، «هر یک را در پروندهای جداگانه قرار دهید. آن وقت در هر زمان با یک مشکل رو به رویید.» به این مشکلات نزدیک شوید، نه با این دیدگاه که آنچه را دوست دارید در آنجا خواهید یافت. بلکه بدانید حقیقت و واقعیت‌هایی را آن‌جا می‌یابید که باید تشخیص داده



شوند. شاید آنچه را با آن مواجه می‌شوید دوست نداشته باشد. در آن صورت باید سعی کنید آن را تغییر دهید. اما خودتان را فریب ندهید. آنچه با آن مواجه می‌شوید شاید مشکل واقعی شما باشد، شاید هم نباشد.

### مشکل را تعریف کنید.

در یک جمله به این پرسش پاسخ دهید: «مشکل چیست؟» باب بیل مارا ترغیب می‌کند تفاوت میان حل کردن مشکل و اتخاذ تصمیم را به ذهن بسپاریم. تصمیم، انتخابی است بین دو یا چند گزینه. مثلاً: «نمی‌دانم به فینیکس بروم یا شیکاگو.» مشکل، موقعیتی است که اهداف یا آرزوهای شما را نقش بر آب می‌کند: «می‌خواستم به شیکاگو بروم، اما آخرش از دیترویت سر در آوردم.» یا «می‌خواستم پنجاه هزار دلار پسانداز کنم، اما پنجاه هزار دلار قرض بالا آوردم.»

تعریف مشکل در یک جمله، روندی چهار مرحله‌ای است.

### ۱. پرسش‌های درست بکنید.

اگر دچار ابهام شده‌اید، پرسش‌هایی کلی مثل «اینجا چه خبر شده؟» نکنید و به حدس و گمان متولّ نشوید. در عوض، پرسش‌های مرتبط مطرح کنید. دو واژه‌ای که همیشه در پرسش‌های من وجود دارد روند و زمان‌بندی است. اغلب می‌توان رد مشکلات را گرفت، به شرط این‌که سؤال‌های خاصی در این دو مورد مطرح شود.



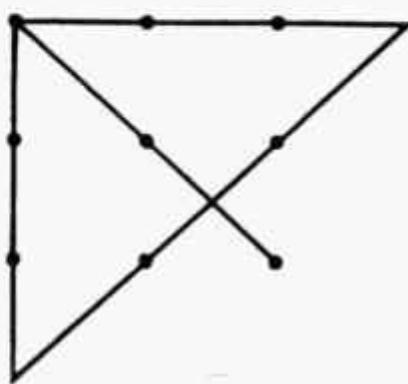
## ۲. با افراد مناسب صحبت کنید.

حواستان به اشخاص دارای شیوه نگریش «ما از همه بهتر می‌دانیم» باشد. این افراد دیدگاه‌هایی جز می‌دارند و در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند. خلاقیت لازمه حل مشکل است. من در گردهمایی‌هایی با موضوع رهبری، اغلب با استفاده از معماهای نُه نقطه‌ای این اصل را به تصویر می‌کشم.

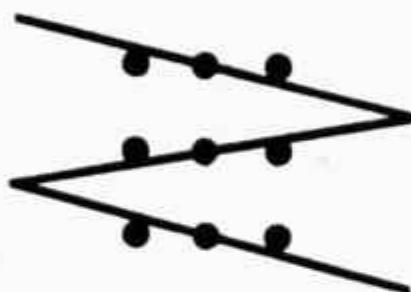
نُه نقطه زیر را بدون برداشتن قلم از روی کاغذ، با چهار خط راست به هم متصل کنید.



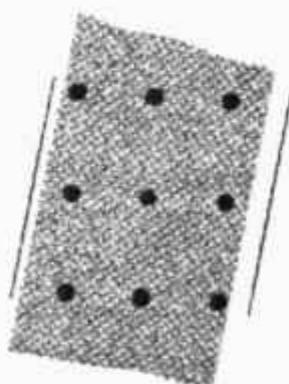
اگر قبلًا با چنین معماهای رو به رو نشده‌اید، امتحان کنید. اگر در مورد مشکلی که دامنه پاسخ‌های شمارا محدود می‌کند پیش‌فرضهای شخصی داشته باشید، درمانده خواهد شد. تصور می‌کنید خطوط نمی‌توانند فراتر از مربعی فرضی بروند که نقطه‌ها را در بر می‌گیرد؟ اگر این تصور را کنار بگذارید، حل کردن معما برایتان بسیار ساده‌تر می‌شود.



این راه حل خلاقانه کاملاً پیش‌پا افتاده است. راه حل‌هایی که کمتر شناخته شده‌اند روش‌هایی را جایگزین می‌کنند که دیگر پیش‌فرض‌ها را زیر پا می‌نهد، مثل پیش‌فرضی که تام ووچک، ستاره‌شناس، ارائه داده است. پیش‌فرض: خطوط باید از مرکز هر نقطه بگذرند. اگر خطوط را به گونه‌ای بکشید که فقط با نقاط مماس شوند، می‌توانید معمرا را با استفاده از سه خط حل کنید.



پیش‌فرض: خطوط باید نازک باشند. خطوط را با یک خط کلفت به هم متصل کنید تا معمرا حل شود.

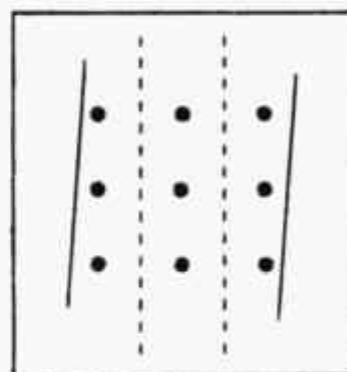


پیش‌فرض: نباید کاغذ را تا کنید. کاغذ را دو بار تا کنید، آن وقت همه نقاط در یک سطح هستند و شما فقط به یک خط پهن نیاز دارید.

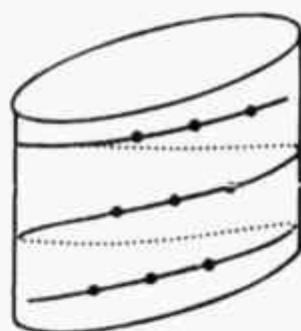


۱۳۴

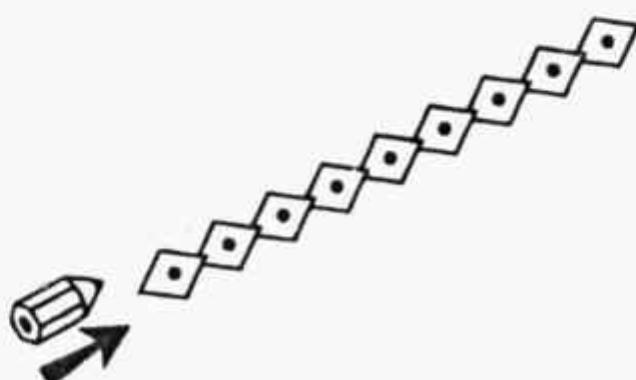
پروردش رهبر درون



پیش فرض: کاغذ باید صاف باشد. کاغذ را لوله کنید. می توانید نقاط را با یک مارپیچ به هم متصل کنید.



پیش فرض: نمی توانید کاغذ را پاره کنید. کاغذ را تکه کنید، به طوری که در هر تکه یک نقطه وجود داشته باشد. با سوراخ کردن نقاط با نوک مداد، آنها را به هم وصل کنید.



این راه حل های جایگزین، معمای نه نقطه ای را در انتقال این پیام که می توانیم از راه های بیشتری برای حل مشکلات استفاده کنیم بسیار کارآمدتر می کند، به شرطی که پیش فرض ها را باطل بدانیم.

### ۳. حقایق مسلم را دریابید.

گفته پیتر دروکر را به خاطر بسپارید: «وقتی حقایق روشن باشد، تصمیم‌گیری کار راحتی است.» مثلاً اجازه ندهید کسی به شما بگوید: «فلان شخص کارمند خوبی است.» نمونه هایی عینی از کارهایی که او انجام داده به دست آورید. به آنچه گفته نشده گوش دهید و اطلاعات مهم گردآوری کنید.

### ۴. خود را درگیر فرایند کنید.

بیشتر مشکلات آنچه به نظر می رستند، نیستند. کافی نیست که سوال های صحیح بکنید و حقایق انکارناپذیر گردآوری نمایید. با انجام دادن کاری که افراد درگیر با آن سروکار دارند، وارد ماجرا شوید و ببینید مشکلات از کجا ناشی شده‌اند. مشکلات باید در ریشه‌ای ترین سطح ممکن حل شوند، چون از همانجا سرچشمه گرفته‌اند. همچنین این سطح جایی است که مشکلات به روشنی تعریف شده‌اند.

**تعدادی از کارکنان را انتخاب کنید  
تادر فرایند حل مشکل به شما کمک کنند.**



سقراط این روش را ۲۴۰۰ سال پیش ابداع کرد: پس از تعریف مشکل، دیگران را دور خود جمع می کرد و خواستار عقاید آنان و پشتونهای

منطقی برای تأیید عقایدشان می‌شد. سقراط به عنوان فرد خودگماردهای نکته‌بین، بیشتر زندگی اش را به مناقشه با محافظه کاران از خود راضی آتن گذراند. با مناظر، چرب‌زبانی، و ترغیب کردن، مردم آتن را مجبور می‌کرد باورهایی را که بدیهی می‌دانستند زیر سؤال ببرند.

این کار سرانجام او را به دردسر انداخت. آتنی‌ها به او اتهام خدانشناصی و منحرف کردن جوانان آتن زدند. او را به زندان انداختند و محکوم به مرگ شد. پس از یک ماه، که طی آن مدام پیشنهاد کمک دوستانش را برای فرار از زندان رد می‌کرد، جام شوکران را سرکشید و مرد.

هیچ کس از شما انتظار ندارد تا این حد پیش بروید. اما تمرين روش سقراط به شما کمک می‌کند رهبر بهتری باشید. پیش از دعوت از کارکنان به جلسه حل مشکل، این سؤال‌ها را مطرح کنید:

- آیا مشکل واقعی است؟
- آیا دارای فوریت است؟
- آیا به ماهیت واقعی مشکل واقفید؟
- آیا مشکل مشخص است؟ (اگر کارکنان راجع به همه چیز صحبت کنند، نهایتاً راجع به هیچ چیز صحبت نکرده‌اند.)
- آیا گروه گردآمده دوست دارند راجع به مشکل صحبت کنند و هر یک از شرکت‌کنندگان به حل این مسئله تمايل دارد؟

### عوامل ایجاد مشکل را بنویسید.

تمام علل احتمالی ایجاد مشکل را با پرسیدن این‌که چه چیزی باعث بروز مشکل شده و چگونه می‌توان از بروز آن در آینده جلوگیری کرد،



فهرست بندی کنید.

## راهکارهای حل مشکل را بنویسید.

راهکارهای عملی حل مشکل را بنویسید. هرچه بیشتر، بهتر. به ندرت برای حل یک مشکل فقط یک راه حل وجود دارد. وجود گزینه‌های متعدد به این دلیل لازم است که مشکل همواره تغییر شکل می‌دهد. رهبری که راهکارهای مختلف برای پاسخ‌های اساسی نداشته باشد، خیلی زود به دردسر می‌افتد.

## «بهترین» راه حل‌ها را اولویت‌بندی کنید و بنویسید.

پیش از تصمیم‌گیری، تمام راه حل‌های ممکن را سبک و سنگین کنید. سوال‌های زیر پرسش‌هایی است که هر رهبری باید مطرح کند:

- کدام یک از راه حل‌ها به احتمال زیاد کارساز است؟
- کدام یک از راه حل‌ها به نفع سازمان است؟
- کدام یک از راه حل‌ها نیازمند زمان‌بندی و نیروی فرازینده است؟
- کدام یک از راه حل‌ها بیشترین احتمال موفقیت را در بر دارد؟

## بهترین راه حل را به کار بگیرید.

نور من بوشیل، بنیانگذار آتاری، گفته است: «هر کسی که تا به حال به حمام رفته باشد، عقیده‌ای دارد. کسی که از زیر دوش بیرون می‌آید، خودش را



خشک می‌کند، و کاری انجام می‌دهد، تفاوت می‌افزیند.»

## راه حل‌های ارزیابی کنید.

پرسش‌ها را در اختیار دیگران قرار دهید تا به آن‌ها پاسخ دهند. اگر پاسخی چون «گمان نمی‌کنم این شیوه دوام بیاورد چون...» شنیدید، آن را ندیده بگیرید. اگر پاسخ‌ها مشکلات واقعی را که قابل مشاهده‌اند خاطرنشان می‌کنند، آن‌گاه باید قضاوت کنید. این پرسش‌ها را مطرح کنید تا پاسخ‌ها را ارزیابی نمایید:

- آیا قادریم علل واقعی مشکل را تشخیص دهیم؟
- آیا تصمیم درستی اتخاذ کرده‌ایم؟
- آیا مشکل حل شده است؟
- آیا کارکنان کلیدی این راه حل را پذیرفته‌اند؟
- آیا برای پرورش مهارت‌های حل مشکل کارکنان، کاری انجام داده‌ام که بتواند معضلات را در آینده سروسامان دهد؟

## اصول یا خط‌مشی‌هایی برای جلوگیری از رخدادن دوباره مشکلات اتخاذ کنید.

اگرچه خط‌مشی‌ها برای عملکردی خاص و برای حوزه‌ای معین تنظیم شده‌اند، اصول در واقع رهنماودهایی برای تک‌تک افراد به شمار می‌آیند و بسیار کلی ترند. سیاست‌ها زمانی تغییر می‌کنند که دیگر اتخاذ آن‌ها لازم نباشد. اصول هرگز تغییر نمی‌کنند.



سیاست‌ها بسیارند،  
و اصول اندک،  
سیاست‌ها تغییر می‌کنند،  
اما اصول هرگز تغییر نمی‌کنند.

سیاست‌گذاری در مورد مدیریت در سطح‌های پایین‌تر و مقوله‌های اجرایی، چاره‌ساز است. وقتی سیاستی مانع تحقق برنامه‌ها شود، هرگز نباید بر آن پافشاری و از آن دفاع کرد، بلکه به منظور پیشرفت باید تغییر ایجاد کرد. سیاست‌گذاری هدفدار سمت و سویی معین به سازمان می‌دهد و باعث می‌شود روند بهتری حکم‌فرما باشد. بسیاری از مسائل با اتخاذ سیاست‌های قرص و محکم حل می‌شوند.

یک اصل سازمان من این است: «همیشه بهترین راه را انتخاب کنید.» این اصل به این معناست که هرگاه مباحثه‌ای، سؤالی، تنشی، یا بروخوردی بین کارکنان پیش می‌آید، همیشه از آنان توقع دارم منفعت دو جانبی را در نظر بگیرند. این اصل همیشه و در مورد همه افراد سازمان من صدق می‌کند. ممکن است هیچ ارتباطی با روند عملکرد دستگاه‌ها و کاغذ‌نداشته باشد، اما با کارکنان ارتباط دارد. برای آموختن اصول کارآمد به کارکنان باید:

- برای آنان الگو باشم،
- با آنان از طریق پاسخ‌گویی به پرسش «چطور می‌توانم از این امر در زندگی ام استفاده کنم؟» ارتباط برقرار نمایم،
- وقتی می‌بینم اصول را در عملکردشان به کار می‌گیرند، آنان را تحسین کنم.



در این کتاب یک فصل کامل را به اهمیت کارکنان خوب اختصاص خواهیم داد. در خصوص حل مشکل، اگر شما همیشه حلال مشکلات هستید و هیچ وقت به اطرافیانتان یاد نداده‌اید خودشان فکر کنند و تصمیم بگیرند، گروهی از پیروان وابسته خواهید داشت. من سال‌ها پیش تصمیم گرفتم بر این امر تمرکز نمایم که به کارکنان کمک کنم خودشان مشکلاتشان را حل کنند، نه این‌که خودم وارد گود شوم و مشکلات آنان را حل کنم. این پیشنهادها برخی از نگرش‌هایی هستند که مؤثر واقع خواهند شد:

- هرگز به کارکنان اجازه ندهید تصور کنند شما بهترین پاسخ‌ها را دارید. این موضوع صرفاً آنان را به شما وابسته می‌کند.
- سؤال کنید. به کارکنان کمک کنید در کل روند، درباره مشکلاتشان فکر کنند.
- مربی باشید، نه حکمران. مربی بهترین‌ها را برای دیگران به ارمغان می‌آورد و به آنان کمک می‌کند به آنچه در چنته دارند دست یابند و استعدادهایشان را کشف کنند. حکمران فقط دستور می‌دهد.
- راهکارهای آنان را روی کاغذ بنویسید. نظر خودتان را با نظر آنان تلفیق کنید تا آنان هم نسبت به نظرها احساس مالکیت کنند.
- از آنان بخواهید در مورد یافتن بهترین راه حل برای مشکلشان تصمیم‌گیری کنند.
- یک نقشه عمل طراحی کنید.
- از آنان بخواهید نسبت به این نقشه عمل احساس مالکیت و مسئولیت کنند. بگذارید یک چارچوب زمانی در نظر بگیرند و حساب شده پیش بروند.



۱۴۱

### حل مسئله

هدف شما باید این باشد که وقتی جلسه پایان یافت فردی دیگر به مشکل رسیدگی کند، راه حلی پیدا کند، نقشه عملی طراحی کند، و نسبت به آن احساس مسئولیت کند. رابطه آنان با شما بر پایه وابستگی نیست، بلکه رابطه‌ای عمیق است.





## ۶

خصیصه فوق العاده رهبر:

### شیوه نگرش

وقتی در گردهمایی هایی با موضوع رهبری صحبت می کنم، اغلب از همه می خواهم این تمرین را انجام دهنند:

نام دوستی را که او را بسیار تأیید می کنید بنویسید.

خصوصیتی را که در آن دوست بیشتر از همه تأیید می کنید،  
بنویسید.

از شما می خواهم پیش از آنکه به این مبحث ادامه دهید، لحظه‌ای تأمل کنید و این تمرین را انجام دهید. تصور می کنم دیدگاهی بالهمیت و جالب توجه پیدا می کنید. جای تعجب بسیار است که آنچه در مورد دوستان بیشتر از همه تأیید می کنید، با شیوه نگرش او مرتبط است. پس از آنکه تمام شرکت‌کنندگان در همایش این تمرین را انجام دادند، از آنان می خواهم پاسخ‌هایشان را به من بگویند. بیست و پنج پاسخ اول را روی پرده نمایش می دهم که همه ببینند. کنار ویژگی‌هایی که شیوه‌های نگرش را بیان می کند حرف «ان» می گذارم. کنار آن‌ها بایی که مهارت‌ها را توصیف می کند حرف «ام» می گذارم. و اگر کلماتی توصیف‌کننده ظاهر باشد، کنار آن



«ظ» می‌گذارم. هر بار این تمرین را اجرا می‌کنم، ۹۵ درصد پاسخ‌ها بیانگر شیوه نگرشی است که در دوستشان تأیید می‌کنند.

چارلز سوییندoul گفته است: «هرچه بیشتر از عمر می‌گذرد، بیشتر به تأثیر شیوه نگرش بر زندگی پی می‌برم. برای من شیوه نگرش بسیار مهم‌تر از واقعیت‌هاست. بسیار مهم‌تر از گذشته، تحصیلات، پول، کم و کیف امور، ناکامی‌ها، و آنچه دیگران فکر می‌کنند یا می‌گویند یا انجام می‌دهند. بسیار مهم‌تر از ظاهر، خوش‌ذوقی، یا مهارت. باعث به وجود آمدن یا از هم پاشیدن یک شرکت، کلیسا، یا خانه می‌شود. ویژگی فوق العاده آن این است که هر روز با توجه به نگرشی که داریم، تصمیمی اتخاذ می‌کنیم که مختص آن روز است. مانمی‌توانیم گذشته‌مان را تغییر دهیم. این حقیقت را هم نمی‌توانیم تغییر دهیم که مردم به روشنی مشخص عمل می‌کنند. همچنین نمی‌توانیم مقولات اجتناب‌ناپذیر را تغییر دهیم. تنها کاری که می‌توانیم بکنیم، نواختن با تنها سازی است که داریم، و این ساز، شیوه نگرش ماست. من معتقدم ۱۰ درصد زندگی را اتفاق‌هایی که برای من پیش می‌آید تشکیل می‌دهد و ۹۰ درصد بقیه را چگونگی واکنش من نسبت به آن‌ها. در مورد شمانیز همین طور است – شیوه نگرش ماست که مارابه پیش می‌برد.»

شیوه نگرش همان‌گونه که مزیتی فوق العاده در زندگی ما پدید می‌آورد، در زمینه رهبری نیز تفاوت ایجاد می‌کند. رهبری کمتر با مقام و منصب ارتباط دارد و نقش خلق و خو در آن بیشتر است. خلق و خوی رهبر مهم است چون بر نحوه تفکر پیروان و احساس آنان اثر می‌گذارد. رهبران بزرگ متوجه هستند که شیوه نگرش صحیح فضایی مناسب ایجاد می‌کند که امکان پاسخ‌گویی درست دیگران را فراهم می‌آورد.



## شیوه نگرش ما، ارزشمندترین دارایی ماست.

شاید شیوه نگرش ما مزیتی نباشد که از ما رهبرانی بزرگ بسازد، اما بدون شیوه نگرش خوب هرگز به آنچه شایسته‌اش هستیم دست نمی‌یابیم. شیوه نگرش ما چیزی است که به ما اجازه می‌دهد از محدوده جایی که بعضی‌ها خیال می‌کنند اشتباه است اندکی فراتر برویم. والت امرسون گفته است: «آنچه در پس ما و پیش روی ما قرار دارد، در مقایسه با آنچه در درون ماست بسیار کم‌اهمیت است».

گزارش عملکرد شرکت‌های امریکایی در سال ۱۹۸۳ نشان می‌دهد که ۹۴ درصد از پانصد مدیر موفق، موفقیتشان را بیشتر مديون شیوه نگرشان هستند تا هر عامل اساسی دیگر.

رابرت هاف اینترنشنال، یک شرکت مشاوره در سانفرانسیسکو، به تازگی از معاونان و مدیران داخلی صد شرکت بزرگ امریکایی خواسته است بگویند عمدت‌ترین دلیل اخراج کارمندان چیست. پاسخ‌ها بسیار آموزنده و بیانگر اهمیت شیوه نگرش در دنیای شغلی‌اند:

- عدم صلاحیت: ۳۰ درصد
- کنار نیامدن با کارمندان دیگر: ۱۷ درصد
- دورویی یا دروغ‌گویی: ۱۲ درصد
- شیوه نگرش منفی: ۱۰ درصد
- بی‌انگیزگی: ۷ درصد
- سرپیچی از بخشنامه‌های صادرشده: ۷ درصد
- دلایل دیگر: ۸ درصد



توجه داشته باشید با این‌که مقام اول فهرست را عدم صلاحیت به خود اختصاص داده است، پنج مورد بعدی همگی مشکلات ناشی از شیوه نگرش هستند.

مؤسسه کارنگی اخیراً سابقه ده‌هزار نفر را بررسی کرد و نتیجه گرفت ۱۵ درصد موقفيت آنان مربوط به آموزش فني بوده است. ۸۵ درصد دیگر به شخصيت مربوط می‌شد، و بارزترین ویژگي شخصيتی که در اين تحقیق مشخص شد، شیوه نگرش بود.

شیوه نگرش ما تعیین می‌کند چه می‌بینیم و چگونه احساساتمان را مهار می‌کنیم. این دو عامل بهشت در موقفيت ما مؤثرند.

**آنچه می‌بینیم:** اصول روان‌شناسی به من یاد داد ما چیزی را می‌بینیم که از قبل بنا داشتیم ببینیم. یک حومه‌نشین، که نمی‌توانست تیزترین اره‌اش را پیدا کند، به پسر همسایه بدگمان شد – کسی که همیشه دور و بر کارگاه چوب‌بری او می‌پلکید – و یقین پیدا کرد او آن را دزدیده است. طی هفتة بعد هر کاری آن جوانک انجام می‌داد شکبرانگیز به نظر می‌رسید – طرز راه رفتنش، آهنگ صدایش، حرکات و رفتارش. اما مرد وقتی اره را پشت میز کارش پیدا کرد، جایی که به طور اتفاقی سرکی به آن کشیده بود، دن<sup>۱</sup> هیچ چیز شکبرانگیزی در پسر همسایه ندید.

نل مونی، در کتابش به نام باورهایی که می‌توانند در شیوه نگرش تأثیر بگذارند، به گونه‌ای معنادار این واقعیت را به تصویر می‌کشد. مونی درباره آزمایش بی‌اطلاعی دوسویه‌ای سخن می‌گوید که در منطقه خلیج سانفرانسیسکو انجام داده بود. مدیر مدرسه‌ای سه معلم را فراخواند و گفت: «چون شما سه نفر بهترین‌ها در مدرسه هستید و عالی ترین مهارت‌ها



را دارید، به شمانود دانش آموز با بهره هوشی بالا می دهیم. می خواهیم در سال تحصیلی آینده این دانش آموزان را به سطحی که خودتان می دانید برسانید و ببینید تا چه حد می توانند فرابگیرند.»  
همه شادمان بودند — آموزگاران و دانش آموزان به یک اندازه.

در سال تحصیلی بعد، معلمان و دانش آموزان کاملاً از کارشان لذت بردند. آموزگاران، برجسته ترین دانش آموزان را پرورش دادند، و

- دانش آموزان از توجه زیاد و آموزش معلمانی  
 ۱۰ درصد زندگی چیزی است  
 که برای من اتفاق می افتد و  
 ۹۰ درصد بقیه نحوه واکنش  
 من به آن است.

بسیار فرهیخته بهره جستند. تا پایان این آزمایش، دانش آموزان ۲۰ تا ۳۰ درصد بیشتر از دیگر دانش آموزان کل منطقه رشد کردند.

مدیر معلمان را فراخواند و به آنان گفت:

«می خواهم به موضوعی اعتراف کنم. شما نود دانش آموز استثنایی را آموزش ندادید. آنان دانش آموزانی معمولی بودند. ما از کل دانش آموزان مدرسه، به صورت تصادفی نود نفر را انتخاب کردیم و به شما تحویل دادیم.»

معلمان گفتند: «این بدان معناست که ما آموزگارانی فوق العاده هستیم.»  
 مدیر ادامه داد: «به یک موضوع دیگر هم باید اعتراف کنم. شما برجسته ترین معلمان نیستید. اسمای شما در صدر فهرست مازاد بر نیاز بود.»

نقش مقام و منصب در  
 رهبری کمتر از نقش  
 استعداد و آمادگی است.

معلمان پرسیدند: «چه چیزی چنین تفاوتی ایجاد کرد؟ چرا نود دانش آموز طی یک سال تحصیلی کامل در چنین سطح فوق العاده ای بودند؟»

البته که تفاوت در توقعات معلمان بود. توقعات ما ارتباطی تنگاتنگ با



شیوه نگرش ما دارد. و این توقعات ممکن است کاملاً بی‌پایه باشد، اما شیوه نگرش ما را تغییر می‌دهد.

چطور احساساتمان را مهار می‌کنیم: توجه داشته باشید، من نگفتم نگرش ما تعیین می‌کند چه احساسی داشته باشیم. بین این‌که چه احساسی داشته باشیم و این‌که چطور احساساتمان را مهار کنیم، تفاوت از زمین تا آسمان است. برای هر کس بارها پیش آمده که احساس بدی داشته باشد. شیوه نگرش مانعی تواند روند احساساتمان را متوقف کند، اما می‌تواند نگذارد احساساتمان ما را متوقف کند. متاسفانه بسیاری به احساساتشان اجازه می‌دهند بر آنان مسلط شود، تا زمانی که مثل زیگی بیچاره، شخصیت داستان‌های مصور، بشوند.

او زیر درخت نشسته، به ماه خیره شده، و می‌گوید: «من هم این‌جا بوده‌ام و هم آنجا. هم بالا بوده‌ام و هم پایین. هم در درون بوده‌ام و هم در بیرون. هم در همین دور و برهای بوده‌ام و هم در دور دست‌ها. اما یک بار هم نشده، حتی یک بار، که بدانم این ماه کجاست!»

من هر روزه کسانی را می‌بینم که احساس می‌کنند تحت سلطه هستند. بررسی جدیدی نداشته باشیم، نمی‌توانیم به نشان می‌دهد افرادی که دچار مشکلات احساسی‌اند، ۱۴۴ درصد بیشتر از کسانی که از ثبات روحی برخوردارند دچار سانحه راندگی می‌شوند. عامل هشدار‌دهنده‌ای که این بررسی آشکار می‌کند این است که از هر پنج نفر قربانی تصادف‌های مرگبار، یک نفر طی شش ساعت قبل از تصادف درگیر مرافعه بوده است.



## بعید است فردی با شیوه نگرش نادرست بتواند آگاهانه موفق شود.

نورمن وینستت پیل این داستان را در کتاب قدرت عامل افزون نقل می‌کند. «روزی در خیابان‌های کوتاه و پیچ در پیچ کاولون در هنگ‌کنگ قدم

می‌زدم. به یک مؤسسه زیبایی رسیدم. پشت شیشه نمونه‌هایی از انواع خالکوبی‌های موجود را در معرض نمایش گذاشته بودند. می‌توانستی روی سینه یا بازو طرح لنگر یا پرچم یا پری دریابی یا هر چیز دیگری را خالکوبی کنی. اما آنچه مرا میخکوب کرد، دو کلمه‌ای بود که می‌توانستی روی پوست خالکوبی کنی: بازنده مادرزاد.

«در کمال تعجب وارد مؤسسه شدم و آن واژه‌ها را نشان دادم و از خالکوب چینی پرسیدم: «واقعاً کسی هم مراجعته می‌کند تا این دو واژه وحشتناک را روی بدنش خالکوبی کند؟»

او پاسخ داد: «بله، گاهی.» گفت: «اما من نمی‌توانم باور کنم هیچ عقل سليمی این کار را بکند.» مرد چینی به پیشانی اش ضربه زد و گفت: «قبل از این‌که این را روی بدنش خالکوبی کنند، در مغزشان خالکوبی کرده‌اند.» وقتی تفکری منفی را در ذهنمان «خالکوبی» می‌کنیم، تا مدت‌ها فرصت دستیابی به موفقیت را از بین می‌بریم. در وضعیتی که واقعاً خودمان را باور نداریم نمی‌توانیم به انجام وظیفه ادامه دهیم. اغلب، کسانی را می‌بینم که به دلیل تفکر غلط‌شان، خود را تباہ می‌کنند.

در دنیای ورزش همیشه از آرنولد پالمر قدردانی شده است. اعضای



«ارتش آرنی» را هنوز می‌توان در میان پیر و جوان سراغ گرفت. این گلف‌باز بزرگ هرگز موفقیت خود را به رخ کسی نکشید. با این‌که صدها نشان افتخار و جایزه کسب کرده بود، تنها نشان افتخاری که در دفترش بود جام درب و داغانی بود که در اولین پیروزی حرفه‌ای اش در مسابقات اوپن کانادا در ۱۹۵۵ گرفته بود. او علاوه بر جام، یک پلاک قاب‌گرفته به دیوار زده بود که روی آن نوشته شده بود چرا به طور متناوب در بازی گلف موفقیت کسب کرده است. روی آن نوشته شده بود:

اگر تصور کنید می‌بازید، می‌بازید.

اگر تصور کنید شجاعت ندارید، شجاعت نخواهید داشت.

اگر دوست دارید ببرید اما تصور می‌کنید نمی‌توانید،  
بدیهی است که برنده نمی‌شوید.

نبرد زندگی همیشه به نفع طرف قوی‌تر یا دارای سرعت عمل بیشتر نیست،

بلکه دیر یا زود کسی برنده می‌شود  
که تصور می‌کند می‌تواند ببرد.

تفاوت گلف‌بازی که یک جام را می‌برد با آرنولد پالمر چیست؟ تفاوت‌شان در توانایی‌شان است؟ به بخت و اقبال مربوط می‌شود؟ مسلماً نه! اگر به طور متوسط در هر دوره مسابقات دو امتیاز کسب کنید، در رأس بیست و پنج گلف‌باز مطرح جهان قرار می‌گیرید. تفاوت باید در چیزی فراتر از توانایی باشد.

شیوه نگرش است که این تفاوت را ایجاد می‌کند. کسانی که طرز تفکر منفی دارند ممکن است خوب شروع کنند، چند روزی همه چیز خوب



پیش برود، و یک مسابقه را ببرند. اما دیر یا زود (معمولًاً زود) شیوه نگرششان آنان را به زیر می‌کشد.

### ما در مقابل شیوه نگرشمان مسئولیم.

سرنوشت ما هرگز بر پایه گله و شکایت یا توقعات بالا تعیین نمی‌شود. زندگی پر از شگفتی است و انطباق دادن آن‌ها با شیوه نگرشمان فرایندی مدام‌العمر است.

آدم بدین از باد می‌نالد.  
آدم خوش‌بین انتظار دارد هوا تغییر کند.  
رهبر بادبان را بر می‌افرازد.

پدرم، ملوین مکسول، همیشه اسطوره من بوده است. او رهبر رهبران است. یکی از نقاط قوت او نگرش مثبتش است. به تازگی پدر و مادرم زمانی را کنار خانواده من سپری کردند. وقتی پدرم کیف دستی‌اش را باز کرد، توجه من به دو جلد کتاب درباره شیوه نگرش ترغیب‌کننده جلب شد.

گفت: «پدر، شما هفتاد ساله‌اید. همیشه هم طرز تفکری عالی داشته‌اید. هنوز هم در این زمینه مطالعه می‌کنید؟»  
او نگاهش را به چشم‌مانم دوخت و گفت: «پسرم، من باید روی طرز فکرم نسبت به زندگی کار کنم. در قبال داشتن شیوه نگرش عالی‌ای که دارم مسئول هستم و باید بتوانم این طرز فکر را حفظ کنم. طرز فکرم خود به خود که خوب نمی‌ماند.»



عجب! این درسی برای همه ما بود. ما خودمان انتخاب می‌کنیم اکنون چه نگرشی داشته باشیم. و این انتخابی مستمر است. همیشه از تعداد زیاد بزرگسالانی که نمی‌توانند مسئولیت طرز فکرشن را به عهده بگیرند متحیر می‌شوم. اگر آنان عبوس باشند و کسی علت را جوییا شود، می‌گویند: «امروز از دنده چپ بلند شده‌ام». وقتی ناکامی بلای زندگی‌شان می‌شود، می‌گویند: «من اصلاً بداقبال به دنیا آمده‌ام». وقتی زندگی یکنواخت و کسل‌کننده می‌شود و اعضای دیگر خانواده همچنان پیشرفت می‌کنند، می‌گویند: «خب، من دست به هر کاری می‌زنم بد می‌آورم». وقتی در زندگی زناشویی باشکست مواجه می‌شوند، معتقدند با فرد مناسبی ازدواج نکرده‌اند. وقتی کس دیگری به مقامی می‌رسد که آنان خواهانش بوده‌اند، می‌گویند به این دلیل است که در جایگاه مناسب و در زمان مناسب قرار نداده‌اند.

توجه کردید؟ آنان بابت مشکلات خودشان دیگران را سرزنش می‌کنند.

بزرگترین روز زندگی من و شماروزی است که مسئولیت تمام و کمال طرز فکر خود را به عهده بگیریم. آن روز، روزی است که کاملاً بالغ شده‌ایم. مشاوری نامزدی مشخص را برای عضویت در کابینه لینکلن به او پیشنهاد کرد. اما لینکلن قبول نکرد و گفت: «از ریخت آن مرد خوش نمی‌آید.»

مشاور اصرار کرد: «اما جناب، او که مسئول چهره‌اش نیست.»

لینکلن پاسخ داد: «هر آدم بالای چهل سال در مقابل چهره‌اش مسئول است.» و موضوع متغیر شد. مهم نیست چه عقیده‌ای درباره شیوه نگرشتان دارید. به هر حال این موضوع در چهره شمانمایان است!

روزی برچسبی روی سپر خودرویی دیدم که بر آن نوشته شده بود: «سیه روزی یک انتخاب است.» من به این موضوع اعتقاد دارم! همین‌طور دختر زنی که داستانش را شنیدم. زنی همراه دخترش برای خرید کریسمس رفته بود. از دحام زیاد بود. زن به دلیل تنگی وقت، ناها را خورد بود. خسته



و گرسنه بود و پاهایش رمک نداشت. به همین دلیل تندخو شده بود.  
در حالی که آخرین مغازه را ترک می‌کردند، از دخترش پرسید: «دیدی آن فروشنده چه نگاه ناخوشایندی به من انداخت؟»  
دختر جواب داد: «او به شما چنین نگاهی نینداخت. شما از وقتی وارد شدید این نگاه را برابر چهره‌تان داشتید.»

مانمی توانیم تعیین کنیم چند سال زنده خواهیم بود،  
اما می‌توانیم تعیین کنیم چقدر از زندگی بهره ببریم.  
نمی‌توانیم تک‌تک اعضای صورتمان را انتخاب کنیم،  
اما می‌توانیم انتخاب کنیم که چهره‌مان چگونه به نظر برسد.  
نمی‌توانیم پیش آمدن لحظات دشوار زندگی را متوقف کنیم،  
اما می‌توانیم تصمیم بگیریم زندگی را کمتر سخت بگیریم.  
نمی‌توانیم جو منفی دنیا را تغییر دهیم،  
اما می‌توانیم فضای ذهن خودمان را تغییر دهیم.  
اغلب سعی می‌کنیم بر چیزهایی که از حیطه اختیارمان خارج است  
سلط شویم.

به‌ندرت بر آنچه در حیطه اختیارمان قرار دارد، یعنی بر شیوه نگرشمان، نظارت می‌کنیم.

**آنچه برای من رخ می‌دهد اهمیت ندارد،  
بلکه آنچه درون من رخ می‌دهد مهم است.**

هیو داونز می‌گوید فرد خوشحال فردی با موقعیت خاص نیست، بلکه فردی با شیوه نگرش خاص است. بسیاری معتقدند که خوشبختی یک



وضعیت است. وقتی اوضاع رو به راه باشد، مردم خوشحالند. وقتی اوضاع نامساعد باشد، غمگینند. عده‌ای مبتلا به چیزی هستند که من آن را «مرض مقصد» می‌نامم. آنان تصور می‌کنند خوشبختی را می‌توان در جایگاه یا مقصدی یافت. برخی دیگر مبتلا به چیزی هستند که من آن را «مرض همنشینی» می‌نامم. آنان خیال می‌کنند خوشبختی نتیجه همنشینی با فردی خاص است.

این جمله فلسفی بر من تأثیر زیادی گذاشته: «خداآوند تصمیم می‌گیرد ما در چه راهی پای بگذاریم. ما تصمیم می‌گیریم چگونه در آن پای بگذاریم.» این جمله بیانگر شیوه نگرش ویکتور فرانکلین در زمانی است که در اردوگاه کار اجباری نازی‌ها به شدت مورد بدرفتاری قرار می‌گرفت. گفته‌های او به آزاردهندگانش، منبع الهام میلیون‌ها نفر شد. او می‌گفت: «چیزی که نمی‌توانید از من بگیرید، روشی است که برای پاسخ دادن به آنچه با من می‌کنید اتخاذ می‌کنم. آزادی هر کس، شیوه نگرشی است که در هر وضعیت خاص اتخاذ می‌کند.»

کلارا بارتون، مؤسس صلیب سرخ امریکا، به اهمیت درست رفتار کردن حتی در وضعیت‌های دشوار پی برد بود. او هرگز از کسی کینه‌ای به دل نگرفت. یک بار دوستی ماجرا بی ناخوشایند را که چند سال قبل برای اورخ داده بود بازگو کرد، اما ظاهرآ کلارا آن رویداد را به خاطر نمی‌آورد. آن دوست پرسید: «بلایی را که سرت آمد یادت نیست؟»

کلارا به آرامی پاسخ داد: «نه. از صمیم قلب می‌گویم که این ماجرا را فراموش کرده‌ام.»

بسیاری اوقات افرادی که در موقعیت‌های سخت زندگی‌شان رنج کشیده‌اند بدخلق و تندخو می‌شوند. با گذشت زمان، روند زندگی‌شان منفی می‌شود و نسبت به دیگران سنگدل می‌شوند. تمایل آنان این است که



به سختی های زندگی اشاره کنند و بگویند: «فلان ماجرا زندگی مرا خراب کرد.» آنچه آنان درک نمی‌کنند این است که آن ماجرا نتیجه یک تصمیم‌گیری بوده است – یک واکنش. طرز تفکر نادرست آنان زندگی‌شان را نابود کرده است، نه آن رویداد یا موقعیت بخصوص.

سی. اس. لویس گفته است: «هر بار که تصمیمی می‌گیری، بخشی از خودت را، بخشی را که تصمیم می‌گیرد، به چیزی اندکی متفاوت با آنچه قبلاً بوده است تبدیل می‌کنی. وقتی زندگی را به طور کامل می‌پذیری، با تمام تصمیم‌های بی‌شمارش، به‌آهستگی این تسلط بر اوضاع را یا به خصیصه‌ای بهشتی تبدیل می‌کنی یا خصیصه‌ای جهنمی.»

## شیوه نگرش رهبر کمک می‌کند شیوه نگرش پیروان را تعیین کند.

رهبری یعنی نفوذ. کارکنان با نزدیک شدن به ما شیوه نگرش ما را می‌گیرند، همان‌طور که از ما ویروس سرماخوردگی می‌گیرند. یکی از تأثیرگذارترین تفکراتی که وارد ذهن من می‌شود، به نفوذ من به عنوان رهبر مرکزیت می‌دهد. مهم این است که من صاحب شیوه نگرشی فوق العاده باشم، نه تنها برای موفقیت خودم، بلکه برای نفع رساندن به دیگران. مسئولیت‌های من در مقام رهبر همیشه باید از دیدگاه دیگران مد نظر قرار گیرد، نه تنها از دید خودم.

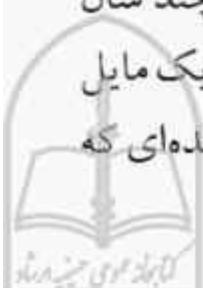
دکتر فرانک کرین به ما خاطر نشان می‌کند که توب از کنار دیوار دقیقاً با همان نیرویی سر جای اولش باز می‌گردد که به سمت دیوار پرتاپ شده بوده است. در فیزیک قانونی وجود دارد که می‌گوید عمل برابر با عکس العمل است. این قانون در حوزه اثرگذاری نیز صدق می‌کند. در واقع



نفوذ رهبر اثرباری را چند برابر می‌کند. عمل رهبر عکس العمل را تشدید می‌کند، چون چندین پیرو وجود دارد. به ازای هر لبخند، در جواب لبخند‌های بسیاری بازمی‌گردد. خشم ابراز شده به سوی دیگران، در جواب خشم عده‌ای پرشمار را در بر دارد. تعداد اندکی قربانی واقعی سرنوشت هستند. به افراد سخاوتمند کمک می‌شود، اما به افراد ناخن خشک نه.

پیمودن یک مایل در چهار دقیقه را به خاطر می‌آورید؟ از زمان یونان باستان عده‌ای سعی می‌کردند به این سرعت دست یابند. در واقع در روایت‌ها آمده است که یونانیان شیرهایی داشتند که دوندگان را دنبال می‌کردند. تصور بر این بود که این کار باعث می‌شود آنان سریع‌تر بدوند. همچنین سعی می‌کردند شیر ببر بنوشنند – شکمشان را با چیزهایی که در فروشگاه‌های مواد غذایی پیدا می‌شود پر نمی‌کردند، بلکه چیزهای طبیعی واقعی می‌خوردند. اما از هر چیزی که امتحان می‌کردند جواب نمی‌گرفتند. به همین دلیل به این نتیجه رسیدند که دویدن یک مایل در چهار دقیقه یا کمتر برای انسان محال است. و بیش از هزار سال همه به این موضوع معتقد بودند. می‌گفتند ساختار استخوان‌بندی ما ناجور است، مقاومت باد بسیار شدید است، ظرفیت ریه ماناکافی است، و یک میلیون دلیل دیگر.

سپس یک نفر، یک انسان، به پزشکان، مردمیان، ورزشکاران، و هزاران هزار دونده دیگر پیش از خود که امتحان کرده و با شکست مواجه شده بودند، ثابت کرد که اشتباه کرده‌اند. و سال بعد از این‌که معجزه معجزه‌ها به وقوع پیوست و راجر بنیستر رکورد یک مایل در چهار دقیقه را شکست، سی و هفت دونده دیگر نیز این رکورد را شکستند. و چند سال پیش در مسابقات دوی انفرادی در نیویورک، هر سیزده نفر دونده یک مایل را در زیر چهار دقیقه دویدند. به عبارت دیگر، چند دهه قبل دونده‌ای که



این رکوردر ادر نیویورک ثبت کرد، غیرممکن را ممکن کرد.  
چه اتفاقی افتاد؟ هیچ نوآوری فوق العاده‌ای در آموزش رخ نداده بود.  
هیچ کس کشف نکرده بود چگونه بر مقاومت باد چیره شود. استخوان‌بندی  
انسان و ساختار اندامی او یکدفعه اصلاح نشد. اما شیوه نگرش انسان  
چنین کاری کرد.

اگر بخواهید، می‌توانید به اهدافتان دست یابید. چه کسی می‌گوید شما  
قوی‌تر، باهوش‌تر، بهتر، سختکوش‌تر، و تواناتر از رقیبتان نیستید؟ مهم  
نیست که عده‌ای می‌گویند شما نمی‌توانید از پس کاری بربایید. آنچه  
اهمیت دارد، تنها چیزی که اهمیت دارد، زمانی است که شما چنین حرفی  
بزنید.

تا زمانی که پای راجر بنیستر به میان نیامده بود، همه به حرف  
کارشناسان اعتقاد داشتیم. و «کارشناسان» همچنان به ممانعت از دستیابی  
دیگران به آنچه در توانشان است ادامه می‌دهند. چرا؟ چون کارشناسان  
نفوذ دارند. به اعتقاد من شیوه نگرش رهبر سریع‌تر از عملکردهایش بر  
پیروان اثر می‌گذارد. شیوه نگرش حتی زمانی که آنان از رفتاری دنباله‌روی  
نمی‌کنند، در آنان منعکس می‌شود. شیوه نگرش می‌تواند بدون یک کلمه  
حرف القا شود.

تأثیر شیوه نگرش رهبر در دیگران، دلیل اصلی اهمیت در نظر گرفتن  
شیوه نگرش داوطلبان هنگام استخدام است. در نظر گرفتن اصول  
روان‌شنختی مهم‌ترین ارزیابی هنگام گزینش افراد مورد نظر برای  
منصب‌های اجرایی است: جاه طلبی، شیوه نگرش ایشان نسبت به  
خط‌مشی، شیوه نگرش ایشان نسبت به همکاران، مهارت‌های مربوط به  
سرپرستی، و شیوه نگرش ایشان در خصوص تقاضای بیش از حد در زمینه  
زمان و انرژی. داوطلبی که در یک یا چند مورد از موارد ذکر شده تعادل



نداشته باشد، به کل روند نگرش منفی نشان می‌دهد و از این رو رهبری ناکارآمد از آب درمی‌آید.

لحظه‌ای تأمل کنید و طرز تفکرهای منفی کنونی تان را که دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهند بنویسید.

۱

۲

۳

۴

### چگونه شیوه نگرش خود را تغییر دهید

به نظر می‌رسد بسیاری از افراد از آنچه اشلی مونتاگو، مردم‌شناس بزرگ، آن را تصلب روانی می‌نامد، رنج می‌برند. تصلب روانی شبیه تصلب شرایین است، که بر اثر آن رگ‌ها سخت می‌شوند. در تصلب روانی، سخت شدن نگرش صورت می‌گیرد.

دیوید نایسوانگر، عضو بنیاد مینینگر، در این باره می‌گوید اگر هریک از ما بتوانیم به کمک علم صد سال زندگی کنیم، «چنانچه تنفر و ترس ما، انزوا و تنها بی ما اجازه لذت بردن از این زندگی صد ساله را ندهد چه فایده‌ای دارد؟»

قسمت‌های بعدی به شما کمک خواهد کرد در تغییر شیوه نگرشتان به خود کمک کنید.



## مرور کنید.

سال‌ها قبل من و همسرم، مارگارت، اولین خانه‌مان را خریدیم. بودجه محدودمان مارا مجبور کرد برای پیدا کردن آنچه می‌خواستیم بی‌آن‌که پول زیادی خرج کنیم، راه‌هایی پیدا کنیم. با هم به توافق رسیدیم که خودمان باید در حیاط جلوی خانه‌مان کار کنیم تا هم در هزینه کارگر صرفه‌جویی شود و هم جلوه‌ای به خانه‌مان ببخشیم. خانه‌مان عالی به نظر می‌رسید.

یک روز در حالی که در حیاط پشتی خانه ایستاده بودم، متوجه شدم هیچ وقت یا پولی صرف جلوه بخشیدن به پشت خانه نکرده‌ایم. چرا؟ چون کسانی که از کنار خانه می‌گذشتند نمی‌توانستند آنجا را ببینند. به فضایی که پنهان بود اهمیتی نداده بودیم.

این دقیقاً کاری است که اشخاص در زندگی فردی‌شان انجام می‌دهند. پول و انرژی را خرج ظاهرشان می‌کنند، که از بیرون دیده می‌شود. اما طرز تفکرشان را نادیده می‌گیرند و آن را پرورش نمی‌دهند. شروع این فصل را به خاطر دارید؟ برگردید و دوباره آن را بخوانید، و سپس انرژی و تلاش لازم را برای تغییر عرصه‌های درونی زندگی تان به خرج دهید.

## شش مرحله تغییر نگرش

### ۱. معضلات احساسی را تشخیص دهید.

این اولین مرحله آگاهی و ساده‌ترین راه اذعان داشتن است.

### ۲. معضلات رفتاری را تشخیص دهید.

حالا به زیر سطح می‌رویم. چه چیزی باعث به وجود آمدن احساسات



بنویسید.

### ۳. معضلات فکری را تشخیص دهید.

ویلیام جیمز گفته است: «آنچه توجه ما را جلب می‌کند، رفتار ما را تعیین می‌کند.»

### ۴. تفکر درست را تشخیص دهید.

تفکری را که درست است و تفکری را که به آن متمایل هستید روی کاغذ بنویسید. چون احساسات شما از افکارتان سرچشمه می‌گیرد، می‌توانید با تغییر یک چیز – افکارتان – بر احساساتتان مسلط شوید!

### ۵. در حضور جمع متعهد شوید درست فکر کنید.

تعهد علنی، تعهدی سفت و سخت خواهد بود.

### ۶. برای تفکر درست طرحی بریزید.

این طرح باید شامل موارد زیر باشد:

- تعریف کتبی تفکر درست دلخواه
- روشی برای سنجش پیشرفت
- سنجش روزانه پیشرفت
- تعیین فردی که در قبال او مسئولید
- رژیم روزانه، شامل مواد خودیار
- معاشرت با افراد فهمیده

این طرحی کلی برای تعالی نگرش است. مراحل بعدی احتمال



موفقیت شمارا افزایش می‌دهد.

### تصمیم‌گیری کنید.

هرگاه لازم باشد رهبر از دیگران بخواهد به برنامه‌های زمان‌بندی شده متعهد باشند، همیشه باید به دو پرسش پاسخ دهد: «آنان می‌توانند؟» (این مقوله به توانایی مربوط می‌شود) و «این کار را انجام می‌دهند؟» (این مقوله به شیوه نگرش مربوط می‌شود). بین این دو پرسش، «این کار را انجام می‌دهند؟» بسیار مهم‌تر است. معمولاً در پاسخ «این کار را انجام می‌دهند؟» دو پرسش دیگر مطرح می‌شود. اولین پرسش این است: «زمان‌بندی صحیح است؟» به عبارت دیگر، اوضاع آن قدر مناسب هست که باعث ایجاد تغییر مثبت شود؟ پرسش دوم این است: «شور و هیجان کافی دارند؟» اوضاع مناسب همراه با شور و شوق، هزینه لازم برای تغییر را تأمین می‌کند؟ وقتی بتوان به هر دو پرسش با بله‌ای پر طینی پاسخ داد، آن‌گاه تصمیم‌گیری مبنا خواهد داشت و موفقیت ممکن می‌شود.

### دوباره تدوین کنید.

دنیس ویتلی می‌گوید کسانی که در زندگی برندگی می‌شوند، به طور مستمر عبارات «من می‌توانم»، «من این کار را می‌کنم»، و «من هستم که می‌توانم این کار را بکنم» را در ذهن دارند. از سوی دیگر، بازنده‌گان ذهنشان را بر آنچه می‌بایست انجام می‌دادند یا آنچه انجام نداده‌اند متمرکز می‌کنند. اگر از عملکردمان راضی نیستیم، ابتدا باید چشم‌انداز را تغییر دهیم.

سرطان‌پژوهان در دانشگاه کینگ لندن پژوهشی درازمدت روی پنجاه



و شش قربانی سرطان سینه که تحت عمل برداشتن پستان قرار گرفته بودند انجام دادند. آنان دریافتند که از هر ده زن دارای «روحیه قوی»، هفت نفر تا ده سال پس از جراحی زنده ماندند، در حالی که از هر پنج زن «ناامید»، چهار نفر در مرحله تشخیص بیماری مرده بودند.

برای بررسی در مورد امیدواری و تأثیر آن در تندرستی، حتی اسمی گویا گذاشته‌اند – اینمنی عصبی روانی. مرکز پزشکی هاربرویو در سیاتل در این زمینه سرگرم تحقیق است و یافته‌های آنان نتایج تحقیقات دانشگاه کینگ را تأیید می‌کند. در تحقیقی دو ساله روی قربانیان سوختگی، گروه پژوهشی هاربرویو دریافتند بیمارانی که تفکر مثبت داشتند بسیار سریع‌تر از کسانی که تفکر منفی داشتند بهبود یافتدند.

تدوین دوباره شیوه نگرش یعنی:

شاید نتوانم دنیای اطرافم را تغییر دهم،  
اما می‌توانم شیوه نگاهم به دنیای درون خود را تغییر دهم.

## دوباره شروع کنید.

به محض این‌که اقدام به تغییر طرز فکر خود می‌کنید، لازم است بلافاصله رفتار خود را تغییر دهید. مثل فردی که دوست دارد همانند او باشید رفتار کنید. آن رفتاری را که تحسین شما را بر می‌انگیزد از خود نشان دهید. بسیاری دوست دارند اول احساس کنند، بعد رفتار کنند. چنین چیزی هرگز عملی نیست.

یک روز که به مطب پزشک رفته بودم، این مطلب را در یک مجله پزشکی خواندم: «تقریباً هر روز می‌شنویم... آه... آه... آه... نمی‌توانم



خودم را لاغر کنم. نمی‌توانم حواسم را جمع کنم قند خونم بالا نرود. و غیره. و بسیاری آهای مشابه نیز از پزشکان درمانگر دیابت می‌شنویم که نمی‌توانند بیمارانشان را به اتخاذ رویه صحیح در مورد دیابت و سلامت‌شان ترغیب کنند.

«ما خبرهایی برای شماداریم. انگیزه مثل صاعقه به شمانمی‌زند. انگیزه چیزی نیست که کسی دیگر – پرستار، پزشک، عضوی از خانواده – بتواند نثار شما کند یا به زور به شما بدهد. کل فلسفه انگیزه یک ترفند است. انگیزه را فراموش کنید. فقط کاری را که لازم است، انجام دهید. ورزش کنید، وزن کم کنید، میزان قند خونتان را مهار کنید. این کارها بدون انگیزه انجام بدهید. و آن وقت حدس بزنید چه می‌شود. پس از آنکه شروع به انجام دادن این کارها کردید، انگیزه می‌آید و حفظ این رویه را برای شما ساده می‌سازد.»

جان بروونر می‌گوید: «انگیزه مثل عشق و خوشبختی است. پیامدی جانبی است. وقتی به شدت درگیر انجام دادن کاری باشید، انگیزه ادامه دادن به آن به طور ناگهانی پدیدار می‌شود و زمانی که کمترین انتظار را دارید، به شما انرژی می‌بخشد.»

همان‌طور که جروم برنر، استاد روان‌شناسی دانشگاه هاروارد می‌گوید، شما بیشتر تمایل دارید مطابق احساساتتان رفتار کنید تا این‌که طبق رفتارتان احساس کنید. پس همین کار را بکنید! هر کاری را که تصور می‌کنید باید انجام دهید، انجام دهید.

پرورش طرز تفکر فرزندانمان، الیزابت و جوئل پورتر، برای من و همسرم مارگارت بسیار حائز اهمیت است. مدت‌ها قبل در یافته‌یم که کارآمدترین روش برای تغییر شیوه نگرش فرزندانمان این است که روی رفتارهایشان کار کنیم. وقتی به یکی از فرزندانمان بگوییم «طرز تفکرت را



عوض کن». پیغامی بسیار کلی داده‌ایم و تغییری که خواهانش هستیم نامشخص است. اگر به آنان کمک کنیم رفتارشان را تغییر دهند، طرز تفکرشان به خودی خود تغییر خواهد یافت. به جای آنکه به فرزندانمان بگوییم «طرز تفکری متعالی داشته باش»، از آنان می‌خواهیم هر روز از تک‌تک اعضای خانواده تمجید کنند. وقتی در زندگی به این موضوع عادت کنند، طرز تفکر متعالی نیز به دنبال آن خواهد آمد.

### تکرار کنید.

پل ماير گفته است: «شیوه‌های نگرش چیزی جز عادات فکری نیستند و ما می‌توانیم آن‌ها را کسب کنیم. تکرار یک عملکرد، گونه‌ای طرز تفکر تلقی می‌شود.» یک بار در یک سخنرانی به دنبال راه ساده‌ای می‌گشتم تا به فردی کمک کنم بعضی از طرز فکرهای اشتباهش را تغییر دهد. دو چیز به او پیشنهاد کردم تا در تغییر طرز فکرش به او کمک کند. اول:

کلمات درست بر زبان بیاور،  
کتاب‌های درست بخوان،  
به نوارهای درست گوش بده،  
با افراد درست نشست و برخاست کن،  
کارهای درست انجام بده،  
دعاهای درست بخوان.

دوم اینکه در هر روز کارهای شماره یک را انجام بده، نه فقط یک بار یا فقط وقتی که دلت می‌خواهد. خواهی دید زندگی‌ات چه تغییر مثبتی



خواهد کرد.

## دوباره آغاز کن.

خوشبختانه پس از مدت‌ها اتخاذ طرز تفکر منفی، باز هم می‌توانید تفکر مثبت را جایگزین کنید. اجازه بدھید بار دیگر تأکید کنم که این نبرد هرگز پایان نمی‌گیرد، اما کاملاً ارزش تلاش را دارد. هرچه بیشتر علف‌های هرز تفکر منفی را ریشه‌کن کنیم و بذر تفکر مثبت به جای آن بکاریم، آغاز‌های دوباره بیشتری خواهیم داشت. دوستم، لینا واکر، درباره پدر بزرگش و تمرینی که برای لینا به ارث گذاشته بود، لوحی نوشته است. این جملات کاملاً بیانگر فرایند پرورش طرز تفکر در حال پیشرفت و ارزش غلبه بر طرز تفکر منفی هستند.

همیشه با فرار سیدن بهار، یاد پیر مرد موسفیدی می‌افتم که هر سال این موقع عازم نبرد می‌شد. دشمن پوست و خون نداشت، بلکه گل زردرنگ کوچکی به نام «خردل» بود. وقتی کسی به مزرعه‌ها و مراتع نگاهی اجمالی می‌انداخت، این گل کوچک بسیار بی‌آزار به نظر می‌رسید، اما سال به سال تعداد آن‌ها بیشتر می‌شد، و نهایتاً تمام مزارع را در بر می‌گرفتند. هر سال بهار پدر بزرگم به مزرعه‌اش می‌رفت و این گل‌های زرد را از ریشه می‌کند.

بالاخره من ازدواج کردم و در مزرعه‌ای در اوها یو اقامت گزیدم. هر سال بهار من هم بیرون را که نگاه می‌کردم، همان گل‌های زردرنگ را می‌دیدم. چند سال اول هیچ کاری در مورد آن‌ها انجام ندادم، اما وقتی به بلوغ لازم رسیدم، توانستم خرد موجود در تلاش‌های پدر بزرگم را ببینم. من هم تصمیم گرفتم همچون او، به جنگ دشمن بروم.



اکنون هر سال به مزرعه می‌روم و آن گل‌های زردرنگ را از ریشه  
می‌کنم، و احساس می‌کنم این کار را مدیون پدر بزرگم هستم.  
از نظر من این گل‌ها یادآور عادات بد و تفکرات منفی ما هستند. لازم  
است همیشه این علوفه‌ای هرز را از ریشه درآوریم تا گل‌های زندگی مان  
شاداب و پرشور باشند و بتوانیم شاد و پر بازده زندگی کنیم.



۷

## پرورش قابل ملاحظه‌ترین موهبتی که دارا هستید: کارکنان

کسی که دیگران را تحت نفوذ قرار می‌دهد تا صرفاً از او پیروی کنند، رهبری با محدودیت‌های مشخص است. کسی که دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهد تا آنان را رهبری کند، رهبری بدون محدودیت است. همان‌طور که اندرو کارنگی گفته است، هیچ کس نمی‌تواند همه کارها را خودش انجام دهد یا همه اعتبار آن‌ها را برای خود کسب کند و در عین حال رهبری بزرگ باشد.

گای فرگوسن در این مورد می‌گوید:

آگاهی از چگونگی انجام دادن کار از مهارت‌های کارگر است؛  
در خدمت دیگران بودن برای آموختن به آنان از مهارت‌های  
آموزگار است؛

ترغیب کردن دیگران برای بهتر انجام دادن کار از مهارت‌های مدیر  
است؛

توانایی انجام دادن هر سه کار، از مهارت‌های رهبر واقعی است.

این فصل بر اهمیت پرورش کارکنان در زمینه مشارکت تمرکز می‌کند و



در تحقیق اهدافتان به عنوان رهبر به شمایاری می‌رساند. اصل موضوع این است: هرچه کارکنان بیشتری پرورش دهید، بیشتر به اهدافتان دست می‌یابید.

کسانی که در جایگاه رهبری قرار گرفته‌اند اما سعی می‌کنند تمام کارها را به تنها یی انجام دهند، روزی به همان نتیجه‌ای می‌رسند که آن بنایی رسید که می‌خواست سیصد کیلو آجر را از بالای ساختمانی چهار طبقه به پیاده‌رو منتقل کند. مشکل او این بود که سعی داشت کارش را به تنها یی انجام دهد. او در برگه تقاضای خسارت از بیمه چنین توضیح داد: «خیلی طول می‌کشید آجرها را با دست حمل کنم، به همین دلیل تصمیم گرفتم آن‌ها را در بشکه بریزم و با قرقره‌ای که به بالای ساختمان بسته بودم پایین بیاورم. بعد از آن که از محکم بودن ریسمان در سطح زمین مطمئن شدم، به بالای ساختمان رفتم. طناب دور بشکه را محکم کردم، آن را پر از آجر کردم، و از بالای پیاده‌رو آویزانش کردم تا پایین بیاید.

«سپس به پیاده‌رو رفتم و طناب را باز کردم. آن را با اطمینان در دست نگه داشتم تا بشکه را آهسته به سمت زمین هدایت کنم. اما چون فقط هفتاد کیلوگرم وزن داشتم، بار آجر چنان سریع مرا از جا کند که فرصت نکردم طناب را رها کنم. وقتی از بین طبقات دوم و سوم می‌گذشتم، دیدم که بشکه دارد پایین می‌آید. بدندم کلی خراش برداشت.

«محکم طناب را گرفتم تا به بالای ساختمان رسیدم، جایی که دستم به قرقره خورد و باعث شکستگی شستم شد. در همان زمان بشکه با صدایی مهیب به پیاده‌رو برخورد کرد و ته آن درآمد. بشکه تمام وزن آجرش را از دست داده بود و بشکه خالی فقط بیست کیلوگرم وزن داشت. به همین دلیل جسم هفتاد کیلوگرمی من مثل فرفره شروع به پایین آمدن کرد و دیدم که بشکه خالی بالا می‌رود. این بار مچ پایم شکست.



«سرعتم کمتر شد. همچنان پایین می‌آمدم، تا این‌که روی کپه آجر فرود آمد. به پشت روی آن افتادم و استخوان ترقواهام شکست. «بدین ترتیب، حضور ذهنم را کاملاً از دست دادم و طناب راول کردم. بشکه خالی روی من سقوط کرد و باعث شد سرم بشکند. «آخرین پرسشی که در برگه مطرح شده این است که «اگر چنین وضعیتی مجدداً برای شما پیش بیاید چه می‌کنید؟» باید بگوییم که غلط بکنم از این به بعد کارم را به تنها یی انجام دهم.» به عقیده من مهارت‌های کارکنان دارای سه سطح است:

- سطح ۱: فردی که با کارکنان بهتر کار می‌کند، پیرو است.
- سطح ۲: فردی که کمک می‌کند کارکنان بهتر کار کنند، مدیر است.
- سطح ۳: فردی که کارکنانی را که بهتر کار می‌کنند به منظور کار کردن پرورش می‌دهد، رهبر است.

### اصولی برای پرورش کارکنان

موفقیت من در پرورش دیگران مبتنی بر آن است که هر یک از موارد زیر را چگونه به انجام می‌رسانم:

- ارزش قائل شدن برای کارکنان. این امر نتیجه شیوه نگرش من است.
- متعهد بودن نسبت به کارکنان. این امر لازمه دورانی است که در آن زندگی می‌کنم.
- صداقت داشتن با کارکنان. این امر نشانه شخصیت من است.



- در نظر گرفتن نفع کارکنان. این امر حاکی از آینده‌نگری من است.
- نفوذ داشتن در کارکنان. این امر نتیجه قدرت رهبری من است.

من طبق تجربیات شخصی ام و با مشاهده رهبران دیگری که در این امر بسیار مهم مهارت داشته‌اند، دریافته‌ام که سه عامل کسانی را که در پرورش کارکنان موفق بوده‌اند از کسانی که موفق نبوده‌اند متمایز می‌کند. کسانی که در پرورش کارکنان موفق بوده‌اند:

۱. در مورد کارکنان پیش‌فرض‌های درست دارند؛

۲. از آنان پرسش‌های درست می‌کنند؛ و

۳. به آنان کمک‌های بجا می‌کنند.

کسانی که در پرورش کارکنان موفق بوده‌اند...  
در مورد کارکنان پیش‌فرض‌های درست دارند

ترغیب کردن دیگران همیشه برای من کاری به نسبت آسان بوده است. سال‌ها از من می‌پرسیدند: «جان، چطور دیگران را ترغیب می‌کنی؟» پاسخ‌های حاضر و آماده من این‌ها بود: «با شور و شوق»؛ «تشویق‌شان می‌کنم»؛ «با راهنمایی»؛ «باورشان می‌کنم». می‌دیدم دیگران از من پیروی می‌کردند و مدتی کوتاه موفق بودند، و بعد به الگوهای رفتاری قدیمی باز می‌گشتند و روحیه‌شان تضعیف می‌شد.

با مشاهده این چرخه نزولی، از خودم پرسیدم چرا افرادی که از راهنمایی



من استفاده می‌کنند نمی‌توانند همواره دیگران را ترغیب کنند. ناگهان یک روز علت را دریافت! من ثمرة موهبت‌های برانگیزانده‌ام را در اختیار آنان قرار می‌دادم، نه ریشه آن را. آنان بدون در نظر گرفتن پیش‌فرض‌های درونی ام نسبت به کارکنان، پاسخ‌های بیرونی ام را یادداشت می‌کردند.

کسی که دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهد، رهبر بدون محدودیت است.

پیش‌فرض‌های من درباره دیگران باورهایی هستند که به من اجازه می‌دهند به طور مداوم آنان را ترغیب کنم و پرورش دهم. در واقع پیش‌فرض‌های درست رهبر درباره دیگران، عامل اصلی پرورش مستمر آنان است.

پیش‌فرض، باور به درست بودن چیزی است. پیش‌فرض‌های من نسبت به کارکنان عمداً تعیین می‌کنند چگونه با آنان رفتار کنم. چرا؟ آنچه در مورد کارکنان فرض کرده‌ام، همان چیزی است که جستجو می‌کنم. به همین دلیل، پروراندن پیش‌فرض‌های منفی درباره کارکنان باعث رهبری کردن آنان به شکل منفی می‌شود. داشتن پیش‌فرض‌های مثبت نسبت به کارکنان باعث رهبری کردن آنان به شکل مثبت می‌شود. در اینجا چند نمونه از پیش‌فرض‌هایی در مورد کارکنان را که برایم بسیار ارزشمند بوده، آورده‌ام.

### پیش‌فرض: همه می‌خواهند احساس کنند مفیدند.

اغلب معلمان، نویسنده‌گان، مدیران، سیاستمداران، فیلسوفان، و رهبران موفقی که به طور غریزی با دیگران رفتار می‌کنند، این واقعیت ساده را می‌دانند: همه در دنیا گرسنه‌اند. بله، هر کسی در این دنیا گرسنه چیزی است؛ گرسنه شهرت، رقابت، درک، عشق – این فهرست بی‌پایان



است. یک چیز که من همیشه در فهرست نیازهای مردم می‌یابم این است که دوست دارند حس کنند مفیدند. مردم می‌خواهند احساس کنند اهمیت دارند! دانلد لرد می‌گوید همیشه به مردم کمک کنید عزت نفیشان را تقویت کنند. مهارتان در ایجاد احساس مهم بودن در دیگران را افزایش دهید. به ندرت احترامی والاتر از این وجود دارد که به فردی کمک کنید مفید باشد و احساس رضایت و اهمیت کند. من به این موضوع اعتقاد دارم! برنامه سفرهای من فشرده است و اغلب در کفاشی پایانه سن دیه گو برای واکس زدن کفش‌هایم توقف می‌کنم. دیگر با ملوین، کسی که کفش‌هایم را واکس می‌زند، دوست شده‌ام. وقتی با هم صحبت می‌کنیم، همیشه سعی می‌کنم دو مسئله را در گفتگویمان مطرح کنم. اول اطلاعاتی درباره تیم کوچکی که او مربیگری آن را به عهده دارد کسب می‌کنم، چون عشق زندگی او همین است. و سپس به او و هر کس دیگری که ممکن است بشنود می‌گویم ملوین بهتر از هر کس دیگری که می‌شناسم کفش واکس می‌زند.

ناپلئون بنی‌پارت، رهبر رهبران، تک‌تک افسران لشکرش را به نام می‌شناخت. دوست داشت در اردوگاهش گشت بزند، با افسری رو به رو شود، او را به نام صدابزند و با او احوالپرسی کند، و درباره نبرد یارزمایشی که می‌دانست آن افسر در آن حضور داشته صحبت کند. وی کوچک‌ترین فرصت را برای کسب اطلاعات درباره زادگاه سرباز و همسر و خانواده‌اش از دست نمی‌داد. سپاهیان همیشه متوجه بودند که او چطور می‌تواند جزئیات اطلاعات شخصی همه را به خاطر بسپارد.

تک‌تک افسران علاقه ناپلئون به خود را می‌دیدند – چرا که این علاقه را با گفته‌ها و پرسش‌هایش ثابت کرده بود – و احترامی عمیق نسبت به او حس می‌کردند که به سادگی قابل درک بود.



## پیش‌فرض: همه به تشویق نیاز دارند و به آن واکنش نشان می‌دهند.

من به مدت بیست و سه سال مسئول پرورش کارکنان بودم. هنوز کسی را ندیده‌ام که در محیطی سرشار از تأیید و تشویق، کارش را بهتر از محیطی که در آن مورد سرزنش قرار می‌گیرد انجام نداده باشد. تشویق اکسیژن روح است.

پژوهشگران به شواهد جدیدی در تأیید این حقیقت قدیمی دست یافته‌اند که تشویق استعدادها را شکوفا می‌کند. در یک آزمایش، ده جدول به تعدادی بزرگ‌سال داده شده حل کنند. هر ده جدول دقیقاً مثل هم بودند. آنان جدول‌های را حل کردند و تحويل دادند. به هر حال قرار نبود نتایج دقیقاً بررسی شوند. به نیمی از آزمون‌دهندگان گفته شد امتحان را به خوبی داده‌اند و از ده جدول، هفت امتیاز ثبت کسب کرده‌اند. به نیم دیگر گفته شد امتیاز چندان خوبی به دست نیاورده‌اند و از ده جدول، هفت اشتباه داشته‌اند. سپس به همه ده جدول دیگر دادند. این بار هم جدول‌های همه مثل هم بود. گروهی که به آنان گفته بودند امتحان را به خوبی داده‌اند، در دور دوم جدول‌های را بهتر حل کردند. نتیجه نیم دیگر بدتر بود. انتقاد، حتی به اشتباه، باعث پسرفت آنان شده بود.

ویکتور فرانکل گفته است: «اگر با دیگران بر اساس چشم‌اندازی که به آنان می‌دهید رفتار کنید، اگر آنان را فراتر از چیزی که هستند ببینید، از آنان فردی می‌سازید که استحقاقش را دارند. می‌دانید، اگر آنان را همان‌طور که هستند فرض کنیم، پسرفت می‌کنند. اگر آنان را آن‌طور که باید باشند فرض کنیم، به آنان کمک می‌کنیم چیزی بشوند که می‌توانند باشند... اگر بگویید



فراتر دیدن آرمانگرایی است، آن‌گاه باید به شما بگویم آرمانگرایی عین واقعگرایی است، چون به آنان کمک می‌کنید خودشان را باور کنند.» لحظه‌ای تأمل کنید و تعریف رهبری (نفوذ) را با تعریف مسئولیت رهبری (پرورش کارکنان) به هم ربط دهید. چگونه می‌توانیم کسی باشیم که با تمسک به برانگیختن حقیقی، دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهد و آنان را پرورش می‌دهد؟ با تشویق و باور داشتن آنان می‌توانیم این کار را بکنیم. همه کارکنان دوست دارند آن چیزی بشوند که مهم‌ترین افراد تصور می‌کردند در زندگی‌شان خواهند شد. من سعی می‌کنم برای کارکنانم نمونه‌پردازی کنم و سپس آنان را تشویق کنم در شصت ثانية اول گفتگوهایشان حرفی روحیه‌بخش بزنند. این کار در هر عرصه دیگر نیز فضای مثبت خلق می‌کند.

رجی جکسون در تعریف مربی فوق العاده بیسیال می‌گوید مربی فوق العاده کسی است که راه و روش خاصی داشته باشد تا به بازیکنان بباوراند بازیکنی بهتر از آنچه هستند، هستند. بدین ترتیب مربی شما را مجبور می‌کند تصور خوبی نسبت به خود داشته باشید. به شما اجازه می‌دهد بدانید که شما را باور دارد. شما را وادار می‌کند از خودتان توقع بیشتری داشته باشید. و وقتی متوجه شدید که چه بازیکن خوبی هستید، دیگر هرگز برای چیزی کمتر از بهترین بودن بازی نمی‌کنید.

هنری فورد گفته است: «بهترین دوست من کسی است که بهترین‌ها را در من برمی‌انگیزد.» چه سخن درستی! هر رهبری می‌خواهد بهترین‌ها را در کارکنانش برانگیزاند. و هر رهبر موفقی می‌داند که راه دستیابی به آن، تشویق است.

همه دوست دارند آن چیزی بشوند که مهم‌ترین افراد تصور می‌کردند در زندگی‌شان خواهند شد.



## پیش‌فرض: کارکنان «جذب» رهبر می‌شوند، پیش از آن که «جذب» رهبری او شوند.

اغلب ما توقع داریم کارکنان با کسی که در جایگاه رهبری قرار دارد صادق باشند، به جای آن که این توقع را از کسی که در مقام رهبری قرار دارد داشته باشیم. اما کارکنان بر اثر سلسله‌مراتب سازمانی تشویق نمی‌شوند. آنان در مقابل عملکرد انسانی واکنش نشان می‌دهند. اولین چیزی که رهبر باید طلب کند، تمکین به دلیل سلسله‌مراتب نیست، بلکه تمکین بر پایه رابطه‌هاست. کارکنان تا زمانی که ندانند چقدر اهمیت می‌دهید، اهمیت نمی‌دهند چقدر می‌دانند. پیش از آن که بخواهید از آنان صداقت ببینید، باید با آنان صادق باشید. اگر کارکنان رهبرشان را باور نداشته باشند، هر چیزی در پیروی کردن آنان خلل ایجاد می‌کند. اگر کارکنان رهبرشان را باور داشته باشند، هیچ چیز مانع آنان نخواهد شد.

اغلب ما کریستوف کلمب را کاشفی بزرگ می‌دانیم، اما او در ضمن رهبر و بازاریابی بزرگ بود. پیش از آن که بتواند سفر دریایی اکتشافی اش را که دنیا را تغییر داد آغاز کند، می‌بایست در نظر می‌گرفت چه چیزی برای هم‌عصرانش فکری به کلی چرند است! و در عین حال در آن دوره هیچ کس نمی‌توانست با «یک تماس» جنش را بفروشد!

---

کارکنان تا زمانی که ندانند  
اوضاع و احوالی را که او در آن گیر کرده بود در  
نظر بگیرید!

---

چقدر اهمیت می‌دهید،  
اهمیت نمی‌دهند چقدر  
می‌دانند.

اول این که هیچ بازاری برای سفر دریایی وجود نداشت و صدها سال سنت و خرافات عملاً تضمین می‌کرد که هیچ‌گاه چنین چیزی



وجود نداشته باشد.

دوم این که اگرچه کلمب سفر دریایی اش را به عنوان مسافر آغاز کرده بود، پیش از آن هرگز ناخدای کشته نبود.

سوم این که کلمب فردی خارجی (ایتالیایی) بود که در پرتغال زندگی می‌کرد و بعد به اسپانیا رفت.

چهارم این که کلمب پول کافی برای دست زدن به چنین کار پر مخاطره‌ای نداشت. در واقع تنها کسانی که می‌توانستند قانوناً برای سفر دریایی اکتشافی بودجه تأمین کنند سران کشورها بودند – پادشاهان یا ملکه‌ها. بنابراین فهرست اسامی افراد نیکوکار احتمالی نسبتاً کوتاه بود.

پنجم این که هزینه سفر خودش کم نبود. او علاوه بر نیاز به کشته و تجهیزات، فهرستی بلندبالا از خواسته‌های شخصی داشت که عبارت بود از: (الف) ده درصد حق کمیسیون تمام امور بازرگانی میان مناطق کشف شده با کشور مادر؛ (ب) عنوان – دریاسalar اقیانوس؛ (پ) فرماندار همیشگی تمام مناطق جدید؛ و (ت) رسیدن تمام حقوق و نام نیکش به بازماندگانش.

کلمب معامله‌ای فوق العاده کرد و آن را آن‌طور که می‌خواست جوش داد! بازاریابان امروزی می‌تواند از روش فروش کلمب چیزهای زیادی بیاموزند. او با شور و عشقی مصممانه پیش رفت. از صمیم قلب اعتقاد داشت که با گذشتن از اقیانوس اطلس می‌تواند به آسیا برسد. اگرچه تصورش نادرست بود، این تصور به او توان، اطمینان، و اعتماد به نفس می‌داد که دیگران را قانع کند. و هرگز دست از سوداگری برنداشت.

برای او مهم نبود بارها و بارها و بارها درخواست کند! او هفت سال از پادشاه پرتغال تقاضای بودجه برای سفر دریایی کرد. سپس به اسپانیا رفت و هفت سال روی فردیناند و ایزابل کار کرد تا سرانجام جواب مثبت گرفت. لازم بود کلمب پیش از شروع سفر دریایی اش همه چیز را بررسی کند.



این حقیقت را هر رهبر موفقی می‌داند. کارکنان پیش از آنکه به رؤیاهایشان باور پیدا کنند، باید شمارا باور داشته باشند. روحیه بالا در هر سازمان، از صداقت فردی که در رأس قرار دارد سرچشم می‌گیرد.

### پیش‌فرض: اغلب مردم نمی‌دانند چگونه می‌توانند موفق شوند.

اغلب مردم تصور می‌کنند موفقیت بر پایه بخت و اقبال است و سعی می‌کنند در بخت‌آزمایی زندگی برنده شوند. اما در واقع موفقیت نتیجه برنامه‌ریزی است. جایی که آمادگی و فرصت با هم تلاقی کنند، موفقیت رخ می‌دهد.

اغلب مردم تصور می‌کنند موفقیت آنی است. به آن به مثابة یک لحظه، یک رویداد، یا یک برهه زمانی می‌نگرند. نه، این‌گونه نیست. موفقیت در واقع فرایند است. رشد می‌کند و گسترش می‌یابد. پس از دستیابی به موفقیت، باید از آن به عنوان نخستین گام برای دستیابی به چیز دیگری استفاده کرد. مثل سفر است.

اغلب مردم تصور می‌کنند موفقیت، آموختن آن است که چگونه هرگز شکست نخورند. اما این تصور نادرست است. موفقیت عترت گرفتن از

شکست، فرصتی برای  
شروع دوباره و  
هوشمندانه‌تر است.

شکست است. شکست، فرصتی برای شروع دوباره و هوشمندانه‌تر است. شکست تنها زمانی شکست محسوب می‌شود که از آن نیاموزیم. کارکنان وقتی دریابند که شما به عنوان رهبر می‌توانید به آنان کمک کنید موفق شوند، جزئی از



شما می‌شوند! کسی گفته است: «موفقیت تبعاتی دارد. وقتی آن را داشته باشید، همه تبعاتش به دنبال می‌اید.» این امر در مورد سازمان نیز صدق می‌کند. وقتی رهبر موفقیت خودش را ثابت کرده و تعاملش را به کمک کردن به دیگران در روند دستیابی به موفقیت از طریق سازمان نشان داده باشد، پیروانی وفادار پیدا می‌کند که خواهان رشد و پیشرفت هستند.

### پیش‌فرض: اغلب افراد خودانگیخته هستند.

بچه‌ای یک ساله را در نظر بگیرید که سعی دارد ببیند چه چیزهایی در خانه پیدا می‌کند. به این خودانگیختگی می‌گویند. به عقیده من کارکنان با میل به مشارکت آغاز می‌کنند، اما اغلب دلسرد می‌شوند و بعد باید دوباره ترغیب شوند تا مشارکت کنند.

بچه‌های کوچک دوست دارند به مدرسه بروند. بچه‌های سه چهار ساله مدرسه بازی می‌کنند. نمی‌توانند تا موعده مقرر صبر کنند. آنان کلاس اول را با ظرفهای غذای نوی برآق و انگیزه بسیار قوی آغاز می‌کنند. با گذشت دو سه سال، بعضی از بچه‌ها از مدرسه بیزار می‌شوند. عذر و بهانه می‌آورند که به مدرسه نرونده، مثلاً: «دلم درد می‌کند.» در این فاصله چه روی می‌دهد؟ مدارس شور و شوق و هیجان شدید بچه‌هارا می‌کشند. راز ایجاد انگیزه، ایجاد محیطی است که در آن کارکنان فارغ از تأثیرگذاری‌هایی باشند که دلسردی ایجاد می‌کند.

### چه چیزی کارکنان را ترغیب می‌کند؟

نقش داشتن در امور مهم. کارکنان دوست دارند به گروهی ملحق شوند یا کاری را دنبال کنند که تأثیر ماندگار داشته باشد. نیاز دارند ببینند کاری که



انجام می‌دهند تلاش بیهوده نبوده، بلکه ایفای نقش بوده است. کارکنان باید در ازای کاری که انجام می‌دهند قدر و منزلت ببینند. انگیزه صرفاً از فعالیت سرچشمی نمی‌گیرد، بلکه با تمایل به دستیابی به نتیجه نهایی حاصل می‌شود.

هدف مشترک. کارکنان حامی چیزی هستند که خلق می‌کنند. احساس تعلق به فرایند رسیدن به هدف، ترغیب‌کننده است. بدین ترتیب کارکنان احساس می‌کنند وجودشان لازم است. آنان دوست دارند احساس کنند تفاوت ایجاد می‌کنند. وقتی از کارکنان درخواست مشارکت شود، خودشان را متعهد خواهند دانست. کار را از آن خود می‌دانند و از آن حمایت می‌کنند. هدف، جزئی از واقعیت می‌شود و در شکل دادن به آینده نقش‌آفرین ظاهر می‌گردد. داشتن هدف مشترک روحیه کار جمعی به وجود می‌آورد، روحیه افراد را تقویت می‌کند، و به همه کمک می‌کند احساس مهم بودن بکنند.

نارضایتی مثبت. کسی گفته است که نارضایتی مترادف انگیزه است. افراد ناراضی افرادی بسیار بالانگیزه هستند، به همین دلیل نیاز به تغییر آنی را احساس می‌کنند. آنان می‌دانند یک جای کار اشتباه است، و اغلب می‌دانند لازم است چه کاری انجام شود. نارضایتی می‌تواند به ایجاد تغییر یا داشتن روحیه انتقادگر بینجامد. می‌تواند باعث دلسردی شود یا فرد را به حرکت وادارد. مهم، گسیل داشتن این انرژی به سمت تغییر مؤثر است.



قدرتانی. کارکنان می‌خواهند مورد توجه قرار بگیرند. می‌خواهند به پاس دستاوردهای فردی‌شان مورد تشویق قرار گیرند و بابت مشارکت جویی‌شان

از آنان قدردانی شود. اغلب، قدردانی کردن روشی برای تشکر کردن است. دستاوردهای فردی ترغیب‌کننده است، اما زمانی بسیار ترغیب‌کننده‌تر است که کسی به دستاوردها توجه کند و برای آن‌ها ارزش قائل شود. قدردانی یکی از راه‌های معنا دادن به وجود فرد است.

**انتظارات مشخص.** کارکنان زمانی بالنگیزه می‌شوند که دقیقاً بدانند چه کاری انجام می‌دهند و اعتماد به نفس داشته باشند که می‌توانند در آن موفق شوند. هیچ کس نمی‌خواهد وظیفه‌ای را به عهده بگیرد که فرجامش نامعلوم است یا شغلی را پذیرد که شرح وظایفش نامشخص است. زمانی میزان انگیزه حرفه‌ای بالا می‌رود که اهداف، انتظارات، و مسئولیت‌ها کاملاً قابل فهم باشند. وقتی مسئولیتی را به کسی محول می‌کنید، مطمئن باشید صلاحیت به عهده گرفتن آن را دارد. وقتی بر کار و زمان کارکنان نظارت وجود داشته باشد، کارشان را بهتر انجام می‌دهند.

### چه چیزی کارکنان را دلسرد می‌کند؟

برخی الگوهای رفتاری مشخص می‌توانند دلسردکننده باشند. گاهی بی‌آن‌که متوجه تأثیری منفی باشیم که در دیگران می‌گذاریم، از این روش‌ها استفاده می‌کنیم. در ادامه شرح داده شده که چطور می‌توانیم از رفتارهای دلسردکننده اجتناب کنیم.

هیچ کس را تحقیر نکنید. انتقاد در ملاً‌عام و قطع کردن کلام، حتی با حرکت دست و سر، می‌تواند صدمه برساند. باید هوشیار و حساس باشیم. افراط در تحقیر کردن و کوچک شمردن، می‌تواند عزت نفس و اعتماد به نفس



فرد را ویران کند. اگر لازم است انتقاد کنید، به خاطر داشته باشید که در برابر هر ایراد، باید نه نکته مثبت مطرح کنید تا تعادل برقرار باشد.

بی توجه نباشید. کارکنانتان را در اولویت قرار دهید. کارکنان عمدۀ ترین منابع شما هستند، از این رو وقت صرف کنید تا آنان را بشناسید و به آنان توجه کنید. در گفتگوهای راغب به پاسخگویی باشید، هرگز در حضور آنان حواس‌تان پرت نباشد، و شتابزده جلوه نکنید. دست از صحبت کردن بردارید و سعی کنید واقعاً هنر گوش دادن را در خود بسط دهید. در مورد چیزی که می‌خواهید بر زبان آورید کاملاً فکر کنید و سپس شروع به گوش دادن بکنید؛ نه تنها به آنچه می‌گویند، بلکه به احساسی که دارند. توجه شما حتی به مسائل غیر مهم، نشان‌دهنده حساسیت شمامست.

مانع دشده فردی نشوید. رشد فردی نیازمند انگیزه است، پس کارکنانتان را تشویق کنید ترقی کنند. به آنان فرصت دهید چیز‌های جدید را امتحان کنند و مهارت‌های جدید کسب کنند. باید احساس کنیم پیشرفت دیگران تهدید‌مان می‌کند، بلکه باید خواهان موفقیت آنان باشیم. به کارکنانتان امکان بدھید که موفق شوند و شکست بخورند. نوعی روحیه همکاری به وجود آورید که می‌گوید: «اگر تو ارتقا پیدا کنی، همه ما بهره خواهیم بردا.»

**کسانی که در پرورش کارکنان موفق بوده‌اند...  
از آنان پرسش‌های درست می‌کنند**

اکنون که این مبحث را به اتمام رسانده‌ایم، به عنوان کسی که با موفقیت کارکنان خود را پرورش می‌دهد، باید داشتن پیش‌فرض درست



درباره کارکنان را اولین اصل کارمان قرار دهیم. سپس لازم است با پرسش‌های صحیحی که لازم است از کارکنان پرسیده شود آشنا شویم. این‌ها شش پرسش هستند.

## من کارکنان را می‌پرورانم، یا رویاهای خودم را می‌پرورانم و از کارکنان برای تحقق بخشیدن به آن‌ها استفاده می‌کنم؟

کارکنان را باید در صدر اولویت‌ها قرار داد. فرد اسمیت می‌گوید فدرال اکسپرس از آغاز کارش کارکنانش را در اولویت قرار داده، چون هم کار درستی است و هم به لحاظ شغلی نتیجه مثبت می‌دهد. «فلسفه کارگروهی مادر این عبارت موجز نهفته است: کارکنان - خدمات - سود». این پرسش مربوط به انگیزه‌های رهبر است. در اینجا تفاوتی جزئی اما مهم بین بهره‌کشی و ترغیب وجود دارد. بهره‌کشی، جلب همکاری در جهت منافع من است. ترغیب، جلب همکاری در جهت منافع متقابل است.

## هنگامی که لازم است، به قدر کافی در خصوص رویارویی با کارکنان دقت می‌کنم؟

رویارویی برای اغلب آدم‌ها کاری بسیار دشوار است. اگر احساس می‌کنید حتی خواندن واژه رویارویی دشوار است، می‌خواهم به شما پیشنهاد کنم واژه توضیح دادن را جایگزین آن کنید. به جای رویارویی با فرد، موضوع را توضیح دهید. سپس این ده فرمان را دنبال کنید.



### ده فرمان رویارویی

۱. این کار را در خلوت انجام دهید، نه در ملاً عام.
۲. این کار را در اولین فرصت انجام دهید. این شیوه بسیار طبیعی تر از آن است که مدتی طولانی صبر کنید.
۳. هر بار راجع به یک مسئله صحبت کنید. فهرستی بلندبالا سر او نریزید.
۴. وقتی یک بار نکته‌ای را مطرح کردید، آن را تکرار نکنید.
۵. به مواردی اشاره کنید که او می‌تواند تغییرش دهد. اگر از او بخواهید کاری را انجام دهد که قادر به انجام دادنش نیست، فقط روابطتان خدشه‌دار می‌شود.
۶. طعنه نزنید. طعنه زدن نشانه آن است که شما از خود کارکنان ناراحت هستید نه از رفتارشان، و ممکن است موجب شود از شما برنجند.
۷. از واژه‌هایی چون همیشه و هیچ وقت استفاده نکنید. این واژه‌ها معمولاً از دلالت کافی برخوردار نیستند و باعث می‌شوند کارکنان حالت تدافعی به خود بگیرند.
۸. در صورت امکان انتقادهای خود را به شکل پیشنهاد یا پرسش بیان کنید.



۹. بابت تشکیل این نشست به منظور بررسی مسئله، عذرخواهی نکنید. این کار موضوع را کوچک جلوه می‌دهد و ممکن است نشانه آن باشد که شما مطمئن نیستید حق داشته‌اید درباره آنچه روی داده صحبت کنید.

۱۰. تعریف و تمجید را فراموش نکنید. در این نوع جلسات از آنچه من «ساندویچ» می‌نامم استفاده کنید: تمجید - رویارویی - تمجید.

**به حرف‌های کارکنان با جان و دل گوش می‌کنم؟  
آنچه افراسوی حرف‌های آنان وجود دارد می‌شنوم؟**

آزمون زیر یکی از آزمون‌هایی است که به نظر من مفید بوده و آن را در اختیار کارکنان قرار داده‌ام.

### شنونده خوبی هستم؟

اگر پاسخ شما به پرسش‌های زیر همیشه است به خودتان چهار امتیاز بدھید، اگر معمولاً است سه امتیاز، اگر به ندرت است دو امتیاز، و اگر هرگز است یک امتیاز.

اجازه می‌دهم بدون این‌که کلام سخنگو را قطع کنم، حرفش را به پایان برساند؟

به «کنه مطلب»، یعنی به مفهوم درونی کلام گوش می‌دهم؟



هنگام یادداشت برداشتن، گوش می‌دهم و رنوس مطالب را  
می‌نویسم؟ —

برای روشن شدن منظور، برای خودم تکرار می‌کنم که طرف  
مقابل چه گفته؟ —

هنگام مخالفت پاسخگو سعی می‌کنم ستیزه‌جویانه رفتار  
نکنم و آشفته نباشم؟ —

هنگام گوش دادن، سر و صدای مزاحم را از خود دور  
می‌کنم؟ —

تلاش می‌کنم به آنچه طرف مقابل می‌گوید علاقه‌مند به نظر  
برسم؟ —

امتیازها:

۲۶ به بالا: شما شنونده‌ای فوق العاده‌اید.

۲۵-۲۲: بالاتر از حد معمول هستید.

۲۱-۱۸: جا برای پیشرفت وجود دارد.

۱۷ به پایین: همین الان بلند شوید و گوش دادن را تمرین کنید.

دیوید برنز، پزشک و استاد روان‌پزشکی دانشگاه پنسیلوانیا، می‌گوید: «بزرگ‌ترین اشتباهی که ممکن است در حین تلاش برای متلاعده کردن مرتكب شوید، این است که اولویت را به ابراز عقاید و احساسات خود بدهید. آنچه اغلب کارکنان واقعاً می‌خواهند این است که حرف‌هایشان شنیده شود، به آنان احترام گذاشته شود، و روحیاتشان درک شود. کارکنان وقتی می‌بینند به آنان اهمیت داده می‌شود، انگیزه بیشتری برای درک دیدگاه‌های شما پیدا می‌کنند.»



## عمده‌ترین نقاط قوت این افراد چیست؟

کسی که مجبور باشد به جای محیطی نیرو بخشد، در محیطی سرشار از تضعیف کار کند، بالنگیزه نمی‌ماند. اگر افراد در انجام دادن وظایف کاری‌شان سختکوش باشند و شما محیطی تقویت‌کننده برای آنان ایجاد کنید، شاهد افزایش چشمگیر انگیزه درونی‌شان خواهید بود.

## اهمیت این وظیفه بخصوص را تفهم کرده‌ام؟

کارکنان وقتی به اهمیت کارهایی که از آنان خواسته می‌شود انجام دهند پی‌ببرند، انگیزه بیشتری خواهند داشت. پنج کلمه‌ای که در هر سازمان بیشتر از کلمات دیگر ترغیب‌کننده‌اند عبارتند از: «این کار تفاوت ایجاد می‌کند.» پنج کلمه‌ای که در هر سازمان بیشتر از کلمات دیگر دلسردکننده‌اند عبارتند از: «این کار تفاوتی ایجاد نمی‌کند.»

هنوز می‌توانم روزی را به خاطر آورم که لیندا استخدام شده بود تا بر شبکه رایانه‌ای دفترهای مانظارت کند. روز اول او وارد دفتر من شد. هدف من این بود که چشم‌اندازی گسترده به او ارائه دهم که بداند کارش چیزی فراتر از کار بارایانه است. به او باوراندم که انجام دادن هوشمندانه کار او هر کارمند دیگری را ترغیب خواهد کرد که کارش را بهتر انجام دهد. هنوز به خاطر دارم که وقتی فهمید کارش تأثیر مثبتی در موفقیت دیگران دارد، چشمانش از اشک شوق نمناک شد.



## جایگاهی را که طرف مقابل در این رابطه دارد به او نشان داده‌ام؟

کارکنان وقتی از طریق کارهایی که از آنان خواسته می‌شود انجام دهند به ارزش خود پی ببرند، بالنگیزه‌تر می‌مانند. امر مسلم آن است که وقتی آگهی بازرگانی‌ای می‌شنویم یا می‌بینیم، یا می‌خواهیم قراردادی بیندیم، ندای ضعیفی در پس ذهنمان می‌پرسد: «چه چیزی عاید من می‌شود؟» علت این‌که کارکنان از شرکت در جلساتی که شما به سختی کوشیده‌اید در آن‌ها برنامه‌ای را مطرح کنید طفره می‌روند، ساده است: آنان از ارزش واقعی جلسه (مزایا و پاداش‌ها) بی‌خبرند.

درباره رابطه مهمی که با افراد پایین‌تر یا شاید با رئیستان دارید فکر کنید. در سمت چپ یک صفحه، فهرست تمام نقش‌هایی را که در ایجاد این رابطه داشته‌اید بنویسید. این چیزی است که شما می‌دهید. در مورد فرد زیردستان ممکن است این فهرست شامل پرداخت حقوق، امنیت شغلی، فرصت، و پیشرفت حرفه‌ای باشد. عنوان این فهرست را «آنچه می‌دهم» بگذارید.

در سمت راست صفحه، فهرست دیگری بنویسید با عنوان «آنچه به دست می‌آورم»، و تمام مزایایی را که از آن بهره‌مند می‌شوید بنویسید. سپس تکیه بدھید و دو فهرست را با هم مقایسه کنید. تعداد موارد دو فهرست را نشمرید. (بعضی‌ها بسیار مهم‌تر از بقیه هستند، و احتمال دارد در هر دو فهرست بعضی موارد را جا انداخته باشید). در عوض، به این پرسش ساده پاسخ دهید: اگر تمام چیز‌هایی را که در این رابطه می‌دهید در مقابل تمام چیز‌هایی که از این رابطه می‌گیرید قرار دهید، کفة ترازو به کدام



سو سنگینی می کند؟ پاسخ خود را از میان گزینه های زیر انتخاب کنید:

۱. من از این داد و ستد بهره می برم. نتیجه این می شود که باد به غبغب بیندازید و حق بقیه را زیر پا بگذارید.
۲. طرف مقابل از این داد و ستد بهره می برد. باعث می شود حرص بخورید و خوانتان به جوش آید.
۳. هر دو به یک اندازه از این داد و ستد بهره می برم. معمولاً در هر دو طرف احترام و انگیزه ایجاد می شود.

بانگاه کردن به این سه قاعدة کلی مربوط به عدالت (برگرفته از کتاب مدیریت عدالت به قلم هیوزمن و هتفیلد) پاسخ خود را تحلیل کنید:

۱. کارکنان روابط را با مقایسه آنچه طی یک رابطه می دهند و آنچه از آن به دست می آورند، ارزیابی می کنند.
۲. وقتی آنچه کارکنان می دهند با آنچه دریافت می کنند برابر نباشد، احساس درماندگی می کنند.
۳. کارکنانی که احساس درماندگی می کنند به این دلیل که بیشتر از آنچه دریافت کنند می دهند، مقابله به مثل می کنند. این رابطه منفی است. چنین رابطه ای مدنظر تان است؟



## کسانی که در پرورش کارکنان موفق بوده‌اند... به آنان کمک‌های بجا می‌کنند

باید از نقاط قوت آنان استفاده کنم و روی نقاط ضعف‌شان کار کنم. آنچه به عنوان رهبر باید به طور مداوم از خودم بپرسم این نیست که «این فرد چقدر سخت کار می‌کند؟» (او سرسپرده است؟) بلکه این است: «این فرد چقدر می‌تواند کار انجام دهد؟» (او ثمربخش است؟)

بعضی از کارکنان بسیار توانا در یک سازمان، هرگز از بزرگ‌ترین نقطه قوتشان بهره نمی‌برند. شاید درگیر انجام دادن کاری شده‌اند که به نظر مدیر کار مهمی بوده و شاید آن را به خوبی هم انجام دهند، اما ممکن است هرگز فرصتی برای انجام دادن آنچه می‌توانند به بهترین نحو انجام دهند نداشته باشند. وقتی چنین شود، همه می‌بازند. کارمند به دلیل دست ندادن فرصت و نارضایتی شغلی می‌بازد؛ سازمان به این دلیل می‌بازد که بخشی از ارزشمندترین دارایی‌اش را تلف کرده است. کل ماجرا در ظرفیتی کمتر از آنچه باید، پیش رفته است.

باید خودم را وقف آنان کنم. می‌توانید کارکنان را از فاصله‌ای معین تحت فشار قرار دهید، اما فقط وقتی بالای سرشان باشید می‌توانید آنان را تحت تأثیر قرار دهید.

- نام تمام افرادی را که در این هفته سی دقیقه از وقتتان را با آنان گذرانده‌اید بنویسید.
- شما این زمان را تعیین کردید یا آنان؟



- پیش از برگزاری ملاقات، دستور جلسه تعیین شده بود؟
- جلسه به منظور ایجاد ارتباط، مشاوره، تقویت رابطه‌ها، یا گسترش آن بود؟
- جلسه برنده - برنده بود؟
- به منظور ارتباط با ۲۰ درصد بهترین‌ها تشکیل شد یا آن ۸۰ درصد کمتر تأثیرگذار؟

همه را دوست داشته باشید، اما خودتان را وقف ۲۰ درصدی کنید که در رأس سازمان‌تان قرار دارند. بیشتر تشویق کنید، کمتر تذکر دهید. با آنان روراست باشید. برای ترقی آنان برنامه‌ریزی کنید. گروهی تشکیل دهید.

باید به آنان حس مالکیت بدهم. همان‌طور که سیدنی چی. هریس معتقد است:

کارکنان دوست دارند از آنان قدردانی شود،  
نه این‌که به آنان خاطرنشان شود.  
دوست دارند انسان به حساب بیایند،  
نه وسیله‌ای برای برآورده کردن امیال دیگران.  
دوست دارند با آنان هم‌شأن خودشان رفتار شود،  
نه همچون وسیله‌ای برای باد به غبغب انداختن دیگران.

باید هو فرصتی را به منظور موفق شدن در اختیارشان قرار دهم. وظیفه من به عنوان رهبر، کمک کردن به کسانی که با من کار می‌کنند با در اختیار قرار دادن ابزارهای زیر است:



- فضایی بی عیب و نقص برای کار کردن. فضایی که مثبت، گرم، باز، خلاق، و ترغیب‌کننده باشد.
- ابزارهای مناسب برای کار کردن. توقع نداشته باشید افراد زبده‌ای که استخدام کرده‌اید، با ابزارهای معمولی کاری فوق العاده انجام دهند.
- برنامه آموزشی مستمری که طبق آن کار کنند. ارتقای کارمندان باعث ارتقای سازمان می‌شود.
- انتخاب افراد هوشمند برای کار کردن. گروهی تشکیل دهید. گرد هم آمدن پله نخست کار است. موفقیت یعنی با هم کار کردن.
- داشتن دیدگاهی مستدل و حرکت به سمت تحقق آن دیدگاه. بگذارید کارمندانتان به منظور رسیدن به چیزی فراتر از خودشان کار کنند.

رهبران بزرگ، در مقایسه با رهبران متوسط، همیشه به کارکنانشان فرجه‌های بهتر می‌دهند. رهبران تمام‌عيار به کارکنانشان ارزش می‌بخشند و به آنان کمک می‌کنند فراتر از جایی بروند که در صورت تنها کار کردن می‌رفتند. اولین پرسشی که هر رهبر باید بکند این است: «چطور می‌توانم به اطرافیانم کمک کنم موفق‌تر شوند؟» وقتی پرسش این پاسخ پیدا و اجرا شود، همه برنده می‌شوند!

### اصول پرورش کارکنان موفق

#### **پرورش کارکنان موفق نیازمند زمان است.**



در بردهای از زمان، اندرو کارنگی ثروتمندترین فرد امریکا بود. او وقتی پسر کوچکی بود، از زادگاهش در اسکاتلندر به امریکا رفت و خرده

کارهای مختلفی انجام داد و دست آخر بزرگ‌ترین تولیدکننده فولاد در امریکا شد. در دوره‌ای چهل و سه میلیون برای او کار می‌کردند. در آن روزها آدم میلیونر کمتر پیدا می‌شد. ساده‌تر بگوییم، یک میلیون دلار آن زمان معادل دست‌کم بیست میلیون دلار حالا بود.

خبرنگاری از کارنگی پرسید چگونه چهل و سه میلیون را استخدام کرده است. کارنگی پاسخ داد آن‌ها زمانی که شروع به کار برای او کردند میلیون نبودند، اما سرانجام میلیون شدند.

سپس خبرنگار پرسید او چگونه آنان را پرورش داد که تا این حد ارزشمند شوند که دستمزدی تا این حد گزار دریافت کنند.

کارنگی پاسخ داد آنان به همان روشهای پرورش یافتند که طلا از معدن بیرون می‌آید. وقتی طلا در معدن است، باید چندین تن خاک جابه‌جا شود تا سی گرم طلا به دست بیاید، اما کسی که وارد معدن می‌شود دنبال خاک نمی‌گردد؛ می‌رود و دنبال طلا می‌گردد.

رابرت هاف گفته است: «چیزی هست که بسیار نادرتر از توانایی است، و آن توانایی تشخیص توانایی است.» هنوز یک گام دیگر هست که پیش از توانایی کشف طلایی که در معدن رهبر است باید برداشته شود. آن گام را هم باید توسعه داد. آموزش دادن به ده نفر برای کار کردن، سودآورتر از کار کردن ده نفر است، و البته سخت‌تر. هنری دیوید تورو گفته است: «کسی که تنها یک سفر می‌کند می‌تواند هر روزی که بخواهد راه بیفت، اما کسی دیگری سفر می‌کند باید منتظر بماند تا او آماده شود.»

## مهارت کارمندان برای موفقیت لازم است.

شرکت‌هایی که با موفقیت به راه خود ادامه می‌دهند، رهبرانی دارند که



با کارکنانشان راه می‌آیند. دیو ای. اسمالی در کتابش به نام بسترسازی ماهرانه نوشته است اندرو کارنگی به چارلز شواب یک میلیون دلار در سال حقوق می‌داد، فقط به این دلیل که شواب با کارکنان زیردستش راه می‌آمد. کارنگی کسانی را داشت که کار را بهتر درک می‌کردند و تجربه و آموزش بیشتری برای به اجرا درآوردن آن کار داشتند، اما فاقد ویژگی انسانی لازم برای جلب کمک دیگران بودند.

وقتی از مدیران اجرایی شرکت‌های بزرگ پرسیده می‌شود کدام ویژگی برای کسانی که در جایگاه رهبری قرار می‌گیرند از همه لازم‌تر است، اغلب پاسخ می‌دهند: «توانایی کار کردن با کارکنان».

تدی روزولت گفته است: «در فرمول موفقیت، مهم‌ترین عامل آن است که بدانند چگونه با کارکنان کنار بیایند».

جان راکفلر، کسی که شرکت‌هایی غول‌آسا راه انداخت، اظهار داشته بود او بابت توانایی کنار آمدن با کارکنان بیشتر از هر توانایی دیگری روی کره زمین پول می‌پردازد.

کارشناسان مرکز رهبری خلاقانه در گرینزبورو در کارولینای شمالی در مورد ۱۰۵ مدیر موفق تحقیق کردند و به موارد زیر پی برند:

- آنان به جای آن که سعی کنند تقصیر را به گردن دیگران بیندازند، به اشتباهاشان اعتراف می‌کردند و عواقب آن را می‌پذیرفتند.
- توانایی کنار آمدن با بخش عمده کارکنان را داشتند.
- دارای روابط عمومی قوی، نسبت به دیگران حساس، و باتدبیر بودند.
- افرادی آرام و قابل اعتماد بودند، نه بدخلق و دمدمى مزاج.



مدیران ناموفق به خشونت، ناسزاگویی، کنایه‌زنی، و گوشہ‌گیری تمایل دارند و پیش‌بینی ناپذیر هستند. بدترین عیب آنان حساس نبودن نسبت به دیگران است.

جان رالستون، مربی تیم دنور برانکو، نمونه شاخص ناتوانی در کنار آمدن با مردم بود. او هنگام ترک تیم گفت: «من به دلیل بیماری و خستگی بسیار کنار رفتم – هواداران از دست من خسته و بیمار شدند.»

### الگویی باشید که دیگران بتوانند از آن پیروی کنند.

اولین اصل ترغیب‌کننده در دنیا این است: کارکنان کاری را انجام می‌دهند که می‌بینند. سرعت رهبر است که سرعت پیروان را تعیین می‌کند. و پیروان هرگز از رهبرشان جلو نمی‌زنند. من سال‌ها این فرایند پرورش دیگران را دنبال کرده و آموزش داده‌ام:

| <u>نتیجه</u>                  | <u>عملکرد</u>                                    |
|-------------------------------|--|
| من الگو هستم.                 | من این کار را انجام می‌دهم:                      |
| من مربی هستم.                 | من این کار را انجام می‌دهم و تو در کنار من هستی: |
| من ناظر اجرایی هستم.          | تو این کار را انجام می‌دهی و من در کنار تو هستم: |
| تو رو به جلو حرکت می‌کنی.     | تو این کار را انجام می‌دهی:                      |
| مادریم زیاد و زیادتر می‌شویم. | تو این کار را انجام می‌دهی و کسی در کنارت است:   |



ذهنیت کارکنان از طریق مشاهده بیشتر تغییر می‌کند تا از طریق بحث و جدل. بنجامین فرانکلین دریافت که خرده‌گچ باعث رشد محصولات مزارع می‌شود. این موضوع را به همسایگانش گفت، اما آنان حرفش را باور نکردند. با او جر و بحث کردند و سعی کردند ثابت کنند که گچ همچ فایده‌ای برای سبزیجات یا غلات ندارد. او پس از مدتی کوتاه موضوع را رها کرد و دیگر در آن باره صحبت نکرد.

اوایل بهار سال بعد فرانکلین به مزرعه رفت و بذر غلات کاشت. نزدیک مسیری که مردم رفت و آمد می‌کردند، با انگشت روی زمین شیارهایی حک کرد، در آن‌ها گچ ریخت، و سپس روی گچ‌ها بذرافشانی کرد. پس از یکی دو هفته دانه‌ها جوانه زدند.

همسایگانی که از آن مسیر می‌گذشتند، با دیدن سبزه‌هایی که از بقیه مزرعه روشن‌تر بود غافلگیر شدند. با حروف بزرگ آن‌جا نوشته شده بود: «این جا گچ ریخته شده است». بنجامین فرانکلین دیگر نیازی نداشت بر سر فواید گچ برای مزرعه با همسایگانش جدل کند.

### با نگریستن از دید دیگران، آنان را رهبری کنید.

هنری وادزوورت لانگفلو گفته است: «ما خودمان را بر اساس آنچه احساس می‌کنیم توانایی انجام دادنش را داریم ارزیابی می‌کنیم، در حالی که دیگران ما را بر اساس آنچه قبل انجام داده‌ایم ارزیابی می‌کنند.»

هر رهبری که در کنار آمدن با گروهی از افراد موفق عمل کرده باشد، می‌داند تک‌تک آنان نسبت به هر چیز روش و طرز تلقی خاصی دارند. من مدت‌ها پیش دریافتتم که مردم تصویر می‌کنند:



مشکلات آنان بزرگ‌ترین مشکلات است،  
فرزندانشان باهوش‌ترین بچه‌ها هستند،  
لطیفه‌های آنان بامزه‌ترین لطیفه‌هایست،  
و باید از خطاهایشان چشمپوشی شود.

داستان شگفت‌انگیزی هست که به زیبایی دیدگاه‌های هریک از مارادر زندگی نشان می‌دهد.

بعد از جنگ جهانی دوم، یک ژنرال و ستوان جوان زیردستش در انگلستان سوار قطار شدند. تنها صندلی‌های خالی در کوپه خانمی جوان و زیبا و مادربزرگش بود. ژنرال و ستوان رو به روی آن خانم‌های نشستند. قطار راه افتاد و وارد تونلی دراز شد. حدود ده ثانیه تاریکی محض بود. در آن لحظات سکوت، کسانی که در کوپه بودند دو چیز شنیدند: صدای بوسه و سیلی. هر یک از افرادی که در کوپه بودند، از اتفاقی که افتاده بود تعییر خودش را داشت.

خانم جوان در دل گفت: «از این‌که ستوان مرا بوسید خوشحال شدم، اما از این‌که مادربزرگ او را کتک زد خیلی خجالت کشیدم!»

مادربزرگ به خود گفت: «از این‌که آن جوانک نوه‌ام را بوسید کفرم درآمد، اما افتخار می‌کنم که نوه‌ام جرئت تلافی کردن داشت!»

ژنرال آن‌جانشسته بود و فکر می‌کرد: «ستوان جسارت زیادی نشان داد که آن دختر را بوسید، اما چرا اشتباهی من سیلی خوردم؟»

ستوان تنها کسی در کوپه بود که می‌دانست واقعاً چه اتفاقی افتاده است.

در آن لحظات کوتاه تاریکی، او فرصت را غنیمت شمرده بود که دختر زیبا را بوسد و به ژنرال سیلی بزند.



۱۹۷

کارکنان

پرسش‌های زیر به شما کمک می‌کند دستور کار فردی دیگر را در موقعیت‌های متفاوت کشف کنید:

- پرسش مربوط به سابقه: سابقه این فرد در این سازمان یا سازمانی دیگر چیست؟
- پرسش مربوط به خلق و خو: خلق و خوی اولیه و ثانویه این فرد چیست؟
- پرسش مربوط به اطمینان خاطر: این دستور کار، به هر صورت، بازتابی از وظایف فردی او هست؟
- پرسش مربوط به رابطه: رابطه او به لحاظ تشکیلاتی با من یا افراد دیگر چگونه است؟
- پرسش مربوط به انگیزه: انگیزه واقعی او از اتخاذ این دستور کار چیست؟
- پرسش مربوط به ارزندگی: این فرد یا این مستله، ارزش صرف وقت و انرژی رهبر را دارد؟

من به این نتیجه رسیده‌ام که پرورش کارکنان زمانی موفقیت‌آمیزتر می‌شود که:



برای نگریستن از دید آنها، به نحو شایسته به حرف‌هایشان  
گوش کنم؛

برای ایجاد ارتباط با قلب‌هایشان، با آنان به نحو شایسته ارتباط  
برقرار کنم؛

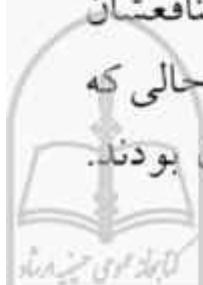
برای قرار دادن ابزار در دستانشان به نحو شایسته تلاش کنم؛  
برای به چالش کشیدن باورها و گسترش ذهنیت آنان به نحو  
شایسته فکر کنم.

## رهبران باید پیش از آنکه به پرورش کارکنان بپردازنند، به آنان اهمیت بدهند.

اغلب رهبرانی را می‌بینم که بی‌آنکه به کارکنان اهمیتی بدهند، از آنان تعهد طلب می‌کنند. آنان مثل ناروائیس، میهن پرست اسپانیایی هستند که در حال احتضار بود و کشیش از او می‌پرسید تمام دشمنانش را بخشیده است یا خیر. ناروائیس متعجب شد و گفت: «پدر، من هیچ دشمنی ندارم. تمامشان را کشتم.»

narowais نمی‌دانست که «آدم‌های ملایم» از زیر دستانشان بهترین‌ها را می‌گیرند. مؤسسه مطالعات تئوریک اینترنشنال برداشت مدیران رده‌بالا را از کارکنان زیر دستانشان با تلقی مدیران رده‌پایین مقایسه کرد و نتایج را در وال استریت جورنال اعلام کرد.

از ۱۶,۰۰۰ مدیر مورد مطالعه، ۱۳ درصد که تحت عنوان «فراکارآمدّهای طبقه‌بندی شدند، تمایل داشتند از کارکنانشان به همان خوبی منافعشان محافظت کنند. مدیران «کارآمد» بر بازدهی تمرکز می‌کردند، در حالی که «ناکارآمدّهای» با تمام وجود در پی تأمین امنیت خاطر خودشان بودند.



فراکارآمدها خوشبینانه به زیردستانشان می‌نگریستند، در حالی که ناکارآمدها نسبت به توانایی‌های زیردستانشان بی‌اطمینانی عمیق داشتند. فراکارآمدها پذیرای راهنمایی زیردستانشان بودند، اما ناکارآمدها نه. فراکارآمدها شنوندگان خوبی بودند، افراد کارآمد فقط در مقابل مافوق خود شنوندگان خوبی بودند، و ناکارآمدها از ایجاد ارتباط اجتناب می‌کردند و بر سیاست‌های شرکت پای می‌فشدند.

### کسانی که در پرورش کارکنان موفقند، به دنبال فرصتی برای ساختن کارکنان هستند.

اغلب افرادی که در جایگاه رهبری قرار دارند، همه روزه غذای نفس کسی را می‌دزدند – ارضای نیاز به عزت نفس. در واقع آنان این دزدی را می‌کنند بی‌آنکه خود خبر داشته باشند. مثلاً کسی می‌گوید: «واقعاً روز پر مشغله‌ای داشتم.» رهبر جواب می‌دهد: «تو سرت شلوغ بود؟ باید بیایی این همه کاری را که روی میز من تلنبار شده ببینی. حتی وقت نمی‌کنم سرم را بخارانم.» یا کسی می‌گوید: «بالاخره طرحی را که هشت ماه تمام در دست داشتم تمام کردم.» رهبر پاسخ می‌دهد: «بله. جیم بالاخره طرح بزرگی را که در دست داشت تمام کرد.»

این رهبر چه کرد؟ خب، غذایی را که کارکنان برای تغذیه نفس خود نیاز داشتند از آنان گرفت. او عملأً می‌گفت: «شاید خیال کنی خیلی خوشگلی، اما بگذار یک نفر دیگر را نشانت دهم که خیلی خوشگل‌تر از توست.»

فقط محض مزاح، فردا بنشینید و ببینید چند بار با ربودن غذای نفس دیگری، نیاز خود به عزت نفس را ارضا می‌کنید.



چی‌سی. استال پس از تحلیل نظرخواهی‌های بسیار، دریافت که علل اصلی بروز ناآرامی میان کارکنان، رعایت نکردن نکاتی است که رهبر خوب باید رعایت کند. این موارد بر حسب اهمیت در زیر آمده‌اند.

۱. ناکامی در اهمیت دادن به پیشنهادها.

۲. ناکامی در برطرف کردن نارضایتی‌ها.

۳. ناکامی در ترغیب کردن.

۴. انتقاد از کارکنان در حضور دیگران.

۵. ناکامی در پرسیدن عقاید کارکنان.

۶. ناکامی در مطلع کردن کارکنان از پیشرفت‌شان.

۷. تبعیض قائل شدن.

توجه: هر مستنه، نمونه‌ای از دزدی رهبر یا دریغ کردن غذای نفس کارمندان از آنان است.

**بزرگترین امکان برای ترقی هر شرکت،  
رشد کارکنان آن است.**

در نظرسنجی از کارگران سراسر ایالات متحده، نزدیک ۸۵ درصد گفتند آنان می‌توانند سخت‌تر از این هم کار کنند. بیش از نیمی از آنان اظهار



کردند که می‌توانند بازدهی شان را دو برابر کنند، البته اگر بخواهند.  
 کارکنان بزرگ‌ترین دارایی هر شرکت هستند، چه خودشان باعث فروش کالاها شوند، چه از طریق دیگران کالاها را به فروش برسانند، و چه خدمات ناملموس و دارای ارزش معنوی ارائه دهند. تا وقتی کارکنانتان چیزی را وادار به حرکت نکنند، هیچ چیز از جای خود تکان نمی‌خورد. در یک رشته مطالعات عینی در زمینه رهبری، معلوم شد مدیران به طور متوسط سه تا چهار ساعت از وقت کارشان را با کارکنان سر و کله می‌زنند. عمدت‌ترین هزینه هر سازمان، کارکنان آن هستند. عمدت‌ترین دارایی هر سازمان، کارکنان آن هستند. تمام نقشه‌های مدیریتی به دست کارکنان به نتیجه می‌رسد یا باشکست مواجه می‌شود.  
 طبق گفته ویلیام چی. اج. بوتکر، مردم خودشان را به چهار طبقه تقسیم می‌کنند:

۱. کسانی که همیشه کمتر از آنچه به آنان گفته شده کار انجام می‌دهند.
۲. کسانی که آنچه را به آنان گفته شده است انجام می‌دهند، نه بیشتر.
۳. کسانی که بی‌آنکه به آنان چیزی گفته شود کارشان را انجام می‌دهند.
۴. کسانی که دیگران را ترغیب می‌کنند کارهارا انجام دهند.

بسته به خود شماست.

همان‌طور که رالف والدو امرسون گفته است، «اگر به آنان اعتماد کنید، با شما صادق خواهند بود. با آنان خوب رفتار کنید تا خود را خوب نشان دهند.»



برخی از بهترین راهنمایی‌هایی که می‌توانید در مورد تبدیل شدن به رهبر خوب پیدا کنید، در این شعر قدیمی چنین آمده است:

به میان مردم بروید.  
با آنان زندگی کنید.  
از آنان بیاموزید.  
آنان را دوست بدارید.  
با آنچه آنان می‌دانند شروع کنید.  
بر مبنای آنچه آنان دارند بسازید.  
اما در مورد بهترین رهبران،  
وقتی وظیفه‌شان را انجام دادند،  
و کارشان پایان یافت،  
مردم اظهار خواهند کرد:  
«ما این کار را خودمان انجام دادیم.»



## ۸

## ویژگی ضروری رهبر: ترسیم آینده

رابرت کی. گرینلیف در کتابش به نام خدمتگزاری در مقام رهبر می‌گوید: «آینده‌نگری ویژگی هر رهبر است. وقتی این ویژگی را از دست بدهد و اوضاع و احوال او را وادار به کاری بکند، فقط اسمًا رهبر است. رهبری نمی‌کند. در مقابل محتمل‌ترین اتفاقات واکنش نشان می‌دهد و احتمالاً رهبری اش دیری نمی‌پاید. نمونه‌های بسیاری از رهبران شکست خورده هست که در پیش‌بینی آنچه تا حدی می‌توانسته‌اند پیش‌بینی کنند، و در عمل کردن طبق دانشی که هر رهبری آزادانه می‌تواند طبق آن عمل کند، شکست خورده‌اند.»

مشاهدات من طی بیست سال گذشته نشان داده است که تمام رهبران کارآمد از آنچه می‌باشد انجام دهنند تصویر روشی در ذهن داشته‌اند. این تصویر، در پس هر کوششی که انجام می‌داده‌اند، تبدیل به نیرویی می‌شده که مشکلات را حل می‌کرده است. با ترسیم آینده، رهبر در حال انجام دادن مأموریتی است و میان کارکنان روحیه‌ای فراگیر ایجاد می‌شود تا کنار او بمانند. برای تحقق بخشیدن به رؤیا، همبستگی ضروری است. ساعت‌های متتمدی کار کردن در کمال خرسندی سپری می‌شود تا هدف به دست آید.

توقعات فردی بی‌اهمیت انگاشته می‌شود، چون کل بسیار مهم‌تر از جزء



است. زمان مثل برق و باد می‌گذرد، روحیه‌ها تقویت می‌شود، داستان‌های حماسی بازگو می‌شود، و متعهد بودن شعاری همگانی می‌شود. چرا؟ چون رهبر تصویر روشنی از آینده در ذهن دارد!

تنها یک عبارت لازم است تا آنچه را در بند قبلی ذکر شد به اوج شور و هیجان برساند: ترسیم آینده. بدون آن، انرژی کم‌کم فروکش می‌کند، فرصت‌ها از دست می‌رود، تکروی شیوع می‌یابد، بازدهی پایین می‌آید، و کارکنان چند دسته می‌شوند.

از هلن کلیر پرسیدند: «چه چیزی بدتر از نابینا به دنیا آمدن است؟» او پاسخ داد: «دیدن بدون داشتن تصویری از آینده.» متأسفانه بسیاری در جایگاه رهبری قرار می‌گیرند بی‌آنکه برای سازمانی که آن را رهبری می‌کنند، تصویری از آینده داشته باشند. تمام رهبران بزرگ صاحب دو ویژگی هستند: می‌دانند به کجا می‌روند، و قادرند دیگران را تشویق کنند همراهشان بروند. آنان مثل تابلویی آویخته بر دیوار یک مطب چشم‌پزشکی هستند: «اگر چیزی را که باید ببینید نمی‌بینید، به جای درست مراجعه کرده‌اید.» این فصل مربوط به آینده‌نگری رهبر و توانایی او در گرد آوردن کارکنان به دور خود است.

شاید عبارت ترسیم آینده در این چند سال اخیر زیاد به کار رفته باشد. اولین هدف خیلی‌ها در مدیریت هر سازمان، گام برداشتن در جهت هدف آن سازمان است. اگر نتوانید هدف سازمانتان را از حفظ بگویید و کارتی نداشته باشید که روی آن در یک جمله هدف سازمانتان درج شده باشد، با تعجب به شما نگاه خواهند کرد.

چرا برای تعیین و تشریح هدف سازمان این‌همه فشار وجود دارد؟ به دو دلیل. اول، داشتن تصویری از آینده به شاخص، فعالیت‌ها و عامل وحدت سازمان تبدیل می‌شود. در میان این‌همه سر و صدایی که در این



بازار رقابتی برای جلب مشتری به پاشده است، برای شما که می‌خواهید جای پای محکمی داشته باشید، وجود این همه فشار بدیهی است. این دلیل عمدۀ شما برای حضور در بازار است. دوم، داشتن تصویری از آینده ابزار نظارتی جدیدی می‌شود و جایگزین دستورالعملی ۱۰۰۰ صفحه‌ای می‌گردد که قوه‌ابتكار را محدود می‌کند. در عصری که تمرکز زدایی در اولویت قرار دارد، داشتن تصویری از آینده کلید متمرکز نگه داشتن همه است.

### چگونگی ترسیم آینده

آنچه می‌بینید همان چیزی است که می‌توانید باشید. به استعداد شما بستگی دارد. خیلی وقت‌ها از خودم می‌پرسم: ترسیم آینده است که رهبر را می‌سازد؟ یا رهبر است که آینده را ترسیم می‌کند؟

به عقیده من ترسیم آینده اول می‌آید. از رهبران بسیاری شنیده‌ام که بصیرت خود را نسبت به آینده از دست داده و به همین دلیل قدرت رهبری‌شان را از دست داده‌اند. کارکنان چیزی را که می‌بینند انجام می‌دهند. این بزرگ‌ترین اصل برانگیزاننده در دنیاست. مرکز پژوهش دانشگاه استنفورد می‌گوید ۸۹ درصد آنچه یاد می‌گیریم بصری است، ۱۰ درصد آنچه یاد می‌گیریم شنیداری است، و ۱ درصد آنچه یاد می‌گیریم مربوط به حواس دیگر است.

به عبارت دیگر، ترقی کارکنان وابسته به تحریک بصری ایشان است. برای تحقق بخشیدن به رؤیا و آغاز حرکت، ترسیم آینده را با اراده رهبر توأم کنید. کارکنان رؤیا را به صرف رؤیا بودنش دنبال نمی‌کنند. آنان از رهبری پیروی می‌کنند که پردازنده آن رؤیاست و به نحوی مؤثر توانایی ترسیم آن را دارد. بنابراین، ابتدا ترسیم آینده است که رهبر را می‌سازد، اما



برای این‌که آینده ترسیم‌شده رشد یابد و پیروانی را به سوی خود جلب نماید، رهبر باید مسئولیت آن را پذیرد.

## چهار سطح ترسیم آینده در افراد

۱. بعضی‌ها هیچ تصویری از آینده ندارند. (اینان سردرگم‌ها هستند.)
۲. بعضی‌ها این تصویر را می‌بینند اما هرگز خودشان آن را عملی نمی‌کنند. (اینان دنباله‌روها هستند.)
۳. بعضی‌ها آن را می‌بینند و عملی می‌کنند. (اینان کارآمدانها هستند.)
۴. بعضی‌ها آن را می‌بینند و عملی می‌کنند و به دیگران نیز کمک می‌نمایند که آن را درک کنند. (اینان رهبران هستند.)

هیوبرت اچ. هامفری نمونه‌ای است از «آنچه می‌بینید چیزی است که می‌توانید باشید». او طی سفری به واشینگتن دی. سی. در سال ۱۹۳۵، در نامه‌ای خطاب به همسرش نوشت: «عزیزم، روزی را می‌بینم که من و تو ذهن‌هایمان را برای کارهای بزرگ‌تر و بهتر سامان می‌دهیم. روزی می‌توانیم اینجا در واشینگتن زندگی کنیم و شاید در شمار مقامات دولتی، سیاسی، یا خدماتی باشیم... وای، خدای بزرگ، امیدوارم رؤیای من روری به واقعیت بپیونددند — به هر حال تلاش خودم را می‌کنم.»

---

تمام رهبران بزرگ دو  
ویژگی دارند: یکی این‌که  
می‌دانند می‌خواهند به کجا  
بروند، دوم این‌که می‌توانند  
دیگران را تشویق نمایند که  
همراهانشان بروند.

---



## شما همان چیزی را می‌بینید که آماده دیدنش هستید.

این موضوع با ترسیم آینده مرتبط است. کُنراد آدناوثر به درستی گفته است: «همه زیر یک آسمان زندگی می‌کنیم، اما همه یک افق نداریم.» نابغه صنعت خودروسازی، هنری فورد، انقلابی در نسل جدید موتور خودرو ایجاد کرد. امروزه این مدل را ۸-۷ می‌نامیم. فورد مشتاق بود طرح جدید فوق العاده‌اش را به مرحله تولید برساند. از طراحانش خواست آن را روی کاغذ بیاورند و آن را به مهندسان نشان داد.

مهندسان وقتی طرح‌ها را بررسی کردند، یکی پس از دیگری به یک نتیجه واحد رسیدند. رئیس آینده‌پرداز آنان چیز زیادی راجع به اصول اساسی مهندسی نمی‌دانست. لازم بود کسی با ملایمت او بگوید که تحقق رؤیایش محال است.

رهبران هرگز نمی‌توانند  
کارکنانشان را به جایی  
دورتر از آنجا که خودشان  
رفته‌اند، ببرند. رهبر  
هرگونه باشد، کارکنانش هم  
همان‌گونه هستند.

فورد جواب داد: «به هر حال تولیدش کنید.»  
آنان جواب دادند: «اما غیر ممکن است.»  
فورد دستور داد: «دست به کار شوید و تا  
زمانی که موفق نشده‌اید دست از کار نکشید،  
مهم نیست چقدر طول بکشد.»

آنان شش ماه طرحی پس از طرح دیگر  
کشیدند. هیچ اتفاقی نیفتاد. شش ماه دیگر هم  
کار کردند. باز هم هیچ. آخر سال فورد با مهندسان خود جلسه‌ای ترتیب داد تا  
ببینند چه کرده‌اند، و آنان یک بار دیگر به او گفتند عملی کردن خواسته‌اش  
غیر ممکن است. فورد به آنان گفت به کارشان ادامه دهند. آنان هم این کار را  
کردند. و سرانجام فهمیدند که موتور ۸-۷ را چگونه باید بسازند.



هنری فورد و مهندسانش هر دو زیر یک آسمان زندگی می‌کردند، اما همگی یک افق نداشتند.

ویلیام بارکر در کتاب نجات دهنده‌ای برای تمام فصوص داستان اسقفی اهل کرانه شرقی را نقل می‌کند که سال‌ها قبل از یک دانشکده الهیات کوچک در مرکز امریکا دیدن می‌کرد. او در منزل رئیس دانشکده که استاد فیزیک و شیمی هم بود اقامت گزید. پس از شام، اسقف اظهار کرد که دوران رستگاری زیاد دور نیست، چون تمام رازهای طبیعت کشف شده و تمام ابداع‌ها انجام شده است.

رئیس جوان دانشکده مؤدبانه مخالفت کرد و گفت به نظر او اکتشافات بسیاری مانده است. وقتی اسقف خشمگینانه از وی خواست فقط یکی از آن‌ها را نام ببرد، رئیس دانشکده پاسخ داد مسلم است که طی پنجاه سال آینده انسان می‌تواند پرواز کند.

اسقف پرخاشگرانه گفت: «مزخرف نگویید! فقط فرشتگان می‌توانند پرواز کنند.»

نام اسقف رایت بود، و او دو پسر در خانه داشت که معلوم شد آینده را فراتر از پدرشان می‌بینند. نام آنان اورویل و ویلبر بود. پدر و پسرانش زیر یک سقف زندگی می‌کردند، اما از افق یکسانی برخوردار نبودند.

چطور چنین می‌شود؟ چرا دو نفر می‌توانند در یک زمان و یک مکان باشند و از دیدگاه‌های کاملاً متفاوت به اوضاع بنگرن؟ ساده است. ما چیزی را می‌بینیم که آماده دیدنش هستیم، نه چیزی را که در واقع هست. هر رهبر موفقی این موضوع را راجع به کارکنایش می‌داند و سه پرسش می‌کند: «دیگران چه می‌بینند؟ چرا اوضاع را این‌گونه می‌بینند؟ و چگونه می‌توانم طرز نگرش آنان را تغییر دهم؟»



## هر آنچه ببینید، همان را به دست می‌آورید.

مثال زیر از کتاب رؤیاهای بزرگ در سر پپورانید نوشته لوئیس پالانو گرفته شده است.

تصور کنید نوشیدن کوکاکولای خنک چه دلنشیں و نشاط‌آور است. صدها میلیون نفر در سراسر جهان از این کار لذت می‌برند. از آینده‌نگری رابرт وودراف سپاسگزاریم. او در دوران مدیریتش در شرکت کوکاکولا (۱۹۵۵-۱۹۲۳)، جسورانه اظهار داشت: «روزی را خواهیم دید که هر فرد نظامی بتواند در هر جاکه هست با پرداختن پنج سنت یک شیشه کوکاکولا به دست آورد». وقتی جنگ جهانی دوم پایان یافت، وودراف اظهار کرد دوست دارد پیش از مردنش هر کسی در دنیا طعم کوکاکولا را چشیده باشد. رابرт وودراف فردی بود که تصویر روشنی از آینده داشت!

با برنامه‌ریزی حساب شده و پشتکار بسیار،

هدیه‌ای که خداوند به من  
داده، استعداد من است.  
وودراف و همکارانش تولیداتشان را به سراسر  
جهان فرستادند.

هدیه‌ای که من به خداوند  
می‌دهم، کاری است که با  
استفاده از استعدادم  
می‌کنم.  
وقتی دیزنی ورلد افتتاح شد، از خانم  
والت دیزنی خواستند در آیین گشایش صحبت  
کنند، چون خود والت مرده بود. مردی که خانم  
دیزنی را معرفی کرد گفت: «خانم دیزنی، کاش  
والت این جا را دیده بود». خانم دیزنی بلند شد و  
گفت: «او اینجا را دیده بود». و سر جای خود

نشست. والت دیزنی می‌دانست. رابرт وودراف می‌دانست. حتی فلیپ  
ویلسون هم می‌دانست! هر آنچه ببینید، همان را به دست می‌آورید.



در اینجا می‌خواهم پیش از ادامه دادن به مبحث داشتن تصویری از آینده، بپرسم: «تحقیق آرزوی من، در دنیایی که در آن زندگی می‌کنم تغییری ایجاد می‌کند؟»

باب بیل در کتابش به نام اعتماد به نفس رهبری خود را بالا برید می‌گوید: «تفاوت طرز تفکر برنده و بازنده را همیشه در نظر داشته باشد. بازندگان بر پیروزی‌های بزرگ تمرکز می‌کنند – نه تنها بر این‌که چگونه پیروز شوند، بلکه بر این‌که چگونه پیروزی‌های بزرگ را از آن خود کنند. بازندگان بر باخت تمرکز نمی‌کنند؛ فقط بر گذران اوضاع تمرکز می‌کنند!» از خودتان بپرسید: «بقا، موفقیت، یا تأثیرگذاری؟» شما صرفاً برای بقا مبارزه می‌کنید، در مورد موفقیت خیالپردازی می‌کنید، یا تلاش می‌کنید تفاوتی به واقع مهمنم ایجاد کنید؟

مویشه روزن یک تمرین ذهنی یک‌جمله‌ای یاد می‌دهد که ابزاری مؤثر در روایپردازی است:

اگر  
آن‌گاه

اگر هر چیزی را که می‌خواستید داشتید – زمان نامحدود، پول نامحدود، آگاهی نامحدود، کارکنان نامحدود، یا هر چیز دیگری که دنبالش هستید – چه می‌کردید؟ پاسخ به این پرسش، روایای شمام است. کاری کنید ارزشمند باشد.

روزی لوسی و لینوس با هم جناغ شکستند و شرط‌بندی کردند. لوسی به لینوس گفت نیمه بزرگ‌تر استخوان جناغ نصیب هر کس شود، او به آرزویش می‌رسد. لینوس گفت: «باید آرزویم را با صدای بلند بگویم؟»



لوسی گفت: «البته. اگر با صدای بلند نگویی، آرزویت برآورده نمی‌شود.» به همین دلیل لوسی اول آرزو کرد. گفت: «آرزو می‌کنم چهار پلوور، یک دوچرخه جدید، یک جفت کفش اسکیت جدید، یک پیراهن نو، و صد دلار پول داشته باشم.» سپس نوبت لینوس شد که آرزو کند. گفت: «برای تمام دوستانم عمر طولانی آرزو می‌کنم. آرزو می‌کنم تمام دنیا در صلح باشد. آرزو می‌کنم در دانش پزشکی پیشرفت‌های شایان انجام شود.» لوسی جناغ را برداشت و دور انداخت و گفت: «لینوس، عجب آدمی هستی! همیشه همه چیز را خراب می‌کنی..»

### ترسیم آینده شخصی

دوستم، ریک وارن، می‌گوید: «اگر می‌خواهید دمای سازمانتان را بدانید، دماستنجی در دهان رهبر بگذارید.» رهبران هرگز نمی‌توانند کارکنانشان را به جایی فراتر از آن‌جا که خودشان رفته‌اند، ببرند. بنابراین تمرکز ترسیم آینده باید بر رهبر باشد—رهبر هر طور باشد، کارکنانش هم همان طور خواهد بود. پیروان ابتدا رهبر را می‌یابند، بعد تصویر او از آینده را می‌بینند. رهبران ابتدا سعی می‌کنند آینده را ترسیم کنند و سپس کارکنان را می‌یابند.

وقتی در گردهمایی‌هایی با موضوع رهبری در سرتاسر کشور صحبت می‌کنم، از من پرسش‌های بسیاری می‌شود. یکی از پرسش‌های بسیار رایج که کسانی که در مقام رهبری قرار دارند از من می‌پرسند این است: «چگونه برای سازمان آینده را ترسیم کنم؟» این پرسش بسیار مهم است. تازمانی که به این پرسش پاسخ داده نشود، فرد فقط اسمًا در مقام رهبری است. من نمی‌توانم برای تک تک شما آینده‌ای ترسیم کنم، اما می‌توانم روند آن را با شما و کسانی که دور و بر تان هستند در میان بگذارم.



## به درون خود بنگرید: چه احساسی دارد؟

تندور هزبرگ گفته است: «ویژگی بسیار ضروری برای رهبری این است که بتوانید تصویری از آینده در ذهن داشته باشید. باید بتوانید در هنگام لزوم این تصویر خود از آینده را به روشنی و مقتدرانه اظهار کنید. چیزهای نامعلوم را نمی توانید در بوق و کرنا بکنید.» در بوق و کرنا کردن چیزهای نامعلوم شیوه عمل افرادی است که یا هیچ تصویری از آینده ندارند یا سعی می کنند به رؤیاهای دیگران جامه عمل بپوشانند. چیزهای معلوم که در بوق و کرنا می شود، نتیجه کار رهبری است که ذاتاً دارای ویژگی آینده پردازی است. میان فردی که تصویر روشنی از آینده دارد و فرد خیالباف، تفاوت از زمین تا آسمان است.

- آینده پرداز کمتر صحبت و بیشتر عمل می کند.
- خیال پرداز کمتر عمل و بیشتر صحبت می کند.
- آینده پرداز نقاط قوت درونی را می جوید.
- خیال پرداز نقاط قوت بیرونی را می جوید.
- آینده پرداز هنگام بروز مشکلات نیز ادامه می دهد.
- خیال پرداز وقتی مسیر دشوار می شود، شانه خالی می کند.

بسیاری از بزرگان، زندگی شان را از پایین ترین سطح و از خانه های بسیار محقر و تحصیلات پایین و بدون هیچ امتیازی آغاز کرده اند. تو ماس ادیسون در قطار روزنامه می فروخت. اندر و کارنگی کارش را با ماهی ۴ دلار دستمزد شروع کرد. جان دی. راکفلر هفتاهی ۶ دلار می گرفت.



قابل ملاحظه‌ترین موضوع در مورد آبراهام لینکلن این نیست که در کلبه‌ای چوبی به دنیا آمد، بلکه این است که از کلبه چوبی بیرون آمد.

دموستنس، بزرگ‌ترین خطیب دنیای قدیم، لکن زبان داشت! اولین باری که می‌خواست در حضور جمع سخنرانی کند، باشلیک خنده حضار مواجه شد. ژولیوس سزار دچار بیماری صرع بود. ناپلئون در خانواده تحقیر می‌شد (او در مدرسه نظام، میان شصت و پنج نفر، نفر چهل و ششم شد). بتھوون و توomas ادیسون ناشنوا بودند. چارلز دیکنز و هندل علیل بودند. هومر نایبنا بود. افلاطون گوژپشت بود. سر والر اسکات فلچ بود.

چه چیزی به این بزرگان تاب و توان داد که بر این مواعظ فائق آیند و موفق شوند؟ هریک از آنان رؤیایی درونی داشتند که شعله‌ای در درون آنان می‌افروخت و نمی‌گذاشت از پا در بیایند. تصویرهای بزرگ از آینده، در «درون» ترسیم می‌شوند. ناپلئون هیل گفته است: «رؤیاها و تصویر ذهنی‌تان از آینده را به گونه‌ای نوازش کنید که انگار فرزندان روحتان هستند: نقشه دستاوردهای نهایی‌تان.»

### به پشت سر بنگرید: چه چیزی فراگرفته‌اید؟

فرد بی‌تجربه، ترسیم آینده را کاری کمال‌گرایانه می‌داند. برای این‌گونه افراد، صرفاً داشتن تصویری از آینده کافی است. این فرد از روی ساده‌لوحی، آینده‌پردازی را به دیگران واگذار می‌کند و انتظار دارد رؤیاییش به واقعیت بپیوندد. درک نمی‌کند که آینده‌پردازی نیاز به پشتکار دارد. فرد با تجربه می‌داند که کارکنان پیش از آن‌که در چارچوب تصویری بخصوص از آینده بگنجند، باید مورد قبول رهبر واقع شوند. رهبران با تجربه متوجه می‌شوند که کارکنان دمدمی هستند و رؤیاها زودگذر. تجربه این اصول را



درباره ترسیم آینده به من آموخته است:

- اعتبار هر تصویر از آینده به دست رهبر تعیین می شود.
- پذیرش تصویر آینده را زمان ارائه آن تعیین می کند.
- ارزش تصویر آینده را انرژی و جهتی که آن تصویر ارائه می دهد تعیین می کند.
- ارزش تصویر آینده بر اساس میزان تعهد کارکنان سنجیده می شود.
- احتمال تحقق تصویر آینده به این بستگی دارد که رهبر و کارکنان، همگی آن را «از خود» بدانند.

لنوارد لادر، رئیس شرکت استی لادر، گفته است: «وقتی فردی با تجربه به فردی پولدار می رسد، فرد با تجربه پول طرف را می گیرد و فرد پولدار تجربه طرف را.»

### به اطراف خود بنگرید: دیگران در چه حالند؟

پسر کوچکی برای اولین بار در کنسرت ارکستر سمفونیک حضور یافت. تحت تأثیر شکوه و عظمت تالار، افراد خوش بر و رویی که لباس‌های پرزرق و برق رسمی پوشیده بودند، و سر و صدای شورانگیز ارکستر قرار گرفته بود. از میان آلات موسیقی ارکستر، به سنج علاقه‌مند شد. اولین صدای برخورد دو صفحه برنجی او را از خود بی‌خود کرد. اما متوجه شد اکثر مواقع سنج نواز بی‌حرکت می‌ایستاد و نوازنده‌گان دیگر می‌نواختنند. فقط گاهگاهی سنج نواز را فرامی خواندند تا همراهی شان کند، و حتی در این موقع، مدت هنرنمایی او بسیار کوتاه بود.



پس از کنسرت، پدر و مادر پسر بچه او را به پشت صحنه برداشتند تا با بعضی از نوازنده‌گان ملاقات کنند. این طرفدار کوچولو بی‌درنگ سراغ نوازنده سنج رفت. صادقانه پرسید: «آقا، می‌شود بگویید برای نواختن سنج چقدر باید بلد باشم؟» سنج نواز خندید و پاسخ داد: «لازم نیست چیز زیادی بدانی. فقط باید بدانی کی باید بنوازی.»

فکر خوب زمانی به ذهن می‌رسد که شخص آمادگی اش را داشته باشد. کسانی که در مورد کارکنانشان ناشکیبایی به خرج می‌دهند، در رهبری شکست می‌خورند. تندر و بودن نشانه قدرت نیست. نشانه اقتدار، هماهنگ کردن گام‌های بلندتان با گام‌های آهسته دیگران است بی‌آنکه بگذارد پیشرو بودن‌تان خدشه‌دار شود. اگر زیادی تندر پیش برویم، تأثیر خود را از دست می‌دهیم.

## به مقابله خود بتنگرید: تصویر کلی و درازمدت چیست؟

اغلب این پرسش رهبران را از مدیران متمایز می‌کند. رهبران به هدف اصلی سازمان علاقه‌مندند – اینکه چرا این هدف وجود دارد و برای چه باید به آن دست یافت. ذهن آنان مشغول این نیست که «چگونه» به آن دست یابند و به چم و خم کار نگاه نمی‌کنند.

## به بالای سر خود بتنگرید: خداوند از شما چه توقعی دارد؟

ریچارد ای. دی گفته است: «هر عصر طلایی‌ای در تاریخ بشر، نتیجه شور و شوق تعدادی انسان عدالتخواه و فداکار بوده است. هیچ حرکت جمعی شرافتمدانه‌ای در کار نبوده است. فقط این طور به نظر می‌رسد.



همیشه یک نفر هست که خدای خود را می‌شناسد و می‌داند به کجا می‌رود.»  
 هدیه‌ای که خداوند به من داده است، استعداد من است. هدیه‌ای که من در مقابل به خدا برمی‌گردانم، کاری است که با استفاده از استعدادم انجام می‌دهم. به عقیده من رهبران بزرگ حس «وظیفه‌شناسی عمیق» دارند – حسی که آنان را به فراسوی خودشان می‌برد. چقدر غمانگیز است که از نردبام موفقیت بالا بروی و وقتی به آن بالا رسیدی، خودت را مقابل ساختمانی غیر از ساختمان مورد نظرت ببینی. رؤیاهای بزرگ برای آینده، فراتر از یک آدم هستند. تعریف من از موفقیت این است:

خداؤند و رضای خداوند را در نظر بگیرد  
 استعدادهای مرا تا حد اعلا شکوفا کند؛  
 و دانه‌هایی بکارد که به دیگران فایده برساند.

## به طرفین خود بنگرید: چه منابعی در دسترس شما قرار دارد؟

تصویر آینده باید فراتر از فردی باشد که این رؤیا را در سر دارد. دستیابی به آن باید نتیجه استفاده افراد بسیار از منابع متعدد در حیطه کاری باشد. بارها و بارها سخنرانی رئیس جمهور جان اف. کنی درباره پیش‌بینی فرود آمدن فضایی‌مای امریکا روی ماه طی دهه ۶۰ خوانده‌ام. این رؤیا مردم و منابع کشور او را بسیج کرد و به واقعیت پیوست.

رهبر با تجربه همیشه دنبال کسانی است که کمک کنند رؤیاهای واقعیت تبدیل شوند. اولویت نخست من در ترسیم آینده برای جمع کردن بیست و پنج میلیون دلار اعانه از مؤمنانی که به کلیسای من می‌آیند این



است که برنده‌گان را ببابم تا کمک کنند این روایا به واقعیت بپیوندد. من به طور مداوم پیشرفت این طرح را با متعهد بودن اعضاء ارزیابی می‌کنم. اغلب رهبران در آزمایش میزان تعهد کسانی که دور و برshan هستند، مردند. نتیجه چیست؟ آنان هرگز مطمئن نیستند کجا کار ایستاده‌اند یا کارکنانشان کجا ایستاده‌اند. من احساسم را هنگام دریافت اولین چهار میلیون دلار اعانه‌ای که جمع شده بود، به خاطر دارم. همه‌مان به سختی کار می‌کردیم و من می‌دانستم اعضا کجا ایستاده‌اند.

رهبر همواره تصویر ذهنی اش از آینده را به کسانی که از راه می‌رسند نشان می‌دهد. می‌داند روایاها اگر به شکل صحیح معرفی شوند، افراد را جذب می‌کنند.

در فیلم تاکر: مرد و رؤیایش، ایب، سوداگر همه‌کاره و دفتردار بهسته‌آمده پریستون تاکر، که روایای خودرویی جدید را در سر داشت – یک خودروی کم‌صرف دیفرانسیل عقب با موتور انژکتوری، ترمز دیسکی، شیشه‌بالابر برقی، کمربند ایمنی، و طرح آیرودینامیک – به روایای تاکر جامه عمل پوشاند.

او برخلاف هشدار مادرش، در روایاهای تاکر شریک شد. ایب خیال می‌کرد مادرش گفته: «به آدم‌ها زیاد نزدیک نشو، و گرنه روایاهایشان به تو هم سرایت می‌کند.» سال‌ها بعد دریافت که مادرش گفته بوده می‌گروپ‌ها، نه روایها.

### سهیم شدن در تصویر آینده



ترسیم آینده، ایجاد تصویری شفاف از چیزی است که رهبر می‌بیند و کارکنانش انجام می‌دهند. طبق بررسی‌ای که مجله لیدر شیپ گزارش کرده

است، ترسیم تصویر ذهنی یکی از عوامل مورد بی مهری واقع شده رهبری هر سازمان است.

به تازگی در یک برنامه گفت و شنود رادیویی مهمان بودم. در زمان استراحت وسط مصاحبه، میزبان شروع به درد دل با من کرد. گفت: «برای کارکنام یک چشم انداز دارم، اما انتقال آن به دیگران برایم دشوار است.» یک واقعیت مسلم است: رهبرانی که اهدافشان را عملأً به پیروانشان ابلاغ می کنند، به دستاوردهایی فراتر می رسند تا کسانی که این کار را نمی کنند.

رهبران موفق اوضاع را در سطح می بینند.

سطح ۱. قوه ادراک: مقطع کنونی را با چشم واقع بین می بینند.

سطح ۲. احتمالات: آینده را با چشم دوراندیش می بینند.

سطح ۳. امکان: امکان پذیری ها را با چشم آینده نگر می بینند.

فرد آینده ساز در سطح ۳ زندگی می کند. فرد پیشگو در سطح ۲ زندگی می کند. فرد پیرو در سطح ۱ زندگی می کند. رهبر در سطح ۳ زندگی می کند، در سطح ۲ رهبری می کند، و در سطح ۱ تمکین می کند.

مثلایک سازمان تصمیم به تغییر نام می گیرد. رهبر بزرگ از طریق چشم آینده نگر نام جدیدی برای شرکت در نظر می گیرد (سطح ۳). همان رهبر از طریق چشم دوراندیش روند سازمان را مشاهده می کند (سطح ۲). رهبر از طریق نگاه کردن با چشمان واقع بین می داند شرکت به کدام سو می رود (سطح ۱).

در کمال تعجب، آینده پردازی از سطح ۳ (تصویر بزرگ) شروع نمی شود. از سطح ۱ (تصویر کوچک) شروع می شود و تنها در صورتی



موفق خواهد بود که رهبر بتواند سطح ۲ (تصویر بعدی) را تحت تأثیر قرار دهد.

## درک این‌که چه چیزی مانع آینده‌پردازی می‌شود—سطح ۱

ما چیزهارا آن‌گونه که هستند نمی‌بینیم، بلکه آن‌گونه که خودمان هستیم می‌بینیم. بنابراین وقتی تحقق تصاویر مربوط به آینده به تأخیر می‌افتد، معمولاً مشکل فردی وجود دارد. اغلب کسانی که تحقق چشم‌انداز سازمان را به تأخیر می‌اندازند ده‌گونه‌اند:

### ۱. رهبران دارای محدودیت

اوج یافرود کار تماماً به رهبر بستگی دارد. این جمله در مورد ترسیم آینده نیز کاملاً صدق می‌کند. رهبر دارای محدودیت، یا چشم‌اندازی از آینده ندارد یا توانایی آن را دارد که کاملاً آن را نادیده بگیرد.

نخست وزیر فرانسه یک بار گفت: «اگر کارهای بزرگ انجام دهی، افراد بزرگ را جذب خود می‌کنی. اگر کارهای کوچک انجام دهی، افراد کوچک را جذب خود می‌کنی. افراد کوچک معمولاً باعث دردسر می‌شوند.» سپس مکث کرد، غمگینانه سر تکان داد، و افزود: «ما در دردسرهای زیادی داریم.»

### ۲. متفکران عینی

جورج برنارد شاو گفته است: «بعضی از افراد چیزهارا همان‌گونه که هست می‌بینند و می‌گویند: «چرا؟» [متفکران عینی]. من رویایی چیزهایی را در سر دارم که هرگز نبوده‌اند و می‌گویم: «چرا نبوده‌اند؟» [متفکر خلاق].»



چارلی براون در کنار دوستش، لوسي، دستانش را بالا نگه می‌دارد و می‌گويد: «این‌ها دستانی هستند که روزی کارهای بزرگ انجام می‌دهند. دستانی هستند که ممکن است روزی کارهای خارق العاده بکنند. ممکن است پل‌های عظیم بسازند، یا بیماری راشفا دهند، یا در مسابقات پیروز شوند، یا رمان‌های سورانگیز بنویسند! این‌ها دستانی هستند که ممکن است روزی سرنوشت را تغییر دهند!»

لوسي، که همیشه همه چیز را همان‌گونه که هست می‌بیند، جواب می‌دهد: «به دستانت ژله چسبیده.»

### ۳. جزم‌اندیشان

بسیاری از تصاویر ترسیم شده از آینده، به دلیل وجود افراد بسیار جزم‌اندیش هرگز تحقق نمی‌یابند. برای مطمئن بودن در هر مورد، انسان یا باید همه چیز را در مورد آن بداند یا هیچ چیز نداند. اغلب اوقات جزم‌اندیشان چیزی نمی‌دانند، اما مخصوص خالی نبودن عریضه چیزی می‌گویند. مثلاً: «هر چیزی که می‌شده اختراع شود، اختراع شده.» این جمله را چار لز اچ. دونل، مدیر اداره ثبت اختراعات امریکا، در سال ۱۸۹۹ گفت! البته دونل تنها نبوده. رئیس جمهور گروور کلیولند یک بار (در ۱۹۰۵) اظهار کرد: «زنان باشур و مسئول نمی‌خواهند رأی بدهند.» بعد نوبت رابت میلیکن، برنده جایزه نوبل فیزیک در سال ۱۹۲۳ رسید که گفت: «بعید است که انسان بتواند حتی درون اتم نقیبی بزند.» لرد کلوین، رئیس انجمن سلطنتی انگلستان (یک سازمان علمی)، در سال ۱۸۸۵ اظهار کرد: «پرواز ماشین‌های سنگین‌تر از هوا غیرممکن است.»



## ۴. بازندگان همیشگی

بسیاری از افراد به شکست‌های گذشته‌شان نگاه می‌کنند و از جستجو کردن تصاویر آینده می‌ترسند. شعار آنان این است: «اگر دفعه اول موفق نشدی، تمام شواهد مربوط به تلاشت را از بین ببر.» آنان حتی تلاش‌های دیگران برای امتحان دوباره را نیز ناکام می‌گذارند.

## ۵. عافیت طلبان

مردم برای به دست آوردن آسایش، تضمین، و امنیت در زندگی‌شان تلاش می‌کنند. آسایش آسودگی خاطر به همراه می‌آورد، تضمین یکنواختی به همراه می‌آورد، و امنیت باعث می‌شود چشم‌اندازی از آینده نداشته باشد. لانه تازمانی برای پرنده خوب است که تازه سر از تخم درآورده باشد. اما وقتی پر و بال گرفت دیگر برایش مناسب نیست. برای تخم گذاشتن جای خوبی است، اما برای پرواز کردن نه. این‌که مردم نمی‌خواهند لانه‌هاشان را رها کنند همیشه غم‌انگیز است.

لین اندرسون در مقاله‌ای در مجله لیدر‌شیپ توضیح می‌دهد وقتی مردم افշان را از دست می‌دهند چه اتفاقی می‌افتد. ۳۷۰ سال قبل عده‌ای مهاجر در ساحل امریکا فرود آمدند. آنان با چشم‌اندازهای وسیع و جسارت آمده بودند تا در سرزمین جدید مستقر شوند. در اولین سال شهری بنادر دند. در سال دوم شورای شهر انتخاب کردند. در سال سوم دولت شروع به ساختن جاده‌ای یک‌فرسخی به سمت جنگل کرد. اما در سال چهارم مردم شورای شهر را تخطیه کردند، چون به نظر آنان احداث چنین راهی به جنگل هدر دادن بودجه عمومی بود. این افراد آینده‌نگر تا حدی چشم‌اندازشان را از دست داده بودند. کسانی که زمانی می‌توانستند آن سوی اقیانوس‌ها را



بیینند، اکنون یک فرسخ آن طرف تر به سمت جنگل رانمی توانستند بیینند.

## ۶. سنت پرستان

انگلستان همیشه با نظام ارباب منشی موافق بوده است. جان اف. بارکر در رُل کال داستان مأموری را تعریف می‌کند که به مدت بیست سال، بدون هیچ دلیل مشخصی، یک لنگه پا روی پله‌های منتهی به مجلس عوام ایستاده بود. دست آخر کسی بررسی کرد و دریافت که این، کار سه نسل از خانواده مأمور بوده است. به نظر می‌رسد این موضوع از زمانی آغاز شده بود که پله‌هارنگ شده بودند و وظیفة پدر بزرگ مأمور کنونی این بود که به مردم هشدار بدهد روی پله خیس پانگذارند.

یک خبرنگار انگلیسی موقعیت را چنین توصیف کرد: «رنگ خشک شده بود، اما وظیفه نه.»

## ۷. همنگان جماعت

بعضی‌ها وقتی از جمع فاصله می‌گیرند احساس خوشایندی ندارند. بیشتر تمایل دارند بخشی از گروه باشند، نه جدا از آن. این‌گونه افراد زمانی تصویر آینده را می‌پذیرند که اکثریت پذیرفته باشند. اینان هرگز پیش رو نیستند.

رهبران واقعی همیشه در اقلیت هستند، چون همیشه پیش‌پیش اکثریت حاضر قرار دارند. حتی زمانی که قضیه برای اکثریت جا می‌افتد، این رهبران همچنان در جلو حرکت می‌کنند و به این ترتیب باز هم در اقلیت خواهند بود.



## ۸. مشکل‌تراشان

بعضی از افراد در هر راهکاری یک مشکل می‌بینند. معمولاً موانع چیزهایی هستند که وقتی چشمانتان را به روی هدف می‌بندید، می‌بینید. نکته این جاست که برخی تصور می‌کنند توانایی مشکل تراشیدن نشانه شعور است. نه، این طور نیست. این حالت نشانه فقدان چشم‌انداز است. این‌گونه افراد با ارائه مشکلات بدون هیچ راه حلی، چشم‌اندازهای بزرگ را در نظر نمی‌نمایند.

کار دینال جان هنری نیومن گفته است اگر همه متظر شوند تا بتوانند کاری را آن قدر خوب انجام دهند که هیچ کس نتواند ایرادی از آن بگیرد، هیچ کاری انجام نمی‌شود.

## ۹. منفعت‌پرستان

کسانی که محض خاطر خودشان زندگی می‌کنند، به کسب و کارهای خرد مشغولند. آنان همچنین هرگز کار زیادی به انجام نمی‌رسانند. اهداف بزرگ تنها در نتیجه تلاش یکپارچه جمعی حاصل می‌شود. افراد منفعت‌پرست دشمن آینده هستند.

## ۱۰. مخالف‌خوانان

بعضی‌ها استعدادی غریب در مخالف‌خوانی دارند. از بهترین ساز موسیقی هم صدای ناهنجار در می‌آورند. تمام آوازهایشان غم‌انگیز است. همه جا تخم بدینی می‌پردازند. تمام تصاویر ذهنی‌شان را سایه‌ای در بر گرفته است. چشم‌انداز آنان همیشه تیره و تار است، اوقات همیشه



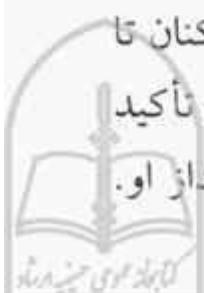
برایشان ناخوشایند است، و پول برایشان کمیاب است. در نظر آنان همه چیز کوچک است. هیچ چیز در زندگی شان جای گسترش یارشد ندارد. این افراد مانند کسی هستند که همراه عده زیادی در ساحل رودخانه هادسون ایستاده بود تا حرکت اولین کشتی بخار را ببینند. او می‌گفت: «آنان هرگز کشتی را حرکت نخواهند داد. آنان هرگز کشتی را حرکت نخواهند داد.» اما دادند. کشتی بخار حرکت کرد و به سرعت راه افتاد. همان فرد بلا فاصله گفت: «گمان نمی‌کنم دیگر بتواند بایستد. گمان نمی‌کنم دیگر بتواند بایستد.» من این ضربالمثل چیزی را دوست دارم که می‌گوید: «کسانی که می‌گویند «نمی‌شود»، باید مانع کسی شوند که مشغول کاری است.»

## ایجاد محیط مناسب - سطح ۲

شناختن کارکنان و راهنمایی کردن آنان در زندگی، به رهبر اجازه می‌دهد به «تصویر بعدی» در سطح ۲ برود. لازم است رهبر برداشت و تلقی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. به خاطر داشته باشید اگر رهبر و تعداد اندک دیگری سطح ۳ را درک کنند، فقط آنان خواهند دانست که اگر سطح ۲ به طرزی صحیح پشت سر نهاده شود، دیگران به حیطة مربوط به ترسیم آینده پا می‌گذارند. گام‌های بعدی نحوه پیدایش سطح ۲ را به طور صحیح تعیین می‌کند.

### دوشادوش آنان حرکت کنید.

بگذارید پیش از آنکه امید شما را ببینند، دل شما را ببینند. کارکنان تا نبینند چقدر اهمیت می‌دهید، اهمیت نمی‌دهند چه می‌بینند. دوباره تأکید می‌کنم، کارکنان ابتدا جذب رهبر می‌شوند و سپس جذب چشم انداز او.



اعتماد آنان را جلب کنید. صریح و بردبار باشید. از جایی شروع کنید که آنان از دریچه چشم‌انشان می‌بینند. سعی کنید آرزوها و رؤیاهای آنان را دریابید. بین چشم‌انداز سازمان و اهداف فردی آنان پُلی بسازید. این دو را می‌توان به نحو شایسته همگرا کرد. به قصد پیروزی پیش بروید. به خاطر داشته باشید که وقتی به کارکنان کمک کنید به آنچه می‌خواهند برسند، آنان به شما کمک می‌کنند به چیزی که می‌خواهید برسید. این کار صرفاً با ساختن روابط مستحکم با کارکنان میسر است.

### تصویر آنان را برایشان رنگ‌آمیزی کنید.

یک بار در جایی خواندم که آموزگاران بزرگ هرگز تلاشی برای توضیح دادن چشم‌انداز خود نمی‌کنند. به‌سادگی از شما دعوت می‌کنند کنارشان بایستید و خودتان ببینید. من با این جمله موافقم، اما معتقدم رهبران بزرگ باید چشم‌اندازشان را با رنگ‌آمیزی یک تصویر برای کارکنان توضیح دهند. جان دابلیو. پترسون، مؤسس خزانه ملی امریکا، گفته است: «در تمام زندگی ام سعی کرده‌ام اول خودم ببینم، و سپس از دیگران بخواهم که همراه من ببینند. لازمه موفق شدن در کسب و کار این است که دیگران را وادار کنید به گونه‌ای که شما می‌بینید به اوضاع بنگرند... مشاهده‌ای واقع‌بینانه. به زبان ساده‌تر، من تجسم‌ساز هستم.»

هر چشم‌انداز بزرگ اجزای مشخصی دارد، و هر رهبر بزرگ کارکنان را وادار به درک، تحسین، و دیدن آن‌ها می‌کند:

افق: چشم‌انداز رهبر در مورد افق، به کارکنان امکان می‌دهد به سقف امکانات خود پی ببرند. هر فردی تشخیص می‌دهد تا کجا می‌خواهد برود.



وظیفه شما این است که آسمانی فراخ را در تصویر بگنجانید. پال هاروی گفته است دنیای فرد نابینا محدود به حس لامسه اوست، دنیای فرد ناآگاه محدود به اطلاعات اوست، و مرز دنیای افراد بر جسته را چشم اندازشان تعیین می کنند.

**خوردشید:** این عامل صمیمیت و امیدواری عرضه می کند. نور در کارکنان خوش بینی به وجود می آورد. وظیفه اصلی رهبر، زنده نگه داشتن امید است. ناپلئون می گوید: «رهبران، معامله گران امید هستند.»

**کوهها:** هر چشم اندازی چالش های خاص خود را دارد. ادوین لند، بنیانگذار پولاروید، گفته است: «اولین کاری که باید انجام دهید این است که به طرف مقابل بیاموزید احساس کند هر چشم اندازی بسیار مهم و چه بسادرست بیافتنی است. این کار فرد را به سوی پیروزی هل می دهد.»

**پرندگان:** این عنصر نشانه آزادی و روح انسان است. تماشای پرواز عقاب باعث می شود احساس کنید روحیه تان بالا می رود. شاید با سلاح بتوان جنگید، اما روحیه افراد است که می جنگد و روحیه رهبر است که پیروزی به دست می آورد.

**گل ها:** سفر به سوی تحقق بخشیدن به هر چشم انداز بزرگی نیازمند زمان است. اطمینان یابید که تصویرتان دارای ایستگاه هایی برای استراحت است - جاهایی برای استشمام عطر گل ها و تازه شدن به لحاظ روحی و جسمی. موقفيت یعنی تحقق بخشیدن تدریجی به هدفی ارزشمند و از پیش تعیین شده.



راه: کارکنان نیازمند داشتن جهت هستند؛ جایی برای آغاز و راهی برای رفتن. یک گردشگر در ناحیه‌ای صخره‌ای از راهنمای سرخپوست خود پرسید: «چطور می‌توانی بدون این‌که جهت را گم کنی، از این سنگ‌ها و صخره‌های خطرناک رد شوی؟»

راهنما پاسخ داد: «هم جلوی پایم رانگاه می‌کنم و هم دوردست را. با یک چشم چیزی را که دقیقاً رو به رویم قرار دارد می‌بینم و با دیگری مسیرم را به کمک ستاره‌ها تعیین می‌کنم.»

خودتان: هرگز بی‌آن‌که خودتان را در تصویر قرار دهید، تصویری را نقاشی نکنید. این کار تعهدتان را به چشم‌انداز و تمایلتان را به همراه بودن با کارکنان در طی فرایند به شما نشان می‌دهد. آنان نیازمند الگویی برای پیروی از آن هستند. همان‌طور که وارن دی. آستین در نشریه ورلد سازمان ملل گفته است، «اگر بخواهید مرا از جا بکنید، باید در سطحی بالاتر قرار داشته باشید.»

چرا رهبر باید تصویر را نقاشی کند و این ضروریات را در آن قرار دهد؟ روجر فون اوخ در کتابش به نام پاشنه‌ها را ورکشیدن پاسخی هوشمندانه می‌دهد. «به دور و بر جایی که نشسته‌اید نگاهی بیندازید و پنج چیز پیدا کنید که به رنگ آبی باشد. پیش بروید و این کار را انجام دهید.

«با داشتن ذهنیت «آبی»، جهش آبی به سراغتان می‌آید: کتاب آبی روی میز، بالش آبی روی کاناپه، رنگ آبی در نقاشی روی دیوار، و غیره.

«به همین ترتیب، احتمالاً توجه کرده‌اید پس از آن‌که خودروی جدیدی می‌خرید، فوراً مثل خودروی خودتان را در همه جا می‌بینید. به این دلیل است که انسان چیزی را که دنبالش باشد پیدا می‌کند.»



رهبر به کارکنان کمک می‌کند این حساسیت را در خود پژوهش دهنده و در پی چیزی باشند که جستجو می‌کنند. اگر تصویر بهوضوح نقاشی شده باشد و همواره نشان داده شود، دیگران خیلی زود در می‌یابند چگونه در کارهایشان از آن استفاده کنند. ذهنیت آنان به تصویر معطوف خواهد بود. سپس فقط یک چیز خواهد بود که باعث می‌شود دیگران نسبت به این تصویر احساس مالکیت کنند.

### چیزهایی را که آنان دوست دارند در تصویر قرار دهید.

انسان‌ها تصاویری از کسان و چیزهایی را که دوست دارند در ذهن جای می‌دهند. با قرار دادن آنچه برای کارکنان مهم است در چارچوب تصویر، کاری می‌کنید که کارکنان هم تصویر را از آن خود بدانند. طی جنگ جهانی دوم، هزاران نفر چتر نجات درست می‌کردند. از دید کارگران، این کاری ملال آور بود. می‌بایست روزانه هشت تا ده ساعت روی چرخ خیاطی خم می‌شدند و درز پارچه‌های دراز و رنگ و رو رفته را می‌دوختند. حاصل، چیزی بی‌ارزش و بدقواره بود. اما هر روز صبح به کارگران گفته می‌شد هر درزی که می‌دوزند، بخشی از عملیات نجات است. به آنان گفته بودند هنگام دوختن هریک از چتر نجات‌ها، فکر کنند که این چتر نجات ممکن است به کار شوهران، برادران، یا پسرانشان بیاید.

اگرچه کارشان سخت و ساعت کارشان طولانی بود، زنان و مردان غیرنظمی از مشارکت جستن در تصویر بزرگ‌تر استقبال می‌کردند.



### گشودن چشمان به روی امکان‌ها – سطح ۳

در این سطح لازم است از خودمان بپرسیم چگونه انسان‌ها تا مرحله تصویرسازی پیش می‌روند. این کاری است که رهبر پیوسته باید انجام دهد... تا باعث ترقی کارکنان تا مرحله ترسیم آینده شود.

چندین مرحله وجود دارد که رهبر باید در سطح ۳ تقبل کند. ابتدا باید جستجو کند و برنده‌گان را بباید تا آنان را به گروه ملحق کند. این ویژگی‌های برنده‌گان، رهبر را در جستجویش راهنمایی می‌کند:

- برنده‌گان در برابر طرد شدن یا تأیید نشدن، کمتر واکنش احساسی نشان می‌دهند – این برایشان علی السویه است.
- برنده‌گان درباره تصمیم‌نها بایی فکر می‌کنند.
- برنده‌گان بر کاری که در دست دارند تمرکز می‌کنند.
- برنده‌گان اوهام نمی‌باورند – می‌گویند: «زندگی همین است.»
- برنده‌گان شکست را با بی مقدار شدن یکی نمی‌دانند.
- برنده‌گان افکارشان را به الگوهای سفت و سخت متداول منحصر نمی‌کنند.
- برنده‌گان تصویر بزرگ را می‌بینند.
- برنده‌گان در کمال خوش‌بینی به چالش‌ها خوشامد می‌گویند.
- برنده‌گان وقتی را با خیالات بیهوده تلف نمی‌کنند.

برنده‌گان وقتی به گروه ملحق می‌شوند، به عنوان تأثیرگذاران اصلی سازمان به دیگران می‌پیوندند. در این زمان بسیار مهم است که رهبر زمانی



را با تأثیرگذاران بگذراند تا «نکات کلیدی» زندگی آنان را کشف کند. آنچه در مورد این تأثیرگذاران بسیار حائز اهمیت است این است که باید در موقعیت‌های سخت فردی به آنان کمک کرد، برای رشد آنان زمان و فضا ایجاد کرد، برای خانواده و شغل آنان اهمیت قائل شد، در متجلی کردن توانشان به آنان یاری رساند، و آنان را به سازمان ملحق کرد.

همچنین بسیار مهم است که رهبر به این برنده‌گان مشاوره دهد. باید کتاب‌های سودمند (مربوط به گذشته و حال) در اختیار آنان قرار داد و آنان را با مکان‌های مهم، واقعی بزرگ، و افراد بزرگ آشنا کرد. باید در وجود شما رهبر افکار بزرگ پیدا کنند و با تلاش برای ساختن رابطه‌ای که نفع دو طرف را تأمین می‌کند، به تعقیب مصالح و چشم‌انداز شما راغب شوند. وقتی چنین شود، درخواهید یافت که برنده‌گان به طور طبیعی چشم‌اندازی را که شما برای سازمان‌تان و برای آنان عزیز می‌دارید، می‌پذیرند.

رهبر موفق در سطح ۳، سه سطح را می‌بیند:

**۱. سطح عینی:** آنچه اکنون دیده می‌شود – چشمان واقع‌بین. رهبر در این سطح پذیرنده است.

**۲. سطح احتمالی:** آنچه بعداً دیده خواهد شد – چشمان دوراندیش. رهبر در این سطح رهبری می‌کند.

**۳. سطح ممکن:** آنچه می‌تواند دیده شود – چشمان آینده‌نگر. رهبر در این سطح زندگی می‌کند.



ترسیم آینده به رهبر آینده‌نگر قدرت اختیار می‌دهد. رهبر دارای

چشم انداز نه تنها معتقد است آنچه تصور می‌کند شدنی است، بلکه عقیده دارد باید آن را انجام دهد. در زمینه اردوگاه‌های کار اجباری، در خصوص ویژگی‌های مشترک کسانی که تسلیم نشده بودند تحقیقی انجام شد. ویکتور فرانکل پاسخی گویا به این پرسش داد. او پیش از آن که نازی‌ها او را به چنین اردوگاهی بیندازند، روان‌پزشکی موفق اهل وین بود. سال‌ها بعد در سخنرانی‌ای گفت: «فقط یک دلیل وجود دارد که من امروز اینجا هستم. آنچه مرا زنده نگه داشت شما بودید. بقیه ناامید شدند. من رؤیای روزی را در سر داشتم که به این‌جا بیایم و به شما بگویم که چطور من، ویکتور فرانکل، از اردوگاه کار اجباری نازی‌ها جان سالم به در بردم. من قبل‌آب این‌جا نیامده بودم، هیچ‌یک از شماراندیده بودم، و این حرف‌ها را نزدیک بودم. اما در رؤیاها‌یم در برابر شمامی ایستادم و این کلمات را هزاران بار می‌گفتم.» این تصوری بود که تفاوت ایجاد کرد.

وقتی جوان بودم این شعر را یاد گرفتم. پایان مناسبی برای این فصل است.

آه، باور کردن رؤیا فوق العاده است،  
مانند این است که جوان باشی  
و کنار جویباری پر تلالوz باشی.  
اما بهتر از آن این است که بار رؤیاهاست زندگی کنی،  
و در پایان بگویی رؤیا به واقعیت پیوست.

رهبران این کار را برای خودشان و دیگران انجام می‌دهند.





۹

## هزینه رهبری: تسلط بر نفس

هری تروم من گفته است: «با مطالعه زندگی بزرگان فهمیدم اولین پیروزی زندگی آنان غلبه بر خویشتن بوده است... در مورد تمام آنان، تسلط بر نفس اولین کاری بوده که انجام داده‌اند.»

واژه یونانی خویشتنداری از واژه‌ای به معنای «مهار کردن» یا «تسلط داشتن» ریشه می‌گیرد. این واژه کسانی را توصیف می‌کند که می‌خواهند سرورشته زندگی‌شان را در دست داشته باشند و بر زمینه‌هایی که برای آنان موفقیت یاشکست به همراه دارد مسلط باشند.

ارسطو این کلمه را چنین معنا می‌کند: «توانایی آزمودن خواسته‌ها با عقل و منطق... آماده و مصمم بودن برای پایان دادن به درد و خشم.» او توضیح می‌دهد کسانی که بر نفس خود مسلط نیستند، امیال نیرومندی دارند که می‌کوشند آنان را از طریق عقل و منطق دور کنند؛ اما زمانی که آنان بر نفس خود مسلط باشند، این امیال موفق نمی‌شوند.

یک بار در یکی از گردهمایی‌های با موضوع رهبری، تسلط بر نفس در آغاز زندگی را به مثابه انتخابی برای دستیابی به آنچه واقعاً می‌خواهید، از طریق رعایت کردن اصولی که واقعاً تمایلی به آن‌ها ندارید تعریف کردم. بعد از آن‌که مدتی این کار را با موفقیت انجام دادید، تسلط بر نفس به مثابه



انتخابی برای دستیابی به آنچه واقعاً می‌خواهید از طریق رعایت کردن اصولی خواهد بود که اکنون می‌خواهید رعایتشان کنید! من کاملاً اعتقاد دارم که ما می‌توانیم بر نفس خود مسلط باشیم و از آن لذت ببریم – پس از سال‌ها تمرین این کار.

تمام رهبران بزرگ پی برده‌اند که مسئولیت شماره یک آنان، تسلط بر نفس خود و رشد فردی است. آنان اگر نتوانند خودشان را هدایت کنند، نمی‌توانند دیگران را هدایت کنند. رهبران هرگز نمی‌توانند تا وقتی که از پس خودشان بر نیامده‌اند، از پس دیگران برآیند. هیچ کس نمی‌تواند تا در درون خودش سفر نکرده باشد، همراه دیگری شود. انسان بزرگ می‌تواند سازمان بزرگ را رهبری کند، اما تعالیٰ تنها زمانی ممکن است که رهبر بخواهد هزینه آن را بپردازد. بسیاری از کسانی که به طور بالقوه از موهبت رهبری برخوردارند، در صف پرداخت عوارض توقف کرده و دریافته‌اند که میانبر زدن در بلندمدت نتیجه ندارد.

ادوین مارکهام درباره ارزش انسان چنین می‌گوید:

مانابینا هستیم تا زمانی که ببینیم  
در میان برنامه‌های بشری  
هیچ چیز ارزش ساختن ندارد  
اگر که انسان را نسازد.

چرا این شهرهای پر زرق و برق ساخته می‌شوند  
در حالی که انسان هنوز ساخته نشده است؟

ما بیهوده این دنیا را می‌سازیم  
مگر آن که سازنده آن نیز رشد کند.



## رونده توسعه سلط بر نفس

فردریک کبیر، پادشاه پروس، در اطراف برلین قدم می‌زد که به مردی بسیار سالخورده برخورد که از رو به رو می‌آمد.

فردریک پرسید: «شما کیستید؟»

پیر مرد پاسخ داد: «من پادشاهم.»

فردریک خندید. «پادشاه؟ پادشاه کدام قلمرو؟»

پیر مرد مغرورانه پاسخ داد: «بر خودم فرمانروایی می‌کنم.»

«فرمانروایی» بر خود نیازمند سلط بر نفس است.

### از خودتان شروع کنید.

خبرنگاری از مبلغ بزرگ مسیحی، دی.ال. مودی، پرسید آیا مردم خیلی مزاحم او می‌شوند. او بی‌درنگ پاسخ داد: «من خودم بیش از هر موجود زنده دیگری مزاحم دی.ال. مودی می‌شوم.» ساموئل هو芬ستاین فقید گفته است: «هر جا می‌روم، نفس من هم می‌رود و همه چیز را به هم می‌ریزد.» در این زمینه، گفته قدیمی جک پار هم مصدق دارد: «بانگاه به گذشته، زندگی ام مانع بزرگ به نظر می‌رسد، و انگار

من سازنده این مانع بوده‌ام.»

به عقیده من بسیاری از رهبران بالقوه بیشتر سفر نرفته باشیم، نمی‌توانیم

به سفری بیرونی برویم. به سبب چالش‌های درونی‌شان با شکست

مواجه می‌شوند تا به دلیل چالش‌های بیرونی.

من هر ماه یک درس رهبری به کارکنام می‌آموزم که ضبط می‌شود و در



سراسر امریکا برای رهبران دیگر فرستاده می‌شود. به تازگی موضوع صحبتیم این بود: «چگونه از سر راه خود کنار برویم.» پاسخ‌های بی‌شماری از بسیاری از شنوندگان به دستم رسید که گفته بودند: «این درس در زندگی

من لازم بود. من بزرگ‌ترین مشکل خودم هستم!» مضمون تابلویی که بر دفتری آویخته بودند، در مورد اغلب ما صدق می‌کند: «اگر می‌توانستید از مقصیر بسیاری از دردرس‌هایی که دارید شکایت کنید، نمی‌توانستید هفته‌ها بگیرید و بنشینید.»

وقتی نادان هستیم،  
می‌خواهیم با دنیا بجنگیم.  
وقتی عاقل هستیم،  
می‌خواهیم با خودمان  
bjngkym.

### رقیب شما

دشمنی داشتم که مصممانه می‌کوشیدم نقاب از چهره‌اش  
برگیرم.

به هر جا می‌رفتم مثل سایه مرا تعقیب می‌کرد.  
نقشه‌هایم را نقش بر آب می‌کرد، اهدافم را عقیم می‌گذاشت،  
راهم را سدمی‌کرد.

وقتی برای رسیدن به اهدافی والا زحمت می‌کشیدم، به من  
نیشخند می‌زد و می‌گفت نمی‌شود.

شبی او را گیر آوردم و محکم نگهش داشتم و نقابش را کنار زدم.  
سرانجام به چهره‌اش خیره شدم و... خودم را دیدم.

وقتی نادان هستیم، می‌خواهیم با دنیا بجنگیم، وقتی عاقل هستیم،  
می‌خواهیم با خودمان بجنگیم.



## زود شروع کنید.

شاید ارزنده‌ترین نتیجه تمام آموخته‌ها، توانایی واداشتن خودتان به انجام دادن کاری باشد که باید انجام دهید در زمانی که باید انجام دهید، چه بخواهید و چه نخواهید. این اولین درسی است که باید آموخت. هرچه آموزش فرد زودتر شروع شود، احتمال این‌که آخرین درسی که می‌آموزد پیشرفت‌هه باشد بیشتر است.

مطمئن نیستم پدر و مادرم جملات تامس هاکسلی را که در بالا آمد

---

کار سخت نتیجه انباشته  
شدن کارهای آسان است  
که در زمان خود انجام  
نشده‌اند.

---

خوانده باشند، اما یقیناً آن‌ها را به کار بسته‌اند! آنان الگوی سلط بر نفس و پشتکاری هستند که سه فرزندشان آن را سرلوحة خود در زندگی قرار داده‌اند. الگوی مدیریت زمان، سختکوشی، پشتکار، صداقت، وظیفه‌شناسی، و داشتن نگرش مثبت در هر موقعیتی، همیشه پیش چشم مابود،

هرچند من تا زمانی که به دانشگاه نرفته بودم قدر این آموخته‌ها را نمی‌دانستم. در آنجا دانشجویان بسیاری را دیدم که نمی‌توانستند هیچ سلطی بر زندگی یا درس‌هایشان داشته باشند. کم‌کم دریافتمن من به دلیل

---

کار امروز را به فردا  
می‌فکرند.

---

سلط بر نفسی که از قبل «پر قنداقم» بود، امتیازی محرز بر دیگران داشتم. درست است - اگر کارهایی را که باید انجام دهید در زمانی انجام دهید که لازم است، روزی خواهد رسید که کارهایی را که

می‌خواهید، در زمانی انجام می‌دهید که می‌خواهید. کار سخت، نتیجه انباشته شدن کارهای آسان است که در زمان خود انجام نشده‌اند.



## از کم شروع کنید.

کار فردا را همین امروز انجام دهید. برای پرورش سلطه بر نفسان، ضروری است همین امروز از کارهای کوچک شروع کنید تا در راه دور و دراز فردا، بر نفس خود امیر باشید.

### برنامه‌ای کوچک که تفاوتی عظیم ایجاد می‌کند

۱. پنج مورد را در زندگی تان نام ببیرید که به تسلط بر نفس نیاز دارند.
۲. به منظور غلبه بر آن‌ها، این موارد را در اولویت کارهای خود قرار دهید.
۳. به آن‌ها پردازید، هر بار به یکی.
۴. از منابعی چون کتاب و نوار استفاده کنید که به شمارا هکار و انگیزه غلبه بر هر مورد را می‌دهد.
۵. از فردی که نمونه ویژگی‌ای است که شما می‌خواهید به دست آورید، بخواهید بر مسئولیت‌پذیری شما نظارت کند.
۶. هر روز صبح به منظور احاطه بر نقاط ضعفتان در زندگی، پانزده دقیقه تمرکز کنید.
۷. وسط روز پنج دقیقه را صرف بررسی شخصیت خود نمایید.
۸. هنگام غروب پنج دقیقه وقت صرف پیشرفت خود بکنید.



۹. پیش از آنکه سراغ مورد بعدی بروید، شصت روز روی یک مورد کار کنید.

۱۰. وقتی موفق شدید، با فردی که بر مسئولیت پذیری شما نظارت کرده جشن بگیرید.

به خاطر داشته باشید که سلط بر نفس در یک چشم به هم زدن حاصل نمی‌شود. این کار نیازمند زمان است. از موارد کوچک شروع کنید و همین امروز بر انجام دادن آنها تمرکز کنید. موارد کوچکی که باید بر آنها سلط داشته باشید اگر کم کم روی هم انباشته شوند، روزی مشکل بزرگی درست می‌کنند. بن فرانکلین گفته است: «سرکوب هوس در همان ابتدا، آسان‌تر از ارضای آن و تحمل عواقبش است.»

### همین حالا دست به کار شوید.

همان‌طور که جان هنکاک می‌گوید، «تمام افراد ارزنده افکار خوب، نظرهای خوب، و مقاصد خوب داشته‌اند، اما تعداد اندکی آن‌ها را به مرحله عمل درآورده‌اند.»

---

رهبران بزرگ هرگز خود را  
برتر از پیروانشان قرار  
نمی‌دهند، مگر در تقبل  
مسئولیت.

---

در ۱۹۷۶ تیم بسکتبال دانشگاه ایندیانا در سرتاسر فصل بدون شکست بالا رفت و عنوان قهرمانی مسابقات داخلی را از آن خود کرد. بابی نایت، مربی بحث‌برانگیز و پرشور، آنان را به این مقام رساند. مدتی کوتاه پس از آن، با



نایت در برنامه تلویزیونی ۶۰ دقیقه مصاحبه کردند. گزارشگر از او پرسید: «بابی، چرا تیم بسکتبال شما در ایندیانا همیشه این قدر موفق بوده است؟ اراده کردید موفق بشوید و شدید؟»

نایت پاسخ داد: «داشتن اراده موفق شدن مهم است، اما مهم‌تر از آن اراده آماده شدن است. اراده این‌که هر روز تمرین کنید و عضلاتتان را پرورش دهید و مهارت کسب کنید!»

آبراهام لینکلن گفته است: «من خودم را آماده می‌کنم، آن‌وقت شاید

بخت هم با من یار شود.» چه بسیار

فرصت‌ها که به دلیل عدم تسلط بر نفس از دست رفته‌اند. چارلی براون، شخصیت داستان‌های مصور، زمانی گفت زندگی‌اش به هم ریخته چون هیچ‌یک از تمرین‌هایش را انجام نداده است. باید شروع کنید تا «ستاره»

شوید. اکنون بهترین زمان است.

موفقیت صرفاً بسته به این نیست که کارهایی را که دوست دارید چقدر خوب انجام می‌دهید، بلکه بسته به این است که چگونه از سر وظیفه‌شناسی مسئولیت‌هایی را که دوست ندارید انجام می‌دهید.

## زندگی‌تان را سازماندهی کنید.

«یکی از فواید بی‌نظمی این است که همواره اکتشافات هیجان‌آور رخ می‌دهد.» این گفته‌ای. ای. میلن درست است، اما اکتشافات معمولاً خیلی دیر به وقوع می‌پیوندند و در نتیجه فرصت‌ها از دست می‌روند. آن‌گاه شما رهبری «افق‌سلط بر نفس» تلقی می‌شوید. و این تعبیر باعث احساس عدم اطمینان و ناامنی پیروان می‌شود.

وقتی سازمان یافته باشد، از قدرت خاصی برخوردارید. هدفمندانه گام



برمی دارید. اولویت‌هایتان در ذهستان معلوم است. بحران‌ها را استادانه پشت سر می‌نهید. وقتی برنامه داشته باشید، هر چیزی سر جای خودش قرار می‌گیرد. به‌آرامی از یک طرح سراغ طرح بعدی می‌روید، بدون هیچ حرکت اضافه. همچنان که موقیت خود را رقم می‌زنید، سرتاسر روز پرانرژی و پرتوان هستید. کارکنان و عده‌های شما را جدی می‌گیرند، چون همیشه به گفته‌تان عمل کرده‌اید. وقتی وارد جلسه‌ای می‌شوید، آمادگی رویارویی با هرچه را که به شما گفته شود دارید. در نهایت، وقتی دست خود را رو می‌کنید، شما بربندید.

کریستوفر رابین در فیلم *وینی ناقص عقل*، تعریف مورد علاقه من درباره سازمان دادن را ارائه می‌دهد: «سازمان دادن در واقع کاری است که پیش از انجام دادن کارتان انجام می‌دهید با این هدف که وقتی کارتان را انجام می‌دهید، همه چیز با هم قاتی نشود.»

در این‌جا ده مورد مهمی که من هنگام سازماندهی کارم در نظر می‌گیرم آمده است:

## ۱. اولویت‌های خود را مشخص کنید.

انجام دادن دو کار برای کارکنان دشوار است: اول، انجام دادن کارها به تناسب اهمیت، و دوم حفظ تداوم انجام دادن کارها به تناسب اهمیت. ویلیام گلّدستون گفته است: «آدم عاقل کسی است که انرژی اش را صرف دنبال کردن کاری که برای آن مناسب نیست نمی‌کند، و عاقل‌تر از او کسی است که از میان کارهایی که می‌تواند به خوبی انجام دهد، آن‌هایی را که می‌تواند به بهترین نحو انجام دهد انتخاب می‌کند و انجام می‌دهد.»

برنامه‌های اصلی من، مثل سخنرانی در گردهمایی‌ها، از یک یا دو سال



قبل برنامه‌ریزی شده‌اند. در آخرین هفته هر ماه، دو ساعت وقت صرف برنامه‌ریزی برای سی روز بعد می‌کنم. روی یک برگ کاغذ کارهای اصلی ام را طبق اهمیتی که دارند و زمانی که برای انجام دادن آن‌ها لازم است می‌نویسم. این کار معیاری برای کمک به من می‌شود تا به حرکت در مسیر درست ادامه دهم. وقتی کاری سر وقت خودش انجام می‌شود، آن را از فهرست ماهانه‌ام حذف می‌کنم.

## ۲. اولویت‌هایتان را در تقویم‌تان یادداشت کنید.

وقتی این فهرست را روی کاغذ نوشتم، آن را به دستیارم می‌دهم تا در تقویم وارد کند. این کار مرا در برابر قیل و قال هر روزه بر سر وقت، محافظت می‌کند. همچنین باعث می‌شود سر قرارم با کسی که به او قولی داده‌ام بمانم.

## ۳. زمان اندکی را برای رسیدگی به کارهای غیرمتربقه در نظر بگیرید.

نوع کاری که انجام می‌دهید تعیین می‌کند چه مقدار وقت برای کارهای غیرمتربقه در نظر بگیرید. مثلاً هر چه بیشتر با ارباب رجوع سر و کار داشته باشید، باید وقت بیشتری کنار بگذارید. من در تقویم هفت‌های نصف‌رو:

به امور پیش‌بینی نشده اختصاص می‌دهم.

## ۴. در هر برهه زمانی به یک کار بپردازید.



سردار زبده در هر مقطع زمانی فقط با یک نفر می‌جنگد. این امر در مورد رهبر زبده هم صدق می‌کند. احساس استیصال، نتیجه در دست

گرفتن چند کار پر قیل و قال به صورت هم زمان است. من سالها از این روند ساده پیروی کرده‌ام:

تمام کارهایی را که باید انجام شوند دانه به دانه مشخص می‌کنم.  
موارد را به ترتیب اهمیت اولویت‌بندی می‌کنم.  
هر طرح را سازماندهی می‌کنم.  
در هر زمان فقط روی یک طرح تمرکز می‌کنم.

#### ۵. محیط کاری خود را سازماندهی کنید.

محیط کاری من به دو بخش تقسیم می‌شود: بخش اجرایی و بخش خلاق. بخش اجرایی دفترم شامل یک اتاق برای گرد همایی‌های کوچک، میز کارم، و یک میز برای دستیار شخصی‌ام است. این فضا به من امکان می‌دهد پیوسته و بدون فوت وقت تمام جزئیات را با افراد کلیدی در میان بگذارم. در این دفتر تقویم، کامپیوترها، و پرونده‌های قرار دارد، و امکان دسترسی آسان به بخش اجرایی را برایم فراهم می‌سازد. بخش خلاق دفترم از همه دور است. شامل کتاب‌ها، دستگاه تکثیر، و پرونده‌های مربوط به نوشتن من است. ورود کارکنان به این فضای مجزا غدغنه است و در آن‌جا محیطی مناسب برای تفکر، مطالعه، و نوشتن دارم.

#### ۶. به قناسب طبیعت خود کار کنید.

اگر آدم سحرخیزی هستید، کارهای بسیار مهمتان را در ساعات اولیه روز انجام دهید. اگر از آن افرادی هستید که موتور تان دیر به کار می‌افتد، بر عکس عمل کنید. به هر حال حواستان باشد که نقاط ضعف طبیعتتان مانعی برای



انجام دادن کاری که می‌دانید باید به بهترین نحو انجام شود، نباشد.

## ۷. هنگام رانندگی کارهای سبکی انجام دهید که باعث پیشرفت شما می‌شوند.

روزی که گواهینامه رانندگی ام را گرفتم، پدرم نصیحت بزرگی به من کرد. روی صندلی شاگرد نشست و کتابی در محفظه روی در خودرو گذاشت و گفت: «پسر، هیچ وقت بدون کتاب پشت فرمان ننشین. هر وقت در راهبندان گیر کردن می‌توانی کتابت را بیرون بیاوری و بخوانی.» در خودروی من نوارهای متعددی برای گوش دادن و کاغذهای یادداشت برای نوشتن افکارم هست. تلفن بیسیم خودرویم به من امکان می‌دهد در راه برگشت از کار به خانه، به تماس‌هایم برسم. یک بار در حال رانندگی بیست و یک تماس تلفنی برقرار کردم و ساعتها در وقتی صرفه‌جویی کردم. خیلی اوقات یکی از کارکنانم مرا همراهی می‌کند و می‌توانیم در مورد مسائل کاری صحبت کنیم و رابطه نزدیک‌تری با هم برقرار سازیم. گمان می‌کنم محدودی از افراد بتوانند علاوه بر هشت ساعت کاری، فرصتی برای این‌گونه کارها پیدا کنند، بنابراین هفته‌ای یک بار استفاده از زمان رانندگی برای ارتقای روابط انسانی، عاقلانه به نظر می‌رسد.

## ۸. سامانه‌هایی را که برای شما مؤثر واقع می‌شوند توسعه دهید.

باب بیل می‌گوید: «سامانه‌ها – از فهرست کارهای در دست اقدام گرفته تا سررسیدها، کتابخانه‌ها، و کامپیوترها – در خدمت شما هستند. این‌ها به شما کمک می‌کنند کارهارا بهتر و سریع‌تر انجام دهید، با اصلاح اوضاع از



هزینه‌های مربوط به زمان بکاهید، و بازدهی‌تان را افزایش دهید.» با سامانه‌های نجتگرد آنها را اصلاح کنید.

## ۹. همیشه برنامه‌ای برای دقایق مابین جلسات داشته باشید.

با استفاده بهینه از دقیقه‌ها می‌توان ساعت‌ها صرفه‌جویی کرد. من فهرستی از کارهایی دارم که می‌توان در هر جایی در کوتاه‌ترین زمان انجام داد. این فهرست شامل تماس‌های تلفنی، یادداشت‌هایی که باید به آن‌ها پاسخ داد یا یادداشت‌هایی که باید فرستاده شوند، گزارش‌هایی که باید ارسال شوند، نوشتن یادداشت‌های تشکر، و ارتباط‌هایی است که باید ایجاد شوند. شما هم فهرستی از کارهایی که می‌توان در زمانی کوتاه انجام داد تهیه کنید.

## ۱۰. بر نتیجه تمرکز کنید، نه فعالیت.

تعريف پیتر دروکر از کارآیی (درست انجام دادن کارها) در مقابل بازدهی (انجام دادن کارهای درست) را به خاطر دارد؟ وقتی زمانی را در سازمان خود صرف می‌کنید، مطمئن شوید که بر انجام دادن کارهای درست تمرکز کرده‌اید، یعنی کارهایی که واقعاً مهم هستند. سپس از این قاعده عملی برای تعیین راهبرد کلی کار‌تان استفاده کنید:

۸۰ درصد اوقات به کاری بپردازید که در آن سرآمد هستند.

۱۵ درصد اوقات به کاری بپردازید که در آن به دیگران متکی هستند.

۵ درصد اوقات به کاری بپردازید که در آن ضعیف هستند.



## از مسئولیت استقبال کنید.

وینستون چرچیل گفته است: «بهای بزرگی، مسئولیت است.» برای بالا بردن میزان تواناییتان در قبول مسئولیت، کارهای زیر را انجام دهید:

مسئولیت وضعیت را که دارید پذیرید. من به این جمله اعتقاد دارم. در واقع دوست دارم در نظر داشته باشید که این جمله چگونه با پژوهش‌های یک روانشناس در مورد ضمیر چند نفر مرتبط است.

این روانشناس از یک زندان بازدید کرد و از چند زندانی پرسید: «چرا زندانی شده‌اید؟» پاسخ‌ها در عین این‌که قابل پیش‌بینی بود، حاوی اطلاعاتی روشنگر و بسیار مهم بود. بسیاری از آنان گفتند: «برای من پاپوش دوختند»؛ «مرا استیاهی گرفته‌اند»؛ «کار من نبوده — کس دیگری این کار را کرده». روانشناس به این فکر افتاد که آیا واقعاً می‌شود این همه آدم «بی‌گناه» را در جای دیگری غیر از زندان پیدا کرد؟!

این موضوع مرا به یاد ماجراهی مورد علاقه آبراهام لینکلن درباره مردی انداخت که پدر و مادرش را به قتل رسانده بود و ملتمسانه زار می‌زد که یتیم شده است! همین‌طور سیاستمداری خطاکار رو به قاضی گفت: «تفصیر من نیست، عالی‌جناب. اگر مردم مرا انتخاب نکرده بودند، هیچ وقت نمی‌توانستم تمام این کارهارا انجام دهم!»

مسئولیت کاری را که انجام می‌دهید پذیرید. به ندرت می‌توان فردی مسئول پیدا کرد، کسی که در مجرای صحیح قرار بگیرد و کارش را به اتمام برساند. اما وقتی کارهای نیمه‌تمام به میز شما ارجاع می‌شود تا آن‌ها را



بازبینی، تأیید، و تصحیح کنید و سرو سامان دهید، قطعاً کسی در انجام دادن وظیفه اش شکست خورده است.

من فقط یک نفرم،  
اما به هر حال یک نفرم.  
نمی توانم همه کارهارا انجام دهم،  
اما به هر حال کارهایی را انجام می دهم؛  
و به این دلیل که نمی توانم همه کارهارا انجام دهم  
از انجام دادن همان اندک کارهایی که می توانم انجام دهم  
امتناع نمی کنم.



مسئولیت آنچه را کسب کرده اید پذیرید. جان دی. راکفلر گفته است: «من معتقدم هر حقی یک مسئولیت، هر فرصتی یک الزام، و هر مالکیتی یک وظیفه به دنبال دارد.» وینستون چرچیل گفته است: «این که نهایت تلاش خود را بکنیم کافی نیست؛ گاهی باید آنچه را لازم است انجام دهیم.» و عیسی مسیح گفته است: «به اندازه نیاز هر کسی به او داده می شود.» (انجیل لوقا ۱۲:۴۸)



مسئولیت کسانی را که رهبری شان می‌کنند پذیرید. رهبران بزرگ هیچ‌گاه خود را بالاتر از پیروانشان قرار نمی‌دهند، جز در قبول مسئولیت.

بو شیمیچلر، مربی، می‌گوید در سومین بازی فصل سال ۱۹۷۰، تیم آنان از دانشگاه میشیگان با تیم ای اند ام تکراس بازی می‌کرد و آنان نمی‌توانستند توب را از جا تکان بدهند. ناگهان دن دیر دورف، مهاجم آنان — که احتمالاً در آن زمان در کشور بهترین بود — به کنار زمین آمد. سرنوشت بازی به خطر افتاده بود. او لب خط آمد و رو به شیمیچلر فریاد کشید: «گوش کن، مربی! بگو همه توب‌ها را برای من بیندازن! برای من! همه توب‌ها را!!» بازیکنان چنین کردند، و باشش امتیازی که بعد از آن به دست آوردند، تیم میشیگان بازی را برداشت.

وقتی باری به مویی بند است، رهبران بزرگ همیشه مسئولیت هدایت تیمشان به سوی پیروزی را می‌پذیرند. «مسئولیت پذیر باش» شعار مورد علاقه من است.

مدیر فروش یک شرکت تهیه غذای سگ از فروشنده‌گانش پرسید نظرشان درباره آگهی تبلیغاتی جدید شرکت چیست. گفتند: «معرکه! بهترین در بازار!» «نظر تان درباره برچسب‌ها و بسته‌بندی‌های جدید چیست؟» فروشنده‌گان پاسخ دادند: «معرکه! بهترین در بازار!» «نظر تان درباره نیروی کار مان چیست؟»

آنان خودشان نیروی کار بودند. مجبور بودند ادعایشان را خوب بوده‌اند.

مدیر گفت: «خب، حالا که کالاهای ما با بهترین برچسب، بهترین بسته‌بندی، و بهترین آگهی تبلیغاتی به دست بهترین نیروی کار در این رشته فروخته می‌شود، پس چرا در بازار غذای سگ مقام هقدشم را کسب کرده‌ایم؟» سکوت برقرار شد. سرانجام یک نفر گفت: «تقصیر این سگ‌های



بی همه چیز است. آن‌ها محصولات مارانمی خورند!»

### مسئولیت‌پذیر باشید.

افلاطون گفته است: «زندگی بدون آزمون، ارزش زیستن ندارد.» موقعيت و قدرت، اغلب مسئولیت‌پذیری رضایتمندانه در مقابل دیگران را از رهبران سلب می‌کند. رهبران در تمامی سطوح زندگی به دلیل همین معضل در نظر عامه به شدت افت می‌کنند. چرا این اتفاق رخ می‌دهد؟

### طبیعت انسان نمی‌تواند قدرت مطلق را به درستی به کار ببرد.

آبراهام لینکلن گفته است: «تقریباً تمام انسان‌ها می‌توانند در برابر ناملایمات زندگی مقاومت کنند، اما اگر می‌خواهید شخصیت کسی را بیازمایید، به او قدرت بدھید.» قدرت را می‌توان با رودخانه‌ای بزرگ مقایسه کرد. هر دو در محدوده خود زیبا و مفیدند، اما وقتی از حد خود فراتر بروند، مخرب می‌شوند. خطر قدرت در این حقیقت نهفته است که کسانی که از آن برخوردارند، می‌خواهند به هر قیمتی شده آن را حفظ کنند. بنابراین به طور طبیعی با هر گونه تغییر در نیروهایی که به آنان این قدرت را بخشیده است مخالفت می‌ورزند. تاریخ به ما می‌گوید که قدرت داشتن به استفاده نادرست از قدرت منجر می‌شود و استفاده نادرست از قدرت باعث از دست دادن آن می‌شود.

جورج بوش اپدرا در سخنرانی آغاز ریاست جمهوری اش در ۱۹۸۹ اظهار کرد: «قدرت برای این به ما داده نشده است که به اهداف خودمان



برسیم یا در دنیا عرض اندام کنیم یا اسم و رسم پیدا کنیم. قدرت فقط یک کاربرد دارد، و آن هم خدمت به خلق است.»

## رهبران به سادگی ممکن است از کارکنانشان فاصله بگیرند.

وقتی هری تروم من پس از مرگ روزولت به هر ضرب و زوری به مقام ریاست جمهوری رسید، سام ریپرن نصیحتی پدرانه به او کرد: «از این به بعد افراد بسیاری دور و برت خواهند بود. آنان می‌خواهند دیواری دور تو بکشند و تو را از هر گونه عقیده‌ای جز عقاید خودشان دور نگه دارند. به تو خواهند گفت چه مرد بزرگی هستی، هری. اما من و تو هر دو می‌دانیم که چنین نیست.»

هیوبرت اچ. هامفری گفته است: «هیچ حزبی، هیچ رئیس جمهوری، هیچ کابینه‌ای، هیچ مجلسی، و هیچ حکومتی نیست که آنقدر حواس جمع باشد که بدون قرار گرفتن در معرض انتقادهای دائمی حکمرانی کند.» این امر در مورد هر فردی که جایگاه رهبری را تصاحب می‌کند، صادق است.

## صداقت را توسعه دهید.

کتاب تاریخچه رهبران، پاسخ رهبران سیاسی و حرفه‌ای را به این سؤال که به نظرشان کدام ویژگی مهم‌ترین عامل موفقیت آنان در مقام رهبر بوده است مطرح می‌کند. آنان متفق‌القول گفته بودند: صداقت.

طبق تازه‌ترین بررسی انجام شده در مورد ۱۳۰۰ مدیر ارشد، صداقت ضروری‌ترین ویژگی انسان برای موفقیت در عرصه حرفه‌ای است. هفتاد



و یک درصد آن را در صدر فهرست شانزده عامل مهم در دستیابی به کارآیی مدیریتی قرار داده بودند. واژه‌نامه، صداقت را این‌گونه تعریف می‌کند: «بی‌کم و کاست بودن، دوگانه نبودن.» کارکنان وقتی صداقت داشته باشند، گفتار و کردارشان با هم یکی است. همانی هستند که هستند، مهم نیست کجا یا همراه چه کسی هستند. افراد صادق دور و (دغلکار) نیستند و به چیزی تظاهر نمی‌کنند. آنان یک «کل» واحد هستند و زندگی‌هایشان «درهم» تئیده است. افراد صادق چیزی برای پنهان کردن ندارند. چیزی ندارند از آن بترسند. زندگی آنان کتابی گشوده است.

صداقت رهبر باید روزانه به طرق ملموس ثابت شود. موارد زیر پنج موردی هستند که می‌کوشم در آن‌ها برای کسانی که رهبری‌شان می‌کنم سرمشق باشم.

۱. طبق آنچه آموزش می‌دهم زندگی می‌کنم. تصمیم‌گیری راجع به این که چه باشی بسیار مهم‌تر از تصمیم‌گیری درباره این است که چه کاری انجام دهی. اغلب از نوجوانان می‌پرسیم: «وقتی بزرگ شدی می‌خواهی چه کاره شوی؟» اما پرسش بسیار مهم‌تر این است: «بزرگ که شدی می‌خواهی چه کسی بشوی؟» پیش از تصمیم‌گیری راجع به شغل، باید در مورد شخصیت تصمیم‌گیری شود.

در سال‌های ابتدایی دوران رهبری‌ام، این شعر هاورد ای. والتر را خواندم و اصول آن را به کار بستم:

### شخصیت

برای آنان که به من اعتماد می‌کنند، ثابت قدم خواهم بود.

برای آنان که نگرانند، دلگرمی خواهم بود.



برای آنان که در رنجند، قوت قلب خواهم بود.  
شجاعت خواهم بود، آن جا که جسارت فراوان می طلبد.  
دوستدار همگان خواهم بود – یکه، بی یاور.  
می بخشم بی آن که توقع هدیه‌ای داشته باشم.  
فروتنانه ضعف خود را می پذیرم.  
جستجو می کنم، می خندم، عشق می ورزم، و پیش می روم.

۲. به حرفی که می‌زنم عمل می‌کنم. اگر به یکی از کارکنان زیردست، همکاران، یا کارکنان ارشدم قول چیزی را بدهم، سر حرفم می‌مانم. مرکز رهبری خلاق در گرینزبورو در کارولینای شمالی، نتیجه پژوهش درباره بیست و یک مدیر رده بالا را که برکنار شده یا مجبور شده بودند زودتر بازنیسته شوند، منتشر کرد. گناه نابخشودنی مشترک تمام آنان که به برکناری شان منجر شده بود، خلف و عده بود. یعنی قولی داده بودند و به آن عمل نکرده بودند.

۳. با دیگران روز است هستم. اگر کسانی که با من کار می‌کنند بیینند واقعیت‌ها را کتمان می‌کنم یا روی مشکلی سرپوش می‌گذارم، بلا فاصله اعتبار خود را از دست می‌دهم، و جبران آن آسان نیست.

دکتر ویلیام شولتز، روانشناس مشهوری که بنیانگذار راهکارهای حقیقتگرا در مدیریت سازمانهایی چون پراکتور و گمبل و ناسا بوده است، معتقد است کلید اصلی سودآوری، «خوب کار کردن کارکنان با یکدیگر» است و اعتقاد دارد هیچ چیز «مثل اعتماد متقابل و درستکاری، هماهنگی و سازگاری را افزایش نمی‌دهد.» دکتر شولتز می‌گوید: «اگر کارکنان در حیطه شغلی شان راست می‌گفتند، ۸۰ تا ۹۰ درصد مشکلات تشان



از بین می‌رفت.» اطمینان و صداقت مفاهیمی هستند که به افراد اجازه می‌دهند چنان با هم همکاری کنند که بتوانند شاهد موفقیت را در آغوش بکشند.

۴. مصلحت دیگران را بر مصلحت خودم مقدم می‌دانم. سازمانی که آن را رهبری می‌کنم و کسانی که با آنان کار می‌کنم باید در اولویت باشند. وقتی منافع سازمان را مقدم بر منافع خودم قرار می‌دهم، صداقت را با کسانی که برایم کار می‌کنند حفظ می‌کنم. وقتی منافع کسانی را که با آنان کار می‌کنم بر منافع خودم مقدم قرار می‌دهم، دوستی و یکرندگی را گسترش می‌دهم. در اینجا هرم رهبری‌ای که همیشه سعی کرده‌ام آن را رعایت کنم آمده است.



۵. صریح و اتفاقاً پذیر هستم. مدت‌ها قبل دریافتمن در کار کردن با کارمندان دو راه دارم. می‌توانم آغوشم را به روی آنان باز کنم یا ببندم. هر دو راه نقاط ضعف و قوتی دارد. اگر آغوشم را به روی آنان ببندم، آسیب نمی‌بینم، اما کمکی هم از آنان نصیبم نمی‌شود. اگر آغوشم را به روی آنان بگشایم، احتمال دارد آسیب ببینم، اما از کمک آنان بی‌بهره نخواهم بود. چه تصمیمی می‌گیرم؟ دستانم را می‌گشایم و به دیگران اجازه می‌دهم همراه من از این سفر لذت ببرند. بزرگ‌ترین هدیه من به دیگران شغل نیست، بلکه خودم هستم. این موضوع در مورد هر رهبر دیگر نیز صادق است.



## اکنون زحمت بکشید، بعداً تفریح کنید.

در مقابل کارمندان دو راه وجود دارد. می‌توانند اکنون زحمت بکشند و بعداً تفریح کنند، و می‌توانند اکنون تفریح کنند و بعداً زحمت بکشند. هریک از این دو راه که انتخاب شود، یک امر مسلم است: زندگی زحمت دارد. پدرم این اصل مهم را به من یاد داد. او هر هفته برنامه کاری هفت روز بعد را می‌ریخت. بسیاری از کارها را می‌شد در هر زمانی در طول هفته انجام داد. هدف به انجام رسانیدن تمام برنامه‌ها تا ظهر آخرین روز هفته بود. اگر تمام کارها انجام می‌شد، می‌توانستیم کاری مفرح در کنار خانواده انجام دهیم. اگر انجام نمی‌شد، تفریحی در کار نبود و به تنها یی در خانه می‌ماندیم و کار عقب‌افتاده‌مان را انجام می‌دادیم. من دو بار نتوانستم سر موعد برنامه‌ام را اجرا کنم. آن وقت فهمیدم که باید ابتدا «زحمت بکشم» و کارم را به موقع به اتمام برسانم.

این درس برای من ارزشمند است و آن را به فرزندانم، الیزابت و جوئل پورتر، می‌آموزم. از آنان می‌خواهم متوجه باشند که چیزی به نام «ناهار مجانية» وجود ندارد، متوجه باشند که زندگی هدیه نیست – سرمایه است. هرچه زودتر مهار امیال خودشان را به دست بگیرند و به نیازهای زندگی‌شان بپردازنند، موفق‌تر می‌شوند. جان فاستر گفته است: «نمی‌توان گفت که فرد بدون تصمیم‌گیری در مورد شخصیت‌ش، به خودش تعلق دارد. او به آنچه اسیر آن است تعلق دارد.» دوستم، بیل کلاسن، اغلب به من گوشزد می‌کند: «وقتی قرار می‌شود بعداً زحمت بکشیم، کار سخت‌تر می‌شود!»

وینس لمباردی گفته است: «تا به حال کسی را ندیده‌ام که در پایان یک دوی طولانی و عرق ریختن حسابی، پس از پایین آمدن ضربان قلبش، از کار شاق و نظم و انضباط خود رضایت نداشته باشد. کاملاً معتقدم که



بهترین ساعت هر کس – بزرگ‌ترین رضایت خاطر در میان تمام آنچه عزیز می‌دارد – لحظه‌ای است که به دلیلی خوشایند از صمیم قلب کار کرده باشد و پیروزمندانه به پشت روی زمین دراز بکشد.»

### به جای آن که اجازه دهید احساساتقان شما را هدایت کند، از شخصیت خود پیروی کنید.

بیشتر کارهای مهمی که در دنیا انجام شده به دست افرادی صورت گرفته که یا بسیار گرفتار بوده‌اند یا بسیار بیمار! رابت تورنتون هندرسن گفته است: «ترقی ربطی به تجهیزات آرمانی که با تأثی فراهم شده باشند ندارد. نواد در صد کارهای انجام شده را کسانی کرده‌اند که اوضاعشان زیاد روبراه نبوده است.»

انجام دادن کارهایی که دوست داریم باعث ترقی نمی‌شود و مارا موفق نمی‌کند، بلکه انجام دادن کارهایی که باید انجام دهیم ما را به موفقیت می‌رساند. جان لوتر گفته است: «چیزی به نام کار تمام و کمال وجود ندارد. در هر موقعیتی، به شما و ظایفی محول می‌شود که اگر همان وقت انجام شوند پرزحمت نیستند، اما اگر به بعد موکول شوند در نهایت پرزحمت خواهند بود.» موفقیت صرفاً بسته به این نیست که کارهایی را که از آن‌ها لذت می‌برید چقدر خوب انجام می‌دهید؛ بسته به این است که چطور آگاهانه و ظایفی را برگزینید که از انجام دادن آن‌ها لذت نمی‌برید.

لوچیانو پاوروتی، خوانندهٔ تنور، چنین برنده‌ای است. طرفدارانش اغلب او را «کاروسوی<sup>۱</sup> جدید» می‌نامند. در یک مصاحبهٔ مطبوعاتی، این خوانندهٔ فربه و تنومند گفت: «دوست دارید بدانید بغریج‌ترین نکته

۱. اریکو کاروسو، خوانندهٔ نام‌آور اپرادر قرن نوزدهم. -م.



خواننده بودن چیست؟ این است که در هر لحظه از زندگی تان، بدون استثنای خود را قربانی می‌کنید. مثلاً: اگر هوا بارانی است بیرون نرو، فلان چیز را بخور، بهمان کار را بکن، روزی ده ساعت بخواب. این زندگی اصلاً آزادانه نیست. نمی‌توانید اسب سواری کنید، نمی‌توانید شنا کنید.»

افراد موفق حاضرند کارهایی را انجام دهنند که افراد ناموفق نمی‌خواهند انجام دهنند. بررسی من در مورد آنچه تفاوت ایجاد می‌کند، نشان می‌دهد پیروی از شخصیت به جای پیروی از احساس یکی از عوامل تفاوت است. تفاوت‌ها از این قرارند:

### افراد تابع احساس

چون کار درست را انجام می‌دهند  
چون احساس خوبی دارند کار درست  
را انجام می‌دهند  
به تناسب آسایش اقدام می‌کنند  
بر پایه پسند عامله تصمیم می‌گیرند  
رفتارشان شبیه نگرشان را تعیین می‌کند

به چیزی باور پیدا می‌کنند، سپس آن را  
باور پیدا می‌کنند  
منتظر ایجاد حرکت می‌شوند.

می‌پرسند: «وظایف من چیست؟»  
وقتی مشکل پیش می‌آید ادامه می‌دهند  
می‌کشند

دمدمی هستند  
پیرو هستند

### افراد تابع شخصیت

احساس خوبی پیدا می‌کنند  
به تناوب تعهدات اقدام می‌کنند

بر پایه اصول تصمیم می‌گیرند  
رفتارشان شبیه نگرشان را تعیین می‌کند

به چیزی باور پیدا می‌کنند، سپس به آن  
باور پیدا می‌کنند  
منتظر ایجاد حرکت می‌شوند.

خودشان حرکت آفرینند  
می‌پرسند: «حقوق من - است؟»  
وقتی مشکل پیش می‌آید ادامه می‌دهند

پشتکار دارند  
رهبر هستند



لوئیس آمور فقید، یکی از برترین نویسندهای تمام دوران هاست که کتاب‌هایش بسیار پرفروش بوده‌اند. نزدیک ۲۳۰ میلیون نسخه از کتاب‌هایش در سراسر جهان به چاپ رسیده است و هریک از آن‌ها که بیش از صد عنوان را در بر می‌گیرد، هنوز به چاپ می‌رسد. وقتی درباره شیوه نگارش او پرسیدند، پاسخ داد: «شروع به نوشتن می‌کنم. مهم نیست چه بنویسم. تا وقتی شیر آب باز نشود، آب جاری نمی‌شود.»

این حرف در مورد زندگی هم مصدق دارد. گاهی آنچه نیاز داریم انجام دهیم، صرفاً انجام دادن کاری است. کمک کردن به کسی. گاهی فقط دست به عمل زدن، به زندگی همه ما نیرو می‌دهد. باید این جمله را سرلوحة زندگی مان قرار دهیم: «تا وقتی شیر آب باز نشود، آب جاری نمی‌شود.» شخصیت والا بیشتر از هوش سرشار ستوده می‌شود. اغلب استعدادها تا حدی موهبت هستند. اما شخصیت والا به ما عطا نشده است. باید آن را ذره‌ذره بسازیم – با تفکر، انتخاب، شهامت، و عزم راسخ. این امر تنها از طریق زندگی مطابق با اصول میسر می‌شود.

استیون کاوی گفته است: «اگر سعی کنم از ترفندها و راهکارهای تأثیرگذاری در دیگران استفاده نمایم تا آنان را وادارم کاری را بکنند که من می‌خواهم، بهتر کار کنند، انگیزه بیشتری داشته باشند، من و دیگران را دوست بدارند – در حالی که شخصیت خودم اساساً است و دور و یا ریا کار هستم – آن‌گاه در بلندمدت نمی‌توانم موفق شوم. دور وی من باعث عدم اطمینان می‌شود و هر کاری که انجام دهم، حتی اگر از روش‌های ایجاد ارتباط خوب و به اصطلاح انسان‌دوستانه استفاده کنم، فربیکاری تلقی می‌شود.

«هیچ فرقی نمی‌کند چقدر به فن بیان مسلط باشید یا چه نیات خیری



۲۵۸

پرورش رهبر درون

در سر بپرورانید. اگر اطمینانی وجود نداشته باشد، پایه‌ای برای موفقیت همیشگی وجود نخواهد داشت. تنها مهرورزی بنیادین است که به زندگی چهارچوب می‌بخشد.»



## ۱۰

### مهم‌ترین درس رهبری: مهارت‌گسترش

مهارت‌گسترش مهم‌ترین کار رهبر است. فصل ۷ بر پرورش کلی کارکنان تأکید داشت. این فصل بر پروراندن مهارت کارکنان تمرکز دارد. اما کاویدن این موضوع مهم در یک فصل ناممکن است. قصد این کتاب کمک به پایه‌ریزی رهبری بنیادین است. بنابراین فقط به اصول اساسی می‌پردازم، به این امید که بتوانم به شما کمک کنم رهبر وجودتان را پرورش دهید. کتاب دیگری خواهم نوشت که شما را در پرورش رهبری در وجود اطرافیانتان یاری می‌دهد.

وقتی چهل ساله شدم، زندگی‌ام را مرور کردم. فهرستی از تمام کارهایی که تا آن زمان انجام داده بودم تهیه کردم. فهرستم چنین بود:

پیشوای روحانی جماعتی ۳۵۰۰ نفره؛  
سرپرستی و پرورش سیزده روحانی؛  
رئیس شرکت اینجوی، شرکتی که منابع مادی را برای هزاران نفر فراهم می‌کند؛

سخنرانی در سطح ملی و بین‌المللی با بیش از چهارصد مورد اشتغال‌زا؛  
سالیانه؛



تولید ماهیانه یک نوار کاست درباره رهبری برای مشترکان اینجوى  
لایف کلاب؛

نوشتن یک کتاب هر هجده ماه یک بار؛  
تلاش برای کسب یک مدرک تحصیلی دیگر؛  
و مهم‌تر از همه - صرف کردن وقت کافی برای همسرم مارگارت و دو  
فرزندمان الیزابت و جوئل پورتر.

پس از تکمیل فهرست، دو نتیجه گرفتم: هیچ وقت اضافه‌ای نداشتم و  
به همین دلیل نمی‌توانستم سخت‌تر کار کنم، و پیشرفت کاری ام در آینده  
وابسته به کمک گرفتن از افراد دیگر بود.

این دو واقعیت مرا واداشت تحقیق کنم و مهم‌ترین درس رهبری را که  
تاکنون آموخته‌ام فرابگیرم:

کسانی که به رهبر نزدیکند،  
سطح موفقیت او را تعیین می‌کنند.

نیکولو ماکیاولی گفته است: «اولین روش برای تخمين زدن هوش هر  
فرمانروا، نگاه کردن به اطرافیان اوست.» مطمئن نیستم این موضوع  
شاخص بهره‌هشی باشد، اما مطمئن‌نم معیار سنجشی برای رهبر است.  
رهبرانی که به پیشرفت در برقراری روابط انسانی ادامه می‌دهند و این  
ترقی را به سازمان‌هایشان تسری می‌دهند، تعداد بسیاری را تحت تأثیر  
قرار می‌دهند و گروهی موفق در اطراف خود ایجاد می‌کنند. بازیکنان بهتر،  
رهبران بهتری هستند. تعداد اندکی بدون همراهی عده‌ای پرشمار، موفق  
می‌شوند. اندر و کارنگی گفته است: «وقتی دریابید که دیگران می‌توانند به



شما کمک کنند کار تان را بهتر از زمانی که تنها هستید انجام دهید، گام بزرگی در جهت پیشرفت خود برداشته‌اید.»

در زیر تصویری از آن چیزی آمده که هنگامی که بازیکنان کلیدی در حین کار برای گروه، کم‌کم استعدادهای بالقوه‌شان را افزایش می‌دهند، رخ می‌دهد.

$$\text{رشد فردی \%} = \frac{243}{3 \times 3 \times 3 \times 3 \times 3} + 25\%$$

$$\text{رشد گروهی \%} = \frac{1024}{4 \times 4 \times 4 \times 4 \times 4} + 400\%$$

رهبر بزرگ گروهی از افرادی تشکیل می‌دهد که بازدهی را بالا ببرند. نتیجه؟ نفوذ رهبر و بازدهی (در صورت کار گروهی) چند برابر می‌شود، به جای آن که صرفاً افزایش یابد (در صورت تلاش فردی). گفته رالف والدو امرسون مبنی بر این که هیچ کس نمی‌تواند بدون کمک به خودش صادقانه به دیگری کمک کند، یکی از زیباترین محاسن زندگی است.

دیوید جکسون، بنیانگذار و مدیر اجرایی شرکت رایانه‌ای آلتور، گفته است: «بر پایه تجربیاتی که دارم، نقطه عطف واقعی در هر شرکت زمانی است که از یک نفر تبدیل به دو نفر می‌شوید. در این صورت، دست کم یک نفر هست که هنگام ناهار خوردن شما به تلفن‌ها جواب بدهد.»

تمام رهبران تجربه‌هایی درباره سر و کله زدن با دشواری‌های رهبری و پرورش کارکنان دارند. شاید این استدلال طنزآمیز به ما کمک کند به تجربیات گذشته‌مان بخندیم و به ما جان تازه‌ای بدهد تا شروع به ساختن گروهی برنده در اطراف خود بکنیم.

همان‌گونه که تقریباً همه می‌دانند، رهبر عملاً هیچ کاری برای انجام دادن ندارد جز این که تصمیم بگیرد چه کاری باید انجام شود؛ به یک نفر بگوید فلان کار را انجام دهد؛ به دلایل این که چرا آن کار نباید انجام شود یا چرا باید به



گونه‌ای متفاوت انجام شود گوش فرادهد؛ پیگیری کند تا بیند کارهایی که باید انجام می‌شده صورت گرفته یا نه؛ اگر کار انجام نشده متوجه شود؛ کارهای انجام شده را پیگیری کند فقط برای این‌که اگر به صورتی نامناسب انجام شده متوجه شود؛ بیند کارها در چه مدت زمانی انجام شده‌اند؛ بیند جایی کاری از قلم نیفتاده باشد؛ بیند زمان خلاص شدن از دست کسی که نمی‌تواند کاری را به درستی انجام دهد فرارسیده یا نه؛ حواسش به این باشد که کارمندش عیال‌وار است یا گرفتاری‌های بزرگ‌تری دارد؛ در این فکر باشد که اگر خودش از ابتدا آن کار را انجام داده بود چقدر همه چیز ساده‌تر و بهتر می‌بود؛ غصه بخورد که باید دو روز وقت صرف کند تا بفهمد چرا کاری که خودش می‌توانسته بیست دقیقه‌ای انجام دهد، سه هفته طول کشیده، و آخر سر هم کس دیگری آن را به اشتباه انجام داده است.

با وجود تمام مشکلاتی که پرورش کارکنان در بر دارد، دو واقعیت مسلم است. اول، تنها هنگامی که گروه تشکیل می‌دهیم، به طور مداوم موفق می‌شویم. یک ضرب المثل چینی می‌گوید: «اگر برای یک سال برنامه بریزی، برنج رشد می‌کند. اگر برای بیست سال برنامه بریزی، درخت می‌روید. اگر برای قرن‌ها برنامه بریزی، انسان‌ها رشد می‌کنند.» دوم، تنها هنگامی که گروه تشکیل می‌دهیم، به طور مداوم رشد می‌کنیم.

### تصویری از گروه برنده

گروه‌های برنده...



- رهبران بزرگ دارند
- بازیکنان زبدۀ انتخاب می‌کنند
- برای پیروز شدن بازی می‌کنند

- باعث ترقی اعضای گروه می‌شوند
- به پیشرفت ادامه می‌دهند

### گروه‌های برنده، رهبران بزرگ دارند.

اوج یافرود کار تماماً به رهبر بستگی دارد. برای آنکه بتوانید دیگران را وادار به انجام دادن آنچه دلخواهتان است بکنید، دو راه وجود دارد: می‌توانید آنان را مجبور به انجام دادن آن کار بکنید یا می‌توانید آنان را ترغیب کنید. اجبار روش بردهداران است؛ ترغیب روش انسان‌های آزاده است.

ترغیب نیازمند درک چیزی است که انسان‌ها را برمی‌انگیزد، یعنی درک ماهیت انسان.

اخیراً در تحقیقی، از هفتاد روان‌شناس پرسیده شد: «ضروری ترین چیزی که هر مدیر باید درباره ماهیت انسان بداند چیست؟» دو سوم پاسخ دادند انگیزه — درک آنچه افراد را به فکر کردن، احساس کردن، و عمل کردن و امی دارد — مهم‌تر از هر چیز است.

اگر بدانید چه چیزی کارکنان را برمی‌انگیزد، قدر تمندترین ابزار برای برخورد با آنان را در دست دارید.

مدیریت کارکنان پیشینه مخصوص خود را دارد که ده‌ها هزار نفر از سال ۱۹۶۱ درباره آن تحقیق کردند. آنان، بدون استثناء، دریافته‌اند کارکنان هنگامی که کاری را که تصور می‌کنند به خوبی انجام داده‌اند به اتمام می‌رسانند، پیرو یک الگوی رفتاری تکراری، احساس رضایت شدید می‌کنند. آنان همچنین دریافتند که رهبران باهوش به روش‌هایی که در پی می‌آید، بر این رفتار صحه می‌گذارند و تأکید می‌کنند.



## رهبران باهوش محیط مناسب ایجاد می‌کنند.

آنان به گروه خود اعتقاد دارند. این باور محیطی برای موفق شدن ایجاد می‌کند. بهترین راه برای جلب و حفظ وفاداری کارکنان، علاقه نشان دادن و اهمیت دادن به آنان با حرف و عمل است. سَمْ و التُّون گفته است: «رهبران برجسته از سر راه کنار می‌روند تا عزت نفس کارکنانشان را تقویت کنند. اگر کارکنان به خود باور داشته باشند، آنچه می‌توانند انجام دهنده حیرت‌آور است.»

## رهبران باهوش نیازهای اساسی بشر را می‌شناسند.

پل برایانت، مربی سرشناس فوتیال دانشگاه آلاماما، گفته است پنج نکته هست که اعضای تیم برنده باید بدانند:

۱. آنچه از هر یک انتظار می‌رود.
۲. این‌که هر یک فرصتی برای بازی کردن دارد.
۳. این‌که هر یک چطور با دیگران کنار می‌آید.
۴. این‌که هر جا لازم باشد، راهنمایی می‌شوند.
۵. این‌که به تناسب تلاشی که می‌کنند پاداش می‌گیرند.



### رهبران باهوش تعادل این سه بخش را حفظ می‌کنند.

هر رهبری که می‌خواهد نقشی فعال در تمام بخش‌های سازمان داشته باشد، ممکن است وسوسه شود مسئولیت بسیار زیادی تقبل کند. به هر حال، سه بخش برای تداوم اقتدار و موفقیت رهبر بسیار حیاتی است:

۱. بخش مالی: زیرا کارکنان بخش مالی، اهرم‌های اصلی اجرایی را در هر سازمانی به عهده دارند.

۲. کارگزینی: زیرا انتخاب کارکنان، ماهیت سازمان را تعیین می‌کند.

۳. برنامه‌ریزی: زیرا این بخش آینده سازمان را تعیین می‌کند.

### رهبران باهوش از «هفت کناه مرگبار» اجتناب می‌کنند.

۱. تلاش برای این‌که بیشتر محبوب باشند تا مورد احترام.

۲. مشورت و کمک نگرفتن از اعضای گروه.

۳. چوب گذاشتن لای چرخ کارکنان مستعد با تأکید بیشتر بر مقررات به جای تأکید بر مهارت‌ها.

۴. خودداری از انتقاد سازنده به طور مداوم.



۵. تلاش نکردن برای پرورش حس وظیفه‌شناسی در اعضای گروه.

۶. برخورد با همه به یک شیوه.

۷. اهمال در اطلاع‌رسانی به کارکنان.

تی. بون پیکنر گفته است: «برای اجتناب از اشتباه راه‌های بسیاری وجود دارد، اما بهترین راه دوری کردن از مشکلات، همیشه در دسترس بودن است. شما نباید تصمیمات را اتخاذ کنید، بلکه باید همیشه در دسترس باشید. کارکنان شما اگر باهوش باشند، شما را در جریان امور قرار می‌دهند، و اگر در جریان امور باشید، بخشی از تصمیمات به شمار می‌آید. در این صورت، رجوع به کارکنانتان و خلاصی از حدس و گمان برایتان آسان می‌شود.»

## گروه‌های برنده، بازیکنان زبدۀ انتخاب می‌کنند.

اچ. راس پروت وقتی کادر شرکت کامپیوتروی تازه تأسیسش را تکمیل می‌کرد، تا جایی که می‌توانست بهترین افراد را استخدام کرد. شعار او این است: «عقاب‌ها خودشان دور هم جمع نمی‌شوند. باید آن‌ها را یک جا جمع کنید.» او می‌گفت با افراد ضعیف نمی‌توانید گروهی قدرتمند به وجود آورید.

أدای ای. استیونسون گفته است فقط سه قانون برای مدیران عاقل وجود دارد: افراد زبدۀ انتخاب کنند، به آنان بگویند تک رو نباشند، و برای



آنان محدوده تعیین کنند. انتخاب افراد زبده از همه مهم‌تر است. باب بیل می‌گوید ۸۰ تا درصد موفقیت هر شرکت یا سازمانی بسته به این سه عامل است:

- جهت‌یابی مناسب
- گروهی متشكل از بازیکنان زبده
- منابع مالی گسترده

به همین دلیل است که تعداد اندکی از موارد به اندازه قرار گرفتن افراد درست در جاهای درست حائز اهمیت هستند.

به تازگی مقاله‌ای طنزآمیز با عنوان «چه کسی استخدام نمی‌شود» خواندم. این مقاله می‌گفت هرگز کسی را استخدام نکنید که...

- به همراه یکی از این افراد به دفتر شما آمده: (الف) خدمتکارش، (ب) وکیلش به همراه یک ضبط صوت، (پ) محافظش، (ت) خرس عروسکی پشمaloیش، (ث) مأمور پلیس، (ج) مادرش.

- به باهوش‌تر بودن از هر سه نفهمی که قبلًاً برای آنان کار می‌کرده، می‌نازد.

- سوابق شغلی اش بیشتر از چهل صفحه است.

- سوابق شغلی اش را با مداد شمعی نوشته است.

- تندتر از کارمند بخش بازرگانی فدرال اکسپرس صحبت می‌کند.



- در برابر پرسش‌های شما زیر لب غر می‌زند.
- وقت و بی وقت به زبان زرگری صحبت می‌کند.
- وقتی از او معرفی نامه می‌خواهد، با حق‌حق کردنش آدم را زجرکش می‌کند.
- قادر نیست تشخیص دهد چه جور رنگ مو و رنگ چشمی به او می‌آید.
- به دستور دادگاه، همیشه از آرامبخش‌های وریدی استفاده می‌کند.
- سعی می‌کند با خوشمزگی کردن شمارا تحت تأثیر قرار دهد.
- هنوز موعد پرداخت حقوق نرسیده، پول می‌خواهد.

در حالی که دارید می‌خندید، به خاطر داشته باشد که قانون مورفی می‌گوید سوابق شغلی مطلوب یک روز پس از اشغال شدن آن منصب از راه می‌رسد! با وجود این، انتصاب افراد درست در جایگاه‌های درست برای موقیت سازمان شما حیاتی است. در اینجا پنج اصل برای انتخاب افرادی که به شما کمک می‌کنند بهترین‌ها را برای گروه خود انتخاب کنید، آمده است.

### ۱. هرچه سازمان کوچک‌تر باشد، افراد مهم‌تری باید استخدام شوند.



سازمان‌های کوچک اغلب به اشتباه تصور می‌کنند که می‌توانند با

کارمندان معمولی امور خود را بگذرانند، به این دلیل که کوچک هستند. اما عکس این موضوع صادق است. در شرکتی با صد کارمند، اگر یکی از کارمندان ناکارآمد باشد، فقط باعث یک درصد ضرر می‌شود. اما اگر در سازمانی دو نفره یکی از کارکنان ناکارآمد باشد، ضرر به ۵۰ درصد می‌رسد. به هر حال جنبه خوش‌بینانه قضیه این است که انتخاب یک فرد باهوش بسیار ساده‌تر از صد فرد باهوش است.

## ۲. بدانید به چه نوع فردی نیاز دارید (الزمات فردی).

فهرست زیر شامل «۲۰ شرط برتر» الزامات فردی است که من در کارکنانم جستجو می‌کنم:

۱. نگرش مثبت – توانایی دیدن افراد و موقعیت‌ها به‌گونه‌ای مثبت.
۲. بالا بودن سطح انرژی – بنیه و طاقت سخت کار کردن و زود از پا در نیامدن.
۳. خوش‌مشربی – حالتی که افراد جذب آن می‌شوند.
۴. درستی و صداقت – قابلیت اعتماد، شخصیت استوار، درست حرف زدن و راه رفتن.



۵. مسئولیت‌پذیری – همیشه «همراه» بودن، بهانه نیاوردن، از کار غافل نشدن.
۶. خودانگاره مثبت – داشتن احساس خوب نسبت به خود، دیگران، و زندگی.
- ۷\*. کشش ذهنی – توانایی فراگیری در عین پیشرفت شغلی.
۸. توانایی رهبری – نفوذ بسیار بر دیگران.
۹. ظرفیت پیرو بودن – اطاعت‌پذیری، توانایی انجام دادن کار گروهی، و پیروی از رهبر.
۱۰. نداشتن مشکلات شخصی – مشکلات فردی، خانوادگی، و شغلی.
۱۱. مهارت در برقراری رابطه با افراد – توانایی جذب افراد و پرورش آنان.
۱۲. شوخ طبعی – لذت بردن از زندگی، زیادی خود را جدی نگرفتن.
- ۱۳\*. نرم‌ش‌پذیری – داشتن این توانایی که هنگام فوران مشکلات بتواند «یک گام به پس برود».



مهارت‌گستری

۲۷۱

۱۴. داشتن کارنامه درخشنان – آزمودگی و موفقیت در دو زمینه یا بیشتر.

۱۵. جاهطلبی – تمایل شدید به ترقی و رشد.

۱۶. تسلط بر نفس – علاقه به این‌که بهای هر چیز را بپردازد و موفق شود.

۱۷. خلاقیت – داشتن توانایی یافتن راه حل‌ها.

۱۸. انعطاف‌پذیری – نترسیدن از تغییر، سیال بودن، جاری شدن همراه با رشد سازمان.

۱۹. دیدن «تصویر کلی» – توانایی دیدن فراتر از خواسته فردی خود.

۲۰. شم قوی – داشتن این قابلیت که بدون اطلاعات عینی، شرایط را تشخیص دهد و حس کند.

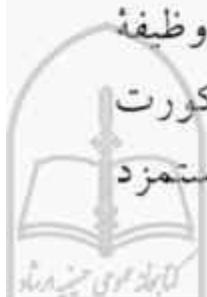
\* مواردی را که با ستاره مشخص شده احتمالاً نمی‌توان یاد داد. موارد دیگر را می‌توان با مرتبی مناسب، در محیط مناسب، و با رضایت کارکنان به آنان آموخت. اغلب ویژگی‌های فهرست فوق را می‌توان با مصاحبه و آزمون ارزیابی کرد.



### ۳. بدانید الزامات هر وظيفة خاص چیست.

هر وظیفه‌ای ویژگی‌های خاصی دارد که به مهارت‌های خاص و خصوصیات شخصیتی نیاز دارد. این ده پرسش کلی به رهبر کمک می‌کند شخص مورد نظر را برگزیند. آیا آن کار...

۱. به فردی صاف و ساده نیاز دارد یا فردی تودار؟
۲. به فردی معمولی نیاز دارد یا یک متخصص؟
۳. به تولیدکننده نیاز دارد یا پشتیبانی کننده؟
۴. به فردی اجتماعی نیاز دارد یا فردی که سرش توی کاغذ است؟
۵. به رهبر نیاز دارد یا حامی؟
۶. به فردی با سابقه نیاز دارد یا فردی تازه کار؟
۷. به متفکری خلاق نیاز دارد یا متفکری انتزاعی؟
۸. به ناظری تمام وقت نیاز دارد یا ناظری پاره وقت؟
۹. به یک گروه نیاز دارد یا یک فرد؟
۱۰. به تعهد کوتاه‌مدت نیاز دارد یا تعهد بلندمدت؟



هرچه بیشتر راجع به نوع فردی که به او نیاز دارید و الزامات آن وظيفة خاص بدانید، از استخدام افراد به دردناکر بیشتر لذت خواهید برد. کورت آینشتین می‌گوید: «استخدام افراد به دردناکر دست کم به اندازه دستمزد

دو سال به شرکت شما ضرر می‌زند. بسیاری اوقات هزینه بسیار گزاف‌تری باید پرداخته شود، نه به شکل وجه نقد، بلکه در نتیجه روابط متتشنج، روابط عمومی ضعیف، و عدم اعتماد.»

اغلب در گردهمایی‌های با موضوع رهبری از من پرسیده می‌شود: «از کجا می‌فهمید کدام فرد را باید استخدام کرد؟» من همیشه می‌خندم و می‌گویم: «هیچ وقت با اطمینان کامل متوجه نمی‌شویم.» و پیشینه من نیز این موضوع را تأیید می‌کنم! در ادامه تعدادی رهنمود آمده است که هنگام جستجوی کارمند از آن‌ها پیروی کرده‌ام:

- پیش از آن‌که دنبال کسی بگردید، بدانید به چه نیاز دارد.
- برای این جستجو وقت صرف کنید.
- از منابع فراوان استفاده کنید.
- مصاحبه‌های متعدد انجام دهید.
- در برخی مصاحبه‌ها از همکاران خود کمک بگیرید و از مشارکت آنان بهره‌مند شوید.
- با همسران داوطلبان مصاحبه کنید.
- پیشینه داوطلبان را استعلام کنید.
- در صورت امکان بررسی کنید ببینید شغل و روحیه کارمند با هم همخوانی دارند یا نه.
- پرسش‌های سختی نظری این‌ها مطرح کنید: «چرا شغل قبلی را رها کردید؟»؛ «در چه کاری می‌توانید مشارکت داشته باشید؟»؛ «می‌خواهد مسئولیت کاری را که به شما محول می‌شود به عهده بگیرید؟»
- به غریزه خود اطمینان کنید.



بسیار چیزهای دیگری هست که بتوان روی کاغذ آوردن. آن موارد شاید روی کاغذ خوب به نظر برسند، اما باطنًا احساس بدی به وجود می‌آورند و روند کار را کند می‌کنند. در واقع می‌توانید کثار بکشید و کار را به همکار خود واگذار کنید تا او به نتیجه‌ای برسد. من شخصاً تنها زمانی کسی را استخدام می‌کنم که به نظر خوب برسد و احساس خوبی به من بدهد.

#### ۴. از خواسته‌های کارکنان تان آگاه باشید.

کارکنان زمانی سخت‌تر کار می‌کنند و مدتی طولانی‌تر می‌مانند و کارشان را بهتر انجام می‌دهند که کاری را که انجام می‌دهند دوست داشته باشند. متوجه این حقیقت باشید. من همیشه اطمینان حاصل می‌کنم که اعضای گروه نسبت به من به عنوان رهبر، نسبت به دیگر اعضای گروه، و نسبت به چشم‌انداز و نیازهای گروه احساس خوبی داشته باشند. همیشه به آنان می‌گویم: «کاری را انجام ندهید مگر آن که احساس کنید درست است». می‌دانم که هیچ مقدار پول، توجه، امتیاز، و وعده و وعید نمی‌تواند کارمندی را که واقعاً نمی‌خواهد در گروه باشد، برانگیزد. «احساس خوب» داشتن همسر کارمند نسبت به شغل نیز مهم است. در صورتی که همسر کارمند خوشحال نباشد، احساس مثبت کارمند به تدریج رنگ می‌بازد.

#### ۵. وقتی نمی‌توانید بهترین را استخدام کنید، جوانی را استخدام کنید که بهترین بشود.

آن وقت:

آنان را باور کنید – تا تشویق شوند دل به دریا بزنند.  
به آنان احترام بگذارید – تا احترام ایجاد شود.



آنان را دوست داشته باشید – تار وابط مستحکم شود.  
 آنان را بشناسید – تار وند توسعه را از خود بدانند.  
 به آنان بیاموزید – تا ترقی کنند.  
 به آنان اعتماد داشته باشید – تایکرنگ باشند.  
 آنان را پرورش دهید – تا در زمان‌های چالش آماده باشند.  
 روحیه آنان را تقویت کنید – تا رسیدن به دستاورد تضمین شود.

### گروه‌های برنده، برای پیروز شدن بازی می‌کنند.

تفاوت میان بازی کردن به منظور بردن و بازی کردن به منظور نباختن، تفاوت میان فرد موفق و فرد معمولی است. من در اوها یو بزرگ شدم و طرفدار فوتbal شدم. در سال‌هایی که بازی تیم‌های بزرگ را می‌دیدم، این تیم‌ها معمولاً هر سال در رُز بُول «بازی سرنوشت» را می‌باختند. چرا؟ چون بازی تیم‌های ضعیف‌تر بهتر بود؟ نه، چون ملاک پیروزی استعداد و آمادگی نبود. حاصل این امر بود که هر تیم چطور بازی می‌کرد. تیم‌های بزرگ محتاطانه بازی می‌کردند، و می‌باختند. تیم‌های ضعیف‌تر متھورانه بازی می‌کردند، و می‌بردند.

هر بار اعضای جدیدی به گروه کاری ما ملحق می‌شوند، به هر یک از آنان یک لوحه می‌دهم و از آنان می‌خواهم آن را به دیوار اتاق کارشان نصب کنند. نوشته روی لوحه این است: «من نباید به فکر حفظ موقعیت باشم.» در جلسه معارفه، آنان را تشویق می‌کنم کسانی نباشند که می‌خواهند به یک جا بچسبند. دل به دریا زدن، اتخاذ تصمیمات دشوار، حفظ تعادل، و تفاوت ایجاد کردن را به آنان گوشزد می‌کنم. کسانی که محتاطانه عمل می‌کنند



فرصت‌ها را پی‌درپی از دست می‌دهند و بهندرت پیشرفت می‌کنند. در بیسبال نیز همین‌گونه است – تا تکان نخورید نمی‌توانید بازی را ببرید. شعر زیر مورد علاقه من است؛ توصیف‌کننده افراد محتاط کسالت‌آور:

چه بسیار محتاطانی  
که هرگز نخدایده‌اند یا کاری انجام نداده‌اند.  
کسی که هرگز مخاطره نکرده، هرگز نکوشیده،  
کسی که هرگز آوازی نخوانده یا دعا نکرده است.  
و وقتی روزی در می‌گذرد،  
از بیمه عمرش پولی نصیب بازماندگان نمی‌شود.  
مسئولان شرکت بیمه مدعی می‌شوند او نمرده است،  
چون اصلاً زندگی نکرده است.

بررسی اخیر درباره کارکنان در سراسر ایالات متحده نشان می‌دهد نزدیک ۸۵ درصد کسانی که با آنان مصاحبه شده گفته‌اند می‌توانسته‌اند سخت‌تر کار کنند. بیش از نیمی از آنان اظهار داشته‌اند «اگر می‌خواستند» می‌توانستند بازده خود را دوباره کنند. تیم‌های برنده بهندرت بسیار باهوش‌تر از تیم‌های بازنده هستند. اما همیشه متعهدتر هستند. اعضای این تیم‌ها می‌خواهند برنده شوند. آنان بهای پیروزی را می‌پردازند و به دنبال پیروزی می‌روند. شاید جمعیت حاضر روی سکوهای ورزشگاه بگویند چقدر خوش‌اقبال بودند، اما اعضای تیم می‌دانند به منظور برنده شدن بازی کرده‌اند.



## گروه‌های برنده، باعث ترقی اعضای گروه می‌شوند.

به بیان دیگر، هر بازیکن محض خاطر دیگر اعضای تیم، بهتر از زمانی که به تنها یی بازی می‌کرده، بازی می‌کند. وینس لمباردی، یکی از سرمربیان بزرگ تمام دوران‌ها، گفته است: «با یاد دادن اصول آغاز کنید. هر بازیکن باید اصول بازی و نحوه بازی کردن در جایگاه خود را بداند. بعد او را در خط نگه دارید. این قانون است. افراد باید به عنوان گروه کار خود را انجام دهند، نه به عنوان انسان‌هایی مجزا... سپس باید هوای یکدیگر را داشته باشید. باید یکدیگر را دوست بدارید... اغلب افراد این ویژگی را روحیه گروهی می‌نامند».

رابرت دابلیو. کیدل گفته است که سعی در تغییر رفتار فردی و / یا گروهی بدون پرداختن به منویات بزرگ‌تر سازمانی، به ناکامی خواهد انجامید. دیر یا زود نظام دیوانسالار حتی فرایندهای گروهی را که از پیش تعیین شده‌اند، عقیم می‌گذارد. همان‌طور که وودی آلن گفته است، «شیر و بره شاید کنار هم دراز بکشند، اما بره خوابش نمی‌برد».

چه باید کرد؟ با وارد کردن کار گروهی به سازمان، همان‌قدر که روی بره کار می‌کنید، روی شیر هم کار کنید. با این‌که تیم بوستون سلتیکز شانزده بار قهرمان شد، آنان هرگز امتیازآورنده پیش رو در مسابقات نداشتند و هرگز بازیکنی را بر اساس ویژگی‌های فردی‌اش به خدمت نگرفتند. سلتیکز دریافت که عملاً تک‌تک وجهه بسکتبال، به کار گروهی تنگاتنگ نیاز دارد. در این جا راهکارهای مهمی برای ارتقای سطح کار گروهی آمده است.



### قلق تک‌تک بازیکن‌ها را بشناسید.

تک‌تک افراد یک دستور کار فردی دارند، یک «دلیل واقعی» برای عضویت در تیم. این دستور کار فردی، قلق ترغیب هر بازیکن است.

### مأموریت گروه را مشخص کنید.

چشم‌انداز را ارائه دهید. شعارها، نام‌ها، و نمادهای سازمانی را توسعه دهید. این کار مایه مباحثات اعضای گروه خواهد بود.

### نقش هر فرد را تعریف کنید.

با تعریف دقیق نقش هر فرد در گروه، از رقابت‌های غیر لازم اجتناب کنید. این کار باعث می‌شود از پیامدهای «سوگلی ساختن» نیز که میان کارکنان متداول است اجتناب کنید. باید از هر فرد بابت مشارکتش در گروه قدردانی شود.

### هویت جمعی ایجاد کنید.

با واکاوی و ترویج پیشینه و ارزش‌ها، به گروه هویت ببخشید. برای یکدیگر به عنوان گروه خاطره خلق کنید.

### از واژه بلندنظرانه «ما» استفاده کنید.

در کار گروهی، اعضا باید کاری را که به عنوان گروه انجام می‌دهند از خود بدانند. وقتی گروه کارش را به خوبی انجام دهد، مهم است که بدون بر جسته کردن افراد، از کوشش جمع قدردانی شود.



### با همه ارتباط برقرار کنید.

اطلاعات را پنهان نکنید. اطلاعات خود را با تمام کسانی که در سازمان مؤثر واقع می‌شوند در میان بگذارید، نه فقط با افراد کلیدی. کارکنان معمولاً در مورد آنچه از آن آگاه نیستند بدقتقی می‌کنند. به عنوان رهبر، باید بدانید زمانی موفق می‌شوید که اعضای گروهتان منافع گروه را بر منافع خود ترجیح بدهند.

زمانی را که ادموند هیلاری و تنزینگ، راهنمایش، از کوه اورست صعودی تاریخی کردند به خاطر دارید؟ هنگام فرود آمدن از قله، هیلاری ناگهان نقطه اتکای خود را از دست داد. تنزینگ دست به کار شد و او را از سقوط حتمی بر روی یخ‌ها نجات داد. بعداً تنزینگ نپذیرفت که او کار خاصی انجام داده که زندگی هیلاری رانجات داده است. او اظهار کرده بود شغلش ایجاد می‌کرده چنین کاری انجام دهد. گفت: «کوهردها همیشه به کمک یکدیگر نیاز دارند.»

### گروه‌های برنده، به پیشرفت ادامه می‌دهند.

سازمانی که در حال پیشرفت باشد، کارش درست است! چرا به ندرت پیش می‌آید که یک تیم فوتبال، بسکتبال، یا بیسبال حرفة‌ای سال‌های متوالی قهرمان شود؟ اساساً به دلیل وسوسه‌ای است که گریبانگیر بازیکنان می‌شود تا همان تعریف‌ها و راهبردهای سال قبل را در پیش بگیرند. خیلی‌ها تصور می‌کنند اگر «در یک سطح بمانند» می‌توانند در صدر بمانند. این درست نیست. یا باید بازیکنان فعلی به پیشرفت و رشد خود ادامه دهند، یا باید کسانی به سازمان آورده شوند که بهتر باشند. موفقیت مداوم



نتیجه پیشرفت مداوم است.

اولین هدف هر رهبر پرورش کارکنان است، نه از دست دادن آنان. تحقیقات نشان می‌دهد که آموزش هر روزه بر ارزیابی سالیانه فراگیر اولویت دارد و در بالا رفتن بازدهی مؤثرتر است. این فرایند آموزش دو جزء حیاتی دارد: وضع کردن اهداف معین و بازبینی متوالی پیشرفت‌ها. مقاصد باید نتایج نهایی را تعیین کنند، میزان دقیق انجام شدن کاری را که مدیر انتظار دارد مشخص کنند، و طبق زمان‌بندی دنبال شوند. چه تعداد هدف باید به کارکنان معرفی کرد؟ بنا بر تجربه ما، تعیین اهداف اندک بهتر از اهداف بسیار است. اگر اهداف کوچک وجود نداشته باشد، این انتظار که تمام اهداف تحقق یابند معقول نیست. به خاطر داشته باشید که مقاصد، اصلی‌ترین محک هستند.

منظور از نتایج نهایی، چیزی است که به عنوان نتیجه عملکرد زیردستان در کارشان، به نحوی چشمگیر تفاوت ایجاد می‌کند. اغلب کارکنان ترجیح می‌دهند بر مبنای تلاشی که در کارشان کرده‌اند ارزیابی شوند، نه بر پایه دستاوردهای داشته‌اند. مسئله بسیار مهم این است که مدیر آن دسته از دستاوردهای قطعی را که انتظار دارد و کارکنان را مسئول آن‌ها می‌داند، تبیین کند. مدیر باید هر کاری از دستش برمی‌آید برای تحقق اهداف مورد قبول هر دو طرف انجام دهد. به هر حال اگر نارضایتی وجود داشته باشد، مدیر باید بی‌درنگ بر وضع اهداف عینی پافشاری کند. به خاطر داشته باشید، عملکرد معیار رسیدن به اهداف است، نه صرف‌آکوش.

بررسی منظم پیشرفت سه فایده دارد: اول، دائمًا یادآوری کننده این است که دستیابی به اهداف برای موقعیت کارکنان مهم است. دوم، این بررسی‌ها به مدیر فرصتی می‌دهد تا حرکت‌های مثبت برای رسیدن به اهداف را تشخیص دهد. سوم، اگر پیشرفت حاصل نشود، مدیر می‌تواند



به دلایل کارکنان در مورد نافرجام بودن عملکرد و کوشش آنان گوش دهد.

بررسی تبدیل به جلسه حل مشکل می‌شود.

چه کارکنان پیشرفت بکنند چه نکنند، جلسات بررسی به مدیر یا رئیس امکان به دست گرفتن سرنشیه اوضاع را می‌دهد. اگر بیشتر از سه نفر زیر دستتان کار می‌کنند، احتمال ناراضی بودن شما دست کم از یک نفر از آنان وجود دارد. معمولاً یک یا تعدادی از حالات زیر صدق می‌کند:

- طرف نه شاهکار زده است نه گند بالا آورده است؛ با این حال او را در سازمان نگه داشته‌اید.
- یک نفر دیگر را مأمور کرده‌اید تا مصاحبه‌های استخدامی را انجام دهد، استخدام کند، و به فرد تازه‌وارد آموزش دهد، چون شما فرصت چنین کارهایی را نداشته‌اید.
- طرف در مورد وظیفه‌ای که به او محول کرده‌اید کار خاصی انجام نمی‌دهد، اما شما او را دوست دارید (یا به احتمال بیشتر دلتان برای او می‌سوزد).
- مستندات لازم برای اخراج فرد را در اختیار ندارید. آخرین بررسی شما بسیار سرسری بوده و به طور عینی نمی‌توانید بگویید از کدام قسمت عملکرد او ناراحتید.

نتیجه؟ آب از آب تکان نمی‌خورد. اما به خاطر داشته باشید که شما و فردی که باید برکنار شود تنها متغیرهای معامله نیستند. آنچه بسیاری از رهبران از درکش عاجزند این‌هاست:



- موقعیت باید برای دیگر کارکنان سازمان تشریح شده باشد. هیچ کس نمی‌تواند تا ابد روی عملکرد ضعیف سرپوش بگذارد.
- ناکامی شما در اخراج، اثری زیان‌بخش بر جایگاه شما می‌گذارد. در مقام رهبر، اولین و بزرگ‌ترین مسئولیت شما سرپرستی سازمان و اداره آن به نحو احسن است. هرگاه فردی در موقعیت رهبری، نظر خود را به سازمان تحمیل کند، قانوناً پاسخگو خواهد بود.
- روحیه کارکنان دیگر تضعیف می‌شود، چون شما کسی را که عملکرد ضعیف دارد حفظ کرده‌اید، در حالی که آنان دارند بانهایت توانشان کار می‌کنند.

به خاطر داشته باشید، فردی که اخراج می‌کنید کسی نیست که زندگی شمارا تیره و تار کرده. کسی است که به او نیازی ندارید. اگر نسبت به یکی از کارکنان تردید جدی دارید و با او کار کرده‌اید بدون این‌که به موفقیتی دست یابید، بهتر است آن فرد جای دیگری کار کند.

چگونه می‌توان به خوبی از پس اخراج یکی از کارمندان برآمد؟ باب بیل می‌گوید کلید انجام دادن این کار به شکل صحیح در حفظ این چشم‌انداز است: «وقتی فردی را از موقعیتی که از انجام دادن وظایفش در آن موقعیت عاجز است کنار می‌گذارید، قطعاً او را از شکست رهانیده‌اید – و او را آزاد گذاشته‌اید تا موقعیتی پیدا کند که در آن بتواند به موفقیت برسد. با برکناری بجا، حتی ممکن است بتوان فردی را جایگزین او کرد که انگیختگی اش از پیش‌بینی ماجرا‌ایی جدید ناشی شود.»

قطعاً بهترین کار مصاحبه خوب، استخدام افراد خوب، و سپس پروردش کارکنان به منظور رسیدن آنان – و شما – به بالاترین حد میزان توانایی‌هاست:



۱. من استعدادهایم را شکوفا می‌کنم (انرژی ام را صرف خودم می‌کنم).
۲. من استعدادهای دیگران را شکوفا می‌کنم (انرژی ام را صرف افراد کلیدی می‌کنم).
۳. آنان استعدادهای مرا شکوفا می‌کنند (انرژی شان را صرف من می‌کنند).

تولیدکنندگان فقط در مرحله ۱ سرآمد هستند.  
رهبران در مراحل ۱ و ۲ سرآمد هستند.  
رهبران کامکار در مراحل ۱ و ۲ سرآمد هستند و مرحله ۳ را سپری می‌کنند.  
اکنون لحظه‌ای تأمل کنید و نقاط قوت خود را به عنوان رهبر در نظر بگیرید. این ارزیابی به شما امکان می‌دهد زمینه‌هایی را که برای هر رهبر حائز اهمیت است و در این کتاب درباره آن‌ها بحث کردیم مرور کنید، در حالی که زمینه‌های لازم برای پیشرفت خود در امر رهبری را تقویت می‌کنید. دور شماره‌ای که با طرز تلقی شما از توانایی کنونی تان همخوانی دارد، خط بکشید.

|      |     |          |               |       |
|------|-----|----------|---------------|-------|
| ۵    | ۴   | ۳        | ۲             | ۱     |
| برتر | قوی | رضایتبخش | نیازمندپیشرفت | دشوار |

### نقاط قوت مشترک رهبران

رؤیاپردازی ۱ ۲ ۳ ۴ ۵

هرگز رؤیایتان را رها نکنید، مگر زمانی که آماده باشید از خواب بیدار شوید و آن را متحقق کنید.



در کار با رهبران، اغلب از خودم پرسیده‌ام: «انسان رؤیا را در سر می‌پروراند یا رؤیاست که انسان را می‌سازد؟» و نتیجه گرفتم: هر دو کاملاً درستند.

### تعیین هدف ۱ ۵ ۴ ۳ ۲

هدف، رؤیای دارای مهلت مقرر است.  
اگر نمی‌دانید چه می‌خواهید و کجا می‌خواهید بروید، هیچ چیزی عایدتان نمی‌شود و به هیچ جانمی‌رسید.

### نفوذ ۱ ۵ ۴ ۳ ۲

ماهیت ذاتی تمام قدرت‌ها، اثر گذاشتن بر دیگران به منظور جلب مشارکت آنان است.  
کارکنان تا زمانی که بدانند اهمیت می‌دهید، اهمیت نمی‌دهند چقدر می‌دانند.

### سازماندهی نیروی انسانی ۱ ۵ ۴ ۳ ۲

«سازماندهی کاری است که پیش از هر کار انجام می‌دهید. پس وقتی این کار را انجام می‌دهید، هیچ چیز با هم قاتی نمی‌شود.» — کریستوف رایبن در وینی ناقص عقل

### اولویت‌بندی ۱ ۵ ۴ ۳ ۲

«کسی که هیچ نیرویی صرف دنبال کردن چیزی که به دردش نمی‌خورد نمی‌کند، عاقل است. و زمانی عاقل‌تر است که از میان کارهایی که می‌تواند به خوبی انجام دهد، کارهایی را برگزیند و دنبال کند که به نحو احسن



مهارت‌گسترهای

۲۸۵

می‌تواند انجام دهد.» — ویلیام گلدستون

حل مشکل ۱ ۲ ۳ ۴ ۵

«اکثریت افراد موافع را می‌بینند؛ تعداد اندکی اهداف را می‌بینند. تاریخ موفقیت گروه دوم را ثبت می‌کند، در حالی که فراموشی پاداش گروه اول است.» — آفرید آرمند مونتاپرت

خطرپذیری ۱ ۲ ۳ ۴ ۵

خطرات نشانگر احتمال موفقیت نیستند، بلکه نشان‌دهنده ارزش هدف هستند.

تصمیم‌گیری ۱ ۲ ۳ ۴ ۵

اگر کاری را که به نفع سازمان است به آنچه به نفع خودتان است ترجیح بدهید، همیشه تصمیمات بهتری خواهید گرفت.

خلاقیت ۱ ۲ ۳ ۴ ۵

همیشه راه بهتری هم هست... چالش پیش روی شما، یافتن آن است. «ذهن انسان وقتی یک بار با فکری جدید بسط یابد، هیچ وقت دوباره به محدوده اولیه بازنمی‌گردد.» — الیور وندال هلمز

استخدام/اخرج ۱ ۲ ۳ ۴ ۵

« فقط سه قانون درباره مدیریت و سرپرستی باثبتات وجود دارد: انتخاب افراد لایق، این‌که به آنان تفهیم شود تکرو نباشند و میانبر نزنند، و بعد این‌که خودتان برای آنان محدوده تعیین کنند. انتخاب افراد لایق از همه



مهم‌تر است.» — آدلای دی. استیونسون

«وقتی به نحوی شایسته فردی را از مقامی که داشته بركنار می‌کنید، در واقع او را از شکست رهانیده‌اید — و او را آزاد کرده‌اید تا موقعیتی به دست آورده که بتواند در آن موفقیت کسب کند.» — باب بیل

### ارزیابی ۱ ۵ ۴ ۳ ۲

کسانی که می‌خواهند استعدادهای خود را شکوفا کنند، به جای آن که پرسند «چه کاری را اشتباه انجام می‌دهم؟» اغلب از خود می‌پرسند «چه کاری را خوب انجام می‌دهم؟» کسی که می‌داند چگونه، همیشه شغلی خواهد داشت. اما کسی که می‌داند چرا، همیشه رئیس خواهد بود.

اگر در چهار زمینه قوی یا ماهر هستید، در سطح ۱ قرار دارید. اگر در هشت مورد قوی یا ماهر هستید، در سطح ۲ قرار دارید. اگر در تمام موارد قوی یا ماهر هستید، در سطح ۳ قرار دارید، و این به آن معناست که گروه حمایت‌کننده نیرومندی دارید که به شما امکان می‌دهد پیشرفت کنید.

من در این مقطع از زندگی ام، خوشبختانه در سطح ۳ زندگی می‌کنم. به فراسوی منابع خودم رفته‌ام و به جای کمی بهتر شدن، چند برابر بهتر شده‌ام، آن هم به برکت وجود کسانی که بسیار به من نزدیکند. همیشه از آنان سپاسگزار خواهم بود. با وجود آنان به رهبری ادامه خواهم داد. برای خاطر آنان به رشد و ترقی خود ادامه می‌دهم.

بعضی از این افراد گرانمایه عبارتند از:



## مهارت‌گستری

۲۸۷

مارگارت مکسول – همسرم و بهترین دوستم. ازدواج با او بهترین تصمیمی بوده که تابه حال گرفته‌ام.

استیون اف. بابی – همکارم و عاقل‌ترین کسی که می‌شناسم.  
دیک پیترسون – دوست صمیمی‌ام که هدفش در زندگی کمک به من است.

دان ریلند – روحانی معتمدم که صداقت و انرژی اش بی‌نظیر است.  
باریارا بروماغین – دستیار خصوصی‌ام که قلبی رئوف و مهارت‌هایی بی‌نظیر دارد.

ملوین مکسول – پدرم که قهرمان زندگی‌ام و مربی‌ام در امر رهبری است.

کتابخانه ملی  
جمهوری اسلامی ایران  
۱۳۵۹



با کتاب پروردش رهبر درون، نوشتۀ جان سی. مکسول،  
که بیش از یک میلیون نسخه از آن به فروش رفته  
است، ردیف کتاب‌های مربوط به رهبری را در  
کتابخانه خود کامل کنید. با به کار گرفتن این اصول  
جادوگانه در زندگی تان – و زندگی سازمان‌تان –  
تغییرات مشتبی در شخصیت و اصول انضباط فردی تان  
ایجاد می‌کنید.

کتابخانه عمومی حسینیه ارشاد



۱۰۱-۱-۱۰۰۳۵۴

ISBN: 978-984-328-592-0



9 789843 285920

بها: ۴۴۰۰ تومان

