

## تعریف رهبری :

تعاریف زیاد و گوناگونی از رهبری وجود دارد. درین جا چندین تعریف معمول بیان شده است. ما رهبری را چنین تعریف میکنیم: (تجهیز و آماده ساختن یک گروه برای تبادل افکار، رسیدن به نتایج، و تطبیق اهداف همگانی در مراحل انکشافی) البته اهمیت شخصیت و صداقت یک رهبر در جلب و جذب اعتماد برای رهبری کردن در یک دوره معینه را لازم میدانیم.

بعضی نکته نظر های معمولی را که دیگران در تعریف رهبری علاوه میکنند عبارت از نفوذ داشتن (اعتبار)، انگیزه دادن و الهام بخشیدن، کمک کردن دیگران برای شناخت توانائی های بالقوه شان، رهبری نمونه ای، متواضع بودن و فداکاری کردن و ایجاد یک تغییر میباشد. برای توضیح بیشتر چند تعریف دیگر رهبری را مطالعه میکنم.

تعریف رهبری: فرهنگ انگلیسی کولینز (Collins) (انتشارات هارپر کولینز HarperCollins سال ۱۹۹۸:

(رهبری) ۱. مقام یا کار کرد یک رهبر، ۲. مدت زمانی که در جریان آن یک شخص سمت رهبری را اشغال میکند: در زمان رهبری وی کاری اندکی صورت گرفته است. ۳. الف: توانائی رهبری نمودن. ب: (به عنوان اصلاح کننده) ویژه گی رهبری. ۴. رهبران به عنوان دسته یک حزب، اتحادیه، و غیره؛ در حال حاضر رهبری اتحادیه بسیار استبدادی است.

فرهنگ نامبرده در تعریف رهبری روی سمت، دوران تصدی و توانائی رهبران تمرکز نموده است. بدین لحاظ نکات کلیدی و خصوصیات مشخص یک رهبریت موثر در فرهنگ فوق یادداشت نشده است.

تعریف رهبری: (پتر درکر) در کتاب خود "رهبر آینده" رهبری را چنین خلاصه میکند: یگانه تعریف رهبر اینست که کسی که پیرو داشت رهبر است. برای داشتن پیرو نفوذ و اعتبار لازم است. (نظریه جان ماکسویل) در حقیقت باید به پذیریم که یک تعدادی از رهبران بزرگ دنیا فاقد تمامیت فردی بودند و ارزشهای را اختیار نموده بودند که امروزه مردمان زیادی آن ارزشها را ندارد.

تعریف رهبری (جان ماکسویل) : جان ماکسویل در بیست و یک قانون انکار ناپذیر رهبری، رهبری را چنین تعریف میکند. "رهبری نفوذ است، نه کم و نه زیاد. This moves beyond the position defining the leader, to looking at the ability of the leader to influence others - both those who would consider themselves followers, and those outside that circle. رهبر در آن تعریف شده است. " این بدین معنی است که رهبر بایست در جستجوی توانایی رهبریت باشد که دیگران را تحت نفوذ خود آورده (کسانی که زیر حیطه صلاحیت وی اند و هم کسانی که نیستند). بطور غیر مستقیم داشتن نفوذ باعث ساختن شخصیت رهبری میشود، و قابل یاد آوری است که بدون کسب و حفظ اعتبار و اعتماد توانایی تحت نفوذ آوردن دیگران موثر نیست.

تعریف رهبری (وارن بنیس) : تعریف را که وارن بنیس از رهبری ارائه نموده است بیشتر رودی استعداد و توانایی فردی یک رهبر تمرکز نموده است. : رهبری یک فعالیت برای شناخت خود است، رهبری داشتن یک دیدگاه است که بشکل بسیار خوب به دیگران تفهیم شده باشد، ایجاد اعتماد میان همکاران است، گرفتن اقدامات موثر بمنظور درک توانایی ها و استعداد های رهبری خود است.

تعریف رهبری (از نظر یک رهبر مذهبی از روچستر) : رهبری عبارت از روند تاثیر گذاشتن روی سلوک مردم بخاطر اهداف همگانی است طوری که آزادی های آنها را کاملاً مورد احترام قرار گیرد و تاکید روی احترام آزادی یک امر مهم است که باید نشانه خوب بودن باشد.

رهبری : قدرت نفوذ  
"رهبری نفوذ است"

۱. شخص پر نفوذ در نزد مردم اعتبار دارد.
۲. شخص پر نفوذ دیگران را تربیه و پرورش میدهد.
۳. شخص پر نفوذ به مردم معتقد است.
۴. شخص پر نفوذ به مردم گوش فرا میدهد.
۵. شخص پر نفوذ دیگران را درک میکند.
۶. شخص پر نفوذ توانایی های مردم را گسترش میدهد.
۷. شخص پر نفوذ برای دیگران مسیر و راه تعیین میکند.
۸. شخص پر نفوذ با مردم می پیوندند.

۹. شخص پر نفوذ مردم را مقتدر میسازد.  
۱۰. شخص پر نفوذ اشخاص پرنفوذ دیگر را تربیه میکند.

وقتیکه کودک بودید، آرزوی داشتن چی موقفی را در سن بزرگی تان داشتید؟ آیا در فکر هنرمند بودن یا آواز خوان شدن مشهور بودید؟ راجع به رئیس جمهور بودن یک کشور چه؟ شاید میخواستید یک ورزشکار یا ثروتمند ترین شخص جهان بوده باشید. ما همه خیال ها و آرزوهای بلند داریم. بدون شک شاید بعضی از خواسته خود را بدست آورده باشید، ولی هدف از این نیست که فعلاً تا چه اندازه موفق هستید، شما هنوز آرزوها و اهداف دارید که باید بر آورده شوند. فلذا ما میخواهیم که شما به آرزوهای خویش برسید و شما را در شناخت توانائی های بالقوه تان کمک نمائیم.

بیائید که با کمی تجربه کردن آغاز کنیم : چه کسی بر شما نفوذ دارد؟ چه کسانی را شناسایی کرده میتوانید که بالای شما نفوذ دارند و چرا.

حامد کرزی

سید جمال الدین افغانی

احمد شاه مسعود

سردار محمد داود خان

داکتر نجیب الله

صدیق افغان

وزیر محمد اکبر خان

محمد ظاهر شاه

مهاتما گاندی (MAHATMA GHANDI)

جورج بوش (GEORGE BOSH)

صدام حسین

محمود احمدی نژاد

امام خمینی

نمی توانیم فوراً صاحب نفوذ شویم؛  
بتدریج صاحب نفوذ میشویم .

آیا در رابطه به اینکه چطور میتوان صاحب نفوذ شد فکر کرده اید؟ در کل رهبران دارای چه خصوصیات مشترک اند؟ یقیناً که رهبری مسلک ایشان نیست. نام های که از لست های نویسنده ها، ورزشکاران، هنرمندان، رهبران مذهبی، دیکتاتوران، بازیگران و تاجران بیرون نویس شده است حاوی مردان و زنان است که بعضی از ایشان مجرد و بقیه متاهل هستند. و ایشان در سنین مختلف قرار دارند. و از گروه های قومی و ملیت های مختلف نماینده گی مینمایند. شاید با نام های تعدادی از آنها آشنا باشید که از شهرت کامل برخوردارند، اما بدون شک هیچ گاهی در مورد بقیه یی آنها نشنیده اید. پس رمز موفقیت آنها در چیست؟ آنها دارای چه خصوصیات مشترک هستند؟ پاسخ اینست که همه آنها اشخاص بانفوذ هستند.

#### **هر شخص دارای نفوذ است:**

اشخاص مشهور فوق الذکر را به اساس تجارب گذشته مان انتخاب و نام های شان را درلست درج نموده ایم. شما هم میتوانید به همین آسانی چنین کاری را انجام دهید. ما این کار را انجام دادیم تا این نکته را ثابت سازیم که، هرکس میتواند دیگران را تحت نفوذ خود در آورد. و داشتن نفوذ کدام ربطی به مقام شما و خود شما ندارد که شما کی هستید و دارای چه مقام یا سمتی میباشید. یک سیاستمدار مثل رئیس جمهور ایالات متحده امریکا نه تنها بر کشورش پرنفوذ است بلکه وی به طور جهانی در سرتاسر دنیا بالای میلیون ها نفر نفوذ دارد. و هنرمندان چون مادونا و آرنولد شوارزنگر غالباً روی یک نسل مکمل از مردمان از فرهنگ های مختلف نفوذ میگذارند. یک استاد چون گلن لیدرود که آقای جان ماکسول و صدها پسر دیگر در مکتب سندی تحت نظر وی آموزش دیده اند، یکی از اشخاص پرنفوذ محسوب میشود و وی موفق شد تا زنده گی آموزگاران خود را تحت تأثیر قرار دهد. و همچنان بطور غیر مستقیم افرادی را که، شاگردانش در آینده بر آنها نفوذ میگذارند تحت تأثیر قرار میدهد.

برای داشتن نفوذ لازم نیست که مقام بلندی را ایفا نمائید. در حقیقت اگر زندگی تان به نوعی با مردم پیوند دارد، شما خود یک شخص بانفوذ هستید. هر کاری را که در

خانه ، محل کار، در شرکت و یا در محل تفریحی انجام می‌دهید تأثیراتی بر زندگی مردم که با شما تماس دارند دارد. یک فیلسوف و شاعر امریکایی آقای رالف والدو ایمرسن چنین می‌گوید، " هرکس یک قهرمان و الهام دهنده برای یک کسی است، و برای آن کس هر چیزی که می‌گوید ارزش بسزای خود را دارد."

اگر می‌خواهید در کار خود موفق بوده و یا حد اقل تأثیرات مثبتی از خود به ماحول خود به جای بگذارید بایست که یک شخص پرنفوذ شوید. بدون داشتن نفوذ کسب موفقیت امکان پذیر نیست. بطور مثال اگر شما فروشنده یک فروشگاه هستید ، باید شما طوری مشتریان خود را تحت نفوذ خود در آورید که اجناس فروشگاه شما بفروش برسد. اگر شما یک مدیر هستید، موفقیت شما با توانائی تحت نفوذ آوردن کارمندان مادون تان ارتباط مستقیم دارد. اگر شما مربی یک تیم هستید، تنها بوسیله نفوذ خویش روی بازیکنان می‌توانید یک تیم موفق ایجاد نمایید. اگر شما یک رهبر هستید، توانائی نظارت تمام کارمندان و رشد شرکت شما بستگی به چگونگی داشتن نفوذ تان بالای کارمندان زیردست تان دارد. اگر می‌خواهید اولادی های سالم و صالح به جامعه تقدیم کنید بایست بر اولاد های خود نفوذ سالم و سازنده داشته باشید. مهم نیست که اهداف شما در زنده گی چیست و چی می‌خواهید انجام دهید، می‌توانید به اهداف خود بسرعت برسید، می‌توانید بسیار موثر واقع شوید، در صورتیکه چگونگی کسب نفوذ را آموخته باشید همکاری و اشتراک شما می‌تواند در طویل المدت موثر واقع شود.

اگر زندگی شما به نوعی با زندگی دیگران پیوندي داشته باشد شما يك شخص صاحب نفوذ هستید.

داستان جالبی در رابطه به تأثیرات نفوذ، چگونگی مدیریت رئیس جمهور ایالات متحده امریکا آقای کالوین کوليج را چنین نگاشته است. مهمانی جهت صرف صبحانه با رئیس جمهور در قصر سفید شرفیاب شد و مهمان میخواست خاطره به یادماندنی با حضور رئیس جمهور داشته باشد. موصوف متوجه شد که رئیس جمهور کوليج قهوه خود را نوشیده است، و رئیس جمهور پیاله قهوه خود را گرفته کمی قهوه را در نعلبکی ریخت، و یک کمی شکر و کریم برا آن نمود. شخص مذکور با در نظر داشت رعایت آداب و معاشرت از عملکرد رئیس جمهور پیروی نموده و از پیاله خویش اندکی قهوه در نعلبکی

ريخته شکر و کریم هم علاوه نمود. سپس وی منتظر حرکت بعدی رئیس جمهور ماند. موصوف از اینکه رئیس جمهور نعلبکی خود را برای گربه به زمین گذاشت وحشت زده شد. و کسی گزارش نداد که شخص مذکور بعد از آن چی کار کرد.

## نفوذ شما با تمام مردم مساوی نیست

نفوذ یک شی عجیب و غریب است. اگر چه همه ما تقریباً بر تمام افرادی که در ماحول ما هستند اثر گذار هستیم، اما سطح نفوذ ما با همه یکسان نیست. این اصل را با دستور دادن حیوان خانگی نزدیکترین دوستان خویش عملاً تجربه نمائید.

ممکن است تا بحال راجع با این فکر نکرده باشید، این امر را فطرتاً خواهید دانست که بالای چی کسانی نفوذ بیشتر دارید و بالای چه کسانی نفوذ ندارید. برای مثال راجع به چهار یا پنج نفر از همکاران خود فکر کنید. هرگاه که شما یک نظریه می‌دهید یا برایشان پیشنهادی ارائه میکنید آیا واکنش همه آنها یکسان است؟ البته که نه. یکی از ایشان شاید فکر کند که نظریات شما موثر است. ولی امکان دارد که دیگری تمام نظریات شما را بدبینانه ارزیابی کند. (بدون شک میتوانید شخصی را که بر وی نفوذ دارید تشخیص کنید.) ولی برعکس همان شخص که بدبین نظریات تان است ممکن است هر نظریه یی را که امر و یا یکی از همکاران تان مطرح کرده است دوست داشته باشد. این امر نشان میدهد که نفوذ شما بالای وی چندان قوی و موثر نیست طوری که نفوذ افراد دیگر بر وی موثر و قوی است.

هرگاه که به پاسخ ها و واکنش های مردم در قبال نظریات خود و دیگران توجه دقیق تر نمائید، خواهید دید که مردم به نظریات یکدیگر خویش مطابق سطح نفوذ آنها پاسخ یا واکنش نشان میدهند. و فوراً درک خواهید کرد که در زندگی تان بالای مردمان مختلف چقدر نفوذ دارید. و حتی متوجه خواهید شد که نفوذ تان روی اعضای خانواده تان به سطوح مختلف میباشد. اگر شما متاهل بوده و دو یا بیشتر اولاد

داشته باشید، در رابطه به اینکه آنها با شما چگونه عملکرد خواهند داشت فکر نمائید. ممکن است یکی از آنها بطور خاص با شما به نحو احسن برخورد نمائید و طفل دیگر هم با همسر تان به نحو بهتر برخورد نماید. پس موضوع درینجا از این قرار است که کدام یک از والدین دارای نفوذ بیشتر روی اطفال خویش است.

### مرحله اول (الگو بودن) :

مردم در ابتدا تحت نفوذ آنچه قرار میگیرند که آن را مشاهده مینمایند. اگر شما دارای اطفال باشید احتمالاً این امر را مشاهده نموده اید. اینکه اطفال خود را به انجام چی کارهای دستور میدهید و آنها را چگونه اخلاق میآموزید مهم نیست، بلکه تمایلات فطری آنها طوری است که آنها از آن کردار و اعمال تان که در برابر آنها انجام میدهید پیروی میکنند. اگر دریابند که شما يك شخص مثبت، مطمئن، با اعتماد و دارای خصوصیات پسندیده هستید بدون شك شما را بعنوان متنفذ خود انتخاب میکنند. هرگاه رفتار و کردار تان مورد پسند آنها واقع شد و هر اندازه که آنها از شما شناخت بهتر داشته باشند بهمان اندازه دارای اعتبار بیشتر خواهید شد و نفوذ تان بمراتب زیادتر خواهد بود.

هرگاه کسانی را ملاقات میکنید که شما را نمیشناسند مطمئناً در ابتدا نمیتوانید بر آنها نفوذ داشته باشید. اگر شخص مورد اعتماد آنها شخصیت و اهلیت شما را برای آنها معرفی و تائید کند، پس در آنصورت میتوانید برای یک مدت کوتاه از نفوذ آن شخص به نفع خود استفاده کنید. با اساس تائید معرفی کننده الي کسب شناخت بهتر و مفصل تر از شما، شما را بعنوان شخصیت با اعتبار قبول میکنند. اما بمحض اینکه شخصیت شما را دقیق تر مشاهده کنند، یا نفوذ خویش را بوسیله اعمال و کردار خویش بیشتر میسازید و یا نفوذ خویش را نزد آنها از دست میدهید.

یک استثناي جالب در خصوص مردمان مشهور در رابطه به الگو قرار گرفتن وجود دارد، چون امروز مردم علاقمندی خاص به تلویزیون، سینما و رسانه های گروهی دارند. شنونده گان و بیننده گان سریعاً زیر تاثیر تصویر ظاهری میروند. ولوکه شخص مجری برنامه را هیچگاه از نزدیک ملاقات نکرده باشند.

اغلباً تصوير ظاهري شخص نسبت به حقيقت دروني وی در ايجاد نفوذ در ذهنيت ديگران سهم بسزاي ايفا ميکند. ممکن است که آن تصوير نمايانگر شخصيت واقعي آن ممتل، سياستمدار، ورزشکار، و هنرمند که از طريق رسانه هاي گروهی، تلویزیون و غيره به نمايش گذاشته ميشود نباشد. با وجود اين همه حقايق شنوندگان و بينندگان به حرکات و برخورد ظاهري شخص مجري باور داشته و زير تاثير آن ميروند.

**میتوانید در میان جمعی الگو باشید  
اما برای کسب نفوذ بیشتر بایست  
با افراد کار کنید.**

### **مرحله دوم ( انگیزه دادن ) :**

الگو بودن چي مثبت و چي منفي ميتواند يك نفوذ قدرتمند باشد و حتی ميتوان از مسافه های دور نیز الگو قرار گرفت. لکن اگر ميخواهيد در زندگي مردم نفوذ واقعي و با اهميت داشته باشيد بایست با ايشان ارتباط نزديک بر قرار نمائيد. و بدین ترتیب ميتوان به مرحله دوم کسب نفوذ يعنی انگیزه دادن گام برداشت.

زمانی یک شخص با نفوذ و انگیزنده شده ميتوانيد که مردم را تشويق نموده و با آنها با مهربانی و محبت صحبت و ارتباط بر قرار نمائيد. در اين پروسه دو کار انجام ميشود.

۱. نفوذ شما یک پل ارتباطی میان شما و ديگران ايجاد ميکند.
۲. حس اعتماد به نفس و ارزشمندی را در آنها را گسترش ميدهد.
۳. هرگاه مردم در جريان اوقات که با شما هستند نسبت به شما و خود احساس خوب کنند در آنصورت سطح نفوذ تان بطور چشمگیر افزايش ميابد.

### **مرحله سوم ( مربي بودن ) :**

وقتی که به سطح نفوذ انگیزه دادن برسيد تاثيرات مثبت را ميتوانيد در وجود و زندگي طرفداران خود ببينيد. براي



تداوم و افزايش اين تاثيرات نفوذ بایست به مرحله بعدی نفوذ که مرحله (مربي بودن) است به پیشرفت.

مربي بودن يعني تدریس تجارب زندگی تان به ديگران و کمک نمودن آنها جهت شناخت استعداد ها و توانائي های بالقوه شان. قدرت مربي بودن و ارشاد کردن چنان موثر است که بزودي ميتوان در زندگی و عملکرد شخص مورد نظر تغييرات و تاثيراتي بسزاي ایجاد کرد. زمانیکه از خود گذری میکنید در حقیقت آنها را کمک میکنید تا بر موانع در زندگی خویش غالب گردند و آنها را میآموزید که چطور شخصاً و بطور مسلکی رشد نمایند، شما آنها را کمک میکنید تا به یک مرحله جدیدی در زندگی خویش برسند. بدون شك ميتوانید در زندگی آنها تغييراتي مثبتی وارد کنید.

### مرحله چهارم ( تکثیر کردن ) :

آخرین مرحله نفوذ که ميتوان در زندگی ديگران داشت مرحله تکثیر کردن است. بصفه يك متنفذ متکثیر شما مردمی را که تحت نفوذ تان قرار دارند کمک میکنید تا مردمان با نفوذ در زندگی ديگران واقع گردند و نه تنها چیزهای را که از شما آموخته اند به ديگران انتقال بدهند بلکه چیزهای را که آنها خود آموخته و تجربه نموده اند برای ديگران برسانند. تعدادی اندکی از مردم به مرحله چهارم نفوذ موفق میشوند، اما همه توانائي تکثیر و تربیه کردن متنفذ را دارند.

در مرحله تکثیر نفوذ نیاز به تواضع، سخاوت و تعهدمندی دارید و زمان دارید. برای اینکه به مرحله ای از نفوذ پیشرفت نمائید باید بالای هر فرد توجه خاص داشته باشید. ميتوانید در میان جمعی الگو باشید و اما برای کسب نفوذ بیشتر بایست با مردم کار کرد.

آقای Bill westafer یکی از دوستان آقای جان که قبلاً در شرکت سکای لاین سان دیاگو امریکا کار میکرد در این رابطه چنین میگوید: (نمیتوانم از حقیقت چشم پوشی کنم کسانی هستند که احساسات و آسایش آنها تحت نفوذ من است. ) نفوذ شما بخاطر زیاد است چون مسئولیت بزرگ دارید، مقام رسمی ارشادي را ایفا میکنید یا تعدادی اشخاص زیادی را رهبري میکنید.

چیزی را که میگوئید و مهمتر از آن چیزی را که انجام می دهید یک درس و الگو برای طرفداران شماست. کردار و اعمال پیروان تان انعکاس دهنده نفوذ تان است.

### ارزش دائمی نفوذ:

آقای جان مکسویل با آقای لاری دبس ، رئیس مطبوعه دبس (Dobbs) که مجلات و نشریه های چون ماهنامه *Fever* ، *Mustang* ، *Corvette* ، *Muscle Car review* را چاپ میکند ، راجع به موضوعات نفوذ بحث داشتند. آقای لاری کمی از قصه های شخصی خود چنین تعریف کرد. "پدرم یک دهقان بود و چندان دارایی دار نبود. زمانی که دنیا را وداع گفت تنها چیزیکه از وی به من میراث ماند یک دالر بود. لکن بمراتب برای من بیشتر از یک دالر میراث بجا گذاشته است او ارزش های معنوی خود را بمن به ارث مانده است". سپس آقای لاری یک چیز بسیار خردمندانه گفت: "یگانه میراث که کسی از خود بجا میگذارد ، ارزش دائمی نفوذ اوست."

دقیقاً نمی دانیم که آرزوی تان در زندگی چیست و چه میخواهید به میراث بگذارید. اما اگر میخواهید از خود تأثیری بجای بگذارید باید یک مرد و یا زن با نفوذ شوید که بتوانید دیگران را تحت نفوذ خود بیاورید. بایست شما یک مرد یا زن با استعداد باشید تا بتوانید دیگران را تحت نفوذ خود بیاورید. راهی دیگری برای ایجاد تغییر در زندگی دیگران وجود ندارد. و اگر شما شخص متنفذ گردید، در آنصورت شاید کسانی که نام های اشخاص متنفذ خود را یادداشت میکنند ممکن است نام شما را هم در لست خود بنویسند.

### کلمه که توسط آن رهبری تعریف میشود: (نفوذ)

همه راجع به رهبریت صحبت میکنند، ولی تعدادی کمی آنرا میفهمند. همه رهبریت را میخواهند ولی تعدادی کمی آنرا بدست آورده میتوانند. تعاریف و تشریحات زیادی از رهبری وجود دارد پس این موضوع تحریک کننده که ما آنرا رهبری مینامیم چیست؟

شاید چون همه ما میخواهیم رهبر باشیم وقتیکه کوشش میکنم که رهبری را تعریف کنیم بسیار با احساسات آنرا تعریف میکنیم.. و یا شاید چون ما رهبری را میشناسیم، کوشش میکنیم که رفتار او را تقلید نمائیم و رهبریت را به

عنوان یک ویژه گی فردی توصیف کنیم. از ده نفر تعریف رهبري را جویا شوید، ممکن است ده جواب مختلف بشنوید.

بعد از بیشتر از چهار دهه مشاهده رهبريت در فامیل ام و چندین سال کار روی توانایی رهبری خودم بلاخره به این نتیجه رسیده ام که رهبريت نفوذ است. نه بیشتر و نه کمتر.

ضرب المثل دلخواه من در مورد رهبريت اینست : کسیکه فکر میکند رهبر است ولي هیچ پیرو و حامی ندارد فقط وقت خود را بیجا ضایع میکند.

آقای James C کارمند شرکت سهامی Par Training در تعریف رهبري در مصاحبه آخري خود چنین گفت : فقط یگانه تعریف رهبري اینست که رهبري توانائی کسب پیرو و یا حامی است.

هتلر يك رهبر بود و جیم جونیس همچنین. همه رهبران دوره حکمرانی خود بودند چون Jesus of Nazareth حضرت عیسی علیه السلام، Martin Luther King، Jr.، Winston Companyill و جان اف کندی. همه طرفدار داشتند ولي درخور توانائی مدیریت و سیستم های ارزشمند مختلف بودند.

مشکل اینجا است که اکثریت مردم رهبري را توانائی بدست آوردن مقام یا سمت رسمی میپندارند نه داشتن پیرو. بنابراین آنها به دنبال مقام و منزلت و موقف میروند و فکر میکنند که با رسیدن به آن مقام آنها رهبر میشوند. همچو مفکوره ها دو مشکل را ایجاد میکند. کسانی که در موقف رهبري مشغول هستند کمتر تجربه ناکامی حامیان خود را دارند. و کسانی که مقام و سمت رهبري ندارند و خود را بعنوان رهبر نمی پندارند و هیچگاه به فکر انکشاف مهارت های رهبري خود نمیشوند.

هدف ما این است تا شما را کمک نمائیم که رهبريت را بعنوان نفوذ قبول کنید. (یعنی توانائی بدست آوردن پیرو) و سپس از همان نکته آغاز کنید که چگونگی رهبري نمودن را فرا گیرید.

راجع به بحث نفوذ:

هر کس روی کسی نفوذ دارد. همکار من آقای تهم المور آمار تعجب آور را بمن گزارش داد که ؛ جامعه شناسان به این باوراند، که حتی اشخاص درونگرا ( اشخاصیکه در خود غرق اند و با دیگران رابطه چندان خوب بر قرار کرده نمیتوانند) نیز در جریان دوره زندگی خود ده ها هزار شخص دیگر را تحت نفوذ خود میآورند.

من و آقای تیم المور به این نتیجه رسیده ایم که هرکدام ما یک متنفذ هستیم و در عین حال تحت نفوذ دیگران قرار داریم. بدین معنی که همه ما در بعضی ساحات رهبري میکنیم ولی در ساحات دیگری رهبري میشویم. هیچ کدام ما از رهبر بودن یا پیروی بودن مستثنا نیستیم. بصفه يك رهبر مسئول شناخت استعدادها و توانائی های بالقوه خود هستیم . در هر شرایط و در میان هر گروه یک متنفذ برجسته وجود دارد. ممکن است این متنفذ با پیوستن با گروه های مختلف مردم یا شرایط دیگر تغییر کند و شامل کسانی گردد که تحت نفوذ شخص دیگری میباشند. بطور مثال : ممکن است که یک مادر قبل از اینکه طفلش به مکتب برود یک شخص متنفذ عمده اطفال خود باشد. ممکن است که در ماحول خانه انتخاب غذا، و لباس اطفال بدست مادرشان باشد، اما به محض زنگ مدرسه اطفال زیر نفوذ شاگردان مکتب میروند.

پدر و مادر شاید جهت صرف غذای چاشت به رستوران بروند و هر دوی شان شاید تحت تاثیر گارسون رستوران که غذا را به روی میز میگذارد قرار بگیرند. و وقت صرف غذای شام ممکن است بر اساس تقسیم اوقات کار شوهر و یا خانم عیار گردد.

رهبر ممتاز در هر گروه کاملاً به آسانی مشاهده میشود. زمانی که مردم دورهم جمع میشوند آنها را مشاهده کنید. اگر قرار باشد که در مورد کدام موضوع تصمیمی اتخاذ شود، نظریات چی کسی بیشتر ارزشمند بنظر میرسد؟ زمانیکه روی موضوعی خاصی بحث میشود چی کسی بیشتر مطرح است؟ و یا نظریات چی کسی زودتر پذیرفته میشود؟ و مهمتر از همه چه کسی را دیگران پیروی میکنند؟ جوابات سوال های فوق شما را در تشخیص رهبر واقعی در یک گروه مورد نظر کمک میکند. ما هیچگاه نمیدانیم روی چی کسی و به چه اندازه نفوذ داریم.

موثرترین روش درک قدرت نفوذ اینست که در رابطه به اوقات و زمان های که در آن تحت نفوذ شخصی یا رویدادی واقع

شده ايد فکر کنيد. حادثه های بزرگ درس و پند در زندگی ما بجا میگذارند. فرض مثال از کسانی که قبل از سال ۱۹۳۰ میلادی متولد شده اند سوال کنید که آنها وقتیکه حادثه بمباردمان Pearl Harbor را شنیدند چی میکردند؟ آنها احساسات و شرایط ماحول خود را زمانی که خبر وحشت ناک را شنیدند برای شما با تفصیل تشریح خواهند کرد. و همچنین از یک کسی که قبل از سال ۱۹۵۵ میلادی تولد شده است در مورد شنیدن خبر قتل یا ترور جان اف کنیدی F. Kenedy که از طریق رسانه ها پخش شد بپرسید که آنها در آنوقت چی کار میکردند؟ باز هم شما جریان حادثه را مفصل و بطور کامل خواهید شنید.

هرگاه در رابطه به روزیکه در آن سفینه فضایی چلنجر منفجر شد از نسل جوان سوال نمائید پاسخ مشابه خواهید دریافت. چنین رویدادهای بزرگ روی همه نفوذ کرده است. بهمین شکل در مورد رویدادهای جزئی و مردمان که در زندگی تان نفوذ بسیار زیاد داشته اند فکر نمائید. هنگامیکه در مورد زندگی خود فکر میکنم، در فکر تاثیرات کمپ میروم که در وقت جوانی خود در آن شرکت نموده بودم و چطور مرا کمک نمود تا مسلک خود را انتخاب نمایم. در مورد معلم صنف هفتم خود Glen Leatherwood، در مورد چراغ های درخت کریسمس که هر سال برایم احساس جشن کریسمس را داده اند، در مورد یادداشت قبولی ام در کالج که از یک پروفیسور دریافت کردم و صدها مورد دیگر فکر میکنم

زنده گی شامل متنفذین است که ما را همه روز نفوذ پذیر یافته اند و بنابراین در تشکیل و ترکیب حالت فعلی ما کمک کرده اند. آقای J.R Miller این موضوع را خیلی خوب گفته است : "حتی جلسات یک دقیقه یی وجود داشته که تاثیرات خود را برای تمام عمر در زندگی ما و برای همیشه بجای گذاشته است. هیچ کسی نمیتواند این شی مرموز را که ما نفوذ می نمایم بدانند. با وجود این هر کدام مان بطور مداوم چه برای شفا دادن، دعا کردن، بجای ماندن خاطرات خوب، یا برای جریحه دار کردن، اذیت کردن، تلخ کردن، و لکه دار کردن زندگی دیگران از نفوذ خود استفاده میکنیم."

هرگاه نفوذ خود را به عنوان یک پدرم بدانم، این واقعیت مرا هوشیار میسازد.

در کتابی که عنوان آن به نام "قدرت و نفوذ" است یک مفهوم وجود دارد که مثلث قدرت نامیده میشود. نویسندگان کتاب میگویند که "سه عنصر این مثلث عبارت از ارتباط، شناخت، و نفوذ میباشد. با برقرار نمودن ارتباطات موثر آغاز می نمائید. ارتباطات موثر سبب شناخت و شناخت به نوبه خود سبب ایجاد نفوذ میگردد.

ما میتوانیم که نفوذ و استعداد رهبری خود را تقویت ببخشیم. بر اساس این نظریه مواد آموزشی را جهت شناخت سطح رهبری دیگران آماده نمودم تا آنها سطح رهبری خود را فهمیده بتوانند و در نتیجه سطح نفوذ خویش را افزایش دهند.

## رهبری نفوذ است

### مراحل رهبری :

#### مرحله اول: (موقف):

موقف نخستین مرحله ورود به رهبری است. یگانه نفوذ که در این مرحله دارید همان است که موقف شما به شما میدهد. کسانی که در این مرحله قرار دارند به حقوق ارضی، پرتوکول ها، رسم و رواج ها، و تشکیلات اداری موسسه دسترسی دارند. دسترسی داشتن به امتیازات متذکره در ذات خود بد نمیباشد مگر اینکه آنها اساسی برای صلاحیت و ایجاد نفوذ گردند. اما جایگزین ناچیز بجای مهارت های رهبری میباشد.

کسی که به موقف رسمی مقرر است تحت کنترل میباشد. وی در موقف رسمی از صلاحیت بخصوصی برخوردار است. لکن رهبری واقعی فراتر از داشتن صلاحیت و داشتن اندوخته تخنیکی، و تطبیق طرز العمل هاست. رهبری واقعی آن است که دیگران با علاقمندی خاص و از روی اعتماد از رهبر پیروی و اطاعت کنند.

رهبر واقعی تفاوت رئیس بودن و رهبر بودن را طوریکه در ذیل شرح داده شده است میداند:

- رئیس کارکنان خود را وادار می کند ؛ رهبر آنها را کمک و رهبری میکند.
- رئیس متکی به صلاحیت خود است ؛ رهبری به حسن نیت خود.

- رئیس می حراسند ؛ رهبر تشویق میکند
- رئیس (خودم ، من) میگوید ؛ رهبر (ما) میگوید
- رئیس در موقع بروز مشکل سرزنش میکند ؛ رهبر مشکل را حل میکند.
- رئیس میداند که چی گونه انجام شود؛ رهبر رهنمائی میکند که چی گونه انجام شود.
- رئیس میگوید بروید؛ رهبر میگوید بیائید که برویم .

خصوصیات یک رهبر انتصابی (گماشته شده) :  
آسایش خاطر از داشتن مقام بالا ناشی میشود نه از استعداد. داستانی از سربازی در زمان جنگ جهانی اول در میدان نبرد حکایت میکند که بالای جنرال بلک جک پیرشنگ **Black Jack Pershing** چیغ زده بود و گفته بود که: (آن گوگرد را خاموش کن) و چون دانست که بالای کسیکه فریاد زده بود جنرال بلک بود. سپس در تلاش معذرت خواهی شد و با ترس از مجازات شدید از جنرال معذرت خواست ولی جنرال با متانت کامل وی را نوازش داد و گفت "مشکل نیست بچیم فقط به این خوشحال باش که من دوم بریدمن نیستم." باید موضوع واضح باشد.

به هر اندازه که سطح توانایی های واقعی یک شخص افزایش بیابد و نتیجه آن داشتن نفوذ باشد بهمان اندازه مسئولیت کسب نموده و بالای خود اطمینان حاصل

این سطح یا مرحله رهبری اکثراً بواسطه انتصاب شدن یا گماشته شدن بدست میآید. ولی سایر سطوح رهبری بواسطه توانائی و شایستگی بدست میآید. مردم یک رهبر انتصابی را فراتر از صلاحیت های که موقوف رسمی به وی میدهد پیروی نخواهند کرد. آنها تنها آن چیزهای را انجام خواهند داد که مکلف به انجام آن در یک چارچوب معین باشند. در چنین حالات همیشه روحیه افراد ضعیف میباشد. هرگاه رهبر دارای اعتماد نباشد، در مقابل پیروانش نیز به وی متعهد نمی باشند.

آقای **Leo Durocher** مسئولیت سرپرستی بازی نمایشی که **Gaints** (غول پیکرها) در غرب بازی مصروف بودند داشت. و یکی از عسکران دوره آموزشی خود تکمیل میکرد میخواست سرپرست تیم را عصبانی کند دایماً چیغ میزد.

بصدای بلند فریاد زد و گفت **Durocher** ، چی گونه یک بچه مانند میتواند وارد اتحادیه های بزرگ شود و **Leo** بصدای

بلند در جواب او گفت : عضو کنگره ایالات متحده امریکا بنده را انتخاب و مقرر کرده است.

رهبران انتصابی یا گماشته شده در جریان کار کردن با کارگران داوطلب (رضاکاران)، **white collar** یا کارمندان مسلکی و جوانان مشکلات زیادی دارند. چون رضاکاران بخاطر امرار معیشت در موسسه کار نمیکنند که رهبر بتواند از آن برای رسیدن به هدف خویش استفاده موثر کند. کارکنان **white collar** مسلکی معمولاً در جلسات تصمیم گیری شرکت میکنند و به سیستم رهبری دیکتاتوری هم موافق نیستند. و **baby boomers** (نسل جوان بعد از جنگ جهانی دوم در امریکا) بطور خاص از چیزیکه نشانه صلاحیت و دیکتاتوری باشد راضی نیستند و بسیاری ما آموخته ایم که رهبریت یک مقام است. وقتیکه ما در جهان واقعی داخل میشویم و می بینیم که تعدادی اندکی از مردم بخاطر مقام و منصب مان از ما طرفداری میکنند در وجود ما احساس نا امیدی پیدا میشود. خوشی و موفقیت ما در رهبری دیگران به توانائی های ما ارتباط دارد تا با بالا رفتن به سطوح رهبری ادامه بدهیم.

### مرحله دوم (اجازه) :

فرید سمیت رئیس کمپنی فدیکس میگوید: (رهبریت عبارت از تشویق نمودن مردم به اجرای کار های تان میباشد بدون اینکه خود را مجبور به انجام آن بدانند) و این صرف در صورتی امکان پذیر میباشد که وارد مرحله دوم نفوذ شده باشید. مردم تا زمانیکه ندانند که شما چقدر به آنها توجه نموده و احترام قایل هستید، به شما توجه نکرده و احترام قایل نمی باشند. رهبران انتصابی یا گماشته شده غالباً بوسیله رعب وحشت و تهدید رهبری میکنند. روان شناس ناروژی T. Schjelderup چنین رهبران را به چوچه مرغ های تشبیه نموده است که آنها را در هنگام آموختن سیستم منقار زدن، اصل که امروزه برای توصیف تمام انواع انجمن های اجتماعی بکار برده میشود، مطالعه نموده است.

این روان شناس دریافت که در هر گروپ مرغ ها یک مرغ ماکیان بالای بقیه مرغها حاکم است و این مرغ ماکیان به جرات تمام میتواند هر مرغ را منقار بزند بدون اینکه کدام مرغ دیگر خودش را منقار بزند. و درینجا یک مرغ دومی وجود دارد که بجز از مرغ اولی دیگر تمام مرغها را منقار میزند و سلسله تا مرغها نمی توانند مافوق خود را



منقار بززند مگر مرغ ضعیف تر از خود را منقار زده  
میتوانند سپس مرغ آخری بیچاره جز منقار خوردن راهی  
ندارد. برخلاف روند فوق کسبیکه از لحاظ رهبری در مرحله  
اجازه قرار دارد بوسیله روابط میان فردی یا بر اساس  
روابط دو جانبه رهبری خواهد نمود. و در اینجا منظور  
تائید سیستم منقار زدن نبوده بلکه رشد و انکشاف مردم  
است. در این مرحله ضرورتها و خواهشات افراد در محراق  
توجه قرار دارد و وقت و انرژی روی آن صرف میشود.  
یک مثال جالب در مورد اینکه چرا اولویت دادن به ضرورت  
های مردم بسیار مهم است در داستانی هانری فورد در کتاب  
Amitai Etzioni (Modern Organization) (n Organization) نگاشته شده  
است. آقای فورد موثر خوبی بنام Model T ساخت که ضرورت  
به موثر دیگر نبود. و او کاملاً یک شخص تولیداتی بود. وی  
میخواست تمام ضرورت های دنیا را با موثر Model T خویش  
برآورده سازد. لیکن وقتیکه مردم از آقای Ford موثر به  
رنگ مختلف تقاضا کردند وی به آنها گفت که تا زمانیکه  
موثرهای ما برنگ سیاه است شما میتواند هر رنگ موثر که  
به خواهید داشته باشید. و آن زمان بود که بی علاقه گی  
به موثر Model T آغاز گردید. مردم که قادر به ایجاد  
روابط دوامدرا و قابل اطمینان نیستند، بزودی خواهند  
دانست که قادر به ادامه و حفظ رهبری موثر و دایمی  
نیستند.

نکته : مردم باید کم حرف بززند، میشود بدون اینکه مردم  
را رهبری کنید آنان را دوست داشته باشید، لکن تا اینکه  
مردم را دوست نداشته باشید نمیتوانید آنها را رهبری  
کنید.

احتیاط : کوشش نکنید که یک مرحله از رهبری را نادیده  
بگیرید! مرحله که بیشتر نادیده گرفته شده است مرحله  
دوم رهبری یا (اجازه) میباشد. فرض مثال: یک داماد از  
مرحله اول (موقف) که یک عنوان یا لقب برای روز عروسی  
است به سرعت به مرحله سوم (تولید) گام برمیدارد. و او  
شخص مهم نفقه آور خانواده میشود. و از روابط اساسی که  
خانواده را بهم پیوند میدهد غافل میشود. و سیستم کانون  
خانوادگی و شغل شوهر هم از هم میپاشد.  
ارتباطات شامل یک پروسه است که فراهم کننده نیروی باهم  
زیستن مداوم و تولید دایمی میباشد.

**مرحله سوم (تولید) :**

در این مرحله کارهای خوب به اتفاق می افتد. منفعت افزایش میابد. روحیه قوی می باشد. میزان تغییر و تبدیل پایین می باشد. ضرورت ها بر آورده میشود. اهداف شناخته میشود. نیروی حرکت آنی این رشد را همراهی میکند. رهبری نمودن و دیگران را تحت نفوذ آوردن دیگران خوش آیند می باشد. مشکلات با سعی و کوشش اندک حل میگردد. آمار تازه به سمع اشخاص در حال رشد موسسه بصورت منظم رسانیده میشود. هرکس فعال است و روی رسیدن به اهداف خود تمرکز دارد. در حقیقت دلیل عمده تمام فعالیت ها بدست آوردن نتایج مثبت است.

و این یک تفاوت عمده میان مرحله دوم و سوم است. در مرحله ارتباطات مردم به خاطر یکجا بودن یکجا میشوند. کدام مقصدی دیگری نیست. در مرحله نتیجه مردم به خاطر رسیدن به یک هدف یکجا میشوند. و آنها میخواهند بخاطر یکجا بودن یکجا شوند لکن آنها مشتاق یکجا شدن برای انجام کاری هستند. یا به عباره دیگر آنها **result oriented** هستند یعنی فعال هستند و روی رسیدن به اهداف خود تمرکز دارند.

آنها مثل یک شخصیتی هستند که آقای Jack Nicheler نقش وی را در یک صحنه ای از فیلم **Five Easy Pieces** در یک رستوران بازی کرده است. و درین فیلم برایش گفته میشود که نمیتواند نان ساده فرمایش بدهد بلاخره یک راه حل عجیب به فکرش میرسد. یک خوراک نان بسیار فوق العاده فرمایش میدهد، نان خشک و کمی گوشت را برمیدارد و سپس به گارسون میگوید که بقیه نان را پس ببرد.

یکی از داستانهای جالب و مورد علاقه من در باره یک دست فروش کوچه گرد (سوداگر) است که اولین گزارش فروشات خود را به دفتر مرکزی ارسال نمود. گزارش رئیس عمومی بخش فروشات را گیج کرده چون واضح بود که کارمند تازه استخدام جاهل بود.

متنی را که نوشته بود این طور است، از آنجائیکه این کالا را ها میبینم مشتریان علاقمند به خرید آنها به ارزش یک **Dim** هم نیستند ولی من بعضی کالا را برای شان فروختم. و فعلاً به شیکاگو میروم.

قبل از اینکه دست فروش از طرف رئیس فروشات از وظیفه برطرف شود این نامه وی از شیکاگو رسید ، که **I cum hear**

and sole them haff a milhpa) (من به اینجا آمدم و کالاها را پنجصد هزار فروختم) رئیس فروشات ترس از آن داشت که اگر دست فروش نادان را منفک کند چی خواهد شد و اگر نکند چی خواهد شد. و وی این مشکل را به رئیس عمومی شرکت جهت حل نمودن سپرد. صبح روز بعد اعضای بخش فروشات از دیدن دو نامه که توسط دست فروش نادان نوشته شده بود و یک یادداشت از طرف رئیس عمومی که در روی تخته اعلانات نصب شده بود متحیر شدند. و رئیس عمومی در یادداشت خود چنین نوشته بود " ما وقت زیادی را در خوب املا کردن بجای خوب فروختن سپری کرده ایم. بیاید اینگونه فروشات را ببینید. من از همه میخواهیم تا این نامه های گودویچ را که اکنون در سفر است و برای ما خدمات خوبی را انجام میدهد بخوانند، و شما باید بیرون بروید و کاری را کنید او کرده است."

واضح است که رئیس فروشات فروشنده های را ترجیح میدهد که بتوانند هم درست بنویسند و بفروشند. با آنهم تعدادی زیادی مردم تحصیل نکرده فایده های بیشتر از تولیدات خود داشته اند.

روزی یکی از کارمندان موسسه انکشاف رهبری گفت : اگر مرحل اول (موقف) دروازه رهبریت باشد پس مرحله دوم (اجازه) اساس رهبریت است.

### مرحله چهارم (انکشاف مردم) :

یک رهبر را چی گونه میشناسید؟ طبق گفته Robert Townsesnd همه رهبران دارای سنین، قد و قامت و اشکال و شرایط مختلف میباشند. بعضی آنها اداره چی ضعیف میباشند درحالیکه بعضی آنها بسیار زیاد زرنگ نیستند. برای شناختن رهبران واقعی یک علامه وجود دارد. چون بعضی ها در درجه پائین تر از حد معمول قرار دارند، بنا رهبران واقعی برویت عملکردهای عالی و دایمی مردم خود شناخته میشوند.

عالی بودن یک رهبر بخاطر قدرت‌ش نمیباشد، بلکه بخاطر توانایی اش جهت صلاحیت بخشیدن و اختیار دادن دیگران عالی میباشد. موفقیت بدون داشتن جانشین ناکامی است. مسئولیت اصلی یک کارگر این است که خودش به تنهایی کار خود را انجام بدهد. و مسئولیت اصلی یک رهبر انکشاف دادن توانایی دیگران برای انجام کار است.

هرگاه پیروان یا مادونان بواسطه رهبریت یک رهبر از نظر شخصیت به درجه کمال برسند، وفاداری شان نسبت به رهبر به بلندترین نقطه خود میرسد. به مراحل پیشرفت توجه نمائید: پیروان در مرحله دوم رهبر خود را دوست میدارند، در مرحله سوم رهبر خود را تحسین میکنند، و در مرحله چهارم به رهبر خود وفاداری میکنند. چرا و به چی علت؟ جواب این است که شما قلب های آنها را توسط کمک های تان بدست میاورید تا از نظر شخصیت رشد نمایند .

یکی از کارمندان کلیدی جان مکسویل در بین پرسونل اش خانم Sheryl Flisher است. زمانی که برای اولین بار در تیم آقای جان مکسویل پیوست یک شخص اجتماعی نبود. آقای جان مکسویل با وی بسیار دقیق و صمیمی کار میکرد تا اینکه وی یک شخص اجتماعی گردید. امروز وی در انکشاف و رشد دیگران موفقانه کار میکند و این یک تعهدنامه است که موصوف به آقای جان مکسویل در رابطه وفاداری اش در رهبری میدهد و هر دوی آنها دلیل آن را میدانند. اوقات که جهت رشد وی صرف گردیده نتیجه مثبت داده است. و چیزی را که آقای جان برای وی انجام داده است هیچگاهی فراموش نخواهد کرد.

و اوقات را که خانم شرلی صرف رشد و انکشاف دیگران کرده است آقای جان مکسویل را بسیار زیاد کمک نموده است. بزرگی در امورات کاری شد. جان مکسویل: "و من نیز هیچگاهی کارها و خدمات را که خانم شرلی برایم انجام داده است فراموش نخواهم کرد". آن عده رهبران که در اطراف شما هستند باید همه مردمانی باشند که شما در زندگی آنها تغییر ایجاد نموده اید و یا از طریقی در قسمت رشد شخصیت آنها کمک نموده اید. وقتی چنین اتفاق افتد؛ دوستان نزدیک تان و آنهایی که تحت نفوذ رهبران کلیدی تان قرار دارند دوستی و وفاداری خویش را نسبت بشما نشان میدهند.

با آنهم در رابطه به پیشرفت در مراحل نفوذ به عنوان یک رهبر و احساس راحتی کردن با آن دسته مردم که آنها را از نظر شخصیت رشد داده اید یک مشکل بالقوه وجود دارد.

شاید این را ندانید که اکثر اشخاص تازه شمول شما را بعنوان یک رهبر بدانند، چون شما هیچ نوع روابطی با ایشان نداشته اید.

پیشنهادات ذیل شما را در رشد و انکشاف دیگران کمک میکند.

- در میان اجتماع مردم آهسته راه بروید. با هرکسی به یک طریقه ارتباط برقرار نمائید.

- نام کسانی را که با شما کار میکنند یاد بگیرید.

**Making communication card available for the company and reading the cards as they are turned in. one executive gets about 250 weekly.**

- کارت های ارتباطی خود را در بین اعضای کمپنی توزیع نمائید و کارت ها را طوریکه ساخته شده اند بخوانید. هر هیئت رئیسه در حدود ۲۵۰ عدد کارت در یک هفته بدست میآورد.

- فورم درخواستی هرکس را بخوانید.

- ایمیل ها و نامه های را که به شما فرستاده شده است بخوانید و جواب بدهید.

- هر هفته با اشخاص مختلف قرار ملاقات بگذارید.

رهبران کلیدی و مهم را پرورش و رشد بدهید:

مرتباً با متنفذین موسسه دیدار نمائید و آنها را توصیه نمائید تا آنها بالنوبه چیزهای را که آموخته اند به دیگران انتقال بدهند.

مرحله پنجم: شخصیت

چون اکثر ما هنوز به این مرحله رهبری نرسیده ایم بناً وقتی کمتری روی بحث این مرحله سپری خواهد شد. تنها یک عمر رهبری اثبات شده به ما امکان این را فراهم خواهد ساخت تا در مرحله پنجم رهبری قرار گرفته و از منفعت های آن که واقعاً قناعت بخش است مستفید گردیم. و این را

میدانیم که روزی به این مرحله نایل خواهیم شد. و این امر امکان پذیر است.

### بالا رفتن به مراحل رهبری :

در ذیل بینش های بیشتر در مراحل رهبری گنجانیده شده است:

- هر قدر که به مقام بالاتر موفق میشود، وقت زیاد را میگیرد.
- هر وقتیکه یک تغییر در وظیفه شما رخ میدهد، یا به حلقه دوستان جدیدی می پیوندید، از پائین ترین درجه شروع میکنید، و خود را برای مراحل بعدی آماده میسازید.
- هر قدر که مقام بالاتر را کسب میکنید، میزان تعهد و وظیفه شناسی شما بیشتر میشود.
- افزایش در تعهد مانند جاده دو طرفه است. تعهد بیشتر نه تنها از شما بلکه از کسانی که دخیل کار هستند خواسته میشود. هرگاه نه رهبر و نه پیروانش مایل به فداکاری به یک سطح مطالبات جدید باشند، نفوذ رو به کاهش مگذارد.
- هر قدر که به مراحل بلند رهبری میرسید، رهبری کردن آسان میشود.
- به جریان پیشرفت از مرحله دوم تا مرحله چهارم توجه نمائید. تمرکز از دوست داشتن شما به دوست داشتن آنچه که برای منافع مشترک تمام آنهایی که انجام میدهید یا (برای آنها شخصاً انجام میدهد) قرار میگیرد. به هر مرحله ای از رهبری که رهبر و پیروانش بالا یا پیش میروند یک دلیل خوبی برای اینکه چرا مردم از رهبر پیروی میکنند خواهد بود.

### پنج مرحله رهبری :

#### ۵ شخصیت

#### احترام

مردم شما را بخاطر شخصیت که دارید و ارائه دهنده آنچه که هستید پیروی میکنند.

یادداشت : این مرحله برای رهبرانی که سالهای زیادی را در عرصه رشد و انکشاف پیروان خود صرف کرده اند اختصاص داده شده است ، عده ای اندکی به این مرحله رسیده اند..

#### ۴. انکشاف مردم

تولید مجدد (تکثیر)

مردم بخاطر خدمت و عملکرد تان از شما پیروی میکنند. و بخاطر داشته باشید که این صرف در صورتی ممکن است که رشد طویل المدت اتفاق بی افتد.. تعهد تان در عرصه انکشاف و تربیه رهبران ، پیشرفت متداوم موسسه و کارمندان آن را تضمین میکند. برای بدست آوردن و حفظ این مرحله رهبری هر چه توان دارید انجام دهید.

#### ۳. تولید

نتایج

مردم بخاطر فعالیت ها و خدمات که برای بهبود موسسه انجام داده اید، از شما پیروی میکنند. یادداشت: این زمانی است که اکثریت مردم این موفقیت ها را احساس کنند. آنها شما و آنچه را که برای آنها انجام میدهند دوست دارند. مشکلات با تلاش بسیار اندک بعلت موجودیت تحرک در وجود پیروان تان حل میشود.

#### ۲. اجازه

ارتباطات :

مردم بخاطری که شما را میخواهند از شما پیروی میکنند. یادداشت : مردم فراتر از صلاحیت های معین تان از شما پیروی خواهند نمود. این مرحله باعث میشود تا کار نمودن خوش آیند شود. احتیاط : توقف طولانی و بدون پیشرفت در این مرحله باعث خواهد شد تا کسانی که دارای انگیزه زیاد هستند ناراحت گردند.

#### ۱. موقف و مقام

حقوق :

مردم بخاطری که مکلف و مجبور اند از شما پیروی میکنند. یادداشت : نفوذ شما فراتر از حیطه صلاحیت کاری تان گسترش نخواهد یافت. به هر اندازه که در یک موقف بعنوان رهبر

انتصابی طولانی تر بمانید، بهمان اندازه امکان دگرگونی زیاد و روحیه کارمندان ضعیف میشود.

هر قدر در مراحل رهبری پیشرفت نمائید، همان قدر سطح رشد خوبتر میشود.

زمانی رشد امکان پذیر میشود که تغییرات موثر و چشمگیر صورت گیرد. زمانی که در مراحل رهبری پیشرفت خوب نمائید آوردن تغییرات سهل میگردد. به محض اینکه از یک مرحله به مرحله دیگر پیشرفت نمائید، مردم زمینه ایجاد تغییرات لازم را برای تان ممکن خواهند ساخت و حتی شما را کمک خواهند نمود.

#### هیچگاه مرحله اساسی را ترک نکنید :

مراحل رهبری مانند یک بلند منزل است که هر طبقه روی طبقهٔ تحتانی خود استوار است. و هرگاه در ساختن یک طبقه غفلت صورت گیرد طبقهٔ بالایی آن فرو میریزد. طور مثال، هرگاه شما از مرحله اجازه (ارتباطات) به مرحله تولید (نتایج) پیش بروید و از مواظبت و کمک نمودن مردم که از شما پیروی مینمایند و شما را در حصه تولید کمک میکنند ابا ورزید، آنها شاید احساس کنند که مورد سوء استفاده قرار گرفته اند. چنانچه در این مراحل عمیق تر و استوار تر پیشرفت نمائید، یک شخص یا افرادی زیادی را رهبری خواهید نمود.

هرگاه یک گروهی از مردم را رهبری کنید سویه تان با همه یکسان نخواهد بود. هرکس با عین شیوه و روش زیر تاثیر رهبریت تان نمیروند. جهت حفظ موثریت رهبری تان لازم است که اشخاص پرنفوذ گروه را در سطوح بالا رهبری با خود داشته باشید. نفوذ اجتماعی شما و رهبران دیگر بقیه مردم را با شما پیوند خواهد داد. اگر از این روش استفاده نگردد، گروه تحت رهبری تان متلاشی میشوند

نتیجه گیری راجع به نفوذ :

حالا ما یک برنامه کاری خاصی روی دست داریم که ما را در درک و چگونگی افزایش نفوذ رهنمائی و کمک میکند. این برنامه کاری نشان میدهد که برای رسیدن به بلندترین مرحله نفوذ باید دو کار را انجام داد.



## شناخت سويه کنونی خویش :

شما بایست تشخیص و درک نمائید که چي نوع افراد در چي سويه های قرار دارند چون شما در مراحل مختلف با مردم مختلف رو به رو خواهید شد. هرگاه متنفذین برجسته در موسسه تان در بلندترین مراحل رهبری قرار داشته باشند و از شما حمایت نمایند در آنصورت موفقیت تان در رهبری دیگران امکان پذیر میباشد، در غیر آنصورت به زودی با مشکلات مواجه خواهید شد. خصوصیات را که برای موفقیت در هر مرحل لازم است تشخیص و تطبیق نمائید:

در ذیل یک تعداد از خصوصیات نوشته شده است که باید قبل از اینکه پیشرفت به مرحله بعدی ممکن باشد بخوبی نشان داده شود.

### مرحله اول : موقف/حقوق :

لایحه وظایف خود را خوب بدانید.  
از تاریخچه و سوابق موسسه تان آگاه باشید.  
تاریخچه موسسه را به کارمندان موسسه بازگو نمائید (بعباره دیگر یک عضو فعال تیم خود باشید).  
مسئولیت پذیر باشید.  
وظیفه خود را همیشه به وجه احسن انجام دهید.  
بیشتر از انتظار و توقع کار و تلاش نمائید.  
نظریات مبتکرانه برای بهبود و پیشرفت ارائه نمائید.

### مرحله دوم : اجازه / روابط :

نسبت به عشق واقعی مردم داشته باشید.  
در موفقیت هرچه بیشتر زیردستان خود تلاش کنید.  
به دیگران احترام قایل شوید.  
مردم را نسبت به طریقه که کارها انجام میدهند دوست بدارید.  
پیروان تان باید احساس پیروزی و موفقیت نمایند.  
دیگران را در کارها و مسئولیت های خود سهم سازید.  
با مردم سخت گیر با خردمندی رفتار کنید.

### مرحله سوم : تولید (نتایج) :

برای رشد بهتر و بیشتر اقدام نمائید و در آن قسمت مسئولیت پذیر باشید.

یک اساس نامه ایجاد نموده و آنرا تعقیب کنید. انرژی و لایحه وظایف خود را یک بخش اساسی اساس نامه خود قرار دهید.

حس و درک مسئولیت پذیری را در قبال نتایج ایجاد نموده و از خود آغاز کنید.

کار های را تشخیص و انجام دهید که نتیجه مطلوب داشته باشد.

استراتژی و دیگه موسسه را ابلاغ کنید.

با استفاده از مهارت ها و روابط خود تغییر ایجاد نمائید و وقت شناس باشید.

تصامیم دشواری که سبب ایجاد تغییر میشود اتخاذ کنید

#### **مرحله چهارم : (انکشاف مردم / تولید مجدد) :**

بدانید که مردم گرانبها ترین سرمایه شما میباشند.

انکشاف مردم را در اولویت قرار دهید.

برای دیگران سرمشق باشید تا از شما پیروی کنند.

سعی و تلاش رهبری خود صرف رشد ۲۰ فیصد پیروان موفق و درجه اول خود نمائید.

از فرصت ها جهت رشد رهبران کلیدی خود استفاده نمائید. قادر به جلب و جذب برنده گان و تولید کنندگان دیگر

برای هدف مشترک باشید.

خود را در میان جمعی قرار دهید که رهبریت شما را تکمیل نمایند.

#### **مرحله پنجم (شخصیت / احترام) :**

• در مرحله پنجم پیروان شما نسبت به شما وفادار و فدار کار میباشند.

• زیرا که شما جهت رسیدن به این مرحله برای رهنمائی و الگو قرار گرفتن برای رهبران سالیان زیادی را صرف نموده اید.

• درین مرحله دیگران در تلاش و جستجو شما میباشند چون حیثیت زمامدار، مشاور و رهنا را بخود کسب کرده اید.

• درین مرحله بزرگترین خوشحالی تان دیدن رشد و پیشرفت دیگران میباشد.

• دريه مرحله موسسه را بهبود داده و آن را با اهميت  
ميسازيد.

هر شخص که نفوذ داشت رهبر است. هرکس نمیتواند یک رهبر  
بزرگ شود، اما هرکس میتواند یک رهبر بهتر باشد. ما  
بایست دو سوال را جواب دهیم. " اول : آیا استعداد و  
توانائی های رهبری خود را بروز خواهید داد؟ ، دوم :  
آیا برای رشد و ارتقای بشریت از مهارت های رهبری خویش  
استفاده خواهید کرد؟ " این کورس برای این امر تدریس  
میشود تا شما را در انجام هر دو موضوع فوق کمک کند

### مهمترین رکن رهبری : تمامیت

قاموس لغات کلمه تمامیت را به معنی کامل بودن و یکبارچه  
بودن، کمال، صداقت، درستی و بی عیبی تعریف نموده است.  
هرگاه دارای تمامیت باشیم گفتار و کردار ما باهم تطابق  
داشته می باشد. من کسی هستم که هستم، و مهم نیست که با  
کی و در کجا هستم.

متاسفانه امروزه تمامیت از جهان در حال گم شدن است. ارزش  
های فردی در جهانی که در آن تمایل به خواسته های فردی  
و رسیدن به اهداف از طرق نامناسب صورت میگیرد در حال  
فروپاشی و نابود شدن است.

یک سوال در پرسشنامه استخدام اینطور مطرح شده است که  
آیا کدام وقت بعنوان مجرم دستگیر شده اید؟ و متقاضی  
در جواب "خیر" نوشته است. و سوال بعدی پرسان میکند که  
اگر دستگیر شده به چه جرم و چرا؟ با آنهم که متقاضی  
مجبور به جواب سوال نبود ولی صادقانه نوشت که  
"خوشبختانه تا بحال دستگیر نشده ام."

یک نمایش کارتون جیف دنزیجر نشان میدهد که رئیس شرکت  
خطاب به کارمندان خود میکند و میگوید: "امسال رمز موفقیت  
ما صداقت است." معاون شرکت که در جلسه حضور داشت در  
جواب گفته رئیس خود مرحبا گفته و تائید نمود. ولی  
کارمند دیگر زیر لب و به آهستگی نظریه رئیس را خطرناک  
اظهار نمود.

در یک کارتون نیویارکی ، دو مرد میان سن در اتاق زندان  
نشسته بودند، یکی از آنها به هم سلولی خود رو نموده

گفت: "همیشه من فکر میکنم که سطح جرم ما مطابق استندرد فساد که در جامعه رایج است میباشد."

در غرب دولت های ما، جوامع ما، مراکز تجارتي ما و جهان اکادمیک ما همه به رسوایی متهم شده اند. در هر مورد میتوان عدم اعتبار افراد را در موسسه ها و انستیتوت ها به سطح تمامیت آنها در گذشته ارتباط داد.

شخص دارای تمامیت دارای شخصیت دوگانه نمیباشد چون این کار دورویی میباشد و نه هم او چنین وانمود میکند چون کار ریاکاری میباشد. مردم که تمامیت دارند اشخاص کامل اند؛ و از روی عزم و اراده راسخ خویش شناخته میشوند. اشخاص دارای تمامیت چیزی ندارند که پنهان کنند و یا از آن بترسند. زندگی شان مانند کتاب های باز است. آقای V. Gilbert Beers میگوید: "شخص دارای تمامیت؛ کسی است که یک سیستم از ارزش های معنوی را اساس گذاری میکند و بر اساس آن تمام زندگی مورد قضاوت قرار میگیرد."

تمامیت این نیست که ما کاری زیادی را انجام دهیم تمامیت این است که ما کی هستیم. و این که کی هستیم به نوبه خود کردار مان را تعیین میکند. سیستم ارزش های ما آنقدر به زندگی ما آمیخته است که ما به هیچ وجه نمیتوانیم آن را از خود جدا نمائیم. و این سیستم ما را رهنمائی و هدایت میکند. و این سیستم ارزشهای ما و اولویت های زندگی ما را تعیین میکند و این را که چه چیزی را قبول و یا رد خواهیم کرد مورد قضاوت قرار میدهد.

همه ما با خواسته های ضد و نقیض یا ناسازگار مواجه هستیم و هیچ کس نمی تواند از این کشمکش دوری کند. تمامیت عاملی است که معین میکند که کدام خواسته یا آرزو غالب خواهد شد. ما روزانه درگیر شرایط هستیم که خواستار تصمیم گیری در بین این دو مطلب میباشد؛ که ما چه میخواهیم انجام دهیم و چه باید انجام دهیم. تمامیت قوانین اساسی را برای حل چنین معضلات ایجاد مینماید.

و این قوانین معین میکند که ما چی کسی هستیم و حتی قبل از آغاز اختلافات و معضلات چه گونه واکنش نشان خواهیم داد. تمامیت هر آنچه را که میگوئیم، فکر میکنیم و انجام میدهیم در وجود یک شخص کامل جمع میکند، بنابر آن

هیچگاهی برای هیچ یک از اینها اجازه داده نمیشود تا نامنطبق یا ناسازگار باشند.

بعنوان یک رهبر داشتن تمامیت فردی پیروان ما را باهم نزدیک نموده و روح رضایت و قناعت را در وجود ما تقویت مینماید. تمامیت ما به ما اجازه نمیدهد که بر خلاف گفتار خود عمل کنیم. هنگامیکه تمامیت منجیث داور قرار گیرد، گفتار و کردار ما باهم سازگار خواهند بود؛ عقیده های مان توسط اعمال ما انعکاس خواهند یافت. در میان آنچه که باید باشیم و شناخت که فامیل ما از ما دارند، چه در وقت کامیابی و یا ناکامی هیچ اختلافی وجود نخواهد داشت. تمامیت ما به ما اجازه میدهد تا در مورد انتخاب خویش، در مورد مردم که با آنها سرو کار خواهیم داشت، در مورد جاهیکه در آن تمامیت ما مورد آزمایش قرار خواهد گرفت صرف نظر از اوضاع آن پیش از پیش حکم نمائیم.

Integrity is not only the referee between two desires. It is the pivotal point between a happy person and a divided spirit

تمامیت تنها در میان دو خواسته دوار نیست. بلکه محور اساسی میان شخص خرسند و شخص ناراض است. و ما را آزادی میدهد تا اشخاص کامل باشیم، مهم نیست که چه اتفاق خواهد افتاد.

سقرات میگوید: "اولین کلید کامیابی در واقعیت آنچه بودن است که آنطور معلوم میشویم." ما اغلباً میکوشیم که کار های انسانی انجام دهیم قبل از اینکه انسان باشیم. یک رهبر جهت کسب اعتبار باید صادق و قابل اعتماد باشد. برای اینکه یک رهبر قابل اعتماد باشد باید گفتار و کردارش طوریکه موسیقی و آهنگ یک آهنگ ساز باهم تطابق دارند، باید بهم تطابق داشته باشند.

هرگاه چیزیکه میگویم و کاری که میکنم یکی باشد مطمئناً نتایج آن مطلوب است.

هرگاه به کارمندان خود هدایت میگویم که "سروقت به وظیفه تان حاضر باشید" و من هم طبق گفته خود به وظیفه حاضر میشوم مسلماً آنها سروقت به وظیفه خود حاضر میشوند.

هرگاه به کارمندان خویش میگویم: "مثبت باشید" و من هم از خود روش مثبت نشان میدهم. البته آنها دارای روش مثبت خواهند بود.

هرگاه به کارمندان خویش میگویم :  
"مشتري را اولويت دهید" و من هم مشتري اولويت ميدهم  
البته آنها که کارهای مشتریان را در اولويت قرار  
میدهند.

اگر گفته ها و کردار من باهم تطابق نداشته باشند، حتماً  
نتایج آن نامطلوب و ناپایدار است.

هرگاه به کارمندان خود میگویم که سروقت به وظیفه حاضر  
باشید ولی خودم دیر به وظیفه خود میایم. تعدادی از آنها  
سر وقت به وظیفه حاضر خواهند شد، و تعداد دیگر سر وقت  
به وظیفه حاضر نخواهند شد.

هرگاه من به کارمندان خود میگویم: مثبت باشید ولی از  
خود روش منفی نشان میدهم، مطمئناً تعدادی از آنها از  
خود روش مثبت نشان خواهند داد و تعدادی منفی.

بصورت عموم آموزش به طرق مختلف صورت میگیرد: ۸۸ فیصد  
آنچه را مردم میاموزند توسط دیدن میباشد، ۱۰ فیصد از  
طریق شنیدن و یک فیصد از طریق حواس دیگر صورت میگیرد.  
بدین معنی است که هر اندازه گفتار و کردار رهبران باهم  
سازگار باشد بهمان اندازه وفاداری و سازگاری پیروان  
شان نسبت به ایشان زیادتر میشود. چیزی را که پیروان  
می شنوند درک میکنند و چیزی را که می بینند باور میکنند.

بیشتر اوقات ما تلاش نمودیم تا پیروان خود را با  
ترفندهای کوتاه مدت و سطحی انگیزه دهیم. مردم ضرورت به  
شعار ندارند تا شعار سر بدهند، بلکه آنها ضرورت به کسی  
دراند تا برای آنها سرمشق قرار گیرد.

### وسيله درست آزمایش اعتبار :

هر اندازه از اعتبار بیشتر برخوردار باشید بهمان اندازه  
مردم به شما اعتماد بیشتر میکنند در نتیجه به شما این  
امتیاز را میدهند تا بر زندگی آنها نفوذ داشته باشید.  
برعکس هر اندازه از اعتبار کم تر برخوردار باشید بهمان  
اندازه مردم کمتر به شما اعتماد میکنند و در نتیجه  
نفوذ خود را زودتر از دست میدهد.

یک تن از سخنوران مشهور در بخش رهبریت مینویسد که بسیاری از رهبران که در کنفرانس های وی اشتراک داشته اند، به وی گفته اند " امیدوار هستیم که به ما در رابطه به اینکه چطور بتوانیم در کمپنی یا موسسه خویش تغییرات ایجاد نمایم آگاهی داده بتوانید." و جواب او برای همیشه یکسان است و گفت: هدفم الهام دادن شما جهت آوردن تغییر است، هرگاه شما را الهام نموده بتوانم در موسسه تان نیز تغییر ایجاد خواهد شد. هر چیز بر اساس رهبریت صعود (پیشرفت) و سقوط میکند و رمز پیشرفت یک رهبر در تمامیت فردی وی نهفته است. بیاید دلایل ذیل را ملاحظه نمایم که چرا تمامیت اینقدر حایز اهمیت است.

### ۱. تمامیت اعتماد را میسازد :

دویت هیزونهاور میگوید: "برای اینکه یک شخص رهبر باشد باید پیرو داشته باشد. و برای داشتن پیرو یک شخص باید اعتماد ایشان را داشته باشد. فلذا عالی ترین خصوصیت یک رهبر تمامیت بی چون و چرای وی میباشد. بدون داشتن تمامیت موفقیت امکان پذیر نیست چه در بازی فوتبال، اردوی نظامی، و یا دفتر کار. اگر شریکان و یا دستیاران یک رهبر درک کردند که وی یک شخص ریاکار و متظاهر است، اگر آنها درک کنند که وی فاقد تمامیت درست و صحیح است، درین صورت وی به ناکامی مواجه خواهد شد. تدریس و عملکرد رهبر باید با همدیگر تطابق داشته باشند. بنابر این اولین ضرورت عمده یک رهبر داشتن تمامیت و اهداف والا است."

پیتر براین یک متخصص هالندی در رشته مدیریت به این عقیده است که: صلاحیت یک آمر بالای زیردستان اش در حقیقت قدرت نمی باشد، بلکه توانائی تحت نفوذ آوردن زیردستان جهت شناختن و پذیرفتن صلاحیت اش قدرت میباشد. هرگاه زیردستان یک رئیس بطور غیر مستقیم موافقت کنند تا رئیس را در ارزی رهبری دلخواه آنها به عنوان رئیس بپذیرند، پیتر براین این را یک نوع معامله میدانند.

تئوری پیتر براین روی چی تاکید میکند؟ یک مدیر باید اعتبار کسب و آن را حفظ کند. و زیردستان وی باید بتوانند اعتماد کنند که مدیر آنها با حسن نیت در برابر آنها رفتار خواهد کرد.

بسیاری اوقات اشخاص که مسئول رهبری یک نهاد میباشند تلاش میکنند تا مردم را مجبور به پیروی خود بسازند. آنها خواهان لقب جدید، مقام بالاتر و صلاحیت بیشتر، تشکیلات اداری جدید و یک پالیسی جدید برای کاهش نافرمانی ها میباشند. اما متأسفانه هیچ گاه صلاحیت کافی بدست نمی آورند تا یک رهبر موثر شوند. چرا؟ بخاطر که مشکل آنها در شخصیت آنها است و آنها حل آنها در بیرون جستجو میکنند. بخاطر آنها فاقد صلاحیت هستند که تمامیت فردی ندارند.

از جمله ۴۰۰ مدیر که در یک سروی Carnegie-Mellon اشتراک داشتند تنها ۴۵ فیصد آنها به رئیس و مدیران بالا رتبه خود باور داشتند؛ و یک سوم دیگر آنها نسبت به کار فرمای های مستقیم (دست اول) خود بی اعتماد بودند. با اینقدر وابستگی به اعتبار و اعتماد، یک شخص در هر نهاد و سازمان باید برای رهبریت اعتبار و اعتماد را فراهم سازد تا این ارقام را بهبود ببخشد.

کویت روبرت میگوید: اگر مردم مرا درک کنند توجه شان را بخود جلب مینایم، اگر آنها به من اعتماد کنند، حمایت آنها را خواهم داشت. برای اینکه یک رهبر صلاحیت رهبری کردن را داشته باشد، تنها مقام وی کافی نخواهد بود بلکه نیاز به چیزهای بیشتر دارد. او باید اعتماد کسانی را که از وی پیروی میکنند داشته باشد.

## ۲. تمامیت از نفوذ زیاد برخوردار است :

امرسن میگوید: "هر نهاد بزرگ حاصل کار یک رهبر بزرگ است. شخصیت وی ویژه گی های آن نهاد را مشخص میسازد." این گفته امرسن با گفته های آقای ویل روگرز مطابقت دارد، که گفته است: افکار مردم از طریق مشاهده عملکردها تغییر میکند نه از طریق بحث و گفتگو. " مردم آنچه را می بینند انجام میدهند.

طبق اظهارات ۱۳۰۰ رئیس که در این اواخر به سوالات یک سروی پاسخ دادند: تمامیت عبارت از یک ویژگی انسان میباشد که برای موفقیت در تجارت بسیار مهم است، ۷۱ فیصد کسانی که در این سروی اشتراک داشتند، تمامیت را در درجه اول لیست شانزده ویژه گی که سبب افزایش موثریت یک رئیس میباشند قرار دادند.



بدبختانه ما بیشترین ارزش نفوذ تمامیت را در خانه فراموش میکنیم. تاریخ داستانی یک پسر یهودی را که سالها پیش در جرمنی بزرگ شده بود بازگو میکند. پسرک نسبت به پدر خود احساس محبت عمیق داشت و میدید که زندگی فامیلی آنها با اجرای مناسک مذهبی شان در گردش است. پدر با مهربانی آنها را با خود به کنیسه میبرد.

در جریان سالهای که پسرک نوجوان بود، فامیل آنها وادار گردید تا به یک شهر دیگر جرمنی کوچ نمایند. در این شهر بجز یک کلیسا دیگر هیچ کنیسه ای وجود نداشت، و مردم این شهر همه عیسوی بودند و مناسک مذهبی شان را در کلیسا انجام میدادند و مردم خوب همه به این کلیسا رابطه داشتند. ناگهان پدر به اعضای فامیل خود گفت که آنها باید رسم و رواج یهودی خویش را ترک نموده و عیسوی شوند و به کلیسا بپیوندند. تمام اعضای فامیل متحیر شده و علل تغیر مذهب خود را از پدر جویا شدند ولی پدر در جواب گفت تغیر مذهب مان در کار و تجارت ما موثر و ثمر بخش است. پسر نوجوان از شنیدن این موضوع متحیر و گیج شده بود. یاس و ناامیدی عمیق بزودی جای خود را به خشم و یک نوع تخلی شدید داد که او را برای تمام عمر آزار میداد.

پسر جوان فامیل بعد از مدتی جرمنی را به مقصد لندن جهت تحصیل ترک گفت. موصوف در جریان تحصیل خود روزانه در موزیم برتیا نیا نظریات و اندیشه های خود را جهت تدوین کتابی برشته تحریر در آورد. موصوف در کتاب خود یک نهضت کاملاً جدید، پلان شده و جهانی را که برای تغیر دنیا طرح ریزی گردیده بود معرفی نمود. وی مذهب را به عنوان تسکین روحی توصیف نمود. و او به مردم یک زندگی بدون خداوند را وعده داد. نظریات و اندیشه های وی تقریباً یک معیار برای نصف مردم و دولت های جهان قرار گرفت. نام آن پسر جوان کارل مارکس موسس نهضت کمونیست است. تاریخ قرن بیستم و شاید تاریخ قبل از آن بخاطر اینکه یک پدر ارزشهای خود را بد جلوه داد سخت تحت تاثیر قرار گرفت.

۳. تمامیت فردی استندردهای بالا را آسان میسازد:

رهبران باید نسبت به پیروان خود از استندردهای بالاتر جانبداری نمایند. این نظریه دقیقاً برخلاف افکار اکثریت مردم در رابطه به رهبری میباشد. در یک جهان مملو از پاداش ها و امتیازات که آن پاداش ها و امتیازات ما را

در کسب موفقیت ها همراهی میکند توجه اندکی به مسئولیت های که در سفر پیشرو قرار دارد صورت میگیرد. ممکن است رهبران چه بخاطر خود و یا بخاطر موسسه یا سازمان خود بجز از مسئولیت ها از هر چیز دیگر صرف نظر نمایند. در این رابطه آقای جان.دی. راکفلر، جی. آر. چنین گفته است: به این عقیده هستم که هر حق مستلزم یک مسئولیت میباشد، و هر فرصت دلالت بر یک عهد میکند و هر ثروت دلالت بر یک مکلفیت میکند.

تام رابینسون گفت : نگذارید که قربانی زمانه شوید، چون این جامعه است که ما را سرنگون میکند نه وقت. امروزه تمایل به این است تا اشخاص را از انجام مسئولیت های اخلاقی شان معاف ساخته و با آنها به عنوان قربانیان حالات اجتماعی رفتار نمایند.

There's a tendency today to absolve individuals of moral responsibility and treat them as victims of social circumstance. You buy and you pay with your soul. What limits people is lack of character." When the character of leaders so are their standards. ، is low

#### ۴. پی آمد تمامیت حسن شهرت میباشد نه فقط یک تصور:

دو خانم سالخورده در حال گشت و گذار در یکی از قبرستان ها در اطراف یک کلیسای یکی از شهر های انگلیس بودند که ناگهان متوجه يك سنگ قبر شدند، روی سنگ قبر چنین نوشته شده بود ( در اینجا آقای جان سمیت يك مرد سیاستمدار و صادق دفن شده است). یکی از خانم ها به دیگری گفت: "ای خدا!"، "آیا این زشت نیست که دو شخص را در يك قبر دفن کرده اند!"

همه میدانیم که ظاهر بیشتر مردم نسبت با باطن آنها تفاوت فاحش دارد بدین معنی طوریکه آنها در ظاهر عمل میکنند در باطن خصوصیات ذاتی آنها آنطور نمیباشد. متأسفانه بسیاری مردم که نسبت به تمامیت و شخصیت فردی خود روی شهرت خود زیادتیر کار نموده اند، بدون اینکه بدانند ناگهان سقوط میکنند. حتی آنعه دوستان شان که فکر میکردند که ظاهر و باطن آنها یکسان است از دانستن این امر متعجب میشوند.

ساکنین چین باستان همیشه از آزار گروه های وحشی مغلی که از طرف شمال چین بر آنها حمله ور میشدند در حراس

بودند، چيني ها تصميم گرفته اند که ديوار بزرگ به منظور جلوگيري از آزار و يورش اين گروه بسازند و هم ساختند. ديواری را که آنها اعمار نمودند بسيار بلند و بزرگ بود. چيني ها به اين عقیده بودند که هيچکس نمیتواند از اين ديوار مستحکم و بلند عبور نموده و داخل خاک شان شود. و با خيال راحت و احساس امنيت به زندگي خویش ادامه میدادند. در جريان صد سال اول بعد از اعمار ديوار بزرگ ، اين کشور سه مراتب مورد يورش و حمله گروه های وحشي مغلی قرار گرفت. گروه وحشي در هر سه دفعه با بالا شدن به ديوار بالا يا خراب نمودن آن بر چين حمله ور نشدند بلکه ايشان محافظين دروازه های ديوار بزرگ را رشوه میدادند و براحتي و طور منظم و منسجماً کشور را مورد حمله و يورش خود قرار میدادند. و چيني ها غافل از اينکه اطفال خود را تماميت و راستي بياموزندبر وخامت و سنگهاي هاي ديوار بزرگ شان اعتماد داشتند.

پاسخ های شما به سوالات ذیل مشخص خواهد ساخت که شما يك شخص شخصيت ساز هستيد و يا يك شخص خيال پرداز:

Your answers to the following questions will determine if you are an image-builder rather than an integrity-builder

سازگاري :

آيا اينکه با چه کسی هستيد براي تان فرق میکند؟  
بلي يا خير

انتخاب ها :

آيا شما تصميمی را اخذ میکنيد که برای ديگران بسيار مفيد باشد در حالیکه انتخاب های ديگر به نفع خود تان باشد ؟  
بلي يا خير

اعتبار :

آيا شما در شناخت ديگران بخاطر تلاش ها و کمکهای آنها در موفقيت های خود تند و سريع هستيد؟  
بلي يا خير

تامس ماكيولتي ميگويد : "خصوصيات شخصيت يك مرد واقعي آنست که اگر کاري را کند تا به اکنون راجع به آن پي

نبرده باشد. " زندگي مثل گيرای نجاري است که در جريان زندگي انسان را مي فشارد. در جريان فشار هرچيز که در داخل باشد فوراً ظاهر ميشود. در صورتیکه چيزي نداشته باشيم نمیتوانيم چيزي بدهيم. تصوير و ظاهر زياد وعده ميدهد ولي کم نيجه يا محصول ميدهد. صداقت و راستي هيچگاه شما را مايوس نميکند.

#### **۵. تماميت يعني قبل از اينکه ديگران را رهبري نمائيم بايد خود دارای تماميت باشيم:**

ما هيچگاه نمیتوانيم کسي ديگري را فراتر از آنچه که هستيم رهبري کنيم. بسياری اوقات در رابطه به انجام کار خود آنقدر فکر ميکنيم که در کوشش کاربرد راه های کوتاه جهت انجام وظايف خود ميشويم. هرگاه تماميت داشته باشيم ضرورت به استفاده از راهی کوتاه نداريم.

اخيراً من از کسي شنيدم که وي با مشاور يکي از شرکت هاي بزرگ امريکاي راجع به کيفيت کنترول مصاحبه اي داشت. مشاور گفت ما نگران محصول و نتجيه نيستم بلکه از پروسه کاري تشويش داريم. اگر پروسه کاري درست و اساسي انجام گردد مطمئناً محصول مطلوبي بدست خواهيم آورد. به همين ترتيب اگر تماميت و راستي در وجود هرکس نهفته باشد بدون شك شخص موصوف از اعتبار و اعتماد برخوردار است.

زمانیکه سفينه فضايي چلنجر منفجر گرديد، مردم امريکا از دانستن اينکه اداره کنترول کيفيت در مورد کاملاً آماده نبودن سفينه فضايي چلنجر برای پرواز از قبل به اداره هوايي ناسا (NASA) هشدار داده بود متحير شده بوند. اما بخش توليد آن اداره گفته بود: " نمايش بايد ادامه داده شود." و مانند بسياری رهبران تصادم نمود و ادامه داده نتوانست.

يک مربی موفق باسکتبال مکرراً بر تيم خود تأکيد مينکد، "طوری بازی کنيد که تمرين ميکنيد؛ طوری بازی کنيد که تمرين ميکنيد". هرگاه از تعقيب اين اصل عاجز بمانيم از رسيدن به توانايی ها و استعدادهاي خود عاجز ميمانيم. هرگاه رهبران از پيروی اين اصل عاجز بمانند، در نهايت اعتبار خود را از دست ميدهند.

#### **۶. تماميت فردی رهبر را کمک ميکند تا قابل اعتماد باشد:**

فرق بين زرنگ بودن و با اعتماد بودن اينست که رهبران زرنگ هيچگاهي پايدار نميباشند. بيانيه فوق ما را به ياد گفته هاي آقاي پيتر دکر مي اندازد که براي يک گروهی از رهبران که در مورد بحث روی موضوعات مهم موسسه ها و نهاد خود جمع شده بودند اظهار نمود: " آخرين شرط رهبريت موثر اين است که اعتماد ديگران را کسب نمائيم " در غير آن پيروي وجود نخواهد داشت... کسی رهبر است که پيرو داشته باشد. اعتماد نمودن بر يک رهبر لزوماً موافقت با رهبر نميباشد. اعتماد عبارت از اعتقاد راسخ به آنچه است که رهبر آنرا ميگويد و آنرا در نظر دارد. اعتماد عبارت از داشتن باور بر چيزی است که آنرا تماميت نيز ميگويند. گفتار و کردار يک رهبر بايست موافق و يا حداقل همساز و همنوا باشد. يکي از اصطلاحات قديمي هم چنين معني ميدهد که رهبريت موثر بر اساس زرنگ بودن نيست بلکه توافق و سازگاري رکن اساسي آن است.

رهبران که صادق و بي ريا هستند لازم نيست که حقايق را اعلام نمايند. تمام عملکردهای آنها و هر آنچه را آنها انجام ميدهند بزودي به اطلاع همگيميرسد. و همچنان دو روئی و ريا کاری هم به هيچ وجه تخيير، پنهان و پوشانیده نمی شود، فرق نميکند که يک مدير چه اندازه شايسته خواهد بود. يگانه راهی حفظ رضامندی و احترام زياد مردم که با ايشان کار ميکنيد اين است که خود شايسته آن باشيد. هيچ کس نمی تواند تمام مردم را در تمام اوقات احمق بسازد. هر کدام ما بلاخره هر آنچه که دقيقاً هستيم تشخيص ميشويم - نه آنچه که کوشش ميکنيم به نظر برسيم **Ann Landers** ميگويد: مردم که دارای تماميت فردی هستند از پيروان خود توقع دارند که به آنها باور داشته باشند. آنها همچنين ميدانند که زمان راست بودن آنها را ثابت خواهد نمود و مايل هستند تا انتظار بمانند."

۷. داشتن تماميت فردی دست آورد بزرگ است:

تماميت يک عامل معين در زندگی هرکس نيست، بلکه نتيجه انضباط شخصی، اعتماد درونی و يک تصميم که بايد در تمام شرايط زندگی خود سخت صادق باشيم است. متاسفانه در دنيا امروزی قوت شخصيت يک متاع نادر است. بنا بر آن تعدادی اندکی را در عصر خود به عنوان الگوی تماميت داريم. فرهنگ ما قهرمانان جاويدان و الگوهای تقوا کمتر دارد. امريکا يک ملت تقليد کننده شده است اما رهبران اندکی

دارد که قابلیت تقلید را دارند. آیا این گفته در مورد افغانستان نیز صدق میکند؟

معنای واقعی تمامیت از بین رفته است. واژه تمامیت را در دفاتر تجارتي، دفاتر دولتي و با رهبران جوامع در صحبت های تان استفاده کنید و در پاسخ بجز نگاه های که حاکی از عدم فهم و احساس در مورد این واژه باشد نخواهید یافت. واژه تمامیت در اذهان بسیاری مردم مفکوره اداب بحد افراط یا تنگ نظری را خلق میکند. در هر عصر و زمان هرگاه معنای واقعی واژه ها دستکاری یا تحریف شود، ارزش های معنوی و اساسی چون تمامیت سریعاً از بین میرود.

تمامیت در فرهنگ های غرب با روح این عصر در تضاد است. فلسفه فراگیر زندگی که بسیاری فرهنگ ها را رهنمایی میکند پیرامون گرایش فکری یا نگرش ماده گرایی و مصرف چرخش میکند. ضرورت مبرم فعلی جانشین تفکر ارزشهای میشود که اهمیت دایمی دارند. اگر ما به کسی خیانت کنیم بخود هم خیانت میکنیم.

بیلی گراهام گفت: تمامیت چسپی است که مسیر های زندگی مان را باهم پیوست میدهد. ما باید در سالم و ثابت نگهداشتن تمامیت خود همیشه کوشا باشیم. هرگاه ثروت خود را میبازیم، هیچ چیز نمی بازیم، اگر صحت و تندرستی خود را از دست دادیم، یک چیزی خود را از دست دادیم، اگر شخصیت خود را از دست دادیم، همه چیز خود را از دست داده و باختیم.

اگر میخواهید زندگی خود را با اساس تمامیت و صداقت بسازید از شعر های ذیل استفاده کنید:  
(آیا به خود صادق هستم؟ گفته ادگار گاست). مثل دیدن در آینه، کار های خود را ارزیابی کنید.

باید تنها زندگی کنم  
میخواهم برای خود یک شخص مناسب باشم  
تا بدانم، میخواهم توانا باشم، طوریکه زمان میگذرد  
همیشه بخود احترام بگذارم  
نمیخواهم در وقت غروب ایستاد باشم  
بخاطر کارهای که کرده ام از خود بیزارم  
نمیخواهم طوریکه لباس های خود را در الماری قفل میکنم  
رازهای خود را پنهان نمایم

و خود را فریب بدهم، چنانچه در افکار خود غرق میشوم که هیچکس نخواهد فهمید که چگونه مردی در واقعیت هستم؛

نمیخواهم با لباس شرم آراسته شوم  
میخواهم با سر بلندی بیرون روم  
میخواهم سزاوار احترام همه قرار گیرم  
اما در تلاش شهرت و مادیات  
میخواهم قادر باشم تا خود را دوست داشته باشم  
نمیخواهم بخود ببینم و بدانم که خشن، لافوک هستم چیزی  
برای تقدیم کردن ندارم  
هیگاهی نمیتوانم از خود پنهان شوم  
در مورد خود چیزهای را میبینم و میدانم که دیگران هرگز  
در باره ام نخواهند دید و دانست  
هیچگاهی نمیتوانم خود را فریب بدهم  
و هر چیزیکه رخ میدهد، میخواهم عزت نفس داشته باشم و  
آسوده خاطر باشم

سپس امتحان مربی بودن را سپری کنید. در این امتحان از شما سوال میکند "آیا من با رهبرم صادق هستم؟" آقای جوسیف بیالی با بیشتر از سی نفر رئیسان بلند رتبه مصاحبه نمود و به این نتیجه رسیده است که همه آموخته های دست اول را از مربی خود آموختند. رالف والدو امریسون گفت: "عمده ترین خواسته ما در زندگی ما کسی است که ما را شخصی بسازد که بتوانیم آن شخص باشیم." هرگاه ما آن شخص را بشناسیم، باید رشد خود را بطور منظم چک نمائیم، که سوال میکند "آیا من ارزش تدریس را که بمن میشود بطور کامل دارم؟" اگر در این روند از راه های کوتاه استفاده کنید هم بشما و هم به مربی تان زیان خواهد داشت.

در خاتمه امتحانی عمومی بگیریید. سوال میشود "آیا من با طرفداران خود صادق هستم؟" من حیث رهبر درک میکنیم که تصمیم های نادرست نه تنها بر ما تاثیر بد میگذارد بلکه بر پیروان ما نیز تاثیر بد میگذارد. با آنها اتخاذ تصمیم بد بعلت انگیزه های غلط کاملاً متفاوت است. قبل از اینکه کنترل رهبریت را در دست بگیریم باید بخاطر داشته باشیم که ما آنچه را که میدانیم تدریس میکنیم و هر آنچه خود هستیم آن را تولید دوباره میکنیم. داشتن تمامیت یک مکلفیت شخصی خود ماست.

آقایان هريك جيمز پي کوز و باري پوسنر در کتاب خود در رابطه به چالش هاي رهبري چنين نوشته اند : "پيروان يك رهبر از رهبر خود چهار چیز را توقع دارند: صداقت ، لياقت و شايستگی، دیدگاه، و الهام بخشی.

به چیز هاي که در زندگي خود ارزش قايل هستيد بنوسيد. اعتقاد راسخ عبارت از یک باور يا اصل است که شما همیشه آن را سرمشق خود قرار ميدهيد؛ و اين اعتقاد رسخ تان چیزی است که برای آن آماده هستيد که جان خود را فدا کنید. اعتقاد راسخ شما چیست؟

از یک شخصیکه شما را خوب ميشناسد بپرسيد که در کدام ساحات زندگي تان شما را سازگار مينند يا بعباره ديگر در کدام ساحات زندگي تان گفتار و کردار تان را ساگاز می بينند، و در کدام ساحات زندگي تان گفتار و کردار تان را ناسازگار و متناقض می بينند.

شما تنها شخصيت خواهيد شد که فعلاً شده ميتوانيد

بهر حال نمی توانيد به گذشته برگشته و مراحل جديدي دو باره آغاز کنید. هرکس ميتوانيد آغاز جديدي از اکنون داشته باشد.

مهمترين رکن رهبريت تماميت است:

تمرين ذيل را با گروپ هاي مختلف اجرا نمائيد :

۱. تماميت اعتماد را ميسازد.
۲. تماميت دارای نفوذ زياد ميباشد.
۳. تماميت معيار هاي بالا سهل ميسازد.
۴. پی آمد تماميت حسن شهرت است.
۵. تماميت يعنی قبل از اينکه ديگران را رهبری کنیم خود دارای تماميت باشيم.
۶. تماميت یک رهبر را در اعتبار داشتن کمک ميکند
۷. داشتن تماميت فردی یک دست آورد بزرگ است.

برای موضوعات که براي تان وظيفه داده شده است یک سيمينار کوتاه شفاهی تهيه نمائيد و از تجارب زندگي خود در آن



قسمت مثال ارائه کنید. و بخاطر داشته باشید که این موضوعات را به کسانی تدریس مکنید که ایشان هیچگاه چنین موضوعات را نه شنیده اند، پس بایست موضوعات را در یک سیستم منظم درسی ارائه کنید.

### رهبری و انضباط شخصی

زمانیکه زندگی نامه مردان بزرگ را مطالعه می‌کردم، در یافتیم که نخستین مرحله موفقیت شان حاکم بودن آنها بالای خود شان بوده است. انضباط شخصی رمز موفقیت و اولویت کاری هر کدام شان در زندگی بوده است.

معادل واژه کنترول در یونانی از کلمه **take to grid up** یا **hold of** ریشه گرفته است که به معنی جلو چیزی را گرفتن میباشد. این کلمه مردمی را توصیف میکند که زندگی خود را درک میکنند و بر آن ساحات زندگی شان که سبب موفقیت یا شکست آنها میشود کنترول دارند.

ارسطو عین کلمه را بکار برد تا " توانایی امتحان نمودن خواهشات بوسیله استدلال، ثابت قدم و همیشه آماده بودن برای پایان دادن به رنج و مشکلات طبیعی" را توصیف نماید. ارسطو علاوه نمود که کسانی که بر خواهشات خود حاکمیت ندارند، دارای خواهشات و آرزوهای شدید میباشند که آنها را از استدلال نمودن گمراه میکند، اما برای اینکه موفقیت کسب نمایند باید خواهشات خود را تحت کنترول داشته باشند.

یکبار در جریان یک سیمینار آقای جان ماکسوال داشتن دسپلین در ابتدای زندگی را با نایل شدن به یک امر دلخواه از طریق انجام کاریکه مورد پسندتان نمی باشد تشبیه نمود. بعد از اینکه این کار را برای یک مدت بطور بسیار خوب انجام دادید، داشتن دسپلین برایتان واقعاً آنچه میشود که شما انجام دادن آنرا خود خواستار هستید. من واقعاً عقیده دارم که ما میتوانیم بعد از چندین سال مشق و تمرین اشخاص بادیسپلین شویم و از بادیسپلین بودن لذت ببریم.

بصورت عموم تمام رهبران بزرگ مرد به این نتیجه رسیده اند که نخستین مسئولیت شان داشتن دسپلین و رشد شخصی است. اگر ایشان خود را رهبری کرده نمیتوانستند در حقیقت دیگران را رهبری کرده نمیتوانستند. هیچگاه رهبران

نمیتوانند کسی را به موقفی ارتقا دهند که خودشان به آن مقام نرسیده باشند. زیرا که هیچکس نمی تواند به بیرون سفر نماید تا اینکه ابتدا به داخل سفر نکرده باشد.

یک شخص بزرگ ممکن است یک نهاد بزرگ را رهبری نماید، اما رشد زمان ممکن است که رهبر تمایل داشته باشد تا بهای آنر بپردازد. بسیاری از رهبران با استعداد اندکی پیش از پرداختن قیمت ناگهان از حرکت باز میمانند و در میابند که استفاده از راه های کوتاه در طویل المدت فایده ندارد.

تا وقتی که نبینیم کور هستیم  
این پلان انسانی است  
هیچ چیز ارزش ساختن را ندارد  
اگر ساختن آن انسان را نسازد  
چرا این شهرها مفشن و مجلل ساخته شده است  
اگر انسان رشد ناکرده بمیرد ؟  
پس این جهان را بیهوده میسازیم  
مگر اینکه معمار نیز رشد کند.

### مراحل انکشاف انطباط شخصی

فریدریک یکی از بزرگ مردان پروس در حال قدم زدن در حومه برلین بود و با یک شخص کهن سن رو برو شد.  
فریدریک سوال کرد " کی هستید؟"  
پیر مرد در جواب گفت : "من یک پادشاه هستم."  
فریدریک خنده کرد و گفت "یک پادشاه!  
"بالای کدام کشور حکومت میکنید؟"  
پیر مرد مفتخرانه جواب داد : "بالای خودم"

**حاکم بودن بالای خود نیازمند انطباط شخصی میباشد.**

### از خود آغاز کنید

یک گزارشگر از یک رهبر بزرگ مذهبی آقای دی ال مودی که مردم بیشترین مشکل با وی داشتند سوال کرد. موصوف بلافاصله جواب داد: " نسبت به دیگران بیشتر مشکل با دی ال مودی دارم" و هم آقای سمویل آفینستین گفت : در هر جایکه میروم، رفتن را ادامه میدهم و هرچیز را ضایع میکنم." و ستر در نوشته های ادبی جک پار وجود دارد که

میگوید: "زمانیکه به گذشته خود نظر می اندازم، زندگی ام یک مسیر دور و دراز و مملو از موانع معلوم میشود، درحالیکه خود به عنوان یک مانع عمده میباشم."

نظریه من اینست که رهبران با استعداد نسبت به موضوعات و مشکلات بیرونی بخاطر موضوعات و مشکلات داخلی بیشتر شکست میخورند. آقای جان ماکسویل هر ماه برای کارمندان خود دروس رهبریت را تدریس میکند که ریکارد آن موجود میباشد و به تمام نقاط ایالات متحده امریکا ارسال میگردد. چندین سال قبل وی راجع به اینکه (چطور میتوان عادت خود را تغییر داد) صحبت داشت. حاضرین سیمنار جوابهای متفاوت ارائه کردند و بسیار از دانشجویان میگفتند: "درس که در زندگی به آن نیاز داشتم. من خود یک مشکل بزرگ برای خود میباشم. "Most of us can relate to the sign hung in an office: "If you could kick the person responsible for most of your troubles, you wouldn't be able to sit down for weeks." بسیاری از ما علایم را که در یک دفتر آویزان است درک نموده میتوانیم:" اگر میتوانستید که شخصی مسئول تمام مشکلات خود بدانید شاید که نمیتوانستید برای هفته قرار داشته باشید. بیشتر ما این موضوع را به امورات کاری ربط میدهیم. " اگر با شخص مسئول بروز مشکلات قطع رابطه نموده اید ، البته نمیتوانید برای جستجو راه حل با وی مدتی نشست داشته باشید. "

### رقیب شما

دشمنی داشتم که با بسیار جدیدیت میخواستم چهره اش را بشناسم. بخاطر یکه به هر سوی که میرفتم رد پای من را تعقیب میکرد مانع پلان هایم من شده ، اهدافم را به ناکامی مواجه ساخته و راه پیشرفتم میگرفت برای کسیکه جهت رسید به اهداف بلندش زحمت کشیده بودم ، با زشتی بمن گفت نی یک شب او را محکم گرفتم ، و نقاب از چهره اش پائین افتاد در چهره اش خیره شده و عاقبت خودم را دیدم

وقتیکه ما جاهل هستیم میخواهم تمام دنیا را فتح کنیم زمانیکه هوشیار میشویم میخواهیم خود را فتح کنیم.

زود آغاز کنید

شاید ارزشمندترین نتیجه تمام تحصیل تان توانایی و ادار نمودن خود به انجام آنچه باشد که مجبور به انجام آن هستید، هرگاه انجام آن کار ضروری باشد، چه آنرا خوش داشته باشید یا نه؛ این نخستین درسی است که باید فرا گرفته شود و هرچند آموزش یک شخص زودتر آغاز شود، شاید درسی را که وی خوبتر فرا میگیرد آخرین درسی وی باشد.

جان ماکسوال سال های نشو و نموی خود را بیاد دارد و مطمئن نبود که والدین اش گاهی گفته های تامس اکسلی را مطالعه کرده باشند، ولی جان خوب بخاطر داشت که والدین وی دقیقاً گفتار تامس را در زندگی خویش تطبیق میکردند! ایشان الگوی انطباط و دسپلین برای اطفال خویش بودند و تلاش داشتن تا هر سه طفل شان طبق آن زندگی شان را بپیش ببرند. و همیشه از اطفال خود وقت شناسی، تلاش، صداقت، مسئولیت پذیری و اخلاق نیکو را انتظار داشتند. بآنهم جان تا مدامیکه وارد دانشگاه نشده بود به اهمیت نصایح و تلاش های والدین خود پی نبرده بود. جان در دانشگاه با شاگردان زیادی روبرو شد که حاکمیت و استقلایت ثابت بر زندگی و تحصیل خود نداشتند و به این نتیجه رسید که وی از امتیاز انطباط که در وجودش نهفته است قبلاً بهرمنند شده است. در حقیقت تا مدامی که مجبور نشوید کاریکه مجبور هستید انجام دهید انجام نمیدهید، روزی خواهد آمد که شما کاری را میخواهید انجام دهید، انجام میدهید.

## از کم آغاز کنید

چیزیکه قرار است فردا شوید امروز میشوید. پس لازم است در کار های کوچک و عادی تان امروز بانظم و انطباط باشید تا در کاری مهم و بزرگ فردا نیز بانظم و انطباط باشید.

پلان کوچکی که باعث تغییرات زیاد خواهد شد:

۱. پنج عرصه را که در آن در زندگی تان از دسپلین برخوردار نبوده اید لیست نمائید.
۲. برای اینکه بر آنها غلبه حاصل نمائید آنها را بر اساس اولویت به ترتیب قرار دهید.
۳. هرکدام را بالنوبه یکی یکی زیر دست بگیرید.

۴. از منابع مطمئن چون کتب و کست های که شما را جهت غلبه بر هر عرصه انگیزه داده بتواند استفاده نمائید.
۵. از یک شخصیکه برایتان الگوی آن ویژگی قرار میگیرد که شما خواهان دارا بودن آن هستید بخواهید تا شما را برای کسب نمودن آن پاسخگو بدانند.
۶. برای حاکم شدن روی آن عرصه های زندگی تان که در آن ضعف دارید هر روز صبح برای ۱۵ دقیقه روی آن تمرکز نمائید.
۷. در وسط روز بمدت پنج دقیقه خود را بررسی کنید.
۸. هر عصر مدت پنج دقیقه را صرف ارزیابی پیشرفت خود نمائید.
۹. روی هر نکته ضعف خود به مدت ۶۰ روز کار کنید و بعداً نکته دیگر را عطف توجه کنید.
۱۰. با کسیکه شما را در غلبه نمودن روی نکات ضعف تان مسئول میدانست همینکه از خود موفقیت های پیهم نشان دادید شادمانی نمائید.

بیاد داشته باشید بزودی و در یک مرتبه در برنامه کاری خود موفق نمیشوید. پس وقت لازم دارد. از کم آغاز کنید و روی امروز تمرکز و فکر کنید. کسب تدریجی و آهسته دسپلین روزی نتیجه خوبی را در پی خواهد داشت. بن فرنکلاین میگوید: بسیار آسان است خواهش را اولی رد کنید نسبت به اینکه تمام خواهشات بعدی آن را برآورده سازید.

**رهبران بزرگ هیچگاهی خود را از پیروان خود بلندتر  
قرار نمیدهند بجز در انجام مسئولیت ها**

### همین حالا آغاز کنید :

طبق گفته جان هنکوک فیلد: تمام مردان ارزشمند اندیشه های خوب، نظریات عالی و مقاصد خوب دارند ولی عده بسیار اندک آنها آن افکار، نظریات و مقاصد خویش را در عمل پیاده نموده اند.

تیم ورزشی باسکتبال دانشگاه اندیانا از آغاز تا پایان جام های ورزشی سال ۱۹۷۶ میلادی شکست ناپذیر بود و مقام قهرمان ملی NCAA را کسب نمود. مربی این تیم آقای بابی نایت که یک شخص بشاش و بحث انگیز است این تیم را بسوی آن قهرمانی رهسپار ساخت. مدتی بعد از این جام مصاحبه مختصر ۶۰ دقیقه با آقای بابی نایت در تلویزیون صورت گرفت. گزارشگر تلویزیون سوال نمود: "علت موفق بودن همیشگی تیم باسکتبال تان چیست؟ و آیا این اراده تان است که سبب موفقیت تان میشود؟" مربی جواب داد: "اراده داشتن موفقیت اهمیت دارد، ولی چیزیکه مهمتر از آن اراده آماده بودن برای موفقیت است. و این اراده است که سبب هر روز رفتن ما به تمرین و تقویت نمودن عضلات ما و رشد مهارت ما میشود." ابراهم لینکلن گفت: من آماده گی میگیرم شاید چانس من یاری کند" بسیاری اوقات که روی دسپلین کار صورت نگرفته سبب از بین رفتن یک شانس شده است. چارلی برون یک بازیگر کمدی اظهار داشت که زندگی ام از هم پاشیده چون تمام تمرین های نمایشی را از دست دادم. قبل از اینکه بتوانید یک ستاره شوید، باید ستاره شدن را شروع کنید. و فرصت فعلی بهترین وقت و چانس است.

**موفقیت تنها به خوب انجام دادن چیزهاییکه دوست دارید بستگی ندارد، بلکه به خوب انجام دادن کارهای بستگی دارد که آنها را دوست ندارید و آنها را از روی وجدان داری درست انجام میدهید.**

#### **در زندگی خود نظم بیاورید :**

"یکی از فایده های بی نظم بودن اینست که همیشه شخص کشفیات خوش آیند مینماید" این گفته مایلن واقعیت دارد، که همچو کشفیات معمولاً ناوقت صورت میگیرد و در نتیجه یک فرصت از دست میرود. بنابراین مردم شما را به عنوان یک رهبر بدون کنترل فکر میکنند که این امر سبب شک و تردید و تزلزل در میان پیروان تان میشود. وقتیکه شما منظم باشید از یک قدرت بخصوصی برخوردار هستید. و با یک حس مطمئن و هدفمند به جلو میروید. اولویت های تان در ذهن تان واضح و روشن میباشد. رویدادهای پیچیده را با یک فن عالی هماهنگ میکنید. زمانیکه پلان های تان عملاً پیاده می شود، تمام کارها خوب اجرا میشود. بدون از دست دادن وقت براحتی هر پروژه را به اتمام رسانده و پروژه جدیدی را آغاز میکنید.

در تمام جریان فعالیت طوریکه موفقیت کسب میکنید نیرو و قوت نیز کسب میکنید. چون کارها را همیشه به انجام میرسانید مردم به وعده های تان باور میکنند. هرگاه وارد یک جلسه می شوید آماده پذیرش هرگونه سوال هستید. و هرگاه در اخیر دست خود را بلند نمائید برنده هستید.

تعریف دلخواه از یک نهاد یا سازمان به نظر جان ماکسویل طوری است که آقای کریستوفر روبین در کتاب Winnie the Pooh خود بیان میکند:

"سازمان دادن یا ترتیب و تنظیم نمودن همان است که قبل از انجام یک کار اجرا میکنید، بنابراین زمانیکه آنرا انجام میدهید به هیچ مشکل مواجه نمی شوید."

لیست ده بهترین طریقه ترتیب و تنظیم امور شخصی جان ماکسویل

### ۱. انتخاب اولویت ها :

وادار نمودن مردم به انجام دو کار مشکل است. اول انجام دادن کارها به اساس اهمیت آنها و دوم ادامه دادن به انجام کارهای مهم به اساس اهمیت آنها. ویلیم گلدستون گفت: کسی هوشیار است که انرژی و توانایی خود صرف کاری نمیکند که به آن تسلط کامل نداشته باشد، و هوشیاتر کسی است که از میان کارهای که آنرا خوب انجام داده میتواند همان را انتخاب میکند که آنرا به بهترین شکل و به عزم راسخ انجام داده میتواند.

رویدادهای مهم چون سخنرانی های خود در یک کانفرانس را یک یا دو سال پیش برنامه ریزی میکند. در هفته اخیر هر ماه مدت دو ساعت را صرف برنامه ریزی روز آینده میکند. تمام مسئولیت های عمده خود را با اساس اهمیت موضوعات و با در نظر داشت وقت لازمه آن جهت انجام شان یادداشت میکند. ترتیب و تنظیم امورات برایش یک مقایس میگردد و او را در ادامه دادن کارهایش و کمک میکند. و با تطبیق و انجام دادن بالموقع وظایف و مسئولیت های خود در یادداشت خود علامه صحیح می گذارد.

## ۲. اولويت ها را در تقويم کاری يا جدول کارهای ضروری خود يادداشت نماييد:

آقای جان مکسويل ميگويد: بعد از اينکه ليست وظايف و مسئوليت خود را روي کاغذ يادداشت نمودم، آن را به معاون خود بربره ميدهم تا در تقويم کاری ام بنويسد. و اين کار باعث ميشود که زير فشارهای بيرونی که اوقات مرا ضايع ميکند نروم. و همچنين اين کار مرا مجبور ميسازد تا در برابر کسی ديگري که مرا در کارهایم کمک ميکند جوابگو و حسابده باشم.

## ۳. يك کمی وقت را برای انجام کارهای پيش بينی نشده تخصيص دهيد:

نوعی کارهای را که انجام ميدهيد مقدار وقت تخصيص شده برای رفع مزاحمت ها را مشخص خواهد ساخت. برای مثال، بھر اندازه که با مردم ارتباط بيشتر داشته باشيد، بهمان اندازه وقت بيشتر را برای رفع مزاحمت ها تخصيص ميدهيد. من خودم نصف روز را در يك هفته برای کارهای پيش بينی نشده خود در تقويم کاری خود تخصيص ميدهم.

## ۴. در يك وقت روي يك پروژه کار كنيد:

يك جنرال خوب در يك وقت صرف در يك جبهه به نبرد ميپردازد. و اين امر برای يك رهبر نیز صدق ميکند. احساس دستپاچگی و ناتوانی کردن نتيجه زير دست گرفتن چندين پروژه در يك وقت ميباشد. و من سالهای زيادی است که اين پروسه ساده ذيل را تعقيب ميکنم:

- تمام کارهای که بايد انجام شوند را دانه دانه در ليست درج نماييد
- کارها را بر اساس اهميت شان در اولويت قرار دهيد.
- اسناد هر پروژه را در يك دوسيه جداگانه حفظ کنيد.
- در يك وقت روي يك پروژه کار کنيد.

## ۵. فضای کاری خود را تنظيم كنيد:

فضای کار ام در دو قسمت تنظيم شده است؛ اداری و ابتکاری. در فضای اداری، دفترم شامل يك اطاق برای جلسات کوچک، ميز کارم، و يك ميز برای معاونم ميباشد. اين دفتر همیشه شرايط مذاکره فوری در مورد جزئیات هر گونه موضوع را با افراد کلیدی ام برایم ممکن ميسازد. در اين دفتر تقويم کاری ام، کمپيوترها و دوسيه هایم وجود دارد و دسترسی به خدمات اداری را برایم آسان ميسازد. و فضای ابتکاری دفترم از همه جدا ميباشد که شامل کتابها، ماشين فوتو



کاپی و دوسیه های چیزهای که نوشته کرده ام میباشد. رفت و آمد پرسونل ام به این مکان خصوصی ام ممنوع میباشد و برایم یک محیط مناسب جهت فکر کردن، مطالعه نمودن و نوشتن میباشد.

#### ۶. طبق مزاج خود کار کنید:

اگر یک شخص سحر خیز استید و از طرف صبح احساس نیرومندی میکنید، اجرای مهمترین کارهای خود را برای اوقات صبح تنظیم نمائید. و اگر صبح ناوقت از خواب بیدار میشوید برعکس آنرا انجام دهید. و مطمئن باشید که به ضعف مزاج خود اجازه ندهید تا شما را از انجام کاری که خود میدانید که انجام آن در موثریت کارتان ضرورت است باز دارد.

#### ۷. اوقات رانندگی خود را صرف فعالیت های سبک و آموزشی نمائید:

روزی که به سن شانزده سالگی رسیدم و اجازه نامه رانندگی را کسب نمودم، پدرم ضمن نصیحت ها گوهر بار خود يك جلد كتاب را در سويچ بورد موترم گذاشت و گفت: "پسرم هیچگاه بدون كتاب به موتر سوار نشو! هرگاه به ازدحام ترافیکی روبرو میشوی، میتوانی این كتاب را بیرون بکشی و مطالعه کنی." در موترم همیشه کست های زیادی برای شنیدن و یک کتابچه برای یادداشت مفکوره هایم و نوشتن بعضی مطالب وجود دارد. تيلفون موترم نیز زمينه این را برای مساعد میسازد تا در جریان راه از دفتر تا خانه برای دوستانم زنگ بزنم. در این اواخر در هنگام رانندگی توانستم بیست یک تماس تيلفونی برقرار نمایم و از ضیاع چندین ساعت وقت دفتر جلوگیری کنم بسیاری اوقات یکی از کارمندان را در مسیر راه میبردارم و بنابر آن میتوانیم روی موضوعات کار بحث نموده و روابط خود را خوبتر و نزدیکتر بسازیم. حدس میزنم که یک شخص متوسط با استفاده خردمندانه از اوقات رانندگی میتواند در یک هفته هشت ساعت وقت را برای رشد خصوصی یا فردی خود بدست بیاورد.

#### ۸. سیستم های ایجاد کنید که برایتان موثر باشد:

باب بهیل میگوید: "سیستم ها از لیست کارهای ضروری و تقویم کاری شروع تا کتابخانه ها و کمپیوترها همه در خدمت شما قرار دارند. اینها شما را کمک میکنند تا کارها را بشکل خوبتر و سریع تر انجام دهید و با بهبود آنها

میتوانید مصرف وقت خود را کاهش دهید و نتایج خوبتر بدست بیاورید. با سیستم ها جنگ نکنید بلکه آنها را بهبود ببخشید.

**۹. همیشه برای اوقات بین جلسات یک پلان داشته باشید:**  
با استفاده خوب از لحظات میتوان از ضیاع ساعت ها وقت جلوگیری کرد. من یک لیست از کارهای را که بتوان در هرجاه در یک وقت کم انجام داد باخود نگاه میکنم. مانند تماس های تیلیفونی، پاسخ به مکاتیب رسمی یا ارسال آنها، خواندن گزارشات، نوشتن تشکرنامه و رد و بدل نمودن اطلاعات با همکاران. یک لیست از کارهای را که در یک وقت کم انجام داده میتوانید با خود آماده نگهدارید.

**۱۰. روی نتایج تمرکز کنید نه روی فعالیت ها:**  
" جناب عالی! تقصیر من نیست، اگر مردم مرا انتخاب نمیکردند هرگز نمیتوانستم تمام آن کارها را انجام دهم."

تعریف را که پیتر دکر در مورد لیاقت ( انجام کار بشکل درست)، در مقابل موثریت(انجام کارهای درست) بیان نموده بخاطر دارید؟ چنانچه روی رشد و انکشاف شخصی وقت تان را صرف میکند مطمئن باشید که روی انجام کارهای درست تمرکز دارید، به این معنی که چیزی را انجام دهید که واقعاً با اهمیت باشد. سپس این قانون کلی را برای سازماندهی استراتیژی کلی کارهای تان بکار ببرید:

۸۰ فیصد وقت خود را صرف کارهای کنید که روی آن تسلط کامل دارید.  
۱۵ فیصد وقت خود را صرف کارهای کنید که زمینه آموزش در آن وجود دارد.  
۵ فیصد وقت خود را صرف کارهای کنید که در آن ضعف دارید.

### **مسئولیت را بپذیرید:**

وینستون چارچیل گفت: " ارزش یا بهای مسئولیت بزرگ بودن است."

### **اقدامات جهت اخذ مسئولیت ها:**

مسئول شخصیت خود باشید. او جي سیمپسن گفت: "روزیکه مسئولیت کامل خود را عهده دار میشود، و روزیکه بهانه

جور کردن را بس میکنید همان روز روزیست که به پیشرفت آغاز میکنید." من به بیانیه فوق باور دارم. در حقیقت از شما میخواهم تادر مورد این فکر کنید که چگونه این گفته با تحقیقات روانشناسی ارتباط دارد که در مورد بعضی از اشخاص ذیل مطالعه نموده است.

این روانشناس با تعدادی زیادی محبوسین يك زندان ملاقات و دیدن کرد. و از ایشان پرسید که شما چرا در زندان هستید؟ جوابات بسیار افشا کننده بود، هرچند توقع چنین بود. بیشتر آنها به ارائه چنین جواب ها پرداختند: "به من دسیسه جور کرده اند." ، "آنها بر من حمله کردند" ، " مرا بجای کسی دیگر اشتباهاً گرفتار کرده اند" ، "من عامل قضیه نیستم ، کسی دیگری است". روانشناس متحیر شد و گفت بجز از زندان در هر کجا میتوان گروه بزرگی از اشخاص بی گناه را پیدا کرد.

این تحقیقات مرا بیاد یکی از قصه های دلخواه ابراهام لنکان میاندازد و در مورد یک مرد قاتل است که پدر و مادر خود را بقتل رسانده بود و زمانیکه نزدیک بود حکم مرگ وی صادر گردد به دلیل اینکه یتیم است درخواست ترحم کرد. طوریکه مرد سیاست مدار به قاضی گفت: " جناب عالی! تقصیر من نیست، اگر مردم مرا انتخاب نمیکردند هرگز نمیتوانستم تمام آن کارها را انجام دهم."

### **در مقابل آنچه که انجام داده میتوانید مسئول باشید:**

بندرت میتوان کسی را پیدا کرد که مسئول کارهای خود باشد و وظایف خود را کاملاً انجام داده و آنرا به پایان برساند. اما هرگاه کارهای نیمه تمام به میزتان برای بررسی، تائید، اصلاح و خوبتر شدن بر میگردد، واضح است که کسی در عهده داری مسئولیت های خویش ناکام مانده است.

### **در مقابل آنچه که بشما سپرده شده است مسئول باشید:**

آقای جان دی روکرفلر میگوید: به این عقیده هستم که هر حق مستلزم یک مسئولیت میباشد، و هر فرصت دلالت بر یک عهد میکند و هر ثروت دلالت بر یک مکلفیت میکند. آقای وینستون چرچل میگوید: اینکه ما آخرین تلاش خود را نمائیم کفایت نمیکند، بعضی اوقات باید آنچه را باید انجام داد که لازم است." و یک رهبر مذهبی میگوید: برای هر کسیکه مسئولیت زیاد داده شده است از وی زیاد خواسته خواهد شد."

**مسئول کسانی باشید که آنها را رهبری میکنید.**  
رهبران بزرگ هیچگاهی خود را فراتر از پیروان خود قرار  
نیمدهند مگر اینکه مسئولیت ها را انجام بدهند. مربی  
تیم فوتبال امریکا، آقای بوس کمبکدر در مورد جام سوم  
بازیهای سال ۱۹۷۰ میلادی چنین میگوید:

**مسئولیت را بپذیرید**  
افلاطون میگوید: " زندگی ناآزموده شده ارزش زندگی کردن  
را ندارد." اکثراً موفقیت و قدرت رهبران را واداشته است  
که در برابر دیگران جوابگو باشند. در تمام ساحات زندگی  
رهبران بعلت این مشکل بطور روز افزون محبوبیت خود را  
نزد مردم از دست میدهند.

**طبیعت انسان نیروی ناشناخته را اداره کرده نمیتواند :**  
ابراهام لینکلن گفت : "تقریباً تمام مردم میتوانند مشقت  
ها را تحمل کنند، ولی اگر میخواهید شخصیت کسی را  
ارزیابی کنید، برایش قدرت بدهید."

میتوان قدرت را با يك دریای بزرگ مقایسه کرد؛ یک دریای  
بزرگ تا وقتیکه در محدوده خود قرار دارد زیبا و مفید  
است، اما وقتیکه از محدوده خود لب ریز میشود همه جاه  
را ویران میکند. خطر قدرت در این امر قرار دارد که  
کسانی برایشان یک قدرت بعنوان یک مسئولیت داده میشود  
تمایل دارند تا نگهداری قدرت را نخستین اولویت خود قرار  
دهند. بنابراین آنها با هر نوع تغییرات که در این قدرت  
برای آنها داده شده است مخالفت میکنند. تاریخ به ما  
حکایت میکند که قدرت منجر به سوء استفاده از قدرت  
میشود. و سوء استفاده از قدرت منجر به از دست رفتن قدرت  
میشود.

جورج بوش در سخنرانی افتتاحیه سال ۱۹۸۹ خود چنین گفت:  
از قدرت برای کمک نمودن مردم استفاده نمائید، چون قدرت  
به این خاطر به ما داده نشده است تا اهداف شخصی خود را  
دنبال کنیم، یا در جهان قدرت نمایی کنیم یا شهرت کسب  
نمائیم. قدرت یک استفاده دارد و آن خدمت به مردم  
میباشد."

### رهبران از مردم خود به آسانی جدا شده میتوانند:

زمانیکه بعد از مرگ فرنکیلن روزولت قدرت ریاست جمهوری امریکا جبراً به عهده هری ترومن سپرده شد، سم ریبرن به وی چند نصایح پدرانیه نمود و گفت: "از همین حالا به بعد افراد زیاد در اطراف تو خواهند بود و آنها کوشش خواهند نمود تا تو را در حصار خود داشته باشند و تو را از هرگونه نظریات مگر نظریات خودشان به دور داشته باشند. آنها به تو خواهند گفت که چه یک مرد بزرگ استی، آقای ترومن! لکن من و تو میدانیم که تو آنطور نیستی." هیوبرت همفري گفت: "هیچ حزب سیاسی، هیچ رئیس جمهوری، هیچ کابینه، هیچ قانون گذار کاملاً خردمند، نه در این ملت و نه در ملت دیگر وجود دارد که بدون قرار گرفتن در برابر انتقاد های همیشگی حکومت نموده بتواند." این امر در مورد تمام آنهاي که سمت رهبری را آشغال میکنند نیز صدق میکند.

### تمامیت فردی خویش را گسترش بخشید:

کتاب (Profiles of Leadership) جوابات رهبران نخبه تجارتي و دولتي امریکا را در مقابل سوال اینکه چه خصوصياتی را آنها به عنوان رهبران در موفقیت خویش دارای بیشترین اهمیت میدانند، فاش میسازد. جواب متفق رأی آنها تمامیت فردی بود. طبق گفته ۱۳۰۰ رئیس که در این اواخر در یک سروی شرکت نموده بودند، تمامیت خصوصیت انسانی است که برای موفقیت در تجارت بسیار ضروری میباشد.

هفتاد و یک فیصد آنها کلمه تمامیت را در رده اول لیست شانزده خصوصیت که سبب افزایش موثریت یک رئیس میگردد قرار دادند. و قاموس لغات کلمه تمامیت را به معنی کامل بودن و یکبارچه بودن درستی و بی عیبی تعریف نموده است. هرگاه مردم دارای تمامیت باشند گفتار و کردار شان باهم مطابقت میداشته باشد. مردم دارای تمامیت صرف نظر از اینکه با کی هستند و در کجا هستند دارای تمامیت هستند. مردم دارای تمامیت دو روی و ریاکار نیستند. آنها کامل هستند و زندگی آنها باهم آمیخته است. مردم دارای تمامیت چیزی ندارند که آنها پنهان کنند و چیزی ندارند که از آن ترس داشته باشند و زندگی آنها مانند کتاب باز است.

تمامیت باید در زندگی یک رهبر روزمره بطور محسوس اثبات شود. جهت اثبات تمامیت پنج طریقه وجود دارد که باید کوشش کنیم آن را برای پیروان خود به اثبات برسانیم.

۱. چیزی را که تدریس میکنم طبق آن عمل خواهم کرد:  
اتخاذ تصمیم اینکه چه کسی خواهیم بود مهمتر از این است که چي کاری را انجام خواهیم داد. بسیاری اوقات از جوانان می پرسیم: " وقتیکه بزرگ شدى چي کار میکنی؟" اما سوال مهمتر این است که: " وقتیکه بزرگ شدى چي کاره خواهید شد؟" قبل از اینکه یک شغل انتخاب شود باید روی شخصیت سازی تصمیم گرفته شود.  
در اوایل سالهاي رهبري ام اشعار ذیل را که سروده هوارد والتر است مطالعه کرده و اصول آن را پذیرفتم.

شخصیت

میخواهم صادق باشم؛ چون کسانی هست که بر من اعتماد دارد  
میخواهم بی عیب باشم؛ چون کسانی هست که مرا دوست دارد  
میخواهم قوی باشم؛ چون کسانی هست که رنج میبرد  
میخواهم دلیر باشم؛ چون که کارهای زیادی است که جرئت  
میخواهد  
میخواهم دوست همه باشم؛ دوست دشمن و کسانی که دوست  
ندارند  
میخواهم به مردم بدهم و آنرا فراموش کنم؛  
میخواهم متواضع باشم؛ چون ضعف خود را میدانم  
میخواهم نگاه کنم، بخندم، دوست داشته باشم و کمک کنم

۲. چیزی را که میگویم به آن عمل میکنم:

هرگاه به زیر دستان، همکاران یا آمرین خود چیزی را وعده میدهم به آن وفا میکنم. مرکز ابتکار رهبریت گرینسبرو کارولینا شمالی، گزارش بررسی ۲۱ تن رئیسان با استعداد را که از کمپنی های شان منفک شده بودند و یا اجباراً تقاعد داده شده بودند را منتشر نمود. یک گناه نا بخشودنی یا نقص شخصیتی که همیشه منجر به سرنگونی شده است خیانت در اعتماد است، به عباره دیگر وفا نکردن به عهد است.

۳. با دیگران صادق خواهم بود:

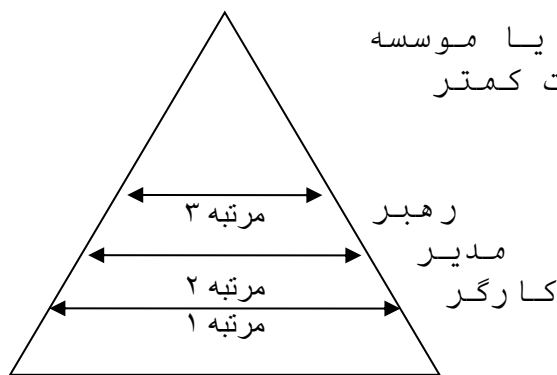
اگر با کارمندان خود در اجرای امورات کاری صادق نباشم و حقیقت ها را نادیده بگیریم، بدون شك اعتبار خود را در

نزد زيردستان از دست ميدهم و ترميم و كسب اعتبار و اعتماد اولي كاريست دشوار.

داكتر ويليم يك روانشناس مشهور كسيكه كتاب "حقيقت در استراتيژي هاي مديريت" را نگاهشته است به اين باور است كه رمز موفقيت يك برنامه در چگونگي همكاري متحدانه همكاران با يگديگر است. وي به اين باور است كه هيچ چيز نميتواند به مانند اعتماد متقابل سازگاري و توافق را افزايش بدهد. داکتر ويليم ميگويد: " هر گاه مردم در تجارت راست بگويند ۸۰ الی ۹۰ درصد مشكلات شان حل خواهد شد." اعتماد و صداقت شيوه است كه براي اشخاص امكان اين را فراهم مسيازد كه باهمديگر همكاري نموده و در نتيجه بتوانند موفق باشند.

#### ۴. منفعت ديگران را نسبت به منفعت خود در اولويت قرار خواهام داد:

موسسه را كه من رهبري ميكنم و با آنهايي كه كار ميكنم بايد در اولويت قرار داشته باشند. هرگاه منافع موسسه را كه در آن كار ميكنم نسبت منافع خود در اولويت قرار دهم، در حقيقت تماميت خود را در قبال آنهايي كه مرا استخدام نموده اند حفظ مينمايم. هرگاه منافع آنهايي را كه با من كار ميكنند نسبت به منافع خود در اولويت قرار ميدهم، در حقيقت دوستي و صداقت خود را گسترش ميدهم. در ذيل شكل يك هرم كه مراتب رهبريت را نشان ميدهد وجود دارد كه هميشه آنرا تعقيب نموده ام.



هر قدر يك شخص در يك سازمان يا موسسه ارتقا ميکند، داراي امتيازات کمتر و مسئوليت بيشتري خواهد بود.

#### ۵. شفاف و انتقاد پذير خواهام بود:

مدت ها پيش درك نمودم كه براي كار نمودن با مردم دو انتخاب دارم. هر دو انتخاب دارای نکات قوت و ضعف میباشند. اگر بازوهای خود را باز نکرده و با دیگران کمک نکنم شاید ضرری نبینم، لیکن درینصورت کمکی هم بدست نخواهم آورد. اگر بازوهای خود را باز کرده و با دیگران کمک نمایم شاید ضرری را متحمل گردم لیکن در مقابل کمک نیز بدست خواهم آورد. تصمیم من چه بوده است؟ من بازوهای خود را باز کرده و به دیگران اجازه دادم تا در سفر زندگی با من لذت ببرند. بزرگترین تحفه من برای دیگران پیدا کردن یک وظیفه نیست بلکه کمکم به آنها است. و این امر در مورد هر رهبر صدق میکند.

### **حالا کار کنید و فردا خرج کنید ( در جوانی کار کن؛ در پیری خرج کن) :**

دو روش وجود دارد که مردم میتوانند انتخاب کنند. آنها میتوانند امروز مصرف کنند و فردا بپردازند و یا امروز ذخیره کنند و فردا مصرف کنند. صرف نظر از اینکه کدام یک را انتخاب میکنند، یک نکته واضح است؛ و آن اینکه زندگی نیازمند مصارف و مخارج است.

پدر جان ماکسویل به وی این پند مهم را آموخته است. هر هفته موصوف کار های روز مره هفت روز هفته آینده را برنامه ریزی میکرد. اکثر کارها در هر وقت در جریان هفته انجام شده میتوانند. هدف از این برنامه ریزی این بود که بایست تمام کار ها تا ظهر روز شنبه تکمیل باشد. اگر کارها طبق برنامه انجام پذیرفته میبود، آنها میتوانند با تمام اعضای فامیل به تفریح بپردازند. در غیر آنصورت کسیکه کارهای خود را تکمیل نکرده بود از تفریح محروم میشد و در خانه میماند تا کارهای خود را تکمیل نماید. جان ماکسویل بخاطر دارد که تنها کافی بود که وی یکی دو بار ضرب العجل برنامه کاری خود را انجام نهد تا درک کند که وی ضرورت دارد تا کارهای خود را بموقع انجام دهد.

جان مینویسد که : " این درس برای من ارزشمند بوده است و من این را به فرزندان خود الیزابت و جوئل پورتر تعلیم میدهم. و از ایشان میخواهم تا این را درک کنند که هیچ چیز رایگان نیست. و اینکه زندگی یک هدیه نیست- زندگی سرمایه گذاری برای فردا است. هر قدر سریعتر بتوانند



احساسات خود را کنترل کرده و به ضروریات زندگی خود برسند، بهمان اندازه موفق تر خواهند بود. جان فوستر گفت: شخصیکه تصمیم گرفته نتواند هیچگاه نمیتوان گفت که به خود متعلق باشد بلکه متعلق به هرآنچه میباشد که وی را اسیر کرده بتواند. "بل کایسن اغلباً به آقای جان یاد آوری میکرد که "هرگاه دیرتر پردازیم قیمت تر تمام میشود!"

هیچگاهی مردی را ندیده ام که در تمام کارهای خود از صمیم قلب خوب بوده باشد،

"I've never known a man worth his salt who in the long run, deep down in his heart, didn't appreciate the grind, the discipline," said Vince Lombardi. "I firmly believe that any man's finest hour—this greatest fulfillment to all he holds dear—is that moment when he has worked his heart out in a good cause and lies exhausted on the field of battle—victorious."

### تحت فرمان شخصیت باشید نه احساسات Become character driven instead of emotion driven

در جهان اکثریت کارهای بسیار مهم توسط شخاص انجام شده است که بسیار مصروف و یا بسیار مریض بوده اند! آقای رابرت ترونون میگوید: "برای قوانین رشد جاهای دلخواه و پر آرامش اندکی وجود دارد." و آقای تیدی روزولت میگوید: "۹۰ فیصد کارهای این مملکت توسط کسانی که از صحت خوب برخوردار نیستند انجام میشود."

کارهای مهم آن کارهای نیست که ما انجام دادن آنرا خوش داریم، بلکه کارهای مهم آن کارهای است که ما مجبور به انجام دادن آن هستیم و سبب رشد و موفقیت ما میگردند. جان لوتر گفت: "هیچ چیزی مثل یک وظیفه خوب نیست. در هر مقام با مکلفیت های مواجه خواهید شد که اگر در ابتدا دشوار نیستند در نهایت دشوار خواهند بود." موفقیت تنها به انجام دادن وظایف که از انجام دادن آن لذت میبرید وابسته نیست، بلکه موفقیت به این وابسته است که وظایف را که از آن لذت نمی برید چطور بخوبی انجام میدید. آقای تینور لوسینو پوروتی یکی از قهرمانان به شمار میرفت که اغلباً علاقمندان از وی به عنوان "انریکو کاروسو جدید (که خوانند ایتالیایی میباشد) توصیف میکنند. از وی در

یک روزنامه سوال شد : آیا میخواهید بدانید که دشوار ترین کار در آواز خوانی چیست؟ وی در جواب گفت "قربانی کردن خود در هر لحظه زندگی بدون استثنا. فرض مثال اگر باران میبارد، بیرون نروید، این را بخورید، این کار انجام دهید و روزانه ده ساعت خواب شوید. در حقیقت این زندگی یک زندگی بسیار آزاد نیست. نمیتوانید اسب سواری و یا آببازی کنید.

اشخاص موفق در اجرای هر کار علاقمند است ولی اشخاص ناموفق در اجرای کارهای علاقمند نیستند. من به این باور هستم که شخصیتی بودن میتواند در موفقیت تاثیر گذار باشد.

اشخاص که احساسات آنها را وادار میکند	اشخاص که شخصیت آنها را وادار میکند
هرگاه احساس راحتی کنند، خوب انجام میدهند. آسوده طلب هستند. تصامیم اتخاذ میکنند که عام پسند باشد. روش و رفتار شان عملکردهای شان را کنترل میکند. می بینند، سپس باور میکنند. منتظر نیرو و قوت هستند. امتیازات و حقوق خود را جویا میشوند. با بروز مشکلات، ترک میکنند. بد اخلاق هستند. پیرو هستند.	با انجام دادن کارهای درست، احساس راحتی میکنند. متعهد هستند. تصامیم را بر اساس اصول اتخاذ میکنند عملکردهایشان روش و رفتار شان را کنترل میکند. باور میکنند ، سپس می بینند نیرو و قوت می بخشند. مسئولیت های خود را جویا میشوند؟ با بروز مشکلات ، ادامه میدهند. یکنواخت هستند. رهبر هستند.

آقای لويس لامور یکی از نویسنده گان معروف دنیا است که کتابهایش نسبت تمام نویسنده ها فروش بیشتر دارد و

تقریباً ۲۳۰ میلیون کاپی کتابهایش در سراسر جهان بشکل چاپی موجود است. زیر چاپ است. و هنوز هم تمام صد جلد کتابش زیر چاپ است. وقتیکه از وی راجع به سبک نویسندگی اش سوال شد و چنین پاسخ داد: " به نوشتن آغاز کنید، مهم نیست که به چه سبکی پیش میروید یا چه مینویسید، تا زمانیکه شیردان نل باز نشود هیچگاهی از آن آب جاری نمیشود."

این یک کلمه خوب برای تمام زندگی است. بعضی اوقات در وقت شروع نوشتن تنها کاری که به آن نیاز داریم آغاز به نوشتن میباشد. کمک کردن کسی میباشد. بعضی اوقات انجام دادن کار به زندگی مان قوت میبخشد. فلذا ما بایست این را شعار خود قرار بدهیم که: "تا زمانیکه شیردان نل باز نشود هیچگاهی از آن آب جاری نمیشود."

شخصیت خوب را باید نسبت به استعداد خوب بیشتر تحسین کرد. بسیاری استعدادهای تا یک اندازه استعداد طبیعی است. برعکس شخصیت خوب طبیعی نیست. ما مجبور هستیم که شخصیت خویش را ذره ذره توسط افکار، انتخاب، جرأت، عزم و اراده خود بسازیم. و این تنها زمانی ممکن خواهد بود که یک طرز زندگی با نظم و انضباط داشته باشیم.

استیفن کوفی میگوید: هرگاه بخواهم از استراتژیهای و تکنیک های نفوذ انسانی جهت واداشتن مردم به آنچه که خود میخواهم، جهت بهتر کار نمودن، با انگیزه تر بودن، استفاده نمایم، تا مرا و یکدیگر خود را دوست داشته باشند- و در حین زمان شخصیت خودم کاملاً عیب دار باشد، نشانه دو رویی و عدم خلوص در آن دیده شود در نهایت نمیتوانم موفق باشم. دو رویی من باعث ایجاد بی اعتمادی گردیده و هر چیز را که انجام بدهم حتی اگر از تکنیک های روابط خوب انسانی ذکر شده استفاده نمایم، فریب کاری پنداشته خواهد شد.

" مهم نیست که چقدر از قدرت نطق و بیان عالی برخوردار هستیم یا اینکه چقدر قصد و نیت خوب داریم، هرگاه پیروان ما نسبت به ما اعتماد ضعیف داشته باشند و یا هیچ اعتماد نداشته باشیم، در حقیقت هیچ اساس برای موفقیت وجود ندارد. " Only basic goodness gives life to technique

**امتحان نهایی رهبریت :**

## ایجاد تغییرات مثبت

تغییر در رهبر تغییر در نهاد یا سازمان است. هر چیز به اساس رهبریت صعود و یا سقوط میکند و بعبارہ دیگر رهبریت در کامیابی و ناکامی هر چیز نقش موثر دارد! با آنهم که تغییر دادن رهبران کار ساده نمی باشد. در حقیقت رهبران بهمان اندازه که پیروان در برابر تغییر مقاوم هستند مقاومت میکنند. در نتیجه رهبران تغییر نخورده مساوی به نهادها یا موسسات تغییر نخورده است. مردم همان کاری را میکنند که میبینند.

**تصویری رهبر که دچار مشکلات است :** در ذیل دوازده ساحه لیست گردیده را مشاهده نمائید که یک رهبر در آن ساحات با مشکلات مواجه میشود از جمله پنج مورد آن با عدم تمایل به ایجاد تغییر ارتباط میگیرد که منتج به ایجاد مشکلات در یک نهاد میشود.

در ساحات ذیل رهبر:

- فهم ضعیف از مردم دارد.
- فاقد قوه تخیل و افکار جدید میباشد
- دارای مشکلات شخصی میباشد
- قصور را به گردن دیگران می اندازد
- احساس امنیت و قناعت میکند.
- منظم نمی باشد
- ناگهان خشمگین میشود
- خطر را نمی پذیرد
- نا مطمئن و پرخاشگر است.
- انعطاف ناپذیر است
- شوق کار گروهی را ندارد
- با ایجاد تغییر مبارزه میکند.

نیکولو میکافیلی یک تن از فیلسوفان میگوید: " مراقبت هیچ چیزی دشوار تر، خطرناکتر، و مبهم تر از حیث موفقیت نسبت به پیش قدم شدن در معرفی یک نظم و ترتیب جدید نیست."

نخستین چیزیکه باید در آن تغییر ایجاد گردد تغییر در شخصیت خودم به عنوان یک رهبر میباشد. بعد از اینکه دانستم که ایجاد تغییر در وجود خودم چقدر مشکل است، در

آنصورت چالش های را که هنگام تغییر دادن دیگران به آن مواجه میشوم درک خواهم کرد. و این امتحان نهائی رهبریت است.

یک صوفی شرق میانه گفت : در دوران جوانی من یک جوان انقلابی بودم همیشه از خدا میخواستم تا بمن انرژی وقوتی را اعطا کند که دنیا را تغییر دهم. هنگامی که میان سال شدم و درک نمودم که نیم عمر خود را بدون اینکه در کسی تغییر ایجاد کرده باشم سپری کرده ام، من دعای خود را تغییر دادم و از خداوند خواستم تا بمن توانایی ببخشد تا در وجود اعضای فامیل، دوستان و کسانی که با من در تماس اند تغییر ایجاد نمایم. و حالا که یک مرد پیر شده ام و عمر کمی از من باقیست، میدانم که چقدر احمق بوده ام. و حالا دعای من اینست که "خدایا بمن لطفت را اعطا کن تا در خود تغییر ایجاد نمایم" اگر من در ابتدا چنین دعا میکردم، شاید عمر خود را ضایع نمی کردم.

هاوارد هندریکس در کتاب خود ( تدریس جهت ایجاد تغییر در زندگی ) به تمام آنهای که احتمال رهبران شدن را دارند چنین چلنج میدهد: "پاسخ این سوال را در حاشیه این صفحه بنویسید؛ در این اواخر یا بیاید بگویم که در هفته گذشته، یا ماه گذشته، یا سال گذشته چگونه تغییر نموده اید؟ میتوانید بسیار بطور مشخص بگوئید که چگونه تغییر نموده اید؟ شما میگوئید که شما رشد میکنید. بسیار خوب چطور رشد میکنید؟ خوب شما میگوئید که از هر نگاه رشد میکنید. بسیار عالی! یکی دو مورد آنرا نام بگیرید."

میدانید که تدریس و آموزش موثر تنها از یک شخص تغییر خورده یا اصلاح شده حاصل میشود. به هر اندازه که در شما زیادتر تغییر ایجاد شود به همان اندازه یک عامل موثر تر در ایجاد تغییر در زندگی دیگران میشوید. اگر میخواهید یک عامل تغییر دهنده یا اصلاح کننده باشید پس باید خودتان نیز تغییر نمائید.

امکان دارد که هندریکس نیز گفته باشد که: اگر میخواهید به رهبریت ادامه دهید، پس تغییر دادن را نیز ادامه دهید. بسیاری از رهبران دیگر رهبری نمیکنند. آنها مانند آقای هنری فورد کسیکه در زندگینامه پر فروش رابرت لسی تعریف شده است. فورد : یک مرد و یک ماشین، لسی میگوید که فورد یک مردی بود که موثر مادل تی خود را آنقدر دوست

داشت که نمیخواست حتی یک بولت آن را عوض نماید. او حتی آقای ویلیم ندسن را که مرد کارشناس در بخش تولید کمپنی اش بود بخاطر که **He even kicked out William Knudsen, his ace production man, because Knudsen thought he saw the sun setting on the Model T.** در مورد موتورش نظر خوب نداشت از کمپنی اخراج نمود. این واقعه در سال ۱۹۱۲ زمانی رخ داد که کمپنی فورد چهار ساله شده بود و در اوج محبوبیت خود در بین مردم قرار داشت و آقای فورد تازه از سفر تفریحی خود به اروپا برگشته و به فابریکه خود در شهر میشگن رفت و دید که آقای ندسن یک دیزان جدیدی را ساخته بود.

میکانیک ها ( مستری های) که در صحنه حاضر بودند چنین نقل میکنند که آقای فورد با دیدن دیزان جدید در یک لحظه آشفته شد و از اینکه موتر مدل تی دوست داشتنی خود را به یک مدل جدید تبدیل شده میدید ناراحت شده بود. یک تن از شاهدان عینی میگوید " آقای فورد دست های خود را به جیب خود کرده در اطراف موتر سه و چهار بار گردش کرد". این موتر چهار دروازه داشت. بالاخره دست های خود از جیب خود بیرون کرده یکی از دروازه ها گرفته و محکم زد! و دروازه دست راست را پاره کرد. بطرف چپ موتر رفته دروازه ها را محکم زد. و با عصبانیت گفت که چطور این مرد این کار کرده است. و بسوی دروازه های دیگر و شیشه جلو رفت و آنها را هم پاره کرد. سپس به سوی چوکی های عقب رفت و شروع به ضربه زدن کرد. سقف موتر را با کوری های کفش پاره کرد. تا اندازه که توانست خرابی های زیادی به موتر وارد کرد.

ندسن کار را در کمپنی موتر سازی جنرال موترز آغاز نمود. آقای هنری فورد موتر مدل تی خود را با مراقبت اداره میکرد، اما تغییر در دیزان موترهای فابریکه های رقیب آقای فورد باعث میشد تا موترهای مدل کهنه تر از پیش جلو کنند. اگرچه هیچگاهی قلباً طرفدار آن نبود بالاخره ضرورت های رقابتی آقای فورد را واداشت تا ساختن موتر

مدل A اقدام نماید. **Even though General Motors was nipping at Ford's heels, the inventor wanted life to freeze where it was.** اگر چه جنرال موتر مزاحم فورد میشد، به هرصورت ماشین جنرال در کار های فورد کارگرفته میشد و مخترع میخواست به هرجای که است بماند.

با تائید موضوعات فوق الذکر آقای ویلیم هویت رئیس کمپنی دیپر میگوید: " برای اینکه رهبر باشید باید در تمام عمر خود در وضعیت قرار داشته باشید که بتوانید مفکوره

های جدید را بپذیرید. کیفیت رهبری تان وابسته به توانایی تان در ارزیابی مفکوره های جدید خواهد بود." ،  
to separate change for the sake of change from change for the sake of men.

### رهبر عامل تغییر میباشد:

هرگاه رهبر شخصاً تغییر نمود و فرق میان تغییر جدید و تغییر لازم را تشخیص نمود، در آنصورت رهبر باید یک عامل تغییر گذار شود.

در این جهان که در آن تغییرات بسرعت بوقوع می پیوندد رهبران باید در جلو قرار داشته باشند تا برای ایجاد تغییر و رشد دیگران را تشویق نمایند و راه و روش ایجاد تغییر و رشد را به دیگران نشان بدهند. رهبر باید در ابتدا دو شرط مهم ایجاد تغییر را بداند: دانستن ضرورت های تخنیکی برای ایجاد تغییر به آن نیاز میباشد و درک نگرش و نیازهای انگیزشی که جهت ایجاد تغییرات به نیاز میباشد.

هر دو شرط متذکره بسیار ضروری میباشد. بسیاری اوقات زمانی که تغییر سبب ناکامی میشود، علت آن انگیزه نامناسب یا انگیزه ناکافی میباشد نه عدم دانش تخنیکی. معمولاً یک مدیر در قسمت نیازمندیهای تخنیکی ایجاد تغییر دارای مهارت بیشتر خواهد بود در حالیکه یک رهبر خوب از نیازمندیهای اخلاقی و انگیزشی که پیروان ضرورت دارند فهم خوبتر خواهد داشت. تفاوت را مشاهده نمائید: در ابتدا مهارتهای یک رهبر ضروری است. تا مدامیکه به ضروریات روانی پرداخته نشود هیچ تغییری صورت نخواهد گرفت. هرگاه تغییر به وقوع پیوست به مهارت مدیر جهت حفظ تغییرات لازم نیاز است.

باب بهیل در کتاب خود که بنام (اعتماد رهبریت تان را افزایش دهید) میباشد میگوید: "امکان دارد که یک تغییر معنی منطقی بدهد، اما با آنهم از لحاظ روانی سبب اضطراب میشود. هرکس نیازمند یک وظیفه و مقام مناسب میباشد، و هرگاه وظیفه و مقام مناسب ما بعد از اینکه راحت شدیم تغییر کند سبب اضطراب روانی و ناامنی مان میگردد. بنابراین قبل از اینکه به ایجاد تغییر آغاز نمائیم باید روی ابعاد روانی آن فکر نمائیم."

یک روش خوب این است زمانیکه با تغییرات مواجه میشوید یک لیست ترتیب بدهید که منفعت ها و اضراری ناشی از این تغییرات را بشکل منطقی نشان بدهد و سپس یک لیست دیگر ترتیب بدهید که تاثیرات روانی آن را نشان دهد. تنها دیدن این تغییرات در روی یک صفحه میتواند این امر را بطور واضح نشان دهد. شما خودتان خواهید گفت: " نمیخواهم این را بپذیرم، اما در حال حاضر ناامن هستم حتی اگر تغییرات منطقی باشد همیخواهم آنرا بپذیرم."

امکان دیگر این است که تغییرات را که شما فکر میکنید شاید امنیت روانی تان را تحت تاثیر خود قرار ندهد، با آنهم زمانیکه شما منفعت و اضرار آن را بررسی کنید منطقی نباشد. راه حل این است که میان جنبه های منطقی و روانی هر تغییر تشخیص بدهیم.

### **یک داستان تاریخی در رابطه به مقاومت در مقابل تغییر:**

عده داری انجام هیچ چیزی مشکل تر، خطرناک تر، و مهم تر از لخط موفقیتش نسبت به عده داری ایجاد تغییر نمی باشد. چرا؟ چون رهبر داری دشمنانی میباشد که آنها تحت شرایط و عادت خوب کار میکنند و با ایجاد تغییر مخالفت میکنند و تنها کسانی که ممکن است با ایجاد تغییر خوب کار نمایند و با ایجاد تغییر موافق باشند. مقاومت در برابر تغییر مسئله جهانی است. مقاومت در برابر تغییر تمام طبقات و فرهنگ ها را فرا گرفته است و از گلوی هر نسل گرفته و میخواهد تا هر حرکت بطرف پیشرفت را متوقف بسازد. تعداد کثیری تحصیل کردها بعد از روبرو شدن با حقیقت، مایل نبوده اند تا تصامیم خود را عوض کنند.

برای مثال، برای قرن ها مردم به این گفته ارسطو که هر قدر وزن اشیا سنگین تر باشد زودتر به زمین می افتد باور داشتند. ارسطو منحنی بزرگترین مفکر تمام زمانه ها به شمار می آمد و یقیناً که گفته او اشتباه نخواهد بود. برای یک مرد شجاع تنها چیزی که لازم بود این بود که دو شی را که یکی آن سبک و دیگر آن سنگین باشد بگیرد و آن را از یک ارتفاع بلند پایین بی اندازد تا ببیند که کدام یک زودتر به زمین می افتد. اما هیچکسی پیش قدم نشد تا اینکه در حدود ۲۰۰۰ سال بعد از مرگ ارسطو در سال ۱۵۸۹ گاليله استادان دانشمند را در پای برج کج پیزا که در



ایتالیا موقعیت دارد فرا خواند و سپس در بالای برج بالا شده و دوشی را که یکی آن ده پوند و دیگر آن پنج پوند وزن داشت به زمین رها کرد و هر دو شی همزمان به زمین افتاد. ولی مردم با اینکه تجربه گالیله را هم دیده اند ، چون عقیده و باور قوی بر نظریات و اندیشه های ارسطو داشتند به انجام این تجربه گالیله معتقد نگردیدند و می گفتند که گفته های ارسطو درست و صحیح است.

گالیله توسط تلسکوپ خود نظریه کوپرنیک را ثابت ساخت که زمین مرکز کائنات نیست، بلکه زمین و سایر سیاره ها در اطراف آفتاب در حرکت اند. زمانیکه وی میخواست باور های مردم را تغییر دهد، حتی به زندان انداخته شد و بقیه عمر خود را در بازداشت خانگی سپری نمود.

چنانچه گزارشات ذیل شرح میدهد مقاومت در برابر تغییر میتواند روی صحت و زندگی شخص تاثیر گذار باشد. . بقراط مرض اسکاروی یا کمبود ویتامین سی را در زمانه های کهن تشریح کرد. بنظر میرسید که این مرض مخصوصاً به نیروهای نظامی که در مزارع حضور داشتند و شهرهای که برای یک مدت طویل تحت محاصره قرار داشتند سرایت نموده باشد. بعد از اینکه امریکا کشف گردید ، و زمانیکه سفر های دریای هم آغاز گردید مرض اسکاروی در میان دریا نوردان شایع شد. در مورد سبب مرض کمبود ویتامین سی و علاج آن معلومات اندکی وجود داشت اگرچه نظریات مفصل و علاج های تجویز میشد. هیچ کدام آنها کاملاً موثر نبودند و اکثر این نظریات و راه های تداوی این مریض بی ارزش بود.

در سال ۱۵۵۳ میلادی کارتر برای بار دوم به سر زمین ها تازه کشف شده سفر کرد. از جمله ۱۰۳ خدمه کشتی اش ۱۰۰ نفر آنان به مرض دردناک اسکاروی یا کمبود ویتامین مبتلا گردیدند و در نگرانی شدیدی قرار دشتند که سرخ پوستان امریکایی به نجات آنها آمد که این امر بع عنوان یک معالجه معجزه آسا تعریف میشد. امریکایی های سرخ پوست آب را که در آن پوست و برگ درخت صنوبر جوشانیده شده بود جهت درمان به دریا نوردان بیمار نوشانید.

همچنین در سال ۱۵۵۳ فرمانده نیروی دریایی آقای ریچارد هاکنیز در جریان وظیفه اش در آبهای بین المللی مشاهده نمود که ده هزار نیروی دریایی تحت فرمانش به علت مرض اسکاروی یا کمبود ویتامین سی جان خود را از دست دادند.

نامبرده همچنین تجارب خود را در مورد موثریت لیمو و نارنج ترش در معالجه این مرض یادداشت نموده است. با این حال، این مشاهدات در آگاهی دهی در مورد اینکه چه چیزی میتواند از این مرض جلوگیری کند تاثیر اساسی نداشت و مشاهدات این فرمانده هم نادیده گرفته شد.

جیمز لیند يك جراح نیروی دریایی که بعداً به عنوان سرطبيب شفاخانه دریایی پورتموت بریتانیا مقرر گردید، در سال ۱۷۵۳ میلادی کتابی را به چاپ رساند که در آن صریحاً تشریح نمود که این مرض را میتوان با تدارک جوس لیمو برای نیروهای دریایی محو نمود. او به عنوان جراح نیروی دریایی تجارب خود را در مورد تاریخچه بسیاری واقعات این بیماری ذکر نموده است؛ او ثابت نموده است که اشیای مانند تره تیزک، تمرهندی، نارنج و لیمو از این مرض جلوگیری خواهد نمود. در حقیقت هر چیزیکه دارای ویتامین سی باشد از وقوع اسکاروی یا مرض کمبود ویتامین سی جلوگیری خواهد کرد، که بیشتر در میوه های نوع لیمو و پرتقال، و بادنجان رومی به اندازه کافی موجود است، و در سبزیجات که دارای رنگ سبز میباشند و دیگر میوه جات نیز وجود دارد.

شاید توقع داشته باشید که از داکتر لیند بخاطر انجام خدمتش بسیار زیاد مورد قدردانی و تحسین قرار گرفته باشد، اما برعکس مورد تمسخر قرار گرفت و دل شکسته شد و با عصبانیت اظهار نمود: "بعضی اشخاص را نمیتوان متقاعد ساخت که جلو یک مرض کشنده و خطرناک را میتوان با وسایل ساده گرفت."

آنها شاید بیشتر به ترکیبات پیچیده تر که با یک کمی (an antiscorbutic golden elixir) یا مشابه آن خوب جلوه داده شده باشد بیشتر باور داشته باشند. به آنهایی که داکتر لیند به عنوان "بعضی اشخاص" اشاره نمود جناب آقای رئیس نیروی دریایی و دیگر داکتران بودند. در حقیقت آنها برای چهل سال نصیحت های داکتر لیند را نادیده گرفتند. یک از کاپیتان های نیروی دریایی که به نصیحت های وی گوش داد و در حال حاضر یک کاپیتان مشهور میباشد آقای جمیز کوک است که در کشتی خود میوه تازه به مقدار فراوان ذخیره نموده بود.

جامعه سلطنتی موفقیت کاپیتان کوک را در سال ۱۷۷۶ میلادی تقدیر نمود، ولی مسئولین نیروی دریایی گزارش آن را نادیده گرفتند. و تا سال ۱۷۹۴ که مصادف به مرگ داکتر

ليند بود هيچ كشتي نيروي دريائي بریتانيا قبل از آغاز سفر دريائي با جوس ليمو تدارك نشد.

در سفر دريائي كه ۲۳ هفته طول كشيد يك واقعه مرض اسكاروي ديده نشد، با وجود اين بعد از گذشت يك دهه قانون جديد تصويب شد كه در آن از نيروهاي دريائي خواسته شده بود تا روزانه يك مقدار جوس ليمو بنوشند تا از وقوع مرض اسكاروي جلوگیری شود. با تصويب اين قانون جديد مرض اسكاروي از نيرو دريائي بریتانيا محو شد.

يگانه دلايل كه انسان ها به ساده گي زندگي شيرين خود را از دست ميدهد اينست كه جمعي به آوردن تغير مخالفت ميكنند كه سرانجام به يك مصيبت بزرگي دچار ميشوند. هيچگاه به خود اجازه نه دهيد كه با هر گونه تغيري مخالف نشان دهيد كه منجر با ناکامي پيشرفت شخصي و رهبري شما خواهد شد.

كلمه نگرش را چه گونه مي نويسيد؟

كلمه نگرش با دست راست      كلمه نگرش با دست ديگر  
تان نوشته شده است .      تان نوشته شده است.

هدايت :

۱. كلمه نگرش را در سطر راست با دست راست خود بنويسيد.
۲. كلمه نگرش را در سطر چپ با دست چپ خود بنويسيد.

كاربرد:

زمانيكه به كلمه نگرش كه با دست چپ تان (دست كه با آن نمي نويسيد) نوشته ايد نگاه ميكنيد، شما مثال تصوير از نگرش را مي بينند كه ما معمولاً زمانيكه كوشش به انجام يك كار جديد ميكنيم آن طور نگرش داريم. چنانكه يك شخص گفته است: " هيچ كاري را نبايد براي اولين بار انجام داد. "

### چرا مردم در برابر ايجاد تغير مقاومت ميكنند

در يك نمايش كارتوني چارلي برون به لينوس ميگويد: " شايد بتواني براي پاسخ بدهي، كه اگر احساس كني كه هيچكسي ترا دوست ندارد چه خواهي كرد؟ " لينوس در جواب بررئيس گفت: " من كوشش خواهم كرد كه متوجه اشتباهات خود شوم و

آنرا اصلاح نمايم. " آقای چارلی در پاسخ گفت : " از اینگونه پاسخ نفرت دارم. " دلایل زیادی وجود دارد که چرا تعدادی از ما مثل چارلی برون با آوردن تغییر مخالفت میکنیم.

تغییر "خود آغاز" نمیباشد زمانیکه مردم از خود نظر خاصی نداشته باشند معمولاً در برابر تغییر مقاومت میکنند حتی اگر به نفع آنان باشد. آنها نمیخواهند اداره کرده شوند و یا دوست ندارد که به نفع یک سیستم از آنها استفاده شود. رهبران اندیشمند پیروان خود را اجازه میدهند تا پروسه ایجاد تغییر سهیم باشند. اکثر اوقات راه گشای نگرش من در مورد ایجاد تغییر این است که آیا من خودم در آوردن تغییر آغاز میکنم یا کسی دیگری تغییر را بالای من تحمیل میکند.

### **برنامه روزانه مختل میشود**

عادات برای ما انجام کارها را بدون فکر نمودن ممکن میسازد. بهمین علت است که بسیاری از ما دارای عادات زیادی هستیم. عادات غریزه نیست بلکه عکس العمل های میباشند که ما آنها را فرا گرفته ایم. عادات بخودی خود رخ نمیدهند بلکه چیزی باعث آنها میشود. ما در ابتدا عادات را کسب میکنیم اما سپس تحت تاثیر عادات خود قرار میگیریم. وقوع تغییر عادات ما را تهدید میکند و ما را مجبور میسازد تا فکر نمائیم، ارزیابی مجدد نمائیم و بعضی اوقات عادات و رفتار گذشته خود را فراموش کنیم.

جان ماکسول قصه علاقمند شدن خود را در ایام نوجوانی به بازی گلف شرح میدهد. بدبختانه او بعوض اینکه گلف را از دیگران یاد بگیرد خود به یاد گرفتن آن آغاز نمود. بعد از چند سال و فراگیری ناقص بازی گلف او با یک بازیکن ماهر بازی گلف را انجام داد. در پایان روند اول به شوخی گفت که مشکل اصلی جان این بود که وقتی که توپ را میزد با توپ بسیار نزدیک میبود! و سپس بطور جدی به جان پیشنهاد کمک نمود. و بعضی از تجارب خود از بازی گلف را با آقای جان در میان گذاشت که جان برای بهتر شدن در بازی گلف به آن نیاز داشت. جان از وی پرسید که برایش مشخص بسازد که وی در کدام ساحات بازی گلف ضرورت به ایجاد تغییر یا بهبودی دارد. بازیکن گلف برایش گفت که "در تمام ساحات" جان مجبور بود که برای سال آینده عادات گذشته خود فراموش کند. آقای جان مکسول مینویسد که این

یکی از مشکل ترین تجارب در زندگی اش بوده است. بسیار اوقات وسوسه میشد تا برای آسایش موقتی از زیاد تلاش نمودن و در عین حال خراب بازی کردن به عادات گذشته خود روی بیاورد.

### تغییرات هراس ناشناخته را به بار میارود

تغییر یعنی سفر کردن در آب های ناشناخته، و این ناشناخته بودن باعث میشود تا نا امنی ما بیشتر گردد. بناً تعداد زیاد مردم نسبت به راه حل های جدید با مشکلات قبلی احساس آرامش میکنند. آنها مانند یک نهاد میباشد که ضرورت مبرم به یک تعمیر داشتند، اما ترس داشتند که اقدام به اعمار آن نمایند. و در جریان یک جلسه کاری یک چند توتیه از سمنت سقف اطاق جلسه بالای رئیس جلسه افتاد. به علت این حادثه جلسه فوری انعقاد گردیده و تصامیم ذیل اتخاذ شد:

- اول: یک تعمیر جدید اعمار خواهیم کرد.
  - دوم: یک تعمیر جدید در همین ساحه مثل تعمیر سابق خواهیم ساخت.
  - سوم: از مصالح ساختمانی تعمیر سابق برای ساختن تعمیر جدید استفاده خواهیم کرد.
  - چهارم: تا کار ساختمانی تعمیر جدید پایان نیافته کار خود را در تعمیر کهنه انجام میدهیم.
- بعضی مردم ایجاد تغییر را تا زمانی می پذیرند که برایشان باعث زحمت و یا مصرف پول نشود.

### هدف تغییر واضح نیست

زمانیکه کارمندان در مورد تغییر از یک منبع دومی چیزی بشنوند با ایجاد آن مخالفت میکنند. هرگاه یک تصمیم اتخاذ میشود، و هر قدر دیرتر به گوش کارمندان میرسد و هر قدر تغییر مطلوب از تصمیم گیرنده دورتر میباشد بهمان اندازه مخالفت ها را بدنبال خواهد داشت. به همین علت باید در تصمیم گیری ها تا آخرین حد ممکن کارمندان پایین رتبه سهیم شوند. چون تصمیم گیرنده گان که در موضوع

دخالت زياد دارند تصميم خوبتر گرفته ميتوانند و كسانيكه  
بيشتر توسط تصميم گيري ها متاثر ميشوند زمانيكه آنرا  
از منابع نزديك به خود ميشنوند آنرا خوبتر درك نموده  
ميتوانند.

### تغيير باعث ترس از شكست ميشود

البرت هبرد ميگويد بزرگترين اشتباه يك انسان ميكند اين  
است كه از ايجاد تغيير هراس داشته باشد. و اين زماني  
اندوهناك است كه احساس موفقيت نموده باشيم. **It is tragic**  
when success has "gone to my head". و اگر احساس شكست و ناکامی  
نمائيم اندوناك تر است. **It is even more tragic if failure goes to my**  
head هر گاه چنين اتفاق بی افتد. من به گفته لاری  
اندرسون موافقت ميكنم. وی گفت : اگر در نخستين مرحله  
هر كار موفق نبويد ، ناکامی به سراغ تان ميآيد. بسياری  
مردميكه از شكست احساس ترس ميكنند در هر كاري كه احساس  
آرامش ميكنند در آن سرسختانه خود را حفظ ميكنند و هميشه  
با تغيير مخالفت ميكنند.

### پاداش كه در عوض تغيير بدست ميآيد با تلاش هاي كه

### تغيير بدان ضرورت دارد برابر نيست

مردم تا وقتيكه درك نكنند كه منفعت هاي تغيير نسبت به  
زيان وضع موجوده بيشتري است تغيير نخواهند كرد. رهبران  
بعضي اوقات از درك چيزيكه عاجز ميمانند اين است كه  
پيروان هميشه موضوع منفعت و زيان را در روشنايي منفعت  
و ضرر شخصي خود نه در نفع و ضرر نهاد سنجش خواهند كرد.

### مردم از وضع موجوده بيش حد راضي هستند

چنانچه حكاييت ذيل نشان ميدهد بسياری نهادها و مردم مرگ  
را بر تغيير نمودن ترجيح ميدهند.  
در سال ۱۹۴۰ ميلادی ساعت های سويسی بهترين و با  
اعتبارترين و مشهورترين ساعت در جهان بود. بناً ۸۰ فيصد  
ساعت های فروخته شده در بازار جهان ساخت سويت  
زرلند (سويس) بود. در سال ۱۹۵۰ ميلادی نظريه ساختن ساعت  
های رقمی (ديجيتالی) به رهبران کمپنی ساعت های سويسی  
پیشنهاد شد. چون آنها ميدانستند كه دارای بهترين ساعت

ها و ساعت سازها میباشند این نظریه را رد نمودند. و کسیکه نظریه ساعت های دیجتالی را ارائه کرده بود، نظریه خود را به شرکت سیکو به فروش رساند. در سال ۱۹۴۰ میلادی در شرکت های ساعت سازی سویس در حدود هشتاد هزار کارمند مصروف کار بود. و امروز کارمندان آن شرکت هژده هزار نفر میباشد. در سال ۱۹۴۰ میلادی هشتاد فیصد ساعت های فروخته شده در بازار جهان ساخت کشور سویت زرلند بود. و امروز ۸۰ فیصد ساعت دنیا دیجیتالی است. و این حکایت نشان میدهد که بر بسیاری نهادها و موسسات و مردمان چه میگذرد. ما مرگ را نسبت به تغییر نمودن ترجیح میدهیم.

### هرگاه مردم به تفکر منفی مشغول باشند تغییر ایجاد نخواهد شد

صرف نظر از وضعیت کنونی شخص که منفی فکر میکند، شخص منفی گرا در آینده مایوس میشود. نوشته سنگ قبر یک فرد منفی گرا باید چنین باشد: "این را انتظار داشتم" این نوع تفکر را میتوان بوسیله یک علامه که چندین سال پیش در یک دفتر خواندم به بهترین شکل توصیف نمود:

- نگاه نکن - شاید ببینی.
- گوش نکن -- شاید بشنوی.
- فکر نکن - شاید بیاموزی.
- تصمیم نگیر - شاید اشتبا کنی.
- قدم نزن - شاید بلغزی .
- دوش نکن - شاید بی افتی.
- زندگی نکن - شاید بمیری.

میخواهم یک مفکوره دیگر را در این لیست محزون کننده علاوه نمایم:  
تغییر نکن- شاید پیشرفت کنی.

### پیروان احترام رهبران را ندارند

وقتی پیروان رهبر را که ایجاد تغییر را نظارت میکند دوست نداشته باشند، احساسات پیروان به آنها اجازه نخواهد داد تا تغییر را واقعبینانه نگاه کنند. به عباره دیگر، مردم هر تغیر را از همان دید میبینند که آنها

عامل تغيير را از همان دید میبینند. یکی از اصولی را که در کنفرانس رهبری گفتم اینست: "قبل از اینکه بتوانید مردم را رهبری نمائید، باید آنها را دوست داشته باشید." هرگاه پیروان خود را خالصانه و بطور درست دوست داشته باشید، شما را مورد احترام قرار داده و از شما در جریان تغییرات متعددی پیروی خواهند نمود.

### رهبر در معرض انتقادات شخصی قرار دارد

بعضی اوقات رهبر در برابر تغییر مخالفت میکند. برای مثال، اگر یک رهبر یک برنامه را طرح ریزی کرده باشد، و آن برنامه بخاطر یک چیز بهتر توقف داده شود، ممکن است رهبر ایجاد تغییر را یک حمله بر خود احساس نماید و بطور دفاعی از خود واکنش نشان بدهد. برای رشد و موثریت دوامدار هر نهاد یا موسسه و سازمان باید یک دوره چهار مرحله‌ی (ایجاد، نگهداری، انتقاد، و تغییر) دوامدار را طی نماید. شکل ذیل این دوره را شرح میدهد:

- مرحله ۱: (ایجاد)
- مرحله ۲: (نگهداری)
- مرحله ۳: (انتقاد)
- مرحله ۴: (تغییر)

مراحل اول و چهارم فکتور ها تهاجمی یک موسسه بشمار میرود. و مراحل دوم و سوم فکتور دفاعی یک موسسه میباشد. یا اشخاص مبتکر به انتقادات بشکل دقیق رسیدگی کرده و شروع به ایجاد تغییر میکنند، یا توسط کسانی که تغییر را میپذیرند عوض میشوند، در نتیجه تغییر صورت میگیرد. **ممکن است تغییر زیان شخصی معنی بدهد**

هرگاه تغییر قریب الوقع باشد، در ذهن هرکس این سوال است: " این تغییر بر من چگونه تاثیر خواهد داشت؟" معمولاً در هر موسسه سه دسته مردم وجود دارد: (۱) کسانی که می‌بازند؛ (۲) کسانی که بی طرف اند؛ و (۳) کسانی که نفع خواهند کرد. هر دسته از مردم متفاوت از دیگران است و باید با آنها با خردمندی و صداقت کامل رفتار شود.

### ایجاد تغییر نیازمند تعهدات بیشتر میباشد



برای بسیاری مردم وقت گرانبهاترین شی می باشد. هرگاه تغییراتی در شرف وقوع باشد، همه ما متوجه این هستیم که این تغییرات چگونه بر وقت ما تاثیر خواهد کرد. ما معمولاً چنین نتیجه گیری میکنیم که در صورتیکه تغییر زیاد سبب صرف وقت زیاد ما نشود در آن صورت ایجاد تغییر بسیار خوب خواهد بود. سیدنی هاورد گفت: " نصف دانش را که تو خواهان آن هستی دانش است که باید قبل از بدست آوردن آن از آن منصرف شوی. هرگاه بهای تغییر صرف وقت باشد، بسیاری مردم در برابر آن مخالفت خواهند نمود. one half of knowing what you want is knowing what you must give up before you get it. When the cost of change is time many will resist the change. ، change is time

هرگاه موضوع صرف وقت مطرح میشود، در آن صورت رهبر باید مشخص بسازد که آیا شخص تمایل به تغییر ندارد و یا قادر به تغییر نمودن نمیباشد. داشتن تمایل به نگرش افراد ارتباط میگیرد، و هرگاه پیروان بخاطر نگرش های خود در برابر تغییر مخالفت میکنند در آن صورت کار اندکی از دست شما ساخته است. اگرچه توانایی تغییر نمودن به طرز دید انسان ارتباط میگیرد، بسیاری مردم که تمایل به تغییر نمودن دارند به علت طرز دید شان از شرایط و مسئولیت های فعلی شان قادر به تغییر نمودن نیستند. در این مرحله رهبر میتواند با اولویت دادن به مکلفیت ها، حذف نمودن کارهای غیر ضروری، و با تمرکز نمودن روی ارزش مهم تغییر آنها را در تغییر نمودن کمک نماید.

### نظر تنگی مانع پذیرش نظریات جدید میشود

يك هزار شش صد نفر با انجمن تحقیقاتی بین المللی Flat Earth یا زمین هموار امریکا رابطه دارد. و رئیس این انجمن چارلس ك جانسن میگوید که وی در تمام مدت عمر خویش یک عضو این انجمن بوده است، " زمانیکه در مکتب ابتدایه کره زمین را دیدم در آن وقت آنرا نپذیرفتم که هموار باشد و حالا نیز آنرا نمیپذیرم."

این گفته مرا بیاد مردی می اندازد که در شهر مین زندگی میکرد و به عمر ۱۰۰ سالگی رسیده بود. یک خبرنگار از شهر نیویارک جهت مصاحبه با این مرد کهن سال رهسپار شهر مین شد. در حالیکه خبرنگار و مرد کهن سال روی ایوان (سوفه) نشسته بودند، خبرنگار به پیر مرد گفت: " مطمئن هستم که در طول زندگی ات شاهد تغییرات زیادی بوده یی."

پير مرد در جوابش گفت: " بلی، اما مخالف همه آن تغییرات بوده ام."

### رسم و رواج ها مانع ایجاد تغییرات میشود

من این فکاهی خوش دارم: " برای تبدیل نمودن یک گروه برق روشن به چند نفر ضرورت است؟" جواب: " به چهار نفر، یک نفر که گروه برق را تبدیل کند و سه نفر دیگر که در باره اینکه گروه برق چقدر خوب بود صحبت کنند."

چنین مردم ها مرا بیاد خورد ضابطی پیری می اندازد که مسئول نگهداری یک کرت سبزه که در مقابل اداره مرکز فرماندهی پولیس یک اردوگاه در ایالت میشگن قرار داشت تعیین شده بود. خورد ضابط مذکور فوراً وظیفه خود را به یک سرباز سپرده و برایش گفت که سبزه را هر روز ساعت پنج بجه آبیاری کند. سرباز وظیفه را بخوبی انجام میداد. یکی از روزها یک طوفان شدید شد و خورد ضابط در حال قدم زدن در داخل خوابگاه سربازان بود و دید که سرباز مذکور استراحت نموده است. خورد ضابط بلایش صدا زد: " چی مشکل داری؟ ساعت پنج بجه است و تو باید سبزه ها را آب میدادی." سرباز در حالیکه گیج بنظر میرسید در پاسخ گفت: " مگر صاحب، باران میبارد. به طوفان باد و باران نگاه کن."

خورد ضابط فریاد زیاد "خوب چی شده دیگه، بالاپوش بارانی خوب داری، مگر نداری؟"

در قانون کارن فیلد آمده است که تا زمانیکه مردم از اجرا شدن یک کار قناعت حاصل نکنند آن کار هیچگاهی انجام نمیشود و مدت زیادی میشود که همه قانع هستند که حالا وقت آن است که یک دیگر را انجام داد.

### یک چک لیست برای تغییر

قبل از اینکه برای ایجاد تغییر در یک نهاد کوشش نماید سوالات ذیل را باید مرور نمائید. هرگاه جواب سوالات بلی باشد احتمال دارد که ایجاد تغییر به آسانی صورت گیرد. ولی هرگاه جواب سوال نخیر باشد، شاید دلالت کند که ایجاد تغییر مشکل خواهد بود.

بلی ، خیر

( ) آیا این تغییر به نفع پیروان خواهد بود؟

- ( ) آیا این تغییر با اهداف نهاد یا موسسه هماهنگ است؟
- ( ) آیا این تغییر دقیق و واضح است؟
- ( ) آیا ۲۰ فیصد مردم بالا رتبه (متنفذین) طرفدار این تغییر هستند؟
- ( ) آیا امکان دارد که قبل از تعهد کامل با این تغییر آنرا امحتان نمود؟
- ( ) آیا جهت ایجاد این تغییر منابع فزیکي، بشري، و مالي موجود است؟
- ( ) آیا این تغییر برگشت پذیر یا توقف پذیر است؟
- ( ) آیا این تغییر گام بعدي است؟
- ( ) آیا این تغییر منفعت های کوتاه مدت و طویل المدت را به دنبال دارد؟
- ( ) آیا رهبریت توانائی آوردن این تغییر را دارد؟
- ( ) آیا موقع ایجاد تغییر است؟

بعضی اوقات هر رهبر مانند لوسی فکر میکند، زمانیکه لوسی با چارلس برون در کنار کتاره مصروف صحبت بود گفت: "میخواهم دنیا را تغییر بدهم." چارلی برون پرسید: "از کجا آغاز خواهی کرد؟" لوسی در جواب گفت: "از تو آغاز خواهم کرد!"

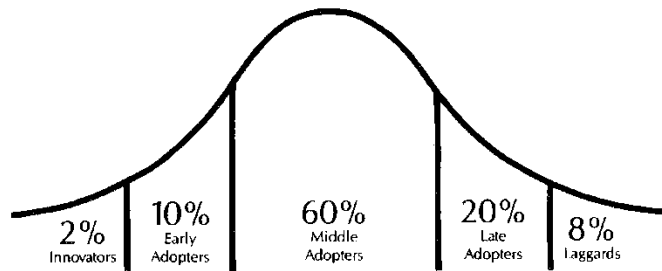
سوال آخر (آیا موقع ایجاد تغییر است؟) آخرین نتیجه تعمق و تفکر برای ایجاد تغییر میباشد.

تغییر در وجود دیگران صرف زمانی صورت خواهد گرفت که موقع آن مناسب باشد و شناختن موقع مناسب آن موفقیت یک رهبر خواهد بود.

- تصمیم غلط و بی موقع = مصیبت
- تصمیم غلط در وقت درست = اشتباه
- تصمیم درست و بی موقع = نپذیرفتنی
- تصمیم درست در وقت درست = موفقیت

مردم زمانی تغییر میکنند که به اندازه کافی با دشواریها مواجه شده باشند؛ زمانی که به اندازه کافی میاموزند که بخواهند تغییر نمایند؛ زمانی تغییر را میپذیرند که توانایی تغییر را داشته باشند. رهبر باید درک کند که چی وقت مردم در یکی از این مراحل قرار دارند. در حقیقت، رهبران عالی یک فضای را ایجاد میکنند که باعث شود تا یکی از این سه مرحله اتفاق بی افتد.

مراحل تکاملي تغير :  
بهتر است که بخاطر داشته باشیم که تغير را ميتوان هم از بُعد انقلابی ( یک چیز کاملاً متفاوت با آنچه که قبلاً بوده است) و هم از بُعد تکاملي ( یک اصلاح وضعیت قبلی) مشاهده نمود. معمولاً پيشنهادهای نمود تغيرات به عنوان یک موضوع اصلاحي نسبت به یک موضوع مهم، جديد و کاملاً متفاوت آسانتر است. هرگاه یک طرح پيشنهادهای جهت ایجاد تغيرات در یک نهاد یا موسسه پيشنهادهای میشود، مردم از لحاظ واکنش شان به پنج کتگوری تقسیم میشوند.



۱. **مبتکرین خیال پردازان اند.** آنها مبتکرین مفکوره های جدید هستند و عموماً به عنوان رهبران و پالیسی سازن تصدیق نمی شوند.
۲. **قبول کننده گان اولیه** آنهایی اند که زمانی که مفکوره های خوب را میشوند آنها میدانند. نظریات آنها در موسسه ای شان مورد احترام قرار میگیرد. اگرچه آنها خود مفکوره ها را ایجاد نکرده اند ولی کوشش میکنند که دیگران را متقاعد بسازند تا آن مفکوره های جدید را بپذیرند
۳. **قبول کننده گان ثانویه** در اکثریت قرار دارند. آنها به نظریات دیگران پاسخ خواهند گفت. بطور عموم، آنها در تجزیه و تحلیل خویش از مفکوره های جدید منصفانه هستند، اما تمایل به حفظ وضعیت موجوده دارند و تحت نفوذ متنفذين مثبت گرا و منفي گرا موسسه خویش میروند.
۴. **قبول کننده گان دست آخر** آنهایی اند که یک مفکوره بعد از همه تائید میکنند. آنها اکثراً علیه تغيرات پيشنهادهای شده صحبت میکنند و ممکن است که هیچگاهی قبولی خویش را به زبان اعتراف نکنند. بطور عموم

اگر اکثریت مردم حمایت خویش را از تغییرات جدید ابراز نمایند آنها آنها قبول میکنند.  
۵. **اشخاص کند کار** همیشه بر ضد تغییرات میباشند. آنها متعهد به وضعیت موجوده و گذشته هستند. آنها اکثراً کوشش میکنند تا در موسسه یا نهاد خویش تقسیمات یا اختلافات را ایجاد کنند.

پروسه تدریجی تغییرات موفق را در یک سازمان یا نهاد میتوان در هشت (۸) مرحله خلاصه نمود که این تغییر تدریجی هنگامیکه یک سازمان یا نهاد از مرحله نادانی در مورد تغییرات مطلوب بجلو حرکت میکند باید صورت گیرد، و این تغییر روی نگرش، تمایلات و ابتکارات تاثیر خواهد نمود.  
قدم اول : نادانی.  
هیچ جهت واحد و حس اولویت در میان پیروان احساس نمیشود. آنها در تاریکی قرار دارند.

قدم دوم : معلومات .  
به مردم معلومات عمومی داده میشود. در ابتدا مفکوره های ایجاد تغییر پذیرفته نمیشود.  
قدم سوم : الهام.  
ممکن است نفوذ مفکوره های جدید در وضعیت کنونی سبب تضاد با بی علاقه گی، تعصب، و عنعنات شود. هدف کلی تمرکز روی مشکلات است.

قدم چهارم : تغییر در افراد.  
قبول کننده گان اولیه شروع به مشاهده منفعت های تغییرات پیشنهاد شده نموده و آنها میپذیرند. اعتقادات راسخ شخصی جایگزین رضایت میشود.

قدم پنجم : تغییر سازمانی :  
هر دو بعد قضیه مورد بحث قرار میگیرد. حالت دافعی ضعیف و پذیرا بودن زیاد در رابطه به تغییرات پیشنهاد شده شاید مشاهده شود. تحرکیت از تضاد نمودن با ایجاد تغییر به طرفداری نمودن از ایجاد تغییر تبدیل میشود.

قدم ششم : استفاده نابکارانه .  
در هنگام تغییر تطبیق بعضی از موفقیت ها و ناکامی ها تجربه میشود. و پروسه یادگیری سریع میباشد.

قدم هفتم : کامل سازی.  
در این مرحله سطح نابکاری آغاز به کاهش نموده و سطح قبولیت افزایش میابد. یک حس روز افزون دستاورد و یک موج نتایج و موفقیت رخ میدهد.

قدم هشتم : ابتکار.  
بدست آوردن نتایج قابل توجه باعث ایجاد اعتماد و علاقمندی جهت پذیرش خطرات میشود. نتیجه آن تمایل به تغییر سریعتر و جسورانه تر میباشد.

بمحض اجرای قدم هشتم، اعضای موسسه بصورت کل بیشتر متمایل میباشند تا این پروسه را برای بار دوم طی کنند. تاثیرات عمده این پروسه زمانی توسعه میابد که اکثریت اعضای موسسه مکرراً به معرض مفکوره ها و نظریات جدید قرار گیرند.

نظریه اول: ”من این مفکوره را رد میکنم چون این مفکوره با باورهای قبلی من در تضاد است.“

نظریه دوم: ”خوب، آنرا میدانم، اما آنرا پذیرفته نمیتوانم.“

نظریه سوم: ”با این نظریه موافق هستم ولی راجع به استفاده آن شروط دارم.“

نظریه چهارم: ”میدانید که نظریه من بصورت شفاف بیانگر طرز فکر من راجع به موضوع است.“

نظریه پنجم: ”نظریه فوق العاده و خوبی است، من این نظریه را امروز بکار بردم.“

نظریه ششم: ”آن نظریه را دیروز به کسی دادم. دقیقاً حالا این نظریه مربوط بمن است.“

## ایجاد زمینه برای تغییر

مطالعات سلوک بشر نشان میدهد که مردم در برابر تغییر مقاومت نمیکنند؛ آنها در برابر اینکه تغییر در آنها ایجاد شود مقاومت میکنند. این فصل روی اینکه چطور یک

فضای را ایجاد نمود که دیگران را تشویق نماید که تغییر نمایند تاکید میکند. تا اینکه مردم تغییر نکنند، تغییر صورت نخواهد گرفت. در نخستین جمله این فصل اینطور نوشته شده بود، ” رهبر را تغییر دهید، موسسه را تغییر دهید.“ (تغییر در رهبری، تغییر در سازمان است). حالا ما با رهبر آغاز مینمائیم و برای نهاد یا سازمان یک استراتژی ایجاد میکنیم.

### رهبر باید اعتماد خویش نزد مردم ایجاد نماید

هرگاه مردم بر رهبر خویش باور داشته باشند بسیار خوب است. و هرگاه رهبر بر مردم خویش باور داشته باشد بسیار عالی است. هرگاه رهبر و مردم بر یکدیگر باور داشته باشند نتیجه آن بوجود آمدن اعتماد میشود. هر اندازه که مردم بر رهبر خویش اعتماد داشته باشند، بهمان اندازه بیشتر متمایل خواهند بود تا تغییرات پیشنهاد شده از جانب رهبر را بپذیرند. ورنه بنیسی و برت نانس میگویند که: ” اعتماد یک نیروی پیوند دهنده است که رهبر و مردم را باهم پیوند میدهد.“ ابراهام لینکلن گفته است، ” هرگاه میخواستی کسی را طرفدار خود بسازی، اول وی را متقاعد بساز که دوست حقیقی وی میباشی، سپس سعی کن تا کشف نمایی که او چه میخواهد انجام دهد. همیشه نخستین سوالم از رهبریکه میخواهد در موسسه تغییرات را بیاورد این است، ” روابط شما با مردم تان چگونه است؟“ اگر روابط میان رهبر و مردم سالم و مثبت باشد، در آنصورت رهبر آماده است که قدم بعدی را بردارد.

### رهبر قبل از اینکه از دیگران خواهش نماید تا در وجود خویش تغییرات بیاورند باید خود را تغییر بدهد

متأسفانه بسیاری رهبران مانند یک دوستم هستند که لیستی از مصوبه ها را برای سال آینده ترتیب داده بود. در آن لیست نوشته شده بود که: با مردم رفتار دوستانه و مودبانه داشته باشید، غذاهای مقوی بخورید، با دوستانم بیشتر متواضع باشید، خوردن شیرینی باب و چربی باب را کم کنید، نسبت به دیگران انتقاد کمتر نمایید. سپس دوستم یک لیست را به من نشان داد و من از دیدن آن کاملاً زیر تاثیر رفتم. اهداف بسیار عالی در آن نوشته شده بود. از او پرسیدم ” لیکن، آیا فکر میکنی که قادر

به تطبيق تمام مفردات اين ليست باشی؟“ او در پاسخ گفت؛  
” چرا من؟ اين ليست برای تو است!“  
اندرو کارنيچ ميگويد، ” هر اندازه بزرگتر ميشوم به گفته  
های مردم کمتر توجه ميکنم. صرف ميبينم که آنها چی  
ميکنند.“ رهبران بزرگ نه تنها ميگويند که چه بايد انجام  
شود بلکه رهنمایی نيز ميکنند!

### رهبران خوب سابقه و تاريخچه موسسه را ميدانند

به هر اندازه که یک سازمان مدت طویلی را بدون تغيير  
سپری نموده باشد بهمان اندازه ايجاد تغييرات در آن  
سازمان به سعی و تلاش بيشتر ضرورت خواهد داشت. همچنين  
هر گاه تغييرات تطبيق گردد و نتيجه آن منفي باشد،  
کارمندان موسسه نسبت به تغييرات آینده مشکوک خواهند  
بود. و برعکس هرگاه تغييرات نتايج مثبت را به دنبال  
داشته باشد، کارمندان نسبت به تغييرات آینده خوشبين  
خواهند بود. تغييرات موفقيت آميز گذشته، مردم را آماده  
ميسازد تا تغييرات بيشتر را به آسانی بپذيرند.  
جي. کا چيسترتون پيشنهاد ميکند، ” تا وقتیکه دليل بناء  
یک پنجره را ندانستيد آنرا ويران نکنيد.“ قبل از اينکه  
برای آینده تغييرات ايجاد نمائيد ضرور است بدانيد که  
در گذشته چی رخ داده است.

### متنفذين را سمت های رهبريت مقرر نمائيد

رهبران دارای دو ویژگی ميباشند. اول، آنها به یک مسير  
در حرکت اند و دوم اينکه آنها قادر اند تا ديگران را  
ترغيب نمايند که با آنها در یک مسير حرکت نمايند.  
رهبران مانند رئيس يك شرکت بزرگ سهامی اند که در جلسه  
ناوقت حاضر گردیده بود. رئيس بعد از بستن دروازه به  
عوض نشستن به جای هميشگی خود به نزديکترين چوکی خالی  
نشست. یکی از معاونين جوان وی گفت؛ ” لفظاً! آقا شما بايد  
در رأس ميز بنشينند.“ رئيس که از مقام خود در کمپنی فهم  
خوبی داشت پاسخ داد، ” پسر، در هر جای که من بنشينم  
همانجا رأس ميز است.“

### شرایط تغيير را در وجود خود بررسی کنید



در وجود هر رهبر استعداد تغيير پذيري در ابتدای ايجاد روابط وجود داد. اگر روابط رهبر با ديگران تضعيف گردد، رهبر تا وقتیکه با موسسه ورشکست نشود از ايجاد تغيير دست نمیکشد. اگر روابط رهبر با ديگران تقويت يافت، رهبر تغييرات را ميپذيرد، تا زمانیکه با موسسه يکجا غنی گردد. همیشه بخاطر داشته باشيد که؛ برای ايجاد تغيير ضرورت به تغيير خوردن است. هر قدر زمينه ايجاد تغيير در وجود رهبر وجود داشته باشد بهمان اندازه ميتوان تغييرات را در زندگی مردم ايجاد نمود. متأسفانه برعکس اين امر نیز درست میباشد.

### رهبران خوب قبل اينکه تغييرات عام شود از متنفدين تقاضای حمايت میکنند.

اين چک لیست ده قلمی شامل تمام مراحل ميشود که يک رهبر خوب در هنگام درخواست حمايت برای تغيير از متنفدين عمده در سازمان مرور خواهد نمود.

۱. نام هاي متنفدين عمده گروههای عمده سازمان خویش را يادداشت کنید.
۲. چه تعداد اشخاص بطور مستقيم تحت تاثير اين تغيير قرار خواهند گرفت؟ ( اين اشخاص مهمترين گروه میباشد).
۳. چه تعداد اشخاص بطور غير مستقيم تحت تاثير اين تغيير قرار خواهند گرفت؟
۴. چه تعداد مثبت خواهد بود؟
۵. چه تعداد منفي خواهد بود؟
۶. کدام گروه در اکثريت قرار خواهد داشت؟
۷. کدام گروه دارای بيشتريين نفوذ است؟
۸. در صورتیکه گروه مثبت قويتر باشد، در اينصورت متنفدين را برای مباحثه دور هم بياوريد.
۹. در صورتیکه گروه منفي قويتر باشد، در اينصورت با متنفدين بطور جداگانه ملاقات کنید.
۱۰. سبک هر متنفد را بدانيد.

يک دستور جلسه (اجندا) ايجاد نماييد که در ايجاد تغيير موثر باشد.

هر نظريه جديد سه مرحله را می پیماید: اول، موثر نخواهد بود؛ دوم، بسیار گران تمام خواهد شد؛ سوم، فکر می‌کردم که این کاملاً یک نظريه خوب باشد. یک رهبر خردمند با فهم اینکه مردم از طریق یک پروسه تغییر میکنند یک دستور جلسه (اجندا) ایجاد مینماید تا این پروسه را بهبود ببخشد. من از این دستور جلسه (اجندا) برای پانزده سال استفاده نموده ام و کاملاً برایم موثر ثابت گردیده است.

موضوعات معلوماتی:

مطالب مورد علاقه برای آنهایی که در جلسات اشتراک میکنند؛ مطالب مثبت که روحیه را تقویت میبخشد. (موضوعات معلوماتی آغاز گر جلسات به سطح بالا میباشد).

موضوعات مورد بررسی:

موضوعات که باید مورد بحث قرار گیرند اما در مورد رای گیری صورت نمیگیرد. ( این مرحله تبادل نظریات را بدون فشار اینکه یک نقطه نظر خاص ارائه شود، ممکن میسازد.)

موضوعات که روی آن اقدام صورت میگیرد: موضوعات که قبلاً مورد بحث قرار گرفته بودند و درینجا باید در مورد آنها رای داده شود.

### **متنفذین را تشویق نمائید تا دیگران را بطور خصوصی تحت نفوذ خویش قرار بدهند.**

تغییرات عمده نباید مردم را متحیر کند. هرگاه Leadership leaks یعنی اطلاع دهی قبلی از موضوعات مورد بحث جلسه به شرکت کننده گان آن، بطور درست صورت گیرد، مردم را برای جلسات رسمی آماده خواهد نمود.

هر سال جان ماکسوال برای رهبران کلیدی خود توضیح میدهد که گویا آنها همیشه با خود دو سطل را حمل میکنند. یکی از این سطل ها پر از تیل و دیگر آن پر از آب میباشد. هرگاه آتش کوچک از نزاع و مجادله در یک سازمان بعلت هرس مردم از یک تغییر احتمالی وجود داشت، متنفذین نخستین کسانی اند که از آن مطلع میشوند. زمانیکه آنها به صحنه میرسند، آنها یا با انداختن سطل تیل آنرا شعله ور میسازند و واقعاً سبب یک مشکل میشوند و یا اینکه آنها سطل آب را بر آتش کوچک انداخته و مشکل را حل میکنند. بعباره دیگر متنفذین کلیدی یا بزرگترین سرمایه و دارایی یک رهبر است و یا بزرگترین کاستی و نقطه ضعف وی میباشد.

اطلاع رسانی قبلی از موضوعات مورد بحث جلسه به شرکت کننده گان آن، باید پلان شده و مثبت باشند و مردم را برای جلسات که در آن تغییرات بطور رسمی پیشنهاد خواهد شد آماده سازند.

### **برای مردم نشان بدهید که آنها از تغییرات چطور بهره خواهند برد.**

فرضیه: تغییرات پیشنهاد شده بهترین چیز است برای مردم نه برای رهبر. مردم باید در اولویت قرار داده شوند. در دروازه یکی از استیشن های موثرهای سرویس چنین نوشته شده بود: ”برای راحتی دیگران لطفاً دروازه را بسته کنید.“ لیکن اکثراً دروازه باز میماند تا اینکه آن علامه به این کلمات تبدیل گردید: ”لطفاً بخاطر آسیایش شخصی خود دروازه را بسته کنید.“ و بعد از آن دروازه همیشه بسته میماند. بسیاری اوقات رهبران یک نهاد یا سازمان میل دارند تا از دیدگاه نهاد یا کمپنی در آن کار میکنند فکر و رهبری نمایند نه از دیدگاه مردم.

### **حق تغییر را به مردم بدهید**

گشاده رویی رهبر، زمینه مالکیت تغییر توسط مردم را مساعد میسازد. بدون داشتن اختیار تغییر، تغییر کوتاه مدت خواهد بود. تغییر دادن عادات و طرز تفکر مردم مشابه به نوشتن هدایات روی برف در جریان توفان میباشد. و در هر بیست دقیقه هدایات باید دوباره نوشته شوند، مگر اینکه مالکیت یا اختیارات تغییر همراه با هدایات داده شود.

### **چطور مالکیت یا اختیارات تغییر را به دیگران پیشکش نمود**

۱. مردم را راجع به ایجاد تغییر قبلاً مطلع سازید، بناً آنها وقت خواهند داشت تا درباره پیامدهای آن و اینکه این تغییرات چقدر بالای آنها تاثیر گذار خواهد بود فکر نمایند.
۲. اهداف کلی تغییر را از جمله توضیح دهید- یعنی دلایل این تغییر و اینکه این تغییر چگونه، و چي وقت تحقق میابد را تشریح نمایید.
۳. برای مردم نشان بدهید که آنها از ایجاد تغییر چطور بهره مند میشوند. با کارمندان که در نتیجه ایجاد

- تغییر شکست میخورند صادق باشید. آنها را پیش از موقع آگاه بسازید، و در صورت لزوم آنها را کمک نمائید تا یک وظیفه دیگر برای خود بیابند.
۴. از کسانی که از تغییر متاثر میشوند بخواهید تا در تمام مراحل پروسه تغییر اشتراک نمایند.
۵. کانال ارتباطی را باز نگهدارید. برای کارمندان فرصت بحث نمودن در مورد تغییر را فراهم سازید. کارمندان را تشویق و ترغیب نمائید تا سوالات، نظریات و دیگر فیدبک خویش را راجع به تغییر مطرح نمایند.
۶. در سراسر پروسه تغییر انعطاف پذیر و سازگار باشید. اشتباهات خود را پذیرفته و روی اصلاح آن کار نمائید.
۷. پیوسته باور و تعهد خود را نسبت به تغییر ابراز نمائید. اعتماد خود را در توانایی آنها جهت تطبیق پروسه تغییر نشان بدهد.
۸. آنهایی را که تغییرات را تطبیق میکنند شناسایی، تشویق، کمک، و تحسین نمائید.

### تغییرات صورت خواهد گرفت

نباید چنین سوال کرد، ”آیا ما گاهی تغییر خواهیم کرد؟“ لیکن باید اینطور سوال کرد، ”چی وقت و چقدر تغییر خواهیم کرد؟“ هیچ چیزی ثابت نمی ماند بجز این حقیقت که تغییر همیشه وجود دارد. حتی در ابتدای خلقت انسانها، طبق روایات وقتیکه حضرت آدم علیه السلام و خانمش بی بی حوا از بهشت رانده شدند، حضرت آدم علیه السلام به بی بی حوا گفت، ”عزیزم، ما در زمان گذار زندگی میکنیم.“

چارلس اوکسلی یکی از کارمندان شرکت سهامی NCR گفت، ۳۶ سال میشود که تجارت میکنم، و در جریان این همه سال بسیار چیزها را آموخته ام، و اکنون اکثر چیزهای را که یادگرفته ام دیگر کاربرد ندارند.

لیکلن برنیت که یک نویسنده است، باری شور و هیجانی را که از لکچرهای فزیک در انستیتوت مطالعات پیشرفته در ایالت پریستون برایش دست داده بود با محصولین در میان گذاشت.

یک کسی از وی سوال نمود که، ”چگونه بود؟“ آقای برنیت در پاسخ گفت، ”عالی بود.“ ”تمام چیزهای را که ما در هفته گذشته میدانستیم راست نبودند.“

از تغییرات آگاه بودن و آنرا با سازمان یا موسسه خویش ربط دادن یک چالش دایمی برای یک رهبر است. برای مثال، رهبر باید از اطلاعات مانند اطلاعات ذیل که توسط داکتر ریچارد کایدول در یک مقاله مطرح شده است آگاهی داشته باشد. نامبرده بعضی از ارزشهای سالهای ۱۹۵۰ با ارزشهای سالهای ۱۹۹۰ مقایسه نموده است.

۱۹۹۰	۱۹۵۰
مصرف	پسانداز
خوشي فوري	خوشي به تأخیر افتاده
دو دلی	اطمینان
شك	درست آیینی
سرمایه گذاری با پول قرض	سرمایه گذاری
طرز زندگی	همسایگی
طبقه پائین	طبقه اوسط
صادرات	واردات
آسایش شخصی	پاکی عامه
فرصت گرفتن تصویر	کنفرانس مطبوعاتی
شهرت	دست آوردها
اعتبار نامه	دانش
خدمات	تولید
طلاق	وظیفه یا مسئولیت
من	ما

**تمامی تغییرات پیشرفت نمی باشند، بلکه بدون تغییرات هیچ پیشرفت بوده نمیتواند**

تغییر = رُشد  
یا  
تغییر = رنجش

تغییر هم به منزله فرصت های ممکن و هم به منزله خسارات احتمالی میباشد. نظر من اینست که تغییر زمانی به منزله رنجش میباشد که:

- تغییر پیشنهاد شده نظریه خوبی نباشد.
- تغییر پیشنهاد شده توسط متنفذین پذیرفته نشود.
- تغییر پیشنهاد شده بطور موثر ارائه نشود.
- تغییر پیشنهاد شده تنها به نفع رهبران باشد.

- تغيير پيشنهاد شده طبق روال گذشته باشد.
- تغيير پيشنهاد شده بسيار زياد باشد و بسيار سريع اتفاق بي افتد.

در سال ۱۹۵۰ مجله فورچن از يازده شخص امريكايي مشخص خواهش نمود تا پيش بيني كنند كه زندگي در سال ۱۹۸۰ چگونه خواهد بود. در آن روزگار عوايد صادرات ايالات متحده امريكا سه بيليون دالر بيشتر نسبت به عوايد وارداتش بود، و بناً هيچ كسي كسر عوايد صادرات امريكا را در سي سال بعد پيش بيني نميكرد. دو ايد سرنوف رئيس شركت RCA متيقن بود كه در سال ۱۹۸۰ كشتي ها ، طياره ها، ريل ها و حتي موتر هاي شخصي بطور اتومات سوخت گيري خواهند نمود. او ميگفت كه خانه ها داراي جنراتورهاي اتمي خواهند بود و موشك هاي رهبري شده نامه ها و ديگر محموله ها را به فاصله هاي بسيار دور حمل خواهند نمود. هنري ك لوس مدير مسئول نشريه تايم مگزين پيش بيني نمود كه سال ۱۹۸۰ ختم فقر و بيچاره گي خواهد بود. جان ون نيومان رياضي دان امريكايي توقع ميكرد كه تا سي سال آينده استفاده از انرژي بطور رايگان باشد.

### برای ایجاد تغییر هیچگاهی ناوقت نیست

ماكس ديپري ميگويد: ”در پايان، مهم است كه بياد داشته باشيم، كه بدون تغيير در خود نميتوانيم شخصيتي باشيم كه به آن نياز داريم.“ اين امر مسلم است كه وقتي كه شما در مسير تغيير روان باشيد ، حتما هستيد. زمانيكه نام آلفرد نوبل به گوش شما ميرسد چي فكر ميكنيد؟ ممكن است جايزه صلح نوبل به فكر تان بيايد. بهر حال جايزه صلح نوبل بخش دوم داستان آلفرد نوبل است. آلفرد نوبل يك كيميادان سويدي است كه با اختراع دينامت و ديگر موادهاي انفجاري قوي كه در ساختن جنگ افزار بكار ميرود ثروتمند شد. زمانيكه برادر آلفرد نوبل وفات نمود يكي از روز نامه ها بعوض نشر خبر وفات برادر آلفرد نوبل، آشتباهاً خبر وفات وي را نشر نمود. اين روز نامه مرد متوفا را به عنوان شخصي توصيف نمود كه مردم را قادر ساخته است تا يكديگرشان را بطور بي سابقه كشتار نمايند. آقاي نوبل با شنيدن اين تحليل تكان خورده و تصميم گرفت تا از همان لحظه به بعد از ثروت خود جهت قدرداني از آن دست آوردهاي استفاده نمايد كه به نفع بشريت ميباشند.

نوبل در آواخر عمر خویش ندرتاً فرصت ارزیابی زندگی خود را داشت، با آنهم به اندازه کافی عمر طولانی داشت تا آن تحلیلی که از زندگی‌اش شده بود تغییر بدهد. شما میتوانید برای تغییر امروز تصمیم بگیرید. و در صورتیکه تغییر موفقانه باشد، به گذشته خواهید اندیشید و آنرا یک رُشد خواهید شمرد.

### رُشد و توسعه دادن دیگران

کسیکه دیگران را تحت نفوذ خویش می‌آورد تا صرف از وی پیروی نمایند، رهبری است که دارای محدودیت‌های مشخص میباشد. کسیکه دیگران تحت نفوذ خویش می‌آورد تا آنها اشخاص و افراد دیگر را رهبری نمایند، رهبری است که دارای هیچ محدودیت نمی‌باشد. چنانچه اندرو کارنیچ گفته است، هر کسی که بخواهد تمام کارها را به تنهایی انجام دهد و یا تمام امتیازات را برای انجام یک کار برای خود تخصیص دهد نمیتواند یک رهبر عالی باشد.

فرگسون در این مورد چنین می‌گوید:  
فهمیدن نحوه اجرای کار، کمال کارگر است.  
حاضر بودن برای گفتن به دیگران، کمال معلم است.  
تشویق نمودن دیگران جهت بهتر کار نمودن، کمال مدیران است.  
قادر بودن به انجام هر سه نکته فوق، کمال رهبرن واقعی است.

این فصل روی اهمیت رشد و انکشاف دیگران تمرکز میکند تا آنان در فعالیت‌ها اشتراک نموده و شما را به عنوان یک رهبر در تطبیق اهداف تان کمک نمایند. فرضیه این است که: بهر اندازه که اشخاص بیشتر را رشد و انکشاف بدهید، بهمان اندازه حیطة و دامنه اهداف تان بزرگتر میباشد. اشخاصیکه در مقام رهبریت گماشته میشوند، اما کوشش میکنند که تمام کارها را به تنهایی انجام دهند، روزی به سرنوشت گلکاری (معمار) دچار خواهند شد که کوشش میکرد تا ۵۰۰ پوند یا عدد خشت را از منزل چهارم یک آپارتمان به پیاده رو انتقال بدهد. مشکل وی این بود که کوشش میکرد تا تمام کارها را به تنهایی انجام دهد. بناً گلکار مذکور در فورمه بیمه حادثه چنین بیان نمود: انتقال تمام خشت به وسیله دست نیاز به وقت زیاد داشت، پس من تصمیم گرفتم که تمام خشتها را در بشکه بزرگ (بیرل) جابجا

نموده و توسط قرقره که در بام تعمیر بسته و محکم نموده بودم به سوي پائين رها نمايم. بعد از امتحان نمودن ريسمان در روی زمین به بام بالا شدم و آنرا در اطراف بيرل محکم بسته نمودم. بيرل را با خشت پر نموده و آن را برای پائين نمودن به طرف پیاده رو چرخاندم. سپس به پائين رفته و گره ريسمان را با احتیاط باز کردم تا بيرل را آهسته آهسته بطرف زمین هدایت نمايم.

”اما، چون وزن من یکصد چهل و پنج پوند است، وزن ۵۰۰ پوندي خشت ها مرا از زمین چنان بسرعت تکان داد که حتی وقت فکر کردن را هم نداشتم که ريسمان را رها کنم. و زمانیکه توسط ريسمان از طبقه اول گذشتم و به طبقه دوم رسیدم با بيرل مملو از خشت که از بالا بطرف زمین در حال سقوط بود تصادم نمودم. و این امر سبب کبودشدگی و جراحت سر و بدنم شد.“

”چون ريسمان را با دست خود محکم گرفته بودم و زمانیکه با ريسمان بطرف بالا کش شدم دستم را قرقره گرفت و سبب شد تا انگشتم بشکند در حین زمان بيرل با صدای شديد به زمین پیاده رو تصادم کرد و خشت ها همه از بيرل خالی شد. با کم شدن وزن بيرل، بيرل خالی که تقریباً ۴۰ پوند وزن داشت و بناً وزن من بيرل را بالا کرد و من با سرعت بطرف زمین رها شدم و با بيرل خالی تصادم کردم که سبب شکستن بند پایم گردید.“

بعد از برخورد با بيرل از سرعتم اندکی کاسته شد و روی توده خشت ها افتادم و سبب زخمی شدن پشت و شکستن مهره گردنم شد.

و دراین حال حواسم را کاملاً از دست دادم و ريسمان را رها کردم و بيرل خالی بر سرم افتاد و سبب مجروح شدن سرم گردید.

”به عنوان آخرين سوال فورمه بیمه، اگر چنین حالتی برای بار دوم برایتان اتفاق بی افتد چی خواهید کرد؟“ ”لطفاً حرف مرا بپذیرید که دیگر علاقمند نیستم که به تنهایی تمام کارها را انجام بدهم.“

جان ماکسوال مینویسد که سه طبقه مردم / مهارتهای کاری وجود دارد:

طبقه اول:

کسي که با دیگران خوب کار میکند ، یک پیرو است.



طبقه دوم :  
کسي که مردم را کمک میکند تا بهتر کار نمایند یک مدیر است.

طبقه سوم :  
کسي که اشخاص بهتر را رشد و انکشاف میدهد تا کار نمایند یک رهبر است.

اصول رشد و انکشاف مردم  
موفقیت من در رشد و انکشاف دیگران بستگی به چگونگی انجام نکات ذیل خواهد داشت:

- ارزش مردم: این موضوع نگرش یا طرز برخورد با دیگران است.
- تعهد با مردم: این موضوع وقت من است.
- صداقت با مردم: این موضوع شخصیت ام است.
- استندرد برای مردم: این موضوع دیدگاه من از آینده برای مردم است.
- نفوذ بالای مردم: این موضوع رهبریت ام است.

نظر به تجارب خویش و مشاهده رهبران که در این عرصه حیاتی (رشد و انکشاف مردم) از دیگران برتری دارند، پی برده ام که سه ساحه وجود دارد که در آن رشد و انکشاف دهندگان موفق از کسانی که در رشد و انکشاف مردم موفق نیستند متمایز میباشند.

۱. راجع به مردم گمان درست داشته باشید.
۲. راجع به مردم سوال درست نمائید؛ و
۳. با مردم کمک و معاونت درست نمائید.

### رهبر موفق راجع به مردم گمان درست میداشته باشد

نگیزه دادن دیگران برای آقای جان ماکسول همیشه کاری نسبتاً آسان بوده است. سالهای زیادی از وی سوال شده است، ”جان، چطور مردم را انگیزه میدهی؟“ جوابات دایمی

وی اینگونه بودند، ”علاقمند باش“؛ ”دیگران را تشویق و ترغیب نما“؛ ” برای دیگران نمونه و الگو قرار بگیر“؛  
”بالای مردم باور داشته باش“. But he would watch others follow his advice and be successful for a short time, only to fall back into the old habit patterns and the resulting low morale.

Observing this downward cycle, he asked himself why the people who took his advice couldn't continually motivate others. Then one day it hit him! He was giving them the fruit of my motivational gifts, but not the root. They were writing down his outward answers without the benefit of John's inward assumptions about people. His assumptions about others are what allow him to continually motivate and develop others. In fact a leader having the right assumptions about people is the key factor in their continual development او مشاهده میکرد که کسانی که به مشورت های وی عمل میکردند برای یک مدت کوتاه موفق میبودند، و روی آوردن به عادات گذشته نتیجه ضعف روحیه میباشد.

فلذا ، جان از خودش میپرسید که چرا کسانی که به مشوره من گوش میدهند و به انگیزه دادن دیگران نایل میشوند. بناءً روزی به این اندیشه رسید که وی نکات اصلی و ریشه ای انگیزه دادن را به دیگران تعلیم نه نموده فقط ثمره آن را تفهیم نموده است. کسانی که از مشوره جان بهره منده می شده اند بر تاثیرات درک درونی جان راجع به مردم را توجه نه نموده اند فقط روی متن گفته های وی تمرکز کرده اند. قصد و اندیشه جان در رابطه به دیگران انگیزه دادن و پرورش دادن ایشان است. در حقیقت حدس موثر یک رهبر در قبال حامیان وی یگانه شاخص انکشاف دایمی است.

### راجع به مردم چگونه تصور دارم؟

تصور یا گمان عبارت از یک نظریه در رابطه به درست بودن یک امر میباشد. تصور من در مورد مردم عمدتاً تعیین کننده چگونگی عملکردم با آنها است. چرا؟ چیزی را که من در مورد مردم تصور میکنم آنچه میباشد که من در جستجوی آن میباشم. چیزی را که من جستجو میکنم آنچه میباشد که من در وجود اشخاص میابم. چیزی را که من در وجود اشخاص میابم روی واکنش من در قبال آنها تاثیر میگذارد. بناءً تصور منفی در مورد دیگران سبب رهبریت منفی آنها خواهد گردید. تصور مثبت در مورد دیگران سبب رهبریت مثبت آنها خواهد گردید. در ذیل چندین تصور مشابه در مورد مردم وجود دارد که من آنها را بسیار ارزنده یافته ام. negative

assumptions about others will stimulate negative leadership of them. Positive assumptions about others will stimulate positive leadership of them

مردم تمایل دارند که آنچه شوند که اشخاص مهم در زندگی آنها در مورد آنها فکر میکنند که آنها چگونه شخصیت خواهند شد.

### فرضیه: هرکس میخواهد که احساس ارزش نماید

موفقترین معلمین، نویسندگان، مدیران، سیاستمداران، فیلسوفان، و رهبران که با مردم سر و کار دارند بطور فطری این حقیقت را میدانند: که مردم تشنه هستند. بلی، هرکس درین جهان تشنه چیزی میباشد، چه این تشنگی، تشنگی شناخت، رفاقت، دانش و یا محبت باشد. لیست طویل از این چنین موارد وجود دارد که مردم تشنه آن میباشند. یک چیزی را که من همیشه در لیست ضروریات مردم مشاهده نموده ام آرزوی احساس ارزشمند بودن بوده است. مردم میخواهند تا احساس اهمیت نمایند! دونالد لیرد میگوید که همیشه مردم را کمک نمائید تا عزت نفس خویش را افزایش دهند. مهارت های خویش را در احساس بخشیدن دیگران مبنی بر اینکه با اهمیت میباشند توسعه بدهید. به ندرت میتوان انعام بیشتری نسبت به کمک نمودن برای یک شخص اعطا نمود تا اینکه مفید واقع گردیده و احساس رضایت و اهمیت نماید. و من به این امر باور دارم.

تقسیم اوقات سفر آقای جان ماکسول طویل میباشد و وی اکثراً در ترمینال میدان هوایی سان دیاگو جهت پالش نمودن بوت های خویش توقف میکند. میلوین، مردی که بوت های آقای جان ماکسول را پالش میکند دوست وی شده است. زمانیکه آقای جان ماکسول با وی صحبت میکند همیشه کوشش میکند که دو موضوع را مطرح نماید. جان جویای احوال تیمی میشود که میلوین برای جام مسابقات بیس بال آن را مربی گری میکند، چون بازی بیس بال یک شوق وی در زندگی میباشد. و سپس آقای جان ماکسول برای میلوین و هرکس دیگر که بشنود میگوید که میلوین بهتر از هرکس دیگر که او میشناسد خوبتر بوت پالش میکند.

تا زمانیکه مردم ندانند که شما چقدر به آنها توجه میکنید آنها به اینکه شما چقدر میدانید توجه نمیکنند.

ناپليون بناپارت يکي از رهبران دنيا، تمام افسران اردوی خویش را با نام مشناخت. نامبرده علاقه داشت که در میان اردوگاه خود قدم بزند با افسران ملاقات نماید و اسم آنها را گرفته و در مورد نبردها یا مانورهای که میداند که آن افسران در آن شرکت داشته صحبت نماید. او هیچگاهی فرصت را از دست نمیداد تا در مورد زادگاه، خانم و فامیل یک سرباز جویایی احوال نشود. افراد وی از دانستن اینکه امپراتور شان توانایی ثبت این قدر معلومات مفصل در مورد زندگی خصوصی هر یک از آنها را در حافظه خود دارا میباشد متعجب میشدند. چون هر افسر ناپليون را علاقمند خود احساس مینمود- که این امر توسط بیانات و سوالات ناپليون به اثبات میرسد- بناً درک اینکه آنها چرا در برابر وی احساس از خود گذشتگی میکردند آسان است.

### **فرضیه: هر کس نیازمند تشویق میباشد و به آن عکس العمل نشان میدهد**

برای مدت بیست و سه سال مسئول رشد و توسعه مردم بوده ام. تاکنون شخصی را نیافته ام که در موجودیت انتقادات کارها را بشکل خوبتر انجام داده بتواند. همانطور که اکسیجن برای ادامه حیات مهم است، تشویق و ترغیب نیز برای بهتر کار نمودن و نتیجه عالی بدست آوردن مهم میباشد.

محققین مدارک و شواهد جدیدی را جهت حمایت از حقایق گذشته مبنی بر اینکه تشویق و ترغیب در وجود مردم کمال و بهتری را رشد میدهد پیشکش میکنند. در یک آزمایش برای بزرگسالان ده معما داده شد تا آنها حل نمایند. تمام این معماها که برای بزرگسالان تهیه شده بود کاملاً یکسان بودند. آنها روی آن معماها کار نمودند و آنها را تحویل دادند و در آخر نتایج شان برایشان داده شد. اگر نتایج داده شده جعلی بود. به نصف از امتحان داده گان گفته شد که آنها خوب در حل معما خوب بودند و از جمله ده معما توانستند که هفت معما را حل نمایند. و به نصف دیگر آنها گفتند که آنها در حل معما کارایی خوب نداشتند و از جمله ده معما هفت معما را حل کرده نتوانستند. سپس برای آنها ده معما دیگر داده شد. این بار نیز معماهای تمام آنها یکسان بود. آن عده اشخاصیکه در معمای اول برایشان گفته شده بود که آنها خوب کارایی داشتند، در حل معمای بار

دوم بهتر بودند. اما آن عده اشخاصیکه در حل معمای اولی برایشان گفته شده بود که آنها خوب کارایی نداشتند این بار در حل معماها ضعیف تر بودند. انتقاد بالای آنها تاثیر منفی بجای گذاشت چون نتایج آنها در بار اول خوب بود و برایشان نتیجه درست داده نشده بود.

ویکتور فرنکل میگوید: اگر با مردم طبق دیدگاه شان رفتار کنید، اگر به آنها زیاد اهمیت بدهید، شما آنها را شایسته آنچه میسازید که آنها شایسته شدن آن را دارند. میدانید که اگر مردم با توانایی ها و استعدادها که دارند قبول نمائیم آنها را بدتر میسازیم. اگر از مردم توقع بهتر بودن و توانمندی های بیشتر را داشته باشیم، در حقیقت آنها را کمک مینمائیم که تواناتر و با استعداد تر... باشند. اگر شما بگوئید که این-یعنی اشخاص را بیش از حد اهمیت دادن- یک مفکوره آرمانی است. پس در جواب تان باید بگویم که آرمانگرایی در حقیقت آرمانگرایی واقعی است چون شما مردم را کمک میکنید تا به واقعیت به آرمانهای خویش برسند.

بیاید که تعریف رهبریت (نفوذ) را با مسئولیت های یک رهبر ( رشد و توسعه و انکشاف مردم) ارتباط بدهیم. ما به عنوان کسانی که بالای دیگران نفوذ داریم چطور واقعاً مردم را انگیزه داده و آنها را رشد و توسعه میدهیم؟ ما آنها را از طریق تشویق و ترغیب و باور داشتن بالای آنها رشد و توسعه میدیم. مردم تمایل دارند که آنچه شوند که اشخاص مهم در زندگی آنها در مورد آنها فکر میکنند که آنها چگونه شخصیت خواهند شد.

جان ماکسول در دفتر مرکزی بین المللی خود تلاش میکند که برای کارمندان خود الگو قرار گیرد و سپس کارمندان خود را تشویق میکند تا در جریان یک دقیقه اول صحبت خویش با دیگران چیزهای الهام بخش و روحیه دهنده به آنها بگویند. این امر یک جو مثبت را برای هر چیز دیگر فراهم میسازد.

در بیان اینکه چه چیز يك مربی فوتبال را موفق میسازد گفته شده است که يك مربی عالی برای اینکه به بازیگران این نگرش را بدهد که آنها بهتر از آنچه میباشند که فکر میکنند دارای مهارت میباشد. مربی شما را وادار میسازد تا در مورد خود نظر خوب داشته باشید. او به شما امکان این را فراهم میسازد تا بدانید که وی بر شما باور دارد. . یک مربی عالی شما را کمک میکند تا دست آورد بیشتر

داشته باشید. و هرگاه دانستید که شما در واقع چقدر خوب بازی کرده می‌توانید، تا اینکه به بهترین وجه بازی نکنید هیچگاهی قرار نمی‌گیرید.

هنري فورد ميگويد: بهترين دوست من کسي است که سبب ميشود که بهترين کارها را انجام دهم يا بهترين تلاش های خود را بخرچ دهم. هر رهبر ميخواهد تا مردم اش به بهترين شکل تبارز نمايند. و هر رهبر موفق ميداند که تشويق و ترغيب بهترين راه انجام اين کار ميباشد.

**فرضيه: مردم قبل از اينکه با طرز رهبري يك رهبر توافق کنند با خود رهبر توافق ميکنند.**

بسياری اوقات از مردم توقع ميکنيم تا نسبت به مقام يك رهبر وفادار باشند نه با شخصيکه آن مقام را اشغال ميکند. لکن کارمندان به تشکيل اداري موسسه اعتناء نداشته بلکه به شخص توجه دارند. نخستين چيزی را که بايد يك رهبر اظهار نمايد داشتن صلاحيت بخاطر حقوق نبوده بلکه داشتن صلاحيت بخاطر تحکيم روابط ميباشد. تا زمانيکه مردم ندانند که شما چقدر به آنها توجه ميکنيد آنها به اينکه شما چقدر ميدانيد توجه نميکنند. قبل از اينکه ديگران به شما وفاداری نمايند بايد به آنها وفاداری نماييد. اگر مردم بالای رهبر خویش باور نداشته باشند هرچيزی مانع پيروی آنها از رهبر شان شده ميتواند. و اگر مردم بالای رهبر خویش باور داشته باشند هيچ چيزی مانع پيروی آنها از رهبر شان نخواهد شد.

اکثریت ما کریستوف کولمبس را به عنوان يك کاشف بزرگ ميدانيم اما نامبرده برعلاوه، يك تاجر و رهبر عالی نيز بود. قبل از اينکه کریستوف کولمبس بتواند به کشف دریای خود که سبب تغيير جهان گردید بپردازد بايد نظر همراهان و هتماهان خود را میدید که يك نظريه کاملاً مسخره آميز بود. و اين سفر وی يك سفر نبود که در آن برای وی فرمایش خرید کالاهای تجارتي رسیده باشد. تصور کنید که شرايط و حالات چگونه در مقابل وی قرار داشتند.

اول، هيچ بازاری در آنوقت در آنطرف اقيانوس اطلس جهت سفر نمودن وجود نداشت. و موجوديت عنعنات و ديگر خرافات

برای صدها سال کاملاً اطمینان میداد که هیچ گاهی در آنطرف اقیانوس اطلس بازاری در آینده نخواهد بود.

ثانیاً، اگرچه کریستوف کولمبس به عنوان یک مسافر درین سفر بود اما هیچگاهی منحصراً ناخدای کشتی سفر نکرده بود. سوم، اینکه کریستوف کولمبس یک خارجی (ایتالیایی) بود که در کشور پرتگال و سپس در هسپانیه زندگی میکرد.

چهارم، اینکه کریستوف کولمبس پول کافی نداشت تا هزینه چنین سفری را بپردازد. در حقیقت یگانه کسیکه میتوانست بطور قانونی هزینه چنین سفری دریایی را بپردازد رئیس یک دولت مثل یک پادشاه یا یک ملکه بود. بناً لیست اعانه دهنده گان احتمالی وی نسبتاً کم بود.

پنجم، اینکه بهای این سفر ارزان نبود. برعلاوه ضرورت به کشتی و حمایت، کولمبس یک لیست طویل از ضروریات خود را با خود داشت که عبارت اند از: (۱) ده فیصد کمیشن روی تمام اموال تجارتي که بین کشورش و جاهای تازه کشف شده رد و بدل میشود؛ (۲) یک سمت دولتی "دریا سالار اقیانوس" (۳) مقام دائمی حکمرانی تمام قلمروهای یا سرزمین ها جدید (۴) و انتقال تمام افتخارات و حقوق وی به وارثین اش.

کریستوف کولمبس نظریات خود را طبق شرایط خود بطور فوق العاده می قبولاند. بازرگانان کنونی میتوانند که از تخنیک های کولمبس بسیار بیاموزند. او با یک شوق و اراده بسیار مصمم به پیش میرفت. او از صمیم قلب باور داشت که با گذشتن از اقیانوس اطلس میتواند به آسیا برسد. اگرچه باور او غلط بود، اما این باور وی به وی استقامت، باور و اطمینان میداد تا دیگران را متقاعد سازد. و هیچگاهی از قبولاندن نظریات خود متوقف نشد.

کولمبس از اینکه بار بار مطالبه نماید آزرده نمیشد. او برای هفت سال از پادشاه پرتگال جان تقاضا کرد که هزینه سفر دریایی وی را بپردازد. سپس به هسپانیه رفت و هفت سال دیگر را بالای فردیناند و ایسبلا کار نمود و بلاخره جواب مثبت را از آنها گرفت. کولمبس باید قبل از اینکه به سفر برود باید آنرا بررسی میکرد. و هر رهبر موفق این حقیقت را میداند. مردم باید قبل از اینکه به اهداف و رویاهای شما باور کنند باید به خودتان باور نمایند.

روحیه عالی در یک سازمان یا نهاد از باور داشتن روی شخص بالا رتبه همان نهاد سرچشمه میگیرد.

**سوال: چه باعث میشود که مردم به شما بعنوان یک رهبر باور کنند؟**

**فرضیه: بسیاری مردم نمیدانند که چگونه موفق باشند.**  
بسیاری مردم فکر میکنند که موفقیت شانس است و پیوسته میکوشند تا لاتری بخت را ببرند. اما در واقع موفقیت نتیجه برنامه ریزی دقیق قبل از انجام یک کار میباشد. موفقیت در آنجا واقع میشود که آماده گی و فرصت باهم فراهم شود.

بسیاری مردم فکر میکنند که موفقیت آنی است. آنها به موفقیت به عنوان یک لحظه، یک رویداد و یا فرصت در یک زمان نگاه میکنند که اینطور نمی باشد. موفقیت در حقیقت یک پروسه است. موفقیت رشد و توسعه و پیشرفت است. موفقیت بدست آوردن یک چیز و استفاده آن به عنوان یک سنگ زیر بنا جهت نایل شدن به یک چیز دیگر میباشد. موفقیت یک سفر طولانی است.

بسیار مردم فکر میکنند که موفقیت یاد گرفتن این امر است که چطور هیچگاهی شکست نخوریم. اما این درست نمی باشد. موفقیت یاد گرفتن از ناکامی میباشد. ناکامی فرصتی است تا بار دوم با بسیار هوشیاری آغاز نمائیم. ناکامی زمانی واقعاً ناکامی میباشد که از آن هیچ چیزی را نیاموخته باشیم. وقتیکه مردم درک کنند که شما به عنوان یک رهبر آنها را کمک کرده میتوانید تا موفق باشند، پس آنها از شما پیروی و حمایت میکنند. بعضی ها موفقیت را به خویشاوند تشبیه میکنند و میگویند؛ " که موفقیت خویشاوند است و هرگاه آنها را خود داشته باشید همه خویشاوندان نزد شما میایند". این امر در خصوص یک نهاد یا سازمان نیز صدق میکند. هرگاه یک رهبر به اثبات برساند که موفق است و در کمک نمودن دیگران جهت نایل ساختن آنها به موفقیت از طریق همراهی آنها علاقه نشان بدهد، آن رهبر پیروان وفادار خواهد داشت که مایل هستند تا رشد و توسعه و پیشرفت نمایند.

**فرضیه: اکثر مردم بطور طبیعی دارای انگیزه میباشد**

کافیست که یک طفل یکساله را مشاهده نمائید که سعی میکند تا خانه را جستجو کند و بداند که در خانه چی است. و



میتوان گفت که این یک انگیزه طبیعی میباشد. نظر من این است که مردم یک کوشش را به آرزوی این آغاز میکنند تا در یک فعالیت اشتراک نمایند، لیکن غالباً دلسرد ساخته میشوند پس باید دوباره انگیزه داده شوند.

رمز حقیقی انگیزه ایجاد یک محیطی میباشد که در آن مردم زیر نفوذهای قرار نداشته باشند که برایشان دلسرد کننده میباشد.

اطفال کم سن با شور و شوق میخواهند به مکتب بروند. اطفال سه یا چهار ساله در مکتب بازی میکنند. اطفال با علاقه تحمل انتظار را ندارند و ایشان نخستین صنف را با شور و شوق زیادی و بکس های زیبا خود شروع میکنند. با آنهم زمانیکه اطفال برای دو یا سه سال مکتب میروند بعضی از آنها از مکتب رفتن خوششان نمیاید. آنها برای اینکه به مکتب نروند بهانه جور میکنند، و شکایت میکنند که " شکم درد میکند." در واقع چیزیکه رخ داده است این است که مکاتب علاقه شدید و فطری و هیجان اطفال را از بین برده و آنها را دلسرد ساخته اند.

رمز حقیقی انگیزه ایجاد یک محیطی میباشد که در آن مردم زیر نفوذهای قرار نداشته باشند که برایشان دلسرد کننده میباشد.

### چه چیز مردم را انگیزه میدهد؟

**همکاریهای قابل ملاحظه:** مردم میخواهند تا در یک گروپ بپیوندند یا یک هدف را که برای آنها تاثیرات دوامدار داشته باشد دنبال کنند. آنها میخواهند بدانند که کاری را که آنها انجام میدهند یک تلاش بیهوده نبوده بلکه مفید واقع میشود. مردم در چیزیکه انجام میدهند باید یک ارزش ببینند. تنها انجام دادن یک فعالیت انگیزه داده نمیتواند بلکه آرزوی دست یافتن به نتیجه به انسان انگیزه میدهد.

**سهگیری در برنامه ریزی:** مردم از نظریات خود حمایت و دفاع میکنند. عضو بودن در پروسه برنامه سازی تشویق کننده است و به مردم امکان این امر را میدهد تا احساس کنند که به آنها نیاز است. آنها علاقمند اند احساس کنند

که موجودیت آنها تفاوت ایجاد کرده میتواند. وقتیکه مردم نظریه داده باشند. آنها در موضوع دخیل میباشند و در آن سهم نیز میداشته باشند. زمانیکه یک شخص میبیند که اهداف و آرمانهایش به واقعیت تبدیل میشود و در شکل دادن آینده دیگران مثر واقع میگردد شخص امیدوار میشود. سهمگیری در برنامه ریزی ها روح تیم را تقویت میکند، روحیه اعضای تیم را بالا میبرد و سبب میگردد که تمام اعضای تیم احساس وقار کنند.

**نارضایتی مثبت:** بعضی ها به این باور اند که نارضایتی تعریفی از انگیزه است. اشخاص ناراضی از انگیزه قوی برخوردار هستند چون آنها میدانند که به تغییر فوری نیاز دارند. آنها از مشکلات آگاهی دارند و غالباً راه حل آنرا نیز میدانند. نارضایتی میتواند الهام بخش تغییر باشد و یا منجر به سراسیمگی گردد. نارضایتی میتواند منجر به بی علاقهگی گردد و یا کسی را تحریک به انجام یک عمل نماید. راه حل مهار کردن این نیرو بطرف تغییرات ثمربخش میباشد.

**شناخت:** مردم میخواهند که شناخته شوند. مردم برای دست آوردهای شخصی خویش امتیاز میخواهند و برای سهمی که در یک فعالیت داشته اند از آنها تقدیر به عمل آید. بسیاری اوقات تصدیق نمودن دست آوردهای دیگران یک شیوه دیگر سپاسگزاری از آنها است. دست آوردهای شخصی انگیزه دهنده میباشند، اما زمانی موثرتر واقع میگردد که کسی به این دست آوردها توجه نموده و به آن ارزش قایل شود. تصدیق و اعتراف به دست آوردهای دیگران یکی از راه های ارزش دادن به موجودیت آنان میباشد. مثال: تجلیل نمودن از مردم و تصدیق و اعتراف نمودن به دست آوردهای آنها؛ یک بهانه برای تجلیل بطور گروهی میباشد.

توقعات واضح: مردم زمانی با انگیزه میباشند که دقیقاً بدانند که چه باید انجام دهند و مطمئن باشند که آن کار را موفقانه انجام داده میتوانند. هیچ کسی نمیخواهد که در یک کاری داخل شود که آن کار مبهم باشد و یا در یک وظیفه گماشته شود که لایحه وظایف آن واضح نباشد. شوق و علاقه به یک وظیفه زمانی افزایش میابد که اهداف، توقعات، و مسئولیت های آن بطور واضح دانسته شود. هرگاه هر وظیفه یا ماموریتی را به کسی محول میکنید اطمینان حاصل نمائید

که صلاحیت های لازم را نیز جهت انجام وظیفه به آن شخص اعطا نموده اید. مردم زمانی کارهای خویش را به وجه احسن انجام داده میتوانند که روی کار و وقت خود کنترل داشته باشند.

### چه چیز مردم را بی انگیزه یا دلسرد میسازد؟

سلوک و روش های مشخصی میتواند دلسرد کننده باشند. بعضی اوقات ما با استفاده از این چنین روش ها بدون درک تأثیرات منفی آن روی دیگران با آنان برخورد میکنیم. در ذیل روش های وجود دارد که میتوانیم با استفاده آن از سلوک و رفتار دلسرد کننده اجتناب نمائیم.

کسی را تحقیر نکنید: انتقاد علنی و گفت گو پر کنایه و طعنه آمیز ولو که شوخی آمیز نیز باشد میتواند روح را جریحه دار کند. در این خصوص باید هوشیار و حساس باشیم. در نهایت تحقیر نمودن دیگران میتواند عزت نفس و اعتماد بنفس آنان را از بین ببرد. در صورتیکه مجبور به انتقاد نمودن از کسی باشید بیاد داشته باشید که جهت جبران یک نظریه منفی تا ضرورت به (۹) نظریه مثبت تان میباشد.

### از هیچکسی سوء استفاده ننمائید

هیچکس دوست ندارد که احساس نماید مورد سوء استفاده یا ترفند کسی قرار گرفته است. سوء استفاده صرف نظر از اینکه اندک باشد دیوارهای اعتماد روابط میان رهبر و پیروانش را فرو میریزد. ما از طریق صداقت و شفافیت نسبت به مکاره گی و فریبکاری دست آورد زیاد داشته میتوانیم. مردم را از طریق تائید و تحسین رشد و توسعه بدهید در نتیجه آنها با انگیزه و وفادار خواهند بود. بیاد داشته باشید که چیزی را که کشت میکنید همان چیز را درو خواهید کرد.

### بی احساس نباشید

مردم را در اولویت کاری خود قرار دهید. مردم بزرگترین منابع ما اند بنابرین وقت خود صرف شناخت و مراقبت از آنها نمائید. به این معنی که در جریان گفتگو علاقمند و متوجه باشید هیچگاهی خود را مشغول یا در حال عجله نشان ندهید. صحبت نمودن را توقف داده و هنر واقعاً گوش دادن را در خود پرورش دهید. فکر نمودن در مورد اینکه کلمات بعدی تان چه خواهد بود را ترک نمائید و نه تنها به گوش دادن

بلکه به دانستن احساسات آنها آغاز نمائید. علاقمندی تان حتی به موضوعات کم اهمیت بیانگر عواطف و احساسات تان خواهد بود.

### **رشد و توسعه فردی را مانع نشوید**

رشد و توسعه انگیزه دهنده است، بناً کارمندان خود را تشویق و ترغیب نمائید تا رشد کنند. برای آنها فرصت را فراهم سازید تا چیزهای جدید را تجربه نموده و مهارت های جدید را فرا گیرند. ما نباید از جهت دست آوردهای دیگران احساس تهدید نمائیم بلکه حامی موفقیت های آنان باشیم. اجازه بدهید تا کارمندان تان خود روی موفقیت ها و ناکامی های خویش کار کنند. در وجود کارمندان این روحیه تیم را بوجود بیاورید که میگوید؛ ”اگر شما رشد و توسعه نمائید، تمام ما نفع میبریم“.

### **مردم سازان موفق در مورد مردم سوالات درست را مطرح میکنند.**

حالا ما بحث مان را در رابطه به اینکه چطور در مورد مردم گمان درست نمائیم به اتمام رساندیم و باید این امر را منحنی یک رهبر مردم ساز اولین اصل یا قانون خود قرار دهیم. سپس جهت پرسش سوالات درست و بمورد از مردم، باید با سوالات درست و حقیقی آشنا شویم.

این سوالات در مجموع شش سوال میباشد.

### **آیا من مردم را رشد و توسعه میدهم یا آرزوهای خود را پرورش میدهم و از مردم جهت تطبیق آرزوهای خود استفاده مینمایم؟**

همیشه باید مردم در اولویت قرار داشته باشند. فرید سمیت میگوید که فیدرال اکسپرس از نخستن مرحله کار خود مردم را در اولویت قرار داد چون انجام این کار یک روش عادلانه و یک امر خوب نیز میباشد. ”فلسفه شرکت ما بطور مختصر چنین ذکر شده که: مردم - خدمت - منفعت.“

این سوال با انگیزه رهبر ارتباط میگیرد. در بین سوء استفاده و انگیزه دادن یک تفاوت کوچک اما بسیار مهم وجود دارد.

استفاده جویی یعنی باهم پیشرفت کردن برای نفع خودم انگیزه دادن یعنی باهم پیشرفت کردن برای نفع هر دو جانب

## آيا به اندازه کافی توجه دارم که با مردم رويارويی نمایم بخصوص زمانیکه این رويارويی تفاوتی ایجاد خواهد نمود؟

براي اکثریت مردم رويارويی نمودن مشکل میباشد. اگر از خواندن کلمه رويارويی ناراحت میشوید، من یک کلمه واضاحت دادن برایتان پیشنهاد میکنم که جایگزین آن بسازید. **بعوض رويارويی با یک شخص موضوع را وضاحت بدهید.** بعد از آن این ده دستور را تعقیب نمائید.

۱. موضوع را بطور خصوصي وضاحت دهید نه بطور علنی.
۲. هر اندازه که زودتر ممکن باشد آنرا انجام دهید. به این ترتیب طبیعی تر است تا اینکه برای یک مدت طولانی انتظار بکشید.
۳. روي يك موضوع در يك زمان معین صحبت کنید. شخص را با یک لیست طویل از موضوعات زیر بار قرار ندهید.
۴. هرگاه يك موضوع را خاطر نشان ساختید آنرا چندین بار تکرار نکنید.
۵. تنها با آن کارهای رسیدگی کنید که آن شخص در آن تغییر آورده میتواند. اگر از آن شخص خواهش انجام کاری را کنید که وی از عهده آن بر آمده نمیتواند، روابط شما به سردی می انجامد.
۶. از سخنان طعنه آمیز اجتناب نمائید. استفاده سخنان طعنه آمیز سیگنال میدهد که شما بالای مردم قهر هستید نه بالای عملکردهای آنها و ممکن است که باعث شود تا آنها شما را برنجانند.
۷. از واژه های "همیشه و هیچگاه" در صحبت های خود استفاده نه کنید. این واژه ها معمولاً کاهش دهنده صحت و دقت تان میباشد و مردم را در حالت دفاعی قرار میدهد.
۸. در صورت ممکن انتقادات خود را در قالب پیشنهاد یا سوال مطرح نمائید.
۹. بخاطر جلسات که در آن با کسی رويارويی نموده اید معذرت خواهی نکنید. چون این معذرت خواهی از ارزش عمل تان میکاهد و ممکن است بیانگر عدم اطمینان شما از داشتن حق رويارويی و یا آنچه که انجام داده اید باشد.
۱۰. در جریان رويارويی با شخصی استفاده کلمات تحسین آمیز را فراموش نکنید. یعنی در جریان

رویارویی از عملکردهای خوب و مثبت شخص نیز یاد آوری نماید: تعریف- رویارویی- تعریف.

## آیا به مردم با دقت فروان گوش فرا میدهم؛ آیا احساسات مردم را درک میکنم؟

برای درک موضوع فوق در ذیل یک آزمون مفید وجود دارد:

### آیا يك شنونده خوب هستم؟

خود را برای حل سوالات زیر قرار ذیل نمره بدهید؛  
اگر پاسخ تان واژه (همیشه) باشد ۴ نمره،  
اگر پاسخ تان واژه (معمولاً) باشد ۳ نمره،  
اگر پاسخ تان واژه (ندرتاً) باشد ۲ نمره، و  
اگر پاسخ تان واژه (هیچگاه) باشد ۱ نمره.

- آیا برای گوینده بدون مداخله نمودن اجازه میدهم که صحبت های خود را ختم نماید؟
- آیا به آن نظریات گوینده که بطور ضمنی آنرا بیان میکند گوش فرا میدهم؟
- آیا در هنگام نوشتن یک پیام به عوامل و عبارتهای مهم و کلیدی گوش فرا داده و آنرا مینویسم؟
- آیا برای اینکه گفته های شخص مخاطب را خوب درک نمایم و برایم واضح گردد کلمات وی را تکرار میکنم؟
- آیا زمانی که با گوینده به توافق نمیرسم از موضع گیری خصمانه و یا عصبی شدن اجتناب میکنم؟
- آیا در هنگام گوش دادن از هواس پرت شدن اجتناب میکنم؟
- آیا سعی میکنم تا به آنچه که دیگران میگویند خود را علاقمند نشان بدهم؟

نمره دهی:

هرگاه نمره تان ۲۶ یا بالاتر از آن باشد: شما يك شنونده بسیار خوب هستید.

هرگاه نمره تان ۲۲ - ۲۵ باشد: شما نسبت به حد اوسط بهتر هستید.

هرگاه نمره تان ۱۸ - ۲۱ باشد: امکان بهبودی و پیشرفت در اینجا وجود دارد.

هرگاه نمره تان ۱۷ و يا پائين تر از آن باشد: فوراً دست بكار شده و گوش فرا دادن را تمرين و ممارست نماييد.

آقاي دويد برنس داکتر طب و استاد روانشناسي پوهنتون پنسلوانيا ميگويد: ”بزرگترين اشتباه را که ممکن در وقت صحبت های قناعت آميز خود انجام بدهيد دادن اولويت بسيار زياد به ابراز نظريات و احساسات خودتان ميباشد. چيزی را که اکثر مردم واقعاً ميخواهند اينست که به حرفهای آنها گوش داده شود، مورد احترام قرار گيرند و درک شوند. در همان لحظه که مردم بدانند که شما آنها را درک ميکنيد، آنها بيشتر با انگيزه ميشوند که نقطه نظرهای شما را درک نمايند.“

### نکات عمده توانايی های اين شخص کدام ها اند؟

هرکسيکه مجبور باشد که بطور مدام بعوض کار روی توانايی های فردی خود روی ضعف های فردی خود کار نمايد شخص با انگيزه نخواهد ماند. هرگاه افرادی را که در ساحه کاری شان مکلف به کار روی نکات ضعف شان شده اند، به کار نمودن روی نکات قوت شان وظيفه بدهيد در وجود آنها افزايش انگيزه را بطور بسيار زياد مشاهده خواهيد نمود.

### آيا وظيفه خود را در صدر اولويت های خود قرار داده ام؟

هرگاه مردم اهميت کارهای را ببينند که از آنها خواهش شده تا آنها را انجام دهند آنها متمایل ميباشند تا با انگيزه بمانند. واژه که بيشتر از هر واژه ديگر در يك نهاد يا سازمان انگيزه دهنده و تشويق کننده ميباشد عبارت است از: ”اين يك تفاوت ايجاد خواهد نمود.“ و واژه که بيشتر از هر واژه ديگر دلسرد کننده ميباشد عبارت است از: ”هيچ تفاوتی نخواهد کرد.“

آقاي جان ماکسول هنوز هم روزي را بخاطر دارد که در آن خانم ليندا جهت نظارت از سيستم کمپيوتر هاي دفتر شان مقرر گرديد بود. خانم ليندا بمنظور يك جلسه مقدماتی به دفتر آقاي جان ماکسول آمد. مقصد آقاي ماکسول اين بود که يك تصوير بزرگ را به خانم ليندا بدهد تا نامبرده بداند که کارش فراتر از نظارت سيستم کامپيوترها ميباشد. آقاي جان ماکسول به خانم فهماند که اگر کارهایش را بطور بسيار عالی انجام بدهد، تمام کارمندان تشويق و ترغيب

میگردند تا کارهای خویش را بنحو بهتر انجام دهند. آقای جان ماکسول هنوز هم چشم های پراشک خانم لیندا را بیاد دارد که وی درک کرده بود که تلاش هایش در موفقیت تمام افراد تاثیر مثبت خواهد داشت.

سوال : تصویر بزرگ که ارائه دهنده اهداف وظیفه میباشد چطور با وظیفه مطابقت میکند؟

**آیا ارزشهای را که یک شخص از این رابطه دریافت خواهد نمود تبارز داده ام؟**

مردم زمانی با انگیزه میمانند که ارزش های کارهای را که از آنها خواش انجام آن شده است به خود ببینند. در حقیقت زمانی که ما یک آگهی را میشنویم، یک اعلان تجارتي را میبینیم، و یا از ما خواش میشود تا تعهدی نماییم، یک صدای بسیار ضعیف در ذهن ما از ما میپرسد، ” در این کار چی نفع من است؟“ علت درک بی میلی و نادیده گرفتن مردم از جلسات که شما روی پلان نمودن آن سخت کار نموده اید ساده است: علت آن اینست که آنها ارزشها (منفعت و پاداش) را که از اشتراک در این جلسات بدست خواهند آورد متوجه نشده اند.

راجع به يك رابطه مهم که با زیر دستان تان و یا هم با امر خویش دارید اندکی فکر کنید. در گوشه چپ یک صفحه کاغذ لیست آن کار هایتان را که در تحکیم این روابط نقش داشته بنویسید. یعنی چیزهای را که به زیر دستان خود پیشکش مینمائید. در خصوص زیر دستان ممکن است لیست تان شامل معاش، امنیت وظیفوی، وقت و رشد مسلکی باشد. عنوان این صفحه را ”چیزهای که من پیشکش مینمایم“ بنویسید.

در گوشه راست این صفحه یک لیست دیگری تحت عنوان ”چیزهای که دریافت میکنم“ ترتیب کنید. تمام منفعت های را که کسب میکنید بنویسید. سپس هر دو لیست را باهم مقایسه نمایید. تعداد ارقام هر لیست را حساب نکنید. (بعضی موارد در یک لیست نظر به لیست دیگر از اهمیت بیشتر برخوردار میباشد، و شاید بعضی اقلام را از هر دو لیست از قلم حذف کنید.) در عوض به این سوال ساده پاسخ بگویید: با در نظر داشت تمام چیزهای که آنرا بخاطر روابط خود به دیگران پیشکش میکند و در مقابل تمام چیزهای که آنرا دریافت میکنید، چه کسی منفعت بیشتر دریافت میکند؟ جواب خود را از سه گزینه ذیل انتخاب نمایید:



۱. من منفعت بیشتر میبرم. و این امر میتواند باعث خود رضامندی و ناسپاسی گردد.
۲. شخص دیگری منفعت بیشتر حاصل میکند. و این امر باعث رنجش ام میگردد.
۳. ما مساویانه منفعت حاصل میکنیم. و این امر معمولاً باعث احترام متقابل و انگیزه میگردد.

با در نظر داشت سه عامل واضح و روشن مساوات جواب خود را تجزیه و تحلیل نمائید.

۱. مردم روابط را با مقایسه میان آنچه که از طریق این روابط به دیگران پیشکش میکنند و از طریق آن بدست میاورند ارزیابی میکنند.
۲. وقتی که آنچه را مردم میدهند با آنچه که بدست میاورند مساوی نباشد احساس رنجش میکنند.
۳. کسانی که به این علت احساس رنجش و ناراحتی میکنند که آنها نسبت به دریافت از دیگران به آنها بیشتر میدهند مساوات را اعاده خواهند کرد. و این یک مساوات منفی میباشد. آیا در این مورد نظریه دارید؟

رشد دهنده گان موفق مردم با مردم کمک و معاونت درست میکنند

در شروع این فصل تمرینی را جهت تطبیق استراتیژی های انکشاف مردم در افغانستان آغاز خواهیم نمود.  
در صنف درسی سوال نمائید:  
استراتیژی های کاری در انکشاف مردم در افغانستان کدام ها اند؟ تصور نمائید که یک کارمند جدید که کار را در دفتر تان آغاز نموده است به مانند یک رهبر از خود استعداد و توانایی در انکشاف مردم نشان میدهد. شما چی اقدام خواهید کرد؟

هدف ما واضح نمودن قواعد است که تاکنون مطالعه شده اند و ایجاد استراتیژی های عملی جهت تطبیق این قواعد میباشد.

- روابط که بر مبنای اعتماد، صداقت، راستی، و انتقاد پذیری باشد برقرار نمائید.

- ديگران را با نشان دادن ارزش هاي شان صاحب اختيار بسازيد.
- با سهيم ساختن نظريات و حق دادن به ديگران در تيم روحيه ايجاد نماييد.
- با دخيل ساختن مردم در سناريوهای عملی توسط رهنمائی، تدریس و تشويق و ترغيب رشد و انکشاف را بوجود بياوريد.
- استعداد های نهفته استعدادهای فطری مردم را کشف و تبارز دهيد.
- براي ديگران الگو باشيد.
- يك فضای که در آن احساس مسئوليت پذيري وجود داشته باشد ايجاد کنيد.

همينکه ليست را از شاگردان اخذ نموديد آن را از لحاظ زمانی به ترتيب قرار دهيد سپس برای هر اصل يا قانون استراتیژی عملی نوشته و روی آن بحث نماييد.

بايد نکات قوت آنها را بطور قناعت بخش بهبود داده و روی نکات ضعف شان کار نمايم. به عنوان يك رهبر سوالي را که همیشه بايد بپرسم اين نيست که، ”اين شخص چقدر زحمتکش است؟“ ( آيا وفادار است؟) بلکه اين است که، ” اين شخص چقدر دست آورد دارد؟“ (آيا اين مثمر است؟).

برخی از کارمندان با استعداد و توانمند در يك نهاد يا موسسه هيچگاهی از توانایی های بی نظير خویش استفاده نميکنند. ممکن است آنها در کارهای که مدیریت آن کارها را مهم ميپندارد مصروف ساخته شده باشند و شايد آنها آن کار را خوب انجام ميدهند. اما شايد آنها هيچگاهی موقع اين را نيابند که کارهای را که به بهترين وجهه انجام ميدهند انجام بدهند.

زمانیکه چنین حالات رخ ميدهد همه زيان ميکند. در چنین حالات به علت عدم فرصت و عدم رضایت در وظیفه افراد زيان ميکنند. موسسه نیز به علت ضياع بعضی دارایی های گرانبهای خود زيان ميکند. جرات با ظرفیت کمتر هم میتواند نقش ارزشمند را ایفا کند.

من بايد خودم به آنها بدهم. ميتوانيد توجه مردم را از فاصله های دور بخود جلب نماييد اما زمانی بر آنها نفوذ داشته ميتوانيد که با آنها نزديک باشيد.

- نام تمام افرادی را که در این هفته با آنها ۳۰ دقیقه را سپری نموده اید در یک لیست بنویسید.
- آیا آنها وقت را تعیین نمودند یا شما تعیین نمودید؟
- آیا قبل از جلسه کدام دستور جلسه (اجندا) داشتید؟
- آیا جلسه بمنظور تقویه روابط، مشورت نمودن، گفتگو یا رشد و انکشاف برگزار گردیده بود؟
- آیا این یک جلسه بود که همه از آن رضایت داشتند و احساس خرسندی میکردند؟
- آیا این جلسه را با ۲۰ فیصد افراد بانفوذ یا با ۸۰ فیصد افراد پایین موسسه تان برگزار نموده بودید؟

همه را دوست داشته باشید. و همیشه خود را در موقف ۲۰٪ عالی موسسه قرار دهید. همه کارمندان را تشویق و برای عده ای مربی یا ناصح باشید. با ایشان شفاف باشید. همیشه در انکشاف و رشد شان پلان ریزی کنید. همه کارمندان را در تشکیل یک هدف و یک گروه تشویق و تنظیم نمایید.

من بایست به مالکیت شان احترام بگذارم :  
سیدنی ج حارث به این عقیده است :

مردم میخواهند تقدیر شوند نه تحقیر.  
آنها میخواهند بعنوان انسان در نظر گرفته شوند.  
آنها نه میخواهند طبق خواسته هر کس باشند.  
آنها میخواهند طوری که خود شان با دیگران رفتار میکنند با هم چنین ایشان رفتار شود.  
نه به منظور خوشی غرور دیگران.

من باید فرصت لازم جهت موفق شدن برای شان فراهم کنم :  
مسئولیت من بعنوان یک رهبر اینست که کسانی که در برنامه کاری کن سهم هستند از همکاری ذیل دریغ نوزم.

- فضاي کاری عالی را میسازم که باید حاوی مثبت اندیشی، باز ، خلاقیت و تشویقی باشد.
- کارمندان مستعد برای انجام کار های عالی با وسایل متوسط مقرر نمیکنم.
- برنامه های آموزشی کاری را مهیا میکنم. کارمندان در حال رشد باعث رشد موسسه میشوند.

- کارمندان موفق و توانمند را به کار می‌گذاریم. فضاي کاري گروهی را ایجاد می‌کنیم. با هم یکجا شدن آغاز هر کار است. یکجا کار کردن موفقیت است.
- همه يك هدف جبري را تطبيق مینماییم. اجازه به دهید که کارمندان فراتر از چوکات کاري تلاش نمایند.

رهبران خردمند همیشه به کسانی که زیر دست رهبران متوسط کار میکنند يك رهنمای مفصل ارائه میکنند. رهبران قدرتمند و عالی به زیردستان خود ارزش قایل میشوند و آنها را در رسیدن به اهداف شان به نحو بهتر از اینکه تنها عملی کنند کمک مینمایند. و رهبر نخستین سوال را پرسان نماید این خواهد بود؛ من چگونه در موفقیت اشخاص چهار اطراف خود همکار و سهیم باشم؟ هرگاه به سوال فوق جواب داشتید، همه در کار خود موفق اند.

#### اصول انکشاف مردم

انکشاف مردم وقت نیاز دارد :  
زمانی اندریو کارنیج بزرگترین ثروتمند امریکا بود. وی در هنگام جوانی از زاد گاهش اسکاتلند به امریکا آمد، در دوره های مختلف او وظایف مختلف شاقه و غیر شاقه انجام داد تا سرانجام بزرگترین تولید کننده فولاد ایالات متحد امریکا شد. وقتی بود که ۴۳ میلیونر برایش کار میکرد. در آنزمان میلیونر از جمله اشخاص عادی بود يك میلیون آنزمان برابر به ۲۰ میلیون امروزی است. يك گزارشگر از کارنیج سوال کرد که چه گونه ۴۳ میلیونر را در اجرای امورات تجارتي خود استخدام نموده اید؟ وی در جواب گفت آنها در زمان استخدام میلیونر نبودند ولی در جریان کار میلیونر شده اند. و گزارشگر سوال دیگری پرسان کرد. چي طور افراد خود را تربیت و رشد داده اید که امروز آنها یکی از داشته ارزشمند تو هستند و معاش گزافی در برابر کار شان می پردازید؟

کارنیج در جواب گفت آنها را طوری تربیت و رشد داده ام که طلا استخراج میشود. متوجه هستید زمانی که طلا استخراج میشود نیاز به از بین بردن تن ها ناپاکی ها و چتلی هاست تا طلای خالص بدست آید ولی عده ای برای کسب طلای خالص تلاش نمیکنند و تعدادی در تلاش اند که طلای خالص و پاک را داشته باشند.

روبرت الف گفت: چیز های بسیار کمیاب ولی چیز های است که کمتر از توانائی. توانائی است که توانائی را تشخیص

میدهد. قدم دیگر هم فراتر از توانائي وجود دارد که بتواند طلا را از معدن رهبر کشف کند. و همچنین باید گام بیشتری هم برداشت ولي کاریست دشوار اما بهتر خواهد بود که ۱۰ نفر برای آموزش و پرورش ۱۰ شخص دیگر تربیه و آموزش دهیم. کسیکه به تنهایی مسیری را طی میکند بهتر از اینکه کسی با جمعی مسیر را طی میکنند که وي باید منتظر دیگران باشد که آماده آغاز طی مسیر باشند.

مهارت های مردم در موفقیت لازمی است :

شرکت های که در امورات خود همیشه موفق اند ، رهبران موفق با خود دارند. دف ای سمالي در یکی از کتاب های خود بیان میکند که آقای اندریو کارنیچ يك میلیون دالر بعنوان معاش یکساله آقای چارلس سکواب بمنظور با مردم بود پرداخت. کارنیچ کسانی در اطراف خود داشت که از تجارب و دانش عالی در انجام وظایف مجهز بوده اند ولي آنها ویژه گی لازمی انسانی که بتوانند با مردم باشند و ایشان را در انجام کار هایشان همکاری و رهنمائي کنند نداشتند.

از بیشترین مدیران عامل شرکت دنیا سوال شده است که یگانه خصوصیت لازمی موقف رهبري چیست؟ همه جواب دادن توانائي کار با مردم.

تیدی روزویلت گفت : مهمتر جز فورمول موفقیت بودن با مردم است.

جان راکی فیلر موسس چندین شرکت های سهامی میگوید من حاضرم در مقابل توانائي کار کردن با مردم بیشتر از سایر توانائي ها به پردازم.

مرکز ابتکار رهبري گرین بورو کارولنا شمالي ۱۰۵ مدیر عامل موفق دنیا تحت مطالعه قرار داده و نکات آتی را تجسس نموده است.

- آنها به اشتباهات خود پی برده و دیگران را سرزنش نمیکنند.
- آنها میتوانند به جمعی بزرگ از مردم باشند و کار کنند.
- آنها احساسات و مهارت های قوی فردی در مقابل همه داشتند و نزاکت ها را هم رعایت میکردند.
- آنها آرام، با اخلاق، با اعتماد بودند.

مدیران عامل ناکام خشن ، بدزبان، کنارگیر، بداخلاق و غیرقابل پیش بین بوده اند. اشتباهات شان منجر به احساسیت شدن دیگران میشد.

عدم مهارت های مردم باعث میشود که بعضی موسسه را ترك گویند مثل که آقای جان رالستون و دینور برونکو از تیم های ورزشی شان دوری جستند. یکی آنها میگوید به بخاطر تیم را ترك گفتم که يك نوع مریضی و خستگی در آن محیط لمس میشد و من را هم خسته و مریض ساخت.

الگو باشید که دیگران از شما تقلید کنند :

نخستن اصول انگیزه وي دنيا : مردم کاری میکنند که می بینند. سرعت رهبر سرعت حامیان را تشخیص میدهد. و حامیان هیچگاه نمیتوانند فراتر از رهبر خود گام بردارند. و سالیان متمادی است که من این اندیشه ادامه داده و به دیگران هم تدریس نموده ام.

#### نتیجه

عمل	من انجام میدهم
من انجام میدهم	من الگو ام
شما انجام میدهید و شما با من هستید	من مربی ام
شما انجام میدهید و من با شما هستم	من ناظر ام
شما انجام میدهید	پیشرفت نموده اید
شما انجام میدهید و کسی باشما است	تکثیر کردیم

در رهبری تان از خیره کردن به چشمان حامیان تان استفاده کنید ؛

چی گونه مطلب تان را درک میکنند؟

هنری وادسورد لانگ فیلو میگوید : خود مان راجع به خود به توانائی که داریم قضاوت میکنیم، ولی مردم به کار های که قبلاً انجام داده ایم قضاوت میکنند.

هر رهبر موفق میداند که حامیان اش از جریانات که میگذرد به دقت کامل میدانند. سالیان قبل فهمیدم که مردم چنین فکر میکنند:

بزرگترین و بیشترین مشکل دارند

لايق ترين اطفال دارند  
جالبترين فکاهی های دارند  
و هم بر نواقصات خویش حاکمیت دارند

سوالات ذیل شما را در فهمیدن پلان های دیگران در شرایط مختلف کمک مینماید.

- سوال سوابق : سابقه این شخص در این موسسه و یا سایر موسسات چی گونه است.
- سوال حالتی : حالات اولی و دومی این شخص چی گونه است.
- سوال حس امنیتی آن : آیا موجودیت آن در وظایف افراد تاثیر گذار است.
- سوال روابط : چی گونه وی با من و سایر همکاران در رسمیات روابط دارد.
- سوال انگیختن : چه دلیل موجه وجود دارد که وی در پلان خود مصمم است.
- سوال بالقوه : آیا این شخص یا هدف اش شایستگی صرف وقت و انرژی رهبر را دارد.

من در یافتن که انکشاف مردم حایز اهمیت است زمانیکه من :

خوب گوش فرا دادن میتوان از طریق چشمان رهبری کرد  
خوب ربط دادن میتوان با قلوب شان ارتباط برقرار کرد  
خوب کار کردن میتوان اسباب و لوازم را به دستهایشان داد  
خوب فکر کردن میتوان فکر های شان را گسترش داد

رهبران قبل از انکشاف مردم  
بایست مواظب شان باشند

رهبران کمی را دیدم که بدون توجه خاص از حامیان شان خواهان تعهد شده اند. آقای نارویز یک تبعه هسپانیا که در حال مردن بود، پدرش از وی پرسان کرد آیا تمام دشمنان های خود را عفو کرده اید. نارویز متحیر وار به پدر خود گفت: من دشمنی نداشتم که شلیک کرده باشم. نارویز نمیدانست که جوانان خوب از کارمندان مادون نتایج مطلوبی بدست میآورند.

سروی با ۱۶۰۰ مدیران عامل که پشت کار و جدی اند و مدیران که در قبال وظایف خویش بی تفاوت و بی توجه اند مورد بررسی صورت گرفته است. که در نتیجه ۱۳ درصد آنها ذیلاً بررسی گردیده است.

- مدیران عامل پشت کار اند همانند منفعت از کارمندان خود مواظبت و متوجه اند.
- حد اوسط مدیران عامل بر تولیدات شان تمرکز شده است.
- مدیران عامل بدون تفاوت احساس بی امنیتی از وظایف شان میکنند.
- مدیران عامل پشت کار با کارمندان مادون خوشبین هستند.
- مدیران عامل بی تفاوت در مقابل توانائی کارمندان خود بی اعتماد هستند.
- مدیران عامل پشت کار از کارمندان خود مشورت میخواهند.
- مدیران عامل بی تفاوت از کارمندان خود مشورت نمیخواهند.
- مدیران عامل پشت کار به دقت گوش فرا میدهند.
- مدیران عامل میانه رو تنها به کارمندان زبردست خود گوش فرا میدهند.
- مدیران عامل بی تفاوت بدون در نظر داشت ارتباطات به اصول و خط مشی های موسسه اعتماد دارند.

رهبران متنظر فرصت برای انکشاف  
و ارتقاء سطح دانش کارمندان هستند

**Most people in leadership positions daily steal someone's ego food – the satisfaction of their needs for esteem.**

در واقعیت رهبران آن ویژه گی را که دستبرد کرده اند ولی به خصوصیات پی نمیبرند. به فرض مثال کارمندان به اظهار خرسندی به رهبر خود گزارش کار داده و میگویند و من بصورت کل امروز مصروف بودم. و در جواب رهبر میگویند ، شما مصروف بودید! به بین که کار های زیادی روی میزم انباشته شده و فرصتی مناسب پیدا نکردم که به اتمام



برسانم. يا كسي ديگري ميگويد بعد از سپري نمودن هشت ماه پشت كار و تلاش توانستم پروژه را به اتمام برسانم. و رهبر در جواب ميگويد، بلي آقاي جيم هم پروژه كه داشت به اتمام رساند.

رهبر چي ميكنند؟ آن غذاي روحي كه براي تشويق كارمندان نياز است رهبر براي شان ارائه نميدارد. يا گاهي اوقات رهبر چنين پيام هم خطاب به كارمندان خود ميكند "شما فكر ميكنيد كه بهتر هستيد، پس اجازه كه شما بهترين كس ها را هم نشان دهم."

Just for fun, check yourself tomorrow and see how many times you catch yourself satisfying your own esteem needs by stealing away someone else's ego food.

آي . سي ستائيل بعد از چندين تحقيقات نتايج اثرات اضطراب كارمندان ناشي از عملکرد رهبران است چنين ارائه ميدارد.

۱. در پيشنهادات كارمندان ارزش قايل نمي شوند.
۲. در شكايات كارمندان رسیده گي نميكنند.
۳. كارمندان تشويق نمي كنند.
۴. بحضور داشت ساير كارمندان، عده را مورد انتقاد قرار ميدهند.
۵. نظريات كارمندان را جوياء نميشوند.
۶. پيشرفت و ارتقاء كارمندان را براي شان اعلام نه نمايند.
۷. نسبت به كسي استثنا قايل مي شوند.

نوت : هر نكته نمونه از دستبرد و حفظ غذاي ضمير كامندان است كه توسط رهبران صورت ميگيرد.

بزرگترين عامل پيشرفت موسسه  
پيشرفت كارمندان است

در سروي كه اخيراً در ايالات متحده صورت گرفته ۸۵ فيصد كارمندان ابراز داشته اند كه ما ميتوانيم به جدت كامل و پشت كار و ظايف خود را ايفاء نمائيم. و بعضي شان هم گفته اند كه اگر ما خواسته باشيم در كار خود موثر واقع ميشويم.

اگر کارمندان خودشان و یا توسط دیگران شئي را به فروش برسانند، و یا کدام خدمات را ارائه کنند به هر حال کارمندان داشته هاي اساسي موسسه اند. تا مدامیکه کارمندان در پیشرفت موسسه دخيل نشوند، موسسه پیشرفت نمی کند. در برنامه آموزشی رهبري تجاري امريکا ذکر شده که بطور اوسط مديران عامل (three-forths) سه چهارم وقت خود را صرف رسیده گی به کارمندان خود میکنند. بیشترین ارزش تجارت کارمندان است. بزرگترین و ارزشترین داشته هر موسسه کارمندان آن است. اکثر برنامه هاي کاري مديران عامل توسط کارمندان شان به تطبيق میشود و یا نمی شود.

طبق نظريه ويليم جي اچ کارمندان را به چهار طبقه تقسيم بندي نموده است :

۱. بعضي همیشه کم کار میکنند، در اجرائي کار خود هدايت ميگیرند.
۲. بعضي تنها به کار که هدايت داده میشود، اکتفا میکنند و نه زياد.
۳. بعضي امورات بدون ديکته يا هدايت اجرا مிடارند.
۴. بعضي به اجرائي امورات ديگران رهنماي و ارشاد مينمايند.

به شما مربوط هست که کدام يکي از نکات را انتخاب میکنيد.

به گفته رالف والدو امرسون : به کارمندان خود اعتماد کنید و ايشان هم به شما صادق خواهند بود؛ به ايشان بزرگواري کنید و آنها هم بزرگواري خود به شما نشان میدهند.

مشوره هاي خوبی در وصف يك رهبر خوب در شعر چينائي ذيلاً نگاشته شده است :

بسوي مردم برويد  
در ميان مردم زندگي کنید  
از مردم بياموزيد  
مردم دوست داشته باشيد  
از دانش مردم استفاده و آغاز کنید  
داشته و دانش مردم را ارتقا دهید  
لکن از بهترين رهبران را  
زمانیکه وظايف شان به انجام رسيد

مسئولیت شان تمام شد  
مردم تبصره مینمایند  
ما انجام داده ایم

رهبر باید بینیش داشته باشد

روبرت کا گرین لیف در کتاب خود (خادم چون رهبر) می نویسد که : بینش حسن رهبري است که رهبر دارد. هرگاه رهبر چنین حسن را از دست میدهد در واقعیت بدبختی به سراق اش آمده و تنها در آن نام (ظاهر) رهبر است نه در عمل، و هم مدت رهبري اش به زودي انحلال میگردد. نمونه هاي زيادي از باخت حسن رهبريت وجود دارد که از اشتباه اندکي ریشه گرفته و عاقبت هاي نا هنجار براي چنین رهبران پیشبین شده اند.

از ملاحظات و تجربه بیست ساله که دارم، دریافتم که عموم رهبران موثر و موفق در اجرای اهداف خود بینش و هدفمندی داشتند. و بینش شان یکنوع انرژی و قوت است، که در اجرای و تطبیق اهداف شان و در حل مشکلات شان موثر است. بینش رهبران در میان جمعیت باعث میشود که سایر کسانی که به آن رهبر که دارای بینش مثبت است، همراه و حامی هستند. وحدت و اتحاد یگانه عامل به انجام رساندن هدف گروه بشمار میرود. تلاش هاي زياد و طويل باعث تشویق دیگران بر انجام اهداف میشود. منافع و اهداف عموم نسبت به فرد مطرح است چون واضح است که عده کثیری از اهمیت بیشتری نسبت به فرد برخوردار اند. زمان میگذرد، روحیه بلند همتی افزایش میابد، داستان هاي قهرمانی گفته میشود و تعهد شعار است. چرا يك رهبر باید بینش داشته باشد!

یگانه واژه که حایز اهمیت بوده و يك سلسله شور و شوق را ایجاد میکند بینش است. بدون بینش قوت و انرژی از بین میرود، ضرب العجل ها به فراموشی سپرده میشود، منافع و برنامه شخصی روی دست میشود، تولیدات و موثریت ناکام میشود و کارمندان یا مردم پراکنده میشوند.

از خانم هلن کیلر پرسیده شد، از کور مادر زاد چي چیز بدتر است. وي جواب داد و گفت هدف بدون بینش. متأسفانه تعدادي رهبران زيادي در موقف هاي رهبري موسسات براي اجرای امورات محوله آن موسسه موظف گردیده اند. عموم رهبران بزرگ از دو نوع خصوصیات برخوردار اند : جاي که

قصد رفتن را دارند میدانند ، و هم میتوانند دیگران به حمایت و طرفداري مجبور سازند. آنها مثل علایم عینک سازي اند. اگر نه فهمیدید که چي میخواهید، درست است.

این فصل در رابط به بینش و سعت نظر رهبر، و توانائي جلب و جذب مردم در اطراف تان مورد بحث قرار میدهد.

از مدت مدیدی بدین طرف واژه بینش بي جا و بي مورد استفاده گردیده است. هدف برگزاري ورکشاپ آموزشی مدیریت به منظور انکشاف و ارتقاء اهداف، قیومیت موسسه است. هر گاه موسسه تان هدف یا قیومیت کاري نداشته باشد یا نتوانستید اهداف موسسه خود را گزارش دهید، حضور تان در میان سایر موسسات تحقیر آمیز حساس میگردد.

چرا بر داشتن اهداف یا قیومیت موسسه زیاد تاکید شده است؟ دو دلیل وجود دارد. اول، بینش تشخیص کننده و معرفی کننده موسسه تان است. بدیهی است که در میان انبوه مشتریان در بازار رقابت نام، صدا و بینش شما موجودیت موسسه شما را تبارز میدهد. دوم، بینش خود يك نوع وسایل کنترل و نظارت بوده که میتواند بعوض صد ها صفحه کتلاک موسسه تان در بازار رقابت نقش عمده را ایفا کند. بینش در شرایط هرج و مرج، بي نظمی يك نجات دهنده فوري است، که شهرت، هدف و برنامه هاي کاري شما را به سمع مردم میرساند.

#### تفصیل بینش

همانطوریکه مي بینید، میتوانید باشید، و این به استعداد و توانائي بالقوه تان ربط دارد. اغلباً از خود پرسیدم که آیا بینش رهبر را میسازد؟ یا رهبر بینش را میسازد؟

ایمان دارم که بینش نخستین گام رهبریت است. و رهبران زیادی را میشناسم زمانیکه بینش خود را از دست داده اند، با عین زمان توانائي و قدرت رهبري خود را هم باختند. و بینش بزرگترین اصل انگیزه در دنیا شناخته شده است. طبق تحقیقات ستانفورد ۸۹ فیصد توسط دیدن، ۱۰ فیصد توسط شنیدن و يك فیصد توسط سایر حس ها ما مي آموزیم.

به عباره دیگر انکشاف و رشد مردم وابسته به انگیزه بصري است. هر رهبر باید دو نوع بنیش داشته باشد که یکی

آن در تحقق و انجام آن و ديگر آن در آغاز تطبيق بينش تاثير گذار باشد. مردم بصورت انفرادي يا تنهائي يك هدف را دنبال نميکنند. بلکه آنها رهبري را دنبال ميکنند که داراي بنيش، و توانائي تحکيم روابط موثر در انجام هدف داشته باشد. فلذا در نخستين مرحله بينش رهبر را مي سازد، و براي تطبيق و اجرا آن نياز به حامي يا طرفدار است، و حفاظت، حمايت، هماهنگي بينش مسئوليت رهبر است.

#### چهار بينش - سطوح مردم

۱. عده اي هيچگاه نمي بينند. (آنها سرگردان هستند)
۲. عده اي مي بينند ولي هيچگاه به تنهائي انجام نميدهند. (آنها حاميان هستند)
۳. عده اي مي بينند و انجام ميدهند. (آنها مجري هستند)
۴. عده اي مي بينند، انجام ميدهند و ديگران رهنمائي و نشان ميدهند. (آنها رهبر هستند)

هيوبرت اچ همفري نمونه (همانطوریکه مي بينيد، ميتوانيد باشيد) است. آقاي هيوبرت در جريان سفر خود به شهر واشنگتن امريکا در سال ۱۹۳۵ ميلادي طي نامه خطاب به خانم خود کرد و نوشت : محبوبم، من اميدوارم که من و تو يکجا روزي در شهر واشنگتن زندگي و مصروف خدمات سياسي در حکومت امريکا خواهيم بود. به اميد تحقق چنان روزي. اميدوارم که خيال مان بر واقعيت به پيوند. من براي انجام هدف ميروم.

براي ديدن چيزيکه مي بينيد آماده باشيد :

رهبران بزرگ از دو نوع خصوصيات برخوردار اند : جاي که قصد رفتن را دارند ميدانند، و هم ميتوانند ديگران را به حمايت و طرفداري مجبور سازند.

به گفته کونرد ادنيور (Konrad Adenauer) "ما همه در زير چتر يك آسمان به افق هاي فکري متفاوت زندگي ميکنيم." آقاي فورد در ساختن انواع ماشين هاي موتر خودرو پلان هاي وسيعتر و جديد تري را ارائه نمود، که بعنوان v-8 مشهور شد. آقاي فورد علاقمند بود تا خيالات و پلان هاي

اش عملي شود. و همکاران مجربي با خود داشت که همچو پلان هاي براي انجینران طرح ريزي و ارائه کنند.

بعد از مطالعه دقيق نقشه و پلان هاي طرح ريزي شده، در نتیجه اینجینران ابراز داشتند، کسانیکه نقشه و پلان هاي ساخت ماشین را طرح ريزي کرده اند از اساسات انجینري اطلاعي نداشتند. و باید با بتدریج فهمانده شود که پلان شان امکان پذیر نیست.

فورد گفت : به هر حال بسازید.

آنها جواب دادند : امکان ندارد.

فورد تاکید کرد، ادامه دهید تا مدامیکه موفق شوید. با سپري نمودن شش ماه کامل در طرح و دیزاین نقشه هاي مختلف و برنامه مختلف مصروف بودند اما نتیجه نداد. و براي بار دوم شش ماه دیگر هم روي همین کار تلاش میکردند باز هم نتیجه حاصل نه نموده اند. در ختم سال آقاي فورد کار انجینیران را بازرسي کرد و برایش گفته شد که امکان ندارد. و باز هم فورد تاکید بر ادامه آن پروسه کرد. انجینیران نظر به هدایت فورد از هیچ گونه تلاش دریغ نورزیدند که سر انجام رمز ساختن ماشین 8-7 کشف را کردند.

هنري فورد و انجینیرانش در زیر چتر يك آسمان و به اندیشه و فکر مختلف زندگی میکردند.

ويليم بارکر در کتاب (منجي براي تمام فصل ها) داستان اسقفي را از (East Coast) حکایت میکند که سالها قبل از دانشکده مذهبي (Midwestern) دیدن کرد. معمولاً وي در اطاق رئیس دانشکده که همچنان استاد کیمیا وفزیک بود سپري میکرد. شبي بعد از صرف غذا اسقف گفت که الي هزار سال بعد هم کدام اتفاقي جديدي صورت نمیگیرد، چون تمام اختراعات و کشف هاي طبعي و ساير آن تا الحال صورت گرفته است. يکي از محصلان جوان آن دانشکده با رعایت ادب مخالفت خود به نظر اسقف ابراز داشت و گفت هنوز اختراعات و کشف هاي زيادي صورت خواهد گرفت. با شنیدن این مخالفت اسقف خطاب به رئیس دانشکده کرد وگفت چي نوع اختراع صورت خواهد گرفت؟ و رئیس در جواب گفت در جريان پنجاه سال آینده انسان قادر خواهد شد تا به فضا برود. اسقف با خشم و اعصبانیت گفت تنها فرشته میتواند پرواز کند.

نام اسقف رايد بود و دو فرزند داشت، که ایشان توانستند ثابت کنند که از پدر خود بیشتر میدانند. و نام هاي شان

اورویل و ویلبور بود. پدر و فرزندانش در زیر چتر يك آسمان با نظر هاي مختلف زندگي ميکردند. چي قسم ميتواند باشد؟ چرا دو شخص درعين زمان در عين مکان با اندیشه هاي مختلف وجود دارد؟ ساده است. ما آماده هستيم به چيزيکه ميبينيم به بنينم، نه آن چيزيکه وجود دارد. هر رهبر موفق به موضوع پي برده است، و سه سوال پرسان ميکنند. ديگران چي چيز مي بينند، چرا آنگونه مي بينند، و چي گونه ميتوانم درك شان را تغيير دهم؟

چيزيکه مي بينيد کسب نموده ايد:  
مطلب ذيل از کتاب لويس پالو زير عنوان (خواب هاي بزرگ به بين) يادداشت شده است.

فکر کنيدکه چگونه يك نوشابه كوك (Coke) سرد خوشمزه و تازه است. با تشکر از روبرد ود روف رئيس شرکت (Coca Cola) که در سالهاي ۱۹۲۳ - ۱۹۵۵ متصدي آن شرکت بود، توانست ابتکار را بخرج دهد که ميليون ها نفر از سراسر دنيا از نوشابه مذکور استفاده کنند. و دروف به صراحت اعلام کرد هر شخص با لباس رسمي (يونيفورم) ميتواند يك بوتل نوشابه به قيمت پنج سنت امريکاي در هر کجاي که هست و به هرقيمت که هست خريداري کند. و دروف بعد از ختم جنگ جهاني دوم گفت دوستدارم قبل از که بميرم هرکس در دنيا نوشابه (Coca Cola) را بنوشد. در حقيقت و دروف مرد بينش بود.

و دروف با همکارانش با دقت کامل، پلانريزي دقيق و تلاش زياد توانستند نوشابه Coke را به سراسر دنيا به شهرت برسانند.

بعد از مرگ دسني کسي از خانم والت دسني خواستار سخنراني شد و خطاب به او کرد و گفت ؛ من آرزو داشتم که دسني اين را مي ديد. بلافاصله خانم والت دسني گفت لطفاً بنشنيد آقاي دسني ديد و او ميدانست و هم ديد. و چيزيکه شما مي بينيد آن کسب ميکنيد.

قبل از اينکه به بحث مالکيت شخصي بينش به پردازيم، سوال من اينجا است. آيا خيال يا خواب من تغيرات را در دنياي که زندگي ميکنم وارد مسيازد؟

باب بيچيل در کتاب (رهبريت خود را افزايش دهيد) مينويسد: به اندیشه و فکر بازنده و برنده متوجه باشيد.

برنده به فکر بیش بردن یا بیشتر نمره مثبت گرفتن است نه چي گونه برنده میشود، و بازنده به فکر حفظ کردن باخت است نه به فکر باختن.

از خود به پرسید؛ نجات ، موفقیت یا مقصد؟ آیا میخواهید خود را نجات دهید، آیا به فکر موفق بودن هستید، یا آیا میخواهید در واقعیت يك تغییر مهم ارزشمند را تحقق بخشید؟

مویس روزن (Moishe Rosen) با يك جمله با معنا که وسیله موثر در مقصد یا خیال مان است واضح ساخته است.

اگر  
میداشتم

---

میخواهم

---

اگر هر چیزیکه میخواستید میداشتید از جمله زمان نا محدود، ثروت زیاد، معلومات زیاد، کارمندان زیاد و به سایر منابع دسترسی میداشتید، چي میکردید؟ جواب شما به این سوال خیال یا خواست تان است. پس خواست یا خیال ارزشمندی داشته باشید.

روزي لوسي و لينوس با استفاده از استخوان جناق آرزو میکردند و خواسته هاي خود را میگفتند. لوسي به لينوس تشریح کرد که اگر او نیمه بیشتر از استخوان جناق را بدست آورد آرزویش به واقعیت تحقق میابد. لينوس گفت، آیا میتوانم آرزوي خود را به صدای بلند بگویم؟ لوسي در جواب گفت، بلي اگر به صدای بلند آرزو خود را نه گوید نتیجه نمیدهد. و لينوس آرزو هاي خود را گفت مثل چهار جاکت جدید، يك بایسکل جدید، يك جوره کفش یخ بازی، يك جوره لباس، و صد دالر. و بالنوبه لوسي هم آرزو هاي خود را به صدای بلند گفت : عمر طولانی برای عموم دوستانم، تحکیم صلح در دنیا و پیشرفت تحقیقات طبي را میخواهم. به عصبانیت لينوس استخوان جناق را گرفت و پرتاب کرد و گفت تو مشکل دارید همیشه همه چیز را ضایع میکنید.

مالك اصلي يك بينش :



ريك وارن يك نويسنده زبر دست ميگويد : " اگر ميخواهيد درجه حرارت موسسه تان را بدانيد، يك حرارت سنج به دهن رهبر جابجا كنيد. " رهبران به جايكه خودشان سفر نكرده باشند، هيچگاه كارمندان خود را نميفرستند. فلها هدف اصلي يا تمرکز بينش بايد رهبر باشد، مثل رهبر، مثل مردم. حاميان اول رهبر خود انتخاب ميكنند سپس بينش را. و رهبران اول بينش انتخاب ميكنند و بعد طرفدار.

زمانيكه راجع به رهبريت طي كنفرانس هاي متعدد در سراسر كشور سخنراني ميكردم، از من سوال ميشد. يكي از سوال هاي عمده رهبران اين بود. "چه گونه ميتوانم بينشي از موسسه خود داشته باشم؟" و اين سوال خود بسيار دشوار بود. تا كه جواب ارائه شود، يك شخص ميتواند فقط در نام رهبر باشد. اگر چه كدام بينشي براي تان ارائه كرده نميتوانم و فقط مراحل دريافت آن از يك شخص و اشخاص چهار اطراف تان را تشریح ميكنم.

در خود ببينيد : چي احساس ميكنيد؟  
تيدوري هيسبرگ (Theodore Hesburgh) گفت : گوهر رهبري بنيش است. لازم است كه بينش خود را در هر مورد با قدرت و تفصيل تشریح نماييد. **You can not blow an uncertain trumpet. An uncertain trumpet is usually the result of an individual who either lacks a vision or is trying to lead with some one else's dream. Certain trumpet sounds come forth from a leader who has birthed a vision from within.**  
تفاوت فاحش ميان شخص كه بنيش دارد و كسي كه خيالي است وجود دارد.

- كسي بينش دارد كم صحبت نموده و زياد كار مينمايد.
- شخص خيالي پر حرف و كم كار مينمايد.
- كسي كه بينش دارد نكات قوي را از اعتقاد خود متجسس است.
- شخص خيالي نكات قوي را از ماحول بيرون متجسس است.
- كسي كه بينش دارد الي بروز مشكل هم امورات را دوام ميدهد.
- شخصي خيالي به معض بروز مشكل از انجام امورات دست باز ميدارد.

مردان بزرگ دنيا با دشوار ترين شرايط، با کم دستي، با دانش کم و عدم امتيازات لازمه زندگي خویش را ادامه میدادند. تامس ادیسن (Thomas Edison) در قطارها (رئیل) روزنامه به فروش میرساند. اندریو کارنیج (Andrew Carnegie) کار خود در بدل چهار دالر في ماه آغاز کرد و جان دي راکیفیلر (John D. Rockefeller) کار خود را در بدل شش دالر في هفته آغاز نمود. نکته قابل بحث اینست که ابراهام لینکلن در غرفه چوبي متولد نگردیده بلکه وي از غرفه چوبي توانست خود را به بیرون بکشاند.

دیموستنیس (Demosthenses) بزرگترین سخنور جهان قدیم، صحبت هایش لکنت وار بود! وي براي نخستین بار که میخواست به پشت منبر سخنرانی کند با خنده دیگران روبرو شد. جولیس کیسر (Julius Caesar) کسی بود همیشه یکنوع حمله ای آن را تهدید میکرد. (او در سن چهل شش سالگی در مقابل اشخاص ۶۵ ساله اکادمي نظامي ایستاد میشد.) بیتوین (Beethoven) همانند تامس ادیسن (Thomas Edison) نمی شنید (کر بود). چارلس دیکنز (Charles Dickens) لنگ بود. هامر (Homer) کور بود. پلاتو (Plato) کژپشت بود و آقای والتر سكات (Walter Scott) فلج بود.