

پروورش
رهبر
درون

جان سی . مَكْسُول ترجمه مؤگان انصاری راد

سرشناسه:
عنوان و نام پدیدآور:
مشخصات نشر:
مشخصات ظاهری:
شابک:
وضعیت فهرست نویسی:
یادداشت:

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

Developing the leader within you, c1993

موضوع:
شناسه افزوده:
رده بندی کنگره:
رده بندی دیویی:
شماره کتابشناسی ملی:

رهبری.
انصاری راد، مژگان، ۱۳۵۴ - ، مترجم.
۱۳۸۷ ۴ پ ۲ م HD۵۷۷/
۶۵۸/۴
۱۲۰۵۸۹۹



پرورش رهبر درون

جان سی. مکسول

ترجمه مژگان انصاری راد



نشر پیکان
تهران، ۱۳۸۷

۷۵۱، ۲
ب ۱۵۷



DEVELOPING THE LEADER WITHIN YOU

پرورش رهبر درون

Nelson Business, U.S.A., 1993

John C. Maxwell

جان سی. مکسول

مترجم: مزگان انصاری راد

ویراستار: ارمغان جزایری

(ArmaghanJazayeri@yahoo.com)

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

ناظر فنی چاپ: هومن علمی کتابفروش

حروفچینی: شبستری

طراح جلد: ستاره نوروئی

لینوگرافی: بهار

چاپ: چاپخانه کاج

صحافی: پیکان

نوبت چاپ: اول، ۱۳۸۷

تیراژ: ۲۰۰۰

بها: ۴۴۰۰ تومان

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

دفتر نشر و پخش:

خیابان شریعتی، بالاتر از همت، خیابان کوشا، خیابان بدیعی، کوچه بشر دوست، پلاک ۱۳

تلفن و دورنگار: ۵۰-۲۲۹۰۳۶۴۷

www.paykanpress.ir



فهرست

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



مقدمه

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

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



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

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

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

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

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



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

این ماجرای شنیدنی بر اهمیت رهبری مؤثر تأکید می‌کند: در یک جلسه فروش، مدیر فروش بابت میزان فروش بسیار کم کارمندان به آنان پرخاش کرد و گفت: «تا دلتان بخواهد بازدهی کم داشتیم و عذر و بهانه فراوان. اگر نمی‌توانید از پس کارتان بر بیایید، گمان می‌کنم کسان دیگری باشند که منتظر فرصتند تا محصولات ارزشمندی را که شما افتخار ارائه‌شان را داشته‌اید، بفروشند.» سپس رو به بازیکن حرفه‌ای فوتبال بازنشسته‌ای که به‌تازگی استخدام شده بود گفت: «اگر یک تیم فوتبال ببازد چه می‌شود؟ بازیکن‌ها را عوض می‌کنند، نه؟»

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

رهبری را می‌توان آموخت.

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

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



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

پیرمرد جواب داد: «نه، فقط بچه به دنیا آمده.»

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

رهبر پیشرو:

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

رهبر آموزش‌دیده:

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



رهبر بالقوه:

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

رهبر محدود:

- هیچ یک از خصلت های رهبران را بروز نمی دهد.
 - هیچ تمایلی به آموختن اصول رهبری نشان نمی دهد.
 - به رهبر شدن علاقه مند است.
- توجه: هر سه مورد را می توان کسب کرد.

تعداد کتاب ها در زمینه رهبری بسیار اندک است؛ بیشتر آن ها در زمینه مدیریت است.

به نظر می رسد در مورد تفاوت میان «رهبری» و «مدیریت» سوء تفاهمی بزرگ وجود دارد.

جان دابلو. گاردنر، وزیر سابق بهداشت، آموزش، و بهزیستی امریکا، که سرپرستی تحقیقی در مورد رهبری را در واشینگتن دی.سی. به عهده داشت، پنج ویژگی را که «مدیران پیشرو» را از «مدیران معمولی» متمایز می کند، برشمرد:



۱. مدیران پیشرو متفکرانی هستند که در درازمدت فراسوی بحران‌های روزمره و گزارش‌های فعلی را می‌بینند.

۲. مدیران پیشرو می‌خواهند بخش‌های کوچک‌تر با بخش‌های بزرگ‌تر همراه باشند. می‌خواهند بدانند چطور تک‌تک بخش‌های شرکت بر یکدیگر اثر می‌گذارند و به طور مستمر نفوذشان را از حوزه‌های خاص فراتر می‌برند.

۳. مدیران پیشرو تأکید بسیاری بر ترسیم آینده، ارزش‌ها، و انگیزه دارند.

۴. مدیران پیشرو دارای مهارت‌های تدبیرگرانه قدرتمندی هستند تا بتوانند از پس معضلاتی که جزء جدایی‌ناپذیر سازمان‌هایی است که از چند نفر تشکیل یافته، بر بیایند.

۵. مدیران پیشرو به وضع موجود بسنده نمی‌کنند.

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

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



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

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

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

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



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



۱

تعریف رهبری:

نفوذ

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

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

جیمز سی. جورجز از شرکت پارتینینگ، در مصاحبه اخیرش با



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

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

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

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



شناخت نفوذ

هر کس، کسی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

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

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



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

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

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

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



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

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

جوانکی که از من پیروی می‌کند

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

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



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

بهترین سرمایه‌گذاری برای آینده، تأثیرگذاری مناسب امروز است.

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

نفوذ مهارتی است که می‌توان آن را پرورش داد.

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



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

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

پنج سطح رهبری

سطح ۱: جایگاه

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

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



در ادامه با مثال توضیح داده شده است:

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

ویژگی‌های «رهبر بالقوه»

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

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



نتیجه توانایی حاصل می‌شوند. لئو دوروچر در یک مسابقه نمایشی در وست پوینت که غول‌ها^۱ در آن شرکت داشتند، مربی بود. جوانکی پرسر و صدا سر لئو داد و فریاد می‌زد و تمام تلاشش را می‌کرد تا او را عصبی کند. او نعره کشید: «هی، دوروچر، چطور پای جانور حقیری مثل تو به مسابقات سراسری رسیده؟»

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

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

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

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

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



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

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

سطح ۲: مجال

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

رهبران وابسته به جایگاه، اغلب به وسیلهٔ ارباب رهبری می‌کنند. مانند مرغ‌هایی هستند که تی. شلدروپ - اِبه، روان‌شناس نروژی، به منظور گسترش اصول «سلسله‌مراتب قدرت» که امروزه در توصیف تمام آن‌ها گردهمایی‌های اجتماعی استفاده می‌شود، در موردشان مطالعه می‌کرد.

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



رانوک بزند.

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

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

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

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



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

سطح ۳: دستاورد

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

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

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



صحنه معروف فیلم پنج قطعه آسان، در رستوران به او گفته شد نمی تواند فقط یک تکه نان تست سفارش دهد. او در صدد یافتن راه حلی خلاقانه برآمد. ابتدا سفارش ساندویچ سالاد مرغ روی نان تست داد، سپس به پیشخدمت گفت: «مایونز نزن. فقط کره... و مرغش را هم بردار.»

یکی از داستان‌های مورد علاقه من درباره بازاریابی دوره گرد است که به تازگی استخدام شده بود و اولین گزارش فروش خود را به دفتر مرکزی فرستاده بود. وقاحت او خیره کننده بود، چون مشخص بود که بازاریاب جدید بی سواد است! متن گزارش او از این قرار بود: «این جنس‌ها را که پشیزی نمی‌ارزیدند شیرین فروختم. حالا هم دارم می‌روم شیکاگو.»
پیش از آن که مدیر فروش بتواند واکنشی نشان دهد، نامه‌ای جدید از شیکاگو به دستش رسید که در آن نوشته شده بود: «عامدیم این جا و همه را نیم میلیون آب کردیم.»

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

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



سطح ۴: پرورندگی

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

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

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

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



فراموش نمی‌کنم.

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

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

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

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



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

سطح ۵: شخصیت

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

صعود از پلکان رهبری

در این جا نگرش‌های دیگری در زمینه سطوح رهبری آمده است:

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

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



هرچه بالاتر بروید، مسئولیت بیشتری خواهید داشت.

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

هرچه بالاتر بروید، رهبری کردن آسان‌تر می‌شود.

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

هرچه بالاتر بروید، پیشرفت بیشتر می‌شود.

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



هرگز سطح پایه را رها نکنید.

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

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

واکنش تمام افراد نسبت به رهبری یکسان نیست.

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

تأثیر جمعی شما و رهبران دیگر، بقیه را نیز وارد گود می‌کند. اگر چنین نشود، در درون گروه منفعت‌طلبی و دسته‌بندی ایجاد می‌شود.



پنج سطح رهبری

<p>۵ شخصیت</p> <p>احترام توجه: رسیدن به این کارکنان به دلیل مرحله برای رهبرانی که شخصیتی که دارید و سالها وقت صرف رشد آنچه عرضه می‌کنید، کارمندان و سازمانها از شما پیروی می‌کنند. کرده‌اند، میسر است.</p>	<p>۴ پرورندگی</p>
<p>ارتقا توجه: این جا جایی است که پیشرفت‌های کارکنان به دلیل آنچه بسیاری رخ می‌دهد. مسئولیت شما برای پرورش رهبران متضمن پیشرفت سازمان و کارمندان است. هرچه از دستان برمی‌آید انجام دهید تا به این سطح دست یابید و در آن بمانید.</p>	<p>۳ دست‌آورد</p>
<p>نتایج توجه: این جا جایی است که موفقیت نصب اغلب کارکنان می‌شود. آنان شما و آنچه را انجام می‌دهید دوست دارند. به دلیل نیروی فزاینده موجود، مشکلات با اندک تلاشی حل می‌شود.</p>	<p>۲ مجال</p> <p>کارکنان به دلیل آنچه برای سازمان انجام داده‌اید از شما پیروی می‌کنند.</p>
<p>روابط توجه: افراد به دلیل چیزی فراتر از قدرتان از شما پیروی می‌کنند. در این سطح این امکان فراهم می‌آید که کار شادی بخش باشد. احتیاط: ماندن زیاد در این سطح بدون پیشرفت سبب می‌شود کارمندان به شدت ناراضی شوند.</p>	<p>۱ جایگاه</p> <p>کارکنان به دلیل آن‌که خودشان می‌خواهند، از شما پیروی می‌کنند.</p>
<p>اختیارات توجه: تأثیر شما از محدوده‌ای که اختیارات شما را تعریف می‌کند، فراتر نمی‌رود. هرچه بیشتر در این سطح بمانید، میزان نقل و انتقال کارکنان بیشتر و روحیه‌ها ضعیف‌تر می‌شود.</p>	<p>کارکنان از شما پیروی می‌کنند، چون باید پیروی کنند.</p>



نتایج تأثیرگذاری

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

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

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

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

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

سطح ۱: جایگاه / اختیارات

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



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

سطح ۲: مجال اروابط

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

سطح ۳: دستاورد انتایج

- به منظور پیشرفت مسئولیت‌ها را بپذیرید و به مرحله اجرا درآورید.
- هدفی معین را تعیین و دنبال کنید.
- شرح وظایف و توان خود را بخش جدایی‌ناپذیر هدف‌تان قرار دهید.
- مسئولیت‌های خود را برای رسیدن به نتیجه گسترش دهید. ابتدا از خودتان شروع کنید.



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

سطح ۴: پرورندگی / ارتقا

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

سطح ۵: شخصیت / احترام

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



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

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

تأثیر من

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

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



گام‌هایی عملی برای شکوفا کردن استعداد بالقوه رهبری

مرور:

۱. رهبری یعنی

۲. پنج سطح رهبری عبارتند از:

(۱)

(۲)

(۳)

(۴)

(۵)

۳. معمولاً در مواجهه با اغلب کارکنان در چه سطحی هستیم؟

.....

۴. معمولاً در مواجهه با افراد تأثیرگذار دیگر در چه سطحی هستیم؟

.....

تمرین

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



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

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

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

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

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

(۱)

(۲)

(۳)





۲

نکته مهم رهبری:

اولویت‌ها

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

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

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

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

سال‌ها پیش، در حالی که برای ارتقای شغلی تلاش می‌کردم، در مورد اصل پارتو آموختم. این اصل را معمولاً اصل

موفقیت یعنی پیشرفت در تحقق هدفی از پیش تعیین شده.



۲۰/۸۰ می‌نامند. با این‌که در آن زمان اطلاعات اندکی در مورد این اصل کسب کردم، آن را در زندگی‌ام به کار بستم.

اصلِ پارتو

۲۰ درصد اولویت‌های شما، ۸۰ درصد بازدهی‌تان را تشکیل می‌دهند.

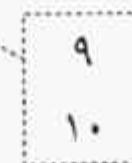
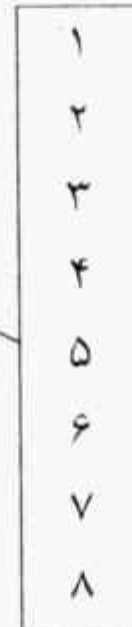
به شرطی که

وقت، انرژی، پول، و نیروی انسانی خود را صرف آن ۲۰ درصد بکنید.

اولویت‌ها



بازده



بیست سال بعد دریافتم این اصل ابزار بسیار مفیدی برای تعیین اولویت‌هاست، چه در زندگی فردی و چه در زندگی شغلی.

اصلِ پارتو

اصل ۲۰/۸۰

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

نمونه‌هایی از اصلِ پارتو

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



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

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

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

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

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

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

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

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



پدیدآورندگان برتر را در سازمانم بشناسم؟» من پیشنهاد می‌کنم از تمام افراد سازمان یا اداره‌تان فهرستی تهیه کنید. سپس در مورد تک‌تک آنان این پرسش را از خود بکنید: «اگر این فرد عملکردی منفی در برابر من نشان دهد یا

حمایتش را از من دریغ کند، چه تأثیری خواهد گذاشت؟» اگر فکر می‌کنید قادر به ادامه کار نخواهید بود، کنار نام او علامت بزنید. اگر آن فرد می‌تواند به شما کمک کند یا آسیب برساند، اما نمی‌تواند به توانایی‌های شما برای انجام دادن کارهای مهم پرو بال بدهد، کنار نامش علامت نگذارید. وقتی به علامت‌ها بنگرید خواهید دید ۱۵ تا ۲۰ درصد نام‌ها علامت دارند. روابط با آنان روابطی حیاتی است که باید پرورش یابد، و باید منابع لازم به مقدار مناسب در اختیار آنان قرار گیرد تا باعث رشد سازمان شوند.

مهم نیست چقدر سخت کار می‌کنید؛ مهم این است که چقدر هوشمندانه کار می‌کنید.

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

اگر سازماندهی نکنید، دچار رنج خواهید شد.

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



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

اولویت‌بندی کارها

مهم / فوری: ابتدا این طرح‌ها را انجام دهید.

مهم / غیر فوری: برای تکمیل این طرح‌ها و گنجاندن آن‌ها در برنامه روزمره‌تان، تاریخ تعیین کنید.

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

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



پارتو

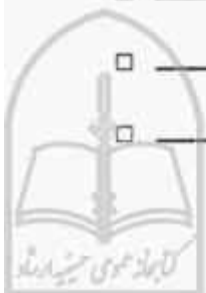
تاریخ _____

وضعیت کار	تعماس‌هایی تلفنی که باید انجام شود	وضعیت کار	یادداشت‌های شخصی
<input type="checkbox"/>	_____ ۱	<input type="checkbox"/>	_____ ۱
<input type="checkbox"/>	_____ ۲	<input type="checkbox"/>	_____ ۲
<input type="checkbox"/>	_____ ۳	<input type="checkbox"/>	_____ ۳
<input type="checkbox"/>	_____ ۴	<input type="checkbox"/>	_____ ۴

وقت ۲۰/۸۰

اولویت کارهایی که زمان مجال انجام دادن آن‌ها را فراهم می‌آورد - فهرست کارهایی که اکنون باید انجام دهید
(مهم؛ فوری)

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



فهرست کارهایی که باید انجام داد
(مهم؛ غیر فوری)

فهرست کارهایی که باید کسی را انتخاب کنید
تا به نمایندگی شما انجام دهد
(کم‌اهمیت؛ فوری)

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

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

اگر انتخاب نکنید، می‌بازید.

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



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

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

اگر ارزیابی نکنید، به بن‌بست می‌رسید.

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

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



چه کاری از دست من برمی آید؟ رهبر می تواند از هر چیز جز مسئولیت نهایی صرف نظر کند. پرسشی که همیشه باید پیش از پذیرفتن مسئولیت جدید به آن پاسخ داد این است: «چه کاری از دست من برمی آید؟» به عبارت دیگر، من باید چه کاری انجام دهم که هیچ کس جز من نمی تواند آن را انجام دهد؟ جواب این سؤال هرچه باشد، باید آن را در صدر فهرست اولویت ها قرار داد. شکست خوردن در این گونه کارها باعث می شود شما در زمره افراد بی مصرف قرار گیرید. مسئولیت های بسیاری در سطوح زیرین جایگاه شما وجود دارد، اما فقط تعدادی از آنها هستند که صرفاً شما از عهده شان برمی آید. بین آنچه باید انجام دهید و آنچه می توانید از کس دیگری بخواهید انجام دهد، تمایز قائل شوید.

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

.۱

.۲

.۳

.۴



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

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

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

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

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

.۱

.۲



.۳

.۴

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

.۱

.۲

.۳

.۴



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

اصول اولویت‌بندی

اولویت‌ها را هرگز به حال خود رها نکنید.

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

برای قرار دادن اولویت‌ها در جای اصلی خود:

- ارزیابی کنید: هر ماه سه مؤلفه (مقتضیات، بازدهی، پاداش) را مرور کنید.
- محول کنید: از خودتان پرسید: «کدام یک از کارهایی را که انجام می‌دهم، دیگری هم می‌تواند انجام دهد؟»
- تخمین بزنید: این ماه چه طرح‌های مهمی در دست اجراست و انجام دادن آن‌ها چه مدت طول می‌کشد؟



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

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

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

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

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

در کنسرتی از ویولون‌نوازی پرسیدند راز موفقیتش چیست. پاسخ داد: «بی‌توجهی عمده‌ی. وقتی به مدرسه می‌رفتم، خیلی چیزها بود که وقتم را می‌گرفت. وقتی بعد از خوردن صبحانه به اتاقم می‌رفتم تخت‌خوابم را مرتب می‌کردم، اتاقم را جمع و جور می‌کردم، گردگیری می‌کردم، و هر کار



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

خوب، دشمن بهترین است.

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

چگونه گره بین دو گزینه خوب را باز کنیم

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



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

همه این‌ها مال تو نیست.

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

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



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

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

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



اولویت‌ها ما را فلج می‌کنند.

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

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

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

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



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

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

وقتی اولویت‌های دست‌چندم بیشتر وقت ما را بگیرند، مشکلات بزرگ ایجاد می‌شود.

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

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



میامی می‌رفت. وقتی هواپیما به قصد فرود آمدن به فرودگاه میامی نزدیک می‌شد، چراغی که نشان‌دهنده آمادگی هواپیما برای فرود بود روشن نمی‌شد. در حالی که تیم خلبانی مشغول بررسی بودند تا ببینند واقعاً وضعیت هواپیما برای فرود مناسب نیست یا لامپ چراغ علامت‌دهنده سوخته است، هواپیما به سرعت بر فراز باتلاق اورگلیدز می‌چرخید. وقتی مهندس پرواز سعی کرد لامپ را عوض کند، لامپ از جایش تکان نخورد. دیگر اعضای گروه سعی کردند به او کمک کنند. در حالی که با حباب چراغ درگیر بودند، هیچ کس توجه نکرد که هواپیما در حال کم کردن ارتفاع است و درست بالای باتلاق پرواز می‌کند. در آن سقوط صدها نفر کشته شدند. در حالی که خلبانان با تجربه گرانقدر با یک لامپ هشتاد و پنج سنتی ور می‌رفتند، هواپیما با تمام مسافرانش سقوط کرد.

مهلت‌های زمانی و ضرورت‌ها ما را به اولویت‌بندی وادار می‌کنند.

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

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



ماندگاری است. مؤثر بودن پایه و اساس موفقیت است.

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

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

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

اغلب ما چیزهایی را که به‌واقع مهمند

دیر تشخیص می‌دهیم.

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



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

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

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

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

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



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





۳

مهم‌ترین جزء رهبری:

صداقت

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

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

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

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



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

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

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

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

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



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

صداقت ما را به هم‌گروه می‌زند و روح قناعت را در ما پرورش می‌دهد. اجازه نمی‌دهد لبان ما از فرمان قلبمان سرپیچی کند. وقتی صداقت داور باشد، ما منطقی خواهیم بود. رفتارهایمان آینه باورهايمان خواهد بود. هیچ تفاوتی بین آنچه به نظر می‌رسیم و آنچه خانواده ما تصور می‌کنند هستیم وجود نخواهد داشت، چه در خوشی و چه در سختی. صداقت به ما امکان می‌دهد از پیش تعیین کنیم بدون در نظر گرفتن اوضاع و احوال، افرادی که با ایشان سر و کار داریم، یا جاهایی که سر می‌زنیم، چگونه انسانی خواهیم بود. صداقت صرفاً ابزاری برای داوری میان دو خواسته نیست. وجه تمایز اساسی بین فردی شادکام و فردی تک‌رو است. صداقت به ما پر و بال می‌دهد تا فردی کامل باشیم، مهم نیست چه بر سر راه ما قرار می‌گیرد. سقراط به ما خاطر نشان می‌کند: «اولین کلید بزرگ بودن این است که در واقعیت زندگی کنیم و همانی که هستیم ظاهر شویم.» اغلب ما سعی می‌کنیم پیش از آن‌که «انسان» باشیم، وانمود کنیم که «انسان» هستیم. برای جلب اطمینانی که لازمه رهبری است، باید قابل اعتماد باشیم. برای این‌که چنین شود، باید مثل آهنگسازی خوب عمل کنیم - واژه‌ها و نغمه‌ها باید هماهنگ باشند.

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



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

به کارکنان می‌گویم: «مثبت باشید.»
 شیوه نگرش خودم مثبت است.
 آنان افراد مثبتی خواهند بود.

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

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

به کارکنان می‌گویم: «سر وقت در محل کار باشید.»
 خودم دیر به محل کار می‌رسم.
 عده‌ای به موقع به محل کار می‌رسند و عده‌ای دیر می‌کنند.

به کارکنان می‌گویم: «مثبت باشید.»
 شیوه نگرش خودم منفی است.
 بعضی‌ها افراد مثبتی هستند و بعضی‌ها منفی.

به کارکنان می‌گویم: «ارباب رجوع مقدم است.»
 ابتدا خودم را در نظر می‌گیرم.
 بعضی‌ها ارباب رجوع را مقدم می‌شمرند و بعضی‌ها خیر.



هشتاد و نه درصد آنچه افراد یاد می‌گیرند از طریق انگیزه‌بخش‌های دیداری است، ده درصد از طریق انگیزه‌بخش‌های شنیداری، و یک درصد از طریق حواس دیگر. یعنی بیشتر پیروان رهبرشان را به طور مستمر با رفتار و حرف‌هایش می‌بینند و می‌شنوند، که باعث یکپارچگی و وفاداری بیشتر آنان می‌شود. آنان آنچه را می‌شنوند درک می‌کنند. آنچه را می‌بینند باور می‌کنند!

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

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

آزمایش موثق تعیین صداقت

هرچه باورپذیرتر باشید، اطرافیان‌تان بیشتر به شما اعتماد می‌کنند. بدین وسیله به شما امکان می‌دهند که در زندگی‌شان تأثیر بگذارید. هرچه کمتر باورپذیر باشید، اطرافیان‌تان کمتر به شما اعتماد می‌کنند و به سرعت جایگاه و نفوذ خود را از دست می‌دهید.

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



۱. صداقت زیربنای اطمینان است.

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

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

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



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

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

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

۲. صداقت تأثیرگذاری فراوانی دارد.

امرسون گفته است: «هر مؤسسه بزرگی سایه بلند یک فرد را بالای سر خود می‌بیند. شخصیت او شخصیت سازمان را تعیین می‌کند.» در همین راستا، ویل راجرز گفته است: «افکار افراد از طریق مشاهده تغییر می‌یابد، نه بحث و جدل.» مردم همان کاری را انجام می‌دهند که مشاهده می‌کنند.

طبق بررسی جدیدی که ۱۳۰۰ مدیر اجرایی ارشد به پرسش‌های مربوط به آن پاسخ داده‌اند، صداقت برای موفقیت شغلی، ویژگی انسانی بسیار لازمی است. هفتاد و یک درصد این مورد را در رأس فهرست شانزده ویژگی مهم برای تأثیرگذار بودن مدیران اجرایی قرار داده‌اند.

متأسفانه گرایش ما این است که از تأثیرگذاری فراوان صداقت در خانه



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

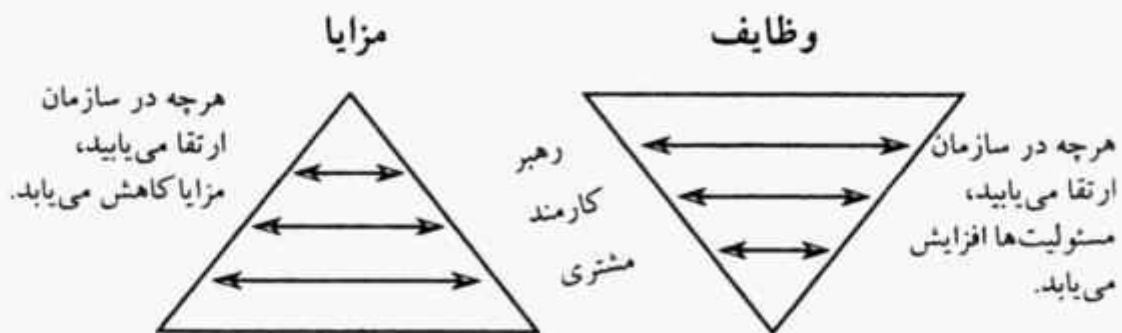
در سال‌های نوجوانی این پسر، خانواده‌اش مجبور شدند به شهر دیگری در آلمان نقل مکان کنند. شهر جدید کنیسه نداشت و فقط یک کلیسای پروتستان در آن بود. زندگی اجتماعی آن‌جا حول کلیسای پروتستان دور می‌زد. تمام افراد خوب عضو آن بودند. ناگهان پدر به خانواده اعلام کرد که همه باید از مذهب کلیمی دست بکشند و به کلیسای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

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



۳. صداقت معیارهای و الا ایجاد می کند.

رهبران باید مطابق اصول و معیارهایی سفت و سخت تر از پیروانشان زندگی کنند. این دیدگاه دقیقاً متضاد افکار اغلب کسانی است که به رهبری علاقه مندند. در دنیایی که پر از بزرگنمایی امتیازها و مزیت‌های موفق شدن است، به مسئولیت‌هایی که باعث ترقی کردن در این راستا می شود کمتر توجه می شود. رهبران می توانند از هر چیزی جز مسئولیت‌پذیری صرف نظر کنند، چه در مورد خودشان و چه در مورد سازمانشان. جان دی. راکفلر گفته است: «به عقیده من هر حقی مستلزم یک مسئولیت است. هر فرصتی الزاماتی دارد و هر دارایی، وظیفه‌ای بر دوش انسان می نهد.» نموداری که در پی می آید، این اصل را به تصویر می کشد.



افراد بسیاری هستند که حق خود را طلب می کنند، اما مسئولیت آن را به گردن نمی گیرند. ریچارد ال. ایوانز در کتابش به نام جاده باز می گوید: «یافتن شخصی مسئولیت‌پذیر، کسی که روند کار را تا پایان تعقیب کند، بسیار ارزشمند است - دانستن این که او وقتی وظیفه‌ای را تقبل می کند، آن



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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

ثبات: شما بدون در نظر گرفتن این‌که همراه چه کسی هستید،

همیشه یک‌جور هستید؟ بلی یا خیر.

انتخاب‌ها: آیا تصمیم‌هایی اتخاذ می‌کنید که به نفع دیگران است،

در حالی که انتخاب دیگری هم هست که به نفع خود

شماست؟ بلی یا خیر.

اعتبار: آیا در قدردانی از کسانی که تلاش‌ها و حضورشان باعث

موفقیت شما می‌شود پیشقدم هستید؟ بلی یا خیر.



تامس مکولی گفته است: «مقیاس ارزیابی شخصیت واقعی هر فرد، کاری است که اگر کسی متوجه نمی‌شود، انجام می‌داد.» زندگی مثل گیره است؛ بارها ما را تحت فشار قرار می‌دهد. در لحظات فشار، هرچه درون آن است بیرون می‌ریزد. نمی‌توانیم آنچه را نداریم، بدهیم. ظاهر بیشتر به نظر می‌آید، اما کمتر مؤثر است. صداقت هرگز دلسردمان نمی‌کند.

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

ما نمی‌توانیم پیش از آن که خودمان را رهبری کرده باشیم، دیگران را رهبری کنیم. بسیاری اوقات آن قدر نگران حاصل کار هستیم که سعی می‌کنیم میانبر بزنیم. وقتی درستی در کار باشد، به هیچ میانبری نیاز نیست. در نهایت همیشه حقیقت عیان می‌شود.

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

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

جملهٔ مربی بسکتبالم، دان نف، را به خاطر می‌آورم که بارها و بارها به ما



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



دست نکه دارید! من شنا بلد نیستم!

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

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



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

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

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

۷. صداقت دستاوردی است که به سختی حاصل می شود.

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



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

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

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

هنوز هم مثل قدیم‌ها

مردم خودشان روی خود قیمت می‌گذارند -

مثل یهودا

که خودش را، و نه مسیح را،

به پیشیزی فروخت.



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

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

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

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

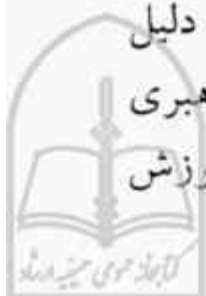
من باید با خودم زندگی کنم،
 پس می‌خواهم خودم را بشناسم،
 می‌خواهم در حالی که روزها می‌آیند و می‌روند،
 همیشه بتوانم مستقیم به چشمان خودم نگاه کنم؛
 نمی‌خواهم بازایستم و آن‌گاه که غروب خورشید می‌رسد،
 بابت کارهایی که انجام داده‌ام از خودم بیزار شوم.
 نمی‌خواهم ناگفته‌های بسیار درباره خود را
 در یک طبقه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



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

بعد نوبت «اتکا به پیش کسوت» می رسد. از خود بپرسید: «من نسبت به رهبرم وفادار هستم؟» جوزف بیلی با بیش از سی مدیر اجرایی زبده مصاحبه کرده است. او دریافت آنان تمام اطلاعات دست اول را از پیش کسوت گرفته اند. رالف والدو امرسون گفته است: «بزرگ ترین خواسته ما در زندگی کسی است که از ما انسانی بسازد که می توانیم باشیم.» وقتی چنین شخصی را پیدا کردیم، باید مشتاق پیشرفت طبق برنامه ای منظم باشیم و از خود بپرسیم: «در آموزش آنچه یاد گرفته ام کاملاً مؤثر واقع شده ام؟» استفاده از میانبرها در این مرحله هم به شما و هم به مرشد و راهنماتان آسیب می رساند.

در آخر، نوبت به «بررسی زیردستان» می رسد. بپرسید: «با پیروانم صادق هستم؟» ما به عنوان رهبر، به سرعت درمی یابیم که تصمیم های نادرست نه تنها در ما تأثیر معکوس دارند، بلکه در کسانی که از ما پیروی می کنند نیز تأثیر وارونه دارند. به هر حال اتخاذ تصمیم نادرست به دلیل انگیزه های نادرست، امری کاملاً متفاوت است. پیش از آن که زمام رهبری را به دست بگیریم، باید توجه داشته باشیم ما آنچه را می دانیم آموزش



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

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

هرچه را در زندگی‌تان ارزشمند می‌دانید بنویسید. عقیده‌راسخ، باور یا اصلی است که همواره از آن الگوبرداری می‌کنید، چیزی که در راه آن حاضرید جان خود را فدا کنید. عقیده‌راسخ شما چیست؟

از کسی که شما را خوب می‌شناسد پرسید در چه زمینه‌ای از زندگی‌تان ثبات می‌بیند (کاری را که می‌گویید انجام می‌دهید) و در چه زمینه‌ای بی‌ثباتی می‌بیند (حرفش را می‌زنید اما همیشه انجام نمی‌دهید).

شما همانی می‌شوید که

اکنون در حال تبدیل شدن به آن هستید.

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



۴

آزمون اساسی رهبری: ایجاد تغییرات مثبت

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

شرح حال رهبران مشکل‌دار

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

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



- از وضع موجود راضی اند.
- سازمان یافته نیستند.
- عصبی هستند.
- اهل دل به دریا زدن نیستند.
- احساس ناامنی می کنند و حالت تدافعی دارند.
- انعطاف ناپذیرند.
- روحیه کار گروهی ندارند.
- با تغییرات مبارزه می کنند.

نیکولو ماکیاوولی گفته است: «هیچ کاری مشکل تر از پذیرفتن مسئولیت، پرمخاطره تر از پیشبرد آنچه فرجامش مشخص نیست، و سخت تر از اعمال تغییر نیست.»

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

عارفی اهل خاورمیانه گفته است: «وقتی جوان بودم انقلابی بودم و تمام راز و نیازم با خدا در این خلاصه می شد: «خدایا، به من توفیق بده تا جهان را تغییر دهم.» وقتی به میانسالی رسیدم و دیدم نیمی از زندگی ام رفته و کوچک ترین تغییری صورت نداده ام، دعایم را به این صورت تغییر دادم: «خدایا، این توان را به من عنایت کن تا تمام کسانی را که با من ارتباط دارند تغییر دهم، فقط خانواده و دوستانم، آن گاه راضی خواهم بود.» حالا که پیر شده ام و روزهایی انگشت شمار از عمرم مانده، فهمیده ام که چقدر احمق بوده ام. دعای کنونی ام این است: «خدایا، به من این لطف را عنایت کن که بتوانم خودم را تغییر بدهم.» اگر از ابتدا این دعا را کرده بودم، عمرم را



تلف نمی‌کردم.»

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

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

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



با تغییر رهبر، سازمان
تغییر می‌کند.

ریخت که آن را پیش نمونه‌ای بدترکیب از مدل
تی دوست‌داشتنی‌اش می‌دانست. یک شاهد
عینی توضیح داد: «فورد دستانش را در جیب
فرو برد و سه چهار بار دور آن خودرو چرخید؛
خودروی چهاردری که کمک‌فنه‌هایش خوابیده بود. دست آخر به سمت
چپ خودرو رفت و دستانش را بیرون آورد. در را گرفت و محکم به هم
کوبید! در از جا کنده شد!... چطور دلش آمد این کار را بکند، نمی‌دانم! پرید
و در دیگر را شترق بست. به شیشه جلو ضربه زد. روی صندلی عقب پرید
و شروع به ضربه زدن به سقف کرد. با پاشنه کفش خود سقف را پاره کرد. تا
جایی که می‌توانست، خودرو را داغان کرد.»

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

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



رهبر به عنوان عامل تغییر

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

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

<p>وقتی قصد داشته باشید تغییر کنید، تغییر می‌کنید.</p>	<p>معمولاً مدیر بیشتر در زمینه‌های فنی تغییر مهارت دارد، در حالی که رهبر درک بهتری از نیازهای مربوط به شیوه نگرش و انگیزه‌ای دارد که پیروان به آن نیاز دارند. به</p>
--	--

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

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



که فرد در آن احساس راحتی می‌کند متزلزل شود، تنش و ناامنی به وجود می‌آید. بنابراین پیش از اعمال تغییر، باید جنبه روانی را در نظر بگیریم.»

وقتی با تغییر مواجه می‌شوید، یک تمرین کارساز این است که فهرستی از سود و زیان‌های منطقی ناشی از آن و فهرست دیگری از تأثیرات روانی آن تهیه کنید. فقط دیدن آن روی صفحه کاغذ همه چیز را مشخص می‌کند. شاید در دل بگویید: «نمی‌خواهم به این موضوع اعتراف کنم، اما نسبت به این مورد احساس خوبی ندارم، هرچند تغییری که ایجاد می‌کند منطقی است.»

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

شرح تاریخی مقاومت در برابر تغییر

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

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

فرهنگ‌ها را در بر می‌گیرد. گلوی تمام نسل‌ها

را می‌فشارد و می‌کوشد تمام حرکت‌های رو به

جلو و منجر به پیشرفت را متوقف کند.

رشد یعنی تغییر.



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

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

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

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



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

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

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

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



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

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

از دست رفتن جان عده زیادی از مردم، فقط به دلیل مقاومت تعدادی از افراد در برابر تغییر بود. شرم‌آور است. نگذارید در مقام رهبر، شیوه نگرستان نسبت به اعمال تغییر یا تمایل‌تان به اجتناب از آن، سدی بر سر راه دستیابی‌تان به موفقیت شود.



واژه «نگرش» را چگونه می‌نویسید؟

دستورالعمل:

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

واژه نگرش با دستی که
می‌نویسید نوشته شده است.

واژه نگرش با دست دیگر نوشته
شده است.

کاربرد:

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

چرا افراد در برابر تغییر مقاومت می‌کنند؟

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



جوابت متنفرم!»

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

تغییر خودخواسته نیست.

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

خلاف عادت است.

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

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



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

تغییر سبب ترس از ناشناخته ها می شود.

تغییر یعنی سفر در اقیانوس بدون نقشه، و این باعث افزایش حس ناامنی می شود. به همین دلیل، بسیاری با معضلات قدیمی شان راحت ترند تا با راه حل های جدید. آنان مثل اعضای فرقه ای مذهبی هستند که در کمال نومیدی به ساختمانی جدید برای کلیسایشان نیاز داشتند، اما از دست به کار شدن می ترسیدند. روزی بخشی از سقف ریخت و روی سر رهبر فرقه خراب شد. بی درنگ جلسه ای برگزار کردند که تصمیم های زیر در آن اتخاذ شد:

- | | |
|--------|---|
| اول: | یک کلیسای جدید خواهیم ساخت. |
| دوم: | یک کلیسای جدید در همان جای کلیسای قبلی خواهیم ساخت. |
| سوم: | برای ساختن کلیسای جدید از موادی که در کلیسای قدیمی استفاده کردیم، استفاده خواهیم کرد. |
| چهارم: | در کلیسای قدیمی عبادت خواهیم کرد تا کلیسای جدید |



ساخته شود.

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

هدفِ ایجاد تغییر نامشخص است.

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

تغییر سبب ترس از شکست می‌شود.

البرت هوبارد گفته است بزرگ‌ترین اشتباهی که هر فرد می‌تواند مرتکب شود، ترس از ایجاد تغییر است. زمانی که انسان به موفقیت‌های کنونی‌اش «دل خوش کند»، فاجعه در راه است. اگر به شکست‌هایش دل خوش کند که اوضاع فاجعه‌آمیزتر است. وقتی چنین اتفاقی رخ دهد، نظر لی اندرسون، توپ‌انداز تیم سن‌دیه‌گو پادرس، را تأیید می‌کنم. او گفته



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

پاداش تغییر با تلاش‌های لازم برای اعمال تغییر همخوانی ندارد.

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

کارکنان از وضعیت موجود بسیار راضی هستند.

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

در ۱۹۴۰، شرکت‌های ساعت‌سازی سوئیس هشتاد هزار کارمند



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

تا زمانی که مردم درگیر تفکر منفی هستند، تغییر رخ نمی‌دهد.

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

نگاه نکن – ممکن است ببینی.
گوش نکن – ممکن است بشنوی.
فکر نکن – ممکن است یاد بگیری.
تصمیم نگیر – ممکن است اشتباه کنی.
راه نرو – ممکن است سکندری بخوری.
ندو – ممکن است بیفتی.
زندگی نکن – ممکن است بمیری.

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



تغییر نکن - ممکن است پیشرفت کنی.

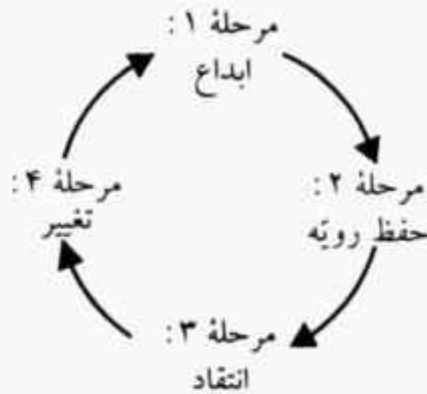
پیروان احترامی برای رهبر قائل نیستند.

وقتی پیروان به رهبری که تغییر را مد نظر دارد علاقه‌ای نداشته باشند، احساساتشان به آنان اجازه نمی‌دهد واقع‌بینانه به تغییر بنگرند. به عبارت دیگر، افراد تغییر را بر اساس باعث و بانی آن ارزیابی می‌کنند. یکی از اصولی که من در گردهمایی‌های مربوط به رهبری بیان می‌کنم این است: «پیش از آن‌که کارمندانان را رهبری کنید باید به آنان عشق بورزید.» زمانی که به پیروانان از صمیم قلب و صادقانه عشق می‌ورزید، آنان قدر می‌دانند و از شما در تمام مراحل تغییر پیروی می‌کنند.

رهبر مستعد این است که انتقادها را به خودش بگیرد.

گاهی رهبران از تن دادن به تغییر خودداری می‌کنند. به عنوان مثال، اگر رهبر پیش‌تر برنامه‌ای تدوین کرده باشد که اکنون به واسطه بروز فکری بهتر تدریجاً کنار گذاشته شده، ممکن است تصور کند تغییر تهدیدی نسبت به شخص اوست و با حالت دفاعی واکنش نشان دهد. به منظور پیشرفت و تأثیر همیشگی، تک‌تک سازمان‌ها باید وارد چرخه چهار مرحله‌ای ابداع، حفظ رویه، انتقاد، و تغییر شوند. منحنی صفحه بعد این چرخه را به تصویر می‌کشد.





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

شاید تغییر به ضرر افراد باشد.

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

تغییر، تعهد بیشتر می‌طلبد.

زمان برای بسیاری از مردم مقوله‌ای گرانبهاست. هرگاه تغییری در



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

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

تعصب مانع پذیرش افکار جدید می‌شود.

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

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



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

سنت مانع تغییر است.

من این لطیفه را دوست دارم: «برای تعویض لامپ به چند نفر احتیاج هست؟» پاسخ: «چهار نفر. یکی برای عوض کردن لامپ و سه نفر برای یادآوری این‌که لامپ قبلی چقدر خوب کار می‌کرد.»

افرادی از این دست مرا به یاد آن گروهبان کهنه کار ارتش می‌اندازند که در اردویی در میثیگان مسئول نگهداری فضای سبز مقابل مقر فرماندهی ستاد اجرایی شد. گروهبان بی‌درنگ به مسئولیت خودش کارش را به یک سرجوخه محول کرد و به او گفت هر روز ساعت پنج چمن‌ها را آب بدهد. سرجوخه این کار را از روی وظیفه‌شناسی انجام می‌داد. روزی توفان شدیدی درگرفت. گروهبان وارد پادگان شد و دید سرجوخه دست روی دست گذاشته است.

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

گروهبان نعره کشید: «خب که چه؟ مگر بارانی نداری؟»

قانون کورنفلد می‌گوید تا زمانی که همه متقاعد نشده‌اند باید کاری را انجام دهند، آن کار انجام نمی‌شود، و مردم به قدری دیر متقاعد می‌شوند که زمان انجام دادن کار دیگری فرارسیده است.



فهرست یادآور به منظور تغییر

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

	بله	خیر
این تغییر به نفع کارکنان است؟	—	—
این تغییر با هدف سازمان هماهنگ است؟	—	—
این تغییر دقیق و شفاف است؟	—	—
بیشتر از ۲۰ درصد (تأثیرگذاران) با اعمال این تغییر موافقت می‌کنند؟	—	—
امکان دارد پیش از اجرای کامل تغییر، آن را آزمایش کنید؟	—	—
منابع ساختاری، مالی، و انسانی برای اعمال این تغییر در دسترس است؟	—	—
این تغییر برگشت‌پذیر است؟	—	—
این تغییر مرحله بعدی را روشن می‌کند؟	—	—
این تغییر هم دارای مزایای خرد است و هم مزایای کلان؟	—	—
رهبر قادر به اعمال این تغییر هست؟	—	—
جدول زمان‌بندی دقیق است؟	—	—



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

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

اتخاذ تصمیم نادرست در زمان نادرست = فاجعه

اتخاذ تصمیم نادرست در زمان درست = اشتباه

اتخاذ تصمیم درست در زمان نادرست = غیر قابل قبول

اتخاذ تصمیم درست در زمان درست = موفقیت

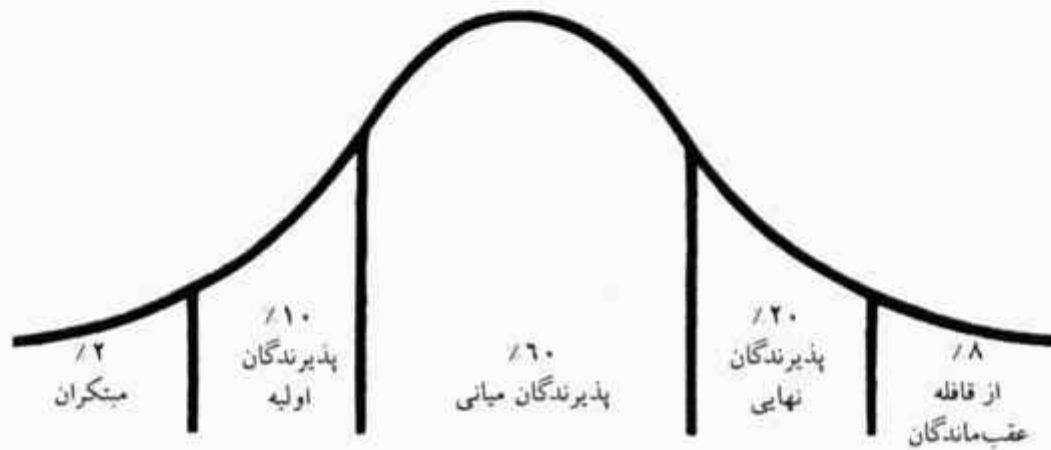
کارکنان زمانی تغییر می‌کنند که به قدر کافی لطمه دیده باشند که مجبور به تغییر باشند؛ به قدر کافی یاد گرفته باشند که بخواهند تغییر کنند؛ به قدر کافی دریافت کرده باشند که قادر به ایجاد تغییر باشند. رهبر باید تشخیص دهد کارکنان چه زمان در یکی از این سه وضعیت قرار دارند. در واقع رهبران فرادست فضایی ایجاد می‌کنند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

فرایند تکاملی تغییر

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



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



مبتکران رؤیاپردازند.

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

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

در سازمان به عقاید آنان توجه می‌شود. آنان با این‌که به وجود آورنده عقاید نبوده‌اند، می‌کوشند دیگران را متقاعد کنند آن را بپذیرند.



پذیرندگان میانی اکثریت را تشکیل می‌دهند.

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

پذیرندگان نهایی آخرین گروهی هستند که از افکار استقبال می‌کنند.

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

از قافله عقب ماندگان همیشه مخالف تغییرند.

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

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

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



- مرحله ۲:** اطلاعات. اطلاعات کلی به کارکنان داده می‌شود. در ابتدا از پیشنهاد تغییر استقبال نمی‌شود.
- مرحله ۳:** القا. نفوذ افکار جدید در وضع موجود ممکن است با بی‌اعتنایی، پشداوری، و تعصب روبه‌رو شود. تمایل کلی به تمرکز بر مشکلات است.
- مرحله ۴:** تغییر فردی. «پذیرندگان اولیه» مزایای تغییر پیشنهادی را می‌بینند و از آن استقبال می‌کنند. باورهای فردی جایگزین رضایت خاطر می‌شود.
- مرحله ۵:** تغییر سازمانی. هر دو جنبه مسئله مورد بحث قرار می‌گیرد. تمایلات تدافعی کمتر و پذیرش بیشتری در برابر تغییر مشاهده می‌شود. سیر حرکت از ضد تغییر به طرفدار تغییر به خوبی مشاهده می‌شود.
- مرحله ۶:** کنار آمدن در عین نارضایتی. بعضی از ناکامی‌ها و بعضی از کامیابی‌های اعمال تغییر معلوم شده است. روند فراگیری به سرعت پیش می‌رود.
- مرحله ۷:** هماهنگی. کم‌کم از میزان نارضایتی کاسته می‌شود و میزان پذیرش بالا می‌رود. حس پیشرفت در انجام دادن امور پدید می‌آید و دستاوردهای ثانوی و موفقیت حاصل می‌شود.
- مرحله ۸:** نوآوری. دستاوردهای مهم سبب می‌شود اعتماد و اراده تن دادن به تغییر ایجاد شود. نتیجه‌اش عزم راسخ برای ایجاد تغییر سریع‌تر و جسورانه است.

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



پیوسته افکار جدید عرضه کنند.

- اولین واکنش مخاطب: «من این نظر را رد می‌کنم، چون با افکار از پیش پنداشته‌ام مغایرت دارد.»
- دومین واکنش مخاطب: «خب، درک می‌کنم، اما نمی‌توانم قبول کنم.»
- سومین واکنش مخاطب: «با این پیشنهاد موافقم، اما در مورد به کارگیری آن شرط‌هایی دارم.»
- چهارمین واکنش مخاطب: «می‌دانید، این فکر به خوبی احساسی را که نسبت به موضوع دارم بیان می‌کند.»
- پنجمین واکنش مخاطب: «امروز از این فکر استفاده کردم. عالی بود!»
- ششمین واکنش مخاطب: «دیروز این پیشنهاد را به دیگران هم کردم. صادقانه بگویم، این فکر حالا متعلق به من است.»

ایجاد فضا برای تغییر

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



رهبر باید اطمینان کارکنان را جلب کند

این‌که کارکنان رهبر را باور کنند معرکه است. معرکه‌تر این است رهبر کارکنان را باور کند. وقتی هر دو چنین کنند، نتیجه‌اش اعتماد است. کارکنان هرچه اعتماد بیشتری به رهبر داشته باشند، انعطاف بیشتری نسبت به پذیرفتن تغییرات پیشنهادی رهبر نشان می‌دهند. وارن بنیس و پرت نانوس می‌گویند: «اعتماد چسب عاطفی‌ای است که کارکنان و رهبر را به هم می‌چسباند.» آبراهام لینکلن گفته است: «اگر می‌خواهید کسی را همراه و موافق خود کنید، ابتدا او را متقاعد کنید که دوست واقعی‌اش هستید. سپس کند و کاو کنید تا دریابید می‌خواهد به چه چیز نائل آید.» همیشه اولین پرسش من از رهبری که می‌خواهد در سازمانی تغییر ایجاد کند این است: «رابطه‌تان با کارکنانتان چگونه است؟» اگر رابطه خوب باشد، رهبر آماده برداشتن گام بعدی است.

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

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

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



اهدافت بررسی؟»

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

رهبران خوب سابقه سازمان را در نظر می‌گیرند.

هرچه سازمانی مدت طولانی‌تری را بدون تغییر سپری کرده باشد،
 برای اعمال تغییر به تلاش بیشتری نیاز دارد. همچنین اگر تغییری اعمال
 شده و نتیجه منفی بوده باشد، کارکنان سازمان به تغییرات آتی بدگمان
 خواهند شد. برعکس آن نیز صادق است. تغییرات موفقیت‌آمیز گذشته،
 کارکنان را آماده می‌کند تا تغییرات بیشتری را بپذیرا باشند.
 جی. کی. چسترتون پیشنهاد می‌دهد: «تا زمانی که نفهمیده‌اید چرا
 حصارها را برپا کرده‌اند، آن‌ها را پایین نکشید.» مهم است که پیش از اعمال
 تغییر در آینده، بدانید در گذشته چه روی داده است.

افراد تأثیرگذار را در موقعیت رهبری قرار دهید.

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



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

مراقب «تغییر موجود در جیب خود» باشید.

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

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

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

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



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

دستور جلسه‌ای تعیین کنید که به تغییر یاری رساند.

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

اطلاع‌رسانی: شامل نکات مورد علاقه کسانی که در جلسه حضور می‌یابند؛ موارد مثبتی که روحیه را تقویت می‌کند. (سبب می‌شود گردهمایی از سطح مطلوب آغاز شود.)

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



اقدام:

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

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

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

اطلاع رسانی مرحله ای باید برنامه ریزی شده و مثبت باشد و کارکنان را برای جلسه ای که اعمال تغییر رسماً در آن اعلام می شود آماده کند.



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

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

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

به کارکنان حق کنار آمدن با تغییر را بدهید.

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

چگونه به دیگران حق کنار آمدن با تغییر را بدهید

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



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

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

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

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

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

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

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



تغییر به وقوع خواهد پیوست

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

چارلز اِکسلی، رئیس شرکت ان سی آر، گفته است: «سی و شش سال سابقه کار دارم. چیزهای بسیاری آموخته ام و بیشتر آن ها را هیچ وقت به کار نگرفته ام.»

لینکلن بارنت، نویسنده، یک بار طی همایشی درباره فیزیک، هیجانی را که هنگام فعالیت در مؤسسه مطالعات پیشرفته در پرینستون داشت برای گروهی دانشجوی توصیف کرد. یک نفر پرسید: «چطور بود؟»
بارنت پاسخ داد: «شگفت آور بود! هر چیزی که تا هفته پیش می دانستیم، دیگر درست نبود.»

همگام شدن با تغییر و ارتباط دادن آن با سازمان، برای هر رهبر چالشی مداوم است. مثلاً رهبران باید از اطلاعاتی مثل آنچه در ذیل آمده و برگرفته از مقاله ای نوشته دکتر ریچارد کالدول است آگاه باشند. او برخی از ارزش های دهه ۱۹۵۰ را با همان ارزش ها در دهه ۱۹۹۰ مقایسه می کند.

دهه ۱۹۹۰

هزینه کردن

طلب رضایت خاطر فوری

بچه ها را در خانه گذاشتن و کار کردن

زن و مرد

دهه ۱۹۵۰

پس انداز کردن

به تعویق انداختن رضایت خاطر

بالای سر بچه ها ماندن



تردید	قطعیت
تشکیک	ایمان محض
خرید با اتکای وام	سرمایه گذاری نقدی
چهار دیواری اختیاری	مراعات حال همسایگان
برترین بودن	میانمایی
واردات	صادرات
در نظر گرفتن خواسته های فردی	در نظر گرفتن عرف
پرستار و مهد کودک	مامان و بابا
شکار لحظه ها	همایش مطبوعاتی
شهرت	دستورد
صلاحیت	دانش
خدمات	تولید صنعتی
طلاق	سوختن و ساختن
«من»	«ما»

**نه تنها تمام تغییرات بهبودبخشند،
بلکه بدون تغییر هیچ بهبودی حاصل نمی شود.**

تغییر = پیشرفت

یا

تغییر = غم و غصه

تغییر هم دربردارنده فرصت های احتمالی است و هم شکست احتمالی. به
نظر من تغییر زمانی اندوه بخش است که:

• تغییر پیشنهادی فکر بدی باشد.



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

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

برای تغییر یافتن هیچ‌گاه دیر نیست.

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



جایزه صلح نوبل به ذهنتان برسد. به هر حال، این فصل دوم ماجرای اوست. آلفرد نوبل شیمی‌دانی سوئدی بود که با اختراع دینامیت و دیگر مواد منفجره قدرتمندی که در تسلیحات به کار می‌رفت، سرنوشت خود را رقم زد. وقتی برادرش مُرد، از قضا روزنامه‌ای به جای او، آگهی درگذشت آلفرد را چاپ کرد. در آن نوشته شده بود فردی که در گذشته کسی بوده که از طریق قادر کردن مردم به کشتن هموعان بی‌شمار خود، ثروتمند شد. نوبل با خواندن آگهی تکانی خورد و تصمیم گرفت از آن پس از ثروتش در راه اهدای جایزه به دستاوردهایی که در خدمت نوع بشر است استفاده کند. نوبل تا پایان عمر فرصت اندکی برای ارزیابی زندگی‌اش داشت، ولی با وجود این به قدر کفایت زندگی کرد تا بتواند عملکرد خود را تغییر دهد.

جری لوئیس، کم‌دین، می‌گوید بهترین هدیه از دواجش فیلمی از مراسم جشن عروسی بود. می‌گوید وقتی اوضاع زندگی زناشویی‌اش ناخوشایند می‌شود به اتاقی می‌رود، در را می‌بندد، فیلم را به عقب برمی‌گرداند، و مردی آزاده از اتاق بیرون می‌آید.

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



۵

سریع‌ترین راه برای به دست گرفتن زمام رهبری: حل مسئله

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

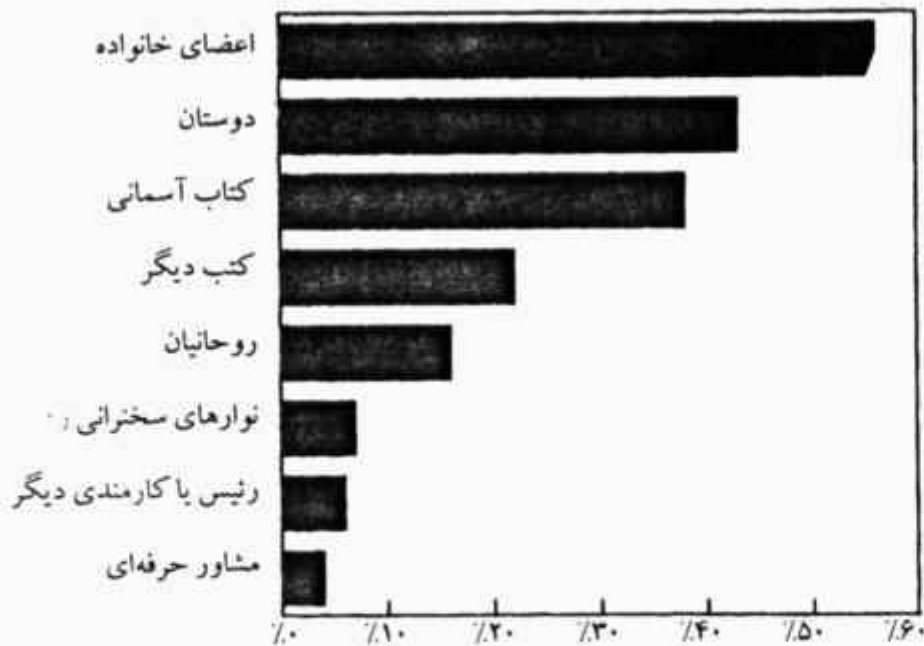
۱. نمی‌دانند قصد دارند چه کاری انجام دهند.
۲. نمی‌دانند چگونه باید آن را انجام دهند.
۳. نمی‌دانند چرا باید آن را انجام دهند.
۴. موانعی فراتر از اختیارات آنان وجود دارد.

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



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

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



این فصل در مورد دو چیزی که در حل مشکلات بسیار لازمند صحبت

می‌کند: نگرش درست و برنامه عمل صحیح.



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

همه ما مشکل داریم.

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

راننده پرسید: «کجا بروم؟»

جو فریاد کشید: «مهم نیست کجا. هر جا پا بگذارم مشکل هست.»

گاهی ما خیال می‌کنیم نسل ما بیشتر از نسل قبلی با مشکلات مواجه

است. بعد از آن‌که در مورد حرف‌های دوایت

اندازه افراد بسیار مهم‌تر از

بومباخ در کجای کار امریکا درست است تعمق

اندازه مشکلات است.

کردم، به این تصور خندیدم. «نسل‌های پیشین

امریکاییان در بدترین دوران سقوط بازار سهام

سال ۱۹۲۹ زندگی کردند که خانواده‌های بسیاری را از هم پاشید؛ سال‌های

افسردگی؛ بلوای پاداش‌خواهی در واشینگتن که طی آن کهنه‌سربازان



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

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

مشکلات به زندگی معنا می‌بخشند.

یک بار فیلسوفی خردمند ادعا کرد تنها مانع عقاب در پرواز سریع و آسان، هواست. البته اگر هوایی در کار نباشد و این پرنده مغرور در خلأ به پرواز درآید، بلافاصله روی زمین می‌افتد و دیگر نمی‌تواند پرواز کند.



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

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

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

مردم باید دیدگاه‌هایشان را تغییر دهند، نه مشکلاتشان را.

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

در جنوب امریکا، زمانی که پنبه «همه چیز» مردم بود، شپش غوزه از مکزیک به ایالات متحد رفت و پنبه‌زارها نابود شد. کشاورزان مجبور بودند محصولات متنوعی چون دانه‌های سویا و بادام زمینی کشف کنند. آنان یاد گرفتند از زمین‌هایشان برای پرورش گله، خوک، و مرغ استفاده کنند. در نتیجه، کشاورزان مرفه‌تر از زمانی شدند که فقط پنبه می‌کاشتند.

اهالی انترپرایز در آلاباما، که از آنچه رخ داده بود خشنود بودند، در ۱۹۱۰ بنای یادبودی از شپش غوزه درست کردند. آنان وقتی از نظام تک‌محصولی به کشاورزی متنوع روی آوردند، ثروتمندتر شدند. نوشته روی یادبود از این قرار بود: «به منظور قدردانی از شپش غوزه و کاری که در جهت رفاه کشاورزان انجام داد.»

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



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

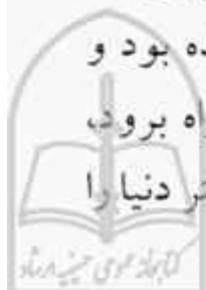
بسیاری از افراد برجسته بر مشکلات زندگی شان فائق آمده‌اند.

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

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

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

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



به نام خود ثبت کرد. سیاهپوستانی که در جامعه‌ای سرشار از تبعیض نژادی متولد شدند بوکر تی. واشینگتن، ماریان اندرسون، جورج واشینگتن کارور، یا مارتین لوتر کینگ شدند. کسی که او را کندذهن و عقب‌افتاده می‌نامیدند و به او لقب بی‌سواد می‌دادند، آلبرت اینشتین شد.

دالی پارتون این‌ها را چنین جمع‌بندی می‌کند: «از منظر من اگر رنگین‌کمان می‌خواهید، باید ابتدا باران بخواهید.»

مشکل من مشکل من نیست.

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

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



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

چرا اینان بر مشکلاتشان فائق آمدند در حالی که هزاران نفر دیگر در برابر کاستی‌هایشان از پا درآمدند؟ اینان نخواستند به بهانه‌های رایج بیاویزند و شکست را بپذیرند. موانع را تبدیل به سکوهایی برای گذر از آن مقطع کردند. دریافتند نمی‌توانند تک‌تک وضعیت‌های زندگی را تعیین کنند، اما می‌توانند تعیین کنند در هر وضعیتی چه نگرشی داشته باشند.

همیشه بهترین راه را
انتخاب کنید.

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

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



مشکل، چیزی است که می توانم کاری در موردش انجام دهم.

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

در ۱۹۲۵ یک شرکت امریکایی تولید و فروش خمیر اصلاح، نگران اثربخشی آگهی هایش در حاشیه جاده ها بود. با ظهور خودروهای «تندرو»، آنان نگران این موضوع شدند که مبادا هیچ کس فرصتی برای خواندن تابلوهای تبلیغاتی شان نداشته باشد. به همین دلیل این شرکت، برمه شیو، تابلوهایی کوچک طراحی کرد که با فاصله های مشابهی نصب می شد و حتی در سرعت های بالا هم می شد آن ها را خواند. شیوه نگرش منحصر به فرد آنان به آگهی، نام برمه شیو را تا چهل و شش سال بر سر زبان ها انداخت. من به عنوان کسی که در اوهایو بزرگ شده ام، آگهی های برمه شیو را دوست دارم. این آگهی مورد علاقه من بود:

هلو با آن همه پشم و پیلی
قشنگ به نظر می رسد...
اما مرد هلو نیست...
و هیچ وقت هم نبوده.

شرکت برمه شیو خلاقیتش را در جامعه ای در حال تغییر نشان داد. اگر هیچ راه حلی برای مشکل وجود ندارد، پس اصلاً مشکلی نیست - صرفاً



حقیقت زندگی است. حواستان باشد به دلیل این که هیچ راه‌حلی برای مشکل پیدا نمی‌کنید موقعیتتان را به خطر نیندازید. شاید کس دیگری با راه‌حل از راه برسد.

آزمایش کردن رهبر یعنی تعیین توانایی تشخیص مشکل پیش از آن که حاد شود.

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

رهبران بزرگ معمولاً مشکل را به ترتیب زیر تشخیص می‌دهند:

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



رهبران بزرگ به ندرت چشم‌پسته عمل می‌کنند. آنان می‌دانند که به ندرت چیزی از بیرون مراقب کار ایشان است - اگر هم چنین باشد، موقعی این اتفاق می‌افتد که دیگر دیر است. به همین دلیل همیشه به دنبال نشانه‌هایی هستند که به آنان بصیرتی در مورد مشکل می‌دهد و راه حل ارائه می‌کند. آنان با مشکلات همان گونه رفتار می‌کنند که هر مزاحم و متجاوز احتمالی با خواندن این تابلو روی نرده مزرعه‌ای در ایندیانا عمل می‌کرد: «اگر می‌خواهید از این مزرعه عبور کنید، بهتر است در عرض ۹/۸ ثانیه این کار را بکنید. گاو نر در عرض ۱۰ ثانیه این کار را می‌کند.»

می‌توانید در مورد رهبران از روی اندازه مشکلاتی که با آنها دست به گریبان هستند قضاوت کنید.

چارلی براون در یکی از داستان‌های فکاهی مصور چاپ شده در نشریه‌ای عامه‌پسند می‌گوید: «هیچ مشکلی آن قدر بزرگ نیست که از پس آن بر نیایم.» احساس همه ما دقیقاً مثل رام‌کننده شیری است که این آگهی را پخش کرد: «رام‌کننده شیر، متقاضی شیر رام.»

با وجود این، من در بررسی‌هایم در مورد مردم و مشکلاتشان متوجه شده‌ام که اندازه شخص بسیار مهم‌تر از اندازه مشکل است. مشکلات بر اساس این که فرد چقدر کوچک یا بزرگ است، کوچک‌تر یا بزرگ‌تر به نظر می‌رسند.

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



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

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

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

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

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



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

نگرش صحیح

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



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

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

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



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

نقشه عمل صحیح

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

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

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



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

روند حل مشکل

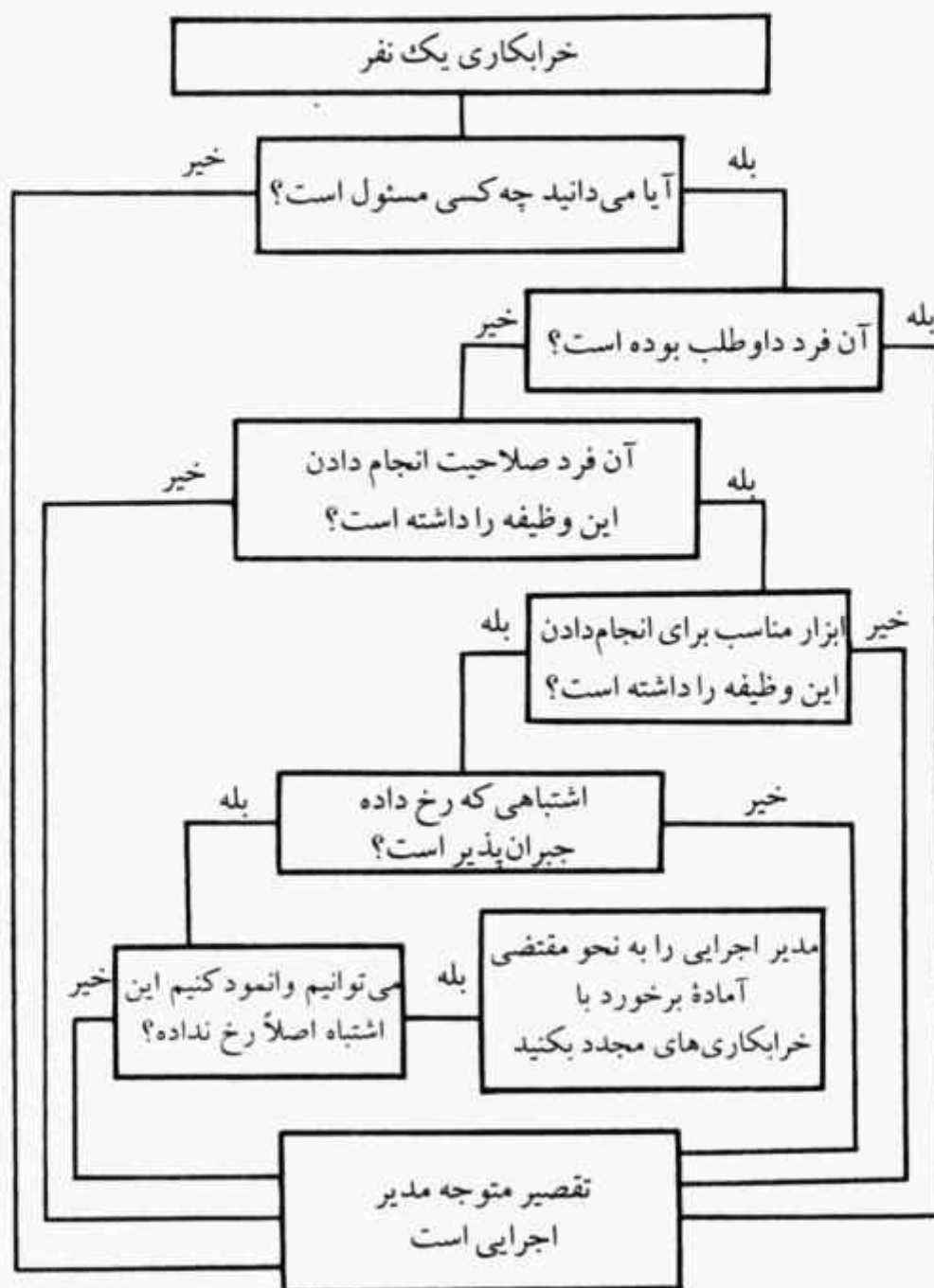
حالا، هرچند نمی‌خواهیم از زیر بار مسئولیت شانه خالی کنیم و نگرش صحیح و نقشه عمل درست داریم، باز هم مهم است وقتی به دنبال راه حل هستیم، از روند خاصی پیروی کنیم. من برای حل مشکل مراحل زیر را به شما پیشنهاد می‌کنم.

مشکل را شناسایی کنید.

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



نمودار حل مشکل



طراحی از دیوید بی. مک گینس



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

۱. وقتی به شما گفته شد پیرید؛
 ۲. تا ده بشمارید و بند باز کردن چتر نجات را بکشید؛
 ۳. در مواقع بسیار نادر که ضامن باز نمی‌شود، چتر نجات دوم را باز کنید؛ و
 ۴. وقتی به زمین رسیدید، منتظر شوید تا یک نفر بر شما را به پایگاه برگرداند.
- هوایما در ارتفاع نامناسب اوج گرفت و افراد شروع به پریدن کردند. سرباز زمانی که نوبتش شد، پیرید. تا ده شمرد. ضامن را کشید، اما چتر باز نشد. از راهکاری که می‌بایست در این جور مواقع به کار می‌گرفت استفاده کرد و ضامن دوم را کشید. آن هم باز نشد. سرباز در دل گله کرد: «لابد وقتی برسم پایین نفربری هم در کار نیست.»

مشکلات را اولویت‌بندی کنید.

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



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

مشکل را تعریف کنید.

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

تعریف مشکل در یک جمله، روندی چهار مرحله‌ای است.

۱. پرسش‌های درست بکنید.

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

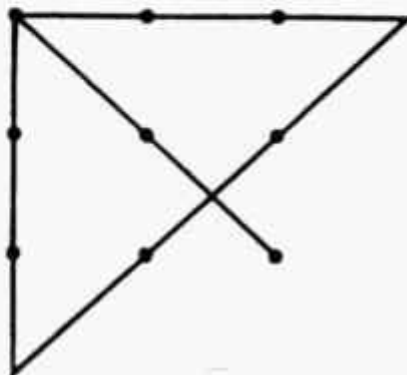


۲. با افراد مناسب صحبت کنید.

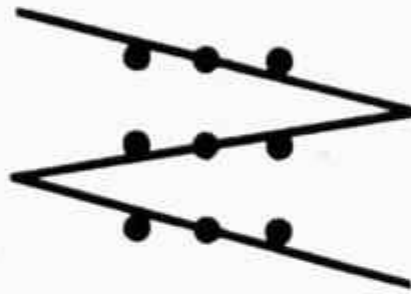
حواستان به اشخاص دارای شیوه نگرش «ما از همه بهتر می‌دانیم» باشد. این افراد دیدگاه‌هایی جزمی دارند و در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند. خلاقیت لازمه حل مشکل است. من در گردهمایی‌هایی با موضوع رهبری، اغلب با استفاده از معمای نه نقطه‌ای این اصل را به تصویر می‌کشم. نه نقطه زیر را بدون برداشتن قلم از روی کاغذ، با چهار خط راست به هم متصل کنید.



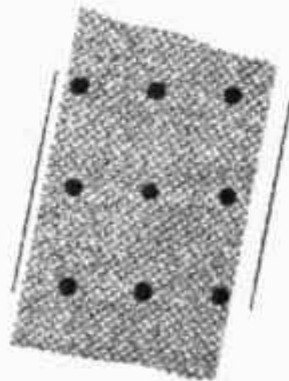
اگر قبلاً با چنین معمایی روبه‌رو نشده‌اید، امتحان کنید. اگر در مورد مشکلی که دامنه پاسخ‌های شما را محدود می‌کند پیش فرض‌های شخصی داشته باشید، در مانده خواهید شد. تصور می‌کنید خطوط نمی‌توانند فراتر از مربعی فرضی بروند که نقطه‌ها را در بر می‌گیرد؟ اگر این تصور را کنار بگذارید، حل کردن معما برایتان بسیار ساده‌تر می‌شود.



این راه حل خلاقانه کاملاً پیش پا افتاده است. راه حل هایی که کمتر شناخته شده اند روش هایی را جایگزین می کنند که دیگر پیش فرض ها را زیر پا می نهد، مثل پیش فرضی که تام ووجک، ستاره شناس، ارائه داده است. پیش فرض: خطوط باید از مرکز هر نقطه بگذرند. اگر خطوط را به گونه ای بکشید که فقط با نقاط مماس شوند، می توانید معما را با استفاده از سه خط حل کنید.

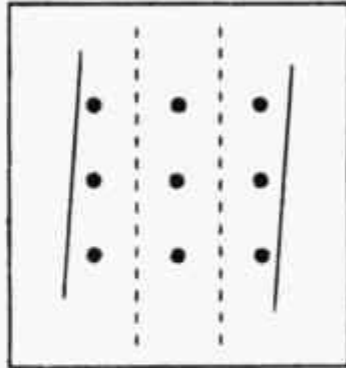


پیش فرض: خطوط باید نازک باشند. خطوط را با یک خط کلفت به هم متصل کنید تا معما حل شود.

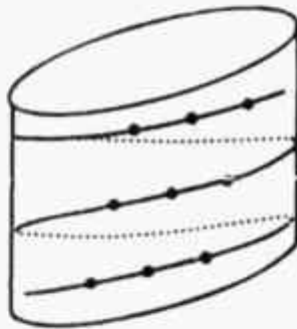


پیش فرض: نباید کاغذ را تا کنید. کاغذ را دو بار تا کنید، آن وقت همه نقاط در یک سطح هستند و شما فقط به یک خط پهن نیاز دارید.

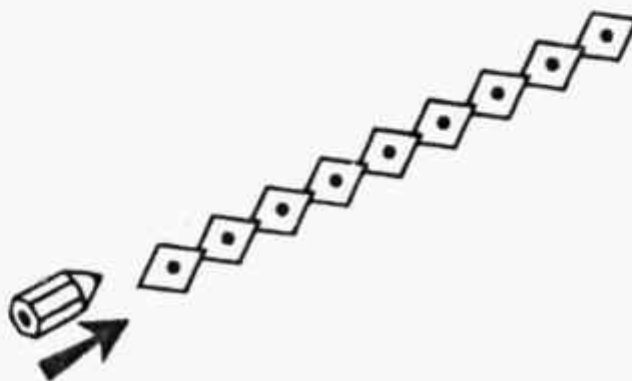




پیش فرض: کاغذ باید صاف باشد. کاغذ را لوله کنید. می توانید نقاط را با یک مار پیچ به هم متصل کنید.



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



این راه‌حل‌های جایگزین، معمای نه‌نقطه‌ای را در انتقال این پیام که می‌توانیم از راه‌های بیشتری برای حل مشکلات استفاده کنیم بسیار کارآمدتر می‌کند، به شرطی که پیش‌فرض‌ها را باطل بدانیم.

۳. حقایق مسلّم را دریابید.

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

۴. خود را درگیر فرایند کنید.

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

تعدادی از کارکنان را انتخاب کنید

تا در فرایند حل مشکل به شما کمک کنند.

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



منطقی برای تأیید عقایدشان می‌شد. سقراط به عنوان فرد خودگمارده‌ای نکته‌بین، بیشتر زندگی‌اش را به مناقشه با محافظه‌کاران از خودراضی آتن گذراند. با مناظر، چرب‌زبانی، و ترغیب کردن، مردم آتن را مجبور می‌کرد باورهایی را که بدیهی می‌دانستند زیر سؤال ببرند.

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

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

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

عوامل ایجاد مشکل را بنویسید.

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



فهرست بندی کنید.

راهکارهای حل مشکل را بنویسید.

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

«بهترین» راه‌ها را اولویت بندی کنید و بنویسید.

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

- کدام یک از راه‌حل‌ها به احتمال زیاد کارساز است؟
- کدام یک از راه‌حل‌ها به نفع سازمان است؟
- کدام یک از راه‌حل‌ها نیازمند زمان بندی و نیروی فزاینده است؟
- کدام یک از راه‌حل‌ها بیشترین احتمال موفقیت را در بر دارد؟

بهترین راه‌ها را به کار بگیرید.

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



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

راه‌حل‌ها را ارزیابی کنید.

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

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

اصول یا خط‌مشی‌هایی برای

جلوگیری از رخ دادن دوباره مشکلات اتخاذ کنید.

اگرچه خط‌مشی‌ها برای عملکردی خاص و برای حوزه‌ای معین تنظیم شده‌اند، اصول در واقع رهنمودهایی برای تک‌تک افراد به‌شمار می‌آیند و بسیار کلی‌ترند. سیاست‌ها زمانی تغییر می‌کنند که دیگر اتخاذ آن‌ها لازم نباشد. اصول هرگز تغییر نمی‌کنند.



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

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

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

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



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

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



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





۶

خصیصه فوق العاده رهبر:

شیوه نگرش

وقتی در گردهمایی‌هایی با موضوع رهبری صحبت می‌کنم، اغلب از همه می‌خواهم این تمرین را انجام دهند:

نام دوستی را که او را بسیار تأیید می‌کنید بنویسید.

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

.....
از شما می‌خواهم پیش از آن‌که به این مبحث ادامه دهید، لحظه‌ای تأمل کنید و این تمرین را انجام دهید. تصور می‌کنم دیدگاهی بااهمیت و جالب توجه پیدا می‌کنید. جای تعجب بسیار است که آنچه در مورد دوستان بیشتر از همه تأیید می‌کنید، با شیوه نگرش او مرتبط است. پس از آن‌که تمام شرکت‌کنندگان در همایش این تمرین را انجام دادند، از آنان می‌خواهم پاسخ‌هایشان را به من بگویند. بیست و پنج پاسخ اول را روی پرده نمایش می‌دهم که همه ببینند. کنار ویژگی‌هایی که شیوه‌های نگرش را بیان می‌کند حرف «ن» می‌گذارم. کنار آن‌هایی که مهارت‌ها را توصیف می‌کند حرف «م» می‌گذارم. و اگر کلماتی توصیف‌کننده ظاهر باشد، کنار آن



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

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

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



شیوه نگرش ما، ارزشمندترین دارایی ماست.

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

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

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

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



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

مؤسسه کارنگی اخیراً سابقه ده هزار نفر را بررسی کرد و نتیجه گرفت ۱۵ درصد موفقیت آنان مربوط به آموزش فنی بوده است. ۸۵ درصد دیگر به شخصیت مربوط می‌شد، و بارزترین ویژگی شخصیتی که در این تحقیق مشخص شد، شیوه نگرش بود.

شیوه نگرش ما تعیین می‌کند چه می‌بینیم و چگونه احساساتمان را مهار می‌کنیم. این دو عامل به شدت در موفقیت ما مؤثرند.

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

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



را دارید، به شما نود دانش آموز با بهره هوشی بالا می دهیم. می خواهیم در سال تحصیلی آینده این دانش آموزان را به سطحی که خودتان می دانید برسانید و ببینید تا چه حد می توانند فرا بگیرند.»

همه شادمان بودند - آموزگاران و دانش آموزان به یک اندازه.

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

دانش آموزان از توجه زیاد و آموزش معلمانی

۱۰ درصد زندگی چیزی است

که برای من اتفاق می افتد و

۹۰ درصد بقیه نحوه واکنش

من به آن است.

بسیار فرهیخته بهره جستند. تا پایان این

آزمایش، دانش آموزان ۲۰ تا ۳۰ درصد بیشتر

از دیگر دانش آموزان کل منطقه رشد کردند.

مدیر معلمان را فراخواند و به آنان گفت:

«می خواهم به موضوعی اعتراف کنم. شما

نود دانش آموز استثنایی را آموزش ندادید. آنان دانش آموزانی معمولی

بودند. ما از کل دانش آموزان مدرسه، به صورت تصادفی نود نفر را انتخاب

کردیم و به شما تحویل دادیم.»

معلمان گفتند: «این بدان معناست که ما آموزگارانی فوق العاده هستیم.»

مدیر ادامه داد: «به یک موضوع دیگر هم باید اعتراف کنم. شما

برجسته ترین معلمان نیستید. اسامی شما در صدر فهرست مازاد بر نیاز

بود.»

نقش مقام و منصب در

رهبری کمتر از نقش

استعداد و آمادگی است.

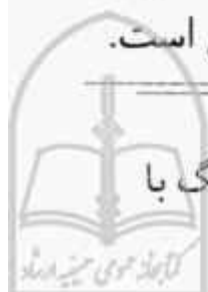
معلمان پرسیدند: «چه چیزی چنین تفاوتی

ایجاد کرد؟ چرا نود دانش آموز طی یک سال

تحصیلی کامل در چنین سطح فوق العاده ای

بودند؟»

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



شیوه نگرش ما دارد. و این توقعات ممکن است کاملاً بی پایه باشد، اما شیوه نگرش ما را تغییر می دهد.

چطور احساساتمان را مهار می کنیم: توجه داشته باشید، من نگفتم نگرش ما تعیین می کند چه احساسی داشته باشیم. بین این که چه احساسی داشته باشیم و این که چطور احساساتمان را مهار کنیم، تفاوت از زمین تا آسمان است. برای هر کس بارها پیش آمده که احساس بدی داشته باشد. شیوه نگرش ما نمی تواند روند احساساتمان را متوقف کند، اما می تواند نگذارد احساساتمان ما را متوقف کند. متأسفانه بسیاری به احساساتشان اجازه می دهند بر آنان مسلط شود، تا زمانی که مثل زیگی بیچاره، شخصیت داستان های مصور، بشوند.

او زیر درخت نشسته، به ماه خیره شده، و می گوید: «من هم این جا بوده ام و هم آن جا. هم بالا بوده ام و هم پایین. هم در درون بوده ام و هم در بیرون. هم در همین دور و برها بوده ام و هم در دور دست ها. اما یک بار هم نشده، حتی یک بار، که بدانم این ماه کجاست!»

من هر روزه کسانی را می بینم که احساس می کنند تحت سلطه هستند. بررسی جدیدی نشان می دهد افرادی که دچار مشکلات احساسی اند، ۱۴۴ درصد بیشتر از کسانی که از ثبات روحی برخوردارند دچار سانحه رانندگی

اگر واقعاً خودمان را باور نداشته باشیم، نمی توانیم به انجام وظیفه ادامه دهیم.

می شوند. عامل هشدار دهنده ای که این بررسی آشکار می کند این است که از هر پنج نفر قربانی تصادف های مرگبار، یک نفر طی شش ساعت قبل از تصادف درگیر مرافعه بوده است.



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

نورمن وینسنت پیل این داستان را در کتاب قدرت عاملی افزون نقل می‌کند. «روزی در خیابان‌های کوتاه و پیچ‌درپیچ کاولون در هنگ‌کنگ قدم می‌زدم. به یک مؤسسه زیبایی رسیدم. پشت شیشه نمونه‌هایی از انواع خالکوبی‌های موجود را در معرض نمایش گذاشته بودند. می‌توانستی روی سینه یا بازو طرح لنگر یا پرچم یا پری دریایی یا هر چیز دیگری را خالکوبی کنی. اما آنچه مرا میخکوب کرد، دو کلمه‌ای بود که می‌توانستی روی پوستت خالکوبی کنی: بازنده مادرزاد.

شیوه نگرش رهبر، بسیار سریع‌تر از عملکردش بر پیروانش اثر می‌گذارد.

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

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

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



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

اگر تصور کنید می‌بازید، می‌بازید.
اگر تصور کنید شجاعت ندارید، شجاعت نخواهید داشت.
اگر دوست دارید ببرید اما تصور می‌کنید نمی‌توانید،
بدیهی است که برنده نمی‌شوید.
نبرد زندگی همیشه به نفع طرف قوی‌تر یا دارای سرعت
عمل بیشتر نیست،
بلکه دیر یا زود کسی برنده می‌شود
که تصور می‌کند می‌تواند ببرد.

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

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



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

ما در مقابل شیوه نگرشمان مسئولیم.

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

آدم بدبین از باد می نالد.

آدم خوش‌بین انتظار دارد هوا تغییر کند.

رهبر بادبان را برمی افرازد.

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

گفتم: «پدر، شما هفتادساله‌اید. همیشه هم طرز تفکری عالی داشته‌اید. هنوز هم در این زمینه مطالعه می‌کنید؟»

او نگاهش را به چشمانم دوخت و گفت: «پسرم، من باید روی طرز فکرم نسبت به زندگی کار کنم. در قبال داشتن شیوه نگرش عالی‌ای که دارم مسئول هستم و باید بتوانم این طرز فکر را حفظ کنم. طرز فکرم خودبه‌خود که خوب نمی‌ماند.»



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

توجه کردید؟ آنان بابت مشکلات خودشان دیگران را سرزنش می‌کنند. بزرگ‌ترین روز زندگی من و شما روزی است که مسئولیت تمام و کمال طرز فکر خود را به عهده بگیریم. آن روز، روزی است که کاملاً بالغ شده‌ایم. مشاوره نامزدی مشخص را برای عضویت در کابینه لینکلن به او پیشنهاد کرد. اما لینکلن قبول نکرد و گفت: «از ریخت آن مرد خوشم نمی‌آید.»

مشاور اصرار کرد: «اما جناب، او که مسئول چهره‌اش نیست.» لینکلن پاسخ داد: «هر آدم بالای چهل سال در مقابل چهره‌اش مسئول است.» و موضوع منتفی شد. مهم نیست چه عقیده‌ای درباره شیوه نگرستان دارید. به هر حال این موضوع در چهره شما نمایان است!

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



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

ما نمی توانیم تعیین کنیم چند سال زنده خواهیم بود،
اما می توانیم تعیین کنیم چقدر از زندگی بهره ببریم.
نمی توانیم تک تک اعضای صورتمان را انتخاب کنیم،
اما می توانیم انتخاب کنیم که چهره مان چگونه به نظر برسد.
نمی توانیم پیش آمدن لحظات دشوار زندگی را متوقف کنیم،
اما می توانیم تصمیم بگیریم زندگی را کمتر سخت بگیریم.
نمی توانیم جو منفی دنیا را تغییر دهیم،
اما می توانیم فضای ذهن خودمان را تغییر دهیم.
اغلب سعی می کنیم بر چیزهایی که از حیطة اختیارمان خارج است
مسلط شویم.
به ندرت بر آنچه در حیطة اختیارمان قرار دارد، یعنی بر شیوه
نگرمان، نظارت می کنیم.

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

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



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

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

کلارا بارتون، مؤسس صلیب سرخ امریکا، به اهمیت درست رفتار کردن حتی در وضعیت‌های دشوار پی برده بود. او هرگز از کسی کینه‌ای به دل نگرفت. یک بار دوستی ماجرای ناخوشایند را که چند سال قبل برای او رخ داده بود بازگو کرد، اما ظاهراً کلارا آن رویداد را به خاطر نمی‌آورد. آن دوست پرسید: «بلایی را که سرت آمد یادت نیست؟» کلارا به آرامی پاسخ داد: «نه. از صمیم قلب می‌گویم که این ماجرا را فراموش کرده‌ام.»

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



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

سی. اس. لوییس گفته است: «هر بار که تصمیمی می گیری، بخشی از خودت را، بخشی را که تصمیم می گیرد، به چیزی اندکی متفاوت با آنچه قبلاً بوده است تبدیل می کنی. و وقتی زندگی را به طور کامل می پذیری، با تمام تصمیم های بی شمارش، به آهستگی این تسلط بر اوضاع را یا به خصیصه ای بهشتی تبدیل می کنی یا خصیصه ای جهنمی.»

شیوه نگرش رهبر کمک می کند شیوه نگرش پیروان را تعیین کند.

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

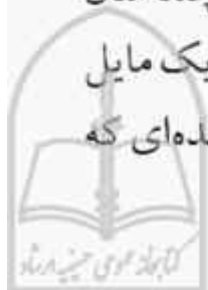
دکتر فرانک کریین به ما خاطر نشان می کند که توپ از کنار دیوار دقیقاً با همان نیرویی سر جای اولش باز می گردد که به سمت دیوار پرتاب شده بوده است. در فیزیک قانونی وجود دارد که می گوید عمل برابر با عکس العمل است. این قانون در حوزه اثرگذاری نیز صدق می کند. در واقع



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

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

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



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

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

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

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



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

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

.۱

.۲

.۳

.۴

چگونه شیوه نگرش خود را تغییر دهید

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

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

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



مرور کنید.

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

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

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

شش مرحله تغییر نگرش

۱. معضلات احساسی را تشخیص دهید.

این اولین مرحله آگاهی و ساده‌ترین راه اذعان داشتن است.

۲. معضلات رفتاری را تشخیص دهید.

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



بنویسید.

۳. معضلات فکری را تشخیص دهید.

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

۴. تفکر درست را تشخیص دهید.

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

۵. در حضور جمع متعهد شوید درست فکر کنید.

تعهد علنی، تعهدی سفت و سخت خواهد بود.

۶. برای تفکر درست طرحی بریزید.

این طرح باید شامل موارد زیر باشد:

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

این طرحی کلی برای تعالی نگرش است. مراحل بعدی احتمال



موفقیت شما را افزایش می دهد.

تصمیم گیری کنید.

هرگاه لازم باشد رهبر از دیگران بخواهد به برنامه های زمان بندی شده متعهد باشند، همیشه باید به دو پرسش پاسخ دهد: «آنان می توانند؟» (این مقوله به توانایی مربوط می شود) و «این کار را انجام می دهند؟» (این مقوله به شیوه نگرش مربوط می شود). بین این دو پرسش، «این کار را انجام می دهند؟» بسیار مهم تر است. معمولاً در پاسخ «این کار را انجام می دهند؟» دو پرسش دیگر مطرح می شود. اولین پرسش این است: «زمان بندی صحیح است؟» به عبارت دیگر، اوضاع آن قدر مناسب هست که باعث ایجاد تغییر مثبت شود؟ پرسش دوم این است: «شور و هیجان کافی دارند؟» اوضاع مناسب همراه با شور و شوق، هزینه لازم برای تغییر را تأمین می کند؟ وقتی بتوان به هر دو پرسش بابه ای پرطنین پاسخ داد، آنگاه تصمیم گیری مبنا خواهد داشت و موفقیت ممکن می شود.

دوباره تدوین کنید.

دنيس ویتلی می گوید کسانی که در زندگی برنده می شوند، به طور مستمر عبارات «من می توانم»، «من این کار را می کنم»، و «من هستم که می توانم این کار را بکنم» را در ذهن دارند. از سوی دیگر، بازندگان ذهنشان را بر آنچه می بایست انجام می دادند یا آنچه انجام نداده اند متمرکز می کنند. اگر از عملکردمان راضی نیستیم، ابتدا باید چشم انداز را تغییر دهیم.

سرطان پژوهان در دانشگاه کینگ لندن پژوهشی دراز مدت روی پنجاه



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

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

تدوین دوباره شیوه نگرش یعنی:

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

دوباره شروع کنید.

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

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



خودم را لاغر کنم. نمی توانم حواسم را جمع کنم قند خونم بالا نرود. و غیره. و بسیاری آه های مشابه نیز از پزشکان درمانگر دیابت می شنویم که نمی توانند بیمارانشان را به اتخاذ رویه صحیح در مورد دیابت و سلامتشان ترغیب کنند.

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

جان بروئر می گوید: «انگیزه مثل عشق و خوشبختی است. پیامدی جانبی است. وقتی به شدت درگیر انجام دادن کاری باشید، انگیزه ادامه دادن به آن به طور ناگهانی پدیدار می شود و زمانی که کمترین انتظار را دارید، به شما انرژی می بخشد.»

همان طور که جروم برنر، استاد روان شناسی دانشگاه هاروارد می گوید، شما بیشتر تمایل دارید مطابق احساساتان رفتار کنید تا این که طبق رفتارتان احساس کنید. پس همین کار را بکنید! هر کاری را که تصور می کنید باید انجام دهید، انجام دهید.

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



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

تکرار کنید.

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

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

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



خواهد کرد.

دوباره آغاز کن.

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

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

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



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



۷

پرورش قابل ملاحظه‌ترین موهبتی که دارا هستید:

کارکنان

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

گای فرگوسن در این مورد می‌گوید:

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

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

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

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



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

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

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

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



«سرعتم کمتر شد. همچنان پایین می‌آمدم، تا این‌که روی کپهٔ آجر فرود آمدم. به پشت روی آن افتادم و استخوان ترقوه‌ام شکست.

«بدین ترتیب، حضور ذهنم را کاملاً از دست دادم و طناب را ول کردم. بشکهٔ خالی روی من سقوط کرد و باعث شد سرم بشکند.

«آخرین پرسشی که در برگه مطرح شده این است که «اگر چنین وضعیتی مجدداً برای شما پیش بیاید چه می‌کنید؟» باید بگویم که غلط بکنم از این به بعد کارم را به تنهایی انجام دهم.»

به عقیدهٔ من مهارت‌های کارکنان دارای سه سطح است:

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

اصولی برای پرورش کارکنان

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

- ارزش قائل شدن برای کارکنان. این امر نتیجهٔ شیوهٔ نگرش من است.
- متعهد بودن نسبت به کارکنان. این امر لازمهٔ دورانی است که در آن زندگی می‌کنم.
- صداقت داشتن با کارکنان. این امر نشانهٔ شخصیت من است.



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

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

۱. در مورد کارکنان پیش‌فرض‌های درست دارند؛

۲. از آنان پرسش‌های درست می‌کنند؛ و

۳. به آنان کمک‌های بجا می‌کنند.

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

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

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



من استفاده می‌کنند نمی‌توانند همواره دیگران را ترغیب کنند. ناگهان یک روز علت را دریافتم! من ثمره موهبت‌های برانگیزاننده‌ام را در اختیار آنان قرار می‌دادم، نه ریشه آن را. آنان بدون در نظر گرفتن پیش‌فرض‌های درونی‌ام نسبت به کارکنان، پاسخ‌های بیرونی‌ام را یادداشت می‌کردند.

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

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

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

پیش‌فرض: همه می‌خواهند احساس کنند مفیدند.

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



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

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

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



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

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

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

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



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

رجی جکسون در تعریف مربی فوق‌العاده بیسبال می‌گوید مربی فوق‌العاده کسی است که راه و روش خاصی داشته باشد تا به بازیکنان بیاوراند بازیکنی بهتر از آنچه هستند، هستند. بدین ترتیب مربی شما را مجبور می‌کند تصور خوبی نسبت به خود داشته باشید. به شما

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

اجازه می‌دهد بدانید که شما را باور دارد. شما را وادار می‌کند از خودتان توقع بیشتری داشته باشید. و وقتی متوجه شدید که چه بازیکن خوبی هستید، دیگر هرگز برای چیزی کمتر از بهترین بودن بازی نمی‌کنید.

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



پیش‌فرض: کارکنان «جذب» رهبر می‌شوند، پیش از آن‌که «جذب» رهبری او شوند.

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

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

نمی‌توانست با «یک تماس» جنسش را بفروشد!
اوضاع و احوالی را که او در آن گیر کرده بود در
نظر بگیرد!

کارکنان تا زمانی که ندانند
چقدر اهمیت می‌دهید،
اهمیت نمی‌دهند چقدر
می‌دانید.

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



وجود نداشته باشد.

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

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

چهارم این که کلمب پول کافی برای دست زدن به چنین کار پر مخاطره ای نداشت. در واقع تنها کسانی که می توانستند قانوناً برای سفر دریایی اکتشافی بودجه تأمین کنند سران کشورها بودند - پادشاهان یا ملکه ها. بنابراین فهرست اسامی افراد نیکوکار احتمالی نسبتاً کوتاه بود.

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

کلمب معامله ای فوق العاده کرد و آن را آن طور که می خواست جوش داد! بازار یابان امروزی می توانند از روش فروش کلمب چیزهای زیادی بیاموزند. او با شور و عشقی مصممانه پیش رفت. از صمیم قلب اعتقاد داشت که با گذشتن از اقیانوس اطلس می تواند به آسیا برسد. اگرچه تصورش نادرست بود، این تصور به او توان، اطمینان، و اعتماد به نفس می داد که دیگران را قانع کند. و هرگز دست از سوداگری برنداشت.

برای او مهم نبود بارها و بارها درخواست کند! او هفت سال از پادشاه پرتغال تقاضای بودجه برای سفر دریایی کرد. سپس به اسپانیا رفت و هفت سال روی فر دیناند و ایزابل کار کرد تا سرانجام جواب مثبت گرفت.

لازم بود کلمب پیش از شروع سفر دریایی اش همه چیز را بررسی کند.



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

پیش‌فرض: اغلب مردم نمی‌دانند چگونه می‌توانند موفق شوند.

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

اغلب مردم تصور می‌کنند موفقیت آنی است. به آن به مثابه یک لحظه، یک رویداد، یا یک برهه زمانی می‌نگرند. نه، این‌گونه نیست. موفقیت در واقع فرایند است. رشد می‌کند و

مردم چیزی را که می‌بینند، انجام می‌دهند.

گسترش می‌یابد. پس از دستیابی به موفقیت، باید از آن به عنوان نخستین گام برای دستیابی به چیز دیگری استفاده کرد. مثل سفر است.

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

شکست است. شکست، فرصتی برای شروع دوباره و هوشمندانه‌تر است. شکست تنها زمانی شکست محسوب می‌شود که از آن نیاموزیم.

شکست، فرصتی برای شروع دوباره و هوشمندانه‌تر است.

کارکنان وقتی دریابند که شما به عنوان رهبر می‌توانید به آنان کمک کنید موفق شوند، جزئی از



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

پیش‌فرض: اغلب افراد خودانگیخته هستند.

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

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

چه چیزی کارکنان را ترغیب می‌کند؟

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



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

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

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

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



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

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

چه چیزی کارکنان را دلسرد می‌کند؟

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

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



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

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

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

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

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



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

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

کارکنان را باید در صدر اولویت‌ها قرار داد. فرد اسمیت می‌گوید فدرال اکسپرس از آغاز کارش کارکنانش را در اولویت قرار داده، چون هم کار درستی است و هم به لحاظ شغلی نتیجه مثبت می‌دهد. «فلسفه کارگروهی ما در این عبارت موجز نهفته است: کارکنان - خدمات - سود.»

این پرسش مربوط به انگیزه‌های رهبر است. در این جا تفاوتی جزئی اما مهم بین بهره‌کشی و ترغیب وجود دارد.

بهره‌کشی، جلب همکاری در جهت منافع من است.

ترغیب، جلب همکاری در جهت منافع متقابل است.

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

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



ده فرمان رویارویی

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



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

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

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

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

شنونده خوبی هستم؟

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

_____ اجازه می‌دهم بدون این که کلام سخنگو را قطع کنم، حرفش را به پایان برساند؟

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



- _____ هنگام یادداشت برداشتن، گوش می‌دهم و رئوس مطالب را می‌نویسم؟
- _____ برای روشن شدن منظور، برای خودم تکرار می‌کنم که طرف مقابل چه گفته؟
- _____ هنگام مخالفت پاسخگو سعی می‌کنم ستیزه‌جویانه رفتار نکنم و آشفته نباشم؟
- _____ هنگام گوش دادن، سر و صدای مزاحم را از خود دور می‌کنم؟
- _____ تلاش می‌کنم به آنچه طرف مقابل می‌گوید علاقه‌مند به نظر برسم؟

امتیازها:

۲۶ به بالا: شما شنونده‌ای فوق‌العاده‌اید.

۲۲-۲۵: بالاتر از حد معمول هستید.

۱۸-۲۱: جا برای پیشرفت وجود دارد.

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

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



عمده‌ترین نقاط قوت این افراد چیست؟

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

اهمیت این وظیفه بخصوص را تفهیم کرده‌ام؟

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

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



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

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

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

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



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

۱. من از این داد و ستد بهره می برم. نتیجه این می شود که باد به غبغب بیندازید و حق بقیه را زیر پا بگذارید.

۲. طرف مقابل از این داد و ستد بهره می برد. باعث می شود حرص بخورید و خونتان به جوش آید.

۳. هر دو به یک اندازه از این داد و ستد بهره می بریم. معمولاً در هر دو طرف احترام و انگیزه ایجاد می شود.

با نگاه کردن به این سه قاعده کلی مربوط به عدالت (برگرفته از کتاب مدیریت عدالت به قلم هیوز من و هتفیلد) پاسخ خود را تحلیل کنید:

۱. کارکنان روابط را با مقایسه آنچه طی یک رابطه می دهند و آنچه از آن به دست می آورند، ارزیابی می کنند.

۲. وقتی آنچه کارکنان می دهند با آنچه دریافت می کنند برابر نباشد، احساس درماندگی می کنند.

۳. کارکنانی که احساس درماندگی می کنند به این دلیل که بیشتر از آنچه دریافت کنند می دهند، مقابله به مثل می کنند. این رابطه منفی است. چنین رابطه‌ای مد نظر تان است؟



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

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

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

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

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



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

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

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

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

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



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

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

اصول پرورش کارکنان موفق

پرورش کارکنان موفق نیازمند زمان است.

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



کارهای مختلفی انجام داد و دست آخر بزرگ‌ترین تولیدکننده فولاد در امریکا شد. در دوره‌ای چهل و سه میلیونر برای او کار می‌کردند. در آن روزها آدم میلیونر کمتر پیدا می‌شد. ساده‌تر بگوییم، یک میلیون دلار آن زمان معادل دست‌کم بیست میلیون دلار حالا بود.

خبرنگاری از کارنگی پرسید چگونه چهل و سه میلیونر را استخدام کرده است. کارنگی پاسخ داد آن‌ها زمانی که شروع به کار برای او کردند میلیونر نبودند، اما سرانجام میلیونر شدند.

سپس خبرنگار پرسید او چگونه آنان را پرورش داد که تا این حد ارزشمند شوند که دستمزدی تا این حد گزاف دریافت کنند.

کارنگی پاسخ داد آنان به همان روشی پرورش یافتند که طلا از معدن بیرون می‌آید. وقتی طلا در معدن است، باید چندین تن خاک جابه‌جا شود تا سی گرم طلا به دست بیاید، اما کسی که وارد معدن می‌شود دنبال خاک نمی‌گردد؛ می‌رود و دنبال طلا می‌گردد.

رابرت هاف گفته است: «چیزی هست که بسیار نادرتر از توانایی است، و آن توانایی تشخیص توانایی است.» هنوز یک گام دیگر هست که پیش از توانایی کشف طلایی که در معدن رهبر است باید برداشته شود. آن گام را هم باید توسعه داد. آموزش دادن به ده نفر برای کار کردن، سودآورتر از کار کردن ده نفر است، و البته سخت‌تر. هنری دیوید تورو گفته است: «کس به تنهایی سفر می‌کند می‌تواند هر روزی که بخواهد راه بیفتد، اما کسی دیگری سفر می‌کند باید منتظر بماند تا او آماده شود.»

مهارت کارمندان برای موفقیت لازم است.

شرکت‌هایی که با موفقیت به راه خود ادامه می‌دهند، رهبرانی دارند که



با کارکنانشان راه می‌آیند. دیو ای. اسمالی در کتابش به نام بسترسازی ماهرانه نوشته است اندرو کارنگی به چارلز شواب یک میلیون دلار در سال حقوق می‌داد، فقط به این دلیل که شواب با کارکنان زیردستش راه می‌آمد. کارنگی کسانی را داشت که کار را بهتر درک می‌کردند و تجربه و آموزش بیشتری برای به اجرا درآوردن آن کار داشتند، اما فاقد ویژگی انسانی لازم برای جلب کمک دیگران بودند.

وقتی از مدیران اجرایی شرکت‌های بزرگ پرسیده می‌شود کدام ویژگی برای کسانی که در جایگاه رهبری قرار می‌گیرند از همه لازم‌تر است، اغلب پاسخ می‌دهند: «توانایی کار کردن با کارکنان.»

تدی روزولت گفته است: «در فرمول موفقیت، مهم‌ترین عامل آن است که بدانید چگونه با کارکنان کنار بیایید.»

جان راکفلر، کسی که شرکت‌هایی غول‌آسا راه انداخت، اظهار داشته بود او بابت توانایی کنار آمدن با کارکنان بیشتر از هر توانایی دیگری روی کره زمین پول می‌پردازد.

کارشناسان مرکز رهبری خلاقانه در گرینزبورو در کارولینای شمالی در مورد ۱۰۵ مدیر موفق تحقیق کردند و به موارد زیر پی بردند:

- آنان به جای آن‌که سعی کنند تقصیر را به گردن دیگران بیندازند، به اشتباهاتشان اعتراف می‌کردند و عواقب آن را می‌پذیرفتند.
- توانایی کنار آمدن با بخش عمده کارکنان را داشتند.
- دارای روابط عمومی قوی، نسبت به دیگران حساس، و باتدبیر بودند.
- افرادی آرام و قابل اعتماد بودند، نه بدخلق و دمدمی مزاج.



مدیران ناموفق به خشونت، ناسزاگویی، کنایه‌زنی، و گوشه‌گیری تمایل دارند و پیش‌بینی‌ناپذیر هستند. بدترین عیب آنان حساس نبودن نسبت به دیگران است.

جان رالستون، مربی تیم دنور برانکو، نمونه شاخص ناتوانی در کنار آمدن با مردم بود. او هنگام ترک تیم گفت: «من به دلیل بیماری و خستگی بسیار کنار رفتم — هواداران از دست من خسته و بیمار شدند.»

الگویی باشید که دیگران بتوانند از آن پیروی کنند.

اولین اصل ترغیب‌کننده در دنیا این است: کارکنان کاری را انجام می‌دهند که می‌بینند. سرعت رهبر است که سرعت پیروان را تعیین می‌کند. و پیروان هرگز از رهبرشان جلو نمی‌زنند. من سال‌ها این فرایند پرورش دیگران را دنبال کرده و آموزش داده‌ام:

عملکرد

من این کار را انجام می‌دهم:

من این کار را انجام می‌دهم و تو

در کنار من هستی:

تو این کار را انجام می‌دهی و من

در کنار تو هستم:

تو این کار را انجام می‌دهی:

تو این کار را انجام می‌دهی و

کسی در کنارت است:

نتیجه

من الگو هستم.

من مربی هستم.

من ناظر اجرایی هستم.

تو رو به جلو حرکت می‌کنی.

ما داریم زیاد و زیادتر می‌شویم.



ذهنیت کارکنان از طریق مشاهده بیشتر تغییر می‌کند تا از طریق بحث و جدل. بنجامین فرانکلین دریافت که خرده‌گچ باعث رشد محصولات مزارع می‌شود. این موضوع را به همسایگانش گفت، اما آنان حرفش را باور نکردند. با او جر و بحث کردند و سعی کردند ثابت کنند که گچ هیچ فایده‌ای برای سبزیجات یا غلات ندارد. او پس از مدتی کوتاه موضوع را رها کرد و دیگر در آن باره صحبت نکرد.

اوایل بهار سال بعد فرانکلین به مزرعه رفت و بذر غلات کاشت. نزدیک مسیری که مردم رفت و آمد می‌کردند، با انگشت روی زمین شیارهایی حک کرد، در آن‌ها گچ ریخت، و سپس روی گچ‌ها بذرافشانی کرد. پس از یکی دو هفته دانه‌ها جوانه زدند.

همسایگانی که از آن مسیر می‌گذشتند، با دیدن سبزه‌هایی که از بقیه مزرعه روشن‌تر بود غافلگیر شدند. با حروف بزرگ آن‌جا نوشته شده بود: «این‌جا گچ ریخته شده است.» بنجامین فرانکلین دیگر نیازی نداشت بر سر فواید گچ برای مزرعه با همسایگانش جدل کند.

با نگرستن از دید دیگران، آنان را رهبری کنید.

هنری وادز وورت لانگفیلو گفته است: «ما خودمان را بر اساس آنچه احساس می‌کنیم توانایی انجام دادنش را داریم ارزیابی می‌کنیم، در حالی که دیگران ما را بر اساس آنچه قبلاً انجام داده‌ایم ارزیابی می‌کنند.» هر رهبری که در کنار آمدن با گروهی از افراد موفق عمل کرده باشد، می‌داند تک‌تک آنان نسبت به هر چیز روش و طرز تلقی خاصی دارند. من مدت‌ها پیش دریافتم که مردم تصور می‌کنند:



مشکلات آنان بزرگ‌ترین مشکلات است،
 فرزندان‌شان باهوش‌ترین بچه‌ها هستند،
 لطیفه‌های آنان بامزه‌ترین لطیفه‌هاست،
 و باید از خطاهایشان چشم‌پوشی شود.

داستان شگفت‌انگیزی هست که به زیبایی دیدگاه‌های هر یک از ما را در
 زندگی نشان می‌دهد.

بعد از جنگ جهانی دوم، یک ژنرال و ستوان جوان زیردستش در
 انگلستان سوار قطار شدند. تنها صندلی‌های خالی در کوپه خانمی جوان و
 زیبا و مادر بزرگش بود. ژنرال و ستوان روبه‌روی آن خانم‌ها نشستند. قطار
 راه افتاد و وارد تونلی دراز شد. حدود ده ثانیه تاریکی محض بود. در آن
 لحظات سکوت، کسانی که در کوپه بودند دو چیز شنیدند: صدای بوسه و
 سیلی. هر یک از افرادی که در کوپه بودند، از اتفاقی که افتاده بود تعبیر
 خودش را داشت.

خانم جوان در دل گفت: «از این‌که ستوان مرا بوسید خوشحال شدم، اما
 از این‌که مادر بزرگ او را کتک زد خیلی خجالت کشیدم!»
 مادر بزرگ به خود گفت: «از این‌که آن جوانک نوهام را بوسید کفرم
 درآمد، اما افتخار می‌کنم که نوهام جرئت تلافی کردن داشت!»
 ژنرال آن‌جا نشسته بود و فکر می‌کرد: «ستوان جسارت زیادی نشان داد
 که آن دختر را بوسید، اما چرا اشتباهی من سیلی خوردم؟»
 ستوان تنها کسی در کوپه بود که می‌دانست واقعاً چه اتفاقی افتاده است.
 در آن لحظات کوتاه تاریکی، او فرصت را غنیمت شمرده بود که دختر زیبا
 را ببوسد و به ژنرال سیلی بزند.



پرسش‌های زیر به شما کمک می‌کند دستور کار فردی دیگر را در موقعیت‌های متفاوت کشف کنید:

- پرسش مربوط به سابقه: سابقه این فرد در این سازمان یا سازمانی دیگر چیست؟
- پرسش مربوط به خلق و خو: خلق و خوی اولیه و ثانویه این فرد چیست؟
- پرسش مربوط به اطمینان خاطر: این دستور کار، به هر صورت، بازتابی از وظایف فردی او هست؟
- پرسش مربوط به رابطه: رابطه او به لحاظ تشکیلاتی با من یا افراد دیگر چگونه است؟
- پرسش مربوط به انگیزه: انگیزه واقعی او از اتخاذ این دستور کار چیست؟
- پرسش مربوط به ارزش‌ها: این فرد یا این مسئله، ارزش صرف وقت و انرژی رهبر را دارد؟

من به این نتیجه رسیده‌ام که پرورش کارکنان زمانی موفقیت‌آمیزتر می‌شود که:



برای نگریستن از دید آن‌ها، به نحو شایسته به حرف‌هایشان گوش کنم؛
 برای ایجاد ارتباط با قلب‌هاشان، با آنان به نحو شایسته ارتباط برقرار کنم؛
 برای قرار دادن ابزار در دستانشان به نحو شایسته تلاش کنم؛
 برای به چالش کشیدن باورها و گسترش ذهنیت آنان به نحو شایسته فکر کنم.

رهبران باید پیش از آن‌که به پرورش کارکنان بپردازند، به آنان اهمیت بدهند.

اغلب رهبرانی را می‌بینم که بی‌آن‌که به کارکنان اهمیتی بدهند، از آنان تعهد طلب می‌کنند. آنان مثل ناروائس، میهن‌پرست اسپانیایی هستند که در حال احتضار بود و کشیش از او می‌پرسید تمام دشمنانش را بخشیده است یا خیر. ناروائس متعجب شد و گفت: «پدر، من هیچ دشمنی ندارم. تمامشان را کشتم.»

ناروائس نمی‌دانست که «آدم‌های ملایم» از زیردستانشان بهترین‌ها را می‌گیرند. مؤسسه مطالعات تیلومتریک اینترنشنال برداشت مدیران رده‌بالا را از کارکنان زیردستانشان با تلقی مدیران رده‌پایین مقایسه کرد و نتایج را در وال‌استریت جورنال اعلام کرد.

از ۱۶,۰۰۰ مدیر مورد مطالعه، ۱۳ درصد که تحت عنوان «فراکارآمدها» طبقه‌بندی شدند، تمایل داشتند از کارکنانشان به همان خوبی منافعیشان محافظت کنند. مدیران «کارآمد» بر بازدهی تمرکز می‌کردند، در حالی که «ناکارآمدها» با تمام وجود در پی تأمین امنیت خاطر خودشان بودند.



فراکارآمدها خوش‌بینانه به زیردستانشان می‌نگریستند، در حالی که ناکارآمدها نسبت به توانایی‌های زیردستانشان بی‌اطمینانی عمیق داشتند. فراکارآمدها پذیرای راهنمایی زیردستانشان بودند، اما ناکارآمدها نه. فراکارآمدها شنوندگان خوبی بودند، افراد کارآمد فقط در مقابل مافوق خود شنوندگان خوبی بودند، و ناکارآمدها از ایجاد ارتباط اجتناب می‌کردند و بر سیاست‌های شرکت پای می‌فشردهند.

کسانی که در پرورش کارکنان موفقند، به دنبال فرصتی برای ساختن کارکنان هستند.

اغلب افرادی که در جایگاه رهبری قرار دارند، همه روزه غذای نفس کسی را می‌دزدند - ارضای نیاز به عزت نفس. در واقع آنان این دزدی را می‌کنند بی‌آن‌که خود خبر داشته باشند. مثلاً کسی می‌گوید: «واقعاً روز پر مشغله‌ای داشتم.» رهبر جواب می‌دهد: «تو سرت شلوغ بود؟ باید بیایی این همه کاری را که روی میز من تلنبار شده ببینی. حتی وقت نمی‌کنم سرم را بخارانم.» یا کسی می‌گوید: «بالاخره طرحی را که هشت ماه تمام در دست داشتم تمام کردم.» رهبر پاسخ می‌دهد: «بله. جیم بالاخره طرح بزرگی را که در دست داشت تمام کرد.»

این رهبر چه کرد؟ خوب، غذایی را که کارکنان برای تغذیهٔ نفس خود نیاز داشتند از آنان گرفت. او عملاً می‌گفت: «شاید خیال کنی خیلی خوشگلی، اما بگذار یک نفر دیگر را نشانت دهم که خیلی خوشگل‌تر از توست.»

فقط محض مزاح، فردا بنشینید و ببینید چند بار با ربودن غذای نفس دیگری، نیاز خود به عزت نفس را ارضا می‌کنید.



جی.سی. استال پس از تحلیل نظرخواهی‌های بسیار، دریافت که علل اصلی بروز ناآرامی میان کارکنان، رعایت نکردن نکاتی است که رهبر خوب باید رعایت کند. این موارد بر حسب اهمیت در زیر آمده‌اند.

۱. ناکامی در اهمیت دادن به پیشنهادها.
۲. ناکامی در برطرف کردن نارضایتی‌ها.
۳. ناکامی در ترغیب کردن.
۴. انتقاد از کارکنان در حضور دیگران.
۵. ناکامی در پرسیدن عقاید کارکنان.
۶. ناکامی در مطلع کردن کارکنان از پیشرفتشان.
۷. تبعیض قائل شدن.

توجه: هر مسئله، نمونه‌ای از دزدی رهبر یا دریغ کردن غذای نفس کارمندان از آنان است.

بزرگ‌ترین امکان برای ترقی هر شرکت، رشد کارکنان آن است.

در نظرسنجی از کارگران سراسر ایالات متحد، نزدیک ۸۵ درصد گفتند آنان می‌توانند سخت‌تر از این هم کار کنند. بیش از نیمی از آنان اظهار



کردند که می‌توانند بازدهی‌شان را دو برابر کنند، البته اگر بخواهند. کارکنان بزرگ‌ترین دارایی هر شرکت هستند، چه خودشان باعث فروش کالاها شوند، چه از طریق دیگران کالاها را به فروش برسانند، و چه خدمات ناملموس و دارای ارزش معنوی ارائه دهند. تا وقتی کارکنانتان چیزی را وادار به حرکت نکنند، هیچ چیز از جای خود تکان نمی‌خورد. در یک رشته مطالعات عینی در زمینه رهبری، معلوم شد مدیران به طور متوسط سه تا چهار ساعت از وقت کارشان را با کارکنان سر و کله می‌زنند. عمده‌ترین هزینه هر سازمان، کارکنان آن هستند. عمده‌ترین دارایی هر سازمان، کارکنان آن هستند. تمام نقشه‌های مدیریتی به دست کارکنان به نتیجه می‌رسد یا با شکست مواجه می‌شود.

طبق گفته ویلیام جی. اچ. بوتکر، مردم خودشان را به چهار طبقه تقسیم می‌کنند:

۱. کسانی که همیشه کمتر از آنچه به آنان گفته شده کار انجام می‌دهند.
۲. کسانی که آنچه را به آنان گفته شده است انجام می‌دهند، نه بیشتر.
۳. کسانی که بی‌آن‌که به آنان چیزی گفته شود کارشان را انجام می‌دهند.
۴. کسانی که دیگران را ترغیب می‌کنند کارها را انجام دهند.

بسته به خود شماست.

همان‌طور که رالف والدو امرسون گفته است، «اگر به آنان اعتماد کنید، با شما صادق خواهند بود. با آنان خوب رفتار کنید تا خود را خوب نشان دهند.»



برخی از بهترین راهنمایی‌هایی که می‌توانید در مورد تبدیل شدن به رهبر خوب پیدا کنید، در این شعر قدیمی چنین آمده است:

به میان مردم بروید.
 با آنان زندگی کنید.
 از آنان بیاموزید.
 آنان را دوست بدارید.
 با آنچه آنان می‌دانند شروع کنید.
 بر مبنای آنچه آنان دارند بسازید.
 اما در مورد بهترین رهبران،
 وقتی وظیفه‌شان را انجام دادند،
 و کارشان پایان یافت،
 مردم اظهار خواهند کرد:
 «ما این کار را خودمان انجام دادیم.»



۸

ویژگی ضروری رهبر: ترسیم آینده

رابرت کی. گرینلیف در کتابش به نام خدمتگزاری در مقام رهبر می‌گوید: «آینده‌نگری ویژگی هر رهبر است. وقتی این ویژگی را از دست بدهد و اوضاع و احوال او را وادار به کاری بکند، فقط اسماً رهبر است. رهبری نمی‌کند. در مقابل محتمل‌ترین اتفاقات واکنش نشان می‌دهد و احتمالاً رهبری‌اش دیری نمی‌پاید. نمونه‌های بسیاری از رهبران شکست خورده هست که در پیش‌بینی آنچه تا حدی می‌توانسته‌اند پیش‌بینی کنند، و در عمل کردن طبق دانشی که هر رهبری آزادانه می‌تواند طبق آن عمل کند، شکست خورده‌اند.»

مشاهدات من طی بیست سال گذشته نشان داده است که تمام رهبران کارآمد از آنچه می‌بایست انجام دهند تصویر روشنی در ذهن داشته‌اند. این تصویر، در پس هر کوششی که انجام می‌داده‌اند، تبدیل به نیرویی می‌شده که مشکلات را حل می‌کرده است. با ترسیم آینده، رهبر در حال انجام دادن مأموریتی است و میان کارکنان روحیه‌ای فراگیر ایجاد می‌شود تا کنار او بمانند. برای تحقق بخشیدن به رؤیا، همبستگی ضروری است. ساعت‌های متمادی کار کردن در کمال خرسندی سپری می‌شود تا هدف به دست آید. توقعات فردی بی‌اهمیت انگاشته می‌شود، چون کل بسیار مهم‌تر از جزء



است. زمان مثل برق و باد می‌گذرد، روحیه‌ها تقویت می‌شود، داستان‌های حماسی بازگو می‌شود، و متعهد بودن شعاری همگانی می‌شود. چرا؟ چون رهبر تصویر روشنی از آینده در ذهن دارد!

تنها یک عبارت لازم است تا آنچه را در بند قبلی ذکر شد به اوج شور و هیجان برساند: ترسیم آینده. بدون آن، انرژی کم‌کم فروکش می‌کند، فرصت‌ها از دست می‌رود، تکروی شیوع می‌یابد، بازدهی پایین می‌آید، و کارکنان چند دسته می‌شوند.

از هلن کلر پرسیدند: «چه چیزی بدتر از نابینا به دنیا آمدن است؟» او پاسخ داد: «دیدن بدون داشتن تصویری از آینده.» متأسفانه بسیاری در جایگاه رهبری قرار می‌گیرند بی‌آن‌که برای سازمانی که آن را رهبری می‌کنند، تصویری از آینده داشته باشند. تمام رهبران بزرگ صاحب دو ویژگی هستند: می‌دانند به کجا می‌روند، و قادرند دیگران را تشویق کنند همراهشان بروند. آنان مثل تابلویی آویخته بر دیوار یک مطب چشم‌پزشکی هستند: «اگر چیزی را که باید ببینید نمی‌بینید، به جای درست مراجعه کرده‌اید.» این فصل مربوط به آینده‌نگری رهبر و توانایی او در گرد آوردن کارکنان به دور خود است.

شاید عبارت ترسیم آینده در این چند سال اخیر زیاد به کار رفته باشد. اولین هدف خیلی‌ها در مدیریت هر سازمان، گام برداشتن در جهت هدف آن سازمان است. اگر نتوانید هدف سازمانتان را از حفظ بگویید و کارتی نداشته باشید که روی آن در یک جمله هدف سازمانتان درج شده باشد، با تعجب به شما نگاه خواهند کرد.

چرا برای تعیین و تشریح هدف سازمان این همه فشار وجود دارد؟ به دو دلیل. اول، داشتن تصویری از آینده به شاخص فعالیت‌ها و عامل وحدت سازمان تبدیل می‌شود. در میان این همه سر و صدایی که در این



بازار رقابتی برای جلب مشتری به پاشده است، برای شما که می‌خواهید جای پای محکمی داشته باشید، وجود این همه فشار بدیهی است. این دلیل عمده شما برای حضور در بازار است. دوم، داشتن تصویری از آینده ابزار نظارتی جدیدی می‌شود و جایگزین دستورالعملی ۱۰۰۰ صفحه‌ای می‌گردد که قوه ابتکار را محدود می‌کند. در عصری که تمرکززدایی در اولویت قرار دارد، داشتن تصویری از آینده کلید متمرکز نگه داشتن همه است.

چگونگی ترسیم آینده

آنچه می‌بینید همان چیزی است که می‌توانید باشید. به استعداد شما بستگی دارد. خیلی وقت‌ها از خودم می‌پرسم: ترسیم آینده است که رهبر را می‌سازد؟ یا رهبر است که آینده را ترسیم می‌کند؟

به عقیده من ترسیم آینده اول می‌آید. از رهبران بسیاری شنیده‌ام که بصیرت خود را نسبت به آینده از دست داده و به همین دلیل قدرت رهبری‌شان را از دست داده‌اند. کارکنان چیزی را که می‌بینند انجام می‌دهند. این بزرگ‌ترین اصل برانگیزاننده در دنیاست. مرکز پژوهش دانشگاه استنفورد می‌گوید ۸۹ درصد آنچه یاد می‌گیریم بصری است، ۱۰ درصد آنچه یاد می‌گیریم شنیداری است، و ۱ درصد آنچه یاد می‌گیریم مربوط به حواس دیگر است.

به عبارت دیگر، ترقی کارکنان وابسته به تحریک بصری ایشان است. برای تحقق بخشیدن به رؤیا و آغاز حرکت، ترسیم آینده را با اراده رهبر توأم کنید. کارکنان رؤیا را به صرف رؤیا بودنش دنبال نمی‌کنند. آنان از رهبری پیروی می‌کنند که پردازنده آن رؤیاست و به نحوی مؤثر توانایی ترسیم آن را دارد. بنابراین، ابتدا ترسیم آینده است که رهبر را می‌سازد، اما



برای این که آینده ترسیم شده رشد یابد و پیروانی را به سوی خود جلب نماید، رهبر باید مسئولیت آن را بپذیرد.

چهار سطح ترسیم آینده در افراد

۱. بعضی ها هیچ تصویری از آینده ندارند. (اینان سردرگم ها هستند.)
۲. بعضی ها این تصویر را می بینند اما هرگز خودشان آن را عملی نمی کنند. (اینان دنباله روها هستند.)
۳. بعضی ها آن را می بینند و عملی می کنند. (اینان کارآمدها هستند.)
۴. بعضی ها آن را می بینند و عملی می کنند و به دیگران نیز کمک می نمایند که آن را درک کنند. (اینان رهبران هستند.)

هیوبرت اچ. هامفری نمونه ای است از «آنچه می بینید چیزی است که می توانید باشید.» او طی سفری به واشینگتن دی. سی. در سال ۱۹۳۵، در نامه ای خطاب به همسرش نوشت: «عزیزم، روزی را می بینم که من و تو ذهن هایمان را برای کارهای بزرگ تر و بهتر سامان می دهیم. روزی می توانیم این جا در واشینگتن زندگی کنیم و شاید در شمار مقامات دولتی، سیاسی، یا خدماتی باشیم... وای، خدای بزرگ، امیدوارم رؤیای من روزی به واقعیت بپیوندند - به هر حال تلاش خودم را می کنم.»

تمام رهبران بزرگ دو ویژگی دارند: یکی این که می دانند می خواهند به کجا بروند، دوم این که می توانند دیگران را تشویق نمایند که همراهشان بروند.



شما همان چیزی را می بینید که آماده دیدنش هستید.

این موضوع با ترسیم آینده مرتبط است. کُنراد آدناوثر به درستی گفته است: «همه زیر یک آسمان زندگی می کنیم، اما همه یک افق نداریم.» نابغه صنعت خودروسازی، هنری فورد، انقلابی در نسل جدید موتور خودرو ایجاد کرد. امروزه این مدل را ۸-۷ می نامیم. فورد مشتاق بود طرح جدید فوق العاده اش را به مرحله تولید برساند. از طراحانش خواست آن را روی کاغذ بیاورند و آن را به مهندسان نشان داد.

مهندسان وقتی طرح ها را بررسی کردند، یکی پس از دیگری به یک نتیجه واحد رسیدند. رئیس آینده پرداز آنان چیز زیادی راجع به اصول اساسی مهندسی نمی دانست. لازم بود کسی با ملایمت او بگوید که تحقق رؤیایش محال است.

رهبران هرگز نمی توانند کارکنانشان را به جایی دورتر از آن جا که خودشان رفته اند، ببرند. رهبر هرگونه باشد، کارکنانش هم همان گونه هستند.

فورد جواب داد: «به هر حال تولیدش کنید.»
 آنان جواب دادند: «اما غیرممکن است.»
 فورد دستور داد: «دست به کار شوید و تا زمانی که موفق نشده اید دست از کار نکشید، مهم نیست چقدر طول بکشد.»

آنان شش ماه طرحی پس از طرح دیگر کشیدند. هیچ اتفاقی نیفتاد. شش ماه دیگر هم

کار کردند. باز هم هیچ. آخر سال فورد با مهندسان خود جلسه ای ترتیب داد تا ببیند چه کرده اند، و آنان یک بار دیگر به او گفتند عملی کردن خواسته اش غیرممکن است. فورد به آنان گفت به کارشان ادامه دهند. آنان هم این کار را کردند. و سرانجام فهمیدند که موتور ۸-۷ را چگونه باید بسازند.



هنری فورد و مهندسانش هر دو زیر یک آسمان زندگی می‌کردند، اما همگی یک افق نداشتند.

ویلیام بارکر در کتاب نجات‌دهنده‌ای برای تمام فصول داستان اسقفی اهل کرانه شرقی را نقل می‌کند که سال‌ها قبل از یک دانشکده الهیات کوچک در مرکز امریکا دیدن می‌کرد. او در منزل رئیس دانشکده که استاد فیزیک و شیمی هم بود اقامت گزید. پس از شام، اسقف اظهار کرد که دوران رستگاری زیاد دور نیست، چون تمام رازهای طبیعت کشف شده و تمام ابداعاتها انجام شده است.

رئیس جوان دانشکده مؤدبانه مخالفت کرد و گفت به نظر او اکتشافات بسیاری مانده است. وقتی اسقف خشمگینانه از وی خواست فقط یکی از آنها را نام ببرد، رئیس دانشکده پاسخ داد مسلم است که طی پنجاه سال آینده انسان می‌تواند پرواز کند.

اسقف پرخاشگرانه گفت: «مزخرف نگویند! فقط فرشتگان می‌توانند پرواز کنند.»

نام اسقف رایت بود، و او دو پسر در خانه داشت که معلوم شد آینده را فراتر از پدرشان می‌بینند. نام آنان اورویل و ویلبر بود. پدر و پسرانش زیر یک سقف زندگی می‌کردند، اما از افق یکسانی برخوردار نبودند.

چطور چنین می‌شود؟ چرا دو نفر می‌توانند در یک زمان و یک مکان باشند و از دیدگاه‌های کاملاً متفاوت به اوضاع بنگرند؟ ساده است. ما چیزی را می‌بینیم که آماده دیدنش هستیم، نه چیزی را که در واقع هست. هر رهبر موفق‌تری این موضوع را راجع به کارکنانش می‌داند و سه پرسش می‌کند: «دیگران چه می‌بینند؟ چرا اوضاع را این‌گونه می‌بینند؟ و چگونه می‌توانم طرز نگرش آنان را تغییر دهم؟»



هر آنچه ببینید، همان را به دست می آورید.

مثال زیر از کتاب رؤیاهای بزرگ در سر پرورانید نوشته لوئیس پالانو گرفته شده است.

تصور کنید نوشیدن کوکاکولای خنک چه دلنشین و نشاط آور است. صدها میلیون نفر در سراسر جهان از این کار لذت می برند. از آینده نگری رابرت وودراف سپاسگزاریم. او در دوران مدیریتش در شرکت کوکاکولا (۱۹۵۵-۱۹۲۳)، جسورانه اظهار داشت: «روزی را خواهیم دید که هر فرد نظامی بتواند در هر جا که هست با پرداختن پنج سنت یک شیشه کوکاکولا به دست آورد.» وقتی جنگ جهانی دوم پایان یافت، وودراف اظهار کرد دوست دارد پیش از مردنش هر کسی در دنیا طعم کوکاکولا را چشیده باشد. رابرت وودراف فردی بود که تصویر روشنی از آینده داشت!

با برنامه ریزی حساب شده و پشتکار بسیار،

وودراف و همکارانش تولیداتشان را به سراسر جهان فرستادند.

وقتی دیزنی ورلد افتتاح شد، از خانم والت دیزنی خواستند در آیین گشایش صحبت کند، چون خود والت مرده بود. مردی که خانم دیزنی را معرفی کرد گفت: «خانم دیزنی، کاش

والت این جا را دیده بود.» خانم دیزنی بلند شد و گفت: «او این جا را دیده بود.» و سر جای خود

نشست. والت دیزنی می دانست. رابرت وودراف می دانست. حتی فلیپ

ویلسون هم می دانست! هر آنچه ببینید، همان را به دست می آورید.



در این جا می‌خواهم پیش از ادامه دادن به مبحث داشتن تصویری از آینده، بپرسم: «تحقق آرزوی من، در دنیایی که در آن زندگی می‌کنم تغییری ایجاد می‌کند؟»

باب بیل در کتابش به نام اعتماد به نفس رهبری خود را بالا ببرد می‌گوید: «تفاوت طرز تفکر برنده و بازنده را همیشه در نظر داشته باشید. برندگان بر پیروزی‌های بزرگ تمرکز می‌کنند - نه تنها بر این که چگونه پیروز شوند، بلکه بر این که چگونه پیروزی‌های بزرگ را از آن خود کنند. بازندگان بر باخت تمرکز نمی‌کنند؛ فقط بر گذران اوضاع تمرکز می‌کنند!»

از خودتان بپرسید: «بقا، موفقیت، یا تأثیرگذاری؟» شما صرفاً برای بقا مبارزه می‌کنید، در مورد موفقیت خیالپردازی می‌کنید، یا تلاش می‌کنید تفاوتی به واقع مهم ایجاد کنید؟

مویسه روزن یک تمرین ذهنی یک جمله‌ای یاد می‌دهد که ابزاری مؤثر در رؤیایپردازی است:

اگر
 آن‌گاه

اگر هر چیزی را که می‌خواستید داشتید - زمان نامحدود، پول نامحدود، آگاهی نامحدود، کارکنان نامحدود، یا هر چیز دیگری که دنبالش هستید - چه می‌کردید؟ پاسخ به این پرسش، رؤیای شماست. کاری کنید ارزشمند باشد.

روزی لوسی و لینوس با هم جناغ شکستند و شرط‌بندی کردند. لوسی به لینوس گفت نیمه بزرگ‌تر استخوان جناغ نصیب هرکس شود، او به آرزویش می‌رسد. لینوس گفت: «باید آرزویم را با صدای بلند بگویم؟»



لوسی گفت: «البته. اگر با صدای بلند نگوئی، آرزویت برآورده نمی‌شود.» به همین دلیل لوسی اول آرزو کرد. گفت: «آرزو می‌کنم چهار پلوور، یک دوچرخه جدید، یک جفت کفش اسکیت جدید، یک پیراهن نو، و صد دلار پول داشته باشم.» سپس نوبت لینوس شد که آرزو کند. گفت: «برای تمام دوستانم عمر طولانی آرزو می‌کنم. آرزو می‌کنم تمام دنیا در صلح باشد. آرزو می‌کنم در دانش پزشکی پیشرفت‌های شایان انجام شود.» لوسی جناغ را برداشت و دور انداخت و گفت: «لینوس، عجب آدمی هستی! همیشه همه چیز را خراب می‌کنی.»

ترسیم آینده شخصی

دوستم، ریک ورن، می‌گوید: «اگر می‌خواهید دمای سازمانتان را بدانید، دماسنجی در دهان رهبر بگذارید.» رهبران هرگز نمی‌توانند کارکنانشان را به جایی فراتر از آن‌جا که خودشان رفته‌اند، ببرند. بنابراین تمرکز ترسیم آینده باید بر رهبر باشد — رهبر هر طور باشد، کارکنانش هم همان طور خواهند بود. پیروان ابتدا رهبر را می‌یابند، بعد تصویر او از آینده را می‌بینند. رهبران ابتدا سعی می‌کنند آینده را ترسیم کنند و سپس کارکنان را می‌یابند.

وقتی در گردهمایی‌هایی با موضوع رهبری در سرتاسر کشور صحبت می‌کنم، از من پرسش‌های بسیاری می‌شود. یکی از پرسش‌های بسیار رایج که کسانی که در مقام رهبری قرار دارند از من می‌پرسند این است: «چگونه برای سازمانم آینده را ترسیم کنم؟» این پرسش بسیار مهم است. تا زمانی که به این پرسش پاسخ داده نشود، فرد فقط اسماً در مقام رهبری است. من نمی‌توانم برای تک‌تک شما آینده‌ای ترسیم کنم، اما می‌توانم روند آن را با شما و کسانی که دور و برتان هستند در میان بگذارم.



به درون خود بنگرید: چه احساسی دارید؟

تنودور هزبرگ گفته است: «ویژگی بسیار ضروری برای رهبری این است که بتوانید تصویری از آینده در ذهن داشته باشید. باید بتوانید در هنگام لزوم این تصویر خود از آینده را به روشنی و مقتدرانه اظهار کنید. چیزهای نامعلوم را نمی‌توانید در بوق و کرنا بکنید.» در بوق و کرنا کردن چیزهای نامعلوم شیوه عمل افرادی است که یا هیچ تصویری از آینده ندارند یا سعی می‌کنند به رؤیاهای دیگران جامه عمل بپوشانند. چیزهای معلوم که در بوق و کرنا می‌شود، نتیجه کار رهبری است که ذاتاً دارای ویژگی آینده‌پردازی است. میان فردی که تصویر روشنی از آینده دارد و فرد خیالباف، تفاوت از زمین تا آسمان است.

- آینده‌پرداز کمتر صحبت و بیشتر عمل می‌کند.
- خیال‌پرداز کمتر عمل و بیشتر صحبت می‌کند.
- آینده‌پرداز نقاط قوت درونی را می‌جوید.
- خیال‌پرداز نقاط قوت بیرونی را می‌جوید.
- آینده‌پرداز هنگام بروز مشکلات نیز ادامه می‌دهد.
- خیال‌پرداز وقتی مسیر دشوار می‌شود، شانه خالی می‌کند.

بسیاری از بزرگان، زندگی‌شان را از پایین‌ترین سطح و از خانه‌های بسیار محقر و تحصیلات پایین و بدون هیچ امتیازی آغاز کرده‌اند. توماس ادیسون در قطار روزنامه می‌فروخت. اندرو کارنگی کارش را با ماهی ۴ دلار دستمزد شروع کرد. جان دی. راکفلر هفته‌ای ۶ دلار می‌گرفت.



قابل ملاحظه‌ترین موضوع در مورد آبراهام لینکلن این نیست که در کلبه‌ای چوبی به دنیا آمد، بلکه این است که از کلبه چوبی بیرون آمد. دموستنس، بزرگ‌ترین خطیب دنیای قدیم، لکنت زبان داشت! اولین باری که می‌خواست در حضور جمع سخنرانی کند، با شلیک خنده حضار مواجه شد. ژولیوس سزار دچار بیماری صرع بود. ناپلئون در خانواده تحقیر می‌شد (او در مدرسه نظام، میان شصت و پنج نفر، نفر چهل و ششم شد). بتهوون و توماس ادیسون ناشنوا بودند. چارلز دیکنز و هندل علیل بودند. هومر نابینا بود. افلاطون گوزپشت بود. سیر والتر اسکات فلج بود. چه چیزی به این بزرگان تاب و توان داد که بر این موانع فائق آیند و موفق شوند؟ هریک از آنان رؤیایی درونی داشتند که شعله‌ای در درون آنان می‌افروخت و نمی‌گذاشت از پا دربیایند. تصویرهای بزرگ از آینده، در «درون» ترسیم می‌شوند. ناپلئون هیل گفته است: «رؤیاهای و تصویر ذهنی‌تان از آینده را به گونه‌ای نوازش کنید که انگار فرزندان روحتان هستند: نقشه دستاوردهای نهایی‌تان.»

به پشت سر بنگرید: چه چیزی فراگرفته‌اید؟

فرد بی تجربه، ترسیم آینده را کاری کمال‌گرایانه می‌داند. برای این‌گونه افراد، صرفاً داشتن تصویری از آینده کافی است. این فرد از روی ساده‌لوحی، آینده‌پردازی را به دیگران واگذار می‌کند و انتظار دارد رؤیایش به واقعیت پیوندد. درک نمی‌کند که آینده‌پردازی نیاز به پشتکار دارد. فرد باتجربه می‌داند که کارکنان پیش از آن‌که در چارچوب تصویری بخصوص از آینده بگنجند، باید مورد قبول رهبر واقع شوند. رهبران باتجربه متوجه می‌شوند که کارکنان دمدمی هستند و رؤیاهای زودگذر. تجربه این اصول را



دربارهٔ ترسیم آینده به من آموخته است:

- اعتبار هر تصویر از آینده به دست رهبر تعیین می‌شود.
- پذیرش تصویر آینده را زمان ارائهٔ آن تعیین می‌کند.
- ارزش تصویر آینده را انرژی و جهتی که آن تصویر ارائه می‌دهد تعیین می‌کند.
- ارزش تصویر آینده بر اساس میزان تعهد کارکنان سنجیده می‌شود.
- احتمال تحقق تصویر آینده به این بستگی دارد که رهبر و کارکنان، همگی آن را «از خود» بدانند.

لئونارد لادر، رئیس شرکت استی لادر، گفته است: «وقتی فردی باتجربه به فردی پولدار می‌رسد، فرد باتجربه پول طرف را می‌گیرد و فرد پولدار تجربهٔ طرف را.»

به اطراف خود بنگرید: دیگران در چه حالند؟

پسر کوچکی برای اولین بار در کنسرت ارکستر سمفونیک حضور یافت. تحت تأثیر شکوه و عظمت تالار، افراد خوش بر و رویی که لباس‌های پرزرق و برق رسمی پوشیده بودند، و سر و صداهای شورانگیز ارکستر قرار گرفته بود. از میان آلات موسیقی ارکستر، به سنج علاقه‌مند شد. اولین صدای برخورد دو صفحهٔ برنجی او را از خود بی‌خود کرد. اما متوجه شد اکثر مواقع سنج‌نواز بی‌حرکت می‌ایستاد و نوازندگان دیگر می‌نواختند. فقط گاهگاهی سنج‌نواز را فرامی‌خواندند تا همراهی‌شان کند، و حتی در این مواقع، مدت هنرنمایی او بسیار کوتاه بود.



پس از کنسرت، پدر و مادر پسر بچه او را به پشت صحنه بردند تا با بعضی از نوازندگان ملاقات کند. این طرفدار کوچولو بی درنگ سراغ نوازنده سنج رفت. صادقانه پرسید: «آقا، می شود بگویند برای نواختن سنج چقدر باید بلد باشم؟» سنج نواز خندید و پاسخ داد: «لازم نیست چیز زیادی بدانی. فقط باید بدانی کی باید بنوازی.»

فکر خوب زمانی به ذهن می رسد که شخص آمادگی اش را داشته باشد. کسانی که در مورد کارکنانشان ناشکیبایی به خرج می دهند، در رهبری شکست می خورند. تندرو بودن نشانه قدرت نیست. نشانه اقتدار، هماهنگ کردن گام های بلندتان با گام های آهسته دیگران است بی آنکه بگذارید پیشرو بودنتان خدشه دار شود. اگر زیادی تند پیش برویم، تأثیر خود را از دست می دهیم.

به مقابل خود بنگرید: تصویر کلی و درازمدت چیست؟

اغلب این پرسش رهبران را از مدیران متمایز می کند. رهبران به هدف اصلی سازمان علاقه مندند - این که چرا این هدف وجود دارد و برای چه باید به آن دست یافت. ذهن آنان مشغول این نیست که «چگونه» به آن دست یابند و به چم و خم کار نگاه نمی کنند.

به بالای سر خود بنگرید: خداوند از شما چه توقعی دارد؟

ریچارد ای. دی گفته است: «هر عصر طلایی ای در تاریخ بشر، نتیجه شور و شوق تعدادی انسان عدالتخواه و فداکار بوده است. هیچ حرکت جمعی شرافتمندانه ای در کار نبوده است. فقط این طور به نظر می رسد.»



همیشه یک نفر هست که خدای خود را می‌شناسد و می‌داند به کجا می‌رود. هدیه‌ای که خداوند به من داده است، استعداد من است. هدیه‌ای که من در مقابل به خدا برمی‌گردانم، کاری است که با استفاده از استعدادم انجام می‌دهم. به عقیده من رهبران بزرگ حس «وظیفه‌شناسی عمیق» دارند - حسی که آنان را به فراسوی خودشان می‌برد. چقدر غم‌انگیز است که از نردبام موفقیت بالا بروی و وقتی به آن بالا رسیدی، خودت را مقابل ساختمانی غیر از ساختمان مورد نظرت ببینی. رؤیاهای بزرگ برای آینده، فراتر از یک آدم هستند. تعریف من از موفقیت این است:

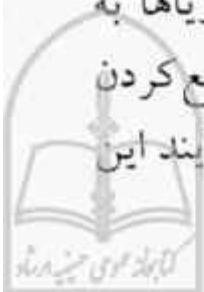
خداوند و رضای خداوند را در نظر بگیرد
استعدادهای مرا تا حد اعلا شکوفا کند؛
و دانه‌هایی بکار د که به دیگران فایده برساند.

به طرفین خود بنگرید:

چه منابعی در دسترس شما قرار دارد؟

تصویر آینده باید فراتر از فردی باشد که این رؤیا را در سر دارد. دستیابی به آن باید نتیجه استفاده افراد بسیار از منابع متعدد در حیطه کاری باشد. بارها و بارها سخنرانی رئیس‌جمهور جان اف. کندی را درباره پیش‌بینی فرود آمدن فضاپیمای امریکاروی ماه طی دهه ۶۰ خوانده‌ام. این رؤیا مردم و منابع کشور او را بسیج کرد و به واقعیت پیوست.

رهبر باتجربه همیشه دنبال کسانی است که کمک کنند رؤیایها به واقعیت تبدیل شوند. اولویت نخست من در ترسیم آینده برای جمع کردن بیست و پنج میلیون دلار اعانه از مؤمنانی که به کلیسای من می‌آیند این



است که برندگان را بیابم تا کمک کنند این رؤیا به واقعیت بپیوندد. من به طور مداوم پیشرفت این طرح را با متعهد بودن اعضا ارزیابی می‌کنم. اغلب رهبران در آزمایش میزان تعهد کسانی که دور و برشان هستند، مرددند. نتیجه چیست؟ آنان هرگز مطمئن نیستند کجای کار ایستاده‌اند یا کارکنانشان کجا ایستاده‌اند. من احساسم را هنگام دریافت اولین چهار میلیون دلار اعانه‌ای که جمع شده بود، به خاطر دارم. همه‌مان به سختی کار می‌کردیم و من می‌دانستم اعضا کجا ایستاده‌اند.

رهبر همواره تصویر ذهنی‌اش از آینده را به کسانی که از راه می‌رسند نشان می‌دهد. می‌داند رؤیاها اگر به شکل صحیح معرفی شوند، افراد را جذب می‌کنند.

در فیلم تاکر: مرد و رؤیایش، ایب، سوداگر همه‌کاره و دفتردار به‌ستوه‌آمده پریستون تاکر، که رؤیای خودرویی جدید را در سر داشت – یک خودروی کم‌مصرف دیفرانسیل عقب با موتور انژکتوری، ترمز دیسکی، شیشه‌بالابر برقی، کمربند ایمنی، و طرح آیرودینامیک – به رؤیای تاکر جامه عمل پوشاند.

او برخلاف هشدار مادرش، در رؤیاهای تاکر شریک شد. ایب خیال می‌کرد مادرش گفته: «به آدم‌ها زیاد نزدیک نشو، وگرنه رؤیاهایشان به تو هم سرایت می‌کند.»

سال‌ها بعد دریافت که مادرش گفته بوده میکرو ب‌ها، نه رؤیاها.

سهیم شدن در تصویر آینده

ترسیم آینده، ایجاد تصویری شفاف از چیزی است که رهبر می‌بیند و کارکنانش انجام می‌دهند. طبق بررسی‌ای که مجله لیدرشپ گزارش کرده



است، ترسیم تصویر ذهنی یکی از عوامل مورد بی‌مهری واقع شده رهبری هر سازمان است.

به‌تازگی در یک برنامه گفت و شنود رادیویی مهمان بودم. در زمان استراحت وسط مصاحبه، میزبان شروع به درد دل با من کرد. گفت: «برای کارکنانم یک چشم‌انداز دارم، اما انتقال آن به دیگران برایم دشوار است.» یک واقعیت مسلم است: رهبرانی که اهدافشان را عملاً به پیروانشان ابلاغ می‌کنند، به دستاوردهایی فراتر می‌رسند تا کسانی که این کار را نمی‌کنند.

رهبران موفق اوضاع را در سه سطح می‌بینند.

سطح ۱. قوه ادراک: مقطع کنونی را با چشم واقع بین می‌بینند.

سطح ۲. احتمالات: آینده را با چشم دوراندیش می‌بینند.

سطح ۳. امکان: امکان‌پذیری‌ها را با چشم آینده‌نگر می‌بینند.

فرد آینده‌ساز در سطح ۳ زندگی می‌کند. فرد پیشگو در سطح ۲ زندگی می‌کند. فرد پیرو در سطح ۱ زندگی می‌کند. رهبر در سطح ۳ زندگی می‌کند، در سطح ۲ رهبری می‌کند، و در سطح ۱ تمکین می‌کند.

مثلاً یک سازمان تصمیم به تغییر نام می‌گیرد. رهبر بزرگ از طریق چشم آینده‌نگر نام جدیدی برای شرکت در نظر می‌گیرد (سطح ۳). همان رهبر از طریق چشم دوراندیش روند سازمان را مشاهده می‌کند (سطح ۲). رهبر از طریق نگاه کردن با چشمان واقع بین می‌داند شرکت به کدام سو می‌رود (سطح ۱).

در کمال تعجب، آینده‌پردازی از سطح ۳ (تصویر بزرگ) شروع نمی‌شود. از سطح ۱ (تصویر کوچک) شروع می‌شود و تنها در صورتی



موفق خواهد بود که رهبر بتواند سطح ۲ (تصویر بعدی) را تحت تأثیر قرار دهد.

درک این که چه چیزی مانع آینده‌پردازی می‌شود - سطح ۱

ما چیزها را آن‌گونه که هستند نمی‌بینیم، بلکه آن‌گونه که خودمان هستیم می‌بینیم. بنابراین وقتی تحقق تصاویر مربوط به آینده به تأخیر می‌افتد، معمولاً مشکل فردی وجود دارد. اغلب کسانی که تحقق چشم‌انداز سازمان را به تأخیر می‌اندازند ده‌گونه‌اند:

۱. رهبران دارای محدودیت

اوج یا فرود کار تماماً به رهبر بستگی دارد. این جمله در مورد ترسیم آینده نیز کاملاً صدق می‌کند. رهبر دارای محدودیت، یا چشم‌اندازی از آینده ندارد یا توانایی آن را دارد که کاملاً آن را نادیده بگیرد.

نخست‌وزیر فرانسه یک بار گفت: «اگر کارهای بزرگ انجام دهی، افراد بزرگ را جذب خود می‌کنی. اگر کارهای کوچک انجام دهی، افراد کوچک را جذب خود می‌کنی. افراد کوچک معمولاً باعث دردسر می‌شوند.» سپس مکث کرد، غمگینانه سر تکان داد، و افزود: «ما در دسرهای زیادی داریم.»

۲. متفکران عینی

جورج برنارد شاو گفته است: «بعضی از افراد چیزها را همان‌گونه که هست می‌بینند و می‌گویند: «چرا؟» [متفکران عینی]. من رؤیای چیزهایی را در سر دارم که هرگز نبوده‌اند و می‌گویم: «چرا نبوده‌اند؟» [متفکر خلاق].»



چارلی براون در کنار دوستش، لوسی، دستانش را بالا نگه می‌دارد و می‌گوید: «این‌ها دستانی هستند که روزی کارهای بزرگ انجام می‌دهند. دستانی هستند که ممکن است روزی کارهای خارق‌العاده بکنند. ممکن است پل‌های عظیم بسازند، یا بیماری را شفا دهند، یا در مسابقات پیروز شوند، یا رمان‌های شورانگیز بنویسند! این‌ها دستانی هستند که ممکن است روزی سرنوشت را تغییر دهند!»

لوسی، که همیشه همه چیز را همان‌گونه که هست می‌بیند، جواب می‌دهد: «به دستانت ژله چسبیده.»

۳. جزم‌اندیشان

بسیاری از تصاویر ترسیم‌شده از آینده، به دلیل وجود افراد بسیار جزم‌اندیش هرگز تحقق نمی‌یابند. برای مطمئن بودن در هر مورد، انسان یا باید همه چیز را در مورد آن بداند یا هیچ چیز نداند. اغلب اوقات جزم‌اندیشان چیزی نمی‌دانند، اما محض خالی نبودن عریضه چیزی می‌گویند. مثلاً: «هر چیزی که می‌شده اختراع شود، اختراع شده.» این جمله را چارلز اچ. دوئل، مدیر اداره ثبت اختراعات امریکا، در سال ۱۸۹۹ گفته! البته دوئل تنها نبوده. رئیس‌جمهور گروور کلیولند یک بار (در ۱۹۰۵) اظهار کرد: «زنان باشعور و مسئول نمی‌خواهند رأی بدهند.» بعد نوبت رابرت میلیکن، برنده جایزه نوبل فیزیک در سال ۱۹۲۳ رسید که گفت: «بعید است که انسان بتواند حتی درون اتم نقبی بزند.» لرد کلونین، رئیس انجمن سلطنتی انگلستان (یک سازمان علمی)، در سال ۱۸۸۵ اظهار کرد: «پرواز ماشین‌های سنگین‌تر از هوا غیرممکن است.»



۴. بازندگان همیشگی

بسیاری از افراد به شکست‌های گذشته‌شان نگاه می‌کنند و از جستجو کردن تصاویر آینده می‌ترسند. شعار آنان این است: «اگر دفعه اول موفق نشدی، تمام شواهد مربوط به تلاشت را از بین ببر.» آنان حتی تلاش‌های دیگران برای امتحان دوباره را نیز ناکام می‌گذارند.

۵. عافیت‌طلبان

مردم برای به دست آوردن آسایش، تضمین، و امنیت در زندگی‌شان تلاش می‌کنند. آسایش آسودگی خاطر به همراه می‌آورد، تضمین یکنواختی به همراه می‌آورد، و امنیت باعث می‌شود چشم‌اندازی از آینده نداشته باشید. لانه تا زمانی برای پرنده خوب است که تازه سر از تخم درآورده باشد. اما وقتی پر و بال گرفت دیگر برایش مناسب نیست. برای تخم گذاشتن جای خوبی است، اما برای پرواز کردن نه. این‌که مردم نمی‌خواهند لانه‌هاشان را رهاکنند همیشه غم‌انگیز است.

لین اندرسون در مقاله‌ای در مجله لیدرشیپ توضیح می‌دهد وقتی مردم افقشان را از دست می‌دهند چه اتفاقی می‌افتد. ۳۷۰ سال قبل عده‌ای مهاجر در ساحل امریکا فرود آمدند. آنان با چشم‌اندازهای وسیع و جسارت آمده بودند تا در سرزمین جدید مستقر شوند. در اولین سال شهری بنا کردند. در سال دوم شورای شهر انتخاب کردند. در سال سوم دولت شروع به ساختن جاده‌ای یک‌فرسخی به سمت جنگل کرد. اما در سال چهارم مردم شورای شهر را تخطئه کردند، چون به نظر آنان احداث چنین راهی به جنگل هدر دادن بودجه عمومی بود. این افراد آینده‌نگر تا حدی چشم‌اندازشان را از دست داده بودند. کسانی که زمانی می‌توانستند آن سوی اقیانوس‌ها را



ببینند، اکنون یک فرسخ آن طرف تر به سمت جنگل را نمی توانستند ببینند.

۶. سفت پرستان

انگلستان همیشه با نظام ارباب منشی موافق بوده است. جان اف. بارکر در ژل کال داستان مأموری را تعریف می کند که به مدت بیست سال، بدون هیچ دلیل مشخصی، یک لنگه پا روی پله های منتهی به مجلس عوام ایستاده بود. دست آخر کسی بررسی کرد و دریافت که این، کار سه نسل از خانواده مأمور بوده است. به نظر می رسد این موضوع از زمانی آغاز شده بود که پله ها رنگ شده بودند و وظیفه پدر بزرگ مأمور کنونی این بود که به مردم هشدار بدهد روی پله خیس پا نگذارند.

یک خبرنگار انگلیسی موقعیت را چنین توصیف کرد: «رنگ خشک شده بود، اما وظیفه نه.»

۷. هم رنگان جماعت

بعضی ها وقتی از جمع فاصله می گیرند احساس خوشایندی ندارند. بیشتر تمایل دارند بخشی از گروه باشند، نه جدا از آن. این گونه افراد زمانی تصویر آینده را می پذیرند که اکثریت پذیرفته باشند. اینان هرگز پیشرو نیستند.

رهبران واقعی همیشه در اقلیت هستند، چون همیشه پیشاپیش اکثریت حاضر قرار دارند. حتی زمانی که قضیه برای اکثریت جا می افتد، این رهبران همچنان در جلو حرکت می کنند و به این ترتیب باز هم در اقلیت خواهند بود.



۸. مشکل تراشان

بعضی از افراد در هر راهکاری یک مشکل می‌بینند. معمولاً موانع چیزهایی هستند که وقتی چشمانتان را به روی هدف می‌بندید، می‌بینید. نکته این جاست که برخی تصور می‌کنند توانایی مشکل تراشیدن نشانه شعور است. نه، این طور نیست. این حالت نشانه فقدان چشم‌انداز است. این گونه افراد با ارائه مشکلات بدون هیچ راه‌حلی، چشم‌اندازهای بزرگ را در نطفه خفه می‌کنند.

کاردینال جان هنری نیومن گفته است اگر همه منتظر شوند تا بتوانند کاری را آن قدر خوب انجام دهند که هیچ کس نتواند ایرادی از آن بگیرد، هیچ کاری انجام نمی‌شود.

۹. منفعت‌پرستان

کسانی که محض خاطر خودشان زندگی می‌کنند، به کسب و کارهای خرد مشغولند. آنان همچنین هرگز کار زیادی به انجام نمی‌رسانند. اهداف بزرگ تنها در نتیجه تلاش یکپارچه جمعی حاصل می‌شود. افراد منفعت‌پرست دشمن آینده هستند.

۱۰. مخالف‌خوانان

بعضی‌ها استعدادی غریب در مخالف‌خوانی دارند. از بهترین ساز موسیقی هم صدای ناهنجار در می‌آورند. تمام آوازه‌ایشان غم‌انگیز است. همه جا تخم بدبینی می‌پراکنند. تمام تصاویر ذهنی‌شان را سایه‌ای در بر گرفته است. چشم‌انداز آنان همیشه تیره و تار است، اوقات همیشه



برایشان ناخوشایند است، و پول برایشان کمیاب است. در نظر آنان همه چیز کوچک است. هیچ چیز در زندگی شان جای گسترش یا رشد ندارد. این افراد مانند کسی هستند که همراه عده زیادی در ساحل رودخانه هادسون ایستاده بود تا حرکت اولین کشتی بخار را ببیند. او می گفت: «آنان هرگز کشتی را حرکت نخواهند داد. آنان هرگز کشتی را حرکت نخواهند داد.» اما دادند. کشتی بخار حرکت کرد و به سرعت راه افتاد. همان فرد بلافاصله گفت: «گمان نمی کنم دیگر بتواند بایستد. گمان نمی کنم دیگر بتواند بایستد.» من این ضرب المثل چینی را دوست دارم که می گوید: «کسانی که می گویند «نمی شود»، نباید مانع کسی شوند که مشغول کاری است.»

ایجاد محیط مناسب – سطح ۲

شناختن کارکنان و راهنمایی کردن آنان در زندگی، به رهبر اجازه می دهد به «تصویر بعدی» در سطح ۲ برود. لازم است رهبر برداشت و تلقی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. به خاطر داشته باشید اگر رهبر و تعداد اندک دیگری سطح ۳ را درک کنند، فقط آنان خواهند دانست که اگر سطح ۲ به طرز صحیح پشت سر نهاده شود، دیگران به حیطة مربوط به ترسیم آینده پا می گذارند. گام های بعدی نحوه پیدایش سطح ۲ را به ط صحیح تعیین می کند.

دوشادوش آنان حرکت کنید.

بگذارید پیش از آن که امید شما را ببینند، دل شما را ببینند. کارکنان تا نبینند چقدر اهمیت می دهید، اهمیت نمی دهند چه می بینید. دوباره تأکید می کنم، کارکنان ابتدا جذب رهبر می شوند و سپس جذب چشم انداز او.



اعتماد آنان را جلب کنید. صریح و بردبار باشید. از جایی شروع کنید که آنان از دریچهٔ چشمانشان می‌بینند. سعی کنید آرزوها و رؤیاهای آنان را دریابید. بین چشم‌انداز سازمان و اهداف فردی آنان پلی بسازید. این دو را می‌توان به نحو شایسته همگرا کرد. به قصد پیروزی پیش بروید. به خاطر داشته باشید که وقتی به کارکنان کمک کنید به آنچه می‌خواهند برسند، آنان به شما کمک می‌کنند به چیزی که می‌خواهید برسید. این کار صرفاً با ساختن روابط مستحکم با کارکنان میسر است.

تصویر آنان را برایشان رنگ‌آمیزی کنید.

یک بار در جایی خواندم که آموزگاران بزرگ هرگز تلاشی برای توضیح دادن چشم‌انداز خود نمی‌کنند. به سادگی از شما دعوت می‌کنند کنارشان بایستید و خودتان ببینید. من با این جمله موافقم، اما معتقدم رهبران بزرگ باید چشم‌اندازشان را با رنگ‌آمیزی یک تصویر برای کارکنان توضیح دهند. جان دابلیو. پترسون، مؤسس خزانهٔ ملی امریکا، گفته است: «در تمام زندگی‌ام سعی کرده‌ام اول خودم ببینم، و سپس از دیگران بخواهم که همراه من ببینند. لازمهٔ موفق شدن در کسب و کار این است که دیگران را وادار کنید به گونه‌ای که شما می‌بینید به اوضاع بنگرند... مشاهده‌ای واقع‌بینانه. به زبان ساده‌تر، من تجسم‌ساز هستم.»

هر چشم‌انداز بزرگ اجزای مشخصی دارد، و هر رهبر بزرگ کارکنان را وادار به درک، تحسین، و دیدن آن‌ها می‌کند:

افق: چشم‌انداز رهبر در مورد افق، به کارکنان امکان می‌دهد به سقف امکانات خود پی ببرند. هر فردی تشخیص می‌دهد تا کجا می‌خواهد برود.



وظیفه شما این است که آسمانی فراخ را در تصویر بگنجانید. پال هاروی گفته است دنیای فرد نابینا محدود به حس لامسه اوست، دنیای فرد ناآگاه محدود به اطلاعات اوست، و مرز دنیای افراد برجسته را چشم اندازشان تعیین می کنند.

خورشید: این عامل صمیمیت و امیدواری عرضه می کند. نور در کارکنان خوش بینی به وجود می آورد. وظیفه اصلی رهبر، زنده نگه داشتن امید است. ناپلئون می گوید: «رهبران، معامله گران امید هستند.»

کوه ها: هر چشم اندازی چالش های خاص خود را دارد. ادوین لند، بنیانگذار پولاروید، گفته است: «اولین کاری که باید انجام دهید این است که به طرف مقابل پیاموزید احساس کند هر چشم اندازی بسیار مهم و چه بسا دست نیافتنی است. این کار فرد را به سوی پیروزی هل می دهد.»

پرندگان: این عنصر نشانه آزادی و روح انسان است. تماشای پرواز عقاب باعث می شود احساس کنید روحیه تان بالا می رود. شاید با سلاح بتوان جنگید، اما روحیه افراد است که می جنگد و روحیه رهبر است که پیروزی به دست می آورد.

گل ها: سفر به سوی تحقق بخشیدن به هر چشم انداز بزرگی نیازمند زمان است. اطمینان یابید که تصویرتان دارای ایستگاه هایی برای استراحت است - جاهایی برای استشمام عطر گل ها و تازه شدن به لحاظ روحی و جسمی. موفقیت یعنی تحقق بخشیدن تدریجی به هدفی ارزشمند و از پیش تعیین شده.



راه: کارکنان نیازمند داشتن جهت هستند؛ جایی برای آغاز و راهی برای رفتن. یک گردشگر در ناحیه‌ای صخره‌ای از راهنمای سرخپوست خود پرسید: «چطور می‌توانی بدون این‌که جهت را گم کنی، از این سنگ‌ها و صخره‌های خطرناک رد شوی؟»

راهنما پاسخ داد: «هم جلوی پایم را نگاه می‌کنم و هم دوردست را. با یک چشم چیزی را که دقیقاً روبه‌رویم قرار دارد می‌بینم و با دیگری مسیرم را به کمک ستاره‌ها تعیین می‌کنم.»

خودتان: هرگز بی‌آن‌که خودتان را در تصویر قرار دهید، تصویری را نقاشی نکنید. این کار تعهدتان را به چشم‌انداز و تمایلتان را به همراه بودن با کارکنان در طی فرایند به شما نشان می‌دهد. آنان نیازمند الگویی برای پیروی از آن هستند. همان‌طور که وارن دی. آستین در نشریهٔ ورلد سازمان ملل گفته است، «اگر بخواهید مرا از جا بکنید، باید در سطحی بالاتر قرار داشته باشید.»

چرا رهبر باید تصویر را نقاشی کند و این ضروریات را در آن قرار دهد؟ روجر فون اوخ در کتابش به نام پاشنه‌ها را ورکشیدن پاسخی هوشمندانه می‌دهد. «به دور و بر جایی که نشسته‌اید نگاهی بیندازید و پنج چیز پیدا کنید که به رنگ آبی باشد. پیش بروید و این کار را انجام دهید.

«با داشتن ذهنیت «آبی»، جهش آبی به سراغتان می‌آید: کتاب آبی روی میز، بالش آبی روی کاناپه، رنگ آبی در نقاشی روی دیوار، و غیره.

«به همین ترتیب، احتمالاً توجه کرده‌اید پس از آن‌که خودروی جدیدی می‌خرید، فوراً مثل خودروی خودتان را در همه جا می‌بینید. به این دلیل است که انسان چیزی را که دنبالش باشد پیدا می‌کند.»



رهبر به کارکنان کمک می‌کند این حساسیت را در خود پرورش دهند و در پی چیزی باشند که جستجو می‌کنند. اگر تصویر به وضوح نقاشی شده باشد و همواره نشان داده شود، دیگران خیلی زود درمی‌یابند چگونه در کارهایشان از آن استفاده کنند. ذهنیت آنان به تصویر معطوف خواهد بود. سپس فقط یک چیز خواهد بود که باعث می‌شود دیگران نسبت به این تصویر احساس مالکیت کنند.

چیزهایی را که آنان دوست دارند در تصویر قرار دهید.

انسان‌ها تصاویری از کسان و چیزهایی را که دوست دارند در ذهن جای می‌دهند. با قرار دادن آنچه برای کارکنان مهم است در چارچوب تصویر، کاری می‌کنید که کارکنان هم تصویر را از آن خود بدانند. طی جنگ جهانی دوم، هزاران نفر چتر نجات درست می‌کردند. از دید کارگران، این کاری ملال‌آور بود. می‌بایست روزانه هشت تا ده ساعت روی چرخ خیاطی خم می‌شدند و درز پارچه‌های دراز و رنگ و رورفته را می‌دوختند. حاصل، چیزی بی‌ارزش و بدقواره بود. اما هر روز صبح به کارگران گفته می‌شد هر درزی که می‌دوزند، بخشی از عملیات نجات است. به آنان گفته بودند هنگام دوختن هر یک از چتر نجات‌ها، فکر کنند که این چتر نجات ممکن است به کار شوهران، برادران، یا پسرانشان بیاید.

اگرچه کارشان سخت و ساعت کارشان طولانی بود، زنان و مردان غیرنظامی از مشارکت جستن در تصویر بزرگ‌تر استقبال می‌کردند.



گشودن چشمان به روی امکان‌ها - سطح ۳

در این سطح لازم است از خودمان پرسیم چگونه انسان‌ها تا مرحله تصویرسازی پیش می‌روند. این کاری است که رهبر پیوسته باید انجام دهد... تا باعث ترقی کارکنان تا مرحله ترسیم آینده شود. چندین مرحله وجود دارد که رهبر باید در سطح ۳ تقبل کند. ابتدا باید جستجو کند و برندگان را بیابد تا آنان را به گروه ملحق کند. این ویژگی‌های برندگان، رهبر را در جستجوی راهنمایی می‌کند:

- برندگان در برابر طرد شدن یا تأیید نشدن، کمتر واکنش احساسی نشان می‌دهند - این برایشان علی‌السویه است.
- برندگان درباره تصمیم نهایی فکر می‌کنند.
- برندگان بر کاری که در دست دارند تمرکز می‌کنند.
- برندگان اوهم نمی‌بافند - می‌گویند: «زندگی همین است.»
- برندگان شکست را با بی‌مقدار شدن یکی نمی‌دانند.
- برندگان افکارشان را به الگوهای سفت و سخت متداول منحصر نمی‌کنند.
- برندگان تصویر بزرگ را می‌بینند.
- برندگان در کمال خوش‌بینی به چالش‌ها خوشامد می‌گویند.
- برندگان وقتشان را با خیالات بیهوده تلف نمی‌کنند.

برندگان وقتی به گروه ملحق می‌شوند، به عنوان تأثیرگذاران اصلی سازمان به دیگران می‌پیوندند. در این زمان بسیار مهم است که رهبر زمانی



را با تأثیرگذاران بگذرانند تا «نکات کلیدی» زندگی آنان را کشف کند. آنچه در مورد این تأثیرگذاران بسیار حائز اهمیت است این است که باید در موقعیت‌های سخت فردی به آنان کمک کرد، برای رشد آنان زمان و فضا ایجاد کرد، برای خانواده و شغل آنان اهمیت قائل شد، در متجلی کردن توانشان به آنان یاری رساند، و آنان را به سازمان ملحق کرد.

همچنین بسیار مهم است که رهبر به این برندگان مشاوره دهد. باید کتاب‌های سودمند (مربوط به گذشته و حال) در اختیار آنان قرار داد و آنان را با مکان‌های مهم، وقایع بزرگ، و افراد بزرگ آشنا کرد. باید در وجود شمای رهبر افکار بزرگ پیدا کنند و با تلاش برای ساختن رابطه‌ای که نفع دو طرف را تأمین می‌کند، به تعقیب مصالح و چشم‌انداز شما راغب شوند. وقتی چنین شود، درخواهید یافت که برندگان به طور طبیعی چشم‌اندازی را که شما برای سازمانتان و برای آنان عزیز می‌دارید، می‌پذیرند.

رهبر موفق در سطح ۳، سه سطح را می‌بیند:

۱. **سطح عینی:** آنچه اکنون دیده می‌شود - چشمان واقع‌بین. رهبر در این سطح پذیرنده است.

۲. **سطح احتمالی:** آنچه بعداً دیده خواهد شد - چشمان دوراندیش. رهبر در این سطح رهبری می‌کند.

۳. **سطح ممکن:** آنچه می‌تواند دیده شود - چشمان آینده‌نگر. رهبر در این سطح زندگی می‌کند.



ترسیم آینده به رهبر آینده‌نگر قدرت اختیار می‌دهد. رهبر دارای

چشم انداز نه تنها معتقد است آنچه تصور می‌کند شدنی است، بلکه عقیده دارد باید آن را انجام دهد. در زمینه اردوگاه‌های کار اجباری، در خصوص ویژگی‌های مشترک کسانی که تسلیم نشده بودند تحقیقی انجام شد. ویکتور فرانکل پاسخی گویا به این پرسش داد. او پیش از آن‌که نازی‌ها او را به چنین اردوگاهی ببندازند، روان‌پزشکی موفق اهل وین بود. سال‌ها بعد در سخنرانی‌ای گفت: «فقط یک دلیل وجود دارد که من امروز این‌جا هستم. آنچه مرا زنده نگه داشت شما بودید. بقیه ناامید شدند. من رؤیای روزی را در سر داشتم که به این‌جا بیایم و به شما بگویم که چطور من، ویکتور فرانکل، از اردوگاه کار اجباری نازی‌ها جان سالم به در بردم. من قبلاً به این‌جا نیامده بودم، هیچ‌یک از شما را ندیده بودم، و این حرف‌ها را نزده بودم. اما در رؤیاهایم در برابر شما می‌ایستادم و این کلمات را هزاران بار می‌گفتم.» این تصویری بود که تفاوت ایجاد کرد.

وقتی جوان بودم این شعر را یاد گرفتم. پایان مناسبی برای این فصل است.

آه، باور کردن رؤیا فوق‌العاده است،
مانند این است که جوان باشی
و کنار جویباری پرتلاؤ بایستی.
اما بهتر از آن این است که با رؤیاهایت زندگی کنی،
و در پایان بگویی رؤیا به واقعیت پیوست.

رهبران این کار را برای خودشان و دیگران انجام می‌دهند.





۹

هزینه رهبری: تسلط بر نفس

هری ترومن گفته است: «با مطالعه زندگی بزرگان فهمیدم اولین پیروزی زندگی آنان غلبه بر خویشتن بوده است... در مورد تمام آنان، تسلط بر نفس اولین کاری بوده که انجام داده‌اند.»

واژه یونانی خویشنداری از واژه‌ای به معنای «مهار کردن» یا «تسلط داشتن» ریشه می‌گیرد. این واژه کسانی را توصیف می‌کند که می‌خواهند سررشته زندگی‌شان را در دست داشته باشند و بر زمینه‌هایی که برای آنان موفقیت یا شکست به همراه دارد مسلط باشند.

ارسطو این کلمه را چنین معنا می‌کند: «توانایی آزمودن خواسته‌ها با عقل و منطق... آماده و مصمم بودن برای پایان دادن به درد و خشم.» او توضیح می‌دهد کسانی که بر نفس خود مسلط نیستند، امیال نیرومندی دارند که می‌کوشند آنان را از طریق عقل و منطق دور کنند؛ اما زمانی که آنان بر نفس خود مسلط باشند، این امیال موفق نمی‌شوند.

یک بار در یکی از گردهمایی‌های با موضوع رهبری، تسلط بر نفس در آغاز زندگی را به مثابه انتخابی برای دستیابی به آنچه واقعاً می‌خواهید، از طریق رعایت کردن اصولی که واقعاً تمایلی به آنها ندارید تعریف کردم. بعد از آن که مدتی این کار را با موفقیت انجام دادید، تسلط بر نفس به مثابه



انتخابی برای دستیابی به آنچه واقعاً می‌خواهید از طریق رعایت کردن اصولی خواهد بود که اکنون می‌خواهید رعایتشان کنید! من کاملاً اعتقاد دارم که ما می‌توانیم بر نفس خود مسلط باشیم و از آن لذت ببریم - پس از سال‌ها تمرین این کار.

تمام رهبران بزرگ پی برده‌اند که مسئولیت شماره یک آنان، تسلط بر نفس خود و رشد فردی است. آنان اگر نتوانند خودشان را هدایت کنند، نمی‌توانند دیگران را هدایت کنند. رهبران هرگز نمی‌توانند تا وقتی که از پس خودشان بر نیامده‌اند، از پس دیگران بر آیند. هیچ کس نمی‌تواند تا در درون خودش سفر نکرده باشد، همراه دیگری شود. انسان بزرگ می‌تواند سازمان بزرگ را رهبری کند، اما تعالی تنها زمانی ممکن است که رهبر بخواهد هزینه آن را بپردازد. بسیاری از کسانی که به طور بالقوه از موهبت رهبری برخوردارند، در صف پرداخت عوارض توقف کرده و دریافته‌اند که میانبر زدن در بلندمدت نتیجه ندارد.

ادوین مارکهام درباره ارزش انسان چنین می‌گوید:

ما نابینا هستیم تا زمانی که ببینیم

در میان برنامه‌های بشری

هیچ چیز ارزش ساختن ندارد

اگر که انسان را نسازد.

چرا این شهرهای پر زرق و برق ساخته می‌شوند

در حالی که انسان هنوز ساخته نشده است؟

ما بیهوده این دنیا را می‌سازیم

مگر آن‌که سازنده آن نیز رشد کند.



روند توسعه تسلط بر نفس

فردریک کبیر، پادشاه پروس، در اطراف برلین قدم می‌زد که به مردی بسیار سالخورده برخورد که از روبه‌رو می‌آمد.
فردریک پرسید: «شما کیستید؟»
پیر مرد پاسخ داد: «من پادشاهم.»
فردریک خندید. «پادشاه؟ پادشاه کدام قلمرو؟»
پیر مرد مغرورانه پاسخ داد: «بر خودم فرمانروایی می‌کنم.»
«فرمانروایی» بر خود نیازمند تسلط بر نفس است.

از خودتان شروع کنید.

خبرنگاری از مبلغ بزرگ مسیحی، دی.ال. مودی، پرسید آیا مردم خیلی مزاحم او می‌شوند. او بی‌درنگ پاسخ داد: «من خودم بیش از هر موجود زنده دیگری مزاحم دی.ال. مودی می‌شوم.» ساموئل هوفنستاین فقید گفته است: «هر جا می‌روم، نفس من هم می‌رود و همه چیز را به هم می‌ریزد.» در این زمینه، گفته قدیمی جک پار هم مصداق دارد: «با نگاه به گذشته،

زندگی‌ام مانعی بزرگ به نظر می‌رسد، و انگار من سازنده این مانع بوده‌ام.»

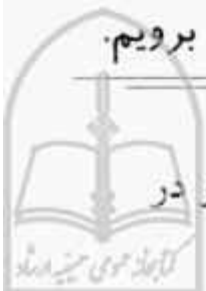
تا وقتی در درون خود به

سفر نرفته باشیم، نمی‌توانیم

به سفری بیرونی برویم.

به عقیده من بسیاری از رهبران بالقوه بیشتر به سبب چالش‌های درونی‌شان با شکست مواجه می‌شوند تا به دلیل چالش‌های بیرونی.

من هر ماه یک درس رهبری به کارکنانم می‌آموزم که ضبط می‌شود و در



سراسر امریکا برای رهبران دیگر فرستاده می‌شود. به تازگی موضوع صحبت‌های من بود: «چگونه از سر راه خود کنار برویم.» پاسخ‌های بی‌شماری از بسیاری از شنوندگان به دستم رسید که گفته بودند: «این درس در زندگی من لازم بود. من بزرگ‌ترین مشکل خودم هستم!» مضمون تابلویی که بر دفتری آویخته بودند، در مورد اغلب ما صدق می‌کند: «اگر می‌توانستید از مقصر بسیاری از دردهای من که دارید شکایت کنید، نمی‌توانستید هفته‌ها بگریید و بنشینید.»

وقتی نادان هستیم،
می‌خواهیم با دنیا بجنگیم.
وقتی عاقل هستیم،
می‌خواهیم با خودمان
بجنگیم.

رقیب شما

دشمنی داشتم که مصممانه می‌کوشیدم نقاب از چهره‌اش
برگیرم.

به هر جا می‌رفتم مثل سایه مرا تعقیب می‌کرد.
نقشه‌هایم را نقش بر آب می‌کرد، اهدافم را عقیم می‌گذاشت،
راهم را سد می‌کرد.

وقتی برای رسیدن به اهدافی والا زحمت می‌کشیدم، به من
نیشخند می‌زد و می‌گفت نمی‌شود.
شبی او را گیر آوردم و محکم نگهش داشتم و نقابش را کنار زدم.
سرانجام به چهره‌اش خیره شدم و... خودم را دیدم.

وقتی نادان هستیم، می‌خواهیم با دنیا بجنگیم، وقتی عاقل هستیم،
می‌خواهیم با خودمان بجنگیم.



زود شروع کنید.

شاید ارزنده‌ترین نتیجه تمام آموخته‌ها، توانایی و داشتن خودتان به انجام دادن کاری باشد که باید انجام دهید در زمانی که باید انجام دهید، چه بخواهید و چه نخواهید. این اولین درسی است که باید آموخت. هرچه آموزش فرد زودتر شروع شود، احتمال این که آخرین درسی که می‌آموزد پیشرفته باشد بیشتر است.

مطمئن نیستم پدر و مادرم جملات تامس هاکسلی را که در بالا آمد

کار سخت نتیجه انباشته شدن کارهای آسان است که در زمان خود انجام نشده‌اند.

خوانده باشند، اما یقیناً آن‌ها را به کار بسته‌اند! آنان الگوی تسلط بر نفس و پشتکاری هستند که سه فرزندشان آن را سرلوحه خود در زندگی قرار داده‌اند. الگوی مدیریت زمان، سختکوشی، پشتکار، صداقت، وظیفه‌شناسی، و داشتن نگرش مثبت در هر موقعیتی، همیشه پیش چشم ما بود،

هرچند من تا زمانی که به دانشگاه نرفته بودم قدر این آموخته‌ها را نمی‌دانستم. در آن‌جا دانشجویان بسیاری را دیدم که نمی‌توانستند هیچ تسلطی بر زندگی یا درس‌هایشان داشته باشند. کم‌کم دریافتم من به دلیل

کار امروز را به فردا می‌فکنید.

تسلط بر نفسی که از قبل «پُر قن‌داقم» بود، امتیازی محرز بر دیگران داشتم. درست است - اگر کارهایی را که باید انجام دهید در زمانی انجام دهید که لازم است، روزی خواهد رسید که کارهایی را که

می‌خواهید، در زمانی انجام می‌دهید که می‌خواهید. کار سخت، نتیجه انباشته شدن کارهای آسان است که در زمان خود انجام نشده‌اند.



از کم شروع کنید.

کار فردا را همین امروز انجام دهید. برای پرورش سلطه بر نفستان، ضروری است همین امروز از کارهای کوچک شروع کنید تا در راه دور و دراز فردا، بر نفس خود امیر باشید.

برنامه‌ای کوچک که تفاوتی عظیم ایجاد می‌کند

۱. پنج مورد را در زندگی‌تان نام ببرید که به تسلط بر نفس نیاز دارند.
۲. به منظور غلبه بر آنها، این موارد را در اولویت کارهای خود قرار دهید.
۳. به آنها پیردازید، هر بار به یکی.
۴. از منابعی چون کتاب و نوار استفاده کنید که به شما راهکار و انگیزه غلبه بر هر مورد را می‌دهد.
۵. از فردی که نمونه و ویژگی‌ای است که شما می‌خواهید به دست آورید، بخواهید بر مسئولیت‌پذیری شما نظارت کند.
۶. هر روز صبح به منظور احاطه بر نقاط ضعف‌تان در زندگی، پانزده دقیقه تمرکز کنید.
۷. وسط روز پنج دقیقه را صرف بررسی شخصیت خود نمایید.
۸. هنگام غروب پنج دقیقه وقت صرف پیشرفت خود بکنید.



۹. پیش از آن‌که سراغ مورد بعدی بروید، شصت روز روی یک مورد کار کنید.

۱۰. وقتی موفق شدید، با فردی که بر مسئولیت‌پذیری شما نظارت کرده جشن بگیرید.

به خاطر داشته باشید که تسلط بر نفس در یک چشم به هم زدن حاصل نمی‌شود. این کار نیازمند زمان است. از موارد کوچک شروع کنید و همین امروز بر انجام دادن آن‌ها تمرکز کنید. موارد کوچکی که باید بر آن‌ها تسلط داشته باشید اگر کم‌کم روی هم انباشته شوند، روزی مشکل بزرگی درست می‌کنند. بن فرانکلین گفته است: «سرکوب هوس در همان ابتدا، آسان‌تر از ارضای آن و تحمل عواقبش است.»

همین حالا دست به کار شوید.

همان‌طور که جان هنکاک می‌گوید، «تمام افراد ارزنده افکار خوب، نظرهای خوب، و مقاصد خوب داشته‌اند، اما تعداد اندکی آن‌ها را به مرحله عمل درآورده‌اند.»

رهبران بزرگ هرگز خود را
برتر از پیروانشان قرار
نمی‌دهند، مگر در تقبل
مسئولیت.

در ۱۹۷۶ تیم بسکتبال دانشگاه ایندیانا در سرتاسر فصل بدون شکست بالا رفت و عنوان قهرمانی مسابقات داخلی را از آن خود کرد. بابی نایت، مربی بحث‌برانگیز و پرشور، آنان را به این مقام رساند. مدتی کوتاه پس از آن، با



نایت در برنامه تلویزیونی ۶۰ دقیقه مصاحبه کردند. گزارشگر از او پرسید: «بابی، چرا تیم بسکتبال شما در ایندیانا همیشه این قدر موفق بوده است؟ اراده کردید موفق بشوید و شدید؟»

نایت پاسخ داد: «داشتن اراده موفق شدن مهم است، اما مهم تر از آن اراده آماده شدن است. اراده این که هر روز تمرین کنید و عضلاتتان را پرورش دهید و مهارت کسب کنید!»

آبراهام لینکلن گفته است: «من خودم را آماده می‌کنم، آن وقت شاید

بخت هم با من یار شود.» چه بسیار فرصت‌ها که به دلیل عدم تسلط بر نفس از دست رفته‌اند. چارلی براون، شخصیت داستان‌های مصور، زمانی گفت زندگی‌اش به هم ریخته چون هیچ‌یک از تمرین‌هایش را انجام نداده است. باید شروع کنید تا «ستاره» شوید. اکنون بهترین زمان است.

موفقیت صرفاً بسته به این نیست که کارهایی را که دوست دارید چقدر خوب انجام می‌دهید، بلکه بسته به این است که چگونه از سر وظیفه‌شناسی مسئولیت‌هایی را که دوست ندارید انجام می‌دهید.

زندگی‌تان را سازماندهی کنید.

«یکی از فواید بی‌نظمی این است که همواره اکتشافات هیجان‌آور رخ می‌دهد.» این گفته ای. ای. میلن درست است، اما اکتشافات معمولاً خیلی دیر به وقوع می‌پیوندند و در نتیجه فرصت‌ها از دست می‌روند. آن‌گاه شما رهبری «فاقد تسلط بر نفس» تلقی می‌شوید. و این تعبیر باعث احساس عدم اطمینان و ناامنی پیروان می‌شود.

وقتی سازمان یافته باشید، از قدرت خاصی برخوردارید. هدفمندانه گام



بر می‌دارید. اولویت‌هایتان در ذهنتان معلوم است. بحران‌ها را استادانه پشت سر می‌نهد. وقتی برنامه داشته باشید، هر چیزی سر جای خودش قرار می‌گیرد. به آرامی از یک طرح سراغ طرح بعدی می‌روید، بدون هیچ حرکت اضافه. همچنان که موفقیت خود را رقم می‌زنید، سرتاسر روز پرانرژی و پرتوان هستید. کارکنان وعده‌های شما را جدی می‌گیرند، چون همیشه به گفته‌تان عمل کرده‌اید. وقتی وارد جلسه‌ای می‌شوید، آمادگی رویارویی با هر چه را که به شما گفته شود دارید. در نهایت، وقتی دست خود را رو می‌کنید، شما برنده‌اید.

کریستوفر رابین در فیلم وینی ناقص عقل، تعریف مورد علاقه من درباره سازمان دادن را ارائه می‌دهد: «سازمان دادن در واقع کاری است که پیش از انجام دادن کارتان انجام می‌دهید با این هدف که وقتی کارتان را انجام می‌دهید، همه چیز با هم قاتی نشود.»

در این جا ده مورد مهمی که من هنگام سازماندهی کارم در نظر می‌گیرم آمده است:

۱. اولویت‌های خود را مشخص کنید.

انجام دادن دو کار برای کارکنان دشوار است: اول، انجام دادن کارها به تناسب اهمیت، و دوم حفظ تداوم انجام دادن کارها به تناسب اهمیت. ویلیام گلدستون گفته است: «آدم عاقل کسی است که انرژی‌اش را صرف دنبال کردن کاری که برای آن مناسب نیست نمی‌کند، و عاقل‌تر از او کسی است که از میان کارهایی که می‌تواند به خوبی انجام دهد، آنهایی را که می‌تواند به بهترین نحو انجام دهد انتخاب می‌کند و انجام می‌دهد.»

برنامه‌های اصلی من، مثل سخنرانی در گردهمایی‌ها، از یک یا دو سال



قبل برنامه‌ریزی شده‌اند. در آخرین هفته هر ماه، دو ساعت وقت صرف برنامه‌ریزی برای سی روز بعد می‌کنم. روی یک برگ کاغذ کارهای اصلی‌ام را طبق اهمیتی که دارند و زمانی که برای انجام آن‌ها لازم است می‌نویسم. این کار معیاری برای کمک به من می‌شود تا به حرکت در مسیر درست ادامه دهم. وقتی کاری سر وقت خودش انجام می‌شود، آن را از فهرست ماهانه‌ام حذف می‌کنم.

۲. اولویت‌هایتان را در تقویمتان یادداشت کنید.

وقتی این فهرست را روی کاغذ نوشتم، آن را به دستیارم می‌دهم تا در تقویمم وارد کند. این کار مراد در برابر قیل و قال هر روزه بر سر وقت، محافظت می‌کند. همچنین باعث می‌شود سر قرارم با کسی که به او قولی داده‌ام بمانم.

۳. زمان اندکی را برای رسیدگی به کارهای غیرمترقبه در نظر بگیرید.

نوع کاری که انجام می‌دهید تعیین می‌کند چه مقدار وقت برای کارهای غیرمترقبه در نظر بگیرید. مثلاً هرچه بیشتر با ارباب رجوع سر و کار داشته باشید، باید وقت بیشتری کنار بگذارید. من در تقویم هفته‌ای نصف روز به امور پیش‌بینی نشده اختصاص می‌دهم.

۴. در هر برهه زمانی به یک کار بپردازید.

سردار زبده در هر مقطع زمانی فقط با یک نفر می‌جنگد. این امر در مورد رهبر زبده هم صدق می‌کند. احساس استیصال، نتیجه در دست



گرفتن چند کار پرقیل و قال به صورت هم‌زمان است. من سال‌ها از این روند ساده پیروی کرده‌ام:

تمام کارهایی را که باید انجام شوند دانه به دانه مشخص می‌کنم.
 موارد را به ترتیب اهمیت اولویت‌بندی می‌کنم.
 هر طرح را سازماندهی می‌کنم.
 در هر زمان فقط روی یک طرح تمرکز می‌کنم.

۵. محیط کاری خود را سازماندهی کنید.

محیط کاری من به دو بخش تقسیم می‌شود: بخش اجرایی و بخش خلاق. بخش اجرایی دفترم شامل یک اتاق برای گردهمایی‌های کوچک، میز کارم، و یک میز برای دستیار شخصی‌ام است. این فضا به من امکان می‌دهد پیوسته و بدون فوت وقت تمام جزئیات را با افراد کلیدی در میان بگذارم. در این دفتر تقویم، کامپیوترها، و پرونده‌هایم قرار دارد، و امکان دسترسی آسان به بخش اجرایی را فراهم می‌سازد. بخش خلاق دفترم از همه دور است. شامل کتاب‌ها، دستگاه تکثیر، و پرونده‌های مربوط به نوشتن من است. ورود کارکنان به این فضای مجزا غدغن است و در آن‌جا محیطی مناسب برای تفکر، مطالعه، و نوشتن دارم.

۶. به تناسب طبیعت خود کار کنید.

اگر آدم سحرخیزی هستید، کارهای بسیار مهمتان را در ساعات اولیه روز انجام دهید. اگر از آن افرادی هستید که موتورتان دیر به کار می‌افتد، برعکس عمل کنید. به هر حال حواستان باشد که نقاط ضعف طبیعتتان مانعی برای



انجام دادن کاری که می‌دانید باید به بهترین نحو انجام شود، نباشد.

۷. هنگام رانندگی کارهای سبکی انجام دهید که باعث پیشرفت شما می‌شوند.

روزی که گواهینامه رانندگی‌ام را گرفتم، پدرم نصیحت بزرگی به من کرد. روی صندلی شاگرد نشست و کتابی در محفظه روی در خودرو گذاشت و گفت: «پسر، هیچ وقت بدون کتاب پشت فرمان ننشین. هر وقت در راه‌بندان گیر کردی می‌توانی کتابت را بیرون بیاوری و بخوانی.» در خودروی من نوارهای متعددی برای گوش دادن و کاغذهای یادداشت برای نوشتن افکارم هست. تلفن بیسیم خودرویم به من امکان می‌دهد در راه برگشت از کار به خانه، به تماس‌هایم برسم. یک بار در حال رانندگی بیست و یک تماس تلفنی برقرار کردم و ساعت‌ها در وقتم صرفه‌جویی کردم. خیلی اوقات یکی از کارکنانم مرا همراهی می‌کند و می‌توانیم در مورد مسائل کاری صحبت کنیم و رابطه نزدیک‌تری با هم برقرار سازیم. گمان می‌کنم معدودی از افراد بتوانند علاوه بر هشت ساعت کاری، فرصتی برای این‌گونه کارها پیدا کنند، بنابراین هفته‌ای یک بار استفاده از زمان رانندگی برای ارتقای روابط انسانی، عاقلانه به نظر می‌رسد.

۸. سامانه‌هایی را که برای شما مؤثر واقع می‌شوند توسعه دهید.

باب بیل می‌گوید: «سامانه‌ها - از فهرست کارهای در دست اقدام گرفته تا سررسیدها، کتابخانه‌ها، و کامپیوترها - در خدمت شما هستند. این‌ها به شما کمک می‌کنند کارها را بهتر و سریع‌تر انجام دهید، با اصلاح اوضاع از



هزینه‌های مربوط به زمان بکاهید، و بازدهی‌تان را افزایش دهید.» با سامانه‌ها ننگید. آن‌ها را اصلاح کنید.

۹. همیشه برنامه‌ای برای دقایق مابین

جلسات داشته باشید.

با استفادهٔ بهینه از دقیقه‌ها می‌توان ساعت‌ها صرفه‌جویی کرد. من فهرستی از کارهایی دارم که می‌توان در هر جایی در کوتاه‌ترین زمان انجام داد. این فهرست شامل تماس‌های تلفنی، یادداشت‌هایی که باید به آن‌ها پاسخ داد یا یادداشت‌هایی که باید فرستاده شوند، گزارش‌هایی که باید ارسال شوند، نوشتن یادداشت‌های تشکر، و ارتباط‌هایی است که باید ایجاد شوند. شما هم فهرستی از کارهایی که می‌توان در زمانی کوتاه انجام داد تهیه کنید.

۱۰. بر نتیجه تمرکز کنید، نه فعالیت.

تعریف پیتر دروکر از کارآیی (درست انجام دادن کارها) در مقابل بازدهی (انجام دادن کارهای درست) را به خاطر دارید؟ وقتی زمانی را در سازمان خود صرف می‌کنید، مطمئن شوید که بر انجام دادن کارهای درست تمرکز کرده‌اید، یعنی کارهایی که واقعاً مهم هستند. سپس از این قاعدهٔ عملی برای تعیین راهبرد کلی کارتان استفاده کنید:

۸۰ درصد اوقات به کاری بپردازید که در آن سرآمد هستید.

۱۵ درصد اوقات به کاری بپردازید که در آن به دیگران متکی هستید.

۵ درصد اوقات به کاری بپردازید که در آن ضعیف هستید.



از مسئولیت استقبال کنید.

وینستون چرچیل گفته است: «بهای بزرگی، مسئولیت است.» برای بالا بردن میزان توانایی تان در قبول مسئولیت، کارهای زیر را انجام دهید:

مسئولیت وضعیتی را که دارید بپذیرید. من به این جمله اعتقاد دارم. در واقع دوست دارم در نظر داشته باشید که این جمله چگونه با پژوهش‌های یک روان‌شناس در مورد ضمیر چند نفر مرتبط است.

این روان‌شناس از یک زندان بازدید کرد و از چند زندانی پرسید: «چرا زندانی شده‌اید؟» پاسخ‌ها در عین این‌که قابل پیش‌بینی بود، حاوی اطلاعاتی روشن‌گر و بسیار مهم بود. بسیاری از آنان گفتند: «برای من پاپوش دوختند؛» «مرا اشتباهی گرفته‌اند؛» «کار من نبوده - کس دیگری این کار را کرده.» روان‌شناس به این فکر افتاد که آیا واقعاً می‌شود این همه آدم «بی‌گناه» را در جای دیگری غیر از زندان پیدا کرد؟!

این موضوع مرا به یاد ماجرای مورد علاقهٔ آبراهام لینکلن دربارهٔ مردی انداخت که پدر و مادرش را به قتل رسانده بود و ملتمسانه زار می‌زد که یتیم شده است! همین‌طور سیاستمداری خطاکار رو به قاضی گفت: «تقصیر من نیست، عالیجناب. اگر مردم مرا انتخاب نکرده بودند، هیچ وقت نمی‌توانستم تمام این کارها را انجام دهم!»

مسئولیت کاری را که انجام می‌دهید بپذیرید. به ندرت می‌توان فردی مسئول پیدا کرد، کسی که در مجرای صحیح قرار بگیرد و کارش را به اتمام برساند. اما وقتی کارهای نیمه‌تمام به میز شما ارجاع می‌شود تا آن‌ها را



بازبینی، تأیید، و تصحیح کنید و سر و سامان دهید، قطعاً کسی در انجام دادن وظیفه‌اش شکست خورده است.

من فقط یک نفرم،
 اما به هر حال یک نفرم.
 نمی‌توانم همه کارها را انجام دهم،
 اما به هر حال کارهایی را انجام می‌دهم؛
 و به این دلیل که نمی‌توانم همه کارها را انجام دهم
 از انجام دادن همان اندک کارهایی که می‌توانم انجام دهم
 امتناع نمی‌کنم.



مسئولیت آنچه را کسب کرده‌اید بپذیرید. جان دی. راکفلر گفته است: «من معتقدم هر حقی یک مسئولیت، هر فرصتی یک الزام، و هر مالکیتی یک وظیفه به دنبال دارد.» وینستون چرچیل گفته است: «این‌که نهایت تلاش خود را بکنیم کافی نیست؛ گاهی باید آنچه را لازم است انجام دهیم.» و عیسی مسیح گفته است: «به اندازه‌ی نیاز هر کسی به او داده می‌شود.» (انجیل لوقا ۴۸:۱۲)



مسئولیت کسانی را که رهبری شان می‌کنید بپذیرید. رهبران بزرگ هیچ‌گاه خود را بالاتر از پیروانشان قرار نمی‌دهند، جز در قبول مسئولیت.

بو شِمبِچلر، مربی، می‌گوید در سومین بازی فصل سال ۱۹۷۰، تیم آنان از دانشگاه میشیگان با تیم ای اندام تکراس بازی می‌کرد و آنان نمی‌توانستند توپ را از جا تکان بدهند. ناگهان دن دیردورف، مهاجم آنان - که احتمالاً در آن زمان در کشور بهترین بود - به کنار زمین آمد. سرنوشت بازی به خطر افتاده بود. او لب خط آمد و رو به شِمبِچلر فریاد کشید: «گوش کن، مربی! بگو همه توپ‌ها را برای من بیندازند! برای من! همه توپ‌ها را!» بازیکنان چنین کردند، و با شش امتیازی که بعد از آن به دست آوردند، تیم میشیگان بازی را برد.

وقتی بازی به مویی بند است، رهبران بزرگ همیشه مسئولیت هدایت تیمشان به سوی پیروزی را می‌پذیرند. «مسئولیت‌پذیر باش» شعار مورد علاقه من است.

مدیر فروش یک شرکت تهیه غذای سگ از فروشندگانش پرسید نظرشان درباره آگهی تبلیغاتی جدید شرکت چیست. گفتند: «معرکه! بهترین در بازار!»

«نظرتان درباره برجسب‌ها و بسته‌بندی‌های جدید چیست؟»

فروشندگان پاسخ دادند: «معرکه! بهترین در بازار!»

«نظرتان درباره نیروی کارمان چیست؟»

آنان خودشان نیروی کار بودند. مجبور بودند ادعا کنند که خوب بوده‌اند. مدیر گفت: «خب، حالا که کالاهای ما با بهترین برجسب، بهترین بسته‌بندی، و بهترین آگهی تبلیغاتی به دست بهترین نیروی کار در این رشته فروخته می‌شود، پس چرا در بازار غذای سگ مقام هفدهم را کسب کرده‌ایم؟»

سکوت برقرار شد. سرانجام یک نفر گفت: «تقصیر این سگ‌های



بی همه چیز است. آن‌ها محصولات ما را نمی‌خورند!»

مسئولیت‌پذیر باشید.

افلاطون گفته است: «زندگی بدون آزمون، ارزش زیستن ندارد.» موفقیت و قدرت، اغلب مسئولیت‌پذیری رضایتمندانه در مقابل دیگران را از رهبران سلب می‌کند. رهبران در تمامی سطوح زندگی به دلیل همین معضل در نظر عامه به شدت افت می‌کنند. چرا این اتفاق رخ می‌دهد؟

طبیعت انسان نمی‌تواند قدرت مطلق را

به درستی به کار ببرد.

آبراهام لینکلن گفته است: «تقریباً تمام انسان‌ها می‌توانند در برابر ناملایمات زندگی مقاومت کنند، اما اگر می‌خواهید شخصیت کسی را بیازمایید، به او قدرت بدهید.» قدرت را می‌توان با رودخانه‌ای بزرگ مقایسه کرد. هر دو در محدوده خود زیبا و مفیدند، اما وقتی از حد خود فراتر بروند، مخرب می‌شوند. خطر قدرت در این حقیقت نهفته است که کسانی که از آن برخوردارند، می‌خواهند به هر قیمتی شده آن را حفظ کنند. بنابراین به طور طبیعی با هر گونه تغییر در نیروهایی که به آنان این قدرت را بخشیده است مخالفت می‌ورزند. تاریخ به ما می‌گوید که قدرت داشتن به استفاده نادرست از قدرت منجر می‌شود و استفاده نادرست از قدرت باعث از دست دادن آن می‌شود.

جورج بوش پدر را در سخنرانی آغاز ریاست جمهوری‌اش در ۱۹۸۹ اظهار کرد: «قدرت برای این به ما داده نشده است که به اهداف خودمان



برسیم یا در دنیا عرض اندام کنیم یا اسم و رسم پیدا کنیم. قدرت فقط یک کاربرد دارد، و آن هم خدمت به خلق است.»

رهبران به سادگی ممکن است از کارکنانشان فاصله بگیرند.

وقتی هری ترومن پس از مرگ روزولت به هر ضرب و زوری به مقام ریاست جمهوری رسید، سام ریپرن نصیحتی پدران به او کرد: «از این به بعد افراد بسیاری دور و برت خواهند بود. آنان می خواهند دیواری دور تو بکشند و تو را از هر گونه عقیده‌ای جز عقاید خودشان دور نگه دارند. به تو خواهند گفت چه مرد بزرگی هستی، هری. اما من و تو هر دو می دانیم که چنین نیست.»

هیوبرت اچ. هامفری گفته است: «هیچ حزبی، هیچ رئیس جمهوری، هیچ کابینه‌ای، هیچ مجلسی، و هیچ حکومتی نیست که آن قدر حواس جمع باشد که بدون قرار گرفتن در معرض انتقادهای دائمی حکمرانی کند.» این امر در مورد هر فردی که جایگاه رهبری را تصاحب می کند، صادق است.

صداقت را توسعه دهید.

کتاب تاریخچه رهبران، پاسخ رهبران سیاسی و حرفه‌ای را به این سؤال که به نظرشان کدام ویژگی مهم ترین عامل موفقیت آنان در مقام رهبر بوده است مطرح می کند. آنان متفق القول گفته بودند: صداقت.

طبق تازه ترین بررسی انجام شده در مورد ۱۳۰۰ مدیر ارشد، صداقت ضروری ترین ویژگی انسان برای موفقیت در عرصه حرفه‌ای است. هفتاد



و یک درصد آن را در صدر فهرست شانزده عامل مهم در دستیابی به کارآیی مدیریتی قرار داده بودند. واژه‌نامه، صداقت را این‌گونه تعریف می‌کند: «بی‌کم و کاست بودن، دوگانه نبودن.» کارکنان وقتی صداقت داشته باشند، گفتار و کردارشان با هم یکی است. همانی هستند که هستند، مهم نیست کجا یا همراه چه کسی هستند. افراد صادق دور و (دغلکار) نیستند و به چیزی تظاهر نمی‌کنند. آنان یک «کل» واحد هستند و زندگی‌هایشان «درهم» تنیده است. افراد صادق چیزی برای پنهان کردن ندارند. چیزی ندارند از آن بترسند. زندگی آنان کتابی گشوده است.

صداقت رهبر باید روزانه به طرق ملموس ثابت شود. موارد زیر پنج موردی هستند که می‌کوشم در آنها برای کسانی که رهبری‌شان می‌کنم سرمشق باشم.

۱. طبق آنچه آموزش می‌دهم زندگی می‌کنم. تصمیم‌گیری راجع به این‌که چه باشی بسیار مهم‌تر از تصمیم‌گیری درباره این است که چه کاری انجام دهی. اغلب از نوجوانان می‌پرسیم: «وقتی بزرگ شدی می‌خواهی چه کاره شوی؟» اما پرسش بسیار مهم‌تر این است: «بزرگ که شدی می‌خواهی چه کسی بشوی؟» پیش از تصمیم‌گیری راجع به شغل، باید در مورد شخصیت تصمیم‌گیری شود.

در سال‌های ابتدایی دوران رهبری‌ام، این شعر هاورد ای. والتر را خواندم و اصول آن را به کار بستم:

شخصیت

برای آنان که به من اعتماد می‌کنند، ثابت‌قدم خواهم بود.

برای آنان که نگرانند، دلگرمی خواهم بود.



برای آنان که در رنجند، قوت قلب خواهم بود.
 شجاعت خواهم بود، آنجا که جسارت فراوان می‌طلبد.
 دوستدار همگان خواهم بود - یکه، بی‌یاور.
 می‌بخشم بی آن‌که توقع هدیه‌ای داشته باشم.
 فروتنانه ضعف خود را می‌پذیرم.
 جستجو می‌کنم، می‌خندم، عشق می‌ورزم، و پیش می‌روم.

۲. به حرفی که می‌زنم عمل می‌کنم. اگر به یکی از کارکنان زیردست، همکاران، یا کارکنان ارشدم قول چیزی را بدهم، سر حرفم می‌مانم. مرکز رهبری خلاق در گرینزبورو در کارولینای شمالی، نتیجه پژوهش درباره بیست و یک مدیر رده بالا را که برکنار شده یا مجبور شده بودند زودتر بازنشسته شوند، منتشر کرد. گناه نابخشودنی مشترک تمام آنان که به برکناری‌شان منجر شده بود، خلف وعده بود. یعنی قولی داده بودند و به آن عمل نکرده بودند.

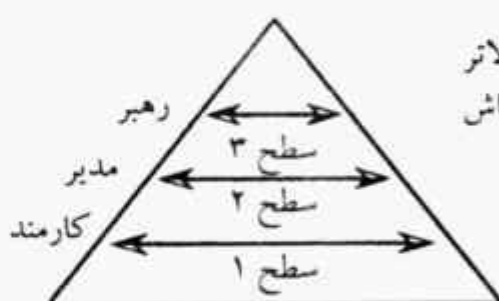
۳. با دیگران روراست هستم. اگر کسانی که با من کار می‌کنند ببینند واقعیت‌ها را کتمان می‌کنم یا روی مشکلی سرپوش می‌گذارم، بلافاصله اعتبار خود را از دست می‌دهم، و جبران آن آسان نیست.

دکتر ویلیام شولتز، روان‌شناس مشهوری که بنیانگذار راهکارهای حقیقت‌گرا در مدیریت سازمان‌هایی چون پراکتور و گمبل و ناسا بوده است، معتقد است کلید اصلی سودآوری، «خوب کار کردن کارکنان با یکدیگر» است و اعتقاد دارد هیچ چیز «مثل اعتماد متقابل و درستکاری، هماهنگی و سازگاری را افزایش نمی‌دهد.» دکتر شولتز می‌گوید: «اگر کارکنان در حیطه شغلی‌شان راست می‌گفتند، ۸۰ تا ۹۰ درصد مشکلاتشان



از بین می‌رفت. «اطمینان و صداقت مفاهیمی هستند که به افراد اجازه می‌دهند چنان با هم همکاری کنند که بتوانند شاهد موفقیت را در آغوش بکشند.

۴. **مصلحت دیگران را بر مصلحت خودم مقدم می‌دانم.** سازمانی که آن را رهبری می‌کنم و کسانی که با آنان کار می‌کنم باید در اولویت باشند. وقتی منافع سازمان را مقدم بر منافع خودم قرار می‌دهم، صداقتم را با کسانی که برایم کار می‌کنند حفظ می‌کنم. وقتی منافع کسانی را که با آنان کار می‌کنم بر منافع خودم مقدم قرار می‌دهم، دوستی و یکرنگی را گسترش می‌دهم. در این جا هرم رهبری‌ای که همیشه سعی کرده‌ام آن را رعایت کنم آمده است.



هرچه مقام شخص در سازمان بالاتر می‌رود، انتخاب‌ها و حقوق فردی‌اش محدودتر می‌شود.

۵. **صریح و انتقادپذیر هستم.** مدت‌ها قبل دریافتم در کار کردن با کارمندان دو راه دارم. می‌توانم آغوشم را به روی آنان باز کنم یا ببندم. هر دو راه نقاط ضعف و قوتی دارد. اگر آغوشم را به روی آنان ببندم، آسیب نمی‌بینم، اما کمکی هم از آنان نصیب نمی‌شود. اگر آغوشم را به روی آنان بگشایم، احتمال دارد آسیب ببینم، اما از کمک آنان بی‌بهره نخواهم بود. چه تصمیمی می‌گیرم؟ دستانم را می‌گشایم و به دیگران اجازه می‌دهم همراه من از این سفر لذت ببرند. بزرگ‌ترین هدیه من به دیگران شغل نیست، بلکه خودم هستم. این موضوع در مورد هر رهبر دیگر نیز صادق است.



اکنون زحمت بکشید، بعداً تفریح کنید.

در مقابل کارمندان دو راه وجود دارد. می‌توانند اکنون زحمت بکشند و بعداً تفریح کنند، و می‌توانند اکنون تفریح کنند و بعداً زحمت بکشند. هر یک از این دو راه که انتخاب شود، یک امر مسلم است: زندگی زحمت دارد. پدرم این اصل مهم را به من یاد داد. او هر هفته برنامه کاری هفت روز بعد را می‌ریخت. بسیاری از کارها را می‌شد در هر زمانی در طول هفته انجام داد. هدف به انجام رسانیدن تمام برنامه‌ها تا ظهر آخرین روز هفته بود. اگر تمام کارها انجام می‌شد، می‌توانستیم کاری مفرح در کنار خانواده انجام دهیم. اگر انجام نمی‌شد، تفریحی در کار نبود و به‌تنهایی در خانه می‌ماندیم و کار عقب‌افتاده‌مان را انجام می‌دادیم. من دو بار نتوانستم سر موعد برنامه‌ام را اجرا کنم. آن وقت فهمیدم که باید ابتدا «زحمت بکشم» و کارم را به موقع به اتمام برسانم.

این درس برای من ارزشمند است و آن را به فرزندانم، الیزابت و جوئل پورتر، می‌آموزم. از آنان می‌خواهم متوجه باشند که چیزی به نام «ناهار مجانی» وجود ندارد، متوجه باشند که زندگی هدیه نیست - سرمایه است. هرچه زودتر مهارت‌های خودشان را به دست بگیرند و به نیازهای زندگی‌شان پردازند، موفق‌تر می‌شوند. جان فاستر گفته است: «نمی‌توان گفت که فرد بدون تصمیم‌گیری در مورد شخصیتش، به خودش تعلق دارد. او به آنچه اسیر آن است تعلق دارد.» دوستم، بیل کلاسن، اغلب به من گوشزد می‌کند: «وقتی قرار می‌شود بعداً زحمت بکشیم، کار سخت‌تر می‌شود!»

وینس لمباردی گفته است: «تا به حال کسی را ندیده‌ام که در پایان یک دوی طولانی و عرق ریختن حسابی، پس از پایین آمدن ضربان قلبش، از کار شاق و انضباط خود رضایت نداشته باشد. کاملاً معتقدم که



بهترین ساعت هر کس - بزرگ‌ترین رضایت خاطر در میان تمام آنچه عزیز می‌دارد - لحظه‌ای است که به دلیلی خوشایند از صمیم قلب کار کرده باشد و پیروزمندانه به پشت روی زمین دراز بکشد.»

به جای آن‌که اجازه دهید احساساتتان شما را هدایت کند، از شخصیت خود پیروی کنید.

بیشتر کارهای مهمی که در دنیا انجام شده به دست افرادی صورت گرفته که یا بسیار گرفتار بوده‌اند یا بسیار بیمار! رابرت تورنتون هندرسن گفته است: «ترقی ربطی به تجهیزات آرمانی که با تأنی فراهم شده باشند ندارد. نود درصد کارهای انجام‌شده را کسانی کرده‌اند که اوضاعشان زیاد روبه‌راه نبوده است.»

انجام دادن کارهایی که دوست داریم باعث ترقی نمی‌شود و ما را موفق نمی‌کند، بلکه انجام دادن کارهایی که باید انجام دهیم ما را به موفقیت می‌رساند. جان لو تر گفته است: «چیزی به نام کار تمام و کمال وجود ندارد. در هر موقعیتی، به شما وظایفی محول می‌شود که اگر همان وقت انجام شوند پرزحمت نیستند، اما اگر به بعد موکول شوند در نهایت پرزحمت خواهند بود.» موفقیت صرفاً بسته به این نیست که کارهایی را که از آن‌ها لذت می‌برید چقدر خوب انجام می‌دهید؛ بسته به این است که چطور آگاهانه وظایفی را برگزینید که از انجام دادن آن‌ها لذت نمی‌برید.

لوچیانو پاواروتی، خوانندهٔ تنور، چنین برنده‌ای است. طرفدارانش اغلب او را «کاروسوی^۱ جدید» می‌نامند. در یک مصاحبهٔ مطبوعاتی، این خوانندهٔ فربه و تنومند گفت: «دوست دارید بدانید بغرنج‌ترین نکته

۱. انریکو کاروسو، خوانندهٔ نام‌آور اپرا در قرن نوزدهم. - م.



خواننده بودن چیست؟ این است که در هر لحظه از زندگی تان، بدون استثنا، خود را قربانی می‌کنید. مثلاً: اگر هوا بارانی است بیرون نرو، فلان چیز را بخور، بهمان کار را بکن، روزی ده ساعت بخواب. این زندگی اصلاً آزادانه نیست. نمی‌توانید اسب سواری کنید، نمی‌توانید شنا کنید.»

افراد موفق حاضرند کارهایی را انجام دهند که افراد ناموفق نمی‌خواهند انجام دهند. بررسی من در مورد آنچه تفاوت ایجاد می‌کند، نشان می‌دهد پیروی از شخصیت به جای پیروی از احساس یکی از عوامل تفاوت است. تفاوت‌ها از این قرارند:

افراد تابع شخصیت

چون کار درست را انجام می‌دهند
احساس خوبی پیدا می‌کنند
به تناسب تعهدات اقدام می‌کنند
بر پایه اصول تصمیم می‌گیرند
رفتارشان شیوه نگرششان را تعیین می‌کند

به چیزی باور پیدا می‌کنند، سپس آن را
به چشم می‌بینند
خودشان حرکت آفرینند
می‌پرسند: «وظایف من چیست؟»
وقتی مشکل پیش می‌آید ادامه می‌دهند

پشتکار دارند
رهبر هستند

افراد تابع احساس

چون احساس خوبی دارند کار درست
را انجام می‌دهند
به تناسب آسایش اقدام می‌کنند
بر پایه پسند عامه تصمیم می‌گیرند
شیوه نگرششان رفتارشان را تعیین
می‌کند

چیزی را به چشم می‌بینند، سپس به آن
باور پیدا می‌کنند
منتظر ایجاد حرکت می‌شوند
می‌پرسند: «حقوق من چیست؟»
وقتی مشکل پیش می‌آید دست
می‌کشند

دمدمی هستند
پیرو هستند



لوئیس آمور فقید، یکی از برترین نویسندگان تمام دوران‌هاست که کتاب‌هایش بسیار پرفروش بوده‌اند. نزدیک ۲۳۰ میلیون نسخه از کتاب‌هایش در سراسر جهان به چاپ رسیده است و هر یک از آن‌ها که بیش از صد عنوان را در بر می‌گیرد، هنوز به چاپ می‌رسد. وقتی درباره شیوه نگارش او پرسیدند، پاسخ داد: «شروع به نوشتن می‌کنم. مهم نیست چه بنویسم. تا وقتی شیر آب باز نشود، آب جاری نمی‌شود.»

این حرف در مورد زندگی هم مصداق دارد. گاهی آنچه نیاز داریم انجام دهیم، صرفاً انجام دادن کاری است. کمک کردن به کسی. گاهی فقط دست به عمل زدن، به زندگی همه ما نیرو می‌دهد. باید این جمله را سرلوحه زندگی مان قرار دهیم: «تا وقتی شیر آب باز نشود، آب جاری نمی‌شود.»

شخصیت والا بیشتر از هوش سرشار ستوده می‌شود. اغلب استعدادها تا حدی موهبت هستند. اما شخصیت والا به ما عطا نشده است. باید آن را ذره ذره بسازیم - با تفکر، انتخاب، شهامت، و عزم راسخ. این امر تنها از طریق زندگی مطابق با اصول میسر می‌شود.

استیون کاوی گفته است: «اگر سعی کنم از ترفندها و راهکارهای تأثیرگذاری در دیگران استفاده نمایم تا آنان را وادارم کاری را بکنند که من می‌خواهم، بهتر کار کنند، انگیزه بیشتری داشته باشند، من و دیگران را دوست بدارند - در حالی که شخصیت خودم اساساً سست است و دورو یا ریاکار هستم - آن‌گاه در بلندمدت نمی‌توانم موفق شوم. دورویی من باعث عدم اطمینان می‌شود و هر کاری که انجام دهم، حتی اگر از روش‌های ایجاد ارتباط خوب و به اصطلاح انسان‌دوستانه استفاده کنم، فریبکاری تلقی می‌شود.»

«هیچ فرقی نمی‌کند چقدر به فن بیان مسلط باشید یا چه نیت خیری



در سر بپرورانید. اگر اطمینانی وجود نداشته باشد، پایه‌ای برای موفقیت
همیشگی وجود نخواهد داشت. تنها مهرورزی بنیادین است که به زندگی
چهارچوب می‌بخشد.»



۱۰

مهم ترین درس رهبری: مهارت گستری

مهارت گستری مهم ترین کار رهبر است. فصل ۷ بر پرورش کلی کارکنان تأکید داشت. این فصل بر پروراندن مهارت کارکنان تمرکز دارد. اما کاویدن این موضوع مهم در یک فصل ناممکن است. قصد این کتاب کمک به پایه ریزی رهبری بنیادین است. بنابراین فقط به اصول اساسی می پردازم، به این امید که بتوانم به شما کمک کنم رهبر وجودتان را پرورش دهید. کتاب دیگری خواهم نوشت که شما را در پرورش رهبری در وجود اطرافیانتان یاری می دهد.

وقتی چهل ساله شدم، زندگی ام را مرور کردم. فهرستی از تمام کارهایی که تا آن زمان انجام داده بودم تهیه کردم. فهرستم چنین بود:

پیشوای روحانی جماعتی ۳۵۰۰ نفره؛

سرپرستی و پرورش سیزده روحانی؛

رئیس شرکت اینجوی، شرکتی که منابع مادی را برای هزاران نفر فراهم

می کند؛

سخنرانی در سطح ملی و بین المللی با بیش از چهارصد مورد اشتغال زایی

سالیانه؛



تولید ماهیانه یک نوار کاست درباره رهبری برای مشترکان اینجوی
لایف کلاب؛

نوشتن یک کتاب هر هجده ماه یک بار؛
تلاش برای کسب یک مدرک تحصیلی دیگر؛
و مهم تر از همه - صرف کردن وقت کافی برای همسرمان مارگارت و دو
فرزندمان الیزابت و جوئل پورتر.

پس از تکمیل فهرست، دو نتیجه گرفتم: هیچ وقت اضافه‌ای نداشتم و
به همین دلیل نمی‌توانستم سخت‌تر کار کنم، و پیشرفت کاری‌ام در آینده
وابسته به کمک گرفتن از افراد دیگر بود.

این دو واقعیت مرا واداشت تحقیق کنم و مهم‌ترین درس رهبری را که
تاکنون آموخته‌ام فرا بگیرم:

کسانی که به رهبر نزدیکند، سطح موفقیت او را تعیین می‌کنند.

نیکولو ماکیاولی گفته است: «اولین روش برای تخمین زدن هوش هر
فرمانروا، نگاه کردن به اطرافیان اوست.» مطمئن نیستم این موضوع
شاخص بهره هوشی باشد، اما مطمئنم معیار سنجشی برای رهبر است.
رهبرانی که به پیشرفت در برقراری روابط انسانی ادامه می‌دهند و این
ترقی را به سازمان‌هایشان تسری می‌دهند، تعداد بسیاری را تحت تأثیر
قرار می‌دهند و گروهی موفق در اطراف خود ایجاد می‌کنند. بازیکنان بهتر،
رهبران بهتری هستند. تعداد اندکی بدون همراهی عده‌ای پرشمار، موفق
می‌شوند. اندرو کارنگی گفته است: «وقتی دریابید که دیگران می‌توانند به



شما کمک کنند کارتان را بهتر از زمانی که تنها هستید انجام دهید، گام بزرگی در جهت پیشرفت خود برداشته‌اید.»

در زیر تصویری از آن چیزی آمده که هنگامی که بازیکنان کلیدی در حین کار برای گروه، کم‌کم استعدادهای بالقوه‌شان را افزایش می‌دهند، رخ می‌دهد.

$$\text{رشد فردی } 3 \times 3 \times 3 \times 3 \times 3 = \underline{243} + 25\%$$

$$\text{رشد گروهی } 4 \times 4 \times 4 \times 4 \times 4 = \underline{1024} + 400\%$$

رهبر بزرگ گروهی از افرادی تشکیل می‌دهد که بازدهی را بالا ببرند. نتیجه؟ نفوذ رهبر و بازدهی (در صورت کار گروهی) چندبرابر می‌شود، به جای آن‌که صرفاً افزایش یابد (در صورت تلاش فردی). گفته رالف والدو امرسون مبنی بر این‌که هیچ کس نمی‌تواند بدون کمک به خودش صادقانه به دیگری کمک کند، یکی از زیباترین محاسن زندگی است.

دیوید جکسون، بنیانگذار و مدیر اجرایی شرکت رایانه‌ای آلتور، گفته است: «بر پایهٔ تجربیاتی که دارم، نقطهٔ عطف واقعی در هر شرکت زمانی است که از یک نفر تبدیل به دو نفر می‌شوید. در این صورت، دست‌کم یک نفر هست که هنگام ناهار خوردن شما به تلفن‌ها جواب بدهد.»

تمام رهبران تجربه‌هایی دربارهٔ سر و کله زدن با دشواری‌های رهبری و پرورش کارکنان دارند. شاید این استدلال طنزآمیز به ما کمک کند به تجربیات گذشته‌مان بپردازیم و به ما جان تازه‌ای بدهد تا شروع به ساختن گروهی برنده در اطراف خود بکنیم.

همان‌گونه که تقریباً همه می‌دانند، رهبر عملاً هیچ کاری برای انجام دادن ندارد جز این‌که تصمیم بگیرد چه کاری باید انجام شود؛ به یک نفر بگوید فلان کار را انجام دهد؛ به دلایل این‌که چرا آن کار نباید انجام شود یا چرا باید به



گونه‌ای متفاوت انجام شود گوش فرادهد؛ پیگیری کند تا ببیند کارهایی که باید انجام می‌شده صورت گرفته یا نه؛ اگر کار انجام نشده متوجه شود؛ کارهای انجام شده را پیگیری کند فقط برای این که اگر به صورتی نامناسب انجام شده متوجه شود؛ ببیند کارها در چه مدت زمانی انجام شده‌اند؛ ببیند جایی کاری از قلم نیفتاده باشد؛ ببیند زمان خلاص شدن از دست کسی که نمی‌تواند کاری را به درستی انجام دهد فرارسیده یا نه؛ حواسش به این باشد که کارمندش عیال‌وار است یا گرفتاری‌های بزرگتری دارد؛ در این فکر باشد که اگر خودش از ابتدا آن کار را انجام داده بود چقدر همه چیز ساده‌تر و بهتر می‌بود؛ غصه بخورد که باید دو روز وقت صرف کند تا بفهمد چرا کاری که خودش می‌توانسته بیست دقیقه‌ای انجام دهد، سه هفته طول کشیده، و آخر سر هم کس دیگری آن را به اشتباه انجام داده است.

با وجود تمام مشکلاتی که پرورش کارکنان در بر دارد، دو واقعیت مسلم است. اول، تنها هنگامی که گروه تشکیل می‌دهیم، به طور مداوم موفق می‌شویم. یک ضرب‌المثل چینی می‌گوید: «اگر برای یک سال برنامه بریزی، برنج رشد می‌کند. اگر برای بیست سال برنامه بریزی، درخت می‌روید. اگر برای قرن‌ها برنامه بریزی، انسان‌ها رشد می‌کنند.» دوم، تنها هنگامی که گروه تشکیل می‌دهیم، به طور مداوم رشد می‌کنیم.

تصویری از گروه برنده

گروه‌های برنده...

- رهبران بزرگ دارند
- بازیکنان زبده انتخاب می‌کنند
- برای پیروز شدن بازی می‌کنند



- باعث ترقی اعضای گروه می‌شوند
- به پیشرفت ادامه می‌دهند

گروه‌های برنده، رهبران بزرگ دارند.

اوج یا فرود کار تماماً به رهبر بستگی دارد. برای آن‌که بتوانید دیگران را وادار به انجام دادن آنچه دلخواهتان است بکنید، دو راه وجود دارد: می‌توانید آنان را مجبور به انجام دادن آن کار بکنید یا می‌توانید آنان را ترغیب کنید. اجبار روش برده‌داران است؛ ترغیب روش انسان‌های آزاده است.

ترغیب نیازمند درک چیزی است که انسان‌ها را برمی‌انگیزد، یعنی درک ماهیت انسان.

اخیراً در تحقیقی، از هفتاد روان‌شناس پرسیده شد: «ضروری‌ترین چیزی که هر مدیر باید درباره‌ی ماهیت انسان بداند چیست؟» دو سوم پاسخ دادند انگیزه – درک آنچه افراد را به فکر کردن، احساس کردن، و عمل کردن وامی‌دارد – مهم‌تر از هر چیز است.

اگر بدانید چه چیزی کارکنان را برمی‌انگیزد، قدرتمندترین ابزار برای برخورد با آنان را در دست دارید.

مدیریت کارکنان پیشینه‌ی مخصوص خود را دارد که ده‌ها هزار نفر از سال ۱۹۶۱ درباره‌ی آن تحقیق کرده‌اند. آنان، بدون استثنا، دریافته‌اند کارکنان هنگامی که کاری را که تصور می‌کنند به‌خوبی انجام داده‌اند به اتمام می‌رسانند، پیرو یک الگوی رفتاری تکراری، احساس رضایت شدید می‌کنند. آنان همچنین دریافتند که رهبران باهوش به روش‌هایی که در پی می‌آید، بر این رفتار صحنه می‌گذارند و تأکید می‌کنند.



رهبران باهوش محیط مناسب ایجاد می‌کنند.

آنان به گروه خود اعتقاد دارند. این باور محیطی برای موفق شدن ایجاد می‌کند. بهترین راه برای جلب و حفظ وفاداری کارکنان، علاقه نشان دادن و اهمیت دادن به آنان با حرف و عمل است. سم والتون گفته است: «رهبران برجسته از سر راه کنار می‌روند تا عزت نفس کارکنانشان را تقویت کنند. اگر کارکنان به خود باور داشته باشند، آنچه می‌توانند انجام دهند حیرت‌آور است.»

رهبران باهوش نیازهای اساسی بشر را می‌شناسند.

پل برایانت، مربی سرشناس فوتبال دانشگاه آلاباما، گفته است پنج نکته هست که اعضای تیم برنده باید بدانند:

۱. آنچه از هریک انتظار می‌رود.
۲. این که هریک فرصتی برای بازی کردن دارد.
۳. این که هریک چطور با دیگران کنار می‌آید.
۴. این که هر جا لازم باشد، راهنمایی می‌شوند.
۵. این که به تناسب تلاشی که می‌کنند پاداش می‌گیرند.



رهبران باهوش تعادل این سه بخش را حفظ می‌کنند.

هر رهبری که می‌خواهد نقشی فعال در تمام بخش‌های سازمان داشته باشد، ممکن است وسوسه شود مسئولیت بسیار زیادی تقبل کند. به هر حال، سه بخش برای تداوم اقتدار و موفقیت رهبر بسیار حیاتی است:

۱. بخش مالی: زیرا کارکنان بخش مالی، اهرم‌های اصلی اجرایی را در هر سازمانی به عهده دارند.
۲. کارگزینی: زیرا انتخاب کارکنان، ماهیت سازمان را تعیین می‌کند.
۳. برنامه‌ریزی: زیرا این بخش آینده سازمان را تعیین می‌کند.

رهبران باهوش از «هفت گناه مرگبار» اجتناب می‌کنند.

۱. تلاش برای این‌که بیشتر محبوب باشند تا مورد احترام.
۲. مشورت و کمک نگرفتن از اعضای گروه.
۳. چوب گذاشتن لای چرخ کارکنان مستعد با تأکید بیشتر بر مقررات به جای تأکید بر مهارت‌ها.
۴. خودداری از انتقاد سازنده به طور مداوم.



۵. تلاش نکردن برای پرورش حس وظیفه‌شناسی در اعضای گروه.

۶. برخورد با همه به یک شیوه.

۷. اهمال در اطلاع‌رسانی به کارکنان.

تی. بون پیکنز گفته است: «برای اجتناب از اشتباه راه‌های بسیاری وجود دارد، اما بهترین راه دوری کردن از مشکلات، همیشه در دسترس بودن است. شما نباید تصمیمات را اتخاذ کنید، بلکه باید همیشه در دسترس باشید. کارکنان شما اگر باهوش باشند، شما را در جریان امور قرار می‌دهند، و اگر در جریان امور باشید، بخشی از تصمیمات به شما می‌آید. در این صورت، رجوع به کارکنانتان و خلاصی از حدس و گمان برایتان آسان می‌شود.»

گروه‌های برنده، بازیکنان زبده انتخاب می‌کنند.

اچ. راس پروت وقتی کادر شرکت کامپیوتری تازه تأسیسش را تکمیل می‌کرد، تا جایی که می‌توانست بهترین افراد را استخدام کرد. شعار او این است: «عقاب‌ها خودشان دور هم جمع نمی‌شوند. باید آن‌ها را یک‌جا جمع کنید.» او می‌گفت با افراد ضعیف نمی‌توانید گروهی قدرتمند به وجود آورید.

آدلای ای. استیونسون گفته است فقط سه قانون برای مدیران عاقل وجود دارد: افراد زبده انتخاب کنند، به آنان بگویند تک‌رو نباشند، و برای



آنان محدوده تعیین کنند. انتخاب افراد زبده از همه مهم‌تر است. باب بیل می‌گوید ۶۰ تا ۸۰ درصد موفقیت هر شرکت یا سازمانی بسته به این سه عامل است:

- جهت‌یابی مناسب
- گروهی متشکل از بازیکنان زبده
- منابع مالی گسترده

به همین دلیل است که تعداد اندکی از موارد به اندازه قرار گرفتن افراد درست در جاهای درست حائز اهمیت هستند. به تازگی مقاله‌ای طنزآمیز با عنوان «چه کسی استخدام نمی‌شود» خواندم. این مقاله می‌گفت هرگز کسی را استخدام نکنید که...

- به همراه یکی از این افراد به دفتر شما آمده: (الف) خدمتکارش، (ب) وکیلش به همراه یک ضبط صوت، (پ) محافظش، (ت) خرس عروسی پشمالویش، (ث) مأمور پلیس، (ج) مادرش.
- به باهوش‌تر بودن از هر سه نفهمی که قبلاً برای آنان کار می‌کرده، می‌نازد.
- سوابق شغلی‌اش بیشتر از چهل صفحه است.
- سوابق شغلی‌اش را با مداد شمعی نوشته است.
- تندتر از کارمند بخش بازرگانی فدرال اکسپرس صحبت می‌کند.



- در برابر پرسش‌های شما زیر لب غر می‌زند.
- وقت و بی‌وقت به زبان زرگری صحبت می‌کند.
- وقتی از او معرفی‌نامه می‌خواهید، با حق‌کردنش آدم رازجرکش می‌کند.
- قادر نیست تشخیص دهد چه جور رنگ مو و رنگ چشمی به او می‌آید.
- به دستور دادگاه، همیشه از آرامبخش‌های وریدی استفاده می‌کند.
- سعی می‌کند با خوشمزگی کردن شما را تحت تأثیر قرار دهد.
- هنوز موعد پرداخت حقوق نرسیده، پول می‌خواهد.

در حالی که دارید می‌خندید، به خاطر داشته باشید که قانون مورفی می‌گوید سوابق شغلی مطلوب یک روز پس از اشغال شدن آن منصب از راه می‌رسد! با وجود این، انتصاب افراد درست در جایگاه‌های درست برای موفقیت سازمان شما حیاتی است. در این جا پنج اصل برای انتخاب افرادی که به شما کمک می‌کنند بهترین‌ها را برای گروه خود انتخاب کنید، آمده است.

۱. هرچه سازمان کوچکتر باشد، افراد مهم‌تری باید استخدام شوند.

سازمان‌های کوچک اغلب به اشتباه تصور می‌کنند که می‌توانند با



کارمندان معمولی امور خود را بگذرانند، به این دلیل که کوچک هستند. اما عکس این موضوع صادق است. در شرکتی با صد کارمند، اگر یکی از کارمندان ناکارآمد باشد، فقط باعث یک درصد ضرر می‌شود. اما اگر در سازمانی دویزده یکی از کارکنان ناکارآمد باشد، ضرر به ۵۰ درصد می‌رسد. به هر حال جنبه خوش بینانه قضیه این است که انتخاب یک فرد باهوش بسیار ساده‌تر از صد فرد باهوش است.

۲. بدانید به چه نوع فردی نیاز دارید (الزامات فردی).

فهرست زیر شامل «۲۰ شرط برتر» الزامات فردی است که من در کارکنانم جستجو می‌کنم:

۱. نگرش مثبت – توانایی دیدن افراد و موقعیت‌ها به گونه‌ای مثبت.
۲. بالا بودن سطح انرژی – بنیه و طاقت سخت کار کردن و زود از پا در نیامدن.
۳. خوش مشربی – حالتی که افراد جذب آن می‌شوند.
۴. درستی و صداقت – قابلیت اعتماد، شخصیت استوار، درست حرف زدن و راه رفتن.



۵. مسئولیت‌پذیری – همیشه «همراه» بودن، بهانه نیاوردن، از کار غافل نشدن.
۶. خودانگاره مثبت – داشتن احساس خوب نسبت به خود، دیگران، و زندگی.
۷. کشش ذهنی – توانایی فراگیری در عین پیشرفت شغلی.
۸. توانایی رهبری – نفوذ بسیار بر دیگران.
۹. ظرفیت پیرو بودن – اطاعت‌پذیری، توانایی انجام دادن کار گروهی، و پیروی از رهبر.
۱۰. نداشتن مشکلات شخصی – مشکلات فردی، خانوادگی، و شغلی.
۱۱. مهارت در برقراری رابطه با افراد – توانایی جذب افراد و پرورش آنان.
۱۲. شوخ‌طبعی – لذت بردن از زندگی، زیادی خود را جدی نگرفتن.
۱۳. نرمش‌پذیری – داشتن این توانایی که هنگام فوران مشکلات بتواند «یک گام به پس برود».



- ۱۴* داشتن کارنامه درخشان – آزمودگی و موفقیت در دو زمینه یا بیشتر.
۱۵. جاه‌طلبی – تمایل شدید به ترقی و رشد.
۱۶. تسلط بر نفس – علاقه به این‌که بهای هر چیز را بپردازد و موفق شود.
۱۷. خلاقیت – داشتن توانایی یافتن راه‌حل‌ها.
۱۸. انعطاف‌پذیری – نترسیدن از تغییر، سیال بودن، جاری شدن همراه با رشد سازمان.
۱۹. دیدن «تصویر کلی» – توانایی دیدن فراتر از خواسته فردی خود.
- ۲۰* شم قوی – داشتن این قابلیت که بدون اطلاعات عینی، شرایط را تشخیص دهد و حس کند.
- * مواردی را که با ستاره مشخص شده احتمالاً نمی‌توان یاد داد. موارد دیگر را می‌توان با مربی مناسب، در محیط مناسب، و با رضایت کارکنان به آنان آموخت. اغلب ویژگی‌های فهرست فوق را می‌توان با مصاحبه و آزمون ارزیابی کرد.



۳. بدانید الزامات هر وظیفه خاص چیست.

هر وظیفه‌ای ویژگی‌های خاصی دارد که به مهارت‌های خاص و خصوصیات شخصیتی نیاز دارد. این ده پرسش کلی به رهبر کمک می‌کند شخص مورد نظر را برگزینند. آیا آن کار...

۱. به فردی صاف و ساده نیاز دارد یا فردی تودار؟

۲. به فردی معمولی نیاز دارد یا یک متخصص؟

۳. به تولیدکننده نیاز دارد یا پشتیبانی‌کننده؟

۴. به فردی اجتماعی نیاز دارد یا فردی که سرش توی کاغذ است؟

۵. به رهبر نیاز دارد یا حامی؟

۶. به فردی با سابقه نیاز دارد یا فردی تازه کار؟

۷. به متفکری خلاق نیاز دارد یا متفکری انتزاعی؟

۸. به ناظری تمام وقت نیاز دارد یا ناظری پاره وقت؟

۹. به یک گروه نیاز دارد یا یک فرد؟

۱۰. به تعهد کوتاه مدت نیاز دارد یا تعهد بلندمدت؟

هرچه بیشتر راجع به نوع فردی که به او نیاز دارید و الزامات آن وظیفه خاص بدانید، از استخدام افراد به دردبخور بیشتر لذت خواهید برد. کورت اینشترن می‌گوید: «استخدام افراد به دردبخور دست‌کم به اندازه دستمزد



دو سال به شرکت شما ضرر می‌زند. بسیاری اوقات هزینه بسیار گزاف‌تری باید پرداخته شود، نه به شکل وجه نقد، بلکه در نتیجه روابط متشنج، روابط عمومی ضعیف، و عدم اعتماد.»

اغلب در گردهمایی‌های با موضوع رهبری از من پرسیده می‌شود: «از کجا می‌فهمید کدام فرد را باید استخدام کرد؟» من همیشه می‌خندم و می‌گویم: «هیچ وقت با اطمینان کامل متوجه نمی‌شوید.» و پیشینه من نیز این موضوع را تأیید می‌کند! در ادامه تعدادی رهنمود آمده است که هنگام جستجوی کارمند از آنها پیروی کرده‌ام:

- پیش از آن‌که دنبال کسی بگردید، بدانید به چه نیاز دارید.
- برای این جستجو وقت صرف کنید.
- از منابع فراوان استفاده کنید.
- مصاحبه‌های متعدد انجام دهید.
- در برخی مصاحبه‌ها از همکاران خود کمک بگیرید و از مشارکت آنان بهره‌مند شوید.
- با همسران داوطلبان مصاحبه کنید.
- پیشینه داوطلبان را استعلام کنید.
- در صورت امکان بررسی کنید ببینید شغل و روحیه کارمند با هم همخوانی دارند یا نه.
- پرسش‌های سختی نظیر این‌ها مطرح کنید: «چرا شغل قبلی را رها کردید؟»؛ «در چه کاری می‌توانید مشارکت داشته باشید؟»؛ «می‌خواهید مسئولیت کاری را که به شما محول می‌شود به عهده بگیرید؟»
- به گزینه خود اطمینان کنید.



بسیار چیزهای دیگری هست که بتوان روی کاغذ آورد. آن موارد شاید روی کاغذ خوب به نظر برسند، اما باطناً احساس بدی به وجود می آورند و روند کار را کُند می کنند. در واقع می توانید کنار بکشید و کار را به همکار خود واگذار کنید تا او به نتیجه ای برسد. من شخصاً تنها زمانی کسی را استخدام می کنم که به نظر خوب برسد و احساس خوبی به من بدهد.

۴. از خواسته های کارکنانتان آگاه باشید.

کارکنان زمانی سخت تر کار می کنند و مدتی طولانی تر می مانند و کارشان را بهتر انجام می دهند که کاری را که انجام می دهند دوست داشته باشند. متوجه این حقیقت باشید. من همیشه اطمینان حاصل می کنم که اعضای گروه نسبت به من به عنوان رهبر، نسبت به دیگر اعضای گروه، و نسبت به چشم انداز و نیازهای گروه احساس خوبی داشته باشند. همیشه به آنان می گویم: «کاری را انجام ندهید مگر آن که احساس کنید درست است.» می دانم که هیچ مقدار پول، توجه، امتیاز، و وعده و وعید نمی تواند کارمندی را که واقعاً نمی خواهد در گروه باشد، برانگیزد. «احساس خوب» داشتن همسر کارمند نسبت به شغل نیز مهم است. در صورتی که همسر کارمند خوشحال نباشد، احساس مثبت کارمند به تدریج رنگ می بازد.

۵. وقتی نمی توانید بهترین را استخدام کنید، جوانی را استخدام کنید که بهترین بشود.

آن وقت:

آنان را باور کنید - تا تشویق شوند دل به دریا بزنند.
به آنان احترام بگذارید - تا احترام ایجاد شود.



آنان را دوست داشته باشید — تا روابط مستحکم شود.
 آنان را بشناسید — تا روند توسعه را از خود بدانند.
 به آنان بیاموزید — تا ترقی کنند.
 به آنان اعتماد داشته باشید — تا یکرنگ باشند.
 آنان را پرورش دهید — تا در زمان‌های چالش آماده باشند.
 روحیهٔ آنان را تقویت کنید — تا رسیدن به دستاورد تضمین
 شود.

گروه‌های برنده، برای پیروز شدن بازی می‌کنند.

تفاوت میان بازی کردن به منظور بردن و بازی کردن به منظور نباختن، تفاوت میان فرد موفق و فرد معمولی است. من در اوهایو بزرگ شدم و طرفدار فوتبال شدم. در سال‌هایی که بازی تیم‌های بزرگ را می‌دیدم، این تیم‌ها معمولاً هر سال در رُز بُول «بازی سرنوشت» را می‌باختند. چرا؟ چون بازی تیم‌های ضعیف‌تر بهتر بود؟ نه، چون ملاک پیروزی استعداد و آمادگی نبود. حاصل این امر بود که هر تیم چطور بازی می‌کرد. تیم‌های بزرگ محتاطانه بازی می‌کردند، و می‌باختند. تیم‌های ضعیف‌تر متهورانه بازی می‌کردند، و می‌بردند.

هر بار اعضای جدیدی به گروه کاری ما ملحق می‌شوند، به هر یک از آنان یک لوحه می‌دهم و از آنان می‌خواهم آن را به دیوار اتاق کارشان نصب کنند. نوشته روی لوحه این است: «من نباید به فکر حفظ موقعیت باشم.» در جلسهٔ معارفه، آنان را تشویق می‌کنم کسانی نباشند که می‌خواهند به یک‌جا بچسبند. دل به دریا زدن، اتخاذ تصمیمات دشوار، حفظ تعادل، و تفاوت ایجاد کردن را به آنان گوشزد می‌کنم. کسانی که محتاطانه عمل می‌کنند



فرصت‌ها را پی‌درپی از دست می‌دهند و به‌ندرت پیشرفت می‌کنند. در بیسبال نیز همین‌گونه است – تا تکان نخورید نمی‌توانید بازی را ببرید. شعر زیر مورد علاقه من است؛ توصیف‌کننده افراد محتاط کسالت‌آور:

چه بسیار محتاطانی

که هرگز نخندیده‌اند یا کاری انجام نداده‌اند.

کسی که هرگز مخاطره نکرده، هرگز نکوشیده،

کسی که هرگز آوازی نخوانده یا دعا نکرده است.

و وقتی روزی درمی‌گذرد،

از بیمه عمرش پولی نصیب بازماندگان نمی‌شود.

مسئولان شرکت بیمه مدعی می‌شوند او نمرده است،

چون اصلاً زندگی نکرده است.

بررسی اخیر درباره کارکنان در سراسر ایالات متحد نشان می‌دهد نزدیک ۸۵ درصد کسانی که با آنان مصاحبه شده گفته‌اند می‌توانسته‌اند سخت‌تر کار کنند. بیش از نیمی از آنان اظهار داشته‌اند «اگر می‌خواستند» می‌توانستند بازده خود را دو برابر کنند. تیم‌های برنده به‌ندرت بسیار باهوش‌تر از تیم‌های بازنده هستند. اما همیشه متعهدتر هستند. اعضای این تیم‌ها می‌خواهند برنده شوند. آنان بهای پیروزی را می‌پردازند و به دنبال پیروزی می‌روند. شاید جمعیت حاضر روی سکوهای ورزشگاه بگویند چقدر خوش اقبال بودند، اما اعضای تیم می‌دانند به منظور برنده شدن بازی کرده‌اند.



گروه‌های برنده، باعث ترقی اعضای گروه می‌شوند.

به بیان دیگر، هر بازیکن محض خاطر دیگر اعضای تیم، بهتر از زمانی که به تنهایی بازی می‌کرده، بازی می‌کند. وینس لمباردی، یکی از سرمر بیان بزرگ تمام دوران‌ها، گفته است: «با یاد دادن اصول آغاز کنید. هر بازیکن باید اصول بازی و نحوه بازی کردن در جایگاه خود را بداند. بعد او را در خط نگه دارید. این قانون است. افراد باید به عنوان گروه کار خود را انجام دهند، نه به عنوان انسان‌هایی مجزا... سپس باید هوای یکدیگر را داشته باشید. باید یکدیگر را دوست بدارید... اغلب افراد این ویژگی را روحیه گروهی می‌نامند.»

رابرت دابلیو. کیدل گفته است که سعی در تغییر رفتار فردی و / یا گروهی بدون پرداختن به منویات بزرگ‌تر سازمانی، به ناکامی خواهد انجامید. دیر یا زود نظام دیوانسالار حتی فرایندهای گروهی را که از پیش تعیین شده‌اند، عقیم می‌گذارد. همان‌طور که وودی آلن گفته است، «شیر و بره شاید کنار هم دراز بکشند، اما بره خوابش نمی‌برد.»

چه باید کرد؟ با وارد کردن کار گروهی به سازمان، همان قدر که روی بره کار می‌کنید، روی شیر هم کار کنید. با این که تیم بوستون سلتیکز شانزده بار قهرمان شد، آنان هرگز امتیازآورنده پیشرو در مسابقات نداشتند و هرگز بازیکنی را بر اساس ویژگی‌های فردی‌اش به خدمت نگرفتند. سلتیکز دریافت که عملاً تک‌تک و جوهر بسکتبال، به کار گروهی تنگاتنگ نیاز دارد. در این جا راهکارهای مهمی برای ارتقای سطح کار گروهی آمده است.



قلق تک تک بازیکن‌ها را بشناسید.

تک تک افراد یک دستور کار فردی دارند، یک «دلیل واقعی» برای عضویت در تیم. این دستور کار فردی، قلق ترغیب هر بازیکن است.

مأموریت گروه را مشخص کنید.

چشم‌انداز را ارائه دهید. شعارها، نام‌ها، و نمادهای سازمانی را توسعه دهید. این کار مایه مباهات اعضای گروه خواهد بود.

نقش هر فرد را تعریف کنید.

با تعریف دقیق نقش هر فرد در گروه، از رقابت‌های غیرلازم اجتناب کنید. این کار باعث می‌شود از پیامدهای «سوگلی ساختن» نیز که میان کارکنان متداول است اجتناب کنید. باید از هر فرد بابت مشارکتش در گروه قدردانی شود.

هویت جمعی ایجاد کنید.

با واکاوی و ترویج پیشینه و ارزش‌ها، به گروه هویت ببخشید. برای یکدیگر به عنوان گروه خاطره خلق کنید.

از واژه بلندنظرانه «ما» استفاده کنید.

در کار گروهی، اعضا باید کاری را که به عنوان گروه انجام می‌دهند از خود بدانند. وقتی گروه کارش را به خوبی انجام دهد، مهم است که بدون برجسته کردن افراد، از کوشش جمع قدردانی شود.



با همه ارتباط برقرار کنید.

اطلاعات را پنهان نکنید. اطلاعات خود را با تمام کسانی که در سازمان مؤثر واقع می‌شوند در میان بگذارید، نه فقط با افراد کلیدی. کارکنان معمولاً در مورد آنچه از آن آگاه نیستند بدقلقی می‌کنند. به عنوان رهبر، باید بدانید زمانی موفق می‌شوید که اعضای گروهتان منافع گروه را بر منافع خود ترجیح بدهند.

زمانی را که ادموند هیلاری و تنزینگ، راهنمایش، از کوه اورست صعودی تاریخی کردند به خاطر دارید؟ هنگام فرود آمدن از قله، هیلاری ناگهان نقطه اتکای خود را از دست داد. تنزینگ دست به کار شد و او را از سقوط حتمی بر روی یخ‌ها نجات داد. بعداً تنزینگ پذیرفت که او کار خاصی انجام داده که زندگی هیلاری را نجات داده است. او اظهار کرده بود شغلش ایجاب می‌کرده چنین کاری انجام دهد. گفت: «کوهنوردها همیشه به کمک یکدیگر نیاز دارند.»

گروه‌های برنده، به پیشرفت ادامه می‌دهند.

سازمانی که در حال پیشرفت باشد، کارش درست است! چرا به ندرت پیش می‌آید که یک تیم فوتبال، بسکتبال، یا بیسبال حرفه‌ای سال‌های متوالی قهرمان شود؟ اساساً به دلیل وسوسه‌ای است که گریبانگیر بازیکنان می‌شود تا همان تمرین‌ها و راهبردهای سال قبل را در پیش بگیرند. خیلی‌ها تصور می‌کنند اگر «در یک سطح بمانند» می‌توانند در صدر بمانند. این درست نیست. یا باید بازیکنان فعلی به پیشرفت و رشد خود ادامه دهند، یا باید کسانی به سازمان آورده شوند که بهتر باشند. موفقیت مداوم



نتیجه پیشرفت مداوم است.

اولین هدف هر رهبر پرورش کارکنان است، نه از دست دادن آنان. تحقیقات نشان می‌دهد که آموزش هر روزه بر ارزیابی سالیانه فراگیر اولویت دارد و در بالا رفتن بازدهی مؤثرتر است. این فرایند آموزش دو جزء حیاتی دارد: وضع کردن اهداف معین و بازبینی متوالی پیشرفت‌ها. مقاصد باید نتایج نهایی را تعیین کنند، میزان دقیق انجام شدن کاری را که مدیر انتظار دارد مشخص کنند، و طبق زمان‌بندی دنبال شوند. چه تعداد هدف باید به کارکنان معرفی کرد؟ بنا بر تجربه ما، تعیین اهداف اندک بهتر از اهداف بسیار است. اگر اهداف کوچک وجود نداشته باشد، این انتظار که تمام اهداف تحقق یابند معقول نیست. به خاطر داشته باشید که مقاصد، اصلی‌ترین محک هستند.

منظور از نتایج نهایی، چیزی است که به عنوان نتیجه عملکرد زیردستان در کارشان، به نحوی چشمگیر تفاوت ایجاد می‌کند. اغلب کارکنان ترجیح می‌دهند بر مبنای تلاشی که در کارشان کرده‌اند ارزیابی شوند، نه بر پایه دستاوردی که داشته‌اند. مسئله بسیار مهم این است که مدیر آن دسته از دستاوردهای قطعی را که انتظار دارد و کارکنان را مسئول آن‌ها می‌داند، تبیین کند. مدیر باید هر کاری از دستش برمی‌آید برای تحقق اهداف مورد قبول هر دو طرف انجام دهد. به هر حال اگر نارضایتی وجود داشته باشد، مدیر باید بی‌درنگ بر وضع اهداف عینی پافشاری کند. به خاطر داشته باشید، عملکرد معیار رسیدن به اهداف است، نه صرفاً کوشش.

بررسی منظم پیشرفت سه فایده دارد: اول، دائماً یادآوری‌کننده این است که دستیابی به اهداف برای موقعیت کارکنان مهم است. دوم، این بررسی‌ها به مدیر فرصتی می‌دهد تا حرکت‌های مثبت برای رسیدن به اهداف را تشخیص دهد. سوم، اگر پیشرفت حاصل نشود، مدیر می‌تواند



به دلایل کارکنان در مورد نافرجام بودن عملکرد و کوشش آنان گوش دهد. بررسی تبدیل به جلسه حل مشکل می‌شود.

چه کارکنان پیشرفت بکنند چه نکنند، جلسات بررسی به مدیر یا رئیس امکان به دست گرفتن سررشته اوضاع را می‌دهد. اگر بیشتر از سه نفر زیر دستتان کار می‌کنند، احتمال ناراضی بودن شما دست‌کم از یک نفر از آنان وجود دارد. معمولاً یک یا تعدادی از حالات زیر صدق می‌کند:

- طرف نه شاهکار زده است نه گند بالا آورده است؛ با این حال او را در سازمان نگه داشته‌اید.
- یک نفر دیگر را مأمور کرده‌اید تا مصاحبه‌های استخدامی را انجام دهد، استخدام کند، و به فرد تازه‌وارد آموزش دهد، چون شما فرصت چنین کارهایی را نداشته‌اید.
- طرف در مورد وظیفه‌ای که به او محول کرده‌اید کار خاصی انجام نمی‌دهد، اما شما او را دوست دارید (یا به احتمال بیشتر دلتان برای او می‌سوزد).
- مستندات لازم برای اخراج فرد را در اختیار ندارید. آخرین بررسی شما بسیار سرسری بوده و به طور عینی نمی‌توانید بگویید از کدام قسمت عملکرد او ناراحتید.

نتیجه؟ آب از آب تکان نمی‌خورد. اما به خاطر داشته باشید که شما و فردی که باید برکنار شود تنها متغیرهای معامله نیستید. آنچه بسیاری از رهبران از درکش عاجزند این‌هاست:



- موقعیت باید برای دیگر کارکنان سازمان تشریح شده باشد. هیچ کس نمی‌تواند تا ابد روی عملکرد ضعیف سرپوش بگذارد.
- ناکامی شما در اخراج، اثری زیان‌بخش بر جایگاه شما می‌گذارد. در مقام رهبر، اولین و بزرگ‌ترین مسئولیت شما سرپرستی سازمان و اداره آن به نحو احسن است. هرگاه فردی در موقعیت رهبری، نظر خود را به سازمان تحمیل کند، قانوناً پاسخگو خواهد بود.
- روحیه کارکنان دیگر تضعیف می‌شود، چون شما کسی را که عملکرد ضعیف دارد حفظ کرده‌اید، در حالی که آنان دارند بانهایت توانشان کار می‌کنند.

به خاطر داشته باشید، فردی که اخراج می‌کنید کسی نیست که زندگی شما را تیره و تار کرده. کسی است که به او نیازی ندارید. اگر نسبت به یکی از کارکنان تردید جدی دارید و با او کار کرده‌اید بدون این که به موفقیتی دست یابید، بهتر است آن فرد جای دیگری کار کند.

چگونه می‌توان به خوبی از پس اخراج یکی از کارمندان برآمد؟ باب بیل می‌گوید کلید انجام دادن این کار به شکل صحیح در حفظ این چشم‌انداز است: «وقتی فردی را از موقعیتی که از انجام دادن وظایفش در آن موقعیت عاجز است کنار می‌گذارید، قطعاً او را از شکست رهانیده‌اید – و او را آزاد گذاشته‌اید تا موقعیتی پیدا کند که در آن بتواند به موفقیت برسد. با برکناری بجا، حتی ممکن است بتوان فردی را جایگزین او کرد که انگیزتگی‌اش از پیش‌بینی ماجرای جدید ناشی شود.»

قطعاً بهترین کار مصاحبه خوب، استخدام افراد خوب، و سپس پرورش کارکنان به منظور رسیدن آنان – و شما – به بالاترین حد میزان توانایی‌هاست:



۱. من استعدادهایم را شکوفا می‌کنم (انرژی‌ام را صرف خودم می‌کنم).
۲. من استعدادهای دیگران را شکوفا می‌کنم (انرژی‌ام را صرف افراد کلیدی می‌کنم).
۳. آنان استعدادهای مرا شکوفا می‌کنند (انرژی‌شان را صرف من می‌کنند).

تولیدکنندگان فقط در مرحله ۱ سرآمد هستند.

رهبران در مراحل ۱ و ۲ سرآمد هستند.

رهبران کامکار در مراحل ۱ و ۲ سرآمد هستند و مرحله ۳ را سپری می‌کنند.

اکنون لحظه‌ای تأمل کنید و نقاط قوت خود را به عنوان رهبر در نظر بگیرید. این ارزیابی به شما امکان می‌دهد زمینه‌هایی را که برای هر رهبر حائز اهمیت است و در این کتاب درباره آن‌ها بحث کردیم مرور کنید، در حالی که زمینه‌های لازم برای پیشرفت خود در امر رهبری را تقویت می‌کنید. دور شماره‌ای که با طرز تلقی شما از توانایی کنونی‌تان همخوانی دارد، خط بکشید.

۵	۴	۳	۲	۱
دشوار	نیازمند پیشرفت	رضایتبخش	قوی	برتر

نقاط قوت مشترک رهبران

۵ ۴ ۳ ۲ ۱ رؤیاپردازی

هرگز رؤیای‌تان را رها نکنید، مگر زمانی که آماده باشید از خواب بیدار شوید و آن را متحقق کنید.



در کار با رهبران، اغلب از خودم پرسیده‌ام: «انسان رؤیا را در سر می‌پروراند یا رؤیاست که انسان را می‌سازد؟» و نتیجه گرفتم: هر دو کاملاً درستند.

تعیین هدف ۱ ۲ ۳ ۴ ۵

هدف، رؤیای دارای مهلت مقرر است.
اگر نمی‌دانید چه می‌خواهید و کجا می‌خواهید بروید، هیچ چیزی عایدتان نمی‌شود و به هیچ‌جا نمی‌رسید.

نفوذ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵

ماهیت ذاتی تمام قدرت‌ها، اثر گذاشتن بر دیگران به منظور جلب مشارکت آنان است.
کارکنان تا زمانی که بدانند اهمیت می‌دهید، اهمیت نمی‌دهند چقدر می‌دانید.

سازماندهی نیروی انسانی ۱ ۲ ۳ ۴ ۵

«سازماندهی کاری است که پیش از هر کار انجام می‌دهید. پس وقتی این کار را انجام می‌دهید، هیچ چیز با هم قاتی نمی‌شود.» - کریستوفر رابین در وینی ناقص عقل

اولویت‌بندی ۱ ۲ ۳ ۴ ۵

«کسی که هیچ نیرویی صرف دنبال کردن چیزی که به دردش نمی‌خورد نمی‌کند، عاقل است. و زمانی عاقل‌تر است که از میان کارهایی که می‌تواند به خوبی انجام دهد، کارهایی را برگزیند و دنبال کند که به نحو احسن



می‌تواند انجام دهد.» - ویلیام گلدستون

حل مشکل ۵ ۴ ۳ ۲ ۱

«اکثریت افراد موانع را می‌بینند؛ تعداد اندکی اهداف را می‌بینند. تاریخ موفقیت گروه دوم را ثبت می‌کند، در حالی که فراموشی پاداش گروه اول است.» - آلفرد آرمند مونتاپرت

خطرپذیری ۵ ۴ ۳ ۲ ۱

خطرات نشانگر احتمال موفقیت نیستند، بلکه نشان‌دهنده ارزش هدف هستند.

تصمیم‌گیری ۵ ۴ ۳ ۲ ۱

اگر کاری را که به نفع سازمان است به آنچه به نفع خودتان است ترجیح بدهید، همیشه تصمیمات بهتری خواهید گرفت.

خلاقیت ۵ ۴ ۳ ۲ ۱

همیشه راه بهتری هم هست... چالش پیش روی شما، یافتن آن است.
«ذهن انسان وقتی یک بار با فکری جدید بسط یابد، هیچ وقت دوباره به محدوده اولیه باز نمی‌گردد.» - الیور وندال هلمز

استخدام/ اخراج ۵ ۴ ۳ ۲ ۱

«فقط سه قانون درباره مدیریت و سرپرستی باثبات وجود دارد: انتخاب افراد لایق، این‌که به آنان تفهیم شود تکرو نباشند و میانبر نزنند، و بعد این‌که خودتان برای آنان محدوده تعیین کنید. انتخاب افراد لایق از همه»



مهم تر است.» - آدلای دی. استیونسون
 «وقتی به نحوی شایسته فردی را از مقامی که داشته برکنار می‌کنید،
 در واقع او را از شکست رهانیده‌اید - و او را آزاد کرده‌اید تا موقعیتی به
 دست آورد که بتواند در آن موفقیت کسب کند.» - باب بیل

ارزیابی ۱ ۲ ۳ ۴ ۵

کسانی که می‌خواهند استعدادهای خود را شکوفا کنند، به جای آن‌که
 بپرسند «چه کاری را اشتباه انجام می‌دهم؟» اغلب از خود می‌پرسند «چه
 کاری را خوب انجام می‌دهم؟»
 کسی که می‌داند چگونه، همیشه شغلی خواهد داشت. اما کسی که
 می‌داند چرا، همیشه رئیس خواهد بود.

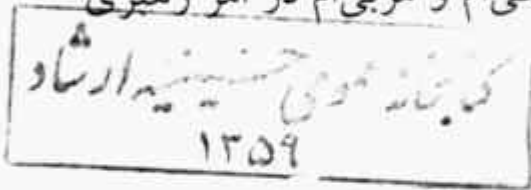
اگر در چهار زمینه قوی یا ماهر هستید، در سطح ۱ قرار دارید. اگر در
 هشت مورد قوی یا ماهر هستید، در سطح ۲ قرار دارید. اگر در تمام موارد
 قوی یا ماهر هستید، در سطح ۳ قرار دارید، و این به آن معناست که گروه
 حمایت‌کننده نیرومندی دارید که به شما امکان می‌دهد پیشرفت کنید.
 من در این مقطع از زندگی‌ام، خوشبختانه در سطح ۳ زندگی می‌کنم. به
 فراسوی منابع خودم رفته‌ام و به جای کمی بهتر شدن، چند برابر بهتر
 شده‌ام، آن هم به برکت وجود کسانی که بسیار به من نزدیکند. همیشه از
 آنان سپاسگزار خواهم بود. با وجود آنان به رهبری ادامه خواهم داد. برای
 خاطر آنان به رشد و ترقی خود ادامه می‌دهم.
 بعضی از این افراد گرانمایه عبارتند از:



مارگارت مکسول - همسر و بهترین دوستم. ازدواج با او بهترین تصمیمی بوده که تا به حال گرفته‌ام.
 استیون اف. بابی - همکارم و عاقل‌ترین کسی که می‌شناسم.
 دیک پیترسون - دوست صمیمی‌ام که هدفش در زندگی کمک به من است.

دن ریلند - روحانی معتمد که صداقت و انرژی‌اش بی‌نظیر است.
 باربارا بروماگین - دستیار خصوصی‌ام که قلبی رئوف و مهارت‌هایی بی‌نظیر دارد.

ملوین مکسول - پدرم که قهرمان زندگی‌ام و مربی‌ام در امر رهبری است.



با کتاب پرورش رهبر درون، نوشته جان سی. مکسول، که بیش از یک میلیون نسخه از آن به فروش رفته است، ردیف کتاب‌های مربوط به رهبری را در کتابخانه خود کامل کنید. با به کار گرفتن این اصول جاودانه در زندگی‌تان - و زندگی سازمانتان - تغییرات مثبتی در شخصیت و اصول انضباط فردی‌تان ایجاد می‌کنید.

کتابخانه عمومی حسینییه ارشاد



۱۰۱-۰۱-۱۰۰۳۵۴

ISBN:978-964-328-592-0



9 789643 285920

بها: ۴۴۰۰ تومان

