

چگونه از نقاط ضعف خود بهترین بهره را ببریم.

لنگان

رهبری



دکتر دن آندر

آرینه سرکپسپیان

# رهبری ننگان

کسب بیشترین بهره از ضعیف ترین نقطه

LEADING WITH A LIMP

Originally published in English under the title:

Leading with a Limp by Dan B. Allender, Ph.D.

Copyright © 2006 by Dr. Dan B. Allender

Published by WaterBrook Press

an imprint of The Crown Publishing Group

a division of Penguin Random House LLC

10807 New Allegiance Dr., Ste. 500

Colorado Springs, Colorado 80921 USA

International rights contracted through Gospel Literature International

P.O. Box 4060, Ontario, California 91761 USA

This translation published by arrangement with

WaterBrook Press, an imprint of The Crown Publishing Group,

a division of Penguin Random House LLC

Farsi edition © (2017) Rahe Masih Publications

## فهرست مطالب

۴.....	تحسین ها
۸.....	قدردانی ها
۱۲.....	مقدمه
۲۷.....	بخش اول - اعتراف یک رهبر
۴۸.....	بخش دوم - رهبر کیست؟
۶۷.....	بخش سوم - شرکت ساختمانی ایساکسون
۸۳.....	بخش چهارم - اهمیت ضعف ها
۱۰۳.....	بخش پنجم - رویارویی با بحران
۱۲۶.....	بخش ششم - مشکل پیچیدگی
۱۴۷.....	بخش هفتم - لجاجت بس است
۱۶۶.....	بخش هشتم - فرار از سلول انفرادی
۱۸۹.....	بخش نهم - از پای در آمده
۲۰۷.....	بخش دهم - تعیین خواندگی
۲۱۶.....	بخش یازدهم - هدف رهبری لنگان
۲۳۴.....	بخش دوازدهم - جامعه ای ذی شخصیت
۲۵۶.....	بخش سیزدهم - بازگو نمودن اسرار
۲۷۸.....	بخش چهاردهم - سه رهبر

## تحسین ها

«کتابهای بسیاری درباره رهبری نگاشته شده اند اما این کتاب، کتابی منحصر به فرد است. این کتاب فراتر از یک راهنمای عملی برای رهبران است و در مورد این که رهبران باید چگونه باشند سخن می گوید. در این کتاب دن آلندر<sup>۱</sup> با حکمت فوق العاده ای سخن می گوید و از بکار بردن جملات پیش پا افتاده و کلیشه‌ای اجتناب می کند.»

- مارک سانبورن<sup>۲</sup>، واعظ، مشاور در امور رهبری و نویسنده کتاب پر فروش THE FRED FACTOR

«دن آلندر نه تنها برای من دوست خوبی است بلکه او رهبری مجرب است. او در کتاب خود به نام رهبری لنگان به ما نشان می دهد که چگونه می توانیم به طور موثر خدمت رهبری را انجام دهیم. خواندن این کتاب را به شما پیشنهاد می کنم زیرا با خواندن آن، افق های تازه ای برای شما گشوده خواهد شد.»

-دنیس رینی<sup>۳</sup>، مدیر مؤسسه FAMILYLIFE و نویسنده کتاب MOMENTS TOGETHER COUPLES

«بعد از خواندن این کتاب اولین واژه ای که از دهانم خارج شد این بود: بالاخره در میان انبوهی از کتابهایی منتشر شده در مورد عطایای روحانی کسی پیدا شد که بتواند درک کند قوت خداوند در ضعف ما کامل می شود. بالاخره کسی پیدا شد که بخواهد نقاط ضعف و قوت روحانی را یک جا بررسی نموده و درباره آن بحث کند. کتاب رهبری لنگان روشی است که دن آلندر را لنگان به حضور خداوند هدایت می کند.»

-لئونارد سوییت<sup>۴</sup>، نویسنده کتابهای THE THREE HARDEST WORDS و OUT OF THE QUESTION INTO THE MYSTERY

۱ - Dan Allender  
 ۲ - Mark Sanborn  
 ۳ - Dennis Rainey  
 ۴ - Leonard Sweet

«کتاب رهبری لنگان مانند آن دسته از کتابهایی نیست که شبیه منوی کافی شاپ‌ها باشد و به شما بگوید که چه کارهایی برای انجام رهبری باید انجام دهید، بلکه این کتاب فراخوانی است برای روبرو شدن با ضعف‌هایتان. *دن آندر* به ما یاد آوری می‌کند که به عنوان یک رهبر، بزرگترین صفت ما مهارت و تخصص در امر رهبری نیست بلکه شجاعتی است که در آگاهی و رسیدگی به نقاط ضعف خود داریم.»

-دکتر کروفورد، لوریتس،<sup>۵</sup> نویسنده و شبان ارشد کلیسای FELLOWSHIP BIBLE جورجیا

«یک بار دیگر *دن آندر* ما را با جسارت به سوی شگفتی‌های اسرار آمیز انجیل فیض خداوند هدایت کرد. کتاب رهبری لنگان ما را با لطافت و احترام با بتهای موجود در زندگی مان به عنوان یک رهبر روبرو می‌کند. بتهایی به نام کنترل و عمل‌گرایی. و به این منظور، *دن آندر* ما را دعوت می‌کند که فروتنی را بعنوان یک رهبر در زندگی خود پیشه کنیم و بدانیم در هر قسمتی که خداوند ما را قرار داده بزرگترین گناهکار خود ما هستیم.»

-اسکاتی/سمیت،<sup>۶</sup> شبان و مؤسس کلیسای جماعت مسیح در فرانکلین،

ایالت تنسی و نویسنده کتاب RESTORING BROKEN THINGS

«گاهاً از خود می‌پرسم آیا دیگران همان احساسی را داشتند که من بعد از خواندن این کتاب داشتم؟ چون این کتاب مباحث سنگینی در مورد انگیزه‌ها، روش‌ها و تفکر مثبت دارد. *دن آندر* در این کتاب به مبحث اینکه چگونه یک شخص می‌تواند در شرایط سخت زمانی که در قلب خود احساس ضعف و ناتوانی دارد، خود و دیگران را به جلو هدایت کند. موضوعاتی که *دن* در این کتاب به آن اشاره می‌کند مسائلی هستند

که فقط در دنیای واقعی اتفاق می افتد. اما برای خواندن این مطالب باید عینک های صورتی خود را بردارید.»

-باب لیپین،<sup>۷</sup> مجری برنامه FAMILY LIFE TODAY

«تأثیر این کتاب بر من، تأثیری همیشگی خواهد بود. زیرا این کتاب به موضوعات مختلفی اشاره می کند که من هم اکنون در این نقطه از زندگی و رهبری ام با آنها دست و پنجه نرم می کنم. خداوند را به خاطر این کتاب که صادقانه و حکیمانه نگاشته شده، شکر می کنم.»

-برایان مک لارن،<sup>۸</sup> شبان و نویسنده کتاب THE SECRET MESSAGE OF JESUS

مایک و میرا مکوی عزیز، فیضی که شما نسبت به  
خانواده ما نشان دادید مرا به سوی  
عشقی عمیق تر به عیسی رهنمون ساخته است.



## قدردانی ها

رهبری برای من همانند رفتن به مطب دندانپزشک، امری طبیعی است. نیازی نیست که کسی به من یادآوری کند که به ماهی گیری یا قایق رانی بروم. من از هر فرصت استفاده می کنم تا وقتی شرایط و امکانات اجازه دهند عازم ماهی گیری و قایق سواری شوم. اما این مطلب در مورد رهبری صدق نمی کند. افراد بسیار کمی را می شنا سم که با راحتی و آسایش رهبری نموده باشند. اکثر رهبران اعتراف خواهند کرد بهایی که برای این کار باید پرداخت شود بسیار است و توانایی برای انجام این کار توانایی ای نیست که به صورت مادرزادی در کسی وجود داشته باشد. در واقع، من با مطالعه زندگی افرادی که به خوبی رهبری کردند دریافتم که همیشه بهای پرداخت شده از نتیجه کار آنها سنگین تر بوده است. با این وجود، آنها اعتراف کرده اند که اگر به روش دیگری رهبری می کردند در واقع باید به خواندگی خود خیانت می نمودند و آنانی که تشنه توجه و هدایت حکیمانه آنها بودند قطعاً دچار مشکل شده و از توجه آنها محروم می گشتند. از افرادی که مرا رهبری نمودند تا من نیز بتوانم دیگران را رهبری کنم و همچنین به خاطر من با مشکلات رهبری دست و پنجه نرم کردند تا من بتوانم تبدیل به رهبری مقدس تر و حکیم تر شوم، عمیقاً سپاسگزارم.

مایک مک کوی<sup>۹</sup>

بعنوان مدیر هیأت آموزشی مدرسه آموزش تکمیلی مارس هیل، از شروع آن تاکنون، شما همواره مانند پدری مهربان، جنگجویی شجاع و هنرمندی پر محبت بوده اید و همه ما را تشویق نموده اید تا نقاط قوت خود را شناخته، ارج نهاده و از راههای تاریک

زندگی خود باز گشته و آنها را اعتراف نماییم. تو برای ما دو سستی بودی که با شکست های ما رنج کشیدی و امید به قیام را در ما زنده نگاه داشتی. این کتاب و این مدرسه قطعاً بدون محبت و توجه تو نمی تواند وجود داشته باشد و میرای<sup>۱۰</sup> عزیز از تو نیز تشکر می کنم که مایک را در راستای مبارزه با رهبری های اشتباه هدایت نمودی.

رون کاروچی<sup>۱۱</sup>

تو مرد نیکو، مهربان و حکیمی هستی. مردی که آگاهانه راه خود را به عنوان مدیر کل اجرایی مدرسهٔ مارس هیل<sup>۱۲</sup> برگزیده و ممکن است روش او برای دیگران عجیب به نظر آید. توانایی تو در کمک به دیگران برای تحقق دعوتشان بسیار زیبا و شگفت انگیز است. حکمتی که تو در برنامه ریزی و انتشار این کتاب به خرج دادی نقطهٔ عطفی بود که باعث شد این کتاب به اتمام برسد. آنچه در این صفحات خوب و نیکو هستند واقعاً نتیجهٔ کمک تو در نگارش این کتاب است و آنچه بد، نتیجه عملکرد بد من است. باربارا از تو متشکرم که مرا کمک کردی تا خواندگی و سختی های آن را بشناسم و در مدرسهٔ مارس هیل خدمت کنم.

اعضای سابق و فعلی مدرسهٔ تحصیلات تکمیلی مارس هیل:

برایان مک لارن و کوین شپرد، کیم هاتکینگز، اسکاتی اسمیت، رون کاروچی، مایک مک کوی، سیگی بادبو، باربارا گیولیانو، جک استرلینگ، اوی بکویت و تیم کوندرا: شما با من در پشت سر گذاشتن یکی از عجیب و غریب ترین و سخت ترین فصول زندگی ام همراه بودید و با من هم سفر شدید. در این سفر فقدان های بسیاری وجود داشت که باعث از کار افتادن من می شد و هم چنین رحمت هایی بسیاری از سوی خداوند وجود داشت که مرا از نواحی می نمود. توصیه های بی شمار، اشکها و دعاهایی که به خاطر

Myra - ۱۰

Ron Carucci - ۱۱

Mars Hill - ۱۲

این رویای بزرگ به من بخشیدید همانند پاداشی است که در ابدیت برای همه ما تدارک دیده و حفظ شده است. با تمام شناختی که از سوی خداوند دریافت نموده‌ام آگاهانه و عمیقاً از شما تشکر می‌کنم.

رون لی<sup>۱۳</sup>

تو به عنوان ویراستار، همواره رهبر آگاه و هوشیاری بودی و مانند پدری حکیم عمل نمودی. به خاطر حس شوخ طبعی و شیوایی قلمت، از تو سپاسگزارم.

مت باقر<sup>۱۴</sup>

بعنوان نماینده و نویسنده نسخه همراه این کتاب، همواره شاهد توانایی تو به عنوان یک رهبر، نویسنده، نماینده، موسیقی دان، دوست، شوهر و پدر بوده‌ام و از نیکویی خداوند در شگفت هستم که چگونه اجازه داد که مرد لنگی همانند من بتواند با تو کار کند.

لیزا فن<sup>۱۵</sup>

نمی‌دانم چطور ممکن است که من کتاب *To Be Told* را بنویسم و فراموش کنم که از تو برای نوشتن کتاب *To Be Told Workbook* تشکر نکنم. گاهی فکر می‌کنم شاید از فرط حواس پرتی حتی نام خودم را نیز فراموش کنم. بخشش و نیکویی تو و تلاشهای بی‌وقفه‌ات همواره مرا به یاد نیکویی خدا می‌اندازد.

بکی<sup>۱۶</sup> همسر عزیزم

عشق من؛ هیچ کس مانند تو مرا کمک نکرده تا سختیهای این راه را با امید و شادی به جان بخرم. اشتیاق عمیق تو برای دعا و پیروی از عیسی باعث شده که من به طور قطع و یقین به حضور مقدس خداوند اطمینان داشته باشم. عیسی نمایانگر قطعی و واقعی

Ron Lee - ۱۳

Matt Baugher - ۱۴

Lisa Fann - ۱۵

Becky - ۱۶

---

تقدسی است که من در تو بر این زمین شناختم. این سالهای دشوار اما پر جلال هرگز بدون خنده های با معنا و عجیب تو و اشک های مهربانانه تو نمی تواند پست پشت سر گذاشته شود. تو مرا به سوی عیسی هدایت کردی و باعث شدی که بتوانم فدیۀ رایگان او را دریافت کنم.

## مقدمه

### با چه چیزی روبرو خواهید شد؟

آنچه در شرف رویارویی با آن هستید و آنچه قرار است آن را مطالعه نموده و درک کنید، بسیار ساده است. اما به دلایل خاصی، همواره این حقیقت ساده ناگفته باقی مانده است. وقتی این حقیقت بازگو می شود، به نظر، جملات آن بسیار مؤدبانه و ساده می نماید ولی نتیجه آن این است که آنچه واقعاً باید شنیده شود پنهان می ماند. اما این حقیقت آنقدر مهم است که نباید تظاهر کنیم آن را درک کرده ایم و یا آن را کم اهمیت بیانگریم و با بی توجهی از کنار آن عبور کنیم. و اما آن حقیقت تلخ:

اگر شما یک رهبر هستید تمام زندگیتان یک نبرد واقعی است. در این راه هیچ چیزی به آسانی بدست نمی آید. همواره تعداد دشمنانتان بیشتر از دوستانتان است. گویی همیشه زمین زیر پای شما در حال لغزیدن است. اگر تا کنون راه حل های آسانی را امتحان کردید، قطعاً دریافتید که آنها به بی راهه می رسد. می دانم که شنیدن حقایق رک و بی پروایی مانند این هرگز آسان نیست، اما دانستن این حقایق به شما کمک خواهد کرد که با اعتماد بیشتری رهبری کنید چون شما به اطمینان احتیاج دارید.

بدانید چیزی دشوارتر از رهبری وجود ندارد. در این زندگی موضوعی وجود ندارد که بتواند با سختی اخراج یک دوست از کارش مقایسه شود و یا زمانی که باید به افرادی بگویید که همکاری آنها را فقط برای این فصل احتیاج داشتید و هم اکنون دوران کار آنها پایان رسیده و باید شغل خود را ترک کنند.

دانشکده تحصیلات تکمیلی که رهبری آن به عهده من است بارها توسط شکایت افراد مختلفی تهدید شده و کارمندان خشمگین و ناسپاس بسیاری باعث لکه دار شدن

نام من شده اند. گاهی بهایی که برای رهبری یک سازمان پرداخته می شود فرقی با فرسایش آهسته آهسته در میدان نبرد ندارد. با این وجود زمانهایی بوده که لحظات پر جلالی را تجربه کرده ام. لحظاتی که در نتیجه ماندن و مداومت و با پرداخت بهایی شخصی بسیاری بدست آمده است، یعنی زمانی که تمامی سیستم کاری ما به هماهنگی و همکاری با یکدیگر رسیدند. اما این نتایج تنها بعلت ساییده شدن آهن با آهن بدست آمده اند. لحظات بسیاری نیز شکست را در چند قدمی خود احساس کردیم.

زمانی دانشگاه ما در شرف تعطیلی قرار گرفت زیرا یکی از کارکنان دولتی که به تازگی به این منصب گماشته شده بود تصمیم گرفت که قانونی جدید ابلاغ و آن را عملی نماید.

شخصی که قبل از او بر سر کار بود، به ما برای کسب موفقیت در این دانشکده کمک کرده بود. در لحظه آخر موفق شدیم که مانع از بسته شدن این دانشکده گردیم. در لحظه آخر متوجه شدیم و دفاع ما نتیجه داد.

فیض، فقدان، سرنوشت، سختی، پیروزی. گاهی بدترین نقش در یک خانه بهترین نقش است و برای رهبری نیز این حقیقت صادق است. بارها از من پرسیده اند که اگر قرار بود دوباره همه چیز را از نو شروع کنی باز هم کار دانشکده تحصیلات تکمیلی را آغاز می کردی و پاسخ من همواره این بوده است. "هرگز! چون هنوز از خودم متنفر نشده ام تا این تصمیم را بگیرم."

با این وجود از شروع دانشکده پشیمان نیستم، اما غمها و دل شکستگی های بسیاری دارم که در تقابل با تلاش ها و پیروزی هایم قرار می گیرند. اما نتیجه گیری بسیار مهم است چون شما با آنچه که اهمیتش بیشتر از شماست روبرو می شوید، یعنی با خدایی که زندگیتان در دستانش است.

از طریق رهبری است که من به نیاز عمیق شخصی و همیشگی خود به عیسی پی برده ام. هرگز رابطه ام با عیسی را با هیچ پول، شهرت، جلال و احترامی در این زندگی

عوض نمی‌کنم. مطمئنم که شما نیز این چنین هستید. شاید با خود بیاندیشید که اصلاً چطور شد که به منصب رهبری نائل شدید یا شاید فکر می‌کنید که آیا می‌توانید این کار را ادامه دهید یا نه؟ شاید با خود می‌جنگید که تا کسب موفقیت با تمام بهای که باید در راه رسیدن به آن پرداخت کنید صبر کنید. اما اگر به خواندگی خود از طرف خداوند پر محبت به عنوان مهمترین و اصلی‌ترین قسمت زندگی و کارتان نگاه کنید، ایمان دارم این کتاب شما را به سوی شادی جدید و عمیق‌تری در خدمت رهبری‌تان رهنمون خواهد ساخت.

رهبری احتمالاً پر بها ترین کاری است که تا کنون در زندگیتان انجام داده‌اید. شاید با وجود بهای بسیار زیادی که در رهبری پرداخت می‌کنید هرگز برای شما ثروت و شهرت و تحسین دیگران را در پی نداشته باشد، ولی اگر می‌خواهید به خداوند و دیگران محبت نشان دهید و اگر می‌خواهید زندگی فعلی خود را برای ابدیت صرف کنید، بنابراین موضوعی بهتر از رهبری برایتان وجود ندارد.

## بنیادی ترین تفکر

از آنجا که رک و بی‌پرده سخن می‌گویم اجازه دهید اصلی‌ترین تفکر یک رهبری که بقیه موضوعات این کتاب بر اساس آن بنا شده را برایتان بازگو کنم: به همان میزان که شما به عنوان یک رهبر با شکست‌های خود روبرو می‌شوید و از آنها نام می‌برید، به همان میزان نیز می‌توانید جوی را ایجاد کنید که در آن همکاران و اطرفیان‌تان بتوانند رشد و ترقی کرده و تبدیل به افرادی موثر و متعهد شوند. گاهی سریعترین راه به سوی موفقیت سراسیمه‌ی است و به همین صورت قطعی‌ترین موفقیت زمانی کسب می‌شود که شما در مورد شکست‌هایتان صادق باشید.

این راه قطعاً آسان نیست اما روش متضادی را که در بالا به آن اشاره کردیم در نظر بگیرید. اگر شما به عنوان یک رهبر ظرفیت اعتراف و شناخت اشتباهات در زمان مناسب را نداشته باشید، در نتیجه، ترس و اضطراب در فضای کاری شما حکم فرما می‌

گردد و شما کارمندانی خواهید داشت که بیشتر به فکر خودشان هستند تا کارشان. و با شما و یکدیگر هیچ صمیمیتی نخواهند داشت و تبدیل به افرادی سلطه جو خواهند شد. آنها بیشتر مراقب خودشان خواهند بود نه مراقب شما یا سازمان و یا همکارانشان.

شخصیت رهبر است که ترقی ارزشهای اخلاقی، مهارت و تعهد را در یک سازمان رقم می زند و یا باعث کاهش و از بین رفتن آن می گردد. حقیقتی که در مورد اعتراف ضعفها وجود دارد این است که اعتراف باعث ضعف و بی احترامی نمی شود بلکه باعث تغییر و تبدیل شخصیت رهبر شده و در نتیجه، احترام و قدرت بیشتری برای او به ارمغان می آورد. این تضاد عجیبی است که در رهبری وجود دارد: به همان میزان که سعی کنید به عنوان یک رهبر ضعف های خود را پنهان کرده یا انکار کنید، به همان میزان نیز احتیاج خواهید داشت افراد تحت رهبری خود را کنترل کنید. بیشتر احساس عدم امنیت خواهید داشت و نظرات خود را شدیدتر به دیگران تحمیل خواهید کرد و در نتیجه، این ریسک را می پذیرید که بهترین افرادتان را از دست بدهید. راه پر پیچ و خم و تاریک کنترل دیگران توسط رهبر در نهایت به بدگمانی و بی اعتمادی افراد نسبت به وی ختم می شود. بنابراین به خود و به سازمانتان لطفی کرده و بی راهه نروید. از هم اکنون خود را آماده سازید تا پیش کارمندانان اعتراف کنید که "شما بزرگترین گناهکار در سازمان هستید."

اما نکات بیشتری نیز وجود دارد. در ادبیات معاصر رهبری از آشکار نمودن ضعفهای شخصی و سخن گفتن در مورد آن ضعف ها، صداقت و پذیرش نقاط ضعف، بعنوان ابزاری برای کسب اعتبار بیشتر رهبران استفاده می شود. برای افرادی که بعنوان رهبر بر فضای حاکم بر حیطه کاریشان تسلط کافی دارند این میحث تازه ای نیست، اما آنچه من شما را به آن فرا می خوانم چیزی فراتر از صرف شناخت و عنوان نمودن ضعف هایتان است. من به شما پیشنهاد می کنم که بی پرده در مقابل افرادی که آنها را رهبری می کنید از ضعف هایتان نام برده و همچنین سعی کنید که این ضعف ها را در مقابل چشم این افراد از زندگی خود بیرون کنید.



## چالش

رهبری را نمی توان به یک پیاده روی ساده در پارک تشبیه کرد بلکه رهبری بیشتر به مارشی طولانی در یک درهٔ تاریک شباهت دارد. در واقع برخی رهبری را چنین توصیف می کنند: "رهبری مانند این است که فردی در فصل شکار، سیل هدف گیری را بر سینۀ خود بچسپاند."

بحران ها یکی پس از دیگری در بدترین لحظات سر بر می آورند. اغلب، این بحران ها به علت تدارک ضعیف، عدم برنامه ریزی و اجرای اشتباه برنامه ها هستند. افراد زیر دستتان درست همانند شما همواره اشتباه خواهند کرد. ولی مردم در همهٔ بحران ها نقش دارند و افرادی که در سازمانتان کار می کنند قادرند که بحران ها را مدیریت کرده و آنها را حل کنند و یا باعث تقویت و تشدید و طولانی شدن آنها شوند. بحران های کمی وجود دارند که به سادگی حل می شوند و به ندرت پیش می آید که شما در مقابل تصمیم گیری ساده ای قرار بگیرید.

"پیچیدگی" واژه ای خواهد بود که هر روزه ورد زبانتان خواهد گشت و هر تصمیمی که شما می گیرید مانند پرشی است در مه و ابهام، و بهای آن، پرداخت زمان، پول و حتی ارزش های اخلاقی حاکم بر سازمانتان است. رهبران کمی هستند که نتایج تصمیم های خود را از قبل نسنجند و یا از پیش مخالفت های آشکاری که ممکن است در مقابل تصمیمات آنها عنوان شوند را مورد برر سی قرار ندهند. در بسیاری از مواقع، یک بحران ممکن است شدیدتر شده و به توهین و خیانت بیانجامد. افرادی که همیشه با شما هم پیمان و متحد بودند ممکن است علیه شما به پا خیزند و ثمرهٔ این کار آنها اندوهی باشد که قلبتان را بشکند. تعجبی ندارد که چرا رهبران همواره احساس خستگی و تنهایی دارند. تعجبی ندارد که رهبران دائماً فکر می کنند که اعضای تیم آنها اطلاعاتی دارند که می توانند به آنها در تصمیم گیری ها کمک کند، اما از دادن این اطلاعات به رهبر خودداری می کنند. تعجبی ندارد که شدت چالش هایی که در رهبری وجود دارد باعث می شود که بسیاری از رهبران، فرسوده و خسته شوند و

بسیاری از شغل خود کناره گیری نمایند. فکر نمی کنم گفتن اینکه شما با آموختن اقرار به ضعف ها و شکستهایتان می توانید از ورود به جادهٔ تاریک رهبری فرار کنید جملهٔ ساده انگارانه ای باشد. در واقع ممکن است زمانی که شما به عنوان جدید خود یعنی گناهکارترین فرد در آن سازمان اعتراف می کنید، مشکلات جدید و پیچیده تری برای شما ایجاد شود. البته مشکلات همیشگی که شما با آن روبرو بودید همچنان در جای خود باقی هستند. چه شما به ضعف های خود اقرار کنید و چه نکنید، باز مشکلات در جای خود قرار دارند.

اما در نظر داشته باشید که رهبران بسیاری برای پوشاندن و مخفی ساختن نیاز خود به محبت و بخشش از سوی دیگران توان بسیاری را صرف می کنند و این کار آنها نه تنها باعث دور شدن کارکنان آنها می شود بلکه باعث از میان رفتن اطمینان این افراد نسبت به رهبر خود و تلف شدن نیرو و خلاقیتی می شود که می تواند باعث مدیریت بحران هایی شود که یکی پس از دیگری ظاهر می شوند.

خطر جدی تر وقتی است که رهبران شکست های خود را مخفی کنند. این کار آنها باعث می شود که از درخواست و پذیرش محبت، بخشش و فیضی که بیش از همه برای ادامهٔ زندگی به آن نیازمندند محروم بمانند. فیضی که حتی برای ادامهٔ رهبری خود به آن نیاز دارند.

### بدترین دلایل مخفی نمودن ضعفها

چرا رهبران به ندرت به شکست های خود اقرار می کنند؟ چه چیزی باعث می شود که رهبران در دام تفکر دشمن پنداری همه جانبه<sup>۱۷</sup> که به معنی همه دشمن وی هستند اسیر شوند و باعث شوند اطلاعاتی که برای اتخاذ تصمیم های جدید به آن نیاز دارند را از دست بدهند؟ سه دلیل اصلی که فوراً در پاسخ به این سؤال در ذهن ما خطور می کنند عبارتند از: ترس، خودشیفتگی و اعتیاد. اگر شما فکر می کنید که هیچ

کدام از این صفات در مورد رهبری شما صدق نمی کند شما را تشویق می کنم که به خواندن ادامه دهید. زیرا احتمالاً نظرتان عوض خواهد شد.

### ترس:

بسیاری از رهبران به خاطر ترسشان، از اشاره به ضعف های خود اجتناب می کنند و ترس انگیزه قابل درک و ملموسی است. اگر رهبری صریحاً بپذیرد و اعلام کند که می تواند اشتباه کند و ضعف های جدی دارد و حتی ممکن است باز هم در آینده خطایی داشته باشد باید منتظر نتایجی جدی اعلام خود باشد.

اگر یک رهبر تا این حد بی پرده سخن بگوید ممکن است اعتماد کارکنان خود را از دست بدهد. مشتریان ممکن است کار خود را به جای دیگری ببرند و هیأت مدیره سازمانشان ممکن است او را حتی از کار اخراج کنند. اینها حداقل دلایلی هستند که می تواند ما را در سکوت نگاه دارد. اما زمانی که ما بر این ترس غلبه کنیم و آشکارا از ضعف های شخصی خود سخن بگوییم چه اتفاقی خواهد افتاد؟ زمانی که ما از ترس های خود سخن بگوییم چه اتفاقی خواهد افتاد؟ اگر بپذیریم که همیشه می خواهیم مسائل را از دیگران پنهان کنیم چه اتفاقی خواهد افتاد؟ نتیجه کاملاً با آنچه ما فکر می کنیم یکسان نیست. یعنی زمانی که ما شجاعت کافی برای نام بردن از ترسهایمان به خرج می دهیم، این کار باعث اعتماد بیشتر افراد به ما شده و اطمینان آنها به سوی ما جلب می شود.

با این وجود باز هم روبرو شدن و نام بردن از ترسهایمان می تواند ریسک بزرگی باشد. در فضاهای خاصی هر گونه صداقت در مورد شکست های شخصی می تواند پایان کار آن شخص را رقم بزند. بنابراین اگر شما حقیقت را دوست دارید و خود را متعهد به اعلام حقیقت می دانید از دام تظاهر و زندگی مصنوعی مسیحی بگریزید. بدنبال جَو جدیدی برای رهبری خود باشید. اگر کلیسا یا سازمانی را بیابید که اسیر تظاهر نباشد

اما تعلیم درستی دربارهٔ نحوه برخورد با گناه نداشته باشد حداقل شما در جایی هستید که صداقت می تواند بزرگترین پتانسیل برای تغییر جو فریب کاری باشد.

## خودشیفتگی<sup>۱۸</sup>

دومین دلیلی که ما ضعف های خود را پنهان می کنیم خودشیفتگی است. فروتنی به بسیاری احتیاج است تا ما به ضعف خود شیفتگی خود اقرار کنیم، و آنقدر ما شیفتهٔ تصویر خود هستیم که هرگز نمی خواهیم بپذیریم چقدر اوضاعمان آشفته است و این تمرکز بر خود باعث می شود که در زمان اعتراف صادقانه به ضعف هایمان، گلویمان فشرده شود.

اما زمانی که ما نهایتاً تصمیم می گیریم راهی برای رهایی از خودشیفتگی و خودخواهی بیابیم چه اتفاقی می افتد؟ ضعفها و شکست های خود را می پذیریم و باعث تقویت شخصیت ما می گردد و از آرامش بیشتری برخوردار می شویم. کارشناسان تناسب اندام در سال های اخیر همواره بر اهمیت تمرین های قدرتی - تعادلی<sup>۱۹</sup> تاکید می نمایند. تقویت تعادل در عضلات، مانند محوری برای قدرت شما عمل می کند و به عضلات بسیار عمقی تر از عضلات شکمتان مرتبط است. بنابراین شما نخواهید توانست با انجام هزار تا دراز و نشست به این قدرت تعادلی دست بیابید، بلکه این قدرت زمانی بدست می آید که شما تمریناتی را انجام دهید که در آن تعادل شما نیز تقویت گردد مانند دراز و نشستی که در آن تویی را در دست تان نگه داشته اید و زمان بالا آمدن آن توپ را از دستی به دست دیگر می دهید. این برهم زدن تعادل باعث می شود که قدرت مرکزی شما تقویت شود چون بدن شما سعی می کند به حالت تعادل اولیه خود باز گردد.

اولین ست از دراز و نشست هایی که برای تقویت قدرت مرکزی انجام می شود این احساس را در فرد ایجاد می کند که گویی سعی دارد تعادل خود را بر عرشه یک کشتی طوفان زده ای حفظ کند. احساس ناراحت کننده و عجیبی است. اما زمانی که تکانها و عدم توازن شدیدتر می شود ظرفیت ما نیز برای یافتن تعادل و قدرت بیشتر افزایش می یابد.

تلاش ما برای پایین انداختن گارد دفاعی مان در واقع باعث می شود که بیشتر به خود بیاندیشیم و این گونه فکر کنیم که می توانیم دنیا را کنترل کنیم. قدرت و تعادل مرکزی واقعی در واقع گرایشی است به سوی ناتوانی و بر هم زدن احساس تعادل و آرامش. در نتیجه، این فرد به سمت خودسازی و زندگی پر از محبت رهنمون می شود و حس ترسی که باعث می گردد فرد دائماً از خود بپرسد چه اتفاقی قریب الوقوعی قرار است روی بدهد از بین می رود.

درمان خود شیفتگی این است که ما بخواهیم با کاهش حیطة ابهامات خود در این دنیا و محدود ساختن دیدگاهمان به دیدگاهی ساده تر، دنیایی که دائماً در حال چرخش است را کنترل کنیم. زمانی که ما چنین دیدگاهی را بر می گزینیم، در حقیقت ما با سرسختی و تعصب، تمام گزینه های پیش رویمان را محدود می کنیم و هر گونه پیچیدگی در این دنیا را انکار می کنیم. ما این کار را حتی زمان روبرو شدن با مسائل پیچیده اجتناب ناپذیر، تکرار می کنیم و هیچ رهبری نمی تواند با فرار از روبرو شدن با پیچیدگی ها، در کار خود موفق شود. تنها با کنار گذاشتن تعصب و پذیرش پیچیدگی ها است که یک رهبر می تواند دیدگاهش را وسعت بخشد و به سوی موفقیت گام بردارد.

## اعتیاد

نهایتاً رهبری که از سختی های کارش به سطوح آمده به راحتی ممکن است منزوی شود و تنهایی های خود را با اعتیاد و عادت های بیمارگونه پر سازد. این عادات

ممکن است از رابطه جنسی تا الکل و حتی کار متغیر باشند. برای گریز از این دام، یک رهبر باید با حس تنهایی خود روبرو شود و از تمایل خود برای قطع ارتباط با دیگران آگاه باشد و تمام کارهای اعتیاد گونه ای که برای پر ساختن جای خالی دیگران در زندگی اش وجود دارند را کنار بگذارد. تنها در آن زمان است که او احساس آزادی می کند و می تواند به دیگران توجه و محبت نشان داده و از دیگران توجه و محبت دریافت کند و در نتیجه، او شخصی خواهد بود سالم و پر محبت. با دیگران رابطه خوبی بر اساس صداقت ایجاد می کند و علاوه بر آن، تبدیل به رهبری مطمئن و قدرتمند می شود. رهبری که می تواند از کمک دیگران در زندگی اش بهره مند شود.

هر کدام از ضعف های شما نه تنها راهی است بسوی داشتن شخصیتی بهتر، بلکه راهی است برای کسب فضایی در رهبریتان. این فضایل آنقدر بزرگ و گرانبها هستند که اجتناب از روبرو شدن با این ضعف ها برای شما کاملاً احمقانه به نظر خواهد رسید. بنابراین با ترس ها، خودشیفتگی ها و اعتیادهایتان روبرو شوید و از آزادی، آرامش و قوتی که در رهبری با ضعف ها وجود دارد، لذت ببرید.

## سود و زیان

کتاب مقدس در مورد تضادی مهم در زندگی صحبت می کند. اگر شما سعی کنید زندگی خود را حفظ کنید، تقدیر شما آن است که آن را از دست بدهید و اگر شما بخواهید زندگی را از دست بدهید، آن را حفظ خواهید کرد. (مرقس ۸: ۳۵ را نگاه کنید). شما می توانید به کتاب مقدس ایمان داشته باشید و یا آن را رد کنید و یا فکر کنید که کتاب مقدس مجموعه ای از سخنان حکیمانه ای است و یا برعکس، کاملاً غیر منطقی است، ولی آنچه شما هرگز نمی توانید منطقی را رد کنید این است: تضادی که در تسلیم کردن زندگیتان برای بدست آوردن دوباره آن وجود دارد، غیر قابل انکار است.

بعنوان مثال، در مورد خوابیدن فکر کنید. هر چه شما بیشتر سعی کنید که بخوابید، بیشتر بیدار خواهد ماند، یا این مثال که شما نام فردی را از یاد می برید و هر

چه به مغزتان فشار می آورید تا نام او را به یاد آورید، کمتر این احتمال وجود دارد که نام او به ذهنتان بیاید. اما به محض اینکه از فکر کردن در مورد آن موضوع دست می کشید، نام شخص را به خاطر می آورید.

حتی این مثالهای ساده آشکار کننده این حقیقت هستند که در زندگی برای بدست آوردن آنچه مشتاقش هستیم، قسمت هایی وجود دارد که باید آنها را تسلیم کنیم. رهبری نیز در این مجموعه قرار می گیرد. رهبری با ضعفها قطعاً برای شما بهایی بدنبال دارد. این بها شامل نام بردن از حقایق بسیار دردناکی در مورد زندگی و رهبری است. حقایقی درباره شما و دیگران. آیا در میان این صفحات به دنبال روزنه امید و تسلی می گردید؟ بدنبال قدم های ساده هستید که بتواند بار دیگر شما را به کار و زندگی شخصی راحتان هدایت کند؟ بر خود مسلط باشید. اگر زندگی آنقدر که شما فکر می کنید آسان بود، هیچ کس احتیاج به کتابی در مورد رهبری نداشت.

نه زندگی آسان است و نه رهبری. در هیچ کدام پاداش سریعاً به سراغتان نمی آید و هر دو موضوع با درد همراه هستند. رهبران باید با زندگی واقعی روبرو شوند که بسیار با آن گلستانی که مد نظر است فاصله دارد. برای کسب زندگی، شما باید آن را از دست بدهید. برای افزایش ثمربخشی باید تمرکزتان را کاهش دهید. برای پیشرفت در ارتباط موفقیت آمیز باید بپذیرید که دیگران این جمله را از زبان شما بشنوند که "شما یک شکست خورده هستید" و به یاد داشته باشید که پذیرش این حقیقت نیز هرگز باعث بدست آوردن آن پیروزی که ما فکر می کنیم و به ما آموزش داده شده نخواهد شد.

با این وجود، این روش تنها راه برای دستیابی به موفقیتی اصیل بعنوان یک رهبر است. بسیاری از رهبران بنیان رهبری خود را بر پایهٔ سست خود بزرگ بینی و نتایج حاصل از آن بنا نموده اند. عده کمی آرامشی را تجربه می کنند که بنا بر نوع عملکرد آنها نیست. عده بسیار کمی هستند که خلاقیت خود را محدود به عرف های رایج در رهبری نمی کنند. عده کمی هستند که ظرفیت توجه و محبت به دیگران را در خود

دارند. کاری که اجباراً برای خشنود ساختن دیگران یا بعلت بایدها و نبایدها انجام ندهند و راه دیگری را بر گزینند.

به عنوان عملی نمادین در رهبریتان تصمیم بگیرید که ریسک تسلیم ساختن زندگی تان از طریق روبرو شدن و اذعان به ضعف هایتان را بپذیرید و تصور کنید چه مزایایی در این کار متضاد با آنچه که شما در نظر داشتید انجام دهید وجود خواهد داشت.

ببایید به سوی این حقیقت قدم برداریم، اما در این قسمت بسیار مهم است به یاد داشته باشیم که تمامی حرکت ما به سوی حقیقت نیازمند ایمان بسیار بزرگی است.

### ضعف سه بعدی یک رهبر

با توجه به هرج و مرج و پیچیدگی که در کار رهبری وجود دارد، هیچ جدول مشخصی وجود ندارد که بتواند به چالش های اولیه ای که رهبران با آن دست و پنجه نرم می کنند و واکنش های موثری که نسبت به این مشکلات نشان می دهند، اشاره کند. مشکلات تقریباً یکسان هستند، اما راه حل ها مطابق با رهبر سازمان، شرایط و ساختار تیم و نکات دیگر، می تواند متفاوت باشد. برای مثال، شاید بهترین راه کاری که برای شخصی در روبرویی با بی نظمی پا سخ دهد، برای شما، پا سخ چالش تنهایی یا خیانت باشد.

شاید اگر این جدول در وجوه یک مکعب سه بعدی چاپ می شد می توانستیم جدولی تهیه کنیم که تا حدودی به این مطلب اشاره کند و نیز می توانستیم راه حل هایی که در رابطه با هر مشکل و راه های موثری که در روبرویی با آنها وجود داشت را به تصویر بکشیم. بنابراین به شما پیشنهاد می کنم که وقتی به جدول زیر نگاه می کنید آن را به حالت مکعب در نظر بگیرید. اساساً ضعف هایی که در یک رهبری وجود دارد آنقدر معماگونه و چند بخشی هستند که برای نشان دادن آنها به جدولی نیاز داریم که



بتواند تا شود، بچرخد و تغییر زاویه دهد و در ترکیب های متفاوتی جا بگیرد تا بتواند معنای کامل و کاربرد تمامی نکاتی که به آن اشاره شد را نمایش دهد.

### چالشهای پیش روی یک رهبر و واکنش های اشتباه به آنها

راه کارهای موثر					چالش های رهبری
اعتقاد به قضا و قدر	پنهان شدن	خودشیفتگی	سرنوشت گرایی	سرسختی	
					بحران
					پیچیدگی
					خیانت
					تنهایی
					فرسودگی

پنج چالش اساسی که هر رهبر در کار خود با آنها روبرو است در ستون عمودی آمده است. درست به همان میزان که شناخت این چالش ها اهمیت دارند، به همان میزان نیز برای شما باید مهم باشد که واکنش اولیه تان را نسبت به هر یک از این چالش ها بسنجید.

رایج ترین واکنش های اشتباه به این چالش ها در ستون افقی ذکر شده است. به طور معمول زمانی که یک رهبر با مسأله پیچیده ای روبرو می شود واکنش اصلی او سرسختی و عدم انعطاف پذیری است. او با این کار سعی می کند گزینه های روبرویش را محدود سازد تا بتواند در راستای باز گرداندن نظم و منطق به پیچیدگی پیش رویش قدمی بردارد، اما با این واکنش، یک رهبر طیف گسترده ای از گزینه های متفاوتی که او برای برخورد موثر با مشکل به آنها نیاز دارد را از پیش رویش حذف می کند.

در حالی که واکنش اصلی یک رهبر نسبت به مسائل پیچیده سرسختگی و عدم انعطاف پذیری است، برخی از رهبران با پنهان شدن نسبت به مسائل پیچیده واکنش نشان می دهند و یا در واکنش خود ترکیبی از واکنش های غیر موثر دیگری را بروز می دهند. یک بار دیگر به جدول فوق نگاه کنیم و پنج چالشی که یک رهبر با آن روبرو است را ببینیم. زمانی که به هر یک از آنها می اندیشید فکر کنید و یادداشت کنید که

راه کارهای موثر					چالش های رهبری
امید	گشودگی	تحسین	عمق	شجاعت	بحران
					پیچیدگی
					خیانت
					تنهایی
					فرسودگی

شما چگونه با هر یک از این بحرانها به طور خودکار پاسخ می دهید.

بار دیگر چالش هایی که هر رهبر با آن روبرو است در ستون عمودی نوشته شده اند و وقتی که به هر کدام از این چالش ها فکر می کنید به واکنش های موثری که در ستون افقی نوشته شده اند نگاه کنید.

به طور نمونه زمانی که یک رهبر با مسئله پیچیده ای روبرو می شود باید از سرسختی بپرهیزد. جدول صفحه قبل را مشاهده کنید و به جای آن سعی کند به مسائل عمیق تر بنگرید و درباره آنها تفکر کنید. در همین زمان ممکن است واکنش های موثر دیگری نیز نیاز باشند. برای مثال، برای اینکه یک رهبر بتواند به صورت موثر با مسئله پیچیده ای روبرو شود، امید و شجاعت را به همراه عمق به کار گیرد.

---

زمانی که فصول دیگر را مطالعه می کنید اغلب به این دو جدول رجوع کنید. همچنین به الگوهای شخصیتی که در پاسخ موثر به هر کدام از چالش های پیش روی رهبری وجود دارند بیاندیشید.

## بخش اول

### اعتراف یک رهبر

گریز تنها واکنش منطقی است.

همیشه سگها را دوست داشتم. اما زمانی که شش ساله بودم یکی از آنها مرا گاز گرفت. به یاد می آورم که سگی پشمالو در ظاهری معصوم از نوع سگهای اسکاتلندی بود و در حیات همسایه ما بسته شده بود و برایم جست و خیز می کرد. زیبایی و حرکات سریع و قوی او مرا مجذوب خود کرده بود. دستم را نزدیک او بردم و در یک چشم به هم زدن از فردی که عاشق سگها بود تبدیل به فردی شدم که هم دستش زخمی است و هم قلبش. از آن روز به بعد هرگز نتوانستم کاملاً به سگهای غریبه اعتماد کنم. من از سگها می ترسم و به همان نسبت به آنها اعتمادی ندارم، اما هنوز به این حیوان که بهترین دوست انسانها است روی خوشی نشان می دهم.

این حقیقت در مورد نحوه نگرش من به رهبرانی است که خود را شادان نشان می دهند. کمتر پیش می آید که من علاقه ای از خود نسبت به شبانان غریبه و یا حتی شبانان معروف نشان دهم. این حالت پس از آن که یک بار در سن ۲۶ سالگی از یکی از شبانان ضربه ای خوردم در من پیش آمد.

در کلیسای محلی به عنوان کارآموزی معمولی خدمت می کردم. هفته ای ۵۰ دلار به خاطر خدماتی که انجام می دادم دریافت می نمودم. خدمات من شامل تعالیم کتاب مقدس، ملاقات با اعضای کلیسا و بردن سگ شبان ارشد برای پیاده روی بود.

بیش از یک سال با آن شبان کار کردم و چون از دانشکده الهیات فارغ التحصیل شده بودم، به عنوان کمک شبان در آن کلیسا خدمت می کردم.

من و شبان ار شدم اغلب با هم تنیس بازی می کردیم. یک روز بعد از ظهر بعد از بازی نشستیم و دربارهٔ مسائلی که او از من می خواست در سال جاری به آن رسیدگی کنم صحبت کرد. او به طور معمول، معلم و من شاگرد او بودم و حتی با وجود اینکه من از یک دانشکده الهیاتی خوبی فارغ التحصیل شده بودم، ولی تجربیات یک پسر که در خیابان بزرگ شده و از مرگ و زندان و مواد مخدر جان سالم به در برده بود را داشتیم. در آن زمان به خوبی نمی دانستم که چگونه باید در سازمان های مذهبی کار کنم و قوانین کلیسایی برایم کاملاً بی معنا بود. بسیار خوشحال بودم که شغل و آینده ای در کنار این مرد و کلیسایش خواهم داشت.

بعد از بازی تنیس آنجا را ترک کردیم و قرار بود ساعت شش عصر برای جلسه ای دیگر به همراه رهبران با یکدیگر ملاقات کنیم. یک ساعت بعد از گذشت جلسه به همراه رهبران، او چنین گفت: "من تصمیمی گرفتم که من و دن باید راه خود را از یکدیگر جدا کنیم." او هیچ توضیحی دربارهٔ این جمله اش نداد. این سخن او مانند نیشی عمیق در وجودم نفوذ کرد. بسیاری از مشایخ کلیسا بر این عقیده بودند که این تصمیم غافل گیر کننده و بدون تحقیق گرفته شده است. بنابراین من ۱۸ ماه دیگر در آن کلیسا کار کردم اما تأثیر سخن او هنوز در وجودم باقی مانده بود.

رهبران افراد خطرناکی هستند. آنها می توانند بدون اعلان قبلی شما را نیش بزنند یا حداقل سخنان آنها مانند نیشی برای شما بی منطق به نظر آید. بنابراین بهترین کار این است که از سر راه آنها دور بمانید و یا در غیر این صورت باید منتظر عواقب کارتان باشید. ممکن است رهبران به نظر شما دم دمی مزاج، بی اعتنا، خودخواه و خودشیفته به نظر آیند.

می خواستم از دنیای آنها دور بمانم و برای همین دنیای سیاست بازی های کلیسایی و فرهنگ دشوار و متزلزل رهبری را کنار گذاشتم تا بتوانم برای گرفتن مدرک دکتری خود اقدام کنم. اما از جنجال و هیاهوی سیاسی نتوانستم فرار کنم، زیرا آنجا نیز همان فضا حاکم بود. سیاستی که در نبردهای قبیله ای عهد عتیق دیده می شود. در آن فضا نیز همه مسائل حول محور وفاداری و امانت نسبت به فرهنگ حاکم می گشت. شما باید به عنوان عضوی از آن جامعه به پرچم و اعتقاداتی که آن جامعه شما را از دیگران متمایز می گرداند وفادار می ماندید. اگر بتوانید به خوبی شمشیر و تبر خود را در دست گرفته استفاده کنید و آنچه بر قبیله تان حاکم است را تایید کرده و درباره آن سخن بگویید، جایگاه شما تا زمان مرگ در آن قبیله محفوظ خواهد ماند. به این حالت استخدام رسمی می گویند.

من عضو گروهی شدم و همگی ما متعهد شدیم تا آخر عمرمان در هیچ کلیسایی یا انجمن یا مدرسه و یا تیم ورزشی رهبری نکنیم. در واقع یکی از مزایای کار در زمینه های آکادمیک این است که شما می توانید در مورد ساختارهای گوناگون نظر خود را ابراز کنید و هیچ مسئولیت و وظیفه ای فراتر از تدریس در کلاس برایتان وجود نداشته باشد.

چندین سال بعد به همراه شش تن از همکارانم در مورد موضوعی بحث و گفتگو می کردیم و آن موضوع این بود که آیا باید برای مدرسه تکمیلی که در سیاتل پایه گذاری کرده بودیم مجوز بگیریم یا خیر؟ در شرایط سختی قرار داشتیم. دانشگاهی که به ما اجازه داده بود تا شعبه ای از آنها باشیم دیگر نمی خواست با ما همکاری کند. اگر ما تصمیم می گرفتیم از آن دانشگاه جدا شویم، این کار باعث سرافکندگی ما می شد و علاوه بر آن، ما نمی توانستیم برای فارغ التحصیلان خود مدرک تحصیلی صادر کنیم. ممکن بود افراد بسیاری از ما به خاطر این موضوع شکایت کنند. بنابراین تصمیمی گرفتیم که برای دانشکده مجوز رسمی بگیریم. برای درخواست مجوز رسمی امضای یک فرد به عنوان رئیس دانشکده ضروری بود. جایگاهی که هرگز در مورد اینکه چه

کسی باید در آن سمت باشد بحث نکرده بودیم. واقعاً فکر نمی کردیم که به یک مدیر نیاز داشته باشیم. زیرا برنامه ما این بود که به عنوان گروهی از همکاران بدون داشتن سلسله مراتب و بدون داشتن رئیسی به عنوان تصمیم گیرنده نهایی به کار خود ادامه دهیم.

ما می خواستیم یک انجمن باشیم و نه یک سازمان. زمانی که آن لحظه فرا رسید و شخصی باید بعنوان مدیر زیر برگه درخواست را امضا می کرد، همه افراد در اتاق سر خود را پایین انداختند. من نیز سر خود را پایین انداختم. سی ثانیه ای در سکوت به همین صورت گذشت و وقتی که من به بالا نگاه کردم یکی از افراد داخل اتاق حرکت مرا دید و گفت: "تو مُسن ترین فرد و معروف ترین شخص در میان ما هستی." و من گفتم با شد ولی همه ما می دانیم که من واقعاً مدیر نیستم. همه خندیدیم و جمله من مفهوم کامل خود را به آنها رساند. من قرار بود تنها عنوان را داشته باشم و همه ما با هم مسئولیت اداره این دانشکده را بر عهده داریم.

رویای داشتن انجمنی بدون سلسله مراتب از هم پاشید، زیرا فصل انتظارات پیچیده و احساسات آسیب دیده، فساد و گروه همکاران و هیأت مدیره ای که خدا را شکر در همه چیز دخالت می کردند آغاز شد. شکست پشت شکست ایجاد می شد تا بالاخره قرار شد که تبدیل به یک سازمان شویم و هر کدام از ما در حیطه خود رهبری کنیم. شش سال است که ما در این فرایند قرار گرفتیم و هنوز من به عنوان مدیر در جایگاه خود قرار دارم. من شایسته این منصب نیستم و شاید این یکی از دلایلی است که هنوز من در این منصب خدمت می کنم و هنوز افراد این ظرفیت را در من می بینند.

شخصاً همه نکاتی که به خاطر آنها رهبران دیگر را مورد نکوهش قرار داده ام بارها انجام داده ام. زمانهایی بوده که من شدیداً از روی ترس عمل کردم. قبل از آنکه اطلاعاتی کافی جمع آوری کنم تصمیم گیری نمودم و زمانهای بسیاری هم بوده که

اصلاً نتوانستم هیچ کاری انجام دهم. اگر در یک شرایطی، بسیار آرام و با حوصله کار کردم این بدان معنا بوده است که باید در زمانی دیگر سریع و عجولانه کار می کردم.

رهبری مانند بازی با ماشین های قمار در کازینو است. بهترین سکه خود را در ماشین می اندازید، دسته را می کشید، چرخیدن چرخ دنده ها را نگاه می کنید و در نهایت دست خالی از کنار آنها دور می شوید. در حالی که این سؤال ذهن شما را به خود مشغول کرده که کجای کارم ایراد داشته است.

من و همکارانم بارها قلبمان شکسته و تغییرات بسیاری را تجربه نمودیم و هنوز هم در میانه راه تغییرات و تبدیل شدن های بنیادی قرار داریم. روزهایی بوده که از فرط فشار با خود فکر کردم که آیا زنده خواهیم ماند تا طلوع خورشید فردا را بار دیگر ببینیم؟ دیشب تا حدود سه صبح از سمتی به سمت دیگر غلط می زدم. انگار داشتم در تخت خود ورزش هوازی انجام می دادم. نگران بودم، دعا می کردم و در مورد مسائل شخصی خود فکر می کردم. در مورد مسائل مالی، استخدام های آینده، شهرت و آوازه ما در اجتماع، مشکلاتی که در میان کارکنان وجود دارد می اندیشیدم. انگار همه این افکار ذهنم را اسیر خود ساخته بودند. مانند نور حشره کشی که حشره ها را به سوی خود جذب می کند، ذهن من نیز جذب این افکار شده بود.

بی شک هر رهبر فشار های مختلفی را تحمل می کند اما تنها این فشارها نیستند که مسئله را برای ما بغرنج می سازند، بلکه فشارهای دیگری هستند که ناشی از واکنش ما است. هر رهبر باید برای رویارویی با هر مشکل واکنشی مناسب از خود نشان دهد که این واکنش ها به ندرت به طور کامل مشکل را حل می کند و هر واکنش ما باعث ایجاد مشکلات جدیدتری می شود، مشکلاتی که مانند علف های هرز هستند. آنها دارای غلافی هستند که دانه های بی شماری در آنها نهفته است. در لحظه ای که این غلاف برداشته شود این دانه ها نمایان شده و دوباره کاشته می شوند و هر کدام تبدیل به علف هرز جدید و جداگانه ای می شوند.



همین نکته باعث می شود که حتی روبرو شدن با خود مشکل اصلی آن چنان هم دشوار نباشد. نتایج جالبی که در پس هر تصمیمی ایجاد می شود، خود تصمیم را تبدیل به مشکلی شخصی و اصلی می کند و همگی حاصل تصمیمات است که رهبر آنها را اتخاذ می کند.

تصمیمات کمی وجود دارند که ساده باشند. مثلاً آیا من به تنهایی شام بخورم یا صبر کنم که همسر من نیز به خانه بیاید؟ آیا به خاطر برف سنگینی که باریده کلاسها باید در سیاتل لغو شوند یا خیر؟ ما هر روزه تصمیماتی اتخاذ می کنیم که مستلزم تفکر کمی هستند و عواقب بسیار کمی نیز دارند. اما بار اصلی که بر شانه رهبران وجود دارد این است که در برخی زمانها آنها باید در مورد مسائل پیچیده مختلفی تصمیم گیری کنند.

هیچ تصمیم گیری آسان نیست. تصمیم گیری مستلزم مرگ است، مرگ نسبت به هزاران گزینه دیگری که در پیش روی فرد وجود دارند و به معنی به کنار گذاشتن هزاران هزار فرصت و امکان دیگری است که فرد می تواند یکی از آنها را انتخاب کند. واژه تصمیم گیری در زبان انگلیسی واژه "DECIDE" است و دارای ریشه ای یکسان با کلماتی چون قتل و خودکشی است و آن کلمه "PATRI-CIDE" به معنای پدرکشی است. ریشه همه این لغات واژه "DECIDER" است که به معنی قطع شدن و بریده شدن است. زمانی که ما تصمیمی می گیریم، این کار، ما را از گزینه های نامحدود دیگری می برد. یعنی زمانی که ما تصمیمی می گیریم تنها یک راه را بر می گزینیم که ممکن است برای برخی خوشایند و برای برخی دیگر ناخوشایند بنماید. برای مثال، تصمیم هایی که در مورد مسائل مالی گرفته می شود به ندرت باعث توزیع یکسان منابعی که ما آن را پول می نامیم می شود.

زمانی که فرزند یک خانواده وارد دانشگاه می شود، هزینه های او بیشترین قسمت از درآمد کل خانواده را به خود اختصاص می دهد. بنابراین بقیه افراد خانواده نخواهند توانست در تعطیلات تابستانی به کوهستان سفر کنند. تصمیمی که باعث برکت یک

فرد می شود می تواند باعث ناخشنودی اعضای دیگر شود. رهبر خوب فردی است که می تواند در زمان مناسب باعث ناامیدی افراد زیادی شود. رهبری مستلزم اشتیاقی است برای اینکه دیگران شما را دوست نداشته باشند و در واقع، تصمیم برای اینکه دیگران از شما متنفر گردند و در عین حال شما باید همان افراد را رهبری کنید. بنابراین فشاری که دائماً شما را می آزارد این است که همواره باید تصمیماتی بگیرید که گروه کمی از آن تصمیم احساس ناخشنودی کنند تا بتوانید خود را با افرادی که بیشترین قدرت را در سازمان دارند هم راستا و متحد نموده و جایگاه و شهرتتان در سازمان حفظ شود.

کار رهبری تنها حل مشکلات و اتخاذ تصمیمات مهم نیست، بلکه رهبری کاری است در ارتباط با دیگر افراد که در آن رهبر سعی می کند انگیزه کافی برای انجام کارها را در آنها ایجاد کند و آنها را به سوی تحقق اهدافی پیش برد که لازمه آن، تغییر یافتن و پذیرش ریسک از سوی همه آن افراد است. تصمیمات تنها درهایی هستند که رهبران و پیروان آنان از طریق آنها به سرزمینی وارد می شوند که آزادی را می توان آنجا یافت.

### گریز تنها واکنش منطقی است.

به طور معمول دو داستان متفاوت از شاگردانی که عضو مدرسه تحصیلات تکمیلی مارس هیل هستند می شنوم. یک گروه از این دانش آموزان چنین می گویند: "منم! خواستم اینجا باشم. در واشنگتن/پرتلند/شارلت/شیکاگو کار می کردم. کارم را دوست داشتم. کلیه سایم را دوست داشتم. دو ستانم را دوست داشتم، اما در طول چند ماه زندگی دچار آشوب شد. احساس می کردم که خداوند راه مرا به سوی غرب یعنی اینجا هدایت می کند که اکنون من اینجا هستم. اما زیاد هم مطمئن نیستم چرا اینجا هستم. ولی احساس می کنم اینجا جایی است که باید باشم."

گروه دوم چنین خواهند گفت: "فکر می کردم اینجا جایی است که می خواهم تحصیلاتم را ادامه دهم. در مورد دانشکده شما از طرق کتاب/ سمینار/ یکی از دوستانم شنیدم و می خواستم در اینجا تحصیل کنم. اما از زمانی که آمدم احساس می کنم که اعتماد به نفسم دچار بحران شده و نمی دانم آیا اینجا واقعاً همان جایی است که باید باشم یا نه؟ می ترسم و فکر می کنم این که می خواستم همیشه در اینجا باشم یکی از احمقانه ترین تصمیماتی است که تا کنون گرفتم.

گاهی شک به تسلیم می انجامد و گریز راهی است که نشان از اطاعت دارد. وقتی که ما تمایلی به رهبری نداریم، به خودمان و خواندگیمان شک داریم و در واقع این همان زمانی است که ما بعنوان یک رهبر بالغ آماده ر شد هستیم. در واقع وقتی که ما می شنویم خداوند ما را برای رهبری می خواند و ما در جهت مخالف می گریزیم همیشه خداوند راهی دارد که ما را از کشتی به دریا انداخته و ماهی بزرگی را بخواند تا ما را قورت داده و در ساحلی که باید در آنجا باشیم قی کند. اگر شرایط تا این حد جدی نبود بسیار عالی می شد، اما خداوند ما را می خواند تا بدویم و بگریزیم و با این وجود می داند که خود زودتر از ما به جایی که به سویش می گریزیم خواهد رسید و می تواند بار دیگر قدم های ما را هدایت کند.

شاید به حقیقت این امر شک کنید و یا ممکن است امیدوار باشید که این حقیقت در مورد شما صدق نمی کند، اما اطلاعاتی که از کتاب مقدس بدست می آید بیشتر این موضوع را اثبات می کند. گویی خداوند همواره رهبرانی را بر می گزیند که نمی خواهند خدمت کنند و زمانی که این رهبران خواندگی خود را دنبال می کنند اغلب خدمت خود را به گونه ای انجام می دهند که باعث ایجاد آشوب و تغییرات بسیاری می شود. به هر کدام از سه پاتریارخ نگاه کنید. ابراهیم یک دروغ گو و یک ترسو بود. اسحاق که کمترین مشکل را در میان این سه داشت می بایست تمامی زندگی خود را به خاطره چاقویی که پدرش بر گردنش گذاشته بود سر می کرد و سپس در زندگی خود اجازه داد که همسرش خانواده اش را کنترل کند.

یعقوب نیز چنان فرد کنترل کننده و خود خواهی بود که به هر جا می رفت باعث هرج و مرج و بحران می شد و یا درباره موسی فکر کنید که خداوند چگونه در یک ملاقات نامعمول از طریق بوته آتش با وی سخن گفت: «موسی نعلین خود را در آور زیرا جایی که در آن ایستاده ای مقدس است.» و او می فهمد که خداوند به او فرمان می دهد که به مصر باز گردد و قوم خود را آزاد سازد. (شکی وجود ندارد که موسی به یاد می آورد او قبلاً سعی کرده بود قوم و اسیران را آزاد سازد، ولی قتل خود را خوب به یاد می آورد و جرمی که باعث شد برای چهل سال از سرزمین اجدادی خود تبعید شود). تلاش موسی برای قانع کردن خداوند باعث می شود که خداوند برنامه دومی نیز برای این کار در نظر بگیرد. برنامه ای که در آن هارون برادر موسی که سخنورتر از او بود وارد برنامه شود.

هرگز نمی توانستید پیش بینی کنید که خداوند با موسی چنین رفتاری داشته باشد. سخنانی که میان آنان رد و بدل شد بیشتر شبیه دیالوگی است که ما در فیلمهایی مانند بن هور شاهدش هستیم (خروج ۱۱:۳؛ ۱:۴، ۱۰، ۱۳ را نگاه کنید).

بعدها روش خداوند برای برگزیدن رهبرانی که خود هیچ تمایلی برای این کار ندارند حتی عجیب تر می شود. وی ارمیای جوان را می خواند. پسر جوانی که تنها هجده سال سن دارد. ارمیا سه بار در مقابل فراخوان خدا مقاومت می کند و در نهایت از خداوند وعده می گیرد که وی را محافظت کند. بنابر آنچه در کتاب ارمیا نوشته شده است، شاید حکیمانه تر این بود که ارمیا از خداوند تعریف دقیقی از محافظت را طلب می کرد چون داستان زندگی او یکی از پر رنج و عذاب ترین داستانهای کتاب مقدس است و در آن هیچ خبری از آنچه مردم بالغ آن را محافظت می نامند یافت نمی شود.

به یونس نگاه کنید. نمونه بارز از افرادی که سعی دارند از خواندگی خود بگریزند. او به وسیله یک کشتی فرار می کند و در میان امواج متلاطم دریا اسیر می شود تا بوسیله تاکسی که در شمایل یک ماهی بزرگی است در ساحلی که او با تمام وجود می خواست از آن بگریزد قی شود (یونس ۱۰:۲؛ ۲:۳ را نگاه کنید).

در اینجا نیز ما با داستانی عجیب و غریب برخورد می کنیم که باعث می شود اعتقاد ما به آماده سازی رسمی و آکادمیک رهبران از بین برود و این چنین به نظر می آید که تمامی این روشها تنها ساخته و پرداخته ذهن انسانهای خاکی است. عدم تمایل افرادی که خداوند آنها را می خواند چیزی نیست که امروزه ما در بین رهبران کار آزموده مشاهده کنیم. ما از این رهبران انتظار داریم که با اشتیاق و وفادارانه وظایف خود را یک به یک انجام دهند. هر چه باشد آنها افرادی حرفه ای و مجربی هستند.

## فرایند ناقص آموزش های رسمی

فرایند آموزش رهبران را چه آنانی که در دنیا و چه آنانی که در مجامع کلیسایی تربیت می شوند به سه قسمت تقسیم می کنند:

### موضوعات مربوط به رهبری، مهارت، اخلاقیات و شخصیت

در سمیناری شرکت کرده بودم که ۹۰٪ از برنامه آموزشی به موضوعات رهبری اختصاص داده شده بود و ۱۰٪ نیز بر مهارت. اما در مورد شخصیت و اخلاقیات و این که ما چگونه باید با دیگران رفتار کنیم هرگز سخنی گفته نشد و تنها در این باره چندین گفتگو در داخل ساختمان کلیسا با دیگران داشتیم. چنین به نظر رسید که موضوع شخصیت و اینکه چگونه ما با دیگران برخورد کنیم قبل از ورود ما بررسی شده بود.

در چنین سمیناری افراد بر این باور بودند که جای آموزش های شخصیتی و رشد اخلاقیات در کلیسا است، نه در سمینار. در سمینار به مردان و زنان، کتاب مقدس، الهیات، تاریخ کلیسا و مفاهیم آکادمیک دیگری تدریس شد و پس از آن آموزش داده می شد که چگونه در کلیسایشان شبانی یا موعظه کنند و افراد را مدیریت کنند. مهارت رهبری در کلاسها آموزش داده می شد و سپس این مهارت ها در کارگاهی عملی تمرین و بعد از آن به کار گرفته می شد.

همه ما می دانستیم آنچه بیش از هر چیزی اهمیت دارد این است که چقدر خوب اطلاعات خود را بر روی کاغذ منتقل می کنیم و آزمون ها را پشت سر می گذاریم. هر چند در اواخر قرن بیستم این مفاهیم پذیرفته شده است که شاگردان به موارد بیش از آنچه در بالا ذکر شد نیازمند هستند.

بنابراین استادان الهیات عملی یعنی آنانی که هنوز در دنیای واقعی خدمت می کردند درسهایی را تدریس می کردند. آنها عموماً شاگردان را به سنگر خدمت دعوت می کردند تا آنها نیز تجربیاتی بدست آورند. اما باز هم حدود ۸۰٪ تمرکز بر موضوع رهبری، ۱۵٪ مهارت و تنها ۵٪ به اخلاقیات و شخصیت اختصاص داده می شد.

در این سمینار در سهایی نیز دربارهٔ احیای روحانی تدریس شد. عجیب آنست که همین مطالب در کلاسهای آموزشی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی نیز دقیقاً دیده می شود. موضوع درسی مهمترین جایگاه را دارد، اما با این وجود در دوره های آموزشی مدیریت بازرگانی به مهارت اهمیت بیشتری داده می شود و به همان میزان به شخصیت اهمیت کمتری.

به همان نسبت که عدم صداقت در امور بازرگانی و بی قانونی ها رشد می کنند، تقاضا نیز برای پرداختن به اخلاقیات در این زمینه بیشتر می شود. دنیای سکولار بسیار سریعتر روانشناسی و دوره های مربوط به آن را وارد دوره های آموزشی خود نموده اند. معمولاً به فارغ التحصیلان کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی در دوره های آموزشی خود اطلاعات مختلفی درباره شخصیت شغلی و فردی می آموزند.

دوستانی که در چنین دوره هایی آموزش دیده و یا در این حیطه تدریس نموده اند به من می گویند که اکنون نسبت های این مفاهیم در دوره های آموزشی چنین است که ۶۵٪ به موضوع درس، ۳۰٪ مهارت و ۵٪ به اخلاقیات اختصاص داده می شود. به این الگو توجه کنید: تئوری و مهارت را آموزش دهید و امیدوار باشید که افراد به نحوی مسئله شخصیت و اخلاقیات خود را حل کنند. در این الگو فرض بر این است

که والدین افراد قبل از شرکت کردن فرزندان‌شان در این دوره‌های آموزشی به موضوع شخصیت فرزندان‌شان رسیدگی کرده‌اند و یا کلیسا یا کنیسه کار شخصیت‌سازی و شکل‌دهی شخصیت افراد را انجام داده‌اند.

فرض بر این است که دنیا آکادمیک فقط باید بر تئوری و مهارت‌های عملی تمرکز کند. این مشکلی است که در دنیای آکادمیک وجود دارد. زیرا ما در این حیطه به مسئله خودخواهی که وجود بسیاری از رهبران را فرا گرفته است، نمی‌پردازیم و شرایطی را ایجاد می‌کنیم که مردان و زنانی که شخصیت‌سازی نشده‌اند باعث آزار همکاران، کارکنان و جماعت شوند. تنها به آن دلیل که این افراد توانسته‌اند در دانشگاهی ثبت نام کنند و تکالیف‌شان را به خوبی انجام دهند، و نمرات لازم برای اینکه کارشناس خوانده شوند را کسب نموده‌اند.

## راهی جایگزین؛ شرایط خداوند

یک کاندید منصب شبنانی یا یک مدیر ارشد امور مالی یا حتی یک نماینده مجلس چه خصوصیتی باید داشته باشد؟ آنچه هم اکنون می‌خواهم برایتان بنویسم احماقانه است. این مطالب هرگز در مجامع عمومی و دنیای سکولار پذیرفته شده نیست و شاید تنها در مکانهایی که افراد بر اساس ایمان‌شان کار می‌کنند مشاهده شود، ولی باز هم یک امری عادی نیست. اما با این وجود این الگوی همه رهبران منتخب خداوند در کتاب مقدس است.

ما باید برای مردان و زنانی که با تمام وجود سعی می‌کنند از رهبری بگریزند ولی باز مجبور می‌شوند باز گشته و سکان هدایت را بدست گیرند دعا کنیم. همواره از رهبران واقعی که در جایگاه رسمی رهبری خود باقی می‌مانند چنین انتظار می‌رود که بخواهند به کار خود پایان داده و از آن بگریزند، شک کنند، تسلیم شوند و بخواهند از آن جایگاه به گذشته خود باز گردند. اما چرا نقشه خداوند چنین است؟ چرا خداوند

رهبرانی که تمایلی به این کار ندارند را دوست دارد؟ یکی از دلایل این است که این افراد به آسانی فریفته قدرت، غرور و جاه طلبی نمی شوند.

## قدرت

بدون شک یک رهبر برای انجام کارها از قدرت خود استفاده می کند و یا قدرت دیگران را محدود می کند. در یک سازمان قدرتهای مختلفی به اندازه تعداد پرسنل آن سازمان وجود دارد. اما دو گونه از قدرت وجود دارد که بسیار متداول است که عبارتند از: قدرت ابزاری و قدرت تأثیری

یک خانواده را در نظر بگیرید پدر و مادر آن خانواده قدرت ابزاری را برای کنترل پول و برنامه های خانواده در دست دارند. بنابراین برای خانواده مسافرتی را برنامه ریزی می کنند، اما فرزند کوچک آنها که کودکی دم دمی مزاج و زود رنجی است دارای قدرت تأثیر گذاری برای بر هم زدن تمامی برنامه های مسافرت است. افرادی که در یک سازمان توانایی دارند که افرادی را استخدام و اخراج کنند، بودجه ها را تنظیم کنند، اولویت ها را مشخص کرده و عملکردهای افراد را ارزیابی کنند و موفقیت را پاداش دهند، دارای قدرت ابزاری در آن سازمان هستند.

قدرت تأثیر گذاری ممکن است در دستان یک عضو علمی دانشگاه باشد و یا در دستان یک طراح نرم افزار زبر دست یا در دست شبانی باشد که استعفا داده ولی هنوز عضو جماعت محلی است. بسیار مهم است که برای تعیین جهت و هدف یک سازمان بدانیم که چه کسی در آن سازمان قدرت را در دست دارد. رهبری که رغبتی به کار خود ندارد همواره نسبت به افرادی که به شدت سعی می کنند آن قدرت را از آن خود کنند مظنون است. یکی از دلایلی که رهبران منتخب توسط خداوند نسبت به این کار تمایلی ندارند این است که دائماً دیده اند که از این قدرت برای بنا کردن پادشاهی شخصی سوء استفاده شده است.



دو سستی دارم که در مجامع علمی مشغول به کار بود او نیز از تیر رس مدیریت در امان نماند. مدیر در ابتدا دارای تأثیر گذاری بالا را از هیات مدیره دانشکده اخراج کرد و سپس جای خالی آنها را به زنان و مردانی داد که مطیع او بودند. افرادی که هیچ تجربه ای در زمینه کار علمی نداشتند. سپس وی مدیرانی که اقتدارش را زیر سؤال می بردند اخراج نمود. یک بار در بحثی که با یکی از مدیران داشت بر سر او فریاد می کشد و می گوید: "من هرگز نافرمانی را تحمل نمی کنم. تو اجازه نداری بر سر من فریاد بکشی و یا جلوی افراد دیگر مرا تحقیر کنی."

قبل از دعوی آنها هیچ کدام از حاضرین جلسه احساس نکرده بودند که مدیر از طرف آن شخص مورد بی احترامی قرار گرفته باشد. این زن باعث شده بود که دانشکده زیر بار میلیونها دلار قرض قرار بگیرد. زیرا بسیاری از برنامه های دانشکده را حذف نموده بود و اشخاصی که او را زیر سؤال می بردند اخراج نموده و تنها افرادی که وی را تایید می کردند و از پادشاهی او حمایت و پشتیبانی می کردند باقی گذاشته بود و مرتباً به آنان پاداش می پرداخت.

استادان بیچاره که قربانی این شرایط شده بودند هیچ کاری نمی توانستند انجام دهند. این مدیر خشونت رفتاری خود را با سخنانی شیوا و دل نشین می پوشاند. او هر گونه انتقاد را یک بدجنسی و بدخواهی قلمداد می کرد و به خاطر قوانین اجباری، بقیه استادان مجربی که مورد غضب او قرار نگرفته بودند مجبور به ترک دانشکده شدند.

رهبرانی که خود مایل به رهبری نیستند علاقه ای به حفظ قدرت ندارند. در واقع آنها تلاش می کنند که قدرت را به دیگران تفویض کنند. حتی سعی می کنند از قدرتی که در دستشان است طوری استفاده کنند تا جوی ایجاد شود که در آن قدرت عادلانه، حکیمانه و معتدلانه استفاده شود.

رهبری که میلی به رهبری ندارد علاقه ای به استفاده از قدرت نیز ندارد زیرا می داند که داشتن قدرت بیشتر باعث ایجاد فشار و انتظارات از وی خواهد شد. او همانند

شمس سنگین طلایی است که شما نمی توانید آن را در کیف پولتان قرار دهید، بلکه باید همیشه در جلوی چشمانتان باشد و به هر جا که می روید با خود حمل کنید. این چیز باعث برانگیختن حسادت دیگران می شود و افراد بسیاری می خواهند که آن را مال خود کنند.

رهبری که زیاد تمایل به کار خود ندارد باعث سم زدایی از قدرت می گردد. او باعث ایجاد فضایی می گردد که افراد دیگر در آن می توانند رو یاها، آرزوها و استعدادهای خود را کشف کنند و ارائه دهند. او فضایی ایجاد می کند تا افراد بتوانند آزادانه با یکدیگر بحث کنند. جوی که در آن به اختلافات احترام گذاشته می شود و در آن هیچ کس نمی ترسد به خاطر اختلاف نظرش با دیگری مورد قهر قرار گیرد.

در روش رهبری آن دسته از رهبرانی که به کار خود رقبتی ندارند نکته پر برکتی وجود دارد و آن این است که این افراد می خواهند قدرت خود را به دیگران تفویض کنند و خواندگی خود را در این می دانند که بر نحوه استفاده صحیح و وفادارانه دیگران از این قدرت تفویض شده دیده بانی کنند.

## غرور

رهبری که مایل به این کار نیست کمتر احتمال دارد که در دام غرور گرفتار شود. غرور نوع تحریف شده پرستش است. فرد مغرور همواره محو جلال خویش است و نیکویی های خود را ارج می نهد. گویی همه این فضایل از درون او سرچشمه گرفته اند. با این وجود افراد مغرور درون خود احساس عدم امنیت دارند و همیشه به جماعتی نیازمندند که آنها را ستایش کنند.

تمایل به جلال یافتن باعث می شود که رهبران مغرور دائماً به دیگران یادآوری کنند که چه کسانی را می شناسند یا چه چیزهایی را خوانده یا نوشته اند و چه مدارجی را دریافت نموده اند و چه برنامه هایی را پایه ریزی کرده اند. بسیار به ندرت پیش می آید که این رهبران به اشتباهات خود اعتراف کنند. آنها در همه مطالب ابراز

اطلاع و آگاهی می کنند. غرور مانند یک گرداب است. مانند خون آشامی که تمام نیکویی ها و فضایل دیگران را به درون خود می بلعد و چنین غروری حالت مُسری دارد. بودن در کنار افراد مغرور باعث می شود در افراد نیز تمایل برای کسب و حفظ قدرت پدید آید و این حالت مانند آن است که شما ماشین فوردی را برانید در حالی که در کنارتان ماشین های مرسدس بنز، پورشه و بنتلی حرکت می کنند. در این زمان نگرش شما نسبت به ماشینتان تغییر می کند و ماشینی که زمانی برایتان عالی به نظر می رسید دیگر شما را کفایت نمی کند.

رهبری که در پی جلال خویش است دیگران را بوسیله اعطای فرصت های ابراز وجود می فریبد. پیروان این افراد سعی می کنند هر آنچه که برای حفظ جایگاهشان نیاز است انجام دهند تا هرگز با شمشیر از رو بسته رهبر روبرو نشوند. تقریباً غیر ممکن است زمانی که در کنار یکی از این رهبران قرار می گیرید از ابتلای به غرور در امان بمانید. تنها راه این است که شخص برای حفظ جان خود فرار را بر قرار ترجیح دهد. رهبری که مایل به رهبری نیست خود یکی از افرادی است که در گذشته از دست یک رهبر مغرور گریخته و نیک می داند که ترسویی بیش نیست. تا کنون بارها تلاش کرده که فرار کند اما باز گرفتار شده است. او خود را بیشتر شبیه سربازی فراری می داند که به جای محاکمه در یک دادگاه نظامی ارتقای درجه یافته است.

اما چگونه می توان این شرایط نامعقول را درک کرد؟ هیچ جای تعجبی وجود ندارد. رهبری که مایل به داشتن منصب رهبری نیست نه تحت تأثیر توانایی های خود قرار می گیرد و نه از دیدن محصول به خود می بالد. این خصوصیت را پولس به افرادی نسبت می دهد که توسط خداوند برای رهبری برگزیده شده اند. وی در رساله خود چنین می نویسد:

«اما خدا آنچه را که دنیا جهالت می پندارد، برگزید تا حکیمان را خجل سازد؛ و آنچه

را که دنیا ضعیف می شمارد، انتخاب کرد تا قدرتمندان را شرمنده سازد.» (اول)

قرنتیان ۱: ۲۷)

اما چرا چنین است؟ زیرا تنها در فرایند چنین گزینشی است که مشخص می شود جلال واقعی شایسته و از آن چه کسی است. چه کسی باید از اینکه او نیز تنها بخشی از داستان خداوند است شادمان و شکرگزار نباشد. رهبری که مایل به سمت خود نیست، از احمق بودن خود در حضور خداوند می بالد. این کار وی مانند حل حکیمانۀ معمایی است که باعث می شود وی نشان منحصر به فردی را که تنها متعلق به رهبران کتاب مقدسی است بدست آورد. زمانی که کارها به خوبی پیش می روند در واقع ما نباید چنین بگوییم: "جلال از آن خداوند است که این کار تماماً عمل دست او بوده و من تنها ابزاری در دست او بوده ام." تنها قسمتی از این جمله صحیح است اما این جمله تمام حقیقت را عنوان نمی کند. صحیح تر آن است که بگوییم: "من ایده بزرگی در سر داشتم دیوانه وار کار کرده ام اما اگر خداوند مرا به حال خود رها می کرد کار من تبدیل به کابوس و ویرانی می شد. خداوند خراب کاریهای مرا درست کرد و همه چیز را به سمت نیکویی پیش برد و او بود که به استخوان های مرده جان بخشید."

حقیقت این است که من تقریباً باهوش هستم و به سختی کار می کنم، اما نیکویی خلقت من درست همانند نفسی است که می رود و می آید و به من حیات می بخشد و این هدیه ای از سوی خداوند است. حتی نمی توانم یک ذره از اعتبار و ارزش قدرت تفکر و توانایی ام برای تحمل و پشت سر گذاشتن مراحل مختلف و خسته کننده مدرک دکترایم را به خود اختصاص دهم.

رهبری که به کار خود رغبتی ندارد می داند که خواندگی او برای رهبری انتخابی احمقانه است. اما او خود را تسلیم تصمیم خداوند قادر مطلق و پر جلال می کند. کسی که قادر است افراد ضعیف و احمق را در کار رهبری به کار گیرد. در نتیجه، چنین رهبری که تمایلی به کار خود ندارد بر جاه طلبی دیگران و تشنگی آنها بر ای کسب و حفظ قدرت بیشتر می خندد.

## جاه طلبی

یک رهبر جاه طلب به طور خستگی ناپذیری بر خود فشار می آورد تا کار بیشتری انجام دهد تا سازمان بزرگتری را بنا کند و توجه های بیشتری را به خود جلب کند. البته آنها همواره دلیل قانع کننده ای برای بنا کردن سازمان و ساختمان بزرگتر دارند و آن به این دلیل است که اگر ما کارمندان بیشتری داشته باشیم می توانیم به افراد بیشتری خدمت کنیم و رسانه ها زمان بیشتری به ما اختصاص می دهند تا بتوانیم پول بیشتری داشته باشیم. واژه "کافی است" هرگز در حیطه واژه گان چنین رهبرانی وجود ندارد. کاملاً واضح است که بزرگی هر سازمان لزوماً بدان معنا نیست که جاه طلبی انگیزه اصلی خدمت آنها باشد بلکه سازمانهای بسیاری وجود دارند که هزاران کارمند در آنها مشغول به کار هستند ولی اثری از جاه طلبی در آنها دیده نمی شود.

در مقابل رهبرانی را می شناسم که سازمانهای آنها تنها از چندین عضو تشکیل شده اما به طور جنون آمیزی در پی رشد هستند و علامت آن هم جاه طلبی، اشتیاق و شور فراوانی است که برای کسب نتیجه ای بزرگتر، بهتر و بیشتر در این افراد وجود دارد بدون پرداخت بهای لازم. برای آنها هدف وسیله را توجیه می کند و این افراد ترجیح می دهند بسوزند اما با توقف کار خود نسازند. رهبران جاه طلب از رویای خود سخن می گویند و هزینه رسیدن به آن رویا را می سنجند، به جای آنکه درک کنند چه بهایی برای حرکت از نقطه A به B باید پرداخت شود. چنین رهبری، فداکاری و پرداخت هر بهایی برای رسیدن به هدفش را می ستاید. رهبر جاه طلب صورت اصلاح شده تمیزی دارد؛ موهایش به زیبایی کوتاه شده و کت و شلوار رسمی بر تن دارد؛ او کارهای خود را با یک مارش نظامی جلو می برد؛ وقتی که کسی حکمت یا زمان بندی برنامه های وی را زیر سؤال ببرد این فرد بعنوان احمق یا خائن قلمداد می شود.

اما چنین حالت هایی در رهبری که میلی به کار خود ندارد دیده نمی شود. این رهبر مانند استواری ارشد و کار آزموده ای است که سربازان بسیاری را آماده کرده و با حقایق زندگی و خدمت آشنا می کند. چنین رهبری خود در نبردگاه حضور داشته و

خوب می‌داند که هیچ چیز این کار ما را توجیه نمی‌کند که زنان و مردان را به راهی هدایت کنیم که به آسیب آنها بیانجامد.

او می‌داند که شاید تنها یکی از صد نبرد، هدف را محقق می‌کند. بنابراین به آسانی در دام جار و جنجالی که برای رسیدن به هدف‌های بزرگتر و بهتر ایجاد می‌شود نمی‌افتد. او برای رسیدن به اهدافی بزرگتر هرگز به افراد دروغ نمی‌گوید که آنها را با خود همراه کند. زمانی که قرار است ساختمان‌های جدیدی بنا شوند یا برنامه‌های جدیدی پایه‌گذاری شوند، او سعی می‌کند که با کمترین بها و هزینه این کار را انجام دهد و همواره بدنبال راهی است تا بهترین استفاده را از امکانات و فضای موجود بنماید و برنامه‌های جاری را احیا و اصلاح کند.

رهبری که تمایلی به این کار ندارد بدنبال تجملات و یا دفتر کار بزرگی نیست. او برای بزرگ کردن پادشاهی خود و قلمرو خود سرمایه‌گذاری نمی‌کند. یکی از راه‌های شنا سایی فردی که جاه طلبانه در پی ایجاد پادشاهی خود است این است که چنین فردی برنامه‌ای برای نسل‌خادمین پس از خود ندارد. داستانهای وحشتناک بسیاری درباره رهبران سازمان‌های مسیحی وجود دارند که تا آخرین لحظات زندگی خود قدرت را در دستان خود نگاه داشته‌اند و از منصب خود کناره‌گیری ننمودند.

زمانی که چنین رهبرانی از تفویض اختیار به دیگران برای جانشینی امتناع می‌ورزند این کار باعث می‌شود که سازمان نتواند رهبران خوب با ظرفیت بالا را پرورش دهد و همواره سعی می‌کند که آنها را در سطوح پایین نگاه دارد. به همین صورت مدیر چنین سازمانهایی هر گونه رهبر بالقوه و با ظرفیت را یک خطر و آغاز یک شورش در سازمان خود می‌داند.

شاید دلیل نداشتن برنامه برای تربیت خادمین جوان این باشد که رهبران مردم را تحت تاثیر سخنان خود قرار می‌دهند تا راه را برای جانشین شدن فرزند خود مهیا سازند تا پسرش آمده و تخت پادشاهی او را وارث شود. بسیار به ندرت پیش می‌آید که

پسر همانند پدر شود. زمانی که فرزندان رهبران سابق جانشین پدران خود می شوند از خود واقعی سازمان تنها پوسته ای باقی می ماند. استثناهایی هم وجود دارند مانند فرانکلین گراهام،<sup>۲۰</sup> پسر بیلی گراهام<sup>۲۱</sup> مبشر. اما عده بسیاری نیز وجود دارند که در این راه شکست خورده اند و اشاره به آنها خارج از حوصله این کتاب است.

رهبر بی میل از درخ شیدن رهبران دیگر خشنود می گردد. خوشی واقعی او این است که ببیند افراد دیگر چگونه از نهایت پتانسیل و استعداد خود استفاده می کنند و به بالاترین رویاهای خود دست می یابند. آرزوی هر معلم خوب این است که شاگردانی داشته باشد که بتوانند کار را بسیار بهتر از خود او انجام دهند. ایده ال آنها این است که شاگردان از آنها پیشی بگیرند. هدف آنها این است که شاگردان بتوانند جانشین آنها شوند و این را نشانه شکست خود نمی دانند. اما حقایق سخت و تلخ دیگری نیز درباره افراد بی میل به رهبری وجود دارد.

این جایگاه برای آنها خواندگی ای است احمقانه و دور از عقل و معما گونه. تنها واکنش عاقلانه به این خواندگی این است که با تمام وجود و قدرت به جهت مخالف آن بدونند. و در واقع اگر توانستید به جایی خلوت پناه ببرید و به آنجا برسید، آن را برکتی بزرگ از طرف خداوند بدانید و اگر توانستید از خواندگی خود بگریزید، بدانید که از تجربه ای پر بها به نام رهبری جان سالم به در برده اید.

اما احتمال دیگری نیز وجود دارد. اگر خداوند واقعاً در زندگی شما حضور دارد و از شما می خواهد که رهبر باشید، او شما را به گوشه ای برده و دوباره شما را به مکانی می رساند که باید در آن جا باشید. بنابراین اگر خداوند شما را گرفته، از فرار دست بکشید. بهایی که باید پرداخت کنید را به جان خریده و شروع به رهبری کنید. یک رهبر هر چه بیشتر مشتاق فرار باشد بیشتر توسط خداوند به خدمت رهبری باز گردانده می شود و در می یابد خدمت او چیزی است که تنها نمایانگر ضعف های او و نشان

Franklin Graham - ۲۰

Billy Graham - ۲۱

---

دهنده نیکویی خداوند است. نقشه خداوند این است که از خادمین که میلی به خدمت ندارند برای آشکار نمودن جلال خود استفاده کند.



## بخش دوم

### رهبر کیست؟

ضرورت محاسبه بهایی که قرار است پرداخت شود

رهبر کسی است که دیگران از وی پیروی می کنند. اگر کسی از شما تقاضای سخنان حکیمانه، مشورت و هدایت می کند شما یک رهبر هستید. اگر دختر کوچکی به شما نگاه می کند و می گوید مامان! شما یک رهبر هستید. اگر شما مربی چهارده جوان پر شوری هستید که چوب هایی را در دست گرفته و فریاد می زنند و هر کدام از آنها می خواهد اولین نفری باشد که توپ کاشته شده را می زند، در آن زمان شما یک رهبر هستید. گاهی تنها کافی است کودکی با دستان کوچک و لرزانش انگشت شما را بگیرد و شما را پیروی کند تا مشخص شود که شما یک رهبر هستید.

از زمان تولد کودکان تا زمانی که شما از این دنیا بروید همواره تصمیم هایی بعنوان والدین برای وی خواهید گرفت که زندگی او را شکل خواهد داد. البته این تنها والدین نیستند که با چنین قدرت و تأثیر گذاری رهبری می کنند. هر کسی که به جای دیگران با آینده نام شخص می جنگد و هر کسی که از استعدادها، توانایی ها و مهارت های خود استفاده می کند تا دیگران را هدایت کرده و به سوی مقصدی نیکوتر رهنمون سازد، یک رهبر است. کسی وجود ندارد که تنها پیرو باشد. بعنوان مثال، اگر شما پیرو خداوند هستید، شما خواننده شده اید که رهبری کنید. هر ایمانداري خواننده شده به

دیگران کمک کند تا به بلوغ روحانی برسند و این هسته مرکزی خواندگی یک رهبر است.

بسیاری از ما که تمام وقت و به طور رسمی در خدمت رهبری هستیم در واقع نمی دانیم چگونه به این جایگاه رسیده ایم. گویی این اتفاق تصادفی بوده است. ما در خود استعداد آواز خواندن را می بینم و به یکباره سر از رهبری یک ارکستر در می آوریم یا اینکه به مهندسی علاقه مندیم و یک روز از خواب برمی خیزیم و می بینم که در حال مدیریت پانزده مهندس تازه کار هستیم.

اغلب شبانان بعثت اشتیاقی که به تعلیم داشتند وارد خدمت شدند. اما بیشترین زمان خود را برای حل نمودن مشکلات اعضای خود گذراندند و همین باعث شده که تصمیمات سختی را اتخاذ نمایند. زمانی که به خود می آید و خود را در سمت رهبری می بیند احساسی که به شما دست می دهد مانند احساس مشتری است که با آگهی تخفیف وارد مغازه ای می شود اما جنس گران قیمتی را به او می فروشند.

ما بسیاری از کارهایمان را بدون میل و رغبت آغاز می کنیم. خواه تجارت، هنر یا خدمت. اما در یک چشم بهم زدن می بینیم که داریم رهبری می کنیم. بسیاری از ما در ابتدا هرگز قصدمان رهبری نبوده است. در نتیجه، تعداد بسیار کمی هستند که پیش از آنکه وارد کار رهبری شده باشند بهای آن را ارزیابی کرده و سنجیده اند.

تعداد کمی از رهبران جرات این را دارند که خود را رهبر بخوانند. برای چنین افرادی چنین ادعایی بسیار گستاخانه یا بسیار خطرناک است. واقعاً اگر شما در بالاترین جایگاه یک سازمان قرار دارید یا اگر آنقدر جایگاهتان بالا است که دارای عنوان سمتی رسمی هستید باید بپذیرید که رهبر هستید. بنابراین شما یک رهبرید و افراد دیگر تنها کار خود را انجام می دهند. اما اگر شما از پذیرش نقش و خواندگیتان به عنوان یک رهبر امتناع کنید در واقع مسئولیت ها، بها و شادی که به خاطر خواندگیتان می تواند منتظران باشد را رد کرده اید.

## اعتقاد واقعی ما درباره رهبران

به نظر ما رهبران افرادی هستند که به علت شغلشان دارای جایگاه رسمی هستند و به خاطر این جایگاه، آنها می توانند بر یک کلیسا یا سازمانی تاثیر گذاشته و باعث شکل دادن و هدایت آنها شوند. زمانی که از ما می پرسند چه خصوصیتی باعث می شود که یک رهبر بتواند رهبری کند ما کلماتی از قبیل اقتدار، قدرت، اطمینان یا *الهام بخشی*<sup>۲۲</sup> را به کار می بریم. رهبر دارای قدرتی است که او را از دیگران بالاتر قرار داده و به او این اجازه را می دهد تا تصمیماتی بگیرد و آن تصمیم بر اساس اهداف آن سازمان مشخص می شود.

اما خیرگان زبر دست دنیای رهبری می دانند که رهبران خوب هرگز بر قدرت خود تکیه نمی کنند و اراده خود را به عنوان دستور لازم الاجرا به گروه تحمیل نمی کنند، چون آنها می دانند که فرایند بکارگیری اقتدار امری است بسیار پیچیده و تصمیم گیری کاری است که با اتفاق نظر همگان صورت می گیرد، چون افراد موجود در یک گروه بر یکدیگر تاثیر متقابلی دارند.

اما زمانی که ظواهر کنار می رود و فرایند بحث و مبادله اطلاعات و نظرات دیگران به بن بست می رسد یک نفر باید در این میان تصمیم گیرنده نهایی باشد. رهبر همواره آن کسی است که بر لبه پرتگاه می ایستد و به بقیه می گوید: "بیایید بپریم." اگر خواهیم صادق باشیم، همه ما می خواهیم شخصی که فرمان بپریم در لبه پرتگاه را صادر می کند فردی حرفه ای و متخصص باشد. می خواهیم او از ما متفاوت باشد. از ما یک سر و گردن بالاتر باشد تا ما با او به بالا نگاه کنیم. همچنین می خواهیم او شبیه ما نیز باشد تا ارزش ها و دیدگاه های ما را نیز درک کند.

بهتر است چنین بگوییم: ما از یک رهبر انتظار داریم که شخصیتی دوگانه داشته باشد. ببینید انتظاراتی که ما از یک رهبر داریم چیست؟ اول اینکه یک رهبر از لحاظ

ظاهری جذاب باشد (اگر این مطلب به نظر شما پیش پا افتاده و احمقانه است احتمالاً از آمار و ارقام تاثیر و وضعیت فیزیکی رهبر بر دیگران اطلاعات کافی ندارید). روانپزشکی که جذاب تر است نسبت به همکاران خود سه برابر بیشتر از اعتبار و مقبولیت برخوردار است. زمانی که دو مدیر ارتباطات سخنرانی یکسانی ارائه دهند آنکه دارای جذابیت ظاهری بیشتری است دانایتر و معتمدتر به نظر می رسد. همچنین ما از رهبرانمان انتظار داریم که در مجامع عمومی بتوانند به شیوایی سخنرانی کنند و بتوانند توجه حضار را با فصاحت بیان به خود جلب نمایند. اگر سخنرانی در حد متوسط و محدود به مطالب اصلی باشد برای ما کفایت نمی کند.

به نظر ما کسی که شاید سته این باشد که او را رهبر بخوانیم و از او پیروی کنیم باید دارای الهام بخشی و جذابیتی باشد که وی را از دیگران متمایز بسازد، ولی در عین حال این شخص باید از کبر و غرور به دور باشد.

به دنبال رهبرانی هستیم که تحصیل کرده، صادق، متواضع و به طور کلی نمک جهان باشند. افرادی که خود بتوانند با تلاششان گلیم خود را از آب بیرون کشیده و در عین حال، هرگز فروتنی خود را از دست ندهند و همواره به یاد داشته باشند که از کجا کار خود را شروع کرده اند. آنها نباید ارزشها و اعتقادات افرادی که پیرو آنها هستند را از یاد ببرند. از یک رهبر انتظار داریم که توانایی اتخاذ تصمیمات دشوار را داشته باشد و اگر لازم باشد حتی نزدیکترین دوست خود را نیز از کار اخراج کند و بتواند ارتش خود را به سوی نبردگاه خطرناک بفرستد. در عین حال انتظار داریم در حین شنیدن داستانی غم انگیز چشمانش غرق اشک شده و در روز مادر سخنرانی پراحساسی برای زنان ارائه دهد. آنچه ما می خواهیم توهمی بیش نیست.

اما ما توهمات را به واقعیت ترجیح می دهیم. زیرا در درون خود احتیاج مبرم برای گریز از این واقعیت داریم. می خواهیم رهبرانی داشته باشیم که نقش پدر ما را بر خود بگیرند و ستاره شبهای تاریک ما شوند و برای ما در حکم مادری ایده آل باشند که در میانه شب برخاسته، ما را به گرمی در آغوش کشند و آنقدر در آغوش خود نگه دارند تا

احساس امنیت کنیم. چنین انتظاراتی نقش رهبری را تبدیل به کابوسی برای افرادی می کند که این وظیفه را بر عهده می گیرند.

ما خود این کابوس را بر آنها تحمیل می کنیم. در حالی که ما خیال خود را راحت کرده ایم که افراد واجد شرایطی وجود ندارند که نوع رهبری آنها بتواند انتظارات ما را محقق کند. ما پیروانی هستیم که خود تصمیم می گیریم چه زمانی زیر پای رهبران ناکامل خود را خالی کنیم و پس از شنیدن موعظه در حالی که بسوی خارج از کلیسا قدم بر می داریم با دیگران در مورد این که این موعظه چقدر دور از استانداردهای ما بوده سخن بگوییم و اعلام کنیم که از موعظه را ضی نیستیم و با این کار اعتراض خود را به صراحت درباره هر موعظه ای بیان کنیم.

یک بار زمانی که به کلیسایی در یکی از شهرهای کشور همسایه رفته بودم شنیدم که ایمان‌داری چنین می گوید: "نمی دانم تا کی این واعظ می خواهد دیدگاه های احمقانه خود را نسبت به همه مسائل به ما تحمیل کند و چنین بچگانه سخن بگوید." از این که این شخص در میان عموم چنین توهینی به واعظ نمود شوکه شدم. سپس در زمان صرف قهوه شنیدم که یکی دیگر از مقدسین چگونه می گوید: "شبان ما همیشه می خواهد موعظه هایش از لحاظ الهیاتی پیچیده باشند. ای کاش او سعی می کرد در سطحی سخن بگوید که همه ما بتوانیم معنای سخنان او را بفهمیم."

می خواستم برای دفاع از آن شبان فریاد بر آورم. هر هفته او در حالی که زنجیری بر یک دستش بسته شده و زنجیر دیگری بر پایش، شاید طنابی هم بر گردنش، بالای منبر می رود. زمانی که شروع به موعظه می کند گروهی از جماعت یک زنجیر و گروهی دیگر زنجیر دیگر را می گیرند و دائماً سعی می کنند شبان را به سویی که خود می خواهند حرکت دهند. زمانی که او موعظه نیم ساعته خود را تمام می کند دیگر رمقی برایش نمانده و احساس می کند وجودش تکه تکه شده است. با این حال مجبور است پس از جلسه با تمامی همان جماعت احوال پرسی کند.

ما انتظار داریم رهبرانمان کامل باشند یا حداقل بسیار کاملتر از ما باشند. حتی به خود نیز اجازه می‌دهیم مانند لاشخوری که منتظر مرگ طعمه اش است منتظر سقوط او از جایگاهش باشیم. چه کسی با عقل سلیم خود تصمیم می‌گیرد که نقش رهبری را بر خود بپذیرد؟ چه کسی می‌پذیرد که خداوند هر کدام از ما را دعوت نموده تا رهبری کنیم و مشکل هم اینجا است که خداوند همه ما را برای رهبری فرا خوانده است.

بار دیگر به این نکته اشاره می‌کنیم که هر کسی بتواند بر دیگران تاثیر بگذارد که آنها بتوانند مشکل خود را حل کنند و یا فرصت خوبی در زندگیشان بدست آورند، یک رهبر است.

زمانی که ما تعدادی از دوستان خود را در همسایگی تشویق می‌کنیم تا در مورد بازیافت زباله های محله تصمیماتی بگیرند ما داریم کار رهبری را انجام می‌دهیم. اگر ما دیگران را آگاه می‌کنیم که هر روزه کودکان بسیاری بعنوان بردگان جنسی فروخته می‌شوند، در واقع، ما یک رهبر هستیم. اگر تعالیم کتاب مقدس را به دیگران منتقل می‌کنیم یا بعنوان یک معلم کانون شادی خدمت می‌کنیم، در واقع یک رهبر هستیم. موضوع این نیست که چقدر محیطی که در آن کار می‌کنیم کوچک یا حقیرانه باشد، مهم این است که اگر کسی وجود دارد که ما را دنبال می‌کند و برای اتخاذ تصمیمات مهمش به ما نگاه می‌کند باید بدانیم که رهبر هستیم. پس خواندگی خود را بعنوان رهبر پذیرفته و این کار را ادامه دهیم.

## ارزیابی بهای رهبری

### چرا ما تمایلی به رهبری نداریم؟

چرا بسیاری از رهبران از منصب خود کناره گیری می‌کنند و یا اگر هم در جایگاه خود باقی می‌مانند با اشتیاق و شادی بسیار کمی به وظایف خود عمل می‌کنند؟ در

ادامهٔ داستان باز هم با تضاد دیگری روبرو می شویم. برای اینکه باری دیگر شادی و اشتیاقمان برای رهبری احیا شود باید در وادی سایه موت راه رویم و بهای رهبری را ارزیابی نماییم. چه شما یک شبان باشید یا مدیر یا پدر و مادر یا سرایه دار یا کارگر یک کارخانه یا کشاورز یا رهبر جوانان یا رهبر پرستشی یا رهبر یک گروه تعلیم کتاب مقدس، فرقی نمی کند. این واقعیت برای شما نیز صادق است. هر رهبر باید بهای رهبری خود را ارزیابی کند و این بها از شش واقعیت تشکیل شده است که عبارتند از: بحران، پیچیدگی، خیانت، تنهایی، خستگی مفرط و جلال. و هیچ کس نمی تواند در حین رهبری از چنین فراز و نشیب هایی بگریزد.

## بحران

رهبری مانند قدم زدن در حیات وحش است. اگر قرار نبود در کار رهبری با مشکلات و افراد مختلفی دست و پنجه نرم کنیم رهبری بسیار آسان می گشت، اما مدیریت یک فروشگاه، مدیریت نمایندگی یک خودرو، رهبری کلیسا یا یک دانشکدهٔ الهیات، همه و همه که به سوی هدف خاصی در حرکتند قطعاً موانعی خواهند داشت.

رهبری کار کردن در شرایطی است که شما از منابع کمی برخوردار هستید و با افرادی کار می کنید که ممکن است در زمان بحران آنطور که انتظار دارید عمل نکنند. رهبری یعنی کسب رشد و بلوغ در اوج بحرانها. بحران آن زمانی است که هرج و مرج و آشوب اطراف ما را فرا می گیرد. بحران همان ابرهای تاریکی هستند که روز زیبای ما را خراب می کنند.

انتظار داریم که با بادهای ملایمی روبرو شویم و سفری امن از لنگرگاهمان به سوی مقصد داشته باشیم. ممکن است اخبار هواشناسی را بررسی کرده و کشتی مان را برای هر مشکل احتمالی مجهز کرده باشیم، اما مطمئن باشید که امواج خواهند خروشید و کشتی مان طوفان زده خواهد شد. تعداد کمی از نقشه هایی که از پیش طرح ریزی کرده ایم مطابق برنامه پیش خواهند رفت.

هیچ راهی وجود ندارد که بتوانیم از پیش، خود را برای هر حادثه غیر مترقبه ای آماده کنیم یا بتوانیم دانش کافی برای عبور از همه طوفانهای عجیب زندگی را کسب نماییم. بحران مانند زمین خوردن در پیاده رو نیست که باعث می شود دفعه بعد فرمان دوچرخه تان را سفت تر بگیرید، بلکه مانند زمانی است که با تمام توان در حال راندن دوچرخه مان هستیم و به دیواری برخورد می کنیم و با خود می اندیشیم که از این مخمصه چگونه جان سالم بدر خواهیم برد.

بحران شرایطی است که در آن فرصتی برای رشد ما ایجاد می شود. اما گاهی در این بحرانها به پرتگاه هایی نزدیک می شویم که عده کمی از آن پرتگاه ها جان سالم بدر می برند. ما هرگز نفرات دوم را در مسابقات به یاد نمی آوریم. زمانی که تیمی در لیگ کشتی مقام اول را کسب می کند و فصل موفقیت آمیزی را برای خود رقم می زند، همه آن تیم را به یاد می آورند. اما زمانی که لیگ قهرمانی پایان می یابد عده کمی هستند که تیم دوم مسابقات را به یاد آورند، جز افراد آن تیم و هوادارانش.

مربی ای که تیمش در فینال نتیجه را به سود خود خاتمه داده بر سر پست خود باقی می ماند و غالباً مربی تیم مغلوب اخراج می شود. نقش اصلی بحران ها این است که به ما یادآوری کنند که اساساً کنترل همه امور را در دست نداریم چون گروهی از افراد و شرایطی وجود دارند که فراتر از حیطه کنترل ما عمل می کنند. ما بر فیض متکی هستیم.

گاهی بر عرقی تکیه می کنیم که در جهت پیش بینی وقایع ناشناخته آینده بر پیشانی مان می نشیند. هر چند این کار نیز کاملاً امکان پذیر نبوده و نتیجه ای هم ندارد. هم چنین ما رقبایی داریم که دائماً در تلاشند تا جای ما را بگیرند. دشمنانی داریم که نه تنها می خواهند جای ما را بگیرند بلکه می خواهند ما را از بین ببرند.

خصمانی داریم که در جایهای آسمانی با قوت کار می کنند تا به ما ضربه های شیریرانه وارد نمایند. ما در دنیای سقوط کرده ای زندگی می کنیم که هر روزه مانند



زنی باردار درد زه دارد و آه می کشد. ما بر سیاره ای زندگی می کنیم که انسانها در بهترین حالت خود، ترکیبی از جلال و تاریکی هستند. همه ما در دنیای محدود و سقوط کرده و غیر قابل پیش بینی زندگی می کنیم که تسلیم فساد و تباهی شده و بی امان به سوی بحران نهایی و فاجعه جهانی پیش می رود و ما بعنوان رهبران، هر روزه در جهت روبرو شدن با این فجایع پیش می رویم.

## پیچیدگی

گویی بحران هایی که پیش روی رهبران وجود دارند کافی نبودند که حال باید با ارزشهای مختلف و تقاضاهای گوناگون و دیدگاه های متفاوت نیز روبرو شوند. زمانی که بحرانی را مدیریت می کنیم و تصمیمی ساده و نهایی برای آن می گیریم به درون گرداب احتمالات کشیده می شویم. بنا بر گفته یک شبان کاریزماتیک، رشد بنیادی یک کلیسا همواره فراتر از رشد ظاهری آن است. شبان ارشد چنین کلیساهایی با حسن رفتار بسیار زیاد با جماعت خود برخورد می کند. او حتی حضور و شرکت افراد را در کلیسا ارج می نهد. جلسات جوانان کلیسا تبدیل به تور دیسنی لند می شود. گروه های خانگی تبدیل به مکانی برای رفع احتیاجات و مشکلات اعضا می گردد. پرستش در این کلیسا تبدیل به برگزاری کنسرت و نمایش شده و در آن تنها به هنر خوانندگان سطح بالای موسیقی اهمیت داده می شود. در چنین زمانهایی است که به اصطلاح می توانیم بگوییم که کلیسا می ترکاند.

اما در پس این نشانه های ضروری باید هر روز تصمیمات مهمی در این کلیسا اتخاذ شود. تصمیماتی از قبیل اینکه باید بودجه را صرف به کار گیری خادمان بیشتری کنیم یا صرف مصالح ساختمانی؟ آیا باید جماعت را به دو قسمت تقسیم کنیم و شعبه جدیدی افتتاح نماییم و یا باید به پیشنهاد بعضی از افراد بسیار بزرگ برای استادיום های بزرگ گردن نهیم.

اتخاذ چنین تصمیماتی بسیار دشوارتر است از اصول عملی تأسیس یک خدمت جدید، یا جملاتی که توصیف کننده دید و رویاهای افراد باشند. در میان این هیاهو همواره سؤال اساسی این است که کار درست کدام است؟ اگر پاسخ این سؤال صحیح و غلط خوب یا بد نباشد، در آن زمان تصمیمات ما کاملاً نسبی و گزینشی خواهند بود. اما امور مربوط به پرسنل چگونه؟ پیش از اخراج یک کارمند چند بار می شود از خطایش چشم پوشی کرد؟ حتی ممکن است یک سازمان اصول و قوانین بی عیبی را برای اداره امور مربوط به کارکنانش داشته باشد، اما باز هم در مقابل تصمیماتی قرار بگیرد که حتی حکمت سلیمان نیز به چالش کشیده شود.

یکی از اصول حاکم بر کلیساها و شعبات کوچکتر و سازمان های خیریه این است زمانی که یکی از کارمندان آنطور که باید و شاید کار نمی کند، او را به زودی اخراج کرده و با او مدارا می کنند. اما در زمان تأسیس سازمانهای جدید، برخی از این کارمندان حتی با اینکه در سازمان قبلی نقش کلیدی را ایفا می کردند ممکن است برای کار در مرحله بعدی دعوت نشوند. با این وجود چه کسی باید چنین تصمیماتی را اتخاذ کند؟ چه کسی استانداردهای مناسب را تنظیم می کند، داده ها را می سنجد، ضعفها را مشاهده کرده و در راستای بر طرف ساختنشان فعالیت می کند؟ و در نهایت چه کسی تصمیم می گیرد که کارمندی ترفیع یابد یا اخراج شود؟ بله! شخصی که در یک سازمان یا یک اداره بر اساس اصول کتاب مقدسی کار کند و در قلبش آتش خدمت و رویای خاصی فروزان باشد و بتواند احتیاجات مختلف را بر آورده سازد، مانند هدیه ای از آسمان است. رهبر با بکار گیری تمامی حکمت خود و دعا و تأمل تصمیم می گیرد، اما اغلب این تصمیمات باعث بروز بحران های بعدی می شوند.

## خیانت

اگر شما رهبر هستی نهایتاً با پهوداها و پطرس های بسیاری هم خدمت خواهید شد. همان قدر که طلوع خورشید در مشرق و غروب آن در مغرب حتمی است، وجود خیانت ها در رهبری شما امری اجتناب ناپذیر است. آگاهی از خیانت، خدمت و تجربه

خدمت را برای یک رهبر تلخ تر می کند. این حس مانند زمانی است که به صورت ده نفری که با هم در یک کمیته خدمت می کنید نگاه می کنید و با خود می اندیشید که چه کسی نهایتاً سخنان مرا برداشته و از آنها علیه خود من استفاده خواهد کرد؟ چه کسی سعی می کند تا مرا بی اعتبار سازد؟

شاید این حالت سوظن شما است؟ اما عیسی خیانت از سوی دو ست نزدیک و دشمن را متوجه شد. یکی از آنها توبه نکرد و شرم و غضب خود را به قبر برد. اما دیگری توبه کرده و دوباره به نزد عیسی پذیرفته شد تا بتواند به برادران خود از بخشش پر محبتی که دریافت نمود تعریف کند. در هر دو صورت زخمی که در اثر کار آنها ایجاد شد یکی بود و حتی بعد از اعتراف و مصالحه جای زخم های خیانت آنها بر بدن عیسی باقی ماند.

داوود رنج و عذابی که در پی یک خیانت در وجود شخص ایجاد می شود را به شیوایی بیان می کند:

«زیرا دشمن نبود که مرا ملامت می کرد و آلا تحمل می کردم؛ و خصم من نبود که بر من سربلندی می نمود؛ و آلا خود را از وی پنهان می ساختم بلکه تو بودی ای مرد نظیر من! ای یار خالص و دوست صدیق من که با یکدیگر مشورت شیرین می کردیم و به خانه خدا در انبوه می خرامیدیم،» (مزمور ۱۲:۵۵-۱۴)

دشوارتر از غمی که در پی از دست دادن یک رابطه دوستانه قلب شما را می آزارد، ترس از دوستی است که تبدیل به دشمن قسم خورده ما می گردد. آنکه به او خیانت شده دیگر هرگز نخواهد توانست رابطه دوستانه و شیرین گذشته را بدون احساس درد خنجر فرو رفته به یاد آورد. او هر زمان که به روابط آینده خود با آن فرد می اندیشد با خود می گوید که دیگر چه خیانت تازه ای در حال رخ دادن است؟ خیانت لکه ای است در گذشته که تصویر آینده ما را نیز مخدوش می کند و زمانی که خیانت رخ می دهد تقریباً غیر ممکن است فرد بتواند از احساس محکومیت و سوء ظن فرار کند. سؤالاتی از

خود می پرسد که چرا نتوانستم این حادثه را پیش بینی کنم؟ مگر من چه کرده بودم که شاید سست‌ترین رفتاری با شتم؟ برای بازگرداندن همه چیزها سر جای اول خود چه کاری می توانم انجام دهم؟

همه چیز دائماً بد و بدتر می شود و خیانت همواره با خود تحریف واقعیت را به همراه دارد. خائن همواره با تحریف واقعیت ها سعی می کند تا قدرت بی شتری کسب نموده و مقام خود را ارتقا بخشد و دوست سابق خود را در نظر دیگران تحقیر کند. احساس ناتوانی در فردی که به او خیانت شده به خاطر ناتوانیش در اصلاح سابقه مخدوش شده و اعتبار آسیب دیده اش است. هر تلاشی برای ثابت نمودن عکس مطالبی که خائن در رابطه با او گفته در او حالتی تدافعی ایجاد می کند و هر گونه ناتوانی در دفاع از خود ضعف او قلمداد می شود. این حالت مانند کلاف در هم پیچیده ای است که پیدا کردن سر کلاف غیر ممکن شده است.

حتی زمانی که خیانت زیاد هم عمیق نیست باز هم زخمی در ما باقی می گذارد. ما اغلب از کنار خیانت های بسیاری که هر روزه در حق ما می شود به سادگی عبور می کنیم. خیانت برای یک شبان به طرق مختلفی اتفاق می افتد. زمانی که زوجی کلیسا را ترک می کنند و وقتی از آنها سؤال می شود که چرا این کار را کرده اید آنها پاسخ می دهند: "خب موعظه ها دیگر مانند قبل با قلب مان سخن نمی گفت. ما واقعاً احتیاج به خوراک روحانی غنی تری داشتیم."

اغلب به شبانان گفته می شود که باید پوستی کلفت و قلبی نازک داشته باشند. همه رهبران می دانند که بررسی یک خیانت توسط افراد دیگر حتی اگر با انگیزه کمک باشد، مانند پاشیدن نمک بر زخم است. حتی زمانی که سرزنش یک دشمن، صحیح و کلامی از سوی خود خداوند باشد، باز هم باعث جراحت و آسیب ما می شود. خیانت ریشه ای است نهفته که در پس بسیاری از بحران های رهبری پنهان شده است.

## تنهایی

ضرب المثل قدیمی در واشینگتن وجود دارد که می گوید: "اگر دوستی دائمی می خواهی برای خودت یک سگ بخر." افراد کمی وجود دارند که برای تمام عمر با کسی دوست باقی بمانند و رهبری کاری است که رفاقت را به مخاطره می اندازد.

به هر حال تمام افرادی که بعنوان رهبران رسمی کار می کنند این توانایی را دارند که بر زندگی دیگران تاثیر بگذارند و شرایط زندگی آنها را تغییر دهند. هر کدام از ما در کارهای خود سرمایه گذاری های بسیاری انجام داده ایم. کم هستند افرادی که بتوانند تحمل کنند در یک رابطه دوستانه طرف مقابل قدرت بیشتری از آنها داشته باشد و زمانی که از این اقتدار در راستای تغییر آنها استفاده می شود به احساس آزرده گی در فرد مقابل می انجامد. تنها یک فرد در میان یک میلیارد انسان است که نمی گذارد این عدم توازن نیروها در دوستی اش تاثیر بگذارد.

وضعیت افرادی که در رأس یک سازمان هستند نیز مشخص است. هر چه مرتبه شما بالاتر باشد دوستی هایتان محدودتر می شود. دوستی هایی که با عبور از چالش ها و بحرانهای متفاوت پا برجا باقی بمانند مانند آهنی مستحکم می شوند که از کوره گذشته اند و دوستی های حقیقی مانند وجود اکسیژن در ارتفاع ۳۰۰۰۰ پایی امری نادر و کمیابند.

بنابراین یکی از بهایی که در رهبری رسمی باید پرداخته شود تنهایی است. افراد بسیاری که وارد خدمت رهبری می شوند طبیعتاً تبدیل به افرادی درون گرا می شوند و این وضعیت در تار و پود آنها تنیده می شود. آنها اغلب تنهایی را ترجیح می دهند. اما حتی افراد درون گرا نیز مشتاق ارتباط و مشارکت در زمینه های شخصی و عمومی خود هستند. تنهایی در رهبری مفهومی بسیار فراتر از صرف تنهایی است. این حقیقت که ما برای خواندگی و کاری به خصوص جدا شده ایم، روابط طبیعی و دوستانه و

خانوادگی ما را مختل می سازد. این بدان معنا نیست که ما خانواده و دوستانی نداریم بلکه رهبران به گونه ای متفاوت روابط دوستانه و خانوادگی خود را شکل می دهند.

امتیازات ویژه رهبری باعث جدایی بیشتر ما از دیگران می شود. گذراندن روزهایی با دوستان و سفر به مکانهای زیبا برای آنها تبدیل به آرزو می شود. اما اغلب از دیدگاه یک رهبر، حقوق ویژه رهبری اش قابل مقایسه با نیازهای طبیعی زندگی نیستند. تنهایی باعث می شود زمانی که انتظارات بحق افراد توسط رهبر برآورده نشود، آنها شروع به انتقاد از وی نموده و همین کار باعث جریحه دار شدن بیشتر احساسات رهبر می شود. این انتقادات همواره برای همه رهبران در هر زمینه کاری وجود دارد، زیرا آنها همواره آنقدر پر مشغله هستند که نمی توانند به همه کارها به درستی رسیدگی کنند؛ کارهایی از قبیل پاسخ به ایمیل ها و پیغامهای صوتی دیگران.

رهبران اغلب نمی توانند در گردهمایی هایی خانوادگی و دوستانه حضور داشته باشند. او باید نه تنها بار تنهایی خود را به دوش بکشد، بلکه فشار احساس گناه از رنجش دیگران را نیز تحمل کند. این احساس گناه را بر تمامی تصمیمات دشواری که یک رهبر باید بگیرد اضافه کنید و خواهید دید که چرا بار این فشارها باعث می شود که اکثر رهبران منزوی شده و تبدیل به افرادی تنها شوند.

گاهی رهبر تصمیم می گیرد قلب خود را نسبت به این انتقادات و احساس گناه سخت سازد اما زیاده روی در این کار نیز باعث دوری بیشترش از دیگران می شود. لحظه ای به این حقیقت بیندیشید: رهبران غالباً جزو افرادی هستند که تمام شب در رختخواب خود غلت می زنند و درباره تصمیمات خود و نتایج آن می اندیشند و می دانند هر انتخاب آنان سیلی از انتقادات را بسویشان جاری خواهد ساخت.

## فرسودگی

به چهره رئیس جمهور آمریکا زمانی که برای کار در سمت خود انتخاب می شود نگاه کنید و هشت سال بعد دوباره چهره او را نگاه کنید. او بسیار سریعتر از ما پیر می

شود. رهبران کمی وجود دارند که صرف نظر از زمینه رهبریشان از سختی ها و فشار کاری خودشان در امان بمانند. جسم فیزیکی ما نیز در رهبری تحت رنج و سختی قرار می گیرد. پولس با جدیت و مهربانانه به ما یاد آوری می کند که:

"لذا از انجام کار نیک خسته نشویم، زیرا اگر دست از کار برنداریم، در زمان مناسب محصول را درو خواهیم کرد پس تا فرصت داریم به همه نیکی کنیم، به ویژه به اهل بیت ایمان." (غلاطیان ۹:۶-۱۰)

او ما را تشویق می کند زیرا می داند که توجه و خدمت به دیگران کاری است پرمسئولیت و بسیار طاقت فرسا که شیرۀ جانمان را گرفته و گاهی باعث ناامیدی می شود. پولس با توجه به تجربیات خود با ما سخن می گوید. او نامه خود را به مسیحیان ساکن قرنتس می فرستد:

«ای برادران، نمی خواهیم از سختیهایی که در ایالت آسیا بر ما گذشت، بی خبر باشیم. فشارهایی که بر ما آمد چنان سخت و توانفرسا بود که از زنده ماندن هم نومید گشتیم. واقع احساس می کردیم حکم مرگمان صادر شده است. اما اینها همه روی داد تا نه بر خود، بلکه بر خدایی توکل کنیم که مردگان را زنده می کند.» (دوم قرنتیان ۱:۸-۹)

پولس تا به حد مرگ رنج می کشد. او می داند که نه تنها ترک خدمت بلکه متوقف ساختن آن بدلیل فرسودگی و خستگی بسیار گزینه ای است که همواره فکر رهبران را به خود مشغول می سازد. او می داند که توجه و مراقبت از دیگران با انگیزۀ جلال خداوند کاری است بس بیشتر از توان طبیعی هر انسان خاکی و فناپذیر و فراتر از آن دست و پنجه نرم کردن با گناه و امید برای تحقق آن. چه زیبا و ستودنی است مداومت و پایداری در میانۀ راهی طولانی تا دیدن ثمر بذرهای ایمانی که کاشته شده اند. استقامت برای دیدن روزی که این بذرها سر از خاک بیرون می آورند همه و همه باری است بس فراتر از ظرفیت ما.

فرسودگی در واقع حالتی است که بخاطر کشمکش درونی ما برای حفظ امید، صرف نظر از شرایط اطراف و محدودیت‌مان رخ می‌دهد و زیاد هم با استرس وارد شده و یا خستگی فیزیکی ارتباطی ندارد. آیا در شرایطی که نبرد دیگر بی معنا می‌شود هنوز ما برای دیگران دعا می‌کنیم؟ رویای خود را حفظ می‌کنیم و برای آنها می‌جنگیم؟ زمانی که قدرت موت بر زندگی زناشویی دوست یا همکاری سایه می‌افکند آیا هنوز برای ایجاد مصالحه در آن شکاف می‌ایستیم؟ و یا با توجه به این که خود ما بسیار فرسوده هستیم و یا امید اندکی در قلبمان باقی مانده، آنها را تشویق به جدایی می‌کنیم؟ پولس به ما اطمینان می‌دهد که ثمره کارمان را خواهیم دید و از این طریق ما را تشویق می‌کند که روزی محصول عدالت را خواهیم دید. در آن روز با خود خواهیم گفت که ارزشش را داشت که صبر پیشه کردیم و هر روز علفهای هرز را هرس کرده و از نهال‌های خود پرستاری نمودیم.

بله ما فرسوده خواهیم شد و این امری است اجتناب ناپذیر. اما در میانه تمامی کشمکش‌ها، آیا خود را با این اعتراف جلو می‌کشیم که در آینده نتایج پر جلالی را به چشم خواهیم دید؟

پولس در رنج‌های خود شادی می‌کند زیرا می‌تواند ببیند به خاطر سختی‌هایش دوستانش به درک تازه‌ای از رنج مسیح نائل می‌شوند. بله او نیک می‌داند زمانهایی که باعث تسلی دیگران می‌شود کار او همانند تسلی است که عیسی می‌خواهد دوستانش از آن آگاهی یابند. پولس چنین می‌نویسد:

«زیرا همان‌گونه که از رنج‌های مسیح بفرآوانی نصیب می‌یابیم، به همان میزان نیز به‌واسطه مسیح از دلگرمی فراوان لبریز می‌شویم. اگر در سختی هستیم، به‌خاطر دلگرمی و نجات شماست؛ و اگر دلگرمیم، باز برای دلگرمی شماست، که چنین کارگر می‌افتد که شما همان رنج‌ها را که ما می‌کشیم، با بردباری تحمل می‌کنید. امید ما درباره شما استوار است، زیرا می‌دانیم همان‌گونه که در رنج‌های ما سهیم هستید، در دلگرمی ما نیز سهیم می‌باشید.» (دوم قرنتیان ۱: ۵-۷)



## جلال

بعنوان رهبر، یکی از بزرگترین کشمکش‌ها چگونگی برخورد ما با جلال است. رهبری که به خاطر پسر همکارش، یا دوستش جنگیده در مقطعی جلال را تجربه خواهد نمود. اما بزرگترین جلالی که او می‌تواند شاهدش باشد این است که کاشته شدن بذر حیات عیسی، در قلب یک فرد را ببیند و سپس به تماشا شدن رشد زیبایی و عدالت در زندگی او بنشیند.

ما با فصل‌های طولانی خشکسالی و قحطی بسیاری روبرو خواهیم شد و روزهای شریر و سرشار از مخالفتها را پشت سر خواهیم گذاشت و این در حالی است که لحظات درخشان پیروزی برای ما بسیار کوتاه و زود گذر خواهند بود. اما مشکل این جا است که برای خوردن و نوشیدن و رقصیدن به همراه خداوند دعوت شوی و غیرقابل تحملتر آنکه وقتی ردهای سفید و پر جلالی که در زیبایی همتایی ندارند را بر تن نمودی، به شما گفته شود که باید این مکان را ترک کنید.

حتی بدتر آنکه پس از تجربه لحظات گذرای جلال، سریعاً خداوند از ما می‌خواهد درگیر مشکل جدیدی شویم که تحملش بیشتر از حد ایمان و بلوغ ما است. جلال خیال ما را آسوده می‌کند، اما در عین حال ما را در میان بازوان خداوند خستگی ناپذیری قرار می‌دهد که همواره مشتاق است حدی بالاتر از جلال را برای ما آشکار سازد. فرایند کار همانند طلسم شدن توسط دزدی یک دست بنام ماشین قمار است. یکی از روشهای ترغیب و انگیزه بخشی به افراد برای انجام کاری تشویق یا در صلاح روانشناسی پس‌داد متناب<sup>۲۳</sup> آنها است. برای مثال پس از آنکه دسته ماشین برای چند بار کشیده می‌شود ماشین قمار به صورت متناب سکه‌های بیست و پنج سنتی را بیرون می‌ریزد. ممکن است یکبار بیست و پنج سنتی را در دستگاه بیاندازید دسته را بکشید و هیچ اتفاقی نیافتد. هشت بار دیگر نیز ممکن است این کار را تکرار کنید و

هیچ اتفاقی نیافتد اما نهمین بیست و پنج سنتی را می اندازید و یکدفعه می بیند که عکس سه لیمو در کنار هم قرار می گیرند. چراغها روشن و صدای جرینگ جرینگ سکه ها فضای کازینو را پر می سازد و آن کسی که در حال بازی کردن است و در حال از دست دادن امید خود بود بطور احمقانه ای حیاتی دوباره می گیرد و می خواهد سکه های بیشتری را در ماشین بیاندازد.

روش کار خداوند نیز این چنین است. او ما را مجذوب خود کرده و ما او را دنبال می کنیم. دعا می کنیم. روزه می گیریم. او را ترغیب می کنیم که دوست و همکارمان را تبدیل کند. با شخص مورد نظر کلام می خوانیم، سخن می گوئیم و دعا می کنیم، ولی تغییرات بسیار کمی را می بینیم. ماشین در حال دریافت سکه های ما است. ما به کاشتن ادامه می دهیم و به یکباره بذری جوانه می زند. برگ سبز کوچکی از دل خاک سر بر می آورد و گویی ثمره تازه جشنی درون ما بر پا می کند. و ما این چنین شیفته کار خداوند می شویم و بار دیگر سکه های بیشتری در ماشین می اندازیم. در حالی که هنوز در عجبیم که خداوند بار دیگر چگونه و چه وقت عمل خواهد کرد. زیرا ما همواره خود را در مقابل ثمر دهی متناوب می بینم. همان حالتی که در زمان بازی با ماشین قمار وجود دارد.

جلال مسحور کننده است و هر چه بیشتر طعم آن را می چشید، در درونتان عمیقتر شیفته آن می شوید و برایتان ترک کار و خدمت دشوارتر می شود. آیا اندیشیده اید که با وجود تمامی رنجها و مشقاتی که در زمان هدایت و رهبری دیگران تجربه می کنیم چرا ما هنوز از کار خود دست نکشیده ایم؟

به یک دلیل، و آن این است که خداوند به اندازه کافی از حضور خود بر وجود و خدمت ما ریخته تا ما را شیفته خود و خدمت خود نگاه دارد. او ما را چنان مجذوب خود می سازد که همیشه می خواهیم بدانیم در قسمت بعدی داستان چه اتفاقی خواهد افتاد. او نقشه خود را عملی می سازد و خادمین بی میل و پر از ضعف و لنگان را در

---

حالی که فروتن گشته اند بر می افرازد تا چشمانشان نظاره گر جلال خداوندی باشد که آنها را به آن کار فرا خوانده است.

## بخش سوم

### مطالعه موردی یک رهبری موفق که در نهایت به شکست انجامید.

#### شرکت ساختمانی ایساکسون

با تعمق در داستان ها، نکات آموزنده بسیاری می توان آموخت. به همین دلیل فکر می کنم کتاب مدیریت فکر<sup>۲۴</sup> نوشته هوارد گاردنر<sup>۲۵</sup> یکی از بهترین کتابهایی است که درباره رهبری وجود دارد. این کتاب تفسیری عمیق در مورد نقاط ضعف و قدرت دوازده رهبر مختلف ارائه می دهد و استدلال نویسنده این کتاب چنین است: "ابزار کار یک رهبر داستان‌هایی است که ارائه می دهد و افسانه‌هایی است که بیان می کند." وی همچنین اظهار می کند بهترین روشی که رهبران بوسیله آن رهبری می کنند، تشخیص ارتباط بین زندگی اسطوره‌ها و زندگی شما است. بنابراین در این قسمت می خواهیم بررسی کنیم که چگونه گذشته افراد، دنیای حرفه‌ای آنها را شکل می دهد. برای این کار، داستان مردی را بررسی می کنیم که تصمیم گرفت علی رغم کشمکش های طولانی، امتیاز رهبری کسب و کار پدر را از آن خود کند.

رهبران، ناگزیر با کشمکش های مختلفی روبرو هستند. بنابراین مشاهده عملکرد هر کدام از آنها در لحظات بحرانی بیانگر تیپ شخصیتی آنها است. آنچه این داستان

برای ما به تصویر می کشد این است که چگونه کشمکشها در دنیای واقعی کسب و کار باعث می گردد آنچه در دل افراد می گذرد آشکار شود.

وقایع شرکت ساختمانی/ایساکسون در مجلات بسیاری مورد بررسی قرار گرفت، اما من می خواهم روایتی موثق در مورد کشمکش های خانوادگی آنها را بررسی کنم. در دنیای کسب و کار در زمان انتقال قدرت رهبری از نسلی به نسل دیگر، کشمکش و درگیری های بسیاری ایجاد می شود. در یک کسب و کار خانوادگی این فرایند می تواند هم خانواده و هم خود کسب و کار را به ورطه نابودی بکشاند. در خانواده ایساکسون برنامه کاری و این که کدام پسر قرار است مسئولیت رهبری را بعد از پدر بر عهده بگیرد کاملاً مشخص بود. اما دلایل این انتخاب هرگز به طور واضح در خانواده به بحث و گفتگو گذاشته نشد. به نظر یکی از مشاورینی که در زمینه نقل و انتقال قدرت در خانواده ها فعالیت دارد چنین است که پدران مؤسس همواره درباره پسران وارث خود دچار یک بحران درونی می شوند (بسیار سخت است که بدانیم آیا این سندروم درباره دختران نیز صادق است؟). پدر از یک سو خواهان موفقیت، افتخار و ثروتمند شدن پسر خود است و از سوی دیگر ممکن است همواره پسر خود را تهدیدی برای زندگی و مقامش بداند.<sup>۲۶</sup>

## شرکت ساختمانی ایساکسون

یوان/ایساکسون بنیان گذار دومین شرکت بزرگ سازه های بتنی در دنیا بود. شرکت او مسئولیت طراحی و ساخت خطوط جاده ای و سدهای عظیم را در کشورهای مختلفی بر عهده داشته و سازنده سه سازه از ده سازه عظیم دنیا در زمان خود بود. مجتمع شرکت ساختمانی/ایساکسون تمامی قسمت های پروژه را خود اداره می کرد که شامل طراحی، بنای سازه، امور مالی و مدیریت همه قسمت ها می شد.

یوان در هفتاد و دومین جشن تولدش اعلام می کند که در نظر دارد پیش از رسیدن به سن هفتاد و پنج سالگی اختیارات خود را به مدیر ارشد دیگری واگذار کند. او پسران و نوه های بسیاری داشت و همه پسران و نوه هایش وارث رسمی او به شمار می آمدند، اما پسر بزرگش هرمن وارث اصلی وی به حساب می آمد. او در شرکت از کارگری به سطوح بالا و نهایتاً به جایگاه مدیر ارشد رسیده بود. با موفقیت، چندین پروژه بزرگ را مدیریت کرده و شخص جنگجو و مناسبی برای زندگی در شهرهای بزرگ بود و در عین حال فردی انعطاف پذیر بود. پدرش علاقه خاصی به وی داشت و برای مشورت و همکاری از او کمک می گرفت. پسر دومش جیک نخبه کامپیوتر بود. او کارشناس مدیریت فن آوری اطلاعات بود و مدرک کارشناسی ارشد خود را از دانشکده هاروارد اخذ کرده بود. فردی باهوش و مبتکر که همواره بعنوان رقیب اصلی و خطرناک برادرش عمل می کرد.

اگر هرمن بعنوان وارث رسمی اداره شرکت را بدست می گرفت، آن را در همان مسیری که پدرش هدایت می نمود به پیش می برد. اما اگر جیک اداره آن را بدست می آورد، او شرکت را از پوشش شرکت های دیگر جدا کرده و آن را تبدیل به اهرمی قوی در بازارهای بین المللی می نمود. علاوه بر آن، جیک از حمایت مادر خود نیز برخوردار بود. پیچیده ترین بازیگر در گذر مرحله انتقال قدرت خانوادگی، همسر یوان بود. او منصبی رسمی در شرکت نداشت، اما همه از قدرت تأثیر گذاری وی به خوبی آگاه بودند. افرادی که خواهان بدست آوردن کسب و کار یوان بودند می دانستند که باید دل بکی را بدست آورند. بکی آشکارا از پسر خود هرمن به خاطر ازدواجش انتقاد می کرد. زیرا او با دختری ازدواج کرده بود که به نظر بکی بسیار ساده و عامی بود.

علاوه بر آن، وی در هرمن نشانه هایی از عدم تدبیر و دور اندیشی مشاهده نموده بود و می ترسید که نهایتاً شرکت زیر آوار عدم تدبیر و بی صبری وی مدفون شود. او می دانست که جیک با زیرکی و استعداد خود در تکنولوژی، شرکت را وارد عرصه های جدیدی خواهد کرد که نه هرمن و نه یوان حتی نمی توانند درباره آن فکر کنند. جیک

موفقیت خود را مدیون مادرش بود. بکی آن کسی بود که او را بسوی تحصیل و تکنولوژی هدایت کرده بود تا مهارت های لازم برای تبدیل شدن به بهترین گزینهٔ وراثت را کسب کند. بکی از سنین پایین به وی آموخته بود که با فروشنده ها چانه بزند و او هنر خرید به قیمت زیر بازار را به خوبی کسب کرده بود. وقتی که جیک بالغ تر شد می دانست که چگونه باید در کسب و کار خود تخفیف بگیرد تا هیچکس یارای رقابت با وی را نداشته باشد.

یوان در سن هفتاد و سه سالگی دچار حمله قلبی شد و در گذشت و درگیری های وراثت برای کنترل شرکت باعث مختل شدن کار شرکت شد. بسیاری از تحلیل گران علل شکست این شرکت را چنین بیان می کنند که این اوضاع وخیم بدلیل عدم هماهنگی پسران و عدم توانایی پدر در ارائه طرحی مناسب برای انتقال قدرت بوده که دامنگیر چنین شرکت عظیمی شد. اما بار دیگر باید اشاره کنیم که بکی بازیگر اصلی سناریوی از بین رفتن این شرکت بود.

## واکنش های اشتباه در قبال بزرگترین چالش های پیش روی رهبر

نگاهی موشکافانه به شرکت ساختمانی/ایساکسون پنج چالش بزرگی که هم شما و هم رهبران دیگر در کار خود با آن روبرو خواهند شد را آشکار خواهد ساخت که متاسفانه در خانوادهٔ ایساکسون و شرکت ساختمانی آنها این واکنش ها همگی اشتباه بودند. خیانت با خود پسندهی پا سخ داده شد. واکنش در برابر بحران ها از روی ترس و جبن بودند. به خاطر عدم انعطاف پذیری روش فرار از پیچیدگی را برگزیدند. اعمال کنترل و تسلط بر دیگران بعنوان مرهمی برای رفع حس تنهایی شد و ثمرهٔ آن فرسودگی و پذیرفتن سرنوشت بود. شرکت پی شرو و بین المللی/ایساکسون در پی بیماری و ترک پست مؤسس آن سرنگون شد. ثمرهٔ این بیماری ایجاد چالش در رهبری شرکت بود که به هر کدام از چالش ها به روشی اشتباه پاسخ داده شد.

بکی فرزند یک خانواده مغرور و قدرتمندی بود. خانواده آنها نجیب زاده بودند و ازدواج او با یوان یکی از وقایع مهم اجتماعی آن زمان به حساب می آمد. اما آنچه ارتباط آن دو را به خصوص در میان خانواده های سطح بالا و مهم اجتماع منحصر به فرد ساخته بود، عشق میان یوان و بکی بود. افرادی که در زمان نامزدی آنها حضور داشتند اعتراف کردند از توجه و احترامی که یوان و بکی نسبت به هم داشتند تحت تاثیر قرار گرفتند. نهایتاً هرمن و جیک متولد می شوند و در این دوره از زندگی خانواده ایساکسون واقعه قابل توجهی وجود نداشت تا اینکه یوان دچار رسوایی بزرگی شد.

قضیه از این قرار بود که شرکت ساختمانی ایساکسون موفقیت بی شماری را بدست آورده بود، اما هنوز وارد بازار جهانی نشده بود. این شرکت در پروژه های ساخت و ساز بزرگی قبول مسئولیت کرد و سعی نمود بالاتر از حیطه موفقیت های سابق شرکت خود کار کند و در این مسیر بدهکاری بسیاری بر شرکت تحمیل شد. بدهکاری ای که نزدیک بود شرکت ایساکسون را سرنگون سازد. یکی از رقبای این شرکت برای باز پس گیری طلب خود آنها را تهدید کرد که شرکت را از دستشان در خواهد آورد.

یوان از سر ناچاری و ناتوانی برای نجات شرکت ساختمانی ایساکسون وارد عمل می شود و اجازه می دهد که همسرش با رئیس شرکت رقیب وارد رابطه نامشروعی شود. جزییات این وقایع هرگز در میان عموم منتشر نشد و واضح است که بکی بعنوان ابزار و بازیچه ای در راه تلاش های یوان برای نجات شرکتش استفاده شد و عجیب تر آنکه مدیر عامل شرکت رقیب که سعی داشت شرکت را از دست یوان در آورد این موضوع را قبول کرده و با اعطای امتیازات و جایگاه ویژه ای به شرکت ایساکسون موافقت نمود و همین امر باعث شد که آنها وارد بازارهایی جهانی شوند.

بدین ترتیب، شرکت تبدیل به شرکتی بزرگتر و قدرتمندتر شد. اما بکی دیگر نمی توانست به همسر جاه طلب خود اعتماد کند. خیانتی این چنین وحشتناک حتماً فرد را دچار خودپسندی می نماید و هر چه آسیب روحی در فردی عمیقتر باشد، وی بیشتر از



خود در برابر چنین تجربیاتی محافظت خواهد کرد و هر چه زخم زمان بیشتری درمان نشده باقی بماند، شخص دچار پوچی بیشتری می گردد.

از آن پس، الگوهای رفتاری پوچ گرایانه در بکی شدت یافت. او بیشتر وقت خود را صرف رسیدن به ظاهر خود نمود تا بلکه بتواند آنچه از دست داده را باز پس بگیرد. خودپرستی تنها الگوی بارز زندگی خودمحرانه و خودخواهانه نیست، بلکه فرایندی است که باعث نابودی شخص از درون می شود. در حالی که چنین فردی هر روز مشکوک تر می گردد، میل به تسلط بر دیگران نیز در او افزایش می یابد. زخم ها نیروی محرکه ای ایجاد می کنند که پس از آن، فرد به هیچ قیمتی حاضر نیست از حق خود بگذرد. هر چه دیرتر به موضوع خیانت پرداخته شود زخم های بیشتری در روح و روان فرد ایجاد می شود و بعنوان نیروی محرکه اصلی در وی عمل می کند.

رهبری که با عصبانیت عمل می کند هرگز نمی تواند نسبت به عدم وفاداری روی خوش نشان دهد و این نوع رهبر حتی کوچکترین انتقاد را نشانه عدم وفاداری به خود می داند. بکی سالها پیش خانواده پر قدرت خود را ترک کرده و عاشق یوان شده بود. اما یوان به او خیانت کرده و باعث شده بود که بکی از درون احساس خلأ نماید. بکی با جیک یعنی پسر کوچکتر خانواده همراه شده بود، همان پسری که یوان به آن علاقه ای نداشت. مشکلات حل نشده زناشویی باعث ایجاد تفرقه و جدایی در یک خانواده شده و در نهایت به از هم پاشیدن یک شرکت انجامید. بحران در خانواده/یسلاک سون بسیار پیشتر از حمله قلبی یوان شروع شده بود.

تمام خانواده می دانستند که هرمن پسر مورد علاقه پدر است و او کسی است که افراد بسیاری از خانواده تحت کنترل وی هستند. بحران برای بکی این چنین بود که وی در حال از دست دادن کنترل امور بود. در صورت ناتوانی و یا مرگ یوان، بکی می توانست کنترل امور بسیاری را بدست بگیرد، اما او از به دست گرفتن کنترل شرکت ناتوان بود. او نمی خواست که شرکت تحت تاثیر افکار زن بی فرهنگ هرمن قرار بگیرد. بکی از عروس خود متنفر بود و مصمم بود که مانع از آن شود هرمن اداره شرکت را به

عهده گیرد. او قبل از بحران اولیه که با حمله قلبی یوان آغاز شد، شروع به استحکام بخشیدن جایگاه خود و پسر جوانترش نمود.

برای یک رهبر به یاد داشتن این امر بسیار مهم است که بحرانهای موجود ثمرات وقایع ناگوار گذشته است. زمانی که این فجایع رخ می دهند، هر کدام از ما با روش خود با آن موضوعات برخورد می کنیم. ما یا از روی ترس و یا با اطمینان برخورد می کنیم.

حتی زمانی که یک رهبر در ظاهر مطمئن و قوی به نظر می آید، ممکن است ترس، هدایت کننده تصمیمات وی باشد. هر چه بیشتر یک رهبر اجازه دهد که ترس نیروی محرکه عملکرد وی گردد، قلب او سست تر شده و بیشتر به همکاران خود مظنون می شود. این چرخه، چرخه ای شوم و بی رحمی است. ترس باعث افزایش حس پوچی در رهبر می شود و این احساس باعث ایجاد سوء ظن و حس خیانت از سوی دیگران در وی می شود. این چرخه باعث می شود رهبر متقاعد شود که تنها است و تنها راه ادامه حیات این است که دنیا را کنترل نماید تا بتواند به احساس امنیت کمی دست پیدا کند.

بار دیگر می خواهم به این نکته اشاره کنم که شاید چنین رفتاری در ظاهر قوی و مطمئن به نظر بیاید، اما در واقع از روی ترس و خودخواهی است. چنین ترسی اغلب خود را زیر نقاب تعهدی بسیار قوی برای خیریت سازمان پنهان می سازد، در حالی که چنین رهبری به ندرت اجازه می دهد دیگران تعهدات و روش های کاری او را به بحث و چالش بکشند.

اتحاد بکی با پسر جوان تر خود به خاطر محبت مادرانه اش نبود، بلکه کنترلی بر خاسته از ترس زنی بود که هرگز به زخم های او توجه نشده بود و این آن ترس عمیقی بود که به خاطر روبرو شدن با شکست و رفتار ظالمانه یوان در وی ایجاد گشته

بود. ترکیب بحرانهای جاری، زخم های گذشته و آینده نام شخص، یکی را مجبور کرده بود که جیک را قانع کند تا پدر و برادر بزرگترش را فریب دهد.

## پیچیدگی و عدم انعطاف پذیری

طریقی که جیک پدر و برادر خود را دور زد، ساده و حتی زیبا بود. او مسئول قسمت تکنولوژی اطلاعات شرکت بود. جیک باعث پیشرفت شرکت در تمامی زمینه ها شده بود. هر چه شرکت بیشتر بر تکنولوژی تکیه می کرد یوان و هرمن کمتر می توانستند بفهمند که در شرکت چه می گذرد و حتی به آن اهمیت هم نمی دادند تا آنجا که تنها، قسمت های اجرایی شرکت برای آنها باقی مانده بود و سیستم بدون خطا کار می کرد و همین برای آنها خوشحال کننده بود که حتی بخش های پیچیده عملکرد شرکت را نمی فهمیدند و این همان قسمتهایی بود که جیک آنها را ایجاد کرده بود تا بتواند قسمت بیشتری از کارخانه را تحت کنترل خود داشته باشد.

جیک شرکت های زیر مجموعه و زنجیره ای بسیاری را ایجاد کرده بود و آنها بدون جلب توجه مدیران اصلی شرکت کار می کردند. جیک طوری برنامه ریزی کرده بود که این زیر مجموعه ها خارج از کنترل قسمت اصلی شرکت کار می کردند. تمام پروژه های بزرگ ساختمانی که قرار بود توسط شرکت اجرا شود بوساطت این شرکتهای کوچک انجام می شد که تحت کنترل جیک بودند. افرادی که در این شرکت ها کار می کردند به جیک وفادار بودند یا بهتر است چنین بگوییم به پول های بسیاری که جیک به آنها پرداخت می کرد وفادار بودند، بدون اینکه کسی در شرکت از این پرداخت ها خبر داشته باشد.

ممکن است این فرضیه ساده را به یاد داشته باشیم که به یاد داشتن دروغ هایتان سخت تر از گفتن حقیقت است. هر چه نقشه پیچیده تر می شود، فرد الگوهای فکری سر سختتری را برای ادامه آن برنامه پیچیده در ذهن خود ایجاد می کند. هر چه ترس فرد در مورد حذف شدن و یا از دست دادن کنترل در یک سازمان بیشتر می شود، وی

بیشتر نیاز به فریب کاری و حيله گری در خود می بیند. همه ما می دانیم که زندگی پیچیده است و هر چه ترس ما بیشتر باشد، بیشتر سعی می کنیم دیگران را کنترل کنیم. در مورد جیک و مادرش، فریب راهی بود که آنها سعی کردند بوسیله آن زندگی را ساده نگه دارند. اگر چه تلاش های آنها در واقع باعث بوجود آمدن شرایطی شد که مدیریت آنها خیلی پیچیده تر و سختتر گردید.

همه ما جذب روشی می شویم که بتواند درمانی برای همه بیماریهای ما باشد. ما بدنال پاسخ هایی هستیم که نتیجه مطلوب را بدهند و هر روشی که بهترین نتیجه را بدهد در ذهن ما تبدیل به روشی اصلی می شود و ما از آن فیلتر به تمامی دنیا می نگریم. در مورد این خانواده تنها روشی که می توانست نتیجه بخش باشد فریب بود.

اعضای خانواده هرگز به آن نیاندیشیدند که تمامی اعضای خانواده را جمع کرده و بحثی صمیمانه و صادقانه با یکدیگر داشته باشند. آنها هرگز مشاوره را استخدام نکردند و یا از دوستی مطمئن مشورت نخواستند. حتی آنها به هیأت مدیره شرکت نیز فرایند تصمیم گیری هایشان را گزارش نمی دادند. منظورم این نیست که گزینه آخر به آنها کمک می کرد. خود این هیأت از اعضای خانواده تشکیل شده بود که هرگز نظرات و ایده ها را به چالش نمی کشیدند و اعضایی خنثی بودند. زمانی که یک رهبر برای ادامه حیات خود تنها یک روش را بر می گزیند، این روش سرسختانه تمامی جوانب تفکری وی را در بر می گیرد و مکالمات عمیق و صمیمانه را سرکوب می کند. پرسشگری را خاموش می کند و همه روش های خروج از بحران را بسوی مسیری تنگ و محدود هدایت می کند. این سرسختی نوعی تعصب است که به خاطر آن، شخص گزینه های خود را محدود می کند و تنها می خواهد از یک روش به عنوان روشی برای حل همه روش های خطرناک و گوناگون استفاده کند.

تعصب بیشتر از اینکه در مورد ایمان ما سخن بگوید بیشتر از سرسختی و استحکام اعتقادات سخن می گوید. شخص متعصب به هر نظر و ایده جدید مظنون است زیرا روشی که وی امتحان کرده و آن را صحیح می داند با روشهای جدید به چالش کشیده

می شود. در چنین طرز تفکری سنتها بسیار بیشتر از ابتکار عمل و نوآوری ارزش دارند و از حقیقت برای سرکوب نمودن هرگونه نظر مخالف و هرگونه اندیشه متفاوت استفاده می شود. تنها چیزی که شخصی به آن نمی اندیشد این است که چگونه نوآوری می تواند به او در درک بهتر سنت هایش کمک کند و یا چگونه نظرات مخالف می توانند به او کمک کنند تا درک بهتری از حقیقت داشته باشد. چنین پاسخ ها و چنین منابع اطلاعاتی همواره به روی رهبری که دارای طرز تفکری سرسختانه و بدون انعطاف پذیری باشد بسته است. زیرا وی سعی می کند با این روش واقعیت های پیچیده را ساده گرداند. چنین رهبری تمام دیدگاه های خارج از خود را به عنوان یک دشمن قلمداد می کند.

شواهد و قرائن از این قرار بود که جیک و بکی با محدود ساختن گزینه های عملکردی خود به تنها یک راه و آن هم راه فریب در چنین الگوی رفتاری گرفتار شده بودند.

## تنهایی و پنهان شدن

زمانی که یک رهبر دچار ترس و خودخواهی می شود، سلسله مراتبی در رهبری خود ایجاد می کند که وی را از کارکنان و خادمینش دور می سازد. چنین رهبری نهایتاً توسط گروهی از افراد در تیم خود احاطه می شود که متشکل از افراد "بله قربان گو" هستند و در خود هیچ تعهدی در قبال پیشرفت و سودآوری سازمان احساس نمی کنند.

هر چه یک رهبر خود را بیشتر از دیگران مخفی سازد بیشتر منزوی شده و اطلاعات کمتر و نظرات و حکمت و مشارکت کمتری از دیگران برای پیشبرد تصمیمات خود دریافت خواهد کرد و هر چه یک رهبر در سازمان خود بیشتر مخفی شود، از دیگران دور افتاده و بیشتر نیاز پیدا می کند که دیگران را کنترل کرده و با زور بر آنان مسلط شود.

زمانی که رهبر منزوی سعی می کند سرنوشت خود را کنترل کند، در واقع تسلیم فرایندها، روشها و اشخاصی می شود که بتواند به وسیله آنها دردش را کاسته و توهم کنترل امور را تقویت کند (برای همین است که اغلب رهبران منزوی به روش های مختلفی معتاد می گردند). جیک و بکی بعنوان یک تیم دو نفره و منزوی تصمیم گرفتند که بر فریب کاری تکیه کنند. کنترل بخش بزرگی از دارایی های شرکت در دست جیک بود. فریب کاری زیرکانه او یعنی دادن اطلاعاتی که پدرش مایل به شنیدن آنها است به جیک این امکان را می دهد تا کنترل نقل و انتقالات سرمایه را در دست خود بگیرد.

ثبت اطلاعات و باز پس گیری دوباره آن و فرایندهایی که باعث رونق کسب و کار آنها شده بود در دستان جیک قرار می گیرد. زمانی که هرمن در یک پروژه خارجی به علت کنترل سرمایه ها توسط جیک ناکام می ماند از نقشه و توطئه وی آگاه می گردد. در شرکت شایعه هایی مبنی بر اینکه هرمن، جیک را تهدید به مرگ نموده منتشر می گردد، در حالی که در رسانه های عمومی تنها خبر شکایت هرمن از جیک انتشار می یابد.

هرمن با گروهی از تبهکاران در ارتباط بود. بنابراین جیک به خاطر حفظ جانش از کشور فرار می کند. او برنامه های خود را در خارج از کشور با همکاری اعضای خانواده مادرش عملی می سازد. پس از آن جیک پولدارتر و قدرتمندتر می گردد، اما در تبعید زندگی می کند و در تنهایی خود گوشه گیرتر شده و معتاد به کار و تلاش می شود. نهایتاً وی توسط همان خویشاوندانی که آنها را متعهد و دوست خود می دانست مورد سوء استفاده قرار می گیرد و چیزی از او جز ظاهر یک مرد باقی نمی ماند.

## فرسودگی و سرنوشت گرایی

یکی از شرایط رهبری، کار و تلاش شدید و بلند مدت است. امواج سهمگین بحرانها می آیند و متوقف نمی شوند و روش قبلی ما بر اثر فشار دائمی دیگر پاسخ نمی

دهد و وقتی روشی به درستی عمل نکنند باعث ایجاد اختلال در عملکرد، افراد و سیستم می شود.

به خاطر شتاب زدگی و عجله در کارها بحران های جدیدی متولد می شوند. فرسودگی رهبران امری نیست که بر کسی مخفی باشد. در مورد خانواده/ایساکسون بحران اولیه که توسط حمله قلبی یوان رخ داد باعث ایجاد بحران های دیگری شد که نهایتاً به از هم پاشیدگی خانواده وی انجامید. جیک جایگاه و خانواده خود را از دست داد. هرمن با نفرت و حس انتقام به زندگی خود ادامه داد و تقریباً هیچ اطلاعاتی در مورد اینکه نهایتاً چه اتفاقی برای بکی و جیک افتاد در دست نیست. آنها به یکباره از منظر عموم ناپدید شدند. ما می توانیم چنین فرض کنیم که سالهای بعدی عمر خود را در بد نامی و بی مهری نسبت به یکدیگر گذراندند.

فشار کاری بالا در رهبری باعث فرسودگی می شود و فرسودگی بلند مدت با خود حس سرنوشت گرایی را به همراه می آورد. واکنش های نامناسب در برابر چالش های پیش روی یک رهبر یعنی خیانت، بحران، پیچیدگی، تنهایی و فرسودگی باعث شکست رهبر شده و نهایتاً ثمرات نامطلوب خود را در زندگی او بر جای می گذارد.

این رهبران پس از روبرو شدن با نتایج شکست خود، در درونشان احساس ناکامی نموده و تبدیل به افرادی سرنوشت گرا می شوند. کارکنانی که از کار اخراج شده بودند جذب سازمانها و شرکت های دیگر می شوند و متأسفانه باری دیگر تمامی این مراحل تکرار می شوند.

با نگاه به شرکت/ایساکسون به این نتیجه می رسیم که اطلاعات ما بیشتر در مورد جیک است، اما می خواهیم قسمت بعدی داستان را نیز برای شما تعریف کنم و برایتان جزییات بیشتری از این داستان را بازگو کنم تا بتوانید به خوبی نکات آموزنده این داستان را دریابید.

نام واقعی جیک یعقوب است و هیچ یوانی وجود ندارد و نام او اسحاق است. نام مادر وی ربکا است و هرمن همان عیسو است. این داستان در پیدایش از باب ۲۵ تا ۳۵ نقل شده است. نقطهٔ اوج داستان در باب ۳۲ است زمانی که یعقوب با خداوند کشتی گرفت و نام جدیدی بر خود گرفت.

پیش از آنکه او شروع به لنگیدن کند، توطئه و فریب، خصوصیات برجستهٔ زندگی وی بود، اما پس از کشتی گرفتن در طول شب شروع به لنگیدن در مقابل چشم همگان نمود و او از بسیاری جهات تبدیل به انسانی دیگر شد. او به ما نشان می دهد که خداوند می خواهد با هر کدام از ما کشتی گرفته تا هم به ما برکت دهد و هم باعث شود که ما لنگان و در ضعف خود راه رفته و به رهبریمان ادامه دهیم.

### فریب کار، خود فریب خورده است

یعقوب که معنای نامش "کسی است که پاشنه را می گیرد و به طور استعاری به معنای فریب کار است،" ابتدا نخست زادگی برادرش را از وی ربود و سپس برکت برادرش را از آن خود ساخت. عیسو با خود عهد کرد تا از یعقوب انتقام بگیرد. بنابراین یعقوب از آنجا گریخت و نزد دایی خود ساکن شد و دیری نگذشت که عاشق راحیل شد. او دختر کوچک لابان بود. پس از هفت سال مراسم عروسی بر پا شد و پس از برگزاری مراسم خاص، یعقوب با زن خود خوابید. اما صبحگاهان دریافت که سرش کلاه رفته و عهد ازدواج خود را نه با راحیل بلکه با لیه یعنی دختر بزرگ لابان که جذابیت نداشت بسته بود.

چشم پوشی از خنده دار بودن این داستان غیرممکن است. او که خود فریب کار بود، اکنون در تاریکی شب فریب خورده بود. دختر بزرگ برکت یافته بود نه راحیل. و یعقوب از این پس باید لیه را نیز بعنوان همسر خود نگاه می داشت.

لابان پس از آن می پذیرد که راحیل را نیز در ازای هفت سال کار بعنوان همسر دوم به یعقوب بدهد. زمان طولانی تر می شود، اما در همین زمان، یعقوب تعداد



گوسفندان خود را افزایش می دهد و سعی می کند قدرت و سرمایه بیشتری بیاندوزد. نهایتاً با افزایش قدرت و جایگاه یعقوب در خانواده لایان تنش ایجاد می شود. پسران لایان بر سر موفقیت ها و جایگاه یعقوب شروع به مشاجره می کنند. می توانید ببیند که اکنون بحران دیگری خود را آشکار ساخته است. خداوند به یعقوب می گوید که فرار کن و او این کار را می کند و خانواده و ثروت خود را برداشته، بدون اطلاع قبلی آنجا را ترک می کند. البته لایان به کاروان او می رسد و در آنجا یعقوب را بدلیل ترک مخفیانه مورد مؤاخذه قرار می دهد. یعقوب نیز با روش خود با پدر زن خشمگینش روبرو شده و با وی عهدهی برای صلح می بندد. خداوند در این داستان رد پای یعقوب را می پوشاند تا وی بتواند از پدر زن فریب کار خود بگریزد چون خداوند به لایان هشدار می دهد که آسیمی به یعقوب نرساند. پس از آن نیز یعقوب توسط زنی دروغگو محافظت می شود (بدون آگاهی یعقوب، راحیل بت های خانه لایان را بر می داد). لایان چادر وی را می گردد، اما این بت ها در خورجین شتر وی مخفی شده بودند (پیدایش ۳۱:۳۳-۳۵ را نگاه کنید).

راحیل از عادات ماهیانه خود بعنوان بهانه ای برای بلند نشدن از روی شتر استفاده می کند. اگر بخواهیم دریابیم که چه کسی سعی دارد با چه حيله ای از چه کسی محافظت کند دچار سرگیجه می شویم، اما آنچه مشخص است نتیجه این است که یعقوب پیروز می شود. او پدرزن و پسرانش را شکست می دهد. او علیه پدرزن و پسران آن نصرت می یابد، اما قرار بود یعقوب تبدیل به مرد تازه ای شود. او توسط زیرک ترین بازیگر در بین تمامی بازیگران یعنی خداوند، مغلوب می شود.

### یعقوب شروع به لنگیدن می کند

یعقوب سومین پاتریاخ ایمان یهودیان و مسیحیان است. او کسی است که نامش بعنوان نام قوم خداوند یعنی ملت اسرائیل استفاده می شود. داستان یعقوب بیانگر هویت یک ملت است. اگر به داستان های تاریخی بعنوان یکی از روشهای اولیه شناخت هویت افراد بنگریم در می یابیم که داستانها به ما می گویند که در واقع ما که هستیم.

در همین را ستا دا ستان یعقوب از اهمیت بسزایی برخوردار است. همانطور که پیشتر اشاره کردیم معنای نام او فریب کار است. در زمان تولد، پاشنه برادر دوقلوی خود را می‌گیرد و بعد از آن نیز جایگاه نخست زادگی عیسو را از او می‌دزدد. او بعنوان شخص فریب کار باید از سرعت عمل بالایی برخوردار می‌بود و هر فرصت را در زندگی غنیمت می‌شمرد. او بعد از گریز از دست لایبان به سرزمین اجدادی خود بر می‌گردد جایی که قرار است با برادرش روبرو شود. به یاد می‌آورد که این برادر یعنی عیسو همان کسی بود که یعقوب برکت و نخست زادگی را از وی ربوده بود، همان برادری که قسم خورده بود یعقوب را خواهد کشت.

یعقوب در کنار رود بیوقی به همراه خانواده خود اردو می‌زند درست همانند یک ارتش. اما پس از پایان شب، او همه افراد خانواده را به آن سوی رودخانه می‌فرستد و تنها در آن سوی رودخانه باقی می‌ماند. تصمیم وی مبنی بر تنها ماندن بدون سربازانش در آن سوی رودخانه نه تنها تصمیمی جسورانه بلکه تصمیمی غیر طبیعی بود. غریبه ای به زودی به یعقوب حمله می‌کند و آنها تمامی شب را با یکدیگر می‌جنگند. چنان که کلام می‌گوید نبرد سخت و خطرناکی اتفاق می‌افتد. موضوع مرگ و زندگی بود. اما عجیب تر آن که این جنگ بی نتیجه پایان می‌یابد با آنکه نبردی غیر متعارف بود، چون نه یعقوب و نه رقیبش هیچ کدام نمی‌توانند در این نبرد پیروز شوند.

سپیده دم، آن فرد غریبه از جنگیدن باز می‌ایستد می‌گوید: "باید از او دور شود." در آن زمان بود که یعقوب در می‌یابد آن کسی که تمام شب با او کشتی می‌گرفته است تنها یک انسان معمولی نبوده و دانست که او یک فرشته بوده است و حتی ترسناکتر اینکه وی در حضور خود خداوند بوده است.

فرشته خداوند ران یعقوب را لمس می‌کند و فریبکار برای همیشه علامتی بر خود می‌پذیرد و آن نشان لنگیدن وی بود. آن مرد یعقوب را اسرائیل می‌خواند که معنی آن این است "با انسان و با خدا مجاهده کردی و نصرت یافتی" (پیدایش ۳۲:۲۸ را نگاه کنید).

اسرائیل یعنی همان یعقوب، نام مکان مبارزه خود با آن مرد را فنوییل نامید که معنی آن این است: "زیرا خدا را روبرو دیدم و جانم رستگار شد" (پیدایش ۳۰:۳۲ را نگاه کنید). او با خداوند کشتی گرفت و با نامی تازه ولی جسمی ناتوان از آنجا بیرون آمد. لنگیدن او نشانی بود مبنی بر اینکه زمانی خداوند نام تازه ای به ما می بخشد. او همچنین ما را تبدیل به فردی تازه می گرداند و این کار را از طریق نجاتی انجام می دهد که مستلزم فروتنی و شکسته شدن است.

فرایند تبدیل شدن به رهبری که می تواند در حالی که خود می لنگد دیگران را هدایت کند چیزی نیست که ما بتوانیم آن را پیش بینی کنیم. آیا به راستی ما برای رهایی از خودخواهی، ترس، تعصب و تمایل به پنهان شدن باید با خود روبرو شده و این چنین احساس ناتوانی کنیم؟ داستان یعقوب بیانگر نیکویی خداوند است و نه جنگجویی وی. و ما این حقیقت را زمان برکت دادن به فرد حيله گری چون یعقوب می بینیم. فرقی نمی کند که چه قدر از قافله عقب هستیم، و چه ضعف هایی داریم، آن چه در این داستان به ما وعده داده شده این است که اگر ما قلب و وجود خود را برای خداوند باز کنیم تا او ما را ملاقات کند، بعد از ملاقات، ما دیگر آن انسان سابق نیستیم و پس از روبرو شدن با خداوند، راه تازه ای را پیش رو خواهیم گرفت.

## بخش چهارم

### اهمیت ضعف‌ها

هیچ چیز مانند پذیرش ناکامل بودن باعث پیروزی نمی‌شود.

یکی از استادان خیره و الهام بخش دانشکدهٔ مارس هیل استعفا داد. نمی‌توانم دلیل استعفای او را بازگو کنم. در آن زمان نیز دربارهٔ آن صحبت نشد، اما رفتن او باعث جریحه دار شدن احساسات افراد بسیاری گشت. پس از گذشت اندک زمانی شاگردان شروع به اعتراض نمودند و مشاجرات از حالت عادی (یعنی مقصر دانستن سیاست‌ها و روش‌های هیأت علمی دانشکده) خارج شده و تبدیل به کینه‌ورزی‌های بچه‌گانه‌ای گشت. مشاور حقوقی دانشکده پیشنهاد داد که ما هیچ حرفی نزنیم، اما هر چه بیشتر سکوت می‌نمودیم، اذهان بیشتری مسموم می‌گشت.

بعد از این استعفا عدهٔ دیگری از پرسنل نیز دانشکده را ترک کردند و باعث افزایش شایعه‌ها گشتند. گویی به عملکرد آن استاد اعتبار می‌بخشیدند. تمام تلاش‌های کادر اجرایی دانشکده برای شفاف‌سازی مسائل و برطرف نمودن سوء تفاهماتی که هر روز نیز افزایش می‌یافت نه تنها کمکی نکرد، بلکه باعث افزایش هرج و مرج و شک می‌گشت.

تا این نقطه، ما به عنوان تیم رهبری هر آنچه در توان داشتیم برای سرو سامان بخشیدن به اوضاع انجام دادیم، اما در آن زمان کار احمقانه‌ای انجام دادیم. مانند کبک

سر خود را در برف فرو کردیم و منتظر شدیم که اوضاع خود به خود آرام شود. ما برای رفتار کبک مانند خود دلیل کافی داشتیم، و در آن زمان، آن دلایل برای ما موجه بودند. پایان ترم نزدیک بود و تابستان در راه. غالباً در زمان تعطیلات تابستان آشوب‌ها فروکش می‌نمود و ما امیدوار بودیم که این‌گونه شود، اما چنین نشد.

دانشجوها ول کن این قضیه نبودند و ما بعنوان هیأت مدیره دانشگاه از این شرایط خسته و درمانده، زخمی و عصبانی بودیم و هر کدام خود را به کناری کشیده و سعی می‌کردیم مرهمی برای دردهای خود بیابیم. غالباً گذر زمان باعث شفای زخم‌ها می‌شود. اما برای ما این‌گونه نبود، در واقع باید بگوییم که گذر زمان باعث افزایش درد در همگان شد. این آشوب مانند یک بیماری مُسری به دیگران منتقل شد و در اواسط تابستان هشت دانشجو از رهبران تشکلات دانشجویی نیز تصمیم گرفتند دانشکده را ترک کنند.

پس از اتمام تعطیلات به دانشکده باز گشتم و فهمیدم شورش در حال رخ دادن است. یکی از شاگردان انجمن و تشکل‌های دانشکده دعوت نامه‌ای به من داد و از من خواست که برای گفتگو به جلسه آنها بروم. برخی از اعضای هیأت مدیره دانشگاه معتقد بودند که انجام این کار تنها باعث تفرقه بیشتری خواهد شد. ما پیش از آن با دانشجو‌ها گفتگو نکرده بودیم زیرا مشاوران حقوقی به گروه اجرایی دانشگاه گفته بودند که باید از هر گونه بحث و گفتگو اجتناب شود. چطور می‌توانستیم با این دانشجو‌ها صحبت کنیم وقتی که اجازه این کار را نداشتیم؟ اما ما در حال از دست دادن کامل حمایت تشکل‌های دانشجویی بودیم و نتیجه آن می‌شد که بسیاری از دانشجو‌های خود را نیز از دست می‌دادیم.

این ملاقات برای من بسیار سرنوشت‌ساز بود. اگر تمام تشکلات دانشجویی ما استعفاً داده و دانشگاه را ترک می‌کردند، فکر نمی‌کنم که دانشکده ما می‌توانست به بقای خود ادامه دهد. اکنون اجازه دهید کمی از پیشینه عملکردها برای شما بگویم.

ما به عنوان دانشکده‌الهیات همواره بر اهمیت صداقت و اعتراف به گناهان نزد هم تاکید کرده بودیم. اما در این شرایط هیأت مدیره دانشکده سکوت کرده بود و ما از گفتگو با دانشجویان و شنیدن غم و خشم و زخم آنان امتناع کرده بودیم. حتی نزد آنان اعتراف هم نکرده بودیم که استعفای آن استاد برای ما نیز چقدر دردناک بوده و برای آنان از غمی که وجود ما را نیز در بر گرفته بود سخنی نگفته بودیم. اکنون تمامی آنچه تمام این سالها برایش ایستاده و به شاگردان تعلیم داده بودیم تبدیل به طنابی برای حلق آویز کردن خود ما گشته بود.

ملاقات با رهبران تشکلات دانشجویان قرار بود ساعت شش انجام شود. فشار و اضطراب عجیبی بر فضای دانشکده مشهود بود. من برای صحبت با مدیر تشکلات دانشجویی پاول ستینک<sup>۲۷</sup> رفتم. در اتاق ملاقات میز زیبایی را مشاهده کردم که با شمع و گل‌های تازه تزئین شده بود. دانشجویان تصمیم گرفته بودند با شام از ما پذیرایی کنند. مات و مبهوت شده بودم. از ما خواستند که بنشینیم. از ما پذیرایی کردند. زمانی که شروع به خوردن شام کردیم، پاول سخنان خود را آغاز کرده و چنین گفت:

ما به عنوان دانشجویان شما دچار غم و سردرگمی هستیم. برخی از ما تصمیم به ترک دانشکده گرفته ایم و برخی دیگر در میانه اتخاذ این تصمیم هستند. اما دریافته ایم که در میانه تمام این دل شکستگی‌ها هیچ کدام از ما نزد شما نیامدیم و از شما نپرسیدیم که حالتون چطور است؟ چه شما مقصر باشید چه نباشید، ما نیز در حق شما اشتباه کردیم که قلب خود را برای شما باز نکردیم و از شما نپرسیدیم که در تمام این روزها چه بر شما گذشته است. از شما می‌خواهیم که داستان و آن چه در دل دارید را برای ما بگوید، تا آنجا که می‌توانید شرایط را برای ما با گو کنید.

من خود را آماده درگیری نموده و منتظر بودم که با خشم و تهمت و اتهام روبرو شوم. زره پوش رفته بودم تا از هر تیر احتمالی که به سوی من شلیک می‌شود در امان

باشم. به هیچ وجه آمادگی روبرو شدن با فروتنی، محبت، و پذیرایی آنها نبودم. نزدیک بود در زمان صحبت های او اشکهایم سرازیر شوند.

از پاول تشکر کرده و سخن گفتن را آغاز کردم. به خوبی به یاد ندارم که چه گفتم، اما گریه هایم را به خاطر دارم. سعی کردم که صادقانه به آنها بگویم خود را آماده روبرو شدن با خشم و غضب آنها کرده بودم. داستان خود را برای آنها بازگو کردم، از زمان تأسیس دانشکده گفتم و اینکه من نه تنها آن استاد را از دست دادم، بلکه دوست خود را از دست دادم. شادی و طراوت خود را از دست دادم و احساس می کنم تمام مشقت هایی که برای تأسیس این دانشکده کشیده بودیم نقش بر آب شد.

به صورت پاول نگاه کردم. اشک از گونه هایش جاری شد. هر کدام از اعضای هیأت مدیره دانشگاه داستان خود را بازگو کردند، متفاوت اما تأثیرگذار. ما نیز به درد دل های دانشجویها گوش دادیم، نمی توانستیم مانع از جاری شدن اشکهایمان شویم و عجیب تر آنکه لحظات خنده داری را نیز تجربه کردیم. احساس می کردم سوار ترن هوایی شده ام و در تونل زمان در حال سفر هستیم. لحظاتی با سرعت نور حرکت می کردیم، تصویرها و واژه ها سریعتر از درک من بودند و لحظاتی هم بود که اطلاعات به کندی رد و بدل می شد و واژه ها به آرامی بر زبان جاری می گشت.

در یک نقطه از این تجربه من کاملاً تسلیم شدم. من دانشکده و آینده خود را به خداوند تسلیم کردم، ظاهر امر چنین بود که من بیشتر خود را تسلیم این گفتگوها کرده بودم، اما من خود را به واژه ها سپردم، به آنچه می گفتم و می شنیدم. دیگر به دلیلی که از پیش برای ملاقات یکدیگر داشتیم نمی اندیشیدم، به درد دل افرادی که سخن می گفتند فعالانه گوش می کردم.

نمی توانم انکار کنم که در لحظاتی خود را محکوم می کردم و حالتی تدافعی به خود می گرفتم و لحظه ای دیگر مشتاق سخن گفتن و ارائه راه حل به دیگران می شدم. اما می دانستم این کار باعث از بین رفتن جو عالی و زیبایی می شود که به وجود

آمده بود. بنابراین سکوت اختیار کردم. پاول و ده زن و مرد متشخص دیگر از ما پذیرایی کردند. آنها داستانهای ما را شنیدند و برای ما گریه کردند. تنها چیزی که آنها از ما انتظار داشتند این بود که ما نیز این کار را در قبال آنها انجام دهیم. ما نیز این کار را کردیم.

در آخر جلسه ملاقات و پذیرایی، به افتخار دانشکده تحصیلی مارس هیل و کادر اجرایی و هیأت مدیره آن درود فرستادیم، اما همه زخم‌ها شفا نیافتند. یکی از دانشجویها گفت: "گرد همایی امشب واقعاً شفا بخش بود، ایمان دارم که هر کدام از شما قلبی نیکو و انگیزه‌ای مثبت دارید، اما مگر خداوند وارد عمل شود که من تصمیم بگیرم در این دانشکده ادامه تحصیل دهم." پس از هفته‌ها دعا و نیز تصمیم به ماندن گرفت. در انتهای شب، آینده به نظر همه ما روشن‌تر می‌نمود، بهتر است بگوییم گویی دانشکده‌ای جدید از میانه خاکستر زاده شد و دلیل آن، عملکرد شجاعانه در عین حال، احمقانه پاول بود.

## لنگیدن به سوی هرج و مرج

پاول به عنوان رهبر تشکل دانشجویی تصمیم گرفت که تسلیم شرایط نشود. بلکه او جوی برای گفتگو ایجاد کرد. او بر آن شد که از جانب داری اجتناب کرده اما شک‌ها، خشم، و غمهای دلش را انکار ننماید. او گفتگو را با متهم ساختن آغاز نکرد. بلکه او از افرادی که در آن زمان دشمن او به شمار می‌رفتند پذیرایی کرد. سپس به همه امکان سخن گفتن و بازگو نمودن داستان خود را داد. او با ارائه مشاوره و هدایت و تشویق دانشجویان، از آنها دعوت کرده بود تا در بوجود آوردن چنین فضایی همکاری کنند.

پاول رهبری استثنايي بود. او با پر خطرترین روش، رهبری خود را انجام داد. دعوت به گفتگو، ایجاد فضایی برای بازگو نمودن داستان‌ها، پذیرش فشار و ابهام و استقبال از هرج و مرج و پیچیدگی روش او بود با این امید که انسانهای شجاع راه خود



را از بین تمام این پیچیدگی‌ها خواهند یافت. او ملاک‌های رهبری مدرن را نداشت. او رهبری نبود که سعی کند افراد را متحد کند، آن دسته از رهبرانی که آرا را می‌خوانند و افراد را هدایت می‌کنند تا به راهی که خود می‌خواهند بروند. او رهبر سلطه‌جویی نیز نبود که با راه و روش‌های خود افراد را متقاعد کند که آنچه او اراده کرده را انجام دهند، بلکه او یک آشفتگی ایجاد کرد.

او از هرج و مرج استقبال نمود، به یک باره به میانه راه پرید و اجازه داد که مسیر پر از دست‌انداز نظرها و تفکرها ما را تکان دهد. او می‌دانست که می‌تواند سرکش و ناملایم باشد، اما وی تصمیم گرفت که مهربان و ملایم باشد. او توانایی عجیبی در اعتماد به خود و به آنچه حس می‌کرد داشت. با این حال وی نسبت به خود مشکوک شد و اجازه داد دیگران نظر خود را درباره آنچه او فکر و احساس می‌کند بگویند. این نوع از رهبری است که من امیدوارم روزی بتوانم آن را انجام دهم. در شرایط سخت، من از خود می‌پرسم: "اگر پاول جای من بود چه می‌کرد؟"

همه ما احتیاج به الگوهایی داریم. همگی ما احتیاج داریم که با نگاه به کسی که به عنوان رهبر به او احترام می‌گذاریم روش رهبری او را سرمشق خود قرار دهیم. انسانها رهبر به دنیا نمی‌آیند، و رهبری کاری نیست که آن را به طور اکتسابی به دست آورده باشند. رهبران فکر رهبری دارند. در واقع برخی از افراد از زمان تولد به یکباره به موضع قدرت وارد می‌شوند و درست است که تمرین و آموزش می‌تواند توانایی یک فرد برای رهبری را گسترش دهد. اما جرأت رهبری، شکست، و رشد در شما زمانی ایجاد می‌شود که شما می‌بینید فرد دیگری کاری می‌کند که شما حتی تصورش را هم نمی‌کردید، و اکنون تصمیم می‌گیرید آن کار را انجام دهید.

پیش از آنکه ببینم پاول چگونه ما را از این دوره سخت عبور داد، نمی‌توانستم تصور کنم که چگونه ممکن است هرج و مرج باعث به وجود آمدن چیزی نیکو شود. پیش از آن فکر می‌کردم که ما باید هرج و مرج را سر و سامان دهیم و یا از آن اجتناب کنیم. اما با نگاه به پاول دریافتم که یک رهبر می‌تواند با وارد شدن به هرج و مرج

مثبت ترین نکته هر کس را از درونش بیرون بکشید و از آن به عنوان دلیلی برای محکوم کردن و منزوی کردن دیگران استفاده نکنند. پس از استعفای آن استاد، پاول سخنانی بر زبان آورد که باعث تحریک دیگران شد. مواقعی هم وجود داشت که وی اجازه داد سردرگمی و دردهایی که به آن‌ها رسیدگی نمی‌شوند برای مدتی طولانی باقی بمانند. هیچ کس قادر نیست که سوار بر قطار دشوار رهبری شده و دچار لغزش و خطا نگردد. او شکست‌های خود را پنهان نکرد، سعی نکرد از تصمیم‌های خود دفاع کند و یا آنها را منطقی جلوه دهد. شیوه رهبری او مستلزم فیض و محبت بسیار بود و بیشتر بر واقعیت تکیه داشت تا بر مهارت و تخصص.

پیش از آن موضوع، از ضعف‌ها و کاستی‌های خود آگاهی داشتم اما هرگز فکر نکرده بودم که بسیاری از رهبران برگزیده خداوند پر از خطا و شکست بودند. به سختی می‌توان رهبری را نام برد که آنقدر اشتباه نکرده باشد تا لایق رهبری باشد. ادم، نوح، ابراهیم، اسحاق، یعقوب، موسی، داود، الیشع، ارمیا، مریم، پولس و پطرس. چنین به نظر می‌رسد که خداوند علاقه دارد از انسان‌های پر از مشکل، عجیب و غریب، و غیر قابل پیش‌بینی استفاده کند تا نه تنها دیگران را هدایت کنند، بلکه کلام را به دیگران بشناساند.

## گناهکارترین فرد

خداوند رهبرانی که خود تمایلی به رهبری ندارند را دوست دارد. بهتر است بگوییم که او بیشتر رهبران بی‌میلی را دوست دارد که خود می‌ترسیده‌اند، گنج شده، شکسته دل و ضعیف هستند. در واقع چنین به نظر می‌رسد که وی علاقه خاصی نسبت به افراد سرکش و احمق دارد. آیا ممکن است که خداوند چنین رهبران پر از مشکل را برگزیند؟ بله! زیرا بقیه به اندازه کافی احمق نبودند که به او بله بگویند، آیا ممکن است که او افراد مشکل‌دار و ضعیف را انتخاب کند از آن جهت که آنان در ضعف خود با روش و هدفی خاص وی را خدمت خواهند کرد؟ بله! پاسخ به این سوال مثبت است.

خداوند این رهبران را بر می‌گزیند تا از طریق زندگی آنها داستان نجات خود را بازگو کند، در حالی که این رهبران، خود داستان نجات بخش خداوند را به دیگران می‌گویند و از آن طریق دیگران را رهبری می‌کنند. کار اصلی رهبران روایت داستان و ساختن داستان است و افراد پر از مشکل برای رهبری خوانده می‌شوند زیرا داستان زندگی این اشخاص تأثیرگذار است و می‌توانند این داستان‌ها را برای دیگران بازگو کنند. افراد عاقل، دانا و منطقی و محافظه‌کار، خود را به جریان زندگی نمی‌سپارند تا داستان زندگی آنها تأثیر گذار باشد، بلکه آنها دوست دارند که عقب ایستاده و منتظر بمانند تا رهبران راوی آمده و آنان را وارد زندگی ای کنند که پربار باشد.

رهبران پر از ضعف همواره کاستی‌های خود را به همراه دارند و از طریق این کاستی‌ها است که بزرگی فیض خداوند آشکار می‌شود. ضعف و کاستی ایده اصلی انجیل است و همان صفتی است که آن را برای ما که به هیچ وجه نه سالم بودیم، نه شاد و نه مقدس، تبدیل به خبر خوش می‌گرداند. خادمین خداوند که نقش رهبری دارند خوانده شده‌اند که قوم خداوند را به ایمان و توبه دعوت کنند و برای این کار چه راهی بهتر از این که خداوند ابتدا این رهبران را تبدیل کند. این رهبران اغلب بیش از افرادی که تحت تعلیم آنها هستند به فیض خداوند محتاج هستند. پولس رسول واضح تر، صریح تر و عجیب تر از این نمی‌توانست به این مطلب اشاره کند:

*اما برای اینکه عظمت بی‌اندازه این مکاشفات مغرورم نسازد، خاری در جسمم به من داده شد، یعنی عامل شیطان، تا آزارم دهد و مرا از غرور بازدارد. سه بار از خداوند تمنا کردم آن را از من بگیرد، اما مرا گفت: فیض من تو را کافی است، زیرا قدرت من در ضعف به کمال می‌رسد. پس با شادی هرچه بیشتر به ضعفهایم فخر خواهم کرد تا قدرت مسیح بر من قرار گیرد. از همین رو، در ضعفها، دشنامها، سختیها، آزارها و مشکلات، به خاطر مسیح شادمانم، زیرا وقتی ناتوانم، آنگاه توانایم. (دوم*

*قرنتیان ۱۲: ۷-۱۰)*

داستانی که پولس بیان می‌کند داستانی غیر متعارف است. در اینجا می‌بینیم که شیطان هم در راستای آشکار شدن جلال خدا نقشی ایفا می‌کند. شیطان پولس را با نوعی درد یا رنج تحت تأثیر قرار می‌دهد. دردی جسمی یا روانی یا هر دوی آنها. سپس پولس سه بار از خداوند درخواست می‌کند، همان طور که وی سه بار به آسمان روده می‌شود و جلال خدا را مشاهده می‌کند. و پولس این پاسخ را از خداوند دریافت می‌کند: "خیر!" من دلیل بزرگی برای رنجهای تو دارم، و آن این است که از طریق این ضعف‌ها و این رنجها تضادی که در رهبری وجود دارد را آشکار کنم و آن این است که ضعف، قدرت است.

این یکی از جملات اصلی و معکوس پولس است: فراموش نکنید رهبری که می‌خواهد از عیسی پیروی کند رهبری عادی نخواهد بود، این رهبری فراتر از انتظار و خواسته‌های ما خواهد بود. مختل‌کننده، و نابهنجار خواهد بود. در این نوع رهبری، فرد باید جان و تن خود، سرنوشت، اعتبار و شهرت و تمام خدایان دیگری که به زندگی‌اش امنیت می‌بخشند را فدا سازد.

این الگوی رهبری خداوند است. او احمق‌ها را بر می‌گزیند تا احمقانه زندگی کنند و قوانین آسمان را آشکار نماید. قوانینی که برخلاف حکمت این دنیا بوده و آن را وارونه و واژگون می‌کند. او ما را به شکسته شدن و فروتنی دعوت می‌کند، نه اجرای کارها. به رابطه دعوت می‌کند، نه همه‌همه و جنجال. وی ما را دعوت می‌کند تا فیض را به کار گیریم و نه موفقیت را. تعجبی ندارد که چرا از این نوع رهبری در دنیای معاصر سخنی به میان نمی‌آید و نه در دنیای تجاری و نه حتی در دانشکده‌های الهیات.

پولس رسول با بر شمردن تمامی ضعف‌ها، کاستی‌ها و گناهان، خود را "بزرگترین گناهکار" می‌خواند. وی در شروع نامه خود به تیموتائوس خطاب به گروهی انتقاد می‌کند که بیش از همه لایق چنین صفتی بودند. او از گناهکارانی نام می‌برد که پیشتر هرگز از آنها سخن نگفته بود. یعنی آدم‌رباها و قاتلان پدر و مادر. سپس وی به این

نکته اشاره می‌کند که کلام خداوند آنانی را که بر خلاف عدالت و پارسایی زندگی کنند محکوم می‌کند. او سخنان خود را چنین ادامه می‌دهد که:

«این سخنی است درخور اعتماد و پذیرش کامل، که مسیح عیسی به جهان آمد تا گناهکاران را نجات بخشد، که من بزرگترین آنهایم. از همین رو، بر من رحم شد تا مسیح عیسی صبر بی‌پایان خود را نسبت به من که بزرگترین گناهکاران بودم، نشان دهد، تا نمونه‌ای باشم برای جمله آنان که از این پس به او ایمان آورده، حیات جاویدان خواهند یافت.» (اول تیموتائوس ۱: ۱۵-۱۶)

در تمام سال‌هایی که با قلبی مجروح زندگی کرده‌ام هرگز نشنیدم که کسی از این قسمت موعظه‌ای کرده باشد و سریعاً معنی متن را محدود به پولس نکرده باشد (فقط در مورد پولس کاربرد دارد، نه واعظین معاصر). حتی وقتی به این نکته اشاره می‌شود که پولس در این جملات از زمان حال استفاده می‌کند یعنی واقعیت تلخی که برای او به عنوان بزرگترین گناهکار وجود دارد، کمتر پیش می‌آید که گناهان او در مقایسه با گناهیانی قرار گیرد که وی در ابتدای این رساله به آنها اشاره می‌کند. اما منظور اصلی پولس این بود که مرا در برابر تمامی مفسدان، قاتلان و زناکاران قرار دهید، آنها پیش من عادل هستند. من از تمامی شان گناهکارترم. من از همه بدتر هستم. با این حال، من رسول شما هستم. من رهبر و آن کسی هستم که مژده نجات را به امت‌ها می‌رساند. اگر هم کسی درباره این حقیقت شک داشت، پولس با این جملات خود هر گونه شک و تردید درباره این که وی به عنوان رهبر به عدالت و نیکویی شخصی خود متکی نیست را از بین می‌برد.

پس چرا اغلب رهبران همواره در این ترس زندگی می‌کنند که مبادا گناه و ضعفی از آنها آشکار شود و باعث سرافکنندگی شان شود؟ آنها خود خوب می‌دانند که اشتباه می‌کنند و هر روز هم این کار را تکرار می‌کنند، اما با این حال، دائماً این امید را در خود پرورش می‌دهند که کس دیگری متوجه وضعیت آنها نشود.

پولس رهبران را نه تنها به فروتنی و افتادگی فرا می خواند، بلکه از آنان می خواهد که درباره شرایط ناامید کننده خود صادق باشند. تنها سخن گفتن از شخصیت و انگیزه ها شفافیت محسوب نمی شود. خواندگی ما چیزی بس فراتر از این ها است. ما خوانده شده ایم رهبرانی با شیم که خود میلی به این کار ندارند زیرا می دانند که در کار خود می لنگند و بزرگترین گناهکار هستند. حتی فراتر از آن، ما خوانده شده ایم که داستان زندگیمان برای دیگران درس عبرتی باشد.

واژه ای که پولس به کار می برد این است: «ما خوانده شده ایم تا نمونه ای باشیم»، اما این نمونه درباره چیزی فراتر از برگه ای بر برد اعلانات سخن می گوید. خداوند ما را خوانده تا تصویری از انجیل زنده با شیم، همان انجیلی که ما دیگران را به آن دعوت می کنیم. در چنین شرایطی یک رهبر باید بداند که او به همان اندازه که می تواند از حقیقت و راستی سخن بگوید، مستعد آن است که دیگران را فریب دهد. به همان اندازه که می تواند باعث برکت دیگران شود می تواند آنها را کنترل کند. به همان اندازه که می تواند رک و شجاع باشد ممکن است که تسلیم ترس و بزدلی خود شود. یک رهبر هم یک قهرمان است و هم یک احمق؛ هم یک فرد مقدس و هم شرور. ما نیز همه این صفات متضاد را یکجا داریم و هر گونه تلاشی مبنی بر رد این م ساله ریاکاری است.

رهبری که از روبرو شدن با نقاط تاریک وجودش ناتوان است، محکوم به زندگی در ترس و ریاکاری است و در نتیجه، وی همیشه حالت تدافعی به خود می گیرد و کمتر به فکر نجات دیگران است. به جای آنکه به فکر برکت دیگران و انجام کارهای نیک باشد، سعی می کند دیگران را برای دست یابی به اهدافی بالاتر کنترل کند. واضح است که الگوی رهبری کتاب مقدسی الگویی عجیب، معکوس و پر از سختی است. آنقدر سخت که اغلب کلیساها، دانشکده های الهیات و سازمانهای دیگر هرگز "بزرگترین گناهکار" را استخدام نخواهند کرد. تنها کسی که این کار را خواهد کرد خداوند

است. شخصی که او برای نجات و خروج قوم خود از مصر برگزید را در نظر بگیرید. بی شک موسی گناهکارترین فرد در میان قوم خود بود.

## رهبری معکوس

موسی فردی پر از ضعف و مشکل بود، تا حدی که وی به خاطر تخلیهٔ خشم خود بر خلاف نقشه ای که خداوند به او گفته بود اجازهٔ ورود به سرزمین موعود را پیدا نکرد. او مرد خشمگینی بود که خدمت خود را با قتل از روی انتقام آغاز کرد و آن را با پذیرفتن نتیجهٔ دو بار ضربه زدن به صخره از روی خشم به پایان رساند. با این حال، او تنها کسی است که رو در رو با خداوند سخن گفته است.

ناعدالتی تبدیل به نیروی محرکه ای برای موسی می شود. اگرچه او در دربار فرعون بزرگ شده و جزو خانوادهٔ سلطنتی به شمار می رفت، اما باز نتوانست ببیند که قومش توسط حکومتی مستبد اسیر گشته و مورد ظلم قرار می گیرد. وی در آتش عشق خود نسبت به این افراد مظلوم یکی از سربازان مصری را به قتل رساند و به سوی تبعیدگاه خود فرار کرد (خروج ۲: ۱۱-۱۵ را نگاه کنید). در آنجا موسی دختر جوان چوپانی را از دست مردانی که سعی داشتند او را اذیت کنند نجات می دهد. موسی به طور آشکار بر علیه کسانی که از قدرت خود برای زورگویی به دیگران استفاده می کردند طغیان می نمود. خانوادهٔ آن دختر جوان برای قدرانی از این عمل، او را در خانهٔ خود می پذیرند. موسی در آنجا برای چهل سال به گله داری می پردازد.

پس از گذشت چهار دهه، موسی برای رهبری فرا خوانده می شود، نقشی که به وی این امکان را می داد که نبرد خود علیه ناعدالتی را ادامه دهد. در ملاقاتی عجیب و غریب از طریق بوته ای مشتعل به وی ابلاغ می شود که کفشهای خود را از پا در آورد و با خداوند سخن بگوید. در آن ملاقات، خداوند به موسی می گوید که چه کاری باید انجام دهد و از چه طریقی باید آن را انجام دهد. اما آن چه پس از آن رخ می دهد فرضیهٔ ما مبنی بر اینکه خداوند چگونه افرای را برای رهبری بر می گزیند اثبات می

گردد. ما چنین فرض می‌کنیم که اگر خداوند از طریق بوتۀ مشتعل با ما سخن بگوید و به ما فرمان دهد که کاری را انجام دهیم، در حضور او تعظیم می‌کنیم و سریع دستور او را اجرا می‌کنیم. اما موسی این کار را نکرد. او در جای خود سفت ایستاد و با نقشۀ خداوند مخالفت کرد.

موسی رو به بوتۀ مشتعل کرده و به خداوند گفت، "نه!" تو شخص اشتباهی را انتخاب کردی زیرا من لکنت زبان دارم و سخنوری ماهر نیستم (خروج ۳: ۱۱؛ ۳: ۱۳) را نگاه کنید). آن چه تو از من انتظار انجامش را داری فراتر از آن است که بتوانم باور کنم. در واقع احتمالاً موسی به یاد می‌آورد آخرین باری که سعی کرده بود قومش را نجات دهد چه اتفاقی افتاده بود. او مردی فراری با زبانی الکن بود، نه رهبر قوم خدا.

دلیل اعتراض وی هر چه بود، در نظر بگیرید چه جرأتی باید موسی از خود نشان دهد که روی خداوندی که به طور زنده روبرو از بوتۀ آتش سخن می‌گفت را زمین ببیند. هم خداوند و هم موسی در این داستان بسیار عجیب عمل می‌کنند. اگر خداوند بسیار مهیب و ترسناک است چگونه یک شبان الکن و ضعیف به راحتی توانست بر علیه نقشه اش سخن بگوید؟ نهایتاً خداوند با وی کنار می‌آید. با موسی مذاکره کرده و با وی به تفاهم می‌رسد که از هارون برادر موسی به عنوان سخنگوی موسی استفاده کند و چنین شد که موسای قاتل در مباحثه با خداوند پیروز می‌شود.

این داستان، من را به طرز عجیبی به خنده وا می‌دارد. من با ناباوری به خداوندی می‌خندم که با خادم خود مباحثه و مذاکره می‌کند تا آنکه پرده از مقابل چشمان من کنار می‌رود و در انتهای داستان، این خداوند است که پیروز می‌شود.

اما با شنیدن این روایت چه نکته‌ای به دانسته‌های من اضافه می‌شود؟ چگونه این داستان دیدگاه ما نسبت به قادر مطلق بودن خداوند و حاکمیت او عوض می‌کند؟ جای هیچ بحثی نیست من تایید می‌کنم که خداوند قادر مطلق و حاکم است، اما این صفات خداوند در این داستان چگونه توجیه و تفسیر می‌شوند، داستانی که در آن



خداوند رهبری را بر می‌گزیند که خود هیچ رغبتی به این کار ندارد و با خداوند قادر در این باره مجادله می‌کنند؟

## رهبری با یک اشتیاق آغاز می‌شود

اغلب رهبران قصد و اشتیاقی برای رهبری نداشته‌اند. بلکه آنها به خاطر عدم رضایت از شرایط حاکم در این وضعیت ناگوار گیر افتاده‌اند. اگر آنها می‌خواستند که زندگی را همان‌طور که هست بپذیرند هرگز تبدیل به یک رهبر نمی‌شدند. فردی که می‌تواند با شرایط زندگی بسازد یک مدیر یا یک رئیس است، نه یک رهبر.

تفاوت یک مدیر و یک رهبر، در اشتیاق درونی آنهاست. چون رهبران به تغییر وضعیت موجود و ساختن دنیایی متفاوت می‌اندیشند. در این قسمت رهبران مانند انبیا عمل می‌کنند. آنها شرایط کنونی را ناکامل و ناصحیح می‌دانند و حاضرند که آسایش زمان حال خود را فدای فردایی بهتر کنند. از سوی دیگر، مدیران به همین که سازمان به آرامی و با بازدهی نسبی دست یابد راضی هستند. کار یک مدیر این است که هواپیما را در آسمان در حال پرواز نگاه دارد در حالی که یک رهبر می‌خواهد در میان زمین و هوا موتور جدیدی به هواپیما اضافه کند.

یک مدیر می‌خواهد که مشکلات و نابسامانی‌های اجتناب‌ناپذیر را به وسیلهٔ روشهای پیشینی که صحت آنها امتحان شده حل کند و در مقابل یک رهبر می‌داند که هر چقدر هم ایجاد تغییر دشوار بنماید، گریز از ایجاد آن تغییرات، جامعه را به ورطهٔ نابودی خواهد کشاند. بدون هرج و مرجی که در پی هدایت مردم برای بیرون آمدن از شرایط کنونی ایجاد می‌شود امکان ندارد که بتوان آنها را از کارها، زندگی روزمره و خسته‌کننده آزاد کرد.

رهبری که به جز حفظ شرایط موجود چیز دیگری نمی‌خواهد تبدیل به کبکی می‌شود که سر خود را زیر برف پنهان کرده است. یک رهبر باید دائم ناراحت و ناراضی

باشد و این سوال باید دائم ورد زبانش باشد، «چگونه می شود فردایی بهتر از امروز ساخت؟» او باید اهل رویا باشد و دائماً در این فشار زندگی کند که چگونه می شود آنچه امروز نیکو و صحیح است را ارج نهاد ولی در عین حال به آن قانع نبود و چشم به سوی وقایع آینده ای دوخت که متفاوت تر از امروز باشد. او در کشاکش آنچه هست و آن چه می تواند باشد قرار دارد، اما به خاطر الزام و اشتیاقی که برای تغییر دارد، در زمان حال دائماً از آینده سخن می گوید.

یک رهبر باید هم زمان اشتیاق سازمان خود برای حرکت به جلو را عمیقتر بگرداند و با ترس و بی خیالی برای ساکن ماندن برخورد کند. یک رهبر نقشی نبوتی به خود گرفته و در وجود مردم آتش اشتیاق برای تغییر را مشتعل می سازد و به آنها یادآوری می کند که با چسبیدن صرف به آنچه امروز وجود دارد چه چیزهایی را در آینده از دست خواهند داد. رهبران نبوتی در فشار میان زمان حال و آینده زندگی می کنند و در کشاکش اشتیاق برای حرکت به سوی پیش و نیازی که برای ماندن وجود دارد ادامه می دهند. بنابراین تعجبی ندارد که رهبری کاری مملو از ریسک و شکست است و تعجبی ندارد که رهبر باید از یک سو با ترس خود برای پیش روی به سوی آینده پر از ابهام و از سوی دیگر با ناتوانیش در باقی ماندن در امنیت و اطمینان زمان حال روبرو شود.

## رهبری با فراخوان به جهت خدمت آغاز می شود

موسی بسیار پیشتر از این که بوتۀ مشتعل او را برای انجام ماموریتی بفرستد رهبر بود و او به خاطر تمایلش عملاً رهبری می کرد. یک رهبر نیز مانند موسی باید مشتاق این باشد که بدون آگاهی و در نظر گرفتن بهایی که باید پرداخت کند وارد یک جنجال شود. او باید فرصت ها را غنیمت شمرده و خود را به میانه یک بحران و کشمکش بیاندازد، زیرا که در عمق وجودش اشتیاقی برای تغییر وجود دارد و وی را به عمل و ایجاد تغییر فرا می خواند.

ممکن است او اشتباه کرده و یا کاملاً احمقانه عمل نماید، اما او باید حرف بزند تصمیم بگیرد و عمل کند. ممکن است ما خود را رهبر قلمداد نکنیم، اما همان لحظه ای که برای تاثیرگذاری بر فردی یا فرایندی در شرایط سخت و پر از هرج و مرج خوانده می شویم در واقع ما در حال رهبری هستیم. با به کار گیری شجاعت است که ما با دیگران و خداوند ارتباط داریم. کار رهبر آن است که در شکاف هایی موجود در روابط افراد پل ها و خیمه هایی بسازد و آنها را با یکدیگر مصالحه دهد. یکی از نقش های کاهنانه رهبر همین است. کار مصالحه و ایجاد ارتباط و اتصال قسمت هایی که گسسته شده اند و تلاش برای ایجاد مصالحه در میان افرادی که جدا شده اند، جزو نقش اساسی رهبران است.

این شکافها ممکن است باعث دور شدن دو گروه مخالف شود که در این حالت کار رهبر وصل نمودن گروه ها به یکدیگر است. یک رهبر افراد را به سوی خود جذب می کند. (ارتباط نوع اول) برای بیرون آوردن مردم از گردونه ای که نهایتاً به هرج و مرج و تخریب می انجامد. سپس تلاش می کند ارتباطی مجدد میان دو گروه ایجاد کند (ارتباط نوع دوم) که غالباً مجبور است خود را به خطر اندازد.

آنچه یک رهبر باید انجام دهد چیزی فراتر از گفتن این جمله است "بیایید با هم کنار بیایم." بهایی که باید پرداخت شود چیزی فراتر از فکر کردن و آرزو کردن، یا تشویق دیگران برای پرهیز از دشمنی است. رهبری یعنی قدم برداشتن در وضعیتی دشوار باتلاق ماندنی است که آسیب، اتهام و حالت تدافعی افراد، او را به درون خود می کشد تا بتواند با واقعیت امری که باعث ایجاد مشکل شده از نزدیک روبرو شود. این توانایی در یک فرد هوش هیجانی<sup>۲۸</sup> خواند می شود، اما این در واقع رفتار حکیمانه ای است که در یک فرد دیده می شود یا همان جسارتی است که یک چتر باز برای بیرون

پريدن از هواپيما به قلمرو دشمن نياز دارد، در حالي كه مي داند دشمن اسلحه را به سوي او نشانه رفته است.

يك رهبر- كاهن با يادآوري به افراد كه خود از كجا آغاز نموده و به اينجا رسيده و در اين فرايند چه مراحل را پشت سر گذاشته به آنان دلگرمي مي بخشد تا او را پيروي كنند. يك كاهن حافظه و وجدان يك جامعه است. او از تولد يك جامعه، و نقش و خواندگي خاص آن روايت مي كند. از داستان هايي مي گويد كه نشان دهنده هويت يك ملت و يا يك فرد است. مثلاً به مردم ياد آوري مي كند كه شما فرزند پادشاه هستيد يا وارثين خداوند، پس اكنون در پرتو خواندگي خود رفتار و زندگي كنيد.

يك كاهن بايد همواره با و سوسه خشنود ساختن ديگران و تشويق و هدايت آنها در رسيدن به بلوغ دست و پنجه نرم كند. بسيار آسان است كه داستانهاي شيريني كه پر از توهم و دروغ است را به خورد مردم دهيم، تا اينكه فريب هاي راه و خطرات پرواز در مسير زندگي را به آنها گوشزد كنيم (اشعيا ۹:۳۰-۱۸ را نگاه كنيد).

با رفتن آن استاد و آغاز ترم جديد در دانشكده الهيات مارس هيل، هنوز شرايط حساسي در دانشكده حاكم بود. برخي از دانشجويان اصلاً از آنچه در دانشكده گذشته بود خبر نداشتند و در حالي كه برخي ديگر شايعاتي را منتشر مي كردند، مبني بر اينكه اين كشمكش ها در ثبوت نام دانشجويان تاثير گذار بوده است. پاول هم از درد دلها و هم از اميد با آنها سخن گفت. او نگراني هاي خود را بازگو کرده و خاطر نشان ساخت كه چگونه شاهد آن بوده كه هيات مديره دانشكده وارد گفتگوهاي تازه اي با آنها شده و با مهرباني برخورد نموده و به نياز ما به فيض، بخشش و شجاعت اشاره كرد. او با لحنی جسورانه گفت: «اگر می خواهيد روش زندگي درست را در زمان كشمكش و هرج و مرج بياموزيد، جاي درستي آوريد.» صداقت و اميد او بين همه تسري يافت و در نتيجه ترم جديد با نيروي تازه اي آغاز شد.

## در رهبری روشهای جدید و خلاقانه زاده می شوند

معمولاً زمانی که در مورد یک شبان ارشد، مدیر عامل یک شرکت یا رئیس یک دانشگاه فکر می‌کنیم، تصمیم‌گیرنده ارشدی در جلوی چشممان پدیدار می‌شود که دیدگاههای مختلف را شنیده، اطلاعات را ارزیابی و تصمیم‌نهایی را می‌گیرد. او در رأس هرم نشسته است، و مسئولیت امور را بر عهده دارد. تعریفی که اغلب مردم از رهبر دارند این است.

در نظر بگیرید که پولس، رسول امتهای بود. موسی بالاترین مقام قوم اسرائیل بود. پاول رئیس تشکل‌های دانشجویی بود. اغلب عنوانی که این رهبران با خود به یاد می‌کشند بازگوکننده داستان آنان است. اما در واژگان خداوند، پادشاه بودن به معنی شبان و خادم بودن است. واژه‌های پادشاه و شبان در شرق به جای یکدیگر استفاده می‌شد. پادشاه بودن به معنی شبانی قوم خدا از موت به حیات است. چنین رهبری باید هوشیار و نکته‌سنج باشد تا بتواند تصویر کلی را مشاهده نماید. شبان همچنین باید از گله خود در برابر دشمن محافظت کرده و به آنها خوراک، آب و آرامی دهد.

پادشاهان بسیاری وجود داشته‌اند که خواندگی خود را اشتباه درک کرده‌اند و از آن سوءاستفاده کرده و نهایتاً باعث نابودی گوسفندان خود گشته‌اند و سپس خود گوسفندان را به خاطر کم شدن تعدادشان مقصر دانسته‌اند. چنین رهبرانی با تلقین ترس و احساس خجالت، قدرت خود را پابرجا نگاه می‌دارند. ارتش این پادشاهان از او می‌ترسند و اطاعت می‌کنند، اما آنها رهبر خود را دوست ندارند و به او وفادار نیستند. شبان بودن بسیار دشوارتر است. چنین شخصی در عین حال که قدرت را در اختیار دارد، آن قدرت را به دیگران تفویض می‌کند و خود در رأس هرم معکوس سعی می‌کند تعادل کل هرم را حفظ کند.

پیچیدگی این نوع رهبری باعث شد که موسی رهبرانی را انتخاب کند که در گروه‌های هزار تایی، صد تایی، پنجاه تایی و ده تایی به مردم خدمت کنند (خروج ۱۸: ۱۳-)

۲۷ را نگاه کنید). این ایده برخاسته از حکمت درونی خود موسی نبود، بلکه مشورتی بود که پدر زن او يترون داد. یک پادشاه به عنوان رهبر باید پیشنهادات حکیمانه دیگران را پذیرفته و سپس به آنها اقتدار عملی شدن این پروژه ها را بدهد.

اما خود موسی به عنوان رهبر تنها کسی بود که مردم دائماً از او شکایت می کردند و در هر فاجعه و سختی به او حمله می کردند. صدای فریاد آنها گوش خراش بود: «چرا ما را از مصر بیرون آوردی تا ما را به کشتن دهی؟» سخنان آنان نیش دار بود زیرا آنها دقیقاً بر عمیق ترین شک ها و ترس های موسی دست می گذاشتند. هر رهبر درد خنجر خیانت و اتهام را هم از سوی جماعت و هم از سوی نزدیکترین هم سنگران بر تن خود احساس خواهد کرد. آنان که کارشان پیروی است از چیزی بیش از این لذت نمی برند که فردی را بر تخت بنشانند و سپس منتظر بنشینند تا سقوط او را ببینند.

به خاطر پیچیدگی زیادی که در کار رهبری وجود دارد در یک نقطه از مسیر، خود رهبر نیز تصمیم می گیرد که از قدرت و جایگاه خود استفاده کند. موسی نیز در خشم خود بر صخره ضربه زد و نتیجه آن شد که اجازه ورود به سرزمین موعود به او داده نشد. موسی گناه کرد و از ورود به آن سرزمین محروم گشت. پطرس نیز به عنوان یکی از رهبران اصلی کلیسای اورشلیم باید به خاطر اشتباهش درباره حفظ قانون ختنه توبیخ می شد. از سوی دیگر، پولس رسول از جایگاه خود سوء استفاده نکرد. حتی او روزهای واپسین زندگی خود را در تنهایی و سرما سپری کرد به حدی که از دوستان خود خواهش می کند برایش ردا و تعدادی طومار بیاورند. فقدان و شکست برای یک رهبر همانند طلوع و غروب خورشید بدیهی است.

یک رهبر مسلماً در دوران رهبریش با شکست هایی روبرو خواهد شد. بنابراین باید خشم ها، خودخواهی ها و ترس هایش را اعتراف کرده و طوری به مردمش خدمت کند که گویی خود او اولین کسی است که به بخشش نیاز دارد. پادشاه واقعی حوله خدمت را بر می دارد و پای غریبه هایی که به خانه اش وارد شده اند را می شوید. او نه تنها

میزبان است، بلکه خود را تا به حد یک خدمت کار پایین می آورد و تا او نیز دنباله روی پادشاه بزرگی باشد که پیشتر پاهای خود او را شسته و او را بخشیده است.

ما به عنوان رهبران خوانده شده ایم که انبیایی باشیم که آتش اشتیاق را در دل مردم فروزان کنیم. کاهنانی باشیم که مردم را با یگدیگر و با خداوند مصالحه دهیم و پادشاهانی باشیم که از مردم محافظت کرده و نیازهایشان را مرتفع کنیم. اما در عین حال همانند انبیای کذب، کاهنان دروغین و پادشاهان جعلی هستیم که خود به اشتیاقی تازه، مصالحه و جسارتی نو احتیاج داریم و عجیب آنکه تنها در رهبری دیگران به سوی حقیقت است که در عمق وجودمان در می یابیم که ما خود چقدر به آنچه به دیگران عرضه می کنیم نیازمندیم و پی می بریم که این حقایق را تنها در نبی، کاهن و پادشاه واقعی یعنی عیسی مسیح خواهیم یافت.

## بخش پنجم

### رویارویی با بحران

کفشی که وزنش یک تن است.

بر روی مبل نشسته بودم، به پیغام صوتی ارسال شده ای گوش می‌کردم. زمانی که طنین آن پیغام در سرم پیچید، گوشی تلفن را پایین گذاشتم، سر خوردم و از حالت نشسته به حالت خوابیده در آمدم. با یکی از بالش‌های راحتی صورتم را پوشاندم. همسرم مرا در آن حالت دید و پرسید: «چی شده؟ عقلت را از دست دادی؟» هر کسی هم جای او بود این سوال را می‌پرسید.

نمی‌خواستم جواب سوالش را بدهم، چون دوست نداشتم آنچه را که در پیغام صوتی شنیده بودم یکبار دیگر تکرار کنم. فکر می‌کردم با پوشاندن سرم می‌توانم درباره آن مشکل اصلاً فکر نکنم و یا تمرکز بیش از اندازه داشته باشم تا بهترین و سریعترین راه حل را برای بحران بوجود آمده بیابم. هر چند پس از چند ثانیه فهمیدم که نمی‌توانم خود را پنهان کنم و هیچ راهی هم وجود نداشت که بتوانم به زور راه حلی سریع برای آن مشکل بیابم.

از طریق آن پیغام صوتی متوجه شدم که بر اساس تصمیم جدیدی که در وزارت آموزش و پرورش گرفته شده معاون بخش امور اکادمیک ما که نه مدرک دکتری داشت و نه مدرک فوق لیسانس، و هیچ سابقه کاری نیز نداشت، صلاحیت لازم جهت رهبری



موسسه نوپای ما را اخذ ننموده و باید شخص دیگری این سمت را بر عهده بگیرد. تنها نه روز به ما فرصت داده بودند که جایگزینی مناسب با مدرک دکتری برای او بیابیم در غیر این صورت مجوز فعالیت ما از سوی دولت لغو می شد.

هیچ کدام از اعضای تمام وقت هیأت مدیره ما که دارای مدرک دکتری بودند حاضر به پذیرش این سمت نبودند. با این وجود یک نفر باید این جای خالی را پر می کرد و واضح بود که در طول نه روز امکان نداشت که بتوانیم با حوصله و دقت کافی برای یافتن گزینه ای مناسب اقدام کنیم. بحران همیشه به طور ناگهانی از پشت سر به ما نیش می زند و در زمانی که ما اصلاً آمادگی نداریم حماقت ما به خاطر داشتن چنین امنیت کاذبی مشخص می گردد. از خود می پرسیدم که چه چیزی باعث به وجود آمدن این بحران شده است؟ مثل اینکه می توانستم فکر خداوند یا وزارت آموزش و پرورش واشنگتن را بخوانم. افکارم حول دو موضوع محکوم کردن خود برای غفلت از این نقطه ضعف دانشکده تا به سرخه گرفتن بی عدالتی که در حق ما شده بود و تنها به ما نه روز فرصت داده بودند حرکت می کرد.

در زمان های بحرانی است که نقاط ضعف، خجالت و محکوم کردن افراد مشخص می شود. مقصر کیست؟ چه کسی نتوانسته مشکل را پیش بینی کند؟ چه کسی از مدیریت صحیح مراحل اولیه بحران قاصر بوده است؟

پس از وقوع طوفان سهمگین کاترینا<sup>۲۹</sup> در سال ۲۰۰۵ همه ما شاهد پس لرزه های بعدی آن و انگشتانی بودیم که یکی پس از دیگری به سوی مسئولین نشانه می رفت. شهرداری نیوآرلانس<sup>۳۰</sup> محکوم به ناتوانی در مدیریت حوادث غیر مترقبه شد. دولت به خاطر عدم توانایی در رساندن کمک به شهرهای آسیب دیده از سوی مردم مورد مواخذه قرار گرفت. دولت فدرال محکوم به رساندن آرام و غیر متمرکز کمک به نواحی آسیب دیده شد. هر نماینده در دولت، دیگری را به بی تفاوتی و صفت های بد

دیگری محکوم می‌کرد و در ابتدا هیچ‌کس مسئولیت ناتوانی و شکست را نمی‌پذیرفت. هر چه بحران بزرگتر با شد، بیشتر به دنبال مقصر می‌گردیم. اما وقتی که در انظار عموم کسی محکوم و مقصر شناخته شد، نتیجه‌اش احساس خجالت برای فرد خاطی و تحلیل نیرو و خلاقیتی است که می‌توانست در جهت کمک به این بحران از آن استفاده می‌کرد.

## شجاعت به جای محکومیت

واژه انگلیسی Crisis از ریشه کلمه یونانی krisis به معنای "جدا و الک کردن" است. بحران آنچه که در آلك موجود است را بالا انداخته و باعث جدا شدن گندم از کاه می‌شود. این بحران‌ها رهبران را وادار به اتخاذ تصمیماتی می‌کنند که نتیجه‌اش یا خم شدن بعلت ترس است یا به جان خریدن عواقب تصمیم گرفته شده. یک بحران از دو جزا اصلی تشکیل شده است: خطر و شرم. این خصوصیات می‌توانند به رهبران کمک کنند که بحرانها را از مشکلات عادی تمییز دهند. تأثیر خبری را در نظر بگیرید که وقتی اعلام می‌شود طوفانی تا بیست و چهار ساعت آینده شهر را به ویرانه‌ای تبدیل خواهد کرد. کارهای روزمره و عادی متوقف می‌شوند و تمامی توجه و منابع برای رویارویی با آن بحران قریب الوقوع بسیج می‌گردند. حالتی که در آن زمان برای افراد ایجاد می‌شود زیاد تفاوتی با زمانی ندارد که فردی می‌فهمد پدر یا مادرش دچار حمله قلبی شده است. در هر زندگی و هر سازمانی فصول مرگ، طلاق، دادخواهی، خبرهای منفی، هزینه‌های سنگین، کسادبازار، و مشکلات میان اعضا وجود خواهد داشت، بحران‌هایی که موفقیت و تمامیت ما را به مخاطره می‌اندازند. لحظه‌ای که یک بحران عدم صلاحیت ما را آشکار می‌سازد، احساس ترس و شرم وجود ما را در بر می‌گیرد. در چنین شرایطی همه ما احساس می‌کنیم که آن چه تاکنون بوده ایم تنها زستی زیبا بوده و واقعیت نداشته است و اینکه دیگران می‌فهمند حد دانش و علم ما درباره این موضوع چقدر بوده است.

واقعیت امر آن است: آنها خواهند فهمید که آنقدر هم حکیم و شجاع و با استعداد نیستیم. وقتی فردی احساس می‌کند که واقعیت وجودیش آشکار و فاش شده، احساس شرم و خجالت به سراغش می‌آید.

بحران چیزی فراتر از یک تهدید ساده است. بحران با خود حس خطر و تخریب به همراه دارد همانند تهدید طوفانی که ممکن است باعث افتادن درختان و بسته شدن مسیر تردد اتومبیل‌ها برای چند ساعت متوالی شود. طوفانی که ممکن است تمامی محله را با خاک یکسان کند و باعث کشته شدن ساکنین آن شود. بحران می‌تواند با خود ویرانی عظیمی به بار آورد و آنچه با خطر ترکیب می‌شود خجالتی است که اغلب در پی یک بحران در افراد ایجاد می‌شود. اکنون به آنچه شبانی دربارهٔ تجربهٔ خود در یک بحران و احساس خجالتی که پس از آن داشته است گوش کنیم:

"زمانی که در اولین کلیسا کار رهبری را آغاز کردم تصمیم گرفتیم ساختمانی نو بنا کنیم. پس از پایان ساخت متوجه شدم که تا خرخره زیر بار قرض فرو رفته و با کاستی بودجه کلانی روبرو هستیم، می‌ترسیدم که حتی نتوانیم قبض‌ها را پرداخت کنیم و خدمات خود را ادامه دهیم. به افرادی که در آن منطقه بودند اطلاع دادم تا بخشی از نیازهای مالی را مرتفع کنم، اما نهایتاً مجبور به ترک پست خود شدم زیرا نمی‌دانستم که چگونه باید جماعت خود را از میان آن بحران مالی که خود ایجاد کرده بودم خارج کنم. من این کلیسا را با احساس شکست ترک کردم."

این شبان خدمات خود را برای سالهای طولانی در کلیسای دیگری ادامه داد. اما وی با مخفی ساختن غمی که به خاطر شکست پیشین خود در دل داشت، نمی‌توانست خدمت موثری داشته باشد. او تصمیم به گفتگو با یک مشاور و یک خادم مجرب گرفت و تجربه و آنچه پشت سر گذشته بود را با وی در میان گذاشت تا بتواند آمادگی لازم برای روبرویی با بحران‌هایی که نهایتاً ممکن بود در سمت جدید خود نیز با آنها روبرو شود، داشته باشد.

اما بسیاری از رهبران از پذیرش مسئولیت اشتباهات و شکست های خود سر باز می زنند. آنها بیشتر در این بحران ها تمایل دارند که دیگران را محکوم کرده، مقصر بدانند تا این که درس های خود را بیاموزند. زمانی که به خاطر کوتاه بینی و عدم صلاحیت یک رهبر بحرانی رخ می دهد، وارد شدن به بازی محکوم ساختن دیگران باعث افزایش قدرت تخریب آن خواهد شد.

یکی از کارمندان ناراضی در سازمانتان، شما را تهدید می کند که علیه شما شکایتی تنظیم خواهد کرد. لحظه بحرانی که با آن روبرو خواهید شد را در نظر بگیرید. اگر آن کارمند در جایگاه خود باقی بماند حتی ممکن است در سمت خود به کارش ادامه دهد ولی دیگر کارش را بدون احساس مسئولیت کافی انجام خواهد داد. بخاطر شکایت مافوق این کارمند نیز دیگر مانند قبل با وی رفتار نخواهد کرد و نظارت و اعتماد گذشته بر فضای کاری حاکم نخواهد بود. بنابراین در این شرایط چه کسی باید مسئولیت حل این مشکل را به عهد بگیرد؟ چگونه ترس از این شکایت و تأثیر بالقوه آن می تواند بر رهبری آن سازمان تأثیر بگذارد؟ این رهبر چگونه می تواند رفتارها و همه کارها و وظایف کارمندان را مدیریت کند؟

آوارهای حاصل از تخریب بحران اولیه، خود باعث ایجاد بحران های جدیدتری می شود. درست مانند جاری شدن سیل، طوفان و بلایای طبیعی دیگر. شکاف ها و تفرقه های موجود در سازمان که قبلاً توجهی به آنها نمی شد، اکنون تبدیل به مشکلات عمیقی می شوند. برای گریز از احساس شرم و خجالت ایجاد شده، واکنش طبیعی محکوم کردن و پناه گرفتن است حتی به قیمت فدا کردن دیگران.

احساس خجالت، اعتماد به نفس شما را از میان برده و باعث کاستن ارزشی می گردد که دیگران برای شما قائل بودند. بسیاری از رهبران برای فرار از شرایطی که باعث خجالت آنها خواهد شد هر کاری خواهند کرد. در چنین شرایطی رهبران شخصی را به عنوان بره قربانی بر پا خواهند نمود تا بتوانند احساس خجالت را از خود برداشته و بر وی بگذارند.

بحران باعث می شود که نه تنها یک سازمان مجبور شود با واقعه پیش رو دست و پنجه نرم کند بلکه مخفی شدن، محکوم کردن و پوشاندنی که حاصل آن بحران است را نیز مدیریت کند. این تجربه یکی از شبانانی است که در میان جوانان خدمت می کرد: «شبان ارشد کلیسا پیش از آمدنم به من گفت که قرار است دو یا سه سال دیگر هم در آن سمت باقی بماند، اما پس از نه ماه از خدمت خود کناره گرفت. گروهی از افراد که به وی علاقه بسیاری داشتند و نمی خواستند که وی آنجا را ترک کند، پس از رفتن آن شبان، خشم دوره سوگواری شان را متوجه من نمودند. من نیز تجربه و بصیرت کافی نداشتم تا متوجه عمق مشکلات آنها شوم که هر روزه در حال گسترش بود. تا آنکه دیگر بسیار دیر شد. مرا تهدید کردند که محکوم به ارتکاب گناهان جنسی خواهی شد. مشکل اصلی، روش رهبری و اداره سازمان بود. اختلاف نظر بسیاری در میان من و رهبری کلیسا درباره حیطه کاری و وظایفی که من باید انجام می دادم وجود داشت.»

نهایتاً تصمیم گرفتم که تسلیم خواسته های آنها نشوم و رابطه و خدمت من در آن کلیسا پس از یک سال و نیم پایان یافت. فهمیدم که شبان پیشین به طور غیر مستقیم افرادی که با من مخالفت می کردند را هدایت می کرد. شش ماه طول کشید که کلیسای دیگری بیابم. اعتراف این مطلب دردناک است. او ادامه داد: من باور دارم که خداوند از این وقایع درس هایی به من داد که من در دانشکده الهیات نمی توانستم آنها را بیاموزم و تنها راه آموختن آن دروس پشت سر گذاشتن این تجربیات بود. شش سال و نیم دیگر در خدمت خود و مسئولیت های جاری خود باقی ماندم. خداوند از تجربیات پیشین من استفاده نمود تا مرا آماده سازد.

این مرد جوان توسط کسی که او را دوست خود می دانست آسیب دیده بود. بحران های بسیاری به خاطر اختلاف میان کارکنان، غیبت ها و سیاست بازی پشت پرده ایجاد می شوند. اگر جماعت خداوند از غیبت دست بردارند بسیاری از بحران ها یا اصلاً شروع نمی شوند یا باعث اتلاف انرژی خادمین نمی گردند. متأسفانه این موضوع

همانند شخصی است که سرطان بدخیم و در حال پیش روی دارد و متعاقب آن به بیماری نقرس و تاسی نیز مبتلا شود.

غیبت تنها انتقال اطلاعات نیست، بلکه انتشار محکومیت و تقصیرات پنهان شده در زیر سایه این اطلاعات موثق است. محکوم ساختن دیگران و مقصر جلوه دادن آنها که با نیروی غیبت تقویت شده بدترین و زشت ترین قسمت یک بحران است. این کار باعث تخریب بیشتری می گردد زیرا سازمان مجبور است به جای اینکه به خاموش نمودن آتش شعله ور شده بپردازد، وقت و منابع و نیروی پرسنل خود را صرف خاموش کردن شعله های کوچک کند یا اینکه از انتشار آذیرهای خطر اشتبهاً جلوگیری کند.

بسیار جالب است واژه ای که در زبان چینی برای واژه Crisis وجود دارد از ترکیب دو واژه دیگر بدست آمده که یکی به معنی "خطر" و دیگری به معنی "فرصت" است. بحران در خود قدرت تبدیل و تخریب را دارد. نکته این جا است که در رویارویی با یک بحران نتیجه حاصل شده می تواند تبدیل باشد یا تخریب. انتخاب صحیح ما در میان دو گزینه است که نتیجه را رقم خواهد زد. یا ما در رویارویی با بحران پیش رویمان از ترس در لاک خود فرو می رویم یا با جسارت به راه خود ادامه می دهیم و کلید این پیروزی افتادگی و فروتنی است، نه کنترل.

### **کنترل، یک خصوصیت شخصیتی که ریشه در ترس دارد**

در زمان بحران، افراد نیاز شدیدی برای به دست گرفتن کنترل او ضاع را در خود می بینند. با جدی تر شدن خطر، فریاد بر آورده، به دنبال راه چاره می گردیم. انتظار ما از یک رهبر واقعی این است که خطر را با آرامش و قدرت حساب شده ای از ما دور کند. همه ما به دنبال رهبرانی هستیم که مسئولیت امور را بر دوش گرفته و باعث از بین رفتن بحران شوند.

چندین بار در مسابقات قایق های بادبانی شرکت کرده ام. با کاپیتان های بسیاری سفر کرده ام که گروه خود را با اقتدار و قاطعیت رهبری نموده اند که حتی ناخدا بیک

نیز باید در مقابل آنها تعظیم کند. قوانین با صدای بلند اعلام می شوند، با هر گونه خطایی که از اعضای تیم سر بزند به بدترین وجه ممکن برخورد می شود. این ناخداها کنترل بی چون و چرای خود را از طریق ارعاب و ایجاد حس خجالت به دست آورده اند.

برای دیدن نمونه باری از رهبران کنترل کننده کافی است برای تماشای مسابقات فوتبال بچه ها و یا لیگ بیس بال نو نهالان بروید. رهبران و یا بهتر است بگویم مربیان این تیم ها بر سر بازیکنان فریاد می زنند، به آنها می گویند کجا بایستند و چه کار کنند. وقتی که بچه ای از زمین مسابقه بیرون می آید مربی بر سر او فریاد می زند: «صد بار این سیستم را تمرین کرده ایم. اونجا ایستادی به چی فکر می کنی؟ حواست به بازی باشه.» واکنش طبیعی یک بازیکن این است که تعظیم کرده و حرفهای او را تایید کند. واکنش معمولی والدین این بازیکنان نیز این بوده که به جای دیگری نگاه کنند و وانمود کنند که هیچ آبرو ریزی برای فرزندشان رخ نداده است. با این وجود اغلب آنها در عمق وجود شان می خواستند مشت محکمی به صورت آن مربی بزنند. اما گویا رهبر گردن کلفت همه مخالفت ها را سرکوب و خاموش می کند. حتی منتقدان بالقوه این افراد نیز می ترسند که در صورت هر گونه مخالفت با رهبر درگیری و دعوایی اتفاق بیافتد.

رهبری که قدرتش را از طریق کنترل دیگران به دست می آورد همواره از اقتدار خود برای مجازات دیگران در زمان شکستها استفاده می کند. اعضای زیر دست چنین رهبرانی تمام تلاش خود را می کنند که از هر گونه رویارویی با او اجتناب کنند. آنها بیش از اندازه محتاط عمل می کنند و کار خود را تا همان حد و اندازه که از آنان انتظار می رود انجام می دهند. یک رهبر کنترل کننده همواره آنچه لایقش است را دریافت می کند، یعنی حداقل میزان بازدهی و انجام مکانیکی کارها بدون هیچ گونه خلاقیت.

چنین واکنشی مخصوصاً در زمان بحران ها بسیار دیده می شود. برای گذر موفق از یک بحران، آنچه به رهبران کمک می کند ابتکار عمل، درک متقابل، حکمت، آزادی، تعهد، اشتیاق و محبت است. رهبری که با اعمال ترس و زور عمل باعث از بین رفتن

قدرت خلاقیت در افراد می شود، اعضای رده پایین تر گروه در چنین شرایطی تنها مانند ربات وظایف خود را انجام می دهند.

این امکان نیز وجود دارد که رهبر کنترل کننده برای اینکه خود را از محکوم شدن و حس خجالت مصون نگاه دارد سعی کند از طریق ایجاد شرم و خجالت در افراد دیگر آنها را کنترل نماید. بسیاری از رهبران حتی بدون اینکه صدای خود را بلند کنند از فشار حس محکومیت برای کنترل مردم استفاده می کنند. آنها به جای داد و فریاد و ایجاد حس خجالت روش ساده ای را برای خود در پیش می گیرند. آنها فقط افرادی را استخدام می کنند که به اندازه کافی از این حقیقت آگاهی دارند که نباید به هیچ وجه با رئیس پر قدرت خود به منازعه بپردازند. وقتی در حال کار با رهبران کنترل کننده هستید می دانید که تنها یک روش برای انجام کارها وجود دارد و معرفی و پیشنهاد روشی دیگر اصلاً خطرناک است و هم کاری بیهوده.

رهبر کنترل کننده نهایتاً مجبور به کنترل تمامی جزئیات می شود. شیطان نمونه بارزی از یک رهبر جزء نگر است. یک رهبر کنترل کننده به کارکنان خود اعتماد نمی کند که آنان هر آنچه لازم است را انجام خواهند داد. بنابراین همواره باید در جزئیات و مسائل فرعی یک بحران نیز دخالت کند. هر چه او جزء نگرتر می شود، عملکردش و سواس گونه شده و دیدش نسبت به مشکل محدودتر می شود. در آخر، گویا وی در جنگلی گم می شود و حتی مسیر اصلی را نمی بیند چه برسد درختان را.

اما نیروی محرکه ای که باعث عملکرد چنین رهبرانی است، چیست؟ بدون شک ترس نیرویی است که در پس این عملکرد نهفته است. هر چه یک فرد کنترل بیشتری بر یک مشکل یا پرسنلش به دست می آورد، احساس برتری و حکمرانی در او بیشتر می شود. هدف واقعی کنترل و از میان بردن هرج و مرج و بی ثباتی است. اما منبع تمام تلاشهایش کنترل ترس است. پاد زهر ترس قدرت است و احساس قدرت است که مانع از آن می شود که آب انبار ترس فوران نموده و تبدیل به سیلابی شود. قدرت



همچنین باعث می شود که لایه های بالای ترس منجمد شده و تبدیل به کوه یخ تکبر و خودبینی شود.

رهبر کنترل کننده ممکن است در ظاهر بسیار مطمئن و با اعتماد بنفس به نظر آید، اما در پشت پرده یک رهبر کنترل کننده وحشت وجود دارد. او هر کسی را که بخواهد بیش از اندازه به آن پرده نزدیک شود ترسانده و باعث ایجاد حس خجالت در وی می شود زیرا نمی خواهد افراد آنقدر به آن پرده نزدیک شوند و دریابند که آن رهبر شگفت انگیز چیزی نیست جز مرد میان سالی که خود هم نمی داند چگونه به آن جایگاه رسیده است.

اما تراژدی واقعی این است: قدرت و کنترل دو بالی هستند که یک رهبر با هر حرکت آنها از زمین بالا و بالاتر می رود و هر چه دستاوردهای این رهبر بزرگتر می شود، رها کردن امور برای او دشوارتر می گردد، اما موفقیت واقعی برای یک رهبر تنها زمانی حاصل می شود که هنر رها کردن امور را بیاموزد. آنچه یک رهبر حقیقتاً به آن نیازمند است اعتماد به نیکویی خداوند است، نه احساس اشتباه کنترل امور. اما یک رهبر تا حدی به نیکویی خداوند اعتماد خواهد کرد که در تاریخچه زندگی خود سابقه شکست، افتادگی و تسلیم را تجربه کرده باشد.

## افتادگی نقطه اوج شجاعت

هیچ کس به طور طبیعی فروتن نیست. در واقع شخصی که ظاهراً به طور طبیعی فروتن است معمولاً یا بسیار تنبل تر از آن است که بتواند جاه طلب باشد و یا بسیار ترسو تر از آن است که اهل ریسک و خطر نمودن باشد. اگر فردی مخصوصاً در بحران ها و سوسه نمی شود که دیگران را کنترل کند این یا نشانه ناامیدی او است، یا نشانه سرنوشت گرابی.

فروتنی زمانی حاصل می شود که فرد به خاطر عملکرد خود احساس حقارت یا اشتباه کند، و نه به خاطر اشتیاق فراوان وی برای دادن اعتبار و اهمیت به دیگران.

فروتنی که در نتیجه آگاهی از تکبر و رنج کشیدن به خاطر وجود غرور در فرد باشد، یا روشی است عملی برای کنار آمدن و سازش با مردم، یا تمایلی است ذاتی که به ندرت در افراد دیده می شود و فایده ای هم برای کسی ندارد. برای بسیاری از رهبران فروتنی صفتی است که تنها در پی آسیب به وجود می آید، آسیب هایی که وی در نتیجه شکست و سقوط های احمقانه خود دیده است.

حقیقت تلخی که درباره رهبری و زندگی وجود دارد این است که ما تنها زمانی فروتن می شویم که از تخت پادشاهی خود سقوط می کنیم. افتادگی یک انتخاب نیست، بلکه یک هدیه است. کسی را نمی شناسم که با اراده خود تصمیم به فروتنی گرفته و آن را حاصل کرده باشد. اما اگر می خواهید افتادگی و حقارت را با پوست و گوشت خود تجربه کنید کافی است بخواهید افرادی را رهبری کنید. آن دسته از ما که رهبری می کنیم به خوبی از این حقیقت آگاهیم که همواره ممکن است اتفاقاتی رخ دهد که به هیچ وجه منطقی نباشند و هیچ راه حل فوری نیز برای آن وجود نداشته باشد و آن چه در پی این واقعه باقی می ماند احساس شکست و سرخوردگی است. سخنان یک رهبری را بشنوید که این فرایند را به خوبی تجربه و درک کرده است:

«زمانی که خدمت خود را شروع کردم یکی از شبانان همکار به خاطر تغییراتی که ایجاد کردم، از خدمت خود استعفا داد. این تغییرات برای او باعث سوء تفاهم شده بود و وی فکر کرد که من نمی خواهم او اینجا باشد و وقتی که به او گفتم می خواهم پیش ما بماند، حرف مرا باور نکرد. وی حتی بدون خداحافظی با جماعت استعفا داده و ما را ترک کرد. از آنجا که وی در میان جماعت محبوب و محترم بود فکر کردم که رفتن او می تواند واکنش شدیدی را در کلیسا در پی داشته باشد. پس از سخن گفتن با هیأت رهبری کلیسا تصمیم گرفتم که با جماعت سخن گفته و تمام اطلاعات مربوط به این جریان را با آنها در میان بگذارم، و حتی اشتباهی که من در جریان این فرایند مرتکب شده بودم را نیز بازگو کنم. این کار من باعث شد زمانی که اوضاع

بدتر شد بتوانم به طور رک و بی پرده سخن بگویم. همچنین من آموختم که با گله خود رو راست و صادق بوده و اشتباهات خود را مخفی نکنم. نتیجه این شد که همه با توضیحات من قانع شده و از من به خاطر صداقتم سپاسگزاری کردند.»

رهبری گرفتار شدن در تقاطع کشمکش های اهداف و برنامه ها است. رهبری سعی و تلاشی است برای تحقق اهداف و برنامه ها با وجود منابع محدود و اطلاعات ناکافی. هر تصمیم شما در شرایط مختلف توسط عده ای پذیرفته می شود و عده ای دیگر با آن مخالفت خواهند کرد و در چنین شرایطی همیشه فردی وجود خواهد داشت که شما را شکست خورده خطاب کند. رهبری کاری است که همواره تحقیر و افتادگی را به نزد خود دعوت می کند.

رهبران در زمان مشکلات می توانند سه نوع واکنش از خود نشان دهند: کنترل، گریز، یا افتادگی. با توجه به بهبود بودن کنترل و گریز، تنها گزینه منطقی برای رهبرانی که می خواهند به بلوغ دست یابند این است که با تمام وجود هر آنچه که آنها را به سوی فروتنی و افتادگی هدایت می کند بپذیرند.

## عملکرد افتادگی

رهبران لنگان جای خود را در خدمت دشوار و بحران زا پیدا می کنند. اما زمانی که بحرانی رخ می دهد بسیاری از ما فکر می کنیم که قربانی هستیم. با خود می اندیشیم بحران دارای عامل خارجی است و در درون خود چنین تحلیل می کنیم که آنچه اتفاق افتاده است تقصیر من نیست. از آنجا که ما کاری نکرده ایم که باعث به وجود آمدن این بحران شود، بنابراین مسئولیت ما تنها این است که آن را حل کنیم. با وجود اینکه این واکنش متداولی است، اما گزینه ای است که به فاجعه می انجامد. آنچه ما آن را در نظر نمی گیریم این است که در هر بحرانی، حتی بلایای طبیعی، باز هم مردم دخیل هستند. یک رهبر افتاده با به یاد داشتن این حقیقت در ذهن خود همواره

چنین فرض می‌کند که بحران تنها مسئله‌ای خارجی نیست، بلکه مفهومی درونی نیز هست و فرصتی است برای اینکه دریابیم در زندگی خود در چه قسمت‌هایی در محبت قدم بر نداشتیم، چه این ضعف رابطه‌ای مستقیم با این بحران داشته باشد و چه نداشته باشد.

تأثیری که هر بحران بر رهبر می‌گذارد این است که درون رهبر را آشکار می‌سازد و اغلب ما بیشتر به مشکلات دیگران توجه می‌کنیم تا خودمان. در انجیل متی این جملات عیسی را می‌خوانیم:

«چرا پیر کاهی را در چشم برادرت می‌بینی، اما از چوبی که در چشم خود داری غافل؟ چگونه می‌توانی به برادرت بگویی، بگذار پیر کاه را از چشمت به‌در آورم، حال آنکه چوبی در چشم خود داری؟ ای ریاکار، نخست چوب را از چشم خود به‌در آور، آنگاه بهتر خواهی دید تا پیر کاه را از چشم برادرت بیرون کنی. آنچه مقدس است، به سگان مدهید و مرواریدهای خود را پیش خوکان میاندازید، مبادا آنها را پایمال کنند و برگردند و شما را ب‌دزدند.» (متی ۳:۷-۶)

شناخت و برخورد با خار درون چشم خود، قدمی است به سوی فروتنی و افتادگی، و این همان شکستگی است که به خاطر آگاهی از واقعیت وجودی خود تجربه می‌کنیم.

برای افتاده و فروتن بودن، چهارنکته را باید به خاطر بسپاریم:

۱ - من هرگز به اندازه کافی خوب، حکیم و با استعداد نیستم که بتوانم کارها را آن‌طور که باید پیش ببرم.

۲ - هر چقدر هم تلاش کنم که از شکست دوری کنم باز هم شکست‌های من باعث آسیب دیگران، فرایند امور و خود من می‌شوند.

۳ - بزرگترین تخریب بعد از اشتباه من زمانی ایجاد می شود که سعی کنم در حل آن شرکت نکنم و از مسئولیت خود شانه خالی کرده یا بخواهم دیگران را کنترل کنم.

۴ - بزرگترین اعتراف فروتنانه زمانی است که از خداوند و از دیگران درخواست کمک می کنیم.

تحقیر شدن و بعد از آن فروتنی زمانی رخ می دهد که در مقابل انظار عمومی از تخت پادشاهی به پایین پرت می شویم و رو در روی عمیق ترین و حقیقی ترین واقعیت زندگی قرار می گیریم که هرگز قرار نیست خداوند را داشته باشیم. ما خدا نیستیم.

من نمی توانم باعث موفقیت سازمان خود شوم. نمی توانم باعث شوم که دخترم ایمان بیاورد. نمی توانم با همسرم صمیمی و شاد باشم. من حتی بر افکار و احساسات خود نیز کنترل کمی دارم. آه بله! ممکن است کمی کنترل بر خود داشته باشم، اما اینکه من تسلط کامل بر خود داشته و قادرم هر تصمیمی که می گیرم را عملی سازم ساده لوحانه و مغرورانه است.

آنچه من تنها قادرم انجام دهم این است که خود را وارد تضادها و کشمکش های مختلف بسازم. برای همین است که اعتراف به عدم توانایی در کنترل خویش اولین قدم در گروههای الکلی های گمنام است. به وسیله این اعتراف است که ما شکست خود را می پذیریم، و دیگر دست از تلاشهای بیهوده برای مدیریت اعتیاد خود بر می داریم، هر تلاشی که می خواهد باشد.

هیچ رهبری نمی تواند از بحران اجتناب کند، و هر کدام از این بحران ها بیشترین نیرو را از رهبر می گیرند. اما هر چه این رهبر بیشتر تلاش می کند که بر امور مسلط باقی بماند، نیروی کمتری برای وی برای رویارویی با بحران باقی می ماند. این کار مانند تفاوت درخت بامبو و بلوط است. درخت بلوط درختی تنومند و قوی است. اما

بامبو تنها ساقه ای سبز رنگ است. در میان باد و باران، درخت بلوط با قدرت و بدون هیچ انعطافی می ایستد، تا اینکه باد بسیار شدید شده و سپس به خاطر عدم انعطاف پذیری احتمال شکستن این درخت بیشتر می گردد. اما گیاه بامبو با وزش هر بادی خم می شود و آنقدر انعطاف پذیر است که نمی شکند. مثال درخت بلوط و بامبو مثالی خوب برای به تصویر کشیدن خاصیت افتادگی یک رهبر است. افتادگی و فروتنی ما باعث می شود که نشکنیم، بلکه ظرفیت انعطاف پذیری و تغییر در ما بیشتر می شود.

لی شبان یکی از کلیسا های موفق، نیز مانند بامبو است. اما او خدمت خود را این چنین شروع نکرده است. در متنی وی چنین می نویسد:

«یک سال پیش با شرایطی روبرو شدیم که قرار بود نیمی از جماعت کلیسا برای دوره ای سه ماهه ما را ترک کنند. برخی از آنها شغل جدیدی پیدا کرده بودند، برخی از مدارس خود فارغ التحصیل شده بودند و برخی نیز قرار بود برای ادامه تحصیل به شه های دیگری بروند. ما نه تنها تعداد زیادی از اعضای کلیسای خود را از دست می دادیم بلکه افرادی که قرار بود ما را ترک کنند، جزو رهبران کلیسا بوده و همچنین درصد بالایی از منابع مالی خود را از دست می دادیم. با شرایطی روبرو شده بودیم که احتمال تعطیل شدن کلیسا و متوقف شدن خدمتیمان بسیار بود زیرا دیگر کسی نمی ماند که خدمت کند. اولین واکنش من این بود که در گوشه ای کز کنم و منتظر پایان ماجرا باشم.»

رهبر افتاده انگیزه اش تحت تاثیر قرار دادن دیگران و جلب تایید آنها نیست. او طعم شرمساری را چشیده بنابراین دیگر ترسی از رسوایی و ریختن آبرویش ندارد و برایش مهم نیست که دیگران او را به عنوان یک شکست خورده نگاه کنند. این به آن معنی نیست که حرفهای دیگران برایش مهم نیست یا بی نیاز از غیر است و به هیچ تعریف و تحسینی نیاز ندارد. خیر! بلکه همان طوری که اکنون برایتان تو ضیح خواهم کرد نظرهای دیگران برای یک رهبر فروتن صرفاً نقش یک سری داده است و اگرچه

باعث خوشحالی او نمی شوند، با این حال قضاوت های دیگران تعیین کننده خط مشی او نیستند.

اما درباره پذیرش و عدم پذیرش از سوی دیگران، دیدگاه من این است که مخالفت شدید از سوی دیگران تنها در نقش اطلاعات اضافه ای است که شما می توانید درباره شناخت خود و مسیری که برگزیده اید به دست آورید و پذیرش شدید نیز باعث خشنودی بوده و آزمون فروتنی است برای ما که اعتراف کنیم سنجاب های کوری مانند ما نیز گهگاهی تصادفاً به میوه بلوط برخورد می کنند. زمانی که مشقت های رهبر فروتن ارج نهاده می شود، این نشانه ای است بارز از این که موفقیت نه ثمره کار و تلاش بسیار است و نه حاصل وفاداری کامل. بلکه موفقیت گوشه ای از فیض او است که قبل از آن که فاجعه ای دیگر رخ دهد شامل حال ما شده است.

پس چرا ما از وقوع بحران دیگری می ترسیم. گلوله یک توپ ممکن است دقیقاً درگودالی فرود بیاید که شما با دستن خالیتان بر روی زمین یخ زده کنده اید تا در آن پناه بگیرید. این ناعادلانه، اما واقعیت دارد.

رهبر افتاده از مرگ نمی ترسد زیرا نسبت به واقعیت های زندگی دچار توهم نیست یا اگر توهمی هم دارد بسیار اندک است. او می داند که تشویق و تحسین امروز ممکن است بعلت عدم رضایت از تصمیم گیری های فردا تبدیل به شکایت عمیقی شود. رهبر افتاده تصویرهای اشتباه خود را نسبت به زندگی محدود و محدود تر می کند. برای او زندگی، چیزی جز هدیه ای زود گذر نیست. هدیه ای که لیاقتش را نداشته ایم، هدیه ای که ما آن را درخواست نکرده بودیم و هدیه ای است پرجلال.

هر چه ما بیشتر بوسیله محبت خداوند از چنگال خجالت و محکومیت رهایی یافته باشیم، کمتر احتمال آن وجود دارد که در زمان بحران ها تسلیم ترس شویم. افتادگی

است که ظرفیت قلب را برای زندگی جسورانه افزایش می دهد. اما جسارت چیست؟ جی کی چسترتن<sup>۳۱</sup> در این باره چنین می نویسد:

«جسارت در معنی خود دارای تضاد است و به معنی اشتیاق فراوان برای زندگی است. در حالی که شما هر لحظه آماده آن هستید که بمیرید. «آنکه جان خود را از دست بدهد در واقع آن را نجات داده است.» این جمله ای عرفانی و رازآلود نیست که تنها مختص مقدسین و قهرمانان باشد. سربازی که بوسیله دشمنان خود محاصره شده اگر می خواهد از دست آنها رهایی یابد، باید اشتیاق شدیدش به زندگی را با احساس عجیب بی اعتنایی به مرگ ترکیب کند. او نباید تنها به زندگی بچسبد، زیرا در آن صورت، ترسویی بیش نخواهد بود و از آن شرایط فرار نخواهد کرد. او نباید تنها منتظر مرگ نیز باشد زیرا در آن صورت شخصی مستعد به خودکشی بوده و فرار نخواهد کرد. او باید در عین بی تفاوتی، جسورانه و مشتاقانه برای زندگی تلاش کند. اشتیاق او به زندگی باید شبیه اشتیاق به آب باشد در حالی که حاضر باشد مرگ را نیز مانند جام شرابی سر بکشد.»

شجاعت در ذات خود به معنی نبود هر گونه ترسی نیست. این تضادی ضروری در رهبری است. روبرو شدن با نهایت درماندگی در را به سوی آزادی برای پروازی با بی اعتنایی عجیب و بی تفاوتی باز می کند. این اساس اطمینان واقعی است.

### اطمینان: درک داستان نیکو

اگر تعریفی که ما از اطمینان داریم این باشد که همیشه آنچه ما می گوئیم و انجام می دهیم صحیح است، در آن صورت اطمینان همان غروری خواهد بود که ما خواسته ایم آن را زیبا جلوه دهیم. اطمینان حقیقی شجاعتی است که فروتن گشته است. رهبر لنگان این را می فهمد که نمی دانم حق با من است یا خیر. مطمئن نیستم



راهی را که برگزیده ام بهترین راه باشد، اما پس از تأمل، بررسی، مذاکره، و دعا این راه را انتخاب کرده ام. در این راه، من حیات را چون آب خواهم طلبید و مرگ را چون جام شراب سر خواهم کشید.

رهبر مطمئن داستان نجات خود را همواره به یاد دارد. او بیاد می آورد که در گذشته خداوند با نیکویی خود راهی را برای رهایی او از فجایع مختلف مهیا نموده است. بنابراین او از درس هایی که در گذشته آموخته برای رهایی از بحران های پیش رو استفاده می کند. او از نجات گذشته خود اطمینان کافی دارد و شرط می بندد که بحران امروز نیز در نقطه ای از زمان می تواند نتیجه ای نیکویی به بار آورد، حتی اگر نتیجه این بحران بر خلاف خواسته او باشد. پولس در رساله خود به فیلیپیان دیدگاه خود را نسبت به مرگ بیان کرده و چنین می نویسد:

«زیرا مرا زیستن مسیح است، و مردن، سود. اگر می باید به حیات خود در این بدن ادامه دهم، این برایم به منزله کار و کوششی پرتمر خواهد بود. و نمی دانم کدام را برگزینم زیرا بین این دو سخت در کشمکشم: چراکه آرزو دارم رخت از این جهان بریندم و با مسیح باشم، که این به مراتب بهتر است؛ اما مانندم در جسم برای شما ضروریتراست. چون از این یقین دارم، می دانم که برای پیشرفت و شادی شما در ایمان، زنده خواهم ماند و با همه شما به سر خواهم برد، تا با دوباره آمدنم نزد شما، فخرتان در مسیح عیسی به سبب من افزون گردد.» (فیلیپیان ۱: ۲۱-۲۶)

اگر اشتباه بزرگی مرتکب شده اخراج شوم چه؟ اگر دیگران به خاطر تصمیم من از من متنفر شوند چه؟ اگر بحران جاری نهایتاً باعث پایان کار این سازمان شود چه؟ هیچ کدام از این موضوعات مسائل پیش پا افتاده ای نیستند. نمی گویم که باید سلحشورانه با آنها روبرو شویم، اما بدترین چیزی که ممکن است اتفاقی بیافتد چیست؟ ر سوای عمومی و شرم ساری؟ از بین رفتن شهرت؟ قضاوت های سر سخت از سوی آنانی که باعث ناامیدیشان شده ام؟

هیچ کدام از این تجربیات آسان نیستند اما هیچ کدام با مرگ قابل مقایسه نیستند. ممکن است این تجربیات تحقیر آمیز باشند، اما باعث مرگ قلب و روحتان نمی شوند اگر مرگ دشمن نهایی من نیست، بنابراین هر چیز دیگری نیز برای من دشمنی کوچک محسوب می شود و دشمنی نیست که بتواند قدرت این را داشته باشد که رداى شادی و ارزشمند بودن را از من بدزدد.

رهبر افتاده در خود همواره تضاد دلنشین اطمینان و گشودگی را تجربه می کند. یعنی اگر افرادی که من هدایتشان را بر عهد دارم از بدترین وضعیت من آگاهی دارند و می دانند که من گناهکاری بیش نیستم، بنابراین تیر چوبی داخل چشم من در میانه هر بحران دائماً در حال خارج شدن است و نتیجه آن داشتن دیدی بهتر و کسب حکمتی بیشتر است که هم برای زیستن و هم برای مردن لازم است.

لی شبانی که پیشتر درباره او با شما صحبت کردم، همان کسی که قرار بود کلیسایش نیمی از جماعت خود را از دست بدهد، در ادامه سخنان خود چنین می نویسد:

«اولین واکنش من این بود که در گوشه ای کز کنم و ناامیدانه منتظر پایان ماجرا بشینم. پس از آن که متوجه بیهودگی این واکنش شدم مدتی از وقت خود را به تفکر درباره گزینه های متفاوتی اختصاص دادم.

۱ - درباره این فکر کردم که خداوند مرا به عنوان رهبر به چه فرا خوانده است و جماعت ما را به چه فرا خوانده است. متوجه شدم که هیچ کدام از آن خواندگی ها تغییر نکرده، بنابراین حتماً باید چیزی در راه باشد که پاسخگوی تمامی نیازهایی شود که با خروج افراد در کلیسا ایجاد خواهد شد.

۲ - زمان زیادی را به تفکر، مطالعه و یادآوری توانایی خداوند نمودم و به آنچه او در کتاب مقدس و در تاریخ کلیسای ما انجام داده بود اندیشیدم.

۳ - به اطراف خود نگاه کردم تا ببینم چه کسی باقی مانده است و به آن فکر کردم که خداوند چگونه در حال آماده سازی ما بود تا بتوانیم با آنچه قرار بود پیش بیاید روبرو شویم. افرادی که در حیطه رهبری نبوده با رهبران کلیسا مشارکت کرده و از آنان درس‌هایی در این باره می‌آموختند. در نتیجه، در پی هر فراخوان ما برای خدمت، گروه‌های بسیاری از مردم اعلام آمادگی می‌کردند و تعداد این داوطلبان بسیار بیشتر از تعداد افرادی بود که قرار بود کلیسا را ترک کنند.»

می‌دیدیم که افراد قدم در عرصه خدمتی می‌گذارند که ما هرگز آنها را دعوت به آن نکرده بودیم و جالبتر که شاهد ثمر بخشی کار آنها بودیم. با از بین رفتن چیزهای کهنه و جایگزین شدن روشهای جدید، کلیسا ما سرو سامان و نظم بیشتری یافت. از دست دادن دوستان برای ما دردناک بود. برخی از تغییراتی که در پی رفتن افراد در کلیسا ایجاد شد هنوز آن چیزی نیست که ما انتظارش را داریم، اما به طور کلی این تجربه هم برای من و هم کلیسا مثبت بوده و نمی‌دانم که چقدر از عملکرد ما شجاعانه بوده است. فکر می‌کنم بهتر است بگویم که این اعتماد به خداوند بود که در میان این راه ما را به یادآوری آنچه قبلاً انجام داده بود ترغیب نمود. شاید تعریف شجاعت همین باشد. می‌دانم که از شکست می‌ترسیدم. می‌ترسیدم که آنچه را با سختی به دست آورده ایم از دست بدهیم. می‌ترسیدم درباره قدم بعدی که باید برداریم فکر کنم. قسمت اعظم هویت یک مرد در گروهی کاری است که انجام می‌دهد و می‌ترسیدم با از دست دادن کلیسا هویتم را از دست بدهم.

از سوی دیگر، من در خود اعتمادی بیشتر به جایگاهم به عنوان یک رهبر دست یافتم. اعتمادم به مردمی که جزو جماعت ما بودند نیز بیشتر شد. پیشروی در ابهام برای ما آسان تر شد. نمی‌گویم که دوباره دو ست دارم به این دوران برگردم اما حس می‌کنم که اکنون توانایی آن را دارم که مجدداً آن را پشت سر بگذارم. اکنون بهتر می‌دانم که چه دیدگاهی باید نسبت به بحران‌های پیش رو داشته باشم.

لی می‌خواست زانوانش را در بغل بگیرد و پنهان شود. آیا رهبری وجود دارد که اشتیاق شدید برای فرار را تجربه نکرده باشد؟ امالی به خود آمد و خواندگی خود را به یاد آورد. او داستانهایی را به یاد آورد که اساس ایمان ما هستند، و شروع به برنامه ریزی نمود. او به درون هرج و مرج قدم برداشت و دیگران را نیز دعوت نمود که همین کار را انجام دهند. با این کار، جماعت وی بار دیگر پویایی یافت.

شجاعت تخریب شده‌لی به وی انگیزه نمی داد. شجاعت هرگز از پیش باعث نمی شود که فرد آن را به کار بگیرد و تقریباً تمام قهرمانان شجاع چنین می‌گویند: «هیچ کار دیگری نمی توانستم انجام دهم به جز این کار.» شجاعت هرگز ترس را از بین نمی برد، آنچه شجاعت انجام می دهد تنها این است که ترس را کلاسه بندی می‌کند تا فرد بتواند آنچه باید انجام دهد را به انجام رساند. بنا به آنچه‌لی در یک رانی عمومی گفت: «شجاعت ترسی است که دعا کرده و آماده مُردن است.»

بزرگترین دستاورد یک سازمان، رهبری است که می داند در رویارویی با یک بحران هر چه بیشتر سعی کند بر اوضاع مسلط بوده و آن را کنترل کند، بیشتر کنترل امور از دستش خارج می شود. از سوی دیگر هر چه بیشتر بتواند تضادی که در افتادگی وجود دارد را دریابد شجاعت بیشتری در روبرو شدن با تهدید و خطر به دست می‌آورد. زمانی که لنگان رهبری می‌کنیم در واقع در کارمان با وارونگی‌ها و تضادها سر و کار داریم. وقتی ضعیف هستید، در واقع در همان زمان قوی ترین هستید و زمانی که شکسته و داغون هستید، در واقع جسورتر از هر زمان دیگری هستید. وقتی که در رهبری خود به طور مشخص می‌لنگید، در واقع خواهید توانست بیشترین ثمربخشی را داشته باشید.

## واکنش به پنج چالش پیش روی رهبران

در این بخش، من از ترسو بودن به عنوان واکنشی اشتباه نسبت به بحران سخن گفتم. یک رهبر زمانی که با خطرات موجود در هر بحران روبرو می‌شود، به طور معمول

سعی می‌کند که دیگران و شرایط را کنترل کند تا از بار سنگین اتهام و شرمساری بگریزد. او شجاعت لازم برای روبرو شدن با خدشه دار شدن شهرت و اعتبار خود را ندارد.

بحران تنها اولین چالش از پنج چالش پیش روی رهبری است و ترس واکنشی است طبیعی و غیر موثر که اغلب رهبران و حتی خودم نسبت به بحران نشان می‌دهیم. اما هر رهبر با دیگری متفاوت است، ممکن است شما در کار خود دریافته باشید که واکنش تان به بحران به جای ترس، رو آوردن به خود خواهی، سرسختی یا عدم انعطاف پذیری است.

بار دیگر به جدولی که در صفحه ۱۸ کتاب آمده است توجه کنید. در این جدول واکنش های متداول، اما بی ثمر به پنج چالش پیش روی رهبری ذکر شده است. برای روشن شدن موضوع، من قسمت بحران را با واکنش بی ثمر ترس مرتبط کرده و آن را توضیح دادم. موضوع پیچیدگی را با سرسختی، خیانت را با خودخواهی، تنهایی را با پنهان شدن، و فرسودگی را با واکنش اشتباه سرنوشت گرایی ربط داده ام. هر کدام از این واکنش ها طبیعی هستند، اما به عنوان یک رهبر نشان دادن هر کدام از این واکنش ها باعث بی ثمر شدن کارتان خواهد شد زیرا که هیچ کدام از این واکنش ها باعث نخواهند شد که ضعفتان به قوت بدل شود.

بی شک هر فرد و شرایطش با دیگری متفاوت است. بنابر این، واکنش اصلی به بحران های رهبری از یک رهبر تا رهبر دیگر و از شرایطی تا شرایط دیگر فرق خواهد کرد. آنچه در بخش های بعدی شاهدش خواهید بود سفری اکتشافی است که در آن خواهید توانست ارتباط میان این چالش ها و واکنشهای نسبت به آن را بررسی کرده و آنها را با واکنش های متداول خود در برابر بزرگترین بحران های پیش رویتان مقایسه کنید. در هر کدام از چهار بخش آینده نگاهی دقیق تر به موضوع های پیچیدگی، خیانت، تنهایی و فرسودگی خواهیم انداخت، و به بررسی واکنشهای اشتباه و متداول رهبران نسبت به هر کدام از این بحران ها خواهیم پرداخت. در همان زمان، ما به ثمر

بخش بودن برخی از واکنشهای به ظاهر اشتباه نگاه خواهیم کرد و نتیجه معکوس آنها را مشاهده خواهیم کرد، واکنش هایی از قبیل: عمق در مقابل پیچیدگی، شکرگزاری در برابر خیانت، گشودگی بر علیه تنهایی و امیدی که به نبرد بر علیه فرسودگی بر می خیزد.

## بخش ششم

### مشکل پیچیدگی

#### رهبری یعنی نگاه از پشت عینکی تیره

همیشه اشتباه است که صبح ها قبل از خوردن فنجان دوم قهوه ایمیل های خود را چک کنید. من خود از این حقیقت آگاهی دارم اما به ندرت پیش می آید که آنچه را که می دانم انجام دهم. اگر این کار را می کردم به جای کرن فلکس جوی دو سر می خوردم، ورزش می کردم، و به جای اینکه شوی تلویزیونی تودی را روشن کنم تا ببینم کتی کوریک چی پوشیده، زمانی را در خلوت به تأمل اختصاص می دادم.

نامه های الکترونیکی<sup>۳۲</sup> بزرگترین آفت و معضل ارتباطات امروز است. با اینکه باعث می شود که انتقال اطلاعات آسان با شد، اما باعث می شود که مسائل پیچیده چنان انتقال یابند که آنچه سخت است ساده به نظر آید و در بسیاری از موارد آنچه فرعی و پیش پا افتاده است مهم جلوه کند. نامه های الکترونیکی باعث تحریف اطلاعات می شوند. نامه های الکترونیکی ها باعث می شوند جملات منطقی و متفکرانه زمان خوانده شدن غیر منطقی و مغرضانه به نظر رسند و خواندن نامه های الکترونیکی زمانی که هنوز نیمی از سیستم عصبی تان فعالیت خود را آغاز نموده است نتایج بدی را

برایتان به همراه خواهد داشت. قهوه کمک می‌کند که هوشیاری خود را به دست آورید، اما با این وجود، ایمیل‌ها شیشه‌های عینکتان را تیره تر می‌کند.

هیچ زمانی در تاریخ بشری مانند امروز اطلاعات این چنین آسان در دسترس همه قرار نداشته‌اند. بیشتر این اطلاعات بلا استفاده هستند. چند ثانیه پیش تصمیم گرفتم عبارتی را در گوگل جستجو کنم. در عرض ۳۲ ثانیه ۳۴۵۰ مورد یافت شد. اینترنت هم برکت است و هم لعنت. اگر من بخواهم دربارهٔ رسوم روابط جنسی در میان بودیست‌ها تحقیق کنم، از کجا باید بدانم که از میان همهٔ این منابع کدام یک درست هستند؟

بنابر این من و شما در شاهراه انبوهی از اطلاعات ایستاده ایم که نمی‌توانیم از صحت هیچ کدام مطمئن باشیم و هر چه قدر هم موضوع این اطلاعات پیچیده و گسترده مهم باشند، باز هم این موضوع عاملی است که در نوع نگرش ما از طریق این عینک‌های تیره تاثیر می‌گذارد. پیچیدگی‌های بیشتری نیز در زندگی وجود دارند که نتیجهٔ وجود گناه هستند. می‌گویند قلب انسانی بسیار پیچیده تر از آن است که بتوان آن را کاملاً شناخت. ما قادر نیستیم که انگیزه‌های خود را کامل بشناسیم چه برسد به اینکه بتوانیم از انگیزه‌های قلبی یکدیگر شناخت کامل داشته باشیم. هرگز نخواهیم توانست دربارهٔ موضوع‌هایی که برایمان اهمیت دارند شناخت و آگاهی کاملی داشته باشیم و آنچه برایمان باقی می‌ماند این است که امیدواریم به مرور زمان کمی از گرد و غبار آن کاسته شده تا ما بتوانیم مسائل را کمی واضح تر ببینیم. گاهی کمی آرام می‌گیریم که عیسی پس از قیامش باز می‌گردد تا به شاگردانش معنای وقایعی که رخ داده بود را تعلیم دهد، زیرا آن یازده شاگرد هنوز گیج بودند و نمی‌دانستند واقعاً چه اتفاقی افتاده است. نقشهٔ خداوند تنها از زاویه دید آسمان با وضوحی کامل قابل مشاهده است.



## هر پیچیدگی ای پیچیده نیست.

گاهی رهبران اجازه می دهند که آنچه تصمیمی ساده ولی اتخاذ و عمل به آن سخت است حالت پیچیده و مبهمی به خود بگیرد. برای مثال، سالها پیش، تیم اجرایی ما به خاطر استخدام اشتباهی که به دلیل بی تجربگی و عدم احتیاط لازم انجام داد بود دچار مشکل شد. قرار دادن فردی در جای خالی برای ما بسیار مهم بود، متقاضیان کمی هم برای استخدام در آن منصب وجود داشتند. شخصی که کارمند جدید را استخدام کرده بود فردی بی تجربه بود و از سویی افراد دیگر در سازمان تحت فشار بودند که باید هر چه سریع تر جای خالی را پر کنند.

شخصی که به تازگی استخدام شده بود شخص مناسبی برای آن جایگاه نبود، و همه ما از روز اول زمانی که همه روز را در دفتر خود در حالت کاتاتونیک<sup>۳۳</sup> باقی ماند، این را می دانستیم. هر گونه تلاش برای بیرون کشیدن او از دفتر کارش با فاصله گرفتن محترمانه وی و دری بسته مواجه شد. ما او را نزدیک به یک ماه بر سر کار خود نگاه داشتیم. این یک ماه هم برای او و هم برای افرادی که با او کار می کردند فاجعه آمیز بود.

تنها گزینه منطقی و حکیمانه آن بود که به او بگویم که هر چه زودتر باید آنجا را ترک کند. اما ما این کار را نکردیم، زیرا موضوع های متضاد و پیچیده بسیاری پیش رویمان قرارداشت. او دوست نزدیک یکی از افرادی بود که با ما کار می کرد. صاحب کار سابق وی نظر بسیار مساعدی درباره او به ما ارائه داده بود. بنابر این فکر کردیم شاید وی با مرور زمان خود را با شرایط جدید تطبیق دهد. علاوه بر آن، ما به شدت احتیاج داشتیم که فردی در سازمان آن جای خالی را پر کند، و جستجو برای یافتن فرد جدیدی که آن جایگاه را پر کند زمان بر بود، مخصوصاً که کاندید بهتری نیز نداشتیم. هیچ کس نمی خواست بپذیرد که اشتباهی رخ داده است. هیچ کس ایده بهتری نیز

نداشت. نگرانی دیگر ما این بود که اگر ما این فرد را که به تازگی استخدام شده اخراج کنیم باعث تضعیف روحیه دیگر کارکنان ما خواهد شد. ما باید فاکتورهای مختلفی را در نظر می‌گرفتیم، اما خود تصمیم‌گیری ساده بود. او باید می‌رفت.

وقتی شخصی جهت مشاوره مراجعه می‌کند و عبارت "نمی‌دانم" را به زبان می‌آورد، من می‌فهمم در واقع آنچه واقعاً منظور او است این است "نمی‌خواهم بدانم". به همین صورت وقتی که شرایط به اندازه کافی پیچیده است ما رهبران نیز فکر می‌کنیم که به خاطر سختی موضوع می‌توانیم از کوره در رویم و هر تصمیمی بگیریم. ما این اجازه را داریم که ندانیم، اما اگر نمی‌دانیم پس نباید عملی نیز انجام دهیم.

برگزیدن سردرگمی و گیجی آگاهانه در شرایطی که تصمیمی دشوار اما مشخص و ساده باید گرفته شود ترفندی است که بسیاری از افراد برای گریز از اتخاذ این تصمیم‌ها به کار می‌برند. حکیمانه آن است که همیشه از خود بپرسید: آیا من می‌دانم که چه کار باید بکنم اما نمی‌خواهم آن کار را انجام دهم؟ این قابل درک است زیرا گرفتن تصمیم‌های ساده نیز می‌تواند ترسناک باشد و این به آن دلیل است که اتخاذ چنین تصمیم‌هایی به خاطر وجود ابهام در مورد اینکه قرار است پس از آن چه اتفاقی بیفتد سنگین و دشوار بنماید.

## نگاه از قسمت‌های ضخیم عینک

فراتر از تصمیمات ساده‌ای که آنها را به تعویق می‌اندازیم و یا به طور کلی از آنها اجتناب می‌کنیم، شرایط واقعاً سخت و پیچیده‌ای هستند که ممکن است در هر سازمان یا خدمت ما بوجود آمده باشند. یک تصمیم یا یک شرایط زمانی پیچیده می‌شود که زمان‌های گذشته حال و یا آینده با یکدیگر برخورد کنند.

## گذشته: اصول فکری متضاد

هر کدام از ما اطلاعات را از طریق طرح واره های موجود در ذهنمان پردازش می‌کنیم. برای مثال، اکنون که من در حال نوشتن این کتاب هستم، می‌شنوم که کسی وارد خانه می‌شود. اکنون زمانی است که معمولاً پسر من از دبیرستان به خانه باز می‌گردد. در ورودی خانه با شدت زیادی باز می‌شود، و من داد می‌زنم: «آندرو؟» همسر من پاسخ می‌دهد و با آنکه صدایش آرام است، من می‌فهمم که چیزی باعث ناراحتی وی شده است. زیرا او معمولاً به این شدت در را باز نمی‌کند. انتظار داشتم پسر من از در وارد شود اما همسر من آمد. ما همیشه آینده را به وسیله کسب اطلاعات از زمان حال و پردازش آن‌ها از طریق قالب های فکری که در گذشته ثبت کرده ایم پیش بینی می‌کنیم. من اشتباه فکر می‌کردم که این پسر من است که به خانه باز گشته و از طریق اطلاعات تازه ای که به دست آورده بودم به درستی نتیجه گیری کردم که اتفاقی برای همسر من افتاده است.

پیچیدگی زمانی ایجاد می‌شود که چارچوب هایی که برای تفسیر زمان حال استفاده می‌کنیم از هم می‌پاشند یا چارچوبی دیگر در تضاد با آنچه قبلاً می‌اندیشیدیم قرار گرفته و سعی می‌کند در ذهن ما جای چارچوب پیشین را بگیرد. این یکی از رایج ترین دلایلی است که کلیسا درگیر پیچیدگی و کشمکش ها می‌گردد.

شرایطی را در نظر بگیرید که یکی از اعضای هیأت رهبری هم باید اخراج شود و هم باید به دلیل اشتباه های خود بخشیده شود. ما غالباً برای اخراج کسی که در جایگاه خود به خوبی کار نمی‌کند احساس فشار می‌کنیم. در دنیای کسب و کار، آن فرد در یک چشم به هم زدن باید وسایل خود را جمع و جور کرده و به خانه برود. اما در کلیسا ما به کار با آن فرد ادامه می‌دهیم، زیرا در کلیسا بخشش چیزی است که از هر جهت نسبت به مهارت ارجحیت دارد و فراتر آنکه اغلب تعریف بخشش این است که شخص باید بر سر کاری که توانایی انجامش را به خوبی ندارد باقی بماند تا آن که خود خسته شود یا تحت فشارهای زیاد خودش آن کار را رها کند. بنا به دلایلی ما نمی‌

توانیم درک کنیم که گاهی بخشش می تواند اخراج کارمندی باشد که برای آن جایگاه مناسب نبوده و خود در آن جایگاه رنج می کشد.

ممکن است در حالی که این قسمت را می خوانید گزینه های فراوانی به ذهنتان خطور کند: «فکر می کنم ما باید متعهد به روابطمان با دیگران باشیم.» یا «فکر می کردم ما مانند یک خانواده هستیم.» طرح واره ذهنی و اصلی یکی از بنیان گذران کلیسا ما نیز چنین بود. به عقیده وی روابط بر هر موضوع دیگری اولویت دارند، اما پس از آن با شرایطی روبرو شد که در آن دوستی های طولانی مدت با احتیاجات جماعت او و آنچه او باید به عنوان شبان برای آنها انجام دهد در تضاد قرار گرفت.

با بهترین دوستم کلیسایی تاسیس کردیم. پس از نه ماه از افتتاح آن، در یافتیم که وی برای انجام کارش دچار سختی و کشمکش شده است. نهایتاً متوجه شدم که باید از او بخواهم که از سمت خود دست بکشد. این سخت ترین کاری بود که تا آن زمان باید انجام می دادم. بزرگترین ترس آن بود که دوستی ما تمام شود. نمی خواستم با او برخورد کنم، اما می دانستم که باید به خاطر کلیسا هم که شده این کار را انجام دهم. آنچه باید به طور جدی با آن دست و پنجه نرم می کردم آن بود که آیا واقعاً کلیسا ارزشش را داشت که من دوستی دوازده ساله ام را به خاطر آن از دست بدهم.

به یاد می آورم که او را در رستورانی ملاقات کردم. وقتی او را ملاقات کردم می لرزیدم و اضطراب شدیدی داشتم. خلاصه ای از نکاتی که باید می گفتم را یادداشت نموده بودم. نفس عمیقی کشیده، دعا کرده و شروع کردم. مکالمه دشواری داشتیم، اما یادم می آید که تقریباً به خوبی از پس آن بر آمدم. به او دو هفته فرصت دادم که تصمیم بگیرد که آیا می تواند از عهده کارها بر آید یا خیر. پس از گذشت دو هفته، خود او نیز دریافت که آن کار فراتر از توانایی او بوده است. با این وجود، اتفاقاتی که بعداً رخ داد باعث شد که زیاد هم از کاری که کرده بودم مطمئن نباشم. او کلیسا را ترک کرد، اینکار او باعث خرد شدن من شد. این کار او حتی الهیات مرا تحت تأثیر خود قرار داد. آیا واقعاً کلیسا ارزش آن را دارد که ما دوستی های چندین و چند ساله خود را فدا

کنیم؟ اگر یکی از رسالت های کلیسا این است که روابط روحانی در بین افراد ایجاد کند، پس چرا اینقدر سخت است که هم کلیسا و هم روابط را هم زمان حفظ کنیم؟

زمانی که یکی از پیش فرض های ما درباره زندگی در هم می شکند و یا ما با عینک دیگری حقایق را می نگریم، در آن زمان، ما با پیچیدگی های بسیاری روبرو می شویم. برای همین بسیار مهم است که دائماً از خود بپرسیم: «من برای دیدن و درک این حقیقت از چه لنزی استفاده می کنم؟»

### زمان حال : ابهام

لنزی که من از آن استفاده می کنم تحت تاثیر چارچوبی است که در گذشته در ذهن من ایجاد شده است، اما من از آن چا چوب برای "دیدن" در زمان حال استفاده می کنم. دیدن عملی منفعل نیست. چارچوبی که در گذشته شکل گرفته نقشی فعال در شکل دهی آن چه در زمان حال می بینیم و آن را چگونه می بینیم ایفا می کند. ما آنچه را که چارچوب ذهنی مان به ما دیکته می کند می بینیم. برای مثال، مردی میان سال که در هتلی زیبا اقامت دارد، از طبقه هشتم سوار آسانسور می شود تا به لابی هتل برسد. او آنچه که یک زن جوان در طبقه هفتم در حین ورود به آسانسور می بیند را ندیده است. بی شک آن زن قسمت آمنی را در آسانسور می بیند که بتواند آنجا بایستد، یعنی جایی که از نگاه کنجکاوانه دیگران و یا تماس دستان آنها در امان باشد. یک مرد هرگز به امنیت شخصی خود در چنین شرایطی فکر نخواهد کرد، اما برای یک زن امنیت او در درجه اول اهمیت قرار دارد.

با به خاطر سپردن این تصویر در ذهنمان، باید خود را فروتن ساخته و در مورد پرسش هایی صحبت کنیم که همواره ناگفته باقی می مانند. در این شرایط چه چیزی از دید من مخفی مانده است؟ من در نگرش خود نسبت به دنیا از چه چارچوب ذهنی استفاده می کنم که مانع می شود تا من بتوانم مسائل را به طور کامل ببینم؟ چه تعصبی برخاسته از چارچوب های قومی، اجتماعی، اقتصادی، مذهبی و ملی دارم که

چشمان مرا نسبت به دیدن شرایط واقعی که در آن هستم می بندد. این سوالات ممکن است در را به سوی دیدگاهی جدید باز نکند، اما این سوالات معمولاً به ما یادآوری می کنند آنگونه که ما معمولاً شخص یا شرایطی را می بینیم ممکن است تمام حقیقت نباشد.

چارچوب های ذهنی، ما را مجبور می کنند که اطلاعات خاصی را مهم بدانیم و اطلاعات دیگری را کم اهمیت. همیشه شرط می بندیم که مشاهدات ما برای دست یابی به دیدی کامل از واقعیت کافی هستند و معمولاً شرط را می بازیم. ما تمام داده های موجود را نمی بینیم و اغلب آنچه می بینیم به دلیل تعصب و چارچوبی ذهنی که در ذهن داریم تحریف می شود. اگر چنین نبودیم، دانای مطلق محسوب می شدیم.

به تمام این موارد مسئله ای دیگری اضافه کنید. ما از ابهام متنفریم. اطلاعاتی که با نحوه نگرش یک ساعت پیش ما نسبت به مسئله ای در تضاد قرار گرفتند، قدرت تعقل را از ما می گیرند و باعث آزار ما می شوند. نمی خواهیم قالب های فکری، اصول و اعتقادات خود را کنار بگذاریم. زیرا پس از آن مجبور خواهیم بود بگوییم «من می توانستم شخص دیگری باشم.» یکی از رهبران اعتراف می کند که او تنها زمانی اطلاعات جدید را می پذیرد که آن اطلاعات به او راهی برای بیرون آمدن از مشکلات ارائه دهند.

من غالباً سعی می کنم که با پیچیدگی ها به سادگی برخورد کنم، زیرا استرس و فشار باعث فرسودگی می شود. ابهام را دوست ندارم. می دانم که ابهام یکی از واقعیت های زندگی است، اما با این وجود آن را دوست ندارم. وقتی احساس می کنم کنترل امور از دستم خارج شده، دعا می کنم، زانوانم را خم می کنم و تسلیم آن کسی می شوم که هیچ پرده مبهمی برایش وجود ندارد. در چنین مواقعی دوست دارم از بیرون گود به مشکل نگاه کنم، و ایده هایی را بشنوم که به من درک مشکل پیچیده کمک کرده یا حداقل کمکی باشند برای مدیریت آن.

از آن جا که ما از ابهام متنفریم، اغلب راه کار هایی را بر می گزینیم که ظاهراً صحیح هستند و این کار ممکن است باعث بدتر شدن وضع موجود شود. همچنین اگر انتظار داشته باشیم که هر روش جدید کار رهبری را دچار اختلال کند (آن را آسان نگرداند)، در آن صورت هرگز قدم به درون هرج و مرج نخواهیم گذاشت و سعی نخواهیم کرد که از لنز های جدید برای دیدن مسائل استفاده کنیم. زمانی که در رویارویی با مشکلی، تنها برای راهکار آن دعا می کنیم، در واقع خود را گول زده و فرصت رشد را از خود دریغ می کنیم. برای دست یابی به چارچوبی جدید برای اتخاذ بهترین تصمیم بی شک باید قدم در عرصه های جدیدی بگذاریم که پر از هرج و مرج هستند و در میان مه راه رفتن را تجربه کرده، در آن زندگی کنیم.

### آینده: شک

از ابهام متنفریم زیرا نمی خواهیم زمام امور از دستمان خارج شود. اگر دقیقاً می دانستیم که آنچه انجام می دهیم صحیح است، و شاخص و استاندارد جهت ارزیابی وجود دارد، آنگاه می توانستیم آرام بگیریم. در آن زمان است که می توانیم با جسارت وارد هر گونه هرج و مرج و آشوب شده و با اطمینان تصمیم گیری کنیم.

گاهی از رهبران این سوال را می پرسم: «اگر از پیش می دانستید که نه تنها نتیجه این کار خوب خواهد شد، بلکه یک روز نتیجه عملکرد شما بزرگترین دستاورد شما به حساب خواهد آمد، چه احساسی به شما دست می داد؟» پاسخی که بیشتر افراد به این سوال می دهند این است: «آرام می گرفتم» «افتخار می کردم» یا «شاد می شدم». اگر از پیش می دانستیم نتیجه کاری که انجام می دهیم مثبت خواهد شد، با اطمینان وارد هر شرایط دشواری می شدیم و از آن استقبال می کردیم. اما زمانی که درگیر کاری پیچیده می شوند ترس و سردرگمی مانع از آن می شوند که انتظار هر گونه نتیجه مثبتی را داشته باشیم.

زمانی که تجربیات گذشته، هدایتی قطعی برای ما به حساب نمی آیند، و زمانی که اطلاعات زمان حال ما ناکامل، ضد و نقیض، و تحریف شده توسط تعصبات ما هستند، در آن هنگام است که موفقیت زمان آینده تبدیل به چیزی دست نیافتنی می شود و اغلب در چنین لحظاتی است که ما به سرسختی رو می آوریم تا بتوانیم گزینه های پیش رویمان را محدود کنیم. کاری که ظاهراً به وسیله آن می توانیم از شدت پیچیدگی مسائل بکاهیم. ما شدیداً مشتاق آن هستیم که وعده تو خالی قطعیت را باور کنیم.

### سرسختی: ضعفی شخصیتی برخاسته از تعصب

تعصب در واقع ادعای دانستن پاسخ سوالات مختلف است، بدون آنکه حتی به خود زحمت دهیم که در پی هر گونه پاسخی به غیر از آنچه ما خود می دانیم باشیم. چنین دیدگاهی در ظاهر باعث آسان تر شدن زندگی می شود، اما تقریباً همیشه ما را به سوی مسیری اشتباه سوق می دهد.

تعصب به معنای آنچه ما باور می کنیم و یا چگونه آن باورها را در زندگی مان رعایت می کنیم نیست. پس از جنگ جهانی دوم تحقیقات گسترده ای برای درک نگرش ایدئولوژی های حکومت های ظالم و خودکامه انجام شد و در نهایت دریافتند که خودکامگی فاشیزم و عوام فریبی کمونیزم از بسیاری جهات شبیه به هم می باشند. با آنکه اعتقادات این دو گروه با هم در تضاد هستند، اما خصوصیات شخصیتی و روش رهبری آنها تقریباً شبیه به هم هستند. به همین صورت یک فرد افراطی و متعصب خشکه مذهب بیشتر شبیه یک فرد ملحد متعصب است تا فردی که می خواهد اعتقاد خود را با آنها در میان بگذارد. افراد متعصب مذهبی و متعصب ملحد چون هنوز به اعتقادات خود اطمینانی ندارند دنبال آن هستند که اعتقادات خود را شفاف تر بگردانند و وجه مشترک این دو ایدئولوژی سرسختی و عدم پذیرش هرگونه اعتقاد جدید یا روش جدیدی برای درک اعتقادات گذشته است.



تعصب، سرسختی در برابر ایجاد هرگونه تغییر در چارچوب ذهنی است. تعصب، نحوه تفکری است که حیطهٔ گزینه‌ها و مفاهیم را محدود می‌کند. برای روشن تر شدن موضوع باید بگوییم که ایمان به اینکه عیسی از مردگان قیام کرده و به آسمان صعود نموده تفکری از روی تعصب نیست. با این وجود، اگر شما فکر کنید که تمام معنی‌ها و مفاهیم مربوط به این حقیقت را می‌دانید و می‌توانید این معنی و مفاهیم را محدود کنید، تفکری دگماتیک (از روی تعصب) است. برای مثال، درک ما از تجسم عیسی چه تاثیری بر نحوهٔ برخورد ما با فقر گسترده‌ای که امروزه جامعهٔ ما را در بر گرفته است می‌گذارد؟ اگر فکر کنیم که قادریم معنی کامل تجسم عیسی را درک کنیم، دچار خود بزرگ بینی هستیم، چه برسد به این که ادعا کنیم می‌توانیم کاربرد گسترده‌تر این حقیقت را در زندگی هر روز خود دریابیم.

به این مثال از سرسختی در محل کار توجه کنید. در ادامه ایمیل مشاوره را بررسی خواهیم کرد که در کلیسا به عنوان مشاور خدمت می‌کند. او در این ایمیل توضیح می‌دهد زمانی که یک رهبر راه کاری را بر می‌گزیند که اگر در آن تمام چارچوبهای مهم دیگر در نظر گرفته نشده باشند چه اتفاقی می‌افتد؟

ماری مدیر قسمت مشاورهٔ کلیسای ما است. او یک مشاور تمام وقت است که هر روز مراجعه کنندگان بسیاری را ملاقات می‌کند. بنابراین زمان کمی دارد که بتواند با ما دربارهٔ مراجعه کنندگان سخن بگوید. متأسفانه او افراد حرفه‌ای دیگری که در کلیسای ما خدمت می‌کنند را قبول نداشته و نمی‌خواهد با آنها همکاری کند. بنابراین او تنها منبع ما برای تعلیم و نظارت بر خدمت مشاوره است.

چهار ماه پیش ما مشاوران در ملاقات ماهیانه خود نگرانی خود را در مورد تعلیم و نظارت بر این قسمت عنوان نمودیم و تقاضای خود را برای دعوت از سخنرانان مجرب دیگری اعلام نمودیم. ما با صداقت و محبت آنچه که نیاز کلیسا بود را اعلام نمودیم. فشار و استرس ملموسی جو را فرا گرفته بود، اما حداقل ما به جای حفظ ظاهر و ریاکاری، سخنان دل خود را بیان کردیم. در همان جلسه یکی از مشاورین از ماری که

مدیر این بخش بود پرسید: آیا فکر می‌کنید که عملکرد بخش مشاوره ثمربخش و قابل قبول بوده یا خیر؟ ماری این صحبت را به عنوان تهدید و حمله به خود قلمداد کرده و شروع به دفاع از جایگاه خویش نمود.

خلاصه داستان اینکه مردی که این سوال را از ماری پرسیده بود از کار خود برکنار شد. ماری فکر کرد که بهتر است آن مرد از استعداد های خود در جای دیگری استفاده کند. او اضافه کرد که همیشه هم با او مشکل داشته و اخراج وی ربطی به آنچه وی در آن جلسه عنوان نمود نداشته است.

اخراج آن شخص توسط ماری، به فاجعه ای بزرگ تبدیل شد. در جلسه بعدی، او هیچ زمانی را برای صحبت درباره این موضوع اختصاص نداد. به خود جرات دادم و از ماری پرسیدم که چرا ما باید تظاهر کنیم همه چیز خوب است، و از او خواستم که اجازه دهد به عنوان یک تیم با یکدیگر صحبت کنیم. پاسخی که دریافت کردم این بود: «وقت کافی برای این کار نداریم.» از ماری خواستیم که یکشنبه عصر با او ملاقاتی داشته باشیم. او نیز پذیرفت، اما چند روز پیش از ملاقات، ماری از منشی خود خواسته بود که با ما تماس بگیرد و جلسه را لغو کند. پس از آن نیز نامه ای از وی دریافت کردیم مبنی بر آنکه او جلسات ماهیانه ما را برای کل سال تعطیل کرده است و می‌خواهد به طور شخصی تک تک ما را ملاقات کند تا با ما ارتباطی صمیمانه و شخصی داشته باشد. در این زمان، دیگر مشایخ و کارمندان نیز وارد ماجرا شدند. ماری احساس می‌کرد به وی خیانت شده، احساساتش آسیب دیده بود.

قضیه پیچیده شد. آن چه بیش از هر چیز باعث ناراحتی من می‌شد این بود که من شخصاً ماری را بسیار دوست داشتم و می‌دانستم که او به افراد بسیاری کمک کرده است. به او زنگ زدم و برایش نامه نوشتم. او کاملاً بر این باور است که تیم به آن خاطر از هم پاشید که رفتار اشتباه آن مرد و اخراجش باعث ایجاد جوی منفی در گروه شد. درست مانند داستان های دیگر، جزئیات ناگفته بسیاری نیز حتماً وجود دارد.

واضح است که ماری به دلیل سختی های خدمت دلش نشکسته بود، او تیر چوبی درون چشم خود را ندیده بود. اما مشکل دیگری در اینجا وجود داشت. او سرسختی را برگزید. او در تلاش خود برای کنترل دیگران موضوع مطرح شده در آن جلسه را منفی برداشت نمود. او احساس کرد که فردی در میان کارکنانش مانند میوه خرابی است که ممکن است دیگران را نیز خراب کند. بنابر این او آن میوه خراب را در آورد و خرابی آن را آشکار نمود، و سعی کرد بار دیگر با ملاقات شخصی با هر کدام از افراد اعتماد سازی کند. ممکن است ماری در مورد فردی که او را اخراج کرده بود حق داشته باشد، اما تحلیل این مشکل پیچیده تر از آن روش بود و او مایل به درک آن نبود. سرسختی همیشه باعث ایجاد فضای "ما علیه آنها" می شود. هر جا دیدید مسئله ای دو قطبی شده، سیاه یا سفید، صحیح یا غلط، چپ یا راست، بدانید که مسئله اصلی بیش از اندازه ساده انگارانه بررسی شده است. دگماتیسم سیاه و سفید تلاشی است که انسان برای گریز از پیچیدگی آن را به کار می گیرد. هیچ مسئله ای که ارزش تأمل دارد را نمی توان با محدود ساختن آن به دو قطب مثبت و منفی ساده کرده و آن را واقعاً درک نمود. لحظه ای که یک رهبر مسئله یا شخصی را به صورت صفر و یک تحلیل و درک نمود، در واقع وی اسیر دگماتیسم و سرسختی شده است. خوب است که چنین رهبری از خود بپرسد که احساس واقعی اش در رابطه با آن مسئله چیست و چرا نمی خواهد درباره آن مسئله عمیق تر بیاندیشد.

### حماقت : نقطه اوج عمق

یک رهبر همانند یک احمق عمل می کند. یک احمق نه اسیر سنت ها و آداب و رسوم است و نه محدود به آنچه سران قدرت به او دیکته می کنند. یک احمق همواره در لبه پرتگاه زندگی می کند. کار او شکستن محدودیتها است. پولس رسول در رساله خود این گونه حماقت را چنین توصیف می کند:

«زیرا پیام صلیب برای آنان که در طریق هلاکت گام برمی دارند، جهالت است، اما برای ما که رهروان طریق نجاتیم، قدرت خداست. زیرا نوشته شده است: حکمت

حکیمان را نابود خواهیم ساخت و خرد خردمندان را باطل خواهیم گردانید. اما خدا آنچه را که دنیا جهالت می‌پندارد، برگزید تا حکیمان را خجل سازد؛ و آنچه را که دنیا ضعیف می‌شمارد، انتخاب کرد تا قدرتمندان را شرمند سازد؛ خدا آنچه را که این دنیا پست و حقیر می‌انگارد، بلکه نیستیها را برگزید، تا هستیها را باطل سازد، تا هیچ بشری در حضور او فخر نکند.» (اول قرن‌تیان ۱: ۱۸، ۱۹، ۲۷، ۳۰)

خداوند بر عکس انتظارات، الگوهای فکری حاکم، و حکمت انسانی عمل می‌کند. اوجها و ضعیفان را بر می‌گزیند تا غرور طبیعی انسانها را زایل گرداند. حکمتی که یک رهبر به کار می‌برد نمی‌تواند هم طبق عرف دنیا باشد و هم طبق حکمت آسمان. طبیعت حکمت کتابمقدسی آن است که وابسته به چار چوب ثابت، گروه، یا فرقه خاصی نیست. بنابر این هر گونه سرسختی و تعصب در تحریف و کنترل حقیقت ماندن این است که سعی کنید آب را در دستتان نگاه دارید. حقیقت همیشه در مقابل کسی که بخواهد آن را در چارچوب و سیستمی مشخص، محدود و منسجم بگنجاند، خواهد ایستاد. یکی از رهبران دربارهٔ تأثیر متقابل هرج و مرج و کنترل و روشی که خداوند بوسیلهٔ جهان این جهان عمل می‌کند، چنین می‌نویسد:

«می‌دانم که هیچ کنترلی بر هیچ چیز ندارم. آنانی که ظاهراً بر دیگران و شرایط کنترل دارند بهای سنگینی برای به دست آوردن آن پرداخت کرده‌اند. آنها همواره رفتاری سوء استفاده‌گرایانه با انگیزهٔ تسلط بر دیگران داشته‌اند. کاری که هرگز نخواهم خواست خود را به آن آلوده کنم. کنترلی که ما از صمیم قلب مشتاق آن هستیم توهمی بیش نیست، و نهایتاً خود خداوند نیز همیشه کارهایش آن طور که باید بر این کرهٔ خاکی پیش نمی‌رود، اگر اینطور بود به ما نمی‌گفت این چنین دعا کنید: «ملکوت تو بیاید ارادهٔ تو کرده شود.» در زمانهای سخت باید روند منطقی تفکر را کنار بگذارم و در پی ندایی باشم که نمی‌دانم خداوند از کجا و چگونه در ذهنم می‌گذارد و زمانی که چنین اتفاقی می‌افتد آنچه خداوند در ذهن من گذاشته چنان کنایه آمیز و

دور از منطق است که به نظر من برخاسته از حس شوخ طبیعی خداوند می تواند باشد.»

یک رهبر احمق آنقدر آزاد است که فراتر از هر گونه سُنّت و حکمت متداول عمل کند. اما آنقدر حکیم است که از ندای خداوند بیشترین بهره را ببرد، صرف نظر از اینکه منشأ آن ندا از کجا باشد زیرا یکی از بهترین منابعی که می تواند به ما بصیرت ببخشد ندای دشمنان ماست. اگر ما بتوانیم از آن درس بیاموزیم در آن صورت خواهیم توانست از هر کسی و هر چیزی بهره بجوییم.

دشمنان ما اغلب بر آن می شوند که با سخنان از روی حسادت و شرارت به ما ضربه بزنند. اما در بسیاری از مواقع توهینی که به ما می شود آنقدر با چاشنی تند حقیقت آمیخته شده که ما را مجبور می کند به آن توهین ها فکر کنیم و به دنبال مرهمی برای شفای زخم های ناشی از آن توهین ها بگردیم.

اما ما معمولاً ترجیح می دهیم دیدگاه های گذشته خود را داشته باشیم، بیشتر به آنچه سطحی است می چسبیم، و دو ست نداریم به عمق مطالب وارد شویم. اغلب ما صدای دشمنان خود را نادیده می گیریم، حتی به صدای آنانی که دوست ما هستند اما شدیداً در مواردی با ما اختلاف نظر دارند نیز گوش نمی دهیم. زیرا اگر بخواهیم سخنان آنان را مد نظر بگیریم، گرد و خاک زیادی به پا خواهد شد. خیر، من به شما پیشنهاد نمی کنم که به طور روزانه با دشمنانتان نشست و برخاست کنید، اما معمولاً می توانید از آنها چیزهای بسیاری درباره خود بفهمید.

یک رهبر احمق از هرج و مرج و برخورد نمی ترسد. او بر احساس امنیت کاذبی که سرسختی و تعصب برایش ایجاد خواهد کرد تکیه نمی کند. به هر حال هر چه قضیه ای مبهم تر باشد، بیشتر احتمال و احتیاج آن وجود دارد که یک رهبر روشهای گذشته ی خود را تسلیم کند و ذهن و وجود خود را به سوی روشی تازه و عمیق در برخورد با آن مشکل بگشاید. هر دیدگاه جدیدی اطلاعات تازه ای به ما ارائه می دهد و صحنه

برای ما شفاف تر شده و راهها و گزینه های بیشتری پیش روی ما برای انتخاب باز می شوند.

با گشودن ذهنمان به سوی دیدگاه های تازه حکمت بیشتری کسب می کنیم. خواه ما از دشمنان خود درس بگیریم، یا دیدگاه های خود را بوسیله انتقادات سازنده دیگران نو سازیم. و اگر به طور خستگی ناپذیر چارچوبهای ذهنی خود را ارزیابی کنیم نتیجه ای که کسب خواهیم کرد انعطاف پذیری بیشتر و روش های تفکری جدید است. یکی از رهبران این فرایند را تبدیل به روش قانونمند ساخته است.

زمانی که با شرایط پیچیده ای روبرو می شوم، سعی می کنم کاملاً منطقی و عقلانی به آن شرایط نزدیک شوم. سعی می کنم موضوع را ابتدا از کل به جزء و سپس از جزء به کل تحلیل کنم. در مورد مشکل می اندیشم و سعی می کنم موضوع را درک کنم. سپس تمامی آن چه درباره مشکل به آن رسیده و تصمیم گرفته بودم را کنار می گذارم و سعی می کنم از زوایایی کاملاً متفاوت، با دیدی کاملاً جدید و نتیجه گیری متفاوت به آن نزدیک شوم. با انجام و تکرار این کار می توانم به پاسخ ها و راه حل های متفاوتی دست پیدا کنم که در حالت عادی برایم آشکار نمی شدند.

کتاب امثال به ما می گوید: «حکمت از کثرت مشورت به دست می آید.» نظر همه افرادی که در مورد موضوعی با هم اتفاق نظر دارند هرگز یکی نیست. در عدم هماهنگی نظرها و وجود دیدگاه های مختلف، افق های تازه ای باز می شود. اگر می خواهیم که مشکل شخصی یا فرایندی را در پرتویی تازه بنگریم، به هرج و مرج و عدم هماهنگی نیاز داریم.

ماری را به یاد می آورید؟ رهبری که در خدمت مشاوره فریب احساسات خود را خورده بود. افراد با مهربانی و صداقت آنچه کمبودش محسوس بود را عنوان کردند. جو سنگین و فشار زا گشت. اما حداقل ما به جای تظاهر حرفهای خود را زدیم. احساس فشار سنگینی محسوس بود. اما ماری با ملاقات تک تک افراد باب گفتگو را بست، زیرا

در گفتگوی جمعی باید می توانست هرج و مرج و ضربه نا شی از سخنان را مدیریت کند.

یک رهبر احمق مرزهای موضوعاتی که دیگران به آن تعلق خاطر دارند را می شکند و ترس از آسیب احساسات را به کناری نهاده و اجازه می دهد موضوعات به طور آشکاری عنوان شوند. یک رهبر احمق مسئولیت این کارها را به عهده می گیرد، او دیدگاه های مختلف در مذاکره را بر روی میز می آورد، و هر کدام از دیدگاه ها را با آغوشی باز می پذیرد، تا بتواند هر آنچه لازم است را از شرایط بیاموزد. یک رهبر احمق اجازه می دهد که از میان آشوب ها و هرج و مرج، خلاقیت ها زاده شوند و در کنار تمام دیدگاه های عنوان شده تصمیمات خود را به طور آشکار بیان می کند. به روشی که یکی از شبانان در زمان شرایط بحرانی عمل می کند گوش کنید:

«انجام آنچه از دستم بر می آید به من کمک می کند که هر کدام از مراحل زیر را درک کنم. این کار همانند رانندگی در تاریکی با نور پایین است. در این شرایط نمی توانم به شما بگویم که در ۵۰۰ فوتی من چه چیزی قرار دارد، اما می توانم ۲۰۰ فوت روبرویم را ببینم. اما با ادامه سفر خود نهایتاً آنچه پیش رویم قرار دارد را خواهیم دید.»

زمانی که افراد دیگر را برای رهبری و خدمت محدود نمی کنم، راحتتر از عهده کار خود بر می آیم. و در همان زمان افرادی را می یابم که بهتر از من عمل می کنند و موضوع چالش بر انگیز و هدف کلیسا را بهتر از من می فهمند. من در پی حکمت، هدایت و راهنمایی آنها هستم. بهترین زمانی که می خواهیم بیرون از چار چوبهای ذهنی خود فکر کنیم زمانی است که در تنهایی خود هستیم. معمولاً زمانی که استراحت می کنیم، ورزش می کنیم و یا کتاب می خوانیم، در چنین زمانهایی است که ذهن ما برای دریافت هدایت باز است. در چنین زمانهایی است که به یک باره راه حلی به ذهن ما خطور می کند. همچنین اگر ما بتوانیم برای چند جلسه تعدادی از افراد را دعوت کنیم که آنچه به ذهنشان در مورد موضوع پیچیده می آید را روی کاغذ

بنویسند و سپس آنچه نوشته اند را بررسی کنیم، این کار نیز می تواند به ما راه کارهایی برای حل مسائل پیچیده ارائه دهد.

## خلاقیت: قلبتان را به سوی معنا بگشایید

هر چه شرایطی پیچیده تر باشد ما بیشتر سعی می کنیم آن را تجزیه و تحلیل کنیم. آنالیز و تحلیل یک موضوع یعنی آنقدر آن را تشریح کنیم تا بتوانیم به درک صحیحی از آن دست یابیم و به این ایمان برسیم که می توانیم آینده را در مورد آن مشکل پیش بینی، مدیریت و کنترل کنیم. تئوری هرج و مرج به ما یاد آوری می کند که هر گونه تلاش ما برای اندازه گیری یک پدیده باعث تغییر آن پدیده نمی شود، بلکه باعث تغییر مسیر آن می گردد. کنترل کاری است که رهبران کودن انجام می دهند و نه رهبران احمق.

بنابراین به جای آنالیز نمودن شرایط پر از هرج و مرج، ما باید با رقص و ریتم آنها را بیاموزیم. در رقص با ناشناخته های گیج کننده باید اجازه دهیم که الگوی عمیق و نامرئی نظم، الگوهایی که کاملاً از کنترل ما خارج هستند، در کار ما پدیدار شوند. در چنین زمانی است که ما خود را کاملاً تسلیم می کنیم تا حتی نکات جزئی، رازها، و آنچه ممکن است باعث غافل گیریمان شود، تاثیر خود را بر ما و کارمان بگذارد. اگر ما می خواهیم همان رهبران احمقی باشیم که خداوند بر می گزیند باید به درون عمق ها و نادیدنی ها پریده و بر روی امواج هرج و مرج سوار شویم تا آنکه بالاخره نظم خود را برای ما نمایان سازد.

لحظه ای تصور کنید که بهترین جای زاده شدن خلاقیت ها و شاهکار ها از درون بی نظمی ها و آشفتگی ها است. یک شبان جلال و فشاری که در میان هرج و مرج وجود دارد را چنین توصیف می کند:

«... می خواستیم که پرستش طبیعی و خلاقانه ای داشته باشیم، اما برخی از اعضا که بیشتر پایبند به سنت ها بودند می خواستند که گروه موسیقی



بزرگتر و با صدای بلندتری از آنچه ما می خواندیم بر روی سن داشته باشند. عده ای هم بودند که ترجیح می دادند اصلاً سرودی خوانده نشود و چنین نظرات مختلفی در مورد پرستش وجود داشت. بعنوان رهبر، نقش من این بود که بتوانم تمامی این خواسته ها را شکل داده و طوری هدایت کنم که همه این افراد بتوانند حضور خداوند را در پرستش احساس کنند و هم چنین بتوانند خود را عضوی از این جامعه الهی بدانند. می توانم عملکرد بعضی از روزهایم را به شعبده بازی با آره برقی آتشین تشبیه کنم. حقیقت هرج و مرجی که در رهبری وجود دارد را نمی توان بهتر از این توضیح داد. "شعبده بازی با آره برقی آتشین."»

تعجبی ندارد که ما ترجیح می دهیم آره برقی را خاموش و آتشها را اِطفا کنیم. اما این کار باعث می شود که خدمت ما سرد و یکنواخت گردد. با وجود این که چنین دیدگاهی باعث ایجاد نظم در خدمات ما می شود، اما تنها یک روش بعنوان روش سنتی و بهترین روش خواهد بود. اگر ما می خواهیم به چیزی بهتر از تنها یک روش صحیح دست یابیم باید در پی افرادی باشیم که بتوانند به ما کمک کنند تا به راهی دست یابیم که متفاوت از راهی باشد که به تنهایی توانسته ایم به آن دست یابیم. اما دقت کنید این کاری نیست که ما بتوانیم در هم‌رای ساختن دیگران با خود بدست آوریم. ما پیچیدگی ها را بوسیله رسیدن به نقشه ای کامل و هماهنگ و تایید شده توسط دیگران بدست نمی آوریم و نمی توانیم پیش از آنکه به سمت جلو حرکت کنیم به چنین نقشه هایی دست یابیم.

بسیاری از رهبران پیش از آنکه ریسکی انجام دهند، در پی رسیدن به نظم و موافقت کامل با دیگران هستند. خلاقیت مستلزم آن است که خود را به مخاطره بیندازی و این بعنوان پیش شرطی برای ایجاد هماهنگی جدید در کارها است. به واژه های شبانی که مثال شعبده بازی با آره برقی آتشین را برای ما گفت توجه کنید:

«در یافتن در جویی که خلاقیت و روش تفکر بر عقل سلیم ارجحیت دارد فیض بیشتری مورد نیاز است تا زمانی که انتظارات ما محقق نمی شوند از آن بهره ببریم. در تجربه ای که ما در مورد گروه پرستشی کلیسا داشتیم، هفته ها کارها به هیچ وجه آنطور که ما انتظارش را داشتیم پیش نمی رفت. اما بعد از گذشت زمان، ما متوجه شدیم که کجای کار ایراد دارد و سپس به جلو پیش رفتیم و اعضا توانسته اند با این شرایط کنار بیایند.»

یک رهبر احمق می داند که روش های خداوند روش‌هایی منطقی و واضحی نیستند. اگر چنین بود شریعت عهد عتیق تمام آنچه را که انسانها برای زندگی و عملکرد بر زمین نیاز داشتند ارائه می داد. اما در ملکوت خداوند ما بو سیله فیض عمل می کنیم. فیض منطقی معکوس دارد که هم منطقی است و هم غیر منطقی. گویی در خود تضاد دارد.

موسیقی جاز برای ما مثال خوبی برای درک مفهوم فیض است. نوازنده های موسیقی جاز هر نتی را که دوست دارند نمی نوازند. آنها میزان و ساختار و منطق موسیقی را زیر پا نمی گذارند. هنر آنها این است که با حفظ میزان و ریتم مهارت های نوازندگی خود را در آن محدوده نشان دهند و این موسیقی آنان را بر آن می دارد که نه تنها بر اساس قوانین موسیقی بنوازند، بلکه به هماهنگی با یکدیگر نیز توجه داشته باشند. پیروی بیش از اندازه قوانین تنها ما را به سوی حفظ شرایط فعلی هدایت می کند.

یک رهبر احمق قوانین را می داند و اگر بخواهد می تواند با دقت و کاملیت آنها را انجام دهد، اما او متوجه شده که پیچیدگی ها تسلیم خواسته های ما و نظمی که مد نظر ما است نمی شوند و در شرایط پیچیده زمانی که می خواهیم نظم را به زور وارد آن شرایط کنیم تا بتوانیم او ضاع را کنترل کنیم، آنچه حاصل می شود تنها بی نظمی جدیدی است.

یک رهبر احمق هم چنین می داند که بی نظمی درها و فرصت های تازه ای را برای پذیرش نوع جدیدی از شنیدن و درک باز می کند. در این شرایط، آنچه ما به آن نیازمندیم این است که نوازندگان دیگر را بشناسیم و از مهارت های خاص آنها آگاهی داشته باشیم از خصوصیات فردی آنها، ضعف هایشان، و نقاط قوتشان آگاه باشیم و وقتی که سعی می کنیم به روش جدیدی بشنویم و درک کنیم و از ویرانه های بی نظمی چیزی نو بنا کنیم، در آن زمان است که به کشف جدید و عمیق تری از معنا دست می یابیم.

اگر چه این کشف همواره ناکامل و موقتی بوده و به همه سؤالات ما پاسخ نمی دهد، اما دیدگاهی است ارزشمند که می تواند به یافتن پاسخ های اصلی سؤالات یک سازمان و یک خدمت کمک کند. آنچه بیشتر سازمانها به آن نیاز دارند شفافیت است، یعنی حذف تمامی ابهامات و برنامه هایی که کار آنها را تضمین کند و یک رهبر لنگان که با ایمان زندگی می کند و نفس می کشد چنین محدودیت هایی را برای خود نمی پذیرد و چنین تفکری را مانعی برای سر راهش می داند. به جای آن فضای بازی را پیشنهاد می کند که در آن افراد می توانند آزادانه کار خود را انجام دهند، بنوازند و شکست بخورند و دوباره بسازند و طراحی کنند. فرایند خلاقیتی که به واسطهٔ ایجاد هرج و مرج ایجاد می شود ما را دعوت می کند تا فرایند کار و زندگیمان را تسلیم خداوندی بکنیم که تمامی خلاقیت ها را محترم می شمارد. خلاقیت ها همواره هرج و مرج تازه ای را به همراه دارند و در پی آنها فرصت هایی برای خلق خلاقیت های جدید برای افراد ایجاد می کنند. یک رهبر احمق پیچیدگی را ارج می نهد زیرا می داند که این پیچیدگی ها باعث فروتنی تیم شده و باعث آشکار شدن بت های کنترل می شوند.

چنین رهبری تیم خود را دعوت می کند که با عمق بیشتری بشنوند و قلب های خود را باز کنند تا بتوانند راه های معکوس و عجیب و غریب و متناقض خداوند را درک کنند.

## بخش هفتم

## لجاجت بس است.

## مواجهه با خیانت بدون عکس العمل اشتباه

«دیگر بار نگریستیم و همه ظلم هایی را که زیر آفتاب می شود، دیدم: اینک اشکهای مظلومان و تسلی دهنده‌ای برای ایشان نبود. قدرت نزد کسانی بود که بر ایشان ظلم روا می داشتند، اما ایشان را تسلی دهنده ای نبود. پس گفتم مردگانی که پی‌شتر چشم از جهان فرو بسته اند از زندگانی که هنوز در قید حیاتند بسیار سعادتمندترند. اما از این هر دو بهتر کسی است که هنوز قدم به عرصه هستی نهاده و اعمال شیرانه ای را که زیر آفتاب انجام می شود ندیده است. آنگاه دیدم همه تلاشها و همه موفقیت‌ها از سر رشک به همسایه بر می خیزد. پس این نیز بطلالت است و در پی باد دویدن.» (جامعه ۴:۱-۴)

کتاب جامعه کتابی پر بار و سنگین برای دنیایی است که همواره در پی شیر و غذایی است که هضمش آسان است و در پی راه حل‌های آسان می‌گردد. اگر بپذیریم که حق با نویسنده این کتاب است، انگیزه بسیاری از رهبران نه طمع است و نه حتی قدرت، بلکه حسادت است. حتی شاید اشتباه نباشد که بگوییم مردم به خاطر حسادتی که نسبت به یکدیگر دارند مسیر زندگی خود را تعیین می‌کنند و انگیزه کارشان پول نیست بلکه حسادت است که در دل دارند.

متنی که در ابتدای این بخش آمده به ما می گوید: حسادت علت تمامی ظلم‌ها نسبت به ضِعفاً است و به دلیل این که این مظلومین هیچ تسلی دهنده‌ای ندارند شاید بهتر می بود که حتی دنیا نمی آمدند تا دنیایی که به خاطر حسادت و ظلم همواره در رنج و مصیبت است را نظاره گر باشند. حسادت باعث می شود که قلب یک انسان شریر شود و صفات ناشایستی را بر خود بگیرد. در این جا می خواهیم پیغام قاطعی به افرادی بدهم که در راس قدرت هستند. اگر شما از قدرت و اقتدارتان بر علیه دیگران استفاده می کنید، احتمالاً شما یک ظالم هستید. زمانی که ما رهبران نسبت به آنچه که دیگران دارند حسادت می ورزیم از قدرتمان علیه آنها سوء استفاده می کنیم و سپس می خواهیم هر چه آنها دارند را از دستشان بگیریم. حسادت زمانی در قلب ما ایجاد می شود که ما نسبت به کار خداوند در زندگیمان و برکاتی که به ما داده، شکرگزار نیستیم.

حسادت بعلت عدم کفایت و خالی بودن است که از یک آسیب درونی در ما نشأت می گیرد و سپس ریشه دوانده، منتشر می شود. یک شخص هر چه بیشتر بوسیله تهنی بودن و عدم کفایت کنترل شود، خودکامگی و خشونت در وی بیشتر خواهد بود و در این شرایط است که وی ظلم بیشتری نسبت به دنیا و اطرافیانش روا خواهد داشت. زمانی که رهبران نمی توانند از زخم های درونی شان آزاد شوند، الگوهای حسادت و ظلم در رفتارشان نمایان می شوند. برای همین بسیار مهم است ما رهبران گاهی به پشت صحنه زندگیمان نیز نگاهی بیاندازیم.

## خیانت: زخم حسادت

حسادت صرفاً واژه ای زیبا برای انگیزه طمع نیست. افرادی که انگیزه درونی شان طمع است اغلب کار رهبری را بر نمی گزینند، آنها به بانکها دستبرد می زنند. یک رهبر معمولاً شخص آسیب دیده ای است که گرایشی برای اصلاح و رفع عیوب درونی خود دارد. این آسیب ها به خاطر رنج هایی که وی در گذشته متحمل شده در او ایجاد شده است. گویی این صفت در رهبران صفتی بارز است و غالباً این چنین می باشد و زخمهای ناشی از خیانت باعث می شود تا رهبران رنجی که در گذشته دیده بوده اند را

دوباره تجربه کنند. در این زمان یک رهبر تبدیل به فردی تندخو و بدجنسی می شود. رهبری که با زخمهای درونیش روبرو نشده و از مکانیزمهای دفاعی خود آگاهی ندارد ممکن است تبدیل به فردی ظالم شود که معمولاً حالت تدافعی دارد و دیگران را تحقیر می کند. متکبر است، احساسات آسیب دیده ای دارد، و حتی ممکن است دچار گناهان جنسی گردد.

زمانی که به این خصوصیات می اندیشم واژه ای که به ذهن ما می رسد "خود شیفتگی" است. هر چه جایگاه یک رهبر بالاتر و قدرت او بیشتر باشد، احتمال بروز صفات خودشیفتگی نیز افزایش می یابد. اما غیر معمول نیست که برخی از این خصوصیات اخلاقی در رهبرانی با قدرت کمتر نیز دیده شود. با این وجود در مسیر رهبری غالباً رهبران خیانت هایی را تجربه می کنند. خیانتی که آنها را بر می انگیزاند که تا بیشتر به جایگاه خود به عنوان یک رهبر بچسبند و جالب آنست که نقش رهبری به شما نوید آن را می دهد که حتماً طعم خیانت را خواهید چشید.

زخمهای متداولی که در فرایند رهبری باعث رنج و آزار یک رهبر می شوند قابل پیش بینی هستند، ولی با این وجود تاثیرات آنها بسیار مخرب است. نکاتی که در ادامه آمده را بخوانید و به حوادثی که در زندگی رهبران مختلفی اتفاق افتاده، نگاه کنید. واقعاً چه احساسی به شما دست می داد اگر افرادی به این شکل قلب شما را می شکستند؟

«... شبان ارشد کلیسا، همسرش و افرادی که در آن مجموعه بودند در انتهای زمان خدمت شروع به انتشار دروغ هایی آشکار درباره من نمودند. هم سر شبان ساعت ۳ صبح چندین روز هفته به من زنگ می زد و چون از لحاظ عاطفی شخص بی ثباتی بود، شروع به داد و فریاد می نمود و مرا متهم به گناهان مختلفی می کرد. آنقدر این کار را ادامه می داد که من خسته شده و تلفن را از پریم می کشیدم.»

«... کلیسای قبلی که من در آن خدمت می نمودم گروهی از زنان مسنی را شامل می شد که نمی خواستند شبان آنها یک زن باشد. فرقی نمی کرد که من چه کاری انجام می دادم، آنها را ضی نمی شدند. سعی کردم به خواسته های آنها گوش دهم و تا جایی که ممکن است با آنها کنار آییم. اما باز هم بی فایده بود. آنها مستقیماً به من حمله کرده، توهین می نمودند و سعی می کردند مرا مجبور سازند تا کلیسا را ترک کنم.»

«... افراد در مناسبت های مختلف درباره رهبری من اعتراض می کردند و متأسفانه این انتقادات و اعتراضات به من گفته نمی شد، بلکه به افرادی که من به آنها خدمت می کردم گفته می شد. احساس می کردم که به من خیانت شده. مخصوصاً غیبت کنندگان افرادی بودند که در برخوردهایشان با من کاملاً دوستانه عمل می کردند. نظرات منفی آنان درباره خودم را از دیگران می شنیدم. من بعنوان رهبری در کلیسای محلی انتخاب شده بودم. خیانتی که به من شد از سوی شبانی بود که به او اعتماد بسیاری داشتم. او سخنانی که در خلوت به او زده بودم را با دیگران در میان گذاشته بود و از شکستها و ضعف های من برای قضاوت درباره شخصیت استفاده کرده بود و از نکاتی که من نزدش اعتراف کرده بودم بر علیه من استفاده کرده بود تا مدرکی باشد برای توجیه اینکه چرا نباید در سمت رهبری در کلیسا بمانم.»

خیانت یک آسیب عمیق روانی است که باعث سخت شدن قلب در مورد هر گونه فقدان و غم می گردد و باعث می شود که اشتیاق فرد برای صمیمیت با دیگران از بین برود. مهمترین عملکرد غم این است که قلب ما را بسوی مسیری باز کند تا بتوانیم توجه و محبت دیگران را دریافت کنیم. اما اگر ما نسبت به غم درونیمان احساس خجالت داشته باشیم تکلیف چه خواهد شد؟

خجالت باعث فاصله گرفتن ما از دیگران می شود و عاملی است برای از دست دادن تسلای که ما می توانیم در آن شرایط از دیگران دریافت کنیم. زیرا بعد از خیانت،

ما نسبت به اشتیاق فطری درونیمان برای ارتباط با دیگران متنفر می گردیم. خیانت در وهله اول خود را به دو شکل آشکار می کند: ترک کردن و سوء استفاده نمودن.

پدري که به پسر يا دخترش قول می دهد که با او بازی کند و سپس تلفنش زنگ می زند و پس از پاسخ به تلفن فراموش می کند که به بازی برگردد، باعث ناامیدی فرزندش می گردد. اگر این الگوی رفتار دائماً تکرار شود و از سوی پدر هیچ تلاشی برای بازسازی ارتباط گسسته اش صورت نگیرد، در آن صورت این کودک خود را نسبت به هر گونه ناامیدی محافظت خواهد کرد. پدري که در زندگی فرزندانش غایب است باعث ایجاد زخم عمیقی در قلب فرزندانش می شود که من آن را "زخم پدر" می نامم. زخمی که عمیقاً در دل فرزندان ایجاد می شود و آسیبی که باعث می شود قربانی تصمیم بگیرد که خود نیز به دیگران اهمیتی ندهد. هر چه فرد کمتر به دیگران اهمیت بدهد قلبش سخت تر می گردد و فرد مصمم تر می شود تا ارتباط دیگران بر زندگی اش را قطع کند.

هر اشتیاقی که در قلب آن شخص برای ایجاد ارتباطی عمیق با دیگران وجود دارد ناامید کننده و بی معنی تلقی خواهد شد. سوء استفاده نوع بدتری از خیانت است. مادری که از لحاظ فیزیکی، جنسی یا عاطفی از فرزندش سوء استفاده می کند یا اجازه می دهد که فرد دیگری از کودکش سوء استفاده کند و کودکش را ترک می کند. چنین مادری کودکش را تشویق می کند که مشتاق نیکویی باشد و منتظر محافظت مادرش بماند، اما به جای ماهی به او مار می دهد. خشم و غضب سراسر وجود چنین فرزندی را در بر می گیرد و این خشم تبدیل به مکانیزم دفاعی می شود که وی برای گریز از حس خجالت در پیش می گیرد. چنین زخمی بسیار دیر شفا می یابد و معمولاً خود را در زیر ظاهر جسارت (نترسیدن) و استقلال پنهان می کند.

اگر رهبری می خواهد که بر اساس عرف ها و ارزش های جامعه رهبری کند، در آن صورت، جسارت (نترسیدن) و استقلال دو خصوصیت بارز و قدرتمندی برای او خواهد بود. اکنون به دامی که در نتیجه این شرایط در رهبری وجود دارد توجه کنید.



دامی که گویی فرار از آن امکان پذیر نیست. آنچه یک پیرو عادی می خواهد محافظت از ترس و آزادی از هر گونه انتخاب است، خصوصیتی که وی می تواند در یک رهبر خودخواه بیابد. جسارت فرد خودخواه به وی این توانایی را می دهد که در مقابل هر گونه تجاوز و حمله بایستد و استقلال وی این امکان را می دهد که تصمیماتی بگیرد بدون آنکه به نظرات و ارتباطات دیگران توجهی داشته باشد. چنین رهبری قدرت و اساسی که پیروانش بدنبال آن هستند را به آنها ارائه می دهد. اما زمانی که شما رهبری هستید آسیب دیده، رهبری شما مانند شمشیر دو لبه ای است برای پیروانتان.

با رهبری خودخواه کار می کردم که در مقابل هر گونه انتقاد بسیار نا شکیبا رفتار می نمود و هر گونه حمله به تخت رهبری خود را به بدترین وجهی پاسخ می داد. او به اندازه کافی باهوش بود که بتواند ترسهای کارکنان خود را بشناسد و از ترسهایشان استفاده می کرد تا پایه ای قوی از افراد وفادار برای خود بسازد، در حالی که دائماً سعی می کرد اعضا را نسبت به هم بشوراند.

ترفند مورد علاقه وی این بود. او چنین تظاهر می کرد که درد همکاران خود را می فهمد و سپس به آنان می گفت که چگونه فرد دیگری در سازمان باعث آن رنج شده یا آن را تشدید کرده، رنجی که هم اکنون گریبان گیر آن کارمند شده است.

او در سازمان تبدیل به تنها منبع تسلی گشته بود و خود را حلال مشکلات نشان می داد. خیلی کم پیش می آمد که او یکی از کارمندانش را تشویق کند یا نقش خود را در جهت حل مشکل اعضا ایفا کند. خلاصه اینکه این رهبر خودخواه معمولاً در هنر غیبت کردن بسیار ماهرانه عمل می کرد. او اصول و سیاست بازی های اداری را خوب می دانست و از استراتژی تفرقه انداز و حکومت کن آگاهی کامل داشت.

شخص خودشیفته ای که نیروی محرکه اعمال و رفتارش حس تهی بودن و انزوایش است، در اطراف خود فضایی از تحسینان غیر طبیعی ایجاد می کند و رهبری که خودشیفته است همواره مشتاق آن است که افراد دیگر کاملاً و بی قید و شرط

جذب جلال او شوند. پس تعجبی ندارد که بسیاری از چنین افرادی دنبال رهبری هستند.

رهبری یکی از بهترین فرصت‌ها برای داشتن قدرت، کنترل و سوء استفاده از آن است، اما تنها برای مدت زمان کوتاهی، زیرا امکان خیانت برای این رهبران امری قطعی است. البته همه افراد خودخواه در زمانهایی دچار خودشیفتگی می‌شوند، اما رهبران بیشتر از حد طبیعی این خصوصیت از خود نشان می‌دهند و دلیلش این است که آنها در گذشته دچار زخم‌های عمیقی گشته‌اند و شفا نیافته‌اند. نتیجه آنکه این رهبران همواره با خودشیفتگی خود در حال کشمکش هستند. هر چه این افراد از درون احساس تهی بودن بیشتری نمایند و هر چه دیرتر فروتن شوند، بیشتر مشتاق ستایش و تشویق دیگران خواهند بود. آنها بیشتر از قدرت خود برای جذب چاپلوسان استفاده خواهند کرد. اغلب رهبران خودخواه در مقایسه با همکاران خود به ریسک‌های بزرگتر با عواقب بیشتر تمایل دارند.

پیروان چنین افرادی هم که دنبال امنیت هستند، جذب فریب‌های هیجان‌انگیز آنها می‌شوند. این پیروان به سوی چنین رهبران خودخواه می‌روند و پیروی آنها تا آنجایی ادامه می‌یابد که بهای پرداخت شده از سود پیرویشان فراتر نرود. رهبران خودخواه بهترین توجیه برای ناامیدی‌ها، شکست‌ها و خشم کارکنان خود می‌شوند و زمانی که رهبر جذابیت خود را برای آنها از دست داد، آنها رهبر را تبدیل به بز عزازیل می‌کنند و کسی که آنها را فریب داده تا او و رویاهایش را پیروی کنند با کمپینی از غیبت‌ها و پرخاشگری‌های جابجا شده پیروانش روبرو می‌شود و آنها سعی می‌کنند بدون به خطر انداختن خودشان، رهبر را از منصبش به زیر بکشند.

این رفتار آنها به نظرشان توجیه پذیر است. زیرا آنها بسیار زخمی و خشمگین هستند و رهبر به چشم آنها فرد بسیار وحشتناکی است. در عوض، رهبر خودخواه نیز خودخواه‌تر می‌گردد و به هیچ وجه به آنچه معترضین می‌خواهد اهمیت نمی‌دهد. همیشه کلیسا یا سازمان دیگری وجود دارد که رهبر خودخواه را جذب کند و برای او

مانند بلیطی به باغ عدن باشد. رهبران خودشیفته ای که من با آنها کار کرده ام نهایتاً از سازمان خدماتی اخراج می شوند. اما این افراد چنان ماهر و سخنور و دلربا هستند و چنان مصاحبه های کاری خود را با مهارت انجام می دهند که شاید در کمتر از یک ماه کار دیگری در همان حوزه دست و پا می کنند. سازمانی که این رهبر را اخراج کرده از ترس روبرو شدن با شکایت او، هیچ سخنی به سازمان جدید نمی گوید. بنابراین هیچ کسی در حیطة کاری جدیدش خبری از تهی بودن و خشونت این فرد ندارد، فردی که سمت مدیر اجرایی این سازمان جدید را بر عهده گرفته است. گاهی چنین به نظر می رسد که گویی افراد خودشیفته و مغرور هستند که دنیا را اداره می کنند.

### خود اندیشی: ضعف شخصیتی بر خاسته از خودشیفتگی

واژه خودشیفته اغلب برای افرادی استفاده می شود که به خاطر خودخواهی، سرکشی و تکبر شان برای افراد دیگر درد سر ایجاد می کنند. همان طور که یک رنگ دارای طیف های متفاوتی است، خود شیفتگی نیز می تواند اشکال زیادی داشته باشد. ممکن است ما بتوانیم انواع خبیثانه و مشهود خود شیفتگی را تشخیص دهیم، اما اغلب چشمان ما نسبت به تجلیات نامشخص این صفت بسته می ماند. خود شیفتگی دارای طیف وسیعی است و در یک سوی طیف، فرد خبیث، ظالم، مغرور و قدرتمندی قرار دارد، و در آن سوی طیف، فرد با شخصیت نوع الف. فرد مستعد و جاه طلبی که کار محور بوده و به هر قیمتی می خواهد در کار خود پیروز شود. در سوی دیگر طیف، شما با فرد درون گرایی روبرو هستید که بسیار نخبه و کمال گرا است. علائم بارز خودشیفتگی عبارتند از:

- ۱ - **عدم علاقه به دیدگاه دیگران:** چرا باید از کسی سوالی بپرسم؟ چون این من هستم که باید به آنها بگویم. این عدم کنجکاوی است.
- ۲ - **تعصب:** حتی آنانی که با من موافق هستند قادر نیستند آنچه من می بینم را واقعاً درک کنند. این عدم فروتنی است.

۳- نبود احساسات: داشتن احساس، مضر است، زیرا احساس بدان معنا است که شما آسیب پذیر هستید و دیگران می توانند از احساسات شما سوء استفاده کنند. این نبود توجه به دیگران است.

۴- دیدی ابرار گرایانه و ظالمانه نسبت به مردم: ارزش تو به طور خاص بسته به آن چیزی است که برای من انجام می دهی. این بی احترامی به دیگران است.

با وجود اینکه اینها خصوصیات بارز خودشیفتگی هستند، اما بسیاری از افراد وجود دارند که فکر می کنند نوع بی خطر خودشیفتگی که دارای خباثت و ستمگری در خود نیست جزء اساسی یک رهبری موفق است. مایکل مکویی<sup>۳۴</sup> نویسنده کتاب ثمرات خودخواهی<sup>۳۵</sup> چنین می گوید:

«رهبری که دارای دید و رویایی است (رهبر خودشیفته) در خود دارای دو ویژگی اصلی است: ۱- زمانی که اعتقاد به انجام کاری دارد به هیچ کس دیگری گوش نمی دهد. ۲- روش و دید گاهی دقیق برای انجام هر کاری دارد.»

مک کوویی چنین ادامه می دهد:

«انگیزه دید و رویای افراد جاسارت، الهام بخشی و بردباری شان است. آنها افرادی عمل گرا هستند که توسط اصول تفکر حاکم و خواسته های مردم کنترل نمی شوند. احتمالاً چنین افرادی شوهرانی بسیار بد، همسران، والدین و دوستانی ناموفق هستند. چنین رهبرانی نمی توانند هم روابط خوبی داشته باشند و هم موفقیت. زیرا موفقیت توسط سامان بخشیدن به بی نظمی ها و هدایت افراد برای داشتن عملکردی خوب تعریف نمی شود. در بین ایمانداران،

موفقیت به معنای شکل‌گیری شخصیتتان و شبیه شدن به کسی است که شما را خوانده تا به شباهتش در آیید. بله خود عیسی.»

پادزهر خودشیفتگی خودِ عیسی است. در هر الگویی از رهبری، چه الگوی رهبران خدمت‌گذار و چه رهبران ملحد، باید از خودشیفتگی از هر نوعش اجتناب شود و این کار باید هم نسبت به خودشیفتگی‌های ظالمانه و خبیثانه و هم نسبت به خودشیفتگی‌های مهربانانه و بی‌آزار اعمال شود. موفقیت واقعی یعنی شکستن، خرد شدن و فروتن‌گشتن است. اما فرد خودشیفته این طرز تفکر را رد می‌کند زیرا فروتنی بسیار شبیه به تحقیر شدن است، تحقیر شدنی که او را به یاد خیانت‌هایی می‌اندازد که دیده و از آنان رنج کشیده است. افراد خودشیفته تمام زندگی خود را برای محافظت در مقابل خیانت‌های جدید سپری می‌کنند. آنها این کار را با اجتناب از اعلام نیازشان به دیگران انجام می‌دهند. اما باز هم خیانت برای آنها اجتناب‌ناپذیر است. حتی در زندگی رهبرانی که به سختی کار می‌کنند تا ارتباطی قوی با دیگران داشته باشند و آنانی که قدرت خود را تقسیم می‌کنند و از ظرفیت تمام افراد خود به خوبی استفاده می‌کنند باز هم فردی نهایتاً علیه آنها بر خواهد خواست. همان‌طور که گفته‌ای کنایه آمیز به ما یادآوری می‌کند که «هیچ کار خوبی بدون مجازات باقی نمی‌ماند»، خیانت نیز حتمی است اما آنچه مهم است این است که ما چگونه خیانت را درک کرده و از آن ابزاری برای رشد شخصیتمان بسازیم.

زندگی یونس نبی را در نظر بگیرید. خداوند از یونس استفاده کرد تا قوم خود را بیدار کند. یونس رهبری مشهور و محترم در بین مردم بود، اما پس از مدتی خداوند او را خواند تا کار ناخوشایندی انجام دهد، یعنی او باید می‌رفت و به قومی که از آنها متنفر بود کلام خدا را موعظه نموده، دعوت به توبه می‌نمود. یونس به ترشیش فرار می‌کند تا از سرافکندگی پذیرش عنوان نبی برای مردم منفور نینوا بگریزد. در حین فرار او به دریا افکنده می‌شود و بو سیله ماهی بزرگی بلعیده شده و در ساحل قی می‌شود. یونس با بی‌میلی به مردم نینوا موعظه می‌کند و آنها توبه می‌کنند. اما یونس بجای

فروتنی و شادی خشمگین و ناراحت می شود. صحبت هایی که میان یونس و خداوند رد و بدل می شود، سخنان یک رهبر خودشیفته است.

«اما این در نظر یونس بسیار بد آمد و خشمش افروخته شده، به درگاه خداوند دعا کرده و گفت: ای خداوند آیا همین نبود سخن من آنگاه که هنوز در ولایت خود بودم؟ از همین رو شتابان به ترشیش گریختم. می دانستم تو خدایی هستی فیاض و رحیم و دیر خشم که محبتت را پایانی نیست و از فرستادن بلا منصرف می شود. اکنون ای خداوند جانم را بستان که مردن برایم بهتر از زیستن است. اما خداوند پاسخ داد: آیا رواست که خشمگین شوی؟» (یونس ۴: ۱-۴)

این نبی و رهبر خشمگین ترجیح می دهد بمیرد، اما فروتن نشود. او نمی خواهد محبت خداوند را به قوم مرتد و گستاخ موعظه کند. فرار او از محبت خاص خداوند نسبت به گناهکاران، نشان دهنده تنفر عمیق او نسبت به این محبت بود و نمایان گر تنفرش نسبت به افرادی بود که به او خیانت کرده و علیه او طغیان نموده بودند. ما در مورد کشمکش یونس صحبت های بسیاری می کنیم، اما خداوند ما را نیز می خواند تا بر اساس محبت او زندگی کنیم. ولی ما مردمانی اسیر جسم و لبریز از گناه هستیم و گریز همراه با عصبانیت ما از خداوند نمایان گر ظلم و خودشیفتگی و حقارت و تیرگی درونمان است.

پذیرش این حقیقت می تواند ما را فروتن سازد تا شاید نهایتاً بتوانیم درک کنیم که ما رهبرانی پر استعداد، قدرتمند، جذاب و مجرب نیستیم که شایسته احترام و اطاعت باشیم. امپراطور هم اکنون عریان شده و تمام جزئیاتش آشکار گشته است. بله! حقیقت وجود ما برای خود و همگان آشکار شده است. اما ما و هم یونس چیزهای بسیاری داریم که باید بیاموزیم. یک لحظه آشکار شده واقعتاً درونی مان هرگز برای تبدیل ما کافی نیست. تنها مواجه شدن دائمی با خشم ها و گریز های ما باعث رشد ما می شود. در این مورد بعداً بیشتر توضیح خواهیم داد.

و داستان یونس این چنین ادامه می یابد:

«آنگاه یونس از شهر بیرون رفت و جایی در شرق شهر بر زمین نشست. در آنجا برای خود سایه بانی ساخت و زیر سایه اش نشست تا ببیند بر سر شهر چه می آید. آنگاه پیهوه خدا گیاهی برگماشت و آن را تا بالای سر یونس نمود تا بر او سایه افکند و از ناخشنودی او اندکی بکاهد. یونس از بابت آن گیاه بسیار شادمان شد. اما سپیده دم روز بعد، خدا کرمی برگماشت که گیاه را زد و خشک شد. چون خورشید بر آمد، خدا بادی سوزان از جانب شرق برگماشت و آفتاب چنان بر سر یونس تابید که بی تاب شد و آرزوی مرگ کرده گفت: مردن برایم بهتر از زیستن است. آنگاه خدا به یونس گفت: آیا رواست که به خاطر گیاهی خشمگین شوی؟ یونس گفت: آری رواست که تا به مرگ خشمگین شوم، خداوند گفت: تو بر گیاهی که محنتی برایش نبردی و آن را نروپاندی دل سوزاندی گیاهی که شبی سرکشید و شبی دیگر پژمرد. پس من چگونه می توانم بر نینوا دل نسوزانم؟ بر آن شهر بزرگ با بیش از یکصد و بیست هزار جمعیت که دست راست و چپ خویش از هم تشخیص نمی دهند با حیوانات بسیار؟» (یونس ۴: ۵-۱۰)

یونس برای خود مکانی برای استراحت در ست می کند و خداوند حتی برای او شرایط بهتری مهیا می کند. در کنار او گیاهی می رویند تا یونس در زیر سایه اش آسایش یابد. اما پس از آنکه یونس به خاطر آن گیاه شادی می کند، خداوند آن را از بین می برد. آیا این خدایی مانند زئوس، خدای دم دمی مزاج و سختگیر است یا خداوندی کاملاً شوخ طبع که همواره به روح مخلوقاتش بیش از حیات جسمانی آنها اهمیت می دهد؟

فرد خود شیفته بر این باور است که دنیا بر آن شده که به او آسیب بزند. بنابراین سعی می کند که به جایگاه و قدرتی دست یابد تا خود را از خیانت و آسیب بیشتر محافظت کند. اما خدایی که وی او را خدمت می کند این رهبر را بلند می کند، از او استفاده می کند و با تخریب رویاهای خودخواهانه اش به او پشت پا می زند. خداوند به سادگی افراد خود شیفته را دعوت به طغیان و آسایش می کند. طغیان باعث می شود که صدای فرد دو رگه شود، چارچوب های در را بشکند و دستانش به خون آغشته شود.

اما هیچ کدام از این کارها قلب مصمم خداوند را تغییر نخواهد داد. قلبی که بسیار خاص و ویژه است.

یک رهبر خود شیفته برای گذر از مرحله حسادت به مرحله بی میلی باید با ترس ها و حماقت خود روبرو شود. فایده ای که فرار دارد این است که به ما یادآوری می کند ما نمی توانیم از خودمان بگریزیم. به انتهای دنیا فرار کنیم، همان جنگ درونی و همان نبردها با خداوند در وجودتان باقی خواهد ماند و آنچه تغییر می کند این است که نبرد در منطقه جغرافیایی دیگری ادامه می یابد. فرد خود شیفته هرگز با تحمیل اراده اش به دیگران و یا کنترل دیگران توسط خشمش به آسایش نخواهد رسید و واضح است که هیچکس نمی تواند خداوند را تهدید و یا کنترل کند.

همه ما علیه خداوند طغیان کرده ایم، اما افراد خود شیفته در طغیان خود باقی می مانند. زمانی که این افراد به خاطر طولانی شدن غضبشان فرسوده می شوند، چهار دست و پا عقب نشینی می کنند تا مانند سگان زخمهایشان را لیس بزنند. آنها به هر کسی که نزدیکشان شوند حمله ور خواهند شد و دیگر اهمیتی به خداوند نمی دهند. اما رهبر لنگان این طور نیست. او به کار خود ادامه می دهد. بارها و بارها در را می کوبد تا بلکه خداوند که هرگز از انسانها امیدش را قطع نمی کند، در را به سویش باز کند. به یاد داشته باشید وقتی که بارها و بارها با خشم ها و گریزها با خداوند روبرو می شویم نهایتاً به آسایش اصیلی که بدنبالش هستیم می رسیم.

خداوند افرادی که علیه اش طغیان کرده اند را دعوت می کند تا در آغوش پر محبت وی خود را رها سازند. آسایش زمانی حاصل می شود که ما دیگر نمی توانیم به فرار خود ادامه دهیم و در آن زمان خداوندی را می یابیم که منتظر ما بوده است. آسایش هرگز بدون تسلیم، آسایشی واقعی نخواهد بود. برای فرد خود شیفته تسلیم به معنای خامی و درماندگی است و بازگشتی است به سوی جراحت اصلی یعنی خیانتی که تجربه کرده اند و زخمی که باعث ایجاد غضب و تمایل به کنترل در آنها شده است.



ما نهایتاً باید رو در روی خداوند قرار بگیریم و توسط محبت بی مانند او به ضعف و کوچک بودن خود پی ببریم. تنها در آن زمان است که تسلیم خواهیم شد. رهبر زن خودشیفته ای که بیشتر در این بخش به او اشاره کردم، نهایتاً از فرار خود باز می ایستد و این توقف بوسیله یک چالش کاری دیگری نبود، بلکه پدر خود را از دست می دهد. پدر او هم از لحاظ جنسی از این دختر سوء استفاده کرده بود و هم او را نزد دیگران ستوده بود. این کار هم باعث تحسین بیش از حد وی شده بود و هم باعث تحقیر وی گشته بود.

پدر این دختر ابتدا شیرانه از وی سوء استفاده می کرد و سپس با ستودنش به او پاداش می داد. او بعنوان دختری کوچک نمی توانست جام تاریک و تلخ خجالت و شرارتی که پدرش او را وادار به نوشیدنش می کرد را ببیند. او از پدرش نگهداری می کرد و در وجودش هر احساس آسب دیدگی از سوی پدرش را پاک نموده بود. نهایتاً پدرش در زمان مرگ در طول چندین هفته نزد دخترش اعتراف کرده و سعی کرد آسبیبی که به دخترش زده بود را به جبران کند. او بعدها به من گفت: اعتراف پدرش زندگی وی را تخریب کرده بود، حتی بیشتر از زمانی که سوء استفاده اصلی اتفاق افتاده بود. زیرا اعتراف او باعث آشکار شدن خجالت و زخم عمیق موجود در این دختر گشته بود، زخمی که به خاطر عملکرد پدرش در وی ایجاد شده بود.

اعتراف پدرش توهمی که این دختر در رابطه با پدرش بنا کرده بود را ویران ساخت. در این زمان این دختر علیه خداوند طغیان نمود و علیه کرمی که توهم آسایش و کنترل وی را خرده بود. پدر وی او را دعوت به پذیرش خشم و تهی بودنش نمود و باعث شد که او بیهودگی و توهم خود را به وضوح ببیند و خداوند او را دعوت نمود تا نه تنها توبه کند، بلکه بازوانش را برای در آغوش کشیدن او باز نماید.

## شکرگزاری: میوه فروتنی

رهبران اغلب داری نفس قوی هستند. احتمالاً شخصی باید دارای نفس قوی باشد که فکر کند می تواند کاری که دیگران غیر ممکن می دانند را انجام دهد. رهبران اغلب دیدهای قوی خود را با عدم رضایت عمیقشان نسبت به شرایط فعلی ترکیب می کنند، اما اغلب آنها افرادی را رهبری می کنند که شرایط حاضر را دوست دارند و نمی خواهند هیچ تغییر و هیچ ریسکی بکنند. در چنین شرایطی رهبران دچار ناکامی شده و ممکن است یا سلطه جویی خود را افزایش دهند و یا فرسوده شوند. نفس بسیار قوی ممکن است به خاطر تحسین و تمجیدات جماعت ایجاد شده باشد. فرقی نمی کند که حیطة رهبری چنین رهبری چقدر و وسیع است، چون دیگران همواره او را قدرتمند می دانند. چنین رهبری همواره انتظار دارد در سمت های مهمی ایفای نقش کند و القاب خاصی داشته باشد. دیدگاه این رهبران این است که این القاب پاداش فرسودگی و رنج هایی است که در رهبری تحمل می کنند. مردان و زنانی که از جایگاه رهبری خود پول بسیار کمی عایدشان می شود اغلب احساس می کنند که باید عنوان خاصی برای آنها وجود داشته باشد تا پاسخگوی ساعات طولانی کاری و انتقادات همیشگی باشد که به آنها وارد شده است. برای همین است که منسب های رهبری خاکی مساعد برای رشد عدالت شخصی در افراد است. حس عدالت شخصی حيله ای است که بوسیله آن، ما احساس قدرت می کنیم و این احساس قدرت زمانی به ما دست می دهد که ما خود را با دیگران مقایسه می کنیم و خود را نسبت به آنها برتر می یابیم.

ممکن است من سنگین تر و ناسالم تر از تو باشم، اما سخت تر از تو کار می کنم و این چیزی است که اهمیت دارد. ما به طور طبیعی خود را با دیگران مقایسه می کنیم و در می یابیم که در موارد مختلف نسبت به دیگران دارای کاستی های بسیاری هستیم. کاری که عدالت شخصی می کند این است که ما کمک کند در این رقابت پیروز شویم. رهبری که دارای حس عدالت شخصی است می داند که موفق است زیرا سخت تر کار می کند و یا چون باهوش است و استعداد بیشتری دارد، می خواهد که

دیگران نیز متوجه استعداد‌های او شوند. او نسبت به افرادی که ناتوان تر از او هستند همواره در جایگاه منتقد عمل می‌کند.

اما رهبری که از خداوند گریخته و با ترس خود روبرو شده، پس از تسلیم شدن می‌داند که جایگاه وی موقتی است و همچنین می‌داند که مهارت‌های ذاتی و استعداد‌های وی برای انجام کاری که در حال انجامش است کافی نیستند. او می‌داند که خدمتش فرصتی است که به او داده شده و نه یک حق الهی. او فروتن شده است زیرا می‌داند که افراد بسیار دیگری نیز وجود دارند که شایسته‌ی جایگاهی هستند که او اکنون در آن است. اما همین‌چنین می‌داند که حس شوخ طبعی خداوند به او این اجازه را می‌دهد که بعنوان رهبر خدمت کند.

دوست عزیزی دارم که در یک دانشکده‌ی الهیات بعنوان معاون رئیس دانشکده کار می‌کند. از زمانی که او مرد جوانی بوده او را می‌شناسم. او مشتاق آن بود که رئیس یک دانشگاه شود. او با سابقه‌ی بسیار عالی در دانشگاه‌های مختلفی خدمت کرده است. او دارای مدرک دکتری است و در جایگاه معاون رئیس دانشگاه خدمت می‌کند. عملکرد او درست و مناسب است، اما با این وجود بلندپروازی وی همیشه باعث می‌شود که او دائماً یک چشمش به آینده باشد. این مرد به هیچ وجه شبیه یک فرد خودشیفته نیست، او مهربان و گشاده رو است و باعث ایجاد اعتماد متقابل می‌شود. دیگران را برکت می‌دهد و تقصیر شکست‌های خود را به دوش خود می‌گیرد و فشار بار مسئولیت هدایت دیگران را همواره بر خود می‌پذیرد. او به هیچ وجه شبیه فرد خودشیفته‌ای که در این فصل آن را توصیف کردیم نیست. اما او نیز با مشکل غرور و چندین خصیصه‌ی افراد خودشیفته دست و پنجه نرم می‌کند.

همه‌ی ما دارای ویژگی‌های خودشیفتگی هستیم، اما سؤال اصلی این است که تا چه حد ما با خودشیفتگی خود، زخم‌های خود و حسادت‌مان روبرو می‌شویم. تقریباً برای یک سال دو ستم را ندیده بودم تا اینکه فرصت این پیش‌آمد تا بتوانیم با یکدیگر در یک کنفرانس بین‌المللی شام بخوریم. از تبدیلی که در او ایجاد شده بود یکه خوردم.

او بسیار آرامتر و شادتر از هر زمانی دیگر بود. از او پرسیدم که چه چیزی باعث تبدیل وی شده و او چنین پاسخ داد: «امروز دیگر مانند قبل به سختی کار نمی‌کنم تا جایگاهم را حفظ کنم. در نتیجه، فکر نمی‌کنم به اندازه کافی به خاطر جایگاهم شکرگزار بوده‌ام. اتمام پایان نامه ام تقریباً مرا از پای در آورد. برای همین الان می‌فهمم که بیش از ۷۰ درصد افراد چرا هرگز پایان نامه مدرک دکتری خود را به پایان نمی‌رسانند. من نمی‌توانستم پایان نامه ام را به تنهایی تمام کنم و نمی‌خواستم هم که از دیگران کمک بگیرم. هر چه بیشتر سعی می‌کردم، بیشتر در مشکلات فرو می‌رفتم. از پذیرش این حقیقت متنفرم اما من همیشه مرد مغروری بودم و شایسته فروتنی ظاهری خود شده بودم که اجازه نمی‌دادم دیگران نیز تکبر مرا مشاهده نمایند. آنچه هستم رحمت فوق العاده خداوند است. سالها طول کشید تا بتوانم پایان نامه ام را بنویسم و مدرکم را بگیرم، بسیار بیشتر از آنچه انتظارش را داشتم. افراد بسیاری از من می‌پرسیدند که چه زمانی تحصیلم را تمام خواهم کرد؟ و من باید در چشمانشان نگاه می‌کردم و می‌گفتم: نمی‌دانم! بسیار سخت تر از انتظارم است. هر بار که می‌خواستم دست از کار بکشم همسرم که زنی حکیم و مهربان است به من کمک می‌کرد تا با ترس‌هایم روبرو شوم و مرا به سوی شجاعت عمیق تری که حتی نمی‌دانستم در وجودم هست هدایت می‌کرد. بنابراین هر طور که شده خود را پیش کشیدم و درسم را تمام کردم. اما علتش غرور من نبود، بلکه احساس شکرگزاری عمیق و پایداری بود. هوش و ذکاوت‌م هدیه ای از سوی خداوند است. حتی هر نفس من هدیه ای است. اکنون نمی‌توانم بگویم این اتفاق چه زمانی افتاد، اما شروع به دوست داشتن کار خود کردم. بیش از هر زمان دیگر اکنون فکر نمی‌کنم که جایی که هستم پله ای دیگر از نردبان ترقی است، بلکه چنین می‌اندیشم که این جایگاه جایی است که من باید در آن بایستم مگر آنکه خداوند چیز دیگری از من بخواهد. می‌دانم که می‌توانستم رئیس جمهور خوبی باشم اما خداوند چیز دیگری از من خواسته و احتیاج نیست که من رئیس جمهور باشم و فقط به چیزهایی نیاز دارم که او به من عطا نموده و تنها می‌خواهم مرد خوبی باشم که کار خوبی انجام می‌دهد. اکنون شاد هستم و به عبارتی دیگر تنها به وسیله او

و از طریق فیضش است که ما می توانیم رهبری بکنیم و فیضی که در هر لحظه به ما عطا می شود نان همان روز من است. مشکلات امروز بسیار هستند و فیض نیز برای رویارویی آن مشکلات به ما عطا شده است.

هیچ فیضی برای فردا امروز داده نمی شود. زیرا هدیه چیزی است که در زمان حال و برای آن لحظه به ما داده می شود نه برای آینده. بله! برای فردا نیز فیضی وجود دارد، ولی آن فیض امروز برای ما جاری نمی شود. اگر می خواهیم در رهبری خود به نقطه ای برسیم که آسایش را تجربه کنیم، باید بتوانیم شکرگزار باشیم. در واقع، وقتیکه بوسیله احساس عمیقی از فیض خداوند زندگی و رهبری می کنیم نمی توانیم روحیه شکرگزاری نداشته باشیم. فروتنی آن است که تمام جلال و اکرام را به خداوند بدهیم و در این حالت است که خواهیم توانست از آسایشی عمیق بهرمند شویم.

دوست من به قدرت شکرگزاری پی برده بود و با آن برکت یافته بود. رهبری که تمامی عملکردش بر اساس خودشیفتگی اش است، زمانی تبدیل به رهبری لنگان خواهد گشت که دعوت خداوند برای عزاداری را بپذیرد. عزاداری برای خیانت هایی که در گذشته و زمان حال به او شده است و او باید هر طرز فکر اشتباه را از خود دور کند و بداند که تنها حضور خداوند است که باعث آرامی و تسلی او خواهد شد. هم چنین یک رهبر لنگان قلب خود را در برابر ارتباط و توجه دیگران سخت نمی سازد. او ریسک داشتن ارتباط و مشارکت با دیگران را می پذیرد، زیرا او ارزش مهربانی را آموخته و قلبی که طعم ذره ای از محبت را چشیده باشد با شکرگزاری آشنا است. او می داند که شکرگزاری چیست. آنچه در مورد روحیه شکرگزاری جالب است، این صفت نیز بنا به شایستگی یا کاری که فرد انجام می دهد به او عطا نمی شود. حتی داشتن روحیه شکرگزاری نیز یک هدیه است. ما نمی توانیم خود را مجبور کنیم تا قدرشناس و شکرگزار باشیم، بلکه می توانیم خود را در شکرگزاری آزاد احساس کنیم. زمانی که دیگر از دویدن خسته خاطر شدیم، شکرگزاری باعث می شود که قلب فرد نسبت به

درک هدایا و عطایای که دارد باز شود و اکنون دیگر او به خاطر استعداد های خود مغرور نمی شود، بلکه غرق شگفتی و تعجب می شود.

این به طور شگفت انگیزی غیر قابل وصف است که خداوند فردی مانند مرا با چنین قلبی برگزیده تا بتوانم دیگران را رهبری کنم و شخص دیگری را به سوی نان حیات هدایت نمایم. روحیه شکرگزاری حتی خیانت ها را هدیه ای می داند، چون تحت تاثیر خیانت ها، با اشتیاق بیشتری به دنبال "نان من" مهربانی می رویم.

## بخش هشتم

### فرار از سلول انفرادی

حقیقتی که رهبر تنها را آزاد می کند.

اغلب رهبران می دانند که چه حسی دارد وقتی وارد اتاقی می شوند و می بینند جو یک دفعه تغییر می کند. با توجه به این که دیگران همیشه از رهبر انتظارات بالا و خواسته های فراوانی دارند، ولی این امر باعث نمی شود که دیگران رهبر را فردی معمولی بدانند. هر چه قدر هم که یک رهبر بخواهد مانند افراد معمولی رفتار کند، این امر برای او غیر ممکن است. سالها پیش بعنوان مشاوره جوان خدمت می کردم. صبح زود برای خرید شیر به مغازه ای رفتم. از راهروی پایینی عبور کردم زیرا مشتری دیگری از روبروی می آمد و نزدیک بود با یکدیگر برخورد کنیم. او مشتری بود که من سه بار دیگر نیز او را ملاقات کرده بودم. چشمانش گشوده شد. دهانش باز ماند و ترسید. شیشه های وایتکس را بر روی زمین انداخت، جیغ کشید و از مغازه بیرون دوید. از این عکس العمل او شوکه شدم. چند ثانیه بعد مدیر فرو شگاه با عجله نزد من آمد و فریاد کشید: «با او چه کار کردی؟» واژه ها به آرامی و با صدایی پایین از دهانم بیرون آمد: «من مشاور او هستم.»

مدیر فرو شگاه نگاهی به ظاهر من انداخت که با شلوارک و تی شرت و دم پایبی لا انگشتی به آنجا رفته بودم و چنین گفتم: «اوه!» و رفت. نفهمیدم چه چیزی او را تحت

تاثیر قرار داد. بسیار زود دریافتم که بعنوان یک مشاور نباید صبح زود مانند افراد معمولی به مغازه بروم و اگر زندگیت از طریق حرفه روانکاوی می چرخد، باید منتظر چنین واکنش های عجیب و غریبی نیز باشی. من فردی معمولی نبودم. فرقی نمی کند که شما رئیس یک شرکت باشی یا کشیش کلیسا یا رهبر کلاس های آموزش کتاب مقدس زنان.

از لحظه ای که ما جایگاه رهبری را می پذیریم دیگران به ما قدرتی می دهند که بنا بر طرز تفکر آنها می تواند به آنها آسیب برساند یا به سودشان باشد. اغلب رهبران نمی خواهند چنین قدرتی را بر دیگران داشته باشند، اما این قدرت به سادگی به آنها عطا شده است و هر چه یک رهبر بیشتر سعی کند که مانند افراد معمولی زندگی کند، تنها واکنش های دیگران را تشدید خواهد کرد.

شبانی که آجویی در دستش گرفته و با جوانان در حال مشارکت باشد به دیدگاه دیگران بیش از اندازه تلاش می کند که خود را هم رنگ جماعت کند. اما اگر پیشنهاد فردی را برای خوردن آجور رد کند، بیش از اندازه خشکه مذهبی خوانده خواهد شد. فرقی نمی کند که یک رهبر چه کار می کند. همیشه نتیجه کار آن چیزی که او فکر می کند نخواهد بود. در برخی از تحقیقاتی که برای نوشتن این کتاب ترتیب داده بودم، افرادی که در سازمان های مسیحی به طور حرفه ای کار می کردند چنین گفتند: «نمی توانم بعنوان رهبران رابطه ای واقعی با دیگران داشته باشم.» یکی از شبانان در مورد تنهایی عمیق خود چنین می نویسد: «من ماهیگیری را بسیار دوست دارم اما تنها یکبار برای رفتن به ماهیگیری دعوت شدم.» عده بسیاری از برادران در کلیسا به ماهیگیری می روند اما تا به حال مرا دعوت نکردند که با آنها بروم. همین امر برای بازی گلف هم صدق می کند. همیشه من از دیگران می پرسم که می خواهم که با من برای بازی گلف بیایند اما آنها هرگز مرا دعوت نمی کنند. من فکر می کنم مشکل این است که من بر روی جایگاه بالایی ایستادم. گاهی برای شوخی می گویم اسم کوچک من



شبان است. جایگاه من باعث می شود که افراد از آن بترسند. بنابراین برای آنها امن تر آن است که از من دوری کنند تا اینکه بخواهند به من نزدیک شوند.

به همین دلیل اکثر شبانان احساس تنهایی و انزوا می کنند. از سوی دیگر، صداقت یک شبان در مورد کشمکش های درونیش ممکن است باعث احترام یا شگفتی بسیاری در میان افرادی شود که او به آنها خدمت می کند و در نتیجه آن افراد از او دور تر شوند. یک بار در گروه کوچکی از شبانان در مورد یکی از لحظات بسیار سخت زندگی زناشویییم خاطره ای را بازگو کردم. بعدها یکی از آن شبانان در جمع دیگری از من به خاطر صداقت و انعطاف پذیریم تشکر کرده و چنین گفت: «مطمئنم آنچه با ما در میان گذاشتی تنها بعنوان مثال بوده و دقیقاً آن چیزی نبوده که اتفاق افتاده بود. زیرا می دانم شخصی مانند تو امکان ندارد که این طور باعث ناامیدی همسرش شود.»

از این کار او یکه خوردم. من عمداً جزئیات داستان را نرمتر و ساده تر بیان کرده بودم و صلاح دیده بودم که واژه های واقعی که در میان من و همسر من آن روز رد و بدل شده بود را به آنها نگویم. زیرا امکان داشت من و همسر من بی ایمانی قلمداد شویم. اما حتی روایت مختصر شده من نیز برای آنها بسیار سنگین و گران تمام شد، آنقدر که این شبان آن را تهدید آمیز می دانست. او ترجیح می داد که طرز تفکرش در مورد من این باشد که من یک رهبر هستم و نپذیرد که من گناهکارترین شخص هستم. هیچ کس نمی خواهد باور کند که رهبران به شدت به صلیب و کار مسیح بر صلیب نیاز دارند. حتی وقتی تلاش می کنید انتظاراتی که دیگران از یک رهبر دارند را کم کنید، تنها باعث ایجاد شبهات بیشتری خواهید شد. شبهاتی که اگر در پی خدمت بر اساس حقیقت با شیم باید از بین بروند. اما نتیجه این چیز برای بسیاری از رهبران این است که احساس انزوا و تنهایی می کنند و چنین نتیجه گیری می کنند که دیگران هرگز نخواهد توانست آنها را درک کنند یا از مصاحبت و مشارکت آنها لذت ببرند.

بسیاری از رهبران بر این باورند که به سادگی باید تنهاایشان را بعنوان بهایی برای رهبریشان پرداخت کنند و برخی نیز خود ترجیح می دهند که تنها باشند، در

حالی که احساس می کنند تنهائیشان همواره مانند تپی پایین گریبانگیرشان است. در نهایت، اغلب افراد نیز فکر می کنند که رهبران افرادی برون گرا هستند و چطور ممکن است کسی برون گرا نباشد و بتواند در مقابل جماعت بایستد و با چنین قدرت و اشتیاقی سخن رانی کند. اما حقیقت این است که بسیاری از رهبران افراد درون گرایی هستند که ترجیح می دهند دیگران آنها را با ایده ها و افکارشان تنها بگذارند.

گروهی از شبانان حرفه ای وجود دارند که در کلیساهای بسیار بزرگ موعظه می کنند، اما در ایجاد ارتباط و مشارکت با گروه های کوچکی از مردم دچار مشکل هستند و احساس ناراحتی می کنند و ترجیح می دهند که چنین ارتباطاتی را به دیگران بسپارند. همه رهبران تنها هستند اما عده کمی هستند که تنهائیشان به خاطر دلایل منطقی و معقولی است. این جمله که «رؤسا همواره تنهائید» جمله صحیحی است. اما میان تنهایی منطقی و انزوای شخصی که رهبر آن را به خود تحمیل می کند تفاوت بسیاری وجود دارد.

### هیچ کس نمی تواند درک کند

رهبر یکی از سازمانهای بزرگ کلیسایی داستانی را برای من بازگو کرد که محدودیت های شخصی وی را به تصویر می کشید. او می گفت که «مجبور است تصمیم های دشواری بگیرد و در عین حال تنهایی حاصل از این تصمیمات را نیز متحمل شود. یکی از معروف ترین مبشرینی که در این سازمان کار می کرد باعث شده بود که بسیاری از دانشجویان به کلیسای آنها افزوده شوند، زیرا این مرد با غیرت بشارت می داد و دارای حس شوخ طبعی خاصی بود. همه این صفات صفت خوبی بودند، اما این مبشر به شدت نسبت به هیأت رهبری ارشد سازمان بدبین بود. زمانی که وی با کارکنان و جماعت و رهبران دیگر صحبت می کرد، اقتدار هیأت رهبری سازمان را زیر سؤال می برد.

تلاش های بسیاری برای حل این مشکل صورت گرفت و نهایتاً او اشتباه خود را پذیرفت و اعلام آمادگی کرد تا شکافی که خود باعث آن شده را ترمیم کند. اما او باز به کار خود ادامه داد. پس از آنکه این مبشر گناه خود را اعتراف کرد بار دیگر توانست تا حمایت و اعتبار خود را در میان دانشجویان و دیگران بدست آورد. اما پس از آن دلیل دیگری برای زیر سؤال بردن هیات رهبری کلیسا پیدا کرد. برای مثال، دو انتقاد او از این قرار بود که رهبران ارشد نمی خواهند که ریسکی انجام دهند و در مورد عطایایی که او دارد و ثمرات روحانی که در زندگی او وجود دارد به او حسادت می کنند.

وی غالباً انتقادات خود را به وسیله آموزه های مختلفی و تفسیر آن آموزه ها پنهان می ساخت. ادامه برخورد با این مبشر بیهوده بود. او باید اخراج می شد. اما انجام این کار باعث شکاف بزرگی در کلیسا می گشت. رهبر ارشد این کلیسا می دانست که این رهبر جوان می تواند با رفتن خود به کلیسای دیگری بسیاری از دانشجویان و حتی عده ای از کارکنان حقوق بگیر آن سازمان را نیز با خود ببرد. از سوی دیگر نگاه داشتن او به عنوان یکی از کارمندان، رهبری کلیسا را زیر سؤال می برد و باعث ایجاد آشوب و هرج و مرج در سازمان می گشت.

رهبر کلیسا از منبعی موثق شنیده بود که امکان آن وجود دارد که شعبه مرکزی و اصلی سازمان او به خاطر عدم رشد شعبه تحت رهبریش مجبور به تعطیلی شعبه او نمایند. این اطلاعاتی نبود که او بتواند با تیم اجرایی خود در میان بگذارد و اگر وی اقدام به اخراج آن مبشر می نمود ممکن بود کل سازمان خدماتی وی تعطیل شود. اما اگر او می توانست تا تابستان منتظر بماند، زمانی که دانشجویان در تعطیلات بسر می برند، او می توانست بدون از بین رفتن کل سازمان خدماتی اش رهبر جوان را اخراج کند. این بدان معنا بود که او باید چهار ماه دیگر با این بحران دست و پنجه نرم کند. اما کارکنان او دیگر در مرز طغیان علیه او و ناامیدی کامل بودند و این شرایط باعث شده بود که نام و آوازه این رهبر از بین برود و او را رهبری ضعیف و ساده لوح بخوانند.»

رهبران اغلب اطلاعات بیشتری نسبت به افراد تحت رهبری خود دارند و حتی اگر این رهبران بحران ها و پیچیدگی های دنیای خود را با فرد دیگری در میان بگذارند آنچه با آن روبرو خواهند شد، نگاه های سرد و متعجب اطرافیان است. این کار آنها چیزی شبیه بانجی جامپینگ<sup>۳۶</sup> است. افراد نظاره گر آن هستند که چگونه آن شخص بسوی آسمان پرتاب شد، اما وقتی که از یکی از آنها می خواهید که به شما ملحق شود با نگاهشان به شما خواهند فهماند که آیا عقلت را از دست دادی؟ و احتمالاً هم حق با آنها است.

این شرایط در مورد مسائل مشکل طاقت فرسایی که در رهبری وجود دارد نیز صادق است. آنها شرایط شما را درک نخواهند کرد، مگر آنکه طنابی به پایشان وصل شده باشد و بر روی سن کلیسا ایستاده باشند و آماده پرش به سوی سرنوشتشان باشند. رهبری یکی از سازمانهای خدماتی که یکی از کارکنانش علیه او شورش نموده بود شرایطش را با دو تن از دوستانش در میان می گذارد. هیچ کدام از دوستان او جزو هیأت رهبری کلیسا نبودند یکی از آنها چنین پیشنهادی می دهد: «تنها باید آن کاری که درست است را انجام دهی و برای نتایج آن به خداوند اعتماد کنی.» این رهبر آنقدر از مشورت دوستش ناراحت شده بود که دیگر حوصله آن را نداشت از دوستش بپرسد: خب! کار صحیح چیست؟ دوست دیگرش مهربان تر برخورد می کند و می پذیرد که هرگز با چنین دوگانگی روبرو نشده است. او این رهبر را دعوت می کند تا با هم برای خوردن یک نوشیدنی بروند. کاری که به معنای دوستی و همراهی در شرایط سخت است و مانند ضربه ای است به شأن فردی که در شرایط سخت گیر افتاده است. آن رهبر پیشنهاد دوستش را می پذیرد ولی ۲۰ دقیقه بعد دوست او به آن رهبر می گوید که مشکلات خانوادگی با همسرش ایجاد شده و نمی تواند سر قرار حاضر شود. همیشه از یک رهبر انتظار می رود که در حال انجام وظایفش باشد. در این شرایط مشکلات

شخصی دوستش به نظر این رهبر سخت تر از خطراتی بود که رهبری وی را تهدید می کرد.

## هیچ کس نمی خواهد درک کند

ما رهبران همواره با ورطه عظیمی روبرو هستیم که دنیای ما را از دنیای افرادی که تحت رهبری ما هستند جدا می سازد. هیچ کس نمی تواند کاملاً ما را درک کند و دردناک تر این است که عده ای کمی هستند که واقعاً می خواهند ما را درک کنند، زیرا درک مشکلات ما به معنای این است که آنها باید بیایند و در دنیای ما و در دردهای ما به عنوان یک رهبر شریک شوند.

روانشناسانی که درباره گفتار انسانها کار می کنند می گویند که بسیار به ندرت پیش می آید که فردی بتواند بیش از دو سؤال معنادار را یک جا از شخص دیگری بپرسد، مخصوصاً زمانی که آن شخص در مشکل قرار دارد. ما می خواهیم کمک کنیم. می خواهیم که به سرعت به کشمکش ها پایان دهیم، اما نمی خواهیم احساس درماندگی و سر در گمی شخص دیگری را درک کرده و به همراه آنان رنج بکشیم. اگر کاری که احتیاج است ما انجام دهیم این است که برای جابجایی مبلمان به دیگران کمک کنیم و یا چندین دلار برای حل مشکلش به او بدهیم، در آن زمان می خواهیم که به او کمک کنیم. اما همراهی با ایوب در رنجهایش بسیار فراتر از چیزی است که اغلب انسانها بخواهند انجامش دهند. حتی به خاطر افرادی که بیش از همه دوستشان دارند. همراهی و نشستن در کنار ایوب و همدردی او در سکوت بسیار سخت است و سخت تر از آن این است که از او بخواهیم شرایطش را توضیح دهد، سپس با دقت و علاقه به او گوش کنیم و به همراه رنجهایش، رنج بکشیم. این گونه درک آنقدر نادر است که نمی توانیم فکر کنیم کسی بخواهد این چنین محبتی را انجام دهد.

چنین همراهی مستلزم صرف زمان بسیاری است. همچنین مهارتی است که تنها فردی با همین تجربه، قادر به عمل نمودنش است. چنین شخصی نمی خواهد اجازه

دهد فرد دیگری در تنهایی رنج بکشد. مقدسین بسیار کمی وجود دارند که بخواهند چنین کاری را برای دیگران انجام دهند و نتیجه آن شده که خود رهبران نیز انتظار ندارند در سختی هایشان کسی با آنها همراهی کند. به هر حال، چنین توجهی اصلاً وجود خارجی ندارد. بنابراین ما دیگر به خود اجازه نمی دهیم که احساس تنهایی بکنیم و پوستمان را سخت کرده و قسمت های آسیب دیده وجودمان را فراموش می کنیم.

## هیچ کس اجازه ندارد ما را کاملاً درک کند

یک رهبر بیش از هر کس دیگری در سازمانش می داند که چه مسائلی بر زندگی افراد تحت رهبری اش سایه افکنده اند. او می داند که روزانه چه عواملی موجب تشدید این تأثیرات هستند. به عنوان مثال، او می داند که پیش از آنکه جایگزین مناسبی برای فردی در سازمان یافت شود باید او را اخراج کند. چه این اطلاعات را به تنهایی بداند و تحمل کند، چه آنها را با عده محدودی از افراد مطمئن در میان بگذارد، در هر حال این اطلاعات باری برای او محسوب می شوند.

در تحقیقی که انجام دادم ۷۰ درصد از رهبران چنین گزارش کردند که پس از اخراج یکی از کارمندان و این که نتوانستند دلیل آن اخراج را برای دیگران توضیح دهند احساس تنهایی و انزوا کردند. بسیاری از آنها گفتند که یکی از بحران های پیچیده کاریشان همین موضوع بوده است. زنی که در کلیسایی کار می کرد چنین می گوید: «از آنجایی که من در سازمانی کار می کنم که بسیاری از افراد با یکدیگر دوست هستند، من نیز با بیشتر افراد جماعت رابطه دوستانه دارم. وقتی که یکی از افراد در کار خود دچار مشکل می شود و می خواهیم او را از منصبش بر کنار کنیم فقط به من می گویند که چرا جزئیات امر را با کارکنان یا افراد دیگر جماعت در میان نمی گذارید؟ اما من اسرار را محرمانه نگاه می دارم، حتی اگر برای من بهای سنگینی را طلب کند. دوستانم ولی فکر می کنند که باید در مورد همه مسائل در مورد جماعت آگاهی کاملی داشته باشند و من از این کار اجتناب می کنم. احترام به اسرار دیگران و حفظ آنان اغلب رهبر را در جایگاهی قرار می دهد که دیگران درباره او غیبت بکنند. تصمیمات

سختی که رهبران می گیرند و نمی توانند درباره آن تصمیمات توضیح دهند یا از آنها دفاع کنند باعث می شود که آنها همواره در معرض آسیب و تنهایی باشند.

علاوه بر آن، رهبران همه غیبت هایی که در میان افراد تحت رهبریشان صورت می گیرد را نمی شنوند. یک رهبر غالباً آخرین فردی است که از آنچه در سازمانش اتفاق می افتد خبر دار می شود. همکاران اغلب نمی خواهند که با دادن خبرهای بد اعتبارشان را به مخاطره بیندازند و یا با این کار مورد سرزنش رهبر قرار بگیرند. بسیاری دیوانه کننده است که شما هم بیشتر از دیگران بدانید و هم کمتر از همه آنها. در این دنیای عجیب و غریب رهبری چگونه ممکن است که رهبری با کسی دوست باشد و دوستانی داشته باشد؟

رهبری که هیچ دوست صمیمی ندارد رهبری است که مستعد نوسان در میان دو حالت است، یعنی مخفی شدن یا کنترل دیگران. برای همین است که اگر قرار باشد من فردی را برای منصبی ارزیابی کنم و تنها یک ملاک مد نظر باشد، بر ماهیت دوستی ها، ارتباطات او در فقدان ها و خیانت ها متمرکز خواهم شد و به عبارتی دیگر بیشتر اشتیاق او برای رشد در ارتباطاتش را در نظر خواهم گرفت. خدمتی که یک رهبر برای یک سازمان انجام می دهد بهتر و بیشتر از چیزی نخواهد بود که برای دو ستش انجام خواهد داد. اما یک فرد نمی تواند دو ستی واقعی با شخصی داشته باشد بدون اینکه بخوهد و ظرفیت آن را داشته باشد و اجازه دهد که دیگران در مورد دنیای درونی شان چیزهایی بدانند. البته دوستی اول یک رهبر با همسرش است. این دوستی اساس جمله مقتدرانه و مهم پولس رسول است.

«زیرا اگر کسی نداند چگونه خانواده خویش را اداره کند، چگونه می تواند کلیسای

خداوند را مراقبت نمایند؟»

(اول تیموتائوس ۳: ۵)

واژه "اداره کردن" در اصل یونانی به معنای سازمان دهی و مدیریت نیست، بلکه معنای آن توجه و مراقبت است. چطور ممکن است کسی از کلیسای مسیح مراقبت کند اما از خانواده خود مراقبت نکند؟ و چرا بسیاری از رهبران طرز برخوردشان با خانواده و همسرانشان همانند برخوردشان با رژیم غذایی است که مستمر و همیشگی نیست؟ از سویی دیگر، تنها به فکر خانواده خویش بودن نیز نشانه عدالت شخصی ما نیست. پدری که همیشه به مسابقات فرزندش می رود و هرگز هیچ مسابقه ای را از دست نمی دهد، بیانگر خوب بودنش نیست. او معتاد به این کار است. بسیاری از رهبران هرگز چنین مشارکتی در زندگی فرزندانشان ندارند و بسیار به ندرت پیش می آید که رهبری در بزرگترین مسابقه زندگی فرزندش شرکت داشته باشد، چه برسد بر سر تمرینات.

اگر می خواهید توانایی آن را داشته باشید که گهگاهی کار خود را ترک کنید و تحت تاثیر آدرنالین ترشح شده به خاطر بحران عمل نکنید و بتوانید این تفکر که دیگران به شما بسیار نیازمندند را از خود برانید، باید خود را در این مسیر تربیت کنید. رهبران اغلب با پذیرش دو ستانده شدن در سازمانشان مخالف هستند. همکاری نزدیک با یک دوست خوب ممکن است باعث ایجاد تضاد و اختلاف سلیقه شود. زیرا یک دوست خوب تنها کسی نیست که شما وقتتان را با او سپری می کنید و از نگرانی هایتان به او می گوئید، زیرا دوستی شامل رفاقت و وفاداری و صداقت نیز است. واژه صداقت در انگلیسی Truth ترجمه شده که از ریشه واژه Trout یعنی حقیقت است. دو ستان با یکدیگر عهد می بندند که به هم وفادار بمانند و نسبت به یکدیگر در حقیقت و احترام زندگی کنند و از یکدیگر محافظت کرده و به یکدیگر کمک کنند.

با اینکه بسیار کم پیش می آید که درباره چنین عهدی سخنی به میان بیاید، اما دوستان قطعاً می دانند که در مقابل یکدیگر دارای چنین وظایفی هستند. ما انتظار داریم دو ستانمان ما را حمایت کنند و به ما کمک کنند و خیانت نکنند. بنابراین اخراج شدن توسط یک دوست غیر قابل تصور است. به این مشکلات این حقیقت را اضافه



کنید که کارکنان دیگری که در این رابطه دوستی قرار ندارند، نسبت به عمق دوستی و توجهی که به یکدیگر دارید و سابقه طولانی دوستیتان بعنوان یک رهبر با یک دوستی که همچنین کارمند شما هست حسادت خواهند کرد. به ظاهر بسیار آسانتر است که در محل کار خود، در گروه پرستشی یا خدمتتان دوستی نداشته باشید. ما در بن بست‌های غیر افتاده ایم زیرا بسیار کم پیش می‌آید که کار ما به عنوان رهبر مانند شغل‌های رسمی دیگر باشد که از ساعت ۹ صبح شروع شده و در ساعت ۵ عصر تمام شود. بنابراین حیطه ارتباطات ما با دیگران افرادی هستند که به آنها خدمت می‌کنیم.

داشتن دوستانی در سر کار می‌تواند مشکل ساز باشد. اما نداشتن دوستانی به عنوان همکار نیز می‌تواند برایتان مشکل ساز باشد. افرادی که از برقراری ارتباط دوستانه بر سر کارشان اجتناب می‌کنند، اغلب به خاطر بی‌اعتمادی، ترس و مسائل عجیب و غریبی دیگری است که از ارتباطات و صمیمیت نشأت می‌گیرد. با این کار به سوی فرهنگی می‌رویم که در آن قلب از وظیفه جدا است و شخصیت یک فرد از کارش جدا خواهد بود. جدایی فکر از قلب بدون شک باعث رشد فرهنگ مخفی کاری و به سیاست‌های کنترل‌گرایانه منتهی خواهد شد.

### مخفی شدن: ضعف شخصیتی برخاسته از کنترل

ما رهبران زمانی پنهان می‌شویم که از چیزی ترسیده باشیم. کسی در کلیسا از ما می‌پرسد حالت چطور است؟ با اینکه می‌دانیم از لحاظ عرف اجتماعی باید بگوییم عالی هستیم، اما گاهی واقعاً نمی‌توانیم این جمله را به زبان بیاوریم و آنچه می‌شنویم آهی سرد از ته وجود طرف مقابل است که اغلب باعث ایجاد فاصله ای مودبانه از سوی او خواهد بود و چنین می‌گوید: «خب، متأسفم که می‌شنوم حالت خوب نیست. برای دعا می‌کنم.» چند نفر را می‌شناسید که به شما چنین بگویند: «بسیار ناراحتم که می‌شنوم حالت خوب نیست. الان وقت صحبت کردن ندارم، مطمئنم نیستم که تو بخواهی بعداً صحبت کنی، اما امروز بعد از ظهر به تو زنگ می‌زنم تا ببینم اوضاع چگونه است.» از آنجایی که فکر می‌کنم افراد گروه دوم بسیار کم هستند ما رهبران آموخته ایم که

در زمان آسیب دیدگی حالت تدافعی بگیریم، حتی نسبت به دوستان خود. گرایش ما به مخفی شدن به آسانی تبدیل به دیدگاه ما می شود و مانند دژی سنگربندی شده در اطراف ما قرار می گیرد. در چنین شرایطی همواره ما آنچه در اطرافمان رخ می دهد را بوسیله عینک های تنهایی و احساس امنیتی که در تنهایی یافته ایم می سنجیم و نتیجه این کار باعث پیچیده تر شدن اوضاع است. زیرا تنها راهی که فردی بتواند وارد قصری با دیوارهای بلند شود این است که از دیوارهای بلند بالا برود و شخصی که از دیوار بالا رود یک متجاوز یا دزد خوانده می شود.

دوستان بالقوه یک رهبر در هر دو صورت محکوم هستند. چه از آن دیوارها بالا بروند و چه از آنها بالا نروند. بنابراین افراد معمولاً وقتی می دانند که هیچ راه پس و پیشی برایشان وجود ندارد، دیگر نیرو و زمانی را برای این کار صرف نمی کنند. این شرایط پیچیده و متضادی که در زندگی یک رهبر وجود دارد از یک طرف افراد را به سوی خود جذب می کند و از سویی آنها را از خود دفع می کند، باعث ایجاد جویی نامتعارف در اطراف وی می شود. این شرایط مانند زمین مین گذاری شده و خطرناکی است که تنها راه نجات از آن این است که بیاموزیم چگونه به آرامی و با احتیاط قدم بر داریم.

### مثالهایی که رهبران چگونه مخفی می شوند

بزرگترین زمان تنهایی ام زمانی بوده که احساس کردم به کسی احتیاج دارم تا بتواند بار سنگین مسئولیت هدایت یک جامعه را درک کند و هیچ کسی در کلیسای من وجود نداشته که چنین تجربه ای داشته باشد و به عنوان تنها کسی که استخدام رسمی آن کلیسا بودم هیچ کس را نداشتم که بتوانم به آسانی با او صحبت کنم. همچنین زمانی که در مقابل تصمیم بزرگی قرار می گرفتم و می خواستم با افراد صحبت کنم و به همراه آنها به یک تصمیم گروهی برسیم. اغلب افراد فکر می کردند که تنها این من هستم که در این مورد تخصص دارم و چنین می گفتند: «هر تصمیمی که تو بگیری ما پشتت می ایستیم.»

بیشتر مواقع هیچ کس نمی داند چقدر احساس تنهایی می کنم. از آنجایی که نمی خواهم دیگران فکر کنند که بسیار اهل آه و ناله هستم، اغلب سکوت می کنم (حتی اگر این دیدگاه من باشد، نه دیدگاه دیگران) و همچنین نمی خواهم دیگران فکر کنند من ضعیف و بیچاره هستم. ممکن است در زمینه های دیگر زندگییم آسیب پذیر باشم، اما این قسمت را برای خود محفوظ نگاه داشته ام. فکر می کنم به خوبی توانسته ام احساس ناامنی خود را درک کنم. اگر از افرادی که عضو کلیسای ما هستند درباره من سؤال کنید، آنها خواهد گفت که من فردی قوی و با اعتماد به نفس بالایی هستم. این تصویری است که از گذشته آموخته ام که خود را این گونه نشان دهم. امروز هم از روی عادت، خود را این گونه نشان می دهم. شاید هم به خاطر اینکه نمی خواهم جماعت از مشکلات و ضعف هایم مطلع شوند این گونه عمل می کنم.

این داستان نشان دهنده یک واقعیت تلخ است. هیچ کس نمی تواند واقعاً سنگینی باری که رهبران روزانه بر دوش می کشند را درک کند، مگر اینکه آنها این اجازه را بدهند. بسیار آسان است که اعضای یک جماعت فکر کنند که فرد مجرب و کار آزموده ای مسئولیت مسائل را بر دوش خواهد گرفت و مشکلات را حل خواهد کرد و بدین وسیله باعث ناامیدی و سر خوردگی رهبرانشان شوند و با خود بیاندیشند برای همین است که ما او را استخدام کردیم. حتی برای یک رهبر آسان تر است که تنهایی خود را مخفی سازد تا مانع از آن شود که دیگران خواندگی او را زیر سؤال ببرند و به آن بی احترامی کنند و نتیجه تنهایی بی شتر و فرسودگی عمیق تری است که به خاطر حفظ ظاهر دامنگیر رهبر می شود.

از آنجایی که در میان افراد یک سازمان صداقت کافی برای ایجاد روابطی دلسوزانه و متعهدانه نسبت به یکدیگر وجود ندارد، چنین گره ها و مشکلاتی در سازمانها دیده می شود. به جای این کار هر کس بدنبال آن است که بتواند نقابی مناسب بر صورت خود بگذارد. اگر سازمانی دارای جوی شاد باشد، در آن صورت همه افراد تصمیم می

گیرند که نقابی شاد بر چهره بگذارند. اگر فضا منطقی و جدی است، در آن صورت برخورد شاد را ساده لوحانه خواهند خواند.

ما معمولاً آنچه که فرهنگ از ما انتظار دارد را می آموزیم و سپس خواسته های خود را بر طبق آن فضای حاکم تطبیق می دهیم. چنین نگرشی به گونه ای غیر اصیل و سلطه جویانه است. افراد ریاکار غالباً خود را از رسوایی محافظت می کنند و برای حفظ جایگاه خود و دور ماندن از آسیب می جنگند. سیاستهایی که افراد برای حفظ قدرت بکار می برند یا باعث می شود که دیگران با آنها متحد شوند یا به مخالفت با آنها برخیزند و با یکدیگر بر سر مسائل مختلفی از قبیل بودجه، اولویت های سازمان و فضای دفتر کارشان به بحث و مشاجره می پردازند.

در یک فصل خاص از تاریخ دانشکده الهیات مارس هیل متوجه شدم که گروه کوچکی از همکارانم در حال تلاش برای از بین بردن نگرانی های من در مورد یک تصمیم خاص بودند. آگاهی از این مطلب باعث ایجاد کشمکش و فرسودگی بسیار می شد و من طبق عادت همیشگی در آن زمان تصمیم گرفتم که به مشکل بی توجهی کرده و سرم به کار خودم باشم و کتابی را که در حال نوشتنش بودم به پایان برسانم. زمانی که فشارها در حدی شد که دیگر طاقتم به لب رسید و دیگر نمی توانستم به آن وضع ادامه بدهم، شروع به بحث درباره تصمیمی که گرفتم و احساسی که در مورد آنچه پشت سرم صحبت شده بود نمودم.

زمانی که نتوانستم با افرادی که در این مسئله مشارکت داشتند به نتیجه برسم، سخت تر فشار آوردم. آنچه من درباره اش با آنها صحبت کرده بودم را آنها سوء ظن خواندند و با چسپاندن این عنوان باعث شدند تا هر چه من بیشتر بر آن قضیه پافشاری کردم، تنها گفته آنها بیشتر به اثبات می رسید. این شرایط به من یادآوری کرد که نقش رهبر به طور اجتناب ناپذیر با خود، تنهایی را به همراه دارد. زیرا معمولاً در این نقش، شما باید به مشکلاتی اشاره کنید که دیگران در سازمان شما ترجیح می دهند که شما از این مشکل دور بمانید و به آن اشاره ای نکنید. زمانی که من برخورد با

فشارهای روز افزون در مارس هیل را به تعویق می انداختم خود را تنها دیدم و به سوء ظن متهم شدم. آیا من واقعاً می خواستم به عنوان رهبری که بی تفاوت است شناخته شوم یا رهبری که دارای سوء ظن است؟ هیچ کدام از این دو گزینه را دوست نداشتم. اگر باز سعی می کردم که به مشکل بی توجهی کنم شاید مشکل بدتر نیز نمی شد. اگر با شدت می خواستم با مشکلات برخورد کنم مشکل نیز به سرعت بدتر می شد. بنابراین زمانهایی وجود دارد که نه می توان از شرایط سخت، کشمکش و درگیری در بین افراد سازمان فرار کرد و نه می توان آن را حل کرد.

یکی از متداول ترین شرایطی که در آن زمان به شما احساس تنهایی شدیدی دست می دهد زمانی است که شما به عنوان رهبر برگزیده خداوند، مسئول از بین بردن تمام ملکوت های اشتباهی می شوید که ایجاد شدند و مانع گسترش ملکوت پدر هستند. شبانی این کار را با چنین واژه هایی تشریح می کند: «افراد در سازمانها دیگران را با خود متحد می سازند. تنهایی در زندگی رهبری که با صداقت و امانت کار می کند اغلب به آن خاطر ایجاد می شود که ارزش های این متحدین با امانت و ارزش های شخصی رهبر در تضاد می ایستند و رهبر سعی می کند که از متحد شدن با آنها اجتناب کند.»

شرایط دیگری وجود دارد که تنهایی یک رهبر بیشتر نمایان می شود و آن زمانی است که مشکلات غیر مترقبه باعث می شوند تا سختی های بسیاری در سازمان بوجود آید و دوستان او هر کدام سعی کنند که تنها از خود محافظت کنند. یک رهبر واقعی نمی تواند در رویارویی با مشکلات شانه خالی کند. او باید تا حدی که می تواند در مقابل آنها بایستد و تیرهایی که به سوی قسمت های حساس خدمتش پرتاب می شود را دفع کند. بنابراین آیا امکان دارد در سازمانی که وظیفه اصلی شما این است که به ملکوت خداوند بیش از شادی و راحتی شخصی دیگران اهمیت دهید دوستانی داشته باشید؟ پاسخ معمولاً خیر است. زیرا متأسفانه دوستی ها در یک سازمان کمتر حول محور حقیقت می گردد و بیشتر حول محور متحد شدن برای حفظ قدرت و امنیت

است و زمانی فریب کاری در یک سازمان بیشتر می شود که افراد فکر می کنند باید برای ادامه بقای خود پنهان شوند.

نتیجه پنهان شدن، وضعیت روحانی پیچیده ای است که از نیمی حقیقت و نیمی دروغ تشکیل شده است و نهایتاً باعث می شود که جماعت نسبت به یکدیگر بدبین شده و بدجنس شوند. در میان تلاش و نبرد افراد برای حفظ قدرت و اجتناب از آشکار شدن حقیقت وجودیشان، ماموریت اصلی سازمان گم می شود. یکی از دو ستان من درباره لحظه ای که با ۶۰ تن از کارمندان خود ملاقاتی داشت سخن می گوید و به لحظه ای اشاره می کند که وی این سؤال را مطرح می کند که آیا هیجان، فشار کاری زیاد و اضافه کاری های طولانی مدت بدون حقوق به دلیل نوع کاری است که آن سازمان انجام می دهد یا بیشتر به خاطر حضور مدیر عاملی باهوش است که باعث ایجاد هرج و مرج بسیاری شده و نظم کاری ندارد. او می گوید شاید بهتر بود از آنها می پرسیدم که آیا می خواهند توسط یک تزریق اعدام شوند یا طناب دار؟ زیرا واکنش آنها به این حد عجیب و غریب بود.

در هر سازمان همیشه موارد ناگفته بسیاری وجود دارد. قوانین ناگفته ای که دلیل نگفتنشان این است که اشاره به این قوانین ممکن است باعث ایجاد ناراحتی در دیگران شود. نتیجه این عملکرد گسترش فرهنگ پنهان کاری، بازی، کنترل و تقلب است.

اما یک رهبر لنگان در راستای شکستن قوانین ناگفته و آشکار ساختن آنها قدم بر می دارد و سخن می گوید. یک رهبر زمانی که باید با دو ستانی که قوانین کلام خدا را زیر سؤال می برند برخورد کند، نمی تواند مخفی شود. ولی او چگونه می تواند حقیقتی را درباره سازمان آشکار کند که باعث ناراحتی بسیاری از اعضا می شود ولی در عین حال احترام وی در آن سازمان حفظ شود؟ این کار معماگونه و پیچیده ای است. این کار تنها می تواند توسط رهبری انجام شود که آشکارا به گر سنگی اش برای حقیقت اعتراف کرده باشد.

## اشتیاقی صادقانه: نقطه عطف گشودگی یک رهبر

تعریف صداقت بسیار ساده است. صداقت یعنی گفتن حقیقت. اما گفتن حقیقت به شخص دیگری هرگز مسئله ای نیست که شما تنها در آن به نکته ارزشمند و قاطعی اشاره کنید که بی چون و چرا صحیح باشد. اگر همسر من از من بپرسد چرا امروز بسیار عصبانی هستی و من به او پاسخ دهم که عصبانی نیستم و نمی دانم چرا چند روز است که دائم مرا زیر نظر داری، واقعاً کدام یک از ما حقیقت را بیان می کنیم؟ آیا حق با او است یا با من؟ آیا این امکان وجود ندارد که هر کدام از ما هم حرفمان صحیح باشد و هم اشتباه؟ مسئله حقیقت در روابط هرگز مسئله تلاش برای یافتن اینکه چه کسی درست یا اشتباه است نیست. زمانی که هر دو طرف در یک رابطه دو ستانه با یکدیگر بدنبال حقیقت هستند باعث می شود که وفاداری در میان آنها افزایش یابد. ملاک اندازه گیری حقیقت نه تنها بوسیله اندازه گیری صحت واژه هایی است که به زبان آورده می شود، بلکه اینکه این واژه ها چگونه قلب آن افرادی که با یکدیگر در پی حقیقت هستند را به یکدیگر نزدیک کرده و آنها را به هم گره می زند است.

هر چه ما بیشتر با یکدیگر در پی حقیقت باشیم و دوش بدوش یکدیگر در حالی که قلب هایمان را یکی ساخته ایم برای دست یابی به آن بکوشیم، بیشتر خواهیم توانست درک صحیحی از حقیقت بدست آوریم. زمانی که ما سؤال می کنیم می یابیم و در را می کوبیم و باز می شود، آن زمان وعده خداوند این است که عمیق ترین اشتیاق و گرسنگی ما برای حقیقت ارضا خواهد شد.

بنابراین وقتی هم سر من مرا متهم به عصبانیت می کند و من با انکار آنچه او می گوید از خود دفاع می کنم، من نه تنها عهد دوستی خود را شکسته ام، بلکه در همان زمان در حال گریز از حقیقت هستم. برای حفظ وفا و عهد دوستانه با شخصی نباید لزوماً آنچه وی درک کرده و فکر می کند را بپذیرم. هر چه رابطه مان با کسی صمیمانه تر باشد، بیشتر این احتمال وجود دارد که آنچه دیده می شود در یک راستا و مشابه به هم باشند.

صداقت تنها بر زبان آوردن آنچه احساس یا فکر می‌کنیم نیست، بلکه اشتیاقی برای عریان شدن و قرار گرفتن در مقابل چشمان حقیقت است تا همان گونه که دیگران ما را می‌بینند ما نیز خود را به طور واقعی ببینیم. اما چه اشتیاقی حقیقی و از روی صداقت است؟ اعتراف عمیق و بی‌پرده از اینکه ما به یکدیگر احتیاج داریم و شاید درک این مطلب بسیار ساده باشد، اما این حقیقتی است که بسیاری از زنان و شوهران پس از گذشت دهه‌ها از زندگی زناشویی شان قادر نیستند به آن اعتراف کرده و آن را نسبت به یکدیگر اذعان دارند.

انجام چنین کاری ممکن است بسیار خطرناک باشد. اگر احتیاج شما به دیگری از طرف او پذیرفته نشود و یا او به شما خیانت کند، درد حاصل از این کار می‌تواند برای شما طاقت فرسا باشد. همان طور که در زندگی مشترک چنین اعترافی به ندرت دیده می‌شود، در ساختارهای رسمی رهبری تقریباً اعتراف به اینکه ما به یکدیگر نیاز داریم نیز دیده نمی‌شود. عشق به حقیقت و فروتنی، گر سنگی عمیقی در ما ایجاد می‌کند که بخواهیم حقیقت بی‌شتری را بخوریم و از آن بنوشیم. نهایتاً حقیقت کتاب مقدسی چیزی است که همیشه باید در روابط آشکار شود. بنابراین هر چه ما بیشتر در پی حقیقت باشیم، بی‌شتر جذب و مشتاق آن نوع از روابطی می‌شویم که در آنها محبت شگفت‌انگیز خداوند دیده می‌شود.

لحظه‌ای را تصور کنید که این جمله را به یکی از دوستانتان بگویید: «وقتی که اینجا نبودی دلم برایت تنگ شده بود و بسیار خوشحالم که هم اکنون با هم هستیم.» اکنون تصور کنید این جمله را به کسی که به شما آسیب زده است می‌گویید: «نمی‌دانم چه چیزی باعث جداییمان شد، اما من مشتاق احیای روابطمان هستم و می‌خواهم از تو نیز بشنوم که چگونه این مشکل را تحلیل می‌کنی.» حتی گفتن جمله اول اگر سخت است، لحظه‌ای فکر کنید جمله دوم را چگونه بر زبان خواهید آورد؟

اشتیاق صادقانه برای یافتن حقیقت همواره مستلزم آن است که ما نسبت به همه رویی گشاده داشته باشیم. حتی با افرادی که با آنها درباره‌ی امور مختلف مخالف هستیم



و یا با هم دچار بحث و کشمکش شده ایم. همچنین این کار مستلزم آن است که ما آغوش خود را برای پذیرش این حقیقت که ما شدیداً به یکدیگر احتیاج داریم باز کنیم، حتی افرادی که ما را به چالش می کشند و با ما مخالفت می کنند و تفکر ما را نسبت به حقیقت نمی پذیرند. ممکن است ما هرگز با یکدیگر به تفاهم نرسیم. احتیاجی هم نیست که این کار را انجام شود، اما ما به یکدیگر نیاز داریم. مخصوصاً افرادی که ما را به چالش می کشند تا عمق وجود خود را بیشتر کنکاش کنیم و بیشتر تبدیل به آن انسانی شویم که خداوند انتظار دارد.

این اشتیاق نه تنها باید در مورد سخنان و شرح حال های واقعی باشد، بلکه بیشتر باید درباره رفافت و دوستی هایی باشد که نهایتاً باعث می شود شادی ما در دستیابی به حقیقت با یکدیگر تکمیل شود.

صداقت، وفاداری، تجسم، حضور، توجه، احترام و شادی به خاطر افراد دیگر است که علی رغم وجود تفاوت هایی باز به آنها ارزش می دهد و آنها را خدمت می کند. زمانی که یک رفافت واقعی باشد فضایی ایجاد خواهد شد که در آن ما می توانیم حقایق و تفسیر ما از آنچه که فکر می کنیم حقیقت است را با یکدیگر تفتیش و تحلیل کنیم. زمانی که صداقت و دوستی در میان ما وجود داشته باشد، تفاوت های ما از تفسیر یک مطلب باعث نخواهد شد که به یکدیگر اهمیت ندهیم، اما اعتقادات متضاد ما ممکن است آنقدر با یکدیگر تفاوتشان عمیق باشد که باعث شود به یکدیگر بگوییم: «بهتر است که ما با یکدیگر در یک سازمان باقی نمانیم» یا شاید ما متوجه شویم که کار نیکوتر آنست که هر دوی ما در سازمان باقی بمانیم. زیرا تنش هایی که در میان ما وجود دارد می تواند اتحادی را که ما به خاطر مسیح با یکدیگر داریم نمایان سازد. اتحادی که شاید توافق ساده بر سر مسائل خاص نتواند آن را در میان ما ایجاد کند. اما دقیقاً مرز بین اختلافات سالم و ناسالم کجاست؟ چگونه می توانیم این دو را از یکدیگر تمییز دهیم؟

واضح است که این مرز هرگز در غار تاریک کنترل، تنها شدن و محکوم کردن یکدیگر پیدا نمی شود، بلکه این مرز تنها در فضایی آشکار خواهد شد که افراد می دانند به یکدیگر نیاز دارند و با تمام ضعفها و تفاوت ها و ناراحتی هایشان، افزایش خصوصیت های انسانی در یک شخص شامل اعتراف به این حقیقت است که وی به دیگران نیاز دارد. اعتراف به اینکه من به تو نیاز دارم که در این تصمیم گیری به من کمک کنی و در سختی های زندگی به من محبت و توجه نشان دهی. یعنی اعتراف به اینکه من کامل نیستم و همچنین نه تنها من کامل نیستم، تو نیز برای آنچه من احتیاج دارم کامل نیستی. اما ما با یکدیگر می توانیم تبدیل به چیزی شویم که من هرگز نمی توانستم تنهایی به آن جایگاه دست یابم و وفاداری و رفاقت به معنای این است که ما همزمان نسبت به آنچه در جریان دوستی مان پیش می آید با گشودگی و وفاداری عمل کنیم.

آنکه صادق است همچنین اعتراف خواهد کرد که گشوده بودن و وفاداری نسبت به دوستی مان مخصوصاً در زمان مشکلات و زمانی که از یکدیگر آسیب دیده ایم فراتر از توانایی انسانی و ظرفیت من است. قلب صادق اشتیاق سیری ناپذیر از آنها برای اتحاد با دیگران را می پذیرد و آن را درک کرده و اعتراف می کند که در ارتباط با دیگران است که می توانیم در این دنیا به سرمنزل مقصود خود برسیم.

صداقت در رابطه دوستانه باعث می شود که قلب شخص بلرزد و متأسفانه به ندرت پیش می آید که ما وارد چنین رابطه ای صادقانه با فرد دیگری شویم و به او اعتراف کنیم که بسیار مشتاق آن رابطه هستیم و به آسیب پذیری خود اعتراف کنیم تا این اشتیاق و نیاز باعث شود که قلب ما بلرزد.

معمولاً از مفهوم صداقت سوء استفاده هایی می شود و گاهی صداقت به عنوان مترادفی برای زمان هایی به کار می رود که ما مسائل سخت و ناراحت کننده را بدون توجه به احساسات و حالات طرف مقابل به آنها می گوئیم. چنین صداقتی را بهتر است محکوم کردن و قضاوت بنامیم.

به بسیاری از افراد انتخاب می کنند که چیزهایی و حشنتاک را به دیگران بگویند و این کار خود را زیر عنوان گفتن حقیقت انجام می دهند. این کار صداقت نیست، بلکه ظلم است و مرزی است که به سختی توانسته خود را مخفی سازد. صداقت وعده می دهد که لطیف و مهربان باقی بماند. پر از امید و اشتیاق برای رشد دیگری.

هر چه ما بخواهیم با دیگران صادق تر باشیم باید اشتیاق ما برای شناخت آنها و شناخته شدن توسط آنها بیشتر شود و مشتاق آن باشیم که حقیقت را بشناسیم و در پی حقیقت بکشیم و در راستای آن قدم برداریم و این کار را به فیض کسی انجام می دهیم که خود حقیقت است. صداقت ما را آزاد می کند تا بتوانیم به دیگران توجه داشته باشیم.

### توجه به دیگران: ثمره جامعه ای صادق

صداقت با دوستان در یک جامعه باعث استحکام پایه های توجه به دیگران می شود. هر چه من با تو درباره جوانب پنهان زندگی صادق تر باشم، این امکان برای تو بیشتر وجود خواهد داشت تا با من هم شادی بکنی و هم رنج بکشی. من یک غریبه هستم زیرا در خانه خود نیستم. در حال حاضر، من حتی برای دنیایی که در آینده انتظارم را می کشد نیز یک غریبه هستم. بنابراین خانه من هیچ کجا نیست من هم نسبت به آسمان غریبه ام و هم نسبت به زمین. اما این خوب است، زیرا امکان آن وجود ندارد که فردی برای کسی که بیگانه و غریبه نیست احساس هم دردی بکند.

مردم نمی توانند به کمک رهبری بشتابند که متکبر و خود کفا است و مستقل از دیگران عمل می کند. آنها تنها به کمک آنانی می شتابند که نیازمندند.

اگر رهبران می خواهند مورد توجه دیگران قرار بگیرند باید رنجهای خود را برای آنها آشکار کنند تا افراد دیگر بتوانند وارد جنگی که در قلبشان جریان دارند بشوند.

معنای این که شما در عین حال، رهبر هستید و دوست، چیست؟ و چگونه می توانید از زندان تنهایی که برای خود می سازید اجتناب کنید؟ اول از هر چیز، به یاد داشته باشید که دعوت شده ایم تا در روابط دوستانه به حدی پیش رویم که خواستار متحمل شدن بارهای یکدیگر شویم. (غلاطیان ۲:۶ را مطالعه کنید).

ما نمی خواهیم باری را متحمل شویم مگر آنکه از نیاز طرف مقابل با خبر شویم. ما تنها زمانی می توانیم با کسی گریه کنیم که می بینیم اشکهای وی از صورتش جاری شده و تنها تا حدی می توانیم با افراد بخندیم که آنها به ما اجازه دهند تا وارد شادی داستان آنها شویم.

هر چه ما بیشتر در مورد زندگی غریبانه خود بر روی این زمین صادق تر باشیم، اشکهای بیشتری تو سطر دیگران در دعا برای نجات ما ریخته خواهند شد. اما اشکها هرگز برای شدت تنهایی ما کافی نیستند. ما به شادی نیز نیاز داریم. یک دوست خوب هم باعث می شود که ما اشک بریزیم و هم باعث خنده ما می شود.

اگر از یک دوست تنها چیزی که به ما می رسد غم باشد، در آن صورت در ما احساس ترحم نسبت به خود و افراد شکل خواهد گرفت. ما همچنین باید به طرف مقابل اجازه دهیم که با ما شادی بکند و ما نیز در شادی های طرف مقابلمان سهیم باشیم. در توجه به دیگران ما هم شادی خود را به او می دهیم و دریافت می کنیم و هم غم. اگر کسی را دارید که هم با شما گریه کند و در شادی های شما شادی کند و صادقانه با شما برخورد کند و در شکست هایتان به شما کمک کند،

باید به این نتیجه برسید که شما واقعاً فرد مبارکی هستید. دیگر شما در کارتان بعنوان یک رهبر منزوی نخواهید بود. تنهایی فرقی با غار و قور شکمتان ندارد، صدایی که به شما می گوید باید چیزی بخورید. تنهایی ما را دعوت می کند که به سوی کسانی باز گردیم که حاضرند با ما گریه کنند و با ما بخندند. تنهایی هرگز آن صلیبی نیست که رهبران فکر می کنند باید آن را به دوش بکشند تنها به آن خاطر که رهبر هستید.

یک تیم رهبری باید متشکل از دوستانی باشد که با یکدیگر رنج می کشند و در موفقیت های یکدیگر شادی می کنند. همان حد که افراد در گروه از دوست بودن با یکدیگر اجتناب کنند، به همان حد از یکدیگر مخفی شده و در برابر یکدیگر نقش بازی می کنند و برای بدست آوردن و حفظ قدرت سیاست به خرج می دهند و سعی می کنند در فرایند کارها برای دوری از آسیب پذیری، دیگران را کنترل کنند. زندگی باید چیز بسیار متفاوتی از آن باشد که ما تجربه اش می کنیم.

## بخش نهم

## از پای در آمده

فرسودگی و دلسردی امید تازه ای را نوید می دهد.

در کنفرانسی شرکت کرده بودم که موضوعش یافتن رو شهایی برای داشتن یک زندگی کتاب مقدسی در دنیای پست مدرن بود. این کنفرانس مرا از پای در آورد. به مدت ۶ روز جلسات فشرده ای داشتیم که از ساعت ۷ صبح شروع می شد و تا ساعت ۱ شب ادامه داشت. این کنفرانس متشکل از معلمان و شرکت کنندگان مشتاق و روشن فکری بود. چنان خسته شدم که شلوار و تی شرت خود را در اتاق هتل جا گذاشتم. از این که چگونه توانستم با دو کیف در دست و یک کوله پشتی خود را به فرودگاه برسانم متعجب هستم. بعد از این کنفرانس ترجیح دادم یکی دو روز استراحت کنم، اما به محض بازگشتم باید به مشاوران و رهبران دیگری دروس مشاوره (در مورد درمان پس از سوء استفاده قرار گرفتن) تدریس می کردم.

این دروس به مدت یک هفته و جمعاً ۱۲ ساعت باید تدریس می شد. قرار بود همراه شاگردانم به بحث و تبادل نظر در مورد تاثیرات احساسی که پس از سوء استفاده بر فردی ایجاد می شود صحبت کنیم. علاوه بر آن، زمان تحویل دست نوشته های این کتاب به انتشارات فرا رسیده بود. می دانستم اگر میان هفته روزی را هم تعطیل باشم و قرار نباشد که در آن روز تدریس کنم باید به نوشتن بپردازم که خود این کار مستلزم صرف توان و کاری سخت و طاقت فرسا بود. علاوه بر آن بیش از چند صد نامه پاسخ نداده در صندوق پستی ام وجود داشت. برخی از آنها را ۳ ماه قبل دریافت کرده بودم و

پس از یک هفته دوری برنامه های سازمان و پرسنل منتظر من بودند. برخی از افراد ممکن است این چیزها را دلیل افتخار خود بدانند، اما من اینها را بعنوان یک اعتراف می نویسم. رهبری که احساس نمی کند از فرط خستگی و کارها به دیواری فشرده شده، رهبری است که در نبرد با نیروهای تاریکی به اندازه کافی مهارت ندارد.

اما رهبری که دیگر توانی برای کار ندارد، آن رهبری است که اجازه داده تا فرسودگی و سختی و خواندگی اش شادی و امیدش را بدزدد. هر رهبری شدیداً به امید نیازمند است، اما دو فاکتور وجود دارند که ما را در این مورد دچار مشکل می کنند. نیازهای نامحدود افراد و فرصت های بسیار زیاد. و این فاکتورها به نحوه احسن تلاش می کنند تا باعث شوند امید از قلبهای ما رخت ببندد.

### نیازهای نامحدود و فرصت های بسیار زیاد

می خواستیم با پسریم به ماهیگیری برویم. در حال ترک خانه بودیم که یکی از دوستانم به من زنگ زد و التماس کرد امروز عصر با من وقت ملاقاتی داشته باشد. مسئله ای که وی می خواست درباره آن صحبت کند در حیطه تخصصی من بود. پس از آنکه همان وقت با همسرش صحبت کردم برایم محرز شد که واقعاً وی به کمک احتیاج دارد. فوراً احساس کردم که در میان دو تصمیم گیر افتادم، دو فرصت مختلف.

یک رهبر همواره توسط دو نیروی مختلف و تأثیر آن نیروها بر یکدیگر تحت تاثیر قرار گرفته و عمل می کند. در این زمان من باید تصمیم می گرفتم که کدام را انجام دهم. از طرفی عدم رسیدگی به آن شخص برای من حکم خیانتی داشت که در زمان نیاز یک شخص، او را تنها رها کرده بودم.

فشاری که از احتیاج شدید این زن و نیاز پسریم برای اینکه با او وقتی داشته باشم بر من وارد شد باعث ناامیدی من شد و احساس می کردم وجودم به چند قسمت تقسیم شده است. من پسریم را برگزیدم، اما احساس می کردم زن نیازمندی که در حال غرق شدن است را رها کرده ام. آن روزها احساس گناه داشتم. احساس گناه به این

خاطر بود که فکر می کردم من باید دیگران را نجات دهم. همچنین در مورد قلب خودم دچار شک و تردید شده بودم. سعی کردم به خودم یادآوری کنم که من چیزی جز یک انسان معمولی نیستم و نیازهایی که در دنیا وجود دارند فراتر از توانایی و ظرفیت من هستند که بتوانم به همه آنها رسیدگی کنم.

اما این یادآوری ها هم به من هیچ کمکی نکرد. به خودم یادآوری کردم که پسر من نیز به من نیاز دارد و من تنها مشاور بر روی زمین نیستم که خداوند بخواهد برای کمک به آن زن بفرستد. اما این کار نیز کمکی به من نکرد. هر لحظه ای که با پسر من ماهیگیری می کردیم و می خندیدیم و بازی می کردیم، در وجودم احساس درد عمیقی داشتم. شروع به تفکر درباره این مطالب نمودم. متوجه شدم که باید متناسب با شدت نیاز افراد برای کمک وارد عمل شوم. یعنی هر چه نیاز شدیدتر باشد، کار بیشتری باید برای آن انجام شود. هر چه بیشتر عمل می کنیم درونمان نیروی کمتری ذخیره باقی می ماند و هر چه نیروی بیشتری صرف کنیم نیروی کمتری داریم که به دیگران بدهیم. تا زمانی که از درون نیروی ما احیا نشده، نمی توانیم به جلو پیش برویم. زیرا سوخت ما دیگر پایان یافته و این یک فرمول ساده است.

چالش در این حقیقت نهفته است که دیدن احتیاجات دیگران باعث ایجاد انرژی در ما می شود. یافتن انگیزه و برانگیختگی در ما با آگاهی از نیاز افراد آغاز می شود. ما ناعدالتی را می بینیم و با حس همدردی و خشم برانگیخته می شویم و آماده نبرد می شویم. خداوند در درونمان آدرنالین و نور آدرنالین و کاتکولامین قرار داده که در زمان استرس در ما ایجاد انرژی می کنند. رهبری چنین می گوید: «در واقع در لحظات بحرانی بازدهی بالا می رود، زیرا کار در چنین شرایطی را تجربه کرده ام. استرس به من انگیزه می دهد تا سخت تر و طولانی تر کار کنم و اغلب باعث شکوفا شدن حس خلاقیت من می شود.»

تحت فشار بازدهی من بالا می رود و در زمان آشفتگی در بهترین حالت از عملکرد خود قرار می گیرم. زمانی که قرار است بحرانی را مدیریت کنم در بهترین



حالت خودم قرار می گیرم. رهبران اغلب به سوی نبرد جذب می شوند، اما زمانی که درگیر این کارها می شویم دچار استرس شده و فرسوده می گردیم. و در آن زمان است که ما در می یابیم که بیش از توان خود درگیر مسائل شده ایم. حتی بهترین نقشه هایی که ما انسان ها طراحی می کنیم نیز نمی تواند تضمین کند که نتیجه کار ما مثبت خواهد شد.

در واقع تنها چیزی که قطعیت دارد عدم قطعیت و هرج و مرج است و نشانه آن اینکه در هر قدم به سوی جلو در می یابیم که نیازهای جدیدی پیش رویمان قرار می گیرند. پذیرفتم تا در مراسمی درباره موضوعی که قبلاً درباره اش سخنرانی کرده بودم برای یک ساعت دیگر نیز صحبت کنم. اما میزبان این جلسه خواست که عناوین مطالب سخنرانی مرا ببیند. سپس تماس تلفنی از سوی میزبان آن جلسه دریافت کردم و او گفت: «مخاطبینی که قرار است در آن جلسه شرکت کنند از لحاظ عاطفی در شرایط مساعدی نیستند. بسیاری از کارکنان اخیراً اخراج شدند و دیگران هم استعفا می دهند.» یک بله ساده برای سخنرانی، مرا به سوی شرایط پیچیده ای هدایت کرد که حتی فکرش را هم نمی کردم.

زمانی که انتخاب می کنید آنچه صحیح است را انجام دهید و چیزهای خوب را برای چیزهای عالی تر قربانی کنید، بدون شک با نیازهای تازه ای روبرو خواهید شد که رسیدگی به این نیازها برایتان بسیار ضروری خواهد بود. برای کاهش هرج و مرج و پیچیدگی در زندگی لازم است که چارچوبی برای خود تعیین کرده و مرزهای خود را مشخص کنیم. باید آنچه انجام می دهیم را محدود نماییم. اما حقیقت آن است که نیازهای مردم همانند شیر غرآنی است که همیشه منتظر است تا ما را بلعد و راه حلی که بسیاری از ما بر می گزینیم نهایتاً ما را به سوی فرسودگی و مشغله بیشتری هدایت می کند. در زمان فشار زیاد باید سخت تر کار کنیم، زیرا نمی توانم به خوبی فکر کنم و نیروی کافی ندارم. بنابراین کار بیشتری باید انجام دهم و نیروی ذهنی بیشتری باید

صرف کنم. عادت دارم که تا پایان زمان استرس روابطم را با دیگران کم کنم، نکته ای که می دانم کار صحیحی نیست.

### مشغله: ضعف شخصیتی برخاسته از سرنوشت گرای

پر مشغله بودن گویی قطب مخالف تنبلی است. اما یک فرد پر مشغله زیاد هم فعال نیست. او گم گشته است. یک فرد تنبل یا کاری نمی کند یا کار بسیار کمی انجام می دهد، در حالی که یک شخص پر مشغله تقریباً همه کاری انجام می دهد. اما وجه تشابه این دو آن است که هر دوی آنها از انجام آگاهانه کارها اجتناب می کنند. پر مشغله مترادفی مودبانه برای تنبلی است. فردی با برنامه های مختلف که در آن ملاقاتها پشت سر هم ردیف شده اند، دیگر فرصتی برای تفکر و آموختن و برنامه ریزی ندارد. بلکه او از این تاکتیک استفاده می کند (آماده، هدف گیری، شلیک). در جلسات بسیار زیادی شرکت کردم که تصمیمات در همان لحظه گرفته می شوند و وقتی برای تفکر و تأمل در مورد برنامه به افراد داده نمی شود. بدون مطالعه و بدون شنیدن نظرات مختلف. چرا ما جلسات را اینگونه برگزار می کنیم؟ زیرا سر ما شلوغ است. همواره این ضرب المثل را به کار می گیریم که عجله کار شیطان است، اما روشی که عمل می کنیم نمایان گر آن است که در عمق وجودمان باور داریم خرگوش و نه لاک پشت مسابقه را خواهند برد.

زمانی که ما مسئولیت های بسیاری را بر دوش خود می پذیریم و پیش نیاز هایی که ممکن است با پذیرش هر تعهد آشکار شوند را نمی سنجیم، فرسوده شده و این فرسودگی خود را به روشهای بی شماری در زندگی ما نمایان می سازد، مخصوصاً در روابط اصلی ما. بسیاری از رهبرانی که در تحقیق من شرکت کرده بودند از تاثیرات فرسودگی بر زندگی خانوادگی و سلامتی شان شکایت داشتند. ممکن است آنها در فشار زیاد بازدهی بهتری داشته اند، اما متوجه شدم که این فشارها باعث ایجاد مشکلاتی در روابطشان و همچنین ترس و ناامیدی شده است. وقتی در شرایطی قرار می گیرم که احساساتم شدیداً درگیر می شوند باید خود را مجبور کنم تا روابط صحیح

و خوبی با خانواده و دوستانم داشته باشم. بنابراین بیشتر خسته می شوم و می خواهم خود را عقب بکشم و می ترسم که نکند افراد از من چیزی بخواهند که نتوانم به آنها کمک کنم.

واکنش من در فشارها این است که هر کاری که در توان دارم را انجام دهم تا به نیازها رسیدگی شود. اما زمانی که فشار بیش از حد می شود، من ناامید و درمانده می شوم. ما غالباً در این دور باطل گیر می افتیم. ابتدا اجازه می دهیم که تقریباً تمام نیروهای اندوخته ما تخلیه شوند. سپس از همان اندک نیرویی که برای ما باقی مانده تا بتوانیم با وجود خستگی هایمان کارهایمان را تکمیل کنیم نیز استفاده می کنیم.

این چرخه گویی اجتناب ناپذیر و تکرار شونده است و چنین به نظر می رسد که هیچ راهی برای گریز از این مخمصه وجود ندارد. زمانی که به این نقطه رسیدیم، فرسودگی ما تبدیل به نگرش سرنوشت گرایی می شود. سرنوشت گرایی، یک جبر گرایی ناامیدانه ای است. به همان میزان که ما به نیازهای اجتناب ناپذیر رهبری تسلیم می شویم نسبت به سختی کار بی حس تر شده و خود را تسلیم نیروهای تاریکی می کنیم که یوغ سنگینی را بر دوش ما می نهند.

سرنوشت گرایی را چنین به تصویر می کشم: «گاو نری دائماً دور یک دایره با زحمت و نفس زنان می چرخد.» زمانی در یک کارخانه مونتاژ کار می کردم در آنجا باید پیچ ها را بر قسمت سفت می بستم و باید اطمینان حاصل می کردم که نشستی ندارد. در هر دقیقه باید ۸ قطعه را تمام می کردم حقوق آن کار خوب بود، اما پس از چند ساعت دیگر نمی توانستم خود را احساس کنم و من نیز تدریجاً تبدیل به چرخ دیگری در ماشین تولید می شدم. فردی که معتقد به سرنوشت گرایی است چنین می اندیشد که تنها باید روزمرگی زندگی را نحوی پشت سر گذاشت. ممکن است همین دلیل این حقیقت باشد که هر شهروند آمریکایی روزانه ۴/۲ ساعت تلویزیون تماشا می کند. همچنین سرنوشت گرایی عاملی اصلی بی اختیاری ما در خوردن بیش از حد و نوشیدن بیش از حد است. زمانی که بیش از اندازه خورده ایم و احساس سیری داریم

در آن زمان احساس می‌کنیم که زنده هستیم و نهایتاً به جای روبرو شدن با این حقیقت که ما در مورد عمق و معنای مطالب شادی کنیم بیشتر جذب انجام کارهای بیهوده شده و حواسمان به آنها پرت می‌شود.

اما مشغله زیاد در واقع تنبلی اخلاقی است. زیرا چنین فردی از زندگی با شجاعت و آگاهانه اجتناب می‌کند و بجای آن، ما روحمان را تسلیم انجام دادن نیازهای روز افزون و ضروریات همیشگی می‌کنیم. چه اتفاقی خواهد افتاد اگر ما بتوانیم نه بگوییم؟ چه معنایی خواهد داشت که ما در ۱۰۰٪ موارد چنین بگوییم؟ اجازه بدهید چند روزی فکر کنم که آیا می‌توانم این کار را انجام دهم یا خیر! زیرا این کار در این سازمان به من سپرده شده است؟ چه اتفاقی می‌افتد اگر ما کارهایی که فکر می‌کنیم انجام دادنشان اجتناب‌ناپذیر است فرصت‌هایی می‌دانستیم برای نظم بخشیدن به زندگی‌مان و این که بتوانیم بسنجیم که آیا می‌توانیم کارها را نه به صرف خود کار بلکه آگاهانه انجام دهیم؟ فکر می‌کنیم چنین نگرشی باعث خواهد شد بسیاری از افراد کارشان را از دست بدهند.

در هر حال، چنین نگرشی باعث خواهد شد که فرایند مهار نشدنی بسیاری از سازمانهایی که باعث می‌شود افراد همیشه در مشغله باشند دچار افت سرعت شود. بسیاری از این سازمانها افراد را دچار مشغله و فشار کاری زیاد می‌کنند که دیگر کسی حضور ذهن نداشته باشد تا بتواند سؤالات اساسی بپرسد. در فرهنگ و روزهایی که ما در آن زندگی می‌کنیم فواید تفکر عمیق و حکیمانه‌ای که باعث افزایش کیفیت زندگی و طول عمر می‌شود ظاهراً به عنوان مسائلی ارزشمند به حساب نمی‌آیند و به اندازه حرکت و تکاپوی خستگی‌ناپذیر ارزشمند نیستند.

زندگی دائمی در هیاهو، نمایانگر این حقیقت است که ما از سکوت و آرامش بیزاریم. بنابراین به محض اینکه سوار ما شین می‌شویم رادیو یا موزیک را روشن می‌کنیم. ما خود را با صداها و مشغله‌های مختلف بسیاری احاطه می‌کنیم و به دام

روزمرگی خود ساخته ای گرفتار می شویم. ما همواره در مشغله زندگی می کنیم تا از روبرو شدن با یکنواختی فرار کنیم.

## دلسردی: نقطه عطفی برای امید

یک رهبر پر مشغله همواره درگیر فعالیت های مختلفی است تا بتواند آتش اشتیاق درونش را برای دستیابی به معنای عمیق فرو نشاند و انتظارات سیری ناپذیر دیگران را بر آورده سازد. در مشغله های ما خداوند جای زیادی ندارد، اما تنها سودی که این مشغله دارد این است که نهایتاً باعث می شود که بیدار شویم و بدانیم که چقدر احمقانه عمل می کنیم. سرعت جنون آمیز ما نهایتاً با گذر زمان، خستگی و فرسودگی وجودمان را نمایان خواهند ساخت. این مکاشفه تنها بازگو کننده آن نیست که ما فرسوده هستیم و احتیاج به استراحت داریم، بلکه به ما کمک می کند تا بدانیم حد را گذرانده ایم و احتیاج داریم که تعادل را به زندگی هایمان باز گردانیم.

هر چقدر هم که این جملات حقیقی باشند حقیقی ترین مکاشفه این است که ما خواندگی خود را گم کرده ایم و نه تنها خواندگی مان را بلکه آن کسی که ما را به خدمت خوانده نیز گم نموده ایم. نقطه عطفی که ما را به اصلی ترین عشقمان باز می گرداند دلسردی از تمام عشق های دیگر است. محبت اولیه ای که ما را به سوی خدمت به دیگران هدایت نمود تا از طریق رهبری آنها را خدمت کنیم، دیگر به ندرت آن ستاره صبحگاهی خواهد بود که ما را به سوی هدف هدایت می کند. تنها دلیل ما برای خدمت بعنوان یک مسیحی، خود شخص عیسی است. با این وجود، او به راحتی در فعالیت های مختلفی که تمامی روز ما را پر می سازد گم می شود.

بهای داشتن زندگی پر مشغله از دست دادن حیات روحانی مان است. رهبرانی که در تحقیق من شرکت کردند اکثراً بر این عقیده بودند که بحران و فشار به ما انرژی لازم برای انجام فعالیت های مختلف را می دهد، اما نهایتاً می تواند باعث فرسودگی ما

از لحاظ روحانی گردند. در زمان فشار، وقت و اشتیاق فراوانی احتیاج است تا ما بتوانیم به منبع روحانی خود یعنی عیسی متصل باقی بمانیم.

زمانی که مبارزه به پایان می رسد متوجه می شوم که به روحم بی توجهی نمودم و از درون احساس تهی بودن می کنم. آدرنالین ترشح شده در کار رهبری باعث خشکی من از درون می گردد. این دوره زمانی فشرده است و دارای پایان مشخصی است. ترشح فراوان آدرنالین را دو ست دارم و اغلب می توانم کارها را اولویت بندی کنم و آنهایی که مهم تر هستند و باید فوراً انجام شوند را در اولویت قرار داده و آنانی که از اهمیت کمتری برخوردار هستند را به تعویق بیاندازم. اما آنچه همواره از قلم می افتد موضوعاتی هستند که فوری نیستند اما بسیار مهم و حیاتی اند. می توانم به رشد روحانی خود اشاره کنم. ممکن است ما روزمان را با عیسی شروع کنیم و در طی روز هر گاه احتیاج می بینم دعا کنیم، اما در جلساتمان عیسی گم شده باشد.

بسیار دشوار است که در زمان بحث و گفتگو عیسی همچنان در مرکز سخنان ما باقی بماند. مثلاً زمانی که می خواهیم تصمیم بگیریم آیا باید ساختمان کلیسا را بازسازی کنیم یا مکان جدیدی برای جلسات خود پیدا کنیم و یا زمانی که فشار بحران های جاری فرایند های تصمیم گیری یا بحث و گفتگو را افزایش می دهد. مشخص نیست که چگونه ما می توانیم عیسی را مرکز کارهای خود در آن لحظات قرار دهیم. می توانیم در اتاقی پر از رهبرانی باشیم که همگی عاشق عیسی و مشتاق خدمت به او هستند، اما باز هم در میان آن اختلافات، هر کدام به نحوی بخواهند که مشکل مورد نظر را حل کنند.

خدمت به عیسی بدان معنی نیست که در راستای چگونگی حل مشکلات یا مسیری که سازمان به سوی آن پیش می رود اتفاق آرا وجود داشته باشد و قلب ها و افکار همه یکسان باشد. این امکان وجود دارد که عیسی در میان گروهی از افراد که او را عاشقانه دوست دارند گم شود. بنابراین واضح است که او می تواند در گیر و دار مشغله و فرسودگی شخصی ما از یاد برود.

چگونه ممکن است عیسی جایگاه خود را بعنوان محبت نخستین ما حفظ کند، مخصوصاً وقتی ما به راحتی با تلاش و خدمات مختلف خود، اطرافمان را شلوغ می‌کنیم؟ زمانی که فهمیدیم چالش‌های مختلف هیچ نتیجه‌ای ندارند و از آنها دلسرد شدیم، می‌توانیم به پاسخ این سؤال برسیم. اغلب رهبران عاشق زمانی‌هایی هستند که در فشار کاری آدرنالین فراوان در خونشان ترشح می‌شود. بسیاری از رهبران در تنهایی خود اعتراف می‌کنند که برخی از بحران‌ها را دوست دارند، زیرا در زمانهای بحرانی و شرایط حاد همان برانگیختگی فیزیکی را تجربه می‌کنند که در زمان ورزش تجربه می‌کنند.

بحران می‌تواند برای یک فرد تبدیل به اعتیاد شود و زمانی که دوره‌ای از آرامش و سکوت نسبی آغاز می‌شود، نبود فشار کاری می‌تواند در این افراد ایجاد کسالت و ناراحتی کند. برای همین است که برخی از رهبران ناآگاهانه زمانی که اولین پرتو آرامش را مشاهده می‌کنند شروع به ایجاد بحران و چالش‌های جدیدی در کار خود می‌کنند تا بوسیله این چالش‌ها در وجود خود احساس رضایت کنند و بدانند که هنوز دارند طبق قوانین این دنیا پیش می‌روند. اما معتادان به آدرنالین مانند هر معتاد دیگری وقتی سود اعتیاد نتوانست در توازن با تأثیرات سوء آن بر بدن و روانش برابری کند به بن بست خواهد رسید.

وقتی که جسم فرد تاب و تحمل فشار وارد شده را نداشته باشد در آن زمان است که خداوند قلب او را بعنوان یک رهبر به سوی مسیر تازه‌ای هدایت می‌کند. کمتر پیش می‌آید که قبل از آنکه توان ما و منابع انرژی و مالی ما پایان یافته باشند به سوی پدر بازگردیم. وقتی بیدار می‌شویم و نهایتاً کوچکترین نقش را می‌پذیریم و به بی‌ارزش‌ترین نقش‌ها نیز قانع می‌شویم، همان زمانی است که توهومات خود را کنار گذاشته‌ایم. توهمی که بسیاری از رهبران را به سوی ایده آل‌گرایی هدایت می‌کند. ایده آل‌گرایی که برخاسته از عدم رضایت از شرایط کنونی است. بسیار به ندرت پیش می‌آید که رهبران باری را که بر دوش می‌کشند تنها به خاطر حفظ شرایط فعلی

باشد. فرد رویا پرداز همواره به دنبال رویایی است که بتواند شرایط حال را بهتر کند. چنین عدم رضایتی باعث شادی این افراد شده و به گونه ای باعث شکل دهی هویت آنها می گردد.

به هر حال، هر نسل ساخته های نسل پیشین خود را ناکامل و ناقص دانسته و فکر می کند که نسل پیشین با بسیاری از مسائل برخورد درستی نداشته است. اغلب با خود می گوئیم اگر رهبری که پیش از من خدمت می کرد تنها کمی شجاع تر، صادق تر، با محبت تر، حکیم تر و یا قوی تر از آن چیزی بود که من مشاهده کردم شاید ما امروز دچار چنین شرایط بدی نبودیم. بسیار آسان تر است که هویت خود را بر بنیان حقایق دیگری بنا کنیم که با آنها مخالف هستیم، تا بر بنیان آرزو هایی که برای بنا نمودن موضوعات جدیدی داریم. ایده آل گرایی که برخاسته از نارضایتی است در تلاش ساختن دنیایی بهتر است. این کار به معنای تعمیر موتور هواپیمای در حال پرواز است. تغییرات در سازمانها نیز مانند شروع رژیم غذایی در زمان یک مهمانی عروسی است. همه افراد در حال جشن گرفتن شاد هستند. وسوسه برای دست کشیدن از رژیم غذایی بسیار قوی خواهد بود. یک رهبر نه تنها خود در حال گرفتن رژیم است، بلکه سعی می کند افراد مهمان دیگر در جشن را نیز قانع کند تا درباره غذایی که می خورند بیشتر فکر کنند. بسیار خوش شانس باشد، نهایت صدمه ای که به او وارد خواهد شد بی توجهی است. اما احتمال آن وجود دارد که او را با لگد به خیابان پرت کنند.

بنابراین رهبر ایده آل گرا باید دائماً برای پیش روی و تغییر با دیگران کشتی بگیرد. او نه تنها باید خود رژیم بگیرد، بلکه باید در مورد رژیم غذایی بهتر نیز تعلیم دهد، موعظه کند و بنویسد. او خود باید وزن کم کند. سالم باشد و توفو<sup>۳۷</sup> را دوست داشته باشد.



او همچنین باید تحقیر دیگران، غیبت هایشان، ایما و اشاره های مختلف را تحمل کند و در میهمانی هایی که به صرف شام دعوت شده است در حالی که می بیند دیگران دنده های چرب و سیب زمینی های سرخ کرده را می بلعند چیزی نخورد. چنین رهبری که نیرویی به خاطر عدم رضایت، سرکشی و رویا پردازی خود خواهانه درونش جمع شده نمی تواند خود را کنترل کرده و سرانجام با سر به دیوار ضخیم و محکم واقعیت برخورد خواهد کرد. پیروان تنها زمانی که شاد نیستند بدنبال تغییرند و اغلب، زمانی که این تغییر مستلزم ریسک و بهایی زیادی از سوی آنها نباشد، حاضرند کاری انجام دهند. به ندرت پیش می آید که رهبری سرپرستی ارتشی را بر عهده بگیرد که بخواهند خودجوش فعالیت کنند، چه برسد به اینکه آماده مرگ باشند. ممکن است اشخاص از رویاها و خدمات مختلف سخن بگویند، از خواندگی شان و فرصت های مختلف مفصلاً صحبت کنند، اما زمانی که روز به پایان می رسد بیشتر افراد چیزی جز تماشای تلویزیون و داشتن اوقاتی خوش نمی خواهند.

رهبر ایده آلیسمی که از شرایط راضی نیست توهمی در سر دارد و خود را اینگونه قانع می کند که اگر به مردم دلایل خوبی برای کاری ارائه شود و به آنها انگیزه کافی برای حرکت به سوی آن داده شود، آنها به سوی آن هدف خواهند دوید. این توهم باعث می شود که رهبران باور کنند اگر بتوانند شمه ای از سرزمین موعود را به مردم نشان دهند آنها می توانند تغییر کنند. این دروغ در مسیحیانی که می گویند ما اجازه نداریم بمیریم نیز دیده می شود. متأسفانه امروزه دروغ تنها امید سازمانهای در حال رشد مسیحی است، اما اگر می خواهیم رهبری لنگان و برگزیده خداوند باشیم دروغ ها باید بمیرند.

موسی را به یاد می آورید قبل از آنکه شروع به رهبری یک ملت کند، برای چهل سال در سرزمین مدیان سرگردان بود و گوسفندان را می چرانند. روزهایی که ما در بیابان سپری می کنیم ممکن است کوتاه تر باشند، اما رنجی که در آن می کشیم دست

کمی از بیابان های دیگر ندارد. زیرا همیشه برای ما فصلی برای مرگ وجود دارد. رویاهای یک رهبر باید بمیرند تا از عمق وجودش روحی تازه متولد شود.

ایده آلیسم ممکن است تبدیل به نزاع و کشمکش شود، اما از دست دادن هر آنچه ما برایش شاد و بدنبالش بودیم نقطه آغازی می شود برای شکل دادن قلبی درون ما که توانایی این را دارد که دیگران را با بی میلی اما فروتنانه هدایت کند. دلسردی و توهم زدایی انتهای رویاهای ما نیست، بلکه پایانی است برای دلایل کنونی ما و برخاستن از تخت خواب و آماده کردن قهوه.

توهم زدایی ما را به سمت این سؤال هدایت خواهد کرد: انسان را چه سود است که این دنیا را ببرد، اما خود را ببازد؟ توهم زدایی این حقیقت را آشکار می کند که اگر چه ممکن است ما در پادشاهی خداوند خدمت کنیم، اما ممکن است بگونه ای خود پادشاه آن شده با شیم و زمانی که فکر می کنیم در حال پیروی از عیسی هستیم به طور توجیه ناپذیری او را خادم رویاهای خود ساخته ایم. تنها تراژدی واقعی در مورد زندگی هر رهبری این است که هرگز اجازه نمی دهد دلسردی بر او چیره شود و هرگز نمی خواهد توهماتش از وی گرفته شوند تا مبادا به اصل مطلب دست یافته و مشخص شود در مشغله او هیچ خدایی وجود ندارد.

شبانی در مورد برنامه روزانه بسیار خسته کننده خود چنین می نویسد: «بیشتر از تمام مشاوره های عملی که دریافت کرده ام، یک نکته توانست مرا بیش از هر چیز کمک کند و آن فهمیدن این حقیقت بود: فرقی نمی کند که چقدر سخت کار کنم. من خدا نیستم.»

زمانی که من بعنوان کمک شبان در یک جماعت کلیسایی خدمت می کردم در آن سازمان خدماتی احتیاجات مختلفی برای پیشرفت در خدمات و کارها وجود داشت. همچنین تلاش می کردم که همزمان مدرکی در رابطه با خدمت خود از دانشگاهی دریافت کنم. به حدی بار کارها بر دوشم سنگین می کرد که تا آن زمان و حتی تاکنون

چنین احساس خستگی و درماندگی نداشتیم. پس از سپری کردن این دوران پر از استرس، نزدیک بود کارم تا حدی ثمر دهد که یکی از معلمین حکیم و با تجربه تری آمده و مرا نصیحت کرد. او نسبت به ثمرات کاری که تحت فشار حاصل می شود سخن گفت. در لیستی که او به من ارائه داد، بد خلقی و بد رفتاری جزو نکاتی بود که او به من ارائه داد.

من می توانم به گذشته نگاه کرده و اعلام کنم که من خدا نیستم. حتی نمی توانم یک الهه باشم. اگر از زوایای مختلفی بر من فشار آید نمی توانم عملکرد خوبی داشته باشم. اکنون می دانم که نباید بر طبق برنامه های دیگران پیش بروم حتی می دانم نمی توانم کاملاً طبق برنامه های خود پیش روم و حال می توانم بگویم که یک رهبری واقعی چه محدودیت هایی دارد. آن محدودیت ها را آموخته ام و یا بهتر است بگویم هنوز در حال آموختنشان هستیم. ناامیدی خود می تواند باعث زنده شدن امیدی تازه شود. امیدی که دیگر بر اساس تلاش و عجله ما برای عمل نمودن و کسب موفقیت نیست. به هر حال امیدی که در هر کدام از انسانها یافت می شود نیز به نوعی می تواند مانند همه چیزهای دیگر کهنه و فرسوده می شود. اقتصاد کشور ما بر پایه نیاز افراد به خریدن نسخه جدید محصولی است که سال پیش خریده اید. زیرا همیشه تعمیر چیزی که کهنه است بسیار گرانتر از خرید یک دستگاه نو هزینه خواهد داشت.

اگر محصولات ما برای مدت طولانی عمر کنند نخواهیم توانست از لحاظ اقتصادی در کشور رشدی داشته باشیم، بنابراین انتظار ما این است و سایلی که می خریم برای مدت طولانی کار کنند. دیدگاه ما در مورد امیدی که به مسائل داریم نیز با این موضوع زیاد تفاوتی ندارد. ما امید داریم که کتابهای پر فروش یا فیلم های تازه ای که روایت مؤده نجات را به تصویر می کشند تیری باشند برای اینکه به هدف خورده و مردم جامعه ما را به سوی مسیح هدایت کنند. فیلم جذاب و تاثیر گذار مصائب مسیح از زمان بیلی گراهام تا کنون بعنوان بزرگترین امید بشارت به انسانها به حساب می آید. یک سال بعد کسی به ندرت آن فیلم را تماشا می کرد.

بنابراین ما همیشه در حال رویا پردازی و ثابت کردن موضوعی در ملکوت خداوند هستیم و امیدواریم که برنامه های جدید، تجلیات جدید روح القدس و کارهای جدیدی در ملکوت خداوند رخ دهند. وقتی از تمام چیزهای تازه و بهتر دلسرد شدیم، از تمام برنامه ها، نقشه ها، تولیدات و پیشرفتهای خود بریدیم، در آن زمان است که امیدی تازه رشد می کند. امیدی که بر اساس بازگشت بسوی عیسی و وعده آسمان و زمین جدید است. این امید اجازه می دهد که بسیار کندتر کار کنیم و بسیار آگاهانه تر کارهایمان را انجام دهیم. خودبزرگ بینی هایمان را کنار بگذاریم و بتوانیم آگاهانه تصمیم گیری کنیم که چه کارهایی را انجام دهیم و دیگر خیلی از داشته هایمان را برای دست یافتن به رویایی فدا نکنیم. دلسردی باعث می شود که ما هم جسورتر گشته و هم به عنوان رهبران در خود صفاتی متناقض داشته باشیم.

### جسارت: میوه صفات متناقض

به همان صورت که مرگ آغازی است برای تولد و قیامی دوباره، دلسردی نیز باعث زاده شدن امیدی تازه می شود. اگر رویاهای ما نمیرند رویاهای خداوند متولد نخواهد شد. ما از این حقیقت آگاهیم، ولی از آن متنفریم. ثمره امیدی که به دلیل دلسردی زاده شده این است که ما دیگر دست از تلاش و کوشش بیهوده بر می داریم. جاه طلبی هایمان کاهش می یابد و از بازیگوشی های ما به مقدار زیادی کاسته می شود. چنین امیدی غالباً این گونه توصیف می شود که شخص خود را دیگر زیاد هم جدی نمی گیرد. اما چنین دلسردی و چنین امیدی هرگز به معنای تنبلی و بی علاقهگی و بی توجهی نیست. در واقع، رهبر دلسرد هم بیشتر توجه می کند و هم بیشتر بها می دهد و این کارها را با شجاعت بیشتری انجام می دهد.

چنین بلوغی برخاسته از تناقضی است که در مرگ و قیام یک شخص یا مردن نسبت به نفس و یافتن خود واقعه در او ایجاد می شود. واضح است که بهترین رهبران آنانی هستند که توهماتشان را کناری گذاشته اند و دیگر چیزی برای اثبات کردن به دیگران ندارند. زیرا آنها هم شکست را چشیده اند و هم پیروزی را. شکست به ما

می آموزد که از سرزنش دیگران نترسیم و موفقیت به ما می آموزد که به تحسین دیگران اعتماد نکنیم. زمانی که نه سرزنش و تحسین دیگران قلب شما را برای پنهان شدن و یا حرکت کردن تحت تاثیر خود قرار نداد، آن زمان آماده پرسیدن این سؤال هستید: «خداوندا چه چیزی باعث خشنودی تو است؟» برای من پاسخ این سؤال همواره ممکن است تغییر کند و امکان تبدیل و تغییر آن وجود دارد. اما پاسخ به این سؤال باعث می شود که ما با جسارت بیشتری بر رویاهای خود بایستیم و بتوانیم به طور خاص بر یک موضوع خاص تمرکز کنیم.

من نمی توانم هر روز در یک کلاس تدریس کنم؛ هفته ای دو بار موعظه کنم؛ همواره افرادی بسیاری را در بیمارستان ملاقات کنم؛ درگیری که در جلسات مشاوره ایجاد می شود را خاموش کنم؛ به ۸۰ ایمیل پاسخ دهم؛ برای برنامه ساختمان سازی پول جمع کنم؛ نوشتن کتابم را به پایان برسانم و کارهای ضروری که ناتمام باقی ماندند را تمام کنم؛ به همکار افسرده ام کمک کنم؛ به ۲۰ پیغام صوتی پاسخ دهم و مربی تیم بیس بال پسران باشم. غیر ممکن است که همه این کارها را انجام دهم و هنوز بتوانم کاری که خداوند مرا برای آن خوانده را نیز به انجام رسانم. واضح است که بسیاری از کلیساها و سازمانها نمی توانند رهبرانی واقعاً شجاع که در خود دارای پارادوکس هستند را استخدام کنند. چنین رهبرانی اسیر مشغله و هیجانات این سازمانها نمی شوند. زیرا با نحوه زندگی شان حماقت همان افرادی که به او حقوق پرداخت خواهند کرد را آشکار ساخته و با آنها برخورد خواهند کرد.

برای مثال، چرا باید یک سازمان فرسوده و کم ثمر به شبانی که دارای زندگی متمرکز بر هدفی خاص و صفات متناقضی است حقوق پرداخت کند. این حقیقت که او وقت برای مطالعه دعا و اشک ریختن دارد بسیار فراتر از نیازی است که یک شخص حقوق بگیر پر مشغله بتواند آن را تحمل کند. چنین افرادی حتی نمی توانند تصور چنین زندگی را داشته باشند. اگر ما رهبرانی جسور هستیم در آن زمان مردم را ملزم خواهیم ساخت تا نرْمهای فرهنگی که به آنها تحمیل می شود را بازنگری کنند. نرْم

هایی که به آنها می گوید: «تا وقت داری کارت را انجام بده تا حدی که می توانی به خودت فشار بیاور.» افراد بسیاری این گونه فکر می کنند که نبرده رنج گنج میسر نمی شود و تا وقت هست باید در طول روز کار کنند و تنها وقتی که شب می آید به استراحت بپردازند. ولی مشکل این است که شبها نیز کارهای خسته کننده خود را دارند. بنابراین هیچ زمان استراحتی به جز مواقع بازنشستگی برای فرد وجود نخواهد داشت.

اگر شما به سختی کار کنید و حکیمانه سرمایه گذاری کنید شاید بتوانید در دهه ۴۰ سالگی زندگی خود یا اوایل دهه ۵۰ خود بازنشسته شوید. فلسفه این کار مانند داشتن امید برای برنده شدن مسابقه لاتاری است تا بتوانید از ور شکستگی تان جان سالم بدر ببرید. چنین تفکری احمقانه است و طرز فکری است که خود را غرق سرنوشت گرایی می کند. اما حقیقت معکوسی که در رهبری لنگان وجود دارد این است که دلسردی و توهم زدایی باعث کاشته شدن بذر سرنوشت گرایی در او نمی شود، بلکه امید را در او می پروراند. رهبران را مجبور می کند که در تلاش برای اصلاح تمام قسمت های اشتباه، خود را درگیر هر نبردی کنند. به مرور زمان چنین ایده آل گرایی رهبر را به دیواری فشرده و محدودیت های وی را برایش آشکار می سازد. درد برخورد با دیوار زمانی در شخص احساس می شود که وی پی می برد ایده آل گرایی وی در حال از بین رفتن است.

آگاهی از محدودیت ها، توهم زدایی و دلسردی باعث آزاد شدن رهبر از این طرز فکر می گردد که باید امروز بیش از دیروز تلاش کرده و حتماً کاری انجام دهد. امیدی که باعث تر و تازگی و طراوت رهبران لنگان می شود از آزادی ای نشأت می گیرد که آنان در آگاهی از محدودیت هایشان بدان دست یافتند. زمانی که شما می پذیرید قادر نیستید هر کاری را انجام دهید، در آن زمان است که آزاد شده اید تا بتوانید کامل تر خواندگی تان از سوی خداوند را بپذیرید. زیبایی لنگیدن این است که باعث کند شدن سرعت شما می شود. شما را مجبور می کند که زمان بیشتری برای کارها صرف کنید و

مانع از آن می شود که آنقدر که می خواهید کار انجام دهید. تضاد عجیبی در مرگی که به حیات می انجامد وجود دارد و مستلزم آن است که با پرداخت بهای خشنودی یک نفر باعث ناامیدی بسیاری شوید. مستلزم آن است که بسیار بیشتر از بله، خیر بگویید. زندگی شما را دعوت به سکوت عمیق تری می کند تا بتواند به شما کمک کند که صداهایی را که می شنوید با حکمت بیشتری تمییز داده و بدنبال آنها بروید. خداوند رهبران را دعوت کرده که با شرارت مبارزه نموده و کار نیکو را انجام دهند. امید باعث تمرکز بیشتر آنها بر کارشان شده و به آنها کمک می کند که به سوی خواندگی شان گام بردارند.

## بخش دهم

### تعیین خواندگی

سه تصمیمی که شما باید بعنوان بزرگترین گناهکار اتخاذ کنید.

هر رهبر باید از خود این سؤال را بپرسد: با تمام موانعی که در مقابل من قرار دارند آیا من باز می‌خواهم به رهبری خود ادامه دهم؟ اگر من تصمیم بگیرم که در کار خود به عنوان رهبر باقی بمانم چگونه می‌توانم به قلب افرادی که رهبریشان بر عهده من است تاثیر بگذارم. اگر ما می‌خواهیم بر قلوب دیگران تاثیر بگذاریم باید پا در عرصهٔ نبردی سخت بگذاریم. قلب هر انسانی می‌خواهد در یک قدم خداوند را خدمت کند و در قدم دیگر ترجیح می‌دهد به سوی زندگی بگریزد که منطقاً امنیت بیشتری دارد. اگر من بخواهم به عنوان یک رهبر خدمت کنم باید چه ویژگی‌هایی داشته باشم. با چه واژه‌هایی می‌توان به بهترین نحوه یک رهبر را تشریح کرد. لیستی که از صفات یک رهبر می‌نویسید نشان دهنده آن است که چه کاری انجام می‌دهید و به چه شخصی تبدیل خواهید شد. این لیست می‌تواند بی‌پایان باشد. واژه‌هایی از قبیل قهرمان، خردمند، بصیر، شنونده، سخنگو، کسی که کمک مالی جمع‌آوری می‌کند، مربی، میانجی، مثبت‌نگر، را ستگو، جراح، مشاور، شبان، پیش‌گو، مدیر اجرایی، ژنرال، ولی، دوست.

زمانی که این سؤال را از رهبران حاضر در یک جلسه پرسیدم که چگونه می‌توانید در یک کلمه خود را به عنوان یک رهبر توصیف کنید، همگی آنها یکی از صفات



بالا را نوشته بودند. این واژه ها تقریباً صحیح و خوب هستند، اما هیچ کدام از رهبران واژه هایی را که من امیدوار بودم به آن اشاره کنند را ننوشتند، واژه هایی از قبیل شکسته دل، احمق، بی میل، گر سنه و دل سرد. واژه هایی که در پاسخ به تحقیق من گفته شد همگی اسم هستند، قاطع و قابل فهم. اما آنچه من از شما می خواهم که درباره اش تفکر کنید صفت است که بدون قطعیت هستند و ناآشنا برای ما.

ممکن است یک رهبر به خوبی بتواند کمک های مالی را جمع آوری کند و یا در میدان نبرد مانند یک ژنرال عمل کند، اما او چه نوع رهبری است؟ آیا او احمق است، شکسته دل و بی میل است. اسامی توصیف کننده نقش های مفعولی هستند. کارهایی که باید انجام شود، قوانینی که باید از آنها پیروی شود. اما صفات فاقد شکل ثابت یا مشخصی هستند و بیشتر درباره کیفیت صحبت می کنند و توصیف کننده حالت و نشان خاصی هستند که ما در نقش خود داریم. هم صفات و هم اسامی مهم هستند.

بنابراین شما نه تنها باید فکر کنید که از شما به عنوان یک رهبر چه انتظاری وجود دارد، بلکه باید به این نکته باندیشید که چگونه رهبری کنید. شما باید تصمیم بگیرید که می خواهید بزرگترین گناهکار باشید یا خیر؟ همان عنوانی که پولس برای خود انتخاب کرد و اینکه این عنوان قسمتی از خواندگی شما برای رهبری کتاب مقدسی باشد یا نه؟ و دوم اینکه اگر شما عنوان بزرگترین گناهکار را پذیرفتید، باید بدانید که این صفت جزو هویت شما می شود. نهایتاً باید وارد فرآیندی شوید که در آن تصمیم بگیرید چگونه می خواهید رهبری لنگان باشید. سه تصمیم وجود دارند که خواندگی شما را تعریف می کنند:

### سؤال اول: آیا این مطلب در مورد من صدق می کند؟

بازپرس اعظم در کتاب برادران کارامازوف اثر داسایوفسکی علیه عیسی اعتراض می کند که چرا آزادی انسان را از او نگرفته است. بحث او این است که چرا عیسی انسانیت را محترم شمرده و با دادن اراده آزاد به انسانها باعث افزایش رنج انسانها شده

است. اگر عیسی فقط وسوسه حکم رانی بر دنیا را می پذیرفت، آن زمان ما می توانستیم در آرامش زندگی کنیم و در این زندگی پر از درد و غم گرفتار نمی شدیم.

و سوسه هایی که برای همه رهبران وجود دارد این است که با استفاده از قوانین دیکتاتوری بخواهند به آزادی همه انسانها تجاوز کرده و تلاش کنند رنج آنها را از بین ببرند. دولت های فاشیستی که در پی ساختن کشورهای آرمانی برای خود بودند نیز در چنین و سوسه ای غرق شدند. از بین بردن اراده آزاد انسانها با خلوص نیت و اشتیاق انجام می شود و در آن افراد می خواهند به بی سرپرستان خدمت کنند و به فکر انسانیت هستند. اما همه این چیزها دروغی بیش نیست. اگر آزادی یک انسان لنگان می توانست برای عیسی قبل از شروع خدماتش بعنوان مسیحی موعود و سوسه باشد، یقیناً این یک وسوسه دائمی برای افرادی خواهد بود که رهبری می کنند. داستان داسیوفسکی روایتی شیوا و فصیح از یک انتخاب را بازگو می کند، انتخابی که باید بین قرص های قرمز و آبی انجام می شد. قرص قرمز شما را به درون واقعیت و درد های آن خواهد کشید، اما قرص آبی به شما این توانایی را می دهد که در توهّم باقی بمانید و ناگاه از شرایط در شادمانی به سر برید.

شما کدام قرص را انتخاب خواهید کرد قرمز یا آبی؟ خبر خوش این است که یک رهبر نباید بین مربی، شبان، پرستار و شکسته دل، احمق، بی میل، مشتاق و دلسرد، یکی را انتخاب کند، بلکه انتخابی که ما پیش رو داریم این است که اسامی رهبری را بر خود بپذیریم و سپس صفاتی که مشخص کننده لنگیدن ما در آن نقشه است را بپذیریم. آیا ما اجازه داریم واژه هایی که باعث به هم ریختن ما شده و ما را بیشتر فروتن کرده جزو صفات ما به عنوان یک رهبر گردند؟ آیا شما حاضر هستید که پرستاری ناامید باشید یا شبانی احمق یا مربی شکست خورده؟

رهبرانی که خداوند در کتاب مقدس برمی گزیند همگی انسانهایی بودند که مشکلات فراوانی داشتند و از مشکلات رنج می بردند. رسولان مسیح حتی پس از صعود در انتظار تغییرات سیاسی بودند. پطرس حتی مدتهای طولانی پس از ترک عیسی

نتوانست درک کند که فیض خداوند شامل امتهای نیز می باشد. او احتیاج داشت که پولس با او برخورد کند و در مورد نتیجه گیری اش در مورد ختنه با او به بحث بپردازد. همانطور که می خوانیم پولس خود را بزرگترین گناهکار خطاب می کند، آیا این حقیقت دارد؟ زندگی کتاب مقدسی یک رهبر در این جهان بدان معنی است که او باید دارای صفاتی متناقض، معکوس و بطوراً سرآمیزی متفاوت از آن چیزهایی باشد که انسانها از یک رهبر انتظار دارند. بله، خداوند رهبران را خوانده تا خادم باشند. ما خوانده شده ایم تا با خدمات خود باعث ترقی سازمان هایمان شویم. زمانی که موفقیتی بدست می آید، اعتبار و تحسین آن موفقیت را به دیگران نسبت دهیم و زمانی که شکست می خوریم، تقصیر شکست و عواقبش را بر خود بپذیریم.

نوشتجات رابرت کی گرین لیف<sup>۳۸</sup> و تام پیترز<sup>۳۹</sup> را در مورد رهبران خادم می پسندم، اما آیا مطالب بیشتری در مورد ماهیت رهبری مسیحی پیدا نمی شود؟ آیا این امکان وجود دارد که آغاز مسابقه زمانی باشد که یک خادم فروتن می شود؟ سپس قدم بعدی، زندگی در تناقضی است که رهبران بدان دعوت شده اند تا هر روز نقاب یک دلقک را بر چهره گذاشته و سپس وارد کارهای سخت و طاقت فرسای خود شوند. آیا این موضوع حقیقت دارد؟ تصمیم با شما است.

## سؤال دوم: آیا این من هستیم؟

اگر شما به یک باره متوجه شدید در حال رهبری هستید، یعنی بر اساس آن الگویی که خداوند افراد را به کار می گیرد و یا جزء رهبرانی هستید که با دقت ترقی و جایگاهتان را از پیش برنامه ریزی کردید، این سؤال همواره برای شما باقی خواهد ماند که: «بیش از هر چیز مشتاق چه هستیم؟» دوست عزیزی که رهبری سازمانی را بر عهده دارد اخیراً برای من چنین نوشته و پرسیده بود: «چه چیزی باعث می شود که به کار خود ادامه دهی؟ چه چیزی تو را تشویق می کند؟ چرا در این شرایط نامناسب و

آشافته زندگی می کنی با این که می توانی جای دیگری مخارج زندگی خود را تامین کنی؟» او یک شخص نمونه و بالغی است و سالها است که انجیل خداوند را خدمت می کند. از او پرسیدم که چرا چنین سؤالی می پرسد؟ او پاسخ داد: «هر روز آماده ترک خدمت خود هستم و برایم جالب است که چرا تو می توانی هر روز وفادارانه به کار خود ادامه دهی.» هر رهبر توانا و ماهری قطعاً چنین سؤالی را از خود خواهد پرسید. این کاری احمقانه ای است. هر روز موانع بر سر راهتان سبز می شوند. کارمندان اخراج شده دروغ ها و شایعاتی درباره شما می سازند یا شما را تهدید می کنند که از شما شکایت خواهند کرد. کارمندان حاضر نیز تمایلی به انجام ریسک و کارهای ضروری ندارند. رهبری دیگران مانند خانه ای پوشیده شده از آئینه است که باعث دیوانگی می شود. مانند سیرکی است بزرگ که با حیوانات مختلف و آتش بازی همراه است. وقتی تصور می کنم که در قرعه کشی برنده شدم و فکر می کنم که با آن پولی که پس از این اتفاق غیر منتظره بدستم رسیده چکار خواهم کرد، همیشه بار دیگر به این واقعیت می رسم که کاری را که انجام می دهم را بسیار دوست دارم. شاید آرزو بکنم که از مشغله کارهایم کم شود، اما هرگز نمی خواهم کار دیگری انجام دهم و نمی توانم تظاهر کنم که چیز دیگری جز بزرگترین گناهکار مدرسه مارس هیل هستم.

همکاران دیگری را می شناسم که با من همسنگر هستند و می دانم که شمع آنها فروزان تر و نورانی تر از فیتله نیمه سوخته من می درخشند. همچنین می دانم که خداوند نی خرد شده را دور نخواهد انداخت و فیتله نیمه سوخته را خاموش نخواهد کرد. می دانم که من یک بازنده هستم، اما بیشتر از آنکه از این حقیقت ناامید شوم، به خاطر آن شکرگزارم. بیشتر از آنکه این حقیقت باعث گیج شدن من شود، باعث شگفتی من می شود. بنابراین من می توانم روز دیگری کار کنم و به کار خود ادامه دهم. رهبر باید با این حقیقت روبرو شود که آیا می خواهد با شرایط حاکم سازش کند و تنها ساختار سازمان را حفظ کند یا این که می خواهد تغییرات اساسی که در انجیل خداوند آمده را ایجاد کند؟ تغییراتی که ممکن است به نظر افراد دیگر سازمان صحیح نباشند، اما برای او صحیح هستند. برای بسیاری از رهبران، توجیه عقلانی برای تغییر کافی

نیست، زیرا زمانی که دچار بحران می شوند و به عقل خود و به خواندگی شان شک می کنند، تغییرات اساسی در آن زمان زاده می شوند. در این زمان است که آن شخص باید انتخاب کند چگونه می خواهد رهبری کند.

## سؤال سوم: آیا زمان کار من اکنون است؟

همه ما افرادی هستیم که کار امروز را به فردا می سپاریم. کارهای زیادی هستند که باید امروز انجام شوند و عملاً آنها را انجام نمی دهیم و از آنجا که فردی هستیم که در کارها زیاد تعلل می کنیم، تصمیمی می گیریم که این کار خود را نیز به تعویق اندازیم. مدیریت کارهای روزمره ام همانند نحوه انتخاب کتابهایی است که در کنار تخت من قرار دارند. زیرا هر کتابی نمی تواند در کنار تخت من قرار بگیرد. کتابهای خود را با دقت بسیاری انتخاب می کنم و به این حقیقت اهمیت نمی دهیم که برای انتشار یک کتاب چه بهایی پرداخت شده است. تنها چیزی که برای من مهم است شایستگی آن کتاب است که در کنار تخت من قرار بگیرد. حتی در آن زمان شاید ۴۰ یا ۶۰ صفحه از آن کتاب را بخوانم و بعد تصمیم بگیریم که آیا ساعت خود را برای به پایان رساندن آن صرف خواهیم کرد یا خیر؟ ممکن است انتخاب عالی نداشته باشیم، اما بسیار نکته سنج هستیم زیرا خواندن هر کتاب مستلزم آن است که به برخی مطالعات ارزشمند دیگر نه بگویم. مسئله تنها این است که در این زمان چه چیزی با قلب من سخن می گوید. ممکن است شما با لنگیدن به عنوان یک رهبر موافق باشید و بپذیرید که این حقیقت در مورد شما نیز به عنوان یک رهبر صدق می کند، اما شما تصمیمی می گیرید که اکنون زمان مناسبی برای ایجاد هر گونه تغییری است یا نیست. اگر اکنون شروع به لنگیدن کنید، ممکن است شغل خود را از دست بدهید. ممکن است تجربیات لازم برای دست یابی به جایگاهی جدیدی را از دست بدهید. گاهی به نظر شما زمان حال زمان مناسبی برای بیان این حقیقت نباشد، البته این امکان نیز وجود دارد که شما به خودتان دروغ بگویید، حتی زمانی که صحیح ترین کار را انجام می دهید. انگیزه های ما بسیار پیچیده هستند. ممکن است علت بازگو نکردن حقیقت از سوی ما به خاطر از

دست دادن اشتیاق و هدفی در زندگیمان با شد و خشمگین باشیم؛ زیرا جماعتی که نمی‌توانند بپذیرند زندگی برکت پشت برکتی دیگر نیست، حکیمانه آن است که تمامی حقیقت به آنها گفته نشود. گاهی حکیمانه‌ترین و قطعاً محترم‌ترین روش عملکرد این است که مقداری از حقیقت در زمان حال گفته شود و مقداری از آن بعداً عنوان شود. چه بسا زمانهای دیگری نیز وجود دارند که تغییرات تدریجی نمی‌تواند پاسخگوی نیاز باشد و به خاطر بحرانی که ایجاد شده تغییرات اساسی و فوری احتیاج باشد. یک رهبر لنگان باید حکیمانه تصمیمی بگیرد که چه وقت از کم‌بیرون بیاید و خود را به دیگران نشان دهد. تصمیم خود را با همسر و دوستان نزدیکان در میان بگذارد و از آنها بخواهد که برای شما دعا کنند و شما را در این راه برکت و هدایت کنند.

زمانی که به یک شرکت حقوقی معروفی به عنوان مشاور همکاری می‌کردم یکی از وکلای آن شرکت به من گفت: کشمکش‌هایی که در میان همکاران وجود دارد باعث ایجاد بی‌نظمی و آشفتگی بسیاری در سازمان شده است. همه کارمندان در سازمان فرسوده شده بودند، اما باز به پرونده‌های حقوقی مشکل رسیدگی می‌کردند. پرونده‌هایی که در آن زمان، ساختار سازمان آنها توانایی رسیدگی به آنها را نداشت. شغلش باعث شده بود که زندگی خانوادگی اش دچار مشکل شود و در مرز نابودی قرار بگیرد. او می‌دانست که تعداد دیگری از کارمندان نیز دچار همین مشکل هستند. با تعدادی از خواهان کلیسا مشکل و بار خود را در میان گذاشت و با آنها دعا کرد و با خواندن آیاتی از کلام در این بار تفکر کرد. خندید و گریه کرد و سپس با شوهرش درباره این موضوع صحبت کرد و گفت در صورت صحبت کردن با کارمندان چه بهایی باید پرداخت شود. او گفت که صحبت کردن او ممکن است به معنای پایان کار او باشد. کاری که درآمد بالا و خوبی داشت. او برای دستیابی در جایگاه خود به سختی تلاش کرده بود. پس از مشاوره با وی به او یادآوری کردم که گفتن حقیقت هرگز نشانه ضعف او نیست، بلکه بیان حقیقت در واقع نیاز به شجاعت و ایمان راسخی دارد. نهایتاً به همکاران خود گفت که نمی‌فهمد چه کسی مسئول عدم مدیریت و رسیدگی به پرسنل

است و همچنین از آنها سؤال کرده بود که آیا جاه طلبی خارج از کنترل این شرکت بر اثر طمع بیشتر است یا خود بینی.

همکاران او طوری او را نگاه می کردند که گویی وی تبدیل به یک خائن شده است. او به آنها گفت که به هیچ وجه قصد استعفا ندارد و همچنین قصد ندارد که ساعاتی فراتر از توان یک انسان در شرکت به کار بپردازد. همچنین با صدای بلند اعلام کرد که آیا دیگران هم می توانند ببینند که زندگی خانوادگی و فرزندانشان به خاطر طمع و خودبینی فردی دیگری لطمه می خورد؟ او از رویاها و آرزوهایش برای فرزندان و شوهرش می گوید و اعتراف می کند که مدت زمان زیادی است که با خانواده و فرزندانش بعنوان یک مادر یا همسر وقتی ندارد و چقدر ترسو بوده است. این زن برگزید که دروغ نگوید و پنهان نشود. در حالی که می لنگید از جلسه بیرون آمد و احساس می کرد که احمقی بیش نیست. اما او می دانست که روح و روانش بسیار مهمتر از بدست آوردن کل دنیا ارزش دارد. شجاعت این زن باعث شد که در این شرکت برای یک ماه در مورد نحوه پخش کارها و امور مالی بازرگری ها و بررسی های لازم انجام شود و تغییرات لازم ایجاد شود. او هنوز هم با همان شرکت کار می کند و یکی از وکیلان محترم آن جا است، نه تنها به خاطر عملکردش در پرونده ها، بلکه به خاطر اینکه وی حقیقت را به همکارانش گفت.

اکنون زمان آن رسیده که شما تبدیل به رهبری لنگان شوید اگر اتخاذ این تصمیم مستلزم تأمل و تحمل درد های بیشتری است، ممکن است تصمیم بگیری که از کارتان کناره گیری کنید قبل از آنکه بخواهید از اردن عبور کنید تا با خداوند ملاقاتی داشته باشید. از جهاتی نیز فرقی نمی کند، زیرا زمان شما فرا خواهد رسید، زمانی که باید لنگیدن را انتخاب کنید و ممکن است اجازه دهید آن زمان نیز بگذرد. یقین داشته باشید که فرصتی دیگر مانند ابری که در افق ظاهر می شود دوباره برای شما ایجاد خواهد شد تا لنگیدن را بیاموزید. فرصت هایی که برای لنگیدن دارید بی شمارند و زمانی که شما لنگیدن خود را هماهنگ با آنچه خداوند از شما می خواهد انتخاب کنید،

باعث خشنودی وی می شوید. در ادامه این کتاب فرض بر این گذاشته شده که شما تصمیم گرفته اید زندگی متناقض و معکوس یک رهبر لنگان را در پیش بگیرید. حال معنای «بزرگترین گناهکار سازمانتان خودتان باشید» برای شما چیست؟



## بخش یازدهم

### هدف رهبری لنگان

#### شخصیت سازی نه ادارهٔ یک سازمان

یک رهبر لنگان هیچ کدام از انتظارات افرادی که رهبری را تنها مدیریت یک سازمان می دانند، بر آورده نمی کند. این بدان معنا نیست که یک رهبر لنگان استخدام، اخراج، ترقی، قدردانی، توبیخ و تشویق نمی کند، بلکه این وظایف رهبری هستند که هیچ رهبری نمی تواند از آنها فرار کند. هدف فعالیت های رهبر خدمات پشت صحنه سازمان نیست. هدف او بر آورده کردن احتیاجات و انجام کارهای خوب نیست. هدف رهبر لنگان بالغ ساختن شخصیت ها است. همانطور که آگاه هستید در بسیاری از سازمانهای بزرگ و کوچک مسئله بزرگی و کمیت همواره در برابر کیفیت قرار داشته و این مشکل در قرن گذشته شروع و خود را در قرن بیست و یکم نیز نمایان ساخته است. دیدگاه افراد به این موضوع دیدگاه صفر و یک است و با وجود چنین دیدگاهی نکتهٔ واضحی که از قلم می افتد این است، غالباً زمانی که چیزی از سوی این سازمانها به مردم ارائه می شود، قلب آنها را تحت تأثیر خود قرار داده و باعث رشد این سازمانها می شود. اصولاً زمانی کمیت افزایش می یابد که کیفیت بالا رفته باشد.

بسیاری از کلیساها سعی می کنند خدمات بهتری ارائه دهند و با برنامه هایی برای جوانان، کانون شادی، گروههای خانگی، پارکینگ های بزرگ، امکانات ورزشی و جلسات رسمی، قلب افراد مشتاق را تحت تأثیر قرار دهند. مفهوم واژه بهتر در کلیساها

تبدیل به مفهوم خدماتی بهتر برای مصرف کنندگان شده است. برای اینکه بتوانیم شمار مشتریان و متقاضیان خود را افزایش دهیم در مورد مباحث داغ موعظه می کنیم و روش های جذابی را در خدمات خود بکار می بریم. با این وجود در به انجام رساندن بهتر خدمات و کارها مهمترین ارزش از قلم افتاده است.

شاید زمانی که رهبران سعی می کنند با انجام خدمات بهتر باعث و وسیع شدن سازمانهایشان شوند از هدف اصلی خدمات خود که همانا رشد شخصیت انسانها است غافل شده اند. رهبری نقشی است که با شخصیت مردم سر و کار دارد. من یک شخص هستم و شخصیت دارم و بعنوان یک رهبر کار من این است که باعث تبدیل شخصیت شما گردم. واژه شخصیت از واژه یونانی stylus گرفته شده که به معنای ابزاری برای تراشیدن تیکه ای چوب و یا گذاشتن علامتی بر قطعه ای از گیاه پاپیروس است. کار stylus این است که کنده کاری کند، نشان بگذارد و شکل دهد. همه رهبران باید بدانند که شخصیتی دارند و باید شخصیت خود را بپذیرند. آنها در داستان خداوند نقشی برای ایفا کردن دارند. این به معنای آن است که من دارای شخصیت خاصی هستم و در عین حال من باید این نقش خود را به صورت کامل و بوسیله فیض خداوند ایفا کنم.

این به آن معنا است که من ذی شخصیت هستم. و شخصیت من قابل اندازه گیری است و می توان تشخیص داد که آیا نیکو است یا خیر. ملاک نیکویی شخصیت من در آن است که چقدر باعث می شوم مسیح در زندگی افراد دیگر جسم بیوشد و آنها در این راستا رشد کنند.

## رشد شخصیت

هدف غایی زندگی این است که هر شخص در مسیح به رشد و بلوغ برسد و انسان ها خوانده شده اند تا به شباهت عیسی در آیند و در زندگی دیگران چنان تأثیر زیبایی بگذارند تا آنان نیز به سمت عیسی جذب شوند. حیطه چنین خواندگی آنقدر بزرگ

است که در درک و فهم ما نمی گنجد و تمامی زوایای زندگی ما را در بر می گیرد، از نحوه خوردن و نوشیدن من تا نحوه رای دادن من تحت تأثیر آن هدف اصلی قرار دارد. بنابراین تعجبی ندارد که ما سعی کنیم آنچه مقدس و دنیوی است را از هم جدا سازیم.

بسیار آسان تر است که رفتارهای دنیوی و روحانی را از هم جدا کنیم، یعنی برخی از اعمالمان را صرفاً دنیوی و برخی را صرفاً روحانی بدانیم. اما کتاب مقدس این اجازه را به ما نمی دهد. چون هر کاری که ما می کنیم پتانسیل این را دارد که یا برای خدا جلالی به همراه داشته باشد یا باعث بی حرمتی نام او شود (اول قرنیتیان ۱۰:۳۱ را بخوانید).

تعجبی ندارد که به سختی تلاش می کنیم تا بتوانیم راهی بیابیم که این زندگی را مسیحی وار طی کنیم. برای قسمت بزرگی از جامعه مسیحی زندگی مسیحی وار به معنای رأی دادن به حزب جمهوری خواه است و مخالفت با همجنس گرایی. شرکت زنان در رهبری کلیسا به معنای طرفداری از بیل و هیلاری کلینتون است. برخی دیگر بر این باورند که زندگی مسیحی به معنای داشتن نظم روحانی در زندگی است، یعنی دعا، تعمق، روزه، بخشش و هدایا. گروه دیگری نیز وجود دارند که تمرکز آنها بر حمایت از برنامه های سازمانهایی مسیحی استوار است که کارهای خیرخواهانه ای انجام می دهند. کارهایی از قبیل غذا دادن به گرسنگان، مشاوره خانوادگی به خانواده ها، کمک به شکسته دلان و بشارت انجیل.

با مرد ثروتمندی که عضو سرشناس سازمان های مسیحی مختلفی در کشور است مشاوره می کردم. زندگی خانوادگی او دچار مشکل شده بود و از من خواست که به او کمک کنم. هر گاه دیگران از این او می پرسند که چه چیزی زندگی او را هدایت می کند وی پاسخی آماده برای این سؤال دارد: «شناخت مسیح و شناساندن او به دیگران.» نحوه زندگی او این است که می خواهد همه چیز خود را تسلیم مسیح کند، اما هر روز در می یابد که از دست یابی به این هدف قاصر است. در یکی از جلسات مشاوره به رفتار ظالمانه و تحقیر آمیز او با همسرش اشاره کردم. همسر او در اتاق بود و زمانی که

همسرش این جمله را از دهان من شنید، آن شخص شروع به دفاع از خود و توجیه رفتارش نمود و بر نظر خود پافشاری می نمود. او به من گفت: «تو نمی توانی حد اشتباهات زخم را درک کنی.» او به من گفت که به خاطر اینکه زخم کمی پیشتر در جلسه اعلام آمادگی کرد که حاضر است تغییر کند من تحت تاثیر قرار گرفته ام.» بحث کردیم و بحث کردیم تا اینکه من با کراهت به احساس عدالت شخصی وی اشاره کردم. در آن زمان بود که او فوراً دفترم را ترک کرد. دستش را به شدت تکان می داد و توهین می کرد و همسرش را آنجا رها کرده، به خانه بازگشت.

او یک خود شیفته به تمام معنا بود که ثروت و قدرتش مانع شده بود تا بتواند به هر انتقادی که متوجه شخصیت تو خالی، شکننده و افراطی او است توجه ای داشته باشد. او در جلسات تعلیم و مشارکت بسیاری از رهبران مشهور مسیحی شرکت کرده بود، اما هیچ کدام از آنها به او نگفته بودند که رفتارش با همسر و افراد زیر دستش صحیح نیست. هیچ کدام از این رهبران از او نخواسته بودند که داستان های کودکی اش را بازگو کند. داستانهایی که باعث شده بودند او تبدیل به فردی تو خالی و ظالمی شود. هیچ کس تلاش نکرده بود که خارج از ساختارهای ارتباطی باعث رشد شخصیتی این فرد شود. رای گیری های کلیسایی، تعالیم کتاب مقدسی یا وفاداری به سازمانها نیز به او کمکی نکرده بود.

به اعتقاد من شرایط بسیاری از مسیحیان نیز این چنین است. اما رشد شخصیت دقیقاً چه معنایی دارد؟ ملاک رشد شخصیت هر کس به میزان رشدی بستگی دارد که ما در محبت خداوند نسبت به دیگران داشته ایم. چیزی که واقعی و ابدی است با پرستش خداوند آغاز می شود و باعث می شود که انسانها به وسیله فیض عظیم و شگفت انگیز او آزاد شوند. سپس میزان رشد شخصیت ما با روحیه شکرگزاری و احترامی که نسبت به خداوند داریم سنجیده می شود.

## سپاس گزاری

تمام زندگی ما یک هدیه است. زمانی که این هدیه را با آغوش باز می پذیریم، شروع به رشد کرده و به سوی شبیه شدن به عیسی پیش می رویم. اکنون تنها کاری که احتیاج است انجام دهم این است که چشمانم را از کیبورد برداشته و به بالا نگاه کنم و همسرم را ببینم که یک فنجان قهوه برایم آورده است. من در حال کار بر روی این فصل از کتاب خود هستم و ما در سواحل هاوایی هستیم و من بر روی صندلی راحتی خود نشستم و به اقیانوس آرام و شگفتی خلقت نظاره می کنم. زیبایی این صحنه نفس را در سینه ام حبس می کند و می دانم هر نفسی که می کشم و هر ضربان قلبم تنها یک هدیه است. حتی یک مولکول از آنچه در مقابل چشمانم قرار دارد با شایستگی انسانها و تلاش انسانی بدست نیامده است.

هدایای بی نظیر خداوند یعنی همسرم، زیبایی خورشید، زمین، آب و هوا باعث می شود که هر احساس مالکیت و لیاقت برای من بسیار خنده دار بنماید. تمامی اینها هدایایی هستند و اگر این دنیای ملموس و مادی یک هدیه باشد، چقدر بیشتر درک و شناخت خدای قیام کرده می تواند هدیه باشد.

به همان میزانی که ما می پذیریم بخشیده شده ایم، به همان میزان نیز شخصیت ما رشد می کند و این هدیه را بعنوان هدیه ای بزرگتر از حق زندگی می پذیریم. اگر بزرگترین هدیه این زندگی آن چیزی نباشد که من می بینم، بلکه نگرش خداوند زنده نسبت به من باشد، دیگر برای شکرگزاری و سپاس گزاری حد و مرزی وجود نخواهد داشت. این روحیه شکرگزاری با رنج از دست دادن توهومات و رویاهایمان می تواند در ما رشد بسیاری را باعث شود چون دلشکستگی قلب ما را به فیض خدا پیوند می زند.

وقتی که درک می کنم حیات من هدیه ای است از طرف خدا، حال باید چگونه شخصی باشم؟ پاسخ به این سؤال درست همانند مژده نجات هم پیچیده است و هم ساده. من باید آزاد باشم. ثمره شکرگزاری آزادی از مرگ و نتایج بی شمارش یعنی

ترس، خجالت، و موارد دیگری است. زمانی که من آزاد می شوم چه چیزی در من رشد می کند؟ اشتیاقی زیبا و کنجکاوانه برای کشف معنای فیض در زمان غم و شادی.

برای افرادی که چشمانشان برای شکرگزاری باز شده و از احساسات منفی خود آزاد شده اند، حال می توانند در کوچکترین و جزئی ترین و همچنین بزرگترین مسائل، زیبایی ها را دیده و برای آنها خدا را شکر کنند. سپاس گزاری همچنین باعث آزادی روح ما می شود تا بتوانیم با هر آنچه در مقابل زیبایی ها می ایستد بجنگیم. حس قدر شناسی در قلب ما اشتیاقی فراگیر نسبت به تمامی فعالیت های زندگی ایجاد می کند. به این مثال توجه کنید. یادم می آید که به جشن تولد یک پسر بچه ۵ ساله بسیار بازگوش دعوت شده بودیم. او هدایای خود را یکی پس از دیگری از دست مادرش می قاپید و آنها را به حالتی تحقیر آمیز و سریع پاره می کرد. او پس از آنکه می دید چه هدیه ای دریافت کرده آن را روی زمین می انداخت، گویی هیچ ارزشی ندارند و سپس سراغ هدیه بعدی می رفت.

مادرش به سختی تلاش می کرد که سرعت او را بکاهد و دائم می گفت: «پسر، آیا این هدایا عالی نیستند؟ چرا از عمو و خاله تشکر نمی کنی؟ از آنجایی که هیچ چیز باعث شگفتی و یا غافل گیری این پسر نمی شد، هیچ روحیه شکرگزاری نیز در وی دیده نمی شد. داشتن همه چیزهای خوب در زندگی مانع از آن می شد که وی به خاطر هدایایی که دریافت می کرد خوشحالی و شادی کند. غیر ممکن است بدون وجود هر گونه حیرتی شکرگزار بود. اکنون نه تنها همسرم برایم قهوه درست کرده، بلکه دستش را بر شانه ام گذاشته و واژه های عاشقانه ای بر لب می آورد. این یک هدیه ای غیر منتظره بود و باعث شگفتی من شد. اگر ما انتظار هدیه ای را داشته باشیم، مثلاً هدیه روز تولد، در آن صورت ممکن است با دریافت آن هدیه غافل گیر شویم، ولی کمتر احساس حیرت و تعجب خواهیم کرد.

## حیرت

حیرت ظرفیت تعظیم در حضور چیزی یا کسی است که پر جلال تر از ما است. شیوه صحیح قرار گرفتن مخلوق در برابر خالق و عظمتش است که در خلقت متجلی شده است. حس حیرت مانند زمانی است که می‌دوید تا بتوانید لحظه زیبای غروب خورشید را تماشا کنید. زمانی که ما به فردی ناآشنا می‌گوییم، آیا این صحنه نفس‌گیر نیست، در حقیقت در مقابل عظمتش سر تعظیم فرود می‌آوریم. زیرا این چنین خلق شده ایم که جلال و عظمت را تحسین کرده و احترام کنیم. حیرت شبیه حسادت است. اما بدون اشتیاق برای داشتن چیزی یا بودن کسی که نمی‌توانیم باشیم.

از شنیدن موزیک *اشلی کلیوند*<sup>۴۰</sup> و *لامونت هایبرت*<sup>۴۱</sup> لذت می‌برم. ممکن است یکی از آهنگ‌های آن را بیش از ۵۰ بار بشنوم، اما زیبایی هر کدام از بخش‌ها باز هم مرا شیفته خود می‌سازد و من در حیرت هستم که می‌توانم در حضور شاعرانه این هنرمند باشم. حتی اگر این حضور توسط خراش‌های روی سی‌دی به خانه من آورده شود. عملکرد حضور به خاطر آن است که نفس را بر سینه‌هایمان حبس کند و به ما یاد آوری کند هر نفسی که می‌کشیم خارج از کنترل ما است. هر قسمت از حیرت به آن منظور است که ما را برای روزی آماده‌سازد که رو در رو در مقابل نهایت جلال یعنی خود خداوند می‌ایستیم. نشستن در صندلی اول ترن هوایی یا نشستن در ۴ ردیف اول سالنی که ویلن زنی ماهر در حال اعجاز بر سیم‌های ویولن است برای من نوعی تنبیه است، زیرا ما را به قناعت و سکون در حد متوسط توبیخ می‌نماید و ما را بر می‌انگیزد که مشتاق چیزی فراتر از خود باشیم. شکرگزاری ما را فرا می‌خواند تا با آزادی از هر اسارتی خود واقعیمان باشیم، در حالی که حیرت، ما را دعوت می‌کند که کاملاً قسمتی از چیزی بزرگتر و پر جلال‌تر از خودمان باشیم. حیرت راز علاقه‌ای است که تمرکزش بر فرد دیگری جز خودمان است. در حیرت نه تنها به خاطر خود

Ashley Cleveland - ۴۰

Lamont Hibert - ۴۱

شادیم، بلکه به خاطر دیگری نیز شادی می کنیم و در بخشایش به دیگری احساس شغف و شادمانی می کنیم.

زمانی که به شخص دیگری چیزی می بخشیم احساس نمی کنیم که خود را از دست داده ایم و یا احساس نمی کنیم که می خواهیم شخص دیگری را به سوی خود جذب کنیم، بلکه تنها، چیزی که به شخص دیگری می دهیم باعث ایجاد شادی عظیمی در وجود ما می شود. این شادی زمانی که تصمیم می گیریم دیگری را خدمت کنیم در ما تکمیل می شود. بنابراین اهمیت دادن به رشد شخصیتی دیگران به چه معنا است؟ به معنای متعهد شدن به نوعی از زندگی است که سرشار از حیرت و شکرگزاری باشد و نه انجام کارهایی که باعث ایجاد پیش فرض های اشتباه و کنترل دیگران می شود.

اگر فکر می کنید که شایستگی چیزی را دارید، این طرز تفکر، شما را تبدیل به اسیری می سازد که اگر فکر می کنید می توانید کنترلش کنید اشتباه می کنید، زیرا شما را می بلعد. رشد و بلوغ به معنای آن است که ما خدایان دروغین وجودمان را آشکار ساخته و قلبمان را مشتاق دریافت تمام آن چیزی کنیم که خداوند به ما عطا می کند. اگر قلب شما پر از شکرگزاری و حیرت باشد، چه تأثیری بر زندگی شما خواهد داشت که به چه کسی رای دهید یا چگونه پول هایتان را خرج می کنید؟

وقتی که در حیرت عظمت خداوند هستید، این نکته باعث می شود که شما رای و پول خود را به عنوان فرصتی برای احترام و ابراز فروتنی و گشودگی نسبت به این خالق استفاده کنید، نه برای غرور و تعصب. بنابراین در آن زمان هر فرصتی را مغتنم می شمارید تا با افرادی که دانایان شما هستند صحبت کنید. حیرت این امکان را به ما می دهد که هر روز به نیاز خود به حکمت و جلالی فراتر از آنچه امروز داریم اعتراف کنیم. یک روز خداوند را رو در رو خواهیم دید. امروز تنها از دریچه ای کوچک و از پشت به او نگاه می کنیم. روبرو شدن هر باره با جلال خداوند اشتیاقی تازه برای تجربه ای بیشتر در ما بر می انگیزد. برای همین است که ما خوانده شده ایم تا تمام عمرمان



را در حال آموختن با شیم. رهبران خوانده شده اند تا به و سیله شخصیت‌شان رهبری کنند و رهبران به همان اندازه می‌توانند به رشد شخصیت دیگران کمک کنند که خود شبیه آن شخصیتی شوند که خداوند برایشان در نظر گرفته است. ما نخواهیم توانست بدون اینکه خود، جلال را در زندگیمان به کار برده و آن را زندگی کنیم، باعث بوجود آمدن و آشکار شدن آن در زندگی دیگران باشیم.

### من دارای شخصیتی منحصر به فرد هستم.

خانمی که با او در حال نهار خوردن هستیم این جمله را به زبان می‌آورد: «عجب شخصیتی دارد.» او این جمله را با عصبانیت به کار می‌برد. اما اگر او این جمله را با اشتیاق و شادی بر زبان می‌آورد، معنای آن دقیقاً عکس آن چیزی می‌بود که اکنون دریافت کرده‌ام. با شنیدن این جمله از آن زن می‌فهمم که شخصیت فردی که وی درباره اش سخن می‌گوید شخصیتی منفی است. عده معدودی بر زمین وجود دارند که خداوند می‌تواند این اصطلاح را برایشان بکار ببرد. به همه ما نقشی داده شده است. ما دارای شخصیت هستیم و باید در زندگی خود آن نقش را ایفا کرده و به آن شخصیت برسیم. خداوند شخصیت هر یک از ما را به گونه‌ای شکل داده که آشکار کننده قسمتی کوچک از شخصیت او باشیم. و این قسمت کوچک است که شخصیت را آشکار می‌کند. شخصیت ما راه را برای ایفای نقشی خاص که در داستان خداوند به ما عطا شده است هموار می‌کند. زمانی که در حال تحقیق و نوشتن این کتاب بودم، دوست عزیز و همکارم /ستن گریز<sup>۴۲</sup> به طور غیر منتظره‌ای فوت کرد. دو هفته پیش از فوتش با او نهار خوردم و از او درباره تجربه تدریسش در دانشکده الهیات مارس هیل پرسیدم. او به من چنین گفت: «این حقیقت که ما می‌توانستیم رویاهای خیلی بزرگ داشته باشیم را دوست داشتیم. بدون اینکه بترسیم که دیگران ما را چه می‌نامند. در انجام بسیاری از کارهایی که سعی در انجامشان داشتیم شکست خوردیم، اما تنها به آن خاطر بوده که

ما ریسک کردیم بسیار فراتر از آنچه دیگران منطقی می دانند آرزو کنیم و رویا داشته باشیم.»

شدیداً تحت تاثیر جملات او قرار گرفتیم و به او گفتیم: «چرا فکر می کنید دیگران این کار را نمی کردند؟» او کمی به جلو خم شد و با صدایی مرموز زمزمه کرد: «دانشکده های دیگر غالباً یک احمق را به عنوان رئیس خود استخدام نمی کنند.» باید استن را بشناسید تا بتوانید معنای تک تک واژه های او را کاملاً درک کنید. او مرد بسیار محترم و شایسته ای بود. او با هوش و شوخ طبع بود. گاهی هم بسیار عادی و بی مزه. او می توانست در میان صحبت های جدی یکباره به زبان آلمانی جمله ای را از مارتین لوتر نقل قول کند و سپس آن را به انگلیسی ترجمه کند. به طور احمقانه ای با واژه ها بازی کند و سپس با ظرافت و دقت فراوانی به موضوع جدی بحث برگردد.

اشاره او به این نکته که من یک احمق بودم، برای من در هم حکم یک هدیه بود و هم هشدار. هشدار نسبت به این که هنوز نکات بسیاری برای آموختن دارم. بر روی این کره خاکی/استن دیگری یافت نمی شود و هرگز هم شخصی مانند او وجود نخواهد داشت. من بسیار انسان خوشبختی بودم که او را از نزدیک می شناختم. این موضوع برای هر انسانی و شخصیتی صدق می کند. داشتن شخصیت مستلزم تحسین شخصیت منحصر به فردی است که توسط خداوند شکل داده شده است. آیا ما برای نقاط قوتی که به طور شگفت انگیزی در شخصیت ما تنیده شده اند شادی می کنیم؟ آیا خدا را شکر می کنیم که این نقاط قوت چگونه می توانند به طور شگفت انگیزی در خدمت ما به دیگران موثر باشند؟ اگر ما از پتانسیل شگفت انگیز و منحصر بفرد خود آگاهی نداشته باشیم، در آن موقع هرگز از شکست های خود ناراحت نمی شویم و از آسیبی که به دیگران می زنیم پشیمان نخواهیم شد، بلکه زمانی که جلال قابل حصول را می بینیم ناراحت می شویم، زیرا در می یابیم که چرا فلز بی ارزش را به طلا ترجیح دادیم و آن زمان است که قلبمان می شکند.

با این وجود خواندگی ما به همان میزان که بر اساس نقاط قوت شکل گرفته، بر نقاط ضعف ما نیز بنا شده است. ما عادت داریم که با نقاط قوت خود به سمت جلو بدویم و از کارها و افرادی که ضعف هایمان را آشکار می کنند اجتناب و دوری کنیم.

اما داستان خداوند حماسه ای نیست که پتانسیل بالقوه انسانها را آشکار کند، بلکه مکاشفه پدیری با محبت و مشتاقی است که به جستجوی گناهکاران آمده تا آنها را نجات دهد. بنابراین نقاط قوت ما ممکن است در کارها و فرصت های خاص به کمک ما بیایند، اما این شکست ها و نقاط ضعف ما هستند که باعث آشکار شدن داستان خداوند و جلال نام او می شوند.

داستان سندی بوردیک<sup>۴۳</sup> مدیر هفتاد و چند ساله (سمینار آموزش رهبران برای کمک به قربانیان سوء استفاده جنسی) که بسیار نیز موفق بوده است بیانگر این حقیقت است که چگونه ضعف یک فرد می تواند تبدیل به نقطه قوتی شود که خداوند از آن استفاده نماید. زمانی که سندی مدیر گروه خواهران در یک کلیسایی بود، با همسرش جذب سمیناری تحت نام قلبی آسب دیده در کلیسای خود شدند. شرکت کنندگان عنوان کردند که در طول جلسات این سمینار دریافتند که چگونه خود نیز در گذشته مورد سوء استفاده قرار گرفتند. سندی از من پرسید که چه کار باید بکند و من به او پیشنهاد کردم که گروه کوچکی از خواهران تشکیل دهد تا به این موضوع بپردازند و هر کدام داستان خود را بازگو کنند. سپس آنها متوجه شدند که افراد بسیاری وجود دارند که قربانی سوء استفاده هستند و احتیاج به مکانی امن دارند تا بتوانند دوره شفا و احیای خود از این آسیب را سپری کنند.

سندی فوراً جذب این موضوع شد و زمانی که بسیاری از خواهران مشتاق آن شدند تا داستانها را بیان کنند، جذب خدمات او شدند. خدمات او گسترش یافت تا آنکه او شروع به تجهیز رهبرانی نمود که هر کدام از آنها رهبری ۱۵ گروه از خواهران و ۵ گروه

از برادران را بر عهده گرفتند. سندی یک رهبر مهربان اندی شمند و با گذشت است. او هرگز سعی نمی کند با سخنانش فضا را متشنج کرده و یا باعث برانگیخته شدن احساسات افراد شود. از این که برای همیشه به عنوان رهبر گروه خواهران در کلیسایش باقی بماند بسیار هم خوشحال می شد، اما او به اجبار وارد نبردی شد. نبردی که نه تنها برای سازمان آنها مهم بود، بلکه مکانی امن برای افرادی ایجاد می کرد که دچار آسیب شده بودند. افراد مذهبی و شریعت مدار عضو آن کلیسا موضوعاتی را عنوان می کنند که باعث تشدید حس منفی مجدد در افراد آسیب دیده می شود. جملاتی از قبیل «تنها کاری که احتیاج است انجام بدهی این است که کلام را بخوانی و دعا کنی، باید ببخشی و فراموش کنی، روانشناسی مختص افراد مرتد است، یک زن نمی تواند در حضور مردان به تعلیم کلام خداوند پردازد.»

بسیاری از افراد فکر می کنند که قربانیان چنین وقایعی باید در ۱۲ هفته و یا کمتر شفا یابند. سندی نه تنها رهبری بود که میلی به انجام این کار نداشت، بلکه به هیچ وجه در زمان شروع کارش آمادگی آن را هم نداشت. او دیپلمه است و سه سال در دانشگاه میشیگان تحصیل نموده و هرگز علاقه ای به ایجاد فضایی برای رهبری در یک خدمت خاص نداشته است. افراد بسیاری نزد او آمدند تا سازمان های جدیدی تحت نام وی تأسیس کنند. اکنون وی در حال تعلیم به زنان و مردان مختلفی است. از آمریکایی ها گرفته تا کانادایی ها و پناهندگان بوسنیایی. او با اشتیاق و مداومت کار می کند. او هرگز عضو سازمان خدماتی برای کمک به زنان و مردانی که مورد سوء استفاده قرار گرفتند نبوده است و بهایی که وی در این راستا پرداخت کرد این بود که مجبور شد کلیسایش را ترک کند تا بتواند با افرادی که خیانت و سوء استفاده را تجربه کردند کار کند. شرایط خانوادگی او نیز دچار بحران است. شاید سخت ترین قسمت کار روبرویی با این حقیقت بوده که خود او نیز قربانی یک سوء استفاده است. شرایط برای او مانند آن است که از جهنم برای او شرارت فرستاده می شود، زیرا او در خط مقدم جبهه می جنگد و در تیر رس شریک است.

کاری که سندی کرد کاری بود که تنها از یک احمق بر می آید. او از کار خود کناره نگرفت و اجازه داد مشکلاتی که با شوهرش دارد، آنها را به صداقت بیشتری هدایت کند و در سن ۶۰ سالگی شروع به شرکت در کلاس های مشاوره ازدواج کرد و نسبت به مشکلات فرزندانش بی توجهی نکرد، بلکه آنها را تشویق نمود تا عمیقاً در مورد مشکلات خود تفکر کنند. نتیجه این شجاعت آزادی شیرین برای کل خانواده بود.

او اکنون گروه کوچکی از قربانیانی که مورد سوء استفاده قرار گرفتند را رهبری می کند. با بسیاری از فرزندان سندی هم اکنون گروه های کوچکی از قربانیان را هدایت می کنند. تناقضی که در نقاط ضعف و قوت سندی وجود دارد باعث شده تا بسیاری از افرادی که او رهبریشان می کند به دنبال فروتنی و شجاعت بیشتری باشند. او یک معمای متحرک است. یک احمق حکیم یک ترسوی شجاع و یک گناهکار قدیس. او تجسم زنده این عبارت است: "هم اکنون، اما هنوز نه."

گناهان ما باعث شکست ما می شود و در محبت است که داستان زندگی ما تبدیل به داستان مژده نجات می شود، نه داستانی پر از موفقیت برای دیگران. ما نباید عمداً گناه کرده یا شکست بخوریم تا داستان زندگی ما تبدیل به داستانی نیکو شود. ما تقریباً به طور طبیعی همواره شکست خورده و مرتکب گناه می شویم. این امر باعث تناقضی بزرگ در رهبری ما می شود. یک رهبر خواه در خانه، کلیسا، محل کار، اجتماع یا دولت باشد، به خاطر نقش خود دارای اقتدار خاصی است و قدرتی که به خاطر مقامش به او داده شده است هیچ تاثیری بر اشخاص نخواهد داشت مگر آنکه آن تأثیر بر پایه شخصیتی صحیح بنا شده باشد. ممکن است مردم از رهبری که دارای قدرت و اقتدار است اطاعت کنند، اما هرگز مشتاق خدمت به او یا به هدف سازمانی که او اداره می کند نخواهند بود، مگر اینکه به آنها توجه کنید. یک رهبر خوانده شده تا فراتر از دیگران قدم بردارد. بعنوان یک روانشناس می دانم که نمی توانم افراد را فراتر از جایی ببرم که خود انتخاب کرده ام تا بدانجا قدم بگذارم. هرگز نمی توانم از افراد بخواهم یا انتظار داشته باشم که صداقت، فروتنی، بخشندگی و فداکاری بیشتری از من داشته

باشند. هر جا که من در فرایند رشد خود متوقف شوم هم آن جا مرزی است که بعد از آن هیچ کس را نمی توانم بدان جا دعوت کنم و در نتیجه اگر کسی می خواهد دیگران را به سوی بلوغ و نه تنها ثمر بخشی هدایت کند، او خود ابتدا باید این کار را انجام دهد. در غیر این صورت ناهماهنگی که ایجاد خواهد شد باعث متوقف شدن پیشرفت دیگران نیز خواهد شد.

اما در این جا با معمای دیگری روبرو می شویم. من ابتدا خود باید به سوی بلوغ پیش بروم. در غیر این صورت در این مسیر شکست خواهم خورد. اشتیاق من این است که مراجعه کنندگان را درمان کنم و اولویت من این است که دیگران را همانند مسیح خدمت کنم، اما پیش از اولین شکستمان چه مدت خواهم توانست به افراد خدمت کنم؟ شاید من بتوانم برای یک ساعت یک روز یا حتی یک هفته در خود مداومت نشان بدهم، اما نهایتاً شخصاً ارزش هایی که دارم را زیر پا خواهم گذاشت. زیرا من یک گناهکارم. واکنش طبیعی که دنیا نسبت به این نکته نشان می دهد این است: «هیچ کس کامل نیست. تنها هر آنچه در توان داری را انجام بده.» مقصود این جمله بسیار نیکو است، اما تشویقی تو خالی بیش نیست. هرگز هر آنچه در توان من است برای انجام کار کافی نیست. اگر اینطور بود، ما در دنیا شاهد صلح بودیم و مجبور نبودیم برای رفتن به رستوران مورد علاقه مان در صف های طولانی انتظار بکشیم.

اما برای این کار فعالیت فراتری احتیاج است. فراتر از بهترین تلاش ما و بهترین حالت از وجود ما. آنچه واقعیت دارد این است که من چه نوع فردی هستم؟ باید اعتراف کنم که مستعد هستم سرگردان و پریشان شوم، وفادار نبوده و دم دمی مزاج هستم. بیشتر احتمال دارد که به افراد خیانت کنم تا به آنها فیض نشان دهم و باید اعتراف کنم که من بیشتر به خود خدمت می کنم تا اینکه متعهد باشم که کار نیکویی برای تو انجام دهم. بیان نمودن این حقایق چه سودی دارد؟ هر چه من صادقانه تر حقیقت را درباره خود بیان کنم، کمتر احتیاج دارم که مخفی شوم و از خود دفاع کرده، نقش بازی کنم. بیشتر آزادم تا از هر منبع دیگری کمک دریافت کنم و نسبت به هر نشانی از

محبت قدرشناس تر باشم. تمایل بیشتری خواهم داشت تا با دیگران به فیض رفتار کنم و آنها را مجبور نکنم که خود بهای شکست هایشان را به تنهایی پرداخت کنند.

بنابراین یک رهبر موفق شکست های خود را نام می برد، بدون اینکه تبدیل به کسی شود که گویی معتاد به اعتراف است و یا در پی جلب ترحم دیگران است. اعتراف به شکست ها فضا را برای گفتگو باز می کند و این امکان را ایجاد می کند تا نه تنها بتوانیم به حرکت خود ادامه دهیم و برنامه ریزی کرده و بدون کوچک جلوه دادن زخمها و جراحات به درمان آسیب پردازیم، بلکه با اعتراف شکست ها فضا را شفاف تر کنیم که خود باعث گشوده شدن راههای تازه ای برای حل مشکلات می شود.

من هر چه بالغ تر می شوم بیشتر می توانم جلال و عظمت عیسی را درک کنم و بفهمم که چقدر از زیبایی او فاصله دارم. زمانی که جوانتر بودم فکر می کردم بسیار بالغ هستم. اکنون که سنی از من گذشته بیشتر از این حقیقت شگفت زده هستم که چگونه ممکن است فرد نالایقی مانند من اجازه داشته باشد که اصلاً در خدمت خداوند باشد. این سخنان من اغراق آمیز نیستند. من بزرگترین گناهکار در دانشکده الهیات مارس هیل هستم. پذیرش چنین حقیقتی می تواند باعث ایجاد نتایجی غیر منتظره و ناخواسته شود. می تواند باعث گریز دیگران از من شود و یا اینکه باعث شود که من به خود کوچک بینی شدیدی دچار شوم، اما باز کردن درِ قلبمان به سوی قدرت بخشش حتی با وجود سوء استفاده های بالقوه ای که از واژه اعتراف می شود، ارزش ریسک کردن را دارد. به هر حال به عنوان بزرگترین گناهکار، من خوانده شده ام که صبر و رحمت عیسی را نیز آشکار سازم.

*این سخنی است در خور اعتماد و پذیرش کامل، که مسیح عیسی به جهان آمد تا گناهکاران را نجات بخشد، که من بزرگترین آنهایم. از همین رو، بر من رحم شد تا مسیح عیسی صبر بی پایان خود را نسبت به من که بزرگترین گناهکاران بودم نشان دهد تا نمونه ای باشم برای جمله آنان که از این پس به او ایمان آورده، حیات جاویدان خواهند یافت. (اول تیموتائوس ۱: ۱۵-۱۶)*

## داشتن یک شخصیت

یک رهبر باید ترکیب منحصر به فرد نقاط قوت و ضعف خود را بشناسد. ترکیبی که شخصیت خداوند را آشکار می کند و همچنین باید داستان خود را همواره بتواند به خوبی بازگو کند. کار اول یک رهبر روایت داستان است. داستان حماقت خود را بیان می کند و سپس داستان نجات، مصالحه و احیای خود بوسیله خداوند را برای دیگران بازگو می کند. او مانند بوم نقاشی است که خداوند بر روی آن نگارگری می کند تا زیبایی فیضش را به تصویر بکشد. هر چه یک رهبر بهتر بتواند داستان فیض خداوند در زندگی اش را روایت کند، بهتر می تواند دیگران را نیز دعوت کند تا به داستان زندگی خود و خانواده شان فکر کنند. هر چه بیشتر روایت خود را مبتنی بر کلام خداوند و محبت وی بیان کند، موثرتر می تواند دیگران را به سوی نیکویی دعوت کند.

در هر صورت یک رهبر یا دارای شخصیتی نیکویی است یا فاقد آن شخصیت است. رهبرانی نیز هستند که تاثیرگذاری آنها بر دیگران از مسیر صحیح منحرف شده است. آنها با صداقت و درستی زندگی نمی کنند. اما شخصی که بر اساس خواندگی خود زندگی می کند تبدیل به آن شخصیتی می شود که خداوند از او انتظار دارد و او می تواند دیگران را به آزادی، محبت و قوت دعوت کند. کلیساها پر از افراد خوشحالی هستند که شخصیت اصلی خود را نمی شناسند و برای همین آنها می توانند فقط دیگران را به زندگی دعوت کنند که تنها کمی فراتر از آداب زندگی مودبانه سطح متوسط جامعه است. آنها زندگی خود را با آیات کلام خدا چاشنی دار می کنند تا بتوانند زندگی راحت و متوسطی داشته باشند. هر گاه از این افراد می پرسید: «زندگی تو چگونه باعث آشکار شدن خداوند می شود؟ یا داستان زندگی شما چگونه جلال خدا را آشکار می کند؟» اغلب پاسخ های آنها چنین است: «من استعداد خوبی در مدیریت دارم، در کانون شادی تدریس می کنم، من نوجوانان را دوست دارم، به طور مرتب به کلیسای خود هدیه می دهم.» ما عادت نداریم که جدا از کارهایی که انجام می دهیم، درباره شخصیت خود فکر کنیم. بسیار کم پیش می آید که ما نقش خود را در چگونگی



انجام کارهایی که انجام می‌دهیم بیایم. من مدیر یک دانشکده الهیات هستم، اما بر اساس گفته‌/ستن من همچنین یک احمق هستم. منظور او چه بود؟ خب او می‌دانست که پیش از اینکه به سوی عیسی بیایم سالها بعنوان فروشنده داروهای غیر مجاز بودم. در چنین شرایطی من بسیاری از وقت و پول خود را برای خرید داروهای بیشتری اختصاص می‌دادم.

آموختم که چگونه بتوانم دیگران را قانع کنم و چگونه در کار خود مداومت داشته باشم. من همچنین در کار خود آموختم که چگونه بتوانم از یک رنگ پاش ۹ میلیمتری استفاده کنم. حتی فراتر از آن، دریافتم که بیشتر افراد می‌ترسند که بپذیرند چه کسی هستند و چه می‌خواهند. دریافتم که انسانها حتی می‌ترسند برای دستیابی به آرزوهای گناه آلود خود ریسک کنند، چه برسد رویاهایی که می‌تواند تأثیرگذاری بر روح و جان دیگران داشته باشد. تجربه من در داد و ستد مواد مخدر به من آموخت تا بتوانم ریسک‌های بزرگی با زندگی و امنیت خود انجام دهم. زیرا برای من یک زندگی آرام و بی‌دغدغه ارزش زیستن را نداشت. از آن چه به عنوان یک مرد شرور آموختم بسیار خوشحالم، زیرا آنچه در آن زمان آموختم باعث شد که شخصیت من در زندگی کنونی ام به عنوان مدیر دانشکده الهیات شکل بگیرد. شخصیت من برای دنیای آکادمیک سریع و مدرن بسیار مناسب بود. اما اگر سعی می‌کردم در دنیای آکادمیک سنتی تدریس یا مدیریت کنم مانند آن بود که شخصی سعی کند یک دوزنقه را در سوراخی گرد جا دهد یا مثلاً اگر قرار بود در یک کلیسایی سنتی شبانی کنم مانند آن بود که یک عنصر گازی شکل را در دنیای عناصر جامد رها کنید.

من یک شخصیت هستم، اما برای داشتن زندگی نیکو و برای انجام کارهای نیکو باید آن شخصیت را در شرایط صحیحی بکار ببرم، در غیر اینصورت عدم هماهنگی که در میان نقش من و نیازهای جامعه اطرافم ایجاد خواهد شد آن قدر زیاد خواهد بود که قطعاً من نخواهم توانست کار نیکویی انجام دهم و صادق بمانم. متأسفانه بسیاری از افراد تلاش کردند که نقش خاص خود را در نقشی دیگر ایفا کنند که هیچ سازگاری با

شخصیت آنها ندارد. آن‌ها با شکست روبرو می‌شوند، نه به آن خاطر که زندگی نیکویی نداشتند، بلکه از آن رو که نقاط ضعف و قوت منحصر به فرد آنها متناسب با نقش مربوطه نبوده است. بنابراین یک رهبر باید این سؤالات را از خود بپرسد: من که هستم؟ قرار است کجا خدمت کنم؟ چگونه قرار است از استعدادهایم استفاده کنم و به خاطر ضعف‌هایم رنج بکشم تا ثمره نیکویی بیاورم. داستان خوب داستانی است که من به افراد دیگر خدمت می‌کنم و ما با یکدیگر آن داستان را می‌سازیم. ما قرار است جامعه‌ای باشیم که عاشق نیاز خود به مژده نجات است. عاشق داستان‌های بزرگ. داستان جلال و فیض خداوند و داستان‌هایی که بازگوکننده حقیقتی هستند که چگونه ما تبدیل به افرادی شده‌ایم که اکنون هستیم. در واقع داستان‌هایی که ما در مورد ریسک‌هایی که انجام داده‌ایم بازگو می‌کنیم نمایان‌گر آن است که ما مشتاق هستیم به چه کسی تبدیل شویم.

## بخش دوازدهم

### جامعه ای ذی شخصیت

هیچ کس به تنهایی بالغ نمی شود.

داستان ها ما را هدایت می کنند تا تعریف صحیحی از خود داشته باشیم و اینکه چگونه به اینجا رسیدیم و به کجا می رویم و برای رسیدن به اهدافمان چه کارهایی باید انجام دهیم. داستانها حکم مواد اولیه ای را دارند که شما برای رشد و توسعه خدمات و رویاهایتان به آنها احتیاج دارید یا بهتر است بگوییم برای رشد یک فرهنگ خاص به آنها احتیاج دارید. هر سازمان دارای فرهنگی خاص با زبان و ویژگی ها خاص خود است. این فرهنگ افراد را با ارزش های سازمان هم راستا می سازد و به آنها نشان می دهد که چگونه می توانند خود را با اهداف و نگرش سازمان تطبیق دهند. اما جایگاه رهبر در این فرهنگ کجاست؟ هر رهبر راوی داستانی است که از سوی افراد یک جامعه دلایل اصلی موجودیت آن جامعه را بیان می کند.

برای اینکه به اهمیت داستان های فرهنگی و قدرت آنها برای شکل دادن شخصیت افراد پی ببریم به یاد بیاورید که چرا در مدارس ابتدایی، به دانش آموزان درس "پدران بنیان گذار کشورمان" تدریس می شود. به دانش آموزان یاد می دهیم که جرج واشینگتن درخت گیلاس می فروخت و وقتی که بعدها از او سؤال می کنند که چرا چنین موضوعی را بیان می کنی؟ چنین جواب می دهد که من نمی توانم دروغ

بگویم و بعد از این جمله داستانی ساده بیان می شود که نشان دهنده اصول اخلاقی ملت ما است مبنی بر اینکه ما ملتی راستگو هستیم که به دروغ جایی نمی دهیم و بهتر است شما نیز همانند پدرانمان حقیقت را بگویید.

اگر بخواهیم این تصویر را کمی بشکافیم باید بگویم یعنی ما ملتی هستیم که نور این جهانیم. ما نه تنها حقیقت را می گوییم، بلکه آن را زندگی می کنیم و در نتیجه، ما می توانیم ارزش هایمان را به تصویر بکشیم و بدین وسیله خود را به دیگران بشناسانیم. رئیس جمهور ریگان، راوی بزرگ، پس از سالهای تلخ دهه ۷۰ که به جنگ ویتنام و واترگیت منتهی شد برای باز سازی عظمت و جلال ما به عنوان یک ملت بزرگ از نماد "شهری بر فراز یک تپه" استفاده می کند. اما این داستان ها به این حقیقت اشاره نمی کنند که ما چگونه توانستیم به یک ملت برتر با ارزش های اخلاقی عالی تبدیل شویم؟ ما سرزمین آمریکای شمالی را از ساکنان اصلی آنها دزدیدیم. سپس ساکنانش را به مکانی فرستادیم که تا به امروز تقریباً غیر قابل سکونت است. آفریقایی های بسیاری را از سرزمین مادریشان کوچ دادیم تا در کارهای کمرشکن و طاقت فرسا زیر بنای ملت ما را بسازند، بیل بزنند و باعث رشد شوند. فرقی نمی کند که چند بار سرخ پوست ها را به جشن شکرگزاریمان دعوت کنیم. هر چقدر هم که به موسیقی رپ گوش دهیم، باز هم گذشته ما تبدیل به گذشته ای زیبا و پر جلال نخواهد شد.

تاریخی که ما داریم تاریخی است فرضی که حس عدالت شخصی در آن به وضوح دیده می شود. عدالتی که آن را دزدیده ایم، زیرا بزرگی و عظمت را به حقیقت ترجیح دادیم. ایالت متحده مانند خانواده به ظاهر محترمی است که در پشت درهای بسته خانه خود، الکلیسم و زنا با محارم را ترغیب می کند. با ظاهری که این خانواده از خود نشان می دهد اینگونه می نماید که سرگذشتش را مورد بازنویسی قرار داده تا بتواند گناه درونی خود و فریاد برای طلب بخشش را مخفی نماید. چرا به جای اینکه بپذیریم این سرزمین را به زور مال خود کردیم، آن را جشن می گیریم؟ چرا هیچ عیدی وجود ندارد که خشونت ما بر علیه برادران آفریقایی را به تصویر بکشد؟ دلیل آن

این است که مؤسسات چاپ کارت های تبریک و سوپرمارکت های زنجیره ای بزرگ هرگز نخواهند توانست به اندازه کافی کارت تبریک، گوشت خوک و یا بوقلمون بفروشند و روزی را عید بدانند که ما باید به خاطر آن توبه کرده، ماتم بگیریم.

حقیقی که درباره یک ملت وجود دارد ویژگی های فرهنگی یک ملت را شکل می دهد. فرهنگی که بر کلیسا و سازمان های مسیحی حاکم می شود، نه تنها هویت و خواندگی ما را شکل می دهد، بلکه باعث شکل گیری شخصیت ما نیز می گردد. ما باید به سختی تلاش کنیم داستان هایی را بیان کنیم که حقیقی باشند و طوری داستان هایمان را بازگو کنیم که شاید برای همه خوشایند نباشد. ما باید حقیقت را بازگو کنیم. کل حقیقت. همه حقایق تلخ را باید بازگو کنیم. جامعه ای که متشکل از افراد متشخصی است، باید داستان های صادقانه و جذابی تعریف کند تا بتواند تبدیل به جامعه ای تاثیر گذار گردد. متأسفانه آنچه بیشتر سازمانها به دیگران ارائه می کنند به جای داستان های خوب، داستان هایی است که تحریف شده اند. داستان هایی که نمی توانند شخصیت افراد را شکل دهند. داستان های بزرگ نمایی شده ای که بدون روح و رنج است. داستانی که نهایتاً باعث ایجاد شک و گمان می شود بزرگ نمایی شده و داستان تحریف شده از شیطان است.

در داستان های مجازی تلاش می شود تا هیجان و زرق و برق داستان حفظ شود، در حالی که حقیقت همیشه پیچیده و خاکستری رنگ است. در داستان های پر و آب و تاب مجازی، غالباً انگشتان بر لبه های تیز و لایه های نرم گذاشته می شود. این داستانها زمانی غیر قابل کنترل می گردند که مشکلاتی در زمینه ارتباطات ایجاد می شوند. مثلاً زمانی که فردی از کار اخراج می شود قوانین پرسنلی مانع از آن می شود که کارفرمایان داستان و سوابق کاری او و دلایل جدا شدنش از سازمان را افشا کنند. مدیران سعی می کنند تا جدا شدن افراد از شرکت در صلح آرامش انجام گیرد. گاهاً دلایل آن گفته می شود، در غیر این صورت دلایل به طور سری باقی می ماند و معمولاً پس از اخراج شخصی شایعات مختلفی در مورد دلیل رفتنش بازگو می شوند.

مدتی طول می کشد تا زخم ایجاد شده در بدنه سازمان التیام یابد. این زخم سازمان را با خطراتی روبرو می سازد و بسیاری از رهبران برای جلوگیری از خونریزی شروع به تایید داستان های اشتباه می کنند.

ما به جماعت خود گفتیم که برادر جونز قرار است با سازمان دیگری کار کند. بنابراین ما او را برکت می دهیم و تلاش های او را در سازمانمان ارج می نهیم و برایش بهترین ها را آرزو می کنیم. برای اینکه جماعت بتوانند با برادر جونز خداحافظی کنند، قرار شد پس از برگزاری جلسه بعدی در کتابخانه کلیسا چای سرو شود. من در آنجا بودم هم به عنوان کسی که اخراج شده و هم به عنوان کسی که اخراج نموده است که هر دو حالت برای من دردآور بود. برای اینکه درد رفتن کسی را از یک سازمان کمتر کنیم و باعث شویم که شایعات کمتری منتشر شود و رفتن او تخریب کمتری داشته باشد، کار زیادی نمی توان انجام داد، حتی اگر حقایق را بازگو کنیم. تنها حقیقتی که می توانیم بازگو کنیم این است که ما از گفتن تمامی حقیقت ناتوانیم. می توانیم چنین بگوییم: از آنجا که قوانین پرسنلی مانع از آن می شود که بتوانیم اسرار پرسنل خود را فاش کنیم، برای همین ما نمی توانیم به شما بگوییم که چرا برادر جونز ما را ترک می کند، اما می توانیم به شما بگوییم که برای حل این موضوع به سختی تلاش کرده ایم و با صداقت و مهربانی رفتار نموده ایم. این فرایند برای هیچ کدام از ما آسان و قابل هضم نبوده، اما با یکدیگر توافق نموده و به این نتیجه رسیدیم. از شما خواهش می کنیم که زمان ارزشمند خود را برای حدس زدن دلایل این انتقال صرف نکنید، مخصوصاً اطلاعاتی که توسط رهبران و مشایخ کلیسا تایید نشده اند و اجازه دهید که این لحظات را با دعا و مهربانی پشت سر بگذاریم.

جماعت یک سازمان باید فواید نگه داشتن اسرار را بشناسند و همچنین بدانند که ممکن است از انتشار اطلاعات سوء استفاده شود. جدا شدن افراد برای سر و سامان دادن به کارهای هر سازمانی اجتناب ناپذیر است، اما اگر رفتن افراد از سازمانی بیش از حد معمول باشد و یا اخراج افراد توسط یک نفر و یا گروه کوچکی انجام شود باید

مراقبت بیشتری را اعمال نمود. هیچ سازمانی نباید بوسیله یک شخص و یا کمیته کوچک خودمختاری کنترل شود که افراد را به زور استخدام یا اخراج کنند و به هیچ کسی پاسخگو نباشند. چند سؤال از شما دارم. آیا تاکنون موعظه ای درباره این که چگونه می توانیم پایان خوبی داشته باشیم، شنیده اید؟ آیا تاکنون از شبانی شنیده اید که علت اخراج از کلیسای محل خدمتش را با جزئیات بیان کند؟ یا آموخته های خود را بعد از بر کنار شدنش اعلام کند؟ در این شرایط به جای اینکه ما درباره حقیقت سخن بگوییم داستانها را آب و تاب داده و به صورت مجازی بیان می کنیم. تغییر داستان ها تلاشی است برای پیشرفت سازمان ها.

در نظر داشته باشید هر کاری که می خواهید برای رشد و توسعه خود انجام دهید مانند بنای ساختمان، استخدام افراد یا رشد خدمات کلیسایی، مستلزم آن است که زمانی برای آماده سازی افراد صرف شود. به آنها کمک کنید تا بتوانند درک کنند که هرج و مرج چرا و چگونه ایجاد شده و باید چه بهایی برای دست یابی به اهداف مورد نظر پرداخت شود.

بنابراین شیپورها نواخته می شود و افراد جمع می شوند تا به سخنان هیجان انگیز و برنامه ای مبهم رهبر گوش فرا دهند. در این زمان نیز داستان هایی برای دریافت حمایت افراد طراحی می شوند و به جای اینکه تصویری حقیقی از چالش ها و موانع و فرصت های پیش رو ارائه شود، بیشتر داستان هایی غیر واقعی گفته می شود. رهبرانی که بیشتر به قدرت و اقتدار خود تکیه دارند ترجیح می دهند تا مسائل قطعی و ۱۰۰ درصد باشد. در چنین حالتی، داستان های غیر واقعی این امکان را به چنین رهبران می دهند تا با قاطعیت افراد را با خود همراه سازند. به ندرت درباره بهایی که افراد باید پرداخت کنند چیزی می شنویم. به ما گفته نمی شود که چه تغییری باید در ما صورت بگیرد و یا چند درصد احتمال شکست این برنامه وجود دارد؟ معمولاً در این داستان ها هیچ گاه از موانع اصلی سخنی به میان نمی آید و هیچ اشاره ای به آنها نمی شود و هیچ برنامه ای برای روبرویی با موانع پیش رو وجود ندارد.

داستان های مجازی که به شهروندان آمریکایی در مورد حمله به بغداد و آزادی مردم عراق گفته شد را در نظر بگیرید. به ما گفتند که عراقی ها در کجاها خواهند رقصید و به ما به عنوان ناجیان نشان درود خواهد فرستاد. هرگز از این احتمال سختی به میان نیامد که ممکن است برای مدت زمانی طولانی شورش هایی در آنجا رخ دهد و استقلال ارتش عراق سالها طول بکشد. دولت بوش و یا ارتش هرگز این اشتباه را نپذیرفتند. اما چرا؟ پاسخ ساده است. هیچ رئیس جمهوری با پذیرش اشتباه خود نمی تواند تأثیر خود را بر کنگره حفظ و اعتماد مردم را به خود جلب نماید. ما در عصری زندگی می کنیم که پذیرش اشتباه و یا قبول مسئولیت شکست ها باعث می شود که نابود شویم، بنابراین تنها راه بقا این است که چشمان خود را بر شکست های شخصی و یا گروهی خود ببندیم و چهره ای متفاوت از خود به نمایش بگذاریم که این کار را دورویی می خوانند.

در هنر تئاتر یونانی یکی از بازیگران ماسکی را بر صورت خود نگاه می دارد. این ماسک بر چوبی قرار داده شده و او از این ماسک استفاده می کند تا شخصیت و احساس خاصی را به نمایش بگذارد. این ماسک ذهن ها را برای آن چه قرار است گفته شود آماده می کند. بعد از مدتی این کار هنر را ریا و یا دورویی خواندند. بعدها این واژه معنای فریب را نیز به خود گرفت. داستان های مجازی نوعی فریب و ریاکاری هستند که در آن تنها قسمتی از داستان که برای شنونده قابل هضم است بیان می شود. به اعتقاد من داستان های مجازی نوعی شستشوی مغزی است. به سخنان مطمئن مفسران سیاسی گوش کنید. در اخبار داستانی را می شنوید و با خود فکر می کنید که این بسیار بد است، اما بعد از مدتی یک مفسر دیگر داستانی مجازی درباره همان موضوع بیان می کند و ما به این نتیجه می رسیم که آن خبر زیاد هم بد نبوده است.

داستان های مجازی خشم ما را نسبت به بی عدالتی ها تعدیل می بخشند و ما را از عملی نمودن تصمیم هایمان منصرف می سازند و ما را متقاعد می سازند که کاری انجام ندهیم. داستان های مجازی توجیهات لازم را برای عمل نمودن می دهند و به ما



می گویند که مسائل آنقدر هم که فکر می کنیم بد نیستند. به سخنرانی خادمی گوش می کنیم که دربارهٔ یک مشکل و یا موفقیتی صحبت می کند. ما خود می دانیم که آنچه می شنویم تمام حقیقت نیست و شرایط به طور کامل در سخنان او بازگو نمی شود، چون گوشه های تیز ماجرا نرم شده اند و حقیقت طوری بازگو می شود که به مزاجمان خوش بیاید. اما یک رهبر لنگان حقایق را به داستان های مجازی ترجیح می دهد. یک رهبر لنگان باید در داستان هایش آنچه که فرانسیس "حقیقت حقیقی" می خواند را ارائه دهد.

### حقیقت باری سنگین، اما نجات بخش است.

حقیقت قطعی و پر قوت است و وقتی با آن برخورد می کنیم آسیب پذیرتر می گردیم. حقیقت ما را غافلگیر کرده و زانوهایمان را سست می سازد. بنابراین در زمان روبرو شدن با حقیقت احتیاج است عضو جامعه ای باشیم تا در صورت سست شدن زانوهایمان کسی باشد که دست ما را بگیرد. حقیقت با نور پر جلال و عادلانه خداوند مقابل ما می ایستد، اما اطفال نمودن آن بسیار آسان است و برای این کار تنها لازم است که واژه ها را با تعبیر مثبتی به کار ببریم تا حقیقت تغییر کند. برای مثال، من می بینم که پسر من به جای اینکه خود را برای آزمون نهایی زبان فرانسه آماده کند، در حال نواختن گیتار است. با او برخورد می کنم. او به من می گوید: "داری با سخت گیری و خبیثانه برخورد می کنی! چون من تنها ده دقیقه داشتم استراحت می کردم." از اتاق او خارج می شوم و می دانم که در کارم زیاده روی کردم، اما نمی پذیرم که شرورانه برخورد کرده ام. برای من آسان تر بود که به خود بگویم یک لحظه از کوره در رفته ام و چون او فرصت هایش را برای درس خواندن از دست می دهد خشمگین و عصبانی شدم.

اگر من با این حقیقت روبرو می شدم که از شدت عصبانیت کنترل خود را از دست دادم و کارهای بسیاری وجود خواهد داشت که باید به آنها عمل کنم، اگر قرار باشد که

داستان را کامل بازگو کنم، مجبور هستم از جایی شروع کنم که خود من چیزهای بسیاری را در زندگی از دست دادم، زیرا در دوران مدرسه به خوبی درس نخواندم.

خشم و غضبم را به وسیلهٔ تعبیری زیبا انکار کردم و با این کار سعی کردم از غمی که درونم به خاطر گذشتهٔ ناخوشایندم ایجاد شده فرار کنم. من با بکار بردن یک کلمه از حقیقت فرار کردم. حقیقت در مقابل ما می ایستد تا با آغوشی باز، اما شکننده و اشتیاقی خستگی ناپذیر و مستمر قلب ما را آزاد کند. ما این ریسک را نمی پذیریم که با حقیقت روبرو شویم، مگر آنکه با افرادی احاطه شده باشیم که همواره به دنبال دست یابی به حقایق باشند تا زمانی که زانوهایمان در برخورد با واقعیت می لرزند، در کنار ما ایستاده، به ما کمک کنند. نویسندهٔ کتاب عبرانیان چنین می گوید:

«آنان را که در زندانند به یاد داشته باشید، چنانکه گویی خود نیز با ایشان در بندید. همچنین به یاد کسانی که آزار می بینند، چنانکه گویی خود نیز ج سماً رنج می کشید.» (عبرانیان ۳:۱۳)

ما دعوت شده ایم که هر روزه یکدیگر را تشویق کنیم. با این کار زنجیرهای گناه پاره می گردد، در غیر این صورت آن گناه شخصیت و روش رفتار ما را توجیه خواهد کرد. ما دعوت شده ایم که هر روزه در پی محبت و اعمال نیکو باشیم. بهای این کار گاهی برخورد با افرادی است که نمی خواهند توبه کرده و یا ایمان بیاورند. ما متعهد شده ایم که بر اساس حقیقت پر جلال خداوند زندگی کنیم و قطعاً تبدیل به هدفی خواهیم گشت تا افرادی که از حقیقت می ترسند و از آن فرار می کنند به ما حمله کنند. پذیرش این که ما احمق و ضعیف هستیم و احتیاج به توبه داریم باعث می شود تا گروهی از افراد انتقام جو با حس عدالت شخصی همواره دست آویزی داشته باشند تا علیه ما طغیان کرده و دیگران را علیه رهبری ما بشورانند. اما زندگی بدون حقیقت بدتر است در آن صورت ما یا از حقیقت پنهان می شویم و یا سعی می کنیم که برای توجیه گناهان و داستان زندگیمان روایات اشتباه و مجازی تعریف کنیم.

## شنیدن داستان زندگیتان

هرگز نمی‌توانید داستان خودتان را برای دیگران بازگو کنید، مگر اینکه خود تصویری جامع و کامل از گذشته خود داشته باشید، زیرا شخصیت ما در حین شنیدن و بازگو کردن داستان کامل زندگیمان شکل می‌گیرد. یک رهبر برای اینکه بهتر بتواند داستان خداوند را بداند ابتدا باید داستان خود را بلد باشد. از آنجا که این داستان در مورد خود شما است و از زمان آغاز داستان، شما حضور داشته‌اید، سخن گفتن در مورد آن ظاهراً آسانترین کار در این دنیا است، اما در واقع هیچ چیزی سخت‌تر از آن وجود ندارد و دلیل این سختی آن است که ما تنها بخشی از داستان را می‌دانیم و یا شاید تنها به خود اجازه داده‌ایم بخشی از داستان را بدانیم. ما تنها قسمت‌هایی از داستان را به یاد می‌آوریم که دوست داریم و یا به یاد آوردن آنها برای ما سودی دارد. ما معمولاً از قسمت‌های ناراحت‌کننده داستان فرار می‌کنیم، زیرا علاوه بر داستان خود باید وارد داستان‌های دیگران نیز شویم و سخت است که یک رهبر دیگران را دعوت کند تا داستان زندگیشان را بازگو کنند تا به این وسیله وارد زندگی شخصی آنها شود، همان‌گونه که در جلسات مشاوره یا شاگرد سازی انجام می‌دهد.

بسیار خوب است که یک رهبر تا حدودی از داستان زندگی افرادی که با آنها کار می‌کند اطلاع داشته باشد. این که چه مشکلاتی شخصیت آنها را شکل داده و در چه زمانی از زندگیشان آنها احساس کردند که باید رشد کنند، یا آیا آنها هم اکنون می‌توانند با دیگران و با گذشته خود به خوبی کنار بیایند؟ اما بار دیگر می‌گویم که یک رهبر ابتدا باید به داستان خود بیندیشد، چون می‌تواند درک کند که در چه جاهایی ایمان، امید و محبتی در زندگی‌اش وجود نداشته است. او به یاد خواهد آورد که چه زمان‌هایی از حقیقت به عنوان ابزار بت پرستی استفاده کرده است. با شنیدن داستان خودمان اجازه می‌دهیم که دروغ‌های زندگیمان با نیکویی پر جلال خداوند آشکار شود. ما دیگران را تا حدی می‌توانیم به سوی خداوند هدایت کنیم که خود از آن فرار کرده‌ایم. خواهیم دانست که لیاقت خداوند را نداریم، اما با این وجود، خداوند چگونه

باز عمیق ترین، حقیقی ترین و شیرین ترین اشتیاق را نسبت به ما و قلبمان دارد. در میان این فشار، آگاهی از این حقیقت است که کمک می کند تا بتوانیم حقیقی ترین حقیقت را زندگی کنیم.

برخورد با پسر را با عده ای از همکارانم در میان گذاشتم و از آنها خواستم که برایم دعا کنند و همچنین می خواستم به آنها بگویم که چقدر برای من آسان است که از کلماتی استفاده کنم تا از حقیقت بگریزم. گفتگوی مفیدی با هم داشتیم و در ساعات آخر روز یکی از کارمندانی که در لایه های پایین تر سازمان خدمت می کند دو سؤال از من پرسید. او گفت: «با تمامی این گفته ها آیا بیان داستان گذشته ات برایت سخت است؟ دیگر چه چیزی می خواهی بدست آوری که بتوانی داستان زندگی ات را دوست داشته باشی؟» «آنها سؤالات پر محبتی بودند. می دانستم که باید زمانی را به این سؤالات اختصاص می دادم. با خود چنین گفتم: «می خواهی با افرادی که کار می کنی همان رفتار را داشته باشی که با اندرو داشته ای؟» از سؤالات او بسیار خوشحال شدم و به خاطر شجاعتش او را تحسین کردم. پس از آن گفتگو، این شخص باعث تشویق من شد، چون تحمل آن بار برایم بسیار سنگین و دشوار بود. زمانی که داستان ها بازگو می شوند و بدان ها پرداخته می شود، این کار باعث می شود که قلب های ما برای رسیدن به هدفی والاتر به یکدیگر پیوند بخورند.

## فشار حقیقت

رشد شخصیت در یک اجتماع مستلزم پذیرش فشاری است که در آن هم حقیقت را می خواهیم و هم از آن گریزانیم. اگر ما می خواهیم در پی حقیقت باشیم و بو سیله حقیقت رشد کنیم و اگر از دیگران می خواهیم که به ما در یافتن حقیقت کمک کنند، این مستلزم آن است که بپذیریم با این فشار سخت روبرو شویم. شاید بزرگترین فشاری که در خدمت وجود دارد این است که غالباً افراد نمی خواهند رشد کنند. بنابراین تمایلی به شنیدن داستان های خود و دیگران ندارند. اغلب مسیحیان رشد را چنین تعریف می کنند که رشد یعنی آموختن این که چگونه از کارهای بد دست بکشیم و یا

چگونه راهی پیدا کنیم تا از بدی اجتناب کنیم. اگر شخصی شکست خورده و مرتکب اشتباه شود، در آن صورت وی نابالغ است و یا اگر شخصی تنها چند کار خوب انجام دهد، مثلاً عضو گروه‌های کوچکی شود و یا هر روز و به طور مداوم کلام بخواند، یعنی او رشد کرده و بالغ است.

عدهٔ بسیار کمی هستند که واقعاً منظورشان از رشد این است که همگی ما باید شبیه عیسی گردیم. رشد چیزی فراتر از انداختن گردنبند با نمادهای مسیحی است. شبیه عیسی بودن بدان معنا است که ما باید با این پیچیدگی روبرو شویم که در وجودمان جلال و فساد توأم وجود دارد. ما به شباهت خداوند آفریده شده ایم و خلقتی پر جلال هستیم و تقصیر آدم و حوا را بر خود گرفته ایم و دچار تخریب و فساد گشته ایم. ما هم پر جلال هستیم و هم سقوط کرده. هم پر جلال هستیم و هم تسلیم بطالت شده ایم و این حقیقت در هر لحظه از زندگی ما خود را نمایان می‌سازد تا روزی که عیسی را رودررو ببینیم تا همان گونه که او خالص است ما نیز خالص گردیم.

شبانی که او را به خوبی می‌شناسم پیش از آنکه برنامهٔ ساختمان سازی کلیسایش را آغاز کند، نزد هیأت رهبری خود و همهٔ افراد دیگر به نکته ای اشاره کرد که همگی از حقیقت آن اطلاع داشتند. زمین خریداری شده بود و اکنون زمان آن بود که ساختمان ساخته شود. اما انگیزهٔ آنها از ساخت ساختمان این بود که آنها می‌ترسیدند دو تن از افرادی که بیشترین حامیان مالی کلیسا هستند قرار است در طول یک یا دو سال آینده آنجا را ترک کنند. علاوه بر آن، شبان اعتراف کرد که در وجودش ترس عمیق دارد که مبادا نتواند آن پروژه را به اتمام برساند. او احساس می‌کرد که از دو طرف تحت فشار است. از یک سو، تعداد اعضا زیاد شده بود (دلیلی خوبی برای ساخت ساختمان) و از سوی دیگر با ساخت ساختمان به او حس موفقیت دست می‌داد (که دلیلی خوبی برای ساختمان سازی نبود). زمانی که او اعتراف کرد که در وجودش چه جنگی بر پا است از دیگران خواست که برای او دعا کنند. اعضای هیأت رهبری شوکه

شده بودند، زیرا شبان هم فواید آن ساختمان سازی را بیان کرد و هم انگیزه هایش را که می توانستند مانع از عملی شدن آن پروژه شوند.

آن شبان با گفتن حقیقت به هیأت رئیسه، آنها را دعوت نمود تا به این موضوع تفکر کنند که چرا فردی که قبلاً به کلیسا کمک می کرد هم اکنون دیگر رغبتی به کمک ندارد. زیرا این شخص قبلاً از حامیان مالی این کلیسا بوده و در آن زمان حتی وقتی مکان زندگی خود را عوض می کرد باز هم در جلسات این کلیسا شرکت می نمود. دیگران نیز شروع به بازگو نمودن ترسها و ابهامات خود نمودند. پیش از آن که شب به پایان برسد افراد متعهد شدند که با یکدیگر دعا کنند و انگیزه های خود را اصلاح کنند، زیرا پذیرفتند که انگیزه های آنها از ساختمان سازی مهمتر است.

برای اینکه شخصیت ما رشد کند، ما نباید این حقیقت را انکار کنیم و یا از آن پنهان شویم که موجوداتی هستیم که پر جلال به صورت خالق شگفت انگیز و منحصربه فرد خلق گشته ایم. ممکن است بسیار خوش تیپ و یا خوش چهره باشیم. توانایی بسیاری در نواختن سازهای موسیقی داشته باشیم و شوخ طبع باشیم. ممکن است توانایی فراوانی در تشویق دیگران و یا تحکیم روابط آنها با یکدیگر داشته باشیم. بنابراین هر نشانی از جلال که در ما وجود دارد را ارج نهاده و آن را در راه خدمت به دیگران به کار بریم. از سویی دیگر ما برای رشد شخصیتمان نباید از واقعیت فساد و بطالتی که گرفتارش هستیم نیز فرار کرده و یا آن را انکار کنیم. هر کدام از ما روشهای منحصر بفردی برای مخفی ساختن خجالت و محکوم نمودن دیگران داریم. ما باید بپذیریم که مشکلات بسیاری داریم و در هر کاری که وارد شویم تا حدی آن کار به فساد کشیده می شود. ما باید نسبت به این حقیقت آگاه باشیم، احساس ندامت داشته و توبه نماییم.

در عین حال هم شگفت انگیز هستیم و هم پر جلال. رهبران باید در تمام تلاش های خود هم جلال و هم فساد درونی را ببینند و آنها را نام ببرند و نسبت به آنها با احترام برخورد کنند. رهبری دیگران مستلزم آن است که شما خود را در فرایندی قرار

دهید که در آن احتمال شکنندگی و فشار بسیاری وجود دارد تا بدین وسیله بتوانید به افراد کمک کنید تا نه تنها خدمات و هدف سازمان را پی گیری کنند، بلکه به رشد شخصیت دیگران نیز کمک نمایند. ما باید با بازگو نمودن داستان های مختلف به افراد خدمت کنیم و به آنها در درک اینکه چرا این کار را انجام می دهیم و چگونه آن را باید به اتمام برسانیم کمک کنیم. ما باید این داستان ها را با هدف رشد شخصیت افراد و رشد سازمان روایت کنیم.

## مشارکت در حقیقت

تمامی اجتماعات، خواه جمع یک خانواده یا یک ابر کلیسا یا گروهی از دوستان که گرد هم آمده اند تا دربارهٔ افتتاح یک کافی شاپ با یکدیگر صحبت کنند، باید وارد فرایند رشد شخصیت گردند. این رشد از طریق بازگو نمودن داستان ها اتفاق می افتد و فرایندی که به بهترین نحو باعث رشد شخصیت و ایجاد رویا در افرادی می شود فرایندی است که با اکتشاف شروع شده و سپس به مراحل دیالوگ، تمییز و تصمیم گیری می رود. رهبری یعنی گفتن و شنیدن داستان ها برای شکل دادن داستان های تازه است.

## اکتشاف

اکتشاف مانند ماه عسل در رهبری است. به طور کلی مرحله اکتشاف مرحله ای است که در آن شناخت طرف مقابل رخ می دهد. به ندرت پیش می آید که در این مرحله فشار یا انتظار فراوانی بر رهبر تحمیل شود، خواه این دوره ۶ ماهه اول شروع یک شغل یا شروع یک پروژه یا کمیته ای که تازه تأسیس شده باشد و یا شام خوردن با دوستان جدیدی باشد. دورهٔ اکتشاف دورهٔ قدم زدن با یکدیگر و گفتگو است. در مرحلهٔ اکتشاف یک رهبر تلاش می کند تا طرف مقابل را شناخته و او را مورد ارزیابی قرار دهد. شما که هستید؟ ما که هستیم و چه کار خواهیم کرد؟ آن کار را چگونه انجام خواهیم داد؟ چه کارهایی احتیاج است که انجام شود و چگونه می توانیم به بهترین

نحو کار خود را انجام دهیم؟ مانند این است که دو نفر در یک مکالمه اولیه سعی کنند آنچه در آینده اتفاق خواهد افتاد را با توجه به علائم زمان حال مورد ارزیابی قرار دهند.

منظور من این است با زنی ملاقات کردم که بهتر است بگویم مدیر قسمت بزرگی از مدرسه الهیات ما بود. مهارت و سابقه کارش نیز بی عیب و نقص بود و افراد دیگر در کمیته ما نیز مهارت و توانایی او را در کارها مورد ارزیابی قرار داده بودند. من باید این نکته را می دانستم که چگونه قرار است او خود را با فرهنگ حاکم بر سازمان ما وفق دهد.

در یک صبح گرم در شهر سیاتل و در هوای آزاد به منظور صرف صبحانه همدیگر را ملاقات کردیم. صحبت‌های ما از سؤالاتی درباره گذشته، تاریخچه، و سلايقمان به نقاط ضعف و قوت مدرسه الهیات مارس هیل رسید. در صحبت های خود هم درباره جلالی که در این دانشکده وجود دارد سخن گفتم و هم از تأثیرات فساد و تباهی که بر آن چیره است. درباره بزرگترین گناهکار دانشکده نیز مطالبی را بیان کردم. آن شخص خود من بودم. از این کار دو هدف داشتم اول اینکه به او تصویر صحیحی از دانشکده بدهم و هم چنین از او بپرسم که در چنین فضایی چگونه می تواند کار کند.

اکتشاف در حقیقت پرسیدن اولین سؤال موجود در کتاب مقدس است. «آدم کجایی؟» در اکتشاف این سؤالات پرسیده می شود: «شما که هستید؟ ما و شما به کجا می رویم؟ ما و شما چه می خواهیم؟ چگونه ما به جایی که می خواهیم می رسیم؟» تنها نکته مهم در مرحله اکتشاف تبادل صادقانه اطلاعات است، به عبارتی دیگر خود حقیقت، یعنی کل حقیقت و نه چیز دیگری.

اگر اعتماد میان دو سوی صحبت وجود نداشته باشد، حقیقت در هیچ مصاحبه یا مکالمه ای بازگو نخواهد شد. آیا این حقیقت باعث می شود که اهمیت و صداقت مکالمه از بین برود؟ بر این باور هستم که صداقت در این مرحله از فرایندهای هدف اصلی نیست، بلکه یک رهبر در حال آشکار نمودن و کسب اطلاعات صادقانه درباره



زندگی طرف مقابل است. این که طرف مقابل چگونه اطلاعات را برداشت نموده و چگونه از آن اطلاعات برای حل مسائل جاری استفاده می کند. این اکتشاف زمانی به بهترین نحو انجام می شود که انسانها به جلالی که در یکدیگر وجود دارد، احترام گذاشته و همدیگر را دوست بدارند. اگر جلال موجود در انسان ها مهم باشد، نهایتاً حقیقت بازگو خواهد شد.

## دیالوگ

در دیالوگ اکتشاف وارد مرحله تقسیم می شود. زمانی که ما در مرحله اکتشاف هستیم این کار را با یک سری تعصبات و پیش فرض های خاصی انجام می دهیم. ما از برخی پیش فرض ها و تعصبات آگاه هستیم، اما هرگز آنها را بر زبان نمی آوریم. زمانی که اطلاعاتی آشکار می شود اگر فرد نسبت به آن اطلاعات بی طرف باشد هرگز نمی تواند در ذهن خود نسبت به آن اطلاعات فرضیه ای ایجاد کند، بلکه ما هر چیز را از طریق عینک هایی می بینیم که ما را به سوی آنچه مهم است هدایت می کند. به همین علت است که ما باید نحوه نگرش خود را با دیگران در میان بگذاریم، زیرا هر کس دنیا را از طریق عینک های خودش نگاه می کنند. انجام این کار ناراحت کننده و ترسناک است، اما اگر ما می خواهیم دنیا را بهتر ببینیم، این کار بسیار ضروری و لازم است.

دیالوگ با صحبت کردن و مباحثه فرق دارد. صحبت کردن تنها به اشتراک گذاشتن ایده ها بر سر یک موضوع است و همچنین مباحثه تلاشی است برای رد یا تضعیف ایده های طرف مقابل. اما دیالوگ با هر دوی این واژه ها متفاوت است. در دیالوگ نظرات بسیار قاطع تر از یک صحبت معمولی بیان می شود، اما نه به حالت مبارزه و رقابتی که در مباحثه وجود دارد. در دیالوگ شما باید دیدگاهتان را درباره موضوعات جاری بیان کنید. اینکه واقعیت های آن موضوع را چگونه می بینید. در دیالوگ شما مشتاق آن هستید که نقطه نظر شما آزموده شده، تجزیه تحلیل شود و دوباره اصلاح شده و شکل بگیرد. این کار مستلزم آن است که ما ایده های خوب خود

درباره حقیقت را با دستی باز در اختیار دیگران قرار دهیم و با آنها از حقایق سخن بگوییم.

دیک آوریک<sup>۴۴</sup> یکی از دانشمندان برجسته عهد عتیق سخن معروفی دارد که هر گاه من به کتاب مقدس نگاه می‌کنم همواره شروع به پرسیدن این سؤال از خود می‌کنم که درک من از این متن چه ایرادی می‌تواند داشته باشد؟ در من چه ایرادی وجود دارد که این متن سعی در آشکار نمودن آن دارد؟ او متوجه شده است که دارای تعصب است و از کلام خداوند و روح خداوند دعوت می‌کند تا چشمان و قلب او را بگشایند. او از افرادی که با او در حال مطالعه و آموزش کلام خداوند هستند نیز دعوت می‌کند تا در این نگرش کاستی‌ها محترم شمرده شوند، زیرا کاستی‌ها باعث می‌شوند که ما به احتیاج خود به دیگران و نگاه آنها و چشمانشان پی ببریم. من نمی‌توانم هیچ کاری را به تنهایی به خوبی انجام دهم. تقریباً همه کارهایی که انجام می‌دهم زمانی که مورد بحث و تبادل نظر در جمعی گذاشته می‌شوند بهتر نتیجه می‌دهند. هم چنین دیالوگ تنها شنیدن و افزودن نظرات دیگران به نظرات خود نیست.

دیالوگ یک نوع کشمکش است، همانند چکش کاری یک فلز. بنابراین وجود درد در آن امری اجتناب‌ناپذیر است. زمانی که ما را به چالش می‌کشند و یا زیر سؤال می‌برند، ممکن است تلاش کنیم که مخفی شده و یا تقصیرها را به گردن دیگران بیاندازیم. وقتی به ما می‌گویند که پروژه و یا ایده ما دارای اشکالات خاصی است، این کار آنها خود شیفتگی ما را آشکار می‌کند و ما باید بردباری و تعهد کافی برای باقی ماندن در آن فرایند را داشته باشیم. بنابراین زمانی که در زمان دیالوگی فرضیات ما زیر سؤال می‌رود، روش‌های ما به چالش کشیده می‌شود و انگیزه‌های ما مورد بررسی قرار می‌گیرند چه کار باید بکنیم؟ برای من این فرایند همانند ویرایش نوشته‌هایم است. فرایندی که مشکلات نگارشی مرا آشکار می‌کند و بسیار دردناک است، زیرا باعث فروتنی من می‌گردد و این حالت زمانی که من نوشتجاتم را بلند می‌خوانم و آنها را در

مقابل نظرات دیگران قرار می‌دهم بیشتر نیز می‌شود. چنین فرایندی را نمی‌توان با افرادی که مورد اعتماد و احترام ما نیستند عملی کرد. اگر رابطه افراد با هم خوب نباشد و جو سوء ظن حاکم باشد، هیچ دیالوگی نمی‌تواند سودمند باشد و باعث رشد و توسعه افکار آنها شود. زیرا در این دیالوگ‌ها افراد بیشتر به یکدیگر مضمون شده و همدیگر را قضاوت خواهند کرد. نتیجه چنین دیالوگ‌هایی این است: به جای اینکه همگی نظرات خود را بر روی میز قرار داده و متحداً مورد بررسی قرار دهند تا ایده مورد نظر به مرحله بالاتر و زیباتری ارتقا یابد، متأسفانه به بیراهه رفته و به دیدگاه‌های یکدیگر حمله ور می‌شوند. در دیالوگ‌های خوب و مفید معمولاً هرج و مرج بیشتری ایجاد می‌شود. در دیالوگ‌ها حیطة بزرگتری از احتمالات خوب و بد برای دو طرف باز می‌شود، احتمالاتی که حتماً باید در نظر گرفته شوند. دیالوگ باعث می‌شود که جماعتی که با یکدیگر دیالوگ داشته‌اند، مسئولیت ایده‌ها و برنامه‌های خود را بر عهده بگیرند، زیرا این ایده‌ها با هم کاری یکدیگر ایجاد شده‌اند، حتی اگر یک نفر ایده اولیه را ارائه داده باشد. افراد با وجود تمام احتمالات بالقوه‌ای که آشکار شده و هرج و مرج جدیدی بر پا کرده است باز هم باید ایده خود را تسلیم فرایند تمییز کنند.

### تمییز

یکی از ابزارهایی که در رشد و توسعه شخصیت افراد و یا گروه‌ها بسیار کم از آن استفاده می‌شود تمییز است. این به آن معنی نیست که ما قبل از تصمیم‌گیری، مسائل و مشکلات را تشخیص نمی‌دهیم، بلکه بدان معنی است که ما این کار را بعنوان فرایندی رسمی و آگاهانه انجام نمی‌دهیم. معمولاً ما در جلسات خود در مورد الزامات و اطلاعاتی که در مرحله اکتشاف کسب کرده ایم بحث می‌کنیم و گزینه‌های مختلف را بررسی کرده و سپس تصمیم را به زمانی دیگری موکول می‌کنیم یا اجازه می‌دهیم که رهبر تصمیم‌گیری کند و یا به اجماع می‌رسیم. اما در میان چه اتفاقی برای مرحله تمییز می‌افتد؟ به خاطر مشغله زیاد مرحله تمییز در فرایند تصمیم‌گیری گم می‌شود. غالباً گروهی از افراد در میانه فرایند تصمیم‌گیری دعا کرده و از روح القدس هدایت می‌

طلبند و اشخاصی هم ممکن است از خداوند بخواهند که به آنها کمک کند. ممکن است این دعاها نیز به اندازه کافی و حتی جمعی انجام شود.

تعدادی در گروه فکر می کنند که باید همیشه سر خود را خم کرده و به نشانه تائید و رضایت آن را تکان دهند. فرایند تمییز احتیاج به گذر زمان و ایجاد اطمینان دارد. در این فرایند باید در مورد سؤالاتی تأمل و تفکر کرد و آن سؤالات این ها هستند:

کدام یک از گزینه ها به طور خاص شخصیت خاص این فرد یا سازمان (خواندگی و داستان او) را نشان داده و باعث احترام به آن می شود؟ با توجه به شرایط کنونی انجام کدام یک از گزینه های پیش رو باعث می شود که این شخص یا سازمان به بهترین وجه خواندگی یا خدمت خود را انجام دهند؟ (فرایند تمییز الزامی است، اما متأسفانه ممکن است تبدیل به ابزاری برای اعمال زور و یا کنترل دیگران شود). بسیار مهم است که افراد اراده خداوند را برای دیگری اعلام نکنند و یا اراده خود را به عنوان اراده الهی برای طرف مقابل جا زنند.

تمییز واژه دیگری برای داشتن رویا به جای فرد دیگری است. در فرایند تمییز ما فرا خوانده شده ایم به این موضوع فکر کنیم که اگر خداوند در مرکز اشتیاق و تنها هدف تصمیم گیری شخصی قرار گیرد، شخصیت یا شرایط او چگونه می شد؟ تمییز هدفی را خدمت می کند و آن هدف والا این است که ما مشتاق باشیم خود را به عنوان قربانی زنده به خداوند تقدیم کنیم.

تمییز تنها تلاشی برای پاسخ دادن به سؤالات ما نیست که آیا تصمیم ما صحیح است یا خیر؟ و آیا می توانیم مخارج این تصمیم را مرتفع کنیم؟ آیا اصلاً این تصمیم قابل حصول است؟ بنابراین می تواند درک کرد که تمییز می تواند در پاسخ به این سؤال که چه چیزی بیش از همه می تواند باعث جلال نام خداوند در شرایط کنونی شود به ما کمک کند. در این سؤالات، زمانی که بحث عملی بودن یک تصمیم در میان گذاشته می شود، نباید این بحث به عنوان نبود ایمان برداشته شود، بلکه این مباحث

فرستی هستند که ما بتوانیم ایمان خود را به کار بگیریم. در تمییز، فرایند شخصی و درونی ما با روشی غیر شخصی و نبوتی در هم می آمیزد. بسیار مهم است که در زمان تمییز در مورد مسائل روحانی تفکر کنیم، زندگی نامه افراد را بخوانیم، ساعاتی را به مطالعه کلام خدا و متون روحانی و دعا اختصاص دهیم و برای دریافت هدایت الهی روی او را بطلبیم. تمییز مرا فرا می خواند تا قلبم را باز کنم، با خداوند و با دیگران صحبت کرده و بتوانم انگیزه های خود را تمییز داده و از حکمتی که خداوند از طریق دیگران به من ارائه می دهد استفاده کنم. در تمییز من فرا خوانده می شوم تا آنچه دریافته ام را به عنوان مسئله ای قطعی و دیکته شده از سوی خداوند عنوان نکنم و نگویم من اراده خداوند را می دانم، بلکه باید فروتنانه نظر خود را عنوان نمایم. و بگویم بهترین کار چیست.

### تصمیم

آنچه که فرد به صورت شخصی تمییز داده باید در گروه نیز عنوان شده و صحیح یا غلط بودن آن مورد بررسی قرار گیرد، تجزیه و تحلیل شود، اصلاح شود و سپس آن موضوع به افرادی که مسئول تصمیم گیری هستند منتقل شود تا آن افراد با توجه به حیطه مسئولیت خود به آن موضوع رسیدگی کنند. اگر اجرای یک برنامه و نقشه مستلزم آن است که همه با آن موافق باشند در آن صورت نتیجه تصمیم گیری باید به همه افراد اطلاع داده شود و تصمیم کاملاً مشخصی در چهار چوبی کاملاً مشخص گرفته شود و برنامه ای کامل طراحی شود تا رضایت همه را جلب کند. بنابراین هیچ کس از چنین برنامه ای در زمان تصمیم گیری نمی تواند به طور ۱۰۰ درصد خشنود باشد.

قبل از آنکه همه افراد بتوانند نتیجه آن چه تصمیم گرفته شده را ببیند مراحل تصمیم گیری رسمی باید به صورت واضح بیان شود، به طور کتبی در اختیار افراد مربوطه قرار گرفته و توسط آنها پذیرفته و تایید شوند. هرگز نباید به شخصی که به تصمیم گیرنده نهایی اعتمادی ندارد، اجازه مشارکت در فرایند تصمیم گیری داده شود،

زیرا در زمان تصمیم‌گیری اگر تصمیم گرفته شده در تضاد با افکار این اشخاص قرار بگیرد کل فرایند سخت و طاقت فرسای تصمیم‌گیری را کاری بی‌بهره تلقی می‌کنند، مبنی بر این که صداقتی در آن تصمیم‌گیری وجود ندارد. در چنین فضایی سیاست‌بازی، غیبت‌ها، و آسیب‌های سازمانی سر بر می‌آورند. اگر در مراحل و ساختار تصمیم‌گیری از پیش اتفاق نظری وجود نداشته باشد، افرادی که کمک کردند که نقشه پیش برود اغلب احساس می‌کنند که گول خورده‌اند، مخصوصاً زمانی که تصمیم نهایی آن چیزی نیست که آنها فکر می‌کردند.

برای همین بسیار ضروری است که وقتی کافی به تحقیق در مورد اینکه چگونه یک جماعت از مرحلهٔ اکتشاف به مرحلهٔ تصمیم‌گیری می‌رسند، اختصاص داده شود. اما نظر چه کسی بر دیگران ارجح‌تر است؟ واژهٔ ارجحیت یا به انگلیسی *Predominate* را در نظر بگیرید، این واژه در انگلیسی به آن معنا است که چه کسی قبل از شروع فرایند بر دیگران تسلط داشته است.

این شخص ممکن است رهبر رسمی آن سازمان باشد، یا حتی ممکن است کسی باشد که در اتاق حضور ندارد. بسیار مهم است که در مراحل مهم تصمیم‌گیری از سلسله مراتب سازمان اطلاع کافی داشته باشیم و هم چنین بدانیم که رد پای چه کسانی در تصمیم‌گیری احساس می‌شود، حتی وقتی آنها در آنجا حضور ندارند. توجه به اینکه افراد در زمان تصمیم‌گیری نام چه کسانی را بر زبان می‌آورند و یا در فرایند تصمیم‌گیری چه افرادی را مد نظر قرار می‌دهند. آیا از این افراد نامی برده می‌شود؟ یا خیر. و آیا این افراد آن شخص مافوق در همان اتاق است که آن قدر حضورش بزرگ و خطرناک است که حتی کسی جرأت نمی‌کند نام او را ببرد؟

در فرایند تصمیم‌گیری حقیقت بسیار ضروری است، زیرا تا در سازمانها حقیقت گفته نشود تصمیمات صحیح گرفته نخواهد شد. گروهی از افرادی که حقیقت را پنهان می‌کنند نمی‌توانند شخصیت مشخص خود را داشته باشند و تبدیل به افراد دورو و ریاکار خواهند شد. این جمع‌ها تصمیمات خود را بر اساس اصل مخفی شدن یا محکوم

کردن دیگران می گیرند، نه بر اساس آنچه باعث آشکار شدن جلال هم در اشخاص و هم در سازمان به عنوان یک کل شود.

تمام این فرایندها باید نهایتاً به رشد شخصیتی افراد بیانجامد و آنها را به عمل وا دارد. در تمام جلساتی که بحث وارد مراحل دیالوگ و تمییز نمی شود، تصمیمات به تعویق انداخته می شوند و آنچه مهم است، به نظر افراد بی اهمیت می نماید. شاید بعضی از مواقع به تعویق انداختن تصمیم گیری کاری حکیمانه و صحیحی باشد، اما ممکن است که افراد به خاطر آنکه نمی توانند تصمیمی گیری کنند از تصمیم گیری در آن زمان فرار کنند. شاید برخی از این فرار می کنند که بسیاری از گزینه ها باید کنار بروند و تنها یک گزینه برای تصمیم گیری باقی بماند. اگر تصمیمی در یک کمیته و یا به تنهایی اتخاذ شود هم چنان بار مسئولیت تصمیم گیری بر شانه رهبر خواهد بود. راهی وجود ندارد که شخصی هم صادق باشد و هم در عین حال کاملاً مطمئن. اما نهایتاً خود شخص باید تصمیم بگیرد که آیا می خواهد صادق باشد یا نه.

شما بعنوان یک رهبر باید بپذیرید که جزئیات شخصیت شما برای دو ستانتان، کارمندان زیر دست و مدیران آشکار شود. برای همین شما خوانده شده اید که راوی داستانی باشید که از شخصیت افراد روایت می کند. در این داستان همان قدر که نتیجه مهم است، فرایند و افرادی که در به نتیجه رسیدن این تصمیم گیری با مشکلات دست و پنجه نرم کرده اند نیز مهم است.

اگر رویا، انگیزه و اصول عملکرد شما کلام خداوند باشد، باید در جمع این حقیقت را اعلام کنید. زیرا کلام خداوند در تار و پود داستان شما و بر تار و پود داستان های اعضای تیمتان تنیده شده است. این کار باید با حکمت و جسارت خاصی انجام شود تا بتوانید جماعت را دعوت کنید تا از همان ابتدا داستان خود را بشناسند و در یابند که چگونه باید سفر زندگی خود را ببیمایند. شما را الگوی خود قرار داده و تشخیص دهند که چگونه راهی که شما پیموده اید و باعث تبدیل شخصیتتان شده است را ادامه دهند. باید این حقیقت را بدانید که پشت سر گذاشتن این سفر به صورت پر معنا شامل

لحظاتی است که شما تصمیم می‌گیرید اسرار خود را بیان کنید و قدم به عرصه‌ای بگذارید تا این اعتراف مانند آبی خروشان از زبانتان جاری شود و آن سر این است که شما نیز مانند دیگران ضعف دارید و رهبری لنگان هستید.



## بخش سیزدهم

### بازگو نمودن اسرار

پذیرفتن اینکه شما بزرگترین گناهکار هستید چه نتایجی در پی دارد.

اگر یک رهبر به شکست های خود در جمع اذعان کند، باید خود را برای روبرو شدن با مشکلات جدیدی آماده سازد. چنین اعترافی باعث می شود افرادی که فکر می کنند عادل هستند، افرادی مانند برادر پسر گم شده، احساس بدی به آنها دست دهد. رهبری که شکست های شخصی خود را در جمع عنوان می کند، در واقع چنین می گوید: «همیشه برای افراد در مانده ای که ناتوان شده اند و می توانند حقیقت را درباره قلب انسانها و قلب خدا درک کنند، راهی برای بازگشت به سوی خانه وجود دارد.» هم افرادی که مانند پسر گم شده هستند و هم آنهایی که احساس عدالت شخصی دارند نمی خواهند احمق یا بیچاره به نظر برسند.

بنابراین رهبران صادقی که اعتراف می کند هم بر عدالت شخصی خود تکیه داشته اند و هم گم شده اند، باعث ایجاد چالش در افراد بلند پرواز می گردند. رهبری که شکستهای شخصی خود را می پذیرد، احترام خود را نیز از دست می دهد و این احتمال وجود دارد که به کناری رانده شود و دیگران او را ترک کنند. بنابراین طبیعی است وقتی که به علت صداقت، کار یا قدرت رهبری در معرض خطر قرار بگیرد، تنها افراد احمق سعی خواهند کرد صادق باشند. این که شما بپذیرید بر سر همسرتان فریاد زدید و بپذیرید که در جلسات با سرسختی و سخنوری دیگران را کنترل کرده اید،

باعث می شود که مردم شما را در چارچوب جدیدی قرار دهند و اطلاعاتی بدست آنان بیاید که بعداً بتوانند بر علیه شما استفاده کنند.

ما انسانها همواره علاقه به ساختن چارچوب های مختلفی داریم، زیرا دوست داریم زندگی را ساده و سریع در فکر خود طبقه بندی کنیم. دو ست نداریم که یک موضوع اجتماعی را منطقاً مورد بحث و بررسی قرار دهیم، بلکه ما روش آمریکایی به روز شده را بهتر می پسندیم. ما چنین می گوییم: «مسئله را مختصر برایم بازگو کن یا اصلاً به خود زحمت نده که آن را برایم بگویی. زیرا من وقت ندارم که به عمق مطالب بپردازم و با ظرافت آن را حلای کنم.» اگر به افراد فرصت دهید که شما را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند، به آنها اجازه داده اید که شما را بر اساس گناهانتان تعریف کنند و بر شما اتیکتی نصب کرده و شما را محدود به چارچوب خاصی کنند.

وقتی شما اعتراف می کنید که بزرگترین گناهکار هستید در حقیقت اطلاعات شخصی خودتان را در اختیار دیگران قرار می دهید و همین باعث می شود که دیگران برایتان احترامی قائل نشوند، احترامی که پیشتر هم بر اساس فرضیات اشتباه آنها استوار بوده است. صادق بودن در مورد شکست هایتان تاثیر گذاری شما را محدود می کند، البته اگر تاثیر گذاری به آن معنا باشد که همیشه آنچه می گوئید انجام می شود. زیرا با اعتراف به گناهانتان به افراد خواهید فهماند افسانه ای که درباره شما بدان باور داشتند اشتباه بوده و خواهند پذیرفت که شما نیز مانند آنها از توانایی مافوق بشری بهره مند نیستید.

افراد ممکن است رهبر صادقی که می پذیرید بزرگترین گناهکار خود او ست را با القابی مانند اینکه (او مردی پر خاشگر است)، (او از درگیری و کشمکش متنفر است و تنها سعی می کند که آدم خوبی باشد)، (نمی توانید به او اعتماد کنید زیرا خود او گفته تنها چیزی که می خواهد این است که برنامه هایش پیش برود)، بشناسند.

صداقت شما باعث تقویت افرادی می شود که دوست دارند شما را کنترل کرده و از کار برکنارتان کنند. آنها می توانند سخنانتان را بر علیه خودتان استفاده کنند چون آنان با دیدن گناه رهبرشان ناامید شده و حس شک و تردید و مظلوم بودن در آنها عمیق تر می گردد. بنابراین کدام رهبر خواهد پذیرفت که چنین اطلاعاتی را با وجود آنکه می داند ممکن است دیگران از آنها سوء استفاده کنند افشا کند؟ یکی از دلایلی که یک رهبر ممکن است این کار را انجام دهد این است که او می داند بزرگترین گناهکار سازمان خودش است و از این حقیقت ترسی ندارد و دلیل دیگر این است که چه شما به گناهکار بودن خود اعتراف کنید و چه این کار را نکنید، به هر حال افراد شما را در یک قالب و چارچوب قرار می دهند. آنها از لحظه ای که برای اولین بار شما را ملاقات می کنند برای شما قالبی می سازند، مخصوصاً اگر قرار باشد از قدرت و اقتداری برخوردار باشید. اما هر چه بیشتر شما از کشمکشهای درونی خود سخن بگویید کمتر افراد می توانند از سکوت شما درباره ضعف هایتان بعنوان حق السکوت یا راهی برای فرار از گناهان خود استفاده کنند و سعی کنند که اقتدار رهبریتان را از بین برده و یا ارتباطات شما را در سازمان تخریب کنند.

در این جا به مثالی توجه کنید. افرادی که در مارس هیل هستند می دانند که من شخص پر احساس و حرافی هستم. اگر این جوش و خروش من با کافیین و آدرنالین و یا ناراحتی همراه شود، در آن صورت ممکن است تبدیل به فردی عصبانی و پرخاشگر گردم.

از افرادی که همکار من هستند خواسته ام که مرا کمک کنند تا خود را بهتر بشناسم و زمانی که سرسختی من از حد طبیعی خود می گذرد و وارد مرحله پرخاشگری می شود مرا آگاه سازند. برخی از افراد واقعاً به خوبی مرا کمک نموده اند. برخی با نیکویی و منطق خطایایم را گوشزد کرده اند. برخی دیگر از این اعتراف به عنوان پتکی استفاده کردند تا زمانی که حرفشان پیش نمی رود از آن برای کوبیدن بر سر من استفاده کنند. نتیجه این کار آنها از بین رفتن اعتماد من به آنها بوده و این که

باید در رابطه با افرادی که در گروه دوم هستند بسیار مراقب باشیم. این را می‌گوییم تا از شدت عمل خود کاسته و کمتر سخن بگوییم.

اگر شما یک رهبر هستید بعید می‌دانم همواره در صلح و آرامش به سر ببرید و با همه دوست باشید. اما زمانی که شما از شکست هایتان سخن می‌گویید حتی زمانی که دیگران نامی از آنها بر زبان نمی‌آورند در آن زمان است که آزادید تا به راحتی بتوانید با گناهکاران برخورد کنید، بدون اینکه نگران باشید که دیگران چه فکری درباره شما خواهند کرد. علاوه بر آن، زمانی که ما آشکارا از ضعف‌هایمان سخن می‌گوییم، این امکان را به دیگران می‌دهیم که آنها نیز در راه‌هایی از ضعف‌هایشان به ما بپیوندند.

یکی از دوستان من که فردی ترسو و از آن دسته افرادی است که نزد دیگران همیشه مظلوم واقع می‌شود از کارمندان ارشد دیگر خواسته بود که برایش دعا کنند و به او کمک کنند تا بتواند شجاعت به خرج دهد و با برخی از مشتریان که از او سوء استفاده می‌کنند برخورد کند. او می‌پذیرد که در فروشنده‌گی قاطع است، اما اغلب از درگیر شدن با مشتریان می‌ترسد.

همکارانش می‌دانستند که او فروشنده‌ای عالی است، اما برای کارمندان اهمیت کمی قائل است. این اعتراف او آنها را گیج کرده بود. زیرا آنها هرگز نشنیده بودند که این دوست من به ضعفی از خود اعتراف کند و یا از کسی کمک بخواهد. او به من گفت که پس از اعتراف تعداد زیادی از کارمندان کلیدی اش از او تشکر کردند و اعتراف کردند که قبلاً فکر می‌کردند که بی‌توجهی او به کارمندانش به خاطر نکته‌سنجی او بوده است. این کار او باعث شد که برخی احترام بیشتری برای او قائل شوند، اما برخی نیز اعتبار او را زیر سؤال بردند.

اما چرا ما باید در جمع به شکست‌های خود اعتراف کنیم؟ زیرا انجام این کار با هدایت روح، دیگران را دعوت می‌کند تا صادقانه‌تر به احتیاج شخصی خود مخصوصاً

به بخشش، آزادی و شجاعت توجه کنند. این کار همچنین باعث می شود که دیوارهای موجود در سلسله مراتب سازمانی فرو بریزند. تصورات اشتباه در مورد رهبران از بین برود و این فرصت را به رهبر فروتن می دهد که خداوند او را بر افرازد (یعقوب ۴: ۱۰) را بخوانید).

## چگونه صداقت را با آغوشی باز بپذیریم؟

شما چگونه صداقت را در زندگیتان به کار می برید؟ پاسخ به این سؤال شامل سه قسمت است. واقعیت هایی که واضح اما تلخ هستند را به کناری بگذارید؛ حقیقت را بدون اینکه همه حقیقت را بگویید عنوان نمایید؛ و یا در شکستهای خود به مزده نجات تکیه کنید تا بتوانید بر اساس مزده نجات زندگی کنید.

## آشکار نمودن بدیهیات

وقتی سعی می کنید آنچه در مورد شما عیان است را بپوشانید، مانند این است که شما سعی کنید چهره خود را مخفی کنید. ویژگی ها و الگوهای رفتاری خاصی در شما وجود دارند که افراد تنها پس از چند دقیقه با شما بودن می توانند به آنها پی ببرند. افراد به من می گویند که من پر حرارت و پر احساس هستم. من صورتم را نمی بینم، ولی می توانم احساس کنم که سطح هیجان و ناراحتیم بالا رفته است. همچنین در ارتباطاتم با دیگران دریافتم که اغلب افراد احساساتی بودنم را یک نقطه ضعف می بینند و نه یک ویژگی شخصیتی خوب. زمانی که آگاهانه سعی می کنم نظرات و افکار خود را برای خود نگاه دارم و از آنها صحبت نکنم، افراد پیرامونم می فهمند که دچار مشکل هستم. اگر سکوت کنم دیگران می گویند چرا نظر خودت را بیان نمی کنی و اگر نظر دهم دیگران می گویند او در حال تحمیل نظر خود است.

گاه همواره دارای دوری باطل است. بن بست است که باعث ناامیدی ما شده و گویی همواره در آن گیر می افتیم. بنابراین تعجبی ندارد که ما ترجیح می دهیم که از نام بردن کشمکش های خود و شکست هایمان بارها و بارها اجتناب کنیم. کاری که

می توانم انجام دهم این است که بدانم تیر چوبی در چشمم وجود دارد. زمانی که ساکت هستم در واقع فکر می کنم و قصه می خورم و گاهی که پس از مدتی سکوت سخن می گویم، در واقع چنین به نظر می آید که می خواهم نظر خود را به دیگران تحمیل کنم، اما شور و احساسات من نمی تواند در مقابل عدالت خداوند سر بلند کند. ما نیز باید آنچه پولس اعتراف کرد را اعتراف کنیم. او چنین نوشت:

«من نمی دانم چه می کنم، زیرا نه آنچه را که می خواهم، بلکه آنچه را که از آن

بیزارم انجام می دهم.»

(رومیان ۷:۱۵)

آنچه برای دیگران بسیار واضح است این است که ما همواره در محبت کردن به دیگران شکست می خوریم. حالتی که در زمانهای خجالت، ناراحتی، ترس و انتقاد در ما ایجاد می شود، عدم محبت نسبت به دیگران است. داستان خود را بیان می کنیم، نه اینکه بخواهیم خود را توجیه کنیم و یا با آن شکست هایمان را توصیف کنیم، بلکه به این دلیل که می خواهیم سر صحبت را با دیگران باز کنیم، چون داستان هایی ما آشکار کننده دو حقیقت مهم هستند: اول آنکه، آرزو داشتیم چه خصوصیات منفی در ما نباشد و دوم، چه خصوصیات مثبتی در وجود ما باشد.

### قسمتی از داستان را بازگو کنید، نه همه آن را

بازگو کردن کل حقیقت کار حکیمانه ای نیست، مگر در دادگاه یا موقعیتی که شما مجبور به این کار هستید. در کتاب مقدس نیز همه رهبران کل حقیقت را بازگو نمی کردند. خود کتاب مقدس در مورد گناه جنسی داوود و قتل وی به وضوح و نکات خاصی صحبت می کند، اما از بازگو کردن جزئیات در مورد شهوتی که داوود در دامش افتاد اجتناب می کند. پولس به ما می گوید که او بزرگترین گناهکار است و خود را با افراد منحرف، قاتلان پدر و مادر و دروغ گویان مقایسه می کند و می گوید در مقایسه با آنها او بدترین است. با این وجود او جزئیاتی درباره گناهان جنسی و یا کشمکش های ارتباطی خود بیان نمی کند.

یکی از بهترین مثالها در مورد اعتراف حکیمانه، اعترافات آگوستین است، جایی که او داستان مکالمه خود را بیان می کند. اعترافات او بی پرده و جسورانه است. او نبرد دائمی خود با اعتیاد جنسی اش و سوء استفاده از زنان را تشریح می کند. کتاب تنها اجازه می دهد که نمای ظاهری کشمکش های او را ببینیم و در چند بخش اول کتاب او خواننده را به سوی اعتراف به گناهان هدایت می کند. زمانی که شروع به نوشتن قسمت هایی می کند که مربوط به تاریکی درونی او است، نوشته او پر از احساسات فریبنده و تحریک کننده است. تشریح اولین گناه او یک قرار ملاقات زنا آلودی نیست، بلکه داستان از این قرار است که او یک خرمالو از درخت همسایه می دزدد. آیا این نوع از اعتراف شدت و اهمیت گناه صورت گرفته را کم می کند؟ خیر! به هیچ وجه. در واقع این نمونه ای عالی است برای اینکه به ما کمک کند تا بدانیم چگونه و چه نکاتی را در اعترافات خود بازگو کنیم.

می توانیم درباره تاریکی موجود در عمق وجودمان بی پرده و آشکارا سخن بگوییم و این که نیاز داریم از این تاریکی آزاد شویم و این که ما برای نجات خود فریاد بر می آوریم و امیدواریم که روزی نجات یابیم. می توانیم گناه خود را نام ببریم؛ مثلاً طمع، خشم، زنا و قتل. حتی می توانیم با وقایع روزمره و تجربیات روزمره آنها را به تصویر بکشیم. نیازی نیست که من جزئیات شکست های خود را در محبت کردن دیگران بازگو کنم و نباید هم این کار را انجام دهم، بلکه کاری که باید انجام بدهم این است که تصویری حقیقی از وجود خود با آن حد از اطلاعاتی که امکان عنوانش وجود دارد را ارائه دهم. یعنی اطلاعاتی که می توانم از زندگی خود به دیگران ارائه دهم، باید به وضوح بازگو کننده این حقیقت باشند که چرا من به مژده نجات بیش از نیاز خود به غذا، آب و هوا احتیاج دارم.

### **مژده نجات را در داستانان عنوان کنید.**

هیچ راهی وجود ندارد که من بتوانم با قطعیت تمام تشخیص دهم که در میان گذاشتن چه اطلاعاتی با اشخاص دیگر احمقانه است و گفتن چه چیزهایی کاری

حکیمانه است. اما قوانین اندکی وجود دارند که باید در این میان در نظر گرفته شوند. هرگز داستانهایی را بازگو نکنید که اجازه اش به شما داده نشده باشد. همهٔ داستانهایی که من در کتابها و سخنرانی هایم به کار می برم، از آن شخص یا اشخاص که جزو شخصیت های آن داستان هستند اجازه اش را کسب نموده ام. اگر اجازه داده نشود گاهی برخی از اطلاعات داستان را تغییر می دهم، ولی در این مثالها می گویم که این داستان داستانی حقیقی-تخیلی است و من برخی از جزئیات داستان را تغییر دادم تا هم فرد مظلوم را محافظت کنم و هم گناهکار را. زمانی که من از همسر، فرزندان یا دوستانم برای بازگو نمودن داستانی اجازه می گیرم، دو سؤال از آنها می پرسم: «آیا داستانی که گفته ام صحیح است؟ آیا باعث بی حرمتی به تو می شود؟»

صحت یک داستان همواره بدان معنا نیست که باید همه جزئیات عنوان شود. اما آنچه باید در نظر گرفته شود این است که آیا داستان صحیح است؟ یعنی چیزی به آن اضافه نشده است که در داستان واقعی رخ نداده و یا چیزی از قلم نیافتاده که بتواند در برداشت افراد انحرافی ایجاد کند؟ آیا احترام دیگران در این داستان واقعی حفظ می شود؟

داستانهایی وجود دارند که می گویند گناهکاران زیادی در این دنیا وجود دارند و تو نیز یکی از آن گناهکاران هستی. اما این داستان ها به گونه ای بیان می شوند که به عزت نفس و حرمت افراد خدشه ای وارد نیاید.

زمانی که داستانی بازگو می شود ببینید آیا به این نکته اشاره می کند که شنونده به بخشش و پذیرش نجات نیازمند است؟ داستان های بسیاری دربارهٔ زندگی زناشویی من وجود دارد، اما هرگز جزئیات آن را در عموم به اشتراک نمی گذارم و با انجام این کار، احترام من و همسرم در مسیر فیض حفظ می شود. این حقیقت در مورد قسمت های مختلف زندگی ما نیز صادق است، ولی آیا این حقایق روزی باید با دیگران در میان گذاشته شود؟ ممکن است روزی آمادگی این را داشته باشیم که این حقایق را با دیگران در میان بگذاریم، اما این احتمال نیز وجود دارد زمانی که بخواهیم داستانی را



در مورد یک جمع خاص بیان کنیم، هرگز این امکان وجود نداشته باشد که همه حقایق را بازگو نماییم.

نکته اصلی این است: آیا موضوعاتی که ما در داستانمان به اشتراک می گذاریم باعث احترام به داستانی می شود که خداوند ما را به بازگو نمودنش دعوت نموده است یا خیر؟ برای مثال، همه زوج ها دچار کشمکشهایی در روابط جنسی خود هستند. هیچ کس نمی تواند از این حقیقت بگریزد که روزی ما خوانده شده ایم که عریان باشیم و هیچ خجالتی نداشته باشیم. اکنون ما خجالت می کشیم و روابط زناشویی مان با گذر زمان باید از این خجالت و ترس آزاد شود. اما زوج های اندکی هستند که بتوانند در مجامع عمومی از این کشمکش ها به طور آشکار سخن بگویند. سازمانی که در میان زوج ها خدمت می کند و توسط یکی از دوستان من اداره می شود از من خواست که در سمیناری به نام "هنوز هم این کار را می کنم" به آنها بپیوندم و در مورد مشکلات در زندگی زناشویی صحبت کنم. از من خواستند که درباره نقش صمیمیت در روابط زناشویی صحبت کنم و صادقانه درباره واقعیت های روابط جنسی در یک زندگی زناشویی در پیوند میان دو گناهکار سخن بگویم. این کار را با ظرافت و صداقت بسیاری انجام دادم. درباره برخی از آسیب هایی که سوء استفاده از مسائل جنسی بر زندگی مشترک گذاشته بود صحبت کردم. این کار برایم ریسک بزرگی بود، اما خواندگی زندگی مشترکمان نیز این است که درباره مسائلی سخن بگویم که زوج های دیگر میلی به سخن گفتن در آن باره ندارند.

یک رهبر باید بداند که چگونه با توجه به شخصیتش زندگی کند. بازگو نمودن کدام یک از داستان های زندگی اش حکیمانه است و باعث احترام به وی خواهد شد. مشکل آن است که هیچ ملاک قطعی برای این نکته وجود ندارد. بنابراین اگر می خواهیم حکیمانه سخن بگوییم، باید در شکست های خود به نیاز خود به مزه نجات اعتراف کنیم. ممکن است داستانهای کم یا زیادی را تعریف کنیم، مثلاً داستانی را بازگو می کنیم که در آن خجالت و عصبانیت های پنهان ما آشکار شده است و همین باعث

می شود که نیاز ما به مؤده ی زیبای نجات بی شتر اح ساس شود. این کاری عجیب و غریب است. هر چه بی شتر زندگی می کنم، بی شتر شکست می خورم. هر چه بی شتر شکست می خورم، بی شتر با صورت به زمین می افتم و در حال زمین خوردن در آغوش پر فیض خداوند قرار می گیرم. در آن زمان است که بیشتر به پیغام نجات پی برده و حقیقت آن برایم آشکار می شود. هر چه بیشتر می خواهم تظاهر کنم که به مقصد رسیده ام و دیگران را نیز نصیحت کنم که برای رسیدن به مقصد، آنان نیز همان کارها را انجام دهند، بی شتر شبیه برادر بزرگتر پسر گم شده می گردم. برادری که اح ساس عدالت شخصی داشت و خشمگین بود.

## تناقض فیض

حقیقت کنایه آمیزی وجود دارد و آن این است: «کسی که مؤده نجات را بیان می کند، بیشتر از شنوندگان به نجات نیاز دارد.» این حقیقت چیز تازه ای نیست، ولی امروزه در گیر و دار برنامه های بزرگ و حرفه ای، دیگر کسی با صدای بلند و رسا این حقیقت را عنوان نمی کند. این روزها داستان های خاصی وجود دارند که باید بارها و بارها تکرار شوند. ما باید داستان هایی درباره شکست هایمان بازگو کنیم و اینکه چگونه به فیض خداوند نیاز داریم. داستان هایی که شنونده را دعوت می کند تا تناقضات جدی و نامتعارفی که در فیض وجود دارد را بشناسد و این تضادها را باید بارها و بارها بیان کند. مسئله "اکنون اما هنوز نه" خواندگی برای این که هم قوی باشیم و هم لطیف و روش هایی که بوسیله آنها بتوانیم مانند مار هوشیار و مانند کبوتر بی آزاد باشیم.

## اکنون اما هنوز نه

همه ما به خاطر این که می خواهیم گناه را از خود برانیم تحت فشار بسیاری هستیم. در همان زمان می ترسیم که هرگز نتوانیم به بلوغ واقعی برسیم. ما سرکش و بی ایمان هستیم، اما کلام خداوند ما را دعوت می کند که در زمان حال طوری زندگی

کنیم که گویی نجات ما هم کامل است و هم هنوز پایان نیافته است. ما حالا در حالت اکنون اما هنوز نه زندگی می‌کنیم. اجازه دهید توضیح دهم.

کلام خدا در مورد حقیقت نجات در زمانهای گذشته، حال و آینده این گونه سخن می‌گوید که ما نجات یافته ایم، ما نجات می‌یابیم، یک روز ما نجات خواهیم یافت. به طور متداول، این حالت را چنین تشریح می‌کنیم (کاری در حال پیش روی و در جریان است) هیچ کس کارش تمام نشده و به طور کامل نجات نیافته است، حتی با وجود اینکه خداوند ما را مقدسین و فرزندان محبوب خود خطاب می‌کند.

تعداد اندکی باور دارند تنها چند قدم تا پایان راه باقی مانده، در حالی که اگر کسی عنوان کند که چقدر تا بلوغ واقعی فاصله داریم ناراحت می‌شویم. ما می‌پذیریم که گناهکاریم، اما وقتی که گناه ما عیان شده و در عموم به آن اشاره می‌شود حالت تدافعی به خود می‌گیریم و نمی‌پذیریم. برای قلب من که همواره سعی می‌کند خود را محافظت کند طبیعی است که هر گونه نظری را علیه خود رد کند و سعی نماید که شکست‌های خود را توجیه کرده و بهانه‌ای برای فرار از آن بیابد. همیشه عواملی وجود دارند که مسائل را سبک‌تر و خفیف‌تر جلوه دهند. ما روز بدی داشته ایم، ما تحت فشار و استرس زیادی بودیم.

هر چقدر هم که بخواهیم از خود دفاع کنیم، باز می‌بینیم که خداوند ما را فرا خوانده تا با شکست‌های خود روبرو شویم و ابتدا با چوبی که در چشم خودمان داریم برخورد کنیم.

واقعیت ساده این است که من هنوز یک گناهکارم و هنوز با طمع و خشم یا آن چیزی که عیسی آن را زنا یا قتل می‌خواند در کشمکش هستم (متی ۵: ۲۱-۲۸ را بخوانید).

افراد زیادی وجود دارند که می‌پذیرند شکست خورده‌اند، اما اندک‌کس سانی که مایلند به گناهایی که هنوز در وجودشان حاکم است اشاره کنند و از زناهای طمع

کارانه و قتل‌های پر کینه و غضب‌های خود سخن بگویند. اما رهبری که بر اساس حقیقت زندگی می‌کند باید اذعان کند که (من هنوز به انتها راه نرسیده‌ام، تو هم نرسیده‌ای. پس زمانی که ما با هم هستیم احتمال اینکه شکست‌های زیادی مخصوصاً در محبت نمودن وجود داشته باشد بدیهی است).

ولی آیا زمانی که ما شکست‌هایمان را می‌پذیریم، این به معنی انکار قیام مسیح است؟ ما می‌دانیم که رشد نموده‌ایم، اما هنوز فاصله زیادی تا رسیدن به کمال، بلوغ و رهایی باقی است و این مسیر بسیار بیشتر از آن چیزی است که تا کنون پیموده‌ایم. اگر ما هر گونه حساسیتی در مورد طولانی بودن سفر پیش رویمان داشته باشیم، احتمالاً ممکن است آشفته شده، انصراف دهیم. گویی تلاش بسیاری کرده‌ایم، اما رشد اندکی حاصل شده است. پس چرا به خود زحمت دهیم؟ اما حقیقت این است که عیسی زنده است و کشمکش‌های ما در واقع نمایان‌گر این حقیقت هستند که چقدر از گناهان ما توسط بخشش خداوند مستور شده است.

نمی‌توان از شکست‌ها به عنوان مدرکی برای اثبات نمودن قیام مسیح استفاده کرد. در واقع آن چیزی که در زندگی یک رهبر موجب انکار مسیح می‌شود شکست نیست، بلکه پیش‌فرض‌های اشتباه وی است. زندگی در میان "اکنون اما هنوز نه" باعث ایجاد فشار سنگینی در زمان ناامیدی می‌شود. اگر من به خاطر شکست خود تسلیم‌ناامیدی نشوم و این طرز تفکر و ایمان در من باشد که باید بهتر از آن چیزی که هستم بگردم، در آن صورت اگر چه من همواره تحت فشار زندگی خواهم کرد، اما زندگی‌ام باعث آشکار شدن قوت قیام مسیح خواهد شد.

باید بدانیم زمانی که ما در حالت ناامیدی و یا سرکشی به علت خود بزرگ بینی قرار داریم، قوت قیام مسیح در زندگی ما به درستی عمل نمی‌کند. در واقع اعتمادی که بر اساس خود بزرگ بینی و سرکشی است دیگر هیچ جایی برای شک و یا کشمکش باقی نمی‌گذارد، بلکه باعث انکار این حقیقت می‌شود که قیام مسیح نوبر محصول جدیدی است. قیام مسیح پایان مرگ نیست، بلکه قیام مسیح شروع فرایندی است که

در آن نهایتاً این خود مرگ است که پایان می یابد، و "هنوز نه" در آینده محقق خواهد شد. داستان هایی که در آن "هم اکنون اما هنوز نه" وجود دارد باعث شگفتی ما می شود. به این دلیل که می بینیم چگونه تراژدی و داستان نجات به صورت شگفت انگیزی با هم ترکیب شده اند. فرزندان من مرکز بسیاری از این داستان ها قرار دارند.

یکی از داستان هایی که در کتاب خود به نام چگونه فرزندان باعث تربیت والدین می شوند وجود دارد، چنین است: آماندا دخترم زمانی که از جشنی به خانه باز می گشت الکل بسیاری مصرف کرده بود و او را دستگیر کرده بودند و این واقعه باعث شروع فصلی سخت برای همه ما شد. حبس خانگی آماندا ۹۰ روز طول کشید. او باید به مدرسه می رفت و مستقیم به خانه بر می گشت و هیچ دوستی، موزیکی، تلویزیونی و هیچ تماس تلفنی نمی توانست داشته باشد. او تنها می توانست تکالیف خود را انجام دهد، کتاب بخواند و وقت خود را با پدر و مادرش سپری کند. این شرایط مانند شکنجه بود. دقیقاً همان زمان بود که او مقاله ای درباره این که گروهی به سیبری می روند تا در میان یتیمان آنجا خدمت کنند را پیدا کرد. او اجازه خواست که به جلسه آنها برود و ما نیز موافقت کردیم.

می دانستم که او به دنبال دلیلی برای خروج از خانه است تا بتواند برخی از دوستان خود را ملاقات کند. او فرصت بسیار عالی را پیدا کرده بود و من زیرکی او را تحسین می کردم. او پس از بازگشت از آن جلسه مصمم شده بود که به سیبری برود. ما نیز موافقت کردیم که اگر او بتواند تمام پولی که برای رفتن به آنجا احتیاج است را خود تامین کند و بالغ تر رفتار نماید، اجازه دارد به آنجا برود. او هر دوی این کارها را انجام داد. این سفر کمک کرد که دخترم بتواند اهداف خود را برای زندگی اش مشخص سازد. او در خود اشتیاقی برای کمک به زنان جوان پیدا نمود. زنانی که در صنعت برده داری جنسی قرار داشتند و مورد سوء استفاده و آسیب قرار گرفته بودند. او تبدیل به حامی و مدافع پر شور چنین زنانی شد و تصمیم گرفت که در رشته پرستاری تحصیل نماید زیرا فکر می کرد که این حرفه می تواند ابزاری مناسبی برای این خدمت باشد.

من در میانه نوشتن کتاب مخصوص والدین بودم که این اتفاق رخ داد. اما زمانی که آماندا داستان را خواند از قسمتی که مربوط به خودش بود انتقاد کرد و از من چنین سؤال کرد: «چرا داستان دستگیری مرا در کتابت ذکر نکردی و نگفتی که دستگیری من باعث اشتیاق شدیدی در من گشت؟» توجیه ناکافی برای او ارائه کردم. ولی او گفت این داستان برای من داستانی دردناک است، اما می دانم خداوند بر همه آن داستان حاکم بوده است. من از داستان خود خجالت زده نیستم. پدر آیا تو خجالت زده هستی؟ او حق داشت. من هنوز احساس خجالت داشتم و دلیلی که انتخاب کردم تا داستان او را در کتابم نقل کنم، بیشتر به خاطر این بود که اشتباهات خود را به عنوان یک پدر پنهان کنم تا اینکه بخواهم تشویق کرده و باعث احترام وی شوم. ۹۰ روز حبس در خانه به ما کمک کرد تا بتوانیم صحبت های صادقانه تری با یکدیگر داشته باشیم و دریابیم که به عنوان پدر و دختر چه شکست هایی در روابطمان وجود داشته است.

آزادی او از آن شرایط مرا نیز به سوی آزادی دعوت نمود. حتی زمانی که دیدم نقد او در مورد کتابم چه منصفانه است. او چنین نوشته بود: «من فکر می کنم این کتاب کتاب خوبی است. اما داستان بسیار مهمی که می تواند باعث وضوح بیشتری در معنای نظری و هدف اصلی این کتاب شود، ذکر نشده است. من فکر می کنم داستان من می تواند بیش از هر داستان دیگری باعث تشریح نظریه شما شود. آزادی بسیار غافل گیر کننده تر از آن است که ما بتوانیم حتی تصورش را بکنیم. داستان هایی که درباره "هم اکنون اما هنوز نه" هستند لزوماً در ابتدا دارای نتیجه خوشایندی نیستند. گاهی باید چند دهه از زندگیمان را منتظر بمانیم تا بتوانیم طعم محصول را بچشیم. اما این داستان ها افکار ما را به خود مشغول کرده و می گوید که یک روز کار نیکویی که خداوند آن را آغاز کرده به کمال خواهد رساند.

### قوت و ظرافت

اگر می خواهیم مانند عیسی زندگی کنیم باید مانند او باشیم. قوی، اما در عین حال ظریف و با لطافت. شکی نیست که بسیار آسان است که تنها یکی از این صفات را

داشته باشیم. به هر حال، افراد قوی به ندرت گریه می کنند و بسیار کم پیش می آید که مسئولیت شکست های خود را بپذیرند. از سویی دیگر افرادی که ضعیف و لطیف هستند به ندرت کاری می کنند که در آن احتمال شکست باشد. برای همین منطقی تر است که یک رهبر هم قوی باشد و مهربان و پیروان او بیشتر افراد ظریف و لطیفی باشند تا افرادی قوی.

فاصله ای که به خاطر وجود این صفات ممکن است در زندگی افراد و رهبرانشان ایجاد شود باعث می شود که زندگی در ظاهر آسان تر شود، اما در همه ما این اشتیاق عمیق وجود دارد که بتوانیم شخصیت خداوند را در زندگی خود داشته باشیم.

. ما خوانده شده ایم که هم ظریف و با لطافت باشیم و هم قوی. اما معمولاً سرکشی با قوی بودن اشتباه گرفته می شود. غالباً خوشرویی و خوش مشربی صفتی است که ظاهر شفقت و لطافت را به خود می گیرد، اما بسیاری از رهبران در کار خود از سر و صدای زیاد و لاف زدن هایی مبنی بر اینکه آنها افراد دلیری هستند و مانند جادوگر سرزمین/وز دارای آتش و جادو هستند استفاده می کنند تا بتوانند شکست ها و ضعف های خود را بپوشانند. بسیاری از رهبران افراد حرافی هستند تا بتوانند جو را کنترل کرده و از طرف دیگران مورد اهانت قرار نگیرند. اعضای تیم و کارمندان این رهبران به خوبی می دانند که وی این قدرت را دارد تا در جمع باعث خجالت آنها شود و آگاهی از این مطلب برای ساکت کردن بسیاری از افراد کافی است. زیرا حتی فکر اینکه بخواهند در جمع به سرزنش و طعنه رهبرشان واکنش نشان دهند نیز آنها را می ترساند.

رهبران معمولاً فراموش می کنند که صحبت در جمع ترس شماره یک آنها است. این ترس فراتر از مرگ است. بنابراین شخصی که دارای اعتماد به نفس بالایی برای سخن گفتن در جمع را دارد در خود دارای استعداد بالقوه ای برای برکت یا لعن کردن دیگران است و قدرت واقعی این است که شخص آنقدر شجاع باشد که بتواند بر ترس خود اعتراف کند. آنقدر ظریف و لطیف باشد که بپذیرد دائماً به فکر خودش است. علاوه

بر آن، یک رهبر لنگان باید افرادی را که نظرات خود را در مورد شکست‌ها بازگو می‌کنند محترم دانسته، به آنها توجه کند، حتی اگر آنها نظرات خود را با واژه‌های درست و یا حکمت کافی بیان نکنند. هر جا که ما قدرت و لطافت را در دیگران می‌بینیم باید آن را ارج نهاده و هر کاری که در توان داریم انجام دهیم تا به رشد آنان کمک نماییم.

داستانی در مورد پسر من وجود دارد که نمایانگر شجاعت (قدرت) و توجه او (شفقت و لطافت او نسبت به من و همسر) است. آنها به خاطر یکدیگر خداوند را شکر می‌کنند و وجود هر کدام باعث ایجاد ترس و احترام در دل دیگری نسبت به خداوند شده است.

اخیراً به همراه پسر من برای ماهیگیری رفته بودیم. حادثه‌ای رخ داد. پسر من افتاد و چوب ماهیگیری خود را در قسمتی از رودخانه که آب تندی در آن جریان داشت انداخت. هر دوی ما فکر می‌کردیم که چوب او گم شده است، اما ناگهان متوجه شدیم که چوب ماهیگیری او به شاخه‌ی درختی در ساحل رودخانه گیر کرده و قسمتی که تقریباً رفتن به آنجا غیر ممکن بود. در حالی که من به طور احمقانه‌ای تصمیم گرفتم از رودخانه عبور کنم و به آنجا برسم، جریان رودخانه آنقدر تند بود که داشت مرا با خود می‌برد. این ریسک وحشتناکی بود که انجام دادم. اما نهایتاً توانستیم چوب ماهیگیری را دوباره بر گردانم.

بعد از آنکه ترس و هیجانم فرو نشست، پسر من رو به من کرد و گفت: «فکر می‌کنی یک چوب ماهیگیری آنقدر ارزش داشت که تو زندگی‌ات را برایش از دست بدهی؟» پاسخ دادم: «نه! این یک تصمیم احمقانه‌ای بود.» او چنین ادامه داد: «فکر می‌کردی چه حسی به من دست می‌داد که پدرم را به خاطر یک چوب ماهیگیری از دست می‌دادم؟» واژه‌ها با سرعت بیشتری از دهان او خارج می‌شدند و او با شور و هیجان چنین می‌گفت: «فکر می‌کردی چه حالی به من دست می‌داد اگر می‌خواستیم به مادرم بگوییم شوهرش چگونه فوت کرده است؟» پدر من توانی بفهمی که من دیگر قرار بود تو را برای بقیه عمرم در کنارم نداشته باشم؟»



از کار خود و شور و هیجانی که در صدای پسرم بود شوکه شده بودم. این حالت مرا با توجه به داستان زندگی ما و سپس به اشتیاق عمیقی که در قلمم ایجاد شد که چقدر برای او مهم هستیم، توجه کنید. تأثیر سخنان او غیر قابل وصف بود. هرگز در مقابل پسرم بیشتر از آن زمان احساس حماقت نکرده بودم و همچنین هرگز مانند آن زمان احساس نکرده بودم که او مرا دوست دارد. ما باید چنین داستان هایی را بازگو کنیم. داستان هایی از اینکه چگونه ما بوسیله قوت و لطافت و ظرافت آزاد شده ایم.

ظرافت واقعی عمیقاً ما را تحت تاثیر قرار می دهد. شخص مهربان و عاشق فقط رنج می کشد و آرزو می کند و قلبش به سوی رهایی دعوت می شود. پسر من باعث شد که بدانم واقعاً مورد توجه او هستیم، حتی زمانی که احمق می باشیم. با این وجود، گاهی افراد کارهایی می کنند که شفقت و مهربانی واقعی را شبیه سازی کنند و با تعریف و تمجید دیگران با چاپلوسی و تشویق بی مورد دیگران سعی می کنند که این صفت را تقلید کنند. هیچ کدام از این کارها باعث تقویت انسانها نمی شود. شفقت شبیه سازی شده نمی تواند وارد عمیق ترین غم های وجود انسانها شود. در چنین زمانی فرد تنها به ظاهر مشکلی که طرف مقابل دارد توجه می کند، نه به اینکه قلب او به رهایی نیاز دارد. هر انسانی در عمق وجود خود درد و فریادی برای رهایی دارد. فریادی برای هدایتی هم قدرتمند و هم پر شفقت و یک رهبر لنگان در جایگاهی عالی قرار گرفته تا بتواند چنین هدایتی را به افراد ارائه دهد. یکی از روشهایی که رهبر می تواند این کار را انجام دهد بازگو نمودن همین داستان ها است.

داستان ها نقطه اوج شجاعت و مهربانی افرادی هستند که پا در عرصه زندگی شما گذاشته و با خود قوت و شفقت و فیض را می آورند. داستانهای بسیاری در کتاب های "غریبان صمیمی"، "سرّ صمیمیت" بازگو نموده ام. داستان هایی درباره همسر عزیز خود نوشته ام و اینکه او همواره مصمم است با قوت با من بجنگد و سپس با شفقت مرا احاطه کند تا نهایتاً ببیند که قلمم از مشکلی رهایی یافته است. هیچ کس بیشتر از همسرم برای من بوی خداوند را نمی دهد و در عین حال داستان های بسیاری نیز

بازگو نموده ام که چگونه من نیز به ترسها و خشم هم‌سرم اشاره کرده ام و زمانی که راه او برای کسب آزادی از این مسائل دشوار می‌گشت، او را محبت کرده و به او شفقت نشان داده ام.

ما به عنوان افرادی که در خدمت رهبری هستیم و زمان بسیاری را به سخنرانی و نوشتن اختصاص می‌دهیم، معمولاً بیشتر از خانواده خود و داستان‌هایی که در خانواده ما اتفاق می‌افتد در کتاب‌هایمان استفاده می‌کنیم، اما باید سعی کنیم از داستان‌هایی استفاده کنیم که مثلاً محبت و یا رهایی را نوید می‌دهند.

چیزی که می‌تواند از تاثیر گذاری داستان‌های ما بکاهد یا آنها را یکنواخت بگرداند این است که ما هر هفته از پشت منبر داستان‌هایی را درباره خود و خانواده مان تعریف کنیم. وقتی که پیوسته این داستانها را نقل نکنیم و تنها گهگاهی از کشمکشهایی که در دنیای ما وجود دارد روایت کنیم، در آن زمان اجازه خواهیم داد این داستانها تأثیر خود را بر جماعت گذاشته و در عمق وجود آنها نفوذ کنند.

این روش روشی حکیمانه تر است تا اینکه به طور متداول از آن چه در زندگی ما می‌گذرد برای افراد بازگو کنیم. زیرا ممکن است با این کار باعث گیج شدن افراد گردیم و یا دیگران فکر کنند که ما همیشه به فکر خود و خانواده خود هستیم. با استفاده حکیمانه از این داستان‌ها و با اشاره به اینکه چگونه دیگران به شکست‌ها و مشکلات زندگی ما نگاه می‌کنند و اینکه چگونه آنها را در زندگی ما افزایش یا کاهش داده اند می‌توانیم به طور قوی شگفتی‌مژده نجات را برای دیگران آشکار نماییم.

## هوشیار و بی‌آزار

احتمالاً در کتاب مقدس تضادی بزرگتر از این عبارت یافت نشود که عیسی به شاگردان خود گفت: مانند مار هوشیار باشید و مثل کبوتر بی‌آزار. وقتی که دیدم عیسی این عبارت را به شاگردانش در زمانی گفت که آنها آماده رفتن به سفرهای بشارتی بودند امیدوار می‌شوم، زیرا در آن زمان آنها نمی‌دانستند که چرا عیسی بر

زمین آمده است. مانند ایمانداران قرن اول، ما نیز نمی دانیم چکار می کنیم و چرا و برای چه کاری فرستاده شده ایم، اما با این حال عیسی ما را می فرستد و معمولاً در میانه راه تازه می فهمیم که نمی دانیم بدنبال چه می گردیم. او این عبارت عجیب و غریب را به شاگردان خود گفت که نشان دهنده بعد دیگری از بلوغ در ما است. تأثیر این تعلیم عیسی برای این که ما باید هم حکیم باشیم و هم بی گناه، در مثل های دیگر او نیز واضح تر به چشم می خورد. حکیم بودن مانند یک مار نشان دهنده آن است که ما نباید کمتر از ماری که آدم و حوا را وسوسه نمود باشیم و یعنی نباید ساده لوح و بطور احمقانه ای زود باور باشیم.

ما خوانده شده ایم که برای دعوت دیگران به مؤذنه نجات باهوش و زیرک باشیم. و در عین حال، ما خوانده شده ایم که مانند یک کبوتر برای دیگران هیچ آزاری نداشته باشیم. در کتاب مقدس کبوتر نماد آرامش و سلامتی است و در تعمیم عیسی کبوتر نشان دهنده آمدن روح خداوند است. یک کبوتر مهربان است، خالص است و صلح طلب. رهبری ما باید آمیخته با بی آزاری کبوتر باشد. به کار بردن زیرکی برای نجات دیگران به معنای کنترل دیگران برای رسیدن به جاه طلبی های شخصی نیست. شما می توانید باهوش و حکیم باشید در حالی که متعهد هستید تا نتایج نیکویی در زندگی دیگران به بار آورید. داستان ناتان نبی که داوود را به خاطر زنا و قتل توبیخ نمود به ما تصویر زیبایی از زیرکی ناتان برای نجات داوود نشان می دهد. داستان حکیمانه این نبی به داوود کمک کرد که گناه خود را شناخته و از آن توبه کند. سلیمان نیز چنین حکمت و بی آزاری از خود نشان داد زمانی که در میان دو زن مدعی مادر بودن یک نوزاد قضاوت نمود. او پیشنهاد کرد که فرزند را به دو نیم کنند و باعث شد که صدای مادر اصلی آن نوزاد در آید تا او را نکشند. در این صورت مادر اصلی آن فرزند پیدا شد.

زیرکی که باعث نجات می شود تقریباً در هر برخورد عیسی با مقامات مذهبی و سیاسی روزگار خود دیده می شود. او چنین پرسید چرا سعی می کنید مرا به دام بیاندازد؟ سپس برگشته و دامی که آنها برایش پهن کرده بودند را آشکار می ساخت.

آنها را دعوت کرد تا به سکه نگاه کنند و این سؤال را از آنها پرسید: «تصویر چه کسی و امضای چه کسی بر این سکه است؟» او به آنها دستوری مبهم داد: «مال قیصر را به قیصر و مال خدا را به خدا بدهید.»

آیا عیسی سؤال آنها را پاسخ داد؟ در واقع خیر! اما او انگیزه دشمنان خود را برای به دام انداختنش آشکار نمود و در دام آنان نیافتاد. اما برخی که کلاه همه چیز دانی بر سر می کنند و در واقع می خواهند خود را حکیم جلوه دهند، معمولاً با ساده لوحی سعی می کنند ادای بی آزار بودن را تقلید کنند، اما تفاوتی که در هر دوی این موارد وجود دارد بسیار مهم است. اول اینکه بسیاری از مردان و زنان عاقل می دانند که آسمان آبی است و ماه گاهی رنگ نارنجی به خود می گیرد. اما آنها نباید همه چیز را که می دانند به دیگران بگویند تا با دادن این اطلاعات باعث شوند که طرف مقابل احساس احمق بودن بکند. اما آن کسی که ادعای همه چیز دانی می کند غالباً از اطلاعات و علم خود به عنوان سلاحی برای تأثیر گذاری و کنترل دیگران استفاده می کند تا هوش و فراست ظاهری خود را به دیگران بفهماند. اما یک انسان ساده لوح از روبرو شدن با سوی تاریک واقعیت ها اجتناب می کند. او اغلب به همه مسائل از طریق عینک های صورتی رنگ خود می نگرد.

اما بی آزار بودن حقیقی یعنی ما مشتاق دست یابی به آن چه پاک و خالص است باشیم. چنین فردی در انتظار روزی است که وعده داشتن آن خلوص و پاکی کاملاً محقق شود. بی آزاری و بی گناهی یک مثبت اندیشی ساده لوحانه نیست، بلکه انتظار و اشتیاقی است که برای رهایی کامل وجود دارد. رهایی که در آن قلب و وجود ما بوسیله امید خالص می شود. بازگو نمودن داستان هایی از بی گناهی و بی آزاری واقعی ما را فرا می خواند تا دیدگاه اشتباه خود را بپذیریم، این که ما همواره از طریق عینک های تیره ای به مسائل نگاه می کنیم و به بدترین نحوه به مسائل مشکوک و مظنون می شویم. بنابراین از قبل برای هر چیز پیش فرضی داریم. از کتاب مقدس سوء برداشت می کنیم. از سخنان همسرمان، کارمندانمان و کارمند بانک نیز سوء برداشت می کنیم.

با خود در مسیر اشتباه بزرگی در حال حرکت هستیم و فکر می‌کنیم که همه ما شین هایی که از روبرو می‌آیند در اشتباهند. همواره سعی می‌کنیم که مهارت و شایستگی بدست آوریم و در واقع در همان زمینه هایی که ادعای مهارت و شایستگی داریم بیشتر دچار کوری هستیم و چشمانمان نسبت به حقیقت بسته تر است.

برای مثال، هر وقت که فرصتی پیش می‌آید دوست دارم به ماهیگیری یا قایق سواری بروم. کتب بسیاری در این باره خوانده‌ام و زمان‌های بسیاری را با افراد متخصص صرف نموده‌ام و دوره‌های بسیاری را در این مورد گذرانده‌ام تا توانسته‌ام اطلاعاتی متوسط درباره‌ی این موضوع بدست آورم و بعنوان یک قایق سوار در آب‌های خطرناکی مسافرت کرده‌ام. یک بار به خاطر اینکه در قسمت غیر مجازی قایق رانی می‌کردم باعث شد که به آبهای خطرناک وارد شوم. آنقدر ذهنم مشغول بود که وارد قسمت‌های مغناطیسی شدم و بدتر اینکه وقتی اطلاعات بدست آمده به ما می‌گفتند که ما در مسیر اشتباهی قرار داریم آن اطلاعات را نپذیرفتم.

همسر عزیز من با پرسیدن سؤالات بسیار ساده و بی‌پرده‌ای بدون اینکه ناراحت شدن من او را از این کار منصرف کند، دائماً مرا به تفکر و توجه به اطلاعات متضاد دعوت می‌کرد و قبل از آنکه فاجعه‌ای برای ما رخ دهد از آن قسمت خطرناک فرار کردیم. همسر من نسبت به شکست من بی‌توجه نبود و همچنین از شکست من استفاده نکرد تا اقتدار مرا زیر سؤال ببرد، بلکه با مهربانی و کنجکاوی به اشتباهات من در تصمیم‌گیری اشاره کرد. سؤالاتی که وی می‌پرسید الزام‌آور اما مهربانانه بود، چون فرد حکیم و بی‌آزاری به شما کمک می‌کند که به اشتباهتان پی ببرید. بنابراین اگر پیرامون خود را با زنان و مردان حکیمی پرکنیم داستان‌های غافلگیرکننده و جذاب بسیاری برای بازگو کردن خواهیم داشت.

زمانی که ما حقایق جذابی را درباره خود بیان می‌کنیم با این که ریسک بزرگی را انجام می‌دهیم ولی ارزش واقعی فیض را نمایان کرده و دیگران را دعوت می‌کنیم تا از نیاز شدید خود به نجات خداوند یکه‌خورند. رهبرانی که افتان و خیزان اما با

استقامت و مداومت به پیش می روند، همواره این تجربه را تکرار می کنند، زیرا آنها خود را مجذوب عیسی می بینند. ما رهبران هر کاری که می کنیم و هر کسی که هستیم باید معرف عیسی برای دیگران باشیم. زمانی که او را به دیگران معرفی می کنیم، عیسی را به عنوان نبی خود که حقیقت را بازگو می کند، کاهن خود که ما را تسلی می دهد، و پادشاه خود که اراده پدرش را عملی می سازد معرفی می نماییم و با انجام این کار، ما خواندگی و شادی حقیقی را دریافت خواهیم نمود.

## بخش چهاردهم

### سه رهبر که بدون آنها کارها پیش نمی رود.

شما به یک نبی، یک کاهن و یک پادشاه نیازمندید.

تاکنون باید برای شما مشخص شده باشد که رهبری موضوعی است که با بلوغ افراد سر و کار دارد. اولین خواندگی یک رهبر این است که رشد کند و بداند تا بلوغ فاصله بسیاری را باید بپیماید. وقتی که ما در این راه به عنوان اولین نفر قدم بر می داریم و در سازمان خود می پذیریم که آخرین نفر باشیم، بیشتر شبیه آن کسی می شویم که خود را الف و یاه خواند. آن کسی که ما مشتاق خدمت به او هستیم. اما بالغ بودن همانند عیسی دقیقاً به چه معنایی است؟ داشتن شخصیتی همانند عیسی به معنی پیروی از روش های ارتباط او با دیگران است. غالباً ایمانداران از این روش استفاده می کنند و از خود می پرسند که اگر عیسی جای من بود چکار می کرد؟ این سؤال مفیدی نیست، زیرا آنچه عیسی می کرد آنقدر برای دیگران عجیب و غریب بود که انجام آن کار بر روی این کره خاکی غیر ممکن می نماید.

روشهای ارتباطی ساختار شکن، غیر قابل توصیف و حکیمانه ای که عیسی با دیگران داشت، این امکان را برای او فراهم می ساخت تا با افرادی که احتیاج به توبیخ داشتند با سر سختی برخورد کند و با افرادی که قلبشان پر از گناه و شرمساری بود با ملامت و شفقت باشد. اگر اصلاً قرار باشد چنین سؤالی را بپرسیم، بسیار بهتر است که

این سؤال را چنین مطرح کنیم: «عیسی با مردم مختلف چگونه برخورد می کرد؟» البته شاید این سؤال نیز مانند سؤال قبلی زیاد هم مردم را به خود جذب نکند.

مثل های عیسی شعر گونه و مبهم بود و او نبی مزاحم برای افرادی بود که ادعای عدالت می کردند. او کاهنی مهربان بود که افراد را به توبه و بخشوده شدن دعوت می کرد و برای آنانی که گرسنه و بیمار بودند، او پادشاهی بود که احتیاجات آنها را بر طرف ساخته و از آنها در مقابل آسیب بیشتر محافظت می کرد. قرن ها این نقش چند جانبه عیسی را با سه عنوان نبی، کاهن و پادشاه می شناختند. هر یک از این نقش ها بالاترین خواندگی در خدمات عهد عتیق به شمار می آمدند. پادشاه ملکوت خداوند را بر زمین برقرار می کرد. وی این کار را با فراهم نمودن پایه های امنیت، عدالت و قانون در قلمرو خود ایجاد می نمود. داستان ها و تشریفات مذهبی و وعده آرامش در حیطة اختیارات هیکل و کاهنان بود که به قلمرو پادشاهان معنا می بخشید و زمانی که مردم از مسیر اصلی منحرف می گشتند، نبی با بر هم زدن روال جاری هر دو قلمرو یعنی قلمرو مذهبی و حکومتی، آنچه خداوند مد نظر داشت را برای مردم بازگو می کرد.

جالب است که هر کدام از ما مهارتها و استعداد هایی داریم که به طور خاص ما را در یکی از این گروه های نبی، کاهن یا پادشاه قرار می دهد. متأسفانه بحران، پیچیدگی، خیانت، تنهایی و فرسودگی در کار رهبری باعث شده که غالب انبیا تبدیل به افرادی آشوبگر، کاهنان به افرادی متعصب و پادشاهان به افرادی دیکتاتور تبدیل شوند. پیچیدگی ها و هرج و مرج دنیاى خدمت باعث شده که رهبران تلاش کنند که با کنترل و مدیریت دنیاى اطرافشان بدون توسل به ایمان، امید و محبت کار خود را پیش ببرند و در این مسیر پر پیچ و خم گم شوند. در نتیجه، اشتیاق ما برای دست یابی به قانون و معنا در خدمتمان باید توسط صدای یک نبی بر هم بریزد و این نبی با صدای گوش خراش خود به بت پرستی درونی ما اشاره کند.

انبیا پادشاهان را تشویق می کنند که به جای ظلم به فقرا با ناعدالتی بجنگند. آنها کاهنان را فرا می خوانند تا به جای دادن وعده آرامش به مردم بدون دعوت آنان به



توبه برای مردم از امید واقعی سخن بگویند. الهیدان معروف فرانسویس تورتینی<sup>۴۵</sup> چنین می نویسد:

«نتایج سه گانه ای که گناه در زندگی بشریت داشته (یعنی جهالت، تقصیر و اسارت به گناه) محتاج وجود سه نقش خدمتی است. جهالت از طریق خدمت انبیا شفا می یابد؛ تقصیر از طریق خدمت کهانت؛ و اسارت و بندگی گناه بوسیله کاری که پادشاه انجام می دهد بر طرف می شود. نور انبیا باعث پراکنده شدن تاریکی خطایای انسانها می شود و اقتدار روحانی کاهنان و شایستگی آنها باعث برداشته شدن تقصیرها می شود و برایمان مصلحه با خداوند را فراهم می کند و اقتدار پادشاه باعث برداشته شدن اسارت و بندگی و مرگ می شود. نبی خداوند به ما نان می دهد؛ کاهن ما را به سوی او هدایت می کند؛ و پادشاه ما را با خداوند مرتبط ساخته و ما را در جلال وی سهیم می گرداند. نبی با روح خدا و تنویر اذهان انسانها به آن ها رو سنجری می بخشد؛ کاهن با روح تسلی دهنده باعث آرام شدن قلب و وجدان انسانها می شود؛ و پادشاه با روح تقدیس گر، طبیعت سرکش انسانها را مطیع و رام می گرداند.»

## نقش های سه گانه رهبری

تورتینی عملکرد و نقشه سه گانه مسیح را بازگو می کند. اما آیا این نقشها تمامی جنبه های رهبری را در بر می گیرد؟ پاسخ به این سؤال هم آری و هم نه است. هر الگو به هر میزانی که از حقیقت اصلی یعنی خود خداوند دور باشد در واقع به همان حد نیز ناکامل است. آن کسی که دوری ما از خداوند را یادآوری می کند نبی است. این سه طبقه بندی در کار رهبری همه موضوعات و نقش های رهبری را پوشش نمی

دهند، اما دیدگاهی مفید و حکمتی عمیق در رابطه با شخصیت و نقش یک رهبر به ما ارائه می دهد.

ما نباید تنها یک رهبر نبوتی باشیم و نباید فقط کهانت کنیم یا فقط پادشاهی. ما باید در یک زمان، تمامی این سه نقش را ایفا نماییم و حتی زمانی که یکی از نقش ها گویی به دیگری بر می خیزد باید بتوانیم هر سه را در یک زمان حفظ نماییم. رهبری یعنی پیروی از عیسی در هر سه این نقش ها. اما حقیقتی که وجود دارد این است ما غالباً در یکی از این سه نقش قوی تر عمل می کنیم و در نقش دوم ضعیف تر و یا در نقش سوم به صورت منفعل عمل می کنیم. ما نقطه قوت و ضعف و میانه روی را در آن واحد در سه نقش حفظ می کنیم. قسمت نبوتی من در رهبری قوی است؛ قسمت پادشاهی من ضعیف؛ و در قسمت کهانت حالتی میانی دارم.

با این وجود، خداوند علاقه دارد که از نقاط قوت ما استفاده کند تا ما را در شرایطی قرار دهد تا نقاط ضعفمان آشکار شود و بدین طریق از نقاط ضعفمان برای جلال نام خود استفاده کند. برای من بسیار خنده دار است که من مدیر یک دانشگاه الهیات هستم. این جایگاه آن چیزی نیست که کاملاً با مهارتهای من سازگاری داشته باشد. هیچ آزمون کارایی یا خصوصیات فردی و یا نکات قوت بالقوه ای وجود ندارد که نشان دهنده شایستگی من برای این منصب باشد. زمانی که خداوند بدین صورت نقاط ضعف ما را آشکار می نماید و آنها را به کار می گیرد، وی بارها و بارها به ما یادآوری می کند که باید به او تکیه نماییم و تنها او را بستاییم، چون تنها او شایسته جلال و تکریم است.

خداوند در نظر دارد که در طول زندگی مرا در هر سه این نقش ها بالغ بگرداند. من شخصاً بعنوان یک نبی، کاهن و پادشاه خوانده شده ام، ولی خداوند در نظر دارد که در یک سازمان این سه نقش توسط افراد مختلفی ایفا شود و یکی دیگر از خواندگی های من این است که در سازمان ما فضای کافی را برای افراد ایجاد کنم تا آنها بتوانند هر سه نقش را به خوبی ایفا نمایند.

در دانشکده الهیات مارس هیل ما یک پادشاه بسیار عالی به نام روان کاروچی داریم. وی رهبری با تجربه و فرهیخته است که به خوبی می داند چگونه می تواند باعث رشد افراد و ساختار دانشکده ما شود. او در عین حال، یک نبی فوق العاد و کاهنی در حد متوسط است. در ترکیب اعضای خود ما فرد دیگری به نام پاول داریم، کاهنی عالی که به عنوان نبی و پادشاه نیز دارای استعداد های خاصی است. و رونا که ملکه ای مهربان است. کاهنی داستان سرا و پر شفقتی است و یک نبی بی باک است. ما رهبران حیرت انگیزی داریم. در عین حال، ما به زنان و مردانی نیاز داریم که استعداد هایشان فراتر از ما باشد تا بتوانند حتی بیش از ما هرج و مرج ایجاد کنند و بدین وسیله ما را نیز به سوی خلاقیت و تسلیمی بیشتر هدایت نمایند.

### نبی، کاهن و پادشاه هر سه با هم

این نقش ها چگونه باید در بافت یک سازمان تنیده شوند؟ زمانی که یکی از جنبه های وجود عیسی در سازمانی وجود نداشته باشد و یا به آن اهمیت داده نشود چه اتفاقی خواهد افتاد؟ ابتدا به مثال های یکسانی از این نقش ها در دنیای معاصر نگاه کنیم و سپس ببینیم که چه خصوصیات بر جسته ای در نقش پادشاه، کاهن و نبی وجود دارد.

جین لیب من<sup>۴۶</sup> در کتاب خود به نام رهبری ارتباطی چنین می گوید: رهبری شامل سه بعدی است که بر هم تاثیر می گذارند. بعد مستقیم که شامل روش های اصلی، رقابتی و قدرتی در رهبری هستند. بعد ارتباطی که در برگزیده روشهای همکاری، کمک به یکدیگر و یا روشهایی که شخصی به جای فرد دیگری کاری انجام می دهد، و روش ابزاری که شامل روشهای شخصی و اجتماعی و روشهای اعتماد بر دیگران است.

در روش مستقیم هر رهبری مسئولیت کاری را بر عهده گرفته و وارد پیکار و رقابت می شود. رهبر در زمان فراز و نشیب های اجتناب ناپذیر یک سازمان و مخصوصاً در زمان های بحرانی یک سازمان با مهارت و توانایی های خود و با استفاده از قدرت خود سازمان را هدایت می کند. در این بعد اگر رویه حالت سلطه جویانه ای به خود بگیرد در واقع شکست خورده است و در این زمان است که با ایجاد احساس خجالت یا ترس در دیگران سعی می کند اعمال و رفتارشان را کنترل نماید. این روش رهبری زمانی که سازمان به سوی هدف واضح و منظمی پیش می رود موفق است. بدون استفاده از این روش در رهبری بی شک هرج و مرج بر سازمان ها یا گروه ها چیره خواهد شد. این بخش از رهبری بر عهده پادشاه است.

*روشهای ارتباطی* که یک کاهن در رهبری خود بکار می برد از سوی دیگر بوسیله توجه و مراقبت از دیگران، قلب آنها را به سوی تعهدی که دارند باز کرده و اهمیت و ارزش ها را در قلوب افراد تقویت می کند. این روش باعث ایجاد عزت نفس، احترام و سربلندی در افرادی می شود که در یک سازمان کار می کنند. رهبر ارتباطی با آموزش و تشویق شخصی افراد باعث رشد آنها و همچنین رشد سازمان می شود. او این کار را از طریق توجه بیشتر و تمرکز بیشتر بر عواطف، داستانها و مراسم مذهبی انجام می دهد. این رویه زمانی که رشد شخصی تبدیل به موضوعی صد در صد شخصی شود و به اهداف جمعی تر و والاتر از خود نیاندیشد با ناکامی روبرو خواهد شد. این کار در حیطة مسئولیت های یک کاهن است.

در روش *ابزاری* رهبر با ایجاد انگیزه در افراد برای به کارگیری روش های جدید دیدن و عمل نمودن باعث ایجاد حس رقابت می شود و آنها را تشویق می کند تا بیشتر به دیگران توجه کنند. *لیپ من* چنین می نویسد: (رهبران ابزاری) به طور خاص شخصیت هایی هستند انقلابی و سنبلی نامتعارف (غیر منتظره و متناقض) که دید خود را با دیگران در میان گذاشته و دیگران را نیز با هدفی که دارند همراهی می گردانند. تبحری که این رهبران در ایفای نقش خود دارند گاهی حتی فراتر از حدود طبیعی می

رود و باعث ایجاد هیجان و شادی و گاهی هم ترس همراه با احترام در دل پیروان این افراد می شود. زمانی که ارتباط این نوع رهبران با انواع دیگر قطع شود شکست می خورند. این روش کار نبی است که آنچه پنهان است را آشکار کرده، مردم را بر می انگیزاند و در روال عادی زندگی شان خلل ایجاد می کند تا بتواند افراد تحت رهبری اش را به سوی ارتباطی صحیح با خداوند هدایت نماید.

طبقه بندی لیب من به خوبی با نظریه پادشاه، کاهن، نبی سازگار نیست، اما در برخی از قسمت های خاص با این مدل تطابق دارد. آنچه در کلام خداوند می بینیم این است که در الگوی نبی، پادشاه، کاهن غالباً کشمکش و درگیری وجود داشته است و همواره در کلام خداوند به اهمیت همکاری و هم را ستایی این سه نقش در راه خیریت اجتماع اشاره شده است. اگر ما هم می خواهیم باعث جلال نام عیسی شده و شبیه او گردیم باید در سازمان خود هر کدام از این سه بعد را پرورش داده و سعی کنیم که آن قسمت هایی از وجود خود را که در این نقش ها ضعیف عمل می کند بهبودانیم.

## پادشاه: ایجاد ساختاری زنده و حیات بخش

پادشاه ساختاری را پایه ریزی می کند که در آن بتواند به نیازهای مردم رسیدگی کرده و از آنها در برابر آسیب محافظت نماید. یک پادشاه هم زمان با اینکه در راه ایجاد عدالت و برقراری نظم و قانون تلاش می کند باید با بحران ها دست و پنجه نرم کند. تصمیم های سختی اتخاذ نماید و منابع مختلف را به صورت صحیح توزیع نماید. استعدادها را پرورش دهد و به اموری که باعث رشد و بقای جامعه می شود رسیدگی نماید.

یک پادشاه خوانده شده که با قوت به استقبال ابهام و خطر برود. بنابراین او باید حکیم هو شیار قوی و بی باک باشد. زمانی که به رهبری می اندیشیم اغلب تصویر یک پادشاه در ذهنمان نقش می بندد. در بحران ها و در زمان حل پیچیدگی ها و کاستن ترس و اضطراب افراد تا حد امکان نگاه ما به پادشاه است. این پادشاه است که هرج و

مرج را بر طرف نموده و نظم را ایجاد می نماید. او این کار را با مثبت اندیشی و صداقت بسیار زیاد انجام می دهد.

جیم کالینز<sup>۴۷</sup> در کتاب خود به نام از خوب تا به عالی داستانی را بازگو می کند که در آن یکی از شخصیت‌های قهرمان نوشته‌های او به نام جیم که افسر ارشد و زندانی یکی از زندانهای جنگی در ویتنام است چنین می گوید: زمانی که کولینز از جیم می پرسد که چطور شد از آن زندان جان سالم به در بردی؟ وی در پاسخ چنین می گوید: به این خاطر نجات یافته‌ام که ایمان داشتم نهایتاً داستان زندگی‌اش پایان خوشی خواهد داشت. سپس کولینز پرسیده بود: چه نوع افرادی جان سالم به در نبردند؟ او در پاسخ گفته بود: افرادی که مثبت اندیشی اشتباهی داشتند، یعنی آن افرادی که فکر می کردند در روز خاصی قطعاً آزاد خواهند شد. مثلاً کریسمس و زمانی که آن روز فرا می رسد و آزاد نمی شدند دیگر امیدی برای زندگی نداشتند. کولینز چنین ادامه می دهد:

«به راه خود ادامه دادیم. سکوتی بلند مدت در میان ما حاکم شد. پس وی رو به من کرده و چنین گفت: این درس بسیار مهم است. هرگز نباید ایمان به اینکه نهایتاً پیروز خواهید شد را از دست بدهید. هرگز نباید این ایمان را از دست بدهید. همچنین نباید ایمان را با این حقیقت که شما برای روبرو شدن با حقایق دشوار شرایط فعلی باید خود را آماده تربیت کنید اشتباه بگیرید. حتی تا به امروز هم در ذهن من تصویر اینکه چگونه/استاک دیل مثبت اندیشی اشتباه آنها را به سخره می گیرد باقی مانده است. استاک دیل به آنها چنین می گوید: "قرار نیست کریسمس آزاد شویم. با این حقیقت کنار بیایید."»

یک پادشاه نباید فردی منفی نگر باشد. مثبت نگر نیز نباید باشد. پادشاه آن کسی است که صداقت و امید را در میانهٔ یک بحران با یکدیگر همراه می سازد و او تیمی را مهیا می سازد تا بتوانند همان کاری را انجام دهند که او انجام می دهد. کولینز پس از آن به بحث در مورد این حقیقت می پردازد که خود انسانها بسیار مهم تر از مسیری هستند که یک سازمان طی می کند.

مدیرانی که در تلاشند افراد را به جایگاه بالاتری برسانند ابتدا تصمیم نمی گیرند که اتوبوس را به سوی چه مقصدی برانند و یا چگونه افراد را قانع کنند که برای رسیدن به آن مقصد سوار اتوبوس آنها شوند. خیر، آنها این کار را نمی کنند، بلکه ابتدا افراد درست را سوار اتوبوس کرده و افراد نادرست را از اتوبوس پیاده می کنند و سپس تصمیم می گیرند که به سوی چه هدفی برانند. بهتر است بگوییم که آنان به دیگران چنین می گویند: «ببینید من حتی نمی دانم که این اتوبوس را باید به چه مقصدی برسانم، اما تا به این حد می دانم که اگر ما افراد درست را بر صندلی های درستی بنشانیم و افراد اشتباه را از اتوبوس پیاده کنیم در آن موقع می توانیم بالاخره اتوبوس را به مکانی عالی هدایت نماییم.»

یک پادشاه باید استعداد های دیگران را کشف کند، نقاط قوت و ضعف آن ها را بشناسد و اطمینان حاصل کند که در جمعی که او رهبری می کند افراد با روی گشاده می پذیرند که تغییر کنند. با توجه به این اطلاعات بدست آمده او تصمیم می گیرد که چه کسی می ماند و چه کسی می رود. او است که تصمیم می گیرد به افرادی که باعث ائتلاف انرژی سازمان می شوند پناه ندهد. این همان جایی است که اغلب رهبران سازمان های مسیحی در آن ضعف دارند.

بیشتر کلیساها و سازمان های خیریه کارمندان و منابع محدودی دارند اما نمی توانند افراد بی ثمر را از سازمان خود بیرون کنند و اگر رهبر نیز بخواهد فرد بی ثمری را اخراج کند موفق نمی شود که در زمان مناسب این کار را انجام دهد.

اگر ما به عنوان رهبران در زندگی خود از مواجهه شدن با دیگران بترسیم و یا محتاج تشویق جماعت باشیم نمی توانیم نقش خود را به خوبی ایفا نماییم. یک پادشاه باید در ارتباطی صمیمی با مردم خود باشد اما زمانهایی که تصمیم های او جنبه عمومی ندارد باید بار خود را به تنهایی به دوش بکشد. او باید به اندازه کافی جسور باشد تا بتواند تصمیم های سخت را به موقع اتخاذ نماید بدون اینکه تبدیل به فرد متعصبی شود و بدون اینکه از ترس تصمیم های اشتباهش به خودخواهی رو آورد و ترس خود را پنهان سازد.

### کاهن: برقراری ارتباطاتی پر معنا

یک کاهن از طریق داستان هایی که روایت می کند به افراد سازمانش کمک می کند تا بتوانند معنا و مفهومی برای زندگی خود بیابند. داستان سرایی صرفاً یک روش جالب برای سرگرم ساختن مردم و یا ابزاری برای گذراندن زمان و انتقال ارزش ها و حقایق به آنها نیست. *هاوارد گاردنر*<sup>۴۸</sup> در کتاب خود چنین می نویسد: «تاثیر نهایی که یک رهبر بر افراد می گذارد به طور خاص بر یک داستان مشخصی بستگی دارد که رهبر آن را بازگو کرده و یا آن را مجسم می سازد و همچنین بستگی به گیرندگی مخاطبینی دارد که در مقابل او قرار دارند (یا همکاران و یا پیروان)»

گاردنر در کتاب خود به بحث درباره این موضوع می پردازد که یک رهبر در داستانهای خود به سه سؤال اساسی اشاره می کند: ما چه هویتی داریم؟ از کجا آمده ایم؟ به کجا می رویم؟ این ها سؤالاتی هستند که به هویت ما مربوط می شوند؛ هم هویت فردی و هم هویت جمعی. یک کاهن به مردم در تعریف رویا و مأموریت کمک می کند و در این فرایند به مردم درک می کنند که چگونه باید زندگی کنند (اعلام شریعت)؛ چگونه باید به درستی زندگی کنند (خلاقیت)؛ و چگونه در ارتباط با دیگران به خوبی زندگی کنند (ایجاد ارتباط در میان مراسم مذهبی و سنبل ها).



## اعلام شریعت

اهمیت یک داستان به جالب بودن محتوای آن نیست، بلکه هدف داستان‌ها این است که به ما بگویند چگونه باید زندگی کنیم. زمانی که موسی به همراه ده فرمان خود نزد قوم برگشت، او به عنوان یک کاهن نزد آنها رفت. قوم او با خروج از مصر، از اسارت و بندگی خود نیز آزاد شدند و این داستانی بود که باید بازگو می شد. داستان‌ها ما را بسوی ایجاد نظم و شکل دهی به زندگی‌مان هدایت می کنند. داستان‌ها به ما قوانینی را ارائه می دهند که هر چند قوانین مشخص و واضحی هستند، اما عمل به آنها آسان نیست.

داستانها تا حدی نیز باعث بر طرف نمودن هرج و مرج می شوند و سپس ما را فرا می خوانند تا در ارتباط خود با خداوند و یا دیگران وارد عمق های تازه ای شویم. کاهنان داستان‌ها را روایت می کنند تا از داستان خود اصول و قوانینی برای زندگی استخراج نمایند. برای مثال، کاهنان از ده فرمان استفاده می کردند تا بار دیگر داستان خروج قوم خداوند از مصر را یادآوری نمایند و به معنای ضمنی که در آن داستان وجود دارد اشاره نمایند. یک کاهن خوب نه تنها شکل دهنده داستان‌هایی است که بعدها دیگران نیز باید آن را سینه به سینه نقل کنند، بلکه آنها به ما می آموزند که چگونه باید بر اساس ارزش‌های اصیلی که در آن داستان برایمان آشکار شده است زندگی کنیم. یک کاهن باید بتواند برای سازمان خود مشخص نماید که ملزم به حفظ کدام ارزش‌های ذکر شده در داستان‌ها هستند.

## خلاقیت

یک کاهن به افراد کمک می کند تا از طرق فیزیکی پرستش با روح ارتباط ایجاد کنند، یعنی از طریق حرکت و موسیقی. او بوسیله ایجاد فضایی که بسیار متفاوت از فضای خانه یا محل کار افراد است این کار را انجام می دهد. او با تحریک قسمتی از مغز که متفاوت از قسمتی است که در زمان استدلال منطقی و عقلانی فعال می شود این کار را انجام می دهد. به عنوان مثال، موزیک احساسات ما را چنان بر می انگیزد که

منطق نمی تواند همان تأثیر را بر ما بگذارد و پرستش آن فرصتی است که هم آرامش و هم بوم نقاشی خالی در اختیار ما قرار می گیرد تا در ارتباط جدیدی که با خداوند ایجاد می کنیم و تغییری که در اثر این ارتباط در ما رخ می دهد به خلق اثری تازه بپردازیم. یک کاهن ما را فرا می خواند که با تقویت خلاقیت فردی از زاویه ای دیگر به قلب و جسممان نگاه کنیم. می توان از فعالیت هایی که در آن جسم نیز وارد پرستش شده و با روح مرتبط می شود لیست بلند بالایی تهیه کرد. به عنوان مثال، دوره های آمادگی جسمانی بوسیله طناب، برگزاری دوره های آموزشی سرودهای پرستشی، ملاقات با هیات رهبران در یک کلبه به جای ملاقات در اتاق هیات رهبری، روشن کردن شمع، نوشتن شعر و انجام کارهای هنری

و نهایتاً یک کاهن فضایی مناسب برای خلق خلاقیت ایجاد می کند. خلاقیتی که باعث ایجاد بی نظمی تازه ای می شود و در نهایت باعث خلق اثری تازه می گردد. یک کاهن باید کار خود را به گونه ای انجام دهد که افراد همواره از یک نظم به بی نظمی و مجدداً به نظمی دیگر برسند.

### **ایجاد ارتباط در میان مراسم مذهبی و سمبل ها**

کاهنان از طریق به کارگیری سمبل ها و نمادها به کار و جماعت خود اصالت و اعتبار می بخشند. گویی نماد خاص به آن داده باشند. یک نماد سمبلی است که در خود معانی ضمنی و مستتری دارد که بسیار فراتر از ظاهر خود آن نماد و مارک هستند. ممکن است این سخن من بی احترامی باشد، اما نمادهای دینی ما در واقع نشان ظاهری تفکر ماست. صلیب بالاترین سمبل و نماد مسیحیت است. کاهنان با استفاده از صلیب و سمبل های دیگر سعی می کنند داستان هایی درباره ایمان روایت کنند که تاثیر گذاری بیشتری دارد.

در گرد همایی های دانشگاهی و مراسم فارغ التحصیلی مراسم روحانی خاصی برگزار می شود. این مراسم همیشه قسمتی از فرایند آکادمیک دانشگاه بوده اند. این

مراسم روحانی درست همانند عشای ربانی و تعمید پر از نماد هایی هستند که نمایانگر هدف اصلی سازمان و تاریخچه آن می باشد. این نمادها ما را به افرادی که پیش از ما بوده اند و آنانی که پس از ما خواهند آمد مربوط می سازد.

یک کاهن مسئول برگزاری این مراسم است. او همان راوی است که با روایت داستان های خود به ما کمک می کند تا در موعظه و مراسم مقدس و یا در نماد های مختلف نگرش جدید حاصل کنیم. او هم کسی است که استعاره را بیان می کند و هم مفسر معنای آن استعاره و یا سمبل و کاربرد آن در زندگی ما است. او تنها یک راوی نیست، بلکه وی مترجمی است که داستان های شخصی زندگی هر کدام از ما را در پرتو داستان کلی سازمان تفسیر و تعبیر می نماید.

## اتحاد کهنات و پادشاهی

اتحاد پادشاهان و کاهنان همانند ترکیب سیب زمینی له شده و آب گوشت است. یک پادشاه جهت را تشخیص داده و به افراد خود دستور می دهد که به سوی آن حرکت کنند. یک کاهن برای افراد توضیح می دهد که چرا باید به همراه پادشاه به آن جهت حرکت کنند و منطق آن کار را برایشان بازگو می کند.

فرمانده کل قوا به داستانی نیاز دارد تا بتواند افراد را توجیه کند و بگوید که چرا باید به جنگ بروند یا چرا باید انرژی و منابع خود را از هدفی برداشته و بر هدف دیگری متمرکز سازند. این کاهن است که برای قربانی معنا و مفهوم تعریف می کند و زمانی که در میان رده های مختلف ارتش جدایی ایجاد می شود او است که باعث اتحاد آنان می گردد.

یک کاهن باید در مورد عملکرد یک حکومت نیز کهنات (روایت داستان) کند. برای یک کاهن زیر سؤال بردن مسیری که یک پادشاه باید طی کند هیچ منفعت یا ضرری ندارد. به همین دلیل این نقش می تواند به آسانی تبدیل به رابطه ای صمیمانه

بین کاهن و پادشاه شود که بر پایهٔ منفعت هر دو طرف استوار است و نهایتاً به سازش و مدارا خواهد انجامید. ارمیای نبی چنین کاهنان را کذب خوانده و چنین می گوید:

«جراحات قوم مرا اندک شفایی داده می گویند: سلامتی است؛ سلامتی است، حال

آنکه سلامتی نیست.»

(ارمیا ۱۴:۶)

کاهنان کاذب داستان های ایمان را برای اهداف سیاسی و برنامه های اجتماعی جوامع خود به کار می گیرند. در چنین شرایطی یک کاهن قدرت خود را از پادشاه می گیرد. این قدرت تا حدی به او عطا می شود که او احتیاجات پادشاه و خواسته های او را انجام دهد. چنین اتحادی باعث می شود که کاهن در مقابل گناهانی که در قلمرو پادشاه وجود دارد سکوت نموده و با آن برخورد نکند و در این زمان یک کاهن به برنامه های پادشاه خدمت خواهد نمود. یک پادشاه ممکن است جاسوسان خود را بفرستد تا افرادی که در قلمروش قانون شکنی می کنند را دستگیر نمایند و قلمرو مقدس پادشاهی را از هر گروه مخالفی پاک سازند. یک کاهن غالباً پشت چنین برخوردهایی نظارت می کند تا مبادا پادشاه در کار خود زیاده روی نموده و بی عدالتی نماید.

یک پادشاه در مقابل داستان هایی که کاهن روایت می کند سر تعظیم فرود آورده، اقتدار او را به عنوان راوی روایت های عالی و روحانی، می پذیرد. یک پادشاه برای حفظ نظم در قلمرو خود از قوانین و رسومی که کاهن بیان می کند پیروی می کند. اگر چه ممکن است زمانی که منافع او در میان باشد این قوانین را زیر پا بگذارد. یک پادشاه معمولاً تامین کنندهٔ منابع مالی برای تشکلات، کلیساها، دانشگاه ها و بیمارستان هایی است که توسط کاهنان اداره می شوند. کاهنان هم چنین مسئول آموزش جوانان، توجه به بیماران و خدمات دیگری نیز هستند. برای اینکه یک پادشاه بتواند در قدرت باقی بماند باید جامعهٔ تحت سلطنت او یک پارچه و متحد باشد و پادشاه می داند که این کاهنان هستند که چنین همبستگی را ایجاد می کنند. اگر چه کاهنان و پادشاهان اغلب حالت همزیستی با یکدیگر دارند، اما این همزیستی می تواند در جهت مثبت و یا

در جهت منفی باشد و این احتمال نیز وجود دارد که در میان آنان تنش بسیاری ایجاد شود.

به عنوان مثال، مدیریت ارشد یک سازمان معمولاً بخش منابع انسانی سازمان را به عنوان گروهی از گاوچرانهای زن و مرد می شناسد که تمام روز خود را صرف رسیدگی به فریاد اعتراض های مراجعه کنندگان می کنند. بخش منابع انسانی نیز مدیریت ارشد سازمان را گاو چرانی می داند که آنقدر با اسب خود یورتمه می رود تا بر زمین افتاده و سپس دوباره در حالی که خیس عرق شده، دوباره سوار بر اسب شده و می تازد. همین کشمکش در میان شبان ارشد (پادشاه) و کمک شبان بخش های مختلف (کاهنان) ایجاد می شود. کمک شبانان بر این عقیده هستند که آنها استخدام شده اند کاری را انجام دهند که خود شبان ارشد نمی خواهد آن را انجام دهد. این کار غالباً شامل برخورد و صحبت کردن با مردم است. کمک شبانان، شبان ارشد را فردی دور از دسترس عموم و بی توجه نسبت به دیگران می دانند.

در بدترین حالت، پادشاهان تبدیل به افراد ظالمی می شوند، در حالی که کاهنان آن ها تبدیل به افرادی بی خاصیت و ضعیف گشته اند. اما تا زمانی که این دو نقش نیازهای یکدیگر را تأمین می نمایند، احتمال دارد که آرامش و صلحی نسبی در میان آنان حاکم باشد و این شرایط تا زمانی طول خواهد کشید که نبی وارد میدان شود. بنابراین تعجبی ندارد که بیشتر سازمانها بر پایه و بنیاد دوگانه پادشاه-کاهن استوار باشند و هم چنین تعجبی ندارد که اغلب سازمان ها تنها گهگاهی اجازه می دهند که نبی وارد جمع آنها شود. به ندرت پیش می آید که سازمان این حکمت را داشته باشد که یک نبی را جزو کادر رسمی خود استخدام کرده و او را نگاه دارد. زیرا یک نبی فردی است که رضایت افراد از شرایط فعلی را بر هم می زند و از طریق القای دید و رویای جدید افراد را بیدار می سازد. انبیا اشخاصی هستند که بودن در اطرافشان کار ساده ای نیست.

## نبی: ایجاد رویایی جذاب

بیشتر افراد دوست دارند رشد کنند، اما بهایی که در زمان رشد باید پرداخت شود همواره با درد است. یک شاخهٔ درخت مو نمی تواند انگور خوبی برای شراب به بار آورد، مگر آنکه هرس شود. این روشی است که در آن رشد و تعالی اتفاق می افتد. پذیرش درد و تسلیم شدن نسبت به آن از طریق تأدیب و توبیخ تنها راه برای رسیدن به بلوغ است.

تأدیب مرزی ضروری در میان درد و رشد است. در این زمان است که فرایند رنج کشیدن، ما را برای پذیرش جلالی افزون تر آماده می سازد. به عنوان مثال، دوندگان پیش از مسابقهٔ اصلی تمرینات خود را با شدت فشار مختلفی انجام می دهند، زیرا تکرار یک نوع تمرین با یک حد فشار ثابت باعث می شود که بدن آنها به این روند عادت کرده و بدن به خود این چنین دستور می دهد که «نیروی خود را ذخیره کن و باعث کاهش درد شو.» بدن سعی می کند این کار را با حداقل درد و تنها با انجام دادن آنچه حداقل است انجام دهد. گویی بدن به ما چنین فرمان می دهد: «می دانم که می خواهی سریع تر و بیشتر از حدی که من راحت هستم بدوی، اما اگر سعی کنی این کار را انجام دهی کاری می کنم که توانش را پس دهی. بنابراین آرام تر حرکت کن و هیچ دردی نخواهی داشت.»

بنابراین دوندگان از برنامه های تمرینی خاصی استفاده می کنند تا بتوانند به اهدافی بالاتر دست یابند. آنها از تپه ها بالا می روند و یا مسافت های طولانی را متناوب می دوند تا بتوانند بدن را فریب داده، باعث افزایش توان آن شوند، بدون آن که بدن از کار خود متوقف شود و بگوید: «اصلاً نمی توانم.»

به همین صورت، ما نیز برای تربیت خود در مسائل گوناگون باید در روند عادی شرایط خللی ایجاد کنیم تا بتوانیم پیشرفت حاصل کرده و به کار خود ادامه دهیم.

تربیت بدن به دونده یادآوری می کند که او در خدمت کسی است که می خواهد سریع تر و طولانی تر بدود.

یک نبی به عنوان نماینده تربیت سازمان ترکیب عجیبی از مربی، شاعر، رویا پرداز و روان پزشک است. او غالباً باعث از میان رفتن روند آرام بخش و رضایت بخش زندگی افراد می شود. اما زمانی که نبی بر سر من فریاد می زند، در عین حال مرا دعوت می کند که به اشتیاق و دیدی تازه از رهایی و آزادی فکر کنم.

زمانی که یک نبی با من از رویاها سخن می گوید در حقیقت آینده ای را ترسیم می کند که باعث تسلی و آرامش من می شود. نبی مرا به ساختن این آینده دعوت می کند. آینده ای که بوسیله تعهد من به صداقت، توجه و عدالت بنا نهاده خواهد شد. (اگر او نبی نبود و تنها یکی از کاهنان به ظاهر خوب بود، مرا با داستان های شیرین پیش از خواب آرامش می بخشید و احتمالاً یک فنجان کاکائو داغ نیز برایم می آورد). اما نقش نبی از کاهن بسیار متفاوت است. او فرد عجیب و غریبی است که فریاد بر می آورد، دعوت می کند و دائماً مرا به حرکت وا می دارد. یک نبی حتی کوچکترین گرایش ما به زیاده روی و احساس رضایت از خود را آشکار می نماید. او به احساس عدالت شخصی ما اشاره می کند و به مدارک و شواهدی اشاره می کند که نشان دهنده این است: شرایط کنونی ما صحیح، خوب و دوست داشتنی نیست. برای اینکه او بتواند به ما نشان دهد که ما در شرایط فعلی خود افرادی عادی نیستیم او حتی حاضر می شود که مانند احمق ها رفتار کند.

یک نبی با سخن گفتن از رویاهای رهایی در آینده تا حدی سعی می کند که آنچه صحیح است را آشکار نماید. او بسیار شاعرانه از درد ها سخن می گوید و از آنچه امروز وجود ندارد می گوید و رویایی از آنچه در آینده ایجاد خواهد شد را فرا می خواند. یک نبی بیشتر شبیه یک شاعر است تا کسی که باعث تحریک مردم شود. شعرهای او اغلب پر از استعاره های دشوار و سمبل های پیچیده ای است که عمیق ترین قسمت های قلب را تحت تاثیر خود قرار می دهد. یک نبی در انگیزه های پنهان ما و اشتیاق و

آرزوهای ما ارتباط ایجاد می کند. در چنین شرایطی یک نبی و یک کاهن کار یکدیگر را کامل می کنند.

کاهن بیشتر به سوی نظم و ترتیب حرکت می کند، اما نبی از استعاره استفاده می کند تا افراد را از شرایط عادی خود تکان داده و حقایق را آشکار کند. هم نبی و هم کاهن مانند شاعرانی هستند که برای روح و جان انسانها شعر می سرایند. یک کاهن مزمور می نویسد و آن را می خواند تا قلب افراد را برای اشتیاق بیشتر آماده گرداند، در حالی که یک نبی به همان میزان از استعاره های دشوار و ثقیل تری استفاده می کند تا باعث بیداری قلب افرادی شود که فربه شده اند و در یک جا راکد مانده اند.

بنابراین تعجبی ندارد که افراد اغلب از انبیا دوری می کنند، زیرا آنها را افرادی عجیب و غریب و نامتعارف می دانند. برای افراد عادی شخصیت یک نبی ممکن است جالب باشد، اما در عین حال، او را فردی غیر قابل پیش بینی و خطرناکی می دانند. بنابراین بسیار کم پیش می آید که فردی بخواهد با یک نبی دوستی عادی داشته باشد، بلکه انبیا تنها در جمع انبیای دیگر پذیرفته و آرام می شوند. جمع انبیا غالباً معروف به جمع افراد خود شیفته و ویران گری است. فرهنگی که بر چنین جمع هایی حاکم است مانند وجود یک روستا در نیویورک یا یک دانشکده الهیات در ایالات میانی آمریکا عجیب و غریب است. جمع های نبوتی هنرمندان، شاعران، روان پزیشان، ترانه سراها، تهیه کنندگان، هنرپیشگان و به طور کلی هر نبی را به سوی خود جذب می کند. همه این افراد در یک نکته مشترک هستند. آنها می خواهند شرایط فعلی پادشاهان و کاهنان را به چالش بکشند.

در نتیجه، انبیا اغلب کشته می شوند، یا به تعبیر فرستاده می شوند و درک این مطلب نیز آسان است، زیرا افراد کمی وجود دارند که حاضرند روند عادی و آرامش زندگی روزمره آنها بوسیله رویاها، اشعار و داستانها به چالش کشیده شده و تخریب شود.



سه نقشی که در رهبری وجود دارند یعنی نبی، کاهن و پادشاه مکمل یکدیگر هستند، اما در عین حال باعث آزار دیگران نیز می شوند. همواره در میان این سه نقش کشمکش و عدم درک متقابلی وجود خواهد داشت. افرادی که در یکی از این سه نقش هستند به افرادی که در دو نقش دیگر هستند مشکوک بوده و آنها را تحقیر می کنند. اما اگر ما می خواهیم باعث جلال نام عیسی شویم و به شباهت او در آییم باید در سازمانهای خود فضایی کافی برای رشد هر سه نقش ایجاد کنیم و خود نیز سعی کنیم در هر کدام از سه نقش یاد شده که ضعیف تر هستیم تقویت شویم (چه از لحاظ شخصی و چه از لحاظ جمعی).

رهبران همچنین باید هر سه بعد را در وجود خود پذیرفته و آنها را تقویت کنند. شاید چنین به نظر بیاید که من شما را دعوت می کنم که تبدیل به فردی چند شخصیتی شوید و یکپارچگی وجودتان را از بین ببرید. اما در واقع ما خوانده شده ایم که هر سه نقش را به صورت کامل بر خود بگیریم تا در یک موعظه و یا جلسه مشاوره احساس رضایت افراد را از بین ببریم، به شکسته دلان را تسلی دهیم و دیگران را به سوی حیات هدایت نماییم. بنابراین باید در سازمانها و در وجود خود فضای کافی برای پذیرش چنین پیچیدگی ایجاد کنیم.

## انسجام در میان هرج و مرج

موسیقی جاز برای شنونده های عادی نوایی گوش خراش است، اما برای کسی که به خوبی با این نوع از موسیقی آشنایی دارد این موسیقی نه تنها دلپذیر و ریتمیک است، بلکه دارای رنگ و بافت خاصی است. ممکن است در ریتم موسیقی جاز نظم و هارمونی مشخصی دیده نشود، اما با گذر زمان انسجام آن مشخص شده و در آن هرج و مرجی دیده نمی شود. این نوع موسیقی شنونده را مجبور می سازد که در میان فشار حاصل از نظم و بی نظمی بماند، بدون این که بتواند از زندان نظم و قانون یا تبعید هرج و مرج بگریزد.

زمانی که سخن از گوش خراش بودن به میان می آید هیچ نکته ای قابل مقایسه با فشاری که در میان انبیایی که گناهان را آشکار می کنند، کاهنانی که مصالحه ایجاد می کنند، و پادشاهانی که قانون وضع می کنند نیست. سر و صدای حاصل از برخورد این سه نفر بیش از حدی است که سازمان ها آن را بخواهند و یا تحملش کنند. برای مثال، فردی با قلب ملایم مانند (آندرو به عنوان یک کاهن) و یک مشکل ساز (پیتر بعنوان نبی) با رهبران قدرتمند دیگری مانند (متی باج گیر) و شمعون (یک فدایی که فردی انقلابی و ضد دولتی بود) که هر دو در نقش پادشاه بودند را در نظر بگیرد. این بستر خوبی برای کشمکش و درگیری است. اما این نقشه خداوند است که از میانه هرج و مرج، موسیقی منظم خود را خلق می کند که در نیروهای متضاد و جدای از هم اتحادی تازه ای ایجاد کند.

پادشاه هسته مرکزی مستحکمی ایجاد می کند. کاهن این هسته را معنا می بخشد و با روایت داستان ها استحکام می بخشد و نبی این هسته را تخریب می کند تا اجازه ندهد که این هسته دچار رکود شود. هسته ای جدید در زمان این کشمکش خلق خواهد شد و معنای جدیدی برای آن آشکار خواهد گشت و این فرایند پایان نخواهد یافت تا پادشاه واقعی آمده و مانند یک کاهن نیکو تمام آنچه تخریب و ویران شده را باز سازی کند و با رهبری نبوتی خود تمام دروغ ها را با حقیقت پر جلال خود آشکار نماید.

رهبری یعنی مهیا نمودن راهی برای آن روز موعود. رهبری یعنی پذیرش هر گونه پیچیدگی با آغوشی باز برای حرکت به سوی بلوغ و ایجاد بستر مناسب برای این پیچیدگی ها. ما این روز را با روی باز و آماده شده خواهیم دید اگر:

- به پادشاهان اجازه دهیم که ساختارها، سیاست ها، برنامه ها، استانداردها و اجرای برنامه ها و جایگزینی افراد مناسب در خلال برنامه ها را بدهیم. همچنین به آنها آزادی کامل برای استخدام، اخراج، ترفیع و تنزل درجه

کارمندان را داده و دست آن‌ها را باز بگذاریم تا افراد مستعد را یافته و پرورش دهند.

- به کاهنان آزادی کامل برای خلق خدمات و رویا هایشان داده تا با تفسیر داستان‌ها و مفاهیم، ارتباطات را تحکیم بخشند و باعث بخشش، توجه، احترام، عزت و رشد در مردم گردند.

- به انبیا این آزادی را بدهیم تا شیوه‌های تازه‌ای برای تفکر در میان مردم ایجاد کنند. شیوه‌هایی که با ایجاد ناهماهنگی باعث بوجود آمدن غم و رنج در افراد شوند و نهایتاً اسرار تازه‌ای را برای آنها آشکار کرده، اشتیاق و رویاهای تازه‌ای را در وجودشان فروزان کنند.

ما باید هر سه نوع از این رهبران را در یک اتاق گذاشته و از هر کدام آنها دعوت کنیم که نقاط قوت دیگری را بیشتر از نقاط قوت خود ارج نهند. دیگران را از خود با ارزش‌تر ببینند و ارزش و ضرورت آنها با این ملاک مشخص شود که چقدر آنها رهبران افتاده و لنگانی هستند.

رهبران افتاده و لنگان به یکدیگر نیاز دارند. پادشاهی که تنها گذارده شود تبدیل به دیکتاتوری می‌شود که از هرج و مرج بیزار است. کاهن تنها تبدیل به افراد سازش‌کاری خواهند شد که از هر گونه درگیری و برخورد دوری خواهند نمود. یک نبی تنها برای گریز از یکنواختی و کسالت دائماً به دنبال هیاهو نخواهد بود و به فرد خود شیفته‌ای تبدیل خواهد شد.

این افراد به یکدیگر نیاز دارند تا از افتادن در دام خود شیفتگی بگریزند و با فشاری که در اثر تعامل این سه نقش با یکدیگر ایجاد می‌شود، فوائد آن حتماً بیشتر از فوائد زود هنگام آن خواهد بود. بهترین رهبران همواره در تلاش خواهند بود که هر سه نقش را در خود بپذیرند.

من باید از نقاط قوت و توانایی های طبیعی خود آگاهی داشته و آنها را نیکو بدانم. زیرا خداوند به وسیله این توانایی ها مرا برکت داده است. من همچنین باید بزرگترین نقاط ضعف خود را شناخته و تشخیص دهم که چرا این جنبه از رهبری برای من بسیار دشوار است. حتی ممکن است این ضعف یک ضعف بیولوژیکی باشد. مثلاً در میان افرادی که از اختلال عدم تمرکز رنج می برند، عده بسیار محدودی پیدا خواهند شد که نقش پادشاه را بپذیرند و همچنین در میان افراد درون گرا عده کمی خواهند خواست که نقش کاهن را داشته باشند. شاید هم در زندگی افراد وقایع خاصی اتفاق بیافتد که نوع نگرش آنها را نسبت به رهبری و نقش های مربوط به آن را تغییر دهند.

انبیای کمی وجود دارند که در خانواده های متشخص و شاد بزرگ شده باشند. هر فاکتوری هم که بر ما به عنوان یک رهبر تاثیر گذاشته باشد. امروز خداوند از ما می خواهد که با استفاده از نقاط قوت خود به بلوغ برسیم و اجازه می دهد که در زندگی ما اتفاقاتی بیافتد که ضعف هایمان آشکار شود. نقاط ضعف ما را به سوی توکل بیشتر بر مسیح هدایت می کنند و بسیار عجیب و اسرار آمیز است که چگونه این ضعف ها بیش از هر چیز دیگری باعث می شوند که ما او را بشناسیم. آرزو می کردم این طور نبود. من اغلب دعا می کنم که شاید راه دیگری برای این کار وجود داشته باشد، اما زمانی که من خود را در بحران و پیچیدگی های رهبری گرفتار می سازم و با تلاشهای خودخواهانه سعی می کنم دیگران را کنترل کرده بر آنها مسلط شوم، درست در همان زمان در می یابم که جز او کسی را ندارم و بودن او در کنارم فراتر از هر چیز دیگری است. حضور او در کنار من برایم کافی است.

شاید برای حل کامل بحران کافی نباشد، اما کافی است تا با شجاعت وارد بحران شوم.

شاید برای ساده نمودن پیچیدگی کافی نیست، اما آنقدر کافی است که من تسلیم برخی از حقایق شده، آنها را بپذیرم.

شاید برای گریز و اجتناب از خیانت کافی نباشد، اما برای تحمل رنج با عزت و احترام، حضور او برایم کافی است.

شاید برای گریز از خود خواهی های کافی نیست، اما برای یافتن آرامش و تسلی کافی است.

شاید برای دریافت شفای کامل کافی نیست، اما حضور او کافی است تا به آن روز موعود چشم دوخته و در وعده کسب شفای کامل آرامی یابم.

بنابراین ما باید نقاط ضعف خود را شناخته و آنها را بپذیریم، زیرا خواهیم توانست از آنها بهره و سود کافی حاصل نماییم. برای مثال، من به عنوان پادشاهی افتاده وعده قلمروی عادلانه را می دهم، هر چند این وعده با شرایط حال بسیار در تضاد باشد. به عنوان یک کاهن، قلب ها را دعوت به انتظار روز موعود و رهایی می کنم و به عنوان نبی افتاده با صدایی لرزان و بر اساس حقیقت اعلام هایی را در سازمان خود می کنم تا آن را به سوی سفری بی پایان هدایت نمایم. سفری که باید همواره در آن بپرسند، بچینند و بکوبند تا خداوند ما را از شکستگی ها و ضعف هایمان رهایی بخشد.

یک رهبر لنگان زمانی که برای رهبری خود به عیسی نگاه می کند، باعث آشکار شدن جلال عیسی و معرفی او به دیگران می شود. برای کاهن این عیسی است که او را تسلی می دهد و او است که حقایق را به نبی می گوید. ما نمی توانیم از رهبران چیزی بیش از این انتظار داشته باشیم که عیسی را به طریقی به غیر از شناخت ضعفهایشان بشناسند. ما نیز در ضعف هایمان باعث آشکار شدن نام مسیح می شویم. باید از خود و از رهبرانمان بخواهیم که اگر چه لنگان اند، اما به راه خود ادامه دهند و خود را به پیش و به میان بازوان بی مانند فیض بکشند.

«اما مرا گفت: فیض من تو را کافی است، زیرا قدرت من در ضعف به کمال می رسد.

پس با شادی هر چه بیشتر به ضعف هایم فخر خواهم کرد تا قدرت مسیح بر من

ساکن شود.» (دوم قرنتیان ۹:۱۲)