

مکسول، جان سی. ۱۹۴۷ - م. / Maxwell, John C.
چگونه نفوذ کنیم: چگونه در زندگی دیگران تأثیر مثبت بگذاریم / اثر جان سی مکسول.
جیم دورنان؛ ترجمه مهدی قراچه‌داغی.
تهران: نسل نو اندیش، ۱۳۹۶.
۳۰۸ ص.
۹۷۸-۹۶۴-۲۳۶-۹۱۳-۳
فیبا
عنوان اصلی: Becoming a person of influence: how to positively
impact the lives of others, c1997.
چگونه در زندگی دیگران تأثیر مثبت بگذاریم.
چگونه فردی با نفوذ باشیم؟! چگونه بر زندگی خود و دیگران تأثیر مثبت بگذاریم.
تأثیر (روانشناسی) / Influence Psychology
موفقیت -- جنبه‌های روان‌شناسی / Success -- Psychological aspects
دورنان، جیم / Dornan, Jim
قراچه‌داغی، مهدی. - ۱۳۲۶ - مترجم
۸BF ج ۲ / م ۴ / ۷۷۴ ۱۳۹۶
۱۵۸/۲
۵۰۳۰۸۰۹

چگونه نفوذ کنیم

نویسنده: جان سی مکسول - جیم دورنان

مترجم: مهدی قراچه‌داغی

ویراستار: حمیده رستمی

صفحه‌آرا: زهرا شعبانی

طراح جلد: ندا ایمنی

ناشر: نسل نو اندیش

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول

سال چاپ: ۱۳۹۷

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۲۳۶-۹۱۳-۳

ISBN: 978-964-236-913-3

کتاب‌های مورد نیاز خود را از فروشگاه انتشارات نسل نو اندیش تهیه فرمایید.

نشانی فروشگاه نسل نو اندیش: میدان ولیعصر - ابتدای کریمخان - پلاک ۳۰۸

تلفن: ۹ - ۸۸۹۴۲۲۴۷

www.naslenowandish.com

info@naslenowandish.com

 NasleNowAndish

انتشارات نسل نو اندیش
<https://telegram.me/naslenowandish>

فهرست

پیشگفتار

مقدمه

فصل ۱: شخص بانفوذ و تأثیرگذار در برخورد با مردم انسجام شخصیت دارد

فصل ۲: شخص با نفوذ و تأثیرگذار به پرورش و بالندگی دیگران کمک می کند

فصل ۳: شخص با نفوذ و تأثیرگذار به دیگران ایمان دارد

فصل ۴: شخص با نفوذ و تأثیرگذار به دیگران گوش می دهد

فصل ۵: شخص بانفوذ و تأثیرگذار احساسات دیگران را درک می کند

فصل ۶: شخص بانفوذ و تأثیرگذار به اشخاص بها می دهد و آنها را بزرگ می کند

فصل ۷: شخص بانفوذ و تأثیرگذار دیگران را راهنمایی می کند

فصل ۸: شخص بانفوذ و تأثیرگذار با دیگران رابطه برقرار می کند

فصل ۹: شخص بانفوذ و تأثیرگذار به دیگران اختیار می دهد

فصل ۱۰: شخص بانفوذ و تأثیرگذار، تأثیرگذاران بیشتری تولید می کند

پیشگفتار

چند سال قبل که ما دو نفر با هم آشنا شدیم، در جا احساس کردیم که کششی بین ما وجود دارد، انگار که برادر یکدیگر بودیم. وجوه مشترک فراوان داشتیم، هرچند پیشینه مان با هم متفاوت بود. جیم سی سال گذشته را فضای کسب و کار بوده و به مردم آموزش داده است که چگونه موفق شوند، و در این فرآیند توانسته سازمانی تجاری را در سطح جهان راه اندازی کند. از سوی دیگر، جان در ۲۸ سال گذشته در نقش هایی دیگر همچون کشیش، مدیر اجرایی و سخنران الهام بخش فعالیت داشته است. او یکی از برجسته ترین کسانی است که در امر رهبری تدریس کرده و مطلب نوشته است.

رشد و بهسازی نیروی انسانی

وجه مشترک ما درک اشخاص و تأثیر مثبتی است که زندگی یک نفر می تواند در دیگران داشته باشد، که در این کتاب آن را در مفهوم نفوذ توضیح داده ایم و می خواهیم نظریات خود را با شما در میان بگذاریم.

با این حساب، لطفاً به ما پیوندید و این کتاب را بخوانید. در این کتاب دیدگاه‌ها و حکایت‌های آموزنده‌ای را با شما در میان می‌گذاریم. درباره اصولی بحث می‌کنیم که می‌تواند زندگی شما را تغییر دهد، در عین حال که می‌تواند به شما کمک کند در زندگی دیگران تأثیر بگذارید.

مقدمه

وقتی کودکی خردسال بودید دلتان می‌خواست بزرگ که شدید چه کاره شوید؟ آیا دلتان می‌خواست خواننده یا بازیگر مشهور تئاتر و سینما شوید؟ رئیس‌جمهور چطور؟ شاید دلتان می‌خواست قهرمان المپیک یا یکی از ثروتمندترین انسان‌های جهان شوید. همه ما آرزوها و رؤیاهایی در سر داریم. بی‌شک شما به برخی از رؤیاهایتان دست یافته‌اید. اما بدون توجه به اینکه حالا چقدر موفق هستید، هنوز هم رؤیاها و آرزوهایی در سر دارید که منتظرند تحقق یابند. آرزوی ما این است که به شما کمک کنیم تا به رؤیاهایتان تحقق ببخشید. می‌خواهیم به شما کمک کنیم تا به حداکثر توانمندی‌های بالقوه خود برسید.

اجازه بدهید کارمان را با یک تجربه‌اندوزی شروع کنیم. به فهرست زیر نگاه کنید. فهرست شامل افرادی از گروه‌های بسیار متنوعی است، اما همه آن‌ها دارای یک وجه مشترک هستند. ببینید آیا متوجه این وجه مشترک می‌شوید یا نه.

• جان گریشام

• جرج گالوپ

• رابرت لی

• دنیسون رادمن

• جیمز دابسون

• دان رادر

- مدونا
- هایدئو نومو
- ریچ دیووس
- مادر ترزا
- بت میرز
- پابلو پیکاسو
- آدولف هیتلر
- تایگر وودز
- آنتونی برناکورس
- گلن لدروود
- جان ولسی
- آرنولد شوارتزینگر

نفوذ در آن واحد در انسان ایجاد نمی‌شود، بلکه رشد مرحله‌ای دارد.

آیا به جوابی رسیدید؟ وجه مشترک این اشخاص در چیست؟ مطمئناً شغل و حرفه‌ای مشترک ندارند. این اسامی را از میان سیاستمداران، دولتمردان، تجار بزرگ، قهرمانان المپیک، هنرمندان، دیکتاتورها و بازیگران سرشناس انتخاب کرده‌ایم. بعضی از آن‌ها مجرد و بعضی دیگر متأهل هستند. سعی کردیم هم زنان و هم مردان را در فهرست بگنجانیم. افراد فوق‌الذکر از گروه‌های قومی و ملیت‌های متفاوت انتخاب شده‌اند و سن و سالشان هم یکی نیست. بعضی از آن‌ها مشهورند و احتمالاً اسمشان را شنیده‌اید. اما هستند کسانی که با نامشان آشنا نیستید. دلیل این تفاوت چیست؟ وجه مشترک همه این اشخاص کدام است؟ جواب این است که همه کسانی که به آن‌ها اشاره کردیم صاحب نفوذ هستند.

هرکس نفوذی دارد

ما تقریباً این فهرست را برحسب اتفاق انتخاب کردیم. بعضی از آن‌ها مشهور هستند و بعضی دیگر افرادی معمولی. شما هم می‌توانید به آسانی کاری مشابه همین انجام دهید. ما این کار را کردیم تا به نکته‌ای برسیم: هر کسی می‌تواند در دیگران نفوذ داشته باشد. مهم نیست که شما کیستید یا شغلتان چیست و چه کار می‌کنید. کسی که رئیس‌جمهور است در صدها میلیون نفر نفوذ دارد. بازیگران و سرگرم‌کنندگانی مانند مدونا و آرنولد شوارتزینگر در فرهنگ مدرن ما نسلی را تحت نفوذ خود قرار می‌دهند. معلمی مانند گلن لدرود که معلم جان و صدها پسر دیگر در مدرسه کلیسا بوده، در زندگی شاگردانش و به‌طور غیرمستقیم در تمام کسانی که شاگردانش آن‌ها را بزرگ کردند، نفوذ داشته است.

اما لازم نیست که شغلی رده بالا داشته باشید تا بتوانید در دیگران نفوذ کنید. هر کاری که در میدان مسابقه، در مدرسه، در کلیسا، در خانه و در محل کارتان کنید، در دیگران تأثیر می‌گذارد. رالف والدو امرسون گفت: «هر مردی برای کسی قهرمان است و به شخص هر چه بگوید ارزش افزوده دارد.»

اگر بخواهید موفق شوید یا در دنیایان تأثیری مثبت بر جای بگذارید، باید بتوانید صاحب نفوذ باشید. بدون نفوذ موفقیتی وجود ندارد. برای نمونه، اگر فروشنده باشید و بخواهید بر فروش خود بیفزایید، باید بتوانید در مشتریان تأثیر بگذارید. اگر مدیر هستید موفقیت شما به این بستگی دارد که در کارکنانتان تأثیر بگذارید. اگر مربی ورزشی هستید، تنها با نفوذ در بازیکنانتان می‌توانید موفق و برنده شوید. اگر روحانی و واعظ هستید، تنها با نفوذ در کسانی که به صحبت‌های شما گوش می‌دهند می‌توانید موفق شوید. اگر می‌خواهید خانواده‌ای سالم و منسجم شکل دهید، باید بتوانید در افراد خانواده نفوذ داشته باشید. اگر بتوانید صاحب نفوذ باشید، سریع‌تر می‌توانید به خواسته‌هایتان برسید.

اگر زندگی شما به هر طریق به دیگران ربط داشته باشد، شما صاحب نفوذ هستید.

داستان جالب و سرگرم‌کننده درباره تأثیر نفوذ مربوط به رئیس‌جمهور کالوین کولیدج است. او در کاخ سفید از میهمانی پذیرایی می‌کرد. میهمان شب را در کاخ سفید گذرانده بود و صبح با کولیدج صبحانه می‌خورد. میهمان می‌خواست تأثیری قابل ملاحظه در رئیس‌جمهور بگذارد. کولیدج مقداری از قهوه‌اش را در یک نعلبکی گود ریخت و قدری به آن شکر و خامه افزود. میهمان هم به تقلید از او مقداری از قهوه‌اش را در نعلبکی ریخت و به آن شکر و خامه اضافه کرد و بعد منتظر ماند تا ببیند رئیس‌جمهور چه می‌کند، اما وحشت‌زده متوجه شد که رئیس‌جمهور نعلبکی حاوی قهوه و شیر و خامه را روی زمین گذاشت تا گربه‌اش آن را بخورد. کسی نگفت که میهمان بعد از آن چه کرد.

نفوذ شما در همه به یک اندازه نیست

نفوذ چیز عجیبی است. گرچه ما تقریباً در همه کسانی که پیرامون ما هستند تأثیر می‌گذاریم، میزان تأثیرگذاری و نفوذ ما در همه به یک اندازه نیست. شما در درون خود می‌دانید که در چه اشخاصی نفوذ زیاد و در چه اشخاصی نفوذ کم دارید - وقتی اظهار نظر می‌کنید یا پیشنهاد می‌دهید، متوجه هستید که در چه کسانی تأثیر می‌گذارید و در چه کسانی کمتر تأثیر دارید. به عنوان مثال، چهار یا پنج نفری را که با آن‌ها کار می‌کنید در نظر بگیرید. آیا وقتی پیشنهادی به آن‌ها می‌دهید، آیا به یک شکل واکنش نشان می‌دهند؟ البته که جواب منفی است. بعضی‌ها عقیده یا پیشنهاد شما را به راحتی می‌پذیرند و بعضی دیگر نسبت به آن شک و تردید نشان می‌دهند. اما همان کسی که شک و تردید نشان می‌دهد اگر همین پیشنهاد را از ریاستان یا یکی دیگر از همکارانتان بشنود، ممکن است آن را با تمام وجود قبول کند.

وقتی خوب دقت کنید، می‌بینید که هرکس با توجه به نفوذی که دارد در دیگران تأثیر می‌گذارد. می‌توانید بفهمید در اشخاص حاضر در زندگی‌تان چقدر نفوذ دارید. اگر ازدواج کرده‌اید و دو فرزند دارید، ممکن است شما در یکی از فرزندان نفوذ داشته باشید و فرزند دیگران تحت تأثیر مادرش باشد.

مراحل نفوذ و تأثیر آن‌ها

اگر شما کتاب پرورش رهبر درون، نوشته جان، را خوانده باشید، احتمالاً به یاد دارید که برای رهبری مطرح در فصل اول، پنج سطح به این صورت در نظر گرفته شده بود:

• شخصی

• رشد اشخاص

• تولید

• اجازه

• موقعیت - سمت

وقتی رهبری (که کاربرد ویژه نفوذ است) صرفاً براساس موقعیت و سمت اشخاص باشد، در پایین‌ترین حد خود قرار دارد. وقتی با دیگران رابطه برقرار کنید رهبری رشد می‌کند و به سطح بالاتری می‌رود. این زمانی است که به شما اجازه می‌دهند فراتر از محدوده شرح وظایف شغلی خود مولد شوید. بعد از این، رهبری

می‌تواند به سطح سوم برسد. وقتی به رشد دیگران کمک کنید و به آن‌ها فرصت بدهید که به حداکثر توانمندی بالقوه خود برسند، رهبری شما به سطح چهارم می‌رسد. فقط معدودی از اشخاص به سطح پنجم می‌رسند زیرا یک عمر طول می‌کشد تا دیگران را به بالاترین سطح نیروی بالقوه‌شان برسانیم.

نفوذ هم به همین شکل عمل می‌کند. خودبه‌خود به سراغ ما نمی‌آید، بلکه مرحله به مرحله رشد می‌کند. به موارد زیر توجه کنید:

تکثیر

مرشد

انگیزه

الگو

اجازه بدهید هر سطح را بررسی کنیم.

سطح شماره ۱: الگوسازی

اشخاص ابتدا با توجه به آنچه می‌بینند تحت نفوذ قرار می‌گیرند. اگر صاحب فرزند باشید به احتمال زیاد این را ملاحظه کرده‌اید. بدون توجه به کاری که از فرزندانتان می‌خواهید انجام دهند، آن‌ها به‌طور طبیعی مایل‌اند کاری را انجام دهند که دیده‌اند شما انجام می‌دهید. اغلب اشخاص اگر استنباط کنند که شما قاطع و قابل‌اعتماد هستید و خصوصياتی تحسین‌برانگیز دارید، تحت تأثیرتان قرار می‌گیرند و شما را عاملی مؤثر در زندگی‌شان می‌پذیرند. هر چه شما را بهتر بشناسند، اعتبارتان بیشتر می‌شود و نفوذ شما افزایش می‌یابد. - البته اگر آنچه را می‌بینند دوست داشته باشند.

وقتی با کسانی ملاقات کنید که شما را نمی‌شناسند، در ابتدا هیچ نفوذی در آن‌ها نخواهید داشت. اگر کسی که به او اعتماد دارند شما را به آن‌ها معرفی کند و در مقام تأییدتان حرف بزند، می‌توانید موقتاً کمی در آن‌ها تأثیر بگذارید. آن‌ها فرض را بر این می‌گذارند که شما فعلاً اعتبار دارید، تا وقتی به‌خوبی شما را بشناسند. اما اگر وقت کافی برای مشاهده و شناخت شما داشته باشند، اعتبارتان نزد آن‌ها تحت تأثیر اعمال و رفتارشان یا افزایش می‌یابد یا از بین می‌رود.

یک استثنای جالب در این فرآیند الگوسازی در مورد برگزیدگان و نخبه‌ها دیده می‌شود. بسیاری از مردم به

علت اینکه مدام دل مشغول تلویزیون و سینما و رسانه‌ها هستند، به شدت تحت نفوذ هنرپیشه‌ها و بازیگران و افرادی قرار می‌گیرند که حتی آنان را ملاقات نکرده‌اند. در اغلب موارد، آن‌ها تحت تأثیر تصویر آن شخص قرار می‌گیرند، نه خود او و این تصویر ممکن است به‌طور دقیق و صحیح شخصیت آن بازیگر، هنرپیشه، سیاستمدار، ورزشکار یا مجری برنامه‌های تلویزیونی را نشان ندهد؛ باین‌حال آن شخص را تحسین می‌کنند و تحت تأثیر شخصیت او قرار می‌گیرند.

می‌توانید برای توده مردم الگو باشید، اما برای اینکه در سطح نفوذی بالاتری قرار بگیرید باید با اشخاص کار کنید.

سطح شماره ۲: انگیزه دادن

الگوسازی می‌تواند تأثیر و نفوذی قدرتمند باشد - مثبت یا منفی و این کاری است که حتی می‌توان از فاصله‌ای دور انجام داد. اما اگر می‌خواهید تأثیری قابل ملاحظه در زندگی اشخاص بر جای بگذارید، باید با دیگران از نزدیک رابطه برقرار کنید و این شما را به سطح دوم نفوذ، یعنی انگیزه می‌رساند.

شما زمانی تأثیرگذاری انگیزه‌بخش می‌شوید که اشخاص را تشویق کنید و با آن‌ها در سطح احساسی و عاطفی مرتبط شوید. این فرآیند دو کار انجام می‌دهد:

۱. پلی میان شما و آن‌ها ایجاد می‌کند.

۲. اعتماد به نفس و احساس ارزشمند بودن آن‌ها را افزایش می‌دهد.

وقتی اشخاص زمانی که با شما هستند درباره شما و خودشان احساس خوبی پیدا کنند، میزان نفوذ و تأثیرگذاری شما به مقدار زیادی افزایش می‌یابد.

سطح شماره ۳: مرشدی کردن

وقتی شما به سطح انگیزه‌دادن نفوذ در دیگران برسید، می‌توانید تأثیر مثبت در زندگی آن‌ها را مشاهده کنید. برای افزایش این تأثیرگذاری به‌گونه‌ای پایا و ادامه‌دار، باید به سطح بعدی نفوذ بروید که همانا مرشدی کردن و راهنمایی است.

مرشدی کردن این است که حیات و زندگی خود را در دیگران جاری سازید و به آنان کمک کنید تا به حداکثر نیروی بالقوه خود برسند. قدرت مرشدی کردن به قدری زیاد است که به چشم می‌بینید زندگی کسی

که مرشد او هستید متحول می‌شود. وقتی به آن‌ها کمک کنید تا بر موانع زندگی خود غلبه کنند، به سطح زندگی کاملاً جدیدی می‌رسند. شما درواقع به آن‌ها کمک می‌کنید به زندگی تازه‌ای دست یابند.

سطح شماره ۴: تکثیر

بالاترین سطح نفوذی که می‌توانید در زندگی دیگران داشته باشید، سطح تکثیر است. در اینجا به کسانی که در آن‌ها نفوذ داشته‌اید، کمک می‌کنید تا تأثیرگذارانی مثبت شوند و آنچه را از شما آموخته‌اند یا خود یاد گرفته‌اند، به دیگران انتقال دهند. به‌ندرت اشخاص به سطح چهارم نفوذ می‌رسند اما همه از این توانمندی بالقوه برخوردارند. تنها لازمه آن خودخواه نبودن، سخاوت داشتن و متعهد بودن است. البته به زمان هم احتیاج دارند. برای اینکه به این سطح صعود کنید باید به اشخاص توجه بیشتری داشته باشید. می‌توانید برای توده‌ها الگو باشید.

نفوذ و تأثیرگذاری شما یا مثبت است یا منفی

حالا که نفوذ خود در دیگران را درک کرده‌اید، باید ببینید چگونه می‌خواهید از آن استفاده کنید. احتمالاً متوجه شده‌اید که دنیس رادمن، بازیکن حرفه‌ای بسکتبال، در شروع مقدمه این کتاب در فهرست تأثیرگذاران قرار گرفت. بارها شنیده‌ایم که دنیس رادمن گفته است نمی‌خواهد الگویی تأثیرگذار باشد. او تنها می‌خواهد خودش باشد. دنیس متوجه نیست یا نمی‌خواهد تأیید کند که او پیشاپیش الگوست. این مطلبی نیست که او بخواهد آن را کتمان کند. او برای همه اعضای خانواده‌اش، همسایگانش، کسانی که با او از یک فروشگاه خرید می‌کنند، الگو و سرمشق است و به دلیل حرفه‌ای که انتخاب کرده است، الگوی میلیون‌ها نفر است، اما اگر او تصمیم گرفته بود که مثلاً تعمیرکار خودرو شود، نمی‌توانست الگوی میلیون‌ها نفر باشد. او در دیگران تأثیر می‌گذارد. او درباره نوع تأثیرگذاری خود دست به انتخاب زده است.

حتی اگر در گذشته در اشخاص تأثیری منفی بر جای گذاشته‌اید، می‌توانید در کارتان تجدیدنظر کنید و در دیگران تأثیری مثبت بر جای بگذارید.

جکی رابینسون، اسطوره بیسبال، می‌گوید: «زندگی تنها با تأثیری که در دیگران بر جای می‌گذارید اهمیت پیدا می‌کند.» تأثیر رابینسون در زندگی مردم کشورش بسیار جالب توجه بوده است. در اواسط سال‌های ۱۹۴۰، علی‌رغم تعصب فراوانی که نسبت به بازیکنان رنگین‌پوست وجود داشت، او اولین سیاه‌پوست آمریکایی بود که در مسابقات قهرمانی حرفه‌ای کشور بازی کرد. او کارش را به شکلی اخلاقی انجام داد. براد هرزوغ، نویسنده کتاب ورزش ۱۰۰، رابینسون را بانفوذترین شخصیت ورزشی آمریکا در تاریخ این

کشور معرفی کرده است.

مارتین لوتر کینگ، یکی از بانفوذترین مردم آمریکا در قرن بیستم، به تأثیری که جکی رابینسون در زندگی او داشت اشاره می‌کرد.

نفوذ و تأثیرگذاری مثبت، بر ارزش دیگران می‌افزاید

وقتی به سطوح بالاتر نفوذ برسید و تأثیرگذاری فعال شوید، می‌توانید بر قدر و ارزش دیگران در زندگی‌شان بیفزایید. این مسئله درباره همه تأثیرگذاران واقعی صدق می‌کند. پرستار بچه‌ای که برای کودک تحت مراقبتش کتاب می‌خواند، او را تشویق می‌کند تا آخر عمر به دنبال آموختن باشد. آموزگاری که به دانش‌آموزی خردسال اعتماد می‌کند و در دل او عشق می‌کارد، به آن کودک احساس لیاقت و ارزشمندی می‌دهد. رئیسی که مسئولیتی به کارمندش تفویض می‌کند، به افق زندگی او وسعت می‌بخشد و زمینه‌ای می‌سازد که کارمندش به کارمندی بهتر تبدیل شود. همه این اشخاص به زندگی دیگران ارزشی پایدار می‌افزایند.

ما نمی‌دانیم که شما، همچنان که این کتاب را می‌خوانید، چه نفوذی در دیگران دارید و چگونه در آن‌ها تأثیر می‌گذارید. اقدامات شما ممکن است زندگی هزاران نفر را تحت تأثیر قرار دهد و شاید هم بر دو یا سه همکار و افراد خانواده‌تان تأثیر داشته باشید. تعداد افرادی که بر آن‌ها تأثیر می‌گذارید مهم نیست. مهم سطح تأثیرگذاری شماست. حتی اگر در گذشته در دیگران تأثیری منفی بر جای گذاشته باشید، می‌توانید این شرایط را تغییر دهید و در دیگران تأثیری مثبت داشته باشید و اگر سطح نفوذ شما تاکنون به نسبت پایین بوده است، می‌توانید آن را افزایش دهید و به فردی تأثیرگذار تبدیل شوید که به دیگران کمک می‌کند.

در واقع موضوع کتاب ما هم همین است. می‌خواهیم به شما کمک کنیم تأثیرگذاری سطح بالا شوید. مهم نیست در چه مرحله‌ای از زندگی هستید و مهم نیست که برای امرار معاش چه می‌کنید. در هر صورت، می‌توانید تأثیری به شدت مثبت در زندگی دیگران داشته باشید. می‌توانید بر ارزش‌های دیگران بیفزایید.

چه کسی در فهرست نفوذ قرار دارد؟

هر کسی می‌تواند بنشیند و فهرستی از کسانی تهیه کند که بر ارزش‌های زندگی‌اش چیزی افزوده‌اند. در شروع کتاب، به فهرستی از کسانی اشاره کردیم که در ما تأثیر گذارده‌اند. بعضی از این اسامی بزرگ

هستند. به عنوان مثال، جان می گوید که جان و سلی، روحانی بزرگ قرن هجدهم، در او و شغلش تأثیری فراوان داشته است. و سلی یک رهبر، واعظ و منتقد اجتماعی پویا بود. او در زمان خودش کلیساهای انگلستان و امریکا را دگرگون کرد و تا به امروز توصیه های او در کارکرد کلیساها تأثیرگذار بوده است.

سایر کسانی که در فهرست تأثیرگذاران ما آمده اند به این اندازه پرآوازه نیستند، اما این به هیچ وجه از تأثیر و نفوذ آن ها نمی کاهد. برای نمونه، جری و پتی بیومونت در زندگی جیم و همسرش نانسی تأثیری فراوان بر جای گذاشته اند. حکایت آن ها را در ادامه مطلب می خوانید:

من و نانسی حول و حوش ۲۵ سال قبل با جری و پتی آشنا شدیم. در آن زمان نانسی و پتی هر دو باردار بودند. خانم و آقای بیومونت زوجی از طبقه بالای جامعه بودند - بسیار پرتحرک و با اعتماد به نفس. ما بلافاصله جذب آن ها شدیم. آن ها از انسجام شخصیت فراوان برخوردار بودند.

روزی که نانسی در اتاق انتظار پزشک زنان نشسته بود، با پتی ملاقات کرد و خیلی زود با هم اخت شدند و رابطه ای میانشان برقرار شد. نمی دانستیم چند ماه دیگر که زندگی شان دگرگون می شد، این رابطه به چه شکلی در می آمد.

حالا وقتی من و نانسی درباره آن روزها فکر می کنیم، می بینیم که ایام خوبی در زندگی ما بود. دخترمان هیتلر پنج ساله بود و ما از اینکه چنین دختری داشتیم، خوشحال بودیم. درضمن، می خواستیم کسب و کاری راه اندازی کنیم. به زمان و تلاش فراوانی احتیاج داشت، اما مفرح و جالب بود. احساس می کردیم که در آینده نتیجه تلاش و زحمتمان را می گیریم.

وقتی نانسی به من گفت که باردار است، به شدت خوشحال شدم. معنایش این بود که خانواده کوچک ما رشد می کرد. امیدوار بودیم که فرزند دوممان پسر باشد.

بعد از نه ماه معمول بارداری، نانسی نخستین پسرمان اریک را به دنیا آورد. ابتدا همه چیز عادی به نظر می رسید اما چند ساعت بعد پزشکان متوجه شدند که اریک با چند مشکل جسمانی جدی به دنیا آمده است. ستون فقرات او درست شکل نگرفته بود و مایع نخاعی تحت تأثیر زایمان قرار گرفته و در نتیجه او به بیماری مننژیت هم مبتلا شده بود.

به نظر می رسید که کل زندگی ما به هم ریخته است. به ما گفتند که اریک باید تحت عمل جراحی مغز قرار بگیرد. می بایست بلافاصله تصمیم می گرفتیم. بدون عمل جراحی هیچ شانس برای او متصور نبود. حتی با

عمل جراحی هم شرایط آن قدرها مطلوب به نظر نمی‌رسید. وقتی پسرمان را که فقط چند ساعت از تولدش گذشته بود می‌بردند تا تحت عمل جراحی قرار بگیرد، حالمان بسیار بد بود. تنها کاری که از دستان بر می‌آمد این بود که برایش دعا کنیم.

ساعت‌ها منتظر ماندیم و سرانجام پزشکان آمدند و گفتند که اریک زنده می‌ماند. وقتی اریک را بعد از عمل جراحی دیدیم، به شدت یکه خوردیم. برایمان عجیب بود که چگونه امکان داشت بچه‌ای که چند ساعت بیشتر از تولدش نمی‌گذشت، این همه سیم و لوله به سرش متصل باشد.

در سال اول تولد اریک مجبور بودیم او را به‌طور مرتب به بیمارستان کودکان ببریم. در نه ماه اول زندگی‌اش یازده بار دیگر تحت عمل جراحی قرار گرفت. یک‌بار در یک تعطیلی آخر هفته، او سه‌بار عمل جراحی شد. سرعت روند شرایط ما را کلافه کرده بود. نمی‌دانستیم در آینده باید انتظار چه شرایطی را داشته باشیم. شبی که برای وضع حمل نانی به بیمارستان رفتیم، گمان می‌کنید چه کسانی نیمه شب با ما به بیمارستان آمدند؟ جری و پتی بیومونت. هر بار که اریک را عمل جراحی می‌کردند، جری و پتی همواره به ما روحیه می‌دادند. آن‌ها برای ما غذا می‌آوردند و در اتاق انتظار بیمارستان کنارمان می‌ماندند. از همه مهم‌تر، آن‌ها به ما گفتند که خداوند برنامه‌ای خاص برای اریک در نظر گرفته است. حرف‌های آن‌ها در ما تأثیر فراوان گذاشت. ما امیدوار شدیم و زندگی‌مان شکلی جدید پیدا کرد.

این موضوع به بیش از دو دهه قبل برمی‌گردد. تماس جیم و نانی با خانم و آقای بیومونت قطع شد، اما همیشه سعی کرده‌اند آن‌ها را پیدا کنند. حالا اریک بزرگ شده است و با صندلی چرخدار الکتریکی‌اش جابه‌جا می‌شود. او در خلال یکی از عمل‌های جراحی دچار سکتة مغزی شد. او منبع دائمی شادی و سرور و الهام برای خانواده دورن است و گرچه ارتباط آن‌ها با جری و پتی بیومونت تنها حدود یک‌سال برقرار بود، جیم و نانی می‌دانند که در این مدت کوتاه آن زن و شوهر چه ارزش‌هایی را به زندگی آن‌ها افزودند و هنوز معتقدند که آن زن و شوهر یکی از بزرگ‌ترین تأثیرگذاران در زندگی آن‌ها بوده‌اند.

امروزه جیم و نانی زوجی تأثیرگذار هستند. تجارت آن‌ها گسترش یافته و بیش از ۲۶ کشور جهان را در برگرفته است: از اروپای شرقی تا کشورهای اطراف اقیانوس آرام، از برزیل و آرژانتین تا سرزمین اصلی چین. آن‌ها از طریق برگزاری همایش و ضبط نوارهای صوتی و ویدئویی در صدها هزار انسان تأثیر می‌گذارند. تجارتشان همچنان رشد می‌کند. آن‌ها باورها و اعتقادات قدرتمند خود را با کسانی که در آن‌ها تأثیر می‌گذارند، سهیم می‌شوند. آن‌ها همه تلاش‌شان را می‌کنند تا به زندگی دیگران ارزشی بیفزایند.

فصل ۱

شخص بانفوذ و تأثیرگذار در برخورد با مردم انسجام شخصیت دارد

تکثیر

مرشد و راهنما

انگیزه

الگو - انسجام شخصیت

چند سال قبل درحالی که من و همسر من نانی در سفری تجاری به اروپا رفته بودیم، سالروز تولدش را در لندن جشن گرفتیم. برای تهیه هدیه تولدش به او پیشنهاد کردم به بوتیک اسکادا برویم تا او یکی دو دست لباس انتخاب کند.

او چند لباس را امتحان کرد و از همه آنها خوشش آمد. در مدتی که نانی در اتاق پرو بود، من به فروشنده گفتم همه لباس‌هایی را که او پسندیده بود بسته‌بندی کند. نانی اعتراض کرد. خجالت می‌کشید که در یک جلسه خرید این همه لباس بخرد. اما من اصرار کردم. ما هر دو می‌دانستیم که او از لباس‌ها به‌خوبی استفاده می‌کند.

چند روز بعد، پروازی طولانی از فرودگاه هیترو لندن به فرودگاه بین‌المللی سان‌فرانسیسکو داشتیم. به فرودگاه مقصد که رسیدیم، در صف تشریفات گمرکی ایستادیم. وقتی مأمور گمرک از ما پرسید چه کالاهایی داریم، به او لباس‌هایی را که نانی خریده بود همراه با مبلغی که بابت آنها پرداخته بودیم اعلام کردیم.

مأمور گمرک گفت: «حتماً شوخی می کنید. شما لباس آورده اید و این همه پول بابت آن ها داده اید؟ مگر جنس آن ها چیست؟»

نانسی جواب داد: «از جنس های مختلف. کتان، ابریشم، پشم، نخ.»

مأمور گمرک گفت: «هر پارچه ای قیمتی دارد. باید با رئیس مشورت کنم. کسی اعلام نمی کند که لباس به همراه دارد. محتوای جامه دانتان را بیرون بریزید و بعد اجناس آن را برحسب نوع جنس مرتب کنید.»
درحالی که این کار را می کردیم، مأمور گمرک از ما فاصله گرفت و شنیدیم که به یکی از همکارانش گفت: «بابی، ابداً باور نمی کنی...»

حدود ۴۵ دقیقه طول کشید تا ما همه آنچه را در جامه دانمان داشتیم برحسب نوع و جنس جدا کردیم و پولی را که برای هر کدام داده بودیم، مشخص کردیم. حدود دو هزار دلار شده بود. درحالی که اجناسمان را دوباره در جامه دان جای می دادیم، مأمور گمرک گفت: «بیخشید، گمان می کنم شما را می شناسم. شما جیم دورنان نیستید؟»

جواب دادم: «بله، هستم. ما قبلاً یکدیگر را ملاقات کرده ایم؟ من شما را به جا نمی آورم.»

گفت: «نه. ما قبلاً یکدیگر را ندیده ایم. اما دوستی دارم که در سازمان شما کار می کند، شبکه ۲۱. درست است؟»

گفتم: «بله، درست است.»

گفت: «من قبلاً عکس شما را دیده ام. دوستم می گفت به نفعم است اگر با سازمان شما همکاری کنم. راستش را بخواهید به حرف او گوش ندادم. حالا گمان می کنم باید این موضوع را در نظر بگیرم. ممکن است حق با او باشد. می دانید، بیشتر کسانی که من همه روزه با آن ها سروکار دارم و باید جامه دان هایشان را از گمرک ترخیص کنند، به صدها طریق می کوشند بگویند کالایی ندارند که مشمول پرداخت عوارض گمرکی شود. اما شما اجناس و اقلامی دارید که می توانستید بدون کمترین دردسر آن ها را از گمرک عبور دهید اما این کار را نکردید.»

نانسی جواب داد: «ممکن است همین طور باشد. اما برای من راحت تر است که پول گمرک را بپردازم اما دچار عذاب وجدان نشوم.»

آن روز که من و نانی در صف گمرک ایستاده بودیم، هرگز به ذهنمان نمی‌رسید که ممکن است کسی ما را بشناسد. خیال می‌کردیم ناشناس هستیم و تصور می‌کنم بسیاری از کسانی که در زندگی خطایی مرتکب می‌شوند، خیال می‌کنند کسی آن‌ها را نمی‌شناسد. آن‌ها در دل می‌گویند: «چه کسی متوجه می‌شود؟» اما واقعیت این است که دیگران ممکن است شما را بشناسند. همسر، فرزندان و همکارانتان جملگی شما را می‌شناسند و حتی اگر کسی شما را نشناسد، بالأخره کاری است که انجام داده‌اید. نباید شرافت خود را به هیچ بهایی بفروشید.

تجربه جیم با مأمور گمرک در نهایت مثال کوچکی است که نشان می‌دهد مردمان امروز چگونه با موضوع انسجام شخصیت و صداقت برخورد می‌کنند. اما جای تأسف است که برخورد درست با انسجام شخصیت یک هنجار نیست. بعضی از اینکه می‌بینند کسانی در زندگی صداقت و انسجام شخصیت دارند، شوکه می‌شوند.

انسجام شخصیت فروشی نیست

همان‌طور که می‌بینید، موضوع شخصیت در هریک از جنبه‌های زندگی بروز می‌کند. برای نمونه، چند سال قبل ایوان بوسکی، سرمایه‌گذار مالی، آشکارا گفت که حرص و آز چیز خوبی است. او این حرف را در دانشکده بازرگانی دانشگاه کالیفرنیا در لس‌آنجلس زد. این تفکر معیوب خیلی زود او را به دردسر انداخت. وقتی رفتارهای غیراخلاقی‌اش در وال‌استریت برملا شد، او صد میلیون دلار جریمه شد و مدت سه سال به زندان افتاد. همین اواخر هم داروندارش را بعد از شکایت همسر سابقش از دست داد.

صداقت و انسجام شخصیت در روزگار ما به اندازه هر زمان دیگری اهمیت داد و هرکس که دلش می‌خواهد تأثیرگذار باشد، باید از این منش برخوردار باشد.

دولت‌ها هم از موضوع صداقت و درستی مصون نبوده‌اند. وزارت دادگستری و قوه قضائیه بیش از هر زمانی مقاماتی دولتی را که صداقت و درستی را زیر پا گذاشته‌اند، ردیابی می‌کند. با توجه به آمار، در یک سال بیش از هزار و صد نفر محکوم شده‌اند، که البته رکوردی قابل تردید است.

به هر طرف که نگاه کنید با نقض شئون اخلاقی روبه‌رو می‌شوید. تلویزیون اخلاقیات بد و نامناسب را ترویج می‌دهد. مادرها برای فرزندانشان بدآموزی دارند. ورزشکاران حرفه‌ای مواد مخدر و نیروزا مصرف می‌کنند و زنان بدکاره اتاق‌های هتل‌ها را پر کرده‌اند و این فهرست در حال رشد است. به نظر می‌رسد که

بسیاری از مردم صداقت و درستی را موضوعی مربوط به گذشته‌ها می‌دانند، نه روزگار امروز و معتقدند که درستی و صداقت با شرایط امروز ما جور در نمی‌آید و این در حالی است که نیاز به انسجام شخصیت به اندازه هر زمان دیگری زیاد است. کسی که می‌خواهد صاحب نفوذ شود و شخصیتی تأثیرگذار داشته باشد، باید صداقت و درستی پیشه کند.

استفن کاوی نویسنده کتاب پرفروش هفت عادت مردمان مؤثر، درباره اهمیت صداقت و درستی در موفقیت اشخاص می‌نویسد:

اگر بخواهم راهکارهای نفوذ در اشخاص را به کار بگیرم و آن‌ها را به انجام دادن کاری بهتر و انگیزه‌بخش تر تشویق کنم، اگر بخواهم دیگران را وادارم تا مرا و دیگران را دوست بدارند ولی همزمان خودم شخصیتی اساساً معیوب و پر از ایراد داشته باشم، موفقیتی حاصل نمی‌شود. رفتار مزورانه و سلطه‌جویانه به جایی نمی‌رسد.

مهم نیست که قصد ما خیر باشد یا نه؛ اگر اعتماد کافی وجود نداشته باشد، پایه و اساسی برای موفقیت دائمی وجود نخواهد داشت.

صداقت و درستی برای تجارت و موفقیت شخصی ضروری است. درباره هزاروسیصد مدیر اجرایی ارشد تحقیقی صورت گرفت. ۷۱٪ آن‌ها گفتند صداقت و درستی صفتی است که برای موفقیت در تجارت به آن نیاز است. کسی که شخصیت خود را به مصالحه بگذارد، هرگز نمی‌تواند در کارش موفق شود.

انسجام شخصیت را در موضوعات ساده بجوید

صداقت و درستی برای موفقیت تجاری شما مهم است، اما مهم‌تر از آن نقشی است که این خصوصیت در تأثیرگذار بودن شما ایفا می‌کند. صداقت و درستی پایه و اساسی است که بسیاری از خصوصیات دیگر روی آن بنا می‌شود، که از جمله می‌توان به احترام، شأن و منزلت، اعتماد و اطمینان اشاره کرد. اگر پایه و اساس صداقت ضعیف و با ایراد و عیب و نقص همراه باشد، تأثیرگذار بودن غیرممکن می‌شود. به قول شریل بی‌هل: «یکی از واقعیات زندگی این است که اگر نتوانید در همه زمینه‌ها به کسی اعتماد کنید، در هیچ زمینه‌ای نمی‌توانید به او اعتماد کنید.» حتی کسانی که می‌توانند مدتی عدم صداقت خود را پنهان کنند، با شکست روبه‌رو می‌شوند و هر چه تأثیرگذاری و نفوذ داشته‌اند، از بین می‌رود.

صداقت و درستی خصوصیتی است که برای موفقیت در تجارت از هر چیزی بیشتر به آن

بسیاری از مردم صداقت و درستی را موضوعی مربوط به گذشته‌ها می‌دانند، نه روزگار امروز و معتقدند که درستی و صداقت با شرایط امروز ما جور در نمی‌آید و این در حالی است که نیاز به انسجام شخصیت به اندازه هر زمان دیگری زیاد است. کسی که می‌خواهد صاحب نفوذ شود و شخصیتی تأثیرگذار داشته باشد، باید صداقت و درستی پیشه کند.

استفن کاوی نویسنده کتاب پرفروش هفت عادت مردمان مؤثر، درباره اهمیت صداقت و درستی در موفقیت اشخاص می‌نویسد:

اگر بخواهم راهکارهای نفوذ در اشخاص را به کار بگیرم و آن‌ها را به انجام دادن کاری بهتر و انگیزه‌بخش تر تشویق کنم، اگر بخواهم دیگران را وادارم تا مرا و دیگران را دوست بدارند ولی همزمان خودم شخصیتی اساساً معیوب و پر از ایراد داشته باشم، موفقیتی حاصل نمی‌شود. رفتار مزورانه و سلطه‌جویانه به جایی نمی‌رسد.

مهم نیست که قصد ما خیر باشد یا نه؛ اگر اعتماد کافی وجود نداشته باشد، پایه و اساسی برای موفقیت دائمی وجود نخواهد داشت.

صداقت و درستی برای تجارت و موفقیت شخصی ضروری است. درباره هزاروسیصد مدیر اجرایی ارشد تحقیقی صورت گرفت. ۷۱٪ آن‌ها گفتند صداقت و درستی صفتی است که برای موفقیت در تجارت به آن نیاز است. کسی که شخصیت خود را به مصالحه بگذارد، هرگز نمی‌تواند در کارش موفق شود.

انسجام شخصیت را در موضوعات ساده بجوید

صداقت و درستی برای موفقیت تجاری شما مهم است، اما مهم‌تر از آن نقشی است که این خصوصیت در تأثیرگذار بودن شما ایفا می‌کند. صداقت و درستی پایه و اساسی است که بسیاری از خصوصیات دیگر روی آن بنا می‌شود، که از جمله می‌توان به احترام، شأن و منزلت، اعتماد و اطمینان اشاره کرد. اگر پایه و اساس صداقت ضعیف و با ایراد و عیب و نقص همراه باشد، تأثیرگذار بودن غیرممکن می‌شود. به قول شریل بی‌هل: «یکی از واقعیات زندگی این است که اگر نتوانید در همه زمینه‌ها به کسی اعتماد کنید، در هیچ زمینه‌ای نمی‌توانید به او اعتماد کنید.» حتی کسانی که می‌توانند مدتی عدم صداقت خود را پنهان کنند، با شکست روبه‌رو می‌شوند و هر چه تأثیرگذاری و نفوذ داشته‌اند، از بین می‌رود.

صداقت و درستی خصوصیتی است که برای موفقیت در تجارت از هر چیزی بیشتر به آن

بسیاری از مردم صداقت و درستی را موضوعی مربوط به گذشته‌ها می‌دانند، نه روزگار امروز و معتقدند که درستی و صداقت با شرایط امروز ما جور در نمی‌آید و این در حالی است که نیاز به انسجام شخصیت به اندازه هر زمان دیگری زیاد است. کسی که می‌خواهد صاحب نفوذ شود و شخصیتی تأثیرگذار داشته باشد، باید صداقت و درستی پیشه کند.

استفن کاوی نویسنده کتاب پرفروش هفت عادت مردمان مؤثر، درباره اهمیت صداقت و درستی در موفقیت اشخاص می‌نویسد:

اگر بخواهم راهکارهای نفوذ در اشخاص را به کار بگیرم و آن‌ها را به انجام دادن کاری بهتر و انگیزه‌بخش تر تشویق کنم، اگر بخواهم دیگران را وادارم تا مرا و دیگران را دوست بدارند ولی همزمان خودم شخصیتی اساساً معیوب و پر از ایراد داشته باشم، موفقیتی حاصل نمی‌شود. رفتار مزورانه و سلطه‌جویانه به جایی نمی‌رسد.

مهم نیست که قصد ما خیر باشد یا نه؛ اگر اعتماد کافی وجود نداشته باشد، پایه و اساسی برای موفقیت دائمی وجود نخواهد داشت.

صداقت و درستی برای تجارت و موفقیت شخصی ضروری است. درباره هزاروسیصد مدیر اجرایی ارشد تحقیقی صورت گرفت. ۷۱٪ آن‌ها گفتند صداقت و درستی صفتی است که برای موفقیت در تجارت به آن نیاز است. کسی که شخصیت خود را به مصالحه بگذارد، هرگز نمی‌تواند در کارش موفق شود.

انسجام شخصیت را در موضوعات ساده بجوید

صداقت و درستی برای موفقیت تجاری شما مهم است، اما مهم‌تر از آن نقشی است که این خصوصیت در تأثیرگذار بودن شما ایفا می‌کند. صداقت و درستی پایه و اساسی است که بسیاری از خصوصیات دیگر روی آن بنا می‌شود، که از جمله می‌توان به احترام، شأن و منزلت، اعتماد و اطمینان اشاره کرد. اگر پایه و اساس صداقت ضعیف و با ایراد و عیب و نقص همراه باشد، تأثیرگذار بودن غیرممکن می‌شود. به قول شریل بی‌هل: «یکی از واقعیات زندگی این است که اگر نتوانید در همه زمینه‌ها به کسی اعتماد کنید، در هیچ زمینه‌ای نمی‌توانید به او اعتماد کنید.» حتی کسانی که می‌توانند مدتی عدم صداقت خود را پنهان کنند، با شکست روبه‌رو می‌شوند و هر چه تأثیرگذاری و نفوذ داشته‌اند، از بین می‌رود.

صداقت و درستی خصوصیتی است که برای موفقیت در تجارت از هر چیزی بیشتر به آن

احتیاج دارید.

به همین دلیل است که باید در امور پیش‌پاافتاده هم صداقت خود را حفظ کنید. خیلی‌ها این مطلب را به‌درستی درک نمی‌کنند. آن‌ها خیال می‌کنند در امور غیرمهم و پیش‌پاافتاده هر کاری دلشان بخواهد می‌توانند انجام دهند.

فیلیپ بروکز، روحانی قرن نوزدهم، می‌گفت: «شخصیت در لحظات بی‌اهمیت زندگی شکل می‌گیرد.» هر جا که اصول اخلاقی را زیر پا بگذارید، شکافی در پایه و اساس شخصیت خود ایجاد می‌کنید. وقتی شرایط دشوار شود، رعایت صداقت و درستی دشوارتر می‌شود، نه آسان‌تر. شخصیت در بحران خلق نمی‌شود، بلکه صرفاً خودش را نشان می‌دهد. هر کاری که در گذشته انجام داده‌اید و هر کاری که در انجام‌دادن آن قصور ورزیده‌اید، زمانی خود را نشان می‌دهد که تحت فشار قرار دارید.

ایجاد صداقت و درستی و حفظ آن به توجه دائم احتیاج دارد.

صداقت موضوعی درونی است

یکی از دلایلی که مردم با شرافت و صداقت مشکل دارند این است که برای توضیح همه کمبودهای شخصیتی خود به دنبال عواملی بیرونی می‌گردند، حال آنکه رشد صداقت و درستی موضوعی درونی است. به سه حقیقت زیر درباره صداقت و درستی که برخلاف باورهای عمومی هستند، نگاهی بیندازید:

۱. صداقت و درستی تحت تأثیر شرایط مشخص نمی‌شود

امروزه برخی از روان‌شناسان و جامعه‌شناسان می‌گویند بسیاری از کسانی که با ضعف شخصیتی روبه‌رو هستند، اگر در محیطی متفاوت رشد کرده بودند در چنین وضعیتی قرار نمی‌گرفتند. واقعیت این است که طرز تربیت و پرورش ما و شرایطی که در آن بزرگ شدیم، در شخصیت و منش ما تأثیر می‌گذارند. این تأثیرگذاری به‌خصوص وقتی جوان‌تر هستیم، بیشتر است. ما هر چه بزرگ‌تر شویم امکان انتخاب بیشتری پیدا می‌کنیم. دو نفر ممکن است در شرایط محیطی واحدی رشد کنند، حتی در خانواده‌ای واحد، اما یکی از آن‌ها با شرافت شود و دیگری فاقد آن باشد. شما در نهایت مسئول گزینه‌های خود هستید. شرایط شما به همان اندازه در قبال شخصیت‌تان مسئولیت دارد که آینه برای نشان دادن چهره شما. آنچه می‌بینید بازتاب کسی است که هستید.

۲. صداقت و انسجام شخصیت مبتنی بر اوراق شناسایی شما نیست

در دوران قدیم، آجرپزها، حکاک‌ها و سایر هنرمندان از نمادی استفاده می‌کردند و آن را بر ساخته دست خود نقش می‌انداختند تا معلوم شود که آنچه ایجاد شده ساخته و پرداخته چه کسی است. نمادی که هر هنرمند و سازنده از آن استفاده می‌کرد، اعتبار او بود و قیمت اثر به مهارتی بستگی داشت که در ساختن آن به کار رفته بود. به عبارت دیگر، خصوصیت شخص و حاصل کارش، به هویت او ارزش می‌داد.

این مطلب درباره ما در روزگار فعلی هم صدق می‌کند. شخصیت و منش ما از واقعیت وجودی‌مان نشئت می‌گیرد. اما بعضی‌ها دوست دارند که نه با توجه به واقعیت وجودی‌شان، بلکه با توجه به عناوین و مدارکی که دارند مورد قضاوت قرار گیرند، درهرحالی که مدارک و اوراق شناسایی هرگز نمی‌توانند کار شخصیت و منش را بکنند. به برخی از تفاوت‌های میان این دو توجه کنید:



هیچ تعداد عنوان، مدرک، رتبه، پاداش، لیسانس یا استوارنامه‌های دیگر نمی‌تواند جای صداقت و یکپارچگی را بگیرد و به اندازه این خصوصیت در دیگران نفوذ کند.

۳. صداقت و درستی را با اسم و رسم و شهرت اشتباه نگیرید

بعضی‌ها به اشتباه بر آوازه و شهرت یا تصویر اشخاص تأکید می‌ورزند. به گفته‌های ویلیام هرسی دیویس درباره تفاوت میان نقش و سایه آن، یعنی شهرت، توجه کنید:

شرایطی که در آن زندگی می‌کنید، شهرت شما را مشخص می‌کند...

واقعیتی که باور دارید شخصیت شما را تعیین می‌کند...

شخصیت آن چیزی است که قرار است باشید...

شخصیت آن چیزی است که هستید...

شهرت عکس چهره است...

شخصیت خود چهره است...

شهرت از بیرون حاصل می‌شود...

شخصیت از درون نشئت می‌گیرد...

شهرت آن چیزی است که وقتی وارد جامعه‌ای جدید می‌شوید، دارید...

شخصیت آن چیزی است که وقتی از جمع بیرون می‌روید، دارید....

شهرت شما در لحظه ایجاد می‌شود...

شخصیت شما برای اینکه ساخته شود به یک عمر زمان احتیاج دارد...

شهرت شما در عرض یک ساعت بر همه معلوم می‌شود...

شخصیت شما در عرض یک سال هم معلوم نمی‌شود...

شهرت مثل یک قارچ می‌روید...

شخصیت تا ابد دوام می‌آورد...

شهرت شما را فقیر یا ثروتمند می‌کند...

شخصیت شما را خوشبخت یا بدبخت می‌کند...

شهرت آن چیزی است که دیگران بر سنگ گور شما می‌نویسند...

شخصیت آن چیزی است که فرشته‌ها در برابر خدا در مورد شما می‌گویند...

مطمئناً شهرت و محبوبیت ارزشمند است، اما اگر در بیرون کارهایی خوب و جالب انجام می‌دهید و با این حال احساس می‌کنید اشکالی در شما وجود دارد، بدانید که باید به درون خود بپردازید. به سؤالات زیر توجه کنید. ممکن است این سؤالات زمینه‌های نیازمند توجه را برای شما مشخص کند.

سؤالاتی برای کمک به شما تا میزان شرافت و درستی‌تان را بسنجید

۱. چقدر خوب با کسانی که از آن‌ها هیچ بهره‌ای نمی‌برم، برخورد می‌کنم؟

۲. آیا با دیگران صریح و روراست هستم؟

۳. بسته به اینکه با چه کسانی هستم، ایفای نقش می‌کنم؟

۴. آیا در جمع دیگران همانی هستم که در تنهایی هستم؟

۵. آیا بدون اینکه تحت فشار قرار بگیرم به رفتار اشتباه خودم اذعان می‌کنم؟

۶. آیا دیگران را مقدم بر خودم در نظر می‌گیرم؟

۷. آیا برای تصمیماتم روشی تغییرناپذیر دارم یا مطابق شرایط و احوال در تصمیماتم تجدیدنظر می‌کنم؟

۸. آیا حتی وقتی باید هزینه‌هایی شخصی را تحمل کنم، به دشواری تصمیم می‌گیرم؟

۹. وقتی می‌خواهم درباره دیگران اظهارنظر کنم، ترجیح می‌دهم نظرم را با خود آن‌ها در میان بگذارم یا با دیگران؟

۱۰. آیا دست کم به یک نفر در قبال افکار و حرف‌ها و اعمالم پاسخگو هستم؟

بیش از اندازه سریع به این سؤالات پاسخ ندهید. اگر رشد شخصیت و منش جایگاه مهمی در زندگی شما داشته باشد، ممکن است جواب‌هایی دهید که شما را آن‌گونه که آرزو دارید باشید توصیف کند، نه آنچه به‌راستی هستید. مدت زمانی را در نظر بگیرید و درباره هر یک از سؤالات فکر کنید. قبل از اینکه پاسخ بدهید، صادقانه درباره آن‌ها بیندیشید. بعد روی بخش‌هایی که بیشترین گرفتاری را در آن‌ها دارید، کار کنید. به یاد داشته باشید:

خیلی‌ها موقتاً به دلیل آنچه می‌دانند موفق می‌شوند؛

بعضی موقتاً از طریق کاری که می‌کنند موفق می‌شوند؛ اما

تنها معدودی براساس آن کسی که هستند برای همیشه موفق می‌شوند.

راه شرافت و درستی ممکن است راهی هموار نباشد، اما تنها راهی است که شما را به جایی که می‌خواهید بروید، می‌رساند.

صداقت و درستی بهترین دوست شماست

ناتانیل هائورن، نویسنده سرشناس قرن نوزدهم، امریکا می‌نویسد: «هیچ کس نمی‌تواند به مدتی طولانی دو چهره از خودش به نمایش بگذارد و ثابت کند که کدامیک چهره واقعی اوست.» هر زمان که شرافت و صداقت خود را به مصالحه بگذارید، به خودتان آسیب فراوان می‌زنید. علتش این است که صداقت و درستی بهترین دوست شماست. هرگز به شما خیانت نمی‌کند و شما را در موقعیت مصالحه قرار نمی‌دهد.

اولویت‌های شما را در نظر می‌گیرد. وقتی وسوسه شوید که از راه‌های میان‌بر بروید، به شما کمک می‌کند تا در مسیر اصلی و مناسب باقی بمانید. وقتی دیگران از سر بی‌انصافی شما را مورد انتقاد قرار می‌دهند، به شما کمک می‌کنند به راهتان ادامه دهید و زمانی که انتقاد دیگران معتبر باشد، به شما کمک می‌کند که آنچه را آنان می‌گویند بپذیرید، از آن درس بیاموزید و همچنان رشد کنید.

صداقت و درستی بهترین دوست دوستان شماست

شرافت و درستی بهترین دوست شماست، درضمن یکی از بهترین دوستانی است که دوستان شما می‌توانند پیدا کنند. وقتی اطرافیان شما بدانند که از صداقت برخوردارید، می‌دانند که می‌خواهید در آن‌ها تأثیر بگذارید؛ زیرا فرصت آن را دارید که بر قدر و ارزش زندگی آن‌ها بیفزایید. آن‌ها لزومی نمی‌بینند نگران انگیزه‌های شما باشند. اگر به بسکتبال علاقه‌مند باشید، احتمالاً رد آورباخ را به یاد دارید. او از سال ۱۹۶۷ تا سال ۱۹۸۷ مدیرعامل باشگاه بوستون سلطیک بود. او به‌راستی می‌دانست که چگونه شرافت و صداقت به ارزش‌های دیگران می‌افزاید، به‌خصوص اگر قرار باشد این دیگران در قالب یک تیم با هم بازی کنند. آورباخ روشی برای انتخاب بازیکن داشت که با روش بیشتر رهبران تیم‌های لیگ بسکتبال حرفه‌ای آمریکا فرق می‌کرد. وقتی یک بازیکن داوطلب بازی در تیم بوستون سلطیک را بررسی می‌کرد، شخصیت و نقش آن بازیکن بیش از هر چیز دیگری برای او مهم بود. درحالی‌که رهبران سایر تیم‌ها بیشتر بر آمار و عملکرد بازیکن دقیق می‌شدند، آورباخ می‌خواست درباره طرز رفتار بازیکن موردنظر کسب اطلاع کند. او معتقد بود برای پیروز شدن باید بازیکنانی را در اختیار داشت که حاضر باشند تمام تلاش خود را برای پیروزی تیمشان به کار بگیرند؛ بازیکنانی که مهارت‌های شخصی برجسته‌ای داشتند اما نقش آن‌ها در تیم کم‌رنگ بود، کسانی که می‌خواستند مهارت‌های شخصی خود را به رخ بکشند، کنار گذاشته می‌شدند.

فایده شرافت و درستی: اعتماد

نکته مهم در داشتن شرافت و درستی این است که دیگران به شما اعتماد می‌کنند. بدون اعتماد صاحب هیچ چیزی نیستند. اعتماد مهم‌ترین عامل در روابط حرفه‌ای و شخصی است. اعتماد در حکم چسبی است که اشخاص را به هم متصل می‌کند. اعتماد کلید تبدیل شدن به شخصی تأثیرگذار است.

این روزها اعتماد کالایی کمیاب است. مردم به‌گونه‌ای فزاینده بدبین می‌شوند و سوءظن پیدا می‌کنند. بیل کینز احساس یک نسل را با چند عبارت زیر توضیح می‌دهد:

خیال می‌کردیم می‌توانیم به ارتش اعتماد کنیم،

اما بعد جنگ ویتنام از راه رسید.

خیال می‌کردیم می‌توانیم به سیاستمداران اعتماد کنیم،

اما بعد واترگیت از راه رسید.

خیال می‌کردیم می‌توانیم به مهندسان اعتماد کنیم،

اما بعد مصیبت فضاپیمای چلنجر از راه رسید.

خیال می‌کردیم می‌توانیم به واسطه‌های مالی اعتماد کنیم،

اما بعد دوشنبه سیاه از راه رسید.

در این شرایط به چه کسانی می‌توانیم اعتماد کنیم؟

زمانی می‌توانستید فرض را بر این بگذارید که دیگران به شما اعتماد می‌کنند تا اینکه به آن‌ها دلیلی بدهید که این کار را نکنند، اما امروزه قبل از هر کار باید ابتدا ثابت کنید که قابل اعتماد هستید. به همین دلیل است که صداقت و درستی تا این اندازه مهم می‌شود. دیگران تنها در صورتی به شما اعتماد می‌کنند که شخصیتی محکم از خود به نمایش بگذارید.

شخصیت در لحظات بی‌اهمیت زندگی ما شکل می‌گیرد.

– فیلیپ بروکس

مردمان امروز مایوسانه دنبال راهنما می‌گردند، اما می‌خواهند فقط تحت تأثیر کسانی قرار بگیرند که بتوانند به آن‌ها اعتماد کنند. آن‌ها به کسانی احتیاج دارند که از خصایصی خوب برخوردار باشند. اگر می‌خواهید کسی باشید که بتوانید تأثیری مثبت در دیگران داشته باشید، لازم است که ویژگی‌های صداقت و انسجام شخصیت زیر را در خود ایجاد کنید و همه روزه به آن‌ها جان ببخشید:

• الگوی شخصیتی دائمی باشید. اعتماد کامل زمانی شکل می‌گیرد که مردم بتوانند در همه اوقات به شما اعتماد کنند. اگر اشخاص ندانند که لحظه‌به‌لحظه چه خواهید کرد به شما اعتماد نخواهند کرد.

• از ارتباط صادقانه استفاده کنید. اگر می‌خواهید به شما اعتماد کنند، باید مانند اثری موسیقایی باشید. شعر و آهنگ شما باید با هم همخوانی داشته باشند.

• شفاف باشید. مردم سرانجام به معایب شما پی می‌برند، حتی اگر سعی کنید آن‌ها را پنهان کنید. اما اگر با مردم صادق باشید و به نقاط ضعف خود اعتراف کنید، آن‌ها از صداقت و انسجام شخصیت شما تقدیر خواهند کرد و این‌گونه با شما بهتر رابطه برقرار می‌کنند.

• فروتن و متواضع باشید. اگر اشخاص ببینند که تحت تأثیر نفس خود هستید، حسادت می‌ورزید و خود را برتر از دیگران می‌دانید، به شما اعتماد نمی‌کنند.

• نشان دهید که از دیگران حمایت می‌کنید. چیزی بهتر از این نیست که دیگران را مقدم بر خود بشمارید. همان‌طور که زیگ زیگلار می‌گوید، به اندازه کافی به دیگران کمک کنید تا موفق شوند، این‌گونه خودتان نیز موفق می‌شوید.

• به عهد و قول خود وفا کنید. هرگز قول انجام دادن کاری را که از عهده‌اش بر نمی‌آید ندهید. وقتی می‌گویید حتماً کاری را انجام می‌دهید، این کار را بکنید.

• خدمتگزار باشید. ما برای آن متولد نشده‌ایم که به ما خدمت کنند. ما متولد شده‌ایم تا به دیگران خدمت کنیم.

می‌گویند مردم را به درستی نمی‌شناسید مگر ببینید آن‌ها با بچه‌ها چگونه رفتار می‌کنند یا وقتی لاستیک خودروشان پنچر می‌شود، وقتی رئیسشان به مرخصی می‌رود و وقتی خیال می‌کنند کسی هرگز متوجه نخواهد شد چه رفتاری را پیش می‌گیرند، ولی کسانی که از خصلت صداقت و درستی برخوردارند، هرگز نگران این مسائل نمی‌شوند.

فایده اعتماد: نفوذ

وقتی اعتماد دیگران را به دست بیاورید، زمینه را برای نفوذ در آن‌ها فراهم می‌سازید. دوایت آیزنهاور می‌گفت:

برای اینکه رهبر باشید، نیاز دارید عده‌ای پیرو شما باشند و برای داشتن پیرو، لازم است که اعتماد آن‌ها را به خود جلب کنید. بنابراین بالاترین صفت برای یک رهبر صداقت و یکپارچگی است. بدون این

خصوصیت، موفقیت واقعی میسر نیست.

وقتی اشخاص به شما اعتماد کنند سطح نفوذتان افزایش می‌یابد و می‌توانید در زندگی آن‌ها تأثیر بگذارید، اما در اینجا به یک نکته مهم هم باید توجه داشته باشید و آن این است که قدرت می‌تواند خطرناک باشد. در بسیاری از موارد، کسانی که قدرت می‌خواهند بهتر است آن را نداشته باشند، کسانی که از قدرت لذت می‌برند احتمالاً به‌درستی از آن استفاده نمی‌کنند و کسانی که دو دستی به قدرت می‌چسبند متوجه نیستند که عاملی موقت است. آبراهام لینکلن می‌گفت: «تقریباً همه انسان‌ها می‌توانند در برابر ناملایمات بایستند، اما اگر می‌خواهید شخصیت کسی را امتحان کنید به او قدرت بدهید.»

از شرافت و درستی برخوردار شوید

اعمال و رفتارشان را با اصولی که به آن اعتقاد دارید سازگار کنید. انتخاب دیگر این است که اصول خود را با اعمال و رفتارشان منطبق کنید. این انتخابی است که شما دارید. اگر می‌خواهید تأثیرگذار باشید بهتر است راه صداقت و یکپارچگی را برگزینید زیرا همه راه‌های دیگر عاقبت به تباهی و بدبختی ختم می‌شوند.

برای اینکه از صداقت و درستی برخوردار شوید باید پایبند اصول باشید. ممکن است مجبور شوید انتخاب‌هایی دشوار بکنید، اما به زحمتش می‌ارزد.

صداقت، قابل اعتماد بودن و رازداری را انتخاب کنید

شرافت و یکپارچگی با یک تصمیم صریح و آگاهانه شروع می‌شود. اگر آن‌قدر صبر کنید تا بحرانی بروز کند و آن وقت صداقت و یکپارچگی خود را بروز دهید، شکست را برای خود می‌خرید. از همین امروز انتخاب کنید که پایبند اخلاقیات باشید و در هر شرایطی این پایبندی را حفظ کنید.

پیشاپیش تصمیم بگیرید که شما قیمتی ندارید

بعضی‌ها خریدنی هستند چون در برابر پول اغوا می‌شوند. تصمیم بگیرید که شرافت و صداقت شما فروشی نیست.

به جزئیات بها بدهید

مسائل کوچک و پیش‌پاافتاده یا ما را می‌سازند یا نابود می‌کنند. صداقت خصوصیتی است که همه روزه باید آن را به نمایش بگذارید. هفته‌به‌هفته، ماه‌به‌ماه و سال‌به‌سال باید صداقت داشته باشید. اگر در امور جزئی

کار درست را انجام دهید، بعید است از راه راست خارج شوید.

همه‌روزه قبل از کاری که می‌خواهید انجام دهید، کاری را که باید انجام دهید

بخش مهمی از یکپارچگی و درستی این است که مسئولیت‌های خود را به‌طور مستمر به عهده بگیرید. دوست ما زیگ زیگلار می‌گوید: «اگر کاری را که باید بکنید انجام دهید، روزی می‌رسد که کاری را انجام می‌دهید که می‌خواهید.» ویلیام جیمز فیلسوف و روان‌شناس می‌گوید: «هر کس دست‌کم در روز باید دو کاری را که از آن متنفر است انجام دهد تا به اندازه کافی تمرین کرده باشد.»

هنری فردریک امیل، فیلسوف سوئیسی، می‌گوید: «کسی که زندگی درونی ندارد، برده پیرامون خود است.» برده واژه مناسبی برای کسانی است که فاقد صداقت و انسجام شخصیت هستند؛ زیرا بازیچه امیال و آرزوهای متغیر خود و دیگران هستند، اما اگر شرافت داشته باشید، می‌توانید مزه آزادی را بچشید. نه تنها تحت تأثیر استرس‌های ناشی از گزینه‌ها، بدهکاری‌ها، فریبکاری‌ها و سایر ویژگی‌های منفی نمی‌شوید، بلکه می‌توانید در دیگران نفوذ کنید و بر ارزش‌های آن‌ها بیفزایید. درستی و یکپارچگی درها را به روی شما می‌گشاید تا موفقیت ادامه‌دار را تجربه کنید.

از تأثیر صداقت و درستی در زندگی دیگران هر چه بگوییم کم گفته‌ایم. احتمالاً ماجرای ترس از داروی تایلنول را، که مربوط به چند سال قبل است، به یاد دارید. چندین نفر با خوردن قرص تایلنول مسموم شدند و تا پای مرگ پیش رفتند. پس از بررسی معلوم شد که کسی در قرص‌های تایلنول سم ریخته بود. دان مایر، دوست جان، از این حادثه یادداشتی برای او فرستاد. در این یادداشت نوشته شده بود:

چند سال قبل در بیانیه مأموریت شرکت تولیدکننده قرص‌های تایلنول آمده بود: «ما در کارمان صداقت و شرافت را رعایت خواهیم کرد.» چندین هفته قبل از بروز ماجرای قرص‌های سمی، رئیس شرکت دارویی «جانسون و جانسون» پیامی برای رؤسای واحدهای شرکت فرستاد و از آن‌ها پرسید آیا پایبند بیانیه مأموریت شرکت هستند یا نه و همه آن‌ها جواب دادند که هستند.

آن‌طور که گزارش شده است، در کمتر از یک ساعت بعد از مسموم شدن یک بیمار، رئیس شرکت سازنده دستور داد همه قرص‌ها و کپسول‌های تایلنول از داروخانه‌ها جمع‌آوری شود. هزینه این دستور صد میلیون دلار بود.

وقتی خبرنگاران از رئیس شرکت دارویی پرسیدند چگونه به این آسانی چنین تصمیمی گرفته است، او

جواب داد: «من مطابق بیانیه مأموریت خودمان عمل کردم.»

آنچه درباره شرکت دارویی جانسون و جانسون مصداق دارد، در مورد شما و ما هم صدق می‌کند. اگر بدانید چه باید بکنید و همان کار را هم بکنید، مردم به شما اعتماد می‌کنند.

نفوذ

صداقت و درستی در قبال دیگران

■ متعهد شوید تا شخصیتی قوی در خود ایجاد کنید. آیا در گذشته مسئولیت ایجاد شخصیتی قوی در خود را عهده‌دار بوده‌اید؟ اگر می‌خواهید در دیگران تأثیر بگذارید باید چنین کاری بکنید. تجربه‌های منفی گذشته را کنار بگذارید. فراموش کنید که در مواردی شرایط و اشخاصی شما را آزار داده‌اند. مدارک و القاب و سمت‌هایی را که تاکنون داشته‌اید کنار بگذارید و ببینید که برای‌تان چه باقی می‌ماند. اگر احساس می‌کنید از صداقت و انسجام شخصیت بهره‌ای ندارید، از همین امروز تصمیم بگیرید آن را در خود ایجاد کنید.

بیانیه زیر را بخوانید و پای آن را امضا کنید:

متعهد می‌شوم که در خود شخصیتی عالی ایجاد کنم. درستی، صداقت و قابل اعتماد بودن ستون‌های زندگی من خواهند بود. با دیگران به گونه‌ای رفتار می‌کنم که انتظار دارم با من رفتار کنند. من با رعایت صداقت و درستی زندگی خواهم کرد.

امضا تاریخ.....

■ کارهای کوچک را انجام دهید. در هفته آینده به دقت عادات شخصیتی خود را بررسی کنید. هرگاه یکی از رفتارهای زیر را داشتید موضوع را به خود متذکر شوید:

- کل واقعیت را نمی‌گویید.
- پای تعهدات خود نمی‌ایستید.
- کاری را نیمه‌کاره رها می‌کنید.
- موضوعی را که قرار بوده محرمانه نگه دارید، مطرح می‌کنید.

■ قبل از اینکه کاری را انجام دهید که می‌خواهید، کاری را انجام دهید که باید بکنید. در هفته‌ای که در پیش دارید، همه‌روزه دو کاری را که باید انجام دهید اما از انجام‌دادن آن طفره می‌روید، انجام دهید.

فصل ۲

شخص با نفوذ و تأثیرگذار به پرورش و بالندگی دیگران کمک می‌کند

تکثیر

مرشد

انگیزه - پرورش و بالندگی

الگو

چندین سال قبل من و نانسی تصمیم گرفتیم به پسرمان اریک کمک کنیم که کمی مستقل‌تر شود. به‌طور کلی کارش بسیار خوب است. او در فعالیت‌های مختلفی شرکت می‌کند که اشخاص بدون صندلی چرخدار هم هرگز از عهده آن برنمی‌آیند، ولی گمان کردیم او از اینکه قدم دیگری برای رشد شخصی خود بردارد، خوشحال می‌شود. اسم مؤسسه‌ای در زمینه رشد شخصی با علامت اختصاری سی‌سی‌آی را شنیده بودیم.

بیست سال است که سی‌سی‌آی دایر است و در اغلب نقاط آمریکا، به‌خصوص در کالیفرنیا، دفاتری دارد. از آنجا که ما در سن‌دیه‌گو زندگی می‌کردیم، تا دفتر سی‌سی‌آی یک ساعت با خودرو فاصله بود. از این‌رو یک صبح شنبه سوار خودرو شدیم و به سمت ساحل، که دفتر سی‌سی‌آی در آن بود، رفتیم.

وقتی به آنجا رسیدیم، اریک بسیار خوشحال بود. وسیله‌های تمرینات ورزشی موجود او را به هیجان آورده بود. با چند نفر از کارکنان آنجا ملاقات کردیم. به سگ‌های جالبی برخوردیم که برای مراقبت و کمک به معلولان آموزش می‌دیدند. این حیوانات برای مقاصد گوناگون آموزش می‌دیدند که از جمله می‌توان به آموزش آن‌ها در باز کردن در، راهنمایی اشخاص نابینا و ناشنوا و ... اشاره کرد. سگ‌ها پس از آموزش دیدن مدتی با کسی که قرار است صاحب آن‌ها بشود به اتفاق آموزش می‌بینند و این‌گونه راه کمک گرفتن از سگ‌ها امکان‌پذیر می‌شود.

ما سگی را برای اریک انتخاب کردیم تا تحت آموزش قرار بگیرد. چندین هفته بعد به ما زنگ زدند که سگ اریک آموزش‌های لازم را دیده است. صبح روز بعد به مؤسسه سی‌سی‌آی مراجعه کردیم و بعد آموزش سگ به اتفاق اریک شروع شد. در پایان آموزش‌ها یکی از مسئولان مؤسسه به اریک گفت که حتماً او باید به سگ غذا بدهد. این‌گونه اعتماد سگ به اریک افزایش می‌یافت و از دستورهای اریک اطاعت می‌کرد.

ماهیت توجه و مراقبت

در زمینه‌هایی انسان‌ها هم مانند حیوانات هستند و شبیه آن‌ها واکنش نشان می‌دهند. انسان‌ها هم به لحاظ فیزیکی و هم به لحاظ احساسی به محبت و توجه احتیاج دارند. اگر به پیرامون خود نگاه کنید، کسانی را می‌بینید که به تشویق شدن، امنیت خاطر و امید احتیاج دارند. به عبارت دیگر، اشخاص به توجه و مراقبت احتیاج دارند، به پرورش و رشد یافتن احتیاج دارند و این نیاز همه انسان‌هاست.

اگر می‌خواهید در زندگی دیگران تأثیرگذار باشید، کارتان را با بذل توجه به آن‌ها شروع کنید. خیلی‌ها به اشتباه بر این باورند که اگر می‌خواهند در دیگران نفوذ داشته باشند باید صاحب اختیار و مقتدر باشند. اما همان‌طور که یک روحانی در چهارصد سال قبل گفته است نمی‌توانید با رفتار خصمانه در کسی نفوذ کنید.

در دل فرآیند پرورش دیگران، علاقه‌مند بودن واقعی به آن‌ها نهفته است. وقتی کلمات پرورش و توجه و مراقبت را می‌شنوید، قبل از هر چیز چه فکری به ذهنتان خطور می‌کند؟ اگر شما هم مانند بیشتر مردم باشید، به یاد مادری می‌افتید که از کودکش مراقبت می‌کند، از او حمایت می‌کند، به او غذا می‌دهد، او را تشویق می‌کند. او می‌خواهد مطمئن شود که نیازهای فرزندش برآورده می‌شود. تنها وقتی بیکار است و فرصت دارد از کودک نگهداری نمی‌کند. او کودکش را عاشقانه دوست دارد و می‌خواهد او را شاداب و سرزنده ببیند. به همین شکل، وقتی سعی دارید در اطرافیان خود نفوذ کنید، وقتی می‌خواهید به آن‌ها

کمک کنید، باید نسبت به آن‌ها احساساتی مثبت داشته باشید، باید به آن‌ها علاقه و توجه داشته باشید. اگر می‌خواهید در آن‌ها تأثیری مثبت به جا بگذارید، نباید از آن‌ها بدتان بیاید. باید به آن‌ها عشق بدهید و احترامشان را حفظ کنید. همان‌طور که لس گیلین، متخصص روابط انسانی، می‌گوید: «اگر احساس کنید کسی ارزش و اهمیتی ندارد، نمی‌توانید به او احساس مهم بودن بدهید.»

اگر از دیگران حمایت کنید اما بگذارید به شما وابسته شوند، در واقع به آن‌ها لطمه زده‌اید، به آن‌ها کمک نکرده‌اید.

ممکن است این سؤال برای تان مطرح باشد که چرا برای نفوذ در دیگران باید به آن‌ها توجه و علاقه داشته باشید، به خصوص اگر آن‌ها کارمندان، همکاران یا دوستان شما باشند، نه اعضای خانواده. ممکن است از خود بپرسید که آیا این محبت و توجه را نمی‌توانند از جایی دیگر دریافت کنند؟ مثلاً در خانواده‌شان نمی‌توانند محبت و توجه ببینند؟ واقعیت این است که اغلب اشخاص مایوسانه به دنبال تشویق هستند و حتی اگر کسانی دیگر به آن‌ها محبت و توجه کنند، باز هم لازم است به آن‌ها محبت کنید؛ زیرا مردم تحت تأثیر کسانی قرار می‌گیرند که به آن‌ها محبت می‌کنند. اگر شما به دیگران محبت و توجه کنید، فرصتی پیدا می‌کنید که در آن‌ها تأثیر بر جای بگذارید.

وقتی به کسی کمک می‌کنید، وقتی کسی را تشویق می‌کنید، به انگیزه‌های خود توجه کنید. هدف شما باید رشد و استقلال دیگران باشد. اگر به دیگران توجه و محبت کنید اما بگذارید به شما وابسته شوند، بدانید که به زیان آن‌ها کار کرده‌اید به آن‌ها کمک نکرده‌اید و اگر به دلیل التیام جراحات گذشته خود به دیگران کمک کنید، بدانید که رابطه شما با آن‌ها یک رابطه متقابل ناسالم خواهد بود. اشخاص وابسته هرگز نمی‌توانند در دیگران تأثیرگذار باشند.

تأثیرگذار پر مهر و محبت، از خود مایه می‌گذارد

حالا که بهتر می‌دانید محبت و توجه به دیگران چه معنا و مفهومی دارد، احتمالاً آماده‌اید که بدانید با افراد حاضر در زندگی تان چه باید بکنید: کارکنان، اعضای خانواده، دوستان و همکاران. باید دست بده داشته باشید. به جای گیرنده، بخشنده باشید. سعی کنید در زمینه‌های زیر دست بده داشته باشید:

عشق

قبل از اینکه بتوانید در زندگی کسی کاری بکنید، باید نشان دهید که او را دوست دارید. بدون عشق هیچ

ارتباطی، هیچ آینده‌ای و هیچ موفقیتی متصور نیست. در مورد گذشته فکر کنید و اشخاصی را در نظر بیاورید که در شما تأثیری چشمگیر گذاشته‌اند؛ آموزگاری عالی، رئیسی بی‌نظیر، عمه یا عمویی بخصوص. بدون شک وقتی در کنار این اشخاص بودید، احساس می‌کردید که به شما توجه و علاقه دارند. شما هم به سهم خود با آن‌ها برخوردی مثبت داشتید.

بدون عشق، هیچ پیوند و ارتباطی وجود ندارد، آینده‌ای متصور نیست و موفقیتی به دست نمی‌آید.

طول و عرض تأثیرگذاری ما در دیگران به عمق توجه ما به آن‌ها بستگی دارد. وقتی پای کمک به رشد دیگران مطرح شود تا احساسی بهتر به خود داشته باشند، جایگزینی برای عشق وجود ندارد. حتی انسان سختگیری مانند وینس لومباردی، مربی افسانه‌ای تیم فوتبال گرین‌بی پکرز، از قدرت عشق برای تأثیرگذاری در دیگران تا در بهترین حد خود ظاهر شوند، خبر داشت. او می‌گوید: «مربیان بزرگی وجود دارند که با اصول بازی آشنا هستند و از نظم و انضباط فراوان بهره دارند اما برنده نمی‌شوند. اگر می‌خواهید در یک تیم بازی کنید و برنده شوید، باید به دیگران اهمیت بدهید. باید یکدیگر را عاشقانه دوست بدارید. هر بازیکن باید به فکر سایر بازیکنان باشد.»

می‌توانید با توجه کردن به دیگران در آن‌ها تأثیر بگذارید. مهم نیست در چه حرفه‌ای هستید و مهم نیست که اطرافیان شما تا چه اندازه موفق‌اند یا در گذشته چه دستاوردهایی داشته‌اند. لازم است که همه خود را انسانی ارزشمند بدانند.

احترام

داستانی درباره زنی خواندیم که به شهری کوچک اسباب‌کشی کرد. پس از آنکه مدتی کوتاه در آن شهر به سر برد، نزد همسایه‌اش گله کرد که در داروخانه محلی چقدر او را معطل کرده و برخوردی بد با او داشته‌اند. او امیدوار بود همسایه‌اش موضوع را با صاحب داروخانه در میان بگذارد.

دفعه بعد که این تازه‌وارد به داروخانه رفت، مسئول آنجا لبخند زنان به استقبال او رفت و گفت از اینکه دوباره او را می‌بیند چقدر خوشحال است و احساس امیدواری کرد که او از شهر آن‌ها خوشش آمده باشد. بعد بلافاصله سفارش خرید زن را برایش آورد.

بعدها این زن ماجرای رفتار متصدی داروخانه را با همسایه‌اش در میان گذاشت و به او گفت: «حدس

می‌زنم تو به او گفתי که من از خدمات‌دهی آن‌ها ناراحت شدم.» زن همسایه جواب داد: «در واقع من به صاحب داروخانه گفتم که تو نزد من از او تعریف کردی و گفתי چه آدم جالبی است که در این شهر کوچک توانسته داروخانه‌ای به این خوبی را پر کند. به او گفتم تو به من گفتی این یکی از بهترین داروخانه‌هایی است که تاکنون دیده‌ای.»

آن زن همسایه می‌دانست که مردم احترام می‌خواهند و در برخورد با احترام واکنش مثبت نشان می‌دهند. واقعیت است که بیشتر مردم اگر به آن‌ها احترام بگذارید، هر کاری برای‌تان می‌کنند. به عبارت دیگر، باید به مردم نشان دهید که احساس آن‌ها برای‌تان مهم است، به خواسته‌ها و ترجیحات آن‌ها احترام می‌گذارید و برای نظریاتشان ارزش قائل هستید. احترام توانایی و توانمندی دیگران را برای انجام دادن کارهای خوب به رسمیت می‌شناسد. وقتی به صحبت‌های دیگران گوش دهید و خواسته‌های آن‌ها را مقدم بر خواسته‌های خود بدانید، به آن‌ها احترام گذاشته‌اید. این گونه می‌توانید به موفقیت خود و دیگران کمک کنید.

اگر شما در اماکن و شرایط مختلف کار کرده باشید و در جایی به شما احترام گذاشته باشند و در جایی نگذاشته باشند، خوب می‌دانید در جایی که مورد احترام بودید چه حال و روز بهتری داشتید. این را هم می‌دانید کسانی که برای‌تان احترام قائل شدند تا چه اندازه توانستند در شما تأثیر بگذارند.

احساس امنیت

بخش مهم دیگر توجه و محبت، دادن احساس امنیت به دیگران است. اگر اشخاص نگران باشند که آیا در کنار شما امنیت خواهند داشت یا نه، نمی‌توانند به شما اعتماد کنند؛ اما وقتی احساس امنیت کنند در شرایطی قرار می‌گیرند که به شما پاسخ مثبت می‌دهند و در برخورد با شما بهترین رفتار ممکن را به نمایش می‌گذارند.

بخشی از ایجاد احساس امنیت در مردم از صداقت و درستی نشئت می‌گیرد که در فصل گذشته درباره آن بحث کردیم. اشخاص زمانی در کنار شما احساس امنیت خاطر می‌کنند که اعمال و حرف‌هایتان با هم سازگار باشند و از اخلاق بهره داشته باشند. لو هولتز مربی فوتبال باشگاه نوتردام می‌گوید: «کار درست را انجام بدهید. در بهترین حد خود ظاهر شوید و با دیگران به گونه‌ای رفتار کنید که می‌خواهید با شما رفتار کنند. مردم در برخورد با شما سه سؤال دارند: (۱) آیا می‌توانم به تو اعتماد کنم؟ (۲) آیا متعهد هستی؟ (۳) آیا به عنوان انسان به من توجه داری؟»

مردم نه تنها از شما، از محیط خود نیز خواهان امنیت هستند. رهبران خوب این را به رسمیت می‌شناسند و محیطی ایجاد می‌کنند که مردم در آن بتوانند شکوفا شوند.

تا زمانی که اشخاص به شما اعتماد نکنند نمی‌توانید در آن‌ها تأثیری مثبت بر جای گذارید و در زندگی آن‌ها نفوذ داشته باشید.

قدردانی

یکی از اشتباهات بزرگ، به‌ویژه در میان رهبران تجاری، قصور در قدردانی و به رسمیت شناختن دیگران است. با توجه به یک بررسی جامع که از سوی جی سی استاهل، از کارگران امریکا، به عمل آمد، مشخص شد که یکی از بزرگ‌ترین علل نارضایتی در میان کارکنان، عدم تشویق و قدردانی از آن‌ها از سوی مدیران و رهبران کاری آن‌هاست.

همه دوست دارند از آن‌ها قدردانی شود. حتی اندکی قدردانی راه درازی طی می‌کند. شمار کثیری از بالغان امروز بابت تشویق‌نامه‌هایی که در دوران کودکی گرفته‌اند، به خود می‌بالند. بعضی از این اشخاص این تشویق‌نامه‌ها را همه جا با خود به همراه می‌برند. موضوع بر سر قدردانی است. نام اشخاص را به خاطر بسپارید و بعد آن‌ها را به اسم صدا بزنید. به دیگران در زندگی خود اولویت بدهید و در هر فرصت مناسبی از اشخاصی که برای شما کار می‌کنند، قدردانی کنید. این کار به آن‌ها انگیزه می‌دهد. این گونه می‌توانید در زندگی بسیاری از مردم تأثیرگذار باشید.

تشویق

چند سال قبل، در جریان یک بررسی در صدد برآمدن تا ظرفیت انسان را در برابر درد اندازه بگیرند. روان‌شناسان با یک آزمایش در صدد برآمدن که بدانند انسان با پای لخت چقدر می‌تواند در یک ظرف آب یخ باقی بماند. دانشمندان به این نتیجه رسیدند که تنها یک مورد اجازه می‌دهد بعضی دو برابر اشخاص دیگر در آب سرد دوام بیاورند. آیا می‌خواهید بدانید که این یک عامل کدام است؟ این عامل تشویق است. کسانی که پای خود را در آب یخ گذاشته بودند و تشویق می‌شدند، توانستند دو برابر کسانی که تشویق نمی‌شدند، پای خود را در آب یخ قرار دهند.

وقتی کسی تشویق شود، می‌تواند بر ناممکن‌ها و مشکلات بزرگ غلبه کند.

به‌ندرت چیزی به اندازه تشویق مؤثر واقع می‌شود. گوته، فیلسوف و شاعر آلمانی می‌گوید: «اصلاح کردن

راه درازی می‌رود، اما تشویق در حکم آفتاب پس از حمام است.» ویلیام وارد می‌گوید: «چاپلوسی کنید تا شاید شما را باور نکنم، انتقاد کنید تا شاید شما را دوست نداشته باشم، به من بی‌اعتنایی کنید و شاید شما را نبخشایم. مرا تشویق کنید تا شما را فراموش نکنم.»

توانایی نفوذ کردن و تأثیر گذاشتن ثمره فرعی و طبیعی تشویق کردن است. درست همان‌طور که تشویق سبب می‌شود دیگران بخواهند از شما پیروی کنند، تشویق و تحسین نکردن تأثیری ضد این دارد.

دکتر مکسول مالتز توضیح می‌دهد که وقتی کسی شخصی را که نزدیک به اوست تشویق نکند، تا چه حد می‌تواند در او تأثیر منفی به جا بگذارد. مالتز به زنی اشاره می‌کند که برای دریافت کمک به مطب او آمد. ظاهراً پسر این زن از خانه مادرش در میدوست به نیویورک اسباب‌کشی کرده بود، جایی که مالتز طبابت می‌کرد. شوهر این زن وقتی پسرش کوچک بود، مرده بود. این زن حرفه شوهرش را ادامه داده بود. او امیدوار بود وقتی پسرش بزرگ شد حرفه پدرش را دنبال کند. اما وقتی پسرش به اندازه کافی بزرگ شد، علاقه‌ای به ادامه کار پدرش نداشت و در عوض، می‌خواست به نیویورک برود و ادامه تحصیل دهد. این زن به نزد مالتز آمده بود و از او می‌خواست بررسی کند که چرا پسرش چنین رفتاری کرده است.

چند روز بعد، پسر این زن به مطب مالتز آمد و گفت که به اصرار مادرش به ملاقات او آمده است. او گفت: «من عاشق مادرم هستم، اما هرگز به او نگفتم چرا مجبور شدم او را ترک کنم. این شجاعت را نداشتم. دلم نمی‌خواهد مادرم را ناراحت کنم؛ اما می‌دانید دکتر، دوست ندارم کاری را ادامه بدهم که پدرم کرد. من می‌خواهم کاری را که دوست دارم شروع کنم.»

مالتز در جواب پسر گفت: «کارت تحسین‌برانگیز است، اما پدرت چه کاری کرده که نمی‌خواهی جای او را پر کنی؟»

پسر گفت: «پدرم مرد خوبی بود. زیاد هم کار می‌کرد. اما تصور می‌کنم او را رنجاندم. پدرم راهی سخت را پشت سر گذاشته بود و خیال می‌کرد باید به من هم سخت بگیرد. به نظرم می‌خواست اتکای به نفس مرا زیاد کند. وقتی بچه بودم، هرگز مرا تشویق نکرد. او با تشویق مخالف بود. وقتی در حیاط منزل با هم بازی می‌کردیم، او هرگز نمی‌گذاشت من برنده شوم. من خانه‌ام را ترک کردم زیرا میل به پیروزی داشتم.»

عدم تشویق مانع از زندگی در سلامت می‌شود. کسی که تشویق شود می‌تواند بر هر مشکلی غلبه کند. کسی که تشویق کند تأثیرگذار می‌شود.

چه دریافت می کنند

برای اینکه فردی مراقب و علاقه مند شوید، بیاموزید به جای اینکه فقط به فکر خودتان باشید، دیگران را در اولویت قرار دهید. خودتان را جای دیگران بگذارید. این کار همیشه آسان نیست، اما پاداش دوست داشتن دیگران بسیار کلان است. وقتی از دیگران حمایت و مراقبت کنید و به آنها مهر بورزید، آنها چیزهای فراوانی دریافت می کنند:

احساس ارزشمند بودن

ناتانیل براندن، روان پزشک و متخصص در مبحث عزت نفس، می گوید چیزی مهم تر از این وجود ندارد که اشخاص برای خود چه ارزشی در نظر می گیرند.

خودانگاره ضعیف انواع تأثیرات منفی را در زندگی انسان بر جای می گذارد. تی. اس. الیوت شاعر می گوید: «نیمی از آسیب های این دنیا در نتیجه اقدامات کسانی ایجاد می شود که می خواهند احساس مهم بودن کنند.»

اگر با اعتماد به نفس باشید و خودانگاره ای سالم داشته باشید، ممکن است بگویید: «بالا بردن احساس ارزشمند بودن در یک کودک را درک می کنم، اما کارکنان و همکاران من بهتر است خودشان فکری به حال خودشان نکنند. آنها بالغ هستند و خودشان می توانند کاری کنند.» واقعیت این است که بیشتر مردم چه هفت ساله باشند و چه پنجاه و هفت ساله، دوست دارند مورد تأیید و تحسین قرار بگیرند. اگر در این مورد تردیدی دارید این آزمایش را انجام دهید. از چند نفر که می شناسید بخواهید روی یک برگه کاغذ همه نقاط قوت شخصیت خود را بنویسند. هر کس پنج - شش مورد پیدا می کند. بعد، از آنها بخواهید همه نقاط ضعف خود را یادداشت کنند. اغلب فهرست نقاط ضعف دست کم دو برابر فهرست نقاط قوت است.

ساموئل جانسون، نویسنده و نقدپرداز قرن هجدهم، در این زمینه می گوید: «اعتماد به نفس نخستین ضرورت برای انجام دادن کارهای بزرگ است.» عزت نفس در همه جنبه های زندگی شخص تأثیر می گذارد: شغل، تحصیلات، روابط و مسائل دیگر. برای نمونه، مؤسسه ملی ایجاد انگیزه در دانشجویان با بررسی جامعی نشان داد که تأثیر اعتماد به نفس در موفقیت های تحصیلی بیشتر از تأثیر بهره هوشی است و مارتین سلیگمن، روان شناس و استاد دانشگاه پنسیلوانیا، به این نتیجه رسید کسانی که عزت نفس بالایی دارند، شغلی پردرآمدتر به دست می آورند و در کارشان موفق تر از کسانی هستند که عزت نفس ضعیفی دارند. در

جریان یک بررسی دیگر در مورد فروشندگان بیمه معلوم شد کسانی که از خود انتظار موفقیت داشتند، ۳۷٪ بیش از کسانی که فاقد این احساس بودند، فروش کرده‌اند.

اگر می‌خواهید به اشخاص کمک کنید تا کیفیت زندگی خود را بهبود ببخشند، در کارشان موفق شوند و روابط بهتری برقرار کنند، کاری کنید که بر احساس ارزشمند بودن آن‌ها بیفزایید. کاری کنید که احساس بهتری به خود داشته باشند. این‌گونه در تمام شئون زندگی آن‌ها تأثیر می‌گذارید. وقتی آن‌ها از این شرایط بهره ببرند سپاسگزار شما خواهند شد.

احساس تعلق

احساس تعلق یکی از اصولی‌ترین نیازهای انسانی است. وقتی اشخاص احساس کنند که از دیگران جدا افتاده‌اند، با مشکل روبه‌رو می‌شوند. آلبرت لالوند به خطرات این دورافتادگی اشاره می‌کند: «بسیاری از جوانان امروزی هرگز احساس دلبستگی عمیق به کسی را تجربه نکرده‌اند. آن‌ها نمی‌دانند که چگونه دوست بدارند و مورد عشق واقع شوند.»

تأثیرگذاران مثبت به نیاز احساس تعلق واقف هستند و می‌خواهند کاری کنند که این نیاز برآورده شود. رهبران بزرگ به‌خصوص از این استعداد برخوردارند که به پیروان خود احساس تعلق بدهند. ناپلئون بناپارت استاد آن بود که افرادش را به باور مهم بودن و به جمع تعلق داشتن تشویق کند. او همه افسران خود را به نام می‌شناخت و با آن‌ها با گفتن نامشان حرف می‌زد. وقتی او با سربازانش حرف می‌زد، از تک‌تک آن‌ها درباره همسر و شهر محل زندگی و خانواده‌شان سؤال می‌کرد. او به نبردهایی اشاره می‌کرد که می‌دانست سربازانش در آن شرکت داشته‌اند. این رفتار ناپلئون به افرادش احساس تعلق می‌داد. بی‌جهت نبود که مردان ناپلئون فدایی او بودند.

نگرش

بهره دیگری که وقتی به اشخاص توجه کنید نصیب آن‌ها می‌شود، رسیدن به نگرش و چشم‌اندازی بهتر از خودشان است. اغلب اشخاص بیش از سهم خود از دیگران عبارات منفی می‌شنوند و گاه این سخنان منفی و انتقادی به حدی است که آن‌ها ارزش خود را فراموش می‌کنند.

از نظر بیشتر مردم، آنچه اکنون هستند دلیل پیشرفت نکردنشان نیست، بلکه آنچه خیال می‌کنند نیستند آن‌ها را عقب نگه می‌دارد.

همه حتی مردان و زنان بزرگ و نامی، دوست دارند مورد احترام واقع شوند.

احساس مهم بودن

زمانی وودی آلن گفت: «تنها تأسف من در زندگی این است که کس دیگری نیستم.» و درحالی که به احتمال زیاد این حرف را برای خندانیدن مردم گفته بود، با توجه به شناختی که از او داریم می‌دانیم که در این گفته چه حقایقی وجود دارد. برچسب قیمتی که دنیا به روی ما می‌زند تقریباً معادل همان برچسب قیمتی است که ما به خود می‌زنیم. کسانی که به خود احترام می‌گذارند و معتقدند که فردی شاخص هستند، معمولاً از سوی دیگران مورد احترام قرار می‌گیرند.

وقتی به دیگران توجه و محبت کنید و بر ارزش‌های آن‌ها بیفزایید بی‌آنکه از آن‌ها انتظار متقابل داشته باشید، آن‌ها احساس احترام و بزرگ بودن می‌کنند. متوجه می‌شوند که ارزشمند هستند و برای دیگران اهمیت دارند و وقتی پیوسته نسبت به خود نظری خوب داشته باشند، می‌توانند زندگی مثبت‌تری برای خود و دیگران بسازند.

امید

مارک تواین، نویسنده مشهور، هشدار می‌دهد از کسانی که شما را تحقیر می‌کنند و امیدها و ارزش‌های شما را دست‌کم می‌گیرند، فاصله بگیرید. آدم‌های حقیر همیشه این کار را می‌کنند، اما انسان‌های بزرگ به شما این احساس را می‌دهند که شما هم می‌توانید به بزرگی برسید. وقتی دیگران در کنار شما هستند چه احساسی می‌کنند؟ آیا احساس می‌کنند که کوچک و کم‌مقدار هستند، یا به جای آن خود را باور می‌کنند و به آنچه می‌توانند بشوند امیدوار می‌شوند؟

طرز برخورد شما با دیگران به این بستگی دارد که درباره آن‌ها چه فکری می‌کنید. موضوع به نگرش و استنباط شما بستگی دارد. رفتار شما باورهای شما را نشان می‌دهد. گوته می‌گوید: «اگر با اشخاص به شکلی برخورد کنید که در ظاهر آن‌گونه به نظر می‌رسند، حالشان را خراب‌تر می‌کنید. اما اگر با آن‌ها به‌گونه‌ای رفتار کنید که می‌توانند بشوند، حالشان بهتر می‌شود.»

امید شاید بزرگ‌ترین هدیه‌ای باشد که بتوانید به کسی بدهید. و این به‌دست نمی‌آید مگر در سایه محبت و توجه.

دنيس ريني در كتاب عزت نفس همسران را بالا ببريد، به حكايت جالبی می‌پردازد که نشان می‌دهد

چگونه بالا بردن امید در دیگران می‌تواند توانمندی‌های بالقوه آنان را افزایش دهد. او می‌گوید پسری به نام تامی بود که در مدرسه در شرایط سختی به سر می‌برد. او پیوسته سؤال می‌کرد و وقتی معلمش جواب می‌داد، پسرک متوجه حرف‌های او نمی‌شد. معلمش سرانجام از او مأیوس شد و گفت که باید ترک تحصیل کند. اما مادرش در خانه درس‌دادن به او را شروع کرد. مادرش به او اعتقاد داشت. تامی مادری داشت که به او اعتقاد و باور داشت. مادر تامی پسرش را تشویق کرد که به تلاش خود ادامه دهد.

اما کار تامی به کجا انجامید؟ او مخترع شد. اسم او توماس ادیسون بود. وقتی کسی امیدوار باشد، تعیین اینکه به چه دستاوردهایی خواهد رسید دشوار است.

چگونه پرورش دهنده‌ای طبیعی شویم

ممکن است شما پرورش دهنده متولد نشده باشید. برای خیلی‌ها دوست داشتن دیگران و محبت کردن به آن‌ها دشوار است، به خصوص اگر محیطی که در آن بزرگ شده‌اند آن‌قدرها محبت‌آمیز نبوده باشد. اما همه می‌توانند در قبال دیگران پر مهر و محبت شوند. همه می‌توانند به رشد و پرورش دیگران کمک کنند. همه می‌توانند بر ارزش‌های دیگران بیفزایند. شما هم می‌توانید با افزودن بر ارزش‌های دیگران و با محبت کردن به آن‌ها، در زندگی‌شان تأثیرگذار باشید. راه رسیدن به این مهم از این قرار است:

- به آن‌ها متعهد باشید. متعهد شوید که پرورش دهنده باشید و بر ارزش‌های آن‌ها بیفزایید. وقتی متعهد می‌شوید به دیگران کمک کنید، اولویت‌ها و اقدامات شما تغییر می‌کند. عشق به دیگران راهی برای کمک پیدا می‌کند. بی‌اعتنایی به دیگران چیزی جز بهانه و توجیه پیدا نمی‌کند.

- آن‌ها را باور داشته باشید. به دیگران اعتماد کنید و به آن‌ها امیدوار باشید. آن‌ها همه تلاش خود را می‌کنند تا درستی نظر شما نسبت به خودشان را ثابت کنند.

- در دسترس آن‌ها باشید. نمی‌توانید از فاصله دور به دیگران محبت کنید و آن‌ها را پرورش دهید. در شروع کارتان با دیگران باید به آن‌ها نزدیک باشید. باید با آن‌ها به میزان زیادی وقت صرف کنید.

- دست بده داشته باشید. وقتی به دیگران کمک می‌کنید از آن‌ها انتظار متقابل نداشته باشید.

- به آن‌ها فرصت مناسب بدهید. به کسانی که کمکشان می‌کنید فرصت رشد و موفقیت بدهید. وقتی مدتی به همین روال بگذرد، رفتار و موفقیت‌هایشان به آن‌ها کمک می‌کند که تشویق شده باقی بمانند و احساس امنیت کنند.

• آن‌ها را بالاتر بکشید. هدف شما همیشه باید این باشد که دیگران را به سطح بالاتری ببرید. بگذارید تا به توانمندی‌های بالقوه خود برسند.

از والت دیسنی نقل شده است که در دنیا سه نوع انسان وجود دارد. یکی کسانی که دیگران را مأیوس می‌کنند و خلاقیت آن‌ها را از بین می‌برند. آن‌ها به اشخاص می‌گویند که توان انجام دادن کاری را ندارند. گروه دیگر کسانی هستند که در خودشان فرو رفته‌اند و به کسی کمک نمی‌کنند، حتی اگر قصد و نیت آنان خوب باشد و بالأخره به کسانی برمی‌خوریم که به ارزش و غنای زندگی دیگران می‌افزایند. این گروه به دیگران الهام می‌بخشند. همه ما در هر حالت باید تلاش کنیم تا بر داشته‌های خود و دیگران بیفزاییم. باید پرورش‌دهنده و دوستدار آن‌ها باشیم.

یکی از الهام‌بخش‌ترین حکایات درباره تشویق و پرورش دادن که تاکنون شنیده‌ایم، مربوط به جان وسلی است، شبیه همان نوع تأثیرگذاری که در مقدمه این کتاب به آن اشاره کردیم. در سال ۱۷۹۱، او نامه‌ای به ویلیام ویلبرفورس، یکی از نمایندگان پارلمان انگلیس نوشت که درگیر از بین بردن نظام برده‌داری و تجارت برده در انگلیس بود. این نامه که از آن پس به شهرت فراوان رسید، از این قرار بود:

لندن، ۲۶ فوریه ۱۷۹۱

عالیجناب،

شما به اقدام بزرگی دست زده‌اید. خداوند شما را مأمور کرده است تا با این مهم روبه‌رو شوید. اگر خداوند پشت و پناه شما نباشد، تحت تأثیر شیاطین و بدخواهان نابود می‌شوید، اما اگر خداوند پشت و پناه شما باشد، هیچ‌کس نمی‌تواند بر شما غلبه کند. آیا این بدخواهان، همه‌شان روی هم‌رفته قدرتمندتر از خداوند هستند؟ از کار خوب هراسی به دل راه ندهید. با نام خداوند به مجاهدت خود ادامه دهید تا برده‌داری حتی در امریکا نابود شود. باشد که خداوند پشت و پناه شما باقی بماند.

خدمتگزار شما - جی وسلی

چهار روز بعد، وسلی دیده از جهان فرو بست. او به هنگام مرگ ۸۸ ساله بود اما نفوذ و تأثیرش در زندگی ویلبرفورس سال‌ها ادامه یافت. ویلبرفورس نتوانست پارلمان را متقاعد کند که تجارت برده را منسوخ اعلام کند، اما از مبارزه‌اش دست نکشید. او سال‌ها با وجود تهدیدهای فراوان به مبارزه‌اش ادامه داد. وقتی دانست تلاش‌هایش به جایی نمی‌رسد، به سراغ نامه وسلی رفت و سرانجام در سال ۱۸۰۷، تجارت برده

منسوخ اعلام شد و در سال ۱۸۳۳، چندین ماه بعد از فوت ویلبرفورس، برده‌داری به کلی منسوخ شد.

شاید در زندگی شما هم یک ویلبرفورس وجود داشته باشد که می‌خواهد به عظمت برسد. برای پیدا کردن او بخواهید که به ارزش‌های دیگران بیفزایید.

بیانیه نفوذ

کمک به پرورش و بالندگی دیگران

■ در خانه و محل کارتان محیطی پرورش‌دهنده ایجاد کنید. هدف‌تان را به گونه‌ای تعیین کنید که اطرافیان‌تان احساس عشق، احترام و امنیت خاطر کنند. برای رسیدن به این منظور هر نوع انتقاد منفی را از کلامتان حذف کنید. تنها به دیگران حرف‌هایی مثبت‌گرایانه بزنید.

■ تشویق کنید. این ماه دو - سه نفر را تشویق کنید. هر هفته برای هر کدامشان یادداشتی بفرستید. کاری کنید که در دسترس این اشخاص باشید. وقت‌تان را صرف آن‌ها کنید. در پایان ماه رابطه‌تان را با آن‌ها بسنجید و ببینید چه تغییرات مثبتی در رابطه‌تان ایجاد شده است.

■ پل‌ها را از نو بسازید. فردی را که در گذشته با او رابطه‌ای منفی داشته‌اید، در نظر بیاورید. به سراغ او بروید و بابت آنچه قبلاً میان شما گذشته است، عذرخواهی کنید. سپس به او بگویید که بیش از همه کدام خصوصیت او را تحسین می‌کنید و در طول هفته‌های بعد، دنبال راه‌هایی برای تقویت رابطه‌تان باشید.

فصل ۳

شخص با نفوذ و تأثیرگذار به دیگران ایمان دارد

تکثیر

مرشد

الگو

جیم در شهر نیاگارا فالز نیویورک بزرگ شد. امروزه این شهر شصت هزار نفر جمعیت دارد، اما وقتی جیم آنجا زندگی می کرد، جمعیت این شهر نزدیک به صد هزار نفر بود. آنجا شهری صنعتی بود و شرکت هایی مانند شرکت شیمیایی دوپونت در آنجا فعالیت می کردند. شهر از پدیده های فرهنگی برخوردار بود. دانشگاه آنجا یکصد سال قدمت داشت، اما نکته جالب تر از هر چیز آبشارهای طبیعی زیبای شهر بود که امروزه هم دیده می شوند. آبشار مشهور نیاگارا از جمله این آبشارهاست. جیم می گوید:

آن سال ها که در این شهر زندگی می کردیم داستان های هیجان انگیزی در مورد آبشارها و کارهای شجاعانه مردم می شنیدیم، مثلاً اینکه بعضی ها از روی طناب عرض آبشار را طی می کردند یا با بشکه از بالای آبشار به پایین می غلتیدند. حتی کسی بود که مردی را بر دوش می گرفت و از روی طناب عرض آبشار را طی می کرد. وقتی کودک بودم همیشه این سؤال برایم مطرح بود که آدم از آن بالا آب های زیر پایش را چگونه می بیند و چه احساسی پیدا می کند و از همه مهم تر، چگونه کسی حاضر می شود روی شانه های کسی دیگر بنشیند و به اتفاق او از آبشار عبور کند. از جمله کسانی که مانند آکروبات بازان از روی طناب عرض آبشار نیاگارا را می پیمود، مردی فرانسوی به نام چارلز بلاندين بود که در سال ۱۸۲۴ متولد شد و در سال ۱۸۹۷ عمرش به سر رسید. بلاندين درحالی که کسی را بر دوش های خود می نشاند عرض آبشار نیاگارا را روی طناب طی می کرد.

واقعياتی درباره اعتقاد به ديگران

درباره هویت کسی که بلاندين او را بر دوش می گرفت و با عبور از روی یک طناب عرض آبشار نیاگارا را می پیمود، اطلاعی نداریم. در هر صورت او جانش را در دستان آکروبات باز فرانسوی می گذاشت. این نوع اعتماد و اطمینان را به ندرت در دیگران می بینیم، اما وقتی با چنین صحنه هایی روبه رو شوید، بسیار خاص به نظر می رسد.

ایمان داشتن به فردی تأثیرگذار که با مردم کار می کند بسیار مهم است، با این حال امروزه کالایی کمیاب

است. به چهار واقعیت زیر درباره ایمان و اعتقاد توجه کنید.

۱. اغلب اشخاص به خود اعتقاد ندارند

بسیاری از مردم با این مشکل روبه‌رو هستند که به خودشان ایمان ندارند. معتقدند که ناکام می‌مانند و موفق نمی‌شوند، حتی اگر نوری در انتهای تونل ببینند، فرض را بر این می‌گذارند که چراغ‌های روشن یک قطار است. آن‌ها در هر کار و در هر مکانی یک مشکل می‌بینند و این در حالی است که مشکلات به‌ندرت اشخاص را ناکام می‌کند، بلکه ایمان نداشتن به خود است که سبب شکست خوردن اشخاص می‌شود. انسان با کمی امید و باور به خویشتن کارهایی ناباورانه می‌کند اما بدون ایمان به خود، کار به‌سختی می‌گذرد.

وقتی به اشخاص ایمان داشته باشید، کارهایی غیرممکن می‌کنند.

- نانسی دورنان

۲. بسیاری از مردم کسی را ندارند که به آنان ایمان داشته باشد

در دنیای امروز، بسیاری از مردم احساس تنهایی و انزوا می‌کنند. آن احساس اجتماعی بودن که زمانی از آن بهره‌فراوان داشتیم، دیگر وجود ندارد - یا کمیاب شده است. اغلب مردم از حمایت‌های خانواده و خویشاوندان که سی - چهل سال قبل وجود داشت، بی‌بهره شده‌اند. نود درصد کسانی که در زندان‌ها هستند در کودکی از پدر و مادر خود شنیده‌اند که روزی به زندان خواهند افتاد و این در حالی است که پدر و مادر باید به فرزندشان باورداشتن به خویشتن را آموزش دهند. بسیاری از مردم در شرایطی به سر می‌برند که حتی نزدیکانشان به آن‌ها اعتقاد ندارند. کسی را ندارند که از آن‌ها حمایت کند و جانب آن‌ها را بگیرد.

۳. بسیاری از مردم وقتی کسی به آن‌ها ایمان داشته باشد، این را تشخیص می‌دهند

مردم به‌طور غریزی متوجه می‌شوند که چه موقع کسی به آن‌ها ایمان دارد. اعتقادداشتن به اشخاص می‌تواند زندگی آن‌ها را تغییر دهد. نانسی، همسر جیم، اغلب می‌گوید وقتی اشخاص را باور داشته باشید آن‌ها کارهایی غیرممکن می‌کنند.

مشکلات به‌ندرت اشخاص را ناکام می‌کند، ایمان نداشتن به خود است که سبب ناکامی می‌شود.

۴. بسیاری از مردم برای اثبات اعتقادی که به آن‌ها دارید همه کاری می‌کنند

مردم می‌خواهند در حد توقعی که ما از آن‌ها داریم ظاهر شوند. اگر به دیگران شک و تردید داشته باشید، مطابق میل و باور شما رفتار می‌کنند و آدم‌هایی معمولی و ناقابل می‌شوند. اما اگر آن‌ها را باور داشته باشید که خوب و در خور توجه ظاهر خواهند شد، سعی می‌کنند برای اثبات درستی باور شما در بهترین حد خود ظاهر شوند. جان اسپالدینگ می‌گوید: «کسانی که به توانمندی ما اعتقاد دارند، کاری بیش از تشویق و تحریک ما انجام می‌دهند. آن‌ها برای ما فضایی خلق می‌کنند که در آن موفق شدن ساده‌تر می‌شود.»

اگر تاکنون دیگران را باور نداشته‌اید، راه خود را تغییر دهید. مردم را باور کنید. طولی نخواهد کشید که زندگی شما تغییر کند. وقتی دیگران را باور داشته باشید به آن‌ها هدیه‌ای شگفت‌انگیز می‌دهید. اگر به دیگران پول بدهید این پول به سرعت تمام می‌شود. اگر به آن‌ها منابع بدهید معلوم نیست که به درستی از این منابع استفاده کنند. اگر به آن‌ها کمک کنید، در مدت زمانی کوتاه به شرایط اولیه خود باز می‌گردند. اما اگر به آن‌ها نشان بدهید که باورشان دارید، اعتماد به نفس و انرژی پیدا می‌کنند و به خود متکی می‌شوند.

ایمان به معنی باور در عمل است

ایمان داشتن به مردم چیزی فراتر از کلمات یا داشتن احساسات مثبت درباره آن‌هاست. ما باید در عمل ایمان خود را نشان دهیم. همان‌طور که تیلور پورکیسر، استاد کالج پوینت لوما، به روشنی متوجه شده است: «ایمان چیزی بیش از آن است که خیال کنیم موضوعی درست و مطابق با واقعیت است. ایمان یعنی خیال کنیم موردی به حدی درست است که می‌توانیم براساس آن دست به کار شویم.»

اگر می‌خواهید به دیگران کمک کنید و در زندگی آن‌ها تأثیری مثبت بر جای بگذارید، باید با اعتماد به نفس با آن‌ها برخورد کنید. رالف والدو امرسون می‌گوید: «به دیگران اعتماد کنید تا آن‌ها با شما صادق باشند. با آن‌ها مانند فردی بزرگ و مهم رفتار کنید تا خود را بزرگ و مهم نشان دهند.» مردم را باور کنید تا بی‌تجربه‌ترین اشخاص در برابر تان شکوفا شوند.

چگونه دیگران را باور کنیم

ما از بخت و اقبال بلند برخورداریم؛ زیرا در محیطی مثبت و تأییدکننده رشد کردیم و بزرگ شدیم. از این‌رو، به آسانی می‌توانیم دیگران را باور کنیم و این باورمان را نشان دهیم، اما متأسفانه همه از این بخت و اقبال، که در محیطی مثبت زندگی کنند و بزرگ شوند، برخوردار نبوده‌اند. اغلب مردم باید بیاموزند که

چگونه دیگران را باور کنند. برای باور کردن اشخاص و امید بخشیدن به آنها نکات زیر را رعایت کنید.

آنها را قبل از اینکه موفق شوند، باور کنید

آیا تاکنون متوجه شده‌اید که چند نفر یک تیم ورزشی را به محض اینکه معلوم می‌شود پیروزی‌شان قطعی است، تشویق می‌کنند؟ این اتفاقی بود که چند سال قبل در سن‌دیه‌گو افتاد. زمانی که تیم فوتبال چارجرز در گروه خود پیروز شد و بعد در بازی‌های حذفی همه را شکست داد و به مرحله نهایی رسید، شهر در هیجان فرو رفت. مردم نمادهای این تیم را در همه جای شهر می‌دیدند، روی در خانه‌ها، روی پنجره عقب خودروها، روی پلاکارها. همه برنده‌ها را دوست دارند. به آسانی می‌توان به کسانی ایمان آورد که قبلاً توانمندی خود را ثابت کرده‌اند؛ اما ایمان داشتن به کسانی که هنوز موفق نشده‌اند، دشوارتر است. باید دیگران را تشویق کرد تا به نیروی بالقوه‌شان برسند. ابتدا باید آنها را باور کنید، قبل از اینکه موفق شوند، قبل از اینکه آنها حتی خودشان را باور کنند. ژوزف ژوبرت، نویسنده فرانسوی، می‌گوید: «آدم تا ایمان نداشته باشد نمی‌تواند به کسی ایمان بیاورد. کسی می‌تواند متقاعد کند که متقاعد شده باشد.» ابتدا باید دیگران را قبول داشته باشید تا آنها را متقاعد کنید خودشان را باور کنند.

بعضی اطرافیان‌تان مایوسانه می‌خواهند خودشان را باور کنند اما امیدی ندارند، درحالی که موفقیت نوسیدکننده‌ای وجود ندارد. تنها دیگران هستند که در مایوس و درماندگی ایجاد می‌کنند. هرکس در درون خود بذره‌ای عظمت را دارد. وقتی به دیگران امید بدهید و آنها را باور کنید، به این می‌ماند که این بذرها را آبیاری می‌کنید تا رشد کنند.

بر قدرت و توان آنان مهر تأیید بزنید

قبلاً توضیح دادیم که بسیاری از مردم به اشتباه تصور می‌کنند برای اینکه در زندگی دیگران تأثیرگذار باشند باید از اقتدار برخوردار باشند و به کمبودها و نقاط ضعف دیگران اشاره کنند. درحالی که تأثیرگذار بودن در دیگران از خطی کاملاً متفاوت عبور می‌کند. بهترین راه نشان دادن ایمان خود به مردم و انگیزه دادن به آنان و توجه کردن به نقاط قوت آنهاست. کسی که می‌خواهد موفق شود باید احساس کند توانایی‌اش مافوق شرایط است. با تأکید بر توانمندی‌های دیگران به آنها کمک می‌کنید تا احساس کنند قدرتی در آنها وجود دارد که برای موفق شدن به آن احتیاج دارند.

باور کردن دیگران قبل از اینکه موفق شوند، به آنها انگیزه می‌دهد تا به توانمندی‌های بالقوه خود برسند.

از کارهای خوب اشخاص تعریف کنید، هم به طور خصوصی و هم در حضور دیگران. به آن‌ها بگویید تا چه اندازه خصوصیات مثبتشان را تأیید می‌کنید و هرگاه امکانش دست داد، از دیگران در حضور افراد خانواده و بستگانشان تعریف کنید.

موفقیت‌های گذشته آن‌ها را فهرست کنید

حتی وقتی نقاط قوت اشخاص را مورد تأیید و تأکید قرار دهید ممکن است به تشویق بیشتری احتیاج داشته باشند. مری کی آش کارفرما می‌گوید: «هر کسی تابلویی نامرئی از گردنش آویخته است که می‌گوید: "به من احساس مهم بودن بدهید." هرگز وقتی با دیگران کار می‌کنید این پیام را فراموش نکنید.» بهترین راه برای این کار این است که به دیگران کمک کنید تا موفقیت‌های گذشته خود را به یاد آورند.

همه این توانایی را ندارند که خودشان به گذشته خود نگاه کنند و موفقیت‌های مربوط به آن زمان را به یاد آورند. بعضی برای این کار به کمک احتیاج دارند. اگر بتوانید به دیگران نشان دهید که در گذشته چه موفقیت‌هایی به دست آورده‌اند، اگر بتوانید به آن‌ها نشان دهید که آن موفقیت‌ها راه موفقیت‌های بعدی‌شان را هموار کرده است، بهتر می‌توانند دست به عمل و اقدام بزنند. فهرست کردن موفقیت‌های دیگران به آن‌ها کمک می‌کند تا خودشان را بیشتر باور کنند.

وقتی شکست می‌خورند به آن‌ها اعتماد به نفس بدهید

وقتی دیگران را تشویق کنید و به آن‌ها نشان دهید که باورشان دارید و آن‌ها کم‌کم باور کنند که می‌توانند در زندگی موفق شوند، طولی نمی‌کشد که به تقاطعی بحرانی می‌رسند. اولین یا دومین باری که شکست بخورند - و شکست می‌خورند زیرا شکست خوردن بخشی از زندگی است - دو گزینه بیشتر ندارند، یا می‌توانند تسلیم شوند یا به راهشان ادامه دهند.

بعضی انعطاف و استقامت فراوانی دارند. آن‌ها مایل‌اند به تلاش‌های خود ادامه دهند تا به موفقیت برسند، حتی اگر پیشرفت فوری را تجربه نکنند، اما همه به این اندازه مصمم نیستند. بعضی‌ها با دیدن اولین نشانه‌های شکست و ناکامی از هم فرو می‌پاشند. برای اینکه این اشخاص را تشویق کنید و به آن‌ها الهام ببخشید باید اعتمادتان را به آن‌ها نشان بدهید، حتی اگر اشتباه کنند و عملکرد بدی را به نمایش بگذارند.

یکی از راه‌های تشویق و ترغیب دیگران این است که مشکلات گذشته و ناراحتی‌هایی را که پشت سر

گذاشته‌اید به آن‌ها نشان دهید. گاهی اشخاص خیال می‌کنند که اگر شما هم اکنون موفق هستید، همیشه موفق بوده‌اید. آن‌ها متوجه نیستید که شما هم مشکلات و ناکامی‌های خود را داشته‌اید. به آن‌ها نشان دهید که موفقیت یک سفر است، یک جریان و فرآیند است، نه مقصد. وقتی آن‌ها پی ببرند که شما هم شکست خورده‌اید و با این حال توانسته‌اید به موفقیت برسید، متوجه می‌شوند که شکست خوردن اشکالی ندارد. این گونه اعتماد به نفس آن‌ها برقرار می‌ماند و به این نتیجه می‌رسند که هرگز نباید به هراس اجازه دهند بر سر راهشان سبز شود.

به اتفاق مزه پیروزی‌ها را بچشید

کافی نیست بدانیم که شکست و ناکامی بخشی از حرکت به سمت جلو و موفقیت است. برای اینکه مردم انگیزه موفقیت پیدا کنند، باید باور داشته باشند که توان پیروزی و موفقیت را دارند. جان مانند بسیاری از ما زمانی میل به پیروزی پیدا کرد که کودک بود. او می‌گوید:

وقتی کوچک بودم، برادرم لاری را که دو سال و نیم بزرگ‌تر از من بود الگوی خود قرار دادم. بعد از پدر و مادرم او به احتمال زیاد بزرگ‌ترین تأثیرگذار در زندگی من بود. لاری همیشه رهبری بزرگ و ورزشکاری عالی بوده است. هر وقت با بچه‌های محل بسکتبال، فوتبال یا بیسبال بازی می‌کردیم، لاری کاپیتان تیم ما بود.

هرگاه برای بازی یارکشی می‌کردند، من در شمار آخرین کسانی بودم که انتخاب می‌شدم. علتش این بود که از اغلب بچه‌ها کوچک‌تر بودم و سلامتی کمتری داشتم، اما وقتی بزرگ‌تر شدم، بیشتر اوقات لاری مرا انتخاب می‌کرد و این همیشه حال مرا خوب می‌کرد. نه تنها به این دلیل که احساس می‌کردم برادرم به من توجه دارد، به این دلیل که وقتی لاری مرا انتخاب می‌کرد می‌دانستم در گروه برنده‌ها قرار گرفته‌ام. لاری در بازی جنگنده‌ای بزرگ بود. او باختن را دوست نداشت. همیشه برای بردن بازی می‌کرد و اغلب هم برنده می‌شد.

بردن انگیزه ایجاد می‌کند. دیوید امبروس، رمان‌نویس، به این حقیقت اشاره می‌کند: «اگر اراده بردن داشته باشید نیمی از راه موفقیت را رفته‌اید و اگر نه، نیمی از راه شکست را پشت سر گذاشته‌اید.» وقتی به دیگران کمک کنید به آن‌ها دلیلی می‌دهید که باور کنند موفق خواهند شد، و در این فرآیند پیروزی را حس می‌کنند. در این زمان است که اتفاقاتی عجیب در زندگی آن‌ها می‌افتد. در ادامه، احساس اشخاص وقتی گمان می‌کنند موفق می‌شوند و وقتی خود را بازنده می‌انگارند، مقایسه شده است.

وقتی شخص احساس شکست می کند

دست بده او به حداقل می رسد.
دنبال بهانه و توجیه می گردد.
خسته می شود.
برنامه بازی را زیر پا می گذارد.
به سایرین لطمه می زند.

وقتی شخص احساس موفقیت می کند

برای موفقیت از خودگذشتگی می کند.
دنبال راه هایی برای پیروزی می گردد.
انرژی پیدا می کند.
برنامه بازی را دنبال می کند.
به سایر اعضای گروه کمک می کند.

برای اینکه کاری کنید که دیگران احساس کنند می توانند موفق شوند، آن ها را در موقعیتی قرار دهید که موفقیت های کوچک را تجربه کنند. آن ها را به انجام دادن کارها یا قبول مسئولیت هایی تشویق کنید که می دانید به خوبی از عهده اش برمی آیند. به آن ها کمکی را بدهید که برای پیروزی به آن نیاز دارند. همان طور که دموستنس خطیب یونانی، می گفت: «فرصت های کوچک اغلب شروع کارهای بزرگ هستند.» به تدریج که این اشخاص اعتماد به نفس بیشتری پیدا کنند، می توانند با چالش هایی بزرگ تر روبه رو شوند.

موفقیت آن ها را در آینده تصویرسازی کنید

به منظور اندازه گیری انگیزه موش های آزمایشگاهی به زندگی در شرایط مختلف، روی آن ها آزمایش هایی به عمل آمد. دانشمندان موش را در ظرف آبی انداختند که در تاریکی کامل وجود داشت. موش شروع کرد به شنا کردن. دانشمندان زمان تقلای او را برای زنده ماندن اندازه گرفتند و ثابت شد که موش کمی بیش از سه دقیقه برای زنده ماندن تلاش می کند.

در آزمایش بعدی، موشی دیگر را در همین ظرف آب قرار دادند با این تفاوت که این بار روزنه نوری را به ظرف تاباندند. موش ۳۶ ساعت شنا کرد. این یعنی هفتصد برابر زمان تلاش موش قبلی برای زنده ماندن. از آنجا که موش می توانست ببیند، امیدوار باقی ماند.

اگر این مطلب درباره موش های آزمایشگاهی صدق می کند، ببینید تصویرسازی در انسان که بر استدلال مسلط است چه تأثیری بر جای می گذارد. می گویند انسان می تواند چهل روز بدون غذا زنده بماند، بدون آب چهار روز دوام می آورد، بدون هوا چهار دقیقه زنده می ماند و بدون امید بیش از چهار ثانیه زنده نمی ماند.

سطح زندگی جدیدی را انتظار بکشید

کنراد آدناور، صدراعظم پیشین آلمان، می‌گوید: «همه ما زیر یک آسمان زندگی می‌کنیم اما همگی مان افق واحدی نداریم.» به عنوان یک تأثیرگذار باید به دیگران کمک کنید که به فراسوی امروز نگاه کنند، در رؤیا فرو بروند و رؤیاهای بزرگ ببینند. وقتی دیگران را باور داشته باشید، به آن‌ها کمک می‌کنید افق دید خود را بسط دهند و به آن‌ها انگیزه می‌دهید به سطح زندگی جدیدی برسند.

برای اینکه به اشخاص کمک کنید تا باور کنند که می‌توانند به پیروزی برسند، آن‌ها را در موقعیتی قرار دهید که موفقیت‌های کوچک را تجربه کنند.

در کنار راهی جدید برای زندگی باید نگرش خود را هم تغییر دهید. به گفته دنیس ویتلی: «کسی با شرایط موفقیت زاده نمی‌شود. این بهره هوشی نیست که کسی را موفق می‌کند. همه چیز به نگرش بستگی دارد. نگرش ملاک و معیار موفقیت است.» وقتی نگرش اشخاص تغییر کند و از تردید به اعتماد به نفس برسند، زندگی‌شان بهتر می‌شود.

بیانیه نفوذ

ایمان داشتن به دیگران

■ نیروی قوتی بیابید. فردی را که مایلید او را تشویق کنید، در نظر بیاورید. نقطه قوتی در او پیدا کنید. این نقطه قوت مثبت را با او در میان بگذارید. اعتماد و اطمینان خود را به طرف مقابل اعلام کنید.

■ به موفقیت‌های گذشته بها دهید. اگر قرار است به کسی در آینده‌ای نزدیک مأموریتی دشوار بدهید، سعی کنید یکی از موفقیت‌های گذشته او را به خاطر آورید. بعد وقتی با او صحبت می‌کنید، موفقیت‌های گذشته‌اش را به او یادآور شوید.

■ به دیگران کمک کنید که به شکست غلبه کنند. اگر یکی از همکاران، دوستان، کارکنان یا عضوی از خانواده‌تان اخیراً شکستی را تجربه کرده است، با او در این باره صحبت کنید. بگذارید همه ماجرا را برای‌تان بازگو کند و وقتی این کار را کرد، بگویید که هنوز به توانمندی او اعتقاد دارید.

■ از همان ابتدا شروع کنید. این بار که خواستید کسی را استخدام کنید، قبل از اینکه او نتیجه کارش را نشان دهد، به او اطمینان بدهید که می‌تواند موفق شود. باور و اطمینان خود را با او در میان بگذارید.

مطمئن باشید که با این سیاست از نتیجه کار او راضی خواهید بود.

فصل ۴

شخص با نفوذ و تأثیرگذار به دیگران گوش می دهد

تکثیر

مرشد

انگیزه - گوش دادن

الگو

اگر امروز می‌خواستید برای مصاحبه‌ای استخدامی بروید، مهم‌ترین مهارتی که به آن احتیاج داشتید کدام است؟ توانایی نوشتن برای ارائه رزومه‌ای جالب توجه؟ یا مهارت فروشندگی تا مثلاً نظریات خود را به فروش برسانید؟ درباره ابهت و جاذبه چه نظری دارید؟ اگر از ابهت و جاذبه بهره دارید، حتماً خیال می‌کنید که به راحتی استخدام می‌شوید، درست است؟ یا فرض کنیم این شما هستید که می‌خواهید کسی را استخدام کنید، مثلاً برای کار تجاری‌تان، یا کسانی را برای تیم ورزشی‌تان. به عنوان مسئول استخدام به چه مهارتی احتیاج دارید؟ به مهارت مذاکره کردن؟ شم استعدادیابی؟ از این بهتر، فرض کنیم کار امروز شما این بود که ایده‌هایی جدید به سازمانتان ارائه دهید. به چه ویژگی‌هایی احتیاج داشتید؟ خلاقیت؟ هوش؟ آیا به تحصیلات عالی احتیاج دارید؟ بیشترین توانمندی مورد نیازتان چیست؟

بدون توجه به اینکه امروز کدامیک از این سه کار را بایست انجام می‌دادید، بیشتر از همه به یک مهارت احتیاج دارید. این مهارتی است که همه رهبران بزرگ باید داشته باشند تا بتوانند در دیگران تأثیر بگذارند و

به موفقیت برسند. آیا حدس زدید این چه مهارتی است؟ توانایی گوش دادن.

لزوماً همه به یک سرعت به اهمیت این مهارت پی نمی‌برند. به عنوان مثال، به تجربه جیم توجه کنید:

پس از فارغ‌التحصیل شدن از دانشکده مهندسی دانشگاه پوردو، کارم را در مک‌دانل - داگلاس که چهل هزار کارمند داشت، شروع کردم. من در بخش طراحی پیشرفته هواپیما کار می‌کردم.

اما دیری نپایید که نتیجه گرفتم این حرفه همه عمرم نخواهد بود. بعضی از افرادی که با آن‌ها کار می‌کردم بیش از دو دهه بود در آنجا شاغل بودند و در این بیست سال تغییری در آن‌ها ایجاد نشده بود. اما من می‌خواستم تأثیر بیشتری در دنیایم بر جای بگذارم.

در این زمان بود که دنبال فرصت‌های جدید کاری گشتم و وقتی شغل مناسبم را پیدا کردم، سعی کردم اشخاصی را برای همکاری استخدام کنم. ابتدا سعی می‌کردم با صحبت کردن با افراد و دادن اطلاعاتی در مورد کارم، آنان را جلب کنم، اما دست آخر به این نتیجه رسیدم که در کارم موفق نبوده‌ام.

من ماه‌ها به این روش ادامه دادم و به موفقیتی نرسیدم. تا اینکه روزی با مردی که به واحدی دیگر تعلق داشت، صحبت می‌کردم. او به من گفت که از رئیسش ناراحت است. در ضمن درباره برخی از مشکلاتی که در خانه‌اش داشت برایم حرف زد. نمی‌دانست که باید چه کار کند. تصمیم گرفتم او را بیشتر بشناسم. بعد ناگهان به ذهنم خطور کرد که می‌توانم به او کمک کنم. او در محل کارش قدرتی نداشت و در زمینه مالی هم با مشکلات فراوان روبه‌رو بود. اگر برای خودش کار می‌کرد می‌توانست از این دو مشکل نجات پیدا کند. از این‌رو درباره کارم برای او حرف زدم و گفتم که با همکاری با من می‌تواند تا حدودی مشکلاتش را حل کند. به شکلی باورنکردنی او به پیشنهاد من علاقه نشان داد.

آن روز به ذهنم خطور کرد که تا آن زمان چه رفتار احمقانه‌ای داشتم. دانستم با دادن اطلاعات فراوان به دیگران نمی‌توانم در آنان نفوذ کنم و اگر می‌خواهم به دیگران کمک کنم باید به حرف‌هایشان گوش بدهم.

ارزش گوش دادن

یک بار ادگار واتسون هاو به‌شوخی گفت: «کسی حاضر نیست به حرف شما گوش بدهد اگر نداند که پس از آن نوبت حرف زدن به او می‌رسد.» متأسفانه این به‌درستی روش بسیاری از اشخاص را در امر ارتباطات توصیف می‌کند. اغلب اشخاص بی‌صبرانه چنان مشتاق حرف زدن هستند که اصولاً گوش نمی‌دهند. اما

تأثیر گذاران به ارزش واقعی شنونده‌ای خوب بودن واقف‌اند.

توانایی ماهرانه گوش دادن کلید نفوذ در دیگران و تأثیر گذاشتن در آن‌هاست. به فواید گوش دادنی که ما به آن رسیده‌ایم، توجه کنید:

گوش دادن نشانه احترام است

دکتر روان‌شناس جویس برادرز می‌گوید: «گوش دادن احتمالاً صمیمانه‌ترین چالوسی ماست.» هرگاه به حرف دیگران توجه نکنید، به آن‌ها پیام می‌دهید که برای‌شان ارزش قائل نیستید، اما وقتی به صحبت دیگران گوش دهید، نشان می‌دهید که به آن‌ها احترام می‌گذارید. حتی بیش از این نشان می‌دهید که به آن‌ها توجه دارید. پال تلیچ، فیلسوف آلمانی‌الاصل، می‌گوید: «اولین وظیفه عشق، گوش دادن است.»

اشتباهی که اغلب اشخاص در برقراری ارتباط می‌کنند این است که به‌سختی می‌کوشند طرف مقابل را تحت تأثیر قرار دهند و سعی می‌کنند خودشان را باهوش، بانمک و جالب نشان دهند. اما اگر می‌خواهید به‌خوبی با دیگران رابطه برقرار کنید باید به حرف‌هایی که می‌زنند گوش دهید، تحت تأثیر قرار بگیرید و علاقه نشان دهید. سعی نکنید تأثیر بگذارید و جالب به نظر برسید. رالف والدو امرسون، شاعر و فیلسوف می‌گوید: «هر کسی را که ملاقات می‌کنم به نوعی از من بالاتر است و می‌توانم از او بیاموزم.» این را به خاطر داشته باشید و از آن پند بگیرید. این‌گونه خط برقراری ارتباط باز می‌شود.

گوش دادن رابطه‌ساز است

دیل کارنگی، نویسنده کتاب آئین دوست‌یابی، می‌گوید: «اگر خوب گوش بدهید در عرض دو هفته می‌توانید به اندازه دو سال در دیگران تأثیر بگذارید.» کارنگی در کار درک روابط به‌شدت بااستعداد بود. او به این نتیجه رسیده بود کسانی که زیاد حرف می‌زنند و از خودشان می‌گویند، به‌ندرت با دیگران رابطه‌ای قدرتمند برقرار می‌کنند. دیوید شوارتز در کتاب جادوی فکر بزرگ می‌نویسد: «آدم‌های بزرگ گوش دادن را به انحصار خود در می‌آورند اما آدم‌های کوچک صحبت کردن را در انحصار خود می‌گیرند.»

با خوب گوش دادن می‌توانید در سطوح مختلف با دیگران رابطه‌ای قوی‌تر و عمیق‌تر ایجاد کنید؛ زیرا نیازی را برآورده می‌سازید. نیل استریت نویسنده خاطرنشان می‌کند: «هر کس به کسی احتیاج دارد که به حرف‌های او گوش دهد.» وقتی شما آن مستمع عالی باشید، به آن شخص کمک می‌کنید و این‌گونه قدمی مؤثر برمی‌دارید تا شخصی تأثیرگذار باشید.

گوش دادن دانش انسان را افزایش می‌دهد

ویلسون میزور می‌گوید: «شنونده خوب نه تنها در همه جا از محبوبیت برخوردار است، بلکه بعد از مدتی به مطالبی پی می‌برد.» به راستی حیرت‌برانگیز است که وقتی به دیگران گوش دهید تا چه اندازه می‌توانید درباره دوستان، افراد خانواده، سازمانی که در آن کار می‌کنید و درباره خودتان فرا بگیرید. بی‌جهت خیال نکنید که همه مسائل را می‌دانید. کسی نیست که در همه زمینه‌ها متخصص باشد و همزمان با آن به رشد و یاد گرفتن ادامه دهد. همه کسانی که در یاد گرفتن عالی هستند قبل از هر کار به خوبی گوش می‌دهند. یکی از اشکالات مقامات صاحب اختیار این است که کمتر و کمتر گوش می‌کنند، به خصوص به صحبت‌های کسانی که به آن‌ها گزارش می‌دهند.

درحالی‌که واقعیت این است که هر چه بالاتر بروید از شما کمتر می‌خواهند گوش بدهید، این هم واقعیت دارد که نیازتان به بهتر گوش دادن افزایش می‌یابد و بیشتر نیاز دارید که دیگران به شما اطلاع‌رسانی کنند. تنها اگر خیلی زود مهارت‌های گوش دادن را بیاموزید و بعد از آن آموخته‌های خود را به‌طور مستمر به کار بگیرید، اطلاعات لازم برای موفق شدن را به دست می‌آورید.

همچنان که پیشرفت می‌کنید بر آموخته‌های خود بیفزایید و به خاطر داشته باشید که گوش ناشنوا نشانه ذهن بسته است.

هرگز متوجه نمی‌شوید که به ایده‌ای یک میلیون دلاری چقدر نزدیکید مگر آنکه مایل به گوش دادن باشید.

گوش دادن افکار و عقایدی تازه ایجاد می‌کند

ایده‌های جدید و تازه به ما کمک می‌کنند تا راه‌هایی برای حل مسائل کهنه پیدا کنیم، محصولاتی جدید تولید کنیم و به رشد ادامه‌دار سازمان خود کمک کنیم. پلوتارک، فیلسوف یونان قدیم، می‌گوید: «گوش دادن را بیاموزید. این گونه حتی اگر گوینده بد هم حرف بزند مطالبی می‌آموزید.»

وقتی شرکت‌های نوآوری را در نظر بیاوریم که به نظر می‌رسد ایده‌هایشان هرگز تمام نمی‌شود، بلافاصله شرکت ۳-ام به ذهنمان خطور می‌کند. به نظر می‌رسد که این شرکت سریع‌تر از هر شرکت دیگری محصولات جدیدش را به بازار عرضه می‌کند. این شرکت مشهور است به اینکه به حرف‌ها و توصیه‌های کارکنانش به خوبی گوش می‌دهد و در برابر مشتریان گوش شنوا دارد. یکی از مسئولان این شرکت

می‌گوید: «بزرگ‌ترین عامل موجب پیشرفت و موفقیت ما شکایات مشتریان ماست.»

شرکت‌های خوب شهرت دارند که به صحبت‌های کارکنانشان گوش می‌دهند و آنچه در مورد شرکت‌ها صدق می‌کند درباره اشخاص هم صدق می‌کند. وقتی به‌طور مستمر به صحبت‌های دیگران گوش دهید هرگز با کمبود ایده روبه‌رو نمی‌شوید.

گوش دادن وفاداری به همراه می‌آورد

وقتی به صحبت‌های دیگران گوش ندهید اتفاق مضحکی می‌افتد. آن‌ها کسانی را پیدا می‌کنند که به گوش دادن راغب باشند. هرگاه کارمند، همسر، همکار، فرزند یا یکی از دوستان شما احساس کند که دیگر به حرف‌هایش گوش نمی‌دهید، کسی دیگر را پیدا می‌کند که این کار را برایش بکند، که گاهی عاقبت آن مصیبت‌بار است: پایان یک دوستی، از دست‌رفتن اختیار و اقتدار در محل کار، کاهش نفوذ پدر یا مادر، از هم‌پاشیدن ازدواج.

برخورداری از مهارت خوب گوش دادن، اشخاص را به سمت شما جلب می‌کند. کارل میننجر، روان‌پزشک، نویسنده و یکی از بنیان‌گذاران بنیاد میننجر، می‌گوید: «دوستانی که به ما گوش می‌دهند کسانی هستند که به‌سوی آن‌ها جلب می‌شویم.» همه مستمع خوب را دوست دارند و جلب او می‌شوند. و اگر به‌طور مستمر و با تمام وجود به دیگران گوش دهید، وفاداری آن‌ها را برای خود می‌خرید.

گوش دادن روشی عالی برای کمک به خود و دیگران است

راجر ایلمهوف می‌گوید: «بگذارید دیگران به شما اعتماد کنند و راز دلشان را با شما در میان بگذارند. ممکن است با این کار به شما کمک نکنند اما مسلماً به خودشان کمک می‌کنند.» در نگاه اول، گوش دادن به دیگران ممکن است این‌طور به نظر برسد که تنها به آن‌ها کمک می‌کند. اما وقتی شنونده‌ای خوب باشید، در موقعیتی قرار می‌گیرید که به خودتان هم کمک می‌کنید و می‌توانید روابط بهتری با دیگران ایجاد کنید، اطلاعات ارزشمندتری به‌دست می‌آورید و افکار و احساسات خودتان و دیگران را بهتر درک می‌کنید.

موانع بر سر راه گوش دادن

در زمینه گوش دادن، تنها عده‌ای معدود به حداکثر توانمندی بالقوه خود رسیده‌اند. اگر شما در گوش دادن به آن مهارتی که مایلید نرسیده‌اید، باید به عنوان اولین قدم موانع رایج بر سر راه گوش دادن را شناسایی کنید:

ارزش قائل شدن بیش از اندازه برای صحبت کردن

اگر مثلاً از شش نفر بپرسید که چگونه می‌توانند مهارت‌های برقراری ارتباط را در خود افزایش دهند، بیشتر آن‌ها جواب می‌دهند که باید مهارت صحبت کردن در برابر جمع را در خود افزایش دهند. به‌ندرت کسی به بهتر گوش دادن اشاره می‌کند.

اغلب اشخاص برای صحبت کردن ارزش بیشتری قائل می‌شوند و ارزش گوش دادن را دست‌کم می‌گیرند. این مطلب حتی در مورد کسانی هم که شغلشان در ارتباط با مردم است، مانند فروشندگان، صدق می‌کند. اما واقعیت این است که ارتباط مؤثر همان متقاعدسازی نیست. مسئله مهم گوش دادن است. درباره این موضوع فکر کنید.

ارتباط برقرارکنندگان خوب به نسبت میان حرف زدن و گوش دادن واقف هستند. بهتر است دو برابر گوش بدهید و یک برابر حرف بزنید.

از دست دادن کانون توجه

برای بعضی، به‌خصوص کسانی که از انرژی فراوان بهره دارند، کاستن از سرعت خود برای گوش دادن به حرف‌های طرف مقابل چالش‌برانگیز است. بسیاری از اشخاص می‌توانند در هر دقیقه صدو هشتاد کلمه حرف بزنند، اما می‌توانند در هر دقیقه سیصد تا پانصد کلمه بشنوند. این تفاوت می‌تواند تنش ایجاد کند و سبب شود که شنونده کانون توجه خود را از دست بدهد. خیلی‌ها سعی دارند این خلأ ارتباطی را با انجام دادن کارهایی دیگر پر کنند. مثلاً در خیال فرو می‌روند، درباره برنامه‌های روزانه خود فکر می‌کنند یا به تماشای دیگران می‌نشینند. ما موقع رانندگی هم همین کار را صورت می‌دهیم. به‌ندرت فقط به جاده نگاه می‌کنیم و کار دیگری انجام می‌دهیم. به مناظر اطراف نگاه می‌کنیم، می‌نوشیم، می‌خوریم یا به رادیو گوش می‌دهیم.

اگر می‌خواهید شنونده‌ای بهتر شوید باید حواستان به کسی باشد که به حرف‌های او گوش می‌دهید. به زبان بدن نگاه کنید. به تغییرات در حالات چهره توجه کنید. در چشمان کسی که حرف می‌زند نگاه کنید. پیترا دراکر، کارشناس مدیریت، می‌گوید: «سعی کنید حرف‌هایی را بشنوید که بیان نمی‌شوند.»

خستگی ذهنی

می‌گویند دو روان‌شناس، یکی مسن‌تر و دیگری جوان‌تر، با هم در جایی کار می‌کردند. هر روز صبح این

دو روان‌شناس آماده و مرتب سر کارشان آماده می‌شدند، اما در پایان روز روان‌شناس جوان خسته و تحلیل‌رفته بود درحالی‌که روان‌شناس مسن‌تر سر حال و باطراوت به نظر می‌رسید.

سرانجام دکتر جوان‌تر موضوع را از روان‌شناس مسن‌تر سؤال کرد: «تو همیشه بعد از سروکله زدن با این همه بیمار سر حال و هوشیار هستی.»

دکتر مسن‌تر جواب داد: «خیلی ساده است. من ابداً گوش نمی‌دهم.»

هرگاه مدتی طولانی به اشخاص با تمام وجود گوش بدهید، ممکن است خسته و فرسوده شوید. اما هر نوع خستگی ذهنی می‌تواند در گوش دادن شما تأثیر منفی بگذارد.

حکایتی درباره زنی ۸۹ ساله شنیدیم که مشکل شنیدن داشت. به پزشک مراجعه کرد. دکتر به او گفت: «ما شیوه‌ای داریم که می‌تواند مشکل شما را برطرف کند. کی می‌خواهید عمل کنید؟»

زن جواب داد: «عملی در کار نخواهد بود. زیرا نمی‌خواهم مشکل شنوایی‌ام را درمان کنم. من ۸۹ سال دارم و به اندازه کافی شنیده‌ام.»

اگر خسته‌اید یا با شرایطی دشوار روبه‌رو هستید، بدانید برای اینکه شنونده‌ای مؤثر باشید باید انرژی بیشتری صرف کنید، تمرکز کنید و متمرکز باقی بمانید.

حمل بار احساسی شخصی

تقریباً هر کسی فیلترهایی احساسی دارد که مانع می‌شود بعضی مطالب را بشنود. تجربه‌های گذشته‌تان، مثبت یا منفی، در برداشت شما از زندگی تأثیر می‌گذارند و انتظارات شما را شکل می‌دهند. به‌خصوص تجربه‌هایی قدرتمند مانند ضربه‌های روانی و حوادث دوران کودکی، هرگاه تصور کنید که در موقعیتی مشابه قرار گرفته‌اید، می‌توانند شما را به واکنش شدید وادار کنند. به گفته مارک تواین: «گره‌ای که یک‌بار روی بخاری داغ بنشیند هرگز دوباره روی بخاری داغ نخواهد نشست. روی بخاری سرد هم نمی‌نشیند. از آن به بعد، او اصولاً بخاری را دوست نخواهد داشت.»

اگر هرگز در مورد تجربیات احساسی قدرتمند گذشته کار نکرده باشید، ممکن است وقتی کسی درباره شرایطی شبیه آن تجربه حرف بزند، حرف‌هایش را فیلتر کنید. اگر موضوعی شما را در حالت تدافعی فرو می‌برد یا اگر دیدگاه خود را روی دیگران فراقنی می‌کنید، ممکن است لازم باشد مشکل خود را

حل و فصل کنید تا بتوانید شنونده‌ای مؤثر شوید.

زیگموند فروید می‌گفت: «کسی که دندان‌ش درد می‌کند نمی‌تواند عاشق باشد.» منظور این است که دندان درد به او اجازه نمی‌دهد بر موضوعی به‌جز درد تمرکز کند.

مشغله ذهنی

احتمالاً بزرگ‌ترین مانع گوش دادن مشغله ذهنی است. چندین سال قبل برنامه‌ای تلویزیونی دیدیم که به‌خوبی این نکته را نشان می‌داد. شوهری در حال تماشای تلویزیون بود و همسرش سعی داشت او را به صحبت بکشانند:

زن: عزیزم، امروز لوله‌کش برای تعمیر لوله آب داغ مراجعه کرد.

شوهر: آهان.

زن: در نتیجه لوله ترکید و آب در زیرزمین جاری شد.

شوهر: ساکت. دارم مسابقه را تماشا می‌کنم.

زن: سیم‌های برق خیس شد.

شوهر: آه، نه. گل بزن، معطل نکن!

زن: بالاخره لوله‌کش آمد و گفت خوشحال است که لوله ما ترکید چون حالا پول کافی دارد که به تعطیلات برود.

شوهر: چرا گوش نمی‌دهی؟ گفتم که گرسنه‌ام!

زن: استانلی، من تو را ترک می‌کنم. من و لوله‌کش فردا با هواپیما به آکوپولکو می‌رویم.

شوهر: این همه حرف زن. برو برای من چیزی بیاور بخورم. مشکل ما این است که کسی به حرف من گوش نمی‌دهد.

اگر شما به‌جز خودتان به کسی توجه نکنید، به دیگران گوش نخواهید داد. اما نکته جالب این است که وقتی گوش ندهید، به خودتان بیش از طرف مقابل آسیب می‌زنید.

چگونه بر مهارت‌های گوش دادن خود بیفزاییم

به قول برایان آدامز، نویسنده کتاب فروش‌های سایبرنتیک، ما بخش اصلی ساعات بیداری خود را به گوش دادن می‌گذرانیم. آدامز آمار زیر را عرضه می‌کند:

۹٪ از ساعات روز صرف نوشتن می‌شود.

۱۵٪ پانزده درصد از ساعات روز صرف خواندن می‌شود.

۳۰٪ سی درصد از ساعات روز صرف صحبت کردن می‌شود.

۴۵٪ چهل و پنج درصد از ساعات روز صرف گوش دادن می‌شود.

بنابراین احتمالاً قبول دارید که گوش دادن مهم است. اما گوش دادن یعنی چه؟ به این توضیح توجه کنید. معلم کلاس از دانش‌آموزان خواست که داوطلبانه تفاوت میان گوش دادن و شنیدن را بیان کنند. ابتدا کسی نمی‌خواست جواب بدهد اما سرانجام دانش‌آموزی دستش را بالا کرد. معلم از او خواست که عقیده‌اش را بگوید. او گفت: «گوش دادن به معنی خواستنِ شنیدن است.»

این جواب برای شروع عالی است. برای اینکه شنونده‌ای خوب بشوید باید بخواهید که بشنوید. اما برای این کار به مهارت‌هایی هم احتیاج دارید. در ادامه نه پیشنهاد داده‌ایم که به شما کمک می‌کند شنونده‌ای بهتر شوید:

۱. به کسی که حرف می‌زند نگاه کنید

فرآیند گوش دادن با توجه کردن با همه وجود به کسی که صحبت می‌کند، شروع می‌شود. وقتی با کسی صحبت می‌کنید به کارهای دیگر نپردازید. کاغذهایتان را ورق نزنید، ظرف‌های غذا را نشوید. این زمان را تنها به کسی که صحبت می‌کند اختصاص دهید. تلویزیون تماشا نکنید. اگر فرصت شنیدن ندارید، آن را به زمانی دیگر موکول کنید.

۲. سخن طرف مقابل را قطع نکنید

اغلب مردم وقتی سخنشان قطع شود واکنش بدی نشان می‌دهند. رابرت مونتگمری، نویسنده کتاب گوش دادن به زبان ساده، می‌گوید: «قطع صحبت دیگران به همان اندازه بی‌ادبانه است که پایتان را روی پنجه

چگونه بر مهارت‌های گوش دادن خود بیفزاییم

به قول برایان آدامز، نویسنده کتاب فروش‌های سایبرنتیک، ما بخش اصلی ساعات بیداری خود را به گوش دادن می‌گذرانیم. آدامز آمار زیر را عرضه می‌کند:

۹٪ از ساعات روز صرف نوشتن می‌شود.

۱۵٪ پانزده درصد از ساعات روز صرف خواندن می‌شود.

۳۰٪ سی درصد از ساعات روز صرف صحبت کردن می‌شود.

۴۵٪ چهل و پنج درصد از ساعات روز صرف گوش دادن می‌شود.

بنابراین احتمالاً قبول دارید که گوش دادن مهم است. اما گوش دادن یعنی چه؟ به این توضیح توجه کنید. معلم کلاس از دانش‌آموزان خواست که داوطلبانه تفاوت میان گوش دادن و شنیدن را بیان کنند. ابتدا کسی نمی‌خواست جواب بدهد اما سرانجام دانش‌آموزی دستش را بالا کرد. معلم از او خواست که عقیده‌اش را بگوید. او گفت: «گوش دادن به معنی خواستنِ شنیدن است.»

این جواب برای شروع عالی است. برای اینکه شنونده‌ای خوب بشوید باید بخواهید که بشنوید. اما برای این کار به مهارت‌هایی هم احتیاج دارید. در ادامه نه پیشنهاد داده‌ایم که به شما کمک می‌کند شنونده‌ای بهتر شوید:

۱. به کسی که حرف می‌زند نگاه کنید

فرآیند گوش دادن با توجه کردن با همه وجود به کسی که صحبت می‌کند، شروع می‌شود. وقتی با کسی صحبت می‌کنید به کارهای دیگر نپردازید. کاغذهایتان را ورق نزنید، ظرف‌های غذا را نشوید. این زمان را تنها به کسی که صحبت می‌کند اختصاص دهید. تلویزیون تماشا نکنید. اگر فرصت شنیدن ندارید، آن را به زمانی دیگر موکول کنید.

۲. سخن طرف مقابل را قطع نکنید

اغلب مردم وقتی سخنشان قطع شود واکنش بدی نشان می‌دهند. رابرت مونتگمری، نویسنده کتاب گوش دادن به زبان ساده، می‌گوید: «قطع صحبت دیگران به همان اندازه بی‌ادبانه است که پایتان را روی پنجه

پای کسی بگذارید.» برای گوش دادن به حرف‌های دیگران وقت در نظر بگیرید.

کسانی که صحبت دیگران را قطع می‌کنند به یکی از دلایل زیر این کار را انجام می‌دهند.

- برای صحبت طرف مقابل آن‌قدرها ارزش قائل نیستند.

- می‌خواهند دیگران را تحت تأثیر قرار دهند و بگویند که خودشان چقدر مهم هستند.

- به‌قدری تحت تأثیر صحبت هیجان‌زده‌اند که نمی‌توانند بگذارند دیگران حرف خود را بزنند.

اگر عادت دارید که صحبت طرف مقابل را قطع کنید، انگیزه‌های خود را بررسی کنید و مصمم شوید که تغییری ایجاد کنید. به دیگران فرصت بدهید تا حرف‌هایشان را بزنند. فرض را بر این نگذارید که شما باید همه حرف‌ها را بزنید.

۳. سعی کنید که بفهمید

آیا هرگز متوجه این موضوع شده‌اید که شمار کثیری از مردم حرف‌هایی را که شنیده‌اند فراموش می‌کنند؟ بررسی‌های مختلف نشان می‌دهند که تنها ۵۰٪ مردم حرف‌هایی را که شنیده‌اند به خاطر می‌سپارند. یکی از راه‌های مقابله با این مشکل این است که هدف را درک کنید.

برای افزایش درک صحبت دیگران به توصیه‌های زیر توجه کنید:

۱. با تمام وجود گوش دهید.

۲. به نیت فهمیدن گوش دهید.

۳. به پیام و پیام واقع در پس پیام گوش دهید.

۴. به محتوا و احساسات گوش دهید.

۵. با چشمان خود گوش دهید.

۶. به علایق دیگران توجه کنید.

۷. به آنچه می‌گویند و نمی‌گویند گوش دهید.

۸. با همدلی و پذیرش گوش دهید.

۹. به رنجش‌ها و نگرانی‌های آن‌ها گوش دهید.

۱۰. همان‌طور گوش دهید که می‌خواهید به حرفتان گوش دهند.

وقتی خود را جای دیگران بگذارید، توانایی‌تان برای درک کردن افزایش می‌یابد. و هر چه در فهمیدن حرف‌های دیگران مهارت بیشتری داشته باشید، شنونده‌ای بهتر می‌شوید.

۴. نیاز در لحظه را مشخص کنید

توانایی تشخیص نیاز فرد در لحظه، بخشی از تبدیل شدن به شنونده‌ای بهتر است. اشخاص به دلایل متعدد حرف می‌زنند: برای رسیدن به آرامش، برای تخلیه ناراحتی‌ها، برای متقاعد کردن، برای اطلاع دادن، برای درک شدن یا برای رهایی از اضطراب. اغلب اشخاص به دلایلی با شما صحبت می‌کنند که با انتظارات شما همخوان نیست. بسیاری از زنان و مردان در تعارض و اختلاف هستند زیرا به نیاز طرف مقابل به هنگام گفتگو و تبادل نظر توجه دارند. مردها با صحبت کردن می‌خواهند مسئله‌ای را حل کنند. از سوی دیگر، وقتی زنان مسئله‌ای را با دیگران در میان می‌گذارند فقط می‌خواهند در آن مسئله با دیگران سهیم شوند. آن‌ها اغلب دنبال راه‌حل نمی‌گردند.

۵. احساسات و عواطف خود را واریسی کنید

همان‌طور که قبلاً عنوان کردیم، بیشتر مردم دارای بار احساسی هستند و این بار احساسی سبب می‌شود که به بعضی از اشخاص و موقعیت‌ها واکنش نشان دهند. هرگاه که هنگام گوش دادن به دیگران به شدت احساساتی شدید، عواطف و احساسات خود را کنترل کنید، به‌خصوص اگر احساساتتان بیش از اندازه‌ای باشد که شرایط ایجاب می‌کند. همیشه به دیگران اجازه بدهید که حرفشان را بزنند و بعد شما نظریه‌تان را با آن‌ها در میان بگذارید.

۶. سریع قضاوت نکنید

آیا هرگز اتفاق افتاده که کسی موضوعی را برای‌تان تعریف کند و هنوز حرف او تمام نشده، اظهار نظر کرده باشید؟ تقریباً همه ما این کار را کرده‌ایم اما واقعیت این است که شما نمی‌توانید همزمان هم شنونده‌ای خوب باشید و هم شتاب‌زده نتیجه‌گیری کنید. وقتی با دیگران حرف می‌زنید، صبر کنید تا همه ماجرا را از زبان او بشنوید و بعد جواب بدهید. اگر این کار را نکنید ممکن است مهم‌ترین نکته حرف او را نشنوید.

۷. در وقفه‌های بزرگ، عباراتی را که شنیده‌اید جمع‌بندی کنید

صاحب‌نظران بر این باورند که گوش دادن فعال مؤثرتر است. جان ملچینگر می‌گوید: «آنچه را می‌شنوید جمع‌بندی کنید و درباره‌اش نظر بدهید.» مثلاً می‌توانید بگویید: «شریل، مسلماً این موضوع برای تو خیلی مهم است.» این گونه به شنونده‌ای خوب تبدیل می‌شوید. می‌توانید بگویید: «حرفت خیلی جالب است.» به این ترتیب، طرف مقابل متوجه می‌شود که به حرف‌های او گوش می‌دهید.

اگر شنونده‌ای فعال باشید، می‌توانید در پایان صحبت طرف مقابل عبارات و نکات مهم صحبت او را جمع‌بندی کنید. این گونه خودتان هم متوجه می‌شوید که صحبت‌های طرف مقابل را به‌درستی درک کرده‌اید.

۸. سؤال کنید

آیا تاکنون متوجه شده‌اید که گزارشگران بزرگ شنونده‌هایی عالی هستند؟ برای نمونه، باربارا والترز را در نظر بیاورید. او به کسی که حرف می‌زند نگاه می‌کند، برای فهمیدن متمرکز می‌شود، زود قضاوت نمی‌کند و حرف‌های طرف مقابل را جمع‌بندی می‌کند. به این ترتیب، اشخاص به او اعتماد می‌کنند و هر مطلبی را با وی در میان می‌گذارند. اما او هم متقابلاً اطلاعات بیشتری به دست می‌آورد و از نظریات کسی که با او مصاحبه می‌کند، آگاه‌تر می‌شود. او سؤالاتی خوب و به‌جا می‌کند.

اگر می‌خواهید شنونده‌ای مؤثر یا گزارشگری خوب شوید سؤالاتی خوب بکنید. از جواب‌هایی که به شما می‌دهند حیرت‌زده می‌شوید.

۹. همیشه گوش دادن را اولویت خود کنید

آخرین نکته‌ای که باید برای بهتر کردن مهارت گوش دادن رعایت کنید این است که به گوش دادن اولویت دهید. مهم نیست که چقدر کار دارید یا در سازمان خود در چه رتبه بالایی قرار دارید. یکی از کسانی که بسیار پرمشغله بوده و با این حال به گوش دادن اولویت می‌داد، سام والتون، بنیان‌گذار فروشگاه‌های زنجیره‌ای وال مارت، بود. او یکی از ثروتمندترین مردان امریکا بود. او به گوش دادن اعتقاد داشت و به‌ویژه به حرف‌های کارکنانش گوش می‌داد.

اگر به دیگران نشان دهید که چقدر به آن‌ها علاقه و توجه دارید، اگر از آن‌ها به شکلی غیرتهدیدآمیز سؤال کنید، حیرت‌زده می‌شوید که چقدر به شما اطلاعات می‌دهند.

خیلی‌ها توانایی گوش دادن را فرض مسلم می‌دانند. آن را کاری ساده می‌پندارند. خیلی‌ها خود را شنونده‌ای بسیار خوب می‌دانند درحالی‌که بیشتر مردم می‌توانند بشنوند اما بسیاری از آن‌ها درواقع گوش نمی‌دهند.

بیانیه نفوذ

گوش دادن

■ مهارت‌های گوش دادن خود را اندازه بگیرید. از کسی که شما را به‌خوبی می‌شناسد بخواهید که با توجه به سؤالات زیر مهارت‌های گوش دادن شما را ارزیابی کند.

۱. آیا وقتی کسی صحبت می‌کند به او نگاه می‌کنم؟

۲. آیا قبل از جواب دادن صبر می‌کنم کسی که حرف می‌زند صحبتش را تمام کند؟

۳. آیا منظورم را به‌خوبی می‌فهمانم؟

۴. آیا به نیازهای فوری کسی که حرف می‌زند توجه دارم؟

۵. آیا احساساتم را واری می‌کنم؟

۶. آیا قضاوت کردن را به بعد از ایراد سخن طرف مقابل موکول می‌کنم؟

۷. آیا در مقاطع مناسب سخنان طرف مقابل، جمع‌بندی می‌کنم؟

۸. آیا برای روشن‌تر شدن مطلب، سؤال می‌کنم؟

۹. آیا به دیگران می‌گویم که گوش کردن یک اولویت است؟

■ راهکار بهبود. با توجه به جواب‌هایی که دریافت کرده‌اید، به سه روشی اشاره کنید که با کمک آن‌ها می‌توانید بر مهارت‌های گوش دادن خود بیفزایید.

۱.

۲.

۳.

متعهد شوید که در طول هفته آینده از این روش‌ها استفاده کنید.

■ موقعیتی را برای گوش دادن برنامه‌ریزی کنید. با یکی از مهم‌ترین اشخاص در زندگی‌تان قرار ملاقات بگذارید و یک ساعت با هم حرف بزنید. به او توجه کنید. دست‌کم دو سوم از زمان گفتگو را گوش بدهید.

فصل ۵

شخص بانفوذ و تأثیرگذار احساسات دیگران را درک می‌کند

تکثیر

مرشد

انگیزه - درک کردن

الگو

دو شب پیش سر میز شام، ما دو نفری صحبت می‌کردیم و سؤالاتی را مطرح می‌کردیم. چگونه یک سازمان ساخته می‌شود؟ به چه چیزهایی احتیاج دارد؟ چگونه می‌توان به موفقیت رسید؟ به عنوان مثال، کسی مانند جیم به چه عواملی نیاز داشت تا بتواند در ۲۶ کشور تشکیلات خود را راه‌اندازی کند و در زندگی صدها هزار نفر تأثیر بگذارد؟ یا در مورد جان، چطور شد که توانست کلیسایش را سه برابر بزرگ‌تر کند و بودجه‌اش را از حدود هشتصد هزار دلار به بیش از پنج میلیون دلار افزایش دهد و تعداد اعضایش را از صدودوازده نفر به بیش از هزاروهشتصد نفر برساند.

فرقی نمی‌کند که آیا شرکت شما نرم‌افزار کامپیوتر تولید کند یا کتاب آشپزی، یا کار شما رستوران‌داری باشد یا ساختن خانه یا طراحی هواپیما. کلید موفقیت، درک شرایط مردم است.

جیم می‌گوید:

من مانند جان نیستم. من با جهت‌گیری به سوی اشخاص بزرگ نشدم. او هنوز دبیرستانی بود که در کلاس‌های دیل کارنگی شرکت کرد و بعد به دانشگاه رفت درحالی‌که می‌دانست سروکارش با مردم است. من به دانشگاه پردو رفتم و به تحصیل در زمینه ستاره‌شناسی و علوم فضایی پرداختم. وقتی من لیسانس گرفتم به نظرم می‌رسید که موفقیت به دو عامل بستگی دارد: سخت‌کوشی و مهارت‌های فنی. هرگز به ذهنم نمی‌رسید که مهارت‌های مردمی هم اهمیت دارد.

من با دانش فنی فراوان کارم را شروع کردم. دانشگاه مطالب فنی بسیار خوبی در اختیار من گذاشته بود. من همیشه به سخت‌کوشی اعتقاد داشتم، اما بعد فهمیدم که موفق شدن در تجارت با همکاری با مردم در ارتباط است.

اگر نتوانید شرایط دیگران را درک و با آن‌ها کار کنید، نمی‌توانید به جایی برسید و مطمئناً نمی‌توانید فردی بانفوذ و تأثیرگذار باشید.

درک شرایط اشخاص بهره‌ای سرشار به دنبال دارد

کینزل و دیر در کتاب بالا رفتن از نرده‌بان مدیریت می‌نویسند: «به‌ندرت چیزی به اندازه درک شرایط دیگران بهره فراوان می‌دهد. هیچ چیز به اندازه درک شرایط و افکار دیگران بر موقعیت و عظمت شما نمی‌افزاید و برای‌تان رضایت خاطر و خوشبختی به ارمغان نمی‌آورد.»

وقتی دیدگاه کسی را درک کنیم، وقتی درک کنیم او می‌خواهد چه کار کند، می‌بینیم نود درصد کارش درست است.

– یک سیاستمدار

توانایی درک و شناخت مردم یکی از بزرگ‌ترین سرمایه‌هایی است که کسی می‌تواند داشته باشد. این می‌تواند بر ابعاد مختلف زندگی شما اثر بگذارد. برای نمونه، نگاه کنید که چگونه درک و شناخت دیگران به مادری که یک کودک پیش‌دبستانی داشت، کمک کرد. او می‌گوید:

فرزند چهار ساله‌ام را در خانه تنها گذاشتم تا کیسه زباله را در زباله‌دانی بیندازم. وقتی خواستم در را باز کنم و به خانه وارد شوم، دیدم در بسته است. می‌دانستم که اگر بخواهم فرزندم را راضی کنم تا در را باز کند دست کم یک ساعت طول می‌کشد. در عوض، با لحنی غمگین گفتم: «چقدر بد. تو پشت در خانه محبوس شدی!» لحظه‌ای بعد در باز شد.

درک احساس دیگران مطمئناً در توانایی شما در برقراری ارتباط با آن‌ها تأثیر می‌گذارد. دیوید برنز، استاد روان‌پزشکی دانشگاه پنسیلوانیا، می‌گوید: «بزرگ‌ترین اشتباهی که ممکن است مرتکب شوید این است که برای بیان نظریات خود اولویت قائل شوید. آنچه دیگران می‌خواهند این است که کسی به حرف‌های آن‌ها گوش دهد. درست در لحظه‌ای که اشخاص نتیجه بگیرند دیگران افکار و احساسات آن‌ها را درک می‌کنند، انگیزه می‌یابند تا نظریات شما را درک کنند.» اگر بتوانید شرایط اشخاص را درک کنید - اینکه آن‌ها چه فکری می‌کنند، اینکه چه احساسی دارند، از چه الهام می‌گیرند و در حوادث مختلف چگونه واکنش نشان می‌دهند - می‌توانید به شکلی مثبت در آن‌ها تأثیر بگذارید.

چرا اشخاص نمی‌توانند افکار و احساسات دیگران را درک کنند

درک نکردن افکار و احساسات دیگران یکی از عوامل وجود تنش در جامعه است. واقعیت این است که یکی از دلایل اصلی بروز اختلاف میان مردم ناشی از تفاوت عقاید و نظریات نیست، بلکه علتش این است که به‌خوبی شرایط یکدیگر را درک نمی‌کنند.

اگر درک و شناخت یکدیگر تا این اندازه مهم است، چرا بیشتر مردم به آن توجه نمی‌کنند؟ دلایل مختلفی برای این کار وجود دارد:

ترس

ویلیام پن، استعمارگر قرن هفدهم، می‌گوید: «وقتی اشخاص افکار و احساسات یکدیگر را درک نکنند دچار هراس می‌شوند.» بسیاری از کارکنان از مدیران خود می‌ترسند. مدیران جزء از مدیران ارشد می‌ترسند. این‌گونه، تولید و بهره‌وری کاهش می‌یابد. همچنین، کارکنان اکراه دارند که ایده‌های خود را بیان کنند، زیرا:

- خیال می‌کنند ایده‌هایشان رد می‌شود.
- خیال می‌کنند همکارانشان ایده‌های آن‌ها را دوست نخواهند داشت.

• خیال می‌کنند که اگر ایده‌هایشان مؤثر واقع شود کسی اعتبار لازم را به آن‌ها نخواهد داد.

• خیال می‌کنند رئیسشان در قبال ایده‌های آن‌ها احساس تهدید خواهد کرد.

• می‌ترسند به آن‌ها برچسب دردرساز زده شود.

• می‌ترسند اگر ایده‌شان موفق از کار در نیاید چه‌بسا شغلشان را از دست بدهند.

مخرج مشترک همه این‌ها ترس است و این در حالی است که در یک محیط کاری سالم اگر جای ترس را با درک عوض کنید، همه می‌توانند به‌گونه‌ای مثبت در کنار هم کار کنند.

خودمحوری

وقتی ترس مانع درک و تفاهم نباشد، خودمحوری اغلب هست. کسی می‌گفت: «هر سؤالی دو رویه دارد، به شرط آنکه به‌طور شخصی با ما سروکار نداشته باشد.» شمار کثیری از مردم چنین عقیده‌ای دارند. کسی به‌عمد خودمحور نیست. این طبیعت مردم است که اول سود خود را در نظر بگیرند. اگر می‌خواهید مثالی در این باره به دست آورید با یک کودک دوساله بازی کنید. او بهترین اسباب‌بازی را برای خودش انتخاب می‌کند و اصرار دارد که راه و روش خود را انتخاب کند.

راهی برای غلبه بر خودمحوری طبیعی این است که از دید دیگران به مسئله نگاه کنیم. آرت مورتل خطاب به گروهی از فروشندگان می‌گفت: «هرگاه احساس کنم در بازی شطرنج می‌بازم، بلند می‌شوم و به پشت سر حریفم می‌روم و از زاویه دید او به مسئله نگاه می‌کنم. بعد متوجه حرکت احمقانه‌ای که کرده‌ام، می‌شوم. فروشنده باید از دید خریدار به مسئله نگاه کند.»

این چالشی برای هریک از ماست، حالا هر حرفه‌ای که داشته باشیم. جان سال‌ها قبل در یک دوره آموزش کوتاه‌مدت در زمینه روابط انسانی به نکته جالبی اشاره کرد. ممکن است قبلاً شما هم این را شنیده باشید اما به‌طور کلی نشان می‌دهد که وقتی با دیگران سروکار داریم اولویت ما چه باید باشد:

کم‌اهمیت‌ترین کلمه: من

مهم‌ترین کلمه: ما

مهم‌ترین دو کلمه: تشکر می‌کنم.

مهم‌ترین سه کلمه: عقیده شما چیست؟

مهم‌ترین چهار کلمه: همه مستحق بخشش هستند.

مهم‌ترین پنج کلمه: کار شما بسیار عالی بود.

مهم‌ترین شش کلمه: می‌خواهم شما را بهتر درک کنم.

همیشه و در همه حال سعی کنید از دید دیگران به مسئله نگاه کنید.

ارج نهادن به تفاوت‌ها

بعد از موضوع خودم‌محور بودن، اقدام منطقی بعدی این است که خصوصیات منحصربه‌فرد دیگران را به رسمیت بشناسیم و به آن احترام بگذاریم. بیاموزید که به تفاوت‌های دیگران بها بدهید. اگر کسی استعدادی دارد که شما آن را ندارید، عالی است. شما دو نفر می‌توانید نقاط ضعف یکدیگر را بپوشانید. اگر دیگران از فرهنگی متفاوت هستند، سعی کنید آنچه را می‌توانید از آن‌ها بیاموزید. دانش و آگاهی تازه‌تان نه تنها به شما امکان می‌دهد با آن‌ها، بلکه با دیگران هم رابطه برقرار کنید. به تفاوت‌های دیگران بها بدهید. تفاوت و تنوع، پویایی فراوانی میان اشخاص ایجاد می‌کند.

وقتی بیاموزید که تفاوت‌های دیگران را به رسمیت بشناسید، به آن‌ها انگیزه می‌دهید. ژوزف بک، رئیس شرکت کنلی، می‌گوید که شخصیت با نفوذ و تأثیرگذار باید توجه داشته باشد که هرکس به شکلی انگیزه پیدا می‌کند. یک مربی خوب بسکتبال می‌داند چه موقع بازیکنش به تشویق و چه زمانی به سرزنش احتیاج دارد.

بی‌توجهی به شباهت‌ها

وقتی درباره اشخاص علم و اطلاع بیشتری پیدا کنید خیلی زود متوجه می‌شوید که اشخاص در بسیاری از زمینه‌ها با هم تشابه دارند. همه ما دارای امید، هراس، شادی و اندوه، موفقیت و شکست هستیم. احتمالاً زمانی که اشخاص به وجوه مشترک خود کمترین توجه را دارند، دوران نوجوانی است. نمونه زیر این موضوع را روشن می‌کند:

دختری نوجوان با پدرش درباره مشکلاتی که داشت، صحبت می‌کرد. او به پدرش گفت که به شدت تحت تأثیر فشار همسالانش قرار دارد، با دوستان خود درگیر اختلاف و تعارض است و با تکالیف مدرسه و

آموزگارانش مشکل دارد. پدر به دخترش گفت که زندگی به آن تاریکی که او تصور می‌کند نیست و احتمالاً بخش اعظم نگرانی‌های او بی‌مورد است.

دختر در جواب پدرش گفت: «گفتن این حرف برای شما آسان است. شما بخش اعظم ناراحتی‌هایتان را پشت سر گذاشته‌اید.»

همه مردم نسبت به آنچه در پیرامونشان می‌گذرد، واکنشی احساسی دارند. برای اینکه درک بهتری از مطلب داشته باشید، خودتان را جای کسی بگذارید که نسبت به او واکنش نشان می‌دهید. بعید نیست که او هم احساسات شما را داشته باشد.

مطالبی که همه باید درباره اشخاص بدانند

دانستن اینکه دیگران چه نیازی دارند و چه می‌خواهند، کلید درک افکار و احساسات آن‌هاست. اگر بتوانید شرایط دیگران را درک کنید، می‌توانید در آن‌ها نفوذ کنید و به گونه‌ای مثبت در زندگی‌شان تأثیر بگذارید. به پنج نکته زیر توجه کنید:

۱. هر کسی می‌خواهد برای خودش کسی باشد

کسی در دنیا وجود ندارد که نخواهد برای خودش کسی باشد. حتی کسانی که کمترین میزان بلندپروازی را دارند، می‌خواهند از سوی دیگران بزرگ قلمداد شوند.

جان به یاد دارد زمانی که در کلاس چهارم بود، این احساسات را به شدت تجربه می‌کرد:

نه ساله بودم که برای اولین بار به مسابقه بسکتبال رفتم. هنوز آن بازی را در ذهنم می‌بینم. با دوستانم در بالکن سالن ورزش ایستاده بودم. آنچه از آن مسابقه به یاد دارم، معرفی بازیکنان بود. گوینده درحالی که چراغ‌های سالن روشن و خاموش می‌شد، اسامی کسانی را که بازی را شروع می‌کردند، اعلام کرد و بازیکنان یکی پس از دیگری به وسط زمین آمدند.

من در آن زمان کلاس چهارم بودم و همان موقع آرزو کردم که روزی برای من هم همین اتفاق بیفتد. به دوستم بابی که کنار من ایستاده بود، گفتم: «بابی، امیدوارم روزی مرا برای آمدن وسط زمین بازی صدا کنند.»

آن شب وقتی به خانه رفتم به پدرم گفتم که می‌خواهم بازیکن بسکتبال شوم. پدرم خیلی زود یک حلقه

بسکتبال خرید و ما آن را بالای سر در گاراژ نصب کردیم. بعد از آن، من همه روزه تمرین می کردم؛ زیرا خود را در رؤیاهایم بازیکن بسکتبال می دیدم.

جالب است که بدانید چگونه چنین رؤیایی می تواند در زندگی شما تأثیر بگذارد. یادم هست کلاس ششم بودم که مسابقه ای دادیم و ما برنده شدیم. برای بازی نهایی به همان استادیومی رفتیم که وقتی کلاس چهارم بودم در آنجا یک مسابقه بسکتبال را تماشا کرده بودم. رفتم و روی نیمکتی نشستم که چند سال پیش بازیکنان را دیده بودم که روی آن نشسته بودند، و چشمانم را بستم. بعد در ذهنم شنیدم که اسم مرا صدا زدند و به داخل زمین دویدم.

از تصور شنیدن اسمم به هیجان آمدم. در دل گفتم که یک بار دیگر تکرار می کنم و همین کار را هم کردم. در واقع این حرکت را سه بار تکرار کردم. بعد ناگهان متوجه شدم که سایر بازیکنان مرا تماشا می کنند. برایم مهم نبود زیرا من یک قدم به رؤیای خودم نزدیک تر شده بودم.

همه می خواهند مورد احترام دیگران واقع شوند. به عبارت دیگر، هر کسی می خواهد برای خودش کسی باشد. وقتی این علم و اطلاع بخشی از افکار روزانه شما شود، آن وقت متوجه می شوید که چرا اشخاص این گونه رفتار می کنند. اگر با هر کسی که ملاقاتش می کنید به گونه ای رفتار کنید که انگار بزرگ ترین شخصیت عالم هستی است، به او اطلاع می دهید که برای خودش کسی است.

۲. کسی که نداند چقدر شما توجه و محبت دارید، برایش مهم نیست که چقدر می دانید

برای اینکه فردی تأثیرگذار باشید باید قبل از رهبری دیگران، آن ها را صمیمانه دوست بدارید. به محض اینکه اشخاص متوجه شوند شما به آن ها اهمیت می دهید، نگاهشان به شما تغییر می کند.

نشان دادن توجه و علاقه به سایرین همیشه کار آسانی نیست. توجه داشته باشید که مردم بزرگ ترین سرمایه های شما و در عین حال بزرگ ترین دردسرهايتان هستند. مهم این است که در هر شرایطی به آن ها توجه و علاقه نشان دهید.

در کار رهبری و راهنمایی به این نکات برخورد کرده ایم:

مردم غیرمنطقی، نامعقول و خودمحور هستند - با این حال آن ها را دوست بدارید.

اگر کاری خوب انجام دهید، مردم شما را به خودخواهی متهم می کنند - با این حال کار خوب بکنید.

اگر موفق باشید، دوستانی کاذب و دشمنانی واقعی پیدا می‌کنید - با این حال موفق شوید.

کار خوب امروز شما احتمالاً فردا فراموش می‌شود - با این حال کار خوب بکنید.

صداقت و صراحت شما را آسیب‌پذیر می‌کنند - با این حال صداقت و صراحت داشته باشید.

بزرگ‌ترین مرد با بهترین ایده‌ها ممکن است به دست فردی حقیر با ذهنی کوچک زمین بخورد - با این حال بزرگان‌دیش باشید.

آنچه طی سال‌ها ساخته‌اید ممکن است در عرض یک شب ویران شود - با این حال بسازید.

اشخاص ممکن است به کمک احتیاج داشته باشند اما اگر به آن‌ها کمک کنید شاید به شما حمله کنند - با این حال به آن‌ها کمک کنید.

بهترین‌های خود را ارزانی مردم کنید، هرچند ممکن است با مشت بر دهانتان بکوبند - با این حال بهترین‌های خود را به آن‌ها بدهید.

اگر بهتر امکان‌پذیر است، خوب کافی نیست.

اگر می‌خواهید به دیگران کمک کنید و تأثیرگذار باشید، همچنان تبسم کنید و بخشنده باشید. این بهترین راه برخورد با دیگران است. شما نمی‌دانید از جمع آن‌هایی که در اطرافتان قرار دارند چه کسانی در زندگی‌تان تأثیرگذار خواهند بود.

۳. هر کسی به کسی احتیاج دارد

برخلاف باورهای عموم چیزی به نام مردان و زنان خودساخته وجود ندارد. همه به دوستی، تشویق و کمک احتیاج دارند. آنچه اشخاص به‌تنهایی می‌توانند به‌دست آورند در مقایسه با آنچه به‌طور بالقوه با همکاری دیگران می‌توانند به‌دست آورند، قابل قیاس نیست. کار کردن با دیگران اسباب رضایت است. کسانی که به‌تنهایی زندگی می‌کنند و از کسی بهره نمی‌گیرند، به‌ندرت انسان‌هایی شاد هستند. سلیمان نبی می‌گوید:

دو نفر از یک نفر بهتر است،

زیرا کارشان بازدهی بیشتری دارد.

اگر یکی از آن‌ها به زمین بخورد، دوستش او را از زمین بلند می‌کند.

اما بدا به حال کسی که به زمین بخورد

و کسی را نداشته باشد که به او کمک کند.

کسانی که سعی می کنند همه کارشان را به تنهایی انجام دهند اغلب به زحمت می افتند. هرکس به کمک کسی احتیاج دارد. اگر این را درک کنید با طیب خاطر به دیگران کمک می کنید. این گونه زندگی شما و زندگی آنها تغییر می کند.

۴. هرکس زمانی می تواند برای خود کسی باشد که کسی او را درک و باور کند

وقتی شرایط دیگران را درک کنید و آنها را باور داشته باشید، می توانید برای خودشان کسی شوند. کمک کردن به دیگران زحمت چندانی ندارد. کارهای کوچک اگر درست و به موقع انجام شوند، می توانند تفاوتی بزرگ ایجاد کنند.

آخرین باری که به دیگران احساس خاص بودن دادید، کی بود؟ چه زمانی رفتارشان باعث شد اشخاص احساس کنند که کسی هستند؟ سرمایه گذاری شما روی دیگران در مقابل تأثیری که در دیگران بر جای می گذارید صفر است. هر کسی که ملاقاتش می کنید از توانایی کسی برای خود شدن برخوردار است و می تواند در زندگی دیگران تأثیر بگذارد. این اشخاص به تنها چیزی که احتیاج دارند تشویق است. مردم نیاز دارند که به آنها انگیزه بدهید تا به حداکثر توانمندی خود برسند.

۵. هرکس به کسی کمک کند در اشخاص متعددی تأثیر می گذارد

و آخرین نکته ای که باید درباره اشخاص درک کنید این است که وقتی به کسی کمک کنید، در واقع به افراد زیادی کمک می کنید. آنچه به کسی می دهید به اشخاص مختلف می رسد. تکثیر می شود. وقتی به کسی کمک کنید و انگیزه ای خوب داشته باشید، بیش از حدی که کمک کرده اید دریافت می کنید. وقتی به دیگران کمک کنید، آنها سپاسگزار شما می شوند و هرگز از ابراز قدردانی شان خسته نمی شوند.

بخواهید که شرایط دیگران را درک کنید

توانایی شناخت و درک احساسات دیگران یک انتخاب است. درواقع بعضی با گزینه هایی متولد می شوند که می فهمند دیگران چه فکری می کنند و چه احساساتی دارند. اما حتی اگر شما دارای این گزینه قدرتمند نباشید، می توانید بر توان کار کردن خود با دیگران بیفزایید. هرکس توانایی فهمیدن دارد، می تواند انگیزه

بدهد و در دیگران تأثیر بگذارد. اگر به‌راستی می‌خواهید در زندگی دیگران تأثیر بگذارید، اقدامات زیر را به عمل آورید:

از چشم‌انداز و دیدگاه‌های دیگران آگاه شوید

مارک مک‌کورمک، نویسنده کتاب آنچه در دانشکده بازرگانی هاروارد به شما یاد نمی‌دهند، در مجله کارفرما به نکته‌ای جالب اشاره کرده است. موضوع درباره ارزش تشخیص چشم‌اندازهای دیگران است. او می‌نویسد: «چند سال قبل در فرودگاه در صف بلیت هواپیما ایستاده بودم. جلو من دو بچه بر سر یک لیوان بستنی با هم مشاجره می‌کردند. جلو آن‌ها زنی که پالتو پوست به تن داشت، ایستاده بود. به نظرم رسید که کار به برخورد خواهد کشید و حادثه‌ای بروز خواهد کرد. آیا می‌بایست مداخله می‌کردم؟ هنوز در این فکر بودم که شنیدم دختر بچه به پسرک گفت اگر از رفتارش دست بردارد موهای آن پالتوپوست را به بستنی او می‌مالد.»

بسیاری از اشخاص وقتی با دیگران برخورد دارند فراتر از تجربه خودشان را نمی‌بینند. آن‌ها دیگران را با توجه به موقعیت خود ارزیابی می‌کنند.

همدلی شخصی

ویژگی دیگری که برای درک احساس دیگران و کمک به آنان احتیاج دارید، همدلی شخصی است. همه لزوماً به‌طور طبیعی رفتاری همدلانه ندارند. آن‌قدر صبر نکنید تا خانه‌تان ویران شود و بعد به یاد افراد بدبخت و بی‌خانمان بیفتید. با دستی قدرتمند و دلی مهربان با دیگران طرف شوید تا آن‌ها هم به‌خوبی با شما رفتار کنند.

نگرش مثبت در قبال اشخاص

هارپر لی، نویسنده، می‌گوید: «اشخاص معمولاً آنچه را در جستجوی آن هستند می‌بینند و آنچه را به آن گوش می‌دهند می‌شوند.» اگر در قبال مردم نگرشی مثبت داشته باشید، اگر آن‌ها را باور کنید و براساس باورهای خود عمل کنید، می‌توانید در زندگی آن‌ها تأثیر بگذارید. اما همه این‌ها به‌طرز فکری که درباره دیگران دارید بستگی دارد. اگر طرز فکری شبیه زیر را در سر داشته باشید، نمی‌توانید تأثیرگذاری مثبت باشید:

وقتی طرف مقابل کاری را زیادی طول بدهد، کند عمل می‌کند.

وقتی من کاری را زیادی طول بدهم، کارم درست است.

وقتی طرف مقابل کارش را نکند، تنبل است.

وقتی من کارم را نکنم، سرم شلوغ است.

وقتی طرف مقابل کاری را بی آنکه کسی به او بگوید انجام بدهد، پا را از گلیم خود درازتر کرده است.

وقتی من این کار را بکنم، ابتکار دارم.

وقتی طرف مقابل برخلاف عرف کاری بکند، بی ادب است.

وقتی من قوانینی را رعایت نکنم، رفتاری بکر داشته‌ام.

وقتی طرف مقابل رئیس را راضی کند، چاپلوس است.

وقتی من رئیس را راضی کنم، همکاری کرده‌ام.

وقتی طرف مقابل جلو بزند، ترمز بریده است.

وقتی من جلو بزنم، پرتلاش و سختکوش بوده‌ام.

نگرش شما در قبال اشخاص مهم‌ترین انتخابی است که می‌کنید. اگر طرز فکرتان مثبت باشد می‌توانید در آن‌ها تأثیر بگذارید. اگر می‌خواهید شخصی نفوذگذار باشید، نسبت به دیگران همان نگرشی را داشته باشید که آن پسر کم‌سال درباره خودش داشت.

اگر با هرکسی که ملاقات می‌کنید به گونه‌ای رفتار کنید که انگار او مهم‌ترین شخصیت جهان است، به او می‌گویید که از نظر شما او برای خود کسی است.

اخیراً وقتی جیم برای دیدن پدر و مادر سالمندش به نیویورک رفته بود، مسئله اهمیت درک احساسات دیگران و نگاه کردن از زاویه دید آن‌ها برایش مطرح شد:

پدر و مادر من نزدیک به نود سال دارند. آن‌ها در تمام مدت عمرشان سختکوش و پرتلاش بوده‌اند. مادرم پرستار شب‌کار بود و از ساعت یازده شب تا هفت صبح کار می‌کرد. در آن زمان من بچه بودم. مادرم به خانه می‌آمد تا مرا برای رفتن به مدرسه آماده کند. صبحانه‌ام را می‌داد و قابلمه غذایم را برای ظهر

می‌بست و آماده می‌کرد. بعد از ظهر که از مدرسه می‌آمدم، او در خانه انتظار مرا می‌کشید. خانه‌مان بسیار کوچک بود. پس از آنکه پدر و مادرم بازنشسته شدند، خانه‌شان را فروختند و به آپارتمانی کوچک نقل مکان کردند تا با حقوق بازنشستگی کمی که می‌گرفتند، زندگی کنند. من و نانسی همیشه مترصد فرصتی هستیم که به پدر و مادرم کمک مالی کنیم. اخیراً من برای پدر و مادرم آپارتمانی در بهترین نقطه شهر که مشرف به آبشار نیاگارا بود، خریدم اما بعد از شش ماه پدر و مادرم خواستند که از این آپارتمان بروند. چشمان مادرم به قدری ضعیف شده بود که نمی‌توانست آبشار را ببیند. از سوی دیگر، پدرم می‌توانست آبشار را ببیند اما از اینکه در آن ارتفاع زندگی کند، ناراحت بود. ما از اینکه آن‌ها از آپارتمان خوششان نیامده بود، ناامید شدیم. اما پذیرفتیم که آن‌ها به آپارتمان کوچک خود برگردند.

در هر حال میل من برای کمک به آن‌ها هنوز زیاد بود. بنابراین مادرم را به فروشگاه بردم و خواستم چند قلم کالا برای او بخرم. من و نانسی می‌خواستیم برای آن‌ها اقلامی بزرگ بخریم. اما این برای‌شان مهم نبود. آن‌ها به توستری که برای‌شان خریدیم راضی بودند.

بیانیه نفوذ

درک شرایط اشخاص

■ میزان درک خود را مشخص کنید. با استفاده از مقیاس زیر توانایی خود را از درک افکار و احساسات دیگران علامت بزنید.

عالی

تقریباً همیشه متوجه احساس دیگران می‌شوم و براساس آن واکنش نشان می‌دهم.

خوب

اغلب اوقات رفتار دیگران برای من معنی‌دار است.

متوسط

گمان می‌کنم درک من از احساسات دیگران در حد متوسط است.

ضعیف

اغلب اوقات رفتار و احساسات دیگران برای من بهت‌آور است.

■ درک برنامه اقدام. اگر خود را عالی ارزیابی کرده‌اید، باید اطلاعات خود را با دیگران سهیم شوید و به آن‌ها بیاموزید که چگونه شرایط دیگران را درک کنند. اگر به خود امتیاز خوب، متوسط و ضعیف داده‌اید، سعی کنید بیشتر بیاموزید و در شرایط بهتری قرار بگیرید. با طرح چهار سؤال زیر از خود می‌توانید بلافاصله بر میزان درک خود از شرایط دیگران بیفزایید:

۱. از کجا آورده‌اند؟

۲. به کجا می‌خواهند بروند؟

۳. چه نیازی دارند؟

۴. چگونه می‌توانم به آن‌ها کمک کنم؟

■ نگرش مثبت خود را فعال کنید. اگر درک شما از شرایط دیگران به آن اندازه که می‌خواهید خوب نیست، شاید علتش این باشد که برای دیگران به اندازه کافی ارزش قائل نیستید.

فصل ۶

شخص بانفوذ و تأثیرگذار به اشخاص بها می‌دهد و آن‌ها را
بزرگ می‌کند

تکثیر

مرشد - بهادادن

انگیزه

الگو

پس از آنکه در برخورد با دیگران الگوی صداقت و یکپارچگی شدید و به آنها انگیزه دادید، آماده‌اید که قدم بعدی را در فرایند تأثیرگذار بودن در زندگی اشخاص بردارید. جیم به ماجرای اشاره می‌کند که نشان می‌دهد قدم بعدی چگونه می‌تواند باشد.

طی سال‌ها، اریک بیش از سی بار تحت عمل جراحی قرار گرفته است. با این حال او از لحاظ ذهنی بسیار هوشیار و سرشار از خوش‌بینی است. او از خلق و خویی خوش برخوردار است.

اریک در خلال یکی از عمل‌های جراحی با یک سکنه مغزی دیگر روبه‌رو شد که در نتیجه، سمت راست بدنش توانایی خود را از دست داد و به ستون فقراتش آسیب رسید. بعد از چند سال، پزشکان ستون فقرات او را عمل کردند و از گردن تا لگن خصره‌اش میله‌ای فلزی گذاشتند. مدت سه ماه بدنش در گچ بود و در نتیجه، بسیاری از توانمندی‌های سابق خود را از دست داد. اما اریک با روحیه‌ای ستودنی با این مشکل هم روبه‌رو شد.

بعد از عمل جراحی ستون فقرات، نانسی نمی‌توانست به تنهایی از عهده اداره کردن او برآید و ما به این نتیجه رسیدیم که باید یک پرستار تمام‌وقت برای مراقبت از اریک در خانه استخدام کنیم. می‌دانستیم که به چگونه پرستاری احتیاج داریم، اما نمی‌دانستیم چگونه او را پیدا کنیم.

یکی از روزها که نانسی با یکی از رابط‌های ما در امور پزشکی صحبت می‌کرد، شنید کسی به نام فرناندو وجود دارد که می‌تواند خواسته‌های ما را برآورده کند. عالی به نظر می‌رسید. دوستان به نانسی گفته بود که فرناندو عالی است اما نمی‌توانیم او را استخدام کنیم. نانسی به دوستان گفت: «شماره تلفن او را به من بده تا ببینم چه می‌شود.»

چند هفته بعد ما فرناندو را استخدام کردیم و به‌راستی که او عالی بود. با اینکه فقط پنج سال از اریک مسن‌تر بود، تجربه فراوانی داشت. چندین سال در مؤسساتی که از کودکان آسیب‌دیده نگهداری می‌کردند، کار کرده بود. او و اریک در کوتاه زمانی با هم کنار آمدند.

به‌راستی که خداوند از طریق فرناندو چه لطفی به ما کرد. او به اریک نیرو و توان می‌دهد، او را بزرگ می‌کند. برایش بهای فراوانی قائل است. فرناندو تلاش می‌کند که اریک به حداکثر توانمندی‌های بالقوه‌اش نزدیک شود. فرناندو پیوسته در حال یادگیری مطالبی جدید در حرفه‌اش است. او سعی می‌کند اریک را در معرض تجربیات جدید قرار دهد.

برای اینکه تأثیرگذار باشید و تأثیری مثبت در اشخاص بر جای بگذارید، باید با آنها اخت و در زندگی‌شان دخیل شوید. این کاری است که فرناندو با اریک پسر جیم انجام داد و این کاری است که باید در مورد کسانی که می‌خواهید در زندگی‌شان تفاوتی ایجاد کنید، انجام دهید. به نمایش گذاشتن صداقت و درستی اولین قدم مهمی است که برای تأثیرگذار بودن باید بردارید. و مهم‌ترین کاری که باید بکنیم این است که به دیگران انگیزه بدهیم. وقتی به دیگران محبت کنید، به آنها باور و ایمان خود را نشان دهید، به امیدواری‌ها و هراس‌های آنها توجه کنید، نشان دهید که شرایط آنها را درک می‌کنید و به آنها انگیزه موفق‌شدن بدهید، تحت تأثیر شما قرار می‌گیرند. اما اگر به‌راستی می‌خواهید اشخاص رشد کنند و به بهبود برسند و موفق شوند، باید قدم بعدی را بردارید. باید مرشد و راهنمای آنها شوید.

معنای مرشدی کردن

انگیزه دادن به دیگران برای رشد کردن بدون در اختیار گذاشتن ابزار رشد، فاجعه می‌آفریند. اما فرآیند مرشدی کردن به اشخاص فرصت می‌دهد که توانمندی بالقوه خود را به واقعیت تبدیل کنند و رؤیاهایشان به حقیقت پیوندد. مرشدان تأثیری جاودانه و ازلی دارند؛ زیرا معلوم نیست که نفوذشان در کجا متوقف می‌شود.

مرشدان تأثیری جاودانه بر جای می‌گذارند؛ زیرا مشخص نیست که چه زمانی نفوذشان متوقف می‌شود.

مرشدان و راهنماهای برجسته کسانی را که راهنمایی می‌کنند تا به رشد برسند، به حرکت در می‌آورند. در این فصل و در سه فصل بعدی به چهار اصل درباره راهنمایی دیگران و مرشدی کردن اشاره کرده‌ایم: بزرگ‌کردن و بها دادن به اشخاص، کمک به اشخاص در حل مشکلات زندگی‌شان، برقراری پیوند و ارتباط عمیق با دیگران، و تقویت آنها برای رسیدن به حداکثر توانمندی بالقوه‌شان.

بزرگ کردن دیگران و بها دادن به آنها یک سرمایه‌گذاری است

آلن لوی مک‌گینس می‌گوید: «کاری در دنیا شریف‌تر از کمک به انسانی دیگر نیست تا به موفقیت برسد.» کمک به دیگران تا خودشان را بزرگ و بزرگ‌تر ببینید، یکی از مهم‌ترین کارهایی است که می‌توان برای آنها کرد. همان‌طور که جان در کتاب سفر موفقیت می‌نویسد، رشد کردن و رسیدن به توانمندی بالقوه یکی از اجزای سه‌گانه موفق بودن است.

رابرت گراس، مدیرعامل سابق شرکت هواپیماسازی لاکهید، زمانی به مدیران شرکت گفت: «تولید محصول یک مسئله است و ایجاد شرکت مسئله‌ای دیگر، زیرا شرکت‌ها چیزی بیش از انسان‌ها نیستند و محصولی که از آن‌ها شکل می‌گیرد بهتر از کسانی که آن‌ها را تولید می‌کنند نیست. ما خودرو، هواپیما، یخچال، رادیو یا خانه تولید نمی‌کنیم. ما انسان می‌سازیم.»

وقتی دیگران را بزرگ کنید و به آن‌ها بها بدهید، کارهای متعددی انجام می‌دهید:

سطح زندگی آن‌ها را بالا می‌برید

دنيس ويتلى می‌گوید: «بزرگ‌ترین دستاوردها آن‌هایی هستند که فایده‌شان به دیگران می‌رسد.» هر بار به اشخاص کمک کنید تا بزرگ‌تر شوند، به آن‌ها سود و نفع می‌رسانید؛ زیرا به آن‌ها امکان می‌دهید به زندگی سطح بالاتری برسند. کسی نمی‌تواند رشد کند و بزرگ‌تر شود بی‌آنکه زندگی‌اش تغییر کند.

وقتی دیگران را بزرگ کنید، فرصتی به وجود می‌آورید که به آن‌ها کمک کنید تا به توانمندی‌های بالقوه خود برسند.

بر توانمندی آن‌ها برای رسیدن به موفقیت می‌افزایید

جرج کرین بازرگان می‌گفت: «آینده‌ای برای هیچ شغلی متصور نیست. آینده از آن کسی است که کار را انجام می‌دهد.» وقتی دیگران را بزرگ کنید، آینده آن‌ها را نورانی‌تر می‌کنید. وقتی آن‌ها افق دید خود را بسط دهند، نگرش خود را بهتر می‌کنند، بر مهارت‌های خود می‌افزایند، یا شیوه‌های فکری جدیدی می‌آموزند و بهتر زندگی و کار می‌کنند، عملکردشان افزایش پیدا می‌کند و این بر توانمندی بالقوه آن‌ها می‌افزاید.

توانایی آن‌ها را برای رسیدن به رشد افزایش می‌دهید

وقتی به اشخاص کمک کنید که بر بزرگی و ارزش خود بیفزایند، تنها در کوتاه‌مدت برای آن‌ها کاری نمی‌کنید. بها دادن به اشخاص مزایای بلندمدتی دارد. بر تجهیزات آن‌ها می‌افزاید و به آن‌ها فرصت رشد می‌دهد. وقتی دیگران را بزرگ کنید، آن‌ها بهتر می‌توانند از فرصت‌ها به سود خود استفاده کنند و رشد آن‌ها چند برابر می‌شود.

بر توانمندی‌های بالقوه سازمان خود می‌افزایید

اگر افرادی که می‌خواهید بر بزرگی آن‌ها بیفزایید بخشی از یک گروه باشند، همه اعضای گروه از رشد آن‌ها بهره می‌برند. برای نمونه، اگر در سازمان شما، تعداد درخور توجهی از افراد فقط کمی بهتر شوند، کیفیت همه سازمان شما بهتر می‌شود. اگر محدودی از کارکنان به میزان زیاد بهبود یابند، نیروی بالقوه رشد و موفقیت به واسطه رهبری بیشتر این اشخاص افزایش می‌یابد و اگر در هر دو نوع رشد حاصل شود، بدانید که سازمان شما در حال خیزش است.

فرد اسمیت، یکی از دوستان جان، رهبر و مشاور عالی است. فرد به مدت سه سال مشاور بیست مدیرعامل جوان بود و در این مدت نتیجه گرفت که آن‌ها باید مدتی روی پای خود بایستند. از این‌رو، به آن‌ها اطلاع داد که مدتی نزد آن‌ها نخواهد آمد. این مدیران جوان بدون فرد با هم تشکیل جلسه دادند، تا اینکه روزی از او خواستند در یکی از جلسات آن‌ها شرکت کند. وقتی فرد در جلسه آن‌ها شرکت کرد، گلدانی بلور به او هدیه دادند که رویش این نوشته به چشم می‌خورد: او ما را به رقابت وا داشت.

فرد چندین دهه است که چنین رفتاری را به نمایش می‌گذارد. جالب اینجاست که اغلب اشخاص می‌خواهند موفق شوند اما حاضر نیستند تغییری در کار خود بدهند.

خود را برای بزرگ‌تر شدن اشخاص آماده کنید

درست است که خیلی‌ها می‌خواهند دیگران را رشد و پرورش دهند، اما بدین معنا نیست که این آمادگی را دارند. این اشخاص ابتدا باید کمی در مورد خودشان کار کنند. مانند اتفاقی که در اغلب مواقع می‌افتد، اگر می‌خواهید برای دیگران کاری انجام دهید، ابتدا باید برای خودتان کاری کنید. می‌توانید اگر خواستید درس بدهید، اما توجه داشته باشید که فقط خودتان را بازتولید می‌کنید.

وارن بنیس و برت نانوس، متخصصان رهبری، در این باره می‌گویند: «توانایی افزودن بر مهارت‌های خویشتن است که تفاوت میان رهبران و پیروان را رقم می‌زند.» اگر می‌خواهید بر بزرگی دیگران بیفزایید، قبل از این کار باید بر بزرگی خود اضافه کنید. تنها در این صورت است که می‌توانید بر بزرگی دیگران بیفزایید. کسی حاضر نیست از رهبری پیروی کند که معلومات و اطلاعات او از خودش کمتر باشد. نمی‌توان از کسی که رشد نکرده است، درس آموخت. اگر می‌خواهید بر ارج و قرب دیگران بیفزایید نه تنها باید از آن‌ها ماهرتر و آگاه‌تر باشید، بلکه باید به گونه‌ای ادامه دهید که بر رشد و بالندگی خود بیفزایید.

می‌گویند: «بزرگ‌ترین مانع کشف و اکتشاف جهل نیست، بلکه توهم دانایی است.» خیلی‌ها پس از پایان تحصیلات رسمی خود از اهمیت رشد شخصی غافل می‌مانند. اجازه ندهید که این اتفاق برای شما بیفتد.

رشد کردن را یکی از اولویت‌های بزرگ زندگی خود در نظر بگیرید. شما وقت زیادی ندارید که آن را تلف کنید.

توماس کارلایل اسکاتلندی می‌گوید: «بیش از یک‌بار به این دنیا نمی‌آییم. آن را تلف نکنید.» هر روزی که بدون رشد شخصی سپری شود، فرصتی است که برای رسیدن به بهبود و بهتر شدن از دست می‌رود.

افرادی مناسب را برای افزودن بر بزرگی‌شان انتخاب کنید

پس از آنکه رشد کردید و برای کمک به رشد دیگران آماده شدید، زمان آن می‌رسد که تصمیم بگیرید باید به رشد و بالندگی چگونه اشخاص کمک کنید. باید گزینشی عمل کنید. باید برای همه مردم الگوی صداقت و انسجام شخصیت باشید. باید به همه کسانی که با آن‌ها در ارتباط هستید - افراد خانواده، کارکنان، همکاران و دوستان - انگیزه بدهید. اما نمی‌توانید به رشد و بالندگی همه مردم کمک کنید. باید به کسانی کمک کنید که پذیرای راهنمایی‌های شما باشند.

وقتی کسانی را در نظر می‌آورید که می‌خواهید به آن‌ها بزرگی و بالندی بدهید، نکات زیر را به خاطر داشته باشید:

- کسانی را انتخاب کنید که فلسفه زندگی‌شان مشابه فلسفه زندگی شما باشد. کسانی که می‌خواهید به بزرگ شدن و رشد و بالندگی آن‌ها کمک کنید، باید ارزش‌هایی مشابه ارزش‌های شما داشته باشند.

- کسانی را انتخاب کنید که از نظر شما استعدادی بالقوه داشته باشند. نمی‌توانید به کسانی که آن‌ها را باور ندارید، کمک کنید. بیشترین تلاش خود را صرف کسانی کنید که بیشترین توانمندی بالقوه را داشته باشند.

- کسانی را انتخاب کنید که بتوانید در زندگی‌شان تأثیری مثبت بگذارید. همه لزوماً از تعالیم شما بهره نمی‌گیرند. کسانی را انتخاب کنید که نیروی بالقوه‌شان با توانمندی و تجربه شما همخوانی داشته باشد.

- افرادی همسطح را در نظر بگیرید. توجه داشته باشید که همه مردم از توانمندی یکسان برای رشد کردن برخوردار نیستند. مرشدی الهام‌بخش و موفق، توانمندی بالقوه اشخاص را در نظر می‌گیرد.

• زمان مناسب را رعایت کنید. کارتان را در زمان مناسب شروع کنید. آهن زمانی شکل می‌گیرد که به اندازه کافی گداخته شود. این مسئله در مورد کسانی هم که می‌خواهید به رشد و بالندگی آن‌ها کمک کنید، صدق می‌کند.

فرآیند بزرگ‌تر کردن دیگران را اولویت خود بدانید

به بزرگی رساندن دیگران پاداش‌دهنده و خوشایند است، اما در ضمن وقت می‌طلبد. به پول و تلاش فراوان هم احتیاج دارد. ادکول، دوست جان، می‌گوید: «برای رشد باید بهایی پرداخت. به محض اینکه متعهد شوید، آماده حرکت هستید.» پیشنهادهای زیر به شما کمک می‌کند که فرآیند بزرگ‌تر کردن دیگران را به حداکثر برسانید.

توانمندی‌های بالقوه آن‌ها را ببینید

جیان کارلو منوتی آهنگ‌ساز با تأکید می‌گفت: «جهنم از روزی آغاز می‌شود که خداوند به ما بصیرتی بدهد تا از آنچه می‌توانستیم به آن برسیم و نرسیدیم، از آن استعدادهایی که داشتیم و تلف کردیم و از آنچه می‌توانستیم بکنیم و نکردیم آگاه شویم.» توانمندی‌های بالقوه درک‌نشده، هدردانی فاجعه‌بار است و شما به عنوان فردی بهادنده و بزرگ‌کننده از این امتیاز برخوردارید که به دیگران کمک کنید توانمندی‌های بالقوه خود را درک کنند و بر میزان آن بیفزایند. اما نمی‌توانید این کار را بکنید مگر آنکه توانمندی‌های بالقوه آن‌ها را ببینید.

جفری گابریلو، شناگر برنده مدال طلای المپیک، در این زمینه می‌گوید: «رقابت و مسابقه واقعی همیشه میان کاری است که کرده‌اید و کاری که می‌توانستید انجام دهید.» هرگاه به کسانی نگاه کنید که می‌خواهید بر بزرگی آن‌ها بیفزایید، سعی کنید بفهمید چه کاری است که به‌خوبی از عهده آن برمی‌آیند. به جرقه‌های عظمت در آن‌ها نگاه کنید. با دل و با چشمان خود ببینید و گوش دهید. اشتیاق آن‌ها را پیدا کنید. ببینید اگر آن‌ها می‌توانستند بر موانع پیش روی خود غلبه کنند، چه کارهایی انجام می‌دادند. این‌گونه می‌توانید از توانمندی‌های بالقوه آن‌ها آگاه شوید.

پنداره‌ای برای آینده آن‌ها ترسیم کنید

رابرت اوربن می‌گوید: «همیشه به خاطر داشته باشید که در این دنیا دو نوع آدم زندگی می‌کند: واقع‌گرایان و رؤیاپردازان. واقع‌گرایان می‌دانند که به کجا می‌روند، اما رؤیاپردازان پیشاپیش در مقصد قرار گرفته‌اند.»

برای افزودن بر ارزش کسانی که قصد دارید آن‌ها را به بزرگی برسانید، در ذهن خود جلوتر از آن‌ها حرکت کنید و قبل از آن‌ها آینده‌شان را ببینید. این‌گونه می‌توانید پنداره‌ای برای آینده‌شان در نظر بگیرید که به آن‌ها انگیزه بدهد تا به عظمت بیشتری برسند.

بر شور و شوق آن‌ها بیفزایید

به عنوان بزرگ‌کننده دیگران باید کاری کنید که آن‌ها رشد و بالندگی بخوانند، و یکی از راه‌های این مهم، کسب اطلاع از اشتیاق آن‌هاست. هر کس برای خود اشتیاقی دارد. تنها کار شما باید این باشد که این اشتیاق را پیدا کنید. ویلیس ویتنی دانشمند خاطرنشان می‌کند: «بعضی هزاران دلیل دارند که چرا نمی‌توانند کاری را انجام دهند و این در حالی است که اگر یک دلیل داشته باشند که قادرند کاری را انجام دهند، می‌توانند به خواسته خود برسند.»

وقتی دنبال اشتیاق دیگران می‌گردید، از سطح خواسته‌های روزانه آن‌ها فراتر بروید و به اعماق وجود آن‌ها توجه کنید. هارولد کوشنر می‌نویسد: «روح ما گرسنه و تشنه شهرت، ثروت یا قدرت و راحتی نیست. این‌ها به همان اندازه که مسائل را حل می‌کند، مسئله ایجاد می‌کند. روح ما تشنه معناست.»

وقتی اشتیاق آن‌ها را یافتید، از آن بهره بگیرید. به آن‌ها کمک کنید تا به پنداره و بصیرت خود در دنیایشان پی ببرند. اشتیاق می‌تواند به آن‌ها کمک کند تا رؤیایشان را تحقق بخشند.

به نواقص شخصیتی آن‌ها توجه کنید

وقتی می‌خواهید به دیگران کمک کنید تا بر عظمت خود بیفزایند، لازم است که به نواقص شخصیتی آن‌ها هم پی ببرید. همان‌طور که در فصل اول توضیح دادیم، شرافت و درستی پایه و اساسی است که هر چیز دیگری باید بر آن بنا شود. هراندازه که برای افزودن بر بزرگی دیگران تلاش کنید، اگر زیربنا درست نباشد مشکل بروز می‌کند.

وقتی شخصیت دیگران را بررسی می‌کنید، فراموش نکنید که به فراسوی اشتها آن‌ها بروید. یکی از سیاستمداران می‌گوید: «شخصیت درخت است و اشتها سایه‌های آن. سایه چیزی است که ما آن را در نظر می‌آوریم و پایه و اساسی ندارند اما درخت واقعی است.»

مارتین لوتر کینگ می‌گفت: «معیار واقعی انسان آنجایی نیست که هم‌اکنون در آن ایستاده است. مهم این است که در وقت چالش و در زمان مشکلات در کجا قرار می‌گیرد.» هدف شما باید این باشد کسانی که به

آنان کمک می‌کنید در زمان چالش و دشواری‌ها در کجا قرار بگیرند و چه کنند.

بر نقاط قوت آن‌ها تمرکز کنید

بعضی وقتی می‌خواهند به رشد و بالندگی دیگران کمک کنند، تنها به نکات ضعف آن‌ها توجه می‌کنند و این در حالی است که باید به نقاط قوت اشخاص هم توجه کرد. شاید علت اینکه اشخاص این کار را نمی‌کنند این است که نقاط ضعف دیگران به گونه‌ای بارزتر خودش را نشان می‌دهد.

در عظمت بخشیدن به دیگران مرحله به مرحله عمل کنید

رونالد آربورن می‌گوید: «تا زمانی که کاری فراتر از مهارتی که قبلاً به دست آورده‌اید انجام ندهید، هرگز رشد نمی‌کنید.» وقتی می‌خواهید به دیگران برای رسیدن به عظمت کمک کنید، بدون کلافه کردن یا مأیوس کردن آن‌ها کاری انجام دهید.

این فرآیند برای هر کسی متفاوت به نظر می‌رسد. اما بدون توجه به اینکه اشخاص از کجا آمده‌اند و به کجا می‌روند، باید در زمینه‌هایی رشد کنند. توصیه ما این است که به چهار زمینه زیر در فرآیند رشد توجه کنید:

۱. نگرش. نگرش بیش از هر عامل دیگری در موفقیت شما تأثیر می‌گذارد.

۲. روابط. دنیا از مردم تشکیل می‌شود. بنابراین همه باید بیاموزند که با دیگران روابطی حسنه برقرار کنند.

۳. رهبری. همه چیز به رهبری بستگی دارد. اگر قرار باشد کسانی که می‌خواهید آن‌ها را به عظمت برسانید با دیگران کار کنند، باید بیاموزند که آن‌ها را رهبری کنند. اگر این کار را نکنند باید همه کارهایشان را به تنهایی انجام دهند.

۴. مهارت‌های شخصی و حرفه‌ای. ممکن است تعجب کنید که این یکی را در آخر درج کرده‌ایم. اما واقعیت این است که اگر طرز فکر مثبت نباشد، همه مهارت‌های حرفه‌ای در جهان کاری نمی‌توانند انجام دهند.

منابع را در اختیار آن‌ها قرار بدهید

برای اینکه به دیگران کمک کنید تا رشد کنند، منابع لازم را در اختیارشان بگذارید. هرگاه با کسی مواجه شویم که به رشد و بالندگی او کمک می‌کنیم، همیشه می‌خواهیم به او چیزی بدهیم - کتاب، نوار، مقاله

مجلات، هر چیز روحیه بخش و آموزنده.

این بار که می خواهید به کسی کمک کنید، دستی پویا داشته باشید.

آن ها را در معرض تجاربی بزرگ کننده قرار دهید

برنامه ریزی برای رشد اشخاص، بر عظمت و بزرگی آنان می افزاید. اما گاهی برای انرژی دادن بیشتر به آن ها به کاری بیش از این احتیاج داریم.

همایش ها و گردهمایی ها، جلسات با مردان و زنان برجسته و شرکت در رویدادهای ویژه، به ما کمک می کند تا به سطح جدیدی در زندگی برسیم. اما به خاطر داشته باشید که جلسات و رخدادها به رشد اشخاص کمک نمی کنند، بلکه به مردم الهام می دهند که تصمیماتی مهم بگیرند تا مسیر زندگی شان را تغییر بدهند. رشد به این بستگی دارد که شما بعد از تصمیم گیری چه کاری انجام می دهید.

به آن ها بیاموزید که بر بزرگی و عظمت خود بیفزایند

به گفته فیلیپ کرازی: «در زمینه رفتار انسانی نظریه ای وجود دارد که می گوید اشخاص به عمد هوشیارانه رشد عقلی خود را کند می کنند. آن ها به کلیشه ها و عادت ها متکی می شوند. وقتی در شرایطی راحت قرار می گیرند، از یادگیری دست می کشند و در تمام طول روز به آن توجه نمی کنند. ممکن است بلندپرواز و جاه طلب باشند، ممکن است شب و روز کار کنند، اما چیزی فرا نمی گیرند.

وقتی کاری کنید که دیگران به بزرگ تر شدن خود بها دهند، موانع دشوار را پشت سر گذاشته اید.

بزرگ کننده ای موفق توانمندی بالقوه دیگران را ارزیابی می کند و آن ها را در موقعیتی قرار می دهد که به موفقیت برسند.

حتماً شما هم این ضرب المثل را شنیده اید که می گوید: «کسی ثروتمند نمی شود مگر کسی را ثروتمند کند.» وقتی به دیگران کمک کنید تا بر داشته های خود بیفزایند، نه تنها شادی را ارزانی آن ها و خودتان می کنید، بر میزان نفوذ خود نیز می افزایید و به آن ها امکان می دهید که در زندگی دیگران تأثیر بگذارند.

رالف والدو امرسون می گوید: «یکی از زیبایی های زندگی این است که وقتی کسی به دیگران غنا ببخشد، خود مشمول غنا می شود.» وقتی به دیگران کمک کنید تا به سرشاری برسند، دست کم به همان اندازه به خودتان کمک می کنید که به غنا و سرشاری برسید.

بیانیه نفوذ

به بزرگی رساندن مردم

■ چه کسی را به بزرگی می‌رسانید؟ اسم سه نفری را که می‌خواهید او را به عظمت و بزرگی برسانید، یادداشت کنید. کسانی را انتخاب کنید که فلسفه زندگی‌شان شبیه فلسفه زندگی شما باشد، کسانی که بتوانید راحت‌تر در زندگی‌شان تأثیر بگذارید، کسانی که برای تأثیرپذیری از شما آمادگی داشته باشند.

۱.

۲.

۳.

■ جاهای خالی را تکمیل کنید.

نفر سوم	نفر دوم	نفر اول	
			نام استعداد بالقوه اشتیاق خصوصیات بیشترین توانمندی رشد منبع نیاز فعلی نفر بعدی بزرگ کردن تجربه

فصل ۷

شخص بانفوذ و تأثیرگذار دیگران را راهنمایی می‌کند

تکثیر

مرشد - راهنمایی

انگیزه

الگو

کمک به دیگران برای اینکه خود را به عظمت و بزرگی برسانند و بر توانمندی‌های بالقوه خود بیفزایند، به آن‌ها امکان می‌دهد که به سطح زندگی جدیدی برسند، اما بدون توجه به اینکه آن‌ها چقدر رشد می‌کنند و می‌آموزند، باز هم با موانعی روبه‌رو می‌شوند. باز هم اشتباه می‌کنند و در زندگی شخصی و شغلی خود با مسائلی مواجه خواهند شد که اگر کسی به آن‌ها کمک نکند، نمی‌توانند از پس آن برآیند.

جان به ماجرای اشاره می‌کند که تصمیم گرفت به سرنشینان هواپیمایی پر از مسافر کمک کند تا روزی سخت را به اتفاق پشت سر بگذارند.

من به دلیل سخنرانی‌هایی که در سرتاسر کشور دارم، زیاد سفر می‌کنم و گاهی به موقعیت‌ها و رخدادهایی خاص منجر می‌شود. شبی را به یاد دارم که در شارلوت کارولینای شمالی در فرودگاه بودم تا به ایندیانا پولیس در ایندیانا بروم. تا آخرین لحظه تلفنی صحبت می‌کردم و بعد به سرعت به سمت سالن ترانزیت رفتم. آنجا دیک پترسون را ملاقات کردم که سعی داشت تا قبل از بسته شدن در هواپیما داخل آن شود. اما در کمال تعجب، پنجاه - شصت مسافر در سالن انتظار بودند.

به ریک نگاه کردم و پرسیدم: «چه خبر شده؟»

ریک گفت: «گمان می‌کنم هواپیما تأخیر دارد.»

پرسیدم: «اشکال بر سر چیست؟»

جواب داد: «نمی‌دانم.»

رفتم تا با کارمندی که کنار در ورودی هواپیما ایستاده بود، حرف بزنم. او گفت: «خدمه پرواز هنوز نیامده‌اند و تا آن‌ها نیایند نمی‌توانیم به کسی اجازه بدهیم سوار هواپیما شود.» بعد، همین موضوع را چند بار از طریق بلندگوی سالن انتظار تکرار کرد.

به ریک گفتم: «بهتر است به این مسافران کمک کنیم.» بعد به سمت کافه‌تریایی رفتم که در نزدیکی سالن وجود داشت و به زنی که آنجا کار می‌کرد، گفتم: «من شصت عدد کوکاکولا می‌خواهم.»

اسم آن زن دنیس بود. دنیس لحظه‌ای به من نگاه کرد و سرانجام گفت: «شصت تا می‌خواهی؟»

ماجرای او را توضیح دادم و گفتم: «در سالن انتظار شصت مسافر هست که حال‌وروز خوبی ندارند. گمان می‌کنم اگر نوشابه‌ای بنوشند روحیه‌شان بهتر می‌شود.»

دنیس گفت: «حتماً شوخی می‌کنید. شما شصت نوشابه برای همه مسافران می‌خواهید؟»

«بله، همین‌طور است.»

«بسیار خب! می‌توانم به شما کمک کنم؟»

من و او و ریک نوشابه‌ها را برای مسافران به سالن انتظار بردیم. باید بگویم مسافران نمی‌دانستند که چگونه واکنش نشان دهند. من لحظه‌ای مکث کردم و گفتم: «ببخشید. چند کلمه صحبت دارم. من جان مکسول هستم. از آنجا که تا سی - چهل دقیقه دیگر پرواز نخواهیم کرد، به فکر رسیدن شما را می‌همان کنم. پولش را سازمان ما می‌پردازد.»

توزیع نوشابه‌ها را شروع کردیم و من احساس کردم بعضی از مسافران گمان می‌کنند عاقلم را از دست داده‌ام. کارکنان شرکت هواپیمایی هم شرایط مشابهی داشتند، اما بعد از مدت زمانی کوتاه با آن‌ها ارتباطی مؤثر برقرار کردم و وقتی فهمیدیم که خدمه پرواز از راه رسیده‌اند و تا لحظاتی دیگر وارد هواپیما خواهند شد، از آنان خواستم که بگذارند به داخل هواپیما برویم.

صدای خنده و گفتگو از کابین هواپیما شنیده می‌شد. یکی از خدمه پرواز از همکارش می‌پرسید: «اینجا چه خبر است؟»

در جواب او گفتم: «سلام. اسم من جان است. فعلاً بیش از اندازه نگران پذیرایی در هواپیما نشوید. من قبلاً به همه نوشابه داده‌ام. اجازه می‌دهید لحظه‌ای با مسافران صحبت کنم؟»

آن‌ها موافقت کردند و وقتی هواپیما روی باند به حرکت درآمد، پشت میکروفون قرار گرفتم و گفتم: «دوست شما جان مکسول است که صحبت می‌کند. تا لحظاتی دیگر پرواز می‌کنیم. وقتی هواپیما بلند شد، بار دیگر از شما پذیرایی خواهیم کرد.» و همین کار را هم کردم.

ما اوقاتی خوش در هواپیما داشتیم و وقتی هواپیما در مقصد به زمین نشست، دوباره میکروفون را به دست گرفتم و گفتم: «من جان هستم. در محوطه دریافت جامه‌دان‌ها حضور خواهیم داشت و هر کمکی که بخواهید، در خدمت شما خواهیم بود.»

آنچه می‌توانست مسافرتی بد باشد، به خاطره‌ای تبدیل شد که کسی هرگز آن را فراموش نخواهد کرد. چرا؟ زیرا یک نفر تصمیم گرفت که دیگران را زیر پروبال خود بگیرد و به آن‌ها در شرایطی دشوار و ناخوشایند کمک کند. ما به این اصطلاحاً هدایت کردن می‌گوییم.

بعضی برای حل معضلات زندگی خود به کمک احتیاج دارند. مسافران آن هواپیما احتمالاً با واقعیت‌هایی روبه‌رو می‌شدند اما تجربه یک مربی آن‌ها را از ناراحتی بیرون آورد. اغلب مردم از این کمک‌ها استقبال می‌کنند، زیرا مشکلاتی دارند که به‌تنهایی از عهده حل و فصل آن بر نمی‌آیند.

کسی که شهرت و اعتبار خاصی در کمک به مردم دارد، آن لندرز است که در ستون خود در روزنامه، بسیاری از مردم را هدایت می‌کند.

کسانی که در زندگی‌تان بر آن‌ها نفوذ دارید، به کمک شما احتیاج دارند، به‌خصوص کسانی که می‌خواهند به سطح جدیدی برسند یا به مرحله‌ای تازه از زندگی وارد شوند. آن‌ها به کسی احتیاج دارند که راهنمایی‌شان کند.

رهبر کسی است که بیش از دیگران می‌بیند، فراتر از دیگران می‌بیند، قبل از دیگران می‌بیند.

– لروی ایمس

راهنما فاصله را تشخیص می‌دهد

یک راهنمای خوب به دیگران کمک می‌کند تا مقصد خود را بشناسند. لروی ایمس در کتاب رهبری که قرار است باشید، می‌نویسد: «رهبر کسی است که بیش از دیگران می‌بیند، فراتر از دیگران می‌بیند، قبل از دیگران می‌بیند.» در فصل قبل، درباره شکل دادن تصویری از آینده در دیگران صحبت کردیم تا بتوانند به

رشد و بالندگی برسند. قدم بعدی باید این باشد که مقصد آن‌ها را مشخص کنیم و راه را به آن‌ها نشان دهیم. اغلب کسانی که ناراضی و مأیوس هستند چنین احساسی دارند، زیرا تصویری از آینده خود ندارند. می‌گویند: «دفن کردن رؤیایمان شبیه دفن کردن خودمان است، زیرا رؤیایها براساس خود ما شکل می‌گیرند.» خداوند می‌خواهد ما به حداکثر توانمندی بالقوه خود برسیم. باید به دیگران کمک کنیم تا به رؤیایهای خود تحقق ببخشند و به سمت آن حرکت کنند. اگر حرکتی در کار نباشد، راهنمایی در کار وجود نخواهد داشت و هر حرکت تنها زمانی پیشرفت نام می‌گیرد که در مسیر مقصد باشد. برای اینکه به دیگران کمک کنید تا مقصدی را که می‌خواهند شناسایی کنند، به نکات زیر توجه کنید:

- چه می‌خواهند؟ برای اینکه بدانید دیگران به کجا می‌خواهند برسند، باید بدانید دلشان چه می‌خواهد.
- چه اشتیاقی دارند؟ با آگاهی از این مسئله، راه دیگری برای دستیابی به مقصد آن‌ها پیدا می‌کنید.
- چه رؤیایی در سر دارند؟ ناپلئون هیل می‌گوید: «به پنداره‌تان در رؤیایهای خود توجه کنید، زیرا این‌ها فرزندان روح شما هستند.» اگر بتوانید به دیگران کمک کنید تا رؤیایهای خود را بشناسند، می‌توانند به کسی که قرار بود باشند تبدیل شوند.

راهنما مسیر را مشخص می‌کند

وقتی به اشتیاق، توانمندی بالقوه و پنداره اشخاص توجه کنید، بهتر متوجه می‌شوید که آن‌ها درواقع به کجا می‌خواهند بروند. بیشتر اوقات، اشخاص می‌گویند که هدفشان رسیدن به خوشبختی و موفقیت است، اما اگر آن‌ها این سطح را مقصد خود در نظر بگیرند، مطمئناً ناامید خواهند شد. همان‌طور که جان کندرای تأکید می‌کند: «خوشبختی و ثروت و موفقیت دستاوردهای فرعی هدف‌گذاری هستند و نمی‌توانند به‌خودی‌خود هدف باشند.»

وقتی شما به‌عنوان راهنما به اشخاص کمک می‌کنید تا تصویری برای زندگی خود تعیین کنند، باید به آن‌ها کمک کنید راهی پیدا کنند تا این پنداره و تصویر به حقیقت تبدیل شود.

برای اینکه به اشخاص کمک کنید مسیر خود را مشخص کنند، به حیطه‌های زیر توجه کنید:

به کجا باید بروند

به‌راستی که عجیب است بعضی برای رسیدن به مقصد چقدر از مسیر درست منحرف می‌شوند. ادگار هاو در کتاب موفقیت ساده‌تر از شکست خود می‌نویسد: «بعضی در تمام طول عمرشان، کوه‌های آلب

را پیش روی خود می‌بینند و در کوه‌پایه‌های آن می‌میرند، درحالی که گرفتار مشکلاتی هستند که وجود خارجی ندارد.» کسانی که هنوز مزه موفقیت را نچشیده‌اند، کمترین اطلاعی ندارند که برای رفتن از جایی که هستند به جایی که می‌خواهند برسند، چه باید بکنند. آن‌ها نمی‌دانند که می‌توانند مسیری آسان‌تر را بیمایند. شما در مقام راهنما باید راه درست را به آن‌ها نشان دهید.

آنچه آن‌ها لازم دارند که بدانند

در اینجا می‌خواهیم به حکایت جالبی درباره شوهری اشاره کنیم که می‌خواست به همسرش کمک کند، زیرا بر این باور نبود که او مشکل شنوایی دارد. یک شب در ته اتاق درحالی که پشتش به همسرش بود، به آرامی گفت: «می‌توانی صدای مرا بشنوی؟» وقتی زن جوابی نداد، او به زن نزدیک‌تر شد و حرفش را تکرار کرد: «حالا صدای مرا می‌شنوی؟» باز هم از زن جوابی نشنید و دوباره به او نزدیک‌تر شد و گفت: «حالا صدای مرا می‌شنوی؟» باز هم جوابی نشنید. این بار خودش را به پشت سر همسرش رساند و سؤالش را تکرار کرد. زن به سمت شوهرش برگشت و گفت: «برای چهارمین بار بله.»

بسیاری از مردم حال و روز این شوهر را دارند. می‌خواهند موفق شوند و به دیگران کمک کنند اما سوءتفاهم و درک اشتباه آن‌ها را از حرکت باز می‌دارد. یک راهنمای خوب به نقاط کور دیگران توجه می‌کند، آن‌ها را شناسایی و به آنان کمک می‌کند تا بر این مشکل غلبه کنند.

چگونه به رشد کردن نیاز دارند

وقتی دیگران را راهنمایی می‌کنید، بدانید که آن‌ها نمی‌توانند یک روزه طول مسیر را طی کنند. آن‌ها باید به تدریج رشد کنند و به هدف برسند. باید قدم به قدم به هدف نزدیک شوند. آلفرد مارو، مدیرعامل شرکتی بزرگ دارای مدرک دکترای روان‌شناسی، این واقعیت را نشان داد. او می‌خواست به کارکنان جدید فاقد مهارت کمک کند تا به عملکردی مطلوب برسند و به سرعت در حد کارکنان باتجربه عمل کنند.

مارو تصمیم گرفت کارکنان جدید را به دو گروه تقسیم کند. به گروه اول گفت که در مدت دوازده هفته باید هم‌ردیف کارکنان باتجربه قرار بگیرند. برای گروه دوم، برنامه‌ای هفتگی در نظر گرفت که برنامه هر هفته از هفته قبلی بلندپروازانه‌تر بود.

در گروه اول که یک هدف واحد را دنبال می‌کرد، ۶۶٪ کارکنان توانستند در حد انتظار ظاهر شوند، اما افراد گروه دوم که هدف‌هایی کوچک‌تر و تدریجی را دنبال می‌کردند، عملکرد بسیار بهتری را نشان دادند و

به سرعت بیشتری هم‌ردیف کارکنان باتجربه ظاهر شدند.

برای کمک به افرادی که با آن‌ها کار می‌کنید نه تنها هدف بلندمدت، گام‌های کوچک‌تری را هم که باید در طول راه بردارند توضیح دهید. به آن‌ها کمک کنید اهداف قابل حصول را شناسایی کنند تا از اعتماد به نفس بالاتری برخوردار شوند.

راهنما از پیش‌نگری برخوردار است

کسی که توانایی پیش‌نگری ندارد، راهنمای خوبی نیست. پیش‌نگری یکی از وظایف راهنماست. شما به عنوان راهنما و مرشد اشخاص تجربیاتی دارید که دیگران ندارند. به جاهایی رفته‌اید که دیگران نرفته‌اند. از فراستی برخوردارید که دیگران از آن برخوردار نیستند. شما آماده‌اید به مریدان خود کمکی بکنید که به آن احتیاج دارند. شما توانایی آن را دارید که آن‌ها را برای برخورد با آنچه انتظارشان را می‌کشد، آماده کنید. اگر این کار را نکنید به آن‌ها کمک نمی‌کنید و یکی از مهم‌ترین وظایف خود را به عنوان رهبر و راهنما به نمایش نمی‌گذارید. آرنولد گلاسو، طنزپرداز امریکایی، می‌گوید: «یکی از آزمون‌های رهبری شناسایی مسئله قبل از زمانی است که به یک اضطرار تبدیل شود.» این کاری است که اشخاص کم‌تجربه‌ای که به آن‌ها کمک می‌کنید، نمی‌توانند آن را انجام دهند. چهار نکته هست که باید به آن‌ها بیاموزید:

۱. همه با مشکل روبه‌رو می‌شوند

کسی می‌گفت: «اگر وقتی همه خونسردی خود را از دست می‌دهند شما بی‌خیال و خونسرد بمانید، مسئله را نمی‌فهمید.» همچنان که دیگران را راهنمایی و به رشد آن‌ها کمک می‌کنید، متوجه می‌شوید آنان انتظار روزی را می‌کشند که همه مشکلاتشان از بین برود. اما باید بدانند که همه مسئله و مشکل دارند و هر قدر هم پیش بروند و موفق شوند، همچنان با مشکل روبه‌رو خواهند شد. البرت هوبارد می‌گوید: «کسی که دیگر مسئله‌ای ندارد تا آن را حل کند، از بازی بیرون است.»

گروه پژوهش بارنا با بررسی بیش از دوازده هزار نفر، سعی کرد درباره مسائلی که آن‌ها با آن روبه‌رو هستند کسب اطلاع کند. از اشخاص خواستند که مهم‌ترین مسئله خود را بیان کنند. در ادامه به دشوارترین مسائل این اشخاص با ذکر درصد آن‌ها اشاره کرده‌ایم.

۳۹٪ مالی

۱۶٪ شغلی

۱۲٪ سلامت شخصی

۸٪ زمان و استرس

۷٪ فرزندپروری

۶٪ دستاورد تحصیلی

۳٪ ترس از جرم و جنایت

۳٪ روابط شخصی

همان طور که ملاحظه می کنید، اشخاص با مسائل متعددی روبه‌رو هستند که در این میان مشکل پول از همه بزرگ‌تر است. آماده باشید که به آن‌ها کمک کنید و به یاد داشته باشید قبل از حل مشکلات دیگران، مشکل خود را حل کنید.

۲. موفق‌ها بیش از ناموفق‌ها با مشکل روبه‌رو هستند

یکی از تصورات غلط بسیاری از اشخاص این است که گمان می‌کنند افراد موفق از این‌رو موفق شده‌اند که مسئله و مشکلی نداشته‌اند، اما این واقعیت ندارد. تیم هنسل در کتاب عرق جبین مقدس می‌نویسد:

در سال ۱۹۶۲، ویکتور و میلدرد گورتزل تحقیقی درباره ۴۱۳ فرد مشهور و موفق را به چاپ رساندند. این دو پژوهشگر پس از سال‌ها بررسی درباره انسان‌های موفق به این نتیجه رسیدند که ۳۹۲ نفر از آن‌ها مجبور شده‌اند بر موانع و مشکلاتی دشوار غلبه کنند تا به موقعیت برجسته خود برسند. این مشکلات به جای مانع، برای آنان به فرصت‌هایی مناسب تبدیل شده بود.

اشخاص نه‌تنها برای اینکه موفق شوند باید بر موانع غلبه کنند، بعد از اینکه به سطوحی از موفقیت رسیدند نیز همچنان با مشکل و مسئله روبه‌رو می‌شوند. خبر بد این است که اشخاص هر چه موفق‌تر شوند، زندگی‌شان با دشواری بیشتری روبه‌رو می‌شود. برنامه‌ها سخت‌تر، مشکلات مالی جدی‌تر، و سطح توقع و انتظار هم از موفق‌ها بیشتر می‌شود، اما خبر خوش این است که اگر آن‌ها به رشد خود ادامه دهند توانایی‌شان برای برخورد با مشکلات هم افزایش می‌یابد.

۳. پول حلال مشکلات نیست

یک باور اشتباه دیگر این است که پول حلال همه مشکلات است. در واقع عکس این باور درست است. پولدارها کمتر از زندگی خود راضی هستند و مسائل بیشتری دارند. برای نمونه، ارنی زلینسکی به بررسی اخیری اشاره می‌کند که براساس آن کسانی که در سال بیش از ۷۵ هزار دلار درآمد دارند از کسانی که درآمد سالانه‌شان کمتر از این مبلغ است، با مشکلات بیشتری روبه‌رو هستند. او در جایی دیگر با استناد به این بررسی می‌گوید که ثروتمندان بیشتر با مشکل مواد مخدر روبه‌رو می‌شوند.

۴. مشکلات فرصت‌هایی مناسب برای رشد فراهم می‌آورند

وقتی به دیگران کمک می‌کنید، بدانید درحالی که مشکلات ممکن است درد و تألم ایجاد کنند، فرصت مناسبی برای رشد پدید می‌آورند. ننا اونیل می‌گوید: «از هر بحرانی فرصت مناسبی زاده می‌شود.» توجه داشته باشید که همه با مسائل و مشکلات زندگی به یک شکل برخورد نمی‌کنند. آرنولد توین بی مورخ، معتقد بود که همه مردم در شرایط دشوار به یکی از چهار طریق زیر رفتار می‌کنند:

۱. به گذشته پناه می‌برند.

۲. درباره آینده خیال‌پردازی می‌کنند.

۳. به درون خود پناه می‌برند و منتظر می‌مانند تا کسی آن‌ها را نجات دهد.

۴. با بحران روبه‌رو می‌شوند و آن را به عاملی مفید تبدیل می‌کنند.

وقتی به دیگران کمک می‌کنید، بدانند که آب‌های خروشان پیش روی آن‌هاست. به آن‌ها بگویید عاقلانه است که از قبل برنامه‌ریزی کنند و وقتی مشکلی از راه رسید، آن‌ها را راهنمایی کنید تا با آن روبه‌رو شوند و در نتیجه به شخص بهتری تبدیل شوند.

راهنما راه را اصلاح می‌کند

سال‌ها قبل که هنوز دنیای الکترونیک حال و روز امروز را نداشت، ناخدای کشتی از روی موقعیت ستاره‌ها راه خود را در دریا می‌جست و همه پیشنهاد و توصیه ناخدا را می‌پذیرفتند.

مردم هم همین وضع را دارند. هر قدر هم دقیق و با برنامه باشند، در مواقعی از مسیر درست خارج می‌شوند. مشکل زمانی بروز می‌کند که اشخاص نتوانند راهنشان را اصلاح کنند. همه لزوماً حلال مشکلات نیستند. برای اغلب اشخاص، این مهارتی است که باید یاد بگیرند.

به آن‌ها بیاموزید که به منتقدان شکاک گوش ندهند

استفن کاوی در کتاب رهبری اصول‌گرا می‌نویسد که کریستف کلمب را به مجلسی دعوت کردند. کسی در مجلس که به او حسادت می‌ورزید، گفت: «اگر تو هند غربی را کشف نکرده بودی، کسی دیگر در اسپانیا این کار را می‌کرد.»

کلمب جوابش را نداد اما از منتقد خواست که تخم‌مرغی را از ته روی میز نگه دارد. همه سعی کردند و موفق نشدند. کلمب تخم‌مرغ را روی میز کوبید، ته آن شکست و تخم‌مرغ روی میز مستقر شد.

منتقد گفت: «همه ما می‌توانیم این کار را بکنیم.»

کریستف کلمب جواب داد: «بله، اما اگر راهش را می‌دانستی. وقتی من راهش را نشان دادم متوجه شدی که کاری از این راحت‌تر وجود ندارد.»

وقتی دیگران را راهنمایی می‌کنید، بدانید که آن‌ها نمی‌توانند همه طول سفر را در یک روز طی کنند.

درواقع انتقاد از دیگران به مراتب آسان‌تر از پیدا کردن راه حل مشکلات است، اما انتقاد شما را به جایی نمی‌رساند. آلفرد آرمند مونتپرت در این باره می‌گوید: «اکثریت موانع را می‌بینند و تنها معدودی به راه حل توجه دارند. تاریخ نشان می‌دهد که موفقیت با گروه دوم است.»

مریدان خود را راهنمایی کنید که تحت تأثیر چالش‌ها کلافه نشوند

در برخورد با مسائل و مشکلات بزرگ تقریباً همه مأیوس می‌شوند. به همین دلیل است که باید اشخاص را در مواقع سخت راهنمایی کرد. اشخاص را راهنمایی کنید تا به نگرشی مثبت دست پیدا کنند. به آن‌ها راهکارهایی برای حل مسائلشان نشان دهید.

کن بلانچارد، متخصص مدیریت، برای حل هر مسئله‌ای روشی چهار مرحله‌ای را توصیه می‌کند: (۱) فکر کردن درباره مسئله تا به موضوعی خاص تبدیل شود، (۲) شکل دادن فرضیه‌هایی برای حل مسئله، (۳) پیش‌بینی پیامدهای اجرای آن فرضیه‌ها و (۴) انتخاب اینکه از میان راه‌حل‌های مختلف کدام راه‌حل انتخاب شود.

آن‌ها را تشویق کنید تا دنبال راه‌حل‌های ساده بگردند

برای حل هر مسئله‌ای دو اقدام مؤثر وجود دارد. اول اینکه بدانید مؤثرترین راه حل مسئله ساده‌ترین آن‌هاست. وقتی ادیسون می‌خواست کسی را برای همکاری دعوت کند، لامپی به‌دست او می‌داد و می‌پرسید که این لامپ چقدر حجم دارد. بعضی‌ها حدود بیست دقیقه وقت صرف می‌کردند تا ابعاد لامپ را بررسی کنند و بفهمند که لامپ چه حجمی را اشغال کرده است. اما بعضی دیگر لامپ را پر از آب می‌کردند و آب آن را در یک ظرف مدرج می‌ریختند و این‌گونه حجم لامپ را اندازه می‌گرفتند، که بیش از یک دقیقه طول نمی‌کشید.

نکته مهم دیگر در حل مسئله، توانایی تصمیم‌گیری است. توماس واتسون، بنیان‌گذار آی‌بی‌ام، معتقد بود حل سریع مسئله برای پیشرفت کردن مهم است. او می‌گفت درست یا غلط مسئله را حل کنید. اگر اشتباه حل کنید خودتان متوجه می‌شوید و بعد راه حل درست را پیدا می‌کنید.

به آنان اعتماد به نفس بدهید

یکی از سختی‌های کمک به حل مشکلات اشخاص این است که ممکن است آنان به توانمندی خود شک کنند. پیوسته کسانی را که کمکشان می‌کنید، تشویق کنید. بدانید اگر افراد اعتماد به نفس پیدا کنند، بهتر می‌توانند مشکلات را حل کنند.

راهنما در کنار اشخاص باقی می‌ماند

و سرانجام اینکه راهنما در طول مسیر در کنار کسانی که راهنمایی‌شان می‌کند، باقی می‌ماند. او پس از آنکه راهنمایی کرد، راه خود را نمی‌گیرد و نمی‌رود. او در کنار دوستانش باقی می‌ماند.

ریچارد اکسلی سخنران می‌گوید: «دوست راستین کسی است که حرف‌های شما را می‌شنود و به عمیق‌ترین احساسات شما توجه دارد؛ وقتی در تلاش و تقلا هستید به شما کمک می‌کند؛ هر جا که لازم باشد شما را اصلاح می‌کند؛ وقتی اشتباه کنید از شما حمایت می‌کند و وقتی شکست بخورید شما را می‌بخشد.

بیانیه نفوذ

راهنمایی دیگران

■ مقصد آن‌ها را شناسایی کنید. سه نفری را که تصمیم گرفته‌اید به بزرگی و عظمت آن‌ها بیفزایید،

در نظر بیاورید. مقصد آن‌ها کجاست؟ چه چیزی آن‌ها را به وجد می‌آورد، آن‌ها را غمگین می‌کند، آن‌ها را در رؤیا فرو می‌برد؟ این‌ها را در فضای زیر بنویسید:

شخص شماره ۱:

اندوه

خوشحالی

خیال‌بافی

شخص شماره ۲:

اندوه

خوشحالی

خیال‌بافی

شخص شماره ۳:

اندوه

خوشحالی

خیال‌بافی

■ به جلو نگاه کنید. با توجه به تجربه و شناختی که از این اشخاص دارید، مشکلاتی را که خیال می‌کنید در آینده با آن روبه‌رو خواهند شد، فهرست کنید.

۱.

۲.

۳.

■ برای آینده برنامه‌ریزی کنید. چگونه می‌توانید به آن‌ها کمک کنید تا این مشکلات بالقوه را پشت

..... ۱.

..... ۲.

..... ۳.

فصل ۸

شخص بانفوذ و تأثیرگذار با دیگران رابطه برقرار می کند

تکثیر

مرشد - ارتباط

انگیزه

الگو

آیا تاکنون در گردهمایی‌های مدرسه یا خانواده شرکت کرده‌اید؟ می‌تواند جالب و تفریحی باشد زیرا به شما فرصت برقراری ارتباط مجدد با کسانی را می‌دهد که مدت‌هاست آن‌ها را ندیده‌اید. جان اخیراً در یکی از این جلسات شرکت کرد و به او بسیار خوش گذشت. بخوانید و ببینید بر او چه گذشته است:

در سال ۱۹۶۹ که از کالج فارغ‌التحصیل شدم، در هیلهام ایندیانا در یک کلیسا مشغول به کار شدم. سه سال کشیش ارشد این کلیسا بودم. در مدت کوتاهی که من و مارگارت در آنجا کار کردیم، کلیسا رشد بسیار زیادی کرد، به طوری که در سال ۱۹۷۱ مجبور شدیم کلیسا را بزرگ‌تر کنیم تا همه اعضا در آن جا بگیرند.

با نگاهی به عقب در آن سه سال، احساس می‌کنیم که زندگی بسیار خوبی داشتیم. اخیراً کسی از یک کلیسای محلی با من تماس گرفت و گفت که می‌خواهند بیست‌وپنجمین سالگرد تأسیس کلیسایی را که ما آن را بازسازی کرده بودیم جشن بگیرند. در فکر مراسمی بزرگ بودند و از اشخاص متعددی که حالا در نقطه‌ای با فاصله دور از کلیسا زندگی می‌کردند، دعوت کرده بودند که برای شرکت در مراسم در آنجا حضور یابند. کسی که با من تماس گرفته بود مکشی کرد و گفت: «دکتر مکسول، آیا می‌توانید در این مراسم حضور یابید و در برنامه روز یکشنبه وعظ کنید؟»

به او گفتم: «حتماً این کار را می‌کنم. برای من افتخاری است. شما روزش را به من اطلاع دهید، حتماً آنجا خواهم بود.»

در طول چند ماه بعدی همه‌اش در این فکر بودم که چگونه می‌توانم از آن روز یادبود یک روز خاص بسازم. نمی‌خواستم در نظر آن‌ها قهرمان ظاهر شوم. می‌خواستم راهی برای برقراری پیوند و ارتباط با آن‌ها پیدا کنم. از آن‌ها خواستم فهرستی از همه کسانی که قرار است در آن مراسم شرکت کنند، برای من بفرستند و عکس آن‌ها را هم ضمیمه کنند. آن را برایم فرستادند. بسیاری از آن‌ها را می‌شناختم. تا جایی که به یاد داشتم، حالا بعضی از آن‌ها موی کمتری داشتند و موهای بسیاری از آن‌ها جوگندمی شده بود؛ اما چهره آن‌ها را بعد از ۲۵ سال هنوز به خاطر داشتم. فرزندان بسیاری از شرکت‌کنندگان قدیمی هم در مجموعه قرار گرفته بودند؛ اما کسانی هم بودند که آن‌ها را نمی‌شناختم.

بعد، بهترین پیامی را که می‌توانستم برای مراسم آماده کردم و در آن به ماجراهای متعددی از گذشته اشاره کردم. می‌خواستم کاری کنم که آن‌ها خود را در موفقیت من شریک و سهیم بدانند.

اما این را هم می‌دانستم که مهم‌تر از پیام فرستادن این است که می‌توانم با آن‌ها به‌طور حضوری صحبت کنم. من و مارگارت توانستیم شنبه بعد از ظهر با برخی از کسانی که در گذشته به کلیسا آمده بودند، صحبت کنیم و آنچه را از آن سال‌ها به یاد داشتیم با هم در میان بگذاریم. آن‌ها با حرف‌هایشان مرا شگفت‌زده کردند. یکی از آن‌ها کسی بود که وقتی من کشیش کلیسا بودم، در نوجوانی به آنجا می‌آمد و بعد بر اثر یک حادثه رانندگی مجبور شده بود روی صندلی چرخدار بنشیند. من چندین بار در بیمارستان به عیادت او رفته بودم – او هنوز در بیمارستان بستری بود که من هیلهام را به مقصد کلیسایی دیگر ترک کرده بودم. در این مدت نتوانسته بودم از او خبری بگیرم و بفهمم که آیا از بیهوشی خارج شده است یا نه.

او پرسید: «آیا به خاطر دارید که ۲۵ سال قبل برای عیادت من به بیمارستان می‌آمدید؟»

گفتم: «بله. خیلی خوب به یاد دارم.»

گفت: «من هم خوب به یاد دارم. دوران سختی بود. نمی توانستم به شما جواب بدهم، ولی همه حرف هایتان را می شنیدم.»

روز بعد، اول وقت به کلیسا رفتم تا با کسانی که به آنجا می آمدند دست بدهم و با آنها صحبت کنم. فردای آن روز که شهر را ترک می کردم، نه تنها خوشحال بودم که دوستانی قدیمی را ملاقات کرده ام، خوشحال بودم که دوستانی تازه نیز پیدا کرده ام.

زمانی که جان در هیلهام بود کاری مهم انجام داد. او توانست با کسانی که می شناخت و نمی شناخت رابطه و پیوند برقرار کند.

برقراری پیوند و ارتباط به دیگران کمک می کند به سطوح بالاتری برسند

برقراری پیوند بخش مهمی از فرآیند مرشدی کردن است و اگر می خواهید در دیگران تأثیر بگذارید، بسیار مهم است. در جریان این فرآیند کنار آنها قرار می گیرید و لحظاتی از سفر را با آنها می گذرانید.

برقراری ارتباط با دیگران کاری شبیه سوار کردن قطعات یک قطار برای ساختن قطار است. آیا هرگز دیده اید که قطعات قطار را چگونه به هم وصل می کنند تا قطاری ساخته و پرداخته شود؟

برقراری پیوند با دیگران هم از همین قاعده پیروی می کند. باید بدانید که آنها کجا هستند، بعد به جانب آنها بروید و با آنها تماس بگیرید. توجه داشته باشید که مسیر رسیدن به سطح بعدی همیشه سربالایی هایی دارد و مردم برای رسیدن به این سطح بالاتر همیشه به کمک احتیاج دارند.

نه اقدام برای ایجاد پیوند و ارتباط با اشخاص

خوشبختانه برای ایجاد پیوند و ارتباط با مردم لزومی ندارد که مهندس باشید. اما برای شکل گیری پیوند و ارتباط باید تلاش کنید. به اقدامات زیر توجه کنید و از آنها برای ایجاد ارتباط با دیگران بهره بگیرید.

۱. دیگران را دست کم نگیرید

تنها در صورتی می توانید با دیگران ارتباط برقرار کنید که برای آنها ارزش قائل شوید. بعضی رهبران به قدری در اندیشه کار خودند که فراموش می کنند کسانی هستند که باید هدایت و راهنمایی شوند. اگر به

کارکنان خود بها ندهید نمی‌توانید با آن‌ها ارتباط برقرار کنید.

تنها در صورتی می‌توانید با دیگران ارتباط برقرار کنید که برای آن‌ها ارزش قائل شوید.

۲. ذهنیت ایجاد تفاوت داشته باشید

اگر می‌خواهید کار مهمی انجام دهید باید نگرش ایجاد تفاوت داشته باشید. هرگاه احساس کنید نمی‌توانید تفاوتی ایجاد کنید، این کار از شما برنخواهد آمد. چگونه می‌توانید به ذهنیت ایجاد تفاوت دست یابید؟

باور کنید که می‌توانید تفاوتی ایجاد کنید. هر کسی در این دنیا از توانمندی بالقوه ایجاد تفاوت برخوردار است اما تنها اگر خودتان را باور داشته باشید، می‌توانید زندگی دیگران را تغییر دهید.

باور کنید آنچه شما سهمیم می‌شوید می‌تواند تفاوتی ایجاد کند. ما دو نفر بخش مهمی از زندگی خود را صرف برقراری پیوند و ارتباط با دیگران می‌کنیم. ما دو نفری هر سال در بیش از یک میلیون نفر تأثیر می‌گذاریم. اگر باور داشته باشیم آنچه با دیگران سهمیم می‌شویم نمی‌تواند در آن‌ها تأثیر بگذارد، از همین امروز از کارمان دست می‌کشیم. اما می‌دانیم که می‌توانیم به دیگران کمک کنیم زندگی‌شان را تغییر دهند. ما می‌دانیم که نگرش دیگران آن‌ها را یا می‌سازد یا نابود می‌کند و این را هم می‌دانیم که بدون ایمان و اعتقاد، شادی و آرامش غیرممکن است. باید باور کنید آنچه به دیگران می‌دهید، می‌تواند تغییری در زندگی آن‌ها ایجاد کند. باور کنید کسی که با او سهمیم می‌شوید می‌تواند تغییری ایجاد کند.

باور کنید که به اتفاق می‌توانید تغییری بزرگ ایجاد کنید. زمانی مادر ترزا گفت: «من می‌توانم کاری کنم که شما از عهده آن بر نمی‌آیید و شما هم می‌توانید کاری کنید که از عهده من بر نمی‌آید. ما به اتفاق می‌توانیم کارهایی بزرگ انجام دهیم.»

۳. راهی برای رسیدن به آن‌ها پیدا کنید

به قول تام پیترز و نانسی استین: «مشکل اصلی در امریکا این است که مدیران با کارکنانشان در تماس نیستند. اشکال دیگر این است که آن‌ها با مشتریان خود هم در تماس نیستند.» نداشتن تماس و نبود پیوند و ارتباط مشکلی است که در خیلی‌ها تأثیر می‌گذارد. تنها در مدیران تأثیر نمی‌گذارد.

۴. دنبال زمینه‌های مشترک بگردید

هرگاه می‌خواهید با کسی در تماس شوید، ببینید در چه زمینه‌ای با هم وجه اشتراک دارید. به عبارت دیگر،

وجه اشتراکی پیدا کنید. اگر مهارت خوب گوش دادن دارید، می‌توانید نظریات و تجربه‌هایی مشترک پیدا کنید. با هم درباره سرگرمی‌ها و تفریحات مشترک، درباره جایی که در آن زندگی کرده‌اید، شغل‌تان، ورزش یا فرزندان خود صحبت کنید. موضوع مورد بحث شما به اندازه نگرش و دیدگاه‌تان مهم نیست. مثبت‌گرا باشید و سعی کنید از زاویه دید آن‌ها به موضوع نگاه کنید. این گونه، دیگران با شما همکاری می‌کنند.

گاهی حتی وقتی زمینه‌هایی مشترک دارید، ممکن است با موانع و مشکلاتی روبه‌رو شوید.

۵. به تفاوت‌های شخصیتی احترام بگذارید

می‌توانیم وجوه مشترک خود و دیگران را تشخیص دهیم اما در عین حال باید تصدیق کنیم که ما همگی متفاوت هستیم و این یکی از مواهب زندگی است، هرچند همیشه این گونه به نظرمان نمی‌رسد. فلورنس لیتار، یکی از دوستان جان، کتابی به نام شخصیت به‌علاوه نوشته که در آن به چهار ویژگی شخصیتی اشاره کرده است.

معاشرتی؛ برون‌گرا، مردمی، احساسی، شوخ‌طبع و خوش‌بین است.

کمال‌طلب؛ درون‌گرا، وظیفه‌شناس، هدف‌گرا، احساسی، سازمان‌یافته و بدبین است.

آرامش‌طلب؛ درون‌گرا، غیراحساسی، رابطه‌گرا، بااراده و بدبین است.

قدرت‌طلب؛ بااراده، قاطع، هدف‌گرا، سازمان‌یافته، غیراحساسی، کم‌حرف و خوش‌بین است.

با هرکسی که بخواهید تماس برقرار کنید، در زمره یکی از این چهار نوع قرار می‌گیرد.

۶. کلید زندگی دیگران را بیابید

اندرو کارنگی استعداد فراوانی برای درک افکار و احساسات دیگران داشت. او می‌توانست تشخیص دهد که چه چیزی برای آن‌ها اهمیت دارد، اما برای برقراری پیوند و ارتباط با اشخاص مجبور نیستید کارنگی باشید. کافی است بدانید که چه چیزی برای‌شان اهمیت دارد. برای آگاهی از ذهنیت دیگران، ببینید که قبلاً به کجا رسیده‌اند و چه دستاوردی دارند. برای اینکه به دل مردم راه پیدا کنید، ببینید که چه می‌خواهند. وقتی این‌ها را دانستید، با تکیه بر شرافت و درستی‌تان از آن‌ها استفاده کنید.

۷. از صمیم قلب ارتباط برقرار کنید

وقتی می‌خواهید با کسی در پیوند و ارتباط شوید، زمینه‌ای مشترک پیدا کنید و ببینید چه چیزی برای آن‌ها مهم است و آنچه را برای تان اهمیت دارد با آن‌ها در میان بگذارید. لازمه این کار این است که با آن‌ها از صمیم قلب صحبت کنید.

از مرد جوانی که اخیراً مدرک روان‌شناسی گرفته بود، خواستند که برای جمعی از شهروندان سالخورده صحبت کند. او به مدت چهل و پنج دقیقه برای آن‌ها صحبت کرد و گفت که دوران سالخوردگی را چگونه می‌توان به بهترین نحو زندگی کرد. وقتی صحبتش تمام شد، زنی هشتادساله به سخنران جوان نزدیک شد و گفت: «از کلماتی عالی در سخنرانی خود استفاده کردی؛ اما می‌خواهم مطلبی را با تو در میان بگذارم که وقتی بزرگ شدی آن را لحاظ کنی. تو نمی‌دانی درباره چه موضوعی حرف می‌زنی.»

وقتی می‌خواهید با دیگران ارتباط برقرار کنید، اصالت داشتن مهم‌ترین عاملی است که باید رعایت کنید. هیچ کلامی جای صداقت و تمایل صادقانه و از صمیم قلب کمک به اشخاص را نمی‌گیرد.

۸. تجارب مشترک را در میان بگذارید

برای اینکه با دیگران رابطه برقرار کنید، باید راهی بیابید که روابط خود را با آن‌ها مستحکم کنید. ژوزف نیوتن می‌گفت: «مردم احساس تنهایی می‌کنند؛ زیرا به جای پل، دیوار می‌سازند.» برای ساختن پلی که میان شما و دیگران رابطه برقرار کند، تجربه‌های مشترک خود را با آن‌ها در میان بگذارید.

اشخاص هرگز نمی‌توانند به تنهایی به اندازه زمانی که با هم هستند، تأثیرگذار باشند.

ما دو نفر سال‌هاست که تجارب خود را با دیگران در میان می‌گذاریم. به عنوان مثال، وقتی جان مدیری جدید استخدام می‌کند، او را با خود به جلسات متعدد می‌برد. این کار به آن سبب نمی‌کند که عضوی جدید را با خدماتی که شرکت به مشتریان می‌دهد آشنا کند، بلکه می‌خواهد با این عضو جدید همسفر شود تا بیشتر و بهتر یکدیگر را بشناسند.

۹. پس از برقراری ارتباط، به جلو قدم بردارید

اگر می‌خواهید در دیگران تأثیر بگذارید و آن‌ها را به راه راست هدایت کنید، باید قبل از اینکه آن‌ها را با خود به مقصدی ببرید، با آن‌ها ارتباط برقرار کنید. اینکه بخواهید اشخاص را قبل از برقراری پیوند و ارتباط به جایی برسانید، اشتباه بزرگی است. به حرکت درآوردن اشخاص قبل از برقراری ارتباط با آن‌ها می‌تواند به بی‌اعتمادی و سوء تفاهم منجر شود.

به‌خصوص برقراری ارتباط با اشخاصی که به فرهنگ‌هایی متفاوت تعلق دارند، چالشی بزرگ است. جیم در این زمینه تجربه فراوان دارد؛ زیرا کارش ایجاب می‌کند که با مردمی متعلق به ۲۶ کشور دنیا در تماس و ارتباط باشد. او به‌خصوص به این نتیجه رسیده است که برقراری ارتباط با مردم کشورهای اروپای شرقی که زمانی تحت سلطه اتحاد شوروی بودند، دشوار است. جیم می‌گوید:

وقتی برای اولین بار با مردم این کشورها تماس برقرار کردم، تجربه‌ای خاص و منحصر به فرد بود. ما با فرهنگ و ارزش‌های آن‌ها آشنا نبودیم و به این نتیجه رسیدیم که آنچه همه روزه به آن عمل می‌کنیم برای مردم آن سرزمین‌ها عجیب و نامأنوس است. پنجاه سال زیر سلطه روس‌ها زندگی کردن ارزش‌های آن‌ها را تغییر داده بود.

بیانیه نفوذ

برقراری ارتباط با اشخاص

■ ارتباطات فعلی خود را بسنجید. پیوند و ارتباط شما با کسانی که می‌خواهید در آن‌ها تأثیر بگذارید، چقدر است؟ آیا می‌دانید که چگونه با هر کسی ارتباط برقرار کنید؟ آیا با آن‌ها در زمینه‌هایی مشترک ارتباط برقرار کرده‌اید؟ اگر پیوند و ارتباط شما به آن محکمی نیست که باید باشد، بدانید برعهده شماست که ابتکار به خرج دهید.

■ در سطحی عمیق‌تر پیوند برقرار کنید. اگر تاکنون در زمینه‌هایی غیرحرفه‌ای ارتباطی معنی‌دار برقرار نکرده‌اید، وقتی را برای این کار در نظر بگیرید. برنامه‌ریزی کنید تا به اتفاق در تعطیلات آخر هفته به جایی بروید. یا آن‌ها را با خود به همایش‌های مختلف ببرید. هدف این است که فرصتی به دست آورید و با اشخاص پیوند و ارتباطی عمیق برقرار کنید.

■ رؤیای خود را انتقال دهید. پس از آنکه ارتباطی مستحکم با کارکنان خود برقرار کردید، امیدها و آرزوهایتان را با آن‌ها در میان بگذارید. تصویری برای آینده مشترکتان در نظر بگیرید تا دیگران به شما بپیوندند.

فصل ۹

شخص بانفوذ و تأثیرگذار به دیگران اختیار می دهد

تکثیر

مرشد - اختیار دادن

انگیزه

الگو

بخش بزرگی از کار جیم ملاقات با رهبران کلیدی اوست. و از آنجا که این رهبران به سرتاسر کشور و دنیا تعلق دارند، او جلسات را در نقاط مختلف دنیا تشکیل می دهد. یکی از مکان هایی که او برای تشکیل جلسه انتخاب می کند، دیرولی نزدیک سالت لیک سیتی در ایالت یوتا است. اخیراً وقتی او در جلسه ای شرکت کرده بود، اتفاق جالبی افتاد. جیم موضوع را برای تان تعریف می کند.

دیرولی به راستی زیباست. در زمستان برای اسکی کردن عالی است و در تابستان کوهستان های منطقه مکانی عالی برای گشت و گذار و تفریح است. دشت های آن پر از گیاهان و گل های خودروست. ما از اینکه تعطیلات خود را به همراه کارکنانمان در این منطقه بگذرانیم، لذت می بریم.

سال قبل با حدود ده زوج در کلبه هایی در دیرولی در دامنه مسیر اسکی اسکان گزیدیم. به همه ما بسیار خوش گذشت.

وقتی برای ترک آنجا آماده می شدیم، اسباب و اثاثیه مان را جمع و جور کردیم و بعد به دفتر مراجعه کردیم تا پول کرایه اتاق ها را بپردازیم.

متصدی صندوق گفت: «باید ۲۵ دلار از شما بیشتر بگیرم، برای گم کردن کلید.»

باید اقرار کنم که تعجب کردم. ما هشت سال مشتری آن‌ها بودیم و در طول هفته گذشته چندین هزار دلار به آن‌ها پول داده بودیم. به او گفتم: «ببین، خیلی خوشحال هستم که شما برای گم شدن کلید حساب و دفتر دستکی دارید، اما کلید در اتاق‌هاست و اگر ما بخواهیم برای برداشتن آن‌ها برگردیم، هواپیمایمان را از دست می‌دهیم. ممکن است این هزینه را از ما نگیرید؟»

او گفت: «نه. قانون اینجا این است برای هر کلیدی که به ما تحویل ندهند، ۲۵ دلار هزینه بگیریم.»

حتی وقتی من سابقه‌مان با مجموعه آن‌ها را با او در میان گذاشتم و گفتم احساس خوبی در مورد هزینه اضافی ندارم، او کوتاه که نیامد هیچ، مصرتر هم شد. احساس کردم که ما تاکنون صد هزار دلار داده‌ایم و حالا باید بر سر ۲۵ دلار چک‌وچانه بزنیم.

سرانجام هزینه کلید را پرداختیم. در راه رفتن به فرودگاه، من و نانسی درباره موضوعی که پیش آمده بود، با هم صحبت کردیم. به ذهنم رسید که هرگز تقصیر صندوقدار نیست و ایراد از مالک مجموعه است که به اندازه کافی به کارکنانش آموزش نداده است. نانسی خدمات‌دهی آن‌ها را با خدمات‌دهی فروشگاه‌های زنجیره‌ای نورداستروم مقایسه کرد. بد نیست بیانیه نورداستروم را بخوانید.

به نورداستروم خوش آمدید

از اینکه به فروشگاه ما آمده‌اید، متشکریم.

هدف اصلی ما ارائه خدمات برجسته به مشتریان است.

ما اطمینان داریم که می‌توانید در اینجا به هدف‌های خود برسید.

قوانین نورداستروم:

قانون شماره ۱: در همه مواقع به‌درستی قضاوت کنید.

قانون دیگری وجود ندارد.

هر سؤال‌ی دارید پرسید.

از هر کسی که می‌خواهید پرسید،

از مدیران رده‌های پایین گرفته تا مدیران میانی و رئیس هیئت مدیره.

اختیار دادن به دیگران یعنی چه

یک نقاش انگلیسی، به نام ویلیام ولکات، در سال ۱۹۲۴، به نیویورک رفت تا از امکانات وسیع آن شهر برای نقاشی استفاده کند. یک روز به دفتر یکی از همکاران سابقش رفت که مشتاق نقاشی و طراحی بود، و با دیدن چندین برگه کاغذ روی میز دوستش پرسید: «می‌توانم کاغذی بردارم؟»

دوستش جواب داد: «این کاغذ طراحی نیست، یک کاغذ معمولی برای کادوییچی است.»

اقدام به قدرت بخشیدن به دیگران زندگی‌ها را تغییر می‌دهد و این برای شما و کسی که به او قدرت داده‌اید، موقعیتی برنده برنده است.

ولکات ورق کاغذ را برداشت و گفت: «هیچ چیز معمولی وجود ندارد به شرط آنکه بدانی چگونه از آن استفاده کنی.» و روی آن کاغذ معمولی دو طرح کشید. شش ماه بعد، یکی از آن طرح‌ها پانصد دلار و چند ماه بعد طراحی دوم هزار دلار به فروش رفت، که این رقم برای آن مقطع از زمان پول زیادی بود.

وقتی به دیگران اختیار بدهید، تنها در آن‌ها نفوذ نمی‌کنید، بلکه در تمام کسانی که تحت تأثیر آن‌ها قرار دارند، نفوذ می‌کنید.

وقتی اختیاردهنده شوید، با دیگران و از طریق آن‌ها کار می‌کنید اما غیر از این کارهای بسیار بیشتری هم می‌کنید. شما به دیگران کمک می‌کنید تا به بالاترین سطح رشد شخصی و حرفه‌ای خود برسند. قدرت بخشیدن به دیگران به معنای سهمیم شدن در زندگی آن‌هاست تا در بهترین حد خود ظاهر شوند.

اختیار دادن به دیگران به معنای دیدن استعدادهای بالقوه دیگران است، به معنای سهمیم شدن منابع خود با دیگران است. به معنای آن است که به آن‌ها نشان بدهید باورش‌ان دارید.

ممکن است بی‌آنکه بدانید به دیگران اختیار بدهید. وقتی به همسران در یک تصمیم‌گیری مهم اعتماد داشته باشید و بعد به او کمک کنید تا آن کار را انجام دهد، به او اختیار می‌دهید. وقتی احساس کنید که فرزندان می‌توانند به تنهایی از خیابان عبور کنند و این اجازه را هم به او بدهید، به او اختیار می‌دهید. وقتی کاری دشوار را به یکی از کارکنان خود تفویض کنید، به او اختیار می‌دهید.

عمل قدرت بخشیدن و اختیار دادن به دیگران، زندگی آن‌ها را تغییر می‌دهد و موقعیتی برنده - برنده ایجاد می‌کند که هم برای شما و هم برای آنان مناسب است. اختیار دادن به دیگران به مفهوم از دست دادن

یک شیء نیست. مانند این نیست که مثلاً خودروتان را از دست بدهید. اگر خودروتان را واگذار کنید، بدین معناست که دیگر نمی‌توانید جابه‌جا شوید چون وسیله حمل‌ونقل ندارید، اما دادن اختیار و اقتدار به دیگران به معنای دادن اطلاعات به آن‌هاست. با دادن اطلاعات چیزی از دست نمی‌دهید. شما بدون اینکه از توانمندی خود بکاهید، بر توانمندی آن‌ها اضافه می‌کنید.

ویژگی‌های یک اختیاردهنده

همه توانایی اقتدار بخشیدن و اختیار دادن را دارند، اما شما نمی‌توانید به همه قدرت و اختیار بدهید. برای اینکه این اتفاق بیفتد باید شرایطی وجود داشته باشد. برای اینکه اختیار و اقتدار بدهید باید شرایطی داشته باشید:

مقام

نمی‌توانید به کسی که راهنما و رهبر او نیستید، اختیار و اقتدار بدهید. فرد اسمیت متخصص رهبری می‌گوید: «چه کسی می‌تواند به دیگران اختیار موفق شدن بدهد؟ کسی که مقام و سمت و اقتدار داشته باشد. دیگران می‌توانند تشویق کنند اما اجازه را صاحب اختیار و اقتدار می‌دهد: والد، رئیس یا عالمی روحانی.»

می‌توانید هر کسی را تشویق کنید و به او انگیزه بدهید. می‌توانید هر کسی را راهنمایی کنید. اما برای اینکه به کسی اختیار و اقتدار بدهید، باید نسبت به آن‌ها صاحب قدرت و اختیار بیشتری باشید. اگر صاحب اختیار و اقتدار نباشیم نمی‌توانیم به کسی اختیار و اقتدار بدهیم.

رابطه

دومین لازمه اختیار دادن و اقتدار بخشیدن به کسی، داشتن رابطه با اوست. توماس کارلایل، نویسنده قرن نوزدهم، می‌گوید: «انسانی بزرگ، بزرگی و عظمتش را با طرز رفتارش با اشخاص حقیر و کوچک سهیم می‌شود.» اگرچه کسانی که به آن‌ها اختیار و اقتدار می‌دهید کوچک و حقیر نیستند، اگر برای‌شان ارزش قائل نشوید آن‌ها را کوچک و حقیر می‌کنید. برقراری رابطه به زمان و تجربه احتیاج دارد.

احترام

دوستی و رابطه سبب می‌شود که دیگران بخواهند با شما باشند، اما احترام سبب می‌شود که آن‌ها بخواهند

از شما اختیار و اقتدار بگیرند. احترام متقابل برای فرآیند قدرت بخشیدن و اختیار دادن ضرورت دارد. آری کی‌یف روان‌پزشک می‌گوید: «اگر می‌خواهید دیگران به شما احترام بگذارند، شما هم باید به آن‌ها احترام بگذارید. همه دلشان می‌خواهد احساس کنند که برای کسی مهم هستند.»

تعهد

آخرین ویژگی و خصوصیتی که رهبر برای قدرت بخشیدن به آن احتیاج دارد، تعهد است. اد مک‌الوری می‌گوید: «تعهد به ما قدرت بیشتری می‌دهد. ما در هر حالتی که باشیم چشم از هدف بر نمی‌داریم.» فرآیند قدرت و اختیار دادن به دیگران همیشه کار ساده‌ای نیست، به خصوص اگر برای اولین بار باشد که چنین کاری می‌کنید. این جاده‌ای است که دست‌اندازها و مسیرهای انحرافی فراوان دارد، اما مسیری که حرکت در آن به زحمتش می‌ارزد. همان‌طور که ادوارد دسی، استاد دانشگاه روچستر، می‌گوید: «اشخاص باید ایمان داشته باشند که اگر تعهدی در کار باشد، کار و وظیفه بسیار دشوار می‌شود.» اگر می‌خواهید به دیگران قدرت و اختیار بدهید، این نکته را به یاد داشته باشید. وقتی به دیگران قدرت و اختیار بدهید تنها در آن‌ها نفوذ نمی‌کنید، در همه کسانی که تحت تأثیر آن‌ها قرار دارند نفوذ می‌کنید.

اگر در زندگی دیگران قدرت و اختیاری دارید، با آن‌ها رابطه برقرار کرده‌اید، به آن‌ها احترام می‌گذارید و متعهدید که به آن‌ها قدرت و اختیار بدهید، در موقعیتی هستید که می‌توانید بر قدرت آن‌ها بیفزایید، اما برای این کار باید نگرش کافی داشته باشید.

اگر درباره جایگاه خود در زمینه دیدگاهتان نسبت به ایجاد تغییرات در مورد قدرت دادن به دیگران مطمئن نیستید، به این سؤالات پاسخ بدهید:

سؤالاتی که قبل از شروع باید به آن‌ها جواب بدهید

۱. آیا من به کارکنانم اعتقاد دارم و معتقدم که آن‌ها ارزشمندترین دارایی‌های سازمان من هستند؟

۲. آیا معتقدم که قدرت دادن به دیگران بازده کاری مرا افزایش می‌دهد؟

۳. آیا به گونه‌ای فعالانه دنبال رهبران بالقوه‌ای می‌گردم که به آن‌ها قدرست بدهم؟

۴. آیا مایلیم به دیگران کمک کنم تا به سطحی بالاتر از سطح خودم برسند؟

۵. آیا مایلیم به کسانی که توانمندی بالقوه رهبری دارند کمک کنم؟

۶. آیا می‌الم دیگران اعتبار آنچه را به آن‌ها آموخته‌ام به خود نسبت دهند؟

۷. آیا می‌گذارم دیگران آزادی شخصی داشته باشند یا لازم است که کنترل امور را در دست داشته باشم؟

۸. آیا می‌الم که اختیار و اقتدارم را به رهبران بالقوه واگذار کنم؟

۹. آیا می‌الم دیگران شغل مرا تصاحب کنند؟

۱۰. آیا می‌الم رهبری را به کسانی بسپارم که به آن‌ها قدرت و اختیار داده‌ام؟

اگر به چند مورد از این سؤالات جواب منفی داده‌اید، ممکن است به اصلاح نگرش و طرز فکرتان احتیاج داشته باشید. باید بتوانید به دیگران به اندازه کافی اعتماد کنید. به خاطر داشته باشید تا جایی که به رشد خود ادامه دهید، همیشه چیزی برای اهدا خواهید داشت و نگران جابه‌جا شدن نخواهید بود.

چگونه به دیگران قدرت و اختیار بدهید تا به حداکثر توانمندی خود برسند

وقتی به خود اعتماد و اطمینان داشته باشید، وقتی به کسی که می‌خواهید به او اختیار بدهید اعتماد کنید، آماده‌اید که در این راه قدم بگذارید. هدف شما باید این باشد که ابتدا با موضوعات ساده شروع کنید و به تدریج به مسئولیت‌ها و اختیارات آن‌ها بیفزایید. از اقدامات زیر برای هدایت و راهنمایی خود وقتی به دیگران قدرت می‌دهید، استفاده کنید.

۱. آن‌ها را ارزیابی کنید

وقتی می‌خواهید به دیگران قدرت و اختیار بدهید، آن‌ها را ارزیابی کنید. اگر به اشخاص کم‌تجربه اختیار و اقتدار فراوان بدهید، آن‌ها را برای شکست خوردن آماده می‌کنید. اگر با کسانی به‌کندی کار کنید که تجربه‌های زیادی دارند، روحیه آن‌ها را از بین می‌برید.

گاهی وقتی رهبران توانایی دیگران را به درستی قضاوت نکنند، نتایج مضحکی می‌تواند به دست آید. به عنوان مثال، به ماجرای از زندگی آلبرت اینشتین در سال ۱۸۹۸ توجه کنید. در سال ۱۸۹۸، اینشتین درخواست ورود به مؤسسه فنی مونیخ را کرد، که تقاضایش رد شد. در نتیجه او به مدرسه‌ای در برن رفت و در آنجا قانون نسبیت را بیان کرد.

توجه داشته باشید که همه از توانمندی بالقوه برای موفق شدن برخوردارند. وظیفه شما این است که این

توانمندی را ببینید و متوجه شوید که افراد چه کمبودی دارند تا آن را برطرف کنید و نیازهایشان را به آن‌ها بدهید. وقتی کسانی را ارزیابی می‌کنید که قصد قدرت و اختیار دادن به آن‌ها را دارید، به زمینه‌های زیر توجه کنید:

• دانش. در نظر بیاورید که دیگران نیاز دارند چه چیزی بدانند تا کاری را که شما می‌خواهید انجام دهند. بی‌جهت فرض را بر این نگذارید که آن‌ها همه اطلاعات شما را دارند. به آن‌ها اطلاعات بدهید.

• مهارت. میزان مهارت کسانی را که می‌خواهید به آن‌ها قدرت و اختیار بدهید، بررسی کنید. چیزی ناراحت‌کننده‌تر از این نیست که از کسی بخواهید کاری بکند که توانایی انجام دادن آن را ندارد.

• اشتیاق. پلوتارک، فیلسوف یونانی، خاطرنشان می‌کند: «حاصلخیزترین خاک اگر کشت نشود، در آن علف می‌روید.» اگر کسی میل به موفقیت نداشته باشد، هیچ مقدار مهارت، دانش یا توانمندی بالقوه نمی‌تواند به او کمک کند. اما وقتی میل و اشتیاق وجود داشته باشد، قدرت و اختیار دادن آسان می‌شود.

۲. الگوی آن‌ها شوید

حتی کسانی که از دانش و مهارت و اشتیاق برخوردارند، باید بدانند از آن‌ها چه انتظاری وجود دارد و بهترین راه مطلع کردن آن‌ها نشان دادن آن است. اشخاص آنچه را ببینند انجام می‌دهند. در این مورد می‌توان به شاهدی مثالی اشاره کرد. پسری که در منطقه کوهستانی کلرادو زندگی می‌کرد، این موضوع را به خوبی نشان می‌دهد. یکی از روزها این پسر به ارتفاعات صعود کرد و در آنجا به آشیانه عقابی رسید که در آن تخم‌های عقاب به چشم می‌خورد. پسر یکی از تخم‌ها را برداشت و آن را به مزرعه برد تا آن را زیر مرغی بگذارد که روی تخم‌های خودش خوابیده بود تا جوجه‌هایش سر از تخم بیرون بیاورند.

تخم‌ها یکی پس از دیگری جوجه دادند و وقتی تخم عقاب به جوجه عقاب تبدیل شد، جوجه عقاب سر در نمی‌آورد که میان جوجه مرغ‌ها چه می‌کند، اما جوجه عقاب تصمیم گرفت هر کاری را که جوجه مرغ‌ها می‌کنند او هم بکند. با پاها و منقارش زمین را می‌کاوید تا دانه بیابد. او داخل حصاری که ارتفاع دیوارش بیشتر از یک متر نبود، زندگی می‌کرد. تا اینکه روزی گروهی از عقاب‌ها را دید که در آسمان پرواز می‌کردند و در همان لحظه به این نتیجه رسید جایی که هست مکان زندگی او نیست. از این‌رو، با یک حرکت جستی زد و به پرواز درآمد تا در کنار سایر عقاب‌ها به پرواز درآید.

کسانی که می‌خواهید به آن‌ها قدرت و اختیار بدهید باید بدانند که پرواز کردن یعنی چه. شما در مقام مرشد

آن‌ها بهترین فرصت را دارید که راه را به مریدان خود نشان دهید. هرگاه بتوانید راه را به آن‌ها نشان دهید، می‌توانند کاری را که می‌خواهید انجام دهند.

۳. به آن‌ها فرصت موفقیت بدهید

به عنوان رهبر و فردی تأثیرگذار، باور کنید که همه می‌خواهند موفق شوند. خود شما هم می‌خواهید موفق شوید. اما لزوماً همه کسانی که شما در آن‌ها تأثیر می‌گذارید این‌گونه تصور نمی‌کنند. باید به دیگران نشان دهید که می‌توانند موفق شوند. باید به آن‌ها نشان دهید که می‌خواهید موفق شوند. چگونه این کار را کنید؟

- انتظار موفقیت را داشته باشید. بدانید هر کاری که شما می‌کنید مسری است و به دیگران سرایت می‌کند.

- به زبان آورید. اشخاص نیاز دارند از شما بشنوند که از آن‌ها چه انتظاری دارید. بارها و بارها بگویید که از آن‌ها چه انتظاری دارید.

- تقویت کنید. در باورکردن دیگران هر چه افراط کنید قدمی اضافه برنداشته‌اید. بگویید که کارشان عالی بود و صبح روز بعد حرف دیگری در مقام تعریف از آن‌ها بزنید.

۴. اقتدار و اختیار را به آن‌ها انتقال دهید

نکته مهم در قدرت و اختیار بخشیدن، انتقال دادن اختیار و اقتدار است. بسیاری از اشخاص به دیگران مسئولیت می‌دهند و وظایفی را به آن‌ها تفویض می‌کنند، اما قدرت و اختیار دادن به دیگران چیزی بیش از سهیم شدن بار کاری خود با آن‌هاست. باید قدرت و توانایی خود را با دیگران سهیم شوید تا کارها صورت بپذیرند.

پیتر دراگر، متخصص مدیریت، می‌گوید: «هیچ مدیری از قوی بودن و توانمندی کارکنان خود آسیب ندیده است. کارکنان زمانی قدرتمند می‌شوند که به آن‌ها امکان تصمیم‌گیری بدهید. به آن‌ها اجازه بدهید که مسائل را حل کنند و به استقبال چالش‌ها بروند.»

التون جونز در این زمینه می‌گوید: «کسی که بهترین نتیجه‌ها را می‌گیرد آن کسی نیست که تنها از مغزش استفاده می‌کند. موفق کسی است که می‌تواند از ذهن همکارانش استفاده کند.»

۵. اعتماد به آنان را در ملأ عام اعلام کنید

وقتی می‌خواهید به اشخاصی اختیار و اقتدار بدهید، ابتدا باید به آن‌ها بگویید که به آنان اعتماد دارید و چه بهتر که این حرف را در حضور دیگران بزنید. وقتی در حضور دیگران این مطلب را به زبان آورید، به کارکنانتان می‌گویید که به‌راستی به آن‌ها اطمینان دارید. کارکنان شما با شنیدن حرف‌هایتان می‌فهمند که از آن‌ها حمایت می‌کنید.

۶. به آن‌ها بازخورد بدهید

هر چند لازم است که در حضور دیگران از همکاران خود تعریف کنید، به آن‌ها بازخورد مثبت هم بدهید. با همکاران خود به‌طور حضوری ملاقات کنید و اشتباهات و اقدامات نامناسب آن‌ها را با خودشان در میان بگذارید. در شروع کار از خودگذشتگی داشته باشید. آنچه را سزاوارش هستند با آن‌ها در میان بگذارید. از تشویق و تحسین کارکنانتان غفلت نکنید.

۷. بگذارید از ابتکارات خود استفاده کنند

بدون توجه به اینکه به چه کسی اختیار و اقتدار می‌دهید - کارکنان، فرزندان، همکاران یا همسر - باید بگذارید که به‌ابتکار خود کاری صورت دهند و تصمیم بگیرند.

اختیار و اقتدار و مسئولیت بدهید و هر جا که لازم است به آن‌ها کمک کنید. من و جان از بختی بلند برخوردار بودیم که از کودکی به ما مسئولیت می‌دادند. به‌خصوص پدر جان، ملوین مکسول، به فرزندش اختیار و اقتدار فراوان می‌داد.

نتایج قدرت و اختیار دادن

اگر سازمانی را اداره می‌کنید، یاد گرفتن قدرت بخشیدن به دیگران مهم‌ترین کاری است که به‌عنوان رهبر می‌توانید انجام دهید. قدرت بخشیدن بازدهی فوق‌العاده زیادی دارد. نه‌تنها به کسانی که در ارتباط با شما کار می‌کنند اعتماد به‌نفس فراوان می‌دهد، نه‌تنها به آن‌ها انرژی می‌دهد و آن‌ها را مولد می‌کند، به شما زندگی بهتری می‌دهد، به شما آزادی بیشتری می‌دهد و به رشد و بالندگی سازمانتان کمک می‌کند.

اخیراً جیم نامه‌ای از کسی که سال‌هاست به او انگیزه و مشاوره می‌دهد، دریافت کرد. اسمش میچ سالاست و نامه او را در ادامه مطلب آورده‌ایم:

جیم عزیز،

می‌دانم در تدارک نگارش کتابی در زمینه نفوذ هستی. از فرصت استفاده می‌کنم و عمیق‌ترین سپاسگزاری و احتراماتم را به تو و به نانسی ابراز می‌کنم. شما تأثیر فراوانی در زندگی من گذاشتید.

تأثیرگذاری شما در زندگی من قبل از اینکه با هم ملاقات کنیم شروع شد و این زمانی بود که به یکی از نوارهای شما گوش می‌دادم. پنداره شما، نگرش مثبت و ایمان و اعتقاد شما به شدت برای من الهام‌بخش بود.

من شاهد شخصیت و منش خارق‌العاده شما بودم. شما را تحسین می‌کردم و می‌خواستم که خودم هم مثل شما بشوم. دلم می‌خواست شما را بهتر بشناسم و با شما رابطه‌ای دوستانه داشته باشم. قبلاً با کسی دوست نشده بودم. به همین دلیل دوستی با شما برای من اتفاق جدیدی بود. من در افریقا بزرگ شدم. پدرم در یک کارخانه چوب‌بری کار می‌کرد. بعد به مدرسه رفتم اما تصویر ذهنی خوبی نداشتم. احساس بازنده بودن می‌کردم.

در سال‌های بلوغ سعی کردم تا جایی که می‌توانم تلاش کنم. اما احساس پوچی و تهی بودن می‌کردم، چه در مقام شوهر و چه پدر.

اما شما در زندگی من تأثیرگذار شدید. درست به‌موقع بود. شما شرایط مرا درک کردید و سبب شدید که احساس کنم باوجود اشتباهاتم و شکست‌هایم، برای خودم کسی هستم. شما به من کمک کردید تا زندگی خانوادگی خوبی داشته باشم و در شرایط مالی و معنوی خوبی قرار بگیرم. همه چیز در زندگی من تغییر کرده است.

نفوذ مثبت جیم به میچ سال‌ها کمک کرد تا زندگی‌اش را تغییر دهد. جیم در همه مراحل به او کمک کرده است. حالا میچ یک تأثیرگذار بین‌المللی است. او با سخنرانی‌های خود در زندگی صدها هزار نفر تأثیر می‌گذارد.

بیانیه نفوذ

اختیار دادن به اشخاص

■ به دیگران قدرت و اختیار بیشتری بدهید. در هر کسب‌وکاری که هستید، می‌توانید به دیگران

اختیار و مسئولیت بدهید. از فهرست زیر استفاده کنید.

کار و وظیفه مورد نظر را تعریف کنید:

کسی را که می‌خواهید به او مسئولیت بدهید نام ببرید:

برای انجام دادن کار به چه مهارت‌هایی نیاز است:

آیا شخص مورد نیاز از ویژگی‌های لازم برخوردار است:

بله ☐ نه ☐

برای انجام دادن کار به چه مهارت‌ها و دانشی احتیاج است؟

.....

آیا برای انجام دادن این کار الگو شده‌اید؟

بله ☐ نه ☐

آیا به این شخص اجازه موفقیت داده‌اید؟

بله ☐ نه ☐

آیا به این شخص اطمینان خاطر داده‌اید؟

بله ☐ نه ☐

آیا به این شخص بازخورد داده‌اید؟

بله ☐ نه ☐

آیا به این شخص امکان داده‌اید که خودش را نشان بدهد؟

بله ☐ نه ☐

فصل ۱۰

شخص بانفوذ و تأثیرگذار، تأثیرگذاران بیشتری تولید می کند

تکثیر - بازتولید

مرشد

انگیزه

الگو

در شروع این کتاب درباره تأثیرگذاران، به‌ویژه درباره کسانی که در زندگی ما تأثیر گذارده‌اند، صحبت کردیم. زندگی ما پر از کسانی است که نه‌تنها در زندگی ما تأثیر گذاشته‌اند، بلکه سبب شدند به شخصیت‌هایی نافذ و تأثیرگذاری نیز تبدیل شویم. در مورد جان، پدرش ملوین مکسول بیش از هر کسی در او تأثیر گذاشته و از او رهبر و راهنمایی برجسته ساخته است. ریچ دی ووس هم کسی بود که به‌شدت در جیم تأثیر گذاشت:

من در خانواده‌ای بسیار خوب بزرگ شدم. زندگی ما پر از عشق بود، هرچند از لحاظ مالی در شرایط آن‌قدرها مطلوبی قرار نداشتیم. پدرم در زمینه‌های سیاسی و اقتصادی آزاداندیش بود و مرا تشویق کرد که به دانشگاه بروم و شغل خوبی پیدا کنم. در دوران بیست‌سالگی با شنیدن صحبت‌های ریچ دی ووس، شیفته او شدم. او مرا با مفاهیم بسیار زیادی آشنا کرد: اقتصاد آزاد، ارزش‌های فردی، رؤیاها، آزادی و سرمایه‌داری. او درباره ایمان خود به خداوند حرف می‌زد و مردم را تشویق می‌کرد که صداقت داشته باشند و از شور و اشتیاق بهره بگیرند. من قبلاً هرگز چنین سخنانی نشنیده بودم.

امروز البته ریچ دی ووس یکی از بانفوذترین شخصیت‌های بازرگانی در جهان است. او صاحب تیم بسکتبال اورلاندو مجیک در لیگ بسکتبال امریکا و رئیس گاسپل فیلمز و بنیاد دی ووس است.

ریچ دی ووس ارزش تربیت رهبران را درک می‌کند و آن‌ها را کسانی می‌داند که می‌توانند در زندگی فردی تأثیرگذار باشند.

قدرت تکثیر

کاری که ما دو نفر انجام داده‌ایم، اگر انجام نمی‌دادیم، نمی‌توانستیم به موفقیت‌هایی بزرگ دست یابیم. حالا می‌خواهیم موفقیت‌هایمان را به شما منتقل کنیم. اگر تاکنون مطالب کتاب را مطالعه و درک کرده باشید، راه شرکت در این بازی را بلدید. می‌دانید که صداقت و درستی و یکپارچگی تا چه اندازه مهم است و می‌دانید که چگونه می‌توانید الگوی صداقت و انسجام شخصیت باشید. شما آموخته‌اید که با پرورش دادن اشخاص، با توجه کردن به آن‌ها، با ایمان داشتن به آن‌ها، با گوش دادن به آن‌ها و با درک شرایط آن‌ها چه کارهای مهمی می‌توانید انجام دهید.

به همین دلیل است که مرحله تکثیر برای تبدیل شدن به فردی تأثیرگذار تا این حد مهم است. به برخی از امتیازات ایجاد رهبران در سازمان خود توجه کنید؛ آن‌ها نه تنها مایل‌اند از شما پیروی کنند، در دیگران هم تأثیر می‌گذارند.

• **تکثیر رهبر و راهنما نفوذ شما را به سطحی جدید می‌رساند.** هرگاه در کسانی تأثیر بگذارید که نمی‌توانند در دیگران نفوذ کنند، از میزان نفوذ و تأثیرگذاری خود می‌کاهید. اما وقتی در رهبران نفوذ کنید، به‌طور غیرمستقیم بر همه کسانی که تحت تأثیر آن‌ها قرار دارند نفوذ می‌کنید. نتیجه کار تکثیر است. هر چه نفوذ شما بیشتر باشد، به تعداد بیشتری می‌توانید کمک کنید.

• **تکثیر رهبر و راهنما بر توانمندی بالقوه رهبران می‌افزاید.** هرگاه به دیگران کمک کنید تا به رهبرانی بهتر تبدیل شوند، بر توانمندی‌های بالقوه خود می‌افزایید.

• **تکثیر رهبر و راهنما منابع را چند برابر می‌کند.** وقتی رهبران را رشد دهید، متوجه می‌شوید که ارزش منابع شما افزایش می‌یابد و وقت بیشتری پیدا می‌کنید؛ زیرا می‌توانید تفویض اختیار کنید و بخشی از وظایف خود را بر عهده دیگران بگذارید.

• **تکثیر رهبر و راهنما آینده‌ای مثبت را برای سازمان شما به همراه می‌آورد.**

تکثیرکننده درون خود را بیدار کنید

هرکسی از توانمندی بالقوه‌ای برخوردار است که با پرورش رهبرانی جدید بر میزان نفوذ خود بیفزاید. برای بیدار کردن تکثیرکننده درون خود، اصول زیر را بخشی از زندگی خود کنید:

خودتان را به‌خوبی رهبری کنید

برای اینکه دیگران را به‌خوبی رهبری کنید، ابتدا باید خودتان را به‌خوبی رهبری کنید. وقتی به رهبری کردن خود فکر کنید، ویژگی‌های فراوانی به ذهنتان خطور می‌کند: صداقت و انسجام شخصیت، اولویت‌های مناسب، پنداره، نظم‌و‌تربیت شخصی، مهارت حل مسئله، نگرش مثبت و موارد دیگر.

پیوسته در فکر یافتن رهبران بالقوه باشید

می‌گویند وقتی دانش‌آموز حاضر باشد، معلم از راه می‌رسد، اما عکس این هم درست است. وقتی معلم آماده باشد سروکله دانش‌آموز پیدا می‌شود. وقتی به رشد خود به‌عنوان رهبر ادامه دهید، آمادگی آن را پیدا می‌کنید که رهبرانی جدید بسازید. اگر می‌خواهید رهبران خوبی بسازید، باید اشخاص مناسبی را به خدمت بگیرید.

به تیم بها بدهید

پرورش‌دهندگان بزرگ رهبر، به تیم و گروه خود بیش از خودشان بها می‌دهند. بیل راسل یک بازیکن بزرگ بسکتبال بود. به اعتقاد بسیاری، او بهترین بازیکن گروه در تاریخ بسکتبال حرفه‌ای بود. راسل می‌گفت: «خوب بازی کردن من به این بستگی دارد که کاری کنم سایر بازیکنان خوب بازی کنند.» در زمینه پرورش رهبر هم همین مطلب مصداق دارد.

آیا خود را یک بازیکن تیمی می‌دانید؟ به سؤالات زیر جواب دهید تا متوجه شوید تا چه اندازه در خدمت تیم هستید.

هفت سؤال درباره موفق بودن به عنوان یک بازیکن تیمی

۱. آیا به ارزش دیگران اضافه می‌کنم؟

۲. آیا بر ارزش سازمان می‌افزایم؟

۳. آیا نتایج مثبت را به دیگران نسبت می‌دهم؟

۴. آیا تیم ما به‌طور مداوم به شمار افرادش می‌افزاید؟

۵. آیا تا حد امکان از نیمکت‌نشین‌های تیم استفاده می‌کنم؟

۶. آیا شمار کثیری از افراد من در تصمیم‌گیری‌ها دخالت می‌کنند؟

۷. آیا تیم ما بر پیروز شدن بیش از ستاره شدن تأکید دارد؟

اگر به چند سؤال جواب منفی داده‌اید، شاید لازم باشد نگرش تیمی خود را تغییر دهید. رهبر خوب کسی است که رهبرانی تربیت کند که از خود او جلو بزنند.

متعهد شوید که رهبر بسازید، نه مرید و پیرو

ما معتقدیم که کشورمان (امریکا) امروز با بحران رهبری روبه‌رو است. چندی پیش مطلبی در این باره در مجله نیوریپابلیک به چاپ رسید. در این مقاله آمده بود: «دویست سال قبل یک جمهوری کوچک اشخاصی مانند جفرسون، هامیلتون، مدیسون، آدامز و دیگران را به وجود آورد. در آن زمان جمعیت کشور سه میلیون نفر بود، اما امروزه جمعیت آن از دویست میلیون نفر گذشته است. آن اشخاص بزرگ کجا رفتند؟ باید در زمینه رهبری شصت نفر مانند فرانکلین داشته باشیم.»

به گفته پیترو دراکر، متخصص مدیریت، کسانی که در کاری به حد عالی می‌رسند به‌ندرت می‌توانند یافته‌های خود را در اختیار دیگران قرار دهند. کسی که می‌خواهد به رشد و اعتلای دیگران کمک کند باید برای این کار متعهد باشد. قبلاً گفته‌ایم و باز هم می‌گوییم که همه چیز به رهبری بستگی دارد. وقتی رهبر و راهنما به وجود بیاورید، در خودتان، سازمانتان و اشخاصی که آن‌ها را پرورش می‌دهید، تأثیر می‌گذارید. تکثیر و راهنما مهم‌ترین وظیفه کسی است که می‌خواهد تأثیرگذار باشد. اگر می‌خواهید تأثیر بگذارید باید نسبت به شکل‌دهی رهبر و راهنما متعهد باشید.

از حفظ و نگهداری تا تکثیر

خیلی‌ها در حالت حفظ و نگهداری قرار دارند. هدف آن‌ها حفظ موقعیت فعلی است، نه پیشرفت و رشد. اگر می‌خواهید تأثیرگذار باشید باید بکوشید که تکثیرکننده باشید. میان حفظ و نگهداری و تکثیر پنج مرحله وجود دارد:

۱. حدود بیست درصد رهبران در رده پایین رشد دادن به سر می‌برند. آن‌ها اقدامی برای رشد و سازندگی انجام نمی‌دهند.

۲. مرحله بعدی در نردبان رشد، بقا یافتن است. حدود پنجاه درصد از همه رهبران سازمان‌ها این‌گونه فعالیت می‌کنند. سازمان آن‌ها در حد متوسط است، کارکنانشان از کارشان راضی نیستند و کسی بر توانمندی بالقوه خود نمی‌افزاید.

۳. حدود ده درصد رهبران سعی می‌کنند رهبران بهتری تولید کنند، اما به برقراری رابطه بهتر با کارکنان خود اقدام نمی‌کنند. در نتیجه رهبران شرکت را ترک می‌کنند تا در جایی دیگر شغل بهتری به دست آورند.

۴. وقتی رهبران روابطی مستحکم ایجاد کنند و به کارکنان کمک کنند تا به رهبرانی خوب تبدیل شوند، اتفاق حیرت‌برانگیزی می‌افتد، که اصطلاحاً به آن هم‌کوشی می‌گویند و معنایش این است که جمع کل همیشه از مجموع اجزا بزرگ‌تر است. حدود نوزده درصد رهبران به چنین موقعیتی می‌رسند.

۵. بسیاری از کسانی که به سطح هم‌کوشی می‌رسند هرگز سعی نمی‌کنند از این حد فراتر بروند و این در حالی است که می‌توانند یک قدم فراتر بردارند و رهبران بهتری بسازند. تنها یک درصد رهبران به این سطح می‌رسند. این مدیران می‌توانند در جهان تأثیر بگذارند.

چگونه رهبرانی بسازیم که رهبرسازی کنند

در مقاله‌ای که در نشریه هاروارد بیزینس ریویو به چاپ رسید، ژوزف بیلی درباره پرورش مدیران اجرایی موفق مطالبی نگاشت. او برای نوشتن این مقاله با بیش از سی مقام اجرایی موفق صحبت کرد و به این نتیجه رسید که همه آن‌ها درس خود را از یک مرشد و راهنما آموخته‌اند. اگر می‌خواهید رهبرانی را پرورش دهید که آن‌ها هم رهبرسازی کنند، باید مرشد و راهنمای آن‌ها باشید.

حالا می‌دانید برای تبدیل شدن به شخصیتی تأثیرگذار چه باید کرد. لازمه تأثیرگذار بودن به شرح زیر است:

- با هر کس ارتباط برقرار می‌کنید، برای او الگوی صداقت و درستی باشید.
- پرورش دادن اشخاص در زندگی‌تان به آن‌ها احساس ارزشمند بودن می‌دهد.
- نشان دادن ایمان و اعتقاداتان به دیگران تا خودشان را باور کنند.

• درک افکار و احساسات آن‌ها برای اینکه بتوانید کمکشان کنید تا به رؤیاهای خود تحقق بخشند.

• بزرگی و عظمت بخشیدن به آن‌ها تا بتوانند خودشان کارهایشان را انجام دهند.

• برقراری ارتباط با آن‌ها تا به سطح بالاتری برسند.

• قدرت بخشیدن به آن‌ها تا بتوانند به کسی تبدیل شوند که برای آن ساخته شده‌اند.

• تکثیر رهبر و راهنما تا به رشد رهبران بیشتر کمک کنند.

طی سال‌ها، من و جیم سعی کرده‌ایم تا این فرآیند به چیزی بیش از چند اصل و روش کاری تبدیل شود
ما سعی می‌کنیم افراد بهتری را پرورش دهیم.

بیانیه نفوذ

تکثیر تأثیرگذارانی دیگر

■ بر توانمندی بالقوه رهبری خود بیفزایید.

■ کسانی را بیابید که از توانمندی بالقوه رهبری برخوردار باشند. وقتی به‌طور مداوم به کارکنان خود بزرگی و عظمت ببخشید، بعضی از آن‌ها به رهبرانی بزرگ تبدیل می‌شوند.

■ به شخص بیاموزید که رهبر باشد، نه اینکه صرفاً کارهایی را انجام دهد. بگذارید که او به شما دسترسی داشته باشد. وقت زیادی را صرف کنید که برای کارکنانتان الگو شوید. به کارکنان خود کمک کنید تا به حد توانمندی بالقوه رهبری خود برسند.

■ تکثیر. وقتی شخصی به رهبر و راهنمایی خوب تبدیل شد، کسی را انتخاب کنید که مرشد او شود تا خود شما بتوانید فرآیند کارتان را تکرار کنید.

پایان