

# مدیریت او مشرتوب

لیکوالان:  
مریلین میننگ  
او  
پاتریشا هداک

ژباړن:  
صالح محمد صالح

۱۳۸۲ ل کال

## د اغېزناکو مشرانو څرنگتياوې

مسووليت ومنئ؛ چې خلك درته مسووليتونه دروسپاري، بناد او روغ پاتې شئ. د خپلو كارونو او ژوند لپاره د بدوالي او ښه والي په گډون مسووليت ومنئ، چې د مشرتابه مقام ته ورسېږئ او له هغو كسانو څخه واوسئ چې نور خلك درباندي ډاډه شي اودا به ستاسو بدله دركړي.  
دانيل ميچام  
له (معجزهء اعتماد به نفس) نومي كتاب څخه

د دندو په شننو كې د "مدير" او "مشرتابه" نومونه په يوه مانا كارول كېږي، كېدې شي تاسې يو له دغو سرليكونو څخه په ځان كې ولرئ، خو هېڅ يو په خپلسري ډول ستاسو مشري نه كوي.  
"رهبر" سرليك بايد د خلكو په هڅونو او د ښه كار په ترسره كولو سره لاسته راوړو، يو بريمن رهبر د خپل سازمان په وړاندي متعهد دى او هغه تعهد په خپلو پلويانو كې هم روزي.

بريمن مشر:

- خپله دنده او مسووليت په ژوره توگه پېژني.
- د روانپرمختگونو، تگلورو او تيوريو په خوا كې اوسېږي.
- د هغه خپل خلك د هغوى ځواك، كمزورى، هيلې او موخې پېژني.
- د خدمت او برياليتوب په برخه كې له نورو سره گډ تصور او ليدلورى لري.
- په خبرو او كارونو كې د خپل شخصيت ځواك څرگندوي.

د مشر او پلويانو ځانگړتياوې:

مشر پلوى

ښه اورېدونكى ښه ويونكى

په واك كې تر واك ليرې

هوډمن شكمن

زړه بايلونكى خودبينه

ستونزغوڅوونكى ستونز جوړوونكى

خوش بين بدبين

امتياز وركوي امتياز اخلي

له مسايلو سره مخامخېږي له مسايلو څخه ليرېوالى مومي

نېغې خبرې كوي نا نېغې خبرې كوي

تېروتنې مني نور خلك ترې

وايي "هو!" دكار د نه ترسره كېدو دليل جوتوي

له شورماشوره ډك كړار

ترخپل واك لاندې پياوړي خلك خوښوي، تر خپل واك لاندې كمزوري خلك خوښوي

منونكى نه منونكى

د خپلې رهبرۍ ځواك وازمويئ!

1- زه په بېلا بېلو وختونو كې د مثبتو چارو په هڅه كې يم معمولاً كله ډېر لږ

2- زه له تېروتنو څخه د څه زده كولو مينه وال يم

3- زه تل د نورو برياليتوبونه منم.

- 4- زه باوري ارزښتونه راغبرگوم.
- 5- زه د واك وبشلو د لارو چارو په لټه كې يم.
- 6- زه هوډمن او ځواكمن يم او دندې بدلوم.
- 7- ما اوږد مهالي پروگرامونه ليكلي او د هغو په اړه متعهد يم.
- 8- زه پوهېږم چې په نورو خلكو كې څنگه انگېزه رامنځته كړم.
- 9- زه پوهېږم چې څنگه ډلييزه روحيه او هڅه رامنځته كړم.
- 10- زه تل د خپلې ډلې په وړاندې رښتيني او جوړوونكى يم.
- 11- زه په بېره پرېكړه كوم.

دغو پوښتنو ته د "معمولاً" ځواب ورکولو هڅه د رهبرانولپاره لوړه موخه ده. که مو هرې پوښتنې ته په (کله کله) اویا هم (ډېر لږ) سره ځواب ورکړی، باید ددې کتاب لوستل ستاسو موخه وگرځي، لاندې د خپلې رهبرۍ موخې وليکئ. د سارې په توگه "زه د داسې شېبو په تمه يم چې نور هم هوډمن واوسم".

لومړۍ موخه.

دويمه موخه.

درېيمه موخه.

څلورمه موخه.

پنځمه موخه.

درهبريزو سېکونو بېلابېلوالی:

د رهبرانو په شمېر رهبريز سېکونه شته، ډېر سېکونه عملي دي، چې ځينې يې بيا تر ځينو نورو اغېزناک وي.

درهبرۍ يوه اغېزناکه لار به تاسو ته اجازه در کړي چې:

- رښتيني او اړوندې موخې تشخيص کړئ او خپل هدف يې وگرځوئ.

- رښتيني او اړوندې پايلې لاسته راوړئ.

- خپلې موخې د سازمان له موخو سره همغاړې کړئ.

- د کړنلارې داسې يو معيار جوړ کړئ، چې د څرنگوالي، څومره والي، پر خپل وخت

اوسېدلو او د گټې اندازه کولو بنسټ ولري.

- د اړتيا له مخې خپل پروگرامونه وڅارئ.

- اړيکي وساتئ.

تر هغه ځايه چې د مديريتۍ کوم سېک ستاسو خنډ وي، بې اغېزې دی، بايد بدل يې کړئ.

ستاسو سېک کوم دی؟

کله چې د رهبريز سېک ډولونه او ځانگړتياوې لولئ، هغه صفتونه په شنه قلم په نښه کړئ، چې تاسې انځوروي، بيا خپل په نښه شوي توري وڅارئ او پر هغو چې تاسې گومان کوئ ستاسو د اغېزناکتيا لپاره زيانمن دي، ژېړ قلم راوکاږئ، بيا ليکلې ولولئ او پر هغو صفتونو سره دايره راوگرځوئ، چې ستاسو په اند ستاسو پرمختگ ته گټگور دي، کله چې مو تمرين پایته ورساوه، د خپلې اوسنۍ رهبرۍ له شتمنيو څخه به يو نښه انځور لاسته درشي، په هغه څه چې لاسته راوړلای يې شئ، کولای شئ د يوه اغېزناک رهبر په توگه نورې لارې چارې هم ولټوئ.

له هغه سره مو د کارکوونکو د کاري سېکونو د کتنې او ستاسو د خپل سېک عيارول ښايي گټور وي، دېته "اقتضايي رهبري" وايي او ډېره کاربري، د ساري په توگه کله چې له يوه شنونکي سره سر وکار لرئ، بايد جزئيات جوړ کړئ او په زغرده يې ارايه کړئ. که مو سېک په طبيعي ډول بل شی دی (د ساري په توگه که مو سېک "کاريزماتیک" دی) کېدی شي د نورو خلكو په هڅونه ستاسو اړتيا د يوه شنونکي په رهبرۍ کې بې اغېزې وي، په دې کتاب کې به ډېر وخت ولرئ چې اقتضايي رهبرۍ زده کړئ او تمرين يې کړئ.

د بنځو لپاره دوه اصلي سبکونه شته: کرار او ټولنيز يا کارنده. لومړی: کرار سبکونه

د ډلې دوديزې لويغاړې	دشنونکي د حل مسئله
پلوی	کمال گرا(وسواسي)
صلي کمزوري: تر حد ډېر مني.	اصلي کمزوري: تر حد ډېر ي
مينه ناکه او خیر غوښتونکي	پوښتنې کوي
اسان گيره او صبوره	دنده پيژندونکی او خودداره
سلا کوونکي او غلي	پرېشانه بالغه
لږ خطر منونکي او وفاداره	کمال خوبوونکي او روڼاندي
	له لوړو معيارونوسره دقیقه
د لويې د وړاندليد (پيش بيڼي) وړ	په خپلسري ډول نظم رامنځته کوونکي

دويم: ټولنيز سبکونه

واک غوښتونکي او څارونکي	کاريز ماتیک هڅوونکي
لارښوده	هڅوونکي
اصلي کمزوري: تر حد ډېره	اصلي کمزوري: تر حد ډېر ي
لارښوونه کوي	خبرې کوي
نېغ خطر منونکي	له شوره ډکه او اغيزناکه
ځواک بښونکي څارونکي	زړه سوانده او سخي
پر نفس له اعتماد سره گړندی	دوستانه ليوالتيا
سوچ کوونکي	ټولنيزه او باحساسه
ځواکمنه مسووله	پر کاريز ماتیک شهرت مينه
ځواکمنه او ځايغوښتونکي	

ستاسو اندون دومره لوړ غږېږي، چې کارکوونکي ستاسو خبرې نه اوري.

الودچپمن

ستاسو اندود د يوه مشر په توگه دکارکوونکو د بېرې او حال سرمشق دی. خلك يو بل

راغبرگوي (منعکسوي) او کارکوونکي په ځانگړي ډول مديران، ځان راغبرگوي، که ستاسو اندود مثبت او هڅوونکی وي، ستاسو همکاران ستاسو د فکر په پياوړتيا او مثبتيا سره ستاسو اندود منعکسوي. خو که تاسو گيله وکړئ او د قرباني رول ولوبوئ، نوځان به د خپلو انځورونو په منځ کې ومومئ، ستاسواندود ستاسو پر گټو هم اغېز اچوي. کله چې له کارکوونکو سره بڼه اړيکي ټينگوئ او تل خپل مثبت فکر نندارې ته وړاندې کوئ، کارکوونکي به په ډېره گټه هغه ته ځواب ورکړي. خو هېڅوک هم د تل لپاره په اوج کې نه وي، کله-کله شخصي مسايل، جسمي ستونزې او نورې رېرې ستاسو احساس او اندود له منځه وړي. لاندېني سرليکونه د سختۍ پر مهال د مثبت فکر ساتلو په برخه کې درسره مرسته کولای شي:

د سپورت يو منظم پروگرام ولرئ. E  
 -خپل ژوند E او کار په ورين تندي سمبال کړئ.  
 -خپلې لويې موخې ورو موخو ته راماتې کړئ، چې E ورته ورسېږئ.  
 د ورځې په بهير کې د ځواک د بيا ترلاسه کولو لپاره لنډمهالي E استراحتونه ولرئ.  
 دکار او تفريح ترمنځ اغېزناک تعادل وساتئ. E  
 دخپل ژوند E پراختيا او ژورتيا لپاره په خپله خوښه چمتو شئ.  
 کار وکړئ چې مسلکي ښکاره E شئ.  
 داسې يو کس پيدا کړئ چې د يوه رازرونکې او لارښودې تابلو په توگه ورباندې E باور ولرئ.

د رهبرۍ تمرين:

خپل اندود وټاکئ، هره جمله ولولئ او پر هغو تورو دايره وکارئ چې ستاسو په فکر د اندود په مقياس کې مو د ځای ښوونکي دي. که مو پر لسم عدد دايره وکښله، دا په دې مانا ده چې نه شي کېدی ستاسو اندود ته په دې برخه کې لورتيا وښل شي، که پر يوه (1) عدد دايره وکارئ، يانې تاسو دا وایئ چې اندود مو ډېر بد دی. رښتينيې واوسئ:

لور(مثبت) ټيټ (منفي)

- 1- زما په اند هغه امتياز چې ريس يې زما اندود ته راکوي دادی: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 2- هغه امتياز چې زما همکاران يې زما اندود ته راکوي: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 3- هغه امتياز چې زما د کورنۍ غړي يې زما اندود ته راکوي: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 4- هغه امتياز چې زما ترلاس لاندې خلک يې زما اندود ته راکوي: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 5- هغه امتياز چې خپله يې په رښتينيې توگه خپل اندود ته ورکوم: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 6- زما د اغېزناکتيا سطحه: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 7- زما د پنځونې(تخليق) سطحه: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 8- د کار په اړه مې خپله لېوالتيا: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 9- له ژوند سره مې دلېوالتيا سطحه: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 10- عادت او خوۍ (هغه زغم او احساسات چې د نورو په اړه يې لرم): 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ستاسو د امتياز ټولگه:

90 او تر دې لور امتياز ددې نښه ده چې ستاسو اندود بڼه دی او د انډولونو (معادلونو) برابرولو ته يې هېڅ اړتيا نه لري؛ د 70 او 89 ترمنځ امتياز دا بڼيې چې ستاسو لپاره لږ برابروالی په کار دی؛ د 50 او 69 ترمنځ: عمده برابروالي ته اړتيا لري؛ که مو امتياز تر 50 لږ وي، يوې بشپړې کتنې ته اړتيا لري. د رهبر اندود او ليدلوری (بينش):

اندود اخیستونکی دی، نه درس ورکوونکی.

الوود چیمن

د سازمانونو ټول رهبران د مدیرانو نقش نیسي او یو مثبت لامل په کې ورزیاتوي. دې مثبت لامل ته بینش (لیدلوری) وایي.

ستاسو لیدلوری:

ستاسو اندود باید ستاسو له موخې او د سازمان له دندې او موخې سره همغږی وي او د هغو پلوي وکړي. تاسو خپل لیدلوری په ساده او الهام بنیونکي بیان لېږدوئ، ویې لیکئ او خپور یې کړئ چې نور یې هم وويني، ټول: د دندو په شننو، پروگرامونو، کړنلارو او شخصي موخو کې ځای کړئ. هېڅکله مه پرېږدئ چې ستاسو خلک، خپل گډ لیدلوري له پامه وغورځوي.

هغه مشر چې لیدلوری لري داسې وي:

- روحیه ورکوي او انگېزه رامنځته کوي.

- راتلونکي ته گوري او ځان ته یو بشپړ لیدلوری انځوروي.

- له کارکوونکو څخه ښې او لوړې پایلې لاسته راوړي.

- د برتری، رښتینولۍ او گټې اخیستنې په وړاندې ژمن دی.

- اغېزناک او رښتینولۍ دی.

څو دقیقې د خپل کاري لیدلوري په اړه سوچ وکړئ، وروسته یې په راتلونکې تشه پانه کې رالاند کړئ. د کتاب په پای کې به دا وخت ولرئ چې خپل لیکل شوي توکي له سره وگورئ او تجدید نظر کړئ.

د ډلې رهبري

بېلگه یا سرمشق پر نورو د اغېزښندلو غور لار نه، بلکې یوازې وسیله ده.

البرت شوایتزر

ښځې کله - کله د رهبرۍ له منلو څخه ډډه کوي، ځکه گومان کوي چې ټول رهبران یوازې وي او هر مهال ورته خطر متوجه دی، دا تصور ناسم دی، هر رهبر پلویان لري. چې د هغه پلوي کوي او د هغه تصمیمونه ترسره کوي، رهبر د خپلې ډلې سازمان د یوه هدف پر لورې پرمخ بیایي: په ټاکل شوي وخت کې په مثبت ډول او لږ لگښت، تاسې باید د یوه رهبر په توگه: لږ تر لږه د خپل سازمان د موخو د ترسره کېدو لپاره د خپلې ډلې له مرستو څخه گټه اوچته کړئ.

ځان ته د یوې بریمنې ډلې جوړوونکي په توگه امتیاز ورکړئ:

لاندېنی اندود (طرز تفکر)، ډله جوړونه ځواکمنوي. دا مقیاس ستاسو د ځواکونو په پېژندنه اود هغو سیمو په ټاکنه کې چې په هغو کې به ایجادول گټور وي، له تاسو سره مرسته کوي. هغه عددونه چې تر ټولو وړاندې مو د اندازې له مخې موقعیت څرگندوي، په نښه کړئ. هرڅومره چې غټ وي، ستاسو د لوړ صفت مانا لري، وروسته یې دامتیازونو ټولگه وشمېرئ.

1- په کارکوونکو کې هغه څوک ټاکم، چې د دندې اړتیاوې پوره کوي او له نورو سره هم په ښه ډول کار کوي.

2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7

2- د هدف جوړونې په فعالیتونو کې د ستونزو په غوڅولو او د ښې گټې اخیستنې په کار کې د کارکوونکو په گډون سره، هغوی ته د مالکیت احساس ورکوم.

2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7

3 - زه په کارکوونکو کې د یو ځای کارکولو او د یو او بل ملاتړ له لارې ډلپیزه روحیه رامنځته

کوم.

2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7

4- زه له کارکوونکو سره په رښتینې او جوته توگه خبرې کومه او له هغوی څخه هم همدا تمه لرمه.

2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7

5- زه له خپلو کارکوونکو سره پر خپلو جوړ جاړیو عمل کومه.

2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7

6- زه خوشحالیږم چې د ډلې غړي یو بل سره وپېژني، چې یو له بله شخصي باور، درناوی، ځواک او استعدادونه زده کړي.

2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7

7- زه دا ډاډ ترلاسه کومه چې کارکوونکو د خپلو کارونو د ترسره کولو لپاره وړ زده کړې ترسره کړې دي.

2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7

8- زه پوهیږم چې د خلکو ترمنځ نیوکې طبیعي خبره ده، خو زه هڅه کومه وړاندې تر دې چې هغه وړانوونکې شي، ټول په عادلانه او ګړندې ډول حل و فصل کړم.

2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7

9- زه پر دې گروهمنه یم، خلک به هغه مهال په ډلییز ډول کار وکړي چې پوه شي څه تمه ترې کېږي او څه گټې به لاسته راوړي.

2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7

10- که تر وړ زده کړو وروسته د ډلې یو غړی ونه توانېږي یا ونه غواړي منطقي معیار ته ورسېږي، زه به یې په بدلولو کې شک ونه کړم.

2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7

ټولگه

د 60 او 70 ترمنځ امتیاز دخلکو په اړه د مثبت فکر څرګندوی دی، هغه اندود چې د یوې پیاوړې ډلې د جوړونې او ساتنې لپاره ضروري دی، 40 او 59 د منلو وړ دی او په منطقي هڅو کولای شو ډله جوړونه وکړو، هغه کس چې تر 40 لږ امتیاز لري، باید خپل اندود په څیر سره بررسی کړي.

د سره تړلو گڼو ډلو څرنگوالی:

په ټولو موقعیتونو او کاریز شرایطو کې اغېزناکې ډلې گډ څرنگوالي نندارې ته وړاندې کوي. رهبران باید دغو څرنگوالو ته په خپلو ډلو کې پراختیا ورکړي. یو اغېزناک رهبر دا ډاډ ترلاسه کوي، چې:

- د ډلې غړي د رهبر پر لیدلوري (بینش) پوهېږي او مني یې.

- د ډلې غړي یو او بل ته درناوی لري او په راتلونکې پېښه کې به یو پر بل ګران وي.

- خلک له دې نه چې د ډلې غړي دي، رضایت ترلاسه کوي.

- اړیکي جوت دي او ټول غړي دې ته هڅول کېږي، چې په خبرو- اترو او د امکان ترحده په تصمیم نیونه کې برخه واخلي.

- ډلییز غرور او احساس لري.

- په ډله کې اختلاف لږ دی او کله چې یو اختلاف رامنځته کېږي، له جوړوونکو او رغوونکو فنونو څخه په کار اخیستو له منځه ځي.

- د ډلې غړي یو له بل سره همکارۍ ته هڅول کېږي.

- په ټولیز ډول، په ډلییزه توگه تصمیم نیول کېږي او ستونزې غوڅېږي.

- د ډلې غړي دا زده کوي چې په آرام او هوسا ډول یو له بل سره کار وکړي.

- - د ډلې په منلو او هڅولو سره ډلې ته په ازاد ډول کار کېږي  
- - د ډلې غړي لنډمهالي او اوږدمهالي هدفونه او د هغو دندې پېژني او په کې برخه اخلي.

پاسنيو ځانگړتياووته په پام سره لاندېنيو پوښتنو ته په لنډ ډول ځواب ورکړئ:  
خپلې ډلې ته څو نومې ورکوي؟

.....  
ستاسو د ډلې ځواکونه کوم دي؟

.....  
ستاسود ډلې کمزورۍ کومې دي؟

.....  
د خپلې ډلې د ښه والي لپاره څه کولای شئ؟

.....  
د ډلو د رهبرۍ لپاره اووه آرونه:

د خپلې ډلې د رهبر په توگه بايد ډاډ ترلاسه کړئ چې د ډلې روحيه مو پياوړې ده او هغه فعاليتونه چې ترسره کوي يې گټور دي. دې موخې ته د رسېدو لپاره لاندې اووه لارې فهرست شوي، پر اوس مهال چي هره يوه د خپلې ډلې لپاره ترسره کوي، په نښه کړئ. زه هڅه کوم چې:

- 1 - له ټولو کارکوونکو سره برابر چلند ولرم او د اړتيا پر وخت پر کړنو شخصي پاملرنه هم وکړم.

- 2 - د ډلې له ټولو غړو سره پر خپلو ټولو ژمنو وفا وکړم.

- 3 - غوڅ دريځه واوسم او مثبت چلند وکړم، ان که منفي احساس هم ولرم.

- 4 - د ډلې د تگلارو او تگلورو پلوي وکړم.

- 5 - زغم ولرم، پوهېږم چې نور غړي د فشارونو په وړاندې د رهبر د غبرگونونو پېښې (تقليد) کوي.

- 6 - د ډلې د غړو د کتنې او خبرو اترو لپاره وخت پيدا کړم.

- 7 - ټولې موخې مې رنگې وي او ټول ورباندې پوهېدلې وي.

که مو پام شي چې پاسني اصول نه مراعاتوي، د چاره کولو لپاره يې غوره وخت مصرف کړئ.

کولای شئ رهبرۍ ته د نورو مهارتونوپه څېر په يوازې او تلپاتې ډول د تمرين، تمرين او تمرين له لارې ښه والی وښئ.

د ډلې د غړو څرنگوالی:

د هرې ډلې غړي کمزورۍ او ځواکونه لري، تاسې بايد د ډلې د رهبرې په توگه دا زده کړئ چې د ډلې د ښه والي لپاره له ډلييز ځواک څخه په کار اخيستو خپلو دندو ته نوره پراختيا هم ورکړئ، تاسې خپلې خپلې ځانگړتياوې لرئ، چې بايد ورته پام وشي، له هغو اطلاعاتو څخه چې د خپلې رهبرۍ د سبک په اړه مو ترلاسه کړل (14 مخ) کار واخلي او وروسته هماغه ځانگړتياوې د خپلې ډلې دغړو په اړه وکاروئ. په ډله کې د انگېزې رامنځته کولو ښه وضعيت هماغه دی، چې سپارل شوې دندې له شخصيتونو سره همغاړې وي.

عادي غړی:

- هوسا موقعيت غوره گڼي.

- نژدې اړيکي خونبوي.

- په ځنډ سره بدلون مومي.



- د وړاندليد(پېشبينی) وړ دی.
- زغم لرونکی دی.
- له دې سره مينه لري چې له يوه کس سره وگوري.
- د اوسنی وضعې پلوي کوي.
- انحصار غوښتونکی دی.
- وفاداري پالي.
- آرام او هوسا چاپيريال يې خوښيږي.
- ډلې ارزښتمنې گڼي.
- تحليلوونکی غړی:
- له ټاکل شويو کړنلارو سره مينه لري.
- ناخاپي بدلونونه يې نه خوښيږي.
- پردې گروهمن دی چې غور، جوړوونکی څيز دی.
- د پانگو په اړه دقيق دی.
- د ځان او نورو په اړه اوچت معيارونه لري.
- په اندېښنه کې دی.
- عام خوښوونکی دی.
- تر هغه مهاله چې د خپلې نظريې پر بڼه والي ډاډه نه وي، نه يې رابرسېره کوي.
- دندې ته لېواله دی.
- په تصميم نيونه کې کمزوری دی.
- په کارونو کې له منطقي تگلارو څخه کار اخلي.
- واک غوښتونکی غړی:
- مقام او واک ته لېواله دی.
- ژر ستړی کېږي.
- بدلون او اوښتون يې خوښيږي.
- ارزښت د بري له مخې سنجوي.
- له نورو څخه نېغ ځواب غواړي.
- تر ځان بل مشر نه خوښوي.
- پر خپل نفس ډېر اعتماد لري.
- ډېر هوډمن او زړور دی.
- بڼه امتياز منونکی دی.
- د بري لپاره لوبه کوي.
- گړندی او کم حوصله دی.
- واکمن او تمه لرونکی دی.
- کاريزماتيک غړی:
- په ټولنيز محبوبيت او شهرت سره، بری ترلاسه کوي.
- نه غواړي چې د جزئياتو او څارنې په بند کې وي.
- له خپل ځواک څخه بڼه کار اخلي.
- زړه سواند دی.
- مينه ناک دی.
- د بيان بڼه مهارت کاروي.
- د اعتماد وړ دی.
- خلك بڼه راکاږي او هڅوي يې.
- له ځانه راضي، تبليغي او ډاډمن دی.

- شور او شوق لري.  
د خپلې ډلې غړي وارزوي!

پلان جوړونه

يوساعت ژور سوچ پر يوې ورځې خوب ارزې.  
مري، كي، اش  
هغه څه چې نه دي ليكل شوي، هدف نه دي.  
موخې:

موخې هغه پايلې دي چې تاسو غواړئ ترلاسه يې كړئ. هر بريمن رهبر خپلې موخې لري، سمې او ټاكل شوې موخې له تاسو سره مرسته كوي چې د خپل ليدلوري پر لوري وڅوڅيرئ، نو موخې بايد:  
ښه بيان شوي او د ث اخيستو وړ وي.  
د اندازه اخيستنه وړ وي. ث.  
رښتينې وي. ث.  
زمان بگندي ث ولري.  
د هڅو مراحل ولري او ډلبندي شوې وي. ث.  
د اړتيا له مخې دې تجديد نظر ث شي او بدلې دې شي.  
هدف جوړونه:

بايد موخو ته د رسېدو لپاره د هغو له پايلو څخه يو روڼ انځور ولرئ، هدف جوړونه داسې توکي دي، چې مطلوبې پايلې ته د رسېدو لارې چارې ځواکمنوي، موخې بايد د کچې له مخې لويې وي، چې تلوسې راوزېروي، خو دومره لويې هم نه، چې وېره رامنځته کړي او ناشونې شي.  
خپله هره موخه په ژور ډول تعريف کړئ، د هرې يوې په اړه: [څه، چېرې، ولې او څنگه].  
وشنئ.

هره موخه داسې روښانه کړئ چې د هغې خبرې بشپړ انځور راوکاږي، چې تاسې يې د څرگندولو هڅه کوئ. يوازې دا مه وایاست چې غواړئ ريس شئ، بلکې انځور بشپړ کړئ: دڅه شي ريس، چېرې او څه؟؟ کله چې ور رسېدئ، وضعه به څنگه وي، څوک به ور رسېږي او له کوم سازمان سره؟

خپله هره موخه د تصديق په توگه بيان کړئ:  
د خپلو موخو د ملاتړ لپاره له خپلو تصديقونو څخه کار واخلي. د هغو لپاره مرحلې او پړاوونه جوړ کړئ، تصديق يوه وينا ده چې پر "ما" پيلېږي او د حال زمان لپاره کارېږي. ته وا وړاندې هم خپلو موخو ته رسېدلې يئ، د ساري په توگه، د يوه وظيفوي پرمختگ تصديق عبارت دی له: "زه په لندن کې د يوې تجارتي موسسې مدير يم."  
"پرتله له دې چې شاوخوا مې پېښې وڅارم، خپله سره سينه او انډول ساتم."  
د خپلو موخو يو فهرست جوړ کړئ او بيا هرې يوې ته يوه تصديقي جمله وليکئ دا تصديقونه لږ تر لږه د ورځې يو ځل ولولئ.  
د موخې د بري لپاره تمرين:

ځينې خلك د موخو ټاكل نه خوښوي، ځکه د دوی په اند که هغو ته ونه رسېږي، د ماتې احساس به ورپيدا شي، لاندې تمرين "ماتې" (تېر وخت يا راتلونکی) ښې سره بيلوي. په لاندې تش ځای کې ټولې پېښې چې فکر کوئ عمده شخصي ماتې ده لست کړئ،

بيا هره يوه په يوه تور قلم په نښه کړئ، وروسته مو چې پر ټولو خط وکاره، پانه خپرې کړئ او ليرې يې وغورځوئ.

په هدف جوړونه کې خپلې ډلې ته برخه ورکړئ:

که ټاکل شوې وي چې موخې مانا لرونکې وي، نو شخصي مشري دې منعکسه شي، هېڅوک نه شي کولای په دوامدار او اغېزناک ډول د داسې يوې موخې په لټه وي، چې خپله په کې گډون ونه لري. تاسې بايد د خپلو موخو مشره شئ او که ټاکل شوې ده هغو ته ورسېږئ، نو خپله ډله وهڅوئ چې هغه ومني او د هغو د لاسته راوړنې لپاره فعاليت وکړي.

### شخصي ماتې

د ډلې د مشر او غړو نقش لاندې خلاصه شوی، پر هغو مفاهيمو چې يووالی ورسره لري او غواړئ ويې ازموين، خط وکارئ.

مشر	د ډلې غړی
ډاډ تر لاسه کوي چې د ډلې موخو ته رسېدل شوني دي. په داسې حال کې چې د سازمان اړتياو ته ځواب ورکول د بري احساس وهڅوي.	د کړنلارې او موخو د معيارونو په ټاکنه کې مرسته کوي، دا داسې پرېکړه ده چې شخص يې د پرمختگ لپاره له ځان سره کوي او داسې تعهد دی چې د نتيجې رايستلو لپاره ډلې ته وړاندې کېږي.
د معيارونو د پيچلتيا او څارني ترمخ برابرې ټينگوي.	د پايلې اخيستو د اندازه کولو لپاره لاري جوړوي او د څارني لپاره حساس ټکي ټاکي.
د ډلې د اعتبار لپاره د نورو خلکو د کارونو په وړاندې اجرايوي پروگرامونه ازمويني.	موخو او معيارونو ته د رسېدو لپاره فعاليتونه لندوي.
ور مرستې څيږي او که ضرورت وي د هغو د جلب لپاره فعاليت او مرسته کوي.	په سازمان کې د همکارانو گډون مشخصوي.
د کار پرمختگ تعقيبوي او ځواکمنوي، همدا راز د ستونزو په غوڅونه کې هم مرسته کوي، ډاډ تر لاسه کوي چې موخو ته رسېږي، که د وخت غوښتنه وه، نو ځنډول کېږي هم.	د پايله رسېدونکي کار د پرمختگ گزارش ورکوي او د اړتيا پرمهال لارښوونې او مرستې غواړي، د اړتيا له مخې پروگرام ځنډوي.

دا نقشونه د ډلې غړو ته کړنلارې په گوته کوي او مشر هم خپلې مشري ته متمرکزوي. سازمان موندل:

د مديريت يوه ليکوال ويلي: "په خپل سر سازمان موندل موخه نه ده، بلکې موخې ته د رسېدو يوه وسيله ده."

هغه ځای ته چې غواړئ ورسېږئ او هغسې پايله چې غواړئ ترلاسه يې کړئ، پاملرنه وکړئ.

هغه شېبې چې هدفونو ته یې د رسېدو لپاره ضایع کوئ، باید تجزیه او تحلیل کړئ.

موخو ته د رسېدو لپاره رغوونکي کارونه وکړئ.

هغه عادتونه او اندودونه چې ستاسو د اغېزناکتیا خنډېږي، تحلیل کړئ او پر دې لارو دبرلاسی لپاره عادتونه او اندودونه (طرز تفکر) زده کړئ.

رهبرانې او د وخت مدیریت:

که غواړئ چې له خپل وخت څخه سمه استفاده وکړئ، باید پوه شئ چې ترټولو مهم څیز کوم دی، وروسته خپل ټول امکانات ورته وقف کړئ.

لي ياکوکا

اغېزناک رهبران په بیره او بې پروایۍ سره سفر نه کوي... بلکه هغوی:

يو ټاکلی سرعت ساتي. θ

د ناخپي پېښو په انتظار کې وي. θ

پوهېږي θ چې د پایلې اخیستو لپاره څنګه دندې خپلې کړي.

- د نورو خلکو وخت نه تلفوي.

د وخت څارنه، په پروګرام جوړولو سره پیلېږي. هر هغه فعالیت، چې ستاسو له فعالیت سره اړه لري باید تاسې خپلو هدفونو ته ورتړېږي. دا فعالیتونه هم باید د ارزښتونو له مخې ډلبندي شي، تاسو باید د خپل کار پر مېز د یادښت یوه کتابچه ولرئ، چې ورځني کارونه په کې خوندي کړئ.

هره اوونۍ (د ساري په توګه د شنبې سهار) د خپلو موخو د ارزونې او تصمیم نیونې لپاره چې باید په یاده شوې اوونۍ کې ترسره شي، ځانګړې کړئ.

عمومي فعالیتونه سره څنګ تر څنګ واوډئ. د ساري په توګه هڅه وکړئ په یوه ورځ کې یو ساعت تلفون کولو او تلفون ته د ځواب ویلو لپاره ځانګړی کړئ. دا کار له تاسو سره مرسته کوي چې نا اندولی ختمې کړئ، که اړ یاست چې په یوه محفل یا غونډه کې د خپل کار له دفتر څخه لیرې واوسئ، هغه کارونه او غونډې چې هلته یې ترسره کولای شئ وپېژنئ. دا کار د وخت د بېځایه تلف مخنیوی کوي او تګ راتګ هم کموي.

د وخت لوټمار وڅارئ:

پوښتنه: کله چې کارکوونکي پوه نه شي خپل کار څنګه ترسره کړي، ځکه یو کار به یې خنډ وي، یا هم ونه غواړي چې کار وکړي، نو څه پېښېږي؟

ځواب: ګټې یې کمېږي او د "وخت تلفولو" پر ګناه اخته کېږي.

د وخت تلفولو ګناه د شرکت راروانې پانګې ته لوی زیان دی، دا ګناه بېلابېل ډولونه لري. ایا یو له لاندینو مواردو څخه پېژنئ؟ هر یو مو چې تجربه کړی، په نښه کړئ:

د وخت زیاتول استراحت یا هم ډوډۍ ک خوړل.

تشناب ته پرله پسې تګ. κ

شخصي اوږده تلفونونه. κ

په نورو څیزونو کې د کار ځنډېدل.

د کار د څومره والي لپاره د انسان ناوړه ځواک؛ د کارکوونکو ډېروالی او یا هم لږوالی. کمزورې روحیه چې د منفي فکر او د ډلپیزو شکایتونو کې سببېږي.

په ګړندي ډول تګ او په سره سینه دنده ترسره کول. κ

که دا ګناهونه ستاسو د وخت ضایع کېدو سببېږي او د هغو د له منځه وړلو لپاره هڅه کولای شئ، ګامونه اوچت کړئ، ویې لیکئ.

د مدیریت لس لارې:

- 1- خپل ورځني فعاليتونه سره ډلبندي كړئ.
  - 2- په پيل كې هغه فعاليتونه ترسره كړئ، چې د لومړيتوب وړ دي.
  - 3- اغېزناك بدلون زده كړئ.
  - 4- د وخت د سپما لپاره، سره ورته كارونه ډلبندي كړئ.
  - 5- د نامنظموالي او پاشلتياوو اغېزناك او گټور بدلون زده كړئ.
  - 6- دا زده كړئ چې بې ارزښتو كارونو ته "نه" ووايي.
  - 7- له ځانه ناوړه عادتونه ليرې كړئ.
  - 8- ليدنې كتنې، غونډې او وختونه د خپل يادښت په كتابچه كې په نښه كړئ او هره ورځ يې يو ځل جاج واخلي.
  - 9 - يوازې هغه كارونه ترسره كړئ چې په تاسو پورې اړه لري.
  - 10- د "گړندي" او "ارزښتمن" ترمنځ توپير وپېژنئ.
- رهبرانې او غونډې:
- دا مې خوښېږي چې د واټ ترڅنګ خپله خولۍ په لاس ودرېږم او له لارويانو څخه گدايي وکړم، چې هغوی خپلې نا کارول شوې دقيقې او وختونه زما په خولۍ کې واچوي. بارناردبرنسون، 90 کلن هنري کره کتونکی

يوې نوې څېړنې ښودلې ده چې مديران هره اوونۍ خپل (17)ساعتونه په غونډو تېروي، چې دا موده غونډو ته د تيارۍ نيولو او له ستړياوو څخه د وتلو لپاره وي. تاسو د نورو خلکو پر غونډو واك نه لرئ، خو خپلې غونډې كنټرولولای شئ. اغېزناك مشران د غونډو د مشرۍ مهارتونه هم جوړوي.

تر غونډې وړاندې له خلکو سره وگورئ: له خپلو همکارانو سره د هغوی د ملاتړ لاسته راوړلو لپاره اړيکي ونيسئ او خپل هر اټکل چې ستاسو په اند دوی مو پلوي کوي، ورسره شريك کړئ، هغه کس چې په غونډه کې رسمي واك لري وټاکئ.

د غونډې تگلار تنظيمه کړئ: هغه څيزونه چې بايد ورباندې خبرې وشي، په نښه كړئ او د غونډې تگلار څو ورځې وړاندې گډون كوونكو ته واستوئ، د غونډې مهال او د امكان په صورت كې د هر وينا كوونكي وخت هم وټاکئ.

د غونډې اړتيا وړ څيزونه برابر كړئ: كه څرگندونو او گزارشونو ته اړتيا لرئ، ترغونډې وړاندې يې تيار كړئ او ډاډمن شئ چې د غونډې تر جوړېدو وړاندې يې د غونډې په کوټه کې په واك کې لرئ. وړاندې تر دې چې گډون كوونكي راوړسېږي، تخنيكي شيان لکه مايلك او دېوالي لورغري امتحان كړئ. د غونډې مشري وكړئ: هېڅكله د غونډې كنټرول له لاسه مه وركوئ، پر وخت وروړسېږئ او ډېر ژر يې پيل كړئ. كه چا هڅه كوله چې غونډه په خپل انحصار كې راولي هڅه وكړئ چې وروسته يې په ځانگړي ډول وگورئ، كه غونډه له ټاكل شويو موضوعگانو څخه ليرې كېده، بېرته يې اړ موضوعگانو ته راواړوئ.

د واك گټې: كله چې په ځراكت سره يوه دنده اختياروئ، نه يوازې خپله مشري نندارې ته وړاندې كوئ، بلكې د خپلو كاركوونكو د مشرۍ مهارتونو ته هم پراختيا وركوئ. په پايله كې مو كار اسانېږي او د

دلې گټې هم پراختيا مومي.  
دنده ترسره کول، زغم او هڅه غواړي، خو په خواړۍ ارزې. د واك او دندې منل يا سازمان ته ډېر واك وركول په كاركوونكو كې انگېزه رامنځته كوي.  
كارونه هغه وخت ومنئ چې:  
د خپل كار لپاره ډېر وخت ته E اړتيا ولري.  
خپل يوه كاركوونكي په دندې سپارلو سره او يا د هغه د كار پايلې په E څارنې سره د نوموړي ځواك ته پراختيا وركړئ.  
كه اړتيا وي، د كارونو د ډېروالي E لپاره دې د مسووليتونو يوه كتنه وشي.  
1- پروژې په غور سره وټاكئ:  
هغه دندې چې د بدلون وړ يې گڼئ سره لست كړئ. كېدې شي دندې هغه كارونه وي چې ستاسو ډېر وخت نيسي، يا يو ترلاس لاندې كس مو هغه ترسره كولاى شي، سپارل شوې دندې بايد اوردمهالې څارنې او څيرنې ته اړتيا ونه لري.

2-د هر كار لپاره د وړ كس په ټاكنه كې غور وكړئ:  
وراندې تر دې چې يوه كس ته يوه پروژه وسپارئ، ټول گڼور او اغېزناك عوامل په پام كې ونيسئ.

د شخص د كار اوسنى حجم څومره دى؟ K  
ايا نوى كار به په K لېگوالتيا سره ومنې؟  
همكاران به څه غبرگون وښيي؟ K  
ايا نوموړى كس به له K نورو مسووليتونو څخه معاف شي؟

3 - نورخلك هم بدلون ته چمتو كړئ:  
ستاسو د ادارې كاركوونكي بايد پوه شي چې د هر كار مسووليت بايد د يو چا پر غاړه وي، د پروژو سپارلو دليل هم جوت كړئ.  
4 - دندې په غور سره وڅارئ او د امكان په صورت كې يې بېلگې راوړئ. اړوند كس وپوښتئ چې خپله دنده يې په سمه توگه پېژندلې او كه نه؟ له هغه څخه غوښتنه وكړئ چې تکرار يې كړي. پوښتنو ته يې وخت او د نوي كار په اړه ډاډ وركړئ - هڅه:

پوښتنو ته د ځواب وركولو لپاره ځان چمتو كړئ، د اړتيا په صورت كې وړانديز وكړئ چې د دندو په ترسره كولو كې دې كاركوونكي ازاد پرېښودل شي.  
كله چې كار په بري سره پايله ورسېد، حتماً يې قدردانى وكړئ.  
تاسو كولاى شئ خپل واك بدل كړئ، خو مسووليت د بدلولو وړ نه دى. تر هغه ځايه چې تاسې مسوول ياست، بايد د كار د ترسره كېدو له څرنگوالي څخه خبر واوسئ.  
د خپل واك بدلولو مهارت زده كړئ:

الف = معمولاً ب = كله - كله ج = ډېر لږ

- 1- ايا كارونه كور ته وړئ؟  
-----2- ايا د كاركوونكو تر ټاكل شويو ساعتونو ډېر كار كوي؟  
-----3- ايا تاسو د نورو خلكو كارونه هم پر غاړه اخلي، چې داسې په گړندي او ښه ډول يې ترسره كوي؟  
-----4- كله چې تر ځنډ او وركاوي وروسته كار ته راځئ، ايا مېز مو له كارونوډك وي؟  
-----5- هغه كارونه چې په وړاندېنۍ دنده/ سيمه كې مو درلودل اوس هم ترسره كوي؟

- 6----- ايا کارکوونکي د پروژې او خپلو دندو په اړه په پوښتنو سره ستاسو د کار خنډېږي؟
- 7----- ايا هغه کارونه چې نور خلک يې په ښه توگه ترسره کولای شي، تاسو يې هم ترسره کوئ؟
- 8----- ايا په وفاداري او يوځای ته پر خپل وخت په رسگېدو کې ستونزې لري؟
- 9----- ايا احساسوئ چې بايد پر خپلو ټولو کارونو تلپاتې پاملرنه ولري؟
- 10----- ايا د کارونو په اولبندي کې کمزورۍ لري؟
- 11----- کله چې کارکوونکي ور کارونه نه لري، خواشينې کېږئ؟
- 12--- ايا ستاسو د واک د نه بدلولو په باب له نورو خلکو ځينې نيوکې اورئ؟

هغو ټولو پوښتنو ته چې په "الف" [معمولاً] سره مو ځواب کړي، ځير شئ او د ښه والي لپاره لارې چارې چې څه موارد پيدا کړي يادښت کړئ. د ساري په توگه: زه د همکارانو له خوا د خپل کار د خنډ او ځنډ لپاره بايد نو واک هم بدل کړم او تر دې لا پراخې زده کړې ورته برابرې کړم.

-1

-2

-3

تصميم نيونه او مشري:

د فکر کولو، بحث او د نظر تبادلې لپاره وخت مصرف کړئ، د اقدام وخت رارسېږي، سوچ کول بند کړئ او کار ته ملا وتړئ.

اندروچکسون

ډېر تصميمونه خطرونه او ناانډولۍ لري، که هرڅومره مطالعه هم ولري بيا هم نه شئ کولای پايله په ژوره توگه تضمين کړئ. ښه مشران ښه تصميم نيونکي دي، ان پر هغه مهال چې بايد خطرناک اقدام هم وکړي، لاندېنۍ هڅې ستاسو تصميم نيونه پياوړې کوي. زه بايد پر يوه اغېزناک مشر د بدلېدلو لپاره:

تر تصميم وړاندې د حل بېلابېلې لارې وپېژنم. ۷  
 د حل ۷ بېلابېلې لارې د ډلې له غړو څخه وغواړم.  
 د بحث د رڼوالي لپاره د حل بېلابېلې لارې سره راوسپړم.  
 د حل هره لار د موقعيت په وړاندې وازمويم. ۷  
 هر تصميم د ۷ ترسره کېدو لپاره يو مسوول وټاکم.  
 د اغېزناک اټکل لپاره په هغه کې د يوه ښه ۷ جوړښت تابيا وکړم.  
 تصميم ونيسم. ۷

رهبران؛ د ستونزغوڅوونکو په توگه

که باور ونه لري چې ستونزه حل لار لري، نو هېڅکله يې پر حلولو نه بريالي کېږئ.  
 ماروين هاريس

د ستونزغوڅولو لپاره اته پړاوونه:

- 1\_ ستونزې د وضعې د ښه والي لپاره د يوې ښې شېبې په توگه ومنئ.
- 2\_ د هغو کسانو تصورونه چې ستاسو تر اغېز لاندې راځي، ترلاسه کړئ او توپيرونه

- وپیژنئ.
- 3\_ تر ممکنه حده ستونزې په خیر سره تعریف کړئ.
- 4\_ د ستونزې د شتون دلیل وشنئ، حقایق سره راټول کړئ او د ستونزو غوڅونې خنډونه وپیژنئ.
- 5\_ تر ممکنه حده د ستونزو د حل ټولې لارې وپیژنئ.
- 6\_ د ستونزو د نهایی حل لپاره معیارونه وټاکئ.
- 7\_ د حل داسې لار وټاکئ، چې له دغو معیارونو سره ډډه لگوي.
- 8\_ تصمیم ونیسئ او د پایلې د اندازه اخیستلو لپاره یوه وسیله وټاکئ. د اختلافونو د حل سبکونه:
- د حل لپاره پنځه بنسټیزې لارې شته، دا لارې چارې په لاندېني جدول کې سره رالاند شوې دي. هغه کړنلارې چې له خپلو کارکوونکو سره یې ډېرې کاروئ په (ف)، او که یې له خپلو همکارانو سره ډېرې کاروئ، په (ه) او که یې له مدیرانو سره ډېر کاروئ په (م) سره په نښه کړئ.

سبک	د چلند څرنگوالی	د کارکوونکي څېړنه	ف، ه یا م
ډډه	د ناندري نشتوالی، له موضوعگانو څخه سترگی پټوي او یا یې هم نوروته لېږدوي، د مسلې شتون دا موضوعگانې دروغوي.	توپيرونه دومره واره او لوی دي چې یې له منځه وړلای نه شو. هره هڅه کېدی شي اړیکو ته زیان ورسوي او یا هم لویې ستونزې وژېږوي.	
مرسته	موافق او نرم چلند د همکارۍ حس درلودل، آن چې د ځينو شخصي هدفونو د له منځه وړلو پلمه.	د اړیکو په خطر کې اچول، عمومي ناسازگاري ارزښت نه لري.	
وړل او بایلل	مخامخېدونکی، بی پروا او ستغ، هر څنگه چې وي باید بریمن شي.	غوره پایښت باید خپل لوړوالی وساتي، دا کار له اخلاقي او مسلکي پلوه بڼه دی.	
سول ه	ټول لوري باید بنسټیزو هدفونو ته ورسېږي او بڼه اړیکي وساتي، ناندري کوونکی، خو مرسته کوونکی.	هیڅ عقیده لرونکې بڼې نه دي، د هر کار لپاره یې د حل یوه لار شته. د لاسته راوړلو لپاره باید ورکړه ولرو.	
دس تونزو حل	د د وارو غاړو اړتیاوې مهمې دي. د متقابل ملاتړ ډېر درناوی. بی پروا خو مرسته رسوونکی	کله چې دواړې غاړې په ازادۍ سره موضوعگانې څېړي، دواړو ته د حل یوه گټوره لار موندای شو، چې د یوې غاړې حق هم له منځه لاړ نه شي.	



د اختلاف تمرین:

1. له چا سره اختلاف لرئ او درلودلی مو دی؟

\_\_\_\_\_ (الف)

\_\_\_\_\_ (ب)

\_\_\_\_\_ (ج)

2. د اختلاف وجه څه ده/ څه وه؟

\_\_\_\_\_ (الف)

\_\_\_\_\_ (ب)

\_\_\_\_\_ (ج)

له نورو سره مو یو اختلاف له پورتنی نیولیک څخه وټاکئ او د هغه په اړه لاندې پوښتنې ځواب کړئ. په حل کې یې د اختلاف د حل کوم سبک اغېزناک و؟ ایا ومو کاراوه؟

\_\_\_\_\_ (الف)

\_\_\_\_\_ (ب)

\_\_\_\_\_ (ج)

د اختلاف حل:

په مور کې هر تن بېل لیدلوری لري. که ټول د یوه هدف پر تصمیم سره جوړ شي، بیا هم د اختلاف امکان شته. په دې توگه که وپتېیل شوه چې تاسې یو اغېزناک مشر شئ، باید د اختلاف حل لار زده کړئ. تاسو به هم د ښځو په اړه یو سولېدلی نظر اورېدلی وي چې: دوی له اختلاف او نیوکې څخه لیرې ټینټي. ځواکمن او واکمن مشران که ښځې وي یا نارینه، باید په ستونزو غوڅونه کې استادان وي، تاسې هېڅکله د دې سولېدلو نظرونو او کلیشو پلوي ونه کړئ.

د اختلاف د حل لپاره اووه پړاوونه:

1. د وضعیت په اړه له بلې غاړې سره غونډه جوړه کړئ.

2. په غونډه کې یوه خبره راواخلئ، چې دا وښيي اختلاف وجود لري.

3. له "زه" ضمیر څخه کار واخلي چې د تورنولو مخنیوی وشي. مقابل لوری هم وهڅوئ چې همدغه ضمیر وکاروي.

4. ښځې پوښتنې او ځوابونه مطرح کړئ او بله غاړه دېته اړباسئ چې د وضعیت په اړه خبرې وکړي.

5. هغه څه چې اورئ تکرار کړئ، "د هغه څه پر بنسټ چې تاسو یې وایئ تاسې وضعیت په دې ډول وینئ." دا ښه لار ده چې تاسې ډاډه شئ او د بلې غاړې پر موخو هم پوهېدی شئ.

6. بلې غاړې ته وواياست چې: د نتیجې په توگه مو موخه څه ده او دا هم ورڅخه وپوښتئ چې څه غواړئ.

7. دا سره غوټه کړئ چې د حل لارې لپاره به کار کوئ او د اړتیا په صورت کې به د وضعیت د ښه روڼولو لپاره بله غونډه جوړوئ.

دکارکوونکو مدیریت:

ستونزې لرونکي خلک هر ځای پیدا کېږي. کېدی شي دوی منفي باف، ځوروونکي او په ظاهره نه سمبالېدونکي وي او په هر ځای کې چې وي خپلو نژدې خلکو ته هم ستونزې پیدا کړي. کله\_کله داسې ښکاري چې هوسا دي، که له دغو خلکو څخه ډډه وکړو او یا یې لیرې کړو، دا د اوږدې مودې لپاره حل لار نه ده، که دا زده کړئ چې ددې سربېره چلند وارزوئ او په مینه یې واوړئ، کولای شئ هر ستونزې لرونکی کس لارې ته راولئ، ښه

مدیران هېڅکله د مدیریت له ستونزمنو موقعیتونو څخه ډډه نه کوي. له تاسو سره د مرستې لپاره لاندې اووه ډوله ستونزې لرونکي کسان لیکل کېږي. په ټولو کې لومړی د هر یوه چلند شرحه کېږي، وروسته اغېزناکې هڅې، چې تاسې یې د حل لپاره ارایه کولای شئ.

اووه ډوله ستونزې لرونکي کسان

1. یرغلگر:

چلند: دا خلک خپلې نظریې په زوره پرمخ بیایي، له خلکو څخه غواړي چې خبرې یې واورې، هغوی وخت او فضا ته اړتیا لري چې خپله تودوخه رابرسېره کړي. ستاسو اقدام: دا خلک د کرارې په نامه، ټینګ راوبولئ، له هغوی څخه وغواړئ چې کښگېښي، وروسته یې خبرې په ځیر سره واورئ. دا خلک چې هر وخت آرام وي یو څه منطقي وي او کېدی شي ګټور وړاندیزونه هم وکړي، هغه بد چلند چې کېدی شي تاسې یې ولرئ دا دی چې یرغل ته په یرغل ځواب ورکړئ.

2. ځانغوښتونکي:

چلند: دا خلک هم ځانونه پر نورو تپي. خو کېدی شي دوی د یرغلګرو پر خلاف موضوع پیژندونکی وي.

ستاسو اقدام: د هغوی پوهې ته رښتیني درناوی وښیئ، خو د هغوی لېوال نه شئ. په بدل کې د هغه څه په اړه پوښتنې وکړئ چې هغوی پرې پوهېږي او په دې برخه کې ورڅخه ګټه اوچته کړئ. که ګټور معلومات ورکوي، درناوی یې وکړئ، خو دا هم مه هېروئ چې تاسې هم مشر یاست.

3. برلاسي کسان:

چلند: دا ډله خلک هوايي ګوزارونه کوي او تل له توکو او یوزخند څخه د وسلې په توګه کار اخلي.

ستاسو اقدام: له دې خلکو څخه نېغې پوښتنې وکړئ او پوه یې کړئ چې ریشخند نه خوښوئ. د امکان په صورت کې له مثبتو تقویتونو څخه کار واخلي، چې هغوی هم ډلې ته د غږیتوب اوره ورکړي.

4. قرباني منونکي کسان:

چلند: قرباني شوي خلک ټول څیزونه منفي ویني. کمزوري، ماتې خورلي او غالباً د ټولو کسانو او څیزونو په اړه اندېښنه ښيي.

ستاسو اقدام: له هغوی څخه وغواړئ چې د وضعې د ښه والي لپاره هڅې وکړي. پرېږدئ چې منفي نظرونه ورکړي، وروسته یې هریو په منطقي او مثبت ډول وارزوئ.

5. منفي ګرایه کسان:

چلند: دا خلک د خپلو ترلاس لاندې شیانو په اړه معمولاً بدبینه دي او په دې عقیده دي چې خپل چلندونه یې ښه دي.

ستاسو اقدام: پرېږدئ چې دا خلک خپلې ټولې منفي وسلې په "غونډه" کې وکاروي. وروسته پرېږدئ چې همکاران یې د حل لارې په اړه خپلې نظریې وړاندې کړي. هغوی به هڅه وکړي چې منفي ګرایو ته په ډاګه کړي، چې د حل ښې لارې هم شته.

6. نه موافق کسان:

چلند: دا خلک د دوستۍ وړ دي، له دوی څخه چې هرڅه وغوښتل شي، د خپلو ټولو اړتیاوو په ارزښت یې مني. دوی تر حد ډېرګره تعهد مني او غالباً ټول خلک نهیلي او ستړي کوي.

ستاسو اقدام: دندې یې وڅارئ، چې دا خلک تر خپل توان بهر کار ونه مني.

7. غلي خلک:

چلند: ددې خلکو مدیریت تر ټولو ستونزمن دی، په ظاهره یې پر خبرو راوستل ناشوني

وي. ستاسواقدام: له رڼو پوښتنو څخه کار واخلي، چې ځواب يې يوازې "هو" يا هم "نه" وي. د ځواب اورېدو په برخه کې له زغمه کار واخلي، ددې پرځای چې تاسې يې جملې نيمگړې کړئ، مقاومت وکړئ. هغوی ته ورسپارل شوي فعالیتونه وڅارئ او داسې دندې ورکړئ چې په راتلونکو غونډو کې يې د پایلو په اړه گزارش ورکړي.

د ستونزو لرونکو خلکو درهبري تمرین:  
د ستونزو لرونکو خلکو يوه برخه چې تاسې بايد ورسره کار وکړئ، ياده کړئ او پر هغوی واکمن چلند اوستونزې بيان کړئ.

شخص چلند

\_1 -\_1

\_2 \_2

\_3 \_3

\_4 \_4

\_5 \_5

وروسته د هر ستونزو لرونکي کس ستراتيژي وڅېړئ او داسې تگلار ځان ته وټاکئ، چې په راتلونکي کې له دې هر يوه شخص سره په کار کې گټوره وي.

\_1

\_2

\_3

\_4

\_5

روزنې او مشورې:  
اغېزناکو مشرانو ته د کارکوونکو د روزنې او مشورې لارې معلومې وي. تر دې ارزښتمنه دا چې ددې دوو مهارتونو ترمنځ توپير او له هر يوه څخه د کارونې مهال هم پېژني، دا دوه مهارتونه کولای شو په لاندې ډول تعريف کړو:  
مشوره: يوه پلويزه پدیده ده، چې مدير په هغې کې له کارکوونکو سره مرسته کوي، چې پر خپلې کړنلارې اغېزناک مسایل وپېژني او حل يې کړي.  
روزنه: يوه لارښوده پدیده ده چې مدير د هغې له لارې کارکوونکو ته زده کړه ورکوي او د کار له چاپېريال سره يې آشنا کوي، چې کارکوونکي وکړای شي د خپلو غورو کارونو او کړنلارو خنډونه ليرې کړي.  
په ډېرو ځايونو کې د پالنې او مشورې مهارتونه سره ورته دي. کله\_کله دا مهارتونه يو له بل سره غاړه غړی وي، نو چې داسې ده، لاندېنۍ څرگندونې په پام کې ولرئ.  
داڅرگندونې له تاسوسره مرسته کوي چې ددې دوو پديدو توپير وکړ

د شخصي واك پراختيا

د وظيفوي پرمختگ او کورنۍ ترمنځ تعادل رامنځته کول  
ستاسو يوازېني ستونزمن کار د ځانگړي ژوند او دندې ترمنځ د توازن رامنځته کول دي. تاسو د رښتيني بري د لاسته راوړلو لپاره غواړئ ددې دوو ترمنځ د آرامۍ بهير واکمن کړئ او دا کار د فردي ځواک پراختيا ته اړتيا لري. د کورنۍ او دندې ناندېولي کولای شي ډېر ښه مشر هم په خطر کې واچوي. که غواړئ د لوړو او ځواکمنو کسانو له لومو څخه ليرې واوسئ، نو بايد زده کړئ چې کورني پروگرامونه د مديریتي رېرو په توگه ومنئ، نه د

شخصي ستونزو په توگه.

د اړتيا پر مهال د کور لپاره خدمتگار وټاکئ.κ

دا واقعيت κ ومنئ چې ډېر واړه څيزونه نه ترسره کېدونکي دي.

دا زده کړئ چې کمال خوښوونکى κ ونه اوسئ، ځکه دا ډېره هوسايي رامنځته کوي. په ځان کې شوخ طبعي ځواکمنه κ کړئ.

د شخصي ځواک ايجادول پر نفس اعتماد ته اړتيا لري، بايد اعتقاد ولرئ، هرڅه چې غواړئ کولای شئ تعقيب يې کړئ او ددې توان هم لرئ چې په خپل چلند کې خپلو هدفونو ته ورسېږئ.

يوه ځواکمنه مېرمن نور خلک هم ځواکمنوي او داسې چاپيريال جوړوي، چې خپلې نظريې ووايي. هغه کس چې شخصاً ځواکمن وي، تر خپل واک لاندې خلک هڅوي چې هدفونه جوړ کړي. خپلې نظريې په څرگند ډول ووايي او د خپلو کارونو لپاره ارزښتمن مرستيالان وي، کارکوونکي يې احساسوي چې د هغوی پلوي او قدر کېږي.

شخصي ځواک: د واک په پراختيا، په لاس کې درلودلو، پرنفس اعتماد، مثبت انځور او مشخصو ارتباطي عادتونو سره پراختيا مومي. دا ټول صفتونه لاندې سره شنو:

1\_ واک:

پر نفس اعتماد او پر خپلو مهارتونو او ځواکونو ډاډ ته واک ويلاى شو. واک د "زه کولای شم ترسره يې کړم"; "زه د برياليتوب وړ يم". له اندود سره پيلېږي. لکه څنگه چې تاسې له خپلو حقوقو څخه دفاع کوئ او هغه څه ته چې اړتيا لرئ او غواړئ يې، له ځان او نورو سره مو د مرستې هيله پياوړې کېږي. ددې اندود وړانگه مو شاو خوا خپريږي. هغه انځور چې د کښته پورته خوځي او خلک ورته لاسونه د بري په علامه اوچتوي. نارينه انځور دى، %ريښگ خو ښځې بايد خپل استعداد او دنده بدنامه نه کړي؛ هغوی بايد په هغه ځواک سره چې په واک کې يې لري، د هوسايي احساس ولري.

2\_ پر نفس اعتماد: يو پړاښتونکى مهارت:

دا به ډېره ښه وای که تاسو کولای شول تصميم ونيسئ، د "پر نفس اعتماد" واټ ته ننوزئ او له بېلارۍ پرته په کې ژوند وکړئ. مشرانې مېرمنې بايد دا لار، د نفسي اعتماد په زده کولو سره ووهي. رښتيني ژوند له ماتې او پيچومو څخه ډک دى او هېڅوک په يوه وضعيت کې نه پاتېږي. مور له دې درېيو سبکونو څخه کار اخلو، ښه زېږى دا دى چې کولای شو زده کړو چې: ډېر وخت پر خپل نفس اعتماد ولرو.

الف: پر نفس له اعتماد پرته چلند انفعالي او غيرمستقيم دى. دا چلند کميښي

زېږوي. پر نفس اعتماد نه لرونکى کس نفس ته اجازه ورکوي چې

غوښتنې، اړتياوې او د نورو حقوق تر دوى ارزښتمن وي. پر نفس نه اعتماد د "برد و باخت" له موقعيت سره مرسته کوي. څوک چې پر نفس اعتماد ونه لري، لويه بايلي او نورو ته دا وخت ورکوي چې بريمن شي، (يا په ډېر ښه حالت کې له پامه وغوځول شي). ددې کار غزېدل له قربانۍ سره مرسته کوي، نه له بري سره.

ب: تريخ چلند: دا ډېر پېچلى دى. دا چلند کېدى شي انفعالي، فعال، رښتيني يا

نارښتيني وي، خو بيا هم بې ادبانه او د برترۍ اغېز اچوي.

د سړي زړورتيا، غوښتنې او حق تر نورو لوړوي، په دې چلند سره سړى هڅه کوي ځان داسې مخکې کړي، چې نور خلک د ټاکنې حق ونه لري. دا چلند ناسم دى، ځکه د نورو خلکو حقوق تر پښو لاندې کېږي، هغه خلک چې دا چلند کوي، کېدى شي نور خلک بايللو ته اړ کړي او دوى بريمن شي. خو په دې کار سره ځان انتقام اخيستنې ته برابرېږي، هېڅوک دا ډول زورور سړى نه خوښوي.

ج: پر نفس د اعتماد چلند: فعال، ښې او رښتيني دى. دا چلند د خلکو او ځان پر درناوي اغېز ښندي، پر نفس په اعتماد لرو سره مور خپلې غوښتنې او حقوق د نورو خلکو مخې ته ږدي او د (بري \_ بري) نتيجه ته هڅه کوي. پر نفس اعتماد لرونکي کسان د

نفوذساتنې، غور نیونې او مذاکرو له لارې بریالی کېږي، چې نور خلک همکارۍ ته لېوال کړي، له انتقام اخیستنې پرته داسې چلند د بري لامل گرځي او رښتیني اړیکي پیاوړي کوي.

دلته به په نفسي اعتماد سره د رهبریزو کارونو د لوراوي، خو لارښوونې ولولئ: ځان ته وخت وټاکئ او پر ځان ټینګار وکړئ چې غوښتنې مو لیرې شي، دا کار له تاسو سره مرسته کوي چې پر نفس روغ درناوی پیدا کړئ. کله چې مرستې ته اړتیا ک پیدا کوي، نو مرسته وغواړئ. د ډلې غړي شئ او پرېږدئ چې نور خلک پوه شي تاسو په خلا کې کار نه کوئ. د ګناه له احساس پرته "نه" وواپئ. خپل احساسات په جوت ډول بیان کړئ، دا کار ستاسو لوړ شخصیت نندارې ته وړاندې کوي.

د ودې د یوې لارې په توګه له نورو مرسته وغواړئ، دا کار مو بل بدلون ته ځواکمنوي. هغه څه چې غواړئ او اړتیا ورته لرئ، وغواړئ، پر خپلو هدفونو متمرکز واوسئ، چې نور خلک مو ژمنې او هڅې ووبښي. د بري په هڅه کې واوسئ. E. 3: په واك کې لرل:

تاسو به هم دا متل ( په وړ وخت او وړ ځای کې اوسېدل) اورېدلی وي. دا رښتیا ده او اغېزناک مشران پوهېږي چې څنګه یې رامنځته کړي. خلک له هغو کسانو سره معاملې کوي چې پېژني یې، ځواکمنې مېرمنې ماهرې شبکه جوړوونکې دي، که د ډلې د غړي په توګه ځانونه ځواکمن کړئ، د ډېرو خلکو پام به در واوړي. ښه شبکه جوړوونکي هم ځان ته د خلکو ارزښتمنې ډلې جوړوي، چې کولای شي له هغوی څخه اطلاعات او ملاتړ ترلاسه کړي.

تاسې تر خپل اټکل زیات اړیکي لرئ. ځان د یوه خرڅېدونکې پره لرونکي توپ په بڼه تصور کړئ، چې په ارتباطي پرو محاصره شوی دی. ټول هغه کسان چې پېژنئ او هغه سازمانونه چې تاسو په هغو پورې اړه لرئ لاندېني شکل کې هغه څه چې گورئ فهرست کړئ، باید ټول هغه کسان او سازمانونه یاد کړئ چې کولای شي له تاسو سره ستاسو په هدفونو کې مرسته وکړي، تصمیم ونیسئ چې د فهرست له کسانو څخه هره اوونۍ لږ تر لږه له درېو کسانو سره اړیکي ونیسئ، چې اړیکي مو خوندي شي.

په لاس کې لرل دا مانا لري چې تاسې خپل ځان پر خپلې نړۍ، خپل سازمان، مذهبي واحد، صنعت، مسلکي یا ټولنیزې ډلې وپېژنئ. چمتو شئ چې لیکنې وکړئ، له کمپنیو سره یو شئ او د بري لپاره له شیکو سره مله شئ. د خپلې صنعتي ټولنې غړي شئ. په خپلې دندې پورې له اړوندو مجلو سره ګډون وکړئ. د خپلې سیمې د سوداګریزو سازمانونو لکه سوداګریزو اتاقونو غړي شئ. ورځپاڼو او مجلو ته لیکنې وکړئ. هغه نورې لارې هم چې ستاسو تر پام درځي پرې زیاتې کړئ.

4: ذهني انځور:

تاسې خپل واك د خپل ذهني انځور له لارې انتقالوئ، اغېزناک رهبران خپل واك څرګندوي، ایا تاسې یې هم د یوه ځواکمن مشر انځور طرحه کوئ؟ غږ مو غښتلی دی او که د یوه ماشوم غږ ته ورته دی؟، ایا خبرې مو له کنځلو سره ملې دي او که د " او، او، او" په ویلو سره پر تورو او کلیمو شک کوئ؟ که کار مو په تلیفون پورې اړه پیدا کوي، نو خپل غږ (د هغه چا په اجازه چې ورسره خبرې کوئ) ثبت کړئ، چې د خپل غږ له څرنگوالي سره

اشنا شئ. كله چې له چا سره خبرې كوي، نو د كتو نېغ اړيكې وساتئ، هېڅكله دا هڅه مه كوي چې د لومړي كتو اغېز له منځه يوسي. ځكه لومړنيو كتونو ته د غوره ذهني انځور ټاكنه ډېر ارزښت لري.

"مالكوم فوربس" ويلي دي: "لور ودرېږئ، نېغ درېدل او لور درېدل يو دروني حالت دی، له لور قد سره هېڅ اړيكې نه لري، هېڅ مصرف نه لري، خو د خوښۍ لامل گرځي".  
5: د مشخصو اړيكو عادتونه:

د خبرو پر وخت د خپلو خبرو ډول او خپل چلند ته پاملرنه وكړئ، غالباً له خبرو پرته ډېرې نورې علامې هم تر كليمو او تورو ډېرې خبرې كوي، هڅه وكړئ بدن مو له هغې موضوع پرته نورې خبرې ونه كړي، چې تاسې يې په خوله وايست.

لاندېني غوره عادتونه ښه تمرين كړئ، چې ستاسو دويم طبيعت شي.

د خلكو سترگو ته وگورئ. E

E د خبرې حالت مو له خپل پام سره برابر كړئ.

نېغ ودرېږئ او په غوڅ ډول خبرې E وكړئ.

له بدني خوځونو څخه يوازې د خپل پام ټكي په روښانولو كې گټه واخلي. E

د واك دا يو څو تمرينونه هم وكړئ او تر هغه مهاله به منل شوې مشره نه شئ، چې

خپل وړاندې كېدونكي ذهني انځور لپاره په جوت او نېغ ډول ليكني (تحريري)، گړني

(شفاهي) او اورېدو اړيكې زده نه كړئ. ټول څيزونه د اړيكو يو ډول دی.

لنډيز \_ ډلبندي

مشر ( رهبر):

خپل هدفونه روښان او ترلاسه كېدونكي ساتي. E

E د دندو ترمنځ يو تعادل ساتي، چې له زيانرسوونكو رواني فشارونو څخه خلاصون

ومومي.

د برياليتوب لپاره په پوره ځواك يوه غوڅه پرېكړه كوي. E

خپل چلند E ارزوي، چې له ښه والي څخه يې ډاډه شي.

د اړتيا پر وخت خپل پروگرامونه بدلوي E او يا بيا كتنه ورباندې كوي.

د هدفونو ترلاسه كول جوتوي. E

د ماتې او زده E كړې توپيرونه پېژني.

اوچت باور لري او هغه ته كار كوي. E

بوختياوې او مصروفيتونه لري.

د رهبرۍ د ښځتابه گگټې:

څگرنگه چې تاسې شخصي قدرت روزئ، نو ورپسې هم مسلکي او وظيفوي ځواك هم

راځي، تاسې ځان او نورو مسلکو ته د (بري \_ بري) موقعيت ايجادوئ. چاپيريال ته د خپل

ځواك په منلو، تاسې هغه ځواکمن کس جوړېدئ شئ، چې هيله يې لري.

ژوند مو په زړه پورې او راضي کوونکې تېرېږي، ځکه د ودې لپاره به وخت لري، تاسې

داسې شيان لکه: سفر، په زړه پورې خونې او سيمينارونه تجربه کوي او وينئ يې. په

دې توگه ستاسو د ليد زاويه په هره برخه کې پراخېږي.

نور په زړه پورې خلک، ډېر مسئوليتونه او خبرتياوې هم وينئ، نور خلک به ډېره اړتيا درته

لري، په عملي ډول ټول سازمانونه داسې مېرمنې لټوي چې د رهبرۍ لپاره ځواک ولري.

ښځينه رهبرانې ډېر لگښت ته اړتيا لري او له ډېرې ازادۍ څخه برخمنې دي.

ستاسو نفس ته درناوي K زياتېږي.

ستاسو د دندې وخت ډېرېږي. K

له ځواک سره د راحتۍ ډېر احساس کوي. دا ټول هغه دليونه دي چې تاسې بڼه بڼځينه رهبره شئ دا مسئله په تاسو پورې اړه لري.

مسلكي پرمختگ \_ لنډيز:

هغه پوښتنې، چې وړاندې مو په صداقت سره ځواب كړې، تاسو ته دا لارښوونه كوي، له دې كتاب څخه زده كړي شيان وکاروي، خپل ځوابونه به په مشخصو فاصلو کې په لنډه توگه بيان كړئ:

1. ستاسو د مسلكي پرمختگ هدفونه كوم دي؟
2. په دې وروستيو کې مو كوم نوي مهارتونه زده كړي، چې هدفونو ته د رسېدو په برخه کې ستاسو مرسته كوي؟
3. خپلې مسلكي لورتيا ته مو كومې زده كړې ليدلې دي؟
4. د سړ كال د زده كړې لپاره مو څه پلان جوړ كړی دی؟
5. په دې تېرو څو مياشتو کې مو د خپل كار په اړه كومې مسلكي ليكنې لوستې دي؟
6. اوس په كوم سازمان يا شبكې پورې اړه لرئ؟
7. د راتلونكي په اړه مو د مسلكي پرمختگ پروگرام څه دی؟
8. څنگه هوډ لرئ، هغه څه چې مو له دې كتاب څخه زده كړل، د رهبريزو مهارتونو په اړه يې څنگه ارزوي؟