

# اصول

بذریعہ رے ڈالیو

مندرجہ ذیل تین الگ الگ حصے ہیں جنہیں یا تو آزادانہ طور پر پڑھا جا سکتا ہے یا مکمل طور پر منسلک کیا جا سکتا ہے۔ حصہ 1 عام طور پر اصول رکھنے کے مقصد اور اہمیت کے بارے میں ہے، میرا اس سے کوئی تعلق نہیں ہے۔  
حصہ 2 میری زندگی کے سب سے بنیادی اصولوں کی وضاحت کرتا ہے جو میرے ہر کام پر لاگو ہوتا ہے۔ حصہ 3، میرے انتظامی اصولوں کی وضاحت کرتا ہے کیونکہ وہ برج وائر میں رہ رہے ہیں۔ چونکہ میرے نظم و نسق کے اصول صرف میری زندگی کے سب سے بنیادی اصول ہیں جو مینجمنٹ پر لاگو ہوتے ہیں، اس لیے حصہ 2 پڑھنے سے آپ کو حصہ 3 کو بہتر طور پر سمجھنے میں مدد ملے گی، لیکن اس کی ضرورت نہیں ہے۔ آپ براہ راست حصہ 3 پر جا کر دیکھ سکتے ہیں کہ میرے نظم و نسق کے اصول کیا ہیں اور برج وائر کے اصول کیسے ہیں۔ چلایا گیا ایک دن میں اپنے سرمایہ کاری کے اصولوں پر حصہ 4 لکھنا چاہوں گا۔ اگر آپ اپنے پیسے کے لیے سب سے زیادہ فائدہ اٹھانا چاہتے ہیں (یعنی کوشش کے لیے سمجھ)، میرا مشورہ ہے کہ آپ حصہ 1 اور 2، اور حصہ 3 کا آغاز پڑھیں (اصولوں کے خلاصے اور جدول کے ذریعے) جو آپ کو دے گا۔ تقریباً پوری تصویر۔ یہ عام سائز کی کتاب کے صرف 55 صفحات پر مشتمل ہے۔

سب سے بڑھ کر، میں چاہتا ہوں کہ آپ خود سوچیں۔ فیصلہ کریں کہ (1) آپ کیا چاہتے ہیں، (2) کیا سچ ہے اور (3) اس کے بارے میں کیا کرنا ہے۔ میں چاہتا ہوں کہ آپ اسے واضح سوچ سمجھ کر کریں، تاکہ آپ جو چاہیں حاصل کریں۔ میں نے یہ کتاب آپ کی مدد کے لیے لکھی ہے۔ میں آپ سے صرف دو چیزیں پوچھنے جا رہا ہوں (1) آپ کھلے ذہن کے ہوں اور (2) یہ کہ آپ ایمانداری سے کچھ سوالات کے جواب دیں کہ آپ کیا چاہتے ہیں، کیا سچ ہے اور آپ اس کے بارے میں کیا کرنا چاہتے ہیں۔ اگر آپ یہ چیزیں کرتے ہیں تو مجھے یقین ہے کہ آپ کو اس کتاب سے بہت کچھ ملے گا۔ اگر آپ یہ چیزیں نہیں کر سکتے ہیں، تو آپ کو اس پر غور کرنا چاہیے کہ ایسا کیوں ہے، کیونکہ آپ نے شاید اپنی زندگی سے جو چاہتے ہیں اسے حاصل کرنے میں اپنی سب سے بڑی رکاوٹوں میں سے ایک دریافت کر لی ہے۔

تعارف 2 .....

حصہ 1: اصولوں کی اہمیت 4 .....

حصہ 2: میری زندگی کے سب سے بنیادی اصول 6 .....

حصہ 3: میرے انتظامی اصول 38 .....

## تعارف

اصول ایسے تصورات ہیں جن کا اطلاق اسی طرح کے حالات میں بار بار کیا جا سکتا ہے جیسا کہ مخصوص سوالات کے تنگ جوابات سے الگ۔ ہر کھیل میں ایسے اصول ہوتے ہیں جن پر کامیاب کھلاڑی کامیاب نتائج حاصل کرنے میں مہارت رکھتے ہیں۔ اسی طرح زندگی بھی۔ اصول فطرت کے قوانین یا زندگی کے قوانین سے کامیابی کے ساتھ نمٹنے کے طریقے ہیں۔ جو لوگ ان میں سے زیادہ سمجھتے ہیں اور انہیں اچھی طرح سمجھتے ہیں وہ جانتے ہیں کہ دنیا کے ساتھ کس طرح بات چیت کرنا ہے ان لوگوں کے مقابلے میں جو ان میں سے کم جانتے ہیں یا انہیں کم جانتے ہیں۔ زندگی کے مختلف پہلوؤں پر مختلف اصول لاگو ہوتے ہیں — مثلاً، اسکیننگ کے لیے "سکیننگ کے اصول"، والدین کے لیے "والدین کے اصول"، انتظام کے لیے "انتظام کے اصول"، سرمایہ کاری کے لیے "سرمایہ کاری کے اصول" وغیرہ — اور بہت زیادہ آرکنگ ہیں "زندگی کے اصول" جو ہر چیز کے لیے ہمارے نقطہ نظر کو متاثر کرتے ہیں۔ اور، یقیناً، مختلف لوگ مختلف اصولوں کو سبسکرائب کرتے ہیں جن کے بارے میں وہ یقین رکھتے ہیں کہ بہترین کام کرتے ہیں۔

مجھے یقین ہے کہ برج واٹر اور میں نے جو بھی کامیابی حاصل کی ہے وہ کچھ اصولوں کے تحت ہمارے کام کے نتیجے میں ہوئی ہے۔ ایک عظیم ثقافت کی تشکیل، صحیح لوگوں کو تلاش کرنا، انہیں عظیم کام کرنے کا انتظام کرنا اور تخلیقی اور منظم طریقے سے مسائل کو حل کرنا تمام اداروں کو درپیش چیلنجز ہیں۔ جو چیز ان میں فرق کرتی ہے وہ یہ ہے کہ وہ ان چیلنجوں سے کیسے رجوع کرتے ہیں۔ ان صفحات میں جو اصول بتائے گئے ہیں وہ ان چیزوں کو کرنے کے ہمارے انوکھے طریقے بتاتے ہیں، جو ہمارے منفرد نتائج کی وجہ ہیں۔

برج واٹر کی کامیابی باصلاحیت لوگوں کے یہاں طے شدہ اصولوں کے مطابق کام کرنے کا نتیجہ ہے، اور یہ جاری رہے گا اگر یہ یا دیگر باصلاحیت لوگ ان کے ذریعہ کام کرتے رہیں گے۔ فٹ ہونے کی طرح، عملی طور پر کوئی بھی ایسا کر سکتا ہے اگر وہ ایسا کرنے کو تیار ہو جو اس کی ضرورت ہے۔

یہاں جو کچھ لکھا گیا ہے وہ صرف میری سمجھ ہے کہ یہ کیا لیتا ہے: میرے سب سے بنیادی زندگی کے اصول، جو میں چاہتا ہوں اسے حاصل کرنے کے لیے میرا نقطہ نظر، اور میرے "انتظامی اصول"، جو ان بنیادوں پر مبنی ہیں۔ ایک ساتھ لے کر، ان اصولوں کا مقصد سچائی اور فضیلت کی منظم جستجو اور اس حصول کے ساتھ ملنے والے انعامات کے لیے ایک عمل کی تصویر بنانا ہے۔ میں نے انہیں تحریری طور پر لوگوں کے لیے غور کرنے کے لیے دیا ہے تاکہ برج واٹر اور ان لوگوں کی مدد کی جا سکے جن کی مجھے سب سے زیادہ فکر ہے۔

کچھ عرصہ پہلے تک، میں نے یہ اصول نہیں لکھے تھے کیونکہ میں نے محسوس کیا تھا کہ دوسروں کو بتانا میرے لیے مغرور ہے کہ ان کے لیے کیا بہتر کام کرے گا۔ لیکن وقت گزرنے کے ساتھ، میں نے ان لوگوں کو دیکھا جن کی میں نے سب سے زیادہ پرواہ کی اور ان کی مدد کرنا چاہتے تھے۔ میں نے یہ بھی پایا کہ ان کے مسائل تقریباً ہمیشہ ان اصولوں میں سے ایک یا زیادہ کی خلاف ورزی کا نتیجہ ہوتے ہیں، اور یہ کہ ان اصولوں کو لاگو کر کے ان کے مسائل حل کیے جا سکتے ہیں۔ لہذا میں نے مسائل کی اقسام اور ان ٹوٹے ہوئے اصولوں کو لکھنا شروع کیا جن کی وجہ سے ان کا سبب بنتا ہے۔

جب میں نے شروع کیا تو میں نہیں جانتا تھا کہ میں کتنے اصولوں کے ساتھ ختم کروں گا لیکن، اس عمل کے ذریعے، میں نے دریافت کیا کہ تقریباً 200 اصول تھیں <sup>1</sup> **تھیں** **وہی** **تھی** **انہی** **گنا** **جلط** **جکتے** **ہیں** **مزید** **سیکھوں** **گا** **میں** **مزید** **کچھ** **لے** **کر** **آؤں** **گا**۔

جب میں کہتا ہوں کہ یہ میرے اصول ہیں، تو میرا مطلب یہ نہیں ہے کہ یہ کسی ملکیتی یا انا پرستانہ انداز میں ہے۔ میرا مطلب صرف یہ ہے کہ وہ اس کی وضاحتیں ہیں جو میں ذاتی طور پر مانتا ہوں۔ مجھے یقین ہے کہ جن لوگوں کے ساتھ میں کام کرتا ہوں اور ان کی پرواہ کرتا ہوں ان کے بارے میں سوچنا چاہیے۔ میں نے ان اصولوں کو ترتیب دیا اور ان کے پیچھے کی منطق کی وضاحت کی تاکہ ہم مل کر ان کی خوبیوں کو تلاش کر سکیں اور تناؤ کی جانچ کر سکیں۔ جب کہ مجھے یقین ہے کہ یہ اصول اچھی طرح سے کام کرتے ہیں کیونکہ میں نے ان کے بارے میں بہت سوچا ہے، انہوں نے میرے لیے کئی سالوں سے اچھا کام کیا ہے، اور وہ سینکڑوں ہوشیار، شکی لوگوں کی جانچ پڑتال کے لیے کھڑے ہوئے ہیں، مجھے یہ بھی یقین ہے کہ کچھ بھی نہیں ہے۔ یقینی مجھے یقین ہے کہ ہم جس بہترین کی امید کر سکتے ہیں وہ انتہائی ممکنہ ہے۔ انہیں وہاں سے باہر رکھ کر اور ان کی جانچ کرنے سے، ان کے صحیح ہونے کے امکانات بڑھ جائیں گے۔

<sup>1</sup> چونکہ میں نے یہ اصول حقیقت کا سامنا کر کے اور اپنے مقابلوں پر غور کر کے سیکھے ہیں، اور میں اب بھی یہ کام کر رہا ہوں، اس لیے مجھے امید ہے کہ مزید اصول آئے والے ہیں۔ لہذا میں اب بھی اس دستاویز کو تخلیق کر رہا ہوں جب وہ میرے سامنے آتے ہیں تو مختلف خیالات کو نیچے پھینک کر، انہیں کچھ سمجھدار ترتیب میں رکھنے کی کوشش کرتے ہوئے اور ٹکرانے پر ہموار کرنے کی کوشش کر رہا ہوں۔ ان اصولوں کو ایک سمجھدار ترتیب میں ترتیب دینا ایک چیلنج ہے کیونکہ وہ ایک دوسرے سے ایک ترتیب کے بجائے میٹریکس کی طرح زیادہ تعلق رکھتے ہیں۔ آپ کی رہنمائی میں مدد کرنے کے لیے، میں نے انہیں بڑے موضوعات جیسے کہ ایک عظیم ثقافت کی تعمیر، لوگوں کو اچھی طرح سے منظم کرنا، اور تخلیقی مسائل کو حل کرنے کی کوشش کی ہے۔ میں ان چیزوں کو جاری رکھوں گا، لہذا یہ ایک ارتقائی دستاویز ہے۔

میں یہ بھی مانتا ہوں کہ وہ اصول جو ہم میں سے ہر ایک کے لیے سب سے زیادہ قیمتی ہیں وہ حقیقت کے ساتھ ہمارے اپنے مقابلوں اور ان مقابلوں پر ہمارے تاثرات سے آتے ہیں۔ نہ کہ سکھائے جانے اور محض کسی اور کے اصولوں کو قبول کرنے سے۔ لہذا، میں ان کو آپ کے لیے اس لیے پیش کرتا ہوں کہ آپ ان پر غور کریں کہ جب آپ اپنی حقیقتوں کا سامنا کر رہے ہیں، نہ کہ آپ آنکھیں بند کر کے پیروی کرنے کے لیے۔ مجھے سب سے زیادہ جس چیز کی امید ہے وہ یہ ہے کہ آپ اور دوسرے ان پر احتیاط سے غور کریں گے اور آپ کے عمل کے حصے کے طور پر ان کے ذریعے کام کرنے کی کوشش کریں گے تاکہ یہ دریافت کیا جا سکے کہ آپ کے لیے کیا بہتر ہے۔

اس تلاش کے ذریعے، اور ان کے بڑھتے ہوئے استعمال کے ساتھ، نہ صرف انہیں سمجھا جائے گا، بلکہ وہ "رے کے اصولوں" سے "ہمارے اصولوں" میں تبدیل ہو جائیں گے اور رے تصویر سے بالکل اسی طرح مٹ جائیں گے جیسے کسی کی سکی کی یادیں یا ٹینس انسٹرکٹر ختم ہوجاتے ہیں اور لوگ صرف اس بات پر ٹوچلے دیتے ہیں کہ کیا کام کرتا ہے۔  
ہر اصول کو بضم کرتے وقت، براہ کرم...

### اپنے آپ سے پوچھیں: "کیا یہ سچ ہے؟"

اس سے پہلے کہ میں خود نظم و نسق کے اصولوں پر بات کروں، میرے لیے یہ ضروری ہے کہ میں اپنی زندگی کے سب سے بنیادی اصولوں کو بیان کروں کیونکہ میرے انتظامی اصول ان کی توسیع ہیں۔

حصہ 1 میں، میں وضاحت کرتا ہوں کہ اصولوں سے میرا کیا مطلب ہے، مجھے کیوں یقین ہے کہ وہ اہم ہیں، اور وہ کس طرح ضروری ہیں جو آپ زندگی سے حاصل کرنا چاہتے ہیں۔

حصہ 2 میری زندگی کے سب سے بنیادی اصولوں کی وضاحت کرتا ہے۔ میں بیان کرتا ہوں کہ میرے خیال میں حقیقت کے ساتھ تعامل کے بہترین طریقے ہیں یہ جاننے کے لیے کہ یہ کیسا ہے، اور جو آپ چاہتے ہیں اسے حاصل کرنے کے لیے اس سے مؤثر طریقے سے کیسے نمٹا جائے۔  
میں اس بات پر بھی بحث کرتا ہوں کہ میرے خیال میں وہ سب سے عام پھندے ہیں جن میں لوگ پھنستے ہیں جو انہیں اپنی مرضی کے حصول سے روکتے ہیں، اور ان سے بچ کر لوگوں کی زندگیوں کو کیسے بہتر بنایا جا سکتا ہے۔ میں نے یہ اس لیے لکھا ہے تاکہ آپ بہتر طور پر سمجھ سکیں کہ میرے دوسرے اصول وہ کیوں ہیں، حالانکہ دوسروں کو سمجھنے کے لیے آپ کو اس حصے کو پڑھنے کی ضرورت نہیں ہے۔

حصہ 3 میرے انتظامی اصولوں کے بارے میں ہے۔ جیسا کہ میں نے برج واٹر کو 35 سال سے زیادہ عرصے سے چلایا ہے، یہ برج واٹر کے اب تک کے نقطہ نظر کی وضاحت کرتا ہے۔ یہ بڑی تصویر، تصوراتی سطح سے شروع ہوتا ہے، اس وضاحت کے ساتھ کہ مجھے کیوں یقین ہے کہ کسی بھی کمپنی کے نتائج بنیادی طور پر اس کے لوگوں اور اس کی ثقافت سے طے ہوتے ہیں۔ اس کے بعد یہ اس بات پر غور کرتا ہے کہ میرے خیال میں ایک عظیم ثقافت کی تشکیل، صحیح لوگوں کی خدمات حاصل کرنے، بہترین کارکردگی کے حصول کے لیے ان کا انتظام کرنے، مسائل کو منظم طریقے سے حل کرنے اور اچھے فیصلے کرنے کے پیچھے اہم اصول ہیں۔

یقیناً اس کے علاوہ بھی بہت سے اصول ہیں۔ مثال کے طور پر، میں امید کرتا ہوں کہ ایک دن اپنے سرمایہ کاری کے اصولوں کے بارے میں لکھوں گا۔ تاہم، انتظامی اصول اب وہ ہیں جن کی ہمیں سب سے زیادہ ضرورت ہے، لہذا یہاں وہ ہیں جو میرے خیال میں معنی خیز ہیں اور انہوں نے میرے لیے کام کیا ہے۔

اگرچہ یہ خاص دستاویز ہمیشہ وہی بیان کرے گی جو میں یقین کرتا ہوں، دوسروں کے یقینی طور پر ان کے اپنے اصول ہوں گے، اور ممکنہ طور پر ان کے اپنے اصولی دستاویزات بھی ہوں گے۔<sup>2</sup> اور Bridgewater کے مستقبل کے مینیجر اپنے اپنے طریقوں سے یہ تعین کرنے کے لیے کام کریں گے کہ Bridgewater اصولوں سے کام کرے گا۔ زیادہ سے زیادہ، یہ لوگوں کے لیے اصولوں کے ایک حوالہ کے طور پر رہے گا جب وہ فیصلہ کر رہے ہوں کہ کیا اہم ہے اور کیسے برتاؤ کرنا ہے۔

## حصہ 1: اصولوں کی اہمیت

میرا ماننا ہے کہ زندگی سے جو کچھ ہم چاہتے ہیں اسے حاصل کرنے کے لیے اصولوں کا ہونا ضروری ہے۔ میرا یہ بھی ماننا ہے کہ ایک دوسرے کو سمجھنے کے لیے ہمیں ایک دوسرے کے لیے اصولوں کو سمجھنے اور استعمال کرنے کی ضرورت ہے۔<sup>3</sup>

ہم درج ذیل سوالات کا جائزہ لے کر شروع کریں گے۔

اصول کیا ہیں؟

اصول کیوں اہم ہیں؟

اصول کہاں سے آتے ہیں؟

کیا آپ کے پاس اصول ہیں کہ آپ اپنی زندگی بسر کرتے ہیں؟ وہ کیا ہیں؟

آپ کے خیال میں وہ کتنی اچھی طرح سے کام کریں گے، اور کیوں؟

میں یا دوسرے کیا سوچیں گے اس کی فکر کیے بغیر، پوری ایمانداری کے ساتھ تمام سوالات کے جواب دیں۔ یہ ایمانداری آپ کو اپنے اصولوں کے ساتھ آرام سے زندگی گزارنے کی اجازت دے گی، اور اپنے آپ کو اس بات سے اندازہ لگانے کی اجازت دے گی کہ آپ ان کے ساتھ کتنی مستقل مزاجی سے کام کرتے ہیں۔ اگر آپ کے پاس بہت سے سوچے سمجھے اصول نہیں ہیں تو پریشان نہ ہوں۔ ہم وہاں اکٹھے ہوں گے، اگر ہم کھلے ذہن کے ساتھ رہیں گے۔

### (1) اصول کیا ہیں؟

آپ کی اقدار وہی ہیں جنہیں آپ اہم سمجھتے ہیں، لفظی طور پر آپ کی "قیمت" اصول وہ ہیں جو آپ کو ان اقدار کے مطابق زندگی گزارنے کی اجازت دیتے ہیں۔ اصول آپ کی اقدار کو آپ کے اعمال سے جوڑتے ہیں۔ وہ بیکنز ہیں جو آپ کے اعمال کی رہنمائی کرتے ہیں، اور حقیقت کے قوانین سے کامیابی کے ساتھ نمٹنے میں آپ کی مدد کرتے ہیں۔ جب آپ کو مشکل انتخاب کا سامنا کرنا پڑتا ہے تو یہ آپ کے اصولوں کی طرف رجوع کرتا ہے۔

### (2) اصول کیوں اہم ہیں؟

تمام کامیاب لوگ ان اصولوں کے مطابق کام کرتے ہیں جو انہیں کامیاب بنانے میں مدد دیتے ہیں۔ اصولوں کے بغیر، آپ کو اس بات پر غور کیے بغیر کہ آپ کس چیز کو سب سے زیادہ اہمیت دیتے ہیں اور جو آپ چاہتے ہیں اسے حاصل کرنے کے لیے کس طرح انتخاب کرنا ہے، آپ پر آنے والے حالات پر ردعمل ظاہر کرنے پر مجبور ہو جائیں گے۔ یہ آپ کو اپنی زندگی کا زیادہ سے زیادہ فائدہ اٹھانے سے روک دے گا۔ اگرچہ اصولوں کے بغیر کام کرنا افراد کے لیے برا ہے، لیکن یہ افراد کے گروہوں (جیسے کمپنیاں) کے لیے اور بھی برا ہے کیونکہ اس سے لوگ اپنی اقدار کو سمجھے بغیر اور ان اقدار کے ساتھ مطابقت رکھنے کے لیے برتاؤ کرنے کے طریقے کو سمجھے بغیر ایک دوسرے سے ٹکرا جاتے ہیں۔

### (3) اصول کہاں سے آتے ہیں؟

کبھی ہم خود اپنے اصول بناتے ہیں اور کبھی ہم دوسروں کے اصولوں کو قبول کرتے ہیں، یا اصولوں کے جامع پیکیجز، جیسے مذہب اور قانونی نظام۔ اگرچہ یہ ضروری نہیں کہ دوسروں کے اصولوں کو استعمال کرنا کوئی بری چیز ہے — یہ آپ کے اپنے اصولوں کے ساتھ آنا مشکل ہے، اور اکثر پہلے سے بنائے گئے اصولوں میں بہت زیادہ حکمت ہوتی ہے — بغیر سوچے سمجھے پہلے سے پیک شدہ اصولوں کو اپنانا آپ کو متضاد ہونے کے خطرے سے دوچار کر دیتا ہے۔ اپنی حقیقی اقدار کے ساتھ۔ متضاد اصولوں پر عمل کرنا اقدار اور اعمال کے درمیان تصادم کا باعث بن سکتا ہے — جیسے منافق جو مذہب کا دعویٰ کرتا ہے لیکن اس کی تعلیمات کے خلاف برتاؤ کرتا ہے۔ آپ کے اصولوں کو ان اقدار کی عکاسی کرنے کی ضرورت ہے جن پر آپ واقعی یقین رکھتے ہیں۔

## (4) کیا آپ کے پاس اصول ہیں کہ آپ اپنی زندگی بسر کرتے ہیں؟ وہ کیا ہیں؟

آپ کے اصول آپ کے طرز عمل کا تعین کریں گے۔ جب آپ دوسرے لوگوں کے ساتھ تعلقات میں داخل ہوتے ہیں، تو آپ اور ان کے اصول اس بات کا تعین کریں گے کہ آپ کس طرح بات چیت کرتے ہیں۔ مشترکہ اقدار اور اصول رکھنے والے لوگ ساتھ ملتے ہیں۔ جو لوگ ایسا نہیں کرتے ہیں وہ مستقل غلط فہمیوں اور ایک دوسرے کے ساتھ تنازعات کا شکار ہوں گے۔ اکثر رشتوں میں لوگوں کے اصول واضح نہیں ہوتے۔ ان لوگوں کے بارے میں سوچیں جن کے ساتھ آپ سب سے زیادہ قریب ہیں۔ کیا ان کی اقدار آپ کی اقدار کے مطابق ہیں؟

آپ سب سے زیادہ گہرائی سے کس چیز کی قدر کرتے ہیں؟

## (5) آپ کے خیال میں وہ کتنی اچھی طرح سے کام کریں گے، اور کیوں؟

وہ اصول جو سب سے زیادہ قیمتی ہیں وہ ہمارے اپنے تجربات اور ان تجربات پر ہمارے مظاہر سے آتے ہیں۔ جب بھی ہمیں مشکل انتخاب کا سامنا کرنا پڑتا ہے، ہم خود سے مشکل سوالات پوچھ کر اپنے اصولوں کو بہتر بناتے ہیں۔ مثال کے طور پر، جب واشنگٹن میں ہمارے نمائندے اس بات کی تحقیقات کر رہے ہیں کہ آیا معاشرے کے مختلف طبقے اخلاقی طور پر برتاؤ کر رہے ہیں، تو وہ بیک وقت ایسے سوالات سے دوچار ہو رہے ہیں جیسے، "کیا حکومت کو لوگوں کو برے اخلاق کی سزا دینی چاہیے، یا اسے صرف قوانین لکھ کر نافذ کرنا چاہیے؟" اس قسم کے سوالات - اس معاملے میں، حکومت کی نوعیت کے بارے میں - متبادل طریقوں کے بارے میں فوری سوچ سمجھ کر جائزہ لیتے ہیں۔ یہ جائزہ بدلے میں ایسے اصولوں کی طرف لے جاتے ہیں جن کا مستقبل میں اسی طرح کے مواقع پر اطلاق کیا جا سکتا ہے۔ ایک اور مثال کے طور پر، "میں چوری نہیں کروں گا" ایک اصول ہو سکتا ہے جس کا آپ اس وقت حوالہ دیتے ہیں جب چوری کرنے یا نہ کرنے کا انتخاب ہوتا ہے۔ لیکن سب سے زیادہ مؤثر ہونے کے لیے، ہر اصول کو آپ کی اقدار کے مطابق ہونا چاہیے، اور یہ مستقل مزاجی آپ سے پوچھے: کیوں؟ کیا وجہ ہے کہ آپ چوری نہیں کریں گے کیونکہ آپ اپنے ممکنہ شکار کے لیے ہمدردی محسوس کرتے ہیں؟ کیا یہ اس لیے ہے کہ آپ پکڑے جانے سے ڈرتے ہیں؟ ایسے سوالات پوچھ کر، ہم اپنی سمجھ کو بہتر بناتے ہیں، اور ہمارے اصولوں کی ترقی ہماری بنیادی اقدار کے ساتھ بہتر طور پر ہم آہنگ ہو جاتی ہے۔ کامیاب ہونے کے لیے، آپ کو درست، سخت انتخاب کرنا چاہیے۔ آپ کو انفرادی سطح پر اور اگر آپ لوگوں کی رہنمائی کرتے ہیں تو، ایک گروپ کی سطح پر "زندگی بچانے کے لیے ایک ٹانگ کاٹنے" کے قابل ہونا چاہیے۔ اور ایک عظیم لیڈر بننے کے لیے، یہ یاد رکھنا ضروری ہے کہ آپ کو یہ انتخاب اپنے لوگوں کو سمجھ کر اور ان کی دیکھ بھال کر کے کرنا ہوں گے، نہ کہ ان کی پیروی کر کے۔

ان سوالات کا جواب آپ کو خود دینا ہوگا۔ میں جس چیز کی امید کرتا ہوں وہ یہ ہے کہ آپ ان اصولوں پر غور کریں گے جن کو ہم اس دستاویز میں تلاش کریں گے اور ان پر عمل کرنے کی کوشش کریں گے، یہ دریافت کرنے کے عمل کے ایک حصے کے طور پر جو آپ کے لیے بہترین کام کرتا ہے۔ وقت گزرنے کے ساتھ، ان سوالات کے جوابات "رے کے اصولوں" سے "میرے اصولوں" میں تبدیل ہو جائیں گے اور "رے" تصویر سے بالکل اسی طرح دھندلا جائے گا جیسے آپ کے سکی انسٹرکٹر یا باسکٹ بال کوچ کی یادیں ختم ہو جائیں گی۔ کھیل

لہذا، جیسا کہ میں سمجھتا ہوں کہ پہلے سے پیک کیے ہوئے اصولوں کو زیادہ سوچے سمجھے بغیر اپنانا خطرناک ہے، میں آپ سے ان اصولوں پر غور و فکر کرنے میں میرے ساتھ شامل ہونے کے لیے کہہ رہا ہوں جو ہمارے عمل کے طریقہ کار کی رہنمائی کرتے ہیں۔ ہر اصول پر غور کرتے وقت، براہ کرم اپنے آپ سے پوچھیں، "کیا یہ سچ ہے؟" اگرچہ یہ خاص دستاویز ہمیشہ وہی بیان کرے گی جس کا میں یقین رکھتا ہوں، دوسرے لوگوں کے پاس یقینی طور پر اپنے اصول ہوں گے، اور ممکنہ طور پر ان کے اپنے اصولی دستاویزات بھی ہوں گے، اور Bridgewater کے مستقبل کے مینیجر اپنے اپنے طریقوں سے یہ تعین کرنے کے لیے کام کریں گے کہ Bridgewater کن اصولوں سے کام کرے گا۔ زیادہ سے زیادہ، یہ لوگوں کے لیے اصولوں کے ایک حوالہ کے طور پر رہے گا جب وہ فیصلہ کر رہے ہوں کہ کیا اہم ہے اور کیسے برتاؤ کرنا ہے۔

## حصہ 2: میری سب سے بنیادی زندگی اصول

وقت ایک دریا کی طرح ہے جو آپ کو حقیقت کے مقابلوں میں آگے لے جائے گا جو آپ کو فیصلے کرنے کی ضرورت ہوگی۔ آپ اس دریا کے نیچے نقل و حرکت کو نہیں روک سکتے، اور آپ مقابلوں سے بچ نہیں سکتے۔ آپ ان مقابلوں تک صرف بہترین طریقے سے رجوع کر سکتے ہیں۔

اس حصے کے بارے میں یہی ہے۔

### میں کہاں سے آ رہا ہوں

چونکہ ہم سب اپنے جینز اور اپنے ماحول کی پیداوار ہیں اور دنیا سے تعصب کے ساتھ رابطہ کرتے ہیں، اس لیے میرے خیال میں آپ کو اپنے پس منظر کے بارے میں تھوڑا سا بتانا میرے لیے مناسب ہے تاکہ آپ جان سکیں کہ میں کہاں سے آیا ہوں۔

میں لانگ آئیلینڈ کے ایک متوسط طبقے کے محلے میں پلا بڑھا، جاز موسیقار کا اکلوتا بیٹا اور گھر میں رہنے والی ماں۔ میں ایک بہت ہی عام سا بچہ تھا، اور ایک عام سے کم طالب علم تھا۔ مجھے اپنے دوستوں کے ساتھ کھیلنا پسند تھا۔ مثال کے طور پر، گلی میں فٹ بال کو ٹچ کریں — اور مجھے اسکول کا اسکول کا حصہ پسند نہیں تھا، جزوی طور پر اس لیے کہ میرے پاس روٹ میموری تھی، اور ابلوہیزوئے طور پر کیونکہ میں اپنے آپ کو مجبور کرنے کے بارے میں پرجوش نہیں ہو سکتا تھا۔ یاد رکھیں کہ دوسرے لوگ مجھ سے کیا یاد رکھنا چاہتے ہیں یہ سمجھنے بغیر کہ اس سارے کام سے مجھے کیا ملے گا۔ حوصلہ افزائی کرنے کے لیے، مجھے اس کے لیے کام کرنے کی ضرورت ہے جو میں چاہتا ہوں، اس کے لیے نہیں جو دوسرے لوگ مجھ سے کرنا چاہتے ہیں۔ اور کامیاب ہونے کے لیے، مجھے اپنے لیے یہ معلوم کرنے کی ضرورت تھی کہ میں جو چاہتا ہوں اسے کیسے حاصل کروں، وہ حقائق یاد نہ رکھیں جو مجھے یاد کرنے کے لیے بتائے جا رہے تھے۔

ایک چیز جو میں چاہتا تھا پیسہ خرچ کرنا تھا۔ چنانچہ میرے پاس اخبار کا راستہ تھا، میں نے لان کائے، میں نے ڈرائیو ویز سے برف ہٹائی، میں نے ایک ریستوران میں برتن دھوئے، اور، جب میں 12 سال کا تھا، میں نے چادر کھائی۔

یہ 1960 کی دہائی تھی۔ اس وقت اسٹاک مارکیٹ عروج پر تھی اور ہر کوئی اس کے بارے میں بات کر رہا تھا، خاص طور پر وہ لوگ جن کے لیے میں نے کیڈی کی تھی۔ تو میں نے سرمایہ کاری شروع کر دی۔ پہلا اسٹاک جو میں نے خریدا تھا وہ شمال مشرقی ایئر لائنز نامی کمپنی تھی، اور میں نے اسے خریدنے کی واحد وجہ یہ تھی کہ یہ واحد کمپنی تھی جس کے بارے میں میں نے سنا تھا کہ وہ \$5 فی حصص سے کم میں ٹریڈ کر رہی تھی، اس لیے میں مزید شیئرز خرید سکتا ہوں، جس کا میں نے سوچا ایک اچھی چیز تھی۔ یہ بہت اوپر چلا گیا۔ یہ ٹوٹنے ہی والا تھا لیکن ایک اور کمپنی نے اسے حاصل کر لیا، تو یہ تین گنا بڑھ گیا۔ میں نے پیسہ کمایا کیونکہ میں خوش قسمت تھا، حالانکہ میں نے اسے اس طرح نہیں دیکھا تھا۔ میں نے سوچا کہ یہ کھیل آسان ہے۔ بہر حال، اخبار میں درج ہزاروں کمپنیوں کے ساتھ، کم از کم ایک کو تلاش کرنا کتنا مشکل ہو سکتا ہے جو اوپر جائے؟ میری دوسری ملازمتوں کے مقابلے میں، پیسہ کمانے کا یہ طریقہ بہت زیادہ پرلطف، بہت آسان، اور بہت زیادہ منافع بخش لگتا ہے۔ بلاشبہ، مجھے بازاروں میں پیسے کھونے اور یہ جاننے میں زیادہ وقت نہیں لگا کہ صحیح ہونا کتنا مشکل ہے اور غلط ہونے کی قیمت۔

تو اب میں واقعی میں کیا کرنا چاہتا تھا مارکیٹ کو شکست دی تھی۔ مجھے صرف یہ معلوم کرنا تھا کہ اسے کیسے کرنا ہے۔

اس مقصد کے حصول نے مجھے سکھایا:

1) میرے لیے یہ یقین کرنا آسان نہیں ہے کہ میری رائے درست ہے۔ بازاروں میں، آپ بہت زیادہ کام کر سکتے ہیں اور پھر بھی غلط ہو سکتے ہیں۔

4

روٹ میموری ان چیزوں کے لیے میموری ہے جن کے ہونے کی کوئی اندرونی منطق نہیں ہے، جیسے کہ وہ کیا ہیں، جیسے اعداد کی ایک بے ترتیب سیریز، غیر ملکی زبان میں الفاظ اور لوگوں کے نام (ان سب سے مجھے پریشانی ہے)۔ دوسری طرف، میرے پاس ایسی چیزوں کی یادداشت بہت اچھی ہے جو سیاق و سباق میں معنی رکھتی ہیں۔ مثال کے طور پر، میں آپ کو بتا سکتا ہوں کہ 1960 کی دہائی کے وسط سے معیشت اور بازاروں میں ہر سال کیا ہوا اور کتنی چیزیں کام کرتی ہیں۔

(2) بری رائے بہت مہنگی ہو سکتی ہے۔ زیادہ تر لوگ آراء کے ساتھ آتے ہیں اور اس کی کوئی قیمت نہیں ہے۔ انہیں بازار میں ایسا نہیں ہے۔ یہی وجہ ہے کہ میں نے محتاط رہنا سیکھا ہے۔ اس سے کوئی فرق نہیں پڑتا ہے کہ میں کتنی ہی محنت کرتا ہوں، میں واقعی میں یقین نہیں کرسکتا۔

(3) اتفاق رائے اکثر غلط ہوتا ہے، اس لیے مجھے ایک آزاد مفکر ہونا پڑے گا۔ کوئی بھی پیسہ کمانے کے لیے، آپ کو صحیح ہونا پڑے گا جب وہ غلط ہوں۔

تو...

(1)...میں نے اس کے لیے کام کیا جو میں چاہتا تھا، اس کے لیے نہیں جو دوسرے مجھ سے کرنا چاہتے تھے۔ اس وجہ سے، میں نے کبھی محسوس نہیں کیا کہ مجھے کچھ کرنا ہے۔ میں نے جو بھی کام کیا وہ صرف وہی تھا جو میں چاہتا تھا کہ حاصل کرنے کے لیے مجھے کیا کرنے کی ضرورت تھی۔ چونکہ مجھے ہمیشہ یہ اختیار حاصل تھا کہ میں جو چاہتا ہوں اس کے لیے کوشش نہ کروں، اس لیے میں نے کبھی بھی کچھ کرنے پر مجبور نہیں کیا۔

(2)...میں بہترین آزاد رائے لے کر آیا ہوں جو میں اپنی خواہش کو حاصل کرنے کے لیے جمع کر سکتا ہوں۔ مثال کے طور پر، جب میں بازاروں میں پیسہ کمانا چاہتا تھا، تو میں جانتا تھا کہ مجھے کمپنیوں کے اسٹاک کی کشش کا اندازہ لگانے کے لیے ان کے بارے میں جاننا ہے۔ اس وقت، فارچیون میگزین کے پاس تھوڑا سا ٹیر آؤٹ کوپن تھا جسے آپ فارچیون 500 پر کسی بھی کمپنی کی سالانہ رپورٹ مفت میں حاصل کرنے کے لیے بھیج سکتے ہیں۔ اس لیے میں نے تمام سالانہ رپورٹس کا آرڈر دیا اور سب سے زیادہ دلچسپ رپورٹس کے ذریعے اپنے طریقے سے کام کیا اور رائے قائم کی۔

جس کے بارے میں کمپنیاں دلچسپ تھیں۔

(3)...میں نے سب سے ذہین لوگوں کو حاصل کر کے اپنی رائے پر زور دیا جس سے میں انہیں چینج کر سکتا ہوں۔ میں نے کبھی سبوتاہ نہیں کیا تھا۔ صرف اس استدلال<sup>6</sup> کے لیے جس کی وجہ سے یہ نتائج نکلے۔ اس استدلال کو میرے لئے سمجھ میں آنا تھا۔ اس عمل کے ذریعے، میں نے اپنے صحیح ہونے کے امکانات کو بہتر بنایا، اور میں نے بہت سارے عظیم لوگوں سے بہت کچھ سیکھا۔

(4)...میں حد سے زیادہ پراعتماد ہونے کے بارے میں محتاط رہا، اور میں نے یہ جان لیا کہ اپنے نہ جانے سے مؤثر طریقے سے کیسے نمٹا جائے۔ میں نے اپنے نہ جانے سے نمٹا یا تو معلومات اکٹھا کرنا جاری رکھ کر جب تک میں اس مقام تک نہ پہنچ جاؤں کہ میں پراعتماد رہ سکتا ہوں یا نہ جاننے کے خطرات کو ختم کر کے۔

7

(5)...میں نے اپنی حقیقتوں سے کشتی لڑی، اپنے فیصلوں کے نتائج پر غور کیا، اور سیکھا اور اس عمل سے بہتری آئی۔

ان چیزوں کو کرنے سے، میں نے سیکھا کہ اپنے لیے سوچنا کتنا اہم اور کتنا آزاد ہے۔

مختصراً، یہ وہ مکمل نقطہ نظر ہے جس کے بارے میں مجھے یقین ہے کہ آپ کے لیے بہترین کام کرے گا۔ اس بات کا بہترین خلاصہ کہ میں کیا چاہتا ہوں کہ وہ لوگ جو میرے ساتھ کام کر رہے ہیں تاکہ وہ عظیم کام انجام دیں۔ میں چاہتا ہوں کہ آپ اپنے لیے کام کریں، آزاد رائے کے ساتھ آئیں، ان پر دباؤ ڈالیں، حد سے زیادہ پر اعتماد ہونے کے بارے میں ہوشیار رہیں، اور اپنے فیصلوں کے نتائج پر غور کریں اور مسلسل بہتری کریں۔

ہائی اسکول سے فارغ التحصیل ہونے کے بعد، میں ایک مقامی کالج گیا جہاں میں بمشکل ہی داخل ہوا تھا۔ مجھے یہ پسند تھا، ہائی اسکول کے برعکس، کیونکہ میں ان چیزوں کے بارے میں سیکھ سکتا تھا جن میں میری دلچسپی تھی۔ میں نے مطالعہ کیا کیونکہ مجھے اس سے لطف اندوز ہوا، اس لیے نہیں کہ مجھے کرنا پڑا۔

5 جس طرح سے میں سیکھتا ہوں وہ یہ ہے کہ میں اپنے آپ کو کسی ایسی چیز میں غرق کردوں، جو سوالات کا اشارہ دیتا ہے، جس کا میں جواب دیتا ہوں، مزید سوالات کا اشارہ دیتا ہوں، جب تک کہ میں کسی نتیجے پر پہنچتا۔

اس میں میرا ریٹیل اسٹاک بروکر، وہ لوگ شامل تھے جن کے لیے میں بھوم کر رہا تھا، یہاں تک کہ میرا مقامی حجام بھی، جو اسٹاک مارکیٹ میں اتنا ہی مگن تھا، (یہ اتنا غیر معمولی نہیں تھا جتنا کہ لگتا ہے۔ اس وقت، یانکیز کے بارے میں بات کرنے کے بجائے، ہر کوئی اسٹاک کے بارے میں بات کر رہا تھا۔ یہ وہ دنیا تھی جس میں بڑا ہوا تھا۔)

7 کبھی کبھی جب میں جانتا ہوں کہ مجھے نہیں معلوم کہ سکے کس طرف پلٹ رہا ہے، میں خود کو پوزیشن میں رکھنے کی کوشش کرتا ہوں تاکہ اس کا مجھ پر کوئی اثر نہ پڑے۔ دوسرے لفظوں میں، میں نادانستہ شرط نہیں لگاتا۔ میں اپنی شرط کو محدود کرنے کی کوشش کرتا ہوں ان چیزوں کی محدود تعداد تک جن پر مجھے یقین ہے۔

اس وقت بیٹلز نے مراقبہ کرنے کا طریقہ سیکھنے کے لیے ہندوستان کا دورہ کیا تھا، جس سے میری دلچسپی پیدا ہوئی، اس لیے میں نے مراقبہ کرنے کا طریقہ سیکھا۔ اس نے مجھے زیادہ واضح اور تخلیقی طور پر سوچنے میں مدد کی، اس لیے مجھے یقین ہے کہ اس نے سیکھنے میں میرے لطف اور کامیابی میں اضافہ کیا۔<sup>8</sup> ہائی اسکول کے برعکس، کالج میں میں نے بہت اچھا کام کیا۔

اور یقیناً میں نے منڈیوں کی تجارت جاری رکھی۔ اس وقت کے آس پاس میں کموڈٹی فیوچر کی تجارت میں دلچسپی لینے لگا، حالانکہ اس وقت عملی طور پر کسی نے بھی ان کی تجارت نہیں کی۔ میں ان کی تجارت کی طرف صرف اس لیے راغب ہوا کہ ان کے مارجن کی ضروریات کم تھیں اس لیے میں نے سوچا کہ میں صحیح ہو کر زیادہ پیسہ کما سکتا ہوں (جس کا میں نے منصوبہ بنایا تھا)۔

جب میں نے کالج سے گریجویشن کیا، 1971 میں، مجھے ہارورڈ بزنس اسکول میں داخلہ مل چکا تھا، جہاں میں موسم خزاں میں جاؤں گا۔ کالج اور ایچ بی ایس کے درمیان اس موسم گرما میں میں نے نیویارک اسٹاک ایکسچینج کے فرش پر کلرک کیا۔ یہ عالمی مالیاتی نظام (یعنی بریٹن ووڈس سسٹم) کے ٹوٹنے کا موسم گرما تھا۔ یہ اب تک کے سب سے زیادہ ڈرامائی معاشی واقعات میں سے ایک تھا اور میں اس کے مرکز میں تھا، اس لیے اس نے مجھے بہت خوش کیا۔ یہ کرنسی کا بحران تھا جس نے مارکیٹ کے تمام رویوں کو متاثر کیا، اس لیے میں نے کرنسی مارکیٹوں کو سمجھنے کی کوشش کی۔ کرنسی مارکیٹیں میری باقی زندگی کے لیے میرے لیے اہم رہیں گی۔

اس موسم خزاں میں میں ہارورڈ بزنس اسکول گیا، جس کے بارے میں میں بہت پر جوش تھا کیونکہ میں نے محسوس کیا کہ میں چوٹی پر چڑھ گیا ہوں اور بہترین میں سے بہترین کے ساتھ رہوں گا۔ ان اعلیٰ توقعات کے باوجود، یہ جگہ میری توقع سے بھی بہتر تھی کیونکہ کیس اسٹڈی کے طریقہ کار نے حقائق کو یاد کرنے کے بجائے بہترین جوابات حاصل کرنے کے لیے کھلے عام چیزوں کا پتہ لگانے اور دوسروں کے ساتھ بحث کرنے کی اجازت دی۔ مجھے محنت، سخت کھیل کا ماحول پسند تھا۔

HBS میں اپنے دو سالوں کے درمیان موسم گرما میں، میں نے میریل لنچ کے ڈائریکٹر آف کموڈٹیز کو اس کے اسسٹنٹ کے طور پر نوکری دینے پر راضی کر کے کموڈٹیز فیوچر کی تجارت میں اپنی دلچسپی کا تعاقب کیا۔ اس وقت، اشیاء کی تجارت اب بھی ایک غیر واضح چیز تھی۔

موسم خزاں میں میں HBS میں واپس چلا گیا، اور اس تعلیمی سال، 1972-73 میں، اشیاء کے مستقبل کی تجارت ایک گرم چیز بن گئی۔ اس کی وجہ یہ ہے کہ مالیاتی نظام کی خرابی جو 1971 میں ہوئی تھی اس کے نتیجے میں مہنگائی میں اضافہ ہوا جس نے اشیاء کی قیمتیں بلند کر دیں۔ اس کے نتیجے میں 1973 میں تیل کا پہلا جھٹکا لگا۔ جیسے ہی مہنگائی بڑھنے لگی، فیڈرل ریزرو نے اس سے لڑنے کے لیے مانیٹری پالیسی کو سخت کر دیا، چنانچہ اسٹاک

گریٹ ڈپریشن کے بعد ریچھ کی بدترین مارکیٹ میں نیچے چلا گیا۔ لہذا، اشیاء کے مستقبل کی تجارت گرم تھی اور اسٹاک مارکیٹ میں سرمایہ کاری نہیں تھی۔ قدرتی طور پر، بروکریج ہاؤسز جن کے پاس اشیاء کی تجارت کے شعبے نہیں تھے، انہیں چاہتے تھے، اور ان لوگوں کی کمی تھی جو اس کے بارے میں کچھ بھی جانتے تھے۔ اجناس کے مستقبل کے کاروبار میں عملی طور پر کسی کے پاس ہارورڈ بزنس اسکول کا پس منظر نہیں تھا جو میرے پاس تھا۔ لہذا مجھے ایک اعتدال پسند بروکریج میں ڈائریکٹر آف کموڈٹیز کے طور پر رکھا گیا اور مجھے ایک پرانا نمک دیا گیا جس کے پاس کموڈٹیز ڈویژن قائم کرنے میں میری مدد کرنے کے لیے بہت ساری اشیاء بروکریج کا تجربہ تھا۔ اسٹاک مارکیٹ کے خراب ماحول نے اس بروکریج ہاؤس کو نیچے لے جانے سے پہلے ہی کموڈٹیز فیوچر ٹریڈنگ شروع کر دی۔ میں ایک بڑے، زیادہ کامیاب بروکریج پر گیا، جہاں میں اس کے ادارہ جاتی/بیجنگ کاروبار کا انچارج تھا۔ لیکن میں تنظیم میں اچھی طرح فٹ نہیں بیٹھا تھا، اس لیے مجھے بنیادی طور پر خلاف ورزی کی وجہ سے نکال دیا گیا۔

چنانچہ 1975 میں، اسکول کے بعد وال اسٹریٹ پر دو سال کے فوری کام کے بعد، میں نے برج واٹر شروع کیا۔ جلد ہی، میں نے شادی کر لی اور اپنا خاندان شروع کر دیا۔

اس وقت اور اب تک میں نے وہی بنیادی طریقہ اپنایا جو میں نے ایک 12 سالہ کیڈی کے طور پر استعمال کیا جو مارکیٹ کو شکست دینے کی کوشش کر رہا تھا، یعنی (1) اس کے لیے کام کرنا جو میں چاہتا ہوں، اس کے لیے نہیں جو دوسرے مجھ سے کرنا چاہتے ہیں۔ (2) بہترین آزاد رائے کے ساتھ آنا جو میں اپنے مقاصد کی طرف بڑھنے کے لیے جمع کر سکتا ہوں۔ (3) اپنی رائے کو جانچنے کے لیے دباؤ ڈال کر سب سے ذہین لوگوں کو رکھ کر میں ان کو چیلنج کر سکتا ہوں تاکہ میں یہ جان سکوں کہ میں کہاں غلط تھا! (4) حد سے زیادہ اعتماد کے بارے میں محتاط رہنا، اور نہ جاننے میں اچھا؛ اور (5) حقیقت کے ساتھ کشتی کرنا، اپنے فیصلوں کے نتائج کا تجربہ کرنا، اور اس بات پر غور کرنا کہ میں نے ان کو پیدا کرنے کے لیے کیا کیا تاکہ میں بہتری لا سکوں۔

<sup>8</sup> ویسے، میں اب بھی مراقبہ کرتا ہوں اور مجھے اب بھی یہ مددگار لگتا ہے۔



جب سے میں نے Bridgewater شروع کیا ہے، میں نے بہت زیادہ تجربہ حاصل کیا ہے جس نے مجھے بہت کچھ سکھایا، زیادہ تر غلطیاں کر کے اور ان سے سیکھ کر۔ سب سے اہم بات:

میں نے سیکھا کہ زندگی کی حقیقتوں کو قبول نہ کرنے اور کامیابی سے نمٹنے کی وجہ سے ہی ناکامی ہوتی ہے، اور یہ کہ کامیابی کا حصول صرف اپنی تمام حقیقتوں کو قبول کرنے اور کامیابی کے ساتھ نمٹنے کا معاملہ ہے۔

میں نے سیکھا کہ سچ کیا ہے اس کا پتہ لگانا، چاہے وہ کچھ بھی ہو، اس میں وہ تمام چیزیں شامل ہیں جن کو زیادہ تر لوگ برا سمجھتے ہیں — جیسے کہ غلطیاں اور ذاتی کمزوریاں — اچھا ہے کیونکہ میں پھر ان چیزوں سے نمٹ سکتا ہوں تاکہ وہ میرے ساتھ کھڑے نہ ہوں۔ راستہ

میں نے سیکھا کہ سچائی سے ڈرنے کی کوئی بات نہیں ہے۔ اگرچہ کچھ سچائیاں خوفناک ہو سکتی ہیں — مثال کے طور پر، یہ جاننا کہ آپ کو کوئی مہلک بیماری ہے — انہیں جاننا ہمیں ان سے بہتر طریقے سے نمٹنے کی اجازت دیتا ہے۔ سچا ہونا، اور دوسروں کو مکمل طور پر سچا رہنے دینا، مجھے اور دوسروں کو اپنے خیالات کو مکمل طور پر دریافت کرنے کی اجازت دیتا ہے اور ہمیں اس تاثرات سے آگاہ کرتا ہے جو ہمارے سیکھنے کے لیے ضروری ہے۔

میں نے سیکھا کہ سچا ہونا میری آزادی کی توسیع ہے۔ مجھے یقین ہے کہ وہ لوگ جو اندر سے ایک راستہ ہیں اور یہ مانتے ہیں کہ دوسروں کو خوش کرنے کے لیے انہیں باہر سے کوئی اور راستہ اختیار کرنے کی ضرورت ہے وہ متضاد ہو جاتے ہیں اور اکثر اس سے رابطہ کھو دیتے ہیں جو وہ واقعی سوچتے اور محسوس کرتے ہیں۔ ان کے لیے خوش رہنا مشکل ہے اور ان کے لیے اپنی بہترین کارکردگی کا مظاہرہ کرنا تقریباً ناممکن ہے۔ میں جانتا ہوں کہ یہ میرے لیے سچ ہے۔

میں نے سیکھا کہ میں چاہتا ہوں کہ جن لوگوں کے ساتھ میں معاملہ کرتا ہوں وہ وہ کہے جو وہ واقعی مانتے ہیں اور جواب میں دوسروں کی باتوں کو سننا چاہتے ہیں، تاکہ یہ معلوم کیا جا سکے کہ سچ کیا ہے۔ میں نے سیکھا کہ ہمارے معاشرے میں مسائل کا ایک سب سے بڑا ذریعہ ایسے لوگوں سے پیدا ہوتا ہے جن کے سروں میں غلط نظریات کا بوجھ ہوتا ہے — اکثر ایسے نظریات جو دوسروں پر تنقید کرتے ہیں — کہ وہ متعلقہ لوگوں سے ان کے بارے میں بات کر کے جانچ نہیں کریں گے۔ اس کے بجائے، وہ لوگوں کی پیٹھ کے پیچھے بات کرتے ہیں، جو وسیع پیمانے پر غلط معلومات کی طرف جاتا ہے۔ میں نے اس سے نفرت کرنا سیکھا کیونکہ میں دیکھ سکتا تھا کہ لوگوں کے بارے میں فیصلے کرنا تاکہ ان کے نقطہ نظر سے پوچھ بغیر ان پر مقدمہ چلایا جائے اور انہیں سزا سنائی جائے، دونوں غیر اخلاقی اور غیر نتیجہ خیز ہیں۔ اس لیے میں نے حقیقی دیانت سے محبت کرنا سیکھا (وہی باتیں جو کہ کوئی مانتا ہے) اس کی کمی کو حقیر سمجھتا ہوں۔

اور کرنے کے لیے<sup>10</sup>

میں نے سیکھا کہ ہر کوئی غلطیاں کرتا ہے اور اس میں کمزوریاں ہوتی ہیں اور یہ کہ ایک سب سے اہم چیز جو لوگوں میں فرق کرتی ہے وہ ہے ان کو سنبھالنے کا طریقہ۔ میں نے سیکھا کہ غلطیوں میں ایک ناقابل یقین خوبصورتی ہے، کیونکہ ہر غلطی میں سرایت ایک پہیلی ہے، اور ایک ایسا جواب جو میں حاصل کر سکتا ہوں اگر میں اسے حل کر لوں، یعنی ایک اصول جسے میں مستقبل میں اپنی غلطیوں کو کم کرنے کے لیے استعمال کر سکتا ہوں۔ میں نے سیکھا کہ ہر غلطی شاید اس چیز کی عکاسی تھی جو میں (یا دوسرے) غلط کر رہا تھا، لہذا اگر میں یہ جان سکتا ہوں کہ وہ کیا ہے، تو میں سیکھ سکتا ہوں کہ کس طرح زیادہ مؤثر ہونا ہے۔ میں نے سیکھا کہ میری مشکلات، غلطیوں اور کمزوریوں سے لڑنا ہی وہ تربیت تھی جس نے مجھے مضبوط کیا۔ اس کے علاوہ، میں نے سیکھا کہ یہ اس کشتی کا درد تھا جس نے مجھے اور میرے آس پاس کے لوگ ہماری کامیابیوں کو سراہتے ہیں۔

<sup>9</sup> یہ غیر اخلاقی ہے کیونکہ انصاف کا ایک بنیادی اصول یہ ہے کہ ہر شخص کو اپنے الزام لگانے والے کا سامنا کرنے کا حق ہے۔ اور یہ غیر پیداواری ہے کیونکہ یہ "کیا یہ سچ ہے؟" کی تلاش کا باعث نہیں بنتا۔ جو سمجھ اور بہتری کا باعث بن سکتا ہے۔

<sup>10</sup> میرا مطلب یہ نہیں ہے کہ آپ کو وہ سب کچھ کہنا چاہیے جو آپ سوچتے ہیں، صرف یہ کہ آپ جو کہتے ہیں وہ آپ کے خیالات سے میل کھاتا ہے۔

<sup>11</sup> لفظ "انٹیگریٹی" لاطینی جڑ "انٹیجر" سے ہے جس کا مطلب ہے "ایک" یعنی کہ آپ اندر اور باہر ایک جیسے ہیں۔ زیادہ تر لوگوں کی توہین کی جائے گی اگر آپ انہیں بتائیں کہ ان میں دیانت داری نہیں ہے — لیکن آپ کتنے لوگوں کو جانتے ہیں جو لوگوں کو بتاتے ہیں کہ وہ واقعی کیا سوچتے ہیں؟

<sup>12</sup> میرا ماننا ہے کہ ہمارے معاشرے کا "غلطی فوبیا" معذور ہے، ایک ایسا مسئلہ جو زیادہ تر ابتدائی اسکولوں میں شروع ہوتا ہے، جہاں ہم سیکھنا سیکھتے ہیں ہمیں اپنے اہداف بنانے اور انہیں حاصل کرنے کا طریقہ معلوم کرنے کے بجائے کیا سکھایا جاتا ہے۔ ہمیں حقائق سے آگاہ کیا جاتا ہے اور جانچا جاتا ہے اور جو لوگ سب سے کم غلطیاں کرتے ہیں انہیں ہوشیار سمجھا جاتا ہے، لہذا ہم سیکھتے ہیں کہ نہ جاننا اور غلطیاں کرنا شرمناک ہے۔ ہمارا تعلیمی نظام غلطیوں سے سیکھنے کے لیے عملی طور پر کوئی وقت نہیں خرچ کرتا، پھر بھی حقیقی سیکھنے کے لیے یہ بہت ضروری ہے۔ نتیجے کے طور پر، اسکول عام طور پر نوجوانوں کو حقیقی زندگی کے لیے تیار نہیں کرتا ہے۔ جب تک کہ ان کی زندگی ہدایات پر عمل کرنے اور دوسروں کو خوش کرنے میں نہ گزر جائے۔ میری رائے میں، یہی وجہ ہے کہ اسکول میں کامیاب ہونے والے بہت سے طلباء زندگی میں ناکام رہتے ہیں۔

میں نے سیکھا کہ کامیابی کی مقبول تصویر — جو کہ رالف لارین کیٹلاگ میں سے ایک مثالی مرد یا عورت کی چمکدار تصویر کی طرح ہے، جس میں ان کی تمام کامیابیوں کی فہرست کے ساتھ ہائیو منسلک ہے جیسے کہ بہترین پری اسکول اور آئیوی لیگ کالج جانا، اور تمام جوابات ٹیسٹوں پر ہی حاصل کرنا - ایک عام کامیاب شخص کی غلط تصویر ہے۔ میں نے بہت سے عظیم لوگوں سے ملاقات کی اور مجھے معلوم ہوا کہ ان میں سے کوئی بھی عظیم پیدا نہیں ہوا تھا - ان سب نے بہت ساری غلطیاں کیں اور ان میں بہت سی کمزوریاں تھیں - اور یہ کہ عظیم لوگ اپنی غلطیوں اور کمزوریوں کو دیکھ کر اور ان کے ارد گرد جانے کا طریقہ ڈھونڈ کر عظیم بن جاتے ہیں۔ تو میں نے سیکھا کہ جو لوگ حقیقت کا سامنا کرنے کے عمل کا زیادہ سے زیادہ فائدہ اٹھاتے ہیں، خاص طور پر تکلیف دہ رکاوٹیں، وہ سب سے زیادہ سیکھتے ہیں اور جو چاہتے ہیں وہ ان لوگوں کے مقابلے میں تیزی سے حاصل کرتے ہیں جو نہیں کرتے۔ میں نے سیکھا کہ وہ عظیم لوگ ہیں — جنہیں میں اپنے ارد گرد رکھنا چاہتا تھا۔

مختصراً، میں نے سیکھا کہ مکمل طور پر سچا ہونا، خاص طور پر غلطیوں اور کمزوریوں کے بارے میں، جس چیز کی طرف میں چاہتا تھا اس کی طرف تیزی سے بہتری اور حرکت کا باعث بنی۔

اگرچہ اس نقطہ نظر نے میرے لئے بہت اچھا کام کیا، مجھے یہ زیادہ تر دوسروں کے نقطہ نظر کے مقابلے میں زیادہ مخالف پایا، جس نے مواصلاتی چیلنجز پیدا کیے ہیں۔  
خاص طور پر، میں نے پایا کہ:

جب کہ زیادہ تر دوسرے لوگ اس بات پر یقین رکھتے ہیں کہ ہمیں جو سکھایا جاتا ہے اسے سیکھنا ہی کامیابی کا راستہ ہے، مجھے یقین ہے کہ اپنے لیے یہ جاننا کہ آپ کیا چاہتے ہیں اور اسے کیسے حاصل کرنا ہے۔

جب کہ زیادہ تر دوسرے لوگ یہ مانتے ہیں کہ جوابات کا ہونا سوال کرنے سے بہتر ہے، میرا ماننا ہے کہ سوالات کا ہونا جواب دینے سے بہتر ہے کیونکہ یہ زیادہ سیکھنے کا باعث بنتا ہے۔

جب کہ زیادہ تر دوسرے لوگ یہ مانتے ہیں کہ غلطیاں بری چیزیں ہیں، مجھے یقین ہے کہ غلطیاں اچھی چیزیں ہیں کیونکہ مجھے یقین ہے کہ زیادہ تر سیکھنے کا عمل غلطیاں کرنے اور ان پر غور کرنے سے حاصل ہوتا ہے۔

جب کہ زیادہ تر دوسرے لوگ یہ مانتے ہیں کہ کسی کی کمزوریوں کے بارے میں جاننا ایک بری چیز ہے، میرا ماننا ہے کہ یہ ایک اچھی چیز ہے کیونکہ یہ ان کے بارے میں کیا کرنا ہے یہ معلوم کرنے کی طرف پہلا قدم ہے اور انہیں آپ کے راستے میں رکاوٹ نہیں بننے دینا ہے۔

اگرچہ زیادہ تر دوسرے لوگ یہ مانتے ہیں کہ درد برا ہے، میرا ماننا ہے کہ درد کو مضبوط بنانے کے لیے ضروری ہے۔

15

میرے 60 سال سے زیادہ ہونے کے فوائد میں سے ایک - اور بہت سے نہیں ہیں - یہ ہے کہ ہم اپنی کہانی پر نظر ڈال سکتے ہیں کہ میں ان عقائد کے ساتھ کیسے آیا اور انہوں نے میرے لئے کیسے کام کیا۔ مجھے برج واٹر کو شروع کیے 35 سال سے زیادہ کا عرصہ گزر چکا ہے اور میں نے شادی کر کے اپنے خاندان کو شروع کیے ہوئے تقریباً اتنے ہی سال گزر چکے ہیں۔ میں واضح طور پر کامیابی کے لیے آپ کا رالف لارین پوسٹر چائلڈ نہیں ہوں، پھر بھی مجھے بہت سی کامیابیاں ملی ہیں، حالانکہ وہ شاید وہ نہیں ہیں جو آپ سوچ رہے ہیں۔

ہاں، میں نے برج واٹر کو شروع سے شروع کیا، اور اب یہ ایک منفرد طور پر کامیاب کمپنی ہے اور میں فوربس 400 کی فہرست میں شامل ہوں۔ لیکن یہ نتائج کبھی بھی میرے اہداف نہیں تھے - وہ صرف بقایا نتائج تھے - لہذا میرا انہیں حاصل کرنا میری کامیابی کے اشارے نہیں ہو سکتا۔ اور، بالکل واضح طور پر، میں نے انہیں کبھی<sup>6</sup> بھی بہت فائدہ مند نہیں پایا۔

<sup>13</sup> سب کے بعد، کیا آپ کو حاصل کرنے میں مدد کرنے کے لئے سیکھنے کا نقطہ نہیں ہے جو آپ چاہتے ہیں؟ لہذا آپ کو اس سے شروع کرنے کی ضرورت نہیں ہے جو آپ چاہتے ہیں اور معلوم کریں۔

<sup>14</sup> اسے حاصل کرنے کے لیے آپ کو کیا سیکھنا ہوگا؟  
درحقیقت مجھے یقین ہے کہ زیادہ تر لوگ جو جوابات دینے میں جلدی کرتے ہیں ان تمام طریقوں کے بارے میں سوچا ہی نہیں کہ وہ غلط ہو سکتے ہیں۔

<sup>15</sup> میرا مطلب یہ نہیں ہے کہ جتنا زیادہ درد اتنا ہی بہتر ہے۔ مجھے یقین ہے کہ بہت زیادہ درد کسی کو توڑ سکتا ہے اور عام طور پر درد کی عدم موجودگی ترقی کو روکتا ہے تاکہ کسی کو درد کی مقدار کو قبول کرنا چاہئے جو کسی کے مقاصد کے حصول کے مطابق ہے۔

<sup>16</sup> میں بہت خوش قسمت رہا ہوں کیونکہ مجھے یہ دیکھنے کا موقع ملا ہے کہ کم یا کم پیسہ ہونا کیسا ہے اور یہ کیسا ہے  
اس میں سے بہت کچھ۔ میں خوش قسمت ہوں کیونکہ لوگ اس کا اتنا بڑا سودا کرتے ہیں اور، اگر میں نے دونوں کا تجربہ نہیں کیا، تو میں یہ نہیں جان پاؤں گا کہ یہ واقعی میرے لیے کتنا اہم ہے۔ میں اس پر تبصرہ نہیں کر سکتا کہ دوسروں کے لیے بہت زیادہ پیسہ ہونے کا کیا مطلب ہے، لیکن میں جانتا ہوں کہ میرے لیے بہت زیادہ پیسہ ہونا بنیادی باتوں کا احاطہ کرنے کے لیے کافی ہونے سے بہتر نہیں ہے۔ اس کی وجہ یہ ہے کہ، میرے لیے، زندگی کی بہترین چیزیں — بامعنی کام، بامعنی رشتے، دلچسپ تجربات، اچھی خوراک، نیند، موسیقی، خیالات، جنسی تعلقات، اور دیگر بنیادی ضروریات اور لذتیں —

ایک خاص نقطہ سے گزرے ہوئے نہیں ہیں، بہت سارے پیسے رکھنے سے مادی طور پر بہتر ہوئے ہیں۔ میرے لیے، پیسہ ہمیشہ سے بہت اہم رہا ہے۔

میں جو چاہتا تھا وہ یہ تھا کہ ایک دلچسپ، متنوع زندگی بہت ساری سیکھنے سے بھری ہو — اور خاص طور پر بامعنی کام اور بامعنی تعلقات۔ میں محسوس کرتا ہوں کہ مجھے یہ وافر مقدار میں ملے ہیں اور میں خوش ہوں۔ اور میں محسوس کرتا ہوں کہ میں نے وہی حاصل کیا جو میں چاہتا تھا اسی بنیادی طریقہ پر عمل کرتے ہوئے جو میں نے ایک 12 سالہ کیڈی کے طور پر استعمال کیا تھا جو میں نے مارکیٹ کو شکست دینے کی کوشش کی تھی، یعنی (1 کے ذریعے) جو میں چاہتا تھا اس کے لیے کام کرتا ہوں، اس کے لیے نہیں جو دوسرے مجھ سے کرنا چاہتے تھے۔ (2) بہترین آزاد رائے کے ساتھ آنا جو میں اپنے مقاصد کی طرف بڑھنے کے لیے جمع کر سکتا ہوں۔ (3) اپنی رائے کو جانچنے کے لیے دباؤ ڈال کر سب سے ذہین لوگوں کو رکھ کر میں ان کو چیلنج کر سکتا ہوں تاکہ میں یہ جان سکوں کہ میں کہاں غلط تھا؛ (4) حد سے زیادہ اعتماد کے بارے میں محتاط رہنا، اور نہ جاننے میں اچھا؛ اور (5) حقیقت کے ساتھ کشتی کرنا، اپنے فیصلوں کے نتائج کا تجربہ کرنا، اور اس بات پر غور کرنا کہ میں نے ان کو پیدا کرنے کے لیے کیا کیا تاکہ میں بہتری لا سکوں۔ مجھے یقین ہے کہ اس نقطہ نظر کی پیروی کرنے سے میں نے اپنے مقاصد کی طرف تیزی سے آگے بڑھا اور بہت کچھ سیکھا اگر میں نے اس پر عمل نہ کیا ہو۔

یہاں سب سے اہم اصول ہیں جو میں نے راستے میں سیکھے۔

## میرے سب سے بنیادی اصول

اپنے اہداف کی تعاقب میں مجھے حقائق کا سامنا کرنا پڑا، اکثر مسائل کی صورت میں، اور مجھے فیصلے کرنے پڑے۔ میں نے محسوس کیا کہ اگر میں نے حقیقتوں کو قبول کرنے کی بجائے یہ خواہش کی کہ وہ موجود نہیں ہیں اور اگر میں ان سے لڑنے کے بجائے ان کے ساتھ کام کرنا سیکھوں تو میں اپنے مقاصد کو حاصل کرنے کا طریقہ جان سکتا ہوں۔ اس میں بار بار کوششیں لگ سکتی ہیں، اور دوسروں کا ان پٹ تلاش کرنا پڑ سکتا ہے، لیکن میں آخر کار وہاں پہنچ سکتا ہوں۔ نتیجے کے طور پر، میں ایک ایسا شخص بن گیا ہوں جو یہ مانتا ہے کہ ہمیں زندگی سے جو کچھ حاصل کرنا ہے اسے حاصل کرنے کے لیے ہمیں گہرائی سے سمجھنے، قبول کرنے اور حقیقت کے ساتھ کام کرنے کی ضرورت ہے۔ چاہے یہ جاننا ہو کہ لوگ واقعی ان کے ساتھ معاملہ کرتے وقت کس طرح سوچتے ہیں اور برتاؤ کرتے ہیں، یا چیزیں واقعی مادی سطح پر کیسے کام کرتی ہیں۔ تاکہ اگر ہم X کریں گے تو Y ہو جائے گا۔ حقیقت کو سمجھنا ہمیں زندگی سے وہ حاصل کرنے کی طاقت دیتا ہے جو ہم چاہتے ہیں۔ ، یا کم از کم ہماری کامیابی کی مشکلات کو ڈرامائی طور پر بہتر بنانے کے لیے۔ دوسرے لفظوں میں، میں ایک "ہائپر ریٹلسٹ" بن گیا ہوں۔

جب میں کہتا ہوں کہ میں ایک انتہائی حقیقت پسند ہوں، لوگ بعض اوقات سوچتے ہیں کہ میں خوابوں کو پورا کرنے میں یقین نہیں رکھتا ہوں۔ یہ حقیقت سے آگے نہیں ہو سکتا۔ درحقیقت، میرا ماننا ہے کہ خوابوں کا تعاقب کیے بغیر، زندگی دنیاوی ہے۔ میں صرف یہ کہہ رہا ہوں کہ مجھے یقین ہے کہ ہائپر ریٹلسٹ کسی کے خوابوں کو منتخب کرنے اور حاصل کرنے کا بہترین طریقہ ہے۔ وہ لوگ جو واقعی دنیا کو بدلتے ہیں وہی ہوتے ہیں جو دیکھتے ہیں کہ کیا ممکن ہے اور یہ معلوم کرتے ہیں کہ اسے کیسے بنایا جائے۔ مجھے یقین ہے کہ خواب دیکھنے والے جو صرف ایسی چیزوں کا تصور کرتے ہیں جو اچھی ہوں گی لیکن ممکن نہیں ہیں وہ اپنی خواہشات کے حقیقی مضمرات کو سمجھنے کے لیے کائنات کے قوانین کی کافی حد تک تعریف نہیں کرتے، ان کو حاصل کرنے کا طریقہ بہت کم ہے۔

میں وضاحت کرتا ہوں کہ میرا کیا مطلب ہے۔

مجھے یقین ہے کہ کائنات کے قوانین کی لامحدود تعداد موجود ہے اور یہ کہ تمام ترقی یا خواب اس طرح کام کرنے سے حاصل ہوتے ہیں جو ان کے مطابق ہو۔ یہ قوانین اور ان کے ساتھ ہم آہنگی کے ساتھ کام کرنے کے اصول ہمیشہ سے موجود ہیں۔ ہمیں قدرت نے یہ قوانین عطا کیے تھے۔ انسان نے انہیں نہیں بنایا اور نہ ہی بنا سکتا ہے۔ وہ صرف امید کر سکتا ہے کہ وہ ان کو سمجھے اور جو وہ چاہتا ہے اسے حاصل کرنے کے لیے استعمال کرے۔ مثال کے طور پر، پوری دنیا میں اڑان بھرنے یا سیلولر فون کے سگنل بھیجنے کی صلاحیت یا کسی دوسری نئی اور فائدہ مند پیش رفت کا نتیجہ کائنات کے پہلے سے موجود قوانین کو سمجھنے اور استعمال کرنے کے نتیجے میں ہوا ہے۔ یہ ایجادات ان لوگوں کی طرف سے نہیں ہوئیں جو اچھی طرح سے نہیں تھے۔

یہ نقطہ کہ میں ان بنیادی باتوں کا احاطہ کر سکتا ہوں اور اس سے آگے کبھی بھی بہت اہم نہیں ہے۔ اس کا مطلب یہ نہیں ہے کہ میں نہیں سمجھتا کہ زیادہ ہونا اچھا ہے — یہ صرف اتنا ہے کہ مجھے نہیں لگتا کہ یہ کوئی بڑی بات ہے۔ لہذا، جب کہ میں کچھ بہت مہنگی چیزوں پر پیسہ خرچ کرتا ہوں جن کی قیمت زیادہ بنیادی چیزوں کے مقابلے میں کئی گنا ہوتی ہے، لیکن ان مہنگی چیزوں نے مجھے کبھی بھی زیادہ سستی، زیادہ بنیادی چیزوں کے مقابلے میں زیادہ لطف نہیں دیا۔ وہ بالکل کیک پر چیری کی طرح تھے۔ اپنے ذوق کے مطابق، اگر مجھے انتخاب کرنا پڑے، تو میں ایک ایسا بیگ پیکر بنوں گا جو بہت کم پیسے کے ساتھ دنیا کو تلاش کر رہا ہے، اس سے زیادہ آمدنی والے ایک ایسے کام میں ہے جو مجھے پسند نہیں ہے۔ (اگرچہ کسی ایسی نوکری میں رہنا جو مجھے وہ فراہم کرتا ہے جو میں چاہتا ہوں، میرے لیے سب سے بہتر ہے۔) اس کے علاوہ، میرے پاس کچھ نہ ہونے سے لے کر بہت کچھ ہونے تک، میں نے ایک پختہ یقین پیدا کیا ہے کہ، تمام چیزوں کا برابر ہونا، مساوی مواقع کی پیشکش اچھے ہونے کے لیے بنیادی حیثیت رکھتی ہے، جبکہ اس قابل لوگوں کو پیسے دینا جو ان کی ضرورت کو کمزور کر دیتے ہیں۔ مضبوط ہونا اور معاشرے میں اپنا حصہ ڈالنا برا ہے۔

حقیقتی کو نگہداشتی طور پر سمجھنے کے لیے، اس کے لیے کہ ان کے لیے یہ ہے، حصول کے لیے، اسے گامیاب طریقہ عملی کو حاصل بلوتی بھی وہ لوگ جو: آئیڈیلز جو حقیقت میں اچھی بنیاد نہیں رکھتے مسائل پیدا کرنے ہیں، ترقی نہیں۔ مثال کے طور پر، کمیونزم ایک ایسا نظام تھا جو اچھے ارادوں والے لوگوں نے بنایا تھا جو یہ تسلیم کرنے میں ناکام رہے کہ ان کا آئیڈیلز نظام انسانی فطرت سے مطابقت نہیں رکھتا۔ نتیجے کے طور پر، انہوں نے اچھے سے زیادہ نقصان پہنچایا۔

یہ مجھے میرے سب سے بنیادی اصول پر لاتا ہے:

سچائی

- زیادہ واضح طور پر، حقیقت کی درست تفہیم-  
اچھے نتائج پیدا کرنے کے لیے ضروری بنیاد ہے۔

جب کہ میں زیادہ تر وقت اس بات کا مطالعہ کرنے میں صرف کرتا ہوں کہ حقیقتیں جو مجھ پر سب سے زیادہ اثر انداز ہوتی ہیں — یعنی وہ جو بازاروں کو چلاتے ہیں اور جن لوگوں سے میں کام کرتا ہوں — مجھے فطرت کا مطالعہ کرنا بھی پسند ہے تاکہ یہ جاننے کی کوشش کی جا سکے کہ یہ کیسے کام کرتا ہے کیونکہ میرے نزدیک فطرت یہ خوبصورت اور عملی دونوں ہے۔

اس کا کمال اور چمک مجھے حیران کر دیتی ہے۔ جب میں ان تمام اڑنے والی مشینوں، تیراکی کی مشینوں، اور اربوں دوسرے نظاموں کے بارے میں سوچتا ہوں جو قدرت نے پیدا کیے ہیں، خوردبینی سطح سے لے کر کائناتی سطح تک، اور وہ کس طرح ایک دوسرے کے ساتھ تعامل کرتے ہیں تاکہ ایک قابل عمل مکمل بنایا جا سکے جو وقت کے ساتھ اور کثیر جہتوں کے ذریعے تیار ہوتا ہے۔ ، میری سانس چھین لی گئی ہے۔ مجھے لگتا ہے کہ فطرت کے حوالے سے، انسان میں سیب پر اگنے والے سانچے کی ذہانت ہے، انسان مجھ پر بھی نہیں بنا سکتا، کائنات کو سمجھنے کی سطح کو ہی کھرچ لیں۔

اگرچہ فطرت کیسے کام کرتی ہے انسان کے سمجھنے کی صلاحیت سے باہر ہے، لیکن میں نے محسوس کیا ہے کہ فطرت کیسے کام کرتی ہے اس کا مشاہدہ کرنے سے بے شمار اسباق ملتے ہیں جو ہمیں ان حقائق کو سمجھنے میں مدد دے سکتے ہیں جو ہم پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ اس کی وجہ یہ ہے کہ اگرچہ انسان منفرد ہے لیکن وہ فطرت کا حصہ ہے اور فطرت کے انہی قوانین کے تابع ہے جو دوسری انواع کو متاثر کرتے ہیں۔

مثال کے طور پر، میں نے محسوس کیا ہے کہ کیا انعام اور سزا دی جاتی ہے، اور کیوں، عالمی طور پر، یعنی فطرت اور انسانیت میں، میں اس کے بارے میں مزید جاننے کے قابل ہوا ہوں کہ "اچھے" اور "برے" کیا ہیں۔ اچھے اور برے کے بارے میں زیادہ تر لوگوں کے خیالات کو سننا۔ مجھے ایسا لگتا ہے کہ جسے زیادہ تر لوگ "اچھا" اور "برا" کہتے ہیں وہ عام طور پر ان کے مخصوص گروپ کی ترجیحات کی عکاسی کرتا ہے: طالبان کی تعریفیں امریکیوں سے مختلف ہیں، جو دوسروں سے مختلف ہیں۔ اور ہر گروپ کے اندر اختلافات ہیں اور ان کا مقصد ہے۔ دنیا کی تصویر اس طرح پینٹ کرنے کے لیے جس طرح وہ چاہتے ہیں کہ اس کی بجائے اس کے کہ یہ واقعی ہے۔ لہذا اچھے اور برے کے بارے میں بہت سے مختلف نظریات ہیں جو ہر گروہ دوسروں کو "برے" اور خود کو "اچھا" کہنے کے لیے استعمال کرتا ہے، جن میں سے کچھ عملی ہیں اور کچھ غیر عملی ہیں۔ پھر بھی وہ سب، اور باقی سب کچھ فطرت کے یکساں قوانین کے تابع ہیں۔ یعنی میرا یقین ہے کہ ہم سب کو اس کے مطابق جزا اور سزا ملے گی چاہے ہم ہم آہنگی سے کام کریں یا فطرت کے قوانین سے متصادم ہوں، اور یہ کہ تمام معاشرے کامیاب ہوں گے یا ان ڈگریوں میں ناکام رہتے ہیں جو وہ ان قوانین کے ساتھ مستقل طور پر کام کرتے ہیں۔

یہ نقطہ نظر مجھے اچھے اور برے کا ایک غیر روایتی احساس دیتا ہے: میرے نزدیک "اچھا" کا مطلب قدرتی قوانین کے ساتھ مستقل طور پر کام کرنا ہے، جب کہ "برے" کا مطلب ہے ان قوانین کے ساتھ متضاد کام کرنا۔ دوسرے لفظوں میں، کسی چیز کے "اچھے" ہونے کے لیے اس کا حقیقت میں ہونا ضروری ہے۔ اور اگر کوئی چیز حقیقت سے متصادم ہے — مثال کے طور پر، اگر اخلاق حقیقت سے متصادم ہے — تو یہ "خراب" ہے، یعنی اس کے اچھے نتائج برآمد نہیں ہوں گے۔

دوسرے لفظوں میں، میں سمجھتا ہوں کہ اچھی چیز کو سمجھنا دنیا کے کام کرنے کے طریقے کو دیکھ کر اور اس کے ساتھ ہم آہنگی کے ساتھ کام کرنے کا طریقہ معلوم کرنے سے حاصل کیا جاتا ہے تاکہ اسے (اور خود) ترقی میں مدد مل سکے۔ لیکن یہ واضح نہیں ہے، اور بعض اوقات اسے قبول کرنا مشکل ہوتا ہے۔

مثال کے طور پر، جب بائینا کا ایک پیکٹ ایک نوجوان جنگلی مکھی کو نیچے لے جاتا ہے، کیا یہ اچھا ہے یا برا؟ قیمت کے لحاظ سے، یہ خوفناک لگتا ہے؛ غریب وائلڈ بیسٹ تکلیف اٹھاتا ہے اور مر جاتا ہے۔ کچھ لوگ یہ بھی کہہ سکتے ہیں کہ حیا برے ہیں۔ اس کے باوجود بظاہر برے روئے کی اس قسم کی تمام انواع کے ذریعے فطرت میں موجود ہے اور فطرت کی طرف سے پیدا کیا گیا ہے، جو مجھ سے زیادہ ہوشیار ہے، اس لیے اس سے پہلے کہ میں اسے برا کہوں، مجھے یہ دیکھنے کی ضرورت ہے کہ آیا یہ اچھا ہو سکتا ہے۔ جب میں اس کے بارے میں سوچتا ہوں، موت کی طرح، یہ رویہ اس انتہائی پیچیدہ اور موثر نظام کا لازمی جزو ہے جس نے زندگی کے عرصے تک کام کیا ہے۔ اور جب میں دوسرے اور تیسرے درجے کے نتائج کے بارے میں سوچتا ہوں، تو یہ بات واضح ہو جاتی ہے کہ یہ رویہ دونوں بیناوں کے لیے اچھا ہے، جو اپنے مفاد میں کام کر رہے ہیں، اور عظیم تر نظام کے مفاد میں، جس میں جنگلی جانور بھی شامل ہیں، کیونکہ جنگلی مکھیوں کو مارنے اور کھانے سے ارتقاء کو فروغ ملتا ہے، یعنی بہتری کا قدرتی عمل۔ درحقیقت، اگر میں نے متحرک کام کرنے کے طریقے کے بارے میں کچھ بھی تبدیل کیا تو مجموعی نتیجہ بدتر ہوگا۔

میرا ماننا ہے کہ ارتقاء، جو کہ بہتر موافقت کی طرف فطری تحریک ہے، کائنات کی سب سے بڑی واحد قوت ہے، اور یہ اچھی ہے۔ پورے نظام شمسی تک۔ یہ اچھا ہے کیونکہ ارتقاء کو مفاد کے عملوں کے ساتھ مل کر لے جاتا ہے۔ لہذا، اُس بنیاد پر کہ میں فطرت اور انسانیت دونوں کو کام کرتے ہوئے دیکھتا ہوں، میں سمجھتا ہوں کہ جو چیز بری اور سب سے زیادہ سزا یافتہ ہے وہ وہ چیزیں ہیں جو کام نہیں کرتیں کیونکہ وہ کائنات کے قوانین سے متصادم ہیں اور وہ ارتقاء میں رکاوٹ ہیں۔

میرا ماننا ہے کہ ارتقاء کی خواہش، یعنی بہتر ہونے کی، شاید انسانیت کی سب سے زیادہ وسیع محرک قوت ہے۔ اپنی ملازمت، دستکاری یا آپ کے پسندیدہ کھیل سے لطف اندوز ہونا بہتر ہونے کے فطری اطمینان سے حاصل ہوتا ہے۔ اگرچہ زیادہ تر لوگ عام طور پر یہ سوچتے ہیں کہ وہ ایسی چیزیں حاصل کرنے کی کوشش کر رہے ہیں (مثلاً، کھلونے، بہتر گھر، پیسہ، حیثیت وغیرہ) جو انہیں خوش کرے گی، ایسا عام طور پر نہیں ہوتا ہے۔ اس کے بجائے، جب ہمیں وہ چیزیں مل جاتی ہیں جن کے لیے ہم کوشش کر رہے ہیں، تو ہم شاد و نادر ہی مطمئن ہوتے ہیں۔ فطری بات ہے کہ ہم دوسری چیزوں کی تلاش کریں یا ان چیزوں کو بہتر بنانے کی<sup>19</sup> کوشش کریں جو ہمارے پاس ہیں۔ اس تلاش کے عمل میں، ہم ترقی کرتے رہتے ہیں اور ہم ان تمام چیزوں کے ارتقاء میں اپنا حصہ ڈالتے ہیں جن سے ہمارا رابطہ ہے۔ جن چیزوں کے لیے ہم کوشش کر رہے ہیں وہ صرف ایک چارہ ہے کہ ہم ان کا پیچھا کریں تاکہ ہمیں ترقی ملے، اور یہ ارتقاء ہے نہ کہ خود انعام جو ہمارے اور ہمارے اس پاس کے لوگوں کے لیے اہمیت رکھتا ہے۔

یہ فطری بات ہے کہ ایسا ہونا چاہیے یعنی ہماری زندگیاں اپنے مقاصد کو حاصل کرنے کے بجائے ان کے حصول سے مطمئن نہیں ہوتیں، کیونکہ منافع کم ہونے کے نتائج کے طور پر سب سے زیادہ پیسہ کمانا<sup>20</sup> آپ کا مقصد ہے اور فرض کریں کہ آپ کافی کماتے ہیں تاکہ زیادہ کمانے کی کوئی معمولی افادیت نہیں ہے۔ پھر یہ ہے وقوفی ہو گی کہ پیسہ کمانا آپ کا مقصد ہے۔ جو لوگ اپنی افادیت سے باہر چیزوں کو حاصل کرتے ہیں وہ نہ صرف ان حصولوں سے بہت کم یا کوئی معمولی فائدہ حاصل نہیں کریں گے، بلکہ وہ منفی نتائج کا بھی سامنا کریں گے، جیسا کہ پیٹو پن کی کسی بھی شکل میں ہوتا ہے۔ لہذا، کم ہونے والی واپسی کے قانون کی وجہ سے، یہ فطری بات ہے کہ کسی نئی چیز کی تلاش، یا کسی پرانی چیز کی نئی گہرائیوں کی تلاش، ہمیں اطمینان دلانے کے لیے ضروری ہے۔

دوسرے الفاظ میں، 1) کی ترتیب نئی چیزوں (ابداف) کی تلاش؛ (2) مقاصد کے حصول کے عمل میں کام کرنا اور سیکھنا؛ (3) ان مقاصد کو حاصل کرنا؛ اور (4) پھر یہ بار بار کرنا ذاتی ارتقائی عمل ہے جو ہم میں سے بیشتر کو پورا کرتا ہے اور معاشرے کو آگے بڑھاتا ہے۔

مجھے یقین ہے کہ کائنات کے قوانین کے ساتھ ہم آہنگی کے ساتھ خود غرضی کی پیروی کرنا اور ارتقاء میں حصہ ڈالنا عالمی طور پر انعام یافتہ ہے، اور جسے میں "اچھا" کہتا ہوں۔ تمام پرچاتیوں کو عمل میں دیکھیں: وہ مسلسل اپنے مفادات کی پیروی کر رہے ہیں اور ایک علامتی انداز میں ارتقاء کی مدد کر رہے ہیں، ان میں سے اکثر یہ بھی نہیں جانتے کہ ان کے خود خدمت روئے ارتقاء میں حصہ ڈال رہے ہیں۔ جنگلی مکھیوں پر حملہ کرنے والے بائینا کی طرح، کامیاب لوگ شاید یہ بھی نہیں جانتے ہوں گے کہ ان کی ذاتی دلچسپی کے حصول سے ارتقاء میں مدد ملتی ہے یا نہیں، لیکن عام طور پر ایسا ہوتا ہے۔

21

18 درحقیقت، مجھے ایسا لگتا ہے کہ ارتقاء کے علاوہ باقی سب کچھ بالآخر ٹوٹ جاتا ہے اور یہ کہ ہم سب ہیں، اور باقی سب کچھ ہے،

ارتقاء کے لیے گاڑیاں۔<sup>19</sup>

بے شک، ہم اکثر انہی چیزوں سے مطمئن ہوتے ہیں - رشتے، کیریئر وغیرہ۔ لیکن جب ایسا ہوتا ہے، تو یہ عام طور پر کیونکہ ہم ان چیزوں کی نئی جہتوں سے نئے لطف حاصل کر رہے ہیں۔

20 کسی بھی چیز کی کمی سے کثرت کی طرف جانے کے معمولی فائدے زوال پذیر ہوتے ہیں۔

21 جب خود غرضی کا تعاقب ارتقاء سے متصادم ہوتا ہے تو اسے عام طور پر سزا دی جاتی ہے۔

خود غرضی اور معاشرے کے مفادات عام طور پر علامتی ہوتے ہیں: کسی بھی چیز سے بڑھ کر، یہ خود غرضی کا حصول ہے جو لوگوں کو اپنے آپ کو ان مشکل کاموں کو کرنے کی ترغیب دیتا ہے جو انہیں فائدہ پہنچاتے ہیں اور جو معاشرے کو فائدہ پہنچاتے ہیں۔ بدلے میں، معاشرہ ان لوگوں کو انعام دیتا ہے جو اسے وہ دیتے ہیں جو وہ چاہتا ہے۔ یہی وجہ ہے کہ لوگوں نے کتنا پیسہ کمایا ہے اس سے اندازہ ہوتا ہے کہ انہوں نے معاشرے کو کتنا دیا جو وہ چاہتا تھا — یہ نہیں کہ وہ کتنا پیسہ کمانا چاہتے ہیں۔ دیکھیں کہ لوگوں نے بہت زیادہ پیسہ کمانے کی وجہ کیا ہے اور آپ دیکھیں گے کہ عام طور پر یہ ان کی پیداوار کے تناسب سے ہوتا ہے جو معاشرہ چاہتا تھا اور زیادہ تر پیسہ کمانے کی ان کی خواہش سے غیر متعلق ہوتا ہے۔ بہت سارے لوگ ہیں جنہوں نے بہت زیادہ پیسہ کمایا ہے جنہوں نے کبھی بھی زیادہ پیسہ کمانا اپنا بنیادی مقصد نہیں بنایا۔ اس کے بجائے، وہ صرف اس کام میں لگے رہے جو وہ کر رہے تھے، وہ پیدا کیا جو معاشرہ چاہتا تھا، اور اسے کرتے ہوئے امیر ہو گئے۔ بہت پیسہ کمانا نہیں، دوسرے لفظوں میں، معاشرے کو جو چاہتا ہے اسے دینے اور پیسہ کمانے کے درمیان ایک بہترین تعلق ہے، اور پیسہ کمانے کی خواہش اور کوئی کتنا پیسہ کمانا ہے کے درمیان تقریباً کوئی تعلق نہیں ہے۔ میں جانتا ہوں کہ یہ میرے لیے درست ہے—یعنی، میں نے بہت زیادہ پیسہ کمانے کے لیے کبھی کام نہیں کیا، اور اگر میں ہوتا تو میں واپسی کو کم کرنے کے قانون کی وجہ سے کئی سال پہلے روک دیتا۔ میں جانتا ہوں کہ میرے جاننے والے تمام کامیاب، صحت مند (یعنی غیر جنونی) لوگوں کے لیے بھی یہی بات درست ہے۔

23

پیداواری موافقت کا یہ عمل - یعنی نئے اہداف کی تلاش، حاصل کرنے اور ان کے تعاقب کا عمل۔ یہ صرف اس بات سے متعلق نہیں ہے کہ افراد اور معاشرہ کیسے آگے بڑھتے ہیں۔ ناکامیوں سے نمٹنے کے وقت بھی یہ اتنا ہی متعلق ہے، جو ناگزیر ہیں۔ یہی وجہ ہے کہ بہت سے لوگ جنہیں اس وقت تباہ کن دھچکا لگا تھا وہ اتنے ہی خوش (یا اس سے بھی زیادہ خوش) تھے جتنے کہ وہ پہلے تھے، ایک بار جب انہوں نے کامیابی کے ساتھ ان کو اپنا لیا۔ جتنی تیزی سے کوئی مناسب طریقے سے اپنا ہے، اتنا ہی بہتر ہے۔ جیسا کہ ڈارون نے بیان کیا، موافقت—یعنی کسی کے حالات میں ہونے والی تبدیلیوں کے لیے مناسب طریقے سے ایڈجسٹ کرنا — ارتقائی عمل کا ایک بڑا حصہ ہے، اور اس کا صلہ ملتا ہے۔ اسے کیسے بہتر طریقے سے ڈھالنا ہے۔ 25

لہذا، مجھے ایسا لگتا ہے کہ ارتقاء کی خواہشات آفاقی ہیں اور اسی طرح سمبئوٹک تعلقات بھی ہیں جو افراد کے ذاتی مفادات کے حصول کے ذریعے پورے کے ارتقاء کا باعث بنتے ہیں۔ تاہم، جو چیز انسان کو دوسری نسلوں سے ممتاز کرتی ہے وہ انسان کی سیکھنے کی زیادہ صلاحیت ہے۔ کیونکہ ہم سیکھ سکتے ہیں، ہم دوسری نسلوں کے مقابلے میں زیادہ اور تیزی سے ترقی کر سکتے ہیں۔

میں یہ بھی مانتا ہوں کہ فطرت میں موجود تمام چیزوں میں فطری صفات ہیں جو کہ اچھے اور برے دونوں ہیں، ان کی اچھائی اور برائی اس بات پر منحصر ہے کہ وہ کس چیز کے لیے استعمال ہوتی ہیں۔ مثال کے طور پر، گلاب کی جھاڑی پر کانٹے، شہد کی مکھی پر ڈنک، شیر کی جارحیت، غزال کی ڈرپوک، یہ سب ان کے استعمال کے لحاظ سے اچھے اور برے ہیں۔ وقت گزرنے کے ساتھ، فطرت قدرتی انتخاب کے عمل کے ذریعے صحیح توازن کی طرف تیار ہوتی ہے—مثال کے طور پر، ایک حد سے زیادہ جارحانہ جانور قبل از وقت مر جائے گا، جیسا کہ ایک حد سے زیادہ ڈرپوک جانور ہوگا۔ تاہم، چونکہ انسان اپنے آپ کو دیکھنے اور اپنی تبدیلی کو خود ہدایت کرنے کی صلاحیت رکھتا ہے، اس لیے افراد میں ارتقا کی صلاحیت ہوتی ہے۔

ہم میں سے زیادہ تر ایسے اوصاف کے ساتھ پیدا ہوتے ہیں جو ان کے استعمال کے لحاظ سے ہماری مدد اور نقصان دونوں کرتے ہیں، اور یہ صفت جتنی زیادہ ہو گی، ان اوصاف کے اچھے اور برے نتائج کے امکانات اتنے ہی زیادہ ہوں گے۔ مثال کے طور پر، انتہائی تخلیقی، مقصد پر مبنی لوگ جو بڑی تصویر کا تصور کرنے میں اچھے ہوتے ہیں وہ اکثر روزمرہ کی زندگی کی تفصیلات پر آسانی سے پھنس جاتے ہیں، جب کہ انتہائی عملی، کام پر مبنی لوگ جو تفصیلات کے ساتھ بہترین ہیں وہ تخلیقی نہیں ہو سکتے۔ اس کی وجہ یہ ہے کہ ان کے دماغ کے کام کرنے کے طریقے ان کے لیے سوچنے کے دونوں طریقوں کو دیکھنا مشکل بنا دیتے ہیں۔ فطرت میں ہر چیز ایک مقصد کے لیے بنائی گئی تھی، اور اسی طرح سوچنے کے یہ مختلف طریقے بھی تھے۔ ان کے بس مختلف مقاصد ہیں۔ یہ انتہائی اہم ہے۔

22

بلاشبہ، بہت سے لوگ ہیں جو معاشرے کو وہ دیتے ہیں جو وہ چاہتا ہے لیکن انہیں کم تنخواہ ملتی ہے۔ اس کی وضاحت سہلانے کے قانون سے کی گئی ہے اور مطالبہ

23 میں کچھ ایسے کامیاب لوگوں کو جانتا ہوں جو بہت کم یا معمولی ہونے کے باوجود پیسہ کمانے کے جنون میں مبتلا ہیں۔

ان کے لیے فائدہ۔

24 ڈارون کے بارے میں کہا جاتا ہے کہ "یہ زندہ رہنے والی نسلوں میں سب سے مضبوط نہیں ہے، اور نہ ہی سب سے ذہین جو زندہ ہے۔ یہ ہے

25

ایک جو تبدیلی کے لیے سب سے زیادہ موافق ہے۔"

آپ کی بدلتی ہوئی زمین کی تزئین کو دیکھنے اور اپناے کی صلاحیت آپ کی قابلیت سے زیادہ آپ کی ادراک اور استدلال کی صلاحیتوں کا کام ہے۔

سیکھنے اور تیزی سے عمل کرنے کے لیے۔

کسی کی خوشی اور کامیابی کے لیے اپنے آپ کو جاننا — سب سے اہم بات یہ ہے کہ اپنی اقدار اور صلاحیتوں کو سمجھنا — اور پھر صحیح فٹ تلاش کرنا۔ ہم سب کے پاس ایسی چیزیں ہیں جن کی ہم قدر کرتے ہیں جو ہم چاہتے ہیں اور ہم سب میں ایسی طاقتیں اور کمزوریاں ہیں جو انہیں حاصل کرنے کے ہمارے راستوں کو متاثر کرتی ہیں۔ سب سے اہم خوبی جو کامیاب لوگوں کو ناکام لوگوں سے ممتاز کرتی ہے وہ ان چیزوں کو سیکھنے اور ان کے مطابق ڈھالنے کی ہماری صلاحیت ہے۔

کسی بھی دوسری نوع کے برعکس، انسان خود کو اور اپنے اردگرد کی چیزوں کو سیکھنے اور بہتر بنانے کے لیے اپنانے کے لیے غور کرنے کی صلاحیت رکھتا ہے۔ اس کے پاس یہ صلاحیت ہے کیونکہ، پرجانیوں کے ارتقاء میں انسان کے دماغ نے ایک ایسا حصہ تیار کیا جو کسی دوسری نوع کے پاس نہیں ہے - پریفرنٹل کورٹیکس۔ یہ انسانی دماغ کا وہ حصہ ہے جو ہمیں دوسری علمی سوچ کی عکاسی کرنے اور چلانے کی صلاحیت دیتا ہے۔ اس کی وجہ سے، وہ لوگ جو معروضی طور پر خود پر اور دوسروں پر غور کر سکتے ہیں — سب سے اہم ان کی کمزوریوں پر — وہ یہ جان سکتے ہیں کہ ان کمزوریوں کو کیسے حاصل کیا جائے، وہ سب سے تیزی سے ترقی کر سکتے ہیں اور اپنی صلاحیتوں کو محسوس کرنے کے قریب آ سکتے ہیں جو نہیں کر سکتے۔

تاہم، عام طور پر دفاعی، جذباتی ردعمل — یعنی انا کی رکاوٹیں — اس پیشرفت کی راہ میں حائل ہیں۔ یہ ردعمل دماغ کے اس حصے میں ہوتا ہے جسے امیگڈالا کہتے ہیں۔ ان کے نتیجے میں، زیادہ تر لوگ اپنی کمزوریوں پر غور کرنا پسند نہیں کرتے حالانکہ انہیں پہچاننا ان کو مسائل پیدا کرنے سے روکنے کے لیے ایک ضروری قدم ہے۔ زیادہ تر لوگ خاص طور پر دوسروں کی کمزوریوں کو تلاش کرنے کو ناپسند کرتے ہیں کیونکہ اس سے ان پر حملہ ہوتا ہے، جس سے لڑائی یا پرواز کے رد عمل پیدا ہوتے ہیں۔ تاہم، اپنی کمزوریوں کو تلاش کرنے میں دوسروں کی مدد کرنا ضروری ہے کیونکہ خود کو پہچاننا بہت مشکل ہے۔

زیادہ تر لوگ دوسروں کی کمزوریوں کو دریافت کرنے میں مدد کرنا پسند نہیں کرتے، حالانکہ وہ ان کے بارے میں ان کی پیٹھ پیچھے بات کرنے کو تیار ہیں۔ ان وجوہات کی بناء پر زیادہ تر لوگ اپنے آپ کو سمجھنے اور اپنی زندگی میں سب سے زیادہ مطلوبہ چیز حاصل کرنے کے لیے اپنانے کا اچھا کام نہیں کرتے ہیں۔ میری رائے میں، یہ بنی نوع انسان کا سب سے بڑا واحد مسئلہ ہے کیونکہ یہ، کسی بھی چیز سے بڑھ کر، لوگوں کی دیگر تمام مسائل کو حل کرنے کی صلاحیتوں کو روکتا ہے اور یہ شاید زیادہ تر لوگوں کے لیے درد کا سب سے بڑا ذریعہ ہے۔

کچھ لوگ انا کی رکاوٹ کو عبور کرنے میں اور دوسرے نہیں کرتے ہیں۔ وہ کون سا راستہ منتخب کرتے ہیں، کسی بھی چیز سے زیادہ، اس بات کا تعین کرتا ہے کہ ان کے نتائج کتنے اچھے ہیں۔ ارسطو نے المیہ کو ایک شخص کے لیے ایک برا نتیجہ قرار دیا ہے کیونکہ وہ ایک مہلک خامی کی وجہ سے جس سے وہ گزر نہیں سکتا۔ لہذا یہ افسوسناک ہے جب لوگ انا کی رکاوٹوں کو انہیں برے نتائج کا سامنا کرنے کی طرف لے جانے دیتے ہیں۔

## ذاتی ارتقائی عمل

جیسا کہ میں نے پہلے ذکر کیا ہے، مجھے یقین ہے کہ زندگی بہت زیادہ انتخاب پر مشتمل ہوتی ہے جو ہم پر آتے ہیں اور یہ کہ ہم جو بھی فیصلہ کرتے ہیں اس کے نتائج ہوتے ہیں، اس لیے ہماری زندگی کا معیار ان فیصلوں کے معیار پر منحصر ہوتا ہے جو ہم کرتے ہیں۔

ہم اپنے فیصلوں کے لیے نتائج کی طرز پر تیار ہوتے ہیں۔ ہم اسے سیکھتے ہیں۔ 26

عام طور پر والدین، ہمیں ہدایت دیتے ہیں۔ لیکن، جیسے جیسے ہم بڑے ہوتے جاتے ہیں، ہم تیزی سے اپنے انتخاب خود کرتے ہیں۔ ہم اس چیز کا انتخاب کرتے ہیں جس کے بعد ہم جا رہے ہیں (یعنی اپنے اہداف)، جو ہماری سمتوں کو متاثر کرتا ہے۔ مثال کے طور پر، اگر آپ ڈاکٹر بننا چاہتے ہیں، تو آپ میڈ اسکول جاتے ہیں۔ اگر آپ ایک خاندان رکھنا چاہتے ہیں، تو آپ کو ایک ساتھی مل جاتا ہے۔ اور اسی طرح۔ جب ہم اپنے اہداف کی طرف بڑھتے ہیں تو ہمیں مسائل کا سامنا کرنا پڑتا ہے، غلطیاں ہوتی ہیں اور ذاتی کمزوریوں کا شکار ہو جاتے ہیں۔

سب سے بڑھ کر، ہم ان رکاوٹوں سے کیسے رجوع کرتے ہیں اس بات کا تعین کرتا ہے کہ ہم اپنے مقاصد کی طرف کتنی تیزی سے آگے بڑھتے ہیں۔

مجھے یقین ہے کہ جس طرح سے ہم اپنے خوابوں کو حقیقت میں بدلنے میں وہ ہے اپنے خوابوں کے تعاقب میں حقیقت کے ساتھ مسلسل مشغول رہنا اور خود حقیقت کے بارے میں مزید جاننے کے لیے ان مقابلوں کا استعمال کرنا اور اس کے ساتھ بات چیت کرنے کا طریقہ

ہم جو چاہتے ہیں اسے حاصل کرنے کے لیے — اور یہ کہ اگر ہم عزم کے ساتھ ایسا کرتے ہیں، تو ہم یقیناً کامیاب ہو جائیں گے۔ مختصراً:

$$\begin{array}{r} \text{حقیقت} \\ + \\ \text{خواب} \\ + \\ \text{تعین} \\ = \\ \text{ایک کامیاب زندگی} \end{array}$$

تو کامیابی کیا ہے؟ مجھے یقین ہے کہ یہ آپ کو حاصل کرنے کے علاوہ کچھ نہیں ہے۔ اور یہ آپ پر منحصر ہے کہ آپ کے لیے کیا ہے۔ مجھے اس سے کوئی فرق نہیں پڑتا کہ آیا یہ کائنات کا مالک ہے، صوفے کا آلو، یا کوئی اور چیز۔ کیا ضروری ہے کہ آپ اس کے بارے میں واضح ہوں کہ آپ کیا چاہتے ہیں اور آپ کو معلوم ہے کہ اسے کیسے حاصل کرنا ہے۔

تاہم، کچھ عام چیزیں ہیں جو زیادہ تر لوگ چاہتے ہیں۔

جیسا کہ میں نے ذکر کیا، زیادہ تر لوگوں کے لیے کامیابی ممکن حد تک مؤثر طریقے سے ترقی کر رہی ہے، یعنی اپنے اور اپنے ماحول کے بارے میں سیکھنا اور پھر بہتری کے لیے بدلنا۔ ذاتی طور پر، میں سمجھتا ہوں کہ ذاتی ارتقاء سب سے بڑی کامیابی اور سب سے بڑا انعام ہے۔

اس کے علاوہ، زیادہ تر لوگوں کے لیے خوشی کا تعین اس بات پر ہوتا ہے کہ چیزیں ان کے حالات کی قطعی سطح کے بجائے ان کی توقعات کے مطابق کیسے نکلتی ہیں۔ مثال کے طور پر، اگر کوئی ارب پتی \$200 ملین کھو دیتا ہے تو وہ شاید ناخوش ہو گا، جب کہ اگر کوئی شخص جس کی مالیت \$10 ہزار ہے اسے غیر متوقع طور پر مزید \$2 ہزار مل جائے تو وہ شاید خوش ہوگا۔ یہ بنیادی اصول بتاتا ہے کہ آپ خوشی کے لیے دو راستوں میں سے کسی ایک پر عمل کر سکتے ہیں: (1) بہت زیادہ توقعات رکھیں اور ان سے تجاوز کرنے کی کوشش کریں، یا (2) اپنی توقعات کو کم کریں تاکہ وہ آپ کے حالات کے مطابق ہوں یا اس سے نیچے ہوں۔ ہم میں سے اکثر پہلا راستہ منتخب کرتے ہیں، جس کا مطلب ہے کہ خوش رہنے کے لیے ہمیں ترقی کرتے رہنا ہے۔

ذہن میں رکھنے کے لیے ایک اور اصول یہ ہے کہ لوگوں کو پورا کرنے کے لیے بامعنی کام اور بامعنی رشتوں کی ضرورت ہوتی ہے۔

دوسروں کے اصولوں سے قطع نظر، آپ کو خود فیصلہ کرنا ہوگا کہ آپ کیا چاہتے ہیں اور اپنے لیے بہترین طریقے سے اس پر عمل کریں۔

## آپ کے اہم ترین انتخاب

جیسا کہ میں نے ذکر کیا، جب ہم اپنے اہداف کی طرف بڑھتے ہیں تو ہمیں بہت سارے انتخاب کا سامنا کرنا پڑتا ہے جو ہمارے سامنے آتے ہیں، اور ہر فیصلہ جو ہم کرتے ہیں اس کے نتائج ہوتے ہیں۔ لہذا، ہماری زندگی کا معیار ان فیصلوں کے معیار پر منحصر ہے جو ہم کرتے ہیں۔ ہم لفظی طور پر لاکھوں فیصلے کرتے ہیں جو ہماری زندگیوں کے نتائج میں اضافہ کرتے ہیں۔

ان لاکھوں میں سے، مجھے یقین ہے کہ انتخاب کی پانچ بڑی قسمیں ہیں جو ہمیں مسلسل کرنے چاہئیں جو ہماری زندگی کے معیار اور ان شرحوں کو متاثر کرتی ہیں جن پر ہم اپنی مرضی کی طرف بڑھتے ہیں۔ انتخاب کرنا

27

جیسا کہ فرائیڈ نے کہا، "محبت اور کام ہماری انسانیت کی بنیاد ہیں۔"

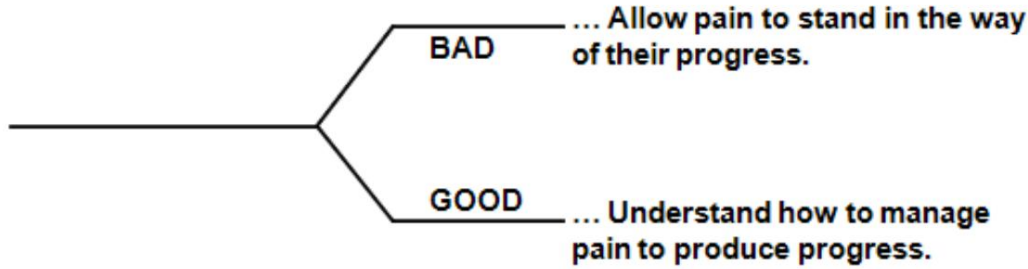
28 ضروری نہیں کہ کام ہو، حالانکہ مجھے یقین ہے کہ اگر یہ نوکری ہے تو عام طور پر بہتر ہے۔ یہ کسی بھی قسم کا طویل مدتی چیلنج ہو سکتا ہے جو ذاتی بہتری کی طرف لے جاتا ہے۔ جیسا کہ آپ نے اندازہ لگایا ہوگا، مجھے یقین ہے کہ بامعنی کام کرنے کی ضرورت انسان کی بہتری کی فطری خواہش سے جڑی ہوئی ہے۔ اور رشتے دوسروں سے فطری روابط ہیں جو ہمیں معاشرے سے متعلق بناتے ہیں۔



اچھی طرح سے ہماری فطری صلاحیتوں جیسے ذہانت یا تخلیقی صلاحیتوں پر منحصر نہیں ہے، بلکہ اس سے زیادہ اس بات پر ہے کہ میں کردار کے طور پر کیا سوچتا ہوں۔ اس وجہ سے، مجھے یقین ہے کہ زیادہ تر لوگ صحیح انتخاب کر سکتے ہیں۔

مندرجہ ذیل پانچ فیصلہ کن درخت ان انتخاب کو ظاہر کرتے ہیں۔ مجھے یقین ہے کہ جو لوگ اپنے اہداف کی طرف مؤثر طریقے سے آگے نہیں بڑھتے ہیں وہ سب سے اوپر کی شاخوں پر کام کرتے ہیں، اور جو لوگ ان کی طرف بڑھتے ہیں وہ سب سے نیچے کی شاخوں پر کام کرتے ہیں۔

پہلا:



یہ فطرت کا ایک بنیادی قانون ہے کہ ارتقاء کے لیے اپنی حدوں کو آگے بڑھانا پڑتا ہے، جو کہ تکلیف دہ ہوتی ہے، طاقت حاصل کرنے کے لیے، چاہے وہ وزن اٹھانے کی صورت میں ہو، مشکلات کا سامنا ہو، یا کسی اور طریقے سے۔ قدرت نے ہمیں ایک پیغام رسانی کے آلے کے طور پر درد دیا ہے کہ ہمیں یہ بتانے کے لیے کہ ہم قریب آ رہے ہیں، یا یہ کہ ہم نے کسی نہ کسی طرح اپنی حد سے تجاوز کیا ہے۔ اسی وقت، قدرت نے مضبوط ہونے کے عمل کو ہم سے اپنی حدود کو آگے بڑھانے کا تقاضا کیا ہے۔ طاقت حاصل کرنا جسم اور دماغ کی اپنی حدود کا سامنا کرنے کے لیے موافقت کا عمل ہے، جو تکلیف دہ ہے۔ دوسرے الفاظ میں، درد اور طاقت دونوں عام طور پر کسی کی رکاوٹوں کا سامنا کرنے کے نتیجے میں ہوتے ہیں۔ جب ہم درد کا سامنا کرتے ہیں، تو ہم اپنے فیصلہ سازی کے عمل میں ایک اہم موڑ پر ہوتے ہیں۔

زیادہ تر لوگ درد پر بری طرح سے ردعمل ظاہر کرتے ہیں۔ ان کے پاس اس پر "لڑائی یا اڑان" کا ردعمل ہوتا ہے: وہ یا تو اس چیز پر حملہ کرتے ہیں جس سے انہیں تکلیف ہوتی ہے یا وہ اس سے بھاگنے کی کوشش کرتے ہیں۔ نتیجتاً، وہ اپنی رکاوٹوں کے گرد راستے تلاش کرنا نہیں سیکھ پاتے، اس لیے وہ بار بار ان کا سامنا کرتے ہیں اور اپنی خواہش کی طرف بہت کم یا کوئی پیش رفت نہیں کرتے۔

وہ لوگ جو اپنے اہداف تک پہنچنے کی راہ میں حائل ہونے والے درد پر اچھا ردعمل ظاہر کرتے ہیں — جو سمجھتے ہیں کہ اس کی وجہ کیا ہے اور اس سے کیسے نمٹا جائے تاکہ اسے ایک رکاوٹ کے طور پر دور کیا جا سکے — وہ طاقت اور اطمینان حاصل کرتے ہیں۔ اس کی وجہ یہ ہے کہ زیادہ تر سیکھنا غلطیاں کرنے، غلطیوں کی وجوہات پر غور کرنے، اور مستقبل میں مختلف طریقے سے کیا کرنا ہے سیکھنے سے حاصل ہوتا ہے۔ یقین کریں یا نہ کریں، آپ خوش قسمت ہیں کہ درد محسوس کریں اگر آپ اس سے صحیح طریقے سے رجوع کریں، کیونکہ یہ اشارہ دے گا کہ آپ کو حل تلاش کرنے اور ترقی کرنے کی ضرورت ہے۔ چونکہ آپ تکلیف دہ مسائل کا واحد حل تلاش کرنے جا رہے ہیں ان کے بارے میں گہرائی سے سوچنا ہے — یعنی 30 کی عکاسی کرنا — اگر آپ درد کے بارے میں گھٹنے ٹیکنے والا ردعمل پیدا کر سکتے ہیں جو لڑنے یا بھاگنے کے بجائے عکاسی کرنا ہے، تو یہ اس کی قیادت کرے گا۔ آپ کی تیز رفتار سیکھنے/ترتیب کے لیے۔<sup>31</sup>

<sup>29</sup> ہر شخص کے دماغ کے لفظی طور پر دو مختلف حصے ہوتے ہیں جو ان ردعمل کو متاثر کرتے ہیں: پری فرنٹل کورٹیکس اور امیگڈالا۔ وہ اس طرح کام کرتے ہیں جیسے کہ وہ دو مختلف دماغ ہیں جو فیصلہ سازی کے کنٹرول کے لیے لڑتے ہیں۔ پری فرنٹل کورٹیکس دماغ کا منطقی حصہ ہے جو انتخاب کا منطقی جائزہ لینا ہے اور امیگڈالا دماغ کا "جانوروں کی جبلت" کا حصہ ہے جو لڑنے یا بھاگنے کی جبلت جیسے جذباتی ردعمل کو متحرک کرتا ہے۔ جب کسی رکاوٹ یا خطرے کا سامنا ہوتا ہے، تو، ایک جذباتی ردعمل (مثلاً درد) کو متحرک کیا جا سکتا ہے جو لڑائی یا پرواز کے ردعمل کا باعث بن سکتا ہے جو "ہائی جیک" فیصلے کو پری فرنٹل کورٹیکس سے دور کر دیتا ہے، جہاں عقلی انتخاب کیے جا رہے ہیں۔ اس کے نتیجے میں ہمارے ایسے فیصلے ہو سکتے ہیں جو ایسے نتائج پیدا کر سکتے ہیں جو ہم نہیں چاہتے۔ یہ عام طور پر واقعی بڑی پریشانیوں کا سبب بنتا ہے۔

<sup>30</sup> عکاسی کی آپ کی بہت ہی انوکھی طاقت — یعنی، اپنے آپ کو، اپنے اردگرد کی دنیا کو دیکھنے کی آپ کی صلاحیت، اور آپ کے درمیان تعلق آپ اور دنیا — کا مطلب یہ ہے کہ آپ سیکھنے اور دانشمندانہ انتخاب کے ساتھ آتے کے لیے گہرائی سے سوچ سکتے ہیں اور باریک چیزوں کا وزن کر سکتے ہیں۔ دوسرے قابل اعتماد لوگوں سے آپ کے درد کی بنیادی وجوہات کے بارے میں پوچھنا بھی عام طور پر بہت مددگار ثابت ہوتا ہے۔ خاص طور پر دوسرے وہ لوگ جو مخالف نظریات رکھتے ہیں اور جو آپ کی دلچسپی کو صحیح ثابت کرنے کے بجائے سچ کی تلاش میں شریک کرتے ہیں۔

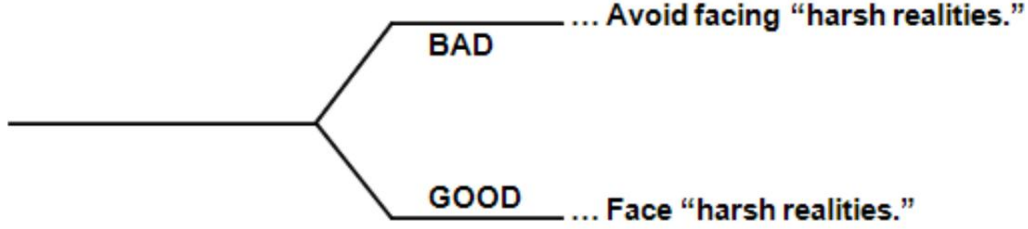
<sup>31</sup> اگر آپ اپنے مسائل کے بارے میں گہرائی سے غور کر سکتے ہیں، تو وہ تقریباً ہمیشہ سکڑ جاتے ہیں یا غائب ہو جاتے ہیں، کیونکہ آپ ان سے نمٹنے کے لیے تقریباً ہمیشہ بہتر طریقہ تلاش کرتے ہیں اگر آپ ان کا سامنا نہیں کرتے ہیں۔ مسئلہ جتنا مشکل ہے، اتنا ہی اہم ہے کہ آپ سوچتے ہیں۔

لہذا، براہ کرم یاد رکھیں کہ:

### درد + عکاسی = ترقی

آپ کی ترقی میں نفسیاتی درد کتنی بڑی رکاوٹ ہے؟

دوسرا:



جو لوگ اس بات کو الجھاتے ہیں کہ وہ کیا چاہتے ہیں وہ سچ تھا اور وہ حقیقت کی مسخ شدہ تصویریں بناتے ہیں جو ان کے لیے بہترین انتخاب کرنا ناممکن بنا دیتے ہیں۔ وہ عام طور پر ایسا کرتے ہیں کیونکہ "سخت حقائق" کا سامنا کرنا بہت مشکل ہوتا ہے۔ تاہم، ان تلخ حقیقتوں کا سامنا نہ کر کے، وہ راہیں نہیں ڈھونڈ پاتے ان کے ساتھ مناسب طریقے سے نمٹنے اور چونکہ ان کے فیصلے حقیقت پر مبنی نہیں ہوتے اس لیے وہ اپنے فیصلوں کے نتائج کا اندازہ نہیں لگا سکتے۔

اس کے برعکس، وہ لوگ جو جانتے ہیں کہ حقیقی چیز کو سمجھنا اس سے بہتر طریقے سے نمٹنے کی طرف پہلا قدم ہے، وہ بہتر فیصلے کرتے ہیں۔

تو یاد رکھیں...

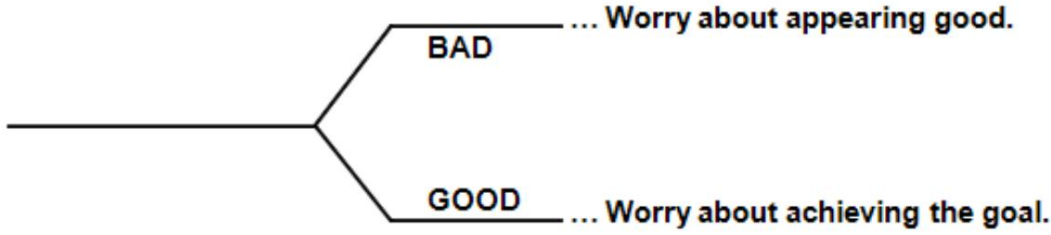
اپنے آپ سے پوچھیں، "کیا یہ سچ ہے؟"

...کیونکہ یہ جاننا کہ سچ کیا ہے اچھا ہے۔

آپ جس چیز کو سچا ہونا چاہتے ہیں اس کو دیکھنے کی راہ میں کتنا سچا ہونے دیتے ہیں؟

اس کے بارے میں سخت اور اس سے نمٹنے کے یہ دیکھنے کے بعد کہ کس قدر مؤثر طریقے سے حقیقت کا سامنا کرنا پڑتا ہے خاص طور پر آپ کے مسائل، غلطیوں اور کمزوریوں کا کام کرتا ہے، مجھے یقین ہے کہ آپ اس کے ساتھ آرام دہ ہو جائیں گے اور کسی اور طریقے سے کام نہیں کرنا چاہیں گے۔ اس کی ایک مثال وہ ہے جس پر پہلے بحث کی گئی تھی: جنگلی بیسٹ کو ہائینا سے بچانا چاہتے ہیں۔ جب آپ کسی چیز کا سامنا نہیں کرنا چاہتے واقعی ہو رہا ہے، آپ صحیح فیصلے نہیں کر سکتے۔

تیسرے:



جو لوگ اچھے لگنے کی فکر کرتے ہیں وہ عام طور پر وہ چیز چھپاتے ہیں جو وہ نہیں جانتے اور اپنی کمزوریوں کو چھپاتے ہیں، اس لیے وہ کبھی بھی یہ نہیں سیکھتے کہ ان سے کیسے نمٹا جائے اور یہ کمزوریاں مستقبل میں رکاوٹ بنی رہیں گی۔ یہ لوگ عام طور پر یہ ثابت کرنے کی کوشش کرتے ہیں کہ ان کے پاس جوابات ہیں، یہاں تک کہ جب وہ واقعی نہیں رکھتے۔ وہ اس غیر پیداواری طریقے سے کیوں برتاؤ کرتے ہیں؟ وہ عام طور پر اس سے بوجھ لیکن عام نظریہ پر یقین رکھتے ہیں کہ عظیم لوگ وہ ہوتے ہیں جن کے دماغ میں جواب ہوتے ہیں اور ان میں کمزوریاں نہیں ہوتی ہیں۔ یہ نظریہ نہ صرف حقیقت سے ہم آہنگ نہیں ہوتا بلکہ یہ ترقی کی راہ میں بھی حائل ہوتا ہے۔

میں نے ایک بار اس شخص سے نہیں ملا<sup>33</sup> جس نے ان کی عظمت نہ کمائی ہو اور نہ سیکھی ہو۔ باقی سب انہوں نے ابھی سیکھا ہے کہ ان سے کیسے نمٹا جائے تاکہ وہ اپنی مرضی کے حصول میں رکاوٹ نہ بنیں۔ اس کے علاوہ، علم کی وہ مقدار اور صلاحیتیں جو کسی کے پاس نہیں ہیں، اور جن کا استعمال بہترین ممکنہ فیصلے کرنے کے لیے کیا جا سکتا ہے، وہ اس سے کہیں زیادہ ہے جو کسی کے اندر (خواہ کتنی ہی بڑی) ہو سکتی ہے۔

یہ وضاحت کرتا ہے کہ جو لوگ بہترین ممکنہ فیصلے کرنے میں دلچسپی رکھتے ہیں وہ شاد و نادر ہی اس بات پر یقین رکھتے ہیں کہ ان کے پاس بہترین ممکنہ جوابات ہیں۔ اس لیے وہ مزید سیکھنے کی کوشش کرتے ہیں (اکثر دوسرے قابل اعتماد لوگوں کی سوچ کو تلاش کر کے، خاص طور پر وہ لوگ جو ان سے متفق نہیں ہیں) اور وہ اپنی کمزوریوں کی نشاندہی کرنے کے لیے بے چین رہتے ہیں تاکہ وہ ان کمزوریوں کو اپنے مقاصد کے حصول کی راہ میں حائل نہ ہونے دیں۔

تو، آپ کی سب سے بڑی کمزوریاں کیا ہیں؟ ان کے بارے میں ایمانداری سے سوچیں کیونکہ اگر آپ ان کی شناخت کر سکتے ہیں، تو آپ اپنی تحریک کو آگے بڑھانے کی طرف پہلے قدم پر ہیں۔ لہذا ان کے بارے میں سوچیں، انہیں لکھیں، اور انہیں بار بار دیکھیں۔

میری سب سے بڑی کمزوریوں میں سے ایک میری کمزور یادداشت ہے: مجھے ایسی چیزوں کو یاد رکھنے میں دشواری ہوتی ہے جن کے ہونے کی کوئی وجہ نہیں ہوتی، جیسے نام، فون نمبر، بجے اور پتے۔ نیز، میں ایسے کام کرنے میں خوفناک ہوں جن کے لیے بہت کم یا کوئی منطق درکار نہیں، خاص طور پر اگر مجھے انہیں بار بار کرنا پڑے۔ دوسری طرف، میرے پاس ایک بہترین سیاق و سباق کی یادداشت اور اچھی منطق ہے، اور میں اپنے آپ کو ان چیزوں کے لیے وقف کر سکتا ہوں جن میں مجھے بے شمار گھنٹوں تک دلچسپی ہو۔ میں نہیں جانتا کہ میں جس چیز میں کتنا برا ہوں اس کا صرف دوسرا رخ ہے جس میں میں اچھا ہوں — یعنی، میں جس چیز میں اچھا ہوں اس میں سے کتنا میرا دماغ ایک خاص طریقے سے کام کرنے کی وجہ سے ہے، جس پر لاگو ہوتا ہوں۔ کچھ کام اچھے طریقے سے کرتے ہیں اور جب دوسروں پر لاگو کیا جاتا ہے تو برا ہوتا ہے — اور جس چیز میں میں اچھا ہوں اس کا کتنا حصہ تیار کیا گیا تھا تاکہ میں جس چیز میں برا ہوں اس کی تلافی کرنے میں مدد کر سکے۔ لیکن میں جانتا ہوں کہ میں نے معاوضہ دینے کے طریقے بنائے ہیں تاکہ جس چیز میں میں برا ہوں وہ مجھے زیادہ نقصان نہ پہنچائے۔ مثال کے طور پر، میں اپنے آپ کو گھیر لیتا ہوں۔

<sup>33</sup> مثال کے طور پر، اگر آپ گونگے یا بدصورت ہیں، تو آپ کو اسے تسلیم کرنے کا امکان نہیں ہے، حالانکہ ایسا کرنے سے آپ کو اس حقیقت سے بہتر طور پر نمٹنے میں مدد ملے گی۔ ایسی "سخت حقیقتوں" کو پہچاننا بہت تکلیف دہ اور بہت نتیجہ خیز ہے۔

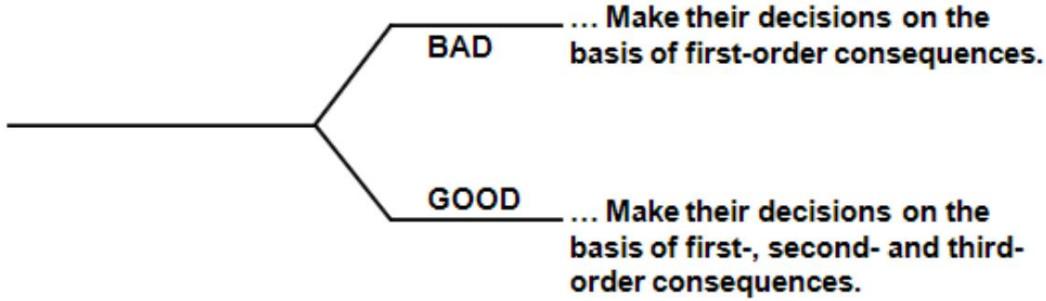
<sup>34</sup> میں یہ نہیں کہہ رہا ہوں کہ ہم سب کے پاس یکساں صلاحیت ہے، بس یہ کہ اپنی صلاحیت کا زیادہ سے زیادہ فائدہ اٹھانے کے لیے — جو کچھ بھی ہو — آپ کو سیکھنا اور کمانا چاہیے۔

<sup>35</sup> جیسا کہ میں نے پہلے باب میں ذکر کیا ہے، جو آپ چاہتے ہیں اسے حاصل کرنے کے لیے آپ کو سب کچھ جاننے کی ضرورت نہیں ہے۔ آپ کو صرف اپنے آپ کے ساتھ ایماندار ہونا ہوگا جو آپ نہیں جانتے اور جانتے ہیں کہ کس سے مدد مانگنی ہے۔

ان لوگوں کے ساتھ جن کے پاس اچھی یادیں ہیں جو وہ کام کرتے ہیں جن میں میں برا ہوں، اور میں اپنے بلیک بیری جیسے اوزار ساتھ رکھتا ہوں۔

آپ حقیقت میں اچھے ہونے کے نسبت اچھے لگنے کی کتنی فکر کرتے ہیں؟

چوتھا:



وہ لوگ جو اپنے فیصلوں کے پہلے آرڈر کے نتائج کو زیادہ وزن دیتے ہیں اور ان اثرات کو نظر انداز کرتے ہیں جو دوسرے اور بعد کے آرڈر کے نتائج ان کے اہداف پر پڑتے ہیں شاذ و نادر ہی اپنے مقاصد تک پہنچ پاتے ہیں۔

اس کی وجہ یہ ہے کہ فرسٹ آرڈر کے نتائج میں اکثر دوسرے آرڈر کے نتائج کے برعکس خواہشات ہوتی ہیں، جس کے نتیجے میں فیصلہ سازی میں بڑی غلطیاں ہوتی ہیں۔ مثال کے طور پر، ورزش کے پہلے آرڈر کے نتائج (درد اور وقت کے ڈوبنے) کو عام طور پر ناپسندیدہ سمجھا جاتا ہے، جب کہ دوسرے آرڈر کے نتائج (بہتر صحت اور زیادہ پرکشش ظاہری شکل) مطلوب ہیں۔ اسی طرح، کھانا جس کا ذائقہ اچھا ہوتا ہے وہ اکثر آپ کے لیے برا ہوتا ہے اور اس کے برعکس وغیرہ۔ اگر آپ کا مقصد جسمانی طور پر تندرست ہونا ہے اور آپ ورزش اور اچھے چکھنے والے لیکن غیر صحت بخش کھانے کے پہلے آرڈر کے نتائج کو نظر انداز نہیں کرتے اور اپنے فیصلوں کو اس کے ساتھ جوڑتے ہیں۔ ان کے دوسرے اور تیسرے آرڈر کے نتائج، آپ اپنے مقصد تک نہیں پہنچ پائیں گے۔

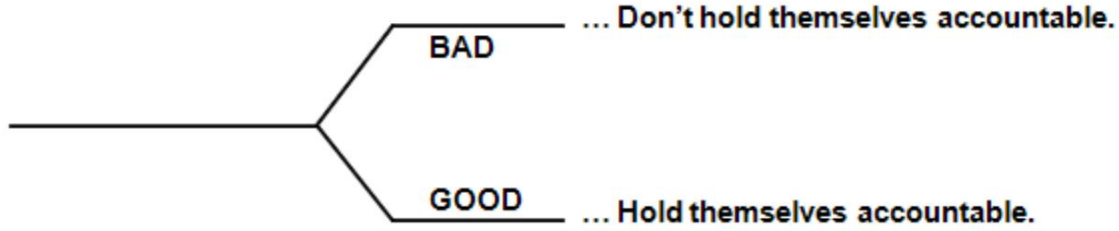
اکثر پہلے آرڈر کے نتائج وہ فتنے ہوتے ہیں جو ہمیں اس چیز کی قیمت ادا کرتے ہیں جو ہم واقعی چاہتے ہیں، اور بعض اوقات یہ وہ رکاوٹیں ہیں جو ہم چاہتے ہیں حاصل کرنے کے راستے میں کھڑی ہوتی ہیں۔ یہ تقریباً ایسا ہی ہے جیسے کہ قدرتی انتخاب کا عمل ہمیں چالوں کے انتخاب کے ذریعے ترتیب دیتا ہے جس کے دونوں طرح کے نتائج ہوتے ہیں اور ان ڈمیوں کو سزا دیتے ہیں جو صرف پہلے آرڈر کے نتائج کی بنیاد پر اپنے فیصلے کرتے ہیں۔

اس کے برعکس، وہ لوگ جو اپنی پسند کی چیز کا انتخاب کرتے ہیں، اور فتنوں سے بچتے ہیں اور ان تکلیفوں پر قابو پاتے ہیں جو انہیں واقعی اپنی خواہش سے دور کر دیتے ہیں، ان کی کامیاب زندگی کے امکانات زیادہ ہوتے ہیں۔

آپ دوسرے اور تیسرے آرڈر کے نتائج کی قیمت پر پہلے آرڈر کے نتائج کا کتنا جواب دیتے ہیں؟

پانچواں:

<sup>36</sup> بعض اوقات کسی فیصلے کے دوسرے یا تیسرے آرڈر کے نتائج کا اندازہ لگانا مشکل ہو سکتا ہے، جیسے کہ ایک جس میں X-Rays یا DDT جیسی پیچیدہ ٹیکنالوجی کا استعمال شامل ہوتا ہے، جہاں یا تو چیزیں وہ نہیں ہوتیں جو وہ نظر آتی ہیں یا بہت زیادہ نامعلوم متغیرات ہوتے ہیں۔ ایک درست فیصلہ کریں، ذاتی فیصلہ سازی کے امکانات کے بارے میں مزید جاننے کے لیے، براہ کرم حصہ 3 کے آخر میں "فیصلے مؤثر طریقے سے کرنے کے لیے" سیکشن دیکھیں۔



وہ لوگ جو برے نتائج کا الزام کسی پر یا اپنے علاوہ کسی اور چیز پر لگاتے ہیں وہ ایسا سلوک کر رہے ہیں جو حقیقت سے متصادم ہے، اور ان کی ترقی کے لیے تباہ کن ہے۔

اپنے نفس کے علاوہ کسی پر یا کسی اور چیز پر برے نتائج کا الزام لگانا بنیادی طور پر یہ خواہش کرنا ہے کہ حقیقت اس سے مختلف ہو، جو کہ احمقانہ ہے۔ اور یہ تخریبی ہے کیونکہ یہ کسی کی توجہ ذاتی طاقت اور دیگر خوبیوں کو اکٹھا کرنے سے ہٹاتا ہے جو بہترین ممکنہ نتائج پیدا کرنے کے لیے ضروری ہیں۔

کامیاب لوگ سمجھتے ہیں کہ بری چیزیں ہر ایک پر آتی ہیں اور یہ ان کی ذمہ داری ہے کہ وہ اپنی زندگی کو وہی بنائیں جو وہ چاہتے ہیں کہ وہ جو بھی چیلنج درپیش ہیں ان سے کامیابی سے نمٹیں۔

38

کامیاب لوگ جانتے ہیں کہ قدرت ان کا امتحان لے رہی ہے، اور یہ ہمدرد نہیں ہے۔

آپ اپنی کامیابی کے لیے خود کو جوابدہ ٹھہرانے کے بجائے خود کو کتنا جھکا دیتے ہیں؟

خلاصہ یہ کہ، مجھے یقین ہے کہ اگر آپ اپنی انا کو معطل کر سکتے ہیں اور کھلے ذہن، عزم اور ہمت کے ساتھ اپنے اہداف کو حاصل کرنے کے لیے کوئی بہانہ نہیں اپنا سکتے ہیں، خاص طور پر اگر آپ مدد پر بھروسہ کرتے ہیں تو آپ شاید زندگی سے وہ حاصل کر سکتے ہیں۔ ان لوگوں کی جو ان علاقوں میں مضبوط ہیں کہ آپ کمزور ہیں۔

اگر مجھے صرف ایک معیار کا انتخاب کرنا ہے جو صحیح انتخاب کرنے والوں کے پاس ہوتا ہے تو وہ کردار ہے۔ کردار وہ مشکل کام کرنے کے لیے اپنے آپ کو حاصل کرنے کی صلاحیت ہے جس سے مطلوبہ نتائج برآمد ہوتے ہیں۔ دوسرے لفظوں میں، مجھے یقین ہے کہ زیادہ تر حصے کے لیے، کامیابی حاصل کرنا — جو کچھ بھی آپ کے لیے ہے — زیادہ تر ذاتی انتخاب کا معاملہ ہے اور یہ کہ، ابتدائی طور پر، صحیح انتخاب کرنا مشکل ہو سکتا ہے۔ تاہم، فطرت کے قانون کی وجہ سے کہ آپ کی حدود کو آگے بڑھانا آپ کو مضبوط بنائے گا، جس کے نتیجے میں بہتر نتائج برآمد ہوں گے جو آپ کی حوصلہ افزائی کریں گے، آپ اپنے "اسٹریج زون" میں جتنا زیادہ کام کریں گے، آپ اتنا ہی زیادہ اپنائیں گے اور اس کے لیے کم کردار کی ضرورت ہوگی۔ کارکردگی کی اعلیٰ سطح پر کام کریں۔ لہذا، اگر آپ خود کو نہیں چھوڑتے، یعنی، اگر آپ "درد" کی اسی سطح کے ساتھ کام کرتے ہیں، تو آپ قدرتی طور پر تیز رفتاری سے ترقی کریں گے۔ کیونکہ میں اس پر یقین رکھتا ہوں، مجھے یقین ہے کہ میں اپنے اہداف کو حاصل کرتا ہوں یا نہیں اس کا امتحان ہے کہ میں کس چیز سے بنا ہوں۔ یہ ایک کھیل ہے جو میں کھیلتا ہوں، لیکن یہ کھیل حقیقی ہے۔ اگلے حصے میں میں وضاحت کرتا ہوں کہ میں اسے کیسے کھیلتا ہوں۔

37

دوسروں پر الزام لگانا وہی چیز نہیں ہے جو دوسروں کو جوابدہ ٹھہراتی ہے، جس پر ہم اپنے انتظامی اصولوں میں بحث کریں گے۔

38

قسمت - اچھی اور بری دونوں - ایک حقیقت ہے۔ لیکن یہ عذر کی وجہ نہیں ہے۔ زندگی میں، ہمارے پاس انتخاب کی ایک بڑی تعداد ہے، اور قسمت ہمارے انتخاب کے نتائج میں غالب کردار ادا کر سکتی ہے۔ لیکن اگر آپ کے پاس نمونہ کا سائز کافی بڑا ہے — اگر آپ کے پاس بڑی تعداد میں فیصلے ہیں (مثال کے طور پر اگر آپ بہت سارے پوکری بینڈز کھیل رہے ہیں) — تو وقت گزرنے کے ساتھ، قسمت ختم ہو جائے گی اور نتائج کا تعین کرنے میں مہارت کا اہم کردار ہو گا۔ ایک اعلیٰ فیصلہ ساز اعلیٰ نتائج پیدا کرے گا۔ اس کا مطلب یہ نہیں ہے کہ کچھ برا نہیں ہوگا۔

(یا گڈ-) قسمت کے واقعات جو زندگی بدل رہے ہیں: میرا ایک دوست کیوٹر سوئمنگ پول میں ڈوب گیا اور ایک چوکور بن گیا۔ لیکن اس نے اپنے حالات کو اچھی طرح سمجھا اور کسی اور کی طرح خوش ہو گیا، کیونکہ خوشی کے بہت سے راستے ہیں۔ بہت سے لوگوں کے ساتھ کیا ہوتا ہے کہ وہ اپنے نتائج کی ذاتی ذمہ داری نہیں لیتے، اور اس کے نتیجے میں بہترین ممکنہ فیصلے کرنے میں ناکام رہتے ہیں۔

39

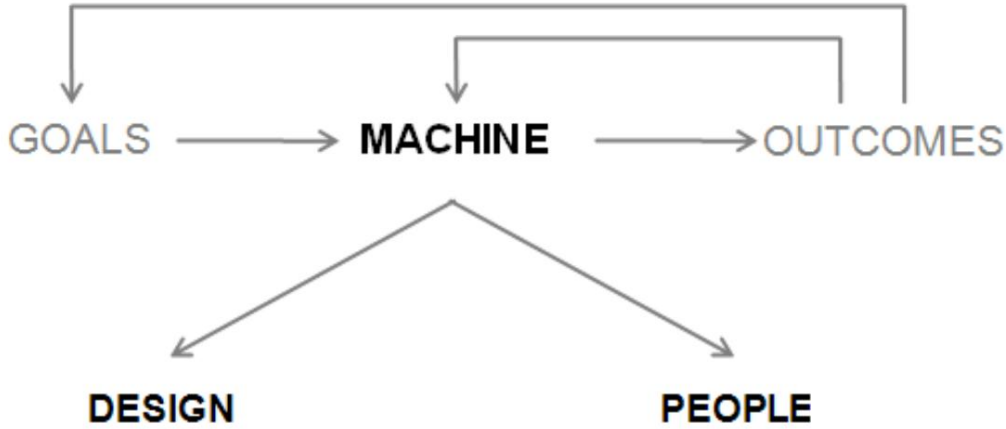
جیسا کہ میں نے پہلے ذکر کیا ہے، مجھے یقین ہے کہ فطرت سمیٹیوٹک ہے — اور یہ کہ ہمیں اسے واپس دینے کے لیے اسے دینا چاہیے۔

خلاصہ یہ کہ میں نہیں مانتا کہ محدود صلاحیتیں آپ کے اہداف کے حصول میں ایک ناقابل تسخیر رکاوٹ ہیں، اگر آپ دوسری چیزیں درست کرتے ہیں۔

بمیشہ کی طرح، یہ آپ پر منحصر ہے کہ آپ اپنے آپ سے پوچھیں کہ کیا میں جو کہہ رہا ہوں وہ سچ ہے۔ جیسا کہ اگلا حصہ اس تصور کو مزید سمجھتا ہے، آپ اسے پڑھنے کے بعد تک اپنے فیصلے کو محفوظ رکھنا چاہیں گے۔

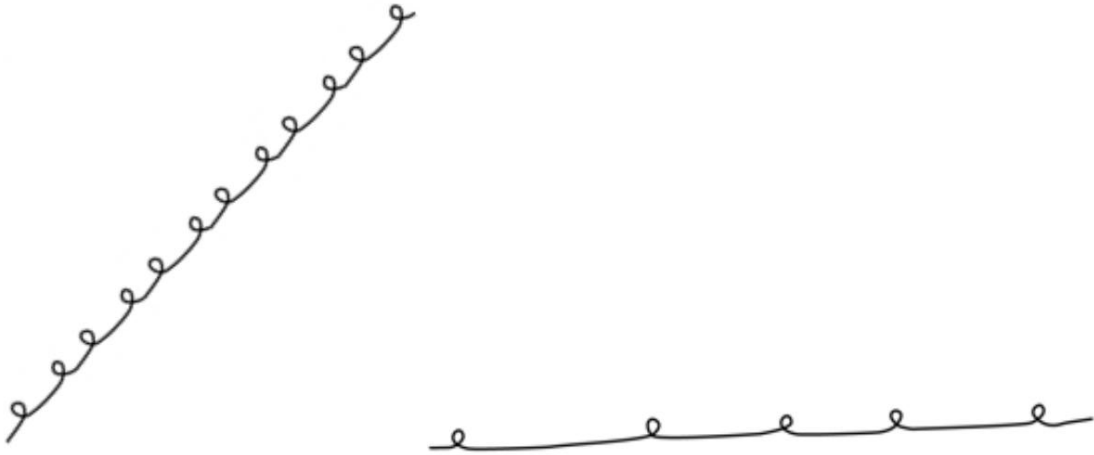
آپ کے دو آپ اور آپ کی مشین

جو لوگ سب سے زیادہ کامیاب ہوتے ہیں وہ "اعلیٰ سطحی سوچ" کے قابل ہوتے ہیں - یعنی، وہ پیچھے ہٹنے اور ایک "مشین" ڈیزائن کرنے کے قابل ہوتے ہیں جس میں صحیح لوگ شامل ہوتے ہیں جو وہ چاہتے ہیں حاصل کرنے کے لیے صحیح کام کرتے ہیں۔ وہ ان نتائج کا موازنہ کر کے ان کی "مشین" کیسے کام کرتی ہے اس کا اندازہ لگانے اور بہتر بنانے کے قابل ہیں جو مشین اہداف کے ساتھ پیدا کر رہی ہے۔ اسکیماتی طور پر، عمل جیسا کہ نیچے دیے گئے خاکے میں دکھایا گیا ہے۔ یہ ایک ہے  
فیڈ بیک لوپ:

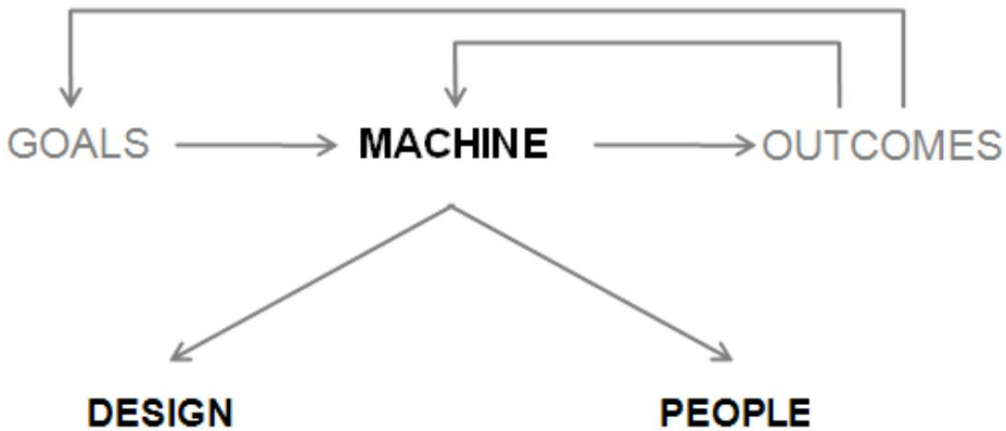


اس اسکیمٹک کا مقصد یہ بتانا ہے کہ آپ کے اہداف اس "مشین" کا تعین کریں گے جو آپ انہیں حاصل کرنے کے لیے بناتے ہیں۔ وہ مشین ایسے نتائج پیدا کرے گی جن کا آپ کو اپنے اہداف سے موازنہ کرنا چاہیے تاکہ یہ فیصلہ کیا جا سکے کہ آپ کی مشین کیسے کام کر رہی ہے۔ آپ کی "مشین" ڈیزائن اور ان لوگوں پر مشتمل ہوگی جنہیں آپ اہداف کے حصول کے لیے منتخب کرتے ہیں۔ مثال کے طور پر، اگر آپ کسی دشمن سے پہاڑی لینا چاہتے ہیں تو آپ کو یہ جاننے کی ضرورت ہوگی کہ اسے کیسے کرنا ہے۔

مثال کے طور پر، آپ کے ڈیزائن کے لیے دو سکاؤٹس، دو سپنر، چار پیادہ، کھانا پہنچانے کے لیے ایک شخص وغیرہ کی ضرورت ہو سکتی ہے۔ جب کہ صحیح ڈیزائن کا ہونا ضروری ہے، یہ صرف آدھی جنگ ہے۔ ان میں سے ہر ایک عہدہ پر صحیح لوگوں کو لگانا بھی اتنا ہی ضروری ہے۔ اپنی پوزیشنوں کو اچھی طرح سے کھیلنے کے لیے انہیں مختلف خصوصیات کی ضرورت ہوتی ہے۔ مثلاً، اسکاؤٹس کو تیز دوڑ کرنے والا ہونا چاہیے، اسنائپرز کو درست شائٹس ہونا چاہیے، وغیرہ۔ اگر آپ کے نتائج آپ کے اہداف سے مطابقت نہیں رکھتے ہیں (مثلاً، اگر آپ کو پریشانی ہو رہی ہے)، تو آپ کو ترمیم کرنے کی ضرورت ہے۔ آپ کی "مشین"، جس کا مطلب ہے کہ آپ کو اپنے ڈیزائن/کلچر میں ترمیم کرنا ہوگی یا اپنے لوگوں کو تبدیل کرنا ہوگا۔ یہ کثرت سے اور اچھی طرح کریں اور آپ کی بہتری کا عمل بائیں طرف والے جیسا نظر آئے گا اور اسے خراب کریں گے اور یہ دائیں طرف والے جیسا نظر آئے گا، یا اس سے بھی بدتر:



میں اسے "اعلیٰ سطح کی سوچ" کہتا ہوں کیونکہ آپ کا نقطہ نظر اس کا ہے جو آپ کی مشین اور اپنے آپ کو معروضی طور پر دیکھ رہا ہے، فیڈ بیک لوپ کا استعمال کرتے ہوئے جیسا کہ میں نے پہلے بیان کیا ہے۔ دوسرے لفظوں میں، آپ کا سب سے اہم کردار یہ ہے کہ آپ پیچھے ہٹیں اور اپنی "مشین" کو ڈیزائن، آپریٹ اور بہتر بنائیں تاکہ آپ جو چاہتے ہو اسے حاصل کریں۔



اس کے بارے میں اس طرح سوچیں کہ آپ دو ہیں — آپ اپنے اہداف کو حاصل کرنے کے منصوبے کے ڈیزائنر اور نگران کے طور پر (آئیے اسے کہتے ہیں آپ (1)) اور آپ اس مشن کو آگے بڑھانے میں حصہ لینے والوں میں سے ایک کے طور پر (جسے ہم آپ کو کہیں گے۔ (2) آپ (2) ایک وسیلہ ہیں جو آپ (1) کو حاصل کرنا ہے جو آپ (1) چاہتے ہیں، لیکن کسی بھی طرح سے آپ کا واحد وسیلہ نہیں۔ کامیاب ہونے کے لیے آپ کو (1) آپ کے بارے میں مقصد ہونا چاہیے۔ (2)

آئیے تصور کریں کہ آپ کا مقصد جیتنے والی باسکٹ بال ٹیم ہے۔ کیا اپنے آپ کو ایسی پوزیشن میں رکھنا احمقانہ نہیں ہوگا کہ آپ اچھا نہیں کھیلتے؟ اگر آپ نے ایسا کیا تو آپ کو وہ نہیں ملے گا جو آپ چاہتے ہیں۔ آپ کے اہداف جو بھی ہوں، انہیں حاصل کرنا اسی طرح کام کرتا ہے۔

اگر آپ (1) دیکھتے ہیں کہ آپ (2) کچھ کرنے کے قابل نہیں ہیں، تو یہ صرف آپ کے لیے سمجھدار ہے (1) کسی اور کو کرانا۔ دوسرے لفظوں میں، آپ (1) کو اپنے (2) اور دیگر تمام وسائل کو اپنے (1) کے اختیار میں دیکھنا چاہیے اور اپنے (1) مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے ایک "مشین" بنانا چاہیے، یہ یاد رکھتے ہوئے کہ آپ (1) ایسا نہیں کرتے۔ آپ (1) جو چاہتے ہیں اسے حاصل کرنے کے لیے مشین کو ڈیزائن اور اس کا انتظام کرنے کے علاوہ کچھ اور کرنے کی ضرورت ہے۔ اگر آپ (1) کو محسوس کرتے ہیں کہ آپ (2) اپنے آپ کو اچھی طرح سے کچھ نہیں کر سکتے ہیں (2) اور ایک اچھا متبادل حاصل کریں! آپ کو پریشان نہیں ہونا چاہئے کہ آپ کو معلوم ہوا کہ آپ (2) اس پر برے ہیں۔ آپ کو (1) خوش ہونا چاہئے کیونکہ آپ نے (1) اپنے (1) کو حاصل کرنے کے امکانات کو بہتر بنایا ہے جو آپ (1) چاہتے ہیں۔ اگر آپ (1) اس لیے مایوس ہیں کہ آپ (2) سب کچھ کرنے کے لیے بہترین انسان نہیں ہو سکتے، تو آپ (1) انتہائی بے ہودہ ہیں کیونکہ کوئی بھی سب کچھ ٹھیک نہیں کر سکتا۔

زیادہ تر لوگ جو سب سے بڑی غلطی کرتے ہیں وہ ہے اپنے آپ کو اور دوسروں کو معروضی طور پر نہ دیکھنا۔ اگر وہ صرف اس کے ارد گرد حاصل کر سکتے ہیں، تو وہ اپنی صلاحیتوں کے مطابق رہ سکتے ہیں۔

میں نے ابھی جو کہا ہے اس سے آپ فکری طور پر کتنا متفق ہیں؟

آپ ایک عمل کرنے والے کے بجائے ایک "اعلیٰ سطح کے مفکر" کے طور پر زندگی تک پہنچنے میں کتنے اچھے ہیں؟

آپ اس میں کتنا بہتر ہونا چاہیں گے؟

آپ کو کتنا لگتا ہے کہ یہ پڑھنا وقت کا ضیاع ہے؟

## آپ جو 40 زندگی سے چاہتے ہیں اسے حاصل کرنے کے لیے میرا 5 قدمی عمل

پانچ چیزیں ہیں جو آپ کو زندگی سے حاصل کرنے کے لیے کرنی ہوں گی۔ سب سے پہلے، آپ کو اپنے مقاصد کا انتخاب کرنا ہوگا، جو آپ کی سمت کا تعین کرے گا۔ پھر آپ کو اپنے اہداف کے حصول کے لیے ایک منصوبہ بنانا ہوگا۔ اپنے اہداف کے راستے پر آپ کو مشکلات کا سامنا کرنا پڑے گا۔ جیسا کہ میں نے ذکر کیا، یہ مسائل عام طور پر درد کا باعث بنتے ہیں۔

درد کا سب سے عام ذریعہ آپ کی غلطیوں اور کمزوریوں کو تلاش کرنا ہے۔ آپ یا تو درد پر بری طرح سے رد عمل ظاہر کریں گے یا ایک ماسٹر مسئلہ حل کرنے والے کی طرح رد عمل ظاہر کریں گے۔ یہ آپ کی پسند ہے۔ یہ جاننے کے لیے کہ ان مسائل کو کیسے حل کیا جائے، آپ کو اپنے مسائل کی درست تشخیص کے لیے پرسکون اور تجزیاتی ہونا چاہیے۔ ان کی درست تشخیص کے بعد ہی آپ ایک ایسا منصوبہ بنا سکتے ہیں جو آپ کو آپ کے مسائل کے حل میں مدد فراہم کرے۔ پھر آپ کو پلان میں بیان کردہ کاموں کو کرنا ہوگا۔ مسائل کا سامنا کرنے اور ان کے ارد گرد حاصل کرنے کا طریقہ معلوم کرنے کے اس عمل کے ذریعے، آپ آہستہ آہستہ زیادہ قابل ہو جائیں گے اور اپنے مقاصد کو زیادہ آسانی سے حاصل کر لیں گے۔ پھر آپ بڑے، زیادہ چیلنجنگ اہداف طے کریں گے، بالکل اسی طرح جس طرح وزن کے ساتھ کام کرنے والا قدرتی طور پر وزن بڑھاتا ہے۔ یہ ذاتی ارتقاء کا عمل ہے جسے میں اپنا 5 قدمی عمل کہتا ہوں۔

دوسرے الفاظ میں، "عمل" پانچ الگ الگ مراحل پر مشتمل ہے:

واضح مقاصد رکھیں۔

ان مسائل کی نشاندہی کریں اور ان کو برداشت نہ کریں جو آپ کے مقاصد کے حصول کی راہ میں حائل ہیں۔

یہ مسائل تشخیص کریں۔



ایسے منصوبے ڈیزائن کریں جو واضح طور پر ایسے کاموں کو ترتیب دیں جو آپ کو آپ کے مسائل اور آپ کے اہداف تک لے جائیں گے۔

ان کلیدیوں کو عملی جامہ پہنائیں یعنی ایسا کریں۔

کامیاب ہونے کے لیے آپ کو ان تمام اقدامات کو اچھی طرح سے کرنے کی ضرورت ہے۔

ان انفرادی اقدامات پر مزید تفصیل سے بات کرنے سے پہلے، میں اس عمل کے بارے میں چند عمومی نکات بیان کرنا چاہتا ہوں۔

(1) آپ کو ان کو ایک ساتھ دھندلا کرنے کے بجائے الگ الگ اقدامات کے طور پر جانا چاہئے۔ مثال کے طور پر،

اہداف مقرر کرتے وقت، صرف اہداف مقرر کریں (یہ مت سوچیں کہ آپ انہیں یا دیگر اقدامات کیسے حاصل کریں گے)؛ مسائل کی تشخیص کرتے وقت، صرف مسائل کی تشخیص کریں (یہ نہ سوچیں کہ آپ انہیں کیسے حل کریں گے یا دوسرے اقدامات)۔ اقدامات کو دھندلا کرنے سے سب سے بہتر نتائج برآمد ہوتے ہیں کیونکہ یہ الجھن پیدا کرتا ہے اور انفرادی اقدامات کو مختصر طور پر تبدیل کرتا ہے۔ ہر قدم کو اچھی طرح سے کرنے سے ایسی معلومات ملے گی جو آپ کو دوسرے مراحل کو اچھی طرح سے انجام دینے میں مدد کرے گی، کیونکہ یہ عمل تکراری ہے۔

(2) پانچ مراحل میں سے ہر ایک کے لیے مختلف صلاحیتوں اور مضامین کی ضرورت ہوتی ہے۔ غالباً، آپ کے پاس ان میں سے کچھ بہت ہیں اور دوسروں کی ناکافی مقدار۔ اگر آپ کے پاس مطلوبہ صلاحیتوں اور نظموں میں سے کوئی کمی ہے، تو یہ ایک ناقابل تسخیر مسئلہ نہیں ہے کیونکہ اگر آپ اپنی کمزوریوں کو پہچانتے ہیں تو آپ انہیں حاصل کرسکتے ہیں، ان کی تکمیل کرسکتے ہیں، یا ان کے نہ ہونے کی تلافی کرسکتے ہیں۔

ان کے ارد گرد ڈیزائن، لہذا آپ کو ایمانداری کے ساتھ خود کی عکاسی کرنی چاہئے۔

(3) ضروری ہے کہ اس عمل کو انتہائی واضح، عقلی انداز میں استعمال کیا جائے۔

جذباتی طور پر معلوم کریں کہ کون سی تکنیک آپ کے لیے بہترین کام کرتی ہے۔ مثال کے طور پر، اگر جذبات آپ کے لیے بہتر ہو رہے ہیں، تو وقت نکالیں جب تک کہ آپ غیر جذباتی طور پر عکاسی نہ کر سکیں، پرسکون، سوچ سمجھ کر دوسروں کی رہنمائی حاصل کریں۔

ان چیزوں کو اچھی طرح سے انجام دینے میں آپ کی مدد کرنے کے لیے — اور اپنے جذبات کے ذریعے دباؤ ڈالنے اور پھینکنے کے بجائے مرکوز اور موثر رہنے کے لیے — دباؤ کو کم کرنے کے لیے اس تکنیک کو آزمائیں: اپنی زندگی کو ایک گیم یا مارشل آرٹ کی طرح سمجھیں۔

آپ کا مشن یہ معلوم کرنا ہے کہ اپنے اہداف کو حاصل کرنے کے لیے اپنے چیلنجوں سے کیسے نکلنا ہے۔ گیم کھیلنے یا اس مارشل آرٹ کی مشق کرنے کے عمل میں، آپ زیادہ ہنر مند بن جائیں گے۔ جیسے جیسے آپ بہتر ہوتے جائیں گے، آپ گیم کی ہمیشہ سے اعلیٰ سطحوں پر ترقی کریں گے جس کے لیے آپ کو زیادہ سے زیادہ ہنر کی ضرورت ہوگی — اور سکھائیں گے۔ میں اگلے حصے میں وضاحت کروں گا کہ یہ مہارتیں کیا ہیں۔ تاہم، بڑی اور واقعی بڑی خبر یہ ہے کہ آپ کو کامیاب ہونے کے لیے ان تمام مہارتوں کی ضرورت نہیں ہے! آپ کو صرف (1) جاننا ہوگا کہ ان کی ضرورت ہے۔ (2) جانتے ہیں کہ آپ کے پاس ان میں سے کچھ نہیں ہیں؛ اور (3) معلوم کریں کہ انہیں کیسے حاصل کیا جائے (یعنی، یا تو انہیں سیکھیں یا ان کے ساتھ کام کریں)۔

یہ خاص کھیل — یعنی، آپ کی زندگی — آپ کو ایسے طریقوں سے چیلنج کرے گی جو بعض اوقات غیر آرام دہ ہوں گے۔ لیکن اگر آپ اس تکلیف سے کام لیتے ہیں اور سیکھنے کے لیے اس پر غور کرتے ہیں، تو آپ اپنی زندگی سے جو چاہتے ہیں اسے حاصل کرنے کے اپنے امکانات کو نمایاں طور پر بہتر کر دیں گے۔ مجموعی طور پر، زندگی آپ کو وہی دے گی جس کے آپ حقدار ہیں اور یہ آپ کو "پسند" نہیں دیتی۔ لہذا یہ آپ پر منحصر ہے کہ آپ جو چاہتے ہیں اسے حاصل کرنے کے لیے آپ کو کیا کرنا ہے اس سے منسلک کرنے کی پوری ذمہ داری لیں، اور پھر وہ کام کریں — جو اکثر مشکل ہوتے ہیں لیکن اچھے نتائج پیدا کرتے ہیں — تاکہ آپ پھر حاصل کرنے کے مستحق ہوں آپ کیا چاہتے ہو۔

بس ایسا ہی ہے، تو شاید آپ بھی اسے قبول کر لیں۔ ایک بار جب آپ یہ قبول کر لیتے ہیں کہ گیم کھیلنا تکلیف دہ ہو گا، اور آپ اسے تھوڑی دیر کے لیے کرتے ہیں، تو یہ بہت آسان ہو جائے گا (جیسے فٹ ہونے پر ہوتا ہے)۔ جب آپ اس پر سبقت لے جائیں گے، آپ کو وہ حاصل کرنے کی اپنی صلاحیت مل جائے گی جو آپ سنسنی خیز چاہتے ہیں۔ آپ دیکھیں گے کہ "یہ آسان نہیں ہے" جیسے عذر کی کوئی اہمیت نہیں ہے اور یہ اس رفتار سے "اس کے ذریعے آگے بڑھنے" کی ادائیگی کرتا ہے جسے آپ سنبھال سکتے ہیں۔ جسمانی طور پر فٹ ہونے کی طرح، سب سے اہم بات یہ ہے کہ آپ اپنے اعمال کے نتائج کو پہچانتے ہوئے، آپ جس رفتار کا انتخاب کرتے ہیں، آگے بڑھتے رہیں۔ جب آپ کو لگتا ہے کہ یہ بہت مشکل ہے، تو یاد رکھیں کہ طویل مدت میں، وہ کام کرنا جو آپ کو کامیاب بنائیں گے ناکام ہونے سے کہیں زیادہ آسان ہے۔ زندگی کے چیلنجوں سے بچنے کے پہلے آرڈر کے نتائج اس لمحے خوشگوار لگ سکتے ہیں، لیکن اس نقطہ نظر کے دوسرے اور تیسرے درجے کے نتائج آپ کی زندگی میں اور، وقت کے ساتھ، تکلیف دہ ہوں گے۔ مشق کے ساتھ، آپ بالآخر اس کھیل کو نجات کی طرح کھیلیں گے، مہارت اور مصیبت کے وقت پرسکون توجہ کے ساتھ جو آپ کو اپنے متعدد چیلنجوں کو اچھی طرح سے سنبھالنے دے گا۔

تاہم، آپ ان سب کو کبھی بھی اچھی طرح سے نہیں سنبھالیں گے: غلطیاں ناگزیر ہیں، اور زندگی کی اس حقیقت کو پہچاننا اور قبول کرنا ضروری ہے۔ اچھی خبر، جیسا کہ میں نے ذکر کیا ہے، یہ ہے کہ زیادہ تر سیکھنا غلطیاں کرنے سے حاصل ہوتا ہے۔ اس لیے کھیل کو بہتر طریقے سے کھیلنے کا طریقہ سیکھنے کی کوئی انتہا نہیں ہے۔ آپ کے پاس بہت سارے فیصلے کرنے ہوں گے، لہذا اس سے کوئی فرق نہیں پڑتا ہے کہ آپ کتنی ہی غلطیاں کریں، کامیابی کا ٹریک ریکارڈ بنانے کے کافی مواقع ہوں گے۔

یہ بنیادی طور پر پورا تصور ہے۔

آئیے آگے بڑھنے سے پہلے توقف کریں اور اس پر غور کریں۔

کیا میں جو کہہ رہا ہوں وہ آپ کو سمجھتا ہے؟

کیا آپ اتفاق کرتے ہیں کہ یہ سچ ہے؟

اگر نہیں تو کیوں نہیں؟

اگر آپ اکیلے اپنے شکوک و شبہات پر قابو نہیں پا سکتے ہیں، تو مجھ سے یا دوسروں سے اس کے بارے میں بات کریں، لیکن براہ کرم اس وقت تک آگے نہ بڑھیں جب تک کہ آپ 5 قدمی عمل کے پیچھے بنیادی منطق سے متفق نہ ہوں۔ یا تو آپ اس سے راحت محسوس کریں گے اور اسے اندرونی بنائیں گے یا آپ کسی ایسی چیز کی نشاندہی کریں گے جو غلط ہے اور عمل بہتر ہو جائے گا۔

اب اس کے بعد پانچ مراحل میں سے ہر ایک کا قریبی جائزہ ہے۔

## 5 مراحل کلوز اپ

### (1) اہداف کا تعین

آپ کے پاس عملی طور پر کچھ بھی ہوسکتا ہے جو آپ چاہتے ہیں، لیکن آپ کے پاس وہ سب کچھ نہیں ہوسکتا ہے جو آپ چاہتے ہیں۔

5 قدمی عمل میں پہلا، سب سے اہم اور عام طور پر سب سے مشکل مرحلہ اہداف کا تعین کرنا ہے، کیونکہ یہ آپ کو یہ فیصلہ کرنے پر مجبور کرتا ہے کہ آپ واقعی کیا چاہتے ہیں اور اس وجہ سے آپ ممکنہ طور پر زندگی سے کیا حاصل کر سکتے ہیں۔ یہ وہ مرحلہ ہے جہاں آپ کو بنیادی حد کا سامنا کرنا پڑتا ہے: زندگی اس سے کہیں زیادہ لذیذ متبادلوں کے ایک بڑے اسمارگاس بورڈ کی مانند ہے جس سے آپ کبھی ڈانٹہ لینے کی امید نہیں کر سکتے۔ لہذا آپ کو کچھ چیزیں رکھنے سے انکار کرنا پڑے گا جو آپ چاہتے ہیں دوسری چیزوں کو حاصل کرنے کے لیے جو آپ چاہتے ہیں۔

کچھ لوگ اس مقام پر ناکام ہو جاتے ہیں، اس خوف سے کسی اچھے متبادل کو مسترد کرنے سے ڈرتے ہیں کہ نقصان انہیں اپنی ذاتی خوشی کے لیے کچھ ضروری اجزاء سے محروم کر دے گا۔ نتیجے کے طور پر، وہ ایک ہی وقت میں بہت زیادہ اہداف حاصل کرتے ہیں، ان میں سے چند یا کوئی بھی حاصل نہیں کرتے۔

لہذا یہ یاد رکھنا ضروری ہے: اس سے کوئی فرق نہیں پڑتا کہ اگر کچھ چیزیں آپ کے لیے دستیاب نہیں ہیں، کیونکہ جو دستیاب ہے اس کا انتخاب بہت اچھا ہے۔ (یہی وجہ ہے کہ بہت سے لوگ جنہوں نے بڑے نقصانات اٹھائے تھے۔ مثلاً، جنہوں نے چلنے، دیکھنے وغیرہ کی اپنی صلاحیت کھو دی تھی۔ اور جنہوں نے اپنے نقصان کے بارے میں تنگ نظری سے جنون نہیں کیا تھا، بلکہ کھلے ذہن کے ساتھ جو بچا تھا اسے قبول کیا اور اس سے لطف اندوز ہوئے تھے، خوش زندگی ان لوگوں کے طور پر جن کے پاس کبھی یہ نقصان نہیں ہوا تھا۔)

دوسرے لفظوں میں، آپ کے پاس بہت زیادہ رقم ہوسکتی ہے: بہت زیادہ، اس سے کہیں زیادہ جو آپ کو خوشگوار زندگی کے لیے درکار ہے۔ اس لیے ہر وہ چیز حاصل کرنے کے قابل نہ ہونے سے مایوس نہ ہوں جو آپ چاہتے ہیں، اور خدا کے لیے، انتخاب سے مفلوج نہ ہوں۔ یہ ہے بودہ اور غیر پیداواری ہے۔ اپنے انتخاب کے ساتھ آگے بڑھیں۔

ایک اور طریقہ اختیار کریں، اپنے اہداف کو حاصل کرنے کے لیے آپ کو ترجیح دینی ہے، اور اس میں اچھے متبادل کو مسترد کرنا بھی شامل ہے (تاکہ آپ کے پاس اور بھی بہتر کو حاصل کرنے کے لیے وقت اور وسائل ہوں۔ وقت شاید آپ کا سب سے بڑا محدود عنصر ہے، اگرچہ، فائدہ اٹھانے کے ذریعے، آپ کافی حد تک وقت کی پابندیوں کو کم کریں)۔

یہ ضروری ہے کہ "اہداف" اور "خواہشوں" کو الجھایا نہ جائے۔

اہداف وہ چیزیں ہیں جو آپ واقعی حاصل کرنا چاہتے ہیں، جبکہ خواہشات وہ چیزیں ہیں جو آپ چاہتے ہیں جو آپ اپنے اہداف تک پہنچنے سے روک سکتی ہیں — جیسا کہ میں نے پہلے بیان کیا ہے، خواہشات عام طور پر پہلے درجے کے نتائج ہوتے ہیں۔ مثال کے طور پر، ایک مقصد جسمانی تندرستی ہو سکتا ہے، جب کہ خواہش اچھی چکھنے والا، غیر صحت بخش کھانا کھانے کی خواہش ہے (یعنی پہلے آرڈر کا نتیجہ) جو آپ کے فٹنس مقصد کو حاصل کرنے میں آپ کو نقصان پہنچا سکتا ہے۔ لہذا، ان کے نتائج کے لحاظ سے، مقاصد اچھے ہیں اور خواہشات بری ہیں۔

41

مجھے غلط مت سمجھو۔ مجھے یقین ہے کہ آپ کسی بھی مقصد کو حاصل کرنے کا انتخاب کر سکتے ہیں جب تک کہ آپ نتائج پر غور کریں۔ لہذا، اس مثال کے ساتھ رہتے ہوئے، میں سمجھتا ہوں کہ آپ کے لیے یہ بالکل ٹھیک ہے کہ آپ اچھے ذائقے والے، غیر صحت بخش کھانے سے لطف اندوز ہونے کو اپنا ہدف بنائیں اگر یہ انتخاب آپ کو وہ چیز دے گا جو آپ واقعی چاہتے ہیں۔ جیسا کہ میں نے پہلے کہا، اگر آپ صوفی کا آلو بننا چاہتے ہیں، تو یہ میرے ساتھ ٹھیک ہے — سنجیدگی سے۔ لیکن اگر یہ وہ نہیں ہے جو آپ چاہتے ہیں، تو بہتر ہے کہ آپ چپس کا وہ بیگ نہ کھولیں۔ دوسرے لفظوں میں، اہداف اور خواہشات کے درمیان فرق کرنے میں ناکامی آپ کو غلط سمت کی طرف لے جائے گی، کیونکہ آپ ان چیزوں کو حاصل کرنے کی طرف مائل ہوں گے جو آپ چاہتے ہیں جو آپ کی مطلوبہ چیزوں کو حاصل کرنے کی آپ کی صلاحیت کو کمزور کر دے گی۔ مختصراً، آپ اپنی خواہش کے مطابق کسی بھی چیز کا پیچھا کر سکتے ہیں — بس اس بات کو یقینی بنائیں کہ آپ جو کچھ کر رہے ہیں اس کے نتائج آپ کو معلوم ہیں۔

اس مرحلے پر لوگوں کے ناکام ہونے کی ایک اور عام وجہ یہ ہے کہ وہ اپنے اہداف کو کھو دیتے ہیں، روزمرہ کے کاموں میں الجھ جاتے ہیں۔

آپ جو سوچتے ہیں کہ آپ حاصل کر سکتے ہیں اس کی بنیاد پر اہداف طے کرنے سے گریز کریں۔

جیسا کہ میں نے پہلے کہا، ہر قدم کو دوسروں کی پرواہ کیے بغیر الگ الگ اور الگ الگ کریں۔ اس صورت میں، اس کا مطلب ہے کہ کسی مقصد کو حاصل کرنے کی سطحی تشخیص کی وجہ سے اسے مسترد نہ کریں۔ ایک بار جب آپ کسی مقصد کے لیے عزم کر لیتے ہیں، تو ہو سکتا ہے کہ ڈیزائن کو حتمی شکل دینے اور اسے حاصل کرنے کے لیے کاموں کو انجام دینے کے لیے کافی وقت کے دوران آپ کے منصوبے میں بہت زیادہ سوچ اور بہت سی نظرثانی کی ضرورت ہو۔ لہذا آپ کو اہداف کا تعین کرنے کی ضرورت ہے بغیر یہ اندازہ لگائے کہ آیا آپ انہیں حاصل کر سکتے ہیں یا نہیں۔

اس نیکارے کچھ اہداف ہیں کہ ہر ضابطہ کے لیے ایک کیسے ویلھی کچھ<sup>42</sup> بھی حاصل کر سکتے ہیں،

اس وقت کریں گے۔ شروع میں آپ کو یقین ہونا چاہیے کہ یہ سچ ہے، لیکن اس عمل پر عمل کرنے اور اپنے مقاصد کے حصول میں کامیاب ہونے کے بعد آپ کا اعتماد بڑھ جائے گا۔ اگر آپ چاہیں تو، آپ زیادہ معمولی اہداف کے ساتھ شروع کر سکتے ہیں اور، جب آپ کو یقین دلانے کے لیے ٹریک ریکارڈ بناتے ہیں، تو اپنی خواہشات کو بڑھا سکتے ہیں۔

جب بھی میں اہداف کا تعین کرتا ہوں، مجھے ابھی تک کوئی اندازہ نہیں ہوتا کہ میں انہیں کیسے حاصل کروں گا کیونکہ میں ابھی تک ان کے ذریعے سوچنے کے عمل سے نہیں گزرا ہوں۔ لیکن میں نے سیکھا ہے کہ اگر میں تخلیقی طور پر سوچوں اور محنت کروں تو میں انہیں حاصل کر سکتا ہوں۔

43

میں یہ بھی جانتا ہوں کہ میں "دھوکہ" دے سکتا ہوں۔ اسکول کے برعکس، زندگی میں آپ کو تمام صحیح جوابات کے ساتھ آنے کی ضرورت نہیں ہے۔ آپ اپنے آس پاس کے لوگوں سے مدد کے لیے کہہ سکتے ہیں — یا ان سے وہ کام کرنے کے لیے بھی کہہ سکتے ہیں جو آپ ٹھیک نہیں کرتے۔

دوسرے لفظوں میں، کامیاب نہ ہونے کی کوئی وجہ نہیں ہے اگر آپ 1 کا رویہ اختیار کریں آپ میں موجود ہیں) اور (2 مکمل احتساب: اس بات سے قطع نظر کہ اچھے جوابات کہاں سے آتے ہیں، انہیں تلاش کرنا آپ کا کام ہے۔

41 کچھ معاشرے برائی کو ایسی خواہشات سے تعبیر کرتے ہیں جو آپ کو اپنے مقاصد سے دور لے جا سکتی ہیں، جو میرے خیال میں مقاصد اور خواہشات کے درمیان فرق کو دیکھنے کا ایک اچھا طریقہ ہے۔ اس کا مطلب یہ نہیں ہے کہ میں سمجھتا ہوں کہ تھوڑا سا "برے" کی گنجائش نہیں ہے، لیکن میں سمجھتا ہوں کہ ایسی خواہشات جو بنیادی طور پر آپ کو اپنے مقاصد سے ہٹاتی ہیں، ہر قیمت پر گریز کرنا چاہیے۔

42 یہ پچھلے نقطہ سے متضاد لگ سکتا ہے کہ آپ کے پاس سب کچھ نہیں ہو سکتا۔ یہ نہیں ہے۔ میں یہ کہہ رہا ہوں کہ، اہداف کے تعین کے اس مرحلے پر، اپنے اہداف اس بنیاد پر مت طے کریں کہ آپ کیا سوچتے ہیں کہ آپ حاصل کر سکتے ہیں۔ دیگر چار مراحل (خاص طور پر ڈیزائننگ) کرنے کے عمل میں آپ اچھی طرح سوچیں گے کہ کیا ممکن ہے۔ پھر آپ واپس چکر لگائیں گے اور گول سیٹنگ موڈ میں دوبارہ داخل ہوں گے۔ جیسا کہ میں نے ذکر کیا، یہ پانچ قدمی عمل تکراری ہے، لیکن ہر قدم کو بہترین طریقے سے انجام دینے کے لیے اسے ایک وقت میں ایک قدم پر چلنا چاہیے۔

43 میں جتنا زیادہ تخلیقی ہوں، مجھے اتنا ہی کم محنت کرنا پڑے گی۔

یہ عذر نہ کرنے والا نقطہ نظر مجھے جو کچھ بھی چاہتا ہے اسے حاصل کرنے میں مدد کرتا ہے۔ یقیناً تمام اہداف حاصل نہیں ہوتے۔ کچھ ناممکنات یا قریب قریب ناممکنات ہیں، جیسے ہمیشہ زندہ رہنا، یا صرف اپنے بازوؤں کی طاقت سے اڑنا۔ لیکن یہ میرا تجربہ رہا ہے کہ اگر میں اپنے اہداف کے حصول کے لیے تخلیقی صلاحیتوں، لچک اور عزم کو لانے کا عہد کرتا ہوں، تو میں انہیں حاصل کرنے کے لیے کوئی نہ کوئی طریقہ تلاش کروں گا، یعنی تقریباً تمام اہداف قابل حصول ہیں۔ اور چونکہ میں اپنے اہداف کو اس وقت تک محدود نہیں کرتا جو اس وقت حاصل ہو سکتا ہے جو میں نے انہیں مقرر کیا ہے، اس لیے جو اہداف میں نے مقرر کیے ہیں وہ اس سے کہیں زیادہ ہوتے ہیں جو دوسری صورت میں ہوتے۔ چونکہ اعلیٰ اہداف حاصل کرنے کی کوشش مجھے مضبوط بناتی ہے، اس لیے میں زیادہ سے زیادہ حاصل کرنے کے قابل ہو جاتا ہوں۔ عظیم توقعات دوسرے الفاظ میں عظیم صلاحیتیں پیدا کرتی ہیں۔ اور اگر میں اپنے مقصد کو حاصل کرنے میں ناکام رہتا ہوں، تو یہ مجھے صرف یہ بتاتا ہے کہ میں تخلیقی یا لچکدار یا اتنا پرعزم نہیں ہوں کہ اس کے لیے کیا کرنا ہے، اور میں پیچھے چکر لگاتا ہوں اور معلوم کرتا ہوں کہ مجھے اس صورت حال کے بارے میں کیا کرنے کی ضرورت ہے۔

اپنے مقاصد کو حاصل کرنا صرف آگے بڑھنے کا نام نہیں ہے۔

لامحالہ، آپ کو ناکامیوں سے نمٹنا ہوگا۔ لہذا اہداف صرف وہ چیزیں نہیں ہیں جو آپ چاہتے ہیں اور نہیں ہیں۔ وہ آپ کے پاس جو کچھ ہے اسے بھی رکھ رہے ہوں گے، آپ کے نقصان کی شرح کو کم کر رہے ہوں گے، یا ناقابل تلافی نقصان سے نمٹ رہے ہوں گے۔ زندگی آپ کو چیلنج دے گی، جن میں سے کچھ اس وقت تباہ کن معلوم ہوں گے۔ آپ کا مقصد ہمیشہ بہترین ممکنہ انتخاب کرنا ہوتا ہے، یہ جانتے ہوئے کہ اگر آپ ایسا کرتے ہیں تو آپ کو انعام دیا جائے گا۔ یہ گولف کھیلنے کی طرح ہے: کبھی کبھی آپ میلے میں ہوں گے اور کبھی آپ کھردری میں ہوں گے، لہذا آپ کو یہ جاننا ہوگا کہ اسے کیسے کھیلنا ہے جیسا کہ یہ جھوٹ ہے۔

عام طور پر، اہداف کا تعین ان لوگوں کے ذریعہ کیا جاتا ہے جو بڑی تصویر والی تصوراتی سوچ، ترکیب سازی، تصور کرنے اور ترجیح دینے میں اچھے ہوتے ہیں۔ لیکن آپ کی خوبیاں اور کمزوریاں کچھ بھی ہوں، یہاں بڑی اور واقعی بڑی خبر کو مت بھولیں: یہ ضروری نہیں ہے کہ آپ میں یہ تمام خوبیاں ہوں، کیونکہ آپ دوسروں کی مدد سے ان کی تکمیل کر سکتے ہیں۔

خلاصہ یہ کہ آپ جو چاہتے ہیں اسے حاصل کرنے کے لیے، پہلا قدم یہ ہے کہ آپ واقعی جان لیں کہ آپ کیا چاہتے ہیں، اہداف کو خواہشات کے ساتھ الجھائے بغیر، اور اپنے آپ کو کچھ تصوراتی رکاوٹوں کی وجہ سے محدود کیے بغیر جن کا آپ نے اچھی طرح سے تجزیہ نہیں کیا ہے۔

آپ کتنی اچھی طرح جانتے ہیں کہ آپ زندگی سے سب سے زیادہ کیا چاہتے ہیں؟

آپ کے سب سے اہم مقاصد کیا ہیں؟

کیا آپ اپنے اہداف طے کرنے میں اچھے ہیں؟

آپ کتنے پراعتماد ہیں کہ اہداف طے کرنے کی آپ کی صلاحیت کے بارے میں آپ کا اندازہ درست ہے؟

اگر آپ کو اپنی خود تشخیص پر یقین ہے، تو آپ کو کیوں پراعتماد ہونا چاہیے (مثلاً آپ کے پاس ٹریک ریکارڈ کا مظاہرہ ہے، کیونکہ بہت سے قابل اعتماد لوگوں نے آپ کو بتایا ہے، وغیرہ)؟

## (2) مسائل کی شناخت اور برداشت نہ کرنا

اپنے اہداف کا تعین کرنے کے بعد، آپ کو ان کے حصول کے لیے ایک منصوبہ یا ڈیزائن کے ساتھ آنا چاہیے اور پھر آپ کو کاموں کو انجام دے کر اس منصوبے پر عمل کرنا چاہیے۔ اپنے اہداف کو حاصل کرنے اور اپنے ڈیزائن کو عملی جامہ پہنانے کے راستے میں، آپ کو ایسے مسائل کا سامنا کرنا پڑے گا جن کی تشخیص کرنی ہوگی، تاکہ ان رکاوٹوں کو دور کرنے کے لیے ڈیزائن میں ترمیم کی جاسکے۔ اس لیے آپ کو مسائل کی نشاندہی کرنے اور برداشت نہ کرنے کی ضرورت ہے۔

زیادہ تر مسائل ممکنہ بہتری ہیں جو آپ کو چیک رہے ہیں۔

جب بھی کوئی مسئلہ سامنے آتا ہے، آپ کے سامنے بہتری کا موقع ہوتا ہے۔ مسئلہ جتنا زیادہ تکلیف دہ ہوگا، اتنا ہی زور سے چیک رہی ہے۔ 44۔ کامیاب ہونے کے لیے، آپ کو (1) مسائل کو سمجھنا ہوگا اور (2) انہیں برداشت نہیں کرنا ہوگا۔

اگر آپ اپنے مسائل کی نشاندہی نہیں کرتے ہیں، تو آپ انہیں حل نہیں کریں گے، اس لیے آپ اپنے مقاصد کے حصول کی طرف آگے نہیں بڑھ پائیں گے۔ نتیجے کے طور پر، سطح پر مسائل کو لانے کے لیے ضروری ہے۔

زیادہ تر لوگ ایسا کرنا پسند نہیں کرتے۔ لیکن زیادہ تر کامیاب لوگ جانتے ہیں کہ انہیں یہ کرنا ہے۔

سب سے عام وجوہات جن کی وجہ سے لوگ کامیابی کے ساتھ اپنے مسائل کی نشاندہی نہیں کر پاتے ہیں ان کی جڑیں یا تو مرضی کی کمی یا ہنر یا مہارت کی کمی میں ہوتی ہیں:

• وہ "سخت حقیقتیں" ہو سکتی ہیں جو دیکھنے میں ناخوشگوار ہوتی ہیں، اس لیے لوگ اکثر لاشعوری طور پر انہیں "نظروں سے اوجھل" رکھتے ہیں تاکہ وہ "دماغ سے باہر" ہو جائیں۔  
• ان مسائل کے بارے میں سوچنا جنہیں حل کرنا مشکل ہے، پریشانی پیدا کر سکتی ہے جو کہ راہ میں حائل ہے۔

ترقی

• لوگ اکثر ان کے حصول کے بارے میں زیادہ فکر مند ہوتے ہیں کہ انہیں کوئی مسئلہ نہیں ہے۔  
• مطلوبہ نتائج، اور اس لیے ان کی اپنی غلطیوں اور/یا کمزوریوں کو تسلیم کرنے سے گریز کریں۔  
• مسائل کا باعث بن رہے ہیں۔ اپنی غلطیوں اور کمزوریوں کو دیکھنے سے نفرت عام طور پر اس لیے ہوتی ہے کیونکہ انہیں ذاتی ارتقاء کے عمل کے ضروری حصے کے طور پر بجائے ان کمیوں کے طور پر دیکھا جاتا ہے جن سے آپ پھنس گئے ہیں۔

• بعض اوقات لوگ مسائل کو دیکھنے کے لیے کافی حد تک ادراک نہیں رکھتے۔  
• کچھ لوگ بڑے مسائل کو چھوٹے مسائل سے الگ نہیں کر پاتے۔ چونکہ کچھ بھی نہیں ہے۔  
• کامل، ہر جگہ لامحدود مسائل کی نشاندہی کرنا ممکن ہے۔ اگر آپ بڑے مسائل کو چھوٹوں سے الگ کرنے سے قاصر ہیں، تو آپ "کامیابی سے" (یعنی عملی طور پر) مسائل کی نشاندہی نہیں کر سکتے۔

یاد رکھیں، اگر آپ دوسروں سے مدد حاصل کرتے ہیں تو کامیاب ہونے کے لیے آپ کو پانچ میں سے کسی بھی مرحلے (اس معاملے میں، مسائل کی نشاندہی) میں اچھا ہونا ضروری نہیں ہے۔ لہذا اپنی پریشانیوں کا سامنا کرنے کے درد کو دور کریں، یہ جانتے ہوئے کہ آپ بہت بہتر جگہ پر پہنچیں گے۔

مسائل کی نشاندہی کرتے وقت، مرکز اور منطقی رہنا ضروری ہے۔

اگرچہ مسائل پر جذباتی ردعمل کا اظہار کرنا اور ہمدردی حاصل کرنا یا دوسروں پر الزام لگانا پرکوشش ہو سکتا ہے، لیکن اس سے کچھ حاصل نہیں ہوتا۔ آپ کو کامیابی کے لیے رکاوٹوں کو عبور کرنا ہوگا۔  
یاد رکھیں کہ آپ جو درد محسوس کر رہے ہیں وہ "بڑھتے ہوئے درد" ہیں جو آپ کے کردار کی جانچ کریں گے اور اگر آپ ان سے گزریں گے تو آپ کو انعام ملے گا۔ اپنے مسائل کو ایک علیحدہ مبصر کی طرح دیکھنے کی کوشش کریں۔ یاد رکھیں کہ مسائل کی نشاندہی کرنا پہیلیاں میں شامل جوابات کو تلاش کرنے کے مترادف ہے۔ اگر آپ پہیلیاں حل کرتے ہیں تو آپ کو جوابات ملیں گے جو آپ کی زندگی کو بہتر بنا دیں گے۔ یہ مسلسل کرنا آپ کے تیز رفتار ارتقاء کا باعث بنے گا۔ لہذا، اگر آپ منطقی ہیں، تو آپ کو واقعی مسائل تلاش کرنے کے لیے پرجوش ہونا چاہیے کیونکہ ان کی شناخت آپ کو اپنے مقاصد کے قریب لے جائے گی۔

آپ مسائل کو سمجھنے میں کتنے اچھے ہیں؟

آپ کو کتنا یقین ہے کہ مسائل کو سمجھنے کی آپ کی صلاحیت کا اندازہ درست ہے؟

44 اگرچہ میں پہلے بھی کہہ چکا ہوں، یہ دوبارہ کہنے کے قابل ہے: میں سمجھتا ہوں کہ تلخ حقائق کو پہچانا انتہائی تکلیف دہ ہو سکتا ہے۔ لیکن میں نے یہ سیکھا ہے کہ اگر آپ اپنے مسائل کو سختی سے گھور سکتے ہیں، تو وہ تقریباً ہمیشہ سکڑ جاتے ہیں یا غائب ہو جاتے ہیں، کیونکہ آپ ان سے نمٹنے کے لیے تقریباً ہمیشہ بہتر طریقہ تلاش کرتے ہیں اگر آپ ان کا سامنا نہیں کرتے ہیں۔ مسئلہ جتنا مشکل ہے، اتنا ہی اہم ہے کہ آپ اسے گھورتے رہیں اور اس سے نمٹیں۔ یہ دیکھنے کے بعد کہ حقیقت کا کس طرح مؤثر طریقے سے سامنا کرنا پڑتا ہے - خاص طور پر آپ کے مسائل، غلطیاں اور کمزوریاں - کام کرتی ہیں، آپ اس کے ساتھ آرام دہ ہو جائیں گے اور کسی اور طریقے سے کام نہیں کرنا چاہیں گے۔ میں یہ بھی مانتا ہوں کہ سچائی کو حاصل کرنے کے بہترین طریقوں میں سے ایک یہ ہے کہ وہ دوسروں کے ساتھ سوچ بچار کریں جو مخالف خیالات رکھتے ہیں اور جو آپ کو سچ ثابت کرنے کے بجائے سچ کی تلاش میں دلچسپی رکھتے ہیں۔

45 یہ عام طور پر اس لیے ہوتا ہے کہ وہ اپنے جذبات کو اپنے رویے پر قابو پانے دیتے ہیں اور/یا انہوں نے اپنے مسائل سے نمٹنے کا طریقہ نہیں سیکھا ہے۔  
مثال کے طور پر، امیگڈالا پری فرنٹل کورٹیکس سے دور "ہائی جیکنگ" فیصلہ سازی کر رہا ہے۔

اگر آپ کو اپنی خود تشخیص پر یقین ہے، تو آپ کو کیوں پراعتماد ہونا چاہیے (مثلاً آپ کے پاس ٹریک ریکارڈ کا مظاہرہ ہے، کیونکہ بہت سے قابل اعتماد لوگوں نے آپ کو بتایا ہے، وغیرہ)؟

اپنے مسائل کی وضاحت کرنے میں بہت درست رہیں۔

اپنے مسائل کی درستگی کے ساتھ شناخت کرنا ضروری ہے، کیونکہ مختلف مسائل کے مختلف حل ہوتے ہیں۔ مثال کے طور پر، اگر آپ کی رکاوٹیں بڑی حد تک مرضی کے مسائل کی وجہ سے ہیں — جو واقعی ہو رہا ہے اس کا مقابلہ کرنے کے لیے آپ کی خواہش نہیں ہے — آپ کو اپنی مرضی کو مضبوط کرنا ہوگا، مثال کے طور پر چھوٹی شروعات کر کے اور اپنا اعتماد بڑھانا۔

اگر آپ کے مسائل مہارت کی کمی یا فطری صلاحیتوں سے متعلق ہیں، تو سب سے طاقتور تریاق یہ ہے کہ دوسروں کو آپ کی طرف اشارہ کریں اور معروضی طور پر غور کریں کہ آیا وہ جو شناخت کرتے ہیں وہ سچ ہے۔ ناکافی مہارت کی وجہ سے مسائل کو تربیت کے ذریعے حل کیا جا سکتا ہے، جبکہ فطری کمزوریوں سے پیدا ہونے والے مسائل کو مدد یا کردار میں تبدیلی سے دور کیا جا سکتا ہے۔ اس سے کوئی فرق نہیں پڑتا کہ کون سا معاملہ ہے۔ یہ صرف اس بات کی اہمیت رکھتا ہے کہ حقیقی وجہ کی نشاندہی کی جائے اور مناسب طریقے سے حل کیا جائے۔

46

آپ جتنے زیادہ درست ہوں گے، درست تشخیص اور کامیاب حل تلاش کرنا اتنا ہی آسان ہوگا۔ مثال کے طور پر، "لوگ مجھے پسند نہیں کرتے" جیسا کچھ کہنے کے بجائے یہ بتانا بہتر ہے کہ کون سے لوگ آپ کو پسند نہیں کرتے اور کن حالات میں۔

مسائل کو اسباب کے ساتھ الجھائیں نہیں۔

"مجھے کافی نیند نہیں آتی" کوئی مسئلہ نہیں ہے۔ یہ کسی نہ کسی مسئلے کی وجہ ہے۔ وہ مسئلہ دراصل کیا ہے؟ اس کی وجوہات کے ساتھ مسئلہ کو الجھانے سے بچنے کے لیے، سب سے بہتر نتائج کی نشاندہی کرنے کی کوشش کریں، جیسے، "میں اپنے کام میں بری کارکردگی کا مظاہرہ کر رہا ہوں کیونکہ میں تھکا ہوا ہوں۔"

ایک بار جب آپ اپنے مسائل کی نشاندہی کر لیں تو آپ کو انہیں برداشت نہیں کرنا چاہیے۔

مسائل کو برداشت کرنے کا نتیجہ ایک ہی ہوتا ہے کہ ان کی شناخت نہ کرنا (یعنی دونوں مسئلے سے گزرنے کی راہ میں حائل ہیں) لیکن اس کی بنیادی وجوہات مختلف ہیں۔ مسائل کو برداشت کرنا یہ نہ سوچنے کی وجہ سے ہو سکتا ہے کہ انہیں حل کیا جا سکتا ہے، یا ان کو حل کرنے کے بارے میں خاطر خواہ خیال نہ رکھنا۔ جو لوگ مسائل کو برداشت کرتے ہیں ان کا برا حال ہوتا ہے۔

کیونکہ آگے بڑھنے کی ترغیب کے بغیر وہ کامیاب نہیں ہو سکتے۔ دوسرے لفظوں میں، اگر آپ حوصلہ افزائی کرتے ہیں، تو آپ کامیاب ہو سکتے ہیں چاہے آپ میں صلاحیتیں نہ ہوں (یعنی، ہنر اور مہارتیں) کیونکہ آپ دوسروں سے مدد حاصل کر سکتے ہیں۔ لیکن اگر آپ کامیاب ہونے کے لیے حوصلہ افزائی نہیں کر رہے ہیں، اگر آپ میں کامیاب ہونے کی خواہش نہیں ہے، تو صورت حال ناامید ہے۔

آپ کتنے مسائل کو برداشت کرتے ہیں؟

آپ کتنے پراعتماد ہیں کہ آپ کا اندازہ درست ہے کہ آپ مسائل کو کس حد تک برداشت کرتے ہیں؟

اگر آپ کو اپنی خود تشخیص پر یقین ہے، تو آپ کو کیوں پراعتماد ہونا چاہیے (مثلاً آپ کے پاس ٹریک ریکارڈ کا مظاہرہ ہے، کیونکہ بہت سے قابل اعتماد لوگوں نے آپ کو بتایا ہے، وغیرہ)؟

وہ لوگ جو اس مرحلے میں اچھے ہیں — مسائل کی نشاندہی کرنا اور اسے برداشت نہیں کرنا — ایک واضح اور درست تصویر کو سمجھنے اور اس کی ترکیب کرنے کی مضبوط صلاحیتوں کے حامل ہوتے ہیں، نیز برائی کی شدید عدم برداشت کا مظاہرہ کرتے ہیں (شدت سے قطع نظر)۔

یاد رکھیں کہ آگے بڑھنے سے پہلے آپ کو ہر قدم کو دوسرے قدموں سے آزادانہ طور پر کرنے کی ضرورت ہے۔

کیا آپ اپنے مسائل کو حل کرنے کے بارے میں سوچے بغیر آرام سے شناخت کر سکتے ہیں؟ ممکنہ حل کے بغیر صرف ان کی فہرست بنانا ایک اچھی مشق ہے۔ اپنے مسائل کی واضح تصویر بنانے کے بعد ہی آپ کو اگلے مرحلے پر جانا چاہیے۔

مسائل کی نشاندہی کرنے اور اسے برداشت نہ کرنے کی مزید تفصیلی وضاحت کے لیے، براہ کرم میرے انتظام کے اصول پڑھیں۔

### (3) مسائل کی تشخیص

اگر آپ حل کی طرف کودنے کے بجائے تشخیص اور ڈیٹائنز پر توجہ مرکوز کرتے ہیں تو آپ زیادہ موثر ہوں گے۔

لوگوں کے لیے یہ ایک بہت ہی عام غلطی ہے کہ کسی مشکل مسئلے کی نشاندہی کرنے سے براہ راست ایک نینو سیکنڈ میں مجوزہ حل کی طرف منتقل ہو جائے بغیر مناسب طریقے سے تشخیص اور حل کو ڈیٹائنز کرنے کے لیے درکار گھنٹے گزارے۔ اس سے عام طور پر برے فیصلے ہوتے ہیں جو مسئلہ کو کم نہیں کرتے۔ تشخیص اور ڈیٹائننگ وہی ہیں جو اسٹریٹجک سوچ کو جنم دیتے ہیں۔

آپ کو پرسکون اور منطقی ہونا چاہیے۔

مسائل کی تشخیص کرنے وقت، جیسا کہ مسائل کی نشاندہی کرتے وقت، جذباتی ردعمل ظاہر کرنا، اگرچہ بعض اوقات بچنا مشکل ہوتا ہے، فیصلہ ساز کے طور پر آپ کی تاثیر کو کمزور کر سکتا ہے۔ اس کے برعکس، عقلی رہنا آپ کی اچھی خدمت کرے گا۔ لہذا اگر آپ اپنے آپ کو اپنی پریشانیوں سے پریشان محسوس کر رہے ہیں، تو آگے بڑھنے سے پہلے اپنے آپ کو مرکز بنانے کے لیے جو کچھ کر سکتے ہیں وہ کریں۔

آپ کو بنیادی وجوہات تک پہنچنا چاہیے۔

بنیادی وجوہات، اصولوں کی طرح، ایسی چیزیں ہیں جو مسائل کا باعث بننے والے اعمال کے پیچھے گہری بیٹھی وجوہات کے طور پر بار بار خود کو ظاہر کرتی ہیں۔ لہذا آپ کو بہت سے لازوال منافع ملیں گے اگر آپ انہیں ڈھونڈ سکتے ہیں اور ان کے ساتھ مناسب طریقے سے نمٹ سکتے ہیں۔

قریبی وجوہات سے بنیادی وجوہات میں فرق کرنا ضروری ہے۔ قربت کی وجوہات عام طور پر ایسے اعمال یا اعمال کی کمی ہوتی ہیں جو مسائل کا باعث بنتی ہیں — جیسے، "میں نے ٹرین چھوٹ دی کیونکہ میں نے ٹرین کا شیڈول چیک نہیں کیا۔" لہذا قربت کے اسباب کو عام طور پر فعل کے ذریعے بیان کیا جاتا ہے۔ قریبی وجہ کے پیچھے بنیادی وجوہات گہری وجوہات ہیں: "میں نے شیڈول چیک نہیں کیا کیونکہ میں بھول جاتا ہوں" — ایک بنیادی وجہ۔ بنیادی وجوہات کو عام طور پر صفتوں کے ساتھ بیان کیا جاتا ہے، عام طور پر اس کے بارے میں خصوصیات کہ وہ شخص کس طرح کا ہے جو انہیں کسی عمل یا بے عملی کی طرف لے جاتا ہے۔

اپنے مسائل کی اصل وجوہات کی نشاندہی ضروری ہے کیونکہ آپ اپنے مسائل کو ان کی بنیادی وجوہات کو دور کر کے ہی ختم کر سکتے ہیں۔ دوسرے لفظوں میں، آپ کو اپنے اہداف کی طرف بڑھنے کے لیے حقیقت کو سمجھنا، قبول کرنا اور کامیابی سے نمٹنا چاہیے۔

اپنی غلطیوں اور دوسروں کی غلطیوں کو پہچاننا اور سیکھنا جو نتائج کو متاثر کرتی ہیں مسائل کو ختم کرنے کے لیے بہت ضروری ہے۔

بہت سے مسائل لوگوں کی غلطیوں سے پیدا ہوتے ہیں۔ لیکن لوگوں کو اکثر اپنی غلطیوں کو پہچاننا اور قبول کرنا مشکل ہو جاتا ہے۔ بعض اوقات ایسا اس لیے ہوتا ہے کہ وہ ان سے اندھے ہوتے ہیں، لیکن اکثر ایسا ہوتا ہے کیونکہ انا اور کم اندیشی ان کی غلطیوں اور کمزوریوں کا پتہ لگانا تکلیف دہ بناتی ہے۔ چونکہ لوگ اکثر پریشان ہوتے ہیں جب ان کی غلطیوں کی نشاندہی کی جاتی ہے، زیادہ تر لوگ دوسروں کی غلطیوں کی نشاندہی کرنے سے گریزاں ہیں۔ نتیجے کے طور پر، لوگوں کی غلطیوں سے پیدا ہونے والے مسائل کی معروضی تشخیص اکثر غائب رہتی ہے اور ذاتی ارتقاء رک جاتا ہے۔ (جیسا کہ میں نے پچھلے باب میں ذکر کیا ہے، زیادہ تر سیکھنے میں غلطیاں کرنے اور ان کے درد کو محسوس کرنے سے حاصل ہوتا ہے۔ مثلاً گرم چولہے پر ہاتھ رکھنا۔ اور موافقت کرنا) اس مرحلے پر زیادہ تر لوگ ترقی کرنے میں ناکام رہتے ہیں۔ کسی بھی چیز سے بڑھ کر، جو چیز اپنی صلاحیت کے مطابق زندگی گزارنے والے لوگوں کو ان لوگوں سے ممتاز کرتی ہے جو اپنے آپ کو اور دوسروں کو معروضی طور پر دیکھنے کی خواہش رکھتے ہیں۔

میں اس درد کو کہتا ہوں جو اپنے آپ کو اور دوسروں کو معروضی طور پر دیکھنے سے آتا ہے "بڑھتے ہوئے درد"، کیونکہ یہ وہ درد ہے جو ذاتی ترقی کے ساتھ ہوتا ہے۔ تکلیف اٹھانے، راحتم نہیں۔ بلاشبہ، جو بھی شخص واقعی یہ سمجھتا ہے کہ کوئی بھی کامل نہیں ہے اور یہ کہ یہ دریافتیں ذاتی ترقی کے لیے ضروری ہیں وہ یہ سمجھتا ہے کہ یہ دریافتیں "بڑھتی ہوئی خوشیوں" کو جنم دیتی ہیں۔ لیکن ایسا لگتا ہے کہ یہ ہماری فطرت میں ہے کہ طویل مدتی اطمینان کی بجائے قلیل مدتی تسکین پر زیادہ توجہ مرکوز کریں — دوسرے یا تیسرے درجے کے نتائج کی بجائے پہلے آرڈر پر — لہذا اس طرز عمل اور اس سے حاصل ہونے والے انعامات کے درمیان تعلق نہیں ہے۔ قدرتی طور پر نہیں آتے۔ تاہم، اگر آپ یہ تعلق قائم کر سکتے ہیں، تو اس طرح کے لمحات درد کی بجائے خوشی کا اظہار کرنے لگیں گے۔ یہ اسی طرح ہے کہ کس طرح ورزش آخر کار ان لوگوں کے لیے خوشگوار ہو جاتی ہے جو ورزش اور اس کے فوائد کے درمیان تعلق کو مضبوط بناتے ہیں۔

یاد رکھو:

## درد + عکاسی = ترقی

جیسا کہ آپ چاہتے ہیں کہ ایسا نہ ہو، یہ ایک حقیقت ہے جسے آپ کو قبول کرنا چاہیے اور اس سے نمٹنا چاہیے۔ اس حقیقت سے کوئی تعلق نہیں ہے کہ کامیابی کے حصول کے لیے تمام اہم مسائل کی جڑوں کو تلاش کرنا ضروری ہے، اور بعض اوقات لوگوں کی غلطیاں اور کمزوریاں ہی اس کی بنیادی وجہ ہوتی ہیں۔ اس لیے کامیاب ہونے کے لیے، آپ کو اپنے رویے اور دوسروں کے رویے کو مسائل کی ممکنہ وجوہات کے طور پر دیکھنے کے لیے تیار ہونا چاہیے۔

یقیناً، کچھ مسائل لوگوں کی غلطیوں کی وجہ سے نہیں ہوتے۔ مثال کے طور پر اگر آسمانی بجلی گرتی ہے تو اس سے ایسے مسائل پیدا ہوتے ہیں جن کا انسانی غلطی سے کوئی تعلق نہیں ہوتا۔ تمام مسائل کی اچھی طرح تشخیص کرنے کی ضرورت ہے اس سے پہلے کہ آپ فیصلہ کریں کہ ان کے بارے میں کیا کرنا ہے۔

مسائل کی کامیابی سے تشخیص کے لیے سب سے اہم خصوصیات منطق، متعدد امکانات کو دیکھنے کی صلاحیت، اور حق کی راہ میں حائل انا کی رکاوٹوں کو دور کرنے کے لیے لوگوں کے اعصاب کو چھونے کی آمادگی ہیں۔

تشخیصی مسائل کی مزید تفصیلی وضاحت کے لیے، براہ کرم میرے انتظام کے اصول پڑھیں۔

مسائل کی تشخیص میں، آپ "اعصاب کو چھونے" کے لیے کتنے تیار ہیں (یعنی اپنی اور دوسروں کی ممکنہ غلطیوں اور کمزوریوں کے بارے میں ان کے ساتھ بات کریں)؟

کیا آپ بنیادی وجوہات کو حاصل کرنے کے لیے تیار ہیں، جیسے کہ لوگ کیسے ہیں؟

کیا آپ نمونوں کو دیکھنے اور ان کی جڑ کی وجوہات کی تشخیص میں ترکیب کرنے میں اچھے ہیں؟

آپ کتنے پراعتماد ہیں کہ آپ کی تشخیص کرنے کی صلاحیت کا اندازہ درست ہے؟

اگر آپ کو اپنی خود تشخیص پر یقین ہے، تو آپ کو کیوں پراعتماد ہونا چاہیے (مثلاً آپ کے پاس ٹریک ریکارڈ کا مظاہرہ ہے، کیونکہ بہت سے قابل اعتماد لوگوں نے آپ کو بتایا ہے، وغیرہ)؟

## 4) منصوبہ تیار کرنا (حل کا تعین کرنا)

کچھ معاملات میں، آپ اہداف طے کرنے سے لے کر ایسے منصوبوں کو ڈیزائن کرنے تک جا سکتے ہیں جو آپ کو ان اہداف تک پہنچائیں گے۔ جب کہ دوسرے معاملات میں، آپ کو اپنے اہداف کے راستے میں مسائل کا سامنا کرنا پڑے گا اور آپ کو ان کے ارد گرد اپنا راستہ تیار کرنا پڑے گا۔ لہذا ڈیزائن عمل کے دونوں مراحل پر واقع ہوگا، حالانکہ یہ اکثر یہ معلوم کرنے میں ہوتا ہے کہ مسائل کو کیسے حل کیا جائے۔ دوسرے لفظوں میں، آپ کے اہداف کی طرف زیادہ تر تحریک اس ڈیزائن سے آتی ہے کہ آپ کے مسائل کی بنیادی وجوہات کو کیسے دور کیا جائے۔ مسائل بہت اچھے ہیں کیونکہ وہ بہت ہی مخصوص رکاوٹیں ہیں، اس لیے آپ جانتے ہیں کہ اگر آپ ان کی بنیادی وجوہات کو پہچان کر ختم کر سکتے ہیں تو آپ آگے بڑھیں گے۔

ایک ڈیزائن بنانا ایک فلم کا اسکرپٹ لکھنے کے مترادف ہے جس میں آپ تصور کرتے ہیں کہ مقصد کو حاصل کرنے کے لیے وقت کے ساتھ کون کیا کرے گا۔



اپنے راستے میں کھڑے مقصد یا مسئلے کا تصور کریں، اور پھر عملی حل کا تصور کریں۔ حل ڈیزائن کرنے وقت، مقصد یہ ہے کہ آپ چیزوں کو تبدیل کریں تاکہ مسائل دوبارہ نہ ہوں—یا بار بار دہرائے جائیں۔ ہر مسئلے کے بارے میں انفرادی طور پر سوچیں، اور بنیادی وجوہات کی پیداوار کے طور پر —جیسے کہ مشین کے ذریعے پیدا ہونے والے نتائج۔ پھر سوچیں کہ مشین کو کس طرح تبدیل کیا جائے تاکہ برے نتائج کی بجائے اچھے نتائج برآمد ہوں۔ آپ کے اہداف کو حاصل کرنے کی طرف عام طور پر بہت سے راستے ہوتے ہیں، اور آپ کو ان میں سے صرف ایک کو تلاش کرنے کی ضرورت ہے جو کام کرتا ہے، لہذا یہ تقریباً ہمیشہ قابل عمل ہوتا ہے۔

لیکن ایک موثر ڈیزائن کے لیے چیزوں کو سوچنے اور اس کا تصور کرنے کی ضرورت ہوتی ہے کہ چیزیں کیسے اکٹھی ہوں گی اور وقت کے ساتھ ساتھ سامنے آئیں گی۔ اس کہانی کا تصور کرنا ضروری ہے کہ آپ کہاں تھے (یا آپ نے کیا کیا ہے) جس نے آپ کو اس مقام تک پہنچایا ہے جہاں آپ ابھی ہیں اور مستقبل میں آپ کو اپنے مقاصد تک لے جانے کے لیے ترتیب وار کیا ہوگا۔ آپ کو اس منصوبے کو وقت کے ساتھ تصور کرنا چاہئے، جیسے کوئی ایسی فلم دیکھنا جو آپ کے ماضی، حال اور مستقبل کو جوڑتی ہو۔

پھر منصوبہ لکھیں تاکہ آپ اس پر نظر نہ ڈالیں، اور یہ شامل کریں کہ کس کو کیا اور کب کرنا ہے۔ کاموں کی فہرست اس کہانی (یعنی منصوبہ) سے نکلتی ہے، لیکن وہ ایک جیسی نہیں ہیں۔ کہانی، یا منصوبہ، وہ ہے جو آپ کے مقاصد کو کاموں سے جوڑتا ہے۔ آپ کی کامیابی کے لیے، آپ کو کاموں پر توجہ مرکوز کرتے ہوئے اہداف یا کہانی کو نظر انداز نہیں کرنا چاہئے۔ آپ کو مسلسل آگے پیچھے رجوع کرنا چاہئے۔ میرے انتظامی اصول (حصہ 3) میں، آپ ایسا ہی ایک منصوبہ دیکھ سکتے ہیں۔

اپنے منصوبے کو ڈیزائن کرتے وقت، مختلف باہم مربوط کاموں کی ٹائم لائنز کے بارے میں سوچیں۔ انہیں ڈھیلے طریقے سے خاکہ بنائیں اور پھر انہیں مخصوص کاموں کے ساتھ بہتر کریں۔ یہ ایک تکراری عمل ہے، آپ کے وسیع مراحل (مثلاً عظیم لوگوں کی خدمات حاصل کرنے) کے خاکے بنانے اور ان کو تخمینہ شدہ ٹائم لائنز کے ساتھ مزید مخصوص کاموں سے بھرنے کے درمیان باری باری ہے (مثلاً، اگلے دو ہفتوں میں عظیم لوگوں کو تلاش کرنے کے لیے بیڈ بنٹر کا انتخاب کریں) مضمرات ہیں (مثال کے طور پر، اخراجات، وقت، وغیرہ)۔ یہ آپ کو اپنے ڈیزائن کے خاکے میں ترمیم کرنے کی رہنمائی کرے گا جب تک کہ ڈیزائن اور کام ایک ساتھ اچھی طرح سے کام نہ کریں۔ ممکنہ حد تک مخصوص ہونا (مثلاً یہ بتانا کہ کون کیا اور کب کرے گا) آپ کو یہ تصور کرنے کی اجازت دیتا ہے کہ ڈیزائن ایک بڑی تصویر کی سطح اور تفصیل دونوں پر کیسے کام کرے گا۔ یہ آپ کو اور دوسروں کو کرنے کی فہرستیں اور ہدف کی تاریخیں بھی دے گا جو آپ کو ہدایت دینے میں مدد کریں گی۔

بلاشبہ، تمام منصوبے مطلوبہ ٹائم فریم میں ہر وہ کام پورا نہیں کریں گے جو آپ چاہتے ہیں۔ ایسی صورتوں میں، یہ ضروری ہے کہ آپ دیکھیں کہ کیا حاصل نہیں ہو گا اور اپنے آپ سے پوچھیں کہ کیا نتائج قابل قبول ہیں یا ناقابل قبول۔ یہ وہ جگہ ہے جہاں نقطہ نظر کی ضرورت ہے، اور دوسروں کے ساتھ اس پر بحث کرنا اہم ہو سکتا ہے۔ اگر منصوبہ مطلوبہ وقت میں وہ حاصل نہیں کرتا جو ضروری ہے، تاکہ اس کے نتائج آپ کو اپنے مقصد کو حاصل کرنے سے روکنے کے ناقابل قبول حد تک زیادہ امکانات رکھتے ہوں، تو آپ کو منصوبہ بنانے کے لیے یا تو سخت سوچنا پڑے گا (شاید دوسرے قابل اعتماد لوگوں کے مشورے سے) جو ضروری ہے وہ کریں یا اپنے مقاصد کو کم کریں۔

ایک اچھے منصوبے کو ڈیزائن کرنے میں زیادہ وقت نہیں لگتا —لفظی طور پر صرف چند گھنٹے دنوں یا ہفتوں میں پھیلے ہوئے ہیں — اور جو بھی وقت آپ سے ڈیزائن کرنے میں صرف کریں گے اس وقت کا صرف ایک چھوٹا سا حصہ ہو گا جو آپ اسے انجام دینے میں صرف کرتے ہیں۔ لیکن ڈیزائننگ بہت اہم ہے کیونکہ یہ اس بات کا تعین کرتا ہے کہ آپ کو موثر ہونے کے لیے کیا کرنا پڑے گا۔ زیادہ تر لوگ اس قدم پر عملی طور پر کوئی وقت خرچ کرنے کی بہت بڑی غلطی کرتے ہیں کیونکہ وہ عمل درآمد میں بہت زیادہ مصروف ہیں۔ یہ عمل میرے انتظامی اصولوں میں تفصیل سے بیان کیا گیا ہے۔

اس مرحلے میں کامیاب ہونے والے افراد میں تصور کرنے کی صلاحیت ہوتی ہے اور اس بات کی عملی سمجھ ہوتی ہے کہ چیزیں واقعی کیسے کام کرتی ہیں۔ یاد رکھیں، اگر آپ کے پاس کوئی ایسا شخص ہے جو آپ کی کمی محسوس کر رہے ہیں تو آپ کو ان تمام خوبیوں کے مالک ہونے کی ضرورت نہیں ہے۔

آپ کی تصور کرنے کی صلاحیت کتنی اچھی ہے؟

آپ کتنے پر اعتماد ہیں کہ آپ کا تصور کرنے کی صلاحیت کا اندازہ درست ہے؟

اگر آپ کو اپنی خود تشخیص پر یقین ہے، تو آپ کو کیوں پر اعتماد ہونا چاہیے (مثلاً آپ کے پاس جو کچھ آپ نے تصور کیا ہے اسے دیکھنے اور اسے بنانے کا بہترین ٹریک ریکارڈ ہے، کیا دیگر قابل اعتماد جماعتوں نے آپ کو بتایا ہے کہ آپ اس میں اچھے ہیں؟)

یاد رکھیں: ڈیزائننگ کرنے سے پہلے! ڈیزائن آپ کو آپ کے کام کی فہرست دے گا (یعنی، کام)۔

## (5 کام کرنا)

اس کے بعد، آپ کو اور دوسروں پر جن پر آپ کو انحصار کرنے کی ضرورت ہے وہ کام کرنے ہوں گے جو آپ کو اپنے مقاصد تک پہنچائیں گے۔ عظیم منصوبہ ساز جو اپنے منصوبوں پر عمل نہیں کرتے وہ کہیں نہیں جاتے۔ اہداف کو پورا کرنے کے لیے آپ کو "پس کے ذریعے" کرنے کی ضرورت ہے۔ اس کے لیے اسکرپٹ کی پیروی کرنے کے لیے خود نظم و ضبط کی ضرورت ہوتی ہے جو آپ کا ڈیزائن ہے۔ مجھے یقین ہے کہ کام کی اچھی عادات کی اہمیت کو بہت کم سمجھا جاتا ہے۔ کام کی اچھی عادات کے بارے میں بہت ساری کتابیں لکھی گئی ہیں، اس لیے میں اس بات پر توجہ نہیں دوں گا کہ میرے خیال میں کیا کارآمد ہے۔ تاہم، ہر روز یہ جاننا ضروری ہے کہ آپ کو کیا کرنے کی ضرورت ہے اور اسے کرنے کے لیے نظم و ضبط حاصل کریں۔ کام کرنے کی اچھی عادات رکھنے والے لوگوں کے پاس کرنے کی فہرستیں ہوتی ہیں جن کو معقول طور پر ترجیح دی جاتی ہے، اور وہ اپنے آپ کو وہ کرنے پر مجبور کرتے ہیں جو کرنے کی ضرورت ہے۔ اس کے برعکس، کام کرنے کی ناقص عادات والے لوگ تقریباً تصادفی طور پر ان کے پاس آنے والی چیزوں پر رد عمل ظاہر کرتے ہیں، یا وہ اپنے آپ کو وہ کام کرنے کے لیے نہیں لا سکتے جو انہیں کرنے کی ضرورت ہے لیکن وہ کرنا پسند نہیں کرتے (یا کرنے سے قاصر ہیں)۔ بہت سارے ٹولز ہیں جو مدد کر سکتے ہیں (مثال کے طور پر، میرے بلیک بیری کے لیے خدا کا شکر ہے!)

آپ کو یہ جاننے کی ضرورت ہے کہ آیا آپ (اور دیگر) منصوبے پر عمل کر رہے ہیں، لہذا آپ کو واضح معیارات قائم کرنے چاہئیں۔ مثالی طور پر آپ کو اپنے علاوہ کوئی اور ہونا چاہئے اگر آپ (اور دوسرے) وہی کر رہے ہیں جو آپ نے منصوبہ بنایا ہے۔ اگر نہیں، تو آپ کو اس کی وجہ معلوم کرنے اور مسئلہ کو حل کرنے کی ضرورت ہے۔

جو لوگ اس مرحلے میں اچھے ہیں وہ قابل اعتماد طریقے سے کسی منصوبے پر عمل کر سکتے ہیں۔ وہ روزمرہ کے کاموں کے برفانی طوفان پر رد عمل ظاہر کرنے کے بجائے خود نظم و ضبط اور فعال ہوتے ہیں جو انہیں پھانسی سے بٹا سکتے ہیں۔ وہ نتائج پر مبنی ہیں: وہ مقصد حاصل کرنے کے لیے اپنے آپ کو فنش لائن پر دھکیلنا پسند کرتے ہیں۔ اگر وہ دیکھتے ہیں کہ روزمرہ کے کام انہیں پلان پر عمل کرنے سے دور لے جا رہے ہیں (یعنی، وہ اس مسئلے کی نشاندہی کرتے ہیں)، تو وہ اس کی تشخیص کرتے ہیں اور ڈیزائن کرتے ہیں کہ وہ روزمرہ کے کاموں سے کیسے نمٹ سکتے ہیں اور پلان کے ساتھ آگے بڑھ سکتے ہیں۔

دوسرے مراحل کی طرح، اگر آپ اس مرحلے پر اچھے نہیں ہیں، تو مدد حاصل کریں۔ بہت سے کامیاب، تخلیقی لوگ ہیں جو دوسرے مراحل میں اچھے ہیں لیکن جو ناکام ہوئے ہوں گے کیونکہ وہ عملدرآمد میں اچھے نہیں ہیں۔ لیکن اس کے باوجود وہ کامیاب ہوئے کیونکہ انتہائی قابل اعتماد کام کرنے والوں کے ساتھ عظیم علامتی تعلقات تھے۔

جو کچھ آپ کرنا چاہتے ہیں اس کی مزید تفصیلی وضاحت کے لیے، براہ کرم میرے انتظامی اصول دیکھیں۔

آپ کو آگے بڑھانے میں کتنا اچھا ہے؟

آپ کو کس حد تک یقین ہے کہ آپ کو آگے بڑھانے کی آپ کی صلاحیت کا اندازہ درست ہے؟

اگر آپ کو اپنی خود تشخیص پر یقین ہے، تو آپ کو کیوں پراعتماد ہونا چاہیے (مثلاً آپ کے پاس ٹریک ریکارڈ کا مظاہرہ ہے، کیونکہ بہت سے قابل اعتماد لوگوں نے آپ کو بتایا ہے، وغیرہ)؟

## ان مراحل کے درمیان تعلقات

ڈیزائن اور کاموں کا آپ کے مقاصد کو حاصل کرنے کے علاوہ کوئی مقصد نہیں ہے۔ مختلف طریقے سے کہا، اہداف ڈیزائن اور کاموں کا واحد مقصد ہیں۔ لہذا آپ کو یہ نہیں بھولنا چاہئے کہ ان کا کیا تعلق ہے۔ اکثر میں دیکھتا ہوں کہ لوگ اپنے کاموں کو انجام دینے میں بہت اچھا محسوس کرتے ہیں جبکہ وہ اہداف کو بھول جاتے ہیں جنہیں وہ حاصل کرنے کے لیے بنائے گئے تھے، جس کے نتیجے میں وہ اپنے مقاصد کو حاصل کرنے میں ناکام رہتے ہیں۔ اس کا کوئی مطلب نہیں ہے، کیونکہ کاموں کا واحد مقصد مقاصد کا حصول ہے۔ کامیاب ہونے کے لیے، آپ کے اہداف کو آپ کے ذہن میں بٹھانا ضروری ہے: یہ وہ کام ہیں جو آپ کو کرنا چاہیے۔ کاموں اور ان اہداف کے درمیان تعلق کو یاد رکھنے کے لیے جنہیں وہ حاصل کرنے کے لیے ہیں، آپ کو صرف یہ پوچھنا ہوگا، "کیوں؟" اس طرح کاموں کو اہداف سے جوڑنا اچھا ہے ("کیوں؟" کے ساتھ)، کیونکہ کنکشن کی نظروں سے محروم ہونا آپ کو کامیاب ہونے سے روک دے گا۔

ایک بار پھر، یہ 5 قدمی عمل تکراری ہے۔ اس کا مطلب ہے کہ ایک مرحلہ مکمل کرنے کے بعد آپ نے ممکنہ طور پر متعلقہ معلومات حاصل کر لی ہوں گی جو آپ کو دوسرے مراحل میں ترمیم کرنے کی طرف لے جاتی ہیں۔

اگر یہ عمل کام کر رہا ہے تو، اہداف ڈیزائن کے مقابلے میں بہت آہستہ آہستہ تبدیل ہوں گے، جو کاموں سے زیادہ آہستہ آہستہ تبدیل ہوں گے۔ ڈیزائنز اور کاموں میں اکثر ترمیم یا تبدیلی کی جا سکتی ہے (کیونکہ آپ ہدف کو حاصل کرنے کے طریقے کا دوبارہ جائزہ لینا چاہتے ہیں)، لیکن اہداف کو اکثر تبدیل کرنا ایک مسئلہ ہوتا ہے کیونکہ انہیں حاصل کرنے کے لیے مسلسل کوشش کی ضرورت ہوتی ہے۔ میں اکثر دیکھتا ہوں کہ جن لوگوں کو اپنے مقاصد تک پہنچنے میں دشواری ہوتی ہے وہ ان اقدامات کو پیچھے کی طرف ہینڈل کرتے ہیں۔ یعنی، وہ مخصوص کاموں پر بہت سختی سے قائم رہتے ہیں اور اس کے لیے کافی پرعزم نہیں ہیں۔

اپنے اہداف کو حاصل کرنا (اکثر اس وجہ سے کہ وہ ان کی نظروں سے محروم ہو جاتے ہیں)۔

اگر آپ حل تلاش کرتے ہیں تو کمزوریوں سے کوئی فرق نہیں پڑتا

دہرائے کے لیے، بہترین مشورہ جو میں آپ کو دے سکتا ہوں وہ یہ ہے کہ آپ اپنے آپ سے پوچھیں کہ آپ کیا چاہتے ہیں، پھر پوچھیں 'کیا سچ ہے' اور پھر اپنے آپ سے پوچھیں 'اس کے بارے میں کیا کیا جانا چاہیے' اگر آپ ایمانداری سے یہ سوالات پوچھتے ہیں اور ان کے جواب دیتے ہیں تو آپ زندگی سے جس چیز کو حاصل کرنا چاہتے ہیں اس کی طرف بہت تیزی سے آگے بڑھیں گے اگر آپ ایسا نہیں کرتے ہیں!

سب سے اہم بات یہ ہے کہ اپنے آپ سے پوچھیں کہ آپ کی سب سے بڑی کمزوری کیا ہے جو آپ کی خواہش کی راہ میں حائل ہے۔

جیسا کہ میں نے پہلے ذکر کیا، ہر ایک میں کمزوریاں ہوتی ہیں۔ ناکام اور کامیاب لوگوں میں بنیادی فرق یہ ہے کہ ناکام لوگ ان کو تلاش کر کے مخاطب نہیں کرتے اور کامیاب لوگ کرتے ہیں۔

دو وجوہات کی بنا پر کسی کے اپنے اندھے دھیوں کو دیکھنا مشکل ہے:

(1) زیادہ تر لوگ "انا کی رکاوٹوں" کی وجہ سے اپنی کمزوریوں کو تلاش نہیں کرتے - وہ کمزوریوں کو تکلیف دہ سمجھتے ہیں کیونکہ معاشرے نے انہیں سکھایا ہے کہ کمزوریاں ہونا بری چیز ہے۔ جیسا کہ میں نے شروع میں کہا، مجھے یقین ہے کہ اگر ہم سچائی کی تعلیم دیں گے تو ہمارے پاس بنیادی طور پر زیادہ موثر اور زیادہ خوشگوار معاشرہ ہوگا، جو یہ ہے کہ ہر ایک میں کمزوریاں ہوتی ہیں، اور ان کے بارے میں جاننا اور ان سے نمٹنے کا طریقہ یہ ہے کہ لوگ کیسے سیکھتے اور کامیاب ہوتے ہیں۔

(2) کمزوری کا ہونا احساس کی کمی کے مترادف ہے — اگر آپ تصور نہیں کر سکتے کہ یہ کیا ہے، تو اسے سمجھنا مشکل ہے

اس کے پاس نہیں ہے؟

ان دو وجوہات کی بناء پر، لوگوں کو یہ بتانا کہ آپ کیا کھو رہے ہیں تکلیف دہ ہو سکتا ہے، حالانکہ یہ آپ کی ترقی کے لیے ضروری ہے۔ جب آپ کو اس تکلیف کا سامنا کرنا پڑتا ہے، تو یہ یاد رکھنے کی کوشش کریں کہ آپ زندگی سے جو چاہتے ہیں وہ حاصل کر سکتے ہیں اگر آپ کھلے دل سے دوسروں کی مدد سے اس پر غور کر سکتے ہیں جو آپ کے راستے میں کھڑی ہے اور پھر اس سے نمٹیں۔

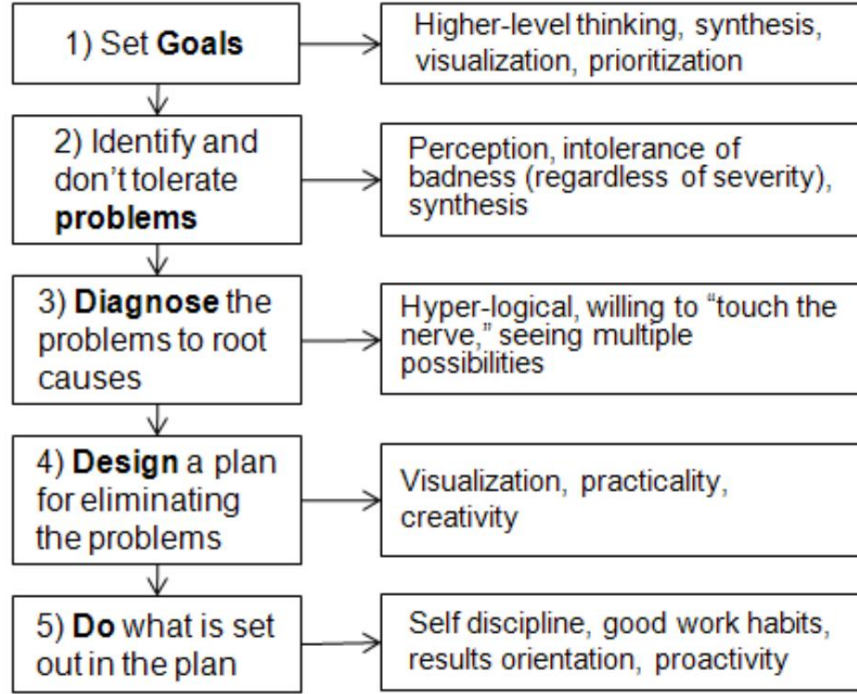
آپ کے خیال میں آپ کی سب سے بڑی کمزوری کیا ہے جو آپ کی خواہش کی راہ میں حائل ہے - جس کا آپ بار بار سامنا کرتے ہیں؟

جو لوگ زندگی سے وہ نہیں پاتے جو وہ چاہتے ہیں وہ پانچ میں سے ایک یا زیادہ مراحل میں ناکام ہو جاتے ہیں۔ لیکن ان میں سے کسی ایک مرحلے پر کمزور ہونا کوئی مسئلہ نہیں ہے اگر آپ سمجھتے ہیں کہ آپ کس چیز میں کمزور ہیں اور مدد طلب کر کے کامیابی کے ساتھ اس کمزوری کی تلافی کریں۔ مثال کے طور پر، ایک اچھا گول سیٹ کرنے والا جو کاموں کو کرنے میں برا ہے ایک برے گول سیٹ کرنے والے کے ساتھ اچھا کام کر سکتا ہے جو کام کرنے میں بہت اچھا ہے—یعنی، وہ مل کر کام کرنے میں بہت زیادہ کامیاب ہوں گے۔ یہ معلوم کرنا آسان ہے کہ آپ کے راستے میں کون سی کمزوریاں کھڑی ہیں (1) اس بات کی نشاندہی کرنا کہ آپ کن مراحل میں ناکام ہو رہے ہیں اور (2) ان لوگوں کی رائے حاصل کر رہے ہیں جو آپ کے ساتھ مشکلات کا شکار ہیں۔

کیونکہ مجھے یقین ہے کہ اگر آپ ان پانچ مراحل کو اچھی طرح سے انجام دیتے ہیں تو آپ اپنے اہداف حاصل کر لیں گے، اس کا مطلب یہ ہے کہ اگر آپ اپنے اہداف حاصل نہیں کر رہے ہیں تو آپ 5 قدمی عمل کو بطور تشخیصی ٹول استعمال کر سکتے ہیں۔ آپ ایسا کریں گے (1) ان قدموں کی شناخت کر کے جس میں آپ ناکام ہو رہے ہیں۔ (2) اس مرحلے پر کامیابی کے لیے ضروری خصوصیات کو نوٹ کرنا؛ اور (3) اس بات کی نشاندہی کرنا کہ آپ ان میں سے کون سی خوبی کھو رہے ہیں۔

دہرانے کے لیے، پانچ مراحل اور خصوصیات جن کے بارے میں میں سمجھتا ہوں کہ ان میں اچھا ہونا ضروری ہے وہ حسب ذیل ہیں:

### 5-Step Process: Qualities Needed



آپ کو کس مرحلے پر سب سے زیادہ پریشانی ہوتی ہے؟

آپ کو کونسی خوبیوں کی ضرورت ہے خوابش ہے کہ آپ میں زیادہ ہوں؟

مختصراً، آپ جو چاہتے ہیں اسے حاصل کرنے کے لیے میرا 5 قدمی عمل ہے:

اقدار (1) ابداف (2) مسائل (3) تشخیص (4) ڈیزائن (5) کام

آپ کی اقدار اس بات کا تعین کرتی ہیں کہ آپ کیا چاہتے ہیں، یعنی آپ کے مقاصد۔ اپنے ابداف کو حاصل کرنے کی کوشش میں، آپ کو ایسے مسائل کا سامنا کرنا پڑے گا جن کی تشخیص کرنی ہوگی۔ ان مسائل کی اصل وجوہات کا تعین کرنے کے بعد ہی آپ ان کے ارد گرد حاصل کرنے کا منصوبہ بنا سکتے ہیں۔ ایک بار جب آپ کے پاس ایک اچھا منصوبہ ہے، تو آپ کو خود نظم و ضبط کو جمع کرنا ہوگا جو اس منصوبے کو کامیاب بنانے کے لیے ضروری ہے۔ نوٹ کریں کہ یہ عمل آپ کی اقدار سے شروع ہوتا ہے، لیکن اس کے لیے ضروری ہے کہ آپ پانچوں مراحل میں کامیاب ہوں۔ اگرچہ ان اقدامات کے لیے مختلف صلاحیتوں کی ضرورت ہوتی ہے، لیکن ضروری نہیں کہ آپ ان سب میں اچھے ہوں۔ اگر آپ ان سب میں اچھے نہیں ہیں (جو تقریباً ہر ایک کے لیے درست ہے)، تو آپ کو یہ جاننے کی ضرورت ہے کہ آپ کس چیز میں برے ہیں اور اپنی کمزوریوں کی تلافی کیسے کریں۔ اس کے لیے آپ کو اپنی انا کو ایک طرف رکھنے، اپنی طاقتوں اور کمزوریوں پر معروضی طور پر غور کرنے اور دوسروں سے مدد لینے کی ضرورت ہے۔

جب آپ اپنے ابداف کو حاصل کرنے کے لیے اپنے منصوبے کو ڈیزائن اور لاگو کرتے ہیں، تو آپ کو اس پر غور کرنے میں مدد مل سکتی ہے:

• زندگی ایک کھیل کی طرح ہے جہاں آپ ان رکاوٹوں کو دور کرنے کی کوشش کرتے ہیں جو حصول کی راہ میں حائل ہوتی ہیں۔  
آپ کے مقاصد؛

• آپ مشق کے ذریعے اس کھیل میں بہتر ہوتے ہیں۔

• گیم انتخاب کی ایک سیریز پر مشتمل ہوتا ہے جس کے نتائج ہوتے ہیں۔ آپ مسائل اور انتخاب کو آپ کے سامنے آنے سے نہیں روک سکتے، اس لیے بہتر ہے کہ نمٹنا سیکھیں۔

ان کے ساتھ؛

• آپ کو جو بھی انتخاب کرنا چاہیں کرنے کی آزادی ہے، حالانکہ ان کا خیال رکھنا بہتر ہے۔

نتائج؛

• مسائل کا درد ناخوشی اور بے عملی کی وجہ کے بجائے حل تلاش کرنے کا مطالبہ ہے، لہذا آپ پر آنے والے مسائل اور انتخاب پر پریشان ہونا احمقانہ، بے معنی اور نقصان دہ ہے (حالانکہ یہ قابل فہم ہے)؛

• ہم سب مختلف رفتار سے ترقی کرتے ہیں، اور یہ آپ پر منحصر ہے کہ آپ کس رفتار سے فیصلہ کرنا چاہتے ہیں۔

#### ارتقاء؛ 48

• یہ عمل بہتر ہوتا ہے اگر آپ تشخیص سمیت تمام معاملات میں جتنا ممکن ہو درست ہوں۔

آپ کی طاقت اور کمزوریاں اور ان کے مطابق ڈھالنا۔

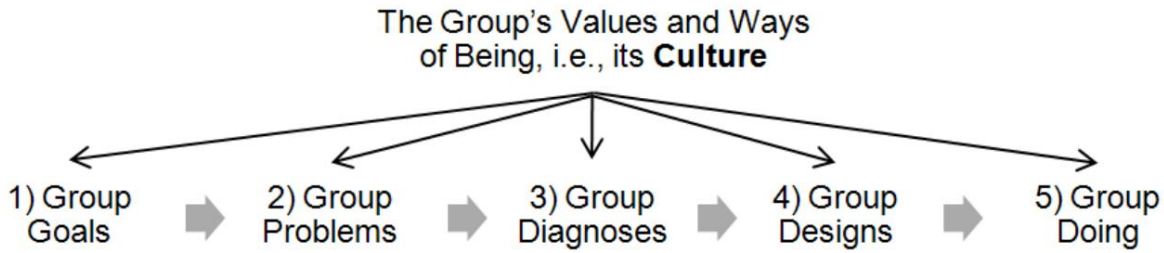
اگرچہ یہ سب کچھ بہت نظریاتی لگ سکتا ہے، لیکن یہ اس بات کے لیے لازمی ہے کہ ہم ہر روز کیسے کام کرتے ہیں۔ مثال کے طور پر، میرے انتظامی اصول، جو اگلے حصے میں بیان کیے گئے ہیں، ان اصولوں پر مبنی ہیں جو میں نے اس حصے میں بیان کیے ہیں۔ لہذا، برج واٹر اس بنیادی عقیدے پر مبنی ہے کہ یہاں ہر کوئی ایک ساتھ تیار ہو رہا ہے۔ ہم یہ کتنی اچھی طرح اور کتنی جلدی کرتے ہیں اس کا ہماری فلاح و بہبود اور ان تمام لوگوں کی بھلائی پر بہت بڑا اثر پڑے گا جن سے ہمارا رابطہ ہے (مثلاً، ہمارے کلائنٹس، ہمارے خاندان وغیرہ)۔ یہ دونوں چیزیں ایک دوسرے سے جڑی ہوئی ہیں۔ برج واٹر بھی اس عقیدے پر مبنی ہے کہ کامیاب اور خوش رہنے کے لیے نہ صرف ہمیں بہترین ہونا ضروری ہے بلکہ ہمیں حیرت انگیز طور پر تیز رفتاری سے بہتری لانا ہو گی۔ برج واٹر اس یقین کے ساتھ مستقل طور پر کام کرتا ہے کہ بہترین ہونے اور تیز رفتاری سے بہتر ہونے کے لیے ہمیں انتہائی حقیقت پسندانہ اور انتہائی سچائی پر مبنی ہونا چاہیے۔ اس لیے ہمیں حقیقت پسندانہ اور سچے ہونے کے لیے کسی بھی رکاوٹ کو دور کرنے کی ضرورت ہے، اور سب سے بڑی رکاوٹ لوگوں کی اپنی غلطیوں، کمزوریوں اور دوسروں کی غلطیوں کا سامنا کرنے میں ہچکچاہٹ ہے۔ برج واٹر اس عقیدے پر مبنی ہے کہ خوش اور کامیاب ہونے کے لیے بامعنی کام اور بامعنی تعلقات دونوں ضروری ہیں۔ لہذا، ہمارے تعلقات، ہمارے کام کی طرح، بہترین ہونے چاہئیں۔ نتیجے کے طور پر، ہم توقع کرتے ہیں کہ لوگ ایک دوسرے کے ساتھ انتہائی خیال اور خیال رکھنے والے ہوں گے۔ اس کا مطلب یہ نہیں ہے کہ ایک دوسرے کے ساتھ نرم رویہ اختیار کیا جائے، خاص طور پر اگر اس کا مطلب ہے کہ تکلیف کا باعث بننے سے بچنے کے لیے سخت حقائق سے گریز کریں۔ اس کا مطلب ہے حقیقی دیکھ بھال، جس کے لیے ہماری حقیقتوں کو پہچاننے اور کامیابی سے نمٹنے کی ضرورت ہوتی ہے، چاہے وہ کچھ بھی ہوں۔

انتظامی اصول جو پیروی کرتے ہیں وہ ان بنیادی اقدار اور مخصوص طریقوں کی عکاسی کرتے ہیں جن سے وہ برج واٹر میں رہتے ہیں۔

## حصہ 3: میرے انتظامی اصول

حصہ 1 میں میں نے وضاحت کی کہ میں کیوں مانتا ہوں کہ اصولوں کا ہونا ضروری ہے اور مجھے یقین ہے کہ یہ فیصلہ کرنا ہر فرد پر منحصر ہے کہ کون سے اصول ان کے لیے بہترین ہیں۔ حصہ 2 میں میں نے اپنے سب سے بنیادی اصولوں کی وضاحت کی۔ اس حصے میں میں اپنے انتظامی اصولوں کی وضاحت کرتا ہوں۔ قدرتی طور پر، میرے انتظامی اصول ان اصولوں کی عکاسی کرتے ہیں جن کے بارے میں مجھے یقین ہے کہ وہ زندگی بھر بہترین ہیں۔ لیکن اس سے پہلے کہ میں اپنے مخصوص انتظامی اصولوں میں داخل ہوں، میں عمومی طور پر انتظامی اصولوں کو چھونا چاہوں گا۔

اگر آپ پہلے والے حصوں میں سے کسی کو پڑھتے ہیں تو آپ کو معلوم ہوگا کہ میں سمجھتا ہوں کہ آپ زندگی سے جو چاہتے ہیں اسے حاصل کرنے کے لیے اصولوں کا ہونا ضروری ہے۔ یہ لوگوں کے گروہوں (مثلاً کمپنیوں، اسکولوں، حکومتوں، فاؤنڈیشنز وغیرہ) کے لیے اتنا ہی سچ ہے جتنا کہ افراد کے لیے۔ اگرچہ انفرادی طور پر کام کرنے والے افراد اپنی پسند کی اقدار اور اصولوں کا انتخاب کر سکتے ہیں، جب کہ کسی گروپ میں کام کرنے وقت لوگوں کو گروپ کی اقدار اور اصولوں پر متفق ہونا چاہیے۔ اگر گروپ ان کے بارے میں واضح نہیں ہے تو، الجھن اور بالآخر آبادی کی اوسط کی طرف کشش ثقل کا نتیجہ ہوگا۔ اگر گروپ کی اقدار اور اصول واضح ہیں، تو ان کے رہنے کا طریقہ (یعنی، ان کی ثقافت) پر وہ چیز جو وہ کرتے ہیں۔ یہ ڈرائیو کرے گا کہ گروپ کے لوگ کس طرح اہداف کا تعین کرتے ہیں، مسائل کی نشاندہی کرتے ہیں، مسائل کی تشخیص کرتے ہیں، حل ڈیزائن کرتے ہیں اور اس بات کو یقینی بناتے ہیں کہ ان ڈیزائنوں کو لاگو کیا جائے۔ تو مجھے یقین ہے کہ یہ رشتہ اس طرح لگتا ہے:

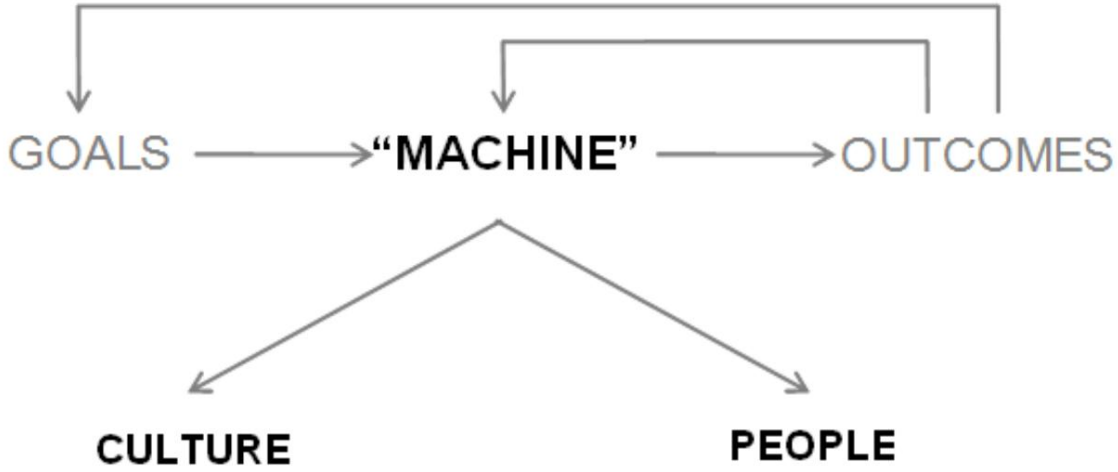


اگرچہ واضح طور پر بیان کردہ عظیم ثقافت کا ہونا ضروری ہے، لیکن یہ جادوئی فارمولے کا صرف آدھا حصہ ہے۔ دوسرے نصف میں عظیم لوگ ہیں—یعنی، ایسے لوگ جن کے پاس اقدار، صلاحیتیں، مہارتیں ہیں جو تنظیم کی ثقافت کے مطابق ہیں۔

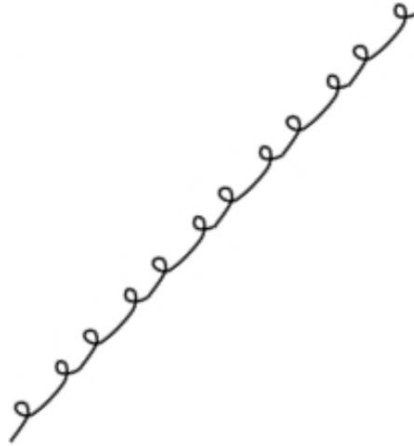
دوسرے لفظوں میں، میرا ماننا ہے کہ ایک عظیم کمپنی کے لیے آپ کو دو چیزوں کو عظیم بنانا ہوگا—ثقافت اور لوگ۔ اگر یہ دونوں چیزیں زبردست ہیں تو آپ کی تنظیم موثر اور موثر پر آپ کو لے جا سکتی ہے جہاں آپ جانا چاہتے ہیں۔

یقیناً، آپ کو یہ جاننا ہوگا کہ آپ کہاں جانا چاہتے ہیں۔ اداروں کو، افراد کی طرح، ان چیزوں کا انتخاب کرنا ہوگا جس کے بعد وہ جا رہے ہیں (یعنی، ان کے مقاصد)، جو ان کی سمتوں کو متاثر کرتے ہیں۔ جب وہ اپنے اہداف کی طرف بڑھتے ہیں، وہ مسائل کا سامنا کرتے ہیں، غلطیاں کرتے ہیں اور کمزوریاں دریافت کرتے ہیں۔ سب سے بڑھ کر، وہ ان رکاوٹوں سے کیسے رجوع کرتے ہیں اس بات کا تعین کرتا ہے کہ وہ اپنے مقاصد کی طرف کتنی تیزی سے آگے بڑھتے ہیں۔

ہر ادارہ اپنے مقاصد کے حصول کے لیے مشین کی طرح کام کرتا ہے۔ یہ مشین نتائج پیدا کرتی ہے۔ نتائج کا اہداف سے موازنہ کر کے، مشین چلانے والے دیکھ سکتے ہیں کہ مشین کتنی اچھی طرح سے کام کر رہی ہے۔ یہ فیڈ بیک لوپ ہے جو مشین کے ذمہ دار ہیں انہیں مشین کو بہتر بنانے کے لیے اچھی طرح سے چلانے کی ضرورت ہے۔ رائے کی بنیاد پر، مشین کو بہتر بنانے کے لیے ایڈجسٹ کیا جا سکتا ہے۔ مشین دو بڑے حصوں پر مشتمل ہے—ثقافت اور لوگ۔ اگر نتائج اہداف سے متضاد ہیں، تو مشین میں کچھ غلط ہونا چاہیے، جس کا مطلب ہے کہ ثقافت اور/یا لوگوں کے ساتھ کچھ غلط ہونا چاہیے۔ کیا غلط ہے اس کی تشخیص کر کے، بہتریوں کو ڈیزائن کر کے اور ان اصلاحات کو نافذ کرنے سے، مشین تیار ہو جائے گی۔ مختصراً، ارتقائی عمل درج ذیل ہے۔ اسے دیکھنے کے لیے ایک منٹ نکالیں اور دیکھیں کہ آپ کیا سوچتے ہیں۔



مشین میں موجود لوگ جتنی بار بار اور مؤثر طریقے سے اس عمل سے گزریں گے، اتنی ہی تیزی سے وہ اور مشین تیار ہوں گے۔ ایک مؤثر ارتقائی عمل اس طرح نظر آتا ہے—یعنی بہت سارے معیاری فیڈ بیک لوپس ایک تیز اوپر کی رفتار پیدا کرتے ہیں۔



ایک غیر مؤثر ارتقائی عمل — یعنی جس میں غلطیوں کو اکثر دیکھا جاتا ہے اور کمزوریوں کو اچھی طرح سے پہچانا نہیں جاتا ہے — ایسا لگتا ہے جیسا کہ ذیل میں دکھایا گیا ہے، یعنی کم اور/یا کم مؤثر فیڈ بیک لوپس ایک سست اوپر کی رفتار پیدا کرتے ہیں۔ درحقیقت، اگر دو چند اور/یا خراب کوالٹی فیڈ بیک لوپس ہیں، تو کمی ہوگی کیونکہ آپ ان مسائل کی نشاندہی نہیں کریں گے اور ان سے نمٹ نہیں پائیں گے جو آپ کو مار ڈالیں گے۔



مجھے یقین ہے کہ یہ افراد اور تنظیموں کے لیے یکساں طور پر درست ہے۔ میں یہ بھی مانتا ہوں کہ عظیم تنظیموں اور بری تنظیموں کے درمیان سب سے اہم فرق یہ ہے کہ وہ اپنے فیڈ بیک لوپس کو کتنی اچھی طرح سے منظم کرتے ہیں۔

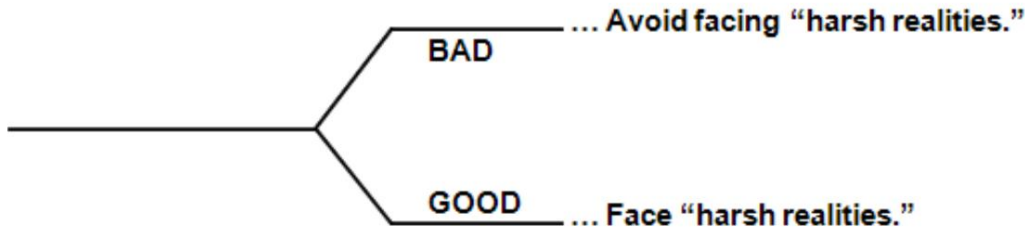
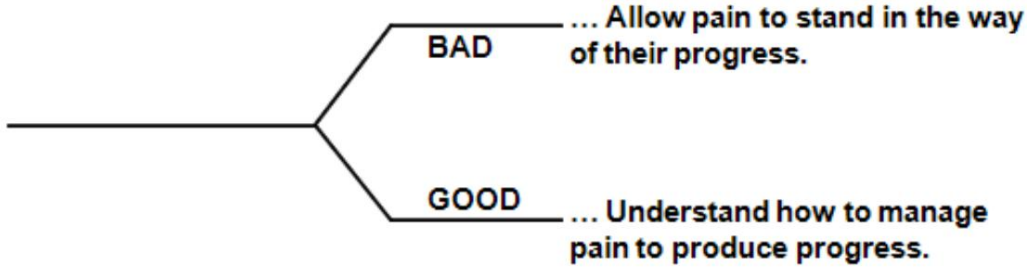
### برج واٹر کی ثقافت اور لوگ

فطری طور پر، میں نے برج واٹر کے لیے جن ثقافتوں اور لوگوں کا انتخاب کیا ہے وہ توسیعی اصول ہیں جن کے بارے میں میں سمجھتا ہوں کہ بہترین کام کرتے ہیں، جن کی وضاحت میں نے حصہ 2 میں کی ہے۔ سب سے اہم بات یہ ہے کہ میں بامعنی کام اور بامعنی رشتوں کی قدر کرتا ہوں جو عظیم لوگوں کے ساتھ سچائی اور فضیلت کے لیے کوشش کرنے سے حاصل ہوتے ہیں۔ مجھے یقین ہے کہ اس مسلسل کوشش کے ذریعے، ہم ایک ساتھ تیزی سے ترقی کریں گے۔

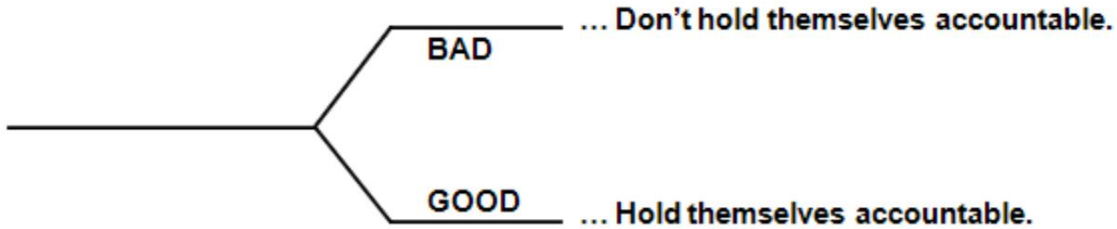
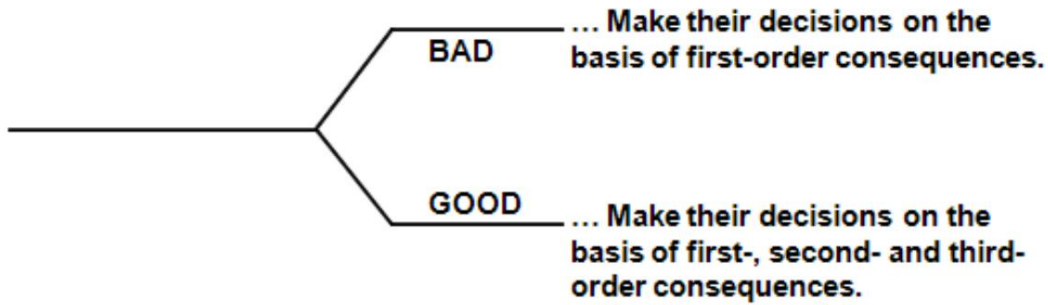
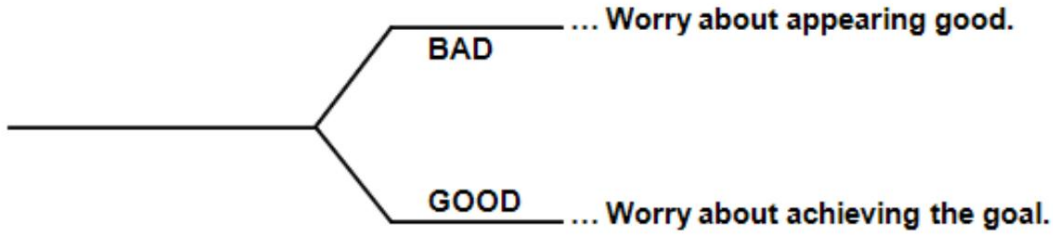
جیسا کہ آپ نے حصہ 2 پڑھ کر اندازہ لگایا ہوگا، میں چاہتا ہوں کہ برج واٹر ایک ایسی کمپنی بنے جس میں لوگ اجتماعی طور پر...

- 1) اس کے لیے کام کریں جو وہ چاہتے ہیں نہ کہ اس کے لیے جو دوسرے ان سے چاہتے ہیں۔
- 2) بہترین آزاد رائے کے ساتھ آئیں جو وہ اپنے اہداف کی طرف بڑھنے کے لیے اکٹھا کر سکتے ہیں، (3) اپنی رائے کو تناؤ سے آزمائیں تاکہ وہ ان کو چیلنج کرنے کے لیے سب سے ذہین لوگوں کو تلاش کر سکیں تاکہ وہ یہ جان سکیں کہ وہ کہاں غلط ہیں، (4) حد سے زیادہ اعتماد کے بارے میں ہوشیار ہیں، اور نہ جاننے میں اچھے ہیں (5) حقیقت کے ساتھ کشتی کرتے ہیں، اپنے فیصلوں کے نتائج کا تجربہ کرتے ہیں، اور اس بات پر غور کرتے ہیں کہ انہوں نے انہیں پیدا کرنے کے لیے کیا کیا تاکہ وہ بہتر ہو سکیں۔

اور جب مشکل انتخاب کا سامنا کرنا پڑتا ہے، میں چاہتا ہوں کہ وہ مندرجہ ذیل انتخاب دیکھیں۔







اگرچہ میں تسلیم کرتا ہوں کہ اس طرح رہنا چیلنجنگ ہے، مجھے یہ بھی یقین ہے کہ زندگی سے زیادہ سے زیادہ فائدہ اٹھانے کے لیے یہی ضروری ہے۔ میں دو وجوہات کی بنا پر پراعتماد ہوں۔ سب سے پہلے، یہ منطقی ہے کہ وجہ اثر تعلقات ایسے ہیں کہ اس طرح رہنے سے اچھے نتائج برآمد ہوتے ہیں۔ دوسرا، یہ نظریہ پچھلے 40 سالوں میں آزمایا گیا ہے اور اس پر کام ہوا ہے۔ جبکہ 40 سال پہلے اس طرح ہونا منطقی معلوم ہوتا تھا، اس وقت یہ ایک غیر جانچا ہوا نظریہ تھا۔ اب جب کہ ہمارے پاس پیچھے دیکھنے کے لیے 40 سال کی جانچ ہے، ہم دیکھ سکتے ہیں کہ نتائج نظریہ کی تصدیق کرتے ہیں۔

### وجود کے اس طریقے سے باہر نکلنا

بہترین مشورہ جو میں آپ کو دے سکتا ہوں وہ یہ ہے کہ آپ اپنے آپ سے پوچھیں کہ آپ کیا جانتے ہیں، پھر پوچھیں 'کیا سچ ہے' — اور پھر اپنے آپ سے پوچھیں کہ 'اس کے بارے میں کیا کیا جانا چاہیے۔' مجھے یقین ہے کہ اگر آپ ایسا کرتے ہیں تو آپ اس کی طرف بہت تیزی سے آگے بڑھیں گے جو آپ زندگی سے باہر نکلنا چاہتے ہیں اگر آپ ایسا نہیں کرتے ہیں!

کیونکہ میں نے جو کچھ کہا ہے وہ کافی خلاصہ ہے، مجھے یہ بتانا ہوگا کہ اس طرح کمپنی چلانے کا کیا مطلب ہے۔ مجھے بہت مخصوص ہونے کی ضرورت ہے۔ وقت گزرنے کے ساتھ میں نے اصولوں کا ایک مجموعہ بنایا ہے جس میں نظم و نسق کے تقریباً تمام پہلوؤں کو شامل کیا گیا ہے کیونکہ میں نے وقت کے ساتھ ساتھ بہت ساری چیزوں کو اکٹھا اور بہتر کیا ہے۔ مجھے یقین ہے کہ عملی طور پر آپ کو درپیش تمام مسائل ایک یا زیادہ اصولوں کے ذریعے حل کیے جاتے ہیں۔

ایک کتاب کے طور پر پڑھنے کے لئے بہت زیادہ ہیں۔ مندرجہ ذیل کچھ اصول نہیں ہیں جو آسانی سے بضم ہونے والی شکل میں پیش کیے جائیں جو یاد رکھنا آسان ہو۔ یہ آپ کے لئے زیادہ مددگار ثابت ہونے کے لئے کافی مخصوص نہیں ہوتا۔ یہاں 200 سے زیادہ اصول ہیں جن کی اچھی طرح وضاحت کی گئی ہے اور ان کا مقصد ایک کتاب کے مقابلے میں ایک حوالہ کتاب کے طور پر استعمال کیا جانا ہے جو سرورق سے دوسرے سرورق تک پڑھی جاتی ہے۔

میں نے ایک خاکہ تیار کیا ہے جو میرے انتظامی اصولوں کا خلاصہ اور ان کی مزید مکمل وضاحت کے لئے مندرجات کی میز دونوں ہونے کے مقاصد کو پورا کرتا ہے۔ مختلف طریقے سے کہا گیا ہے، ان اصولوں کو اس خلاصہ اور اصولوں کے جدول میں ایک بڑے تصویری انداز میں پیش کیا گیا ہے اور اس کے بعد والے حصے میں مزید اچھی طرح سے بیان کیا گیا ہے۔ اگر آپ اصولوں کو مختصراً سمجھنا چاہتے ہیں تو نیچے دیے گئے خلاصے میں جو کچھ کہا گیا ہے اسے پڑھیں اور اگر آپ ان کا مطالعہ کرنا چاہتے ہیں تو خاکہ کے بعد انفرادی اصولوں پر جائیں۔

## خلاصہ اور اصولوں کا جدول

اس پر تشریف لے جانے کے لیے کسی اصول پر کلک کریں۔

### ثقافت کو درست کرنے کے لیے...

- 1) سچائی پر بھروسہ کریں ... (2) یہ جان لیں کہ آپ کو سچائی سے ڈرنے کی کوئی ضرورت نہیں ہے۔
- 3) ... ایک ایسا ماحول بنائیں جس میں ہر کسی کو یہ سمجھنے کا حق حاصل ہو کہ کیا معنی خیز ہے اور کسی کو بھی یہ حق نہیں ہے کہ وہ اس پر بات کیے بغیر تنقیدی رائے قائم کرے۔
- 4) ... انتہائی کھلے رہیں۔
- 5) ... دیانتداری رکھیں اور دوسروں سے اس کا مطالبہ کریں۔ (ا کسی ایسے شخص کے بارے میں کبھی کچھ نہ کہو جسے آپ ان سے براہ راست نہیں کہیں گے، اور کوشش نہ کریں۔  
لوگ ان کے چہرے پر الزام لگائے بغیر۔ ب) "وفاداری" کو سچائی اور کھلے پن کی راہ میں حائل نہ ہونے دیں۔
- 6) ... یکسر شفاف رہیں۔  
(ا تقریباً تمام ملاقاتیں ریکارڈ کریں اور تمام متعلقہ لوگوں کے ساتھ ان کا اشتراک کریں۔  
7) ... بے ایمانی کو برداشت نہ کریں۔  
(ا اس پر یقین نہ کریں جب کوئی شخص بے ایمانی کرتے ہوئے کہتا ہے کہ اس نے روشنی دیکھی ہے اور اس طرح کا کام دوبارہ کبھی نہیں کریں گے۔
- 8) ایک ایسا کلچر بنائیں جس میں غلطیاں کرنا ٹھیک ہے لیکن ان کی شناخت کرنا، تجزیہ کرنا اور ان سے سیکھنا ناقابل قبول ہے ...  
(9) اس بات کو تسلیم کریں کہ موثر، اختراعی سوچ رکھنے والے غلطیاں کرنے جا رہے ہیں... (10) برا محسوس نہ کریں اپنی یا دوسروں کی غلطیوں کے بارے میں۔ انہیں پیار کرو!
- 11) ... غلطیوں کے نمونوں کا مشاہدہ کریں کہ آیا وہ کمزوریوں کی پیداوار ہیں۔
- 12) ... اپنی یا دوسروں کی کمزوریوں کے بارے میں برا محسوس نہ کریں۔
- 13) ... اچھے لگنے کے بارے میں فکر نہ کریں - اپنے مقاصد کو حاصل کرنے کی فکر کریں۔
- 14) ... "الزام" اور "کریڈٹ" کو ختم کریں اور "درست" اور "غلط" کے ساتھ آگے بڑھیں۔
- 15) ... غلطیوں کو ذاتی نوعیت کا نہ بنائیں۔
- 16) ... اپنی کمزوریوں اور دوسروں کی کمزوریوں کو لکھیں تاکہ انہیں یاد رکھنے اور تسلیم کرنے میں مدد ملے۔
- 17) ... جب آپ درد کا تجربہ کرتے ہیں، تو غور کرنا یاد رکھیں۔
- 18) ... خود کی عکاسی کریں اور یقینی بنائیں کہ آپ کے لوگ خود عکاس ہیں۔
- 19) ... غلطی پر مبنی سیکھنے کی خوبیوں کو سکھائیں اور ان کو تقویت دیں۔ (ا اس کے لیے ہمارے پاس سب سے قیمتی ٹول ایشوز لاگ ہے (بعد میں مکمل وضاحت کی جائے گی)، جو کہ غلطیوں کی شناخت اور ان سے سیکھنے کا مقصد۔
- 20) مسلسل ہم آہنگی حاصل کریں۔
- 21) ... مسلسل اس بات کے بارے میں ہم آہنگی حاصل کریں کہ کیا سچ ہے اور اس کے بارے میں کیا کرنا ہے۔
- 22) ... "کیا یہ سچ ہے؟" کے بارے میں بات کریں۔ اور "کیا یہ معنی رکھتا ہے؟"
- 23) ... حق کے لیے لڑو۔

24) ... ایک ہی وقت میں ثابت قدم اور کھلے ذہن کے بنیں۔

(a) اپنے آپ سے پوچھیں کہ کیا آپ نے رائے رکھنے کا حق حاصل کیا ہے۔

(ب) تسلیم کریں کہ آپ کو ہمیشہ سوالات کرنے اور پوچھنے کا حق حاصل ہے۔

(c) کھلے ذہن کے لوگوں کو بند ذہن کے لوگوں سے ممتاز کریں۔

(d) بند ذہن، ناتجربہ کار لوگوں سے کوئی لینا دینا نہیں۔

(ای) اس متکبر دانشور سے ہوشیار رہیں جو میدان میں کھیلے بغیر اسٹینڈر سے تبصرے کرتے ہیں۔

(f) لوگوں سے دھیان رکھیں جو یہ نہ جاننا شرمناک سمجھتے ہیں۔

25) ... اس بات کو یقینی بنائیں کہ ذمہ دار فریق سوالات کے بارے میں کھلے ذہن میں ہیں۔

دوسروں کے تبصرے۔

26) ... تسلیم کریں کہ تنازعات عظیم رشتوں کے لیے ضروری ہیں کیونکہ یہ وہ ذرائع ہیں جن کے ذریعے لوگ یہ طے کرتے ہیں کہ آیا ان کے

اصول ایک دوسرے کے ساتھ ہیں اور اپنے اختلافات کو حل کرتے ہیں۔

(a) دیگر فرموں کے مقابلے Bridgewater میں زیادہ کھلے ذہن کے اختلاف کی توقع کریں۔

(ب) اختلاف رائے میں بہت بڑی صلاحیت موجود ہے، خاص طور پر اگر اختلاف دو یا زیادہ سوچ رکھنے والے لوگوں کے درمیان ہو۔

27) ... جانیں کہ بحث کرنا کب بند کرنا ہے اور اس بات پر متفق ہونے کی طرف بڑھیں کہ کیا ہونا چاہئے۔

ہو گیا

(a) ہم، جب لوگ کسی بات پر بحث کرنے کی اہمیت پر اختلاف کرتے ہیں، تو اسے ہونا چاہیے۔

بحث کی

(ب) تسلیم کریں کہ "ہلی کی جلد بنانے کے بہت سے اچھے طریقے ہیں۔"

(ج) اختلاف رائے کے مثبت اثرات کے لیے، انفرادی فیصلے کا جائزہ لینے والے افراد یا

فیصلہ ساز کو اس مسئلے کو ایک وسیع تناظر میں دیکھنا چاہیے۔

1) (d) ہیکار شکایات اور (2) شکایات کے درمیان فرق کریں جن کا مقصد

بہتری۔

28) ... اس بات کی تعریف کریں کہ کھلی بحث کا مقصد ریفرنڈم کے ذریعے حکمرانی بنانا نہیں ہے۔

29) ... اس بات کا اندازہ کریں کہ آیا کوئی مسئلہ بحث، مباحثہ، یا تدریس کا مطالبہ کرتا ہے۔

(a) الجھن سے بچنے کے لیے، واضح کریں کہ آپ کس قسم کی گفتگو (بحث، بحث، یا تدریس) کر رہے ہیں۔

(ب) بہترین جواب حاصل کرنے کے مقصد سے رابطے میں سب سے زیادہ متعلقہ ہونا چاہیے۔

لوگ

(c) ہم آہنگی کو تعلیم یا فروغ دینے کے مقصد سے مواصلات میں لوگوں کا ایک وسیع تر مجموعہ شامل ہونا چاہئے جس کی ضرورت

ہو گی اگر مقصد صرف بہترین جواب حاصل کر رہا ہو۔

(د) اپنی بات چیت کا فائدہ اٹھائیں۔

30) ... تمام آراء کو یکساں قیمتی نہ سمجھیں۔

(a) میرٹ کا درجہ بندی نہ صرف خیالات کی قابلیت سے مطابقت رکھتا ہے بلکہ

یہ۔

31) ... اپنے اور دوسروں کے "یقین" پر غور کریں۔

(a) اپنے آپ سے پوچھیں کہ کیا آپ نے رائے رکھنے کا حق حاصل کیا ہے۔

(ب) وہ لوگ جنہوں نے بار بار اور کامیابی کے ساتھ زیر بحث چیز کو پورا کیا ہے اور

جب تحقیقات سب سے زیادہ قابل اعتماد ہوتی ہیں تو بڑی وضاحتیں ہوتی ہیں۔

(ج) اگر کوئی آپ سے کوئی سوال پوچھے، تو پہلے سوچیں کہ کیا آپ سوال کا جواب دینے کے لیے ذمہ دار فریق/صحیح شخص ہیں۔

32) ... جو وقت اور توانائی آپ "ہم آہنگی پیدا کرنے" کے لیے وقف کرتے ہیں اس پر خوب خرچ کریں کیونکہ یہ آپ کی بہترین

سرمایہ کاری ہے۔

33) ... اگر یہ آپ کی میٹنگ کو چلانے کے لئے ہے، تو بات چیت کا انتظام کریں۔

(e) واضح کریں کہ میٹنگ کس کی خدمت کے لیے ہے اور کون میٹنگ کو ڈائریکٹ کر رہا ہے۔  
(ب) واضح کریں کہ مقاصد کی روشنی میں آپ کس قسم کی بات چیت کرنے جا رہے ہیں۔

اور ترجیحات۔

(ج) پر زور اور کھلے ذہن کے ساتھ بحث کی قیادت کریں۔  
(d) سمارٹ، تصوراتی لوگوں کا ایک چھوٹا گروپ (3) سے (5) صحیح جوابات کی تلاش میں  
کھلے ذہن کا طریقہ عام طور پر بہترین جواب کا باعث بنے گا۔  
e)  $1+1=3$ ۔

(f) بات چیت کی سطحوں کو واضح طور پر نیویگیٹ کریں۔

(g) "موضوع کی پرچی" پر نگاہ رکھیں۔

(h) گفتگو کی منطق کو نافذ کریں۔

(i) اسٹائل سے زیادہ مادے کی فکر کریں۔

(j) بات چیت میں تکمیل کو حاصل کریں۔

(k) کسی کو میٹنگز میں نوٹ برقرار رکھنے اور اس کی پیروی کو یقینی بنانے کے لیے تفویض کریں۔  
ہوتا ہے

(امحاطا رہیں کہ گروپ فیصلہ سازی کے ذریعے ذاتی ذمہ داری سے محروم نہ ہوں۔

34) ... اس بات کو یقینی بنائیں کہ لوگ شکایت کرنے، مشورے دینے اور اپنے حق میں خلط ملط نہ کریں۔

فیصلے کرنے کے حق کے ساتھ بحث۔

35) ... تسلیم کریں کہ ہم آہنگی حاصل کرنا ایک دو طرفہ ذمہ داری ہے۔

36) ... اگر آپ ہم آہنگی میں نہیں آسکتے ہیں تو بڑھیں۔

## لوگوں کو حق دلانے کے لیے...

37) اپنے سب سے اہم فیصلوں کو پہچانیں جو آپ اپنی ذمہ دار پارٹی کے لیے منتخب کرتے ہیں

38) ... یاد رکھیں کہ تقریباً ہر اچھی چیز عظیم لوگوں کے ہونے سے آتی ہے۔

ایک عظیم ثقافت میں کام کرنا۔

39) ... سب سے پہلے، اس شخص کو ڈیزائن سے ملائیں۔

(a) سب سے اہم بات یہ ہے کہ ایسے لوگوں کو تلاش کریں جو آپ کی قدروں میں شریک ہوں۔

(ب) ایسے لوگوں کی تلاش کریں جو اپنے آپ کو معروضی طور پر دیکھنے اور کردار کے حامل ہوں۔

(ج) کسی کو تفویض کرنے کے لیے تصوراتی سوچ اور عقل کی ضرورت ہوتی ہے۔

اہداف کے حصول کی ذمہ داری (جیسا کہ کاموں سے الگ ہے)۔

40) ... تسلیم کریں کہ ناگزیر ذمہ دار پارٹی وہ شخص ہے جو برداشت کرتا ہے۔

کیا کیا جاتا ہے کے نتائج۔

41) ... بڑے پیمانے پر، آپ کو وقت کے ساتھ وہی ملے گا جس کے آپ مستحق ہیں۔

42) ... سب سے اہم ذمہ دار جماعتیں وہ ہیں جو اہداف، نتائج اور مشینوں کے لیے سب سے زیادہ ذمہ دار ہیں (وہ اہرام میں

اونچے ہیں)۔

43) ... ان لوگوں کا انتخاب کریں جو اہداف اور کاموں کے درمیان فرق کو سمجھتے ہیں۔

چیزیں

44) تسلیم کریں کہ لوگ بہت مختلف طریقے سے بنائے گئے ہیں۔

45) ... ان کی بہت مختلف اقدار، صلاحیتوں اور مہارتوں کے بارے میں سوچیں۔

46) ... ہر ایک شخص جو آپ کے لئے کام کرتا ہے اس کو سمجھیں تاکہ آپ کو معلوم ہو کہ کیا ہے۔

ان سے توقع رکھنا۔

47) ...تسلیم کریں کہ آپ جس قسم کے شخص کو ملازمت میں فٹ کرتے ہیں اس سے مماثل ہونا ضروری ہے۔

اس کام کے لیے تقاضے

48) ...پرسنلٹی اسسمنٹ ٹیسٹ اور تجربات پر معیار کی عکاسی کا استعمال کریں۔

ان اختلافات کو پہچاننے میں آپ کی مدد کریں۔

49) ...یہ سمجھیں کہ دیکھنے اور سوچنے کے مختلف طریقے لوگوں کو مختلف ملازمتوں کے لیے موزوں بناتے ہیں۔

a) لوگ ان کاموں میں بہترین ہیں جن کے لیے وہ اچھی طرح سے کام کرنے کی ضرورت ہے۔

ب) اگر آپ فطری طور پر ایک قسم کی سوچ میں اچھے نہیں ہیں، تو اس کا مطلب یہ نہیں ہے کہ آپ کو روک دیا گیا ہے۔

ان راستوں سے جو اس قسم کی سوچ کی ضرورت ہوتی ہے۔

50) ...ان اختلافات کو نہ چھپائیں۔ آپ اور آپ کے لوگوں کی تعمیر کیسے ہوئی ہے اس مقصد کے ساتھ کھل کر ان کی کھوج کریں تاکہ

آپ صحیح لوگوں کو صحیح ملازمتوں میں ڈال سکیں اور واضح طور پر ذمہ داریاں تفویض کر سکیں۔

51) ...یاد رکھیں کہ جو لوگ چیزوں کو دیکھتے ہیں اور ایک طرح سے سوچتے ہیں انہیں اکثر بات چیت کرنے اور ان لوگوں سے تعلق

رکھنے میں دشواری ہوتی ہے جو چیزیں دیکھتے ہیں اور دوسرے طریقے سے سوچتے ہیں۔

52) صحیح کرایہ پر لینا، کیونکہ غلط کی خدمات حاصل کرنے کے جرمانے بہت زیادہ ہیں۔

53) ...سوچیں کہ آپ کن اقدار، صلاحیتوں اور مہارتوں کی تلاش کر رہے ہیں۔

54) ...یہ فیصلہ کرنے میں مہارتوں سے کہیں زیادہ قدروں اور صلاحیتوں کا وزن کریں کہ کس کو ملازمت پر رکھنا ہے۔

55) ...ملازمت کی تفصیل میں اس شخص کا پروفائل لکھیں جس کی آپ تلاش کر رہے ہیں۔

56) ...ان میں سے ہر ایک خوبی کا اندازہ لگانے کے لیے مناسب لوگوں اور ٹیسٹوں کا انتخاب کریں اور ان جائزوں کے نتائج کا موازنہ

اس کام سے کریں جو آپ نے فیصلہ کیا ہے کہ اس کام کے لیے کیا ضروری ہے۔

a) یاد رکھیں کہ لوگ اپنے جیسے لوگوں کو چنتے ہیں، اس لیے ایسے انٹرویو لینے والوں کا انتخاب کریں جو آپ کی تلاش کی شناخت کر

سکیں۔

ب) شخصیت کے جائزوں کو استعمال کرنے اور اس کی تشریح کرنے کا طریقہ سمجھیں۔

ج) لوگوں کے ٹریک ریکارڈ پر توجہ دیں۔

د) دریافت کرنے کے لیے گہرائی سے کھودیں کہ لوگوں نے جو کچھ کیا وہ کیوں کیا۔

e) اسکول میں اس کارکردگی کو تسلیم کریں، جبکہ تشخیص کرنے میں کچھ اہمیت ہے، آپ کو اس بارے میں زیادہ نہیں بتاتی کہ آیا اس

شخص کے پاس وہ اقدار اور صلاحیتیں ہیں جن کی آپ تلاش کر رہے ہیں۔

f) ماضی کے جائزے طلب کریں۔

جی) حوالہ جات چیک کریں۔

57) ...ایسے لوگوں کو تلاش کریں جن کے پاس بہت سارے سوالات ہیں۔

58) ...یقینی بنائیں کہ امیدوار آپ اور برج واٹر کا انٹرویو کریں۔

59) ...لوگوں کو صرف پہلی نوکری کے لیے بھرتی نہ کریں جو وہ برج واٹر میں کریں گے۔ لوگوں کو کرایہ پر لینا

آپ اپنی زندگی کے ساتھ اشتراک کرنا چاہتے ہیں۔

60) ...ایسے لوگوں کو تلاش کریں جو چمکتے ہیں، نہ کہ صرف "ان میں سے ایک اور"۔

61) ...کلک سنیں: کردار اور شخص کے درمیان صحیح فٹ تلاش کریں۔

62) ...شخص کے لئے ادائیگی، کام کے لئے نہیں۔

63) ...اس بات کو تسلیم کریں کہ آپ ملازمت پر کتنے ہی اچھے کیوں نہ ہوں، اس کا امکان بہت زیادہ ہے

کہ آپ جس شخص کی خدمات حاصل کرتے ہیں وہ وہ عظیم شخص نہیں ہوگا جس کی آپ کو نوکری کے لیے ضرورت ہے۔

64) کسی ایسے شخص کے طور پر انتظام کریں جو مقصد کے حصول کے لیے مشین کو ڈیزائن اور چلا رہا ہو

65) ...انتظام، مائیکرو مینیجنگ، اور انتظام نہ کرنے کے درمیان فرق کو سمجھیں۔

(a) آپ کو اطلاع دینے والے لوگوں کا انتظام کرنا "ایک ساتھ اسکیٹنگ" جیسا محسوس کرنا چاہیے۔  
(ب) ایک بہترین اسکیٹر شاید زیادہ تنقید کرنے والا ہے اور کسی نئے اسکیٹر کے مقابلے میں دوسرے اسکیٹر کا بہتر نقاد ہوگا۔

66) ...اپنے نتائج کا اپنے مقاصد سے مسلسل موازنہ کریں۔

67) ...اعلیٰ سطح سے اپنی مشین اور اس کے اندر اپنے آپ کو نیچے دیکھیں۔

68) ...اس قسم کے کیسز کو بینڈل کرنے کے لیے اپنے اصولوں سے کیس کو جوڑیں۔

69) ...جب کوئی مسئلہ پیش آتا ہے تو دو سطحوں پر بحث کریں: (1) "مشین" کی سطح پر بحث کہ مشین نے وہ نتیجہ کیوں

پیدا کیا اور (2) "مقدمہ ہاتھ میں ہے" بحث اس مسئلے کے بارے میں اب کیا کرنا ہے۔

70) ...پیروی کرنے کی کوشش نہ کریں؛ دوسروں کو سمجھنے اور سمجھنے کی کوشش کریں۔

(a) لوگوں کو حکم دے کر قابو کرنے کی کوشش نہ کریں۔

(ب) منطق سے بات کریں اور آراء کا خیرمقدم کریں۔

71) ...واضح طور پر ذمہ داریاں تفویض کریں۔

72) ...لوگوں کو جوابدہ رکھیں اور ان کی تعریف کریں جو آپ کو جوابدہ ہیں۔

(ان ناکامیوں کے درمیان فرق کریں جہاں کسی نے اپنا "معاہدہ" توڑ دیا جہاں سے شروع کرنے کے لئے کوئی معاہدہ نہیں تھا۔

73) ... "چوسا ہوا" رجحان سے بچیں۔

(a) ایسے لوگوں سے دھیان رکھیں جو اہداف اور کاموں کو الجھاتے ہیں، کیونکہ اگر وہ اہداف کو نہیں سمجھتے تو آپ ذمہ داریوں والے لوگوں پر بھروسہ نہیں کر سکتے۔

74) ...ایک مالک کی طرح سوچیں، اور ان لوگوں سے توقع کریں جن کے ساتھ آپ کام کرتے ہیں وہی کریں گے۔

75) ...اپنے آپ کو اور آپ کے لیے کام کرنے والے لوگوں کو مشکل کام کرنے پر مجبور کریں۔

(a) اپنے آپ کو اور دوسروں کو جوابدہ بنائیں۔

76) ...پیشانی نہ ہوں اگر آپ کے لوگ آپ کو پسند کرتے ہیں۔ فکر کریں کہ آیا آپ اپنی مدد کر رہے ہیں۔

لوگ اور برج واٹر بہت اچھا ہونا۔

77) ...جانیں کہ آپ کیا چاہتے ہیں اور اس پر قائم رہیں اگر آپ کو یقین ہے کہ یہ درست ہے، چاہے دوسرے چاہیں۔

آپ کو کسی اور سمت لے جانے کے لیے۔

78) ...پلان کو واضح طور پر بتائیں۔

(a) اہداف اور کاموں پر اتفاق کیا ہے جو سب جانتے ہیں (محکموں کے لوگوں سے لے کر محکموں کے باہر کے لوگوں تک جو ان کی نگرانی کرتے ہیں)۔

(ب) غیر متمرکز اور غیر پیداواری "ہمیں ... (کچھ کرنا چاہئے)" پر نگاہ رکھیں۔

79) ...مسلسل اپنے لوگوں کے ساتھ ہم آہنگ رہیں۔

80) ... "سمجھنے کی حد" حاصل کریں۔

81) ...بہت دور رہنے سے گریز کریں۔

(a) ٹول: روزانہ اپ ڈیٹس کو ایک ٹول کے طور پر استعمال کریں تاکہ آپ کے لوگ کیا کر رہے ہیں اور سوچنا۔

82) ...اپنے لوگوں میں اعتماد سیکھیں - اس کا اندازہ نہ لگائیں۔

83) ...اپنے اعتماد کی بنیاد پر اپنی شمولیت کو تبدیل کریں۔

84) ... "نظریاتی چاہیے" سے گریز کریں۔

85) ...ان لوگوں کا خیال رکھیں جو آپ کے لیے کام کرتے ہیں۔

86) ...منطق، استدلال، اور عقل کو فیصلہ کرنے میں باقی سب چیزوں کو پیچھے چھوڑنا چاہیے۔

بنانا

87) ...جب کہ منطق ہمارے فیصلوں کو چلاتی ہے، احساسات بہت متعلقہ ہوتے ہیں۔

88) ...جب آپ اپنی ذمہ داریوں کو مناسب طریقے سے نہیں نبھا سکتے تو بڑھیں، اور اس بات کو یقینی بنائیں کہ جو لوگ

آپ کے لیے کام کرتے ہیں وہی کریں۔

(a) یقینی بنائیں کہ آپ کے لوگ فعال ہونا جانتے ہیں۔

(ب) ٹول: ایک اضافہ ہٹن۔

89) ...اس شخص کو شامل کریں جو ابرام کا نقطہ ہے جب مواد کے کراس ڈپارٹمنٹل یا کراس سب ڈپارٹمنٹل مسائل کا سامنا

کرنا پڑتا ہے۔

90) اپنی "مشین" سے کیا امید رکھنی ہے یہ سیکھنے کے لیے گہری اور مشکل تحقیق کریں

91) ...جانیں کہ آپ کے لوگ کس طرح کے ہیں، اور یقینی بنائیں کہ وہ اپنا کام بہترین طریقے سے کرتے ہیں۔

92) ...جو لوگ آپ کو رپورٹ کرتے ہیں ان کی مسلسل چھان بین کریں، اور ان کی تحقیقات کی ترغیب دیں۔

تم۔

(a) لوگوں کو یاد دلائیں جن کی آپ تحقیقات کر رہے ہیں کہ مسائل اور غلطیاں ان کے لیے ایندھن ہیں۔

بہتری۔

93) ...آپ کے لئے کام کرنے والے لوگوں کے نیچے کی سطح تک تحقیقات کریں۔

94) ...یاد رکھیں کہ بہت کم لوگ خود کو معروضی طور پر دیکھتے ہیں، اس لیے یہ ضروری ہے۔

تحقیقات اور دوسروں کی تحقیقات کا خیرمقدم کرتے ہیں۔

95) ...تحقیقات کریں تاکہ آپ کو اس بات کی اچھی سمجھ ہو کہ آیا مسائل ہیں۔

ان کے اصل میں ہونے سے پہلے ہونے کا امکان ہے۔

(a) جب کوئی بحران پیدا ہوتا دکھائی دے تو رابطہ اتنا قریب ہونا چاہیے کہ اس بات کا بہت زیادہ امکان نہ ہو کہ کوئی سرپرائز ہو۔

(ب) چھان بین کریں اور لوگوں کو بتائیں کہ آپ تحقیقات کرنے جا رہے ہیں تاکہ کوئی تعجب نہ ہو۔

اور وہ اسے ذاتی طور پر نہیں لیتے۔

96) ... "اپنی لڑائیوں کا انتخاب نہ کریں۔" ان سب سے لڑو۔

97) ...لوگوں کو بک سے دور نہ ہونے دیں۔

98) ...یہ مت سمجھو کہ لوگوں کے جوابات درست ہیں۔

99) ...پروبنگ کو پرائیویٹ کے بجائے شفاف بنائیں۔

100) لوگوں کا درست اندازہ لگائیں، "مہربانی" سے نہیں۔

101) ...درست تشخیص کریں۔

(a) تشخیصی ٹولز جیسے کارکردگی کے سروے، میٹرکس، اور رسمی جائزے استعمال کریں۔

کسی شخص کی کارکردگی کے تمام پہلوؤں کو دستاویز کریں۔ یہ ان کے ارد گرد تشخیص اور مواصلات کو واضح کرنے میں مدد کریں گے۔

(ب) اپنے لوگوں کے لیے "بیس بال کارڈز" اور/یا "بیلیویبلٹی میٹرکس" کو برقرار رکھیں۔

102) ...ملازمین کا اندازہ اسی سختی سے کریں جس طرح آپ ملازمت کے امیدواروں کا اندازہ لگاتے ہیں۔

103) ...جانیں کہ آپ کے لوگوں کو کیا چیز ٹک کرتی ہے، کیونکہ لوگ آپ کے سب سے اہم ہیں۔

وسائل

104) ...تسلیم کریں کہ اگرچہ اکثر لوگ تنقید پر تعریف کو ترجیح دیتے ہیں، لیکن درست تنقید سے زیادہ قیمتی کوئی چیز نہیں

ہے۔

105) ...اس دریافت کے عمل کو کھلا، ارتقائی، اور تکراری بنائیں۔



106... مستقل، واضح، اور ایماندارانہ آراء فراہم کریں، اور اس رائے پر بحث کی حوصلہ افزائی کریں۔

(a) اپنی تعریفوں اور تنقیدوں کو تناظر میں رکھیں۔

(ب) یاد رکھیں کہ لوگوں کو ان کی خوبیوں پر قائل کرنا عام طور پر ان کی کمزوریوں پر قائل کرنے سے کہیں زیادہ آسان ہوتا ہے۔

(c) معروضی عکاسی کی حوصلہ افزائی کریں۔

(d) ملازمین کے جائزے:

107... سمجھیں کہ آپ اور وہ لوگ جن کا آپ انتظام کرتے ہیں ذاتی ارتقاء کے عمل سے گزریں گے۔

108... تسلیم کریں کہ برج واٹر میں آپ کا ارتقاء نسبتاً تیز ہونا چاہیے اور آپ کی خوبیوں اور کمزوریوں کو دریافت کرنے کا

قدرتی نتیجہ ہونا چاہیے۔ نتیجے کے طور پر، آپ کے کیریئر کے راستے کی منصوبہ بندی شروع میں نہیں کی گئی ہے۔

109... یاد رکھیں کہ لوگوں نے جو کچھ کیا اسے دیکھنے کا مقصد صرف سیکھنا ہے۔

وہ کس طرح کے ہیں۔

(a) طرز عمل کے نمونوں کو دیکھیں اور کسی ایک واقعہ کو زیادہ نہ پڑھیں۔

(ب) یہ نہ مانتیں کہ کچھ چیزوں کے اچھے یا برے ہونے کا مطلب یہ ہے کہ وہ شخص ہر چیز میں اچھا یا برا ہے۔

110... اگر کوئی اپنا کام خراب طریقے سے کر رہا ہے تو غور کریں کہ آیا یہ ناکافی سیکھنے (یعنی تربیت/تجربہ) کی وجہ سے ہے

یا ناکافی صلاحیت

111... یاد رکھیں کہ جب لوگوں کا اندازہ لگانے کی بات آتی ہے تو، دو سب سے بڑی غلطیاں آپ کی تشخیص میں حد سے

زیادہ اعتماد اور اس تشخیص پر ہم آہنگی حاصل کرنے میں ناکامی ہیں۔ وہ غلطیاں مت کریں۔

(a) تشخیص کے سلسلے میں غیر درجہ بندی کے انداز میں ہم آہنگی حاصل کریں۔

(ب) اپنے لوگوں کے بارے میں جانبیں اور ان سے غلطیوں اور ان کی بنیادی وجوہات کے بارے میں بہت واضح گفتگو کے ساتھ اپنے بارے میں سیکھیں۔

112... لوگوں کی اس تکلیف میں مدد کریں جو ان کی کمزوریوں کو تلاش کرنے کے ساتھ آتا ہے۔

113... تسلیم کریں کہ جب آپ واقعی کمزوریوں کے بارے میں لوگوں کے ساتھ مطابقت رکھتے ہیں، چاہے آپ کی بون یا ان

کی، وہ شاید سچ ہیں۔

114... یاد رکھیں کہ آپ کو "ایک کے سائے سے آگے" کے مقام تک پہنچنے کی ضرورت نہیں ہے۔

شک " لوگوں کا فیصلہ کرتے وقت۔

115... سمجھیں کہ آپ کو اس کے بارے میں سب سے زیادہ جاننے کے قابل ہونا چاہئے کہ ایک شخص کیا ہے۔

پسند کریں اور آیا وہ اپنے پہلے سال میں نوکری کے لیے "کلک" ہیں۔

116... برج واٹر میں لوگوں کا ان کے پورے وقت میں جائزہ لینا جاری رکھیں۔

(117) تجربات کے ذریعے لوگوں کی تربیت اور جانچ کریں۔

118... سمجھیں کہ تربیت واقعی ذاتی ارتقاء کے عمل کی رہنمائی کرتی ہے۔

119... جانتے ہیں کہ تجربہ اندرونی تخلیق کرتا ہے

120... سیکھنے کو نقطہ نظر میں ڈالنے کے لئے مستقل تاثرات فراہم کریں۔

121... یاد رکھیں کہ ہر چیز ایک کیس اسٹڈی ہے۔

122... اپنے لوگوں کو مچھلی دینے کے بجائے مچھلی پکڑنا سکھائیں۔

123... تسلیم کریں کہ بعض اوقات لوگوں کو غلطیاں کرنے دینا بہتر ہوتا ہے تاکہ وہ ان سے سیکھ سکیں بجائے اس کے کہ

انہیں بہتر فیصلہ سنائیں۔

(a) تنقید کرتے وقت، مفید تجاویز دینے کی کوشش کریں۔

(ب) کامیابی کے ساتھ ساتھ ناکامی سے بھی سیکھیں۔  
124) ... جانیں کہ کس قسم کی غلطیاں قابل قبول اور ناقابل قبول ہیں، اور ان لوگوں کو اجازت نہ دیں جو آپ کے لیے کام کرتے ہیں وہ ناقابل قبول ہیں۔  
125) ... اس بات کو تسلیم کریں کہ رویے میں تبدیلی عام طور پر تقریباً 18 ماہ کی مسلسل کمک لیتی ہے۔

126) ... لوگوں کو تربیت دیں؛ ان کی بحالی نہ کرو۔  
(ا) ایک عام غلطی: ایک ناقص اداکار کی تربیت اور جانچ کرنا یہ دیکھنے کے لیے کہ آیا وہ اپنی صلاحیتوں کا جائزہ لینے کی کوشش کیے بغیر مطلوبہ مہارتیں حاصل کر سکتا ہے۔  
127) ... "کیا سچ ہے" کا فیصلہ کرنے کے بعد (یعنی، یہ معلوم کرنے کے بعد کہ آپ کے لوگ کس طرح کے ہیں)، احتیاط سے سوچیں کہ "اس کے بارے میں کیا کرنا ہے۔"

128) برج واٹر میں لوگوں کو دوسری ملازمتوں میں چھانٹیں، یا انہیں برج واٹر سے ہٹا دیں۔

129) ... جب آپ کو معلوم ہوتا ہے کہ کوئی کام کے لیے اچھا "کلک" نہیں ہے، تو اسے اس سے باہر نکال دیں۔

جنس جلدی ہو سکتی ہے۔

130) ... جان لیں کہ کسی ایسے شخص کو ملازمت میں رکھنا جو اس کے لیے موزوں نہ ہو، کسی کو برطرف کرنے سے کہیں زیادہ برا ہے۔

131) ... جب لوگ "بغیر باکس" کے ہوتے ہیں تو غور کریں کہ کیا برج واٹر میں کوئی کھلا باکس ہے جو بہتر ہو گا۔ اگر نہیں تو انہیں برطرف کر دو۔

132) ... بار کم نہ کرو۔

## مسائل کو سمجھنے، تشخیص کرنے اور حل کرنے کے لیے...

133) جانیں کہ مسائل کو مؤثر طریقے سے کیسے محسوس کیا جائے۔

134) ... حصہ 2 میں بیان کردہ 5 قدمی عمل کو ذہن میں رکھیں۔

135) ... تسلیم کریں کہ مسائل کو سمجھنا عظیم انتظام کی طرف پہلا ضروری قدم ہے۔

136) ... سمجھیں کہ مسائل ہی بہتری کا ایندھن ہیں۔

137) ... آپ کو یہ سمجھنے کے قابل ہونے کی ضرورت ہے کہ کیا چیزیں بار سے اوپر ہیں (یعنی اچھی

کافی) یا بار کے نیچے (یعنی کافی اچھا نہیں)، اور آپ کو یہ یقینی بنانا ہوگا کہ آپ کے لوگ بھی کر سکتے ہیں۔

138) ... برائی کو برداشت نہ کریں۔

139) ... "سوپ کا مزہ چکھو۔"

140) ... زیادہ سے زیادہ آنکھیں رکھیں جو ممکن ہو مسائل کی تلاش میں ہوں۔

(a) "کارک کو پاپ کریں۔"

(ب) لوگوں کو ان کی شکایات اٹھانے پر جوابدہ بنائیں۔

(ج) رہنما کو اختلاف رائے کی حوصلہ افزائی کرنی چاہیے اور وہ غیر جانبدار یا کھلے ذہن کا ہونا چاہیے۔

(د) بعض ملازمتوں کے قریب ترین لوگ شاید انہیں سب سے بہتر جانتے ہوں، یا کم از کم جانتے ہوں۔

نقطہ نظر آپ کو سمجھنے کی ضرورت ہے، لہذا وہ لوگ بہتری پیدا کرنے کے لئے ضروری ہیں۔

141) ... مسائل کو سمجھنے کے لیے، موازنہ کریں کہ فلم آپ کے مقابلے میں کیسے سامنے آ رہی ہے۔

سکرپٹ

142) ...گمنام "بم" اور "وہ" استعمال نہ کریں کیونکہ یہ ذاتی طور پر نقاب پوش ہے ذمہ داری -مخصوص نام استعمال کریں۔

143) ...مسائل کے بارے میں بہت واضح رہیں۔ عمومیات کے ساتھ شروع نہ کریں۔

144) ...ٹول: مسائل کو پکڑنے کے لیے درج ذیل ٹولز کا استعمال کریں: ایشوز لاگ، میٹرکس، سروے، چیک لسٹ، باہر کنسلٹنٹس، اور اندرونی آڈیٹرز۔

145) ...سب سے عام وجہ مسائل کا ادراک نہ ہونا وہ ہے جسے میں "ابلتے پانی میں مینڈک" کا مسئلہ کہتا ہوں۔

146) ...بعض صورتوں میں، لوگ ناقابل قبول مسائل کو قبول کرتے ہیں کیونکہ ان کو حل کرنا بہت مشکل سمجھا جاتا ہے۔ پھر بھی ناقابل قبول مسائل کو ٹھیک کرنا درحقیقت انہیں ٹھیک نہ کرنے سے کہیں زیادہ آسان ہے، کیونکہ انہیں ٹھیک نہ کرنا آپ کو دکھی کر دے گا۔

a) ایسے مسائل جن کے اچھے، منصوبہ بند حل ہوتے ہیں ان سے بالکل مختلف ہوتے ہیں۔

مت کرو

147) یہ سمجھنے کے لیے تشخیص کریں کہ مسائل کس کی علامت ہیں۔

148) ...تسلیم کریں کہ تمام مسائل صرف ان کی بنیادی وجوہات کا اظہار ہیں، لہذا

یہ سمجھنے کے لیے تشخیص کریں کہ مسائل کس کی علامت ہیں۔

149) ...سمجھیں کہ تشخیص ترقی اور معیار دونوں کی بنیاد ہے۔

تعلقات

150) ...تشخیص کرتے وقت درج ذیل سوالات پوچھیں۔

151) ...یاد رکھیں کہ بنیادی وجہ عمل نہیں بلکہ ایک وجہ ہے۔

152) ...شناخت کریں کہ 5 قدمی عمل میں کس مرحلے میں ناکامی واقع ہوئی ہے۔

153) ...یاد رکھیں کہ ایک مناسب تشخیص کے لیے ایک معیار، باہمی تعاون اور

سچائی تک پہنچنے کے لیے ایماندارانہ بحث۔

154) ...ذہن میں رکھیں کہ تشخیص سے نتائج برآمد ہونے چاہئیں۔

155) ...ایک "ڈاٹ" سے بہت زیادہ نہ بنائیں -بہت سارے "نقطوں" کو جلدی سے نچوڑ کر اور دوسروں کے ساتھ مثلث کر کے ایک بھرپور تصویر بنائیں۔

156) ...مسلسل تشخیص کر کے ابھرتی ہوئی ترکیب کو برقرار رکھیں

157) ...صلاحیت کے مسئلے اور قابلیت کے مسئلے کے درمیان فرق کرنے کے لیے، تصور کریں کہ اگر وہ شخص کافی صلاحیت رکھتا ہو تو اس مخصوص فنکشن میں کس طرح کارکردگی کا مظاہرہ کرے گا۔

158) ...مینجرز کے بہترین نتائج پیدا کرنے میں ناکام ہونے یا بڑھنے کی سب سے عام وجوہات ہیں۔

159) ... "پیر کی صبح کوارٹر بیکنگ" سے گریز کریں۔

160) ...ان اصولوں کی نشاندہی کریں جن کی خلاف ورزی کی گئی تھی۔

161) ...یاد رکھیں کہ اگر آپ کے پاس وہی لوگ ہیں جو ایک جیسے کام کر رہے ہیں، تو آپ کو وہی نتائج کی توقع کرنی چاہیے۔

162) ...کسی محکمہ یا ذیلی محکمے کے بارے میں 80/20 تفہیم حاصل کرنے کے لیے درج ذیل "ڈرل ڈاؤن" تکنیک کا

استعمال کریں جس میں مسائل ہیں۔

163) چیزوں کو تناظر میں رکھیں

164) ... آگے جانے سے پہلے پیچھے جاؤ۔

(a) ٹول: تمام نئے ملازمین کو "کہانی" کے ٹیپ سننے کے لیے ان کو تازہ ترین لانے کے لیے کہیں۔

165) ... "لائن کے اوپر" اور "لائن کے نیچے" کی سوچ کو سمجھیں اور دونوں کے درمیان کیسے جانا ہے۔

166) اپنے مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے اپنی مشین کو ڈیزائن کریں۔

167) ... یاد رکھیں: آپ ایک "مشین" یا سسٹم ڈیزائن کر رہے ہیں جو تیار کرے گا۔

نتائج

(a) ایک قلیل مدتی مقصد کے لیے شاید آپ کو مشین بنانے کی ضرورت نہیں ہوگی۔

(ب) جو کچھ آپ پر آ رہا ہے اس پر بہت زیادہ توجہ دینے سے بچو اور کافی نہیں۔

آپ کی ذمہ داریاں کیا ہیں یا آپ کے مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے آپ کی مشین کو کس طرح کام کرنا چاہیے۔

168) ... سوچنے سے پہلے عمل نہ کریں۔ گیم پلان کے ساتھ آنے کے لیے وقت نکالیں۔

169) ... آپ جو تنظیمی ڈیزائن تیار کرتے ہیں اسے مسائل کو کم کرنا چاہئے اور مواقع پر زیادہ سے زیادہ سرمایہ کاری کرنا چاہئے۔

170) ... اپنے آپ کو تھوڑی دیر کے لیے "درد کی پوزیشن" میں رکھیں تاکہ آپ کو اس بات کی زیادہ سمجھ حاصل

ہو کہ آپ کس چیز کے لیے ڈیزائن کر رہے ہیں۔

171) ... تسلیم کریں کہ ڈیزائن ایک تکراری عمل ہے۔ ایک برا "اب" اور ایک اچھا "پھر" کے درمیان ایک "اس کے ذریعے کام کرنا" کی مدت ہے۔

172) ... متبادل مشینوں اور ان کے نتائج کا تصور کریں، اور پھر انتخاب کریں۔

173) ... دوسرے اور تیسرے آرڈر کے نتائج کے ساتھ ساتھ فرسٹ آرڈر کے بارے میں سوچیں

نتائج

174) ... سب سے اہم بات یہ ہے کہ تنظیم کو کاموں کے بجائے اہداف کے ارد گرد بنائیں۔

(a) پہلے بہترین ورک فلو ڈیزائن کے ساتھ آئیں، اسے تنظیمی چارٹ میں خاکہ بنائیں،

تصور کریں کہ پرزے کیسے آپس میں ملتے ہیں، اس بات کی وضاحت کریں کہ ہر کام کے لیے کن خصوصیات کی ضرورت ہوتی ہے، اور، اس

کے مکمل ہونے کے بعد ہی، نوکریوں کو بھرنے کے لیے صحیح لوگوں کا انتخاب کریں۔

(ب) محکموں اور ذیلی محکموں کو انتہائی منطقی گروپ بندی کے ارد گرد منظم کریں۔

(ج) محکموں کو ہر ممکن حد تک خود کفیل بنائیں تاکہ ان کا کنٹرول ہو

اہداف کو حاصل کرنے کے لیے ضروری وسائل۔

(d) لوگوں کی تعداد میں اضافے اور/یا تنظیم کی پیچیدگی کے براہ راست تعلق میں کسی تنظیم کی کارکردگی کم ہو جاتی ہے اور

تنظیم کی بیوروکریسی بڑھ جاتی ہے۔

175) ... اپنی تنظیم کو اوپر سے نیچے کی طرف بنائیں۔

(a) ہر ایک کی نگرانی ایک قابل اعتماد شخص کے ذریعے کی جانی چاہئے جس کے اعلیٰ معیارات ہوں۔

(b) ہر اہرام کے اوپری حصے میں موجود لوگوں کے پاس انتظام کرنے کی مہارت اور توجہ ہونی چاہیے۔

ان کی براہ راست رپورٹس اور ان کی ملازمتوں کی گہری سمجھ۔

(c) سینئر مینیجرز اور جونیئر مینیجرز کا تناسب اور ان لوگوں کی تعداد جو دو درجے نیچے کام کرتے ہیں محدود ہونا چاہیے، تاکہ

معیاری مواصلات اور باہمی افہام و تفہیم کو برقرار رکھا جا سکے۔

(d) اوپر سے نیچے تک تہوں کی تعداد اور مینیجرز کا ان کی براہ راست رپورٹوں کا تناسب ایک مؤثر تنظیم کے سائز کو محدود کر

دے گا۔

(e) تنظیم جتنی بڑی ہوگی، اتنی ہی اہم ہیں (1) انفارمیشن ٹیکنالوجی

مینجمنٹ میں مہارت اور (2) کراس ڈیپارٹمنٹ کمیونیکیشن (بعد میں ان پر مزید)۔

(f) لوگوں کو فٹ کرنے کے لیے تنظیم نہ بنائیں۔

176) ... ذمہ داریوں اور رپورٹنگ لائنوں کی واضح ترین ممکنہ وضاحت کریں۔  
(a) اہرام کی طرح نظر آنے کے لیے ایک تنظیمی چارٹ بنائیں، جس میں سیدھی لکیریں ہوں جو کہ نہیں ہیں۔

کراس

177) ... مسلسل سوچتے رہیں کہ کس طرح لیوریج پیدا کی جائے۔

(a) آپ کو تفصیلات تفویض کرنے کے قابل ہونا چاہئے۔

(ب) چند ہوشیار لوگوں کو تلاش کرنا اور ان کو بہترین ٹیکنالوجی دینے سے کہیں بہتر ہے۔  
عام اور کم سہولتوں سے ایس افراد کی تعداد زیادہ ہے۔

(c) "لیوریجز" کا استعمال کریں۔

178) ... سہ شاخہ پتی کے ڈیزائن کو سمجھیں۔

179) ... دوسرے محکمے کے لوگوں کے لیے کام نہ کرو اور نہ ہی دوسرے سے لوگوں کو پکڑو

محکمہ آپ کے لیے کام کرے گا جب تک کہ آپ باس سے بات نہ کریں۔

180) ... "محکمہ کی پرچی" پر نگاہ رکھیں۔

181) ... ورک فلو ڈیزائن اور لوگوں کی صلاحیتوں کی بنیاد پر ذمہ داریاں تفویض کریں، نہ کہ

ملازمت کے عنوانات

182) ... کنسلٹنٹ لت کے لئے باہر دیکھو۔

183) ... ٹول: طریقہ کار کے دستی کو برقرار رکھیں۔

184) ... ٹول: چیک لسٹ استعمال کریں۔

(a) چیک لسٹوں کو ذاتی ذمہ داری کے ساتھ الجھائیں نہیں۔

(ب) یاد رکھیں کہ "سسٹمیٹک" کا مطلب کمپیوٹرائزڈ ہونا ضروری نہیں ہے۔

(c) اس بات کو یقینی بنانے کے لیے کہ مشن کے لیے اہم کام ہیں "ڈبل چیک" کے بجائے "ڈبل ڈو" کا استعمال کریں

صحیح طریقے سے کیا۔

185) ... "نوکری کی پرچی" پر نگاہ رکھیں۔

186) ... واضح طور پر سوچیں کہ چیزوں کو کیسے جانا چاہئے، اور جب وہ اس طرف نہیں جا رہے ہیں، تو اسے تسلیم

کریں اور تحقیق کریں

187) ... اچھے کنٹرول رکھیں تاکہ آپ کو دوسروں کی بے ایمانی کا سامنا نہ ہو اور اعتماد کبھی بھی کوئی مسئلہ نہ ہو۔

(a) آڈٹ کرنے والے لوگ محکمہ سے باہر کے لوگوں کو رپورٹ کریں جو آڈٹ ہو رہے ہیں، اور آڈٹ کرنے والوں کو آڈٹ کے طریقہ کار

سے آگاہ نہیں کیا جانا چاہئے۔

(ب) یاد رکھیں: قوانین کا کوئی مطلب نہیں جب تک کہ آپ کے پاس پولیس اہلکار (آڈیٹر) نہ ہوں۔

188) وہ کریں جو آپ کرنے کے لیے تیار ہیں۔

189) ... کے ذریعے دھکا!

## مؤثر طریقے سے فیصلے کرنے کے لیے...

190) جاننے کی طاقت کو پہچانیں کہ نہ جانے سے کیسے نمٹا جائے۔

191) ... تسلیم کریں کہ آپ کا مقصد بہترین جواب کے ساتھ آنا ہے، کہ

آپ کے پاس اس کے ہونے کا امکان بہت کم ہے، اور یہ کہ اگر آپ کے پاس ہے تو بھی آپ کو یقین نہیں ہو سکتا کہ یہ

آپ کے پاس ہے جب تک کہ آپ کے پاس دوسرے قابل اعتماد لوگ آپ کی جانچ نہ کریں۔

192) ... یہ سمجھیں کہ نہ جانے سے نمٹنے کی صلاحیت اس سے کہیں زیادہ طاقتور ہے۔

جاننا

(a) پوچھنے کی طاقت کو گلے لگائیں: "میں کیا نہیں جانتا، اور مجھے اس کے بارے میں کیا کرنا چاہئے؟"

(ب) کامیابی کا راستہ تلاش کرنا کم از کم صحیح سوالات کے جوابات کے ساتھ آئے پر منحصر ہے۔

193... یاد رکھیں کہ آپ کا مقصد بہترین جواب تلاش کرنا ہے، بہترین جواب دینا نہیں۔

آپ کے پاس ہے۔

194... جبکہ ہر ایک کو سوالات اور نظریات رکھنے کا حق ہے، صرف قابل اعتماد

لوگوں کو رائے رکھنے کا حق ہے۔

195... مسلسل اس بات کی فکر کریں کہ آپ کیا کہو رہے ہیں۔

(a) کامیاب لوگ دوسروں کی تنقید کا مطالبہ کرتے ہیں اور اس کی خوبی پر غور کرتے ہیں۔

(ب) اپنے نقطہ نظر کو مثلث بنائیں۔

196... تمام فیصلے منطقی طور پر کریں، جیسا کہ متوقع قدر کے حساب سے

197... نتائج کے امکانات اور ادائیگی دونوں کو مدنظر رکھتے ہوئے،

اس بات کو یقینی بنائیں کہ ناقابل قبول (یعنی بربادی کا خطرہ) کا امکان صفر ہے۔

(a) ایک برے فیصلے کی قیمت اچھے فیصلے کے اجر کے برابر یا اس سے زیادہ ہوتی ہے، اس لیے جو کچھ آپ نہیں جانتے اسے جاننا کم از کم اتنا ہی قیمتی ہے جتنا کہ جاننا۔

(ب) ایسے مواقع کو پہچانیں جہاں کھونے کے لیے بہت کچھ نہیں ہے اور بہت کچھ حاصل کرنا ہے، چاہے فائدے کے ہونے کا امکان کم ہو۔

(c) آپ کے درست ہونے کے امکان کا درست اندازہ لگا کر یہ سمجھیں کہ آپ کا فیصلہ درست ہونے کے امکان کو بڑھانا کتنا قیمتی ہے۔

(د) کسی بھی چیز پر زیادہ شرط نہ لگائیں۔ 15 یا اس سے زیادہ اچھے، غیر متعلقہ شرط لگائیں۔

80/20 (198) اصول کو یاد رکھیں، اور جانیں کہ 20% کلید کیا ہے

199... اہم چیزوں کو غیر اہم چیزوں سے الگ کریں اور ان سے نمٹیں۔

سب سے پہلے اہم چیزیں۔

(a) کمال پسند نہ بنیں۔

(ب) چونکہ 80% جوس نچوڑ کے پہلے 20% سے حاصل کیا جا سکتا ہے، اس لیے فیصلہ کرنے کے لیے نسبتاً کم (عام طور پر پانچ سے کم) اہم چیزیں ہیں جن پر غور کرنا چاہیے۔

(ج) "تفصیل کی پریشانی" پر نگاہ رکھیں

(d) چھوٹی چیزوں کو غیر اہم نہ سمجھیں، کیونکہ کچھ چھوٹی چیزیں ہو سکتی ہیں۔

بہت اہم

200... فیصلے کو ملتوی کرنے کے معمولی اخراجات کے مقابلے میں اضافی معلومات کے حصول سے حاصل ہونے والے معمولی

فوائد کی روشنی میں فیصلہ کرنے کے مناسب وقت کے بارے میں سوچیں۔

201... اس بات کو یقینی بنائیں کہ آپ کچھ اور کرنے سے پہلے تمام "ضروری کرنا" بار کے اوپر ہیں۔

202... یاد رکھیں کہ بہترین انتخاب وہ ہوتے ہیں جن میں نقصانات سے زیادہ فوائد ہوتے ہیں، نہ کہ وہ جن میں کوئی نقصان

نہ ہو۔ ان لوگوں سے دھیان رکھیں جو کسی چیز کے خلاف بحث کرنے کا رجحان رکھتے ہیں کیونکہ وہ نقصانات کے خلاف تمام

پیشہ کو مناسب طریقے سے وزن کے بغیر اس میں کچھ غلط تلاش کرسکتے ہیں۔

203... امکانات کو غیر پیداواری طور پر شناخت کیے بغیر ان کے امکانات کو تفویض کرنے پر نگاہ رکھیں، کیونکہ یہ ترجیحات

کو خراب کرتا ہے۔

204... تصور کو سمجھیں اور فقرہ استعمال کریں۔

(a) جب آپ کسی سے پوچھتے ہیں کہ کیا کچھ سچ ہے اور وہ آپ کو بتاتا ہے کہ "یہ بالکل نہیں ہے۔"

سچ، یہ شاید کافی سچ ہے۔

(205 سنتھیسائز ... (206 نقطوں کو سمجھیں اور جوڑیں۔

(207) ... سمجھیں کہ بہتری کی قابل قبول شرح کیا ہے، اور یہ کہ وہ سطح ہے نہ کہ تبدیلی کی شرح جو سب سے اہم ہے۔

(208) ... اگر آپ کا بہترین حل کافی اچھا نہیں ہے، تو مزید سوچیں یا بڑھیں کہ آپ ایسا نہیں کر سکتے۔

ایک ایسا حل تیار کریں جو کافی اچھا ہو۔

(209) ... اس پر سمجھوتہ کرنے کے لالچ سے بچیں جس پر سمجھوتہ نہ ہو۔

(210) ... سب کو خوش کرنے کی کوشش نہ کریں۔

اس کے بعد گوشت ہے...

# ثقافت کو درست کرنے کے لیے...

## 1) سچائی پر بھروسہ

تو...

2) ... یہ جان لیں کہ آپ کو سچائی سے ڈرنے کی کوئی ضرورت نہیں ہے۔ سمجھنا، قبول کرنا، اور کامیابی کے حصول کے لیے حقیقت سے مؤثر طریقے سے نمٹنے کا طریقہ جاننا بہت ضروری ہے۔ آپ کی طرف سچائی کا ہونا انتہائی طاقتور ہے۔ جب کہ سچائی خود خوفناک ہو سکتی ہے — آپ میں کمزوری ہے، آپ کو ایک مہلک بیماری ہے، وغیرہ — سچ جاننا آپ کو اپنے حالات سے بہتر طریقے سے نمٹنے کی اجازت دے گا۔ سچا ہونا، اور دوسروں کو آپ کے ساتھ سچا رہنے دینا، آپ کو اپنے خیالات کو دریافت کرنے کی اجازت دیتا ہے اور آپ کو ان تاثرات سے روشناس کرواتا ہے جو آپ کے سیکھنے کے لیے ضروری ہے۔ سچا ہونا آپ کی آزادی کی توسیع ہے۔ وہ لوگ جو اندر سے ایک طرف اور باہر سے دوسری طرف متضاد ہو جاتے ہیں اور اکثر اپنی اقدار سے رابطہ کھو دیتے ہیں۔ ان کے لیے خوش رہنا مشکل ہے، اور ان کے لیے اپنی بہترین کارکردگی کا مظاہرہ کرنا تقریباً ناممکن ہے۔ اگرچہ بنیادی طور پر سچے ہونے کے پہلے آرڈر کے اثرات مطلوبہ نہیں ہوسکتے ہیں، دوسری اور تیسری ترتیب کے اثرات بہت اچھے ہیں۔

کیا آپ اس سے متفق ہیں؟

3) ... ایک ایسا ماحول بنائیں جس میں ہر کسی کو یہ سمجھنے کا حق حاصل ہو کہ کیا معنی خیز ہے اور کسی کو بھی یہ حق نہیں ہے کہ وہ اس پر بات کیے بغیر تنقیدی رائے قائم کرے۔

4) ... انتہائی کھلے رہیں۔ کشادگی سچائی اور اعتماد کی طرف لے جاتی ہے۔ آپ جس چیز کو ناپسند کرتے ہیں اس کے بارے میں کھلے رہنا خاص طور پر اہم ہے، کیونکہ جن چیزوں کو آپ پسند نہیں کرتے انہیں تبدیل کرنے یا حل کرنے کی ضرورت ہے۔ اپنے مسائل پر تب تک بحث کریں جب تک کہ آپ ہم آہنگی میں نہ ہوں یا جب تک آپ ایک دوسرے کے موقف کو نہ سمجھ لیں اور یہ طے کر لیں کہ کیا کرنا چاہیے۔ جیسا کہ میں نے کسی کے ساتھ کام کیا تھا ایک بار وضاحت کی، "یہ آسان ہے - بس فلٹر نہ کریں۔" برج وائر کی بہترین کارکردگی کی بنیادی وجہ یہ ہے کہ یہاں کے تمام لوگوں کو کھلے عام اور یکساں طور پر بات کرنے کی طاقت ہے اور اس لیے کہ ان کے خیالات کو ان کی باتوں کی خوبیوں پر پرکھا جاتا ہے۔ اس انتہائی کشادگی اور سوچ کی قابلیت کے ذریعے، ہم مسائل کو بہتر طریقے سے شناخت اور حل کرتے ہیں۔ چونکہ ہم جانتے ہیں کہ ہم ایمانداری پر بھروسہ کر سکتے ہیں، ہم زیادہ کامیاب ہوتے ہیں اور بالآخر ہم قریب تر ہو جاتے ہیں، اور چونکہ ہم کامیاب ہوتے ہیں اور قریب ہوتے ہیں، اس لیے ہم اس مشن اور ایک دوسرے کے لیے زیادہ پرعزم ہیں۔ یہ ایک خود کو تقویت دینے والا، نیکی کا چکر ہے۔

کیا آپ اس سے متفق ہیں؟

5) ... دیانتداری رکھیں اور دوسروں سے اس کا مطالبہ کریں۔ دیانتداری لاطینی لفظ انٹیجر سے نکلتی ہے، جس کا مطلب ہے "ایک"۔ وہ لوگ جو اندر سے ایک طرف اور باہر سے دوسرے راستے پر ہوتے ہیں ان میں دیانتداری کی کمی ہوتی ہے۔ ان میں دوہرا پن ہے۔

سالمت رکھنے اور دوہرے پن سے بچنے کے دوسرے اور تیسرے درجے کے اثرات بہت اچھے ہیں۔ صرف اس کے بارے میں سوچنا کہ اسے کس طرح سمجھا جاتا ہے بجائے اس کے کہ کیا درست ہے آپ کو اہم چیزوں پر زیادہ توجہ مرکوز کرنے میں مدد کرتا ہے۔ یہ آپ کو ان لوگوں کو ترتیب دینے میں مدد کرتا ہے جن کے آپ آس پاس ہیں اور آپ جس ماحول میں ہیں۔ یہ تنظیم کی کارکردگی اور دوستی کو بہتر بناتا ہے کیونکہ وہ خفیہ باتیں جو لوگ سوچتے ہیں اور ایک دوسرے کو نہیں کہتے ہیں ناراضگی اور کلیدی مسائل کو زیر زمین لاتے ہیں اور ان کی وجہ نہیں بنتے۔ بہتری، چھپانے کے لیے کچھ نہ ہونا تناؤ کو دور کرتا ہے۔ اس سے اعتماد بھی پیدا ہوتا ہے۔ ان وجوہات کے لئے:

5a) کسی ایسے شخص کے بارے میں کبھی کچھ نہ کہو جسے آپ ان سے براہ راست نہیں کہیں گے، اور لوگوں کو ان کے چہرے پر الزام لگانے بغیر ان کی کوشش نہ کریں۔ پیٹھ پیچھے لوگوں کو برا بھلا کہنا



سالمیت کی سنگین کمی کو ظاہر کرتا ہے اور نتیجہ خیز ہے۔ اس سے کوئی فائدہ مند تبدیلی نہیں آتی، اور یہ ان لوگوں اور مجموعی طور پر ماحول دونوں کو خراب کر دیتی ہے جن کو آپ برا بھلا کہتے ہیں۔ بے ایمان ہونے کے بعد، یہ سب سے بری چیز ہے جو آپ برج واٹر میں کر سکتے ہیں۔ برج واٹر میں تنقید کا خیر مقدم کیا جاتا ہے اور حوصلہ افزائی بھی کی جاتی ہے، اس لیے لوگوں کی پیٹھ پیچھے بات کرنے کی کوئی معقول وجہ نہیں ہے۔ آپ کو اس پالیسی پر انتہائی حد تک عمل کرنے کی ضرورت ہے۔ مثال کے طور پر، مینیجرز کو ان لوگوں کے بارے میں بات نہیں کرنی چاہیے جو ان کے لیے کام کرتے ہیں بغیر ان لوگوں کے کمرے میں۔ اگر آپ برج واٹر پر لوگوں کی پیٹھ پیچھے بات کرتے ہیں تو آپ کو پتلا نیزل کہا جاتا ہے۔

(5b) "وفاداری" کو سچائی اور کھلے پن کی راہ میں حائل نہ ہونے دیں۔ کچھ کمپنیوں میں،

ملازمین اپنے آجر کی غلطیوں کو چھپاتے ہیں، اور آجر بدلے میں ایسا ہی کرتے ہیں۔ ان جگہوں پر، کھل کر اپنے خدشات کا اظہار کرنا ہے وفا اور حوصلہ شکنی سمجھا جاتا ہے۔ کیونکہ یہ لوگوں کو ان کی غلطیوں اور کمزوریوں کو منظر عام پر لانے سے روکتا ہے اور چونکہ یہ دھوکہ دہی کی حوصلہ افزائی کرتا ہے اور ماتحتوں کے اپیل کے حق کو ختم کرتا ہے، غیر صحت مند وفاداری بہتری کی راہ میں حائل ہے۔ میں وفاداری کی ایک سچی، صحت مند شکل پر یقین رکھتا ہوں، جو اس کے برعکس کرتا ہے۔ صحت مند وفاداری کھلے عام غلطیوں اور کمزوریوں کو دور کرنے کے ذریعے بہتری کو فروغ دیتی ہے۔ جتنے زیادہ لوگ اپنے چیلنجوں کے بارے میں کھلے ہیں، دوسرے اتنے ہی زیادہ مددگار ہو سکتے ہیں۔ ایک ایسے ماحول میں جس میں غلطیوں اور کمزوریوں سے صاف صاف نمٹا جاتا ہے، جو لوگ اپنے چیلنجوں کا سامنا کرتے ہیں وہ سب سے زیادہ قابل تعریف کردار کے حامل ہوتے ہیں۔ اس کے برعکس جب غلطیاں اور کمزوریاں چھپ جائیں تو غیر صحت مند کردار کو جائز قرار دیا جاتا ہے۔

(6) ...یکسر شفاف رہیں۔ لوگوں کو ان کے آس پاس جو کچھ ہو رہا ہے اس کی زیادہ سے زیادہ نمائش فراہم کریں۔ لوگوں کو براہ راست رسائی کی اجازت دینے سے وہ اپنے خیالات بنا سکتے ہیں اور درستگی اور سچائی کی تلاش میں بہت زیادہ اضافہ کرتے ہیں۔ ونسٹن چرچل نے کہا تھا کہ "قیادت میں اس سے بدتر کوئی راستہ نہیں ہے کہ جھوٹی امیدیں جلد ہی ختم ہو جائیں"۔ واضح سوال و جواب کا عمل لوگوں کو آپ کی سوچ کی جانچ کرنے کی اجازت دیتا ہے۔ اس کے بعد آپ بہترین ممکنہ جواب حاصل کرنے کے لیے اپنی سوچ میں ترمیم کر سکتے ہیں، اپنے اعتماد کو تقویت دیتے ہوئے کہ آپ بہترین ممکنہ راستے پر ہیں۔

(6a) تقریباً تمام ملاقاتیں ریکارڈ کریں اور تمام متعلقہ لوگوں کے ساتھ ان کا اشتراک کریں۔ شفافیت کو بڑھانے کے لیے ان تمام میٹنگز کے ٹیپ فراہم کریں جن میں خفیہ معلومات نہ ہوں۔ بلاشبہ، بعض اوقات ایسے ہوتے ہیں جب رازداری کی ضرورت ہوتی ہے۔ اگر کوئی آپ کو خفیہ معلومات دیتا ہے، تو اسے اس وقت تک خفیہ رکھیں جب تک کہ آپ کو اسے ظاہر کرنے کی اجازت نہ مل جائے۔

(7) ... بے ایمانی کو برداشت نہ کریں۔ لوگ عام طور پر مکمل طور پر ایماندار نہیں ہوتے، جو ترقی کی راہ میں حائل ہوتے ہیں، اس لیے اسے برداشت نہ کریں۔ برج واٹر میں ایک ایڈجسٹمنٹ کا عمل ہے جس میں کوئی مکمل طور پر ایماندار ہونا سیکھتا ہے اور دوسروں سے بھی یہی توقع رکھتا ہے۔ زیادہ سے زیادہ آپ سچائی کی تلاش میں منطقی، غیر جذباتی گفتگو میں مشغول ہو جاتے ہیں جس میں تنقید کو حملوں کے طور پر نہیں دیکھا جاتا بلکہ مسائل کے ممکنہ ذرائع کی تلاش کے طور پر دیکھا جاتا ہے۔

(7a) اس پر یقین نہ کریں جب کوئی شخص بے ایمانی کرتے ہوئے کہتا ہے کہ اس نے روشنی دیکھی ہے اور اس طرح کا کام دوبارہ کبھی نہیں کریں گے۔ امکانات ہیں کہ وہ کریں گے۔ کسی ایسے شخص کو اپنے ارد گرد رکھنے کی قیمت جس نے بے ایمانی کی ہے کسی بھی فائدے سے زیادہ ہونے کا امکان ہے۔

ثقافت کو درست کرنے کے لیے  
ایسا کلچر بنائیں جس میں غلطیاں کرنا ٹھیک ہے لیکن  
ان کی شناخت، تجزیہ اور ان سے سیکھنا ناقابل قبول ہے۔

## 8) ایک ایسا کلچر بنائیں جس میں غلطیاں کرنا ٹھیک ہے لیکن شناخت کرنا، تجزیہ کرنا اور سیکھنا ناقابل قبول ہے۔ ان کی طرف سے

تو...

### 9) ...تسلیم کریں کہ موثر، اختراعی مفکرین غلطیاں کرنے جا رہے ہیں 94 اور ان سے سیکھیں کیونکہ یہ اختراعی عمل کا فطری حصہ ہے۔

ہر اس غلطی کے لیے جو آپ آپ سے سیکھتے ہیں مستقبل میں ایسی ہزاروں غلطیوں کو بچا لے گا، اس لیے اگر آپ غلطیوں کو سیکھنے کے مواقع کے طور پر سمجھتے ہیں جس سے تیزی سے بہتری آتی ہے تو آپ کو ان سے ہرجوش ہونا چاہیے۔ لیکن اگر آپ ان کے ساتھ برا سلوک کرتے ہیں، تو آپ اپنے آپ کو اور دوسروں کو دکھی کر دیں گے، اور آپ ترقی نہیں کریں گے۔ آپ کے کام کے ماحول کو سچ کی صحت مند، ایماندارانہ تلاش کے بجائے چھوٹی موٹی پیٹھ کاٹنے اور بدتمیزی سے نشان زد کیا جائے گا جو ارتقا اور بہتری کی طرف لے جاتا ہے۔ اس کی وجہ سے، آپ جتنی زیادہ غلطیاں کریں گے اور آپ کے پاس جتنی زیادہ معیاری، ایماندارانہ تشخیص ہوگی، آپ کی ترقی اتنی ہی تیز ہوگی۔ یہ BS یا صرف بات نہیں ہے۔ یہ سیکھنے کی حقیقت ہے۔

50

### 10) ...اپنی یا دوسروں کی غلطیوں کے بارے میں برا محسوس نہ کریں۔ انہیں پیار کرو!

یاد رکھیں کہ (1) ان سے توقع کی جانی چاہئے، (2) وہ سیکھنے کے عمل کا پہلا اور سب سے ضروری حصہ ہیں، اور (3) ان کے بارے میں برا محسوس کرنا آپ کو بہتر ہونے سے روکے گا۔ لوگ عام طور پر غلطیوں کے بارے میں برا محسوس کرتے ہیں کیونکہ وہ مختصر نظر میں سوچتے ہیں کہ غلطیاں ان کی برائی کو ظاہر کرتی ہیں یا اس وجہ سے کہ وہ سزا پانے (یا انعام نہ ملنے) کے بارے میں فکر مند ہیں۔ لوگ ان لوگوں پر بھی غصہ کرتے ہیں جو غلطیاں کرتے ہیں کیونکہ مختصر نظر میں وہ تعلیمی، ارتقائی عمل کے بجائے برے نتائج پر توجہ مرکوز کرتے ہیں جس کا وہ حصہ ہیں۔ یہ ایک حقیقی المیہ ہے۔

میرے پاس ایک دفعہ سکی انسٹرکٹر تھا جس نے باسکٹ بال کے اب تک کے سب سے بڑے کھلاڑی مائیکل جارجن کو سکینگ سکھائی تھی۔ انہوں نے وضاحت کی کہ اردن نے اپنی غلطیوں کا لطف اٹھایا اور ان میں سے زیادہ سے زیادہ فائدہ اٹھایا۔ ہائی اسکول کے آغاز میں، اردن باسکٹ بال کا ایک غیر متاثر کن کھلاڑی تھا۔ وہ ایک چیمپئن بن گیا کیونکہ وہ اپنی غلطیوں کو بہتر بنانے کے لیے استعمال کرنا پسند کرتا تھا۔ پھر بھی اردن کی مثال اور ان گنت دوسرے کامیاب لوگوں کی مثال کے باوجود، لوگوں کے لیے سیکھنے کی راہ میں انا کو کھڑا ہونے دینا زیادہ عام ہے۔ شاید اس کی وجہ یہ ہے کہ اسکول کی تعلیم صحیح جوابات کی اہمیت پر زیادہ زور دیتی ہے اور غلط جوابات کو سزا دیتی ہے۔ اچھے اسکول سیکھنے والے اکثر غلط غلطی پر مبنی سیکھنے والے ہوتے ہیں کیونکہ وہ اپنی غلطیوں سے پریشان ہوتے ہیں۔ مجھے یہ مسئلہ خاص طور پر بہترین کالجوں کے حالیہ گریجویٹوں میں نظر آتا ہے، جو اکثر اپنی کمزوریوں کو تلاش کرنے سے کتراتے ہیں۔ یاد رکھیں کہ ذہین لوگ جو اپنی کمزوریوں کو پہچاننے اور ان سے سیکھنے کے لیے تیار ہوتے ہیں وہ انہی صلاحیتوں کے حامل لوگوں سے کافی حد تک بہتر کارکردگی کا مظاہرہ کرتے ہیں جو اسی طرح کھلے نہیں ہیں۔

### 11) ...غلطیوں کے نمونوں کا مشاہدہ کریں کہ آیا وہ اس کی پیداوار ہیں۔

کمزوریاں انا کی رکاوٹوں کے بغیر نقطوں کو جوڑیں۔ اگر غلطیوں کا نمونہ ہے، تو یہ شاید کمزوری کی علامت ہے۔ ہر کسی میں کمزوریاں ہوتی ہیں۔ کامیابی کا تیز ترین راستہ یہ جاننا ہے کہ وہ کیا ہیں اور ان سے کیسے نمٹا جائے تاکہ وہ آپ کے راستے میں نہ کھڑے ہوں۔ کمزوریاں سیکھنے میں کمی یا صلاحیتوں میں کمی کی وجہ سے ہوتی ہیں۔ سیکھنے میں کمی کو دور کیا جا سکتا ہے۔

49 تھامس ایڈیس نے ناکامی کے بارے میں کہا: "میں ناکام نہیں ہوا ہوں۔ میں نے ابھی 10,000 طریقے تلاش کیے ہیں جو کام نہیں کرتے ہیں۔" میں حوصلہ شکنی نہیں کر رہا ہوں، کیونکہ ہر غلط کوشش کو مسترد کیا جانا ایک اور قدم ہے۔ "نتائج! کیوں، یار، میں نے بہت سارے نتائج حاصل کیے ہیں۔ میں کئی ہزار چیزیں جانتا ہوں جو کام نہیں کریں گی۔" جب میں نے مکمل طور پر فیصلہ کر لیا ہے کہ نتیجہ حاصل کرنے کے قابل ہے تو میں اس سے آگے بڑھتا ہوں اور ٹرائل کے بعد ٹرائل کرتا ہوں جب تک کہ وہ نہ آجائے۔ "زندگی کی ناکامیوں میں سے بہت سے مرد ایسے ہوتے ہیں جنہیں یہ احساس نہیں ہوتا تھا کہ جب وہ بار مان لیتے ہیں تو وہ کامیابی کے کتنے قریب ہیں۔"

حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
ثقافت کو درست کرنے کے لیے  
ایسا کلچر بنائیں جس میں غلطیاں کرنا ٹھیک ہے لیکن  
ان کی شناخت، تجزیہ اور ان سے سیکھنا ناقابل قبول ہے۔

وقت، اگرچہ عام طور پر جلدی نہیں، جبکہ صلاحیتوں میں کمی کو تبدیل کرنا عملی طور پر ناممکن ہے۔  
نہ ہی آپ جو چاہتے ہیں اسے حاصل کرنے میں کوئی معنی خیز رکاوٹ نہیں ہے اگر آپ اسے ایک ایسے مسئلے کے طور پر قبول کرتے ہیں جس کے ارد گرد ڈیزائن  
کیا جاسکتا ہے۔

12) ...اپنی یا دوسروں کی کمزوریوں کے بارے میں برا محسوس نہ کریں۔ وہ ہیں  
بہتر کرنے کے مواقع، اگر آپ اس پہیلی کو حل کر سکتے ہیں کہ ان کی وجہ کیا ہے، تو آپ کو ایک جواب ملے گا۔  
یعنی مستقبل میں انہیں بنانے سے روکنے کی صلاحیت۔ ہر ایک میں کمزوریاں ہوتی ہیں اور ان کے بارے میں جان کر فائدہ اٹھا سکتا ہے۔ کمزوریوں کی  
کھوج کو حملوں کے طور پر نہ دیکھیں۔ ایک شخص جسے تنقید کا سامنا کرنا پڑتا ہے -خاص طور پر اگر وہ معروضی طور پر اس بات پر غور کرنے کی  
کوشش کرتا ہے کہ آیا یہ سچ ہے -وہ کوئی قابل تعریف ہے۔

13) ...اچھے لگنے کے بارے میں فکر نہ کریں -اپنے مقاصد کو حاصل کرنے کی فکر کریں۔ اپنا ڈالو  
عدم تحفظ کو دور کریں اور اپنے مقاصد کے حصول کے لیے آگے بڑھیں۔

یہ جانچنے کے لیے کہ کیا آپ اچھے لگنے کے بارے میں بہت زیادہ پریشان ہیں، مشاہدہ کریں کہ آپ کیسا محسوس کرتے ہیں جب آپ کو پتا چلتا ہے  
کہ آپ نے کوئی غلطی کی ہے یا آپ کو کچھ معلوم نہیں ہے۔ اگر آپ اپنے آپ کو برا محسوس کرتے ہیں تو غور کریں -اپنے آپ کو یاد دلائیں کہ سب  
سے قیمتی تبصرے درست تنقید ہیں۔ تصور کریں کہ یہ کتنا احمقانہ اور غیر نتیجہ خیز ہوگا اگر آپ کو لگتا ہے کہ آپ کا سکی انسٹرکٹر آپ پر الزام  
لگا رہا ہے جب اس نے آپ کو بتایا کہ آپ گر گئے ہیں کیونکہ آپ نے اپنا وزن ٹھیک سے نہیں بدلا۔ اگر تنقید درست ہے تو یہ اچھی بات ہے۔

آپ کو اس کی تعریف کرنی چاہیے اور اس سے سیکھنے کی کوشش کرنی چاہیے۔

14) ..."الزام" اور "کریڈٹ" کو ختم کریں اور "درست" اور "غلط" کے ساتھ آگے بڑھیں۔  
جب لوگ سنتے ہیں، "آپ نے XYZ غلط کیا"، تو ان کا ایک فطری ردعمل ہوتا ہے کہ وہ ممکنہ نتائج یا سزاؤں کا پتہ لگانے کے بجائے یہ سمجھنے کی  
کوشش کریں کہ بہتری کیسے لائی جائے۔ یاد رکھیں کہ جو کچھ ہوا ہے وہ ماضی میں ہے اور اب اس کی کوئی اہمیت نہیں ہے، سوائے اس کے کہ  
مستقبل میں بہتر ہونے کا طریقہ سیکھیں۔ ایک ایسا ماحول بنائیں جس میں لوگ یہ سمجھیں کہ "آپ نے اسے بری طرح سنبھالا" جیسے ریمارکس کا  
مقصد (مستقبل کے لیے) سزا دینے کے بجائے (ماضی کے لیے) مددگار ہونا ہے۔

جب کہ لوگ عام طور پر الزام کے بارے میں ناخوش اور کریڈٹ کے بارے میں اچھا محسوس کرتے ہیں، یہ رویہ ہر چیز کو پیچھے کی طرف لے جاتا ہے اور  
بڑے مسائل کا سبب بن سکتا ہے۔ "الزام" اور "کریڈٹ" یا "مثبت" اور "منفی" فیڈ بیک کے بارے میں فکر کرنا سیکھنے کے لیے ضروری تکراری عمل کو  
روکتا ہے۔

15) ...غلطیوں کو ذاتی نوعیت کا نہ بنائیں۔ غلطیوں کی نشاندہی کرنا سیکھنے کے لیے ضروری ہے۔ یہ بھی ایک امتحان ہے کہ آیا کوئی شخص بہتری کو اپنا پر  
مقدم رکھے گا اور کیا وہ برج واٹر کلچر میں فٹ ہو جائے گا۔ ایک عام غلطی یہ ہے کہ "ہم نے اسے اچھی طرح سے نہیں سنبھالا" بجائے اس کے کہ "بیری نے اسے  
اچھی طرح سے نہیں سنبھالا"۔ یہ اس وقت ہوتا ہے جب لوگ اپنا حساسیت کی وجہ سے مخصوص لوگوں سے مخصوص غلطیوں کو جوڑنے میں بے چینی  
محسوس کرتے ہیں۔ اس سے غیر فعال اور بے ایمان تنظیمیں جنم لیتی ہیں۔ چونکہ افراد کسی بھی تنظیم کے سب سے اہم تعمیراتی بلاکس ہوتے ہیں اور چونکہ  
افراد کام کرنے کے طریقوں کے ذمہ دار ہوتے ہیں، اس لیے تشخیص کے لیے ضروری ہے کہ غلطی کو مخصوص فرد سے نام کے ساتھ جوڑیں۔ کسی نے ایسا طریقہ  
کار بنایا جو غلط ہوا، یا فیصلہ کیا کہ ہمیں اس طریقہ کار کے مطابق عمل کرنا چاہیے، اور اس حقیقت کو نظر انداز کرنے سے مسئلہ سے کامیابی سے نمٹنے کی  
طرف ہماری پیش رفت سست ہو جائے گی۔

16) ...مدد کے لیے اپنی کمزوریاں اور دوسروں کی کمزوریاں لکھیں۔

یاد رکھیں اور ان کو تسلیم کریں۔ انہیں چھپانا غیر صحت بخش ہے کیونکہ اگر آپ انہیں چھپاتے ہیں، تو یہ ان کے ساتھ کامیابی سے نمٹنے کی طرف  
آپ کی پیشرفت کو سست کر دے گا۔ اس کے برعکس، اگر آپ انہیں نہیں چھپاتے اور آپ انہیں گھورتے ہیں، تو آپ لامحالہ ان سے آگے نکل جائیں گے۔

17) ...جب آپ درد کا تجربہ کرتے ہیں، تو غور کرنا یاد رکھیں، آپ "درد" کو تبدیل کر سکتے ہیں۔

اپنی غلطیوں اور کمزوریوں کو خوشی میں دیکھنا۔ اگر مشورہ کا صرف ایک ٹکڑا ہے تو میں آپ کو یاد رکھنے کے لئے کہہ سکتا ہوں وہ یہ ہے۔ اپنے آپ  
کو پرسکون کریں اور سوچیں کہ آپ کی وجہ کیا ہے۔

حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
ثقافت کو درست کرنے کے لیے  
ایسا کلچر بنائیں جس میں غلطیاں کرنا ٹھیک ہے لیکن  
ان کی شناخت، تجزیہ اور ان سے سیکھنا ناقابل قبول ہے۔

نفسیاتی درد۔ اس کا پتہ لگانے کے لیے دیگر معروضی، قابل اعتماد جماعتوں سے ان کی مدد طلب کریں۔ معلوم کریں کہ کیا سچ ہے۔ انا کی رکاوٹوں کو اپنے راستے میں کھڑا نہ ہونے دیں۔ یاد رکھیں کہ جو تکلیفیں غلطیوں اور کمزوریوں کو دیکھنے سے آتی ہیں وہ "بڑھتے ہوئے درد" ہیں جن سے آپ سیکھتے ہیں۔ 51 ان میں جلدی نہ کریں۔ ان میں رہیں اور انہیں دریافت کریں کیونکہ اس سے بہتری کی بنیاد بنانے میں مدد ملے گی۔ یہ وسیع پیمانے پر تسلیم کیا جاتا ہے کہ (1) اپنے گہرے، نقصان دہ رویے کو تبدیل کرنا بہت مشکل ہے لیکن بہتری کے لیے ضروری ہے اور (2) ایسا کرنے کے لیے عام طور پر آپ کے نقصان دہ رویے اور اس کی وجہ سے ہونے والے درد کے درمیان تعلق کی گہرائی سے احساس کی ضرورت ہوتی ہے۔ ماہرین نفسیات اسے "ٹنگ نیچے" کہتے ہیں۔

اپنی ناکامیوں کو قبول کرنا حقیقی بہتری کی طرف پہلا قدم ہے۔ یہی وجہ ہے کہ بہت سے معاشروں میں "اعتراف" معافی سے پہلے ہوتا ہے۔

(18) ... خود کی عکاسی کریں اور یقینی بنائیں کہ آپ کے لوگ خود عکاس ہیں۔ یہ معیار تیزی سے ترقی کرنے والوں کو ان لوگوں سے ممتاز کرتا ہے جو نہیں کرتے ہیں۔ جب درد ہوتا ہے تو جانوروں کی جبلت لڑائی یا اڑان ہوتی ہے (یعنی یا تو پیچھے ہٹنا یا بھاگنا) - اس کے بجائے عکاسی کریں۔ جب آپ اپنے آپ کو پرسکون کر سکتے ہیں، تو اس مضمے کے بارے میں سوچنا جو آپ کو تکلیف دے رہی ہے، آپ کو اعلیٰ سطح پر لے جائے گا اور آپ کو روشن کرے گا، جو ترقی کی طرف لے جائے گا۔ اس کی وجہ یہ ہے کہ آپ جو تکلیف محسوس کر رہے ہیں وہ کسی چیز کے متضاد ہونے کی وجہ سے ہے - شاید یہ آپ کو حقیقت کا سامنا ہے، جیسے کسی دوست کی موت، اور اسے قبول نہ کرنا۔ اگر آپ پرسکون ہوتے ہیں تو آپ واضح طور پر سوچ سکتے ہیں کہ کن چیزوں میں تضاد ہے، آپ اس بارے میں مزید جانیں گے کہ حقیقت کیا ہے اور اس سے بہتر طریقے سے کیسے نمٹا جائے۔ یہ واقعی ترقی کرے گا۔ اگر، دوسری طرف، درد آپ کو تناؤ کا باعث بنتا ہے، نہ سوچتے ہیں، اپنے آپ پر افسوس محسوس کرتے ہیں، اور دوسروں کو مورد الزام ٹھہراتے ہیں، تو یہ بہت برا تجربہ ہوگا۔ لہذا، جب آپ درد میں ہوں، یاد رکھنے کی کوشش کریں: درد = عکاسی = ترقی۔ یہ تعین کرنا بہت آسان ہے کہ آیا کوئی شخص عکاس ہے یا انحراف کرنے والا: خود عکاس لوگ کھلے عام اور معروضی طور پر اپنے آپ کو دیکھتے ہیں جب کہ انحراف کرنے والے لوگ ایسا نہیں کرتے۔

(19) ... غلطی پر مبنی سیکھنے کی خوبیوں کو سکھائیں اور ان کو تقویت دیں۔ ہمیں لانا چاہیے۔ کھلے عام غلطیاں کریں اور ان کا معروضی تجزیہ کریں، اس لیے مینیجرز کو ایک ایسی ثقافت کو فروغ دینے کی ضرورت ہے جو اسے معمول بنائے اور غلطیوں کو دبائے یا چھپانے پر جرمانہ عائد کرے۔ غالباً برج واٹر میں کوئی بھی سب سے بری غلطی جو کر سکتا ہے وہ غلطیوں کا سامنا نہیں کرنا ہے - یعنی، ان کو اجاگر کرنے کے بجائے چھپنا۔ ان کو نمایاں کرنا، ان کی تشخیص کرنا، اس بارے میں سوچنا کہ مستقبل میں مختلف طریقے سے کیا کیا جانا چاہیے، اور پھر طریقہ کار کے مینوئل میں اس نئے علم کو شامل کرنا یہ سب ہماری بہتری کے لیے ضروری ہیں۔

(19a) اس کے لیے ہمارے پاس سب سے قیمتی ٹول ایشوز لاگ ہے (بعد میں مکمل وضاحت کی جائے گی)، جس کا مقصد غلطیوں کی نشاندہی کرنا اور ان سے سیکھنا ہے۔ اس ٹول کا استعمال لازمی ہے کیونکہ ہم سمجھتے ہیں کہ اس طرز عمل کو نافذ کرنا اسے اختیاری چھوڑنے سے کہیں بہتر ہے۔

51 اگر آپ قلیل مدتی ناکامی کو طویل مدتی کامیابی کی طرف ایک قدم کے طور پر تسلیم کرتے ہیں، جو کہ حقیقت میں ہے کہ اگر آپ اس سے سیکھتے ہیں، تو آپ اس سے خوفزدہ نہیں ہوں گے۔  
یا اس سے آپ کو تکلیف ہو گی اور آپ اپنے تمام تجربات کو سیکھنے کے تجربات کے طور پر دیکھیں گے، یہاں تک کہ سب سے مشکل تجربات۔  
52 انا اکثر آپ کی کمزوریوں کو تسلیم کرنے کی راہ میں حائل ہوتی ہے (جو ان پر قابو پانے کے لیے ضروری پہلا قدم ہے)  
سوال پوچھنے سے ڈرتے ہیں کیونکہ لوگ سوچ سکتے ہیں کہ آپ بیوقوف ہیں کیونکہ آپ کچھ نہیں جانتے۔ پھر بھی ان کمزوریوں کو تسلیم کرنا (مثال کے طور پر، "میں جانتا ہوں کہ میں گونگا ہوں، لیکن میں صرف یہ جانتا چاہوں گا..." ) آپ کو سیکھنے اور بہتر بنانے کی طرف انا سے آگے بڑھنے میں مدد کرتا ہے۔

## 20) مسلسل ہم آہنگی حاصل کریں۔

تو...

21) ...مسلسل اس بات کے بارے میں ہم آہنگی حاصل کریں کہ کیا سچ ہے اور اس کے بارے میں کیا کرنا ہے۔ مطابقت پذیر ہونے سے آپ کو متبادل نقطہ نظر پر غور کرنے کے ذریعے بہتر جوابات حاصل کرنے میں مدد ملتی ہے۔ یہ پوچھنے، بحث کرنے، بحث کرنے، اور سکھانے کی شکلیں لے سکتا ہے کہ چیزوں کو کیسے کیا جانا چاہئے۔ کبھی کبھی یہ ہماری طاقتوں، کمزوریوں اور اقدار کے بارے میں اپنے خیالات کو شفاف بنانا ہے تاکہ اس سمجھ تک پہنچ سکے جو ہمیں آگے بڑھنے میں مدد دیتی ہے۔ بعض اوقات یہ واضح ہونا ہوتا ہے کہ کون کیا کرے گا اور ذمہ داریوں کو نبھانے کا گیم پلان۔ لہذا یہ عمل بہترین جوابات تلاش کرنے اور انہیں آگے بڑھانے کا ایک ذریعہ دونوں ہوسکتا ہے۔ کیا سچ ہے اور کیا کیا جانا چاہئے اس کے بارے میں معیاری گفتگو مستقبل میں بہتر نتائج اور بہت کم غلط فہمیاں پیدا کرے گی۔

22) "...کیا یہ سچ ہے؟" کے بارے میں بات کریں۔ اور "کیا یہ معنی رکھتا ہے؟" ایک ایسی ثقافت میں جو دونوں کی قدر کرتی ہے۔ آزادانہ سوچ اور اختراع، ہر فرد کا حق اور ذمہ داری دونوں ہے کہ وہ اس بات کو یقینی بنائے کہ وہ کیا کرتے ہیں، اور جو کچھ ہم اجتماعی طور پر کرتے ہیں، فضیلت کے حصول میں، ان کے لیے معنی خیز ہے۔ تو، ان چیزوں کے بارے میں ہم آہنگی حاصل کریں۔

23) ...حق کے لیے لڑو۔ کھلے عام صحیح متعلقہ فریقوں کے ساتھ اہم مسائل پر بحث یا بحث کریں۔ جب تک بہترین جوابات کا تعین نہیں کیا جاتا ہے ذہن میں رکھیں۔ یہ عمل سیکھنے اور باہمی کو زیادہ سے زیادہ بنائے گا۔ سمجھ بہترین جواب حاصل کرنے کے لیے اسے باہر پھینک دیں۔

24) ...ایک ہی وقت میں ثابت قدم اور کھلے ذہن کے بنیں۔ بس یہ جاننے کی کوشش کریں کہ سچ کیا ہے۔ دلیل کو 'جیتنے' کی کوشش نہ کریں۔ یہ جاننا کہ آپ غلط ہیں صحیح ہونے سے بھی زیادہ قیمتی ہے، کیونکہ آپ سیکھ رہے ہیں۔

24a) اپنے آپ سے پوچھیں کہ کیا آپ نے رائے رکھنے کا حق حاصل کیا ہے۔ رائے پیدا کرنا آسان ہے، اس لیے برے لوگ بہت زیادہ ہیں۔ یہ جاننا کہ آپ کسی چیز کو نہیں جانتے ہیں اتنا ہی قیمتی ہے جتنا اسے جاننا۔ بدترین صورتحال یہ سوچ رہی ہے کہ آپ کچھ جانتے ہیں جب آپ نہیں جانتے ہیں۔

24b) تسلیم کریں کہ آپ کو ہمیشہ سوالات رکھنے اور پوچھنے کا حق حاصل ہے۔

24c) کھلے ذہن کے لوگوں کو بند ذہن کے لوگوں سے ممتاز کریں۔ کھلے ذہن کے لوگ سوالات پوچھ کر سیکھنے کی کوشش کریں؛ وہ سمجھتے ہیں کہ جو کچھ وہ جانتے ہیں وہ اس کے مقابلے میں بہت کم ہے جو جاننے اور پہچاننے کے لیے ہے کہ وہ غلط ہو سکتے ہیں۔ بند ذہن کے لوگ ہمیشہ آپ کو بتاتے ہیں کہ وہ کیا جانتے ہیں، چاہے وہ زیر بحث موضوع کے بارے میں شاید ہی کچھ جانتے ہوں۔ وہ عام طور پر ان لوگوں کے ارد گرد رہنے کی وجہ سے بے چین ہو جاتے ہیں جو کسی موضوع کے بارے میں بہت کچھ جانتے ہیں، اس کے برعکس کھلے ذہن کے لوگ جو اس طرح کی کمپنی سے خوش ہوتے ہیں۔

24d) بند ذہن، ناتجربہ کار لوگوں سے کوئی لینا دینا نہیں ہے۔ وہ نہیں کریں گے۔ آپ کو کوئی فائدہ نہیں ہے اور جب تک وہ اپنا دماغ نہیں کھولیں گے ان کی کوئی مدد نہیں کر سکتی، اس لیے وہ اس دوران آپ کا وقت ضائع کریں گے۔ اگر آپ کو ان سے نمٹنا ہے تو سب سے پہلے آپ کو ان کے ذہنوں کو کھولنا ہے۔ کھلے ذہن کا ہونا روشن یا ہوشیار ہونے سے کہیں زیادہ اہم ہے۔

24e) متکبر دانشور سے ہوشیار رہیں جو بغیر اسٹینڈرز سے تبصرے کرتے ہیں۔ میدان میں کھیلا۔ اور خود اس جال سے بچیں۔

24f) ان لوگوں سے دھیان رکھیں جو یہ سمجھتے ہیں کہ یہ نہ جاننا شرمناک ہے۔ وہ خطرناک ہیں۔

25) ...اس بات کو یقینی بنائیں کہ ذمہ دار فریق سوالات کے بارے میں کھلے ذہن میں ہیں۔ دوسروں کے تبصرے، انہیں کسی فیصلے کے پیچھے کی سوچ کو کھلے اور شفاف طریقے سے بیان کرنے کی ضرورت ہے تاکہ سب اسے سمجھ سکیں اور اس کا اندازہ لگا سکیں۔ اس کے علاوہ، اختلاف کی صورت میں، ایک

اپیل یا تو مینیجر کے پاس سے کی جانی چاہیے یا ایک متفقہ، دوسروں کے جاننے والے گروپ سے، جن میں عام طور پر فیصلہ ساز سے زیادہ قابل اعتماد اور سینئر لوگ شامل ہیں۔ تنازعہ کو حل کرنے والے افراد کو یہ مقصد اور منصفانہ طریقے سے کرنا چاہیے؛ بصورت دیگر ہمارا نظام نظریات کی اپنی قابلیت کو برقرار رکھنے میں ناکام رہے گا۔

26) ...تسلیم کریں کہ تنازعات عظیم رشتوں کے لیے ضروری ہیں کیونکہ یہ وہ ذرائع ہیں جن کے ذریعے لوگ یہ طے کرتے ہیں کہ آیا ان کے اصول ایک دوسرے کے ساتھ ہیں اور اپنے اختلافات کو حل کرتے ہیں۔ میرا ماننا ہے کہ تمام رشتوں میں، بشمول سب سے قیمتی رشتوں میں، (1) ہر شخص کے اصول اور اقدار ہوتے ہیں جن کا تعلق کامیاب ہونے کے لیے ہم آہنگ ہونا چاہیے اور (2) دینا اور لینا چاہیے۔ مجھے یقین ہے کہ اصولوں اور باہمی غور و فکر کی بنیاد پر لوگوں کے درمیان ہمیشہ ایک قسم کی گفت و شنید یا بحث ہوتی ہے۔ اس "مذاکرات" کے ذریعے آپ ایک دوسرے کے بارے میں جو کچھ سیکھتے ہیں یا تو آپ کو اکٹھا کرتے ہیں یا آپ کو الگ کر دیتے ہیں۔ اگر آپ کے اصول ایک دوسرے کے ساتھ ہیں اور آپ دینے اور لینے کے عمل کے ذریعے اپنے اختلافات کو دور کر سکتے ہیں، تو آپ ایک دوسرے کے قریب آ جائیں گے۔ اگر نہیں، تو آپ الگ ہو جائیں گے۔ اس طرح کی کھلی بحث کے ذریعے، خاص طور پر جب بات متنازعہ مسائل کی ہو، کہ لوگ اس بات کو یقینی بنا سکتے ہیں کہ کوئی غلط فہمی نہ ہو۔ اگر اختلافات کی یہ کھلی بحث جاری بنیادوں پر نہیں ہوتی ہے، تو نقطہ نظر میں خلاء اس وقت تک وسیع ہوتا جائے گا جب تک کہ لامحالہ کوئی بڑا تصادم نہ ہو۔ ستم ظریفی یہ ہے کہ جو لوگ تنازعات کے خوف سے چھوٹے تصادم کو دبا دیتے ہیں وہ بعد میں بڑے تنازعات کا شکار ہو جاتے ہیں، جو علیحدگی کا باعث بن سکتے ہیں، خاص طور پر اس وجہ سے کہ وہ معمولی مسائل کو بڑھنے دیتے ہیں۔ دوسری طرف، وہ لوگ جو معاملات کو سیدھا کرنے کے لیے چھوٹے تنازعات کو سر جوڑ کر حل کرتے ہیں، ان کے درمیان عظیم، دیرپا تعلقات ہوتے ہیں۔ اس لیے میرا ماننا ہے کہ لوگوں کو بلا جھجک وہ کہنا چاہیے جو وہ واقعی سوچتے ہیں۔

26a) دیگر فرموں کے مقابلے Bridgewater میں زیادہ کھلے ذہن کے اختلاف کی توقع کریں۔ وہ سیکھنے کو تقویت دیتے ہیں جو ہماری بہترین کارکردگی میں مدد کرتا ہے۔ بعض اوقات جب اختلاف ہوتا ہے تو لوگ ناراض ہوجاتے ہیں۔ لیکن آپ کو انہیں یاد دلانا چاہیے کہ زیادہ تر دوسری کمپنیوں کی انتظامیہ اختلاف رائے کا خیرمقدم نہیں کرتی اور نہ ہی کھلی بحث کی حوصلہ افزائی کرتی ہے۔ نتیجے کے طور پر، دونوں میں کم ہے، لہذا انہیں ناراض ہونے کے بجائے اس بات کا خیر مقدم کرنا چاہیے کہ یہاں اختلاف اور کھلی بحث کی حوصلہ افزائی کی جاتی ہے۔

26b) اختلاف میں بہت بڑی صلاحیت موجود ہے، خاص طور پر اگر اختلاف ہو دو یا دو سے زیادہ سوچ رکھنے والے لوگوں کے درمیان۔ پھر بھی زیادہ تر لوگ یا تو اس سے گریز کرتے ہیں یا وہ اسے ایک غیر نتیجہ خیز لڑائی بنا دیتے ہیں۔ یہ افسوسناک ہے۔ 53

27) ...جانیں کہ بحث کرنا کب بند کرنا ہے اور اس بات پر متفق ہونے کی طرف بڑھیں کہ کیا کیا جانا چاہیے۔ میں نے ایسے لوگوں کو دیکھا ہے جو بڑے مسائل پر اتفاق کرتے ہیں تفصیلات پر بحث کرتے وقت ضائع کرتے ہیں۔ چھوٹے کاموں کو اچھی طرح سے کرنے کے بجائے بڑی چیزوں کو اچھی طرح سے کرنا زیادہ اہم ہے۔ اہم معاہدوں کو مستحکم کرنے کے لیے وقف کردہ وقت کی قیمت پر معمولی مسائل کے درمیان الجھنے سے ہوشیار رہیں۔

27a) تاہم، جب لوگ کسی چیز پر بحث کرنے کی اہمیت پر متفق نہیں ہیں، تو اس پر بحث ہونی چاہیے۔ دوسری صورت میں کام کرنے سے بنیادی طور پر کسی کو (عام طور پر پاس) کو ڈی فیکٹو ویٹو کا حق ملے گا۔

27b) تسلیم کریں کہ "بلی کی جلد بنانے کے بہت سے اچھے طریقے ہیں۔" کس طرح کے بارے میں آپ کا اندازہ ذمہ دار جماعتیں اپنا کام کر رہی ہیں اس بات پر مبنی نہیں ہونا چاہیے کہ آیا وہ آپ کے کام کر رہی ہیں۔

راستہ لیکن کیا وہ اسے اچھے طریقے سے کر رہے ہیں۔

127c) اختلاف رائے کے مثبت اثرات کے لیے، انفرادی فیصلے کا جائزہ لینے والے افراد یا فیصلہ ساز کو اس مسئلے کو ایک وسیع تناظر میں دیکھنا چاہیے۔ مثال کے طور پر، اگر چیلنج کیے جانے والے ذمہ دار فریق کا ایک وژن ہوتا ہے، اور اختلاف رائے کے تحت فیصلے میں ایک چھوٹی سی تفصیل شامل ہوتی ہے، وسیع تر وژن کے تناظر میں فیصلے کا جائزہ لیں۔ کسی کے فیصلے کو چیلنج کرنے کے نتیجے میں ہونے والی بحث سے لوگوں کو اس کے پیچھے موجود تمام تحفظات کو سمجھنے میں مدد ملے گی۔

1) (27d) بیکار شکایات اور (2) شکایات کے درمیان فرق کریں جن کا مقصد

بہتری۔

28) ... اس بات کی تعریف کریں کہ کھلی بحث کا مقصد ریفرنڈم کے ذریعے حکمرانی بنانا نہیں ہے۔ اس کا مقصد فیصلہ ساز کو بہتر جواب کی توقع میں متبادل نقطہ نظر فراہم کرنا ہے۔ اس کا استعمال دوسروں کے خیالات اور صلاحیتوں کو سمجھنے کے لیے بھی کیا جا سکتا ہے اور وقت گزرنے کے ساتھ یہ اندازہ لگاتا ہے کہ آیا کسی کو ذمہ داری سونپی جانی چاہیے۔ اس کا مطلب یہ نہیں ہے کہ کچھ ایسے ڈیزائن نہیں ہو سکتے جس میں ایک گروپ کسی شخص کی نگرانی کرے۔ لیکن یہ تنظیمی ڈھانچے میں ڈیزائن اور سرایت کرتا ہے، نگرانی کے ذمہ دار لوگوں کی وضاحت کرتا ہے جنہیں ان کے علم اور فیصلے کی وجہ سے منتخب کیا جاتا ہے۔

29) ... اس بات کا اندازہ کریں کہ آیا کوئی مسئلہ بحث، مباحثہ، یا تدریس کا مطالبہ کرتا ہے۔ بحث، مباحثہ، اور تعلیم سبھی ہم آہنگی حاصل کرنے کے طریقے ہیں، لیکن وہ مختلف طریقے سے کام کرتے ہیں اور آپ جو طریقہ منتخب کرتے ہیں اس سے آپ کے مقصد اور اس میں شامل لوگوں کے رشتہ دار اعتماد کی عکاسی ہوتی ہے۔

بحث عام طور پر تقریباً برابر کے درمیان ہوتی ہے۔ تفہیم کی مختلف سطحوں کے لوگوں کے درمیان کھلے ذہن کی تلاش ہے۔ اور تعلیم مختلف سطحوں کے لوگوں کے درمیان ہے۔

29a) الجھن سے بچنے کے لیے، واضح کریں کہ کس قسم کی گفتگو (بحث، بحث، یا تدریس) آپ کے پاس ہے اور آپ تسلیم کر رہے ہیں کہ مقصد بالآخر سچائی حاصل کرنا ہے، نہ کہ یہ ثابت کرنا کہ کوئی صحیح ہے یا غلط۔

29b) بہترین جواب حاصل کرنے کے مقصد سے رابطے میں سب سے زیادہ متعلقہ ہونا چاہیے۔

لوگ ہر کسی کو تصادفی طور پر ہر کسی کی چھان بین نہیں کرنی چاہیے، کیونکہ یہ وقت کا غیر پیداواری ضیاع ہے۔ لوگوں کو اس بات کا اندازہ لگانے کے لیے کہ آیا جانچ معنی رکھتی ہے، اپنے اعتبار اور فہم کی سطح پر غور کریں۔ ایک رہنما کے طور پر، سب سے زیادہ متعلقہ لوگ آپ کے مینیجرز، براہ راست رپورٹس، اور/یا متفقہ ماہرین ہیں۔ وہ زیر بحث مسائل سے سب سے زیادہ متاثر اور سب سے زیادہ باخبر ہوتے ہیں، اور اس لیے وہ سب سے اہم فریق ہیں جن کے ساتھ ہم آہنگ ہونا ہے۔ اگر آپ ہم آہنگی میں نہیں آسکتے ہیں، تو آپ کو اختلاف کو بڑھانا چاہیے۔

29c) ہم آہنگی کو تعلیم یا فروغ دینے کے مقصد سے مواصلات میں لوگوں کا ایک وسیع تر مجموعہ شامل ہونا چاہیے جس کی ضرورت ہو گی اگر مقصد صرف بہترین جواب حاصل کر رہا ہو۔ کم تجربہ کار، کم قابل اعتماد لوگ شامل کیے جائیں گے۔ ہو سکتا ہے کہ وہ کسی مسئلے کا فیصلہ کرنے کے لیے ضروری نہ ہوں، لیکن اگر آپ ان کے ساتھ ہم آہنگ نہیں ہیں، تو سمجھ کی کمی ممکنہ طور پر حوصلے اور تنظیم کی کارکردگی کو کمزور کر دے گی۔ ایسے معاملات میں جہاں آپ کے پاس ایسے لوگ ہیں جو قابل اعتبار نہیں ہیں اور بہت زیادہ رائے رکھنے والے ہیں (بدترین امتزاج)، اگر آپ ہم آہنگی میں نہیں آتے تو آپ ان کی بے خبر رائے کو زیر زمین چلائیں گے۔ اس کے برعکس، اگر آپ چیلنج کیے جانے کے لیے تیار ہیں، اور دوسرے بھی اسی طرح برتاؤ کرتے ہیں، تو آپ مطالبہ کر سکتے ہیں کہ تمام اہم بات چیت کھلے عام کی جائے۔

تصور کریں کہ اگر ہم میں سے ایک گروپ ٹائیگر ووڈس کے ساتھ گولف کھیلنے کا طریقہ سیکھنے کی کوشش کر رہا تھا، اور وہ اور ایک نیا گولفر بحث کر رہے تھے کہ کلب کو کیسے جھولنا ہے۔ کیا ان کے مختلف ٹریک ریکارڈز اور تجربے کو نظر انداز کرنا ہماری ترقی کے لیے مددگار یا نقصان دہ ہوگا؟ یقیناً یہ نقصان دہ اور سادہ احمقانہ ہو گا کہ ان کے نقطہ نظر کو یکساں طور پر پیش کیا جائے، کیونکہ ان میں یقین کی مختلف سطحیں ہیں۔ ٹائیگر ووڈس کی باتوں کو سننا بہتر ہے، بغیر کسی ایسے شخص کے مسلسل مداخلت کے جو اس کے ساتھ بحث کر رہے ہیں۔ جب کہ مجھے یقین ہے کہ یہ سچ ہے، ایسا ہی ہوگا۔

سب سے زیادہ نتیجہ خیز اگر ٹائیگر ووڈس نے اپنی ہدایات دیں اور پھر سوالات کے جوابات دیئے۔ تاہم، چونکہ میں اس بات پر یقین کرنے میں کافی حد تک زیادہ ہوں کہ نظریے کو بنیادی قیمت پر قبول کرنے کے بجائے سمجھ حاصل کرنا ضروری ہے، میں یہ بھی سمجھتا ہوں کہ نئے گولفر کو ٹائیگر ووڈس کی بات کو صرف اس لیے درست نہیں ماننا چاہیے کیونکہ اس نے بہت زیادہ کامیابیاں حاصل کی ہیں۔ ٹورنامنٹ اور گولف کھیلنے کا برسوں کا تجربہ رکھتے ہیں۔ دوسرے لفظوں میں، مجھے یقین ہے کہ نئے گولفر کو ٹائیگر سے اس وقت تک سوال کرنا بند نہیں کرنا چاہیے جب تک اسے یقین نہ ہو کہ اسے سچائی مل گئی ہے۔ ایک ہی وقت میں، میں یہ بھی سوچتا ہوں کہ نیا گولفر کافی گونگا اور مغرور ہوگا کہ وہ یہ مانے کہ وہ شاید صحیح ہے اور چیمپئن گولفر غلط ہے۔ لہذا اسے اپنے سوالوں سے اس نقطہ نظر سے رجوع کرنا چاہیے نہ کہ زیادہ اعتماد کے۔ گروپ کے سیکھنے کے لیے یہ واقعی برا ہو گا اگر گروپ میں شامل تمام لوگ وہی سلوک کریں جو نئے گولفر اور ٹائیگر ووڈس کو یکساں طور پر قابل قدر کہنا تھا۔ میں برج واٹر پر سچائی حاصل کرنے کے بارے میں بالکل اسی طرح محسوس کرتا ہوں۔ اگرچہ کھلے ذہن کا ہونا اور سوال کرنا اچھا ہے، لیکن زبردست ٹریک ریکارڈ رکھنے والے لوگوں کے خیالات کے ساتھ برتاؤ کرنا اور وہی تجربہ کرنا گونگا ہے جیسا کہ ٹریک ریکارڈ اور تجربہ کے بغیر ہے۔

(29d) اپنی بات چیت کا فائدہ اٹھائیں۔ جبکہ کھلی بات چیت بہت اہم ہے،

چیلنج یہ معلوم کرنا ہے کہ اسے وقت کے موثر انداز میں کیسے کرنا ہے۔ یہ فائدہ اٹھانے والی تکنیکوں کا استعمال کرنے میں مددگار ہے جیسے FAQ بورڈ پر پوسٹ کی گئی کھلی ای میلز۔ اگر رپورٹنگ کے تناسب کو تنظیمی ڈیزائن کے اصولوں کے مطابق ترتیب دیا گیا ہے، تو اس کے لیے کافی وقت ہونا چاہیے۔ رپورٹنگ کے درجہ بندی میں آپ جتنے اوپر جائیں گے چیلنجز بڑھتے جائیں گے کیونکہ آپ کے اعمال سے متاثر ہونے والے اور جن کی رائے اور/یا سوالات ہیں ان کی تعداد رپورٹنگ کی صرف دو سطحوں سے زیادہ ہوتی ہے۔ ایسے معاملات میں، آپ کو اور بھی زیادہ فائدہ اٹھانے اور ترجیح دینے کی ضرورت ہوگی (مثال کے طور پر، آپ کے لیے کام کرنے والی اچھی طرح سے لیس پارٹی کے کچھ سوالات کے جوابات، لوگوں سے ان کے سوالات کو فوری یا اہمیت کے لحاظ سے ترجیح دینے کے لیے کہنا وغیرہ)۔

30) تمام آراء کو یکساں قیمتی نہ سمجھیں۔ تقریباً ہر ایک کی رائے ہوتی ہے، لیکن بہت سے بیکار یا نقصان دہ ہوتے ہیں۔ ٹریک ریکارڈ کے بغیر لوگوں کے خیالات مضبوط ٹریک ریکارڈ والے لوگوں کے خیالات کے برابر نہیں ہوتے۔ تمام لوگوں کے ساتھ یکساں سلوک کرنے سے سچائی کی طرف جانے کے بجائے اس سے دور ہونے کا زیادہ امکان ہے۔ کامیابی کے ریکارڈ کے بغیر لوگ جو بہرحال پراعتماد ہیں کہ چیزیں کیسے کی جانی چاہئیں یا تو نادان ہیں یا مغرور۔ دونوں صورتوں میں، وہ اپنے اور دوسروں کے لیے ممکنہ طور پر خطرناک ہیں۔ تاہم، تمام آراء پر کھلے ذہن کے ساتھ غور کیا جانا چاہیے، اگرچہ تجربہ اور ٹریک ریکارڈ کے مناسب تناظر میں رکھا جائے۔ بالآخر، ثبوت پڈنگ میں ہے: کیا آپ اپنی ذمہ داریوں کو اچھی طرح سے نبھا سکتے ہیں؟ عام اصول کے طور پر، اگر آپ کر سکتے ہیں، تو آپ اس بارے میں رائے رکھ سکتے ہیں کہ اسے کیسے کرنا ہے — اگر آپ نہیں کر سکتے، تو آپ نہیں کر سکتے۔

30a) میرٹ کا درجہ بندی نہ صرف خیالات کی میرٹ کریسی سے مطابقت رکھتا ہے بلکہ ضروری ہے۔

اس کے لئے۔ نہ صرف بہتر فیصلہ سازی میں اضافہ ہوتا ہے، اسی طرح وقت کا انتظام بھی۔ ہر ایک کے لیے یہ ممکن نہیں ہے کہ وہ ہر وقت ہر چیز پر بحث کرے اور پھر بھی مؤثر طریقے سے کام کرے۔

31) ... اپنے اور دوسروں کے "یقین" پر غور کریں۔ یقین سے، میرا مطلب اس امکان سے ہے کہ کسی شخص کا نظریہ درست ہو گا۔ اگرچہ ہم اسے کبھی بھی ٹھیک سے نہیں جان سکتے، لیکن ہم اس کا اندازہ کسی شخص کے استدلال کے معیار اور اس کے ٹریک ریکارڈ کے مطابق کر سکتے ہیں۔ بلاشبہ، مختلف لوگوں کے اپنے اور دوسرے کے یقین کے بارے میں مختلف خیالات ہوں گے، جو کہ ٹھیک ہے۔ بس تسلیم کریں کہ یہ ایک حقیقت ہے جو متعدد طریقوں سے متعلقہ ہے۔ پوچھو، "میں آپ پر کیوں یقین کروں؟" اور "میں اپنے آپ پر کیوں یقین کروں؟"

31a) اپنے آپ سے پوچھیں کہ کیا آپ نے رائے رکھنے کا حق حاصل کیا ہے۔ ایک عام اصول کے طور پر، اگر آپ کے پاس ثابت شدہ ٹریک ریکارڈ ہے، تو آپ اس کے بارے میں رائے رکھ سکتے ہیں کہ اسے کیسے کرنا ہے — اگر آپ ایسا نہیں کرتے، تو آپ نہیں کر سکتے، حالانکہ آپ کے پاس نظریات اور سوالات ہوسکتے ہیں۔

31b) وہ لوگ جنہوں نے بار بار اور کامیابی کے ساتھ زیر بحث چیز کو پورا کیا ہے اور جب تحقیق کی جائے تو ان کی بڑی وضاحتیں سب سے زیادہ قابل اعتماد ہیں۔ ان دو خصوصیات میں سے کسی ایک کے حامل افراد کسی حد تک قابل اعتماد ہوتے ہیں۔ دونوں کے ساتھ لوگ کم سے کم قابل اعتماد نہیں ہیں۔

ایک ہی وقت میں، لوگوں کے خیالات کو ہمیشہ ان کی میرٹ پر جانچنا چاہئے۔



انہیں ہمیشہ کھلے ذہن کے ساتھ سوچنے کی ترغیب دیں۔ میں نے دیکھا ہے کہ ناطجربہ کار لوگ بہت اچھے خیالات رکھ سکتے ہیں، بعض اوقات تجربہ کار لوگوں سے کہیں زیادہ بہتر ہوتے ہیں، حالانکہ اکثر بدتر ہوتے ہیں۔ لہذا ہمیں اچھے اور برے دونوں چیزوں سے ہم آہنگ ہونا چاہیے اور لوگوں کو اپنے ٹریک ریکارڈ اور خود اعتمادی کی سطح بنانے کی اجازت دینا چاہیے۔ برج واٹر کی بنیاد پرست کشادگی کی وجہ سے، آپ دیکھ سکتے ہیں کہ ہم اس کے بارے میں اپنی تشخیص کیسے کرتے ہیں۔

کوئی نیا شخص جو زیادہ نہیں جانتا، بہت کم یقین رکھتا ہے، یا اپنے خیالات پر اعتماد نہیں رکھتا اسے سوال پوچھنا چاہیے۔ دوسری طرف، تجربہ اور اچھے ٹریک ریکارڈ کے ساتھ ایک انتہائی قابل اعتماد شخص جو اپنے خیالات پر بہت زیادہ اعتماد رکھتا ہو، اسے ثابت قدم ہونا چاہیے۔ ہر ایک کو یہ ظاہر کرنے میں پیش پیش ہونا چاہئے کہ وہ اپنے خیالات میں کتنے پر اعتماد ہیں۔ ایک تجویز کو تجویز کہا جانا چاہئے۔ ایک مضبوطی سے منعقد یقین کو اس طرح پیش کیا جانا چاہئے۔ پراعتماد رائے کے ساتھ گونگے ہونے کی غلطی نہ کریں۔

31c) اگر کوئی آپ سے کوئی سوال پوچھے تو پہلے سوچیں کہ کیا آپ اس سوال کا جواب دینے کے لیے ذمہ دار فریق/صحیح شخص ہیں۔

32) ... جو وقت اور توانائی آپ "ہم آہنگی پیدا کرنے" کے لیے وقف کرتے ہیں اس پر خوب خرچ کریں۔

کیونکہ یہ بہترین سرمایہ کاری ہے جو آپ کر سکتے ہیں۔ وقت کی کمی کی وجہ سے آپ کو ناگزیر طور پر ترجیح دینے کی ضرورت ہوگی، لیکن کوالٹی کمیونیکیشن کو کم کرنے کی زبردست قیمت سے ہوشیار رہیں۔

33) ... اگر یہ آپ کی میٹنگ کو چلانے کے لئے ہے، تو بات چیت کا انتظام کریں۔ اس کی بہت سی وجوہات ہیں۔

میٹنگز خراب کیوں ہوتی ہیں، لیکن اکثر اس کی وجہ موضوع یا اس سطح کے بارے میں وضاحت کی کمی ہے جس پر بات کی جا رہی ہے (مثلاً، اصول/مشین کی سطح، ہاتھ کی سطح پر معاملہ، یا مخصوص حقائق کی سطح)۔ میٹنگز کو اچھی طرح سے منظم کرنے کے لیے:

33a) یہ واضح کریں کہ میٹنگ کا مقصد کس کی خدمت کرنا ہے اور کون میٹنگ کی ہدایت کر رہا ہے۔

ہر ملاقات کسی کے مقاصد کو پورا کرنے کے لیے ہوتی ہے۔ وہ شخص میٹنگ کا ذمہ دار فریق ہے اور فیصلہ کرتا ہے کہ وہ اس سے کیا نکلنا چاہتا ہے اور وہ ایسا کیسے کرے گا۔

واضح ذمہ دار فریق کے بغیر ملاقاتیں بے سمت اور غیر نتیجہ خیز ہونے کا زیادہ خطرہ رکھتی ہیں۔

33b) واضح کریں کہ آپ کی روشنی میں کس قسم کی بات چیت کرنے جا رہے ہیں۔

مقاصد اور ترجیحات، مثال کے طور پر، اگر میٹنگ کا مقصد یہ ہے کہ مختلف رائے رکھنے والے لوگ اپنے اختلافات کے ذریعے کام کریں تاکہ اس کے قریب جانے کی کوشش کریں کہ سچ کیا ہے اور اس کے بارے میں کیا کرنا ہے (یعنی کھلے ذہن کی بحث)، آپ اسے اس سے مختلف طریقے سے چلائیں گے۔ اگر ملاقات کا مقصد تعلیم دینا ہے۔ مسائل پر بحث میں وقت لگتا ہے۔ بحث میں حصہ لینے والے لوگوں کی تعداد کے لحاظ سے یہ وقت بندسی طور پر بڑھتا ہے، لہذا آپ کو اس فیصلے کے مطابق صحیح تعداد میں صحیح لوگوں کا انتخاب احتیاط سے کرنا ہوگا جو کرنے کی ضرورت ہے۔ کسی بھی بحث میں شرکت کو ان لوگوں تک محدود رکھنے کی کوشش کریں جنہیں آپ اپنے مقاصد کی روشنی میں سب سے زیادہ اہمیت دیتے ہیں۔ لوگوں کو چننے کا سب سے برا طریقہ اس بات پر مبنی ہے کہ آیا ان کے نتائج آپ کے مطابق ہیں۔

33c) ہر زور اور کھلے ذہن کے ساتھ بحث کی قیادت کریں۔ گروپ تھنک اور سولو تھنک دونوں خطرناک ہیں۔

33d) سمارٹ، تصوراتی لوگوں کا ایک چھوٹا گروپ (3 سے 5 صحیح جوابات کی تلاش میں)

کھلے ذہن کا طریقہ عام طور پر بہترین جواب کا باعث بنے گا۔ اگلا سب سے بہتر یہ ہے کہ کسی ایک سمارٹ، تصوراتی فیصلہ ساز کے ذریعے فیصلے کیے جائیں، لیکن یہ سابقہ سے کہیں زیادہ بدتر انتخاب ہے۔ فیصلے کرنے کا سب سے برا طریقہ بڑے گروپوں کے ذریعے ہے جس میں ہوشیار، تصوراتی رہنما نہیں ہیں۔ تقریباً ہر کوئی سوچتا ہے کہ وہ ہوشیار اور تصوراتی ہیں، لیکن کسی بھی گروپ کا صرف ایک چھوٹا فیصد ہی ایسا ہے۔ یہاں تک کہ جب ذہین، تصوراتی لیڈروں کی ایک بڑی تعداد موجود ہے، پانچ سے زیادہ فیصلہ کرنے کی کوشش کرنا بہت ناکارہ اور مشکل ہے۔ یہ خاص طور پر ایسا ہوتا ہے جب لوگ سوچتے ہیں کہ انہیں سب کو مطمئن کرنے کی ضرورت ہے۔

3.1+1=3 (33e) دو لوگ جو اچھی طرح سے تعاون کرتے ہیں وہ ان میں سے دو آزادانہ طور پر کام کرنے والے کے مقابلے میں تقریباً تین گنا زیادہ مؤثر ہوں گے کیونکہ وہ دیکھیں گے کہ دوسرے کو کیا یاد ہو سکتا ہے، وہ ایک دوسرے کا فائدہ اٹھا سکتے ہیں، اور وہ ایک دوسرے کو اعلیٰ معیار پر رکھ سکتے ہیں۔ لوگوں کو کسی گروپ میں شامل کرنے کے اس سمیوٹک تعلق کے بڑھتے ہوئے فوائد (2+1=4.25) اس مقام تک ہوں گے جہاں کوئی اضافہ نہیں ہوتا ہے اور اس سے آگے لوگوں کو شامل کرنے سے تاثیر میں اضافہ نقصان ہوتا ہے۔ اس کی وجہ یہ ہے کہ (1) گروپ کے بڑے ہونے کے ساتھ ہی معمولی فوائد کم ہو جاتے ہیں — مثلاً دو یا تین لوگ زیادہ تر اہم نقطہ نظر کا احاطہ کرنے کے قابل ہو سکتے ہیں اس لیے زیادہ لوگوں کو شامل کرنے سے زیادہ فائدہ نہیں ہوتا، اور (2) بڑے گروپ کے تعاملات کم مؤثر ہوتے ہیں۔ چھوٹے گروپ کی بات چیت کے مقابلے میں۔ بلاشبہ، عملی طور پر جو چیز سب سے بہتر ہے وہ ہے (1) لوگوں کا معیار اور ان کے نقطہ نظر کا فرق جو وہ لاتے ہیں اور (2) گروپ کو کس حد تک منظم کیا جاتا ہے۔ جیسا کہ پہلے ذکر کیا گیا ہے، ہر گروپ میں کوئی ایسا شخص ہونا چاہیے جو میٹنگ سے باہر نکلنے کے لیے ہاؤ کو منظم کرنے کا ذمہ دار ہو۔

(33f) بات چیت کی سطحوں کو واضح طور پر نیویگیٹ کریں۔ کسی مسئلے یا صورت حال پر غور کرتے وقت، بحث کی دو سطحیں ہونی چاہئیں: ہاتھ میں موجود کیس اور متعلقہ اصول جو آپ کو یہ فیصلہ کرنے میں مدد کرتے ہیں کہ مشین کو کیسے کام کرنا چاہیے۔ چونکہ ہاتھ میں موجود کیس ایک یا زیادہ متعلقہ اصولوں کا مظہر ہے، اس لیے آپ کو ان سطحوں کے درمیان واضح طور پر تشریف لے جانے کی ضرورت ہے تاکہ (1) کیس کو اچھی طرح سے بینڈل کیا جا سکے، (2) مشین کو بہتر بنائیں تاکہ مستقبل میں اس طرح کے کیسز کو بہتر طریقے سے بینڈل کیا جا سکے۔ مستقبل، اور (3) اپنے اصولوں کی تاثیر کی جانچ کریں۔

(33ج) "موضوع کی پرچی" پر نگاہ رکھیں۔ موضوع کی پرچی بغیر کسی تکمیل کے موضوع سے دوسرے موضوع پر بے ترتیب اور غیر نتیجہ خیز ہوتی ہے۔ ٹپ: واٹ بورڈ پر گفتگو کو ٹریک کر کے ٹاپک سلف سے بچیں تاکہ ہر کوئی دیکھ سکے کہ آپ کہاں ہیں۔

(33h) گفتگو کی منطق کو نافذ کریں۔ اختلاف رائے ہونے پر لوگوں کے جذبات کو گرمانے کا رجحان ہوتا ہے، لہذا آپ کے تبادلے کی منطق پر توجہ مرکوز کرنے سے بات چیت میں آسانی ہوگی۔ اگر آپ دوسروں کے نقطہ نظر کو سننے میں پرسکون اور تجزیاتی ہیں، تو ان کے لیے منطقی تبادلے کو بند کرنا اس سے زیادہ مشکل ہے کہ آپ جذباتی ہو جائیں یا انہیں جذباتی ہونے دیں۔

(33i) سٹائل سے زیادہ مادے کے بارے میں فکر کریں۔ اس کا مطلب یہ نہیں ہے کہ کچھ اسٹائل زیادہ نہیں ہیں۔ مختلف لوگوں کے ساتھ اور مختلف حالات میں دوسروں کے مقابلے میں مؤثر، لیکن انداز یا لہجہ آپ کو ہم آہنگ ہونے سے نہ روکے۔ میں اکثر دیکھتا ہوں کہ لوگ تنقید کی ترسیل کے بارے میں شکایت کرتے ہیں تاکہ اس کے مادے سے ہٹ جائیں۔ اگر آپ کو لگتا ہے کہ کسی کا انداز ایک مسئلہ ہے، تو اس کے بارے میں ہم آہنگی حاصل کرنے کے لیے اسے ایک علیحدہ مسئلے کے طور پر باکس کریں (یہ پوچھ کر شروع کریں کہ آیا یہ سچ ہے اور آیا یہ اہم ہے)۔

(33j) بات چیت میں تکمیل حاصل کریں۔ بحث کا بنیادی مقصد حاصل کرنا ہے۔ تکمیل اور ہم آہنگی حاصل کرنا، جو فیصلوں اور یا اعمال کی طرف جاتا ہے۔ بات چیت اکثر تکمیل تک پہنچنے میں ناکام رہتی ہے۔ یہ وقت کے ضیاع کے مترادف ہے کیونکہ ان کا نتیجہ نتیجہ یا نتیجہ خیز کام نہیں ہوتا ہے۔ جب خیالات کا تبادلہ ہو، خاص طور پر اگر کوئی اختلاف ہو، تو ضروری ہے کہ نتیجہ بیان کر کے اسے ختم کیا جائے۔ اگر اتفاق ہو تو کہو۔ اگر نہیں، تو کہو۔ جہاں مزید کارروائی کا فیصلہ کیا گیا ہے، ان کاموں کو کرنے کی فہرست میں شامل کریں، انہیں کرنے کے لیے لوگوں کو تفویض کریں، اور مقررہ تاریخوں کا تعین کریں۔ اپنے نتائج، کام کرنے والے نظریات، اور کرنے کی جگہوں پر لکھیں جو انہیں مسلسل ترقی کی بنیاد کے طور پر استعمال کرنے کا باعث بنیں گے۔

(33k) کسی کو میٹنگز میں نوٹ برقرار رکھنے کے لیے تفویض کریں اور یقینی بنائیں کہ فالو تھرو ہوتا ہے۔ عام طور پر، بحث کے دوران خلفشار سے بچنے کے لیے، فالو اپ اور اسائنمنٹس کو ترجیح دیتے ہوئے بعد میں کیا جانا چاہیے۔

(33l) محتاط رہیں کہ گروپ فیصلہ سازی کے ذریعے ذاتی ذمہ داری سے محروم نہ ہوں۔ اکثر گروپ ذاتی ذمہ داریاں تفویض کیے بغیر کچھ کرنے کا فیصلہ کریں گے لہذا یہ واضح نہیں ہے کہ کس کو کیا کرنا ہے۔ ذاتی ذمہ داریاں تفویض کرنے میں واضح رہیں۔

### (34) ... اس بات کو یقینی بنائیں کہ لوگ شکایت کرنے، مشورے دینے اور اپنے حق میں خلط ملط نہ کریں۔

فیصلے کرنے کے حق کے ساتھ بحث۔ بحث کا مطلب ریفرنڈم کے ذریعے حکمرانی نہیں ہے۔ اگرچہ ہماری ثقافت انتہائی کشادگی سے نشان زد ہے، کچھ لوگ غلطی سے یہ فرض کر لیتے ہیں کہ ہمارے پاس گروپ فیصلہ سازی ہے جس میں تمام خیالات کے ساتھ یکساں سلوک کیا جاتا ہے اور متفقہ اصول ہیں۔ چونکہ تمام آراء یکساں قیمتی نہیں ہیں، اس لیے میں اتفاق رائے سے فیصلہ سازی یا ریفرنڈم پر یقین نہیں رکھتا۔ ہم نہ صرف کھلی بحث کے ذریعے کام کرتے ہیں بلکہ واضح طور پر مخصوص لوگوں کو ذاتی ذمہ داری سونپ کر بھی کام کرتے ہیں۔ اگرچہ یہ دونوں اقدار متضاد نظر آتی ہیں، لیکن ذاتی ذمہ داری اور کھلی بحث برج وائر میں موثر فیصلہ سازی کی ترکیب کے لیے مل کر کام کرتی ہے۔ یہاں ہر کوئی ہر کسی کو رپورٹ نہیں کرتا۔

اس کے بجائے، ذمہ داری اور اختیار افراد کو ان کو سنبھالنے کی ان کی صلاحیت کے بارے میں ہمارے جائزے کی بنیاد پر تفویض کیا جاتا ہے۔ میں ہر کام کے لیے سب سے زیادہ قابل افراد کو تفویض کرنا چاہتا ہوں۔ ہم انہیں ان کے نتائج کے لیے جوابدہ ٹھہراتے ہیں، لیکن ہم انہیں ان نتائج کو حاصل کرنے کا اختیار بھی دیتے ہیں۔ ایک ذمہ دار فریق کے لیے یہ بالکل ٹھیک ہے کہ وہ کسی ایسے فیصلے پر عمل کرے جو وہ سمجھتا ہے کہ وہ سب سے بہتر ہے یہاں تک کہ جب دوسرے علم والے اختلاف کرتے ہیں، حالانکہ اس اختلاف پر غور کیا جانا چاہیے اور اس پر سنجیدگی سے غور کیا جانا چاہیے۔ ہمارے پاس ایک واضح فیصلہ سازی کا درجہ ہے، اور ہونا چاہیے، مثالی طور پر میرٹ پر مبنی۔<sup>54</sup>

(35) ... تسلیم کریں کہ ہم آہنگی حاصل کرنا ایک دو طرفہ ذمہ داری ہے۔ کسی بھی گفتگو میں ترسیل کی ذمہ داری اور وصول کرنے کی ذمہ داری ہوتی ہے۔ غلط تاویلیں ہونے والی ہیں۔ اکثر، مواصلات میں دشواری ان لوگوں کی وجہ سے ہوتی ہے جو سوچنے کے مختلف طریقے رکھتے ہیں (مثال کے طور پر، بائیں دماغ والے سوچنے والے دائیں دماغ کے سوچنے والوں سے بات کرتے ہیں)۔ اس میں شامل فریقین کو (1) یہ سمجھنا چاہیے کہ جو کچھ وہ منتقل کر رہے ہیں یا وصول کر رہے ہیں ہو سکتا ہے وہ نہ ہو جس کا مطلب تھا، (2) متعدد امکانات پر غور کریں، اور (3) آگے پیچھے کریں تاکہ وہ ہم آہنگ ہو سکیں۔ لوگ اس کے برعکس کرتے ہیں

اعتماد کے ساتھ یہ سوچتے ہوئے کہ انہوں نے اپنے ارادے کو واضح طور پر بتا دیا ہے، متعدد امکانات پر غور نہیں کیا اور پھر غلط فہمی کا ذمہ دار دوسری جماعتوں کو ٹھہرایا۔ مواصلات کو بہتر بنانے کے لیے اپنی مشکلات سے سبق سیکھیں۔

(36) ... اگر آپ ہم آہنگی میں نہیں آسکتے ہیں تو بڑھیں۔ اگر آپ نقطہ نظر کو سمجھ نہیں سکتے یا ان میں مصالحت نہیں کر سکتے کسی اور کے ساتھ، رہنمائی فراہم کرنے کے لیے تیسرے فریق سے اتفاق کریں۔ یہ شخص آپ کا مینیجر ہو سکتا ہے یا کوئی دوسرا متفق، قابل اعتماد شخص یا گروپ جو تنازعہ کو معروضی، منصفانہ اور سمجھداری سے حل کر سکتا ہے۔ یہ طریقہ کار ہماری ثقافت کا ایک کلیدی عنصر ہے اور خیالات کی قابلیت کو برقرار رکھنے کے لیے بہت اہم ہے۔

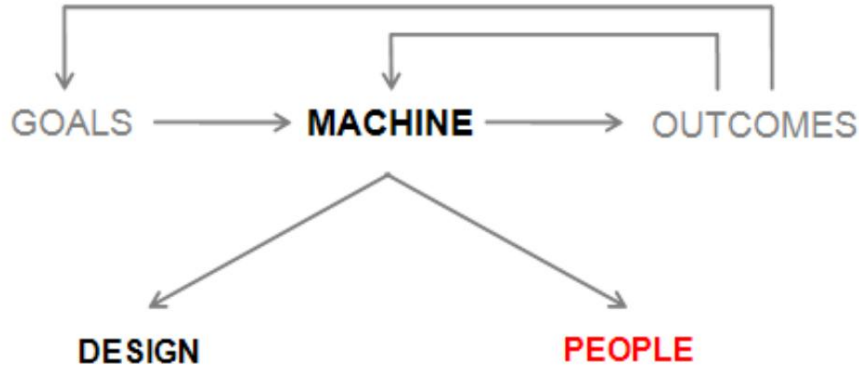
حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
لوگوں کا حق حاصل کرنے کے لیے  
اپنے سب سے اہم فیصلوں کو پہچانیں۔  
وہ ہیں جنہیں آپ اپنی ذمہ دار پارٹی کے لیے منتخب کرتے ہیں۔

## لوگوں کو حق دلانے کے لیے...

(37) سب سے اہم فیصلوں کو پہچانیں جو آپ کرتے ہیں۔  
وہ ہیں جنہیں آپ اپنی ذمہ دار پارٹی کے لیے منتخب کرتے ہیں۔

تو...

(38) ...یاد رکھیں کہ تقریباً ہر اچھی چیز عظیم لوگوں کے ایک عظیم ثقافت میں کام کرنے سے آتی ہے۔ میں اس بات پر کافی زور نہیں دے سکتا کہ لوگوں کا انتخاب، تربیت، جانچ، تشخیص، اور چھانٹنا کتنا اہم ہے۔ اگر آپ اہداف اور کام ایسے لوگوں کے ہاتھ میں دیتے ہیں جو انہیں اچھی طرح سے انجام دے سکتے ہیں، اور اگر آپ واضح کرتے ہیں کہ وہ ذاتی طور پر اہداف کے حصول اور کاموں کو انجام دینے کے ذمہ دار ہیں، تو انہیں بہترین نتائج حاصل کرنے چاہئیں۔ یہ سیکشن لوگوں کے بارے میں ہے جو فیڈ بیک لوپ کے عمل کا حصہ ہے، جس کا خاکہ نیچے دیا گیا ہے۔



(39) ...سب سے پہلے، اس شخص کو ڈیزائن سے ملائیں۔ سمجھیں کہ کسی کام کے لیے کون سی صفات سب سے زیادہ اہمیت رکھتی ہیں، اور پھر یہ معلوم کریں کہ آیا کسی فرد میں وہ خصوصیات ہیں۔ اس مماثلت کے عمل کے لیے (1) کام اور اس کو اچھی طرح سے انجام دینے کے لیے درکار خصوصیات کا تصور کرنا اور پھر (2) یہ معلوم کرنا کہ آیا فرد میں وہ خصوصیات ہیں یا نہیں۔

قابل اعتماد اور اہم فیصلوں کو پہچانیں اور انہیں اپنی پارٹی کے لیے منتخب کریں جو شاندار نتائج پیدا کرنا پسند کرتے ہیں۔ 55  
—مثلاً، اگر پیسہ کمانے کے لیے لوگوں کو "کام" کرنا پڑتا ہے، تو میں نہیں چاہتا کہ لوگ یہاں "کام" کریں۔ میں برج واٹر میں صرف وہ لوگ چاہتا ہوں جو ایک اہم، مشترکہ مشن پر ہمارے ساتھ شامل ہوں۔

حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
لوگوں کا حق حاصل کرنے کے لیے  
اپنے سب سے اہم فیصلوں کو پہچانیں۔  
وہ ہیں جنہیں آپ اپنی ذمہ دار پارٹی کے لیے منتخب کرتے ہیں۔

عظیم چیزیں کرنے کے لئے۔

(39a) سب سے اہم بات، ایسے لوگوں کو تلاش کریں جو آپ کی اقدار کا اشتراک کرتے ہیں۔ برج واٹر میں، وہ کلیدی اقدار فضیلت، ہر قیمت پر سچائی، ملکیت کا اعلیٰ احساس، اور مضبوط کردار ہیں (کردار سے، میرا مطلب ہے اچھے لیکن مشکل کام کرنے کی آمادگی)۔

(39b) ایسے لوگوں کی تلاش کریں جو اپنے آپ کو معروضی طور پر دیکھنے اور کردار کے حامل ہوں۔ یہ قدرتی صلاحیتیں نہیں ہیں - یہ ایسی خصوصیات ہیں جو کوئی بھی حاصل کرسکتا ہے۔ یہ وہ خصوصیات بھی ہیں جو اس بات پر سب سے زیادہ اثر انداز ہوتی ہیں کہ میں کسی کی عزت کرتا ہوں یا نہیں۔ وہ کامیابی کے لیے ضروری ہیں۔

(39c) کسی کو تفویض کرنے کے لیے تصوراتی سوچ اور عقل کی ضرورت ہوتی ہے۔ اہداف کے حصول کی ذمہ داری (جیسا کہ کاموں سے الگ ہے)۔

(40) ...تسلیم کریں کہ ناگزیر ذمہ دار فریق وہ شخص ہے جو اپنے کیے کے نتائج کو برداشت کرتا ہے۔ اس کی وجہ سے، RP کو دوسروں کو ذمہ داریاں سونپتے وقت دانشمندی سے انتخاب کرنا چاہیے، اور اسے ان کی حوصلہ افزائی اور مناسب طریقے سے انتظام کرنا چاہیے۔

اس سے بچنے کی کوئی صورت نہیں ہے۔ مثال کے طور پر، آپ اپنی صحت کا خیال رکھنے کے لیے ناگزیر RP ہیں کیونکہ آپ ہی ہیں جو لامحالہ نتائج کو برداشت کرتے ہیں۔ اگر آپ بیمار ہیں، تو آپ یہ معلوم کرنے کی ذمہ داری کسی ڈاکٹر کو سونپ سکتے ہیں کہ اس کے بارے میں کیا کرنا ہے۔ تاہم، یہ آپ کی ذمہ داری ہے کہ آپ صحیح ڈاکٹر کا انتخاب کریں کیونکہ آپ اس فیصلے کے نتائج کو برداشت کریں گے۔

اگرچہ یہ یقیناً ڈاکٹر کی بھی ذمہ داری ہے کہ وہ ان ذمہ داریوں کو سنبھالے جو آپ اسے سونپتے ہیں، پھر بھی آپ کو اس بات کو یقینی بنانا ہوگا کہ اس کی ترغیبات اس کی ذمہ داریوں سے ہم آہنگ ہیں اور وہ اپنا کام بخوبی انجام دے رہا ہے۔ ناگزیر ذمہ دار فریق اپنی تمام ذمہ داریوں کو دور نہیں کر سکتا اور اچھے نتائج کی توقع نہیں کر سکتا، یہاں تک کہ ان معاملات میں بھی جن میں اسے کوئی مہارت نہ ہو۔ اس لیے آپ بھرتی کرنے اور مناسب طریقے سے انتظام کرنے سے بچ نہیں سکتے۔

(41) ...بڑے پیمانے پر، آپ کو وقت کے ساتھ وہی ملے گا جس کے آپ مستحق ہیں۔ آپ جو نتائج حاصل کرتے ہیں وہ اس بات کی عکاسی کرتے ہیں کہ آپ اور آپ کے لوگ چیزوں کو سنبھالنا کیسے سیکھتے ہیں۔ اس لیے اپنی صورت حال پر قابو پالیں اور اپنے آپ کو اور دوسروں کو بہترین نتائج پیدا کرنے کے لیے جوابدہ ٹھہرائیں۔ وہ لوگ جو ایک عظیم نتیجہ کی خواہش رکھتے ہیں لیکن وہ کرنے کو تیار نہیں ہیں جو وہاں حاصل کرنے کے لئے لبتا ہے ناکام ہو جائے گا۔

(42) ...سب سے اہم ذمہ دار جماعتیں وہ ہیں جو اہداف، نتائج اور مشینوں کے لیے سب سے زیادہ ذمہ دار ہیں (وہ اہرام میں اونچے ہیں)۔ مجھے کوئی ایسا شخص دین جو کسی علاقے کے لیے مؤثر طریقے سے ذمہ دار ہو - یعنی، جو مقصد کو حاصل کرنے کے لیے ڈیزائن، کرایہ، اور ترتیب دے سکے، اور میں اس علاقے میں موجود تمام چیزوں کے بارے میں آرام دہ رہ سکوں۔

لہذا، وہ سب سے اہم لوگ ہیں جن کا انتخاب کرنا اور اچھی طرح سے انتظام کرنا ہے۔

(43) ...ان لوگوں کا انتخاب کریں جو اہداف اور کاموں کے درمیان فرق کو سمجھتے ہیں۔

چیزیں چلائیں۔ ورنہ آپ کو ان کے لیے ان کا کام کرنا پڑے گا۔ اہداف کو دیکھنے اور ان کی قدر کرنے کی صلاحیت بڑی حد تک پیدائشی ہے، حالانکہ یہ تجربے کے ساتھ بہتر ہوتی ہے۔ اس کے لیے ٹیسٹ کیا جا سکتا ہے، حالانکہ کوئی ٹیسٹ کامل نہیں ہوتا ہے۔

حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
لوگوں کا حق حاصل کرنے کے لیے  
تسلیم کریں کہ لوگ بہت مختلف طریقے سے بنائے گئے ہیں۔

## 44) تسلیم کریں کہ لوگ بہت مختلف طریقے سے بنائے گئے ہیں۔

تو...

45) ... ان کی بہت مختلف اقدار، صلاحیتوں اور مہارتوں کے بارے میں سوچیں۔ اقدار گہرے بیٹھے ہوئے عقائد ہیں جو طرز عمل کو متحرک کرتے ہیں۔ لوگ اپنی اقدار کے لیے لڑیں گے، اور اقدار دوسروں کے ساتھ لوگوں کی مطابقت کا تعین کرتی ہیں۔ صلاحیتیں سوچنے اور برتاؤ کرنے کے طریقے ہیں۔ کچھ لوگ بڑے سیکھنے والے اور تیز رفتار پروسیسرز ہوتے ہیں۔ دوسروں کو عقل ہے؛ دوسرے لوگ تخلیقی یا منطقی طور پر یا اعلیٰ تنظیم وغیرہ کے ساتھ سوچتے ہیں۔

اگرچہ اقدار اور صلاحیتوں میں زیادہ تبدیلی کا امکان نہیں ہے، لیکن زیادہ تر مہارتیں محدود وقت میں حاصل کی جا سکتی ہیں (مثال کے طور پر، زیادہ تر ماسٹر ڈگریاں دو سال میں حاصل کی جا سکتی ہیں) اور اکثر اس کی قیمت میں تبدیلی آتی ہے (مثال کے طور پر، آج کی بہترین پروگرامنگ زبان متروک ہو سکتی ہے۔ چند سال)۔

آپ کے لیے یہ جاننا ضروری ہے کہ ہر کردار میں فٹ ہونے کے لیے کن خوبیوں کا مرکب ضروری ہے اور زیادہ وسیع طور پر، آپ کس کے ساتھ کامیاب تعلقات قائم کر سکتے ہیں۔ طویل مدتی تعلقات کے لیے لوگوں کو چننے میں، اقدار سب سے اہم ہیں، قابلیتیں آگے آتی ہیں، اور مہارتیں سب سے اہم ہیں۔

46) ... سمجھیں کہ ہر وہ شخص جو آپ کے لیے کام کرتا ہے کیسا ہے تاکہ آپ کو معلوم ہو۔  
ان سے کیا امید رکھیں۔

47) ... اس بات کو تسلیم کریں کہ آپ جس قسم کے فرد کو ملازمت میں فٹ کرتے ہیں وہ اس کام کے تقاضوں سے  
مماثل ہونا چاہیے۔

حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
لوگوں کا حق حاصل کرنے کے لیے  
تسلیم کریں کہ لوگ بہت مختلف طریقے سے بنائے گئے ہیں۔

## لوگوں کی سوچنے کی صلاحیتیں کس طرح مختلف ہوتی ہیں۔

برج واٹر چلانے کے اپنے کئی سالوں میں میں نے یہ سیکھا ہے کہ لوگوں کی سوچنے کی صلاحیتیں مختلف ہوتی ہیں اور یہ کہ ان اختلافات کو سمجھنا ضروری ہے تاکہ لوگوں کو کردار تفویض کرتے وقت ان پر مناسب غور کیا جائے۔ میں نے ایسے ماہرین کو تلاش کرنے کی کوشش کی ہے جو ان اختلافات کو بہتر طور پر سمجھنے اور جانچنے میں میری مدد کرتے ہیں۔ مجھے اعتدال پسندی کے درمیان کچھ واقعی بصیرت والے لوگ ملے ہیں۔ نے یہ بھی پایا ہے کہ ہر قسم کے لوگوں کی طرف سے ہر طرح کے نظریات<sup>56</sup> موجود ہیں کہ لوگ کیسے سوچتے ہیں اور کیوں، لہذا بہت کم کو حقیقت کے طور پر سمجھا جانا چاہئے۔ ایسا لگتا ہے کہ "سیاسی درستگی" اور فطری صلاحیتوں میں فرق کو معروضی طور پر بحث کرنے میں بچکچاہٹ اس اہم موضوع پر واضح اور سوچی سمجھی تحقیق کی راہ میں حائل ہے۔ جہاں اچھے مشورے اور ٹیسٹ کی تلاش مشکل رہی ہے، وہیں یہ انمول ہوتی ہے۔ اس کے بعد جو کچھ میرے ذاتی مشاہدات پر مبنی میرے نظریات کا مرکب ہے اور میں نے دوسروں سے سیکھی ہوئی قیمتی چیزوں کا مجموعہ ہے۔

میں جانتا ہوں کہ میں نے صرف اس بارے میں سیکھنے کی سطح کو کھرچ لیا ہے کہ لوگ کیسے سوچتے ہیں، وہ کیوں مختلف طریقے سے سوچتے ہیں، اور سوچنے کی ان مختلف صلاحیتوں کی جانچ کیسے کی جائے، اس لیے میں مزید سیکھنے کی صلاحیت کے بارے میں پرجوش ہوں۔ میں یقین رکھتا ہوں، لیکن درج ذیل کے بارے میں یقین نہیں رکھتا:

\* لوگوں کے سوچنے کے انداز میں دو بڑے فرق ہیں جو دماغ کے دو بڑے حصوں میں آتے کی وجہ سے ہیں اور مختلف لوگ ان پر مختلف طریقے سے انحصار کرتے ہیں اس کی وضاحت کیلٹیک نے کی۔<sup>58</sup>

پروفیسر راجر سپیری، جنہوں نے دو نصف کرہ پر مختلف انحصار کے لیے سوچ کے ان دو طریقوں کو منسوب کرنے کے لیے طب میں نوبل انعام جیتا تھا۔ اس دریافت کے نتیجے میں، سوچنے کے ان دو طریقوں کو "بائیں دماغی" اور "دائیں دماغی" کہا جاتا ہے۔ پروفیسر سپیری نے ہمیں یہ سمجھنے میں مدد کی کہ:

0 بائیں نصف کرہ کی وجہ ترتیب وار ہے، تفصیلات کا تجزیہ کرتا ہے، اور لکیری تجزیہ پر سبقت لے جاتا ہے۔  
بائیں دماغ کے سوچنے والے یہ کام بخوبی کرتے ہیں۔ انہیں لکیری مفکر بھی کہا جاتا ہے۔ جب وہ اس قسم کی سوچ پر سبقت لے جاتے ہیں تو انہیں "روشن" کہا جاتا ہے۔<sup>59</sup>

0 دائیں نصف کرہ مجموعی طور پر وجوہات کی بناء پر، موضوعات کو پہچانتا ہے، اور بڑی تصویر کی ترکیب کرتا ہے۔ صحیح دماغی سوچ رکھنے والے یہ کام بخوبی کرتے ہیں۔ جو لوگ اس طرح سوچتے ہیں انہیں لیٹل تھنکرز بھی کہا جاتا ہے۔ جو لوگ اس قسم کی سوچ میں مہارت رکھتے ہیں انہیں "بوشیار" کہا جاتا ہے۔<sup>60</sup>

مجھے یہ معلوم ہونے سے بہت پہلے کہ ایک پروفیسر سپیری نے میں نے یہ اختلافات دیکھے۔ میں شرط لگاتا ہوں کہ آپ نے انہیں بھی دیکھا ہوگا۔

5- سے 5+ کے پیمانے پر - بائیں دماغ والے سے دائیں دماغ والے - آپ کے خیال میں آپ کہاں گرے ہیں؟

آپ کو کتنا یقین ہے کہ آپ کی خود تشخیص درست ہے؟

<sup>56</sup> میں نے خاص طور پر ماہر نفسیات باب ایچنگر کی قدر کی ہے۔  
<sup>57</sup> مجھے یقین ہے کہ ہم لوگوں کے سوچنے اور اس کی جانچ کرنے کے طریقے میں فرق کو سمجھنے کی سطح کو صرف کر رہے ہیں، اس لیے دوسروں کے لیے اس راستے پر چلنے کے بہت زیادہ امکانات ہیں۔ بدقسمتی سے، دنیا کے زیادہ تر ماہرین جن سے میں ملا ہوں وہ عملی سے زیادہ نظریاتی ہیں۔

<sup>58</sup> اس پر ایک اچھی کتاب ڈینیئل ایچ پنک کی ایک مکمل نیا دماغ ہے، اور اس کی سائنس پر ایک اچھا مضمون ہے "ایک آوارہ ذہن وال سٹریٹ جرنل سے رابرٹ لی بوٹز کی طرف سے بصیرت کی طرف سیدھی راہیں"  
<sup>59</sup> "روشن" لوگوں کے آئی کیو زیادہ ہوتے ہیں، وہ انتہائی تجزیاتی سوچ رکھنے والے ہوتے ہیں، اور پیچیدہ ذہنی مسائل کو حل کر سکتے ہیں۔  
<sup>60</sup> "بوشیار" لوگ عقل رکھتے ہیں، ترکیب سازی میں اچھے ہوتے ہیں، اور تصور کر سکتے ہیں کہ کیا ممکن ہے۔

حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
لوگوں کا حق حاصل کرنے کے لیے  
تسلیم کریں کہ لوگ بہت مختلف طریقے سے بنائے گئے ہیں۔

• کچھ لوگ تفصیلات (درخت) دیکھتے ہیں، اور دوسرے بڑی تصویریں (جنگل) دیکھتے ہیں۔ جو "دیکھتے ہیں۔  
درخت" حصوں کو سب سے زیادہ واضح طور پر دیکھتے ہیں اور بڑی تصویر کو دیکھنے کے لیے حصوں کو آسانی سے ایک دوسرے سے منسلک نہیں کرتے ہیں۔ مثال کے طور پر، وہ زیادہ لفظی، عین مطابق پینٹنگز کو ترجیح دے سکتے ہیں۔ وہ عام طور پر بائیں دماغ والے ہوتے ہیں۔  
دوسرے نقطوں کو تصویروں سے جوڑتے ہیں۔ درحقیقت، وہ عام طور پر نقطوں کو بھی نہیں دیکھتے ہیں۔ وہ صرف تصاویر دیکھتے ہیں۔ وہ عام طور پر دائیں دماغ والے ہوتے ہیں۔ آپ اس بات کا پتہ لگا سکتے ہیں کہ لوگ کس قسم کے ہیں ان کی توجہ کا مشاہدہ کر کے۔ تفصیلی مفکرین بڑی تصویر کو نظر انداز کر سکتے ہیں اور اعلیٰ سطح پر جانے اور حصوں کے درمیان تعلق کو دیکھنے کے بجائے کسی حصے پر توجہ مرکوز کرنے کا زیادہ امکان رکھتے ہیں۔ مثال کے طور پر، ایک شخص جو تفصیلات پر توجہ مرکوز کرتا ہے، لفظ کی غلطیوں سے اسے ختم کیا جا سکتا ہے جیسے "ان کے" کے بجائے "وباں"  
جبکہ بڑی تصویر والے سوچنے والے بھی غلطی کو محسوس نہیں کریں گے۔ اسی طرح، بڑی تصویر والے مفکرین اکثر جملے کے معنی کو سمجھ سکتے ہیں یہاں تک کہ جب کلیدی الفاظ الٹ جائیں — مثلاً، جب غلطی سے "نیچے" کے بجائے "اوپر" استعمال کیا جاتا ہے، تو وہ سمجھتے ہیں کہ بولنے والے کا مطلب "اوپر" نہیں ہو سکتا تھا۔ وہ سیاق و سباق اس کی وجہ یہ ہے کہ ان کی توجہ پہلے سیاق و سباق پر اور دوسری تفصیلات پر مرکوز ہے۔ ایک ہی ملاقات کو بیان کرتے وقت، یہ دو مختلف قسمیں کثرت سے بالکل مختلف چیزوں پر توجہ مرکوز کریں گی اور ان کی تشریحات پر متفق نہیں ہوں گی۔ بات چیت میں، وہ ایک دوسرے کو مایوس کر سکتے ہیں اور دوسرے کی باتوں کو رد کر سکتے ہیں۔ اسی طرح، ایک قسم کا شخص دوسری قسم کا انٹرویو لینے والا عموماً غیر تسلی بخش نتیجہ برآمد کرتا ہے۔

5- سے +5 کے پیمانے پر - "تفصیلی" سے "بڑی تصویر" - آپ کے خیال میں آپ کہاں گرے ہیں؟

آپ کو کتنا یقین ہے کہ آپ کی خود تشخیص درست ہے؟

• کچھ لوگ فیصلے کرتے وقت ان باتوں کو یاد رکھنے پر زیادہ انحصار کرتے ہیں جو انہیں سکھایا گیا تھا، اور دوسرے اپنی آزاد استدلال پر زیادہ انحصار کرتے ہیں۔ آئیے پہلے گروپ کو میموری پر مبنی سیکھنے والے اور دوسرے گروپ کو استدلال پر مبنی سوچنے والے کہتے ہیں۔ لفظ "سیکھنے" کا استعمال کرتے وقت میں "سکھائے جانے کے ذریعے علم حاصل کرنا" کو پہنچانا چاہتا ہوں اور جب لفظ "سوچنا" استعمال کرتا ہوں تو میرا مطلب ہے "اسے اپنے لیے سمجھنا"۔ یادداشت کی بنیاد پر سیکھنے والے فیصلہ سازی تک پہنچتے ہیں اس بات کو یاد کر کے کہ انہیں سکھایا گیا تھا۔ وہ اپنے میموری بینکوں کو کھینچتے ہیں اور وہاں محفوظ کردہ ہدایات پر عمل کرتے ہیں۔

وہ عام طور پر بائیں دماغ والے ہوتے ہیں۔ استدلال پر مبنی مفکرین جو کچھ ہوتا ہے اس کے پیچھے اصولوں پر زیادہ توجہ دیتے ہیں۔ وہ عام طور پر دائیں دماغ والے ہوتے ہیں۔ آپ فرق بتا سکتے ہیں جب سیکھی گئی چیز (مثال کے طور پر، CAPM منطقی چیز سے متصادم ہے (مثلاً، تمام موسم)۔ جو لوگ یادداشت پر مبنی سیکھنے پر انحصار کرتے ہیں وہ عام طور پر غیر روایتی خیالات کے بارے میں زیادہ شکوک کا شکار ہوں گے کیونکہ ان کا عمل یہ ہے کہ انہیں جو کہا گیا ہے اسے زیادہ آسانی سے قبول کرنا ہے اور اس لیے کہ وہ خود اس کا اندازہ لگانے کے قابل نہیں ہیں۔ جو لوگ استدلال پر زیادہ انحصار کرتے ہیں وہ کنونشن کی زیادہ پرواہ نہیں کریں گے اور وہ اپنی خوبیوں پر خیالات کا جائزہ لیں گے۔ جو لوگ میموری پر مبنی سیکھنے پر بھروسہ کرتے ہیں وہ بھی اپنے آپ کو اتفاق رائے کے ساتھ سیدھ میں لاتے ہیں ان لوگوں کی نسبت جو استدلال پر انحصار کرتے ہیں۔ یادداشت پر مبنی سیکھنے والے جمود کو قبول کرنے کے لیے زیادہ تیار ہوتے ہیں، جب کہ استدلال پر مبنی سوچنے والے اس سے کم متعصب ہوتے ہیں۔ ان کے اختراعی ہونے کا امکان زیادہ ہوتا ہے، جب کہ جو لوگ سیکھنے پر انحصار کرتے ہیں ان کے محتاط رہنے کا امکان زیادہ ہوتا ہے۔ اسکول میں کارکردگی کسی کے سیکھنے پر مبنی سوچ کے معیار کے ساتھ اچھی طرح سے تعلق رکھتی ہے، لیکن قابل اعتماد طور پر کسی کی استدلال پر مبنی سوچ کے ساتھ تعلق نہیں رکھتی۔ سب سے زیادہ قابل سیکھنے والے آسانی سے مل جاتے ہیں، کیونکہ وہ بہترین اسکولوں کے بہترین طالب علم ہیں، یا تھے۔ بہترین مفکرین کو تلاش کرنا زیادہ مشکل ہوتا ہے، کیونکہ کوئی واضح فنل نہیں ہوتا جس سے وہ گزرتے ہیں، خاص طور پر اس سے پہلے کہ وہ "حقیقی دنیا" میں ٹریک ریکارڈ تیار کریں۔

5- سے +5 کے پیمانے پر - "سیکھنا" سے "سوچنا" - آپ کے خیال میں آپ کہاں گرے ہیں؟

آپ کو کتنا یقین ہے کہ آپ کی خود تشخیص درست ہے؟



حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
لوگوں کا حق حاصل کرنے کے لیے  
تسلیم کریں کہ لوگ بہت مختلف طریقے سے بنائے گئے ہیں۔

• کچھ لوگوں کی توجہ روزمرہ کے کاموں پر ہوتی ہے، اور دوسرے اپنے مقاصد اور انہیں حاصل کرنے کے طریقے پر مرکوز ہوتے ہیں۔ جو لوگ بہترین انداز میں "تصویر" کرتے ہیں وہ وقت کے ساتھ تصویریں (نقطوں کے بجائے) دیکھ سکتے ہیں۔ ان کے پاس تصور کرنے کی مضبوط صلاحیت ہے اور وہ بامعنی تبدیلیاں کرنے اور مستقبل کے واقعات کی توقع کرنے کے زیادہ امکان رکھتے ہیں۔ وہ نئی چیزیں (تنظیمیں، منصوبے، وغیرہ) بنانے اور تنظیموں کو منظم کرنے کے لیے سب سے موزوں ہیں جن میں بہت سی تبدیلیاں ہیں۔ ہم انہیں "تخلیق کار" کہتے ہیں۔

وہ عام طور پر دائیں دماغ کے سوچنے والے ہوتے ہیں۔ اس کے برعکس، جو لوگ روزمرہ کے کاموں پر توجہ مرکوز کرتے ہیں وہ ان چیزوں کو سنبھالنے میں بہتر ہوتے ہیں جن میں زیادہ تبدیلی نہیں آتی ہے یا قابل اعتماد طریقے سے دہرائے جانے والے عمل کی ضرورت ہوتی ہے، اور عام طور پر واضح طور پر مخصوص کام کرنے میں بہترین ہوتے ہیں۔ وہ چیزوں کو بہت زیادہ لفظی طور پر دیکھتے ہیں اور بڑھتی ہوئی تبدیلیاں کرتے ہیں جو پہلے سے موجود چیزوں کا حوالہ دیتے ہیں۔ وہ جمود سے نکلنے میں سست ہیں اور ناگہانی واقعات سے ان کے اندھے ہونے کا زیادہ امکان ہے۔ وہ عام طور پر بائیں دماغ کے سوچنے والے ہوتے ہیں۔

5- سے +5 کے پیمانے پر — "ٹاسک" سے "اہداف" تک — آپ کے خیال میں آپ کہاں گرے ہیں؟

آپ کو کتنا یقین ہے کہ آپ کی خود تشخیص درست ہے؟

• کچھ لوگ "منصوبہ ساز" ہوتے ہیں اور دوسرے "سمجھنے والے" ہوتے ہیں۔ منصوبہ ساز منصوبہ بندی پر توجہ مرکوز کرنا پسند کرتے ہیں۔ اور اس کے ساتھ قائم رہیں، جب کہ سمجھنے والے اپنے اردگرد جو کچھ ہو رہا ہے اس پر توجہ مرکوز کرتے ہیں اور زیادہ آسانی سے اس کے مطابق ہوتے ہیں۔ ادراک کرنے والے چیزوں کو ہوتے ہوئے دیکھتے ہیں اور اس کی وجہ اور اس کا جواب دینے کے طریقے کو سمجھنے کے لیے پیچھے ہٹتے ہیں۔ وہ باہر سے کام کرتے ہیں؛ وہ اور بھی بہت سے امکانات دیکھتے ہیں۔

وہ موازنہ کرتے ہیں اور ان میں سے انتخاب کرتے ہیں۔ اکثر وہ اتنے زیادہ دیکھتے ہیں کہ وہ ان سے الجھ جاتے ہیں۔ اس کے برعکس، منصوبہ ساز اندر سے کام کرتے ہیں، پہلے یہ معلوم کرتے ہیں کہ وہ کیا حاصل کرنا چاہتے ہیں اور پھر چیزوں کو کیسے سامنے آنا چاہیے۔ منصوبہ سازوں اور سمجھنے والوں کو ایک دوسرے کی تعریف کرنے میں پریشانی ہوتی ہے۔ اگرچہ ایک دیکھنے والا نئی چیزیں دیکھنا اور اکثر سمت بدلنا پسند کرتا ہے، لیکن یہ منصوبہ سازوں کے لیے تکلیف دہ ہے،

جو کسی منصوبے پر قائم رہنے کو ترجیح دیتے ہیں۔ منصوبہ ساز اپنے فیصلہ سازی میں نظیر کو بہت زیادہ وزن دیتے ہیں، اور یہ فرض کرتے ہیں کہ اگر یہ پہلے کسی خاص طریقے سے کیا گیا تھا، تو اسے دوبارہ اسی طرح کیا جانا چاہیے، جب کہ سمجھنے والے موقع پر ہی اصلاح کرتے ہیں۔

منصوبہ ساز عام طور پر بائیں دماغ والے ہوتے ہیں، اور سمجھنے والے عام طور پر دائیں دماغ والے ہوتے ہیں۔

5- سے +5 کے پیمانے پر — "منصوبہ ساز" سے "سمجھنے والا" — آپ کے خیال میں آپ کہاں گرے ہیں؟

آپ کو کتنا یقین ہے کہ آپ کی خود تشخیص درست ہے؟

• کچھ لوگ اپنے جذبات سے زیادہ متاثر ہوتے ہیں، اور دوسرے اپنے جذبات سے زیادہ متاثر ہوتے ہیں۔ عقل ہم سب کے پاس جذبات اور عقل ہے۔ جب وہ متصادم ہوتے ہیں، تو کچھ لوگ اپنے جذبات کو تسلیم کر لیتے ہیں، جب کہ دوسرے اپنے جذبات پر قابو رکھتے ہیں اور اپنی عقل سے کام لیتے ہیں۔ مجھے بتایا گیا ہے کہ یہ امیگڈالا اور پریفرنٹل کورٹیکس پر رشتہ دارانہ انحصار کی وجہ سے ہے، لیکن مجھے یقین نہیں ہے۔ ایک بار پھر، یہ دو مختلف قسمیں عام طور پر سمجھ نہیں سکتیں اور عام طور پر ایک دوسرے کو مایوس کرتی ہیں۔

5- سے +5 کے پیمانے پر — "جذبات سے کارفرما" سے "عقل سے کارفرما" — آپ کے خیال میں آپ کہاں گرے ہیں؟

حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
لوگوں کا حق حاصل کرنے کے لیے  
تسلیم کریں کہ لوگ بہت مختلف طریقے سے بنائے گئے ہیں۔

آپ کو کتنا یقین ہے کہ آپ کی خود تشخیص درست ہے؟

• کچھ لوگ خطرہ مول لینے والے ہوتے ہیں، اور دوسرے خطرے سے بچنے والے ہوتے ہیں۔

5- سے +5 کے پیمانے پر— "خطرے سے بچنے والا" سے "خطرہ اٹھانے والا"— آپ کے خیال میں آپ کہاں گرے ہیں؟  
آپ کو کتنا یقین ہے کہ آپ کی خود تشخیص درست ہے؟

• کچھ لوگ انٹرویو ہوتے ہیں، اور دوسرے ایکسٹروورٹ ہوتے ہیں۔ سب سے اہم فرق  
ان کے درمیان حق کے لیے لڑنے کی خواہش ہے۔ انٹرویورٹس کو ضروری تنازعات زیادہ مشکل لگتے ہیں۔

5- سے +5 کے پیمانے پر— "انٹرویورٹ" سے "ایکسٹروورٹ"— آپ کے خیال میں آپ کہاں گرے ہیں؟  
آپ کو کتنا یقین ہے کہ آپ کی خود تشخیص درست ہے؟

بہت سے اہم طریقے ہیں جن میں لوگ مختلف سوچتے ہیں جن کے بارے میں میں جاری نہیں رکھوں گا۔

حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
لوگوں کا حق حاصل کرنے کے لیے  
تسلیم کریں کہ لوگ بہت مختلف طریقے سے بنائے گئے ہیں۔

48) ... ان اختلافات کو پہچاننے میں آپ کی مدد کرنے کے لیے شخصیت کی تشخیص کے ٹیسٹ اور تجربات پر معیار کی عکاسی کا استعمال کریں۔ یہ کھلے عام ہونے چاہئیں تاکہ ان اہم اختلافات کو ہماری بات چیت میں قبول کیا جائے اور ان پر غور کیا جائے۔

49) ... یہ سمجھیں کہ دیکھنے اور سوچنے کے مختلف طریقے لوگوں کو مختلف ملازمتوں کے لیے موزوں بناتے ہیں۔ چونکہ فطرت نے سوچنے کے مختلف طریقے بنائے ہیں اور چونکہ فطرت کبھی بھی کسی مقصد کے بغیر کچھ نہیں بناتی اس لیے ہر سوچ کے اپنے مقاصد ہوتے ہیں۔ اکثر، کچھ مقاصد کے لیے اچھا سوچنا لگتا ہے اور کچھ دوسرے کے لیے اچھا نہیں لگتا ہے۔ لیکن یہ طریقے طور پر مختلف ہیں اور کچھ دوسرے کے لیے اچھے ہیں۔ ملازمتوں کے طریقے یا طور پر کچھ بہتر ہیں اور کچھ دوسرے کے لیے اچھے نہیں ہیں۔ سوچنے کے لیے اہم ہے جس کے لیے ریاضی کے ماہر کی ضرورت ہوتی ہے۔ اس لیے سب کے ساتھ یکساں سلوک نہ کریں۔

کبھی کبھی میں لوگوں کو ان اختلافات کی پرواہ کیے بغیر، خاص طور پر گروہوں میں ایک دوسرے کے ساتھ معاملہ کرتے ہوئے دیکھتا ہوں۔ یہ بیہودہ بات ہے۔ اپنے خیالات کا اظہار کرنے والے اور دوسروں کے خیالات پر غور کرنے والے دونوں کو اپنے اختلافات کو مدنظر رکھنے کی ضرورت ہے۔ یہ اختلافات حقیقی ہیں، لہذا یہ دکھاوا کرنا گونگا ہے کہ وہ موجود نہیں ہیں۔

49a) لوگ ایسے کاموں میں بہترین ہوتے ہیں جن کی ضرورت ہوتی ہے کہ وہ کیا کرتے ہیں۔

49b) اگر آپ فطری طور پر ایک قسم کی سوچ میں اچھے نہیں ہیں، تو اس کا مطلب یہ نہیں ہے کہ آپ کو ان راستوں سے دور رکھا گیا ہے جن کے لیے اس قسم کی سوچ کی ضرورت ہوتی ہے، لیکن اس کا تقاضا ہے کہ آپ کسی ایسے شخص کے ساتھ کام کریں جس کے پاس سوچنے کا مطلوبہ طریقہ ہو۔ (جو بہترین کام کرتا ہے) یا مختلف طریقے سے سوچنا سیکھیں (جو بہت مشکل اور بعض اوقات ناممکن ہوتا ہے)۔

50) ... ان اختلافات کو نہ چھپائیں۔ آپ اور آپ کے لوگوں کی تعمیر کیسے ہوئی ہے اس مقصد کے ساتھ کھل کر ان کی کھوج کریں تاکہ آپ صحیح لوگوں کو صحیح ملازمتوں میں ڈال سکیں اور واضح طور پر ذمہ داریاں تفویض کر سکیں۔ یہ آپ کی ٹیم اور مجموعی طور پر برج وائر دونوں کے لیے اچھا ہے۔

51) ... یاد رکھیں کہ جو لوگ چیزوں کو دیکھتے ہیں اور ایک طرح سے سوچتے ہیں۔

بات چیت کرنے اور ان لوگوں سے تعلق رکھنے میں دشواری جو چیزیں دیکھتے ہیں اور دوسرے طریقے سے سوچتے ہیں۔ ذہن میں رکھیں کہ یہ بتانا کتنا مشکل ہے کہ متبادل طریقے سے سوچنے کا کیا مطلب ہے اسی وجہ سے یہ بتانا مشکل ہو گا کہ سونگھنے کی حس کیا ہے کسی ایسے شخص کو جو سونگھنے کی صلاحیت نہیں رکھتا ہے۔

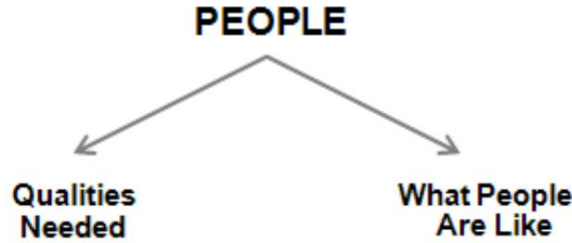
حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
لوگوں کا حق حاصل کرنے کے لیے  
حق کی خدمات حاصل کریں، کیونکہ غلطی کی خدمات حاصل کرنے کے جرمانے بہت زیادہ ہیں۔

## (52) کرایہ کا حق، کیونکہ ملازمت پر رکھنے کی سزائیں غلط ہیں۔

بہت بڑا

تو...

53) ... سوچیں کہ آپ کن اقدار، صلاحیتوں اور مہارتوں کی تلاش کر رہے ہیں۔ کسی شخص کی خدمات حاصل کرنے میں بہت زیادہ وقت اور کوشش کی جاتی ہے، اور نئے ملازمین کی ترقی میں خاطر خواہ وقت اور وسائل لگائے جاتے ہیں اس سے پہلے کہ وہ یہ معلوم کریں کہ آیا وہ کامیاب ہو رہے ہیں۔ ایسے ملازمین سے چھٹکارا حاصل کرنا بھی مشکل ہے جو کامیاب نہیں ہو رہے ہیں، اس لیے بھرتی کرنے میں ہر ممکن حد تک یقینی ہونا پڑتا ہے۔ ہمارے خاکے کا حوالہ دیں جو یہ دکھاتا ہے کہ آپ کے اہداف کا آپ کو حاصل ہونے والے نتائج سے موازنہ کر کے کیسے حاصل کیا جائے، اور ذیل میں دکھائے گئے لوگوں کے حصے کے بارے میں سوچیں۔ لوگ کیسی ہیں اس کی تصویر کا مسلسل ان خوبیوں کے ساتھ موازنہ کرنے سے، آپ بہتر خدمات حاصل کریں گے اور تیزی سے ترقی کریں گے۔



54) ... یہ فیصلہ کرنے میں مہارتوں سے کہیں زیادہ قدروں اور صلاحیتوں کا وزن کریں کہ کس کو ملازمت پر رکھنا ہے۔ کسی خاص مہارت کے ساتھ نوکری بھرنے کے بارے میں لگجھنگ نظر بننے کی ہوا چاہیے لیکن شہب سے اہم بات یہ طے کرنا ہے کہ آیا آپ اور وہ ایک ہی مقاصد کے لیے کام کر رہے ہیں اور ایک ہی طریقوں سے کام کر سکتے ہیں اور ایک جیسی اقدار کا اشتراک کر سکتے ہیں۔

55) ... ملازمت کی تفصیل میں اس شخص کا پروفائل لکھیں جس کی آپ تلاش کر رہے ہیں۔

56) ... ان میں سے ہر ایک خوبی کا اندازہ لگانے کے لیے مناسب لوگوں اور ٹیسٹوں کا انتخاب کریں اور ان جائزوں کے نتائج کا موازنہ اس کام سے کریں جو آپ نے فیصلہ کیا ہے کہ اس کام کے لیے کیا ضروری ہے۔ یہ دیکھنے کے لیے کہ آیا کوئی "کلک" ہے ان ٹیسٹوں کے نتائج کی ترکیب کریں۔

56a) یاد رکھیں کہ لوگ اپنے جیسے لوگوں کو چنتے ہیں، اس لیے انٹرویو لینے والوں کو منتخب کریں جو کر سکتے ہیں۔ شناخت کریں کہ آپ کیا تلاش کر رہے ہیں۔ مثال کے طور پر، اگر آپ بصیرت کی تلاش کر رہے ہیں، تو انٹرویو کرنے کے لیے ایک بصیرت کا انتخاب کریں جہاں آپ بصارت کی جانچ کر رہے ہیں۔ اگر آپ کی تلاش میں خصوصیات کا مرکب ہے تو، انٹرویو لینے والوں کا ایک گروپ بنائیں جو ان تمام خصوصیات کو اجتماعی طور پر مجسم کریں۔ انٹرویو لینے والوں کا انتخاب نہ کریں جن کے فیصلے پر آپ کو بھروسہ نہیں ہے (دوسرے الفاظ میں، قابل اعتماد انٹرویو لینے والوں کا انتخاب کریں)۔

56b) شخصیت کے جائزوں کو استعمال کرنے اور اس کی تشریح کرنے کا طریقہ سمجھیں۔ یہ آپ کے ہتھیاروں میں تیزی سے تصویر حاصل کرنے کے لیے ایک لاجواب ٹول ہو سکتا ہے کہ لوگ کس طرح کے ہیں — صلاحیتیں، ترجیحات اور انداز۔

حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
لوگوں کا حق حاصل کرنے کے لیے  
حق کی خدمات حاصل کریں، کیونکہ غلطی کی خدمات حاصل کرنے کے جرماتے بہت زیادہ ہیں۔

وہ اکثر انٹرویوز سے کہیں زیادہ معروضی اور قابل اعتماد ہوتے ہیں۔

(56c) لوگوں کے ٹریک ریکارڈ پر توجہ دیں۔

(56d) یہ دریافت کرنے کے لیے گہرائی سے کھودیں کہ لوگوں نے جو کچھ کیا وہ کیوں کیا۔ یہ جاننا کہ انہوں نے کیا کیا صرف قیمت ہے۔ آپ کو یہ جاننے میں مدد کرنا کہ وہ کس طرح کے ہیں۔ لوگوں کے اعمال کے پیچھے "کیوں" کو سمجھنا آپ کو ان کی خوبیوں کے بارے میں بتائے گا اور اس کے نتیجے میں، آپ ان سے کیا توقع کر سکتے ہیں۔

(56e) اسکول میں اس کارکردگی کو تسلیم کریں، جب کہ تشخیص کرنے میں کچھ اہمیت ہے، آپ کو اس بارے میں زیادہ نہیں بتاتا کہ آیا اس شخص کے پاس وہ اقدار اور صلاحیتیں ہیں جن کی آپ تلاش کر رہے ہیں۔  
میموری اور پروسیسنگ کی رفتار وہ صلاحیتیں ہوتی ہیں جو اسکول میں کامیابی کا تعین کرتی ہیں (بڑی حد تک اس وجہ سے کہ ان کی پیمائش اور درجہ بندی کرنا آسان ہے) اور سب سے زیادہ قابل قدر ہیں، اس لیے اسکول کی کارکردگی ان کا ایک بہترین اندازہ ہے۔ اسکول کی کارکردگی بھی آمادگی اور ہدایات پر عمل کرنے کی صلاحیت کے ساتھ ساتھ عزم کی پیمائش کے لیے بھی ایک اچھا پیمانہ ہے۔ تاہم، عام فہم، وژن، تخلیقی صلاحیتوں، یا فیصلہ سازی کی تعلیم اور جانچ کے لیے اسکول محدود اہمیت کا حامل ہے۔  
چونکہ یہ تمام خصوصیات میموری، پروسیسنگ کی رفتار، اور زیادہ تر ملازمتوں میں ہدایات پر عمل کرنے کی صلاحیت سے کہیں زیادہ ہیں، اس لیے آپ کو یہ معلوم کرنے کے لیے اسکول سے باہر دیکھنا چاہیے کہ آیا درخواست دہندہ میں وہ خصوصیات ہیں جن کی آپ تلاش کر رہے ہیں۔

(56f) ماضی کے جائزوں کے لیے پوچھیں۔ امیدواروں کے ٹریک کے بارے میں معلومات کے لیے ان پر خصوصی انحصار نہ کریں۔  
ریکارڈ؛ اس کے بجائے، ان لوگوں سے بات کریں جو انہیں جانتے ہیں (قابل اعتماد لوگ بہترین ہیں)، اور دستاویزی ثبوت تلاش کریں۔

(56ج) حوالہ جات چیک کریں۔

(57) ... ایسے لوگوں کو تلاش کریں جن کے پاس بہت سارے سوالات ہیں۔ یہ اس سے بھی زیادہ اہم ہیں۔

عظیم جوابات

(58) ... یقینی بنائیں کہ امیدوار آپ اور برج واٹر کا انٹرویو کریں۔ انہیں اصل تصویر دکھائیں۔ کے لیے  
مثال کے طور پر، یہ بتانے کے لیے کہ ہم کیسے کام کرتے ہیں اور کیوں ان کے ساتھ ان اصولوں کا اشتراک کریں۔ حقیقت کو دیکھنے کے لیے انہیں ٹپ سننے دیں۔

(59) ... لوگوں کو صرف پہلی نوکری کے لیے بھرتی نہ کریں جو وہ برج واٹر میں کریں گے۔ ان لوگوں کی خدمات حاصل کریں جن کے ساتھ آپ اپنی زندگی بانٹنا چاہتے ہیں۔  
بہترین تعلقات طویل مدتی اور مشترکہ مشنوں اور اقدار پر مبنی ہوتے ہیں۔ اس کے علاوہ، ٹرن اوور عام طور پر غیر موثر ہوتا ہے کیونکہ لوگوں کو ایک دوسرے اور برج واٹر کو جاننے کے لیے طویل وقت درکار ہوتا ہے۔ دونوں لوگ جن کے ساتھ آپ کام کرتے ہیں اور کمپنی خود ان طریقوں سے تیار ہوں گے جن کا آپ اندازہ نہیں لگا سکتے۔ لہذا اس طویل مدتی مشن پر آپ جس قسم کے لوگوں کے ساتھ رہنا چاہتے ہیں ان کی خدمات حاصل کریں۔

(60) ... ایسے لوگوں کو تلاش کریں جو چمکتے ہیں، نہ کہ صرف "ان میں سے ایک اور"۔ میں نے بھی اکثر دیکھا ہے۔  
ایسے لوگوں کی خدمات حاصل کی گئی ہیں جو چمکتے نہیں ہیں، صرف اس لیے کہ انہوں نے واضح طور پر یہ ظاہر کیا ہے کہ وہ "ان میں سے ایک" ہیں۔ اگر آپ کسی پلمبر کی تلاش کر رہے ہیں تو آپ اس بات کی تصدیق کیے بغیر کہ آیا اس نے ایک شاندار پلمبر کی خوبیوں کا مظاہرہ کیا ہے، کسی ایسے شخص سے نوکری پُر کرنے کی طرف مائل ہو سکتے ہیں جس کے پاس برسوں کا تجربہ ہو۔ پھر بھی ایک عام بمقابلہ غیر معمولی پلمبر (یا کسی دوسرے ماہر) کی خدمات حاصل کرنے میں فرق بہت بڑا ہے۔ لہذا کسی امیدوار کے پس منظر کا جائزہ لیتے وقت، آپ کو اس بات کی نشاندہی کرنی چاہیے کہ اس شخص نے اپنے آپ کو کیسے نمایاں کیا ہے۔ سب سے واضح مظاہرہ ایک شاندار ہم مرتبہ گروپ کے اندر شاندار کارکردگی ہے۔ اگر آپ کسی خاص کام کے لیے کسی کو ملازمت دینے کے لیے کم پرجوش ہیں، تو ایسا نہ کریں۔ آپ دونوں شاید ایک دوسرے کو دکھی کر دیں گے۔

63 غور کریں کہ کالج کے ذریعے پہلی جماعت سے لے کر طالب علم کی حیثیت سے آپ کتنے اہم فیصلے کرتے ہیں۔ یہ فیصلہ کرنے کے علاوہ کہ ہائی اسکول کے سینئر سال میں کون سا کالج جانا ہے اور کالج کے دوسرے سال میں کون سا میجر پڑھنا ہے، زیادہ تر لوگ عام طور پر وہی کرتے ہیں جو انہیں کرنے کو کہا جاتا ہے۔

حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
لوگوں کا حق حاصل کرنے کے لیے  
حق کی خدمات حاصل کریں، کیونکہ غلطی کی خدمات حاصل کرنے کے جرمانے بہت زیادہ ہیں۔

61) ... کلک سنیں: کردار اور شخص کے درمیان صحیح فٹ تلاش کریں۔ یاد رکھیں کہ آپ کا مقصد صحیح لوگوں کو صحیح ڈیزائن میں رکھنا ہے۔ پہلے کردار کی ذمہ داریوں کو سمجھیں، پھر ان کو بہترین طریقے سے نبھانے کے لیے کن خصوصیات کی ضرورت ہے، اور پھر یہ معلوم کریں کہ آیا کسی فرد میں وہ ہے یا نہیں۔ اس مماثلت کے عمل کے لیے (1) کام اور اسے اچھی طرح سے انجام دینے کے لیے درکار خصوصیات کا تصور کرنا اور (2) یہ معلوم کرنا کہ آیا فرد میں وہ خصوصیات ہیں یا نہیں۔ میں اس عمل کو "کلک سننا" کے طور پر بیان کرتا ہوں، کیونکہ یہ کردار اور فرد کے درمیان صحیح فٹ تلاش کرنے کی آواز ہے۔

62) ... شخص کے لئے ادائیگی، کام کے لئے نہیں۔ دیکھیں کہ انہیں پہلے کیا ادا کیا گیا تھا اور موازنہ اسناد کے حامل لوگوں کو کیا ادائیگی ملتی ہے اور اس کے لیے کچھ پریمیم ادا کرتے ہیں، لیکن ملازمت کے عنوان کی بنیاد پر ادائیگی نہ کریں۔

63) ... اس بات کو تسلیم کریں کہ آپ ملازمت پر کتنے ہی اچھے کیوں نہ ہوں، اس بات کا بہت زیادہ امکان ہے کہ آپ جس شخص کی خدمات حاصل کرتے ہیں وہ وہ عظیم شخص نہیں ہوگا جس کی آپ کو نوکری کے لیے ضرورت ہے۔ پہلے کی طرح ملازمت پر آنے کے بعد "انٹرویو" کے عمل کو اتنی ہی شدت سے جاری رکھیں، اور حل نہ کریں۔

حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
لوگوں کا حق حاصل کرنے کے لیے  
کسی ایسے شخص کے طور پر انتظام کریں جو ڈیزائن کر رہا ہے اور  
مقصد کے حصول کے لیے مشین چلانا

## 64) کسی ایسے شخص کے طور پر انتظام کریں جو مقصد کے حصول کے لیے مشین کو ڈیزائن اور چلا رہا ہو

تو...

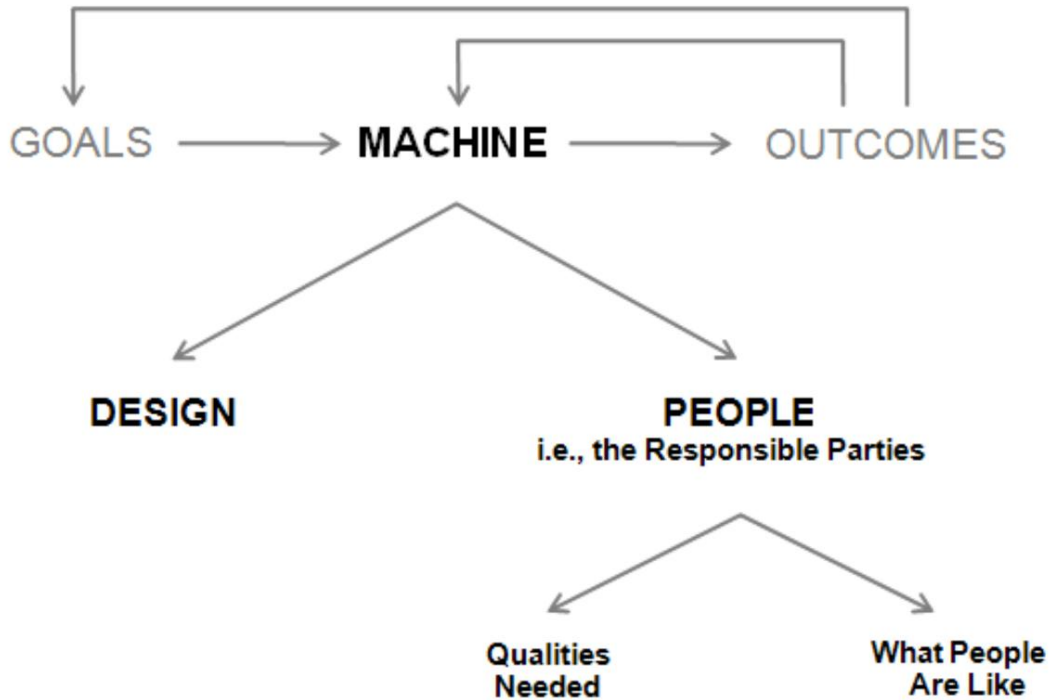
(65) ...انتظام کرنے، مائیکرو مینیج کرنے اور نہ کرنے کے درمیان فرق کو سمجھیں۔

انتظام مائیکرو مینیجنگ ان لوگوں کو بتا رہی ہے جو آپ کے لیے کام کرتے ہیں اور/یا ان کے لیے کیا کام کرتے ہیں۔ انتظام نہ کرنا یہ ہے کہ وہ آپ کی نگرانی اور شمولیت کے بغیر اپنا کام کریں۔  
انتظام کرنے کا مطلب ہے: (1) یہ سمجھنا کہ آپ کے لوگ اور ڈیزائن آپ کے اہداف کو حاصل کرنے کے لیے کتنی اچھی طرح سے کام کر رہے ہیں اور (2) ان میں مسلسل بہتری لانا۔ کامیاب ہونے کے لیے، آپ کو انتظام کرنے کی ضرورت ہے۔

(65a) جو لوگ آپ کو رپورٹ کرتے ہیں ان کا انتظام کرنا "ایک ساتھ اسکیٹنگ" جیسا محسوس کرنا چاہیے۔ سکی انسٹرکٹر کی طرح، آپ کو ڈھلوان پر اپنے لوگوں سے قریبی رابطہ رکھنے کی ضرورت ہے تاکہ آپ ان کی طاقتوں اور کمزوریوں کا اندازہ لگا سکیں کیونکہ وہ اپنا کام کر رہے ہیں۔ آزمائش اور غلطی کے ساتھ آگے پیچھے اچھا ہونا چاہیے۔ وقت کے ساتھ ساتھ آپ یہ فیصلہ کرنے کے قابل ہو جائیں گے کہ وہ خود کیا کر سکتے ہیں اور مؤثر طریقے سے کیا نہیں کر سکتے۔

(65b) ایک بہترین اسکیٹر شاید زیادہ تنقیدی اور دوسرے اسکیٹر کا بہتر نقاد ہونے والا ہے۔  
ایک نوسکھٹے سکیٹر کے مقابلے میں۔ ایک طالب علم شاید سوچتا ہے کہ اس کا سکی انسٹرکٹر شاندار ہے، جب کہ ایک اولمپک اسکیٹر اسی سکی انسٹرکٹر کو دیکھ کر اس کا اندازہ لگائے گا کہ وہ بہت کم سطح پر ہے۔

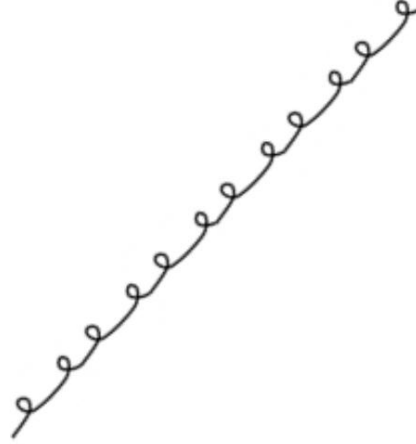
(66) ...اپنے نتائج کا اپنے مقاصد سے مسلسل موازنہ کریں۔ مسائل کی نشاندہی کریں اور تشخیص کریں کہ آیا مسائل تنظیم کے ڈیزائن کے طریقے سے ہیں یا لوگ اپنی ذمہ داریوں کو نبھانے کے طریقے سے۔ تو یاد رکھیں کہ درج ذیل فیڈ بیک لوپ تیزی سے بہتری کیسے کام کرتا ہے۔



حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
لوگوں کا حق حاصل کرنے کے لیے  
کسی ایسے شخص کے طور پر انتظام کریں جو ڈیزائن کر رہا ہے اور  
مقصد کے حصول کے لیے مشین چلانا

اور یہ مسلسل کرنا یاد رکھیں تاکہ آپ کے پاس نمونہ کا سائز بڑا ہو۔ آپ چاہتے ہیں کہ نمونہ کا سائز بڑا ہو کیونکہ (1 کوئی بھی مسئلہ یا تو ایک طرفہ خرابی ہو سکتا ہے یا بنیادی وجوہات کی علامت ہو سکتی ہے جو بار بار مسائل کے طور پر ظاہر ہوں گی۔ اور (2 مسائل کے بڑے نمونے کے سائز کو دیکھنے سے یہ واضح ہو جائے گا کہ یہ کون سا ہے۔ اس کے علاوہ، آپ کے نمونے کا سائز جتنا بڑا ہوگا، آپ کے مسائل کی بنیادی وجوہات اتنی ہی واضح ہوں گی، اور آپ کے حل اتنے ہی واضح ہوں گے۔

اگر آپ مسلسل اس طرح کرتے ہیں، تو آپ کا ارتقائی عمل اس طرح نظر آنا چاہیے:



(67) ... اعلیٰ سطح سے اپنی مشین اور اس کے اندر اپنے آپ کو نیچے دیکھیں۔ اعلیٰ درجے کی سوچ کا مطلب یہ نہیں ہے کہ وہ سوچ جو اعلیٰ درجے کے انسانوں نے کی ہے۔ اس کا مطلب ہے چیزوں کو اوپر سے نیچے کے نقطہ نظر سے دیکھنا — جیسے بیرونی خلا سے زمین کی تصویر دیکھنا، جو آپ کو براعظموں، ممالک اور سمندروں کے درمیان تعلقات دکھاتا ہے، اور پھر نیچے اپنے ملک کی تصویر پر جانا، پھر نیچے تک آپ کا پڑوس، پھر نیچے آپ کے خاندان تک۔ اگر آپ نے اپنے خاندان کو صرف اس نقطہ نظر کے بغیر دیکھا کہ لاکھوں دوسرے خاندان ہیں، اور ہزاروں سالوں میں لاکھوں دوسرے خاندان موجود ہیں، اور یہ دیکھتے ہوئے کہ آپ کے خاندان کا موازنہ کیسے ہوتا ہے اور خاندان کیسے تیار ہوتے ہیں، تو آپ صرف اس کے ساتھ معاملہ کر رہے ہوں گے۔ وہ آٹمز جو آپ کے پاس آ رہے ہیں کیونکہ وہ بغیر تناظر کے ظاہر ہوتے ہیں۔

(68) ... اس قسم کے کیسز کو بینڈل کرنے کے لیے اپنے اصولوں سے کیسز کو جوڑیں۔

یاد رکھیں کہ ہر مسئلہ اور کام صرف ایک اور "ان میں سے ایک" یعنی ایک خاص قسم کا دوسرا ہے۔ یہ معلوم کرنا کہ یہ کس قسم کا ہے اور اس قسم کے مسئلے سے نمٹنے کے اصولوں پر غور کرنے سے آپ کو بہتر کام کرنے میں مدد ملے گی۔ چاہے آپ یہاں لکھے گئے اصولوں کو استعمال کریں یا نہ کریں، پھر بھی آپ کو عمل کے طریقہ کار پر فیصلہ کرنا ہوگا اور کون سے رہنما اصول کارآمد ہوں گے۔ اس عمل کے ذریعے آپ اپنے اصولوں کو بہتر بنانے کے ساتھ ساتھ اپنے مسائل کو بھی بہتر طریقے سے بینڈل کر سکیں گے۔

(69) ... جب کوئی مسئلہ پیش آتا ہے تو دو سطحوں پر بحث کریں: (1 "مشین" کی سطح پر بحث کہ مشین نے وہ نتیجہ کیوں پیدا کیا اور (2) "مقدمہ ہاتھ میں ہے" بحث اس مسئلے کے بارے میں اب کیا کرنا ہے۔ صرف ٹاسک لیول ڈسکشن کرنے کی غلطی نہ کریں، کیونکہ تب آپ مائیکرو مینیجنگ کر رہے ہیں—یعنی، آپ اپنے مینیجر کی سوچ اس کے لیے کر رہے ہیں اور آپ کا مینیجر آپ کے ایسا کرنے کو ٹھیک سمجھے گا، جب یہ ٹھیک نہیں ہے (کیونکہ آپ مائیکرو مینیجنگ ہو گا)۔ مشین کی سطح پر بحث کرتے وقت، واضح طور پر سوچیں کہ چیزوں کو کیسے جانا چاہیے تھا اور دریافت کریں کہ وہ اس راستے پر کیوں نہیں گئے۔ اگر آپ اس بات کا تعین کرنے کے لیے جلدی میں ہیں کہ کیا کرنا ہے اور آپ کو اس شخص کو بتانا ہے جو آپ کے لیے کام کرتا ہے کیا کرنا ہے، اس بات کی نشاندہی کریں کہ آپ کو یہ کرنا ہے، واضح کریں کہ آپ کو یہ کرنا ہے اور آپ کو یہ کرنا ہے۔ اور اسے ایک تربیتی تجربہ بنائیں—یعنی، وضاحت کریں کہ آپ کیا کر رہے ہیں اور کیوں۔



حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
لوگوں کا حق حاصل کرنے کے لیے  
کسی ایسے شخص کے طور پر انتظام کریں جو ڈیزائن کر رہا ہے اور  
مقصد کے حصول کے لیے مشین چلانا

70) پیروی کرنے کی کوشش نہ کریں؛ دوسروں کو سمجھنے اور سمجھنے کی کوشش کریں۔ آپ کا مقصد یہ سمجھنا ہے کہ سچ کیا ہے اور مل کر بہتری لانا ہے۔ اگر آپ چاہتے ہیں کہ آپ کی پیروی کی جائے، یا تو کسی مغرور وجہ سے یا اس وجہ سے کہ آپ کو لگتا ہے کہ اس طرح سے کام کرنا زیادہ مناسب ہے، تو آپ کو طویل مدت میں بھاری قیمت ادا کرنی پڑے گی۔ اگر آپ صرف ایک سوچ ہیں تو نتائج بھگتیں گے۔

70a) لوگوں کو حکم دے کر قابو کرنے کی کوشش نہ کریں۔ وہ ممکنہ طور پر احکامات سے ناراض ہوں گے، اور جب آپ نہیں دیکھ رہے ہیں، تو ان کی مخالفت کریں۔ آمرانہ نقطہ نظر کا مطلب یہ بھی ہے کہ آپ اپنے ملازمین کو ترقی نہیں دے رہے ہیں، اور وقت کے ساتھ ساتھ وہ آپ پر زیادہ سے زیادہ انحصار کرتے جائیں گے، جس سے تمام فریقین کو نقصان پہنچے گا۔ اس کے بجائے، ذہین لوگوں پر آپ کی سب سے بڑی طاقت — اور وہ آپ پر جو سب سے زیادہ اثر ڈالیں گے — اس کے بارے میں مسلسل ہم آہنگی سے حاصل ہوتا ہے کہ کیا سچ ہے اور کیا بہتر ہے تاکہ وہ اور آپ ایک جیسی چیزیں چاہتے ہوں۔ لوگوں کو صحیح کام کرنے کی خواہش کرنی چاہیے، اور یہ خواہش ان کی طرف سے آئی چاہیے۔ تاہم، آپ انہیں ان کی ذمہ داریوں کو پورا کرنے اور ان کی اپنی بھلائی کے درمیان تعلق دکھا سکتے ہیں۔ معاہدے تک پہنچنا صرف بنیادی طور پر کھلے مباحثوں سے حاصل ہوگا جس میں آپ منصفانہ، معقول اور کھلے ذہن کے حامل ہوں۔

70b) منطق سے بات کریں اور آراء کا خیرمقدم کریں۔ قوانین یا تبدیلی کرنے وقت، فیصلے کے پیچھے اصولوں کی وضاحت کریں۔ ہم چاہتے ہیں کہ معقول مفکرین سمجھداری سے کام کریں۔ ہم اسے ان اصولوں کے ذریعے حاصل کرتے ہیں جو کھلے بحث کے ذریعے درست اور اچھی طرح سے سمجھے جاتے ہیں، لاگو ہوتے ہیں اور جانچے جاتے ہیں۔ یہ ہر شخص کا کام ہے کہ (1) اس بات کا جائزہ لے کہ آیا وہ کسی فیصلے سے اتفاق کرتا ہے، اور اگر نہیں، تو اس کی وجہ بتانا؛ اور (2) تنظیم کے اصولوں کے اندر مستقل طور پر کام کرنے کے لیے ایک دوسرے کو جوابدہ ٹھہرائیں۔ ہم ایسے لوگ چاہتے ہیں جو ان اصولوں کو سمجھتے ہیں جو ہماری کمیونٹی کو کامیاب ہونے دیتے ہیں اور مضبوط اخلاقیات رکھتے ہیں جو انہیں اپنے ارد گرد چھیننے کے بجائے ہمارے قوانین کے مطابق کام کرنے کی ترغیب دیتے ہیں۔ ہم ایسے لوگ چاہتے ہیں جو جانتے ہیں کہ اگر کمیونٹی اچھی طرح سے کام کرتی ہے تو یہ ان کے لیے اچھا ہوگا۔ ہم ایسے لوگ نہیں چاہتے جنہیں حکم دیا جائے اور دھمکی دی جائے۔ ہم ایسے لوگ نہیں چاہتے جو صرف احکامات پر عمل کریں۔

71) ... واضح طور پر ذمہ داریاں تفویض کریں۔ توقعات کے بارے میں کسی بھی الجھن کو ختم کریں اور اس بات کو یقینی بنائیں کہ لوگ اپنے مقاصد کے حصول میں نکل سکیں اور کامیاب ہوں۔ ذاتی ناکامی کے طور پر کریں۔  
مشن کی تکمیل کے لیے مجموعی ذمہ داری دی گئی ہے اور اس کے پاس یہ دیکھنے کا ورژن ہے کہ کیا کیا جانا چاہیے اور نظم و ضبط دونوں اس بات کو یقینی بنانے کے لیے کہ یہ کام کرنے والے لوگوں کے ذریعے پورا کیا جائے۔

72) ... لوگوں کو جوابدہ رکھیں اور ان کی تعریف کریں جو آپ کو جوابدہ ہیں۔ یہ ان کے لیے، آپ کے لیے اور کمیونٹی کے لیے بہتر ہے۔ سست معیار کسی کو اچھا نہیں کرتے۔ تاہم، لوگ جوابدہ ہونے سے ناراض ہو سکتے ہیں، اور آپ انہیں ہر وقت یہ نہیں بتانا چاہتے کہ کیا کرنا ہے۔ اس کے بجائے، ان کے ساتھ استدلال کریں، تاکہ وہ جوابدہ ہونے کی اہمیت اور اہمیت کو سمجھیں۔ ان کا روزانہ کی بنیاد پر احتساب کریں۔ مسائل کا مستقل معائنہ ایک نمونہ کا سائز بناتا ہے جو حل کی طرف اشارہ کرنے میں مدد کرتا ہے اور مسائل کے نازک ہونے سے پہلے ان کا جلد پتہ لگانے کا ایک اچھا طریقہ ہے۔ ان روزمرہ کے تنازعات سے بچنا آخر کار بھاری اخراجات کا باعث بنتا ہے۔

72a) ناکامیوں کے درمیان فرق کریں جہاں کسی نے اپنا "معاہدہ" توڑ دیا جہاں سے شروع کرنے کے لئے کوئی معاہدہ نہیں تھا۔ اگر آپ نے توقع واضح نہیں کی ہے، تو آپ عام طور پر لوگوں کو اس کے پورا ہونے کے لیے جوابدہ نہیں ٹھہرا سکتے (عام فہم کی رعایت کے ساتھ — جو کہ اتنا عام نہیں ہے)۔ اگر آپ کو معلوم ہوتا ہے کہ کوئی معاہدہ نہ ہونے کی وجہ سے کوئی ذمہ داری دراڑ سے گر گئی ہے، تو اس بارے میں سوچیں کہ آیا آپ کو اپنی مشین کے ڈیزائن میں ترمیم کرنے کی ضرورت ہے۔

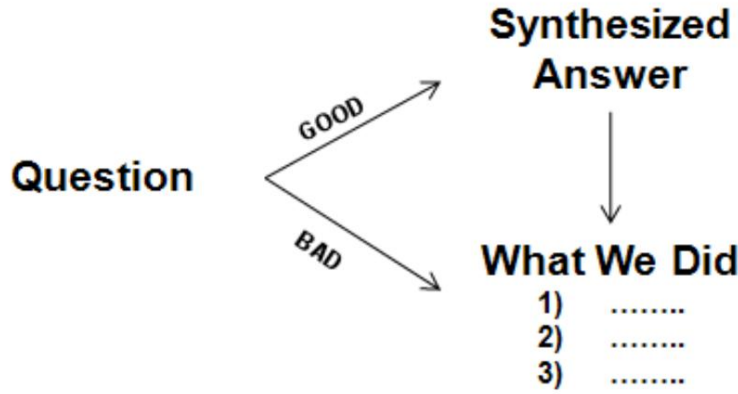
64  
آپ حقیقت کے ساتھ تعامل کرتے ہوئے اپنے اعمال کے انعامات اور سزاؤں کا تجربہ کر کے اصول سیکھتے ہیں۔ رشتہ جتنا صاف ہے۔  
وجہ اور اثر کے درمیان، یہ سیکھنے اور تیار کرنے کے لیے اتنا ہی بہتر ہے۔ لہذا واضح طور پر نامزد کردہ ذمہ داریاں تاثرات اور سیکھنے کے عمل کو بڑھاتی ہیں۔ مثال کے طور پر، اگر آپ جنگل میں ہیں اور آپ کو خود ہی زندہ رہنا ہے، تو آپ کے اعمال اور ان کے نتائج کے درمیان تعلق واضح ہے اور یہ سب اہم ہے۔ الزام اس میں داخل نہیں ہونا کیونکہ اس سے آپ کو کچھ حاصل نہیں ہوتا۔ آپ جس چیز پر توجہ مرکوز کرتے ہیں وہ آپ کے اعمال اور ان کے نتائج کے درمیان تعامل ہیں۔

حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
لوگوں کا حق حاصل کرنے کے لیے  
کسی ایسے شخص کے طور پر انتظام کریں جو ڈیزائن کر رہا ہے اور  
مقصد کے حصول کے لیے مشین چلانا

73) "...چوسا ہوا" رجحان سے بچیں۔ ایسا اس وقت ہوتا ہے جب کسی مینیجر کو کسی ماتحت کے کاموں کو بغیر کسی مسئلے کو تسلیم کیے کرنے کے لیے نیچے کھینچ لیا جاتا ہے۔ چوسنے والا رجحان ملازمت کی پرچی سے کچھ مشابہت رکھتا ہے، کیونکہ اس میں مینیجر کی ذمہ داریاں شامل ہوتی ہیں جن کو دوسروں پر چھوڑ دیا جانا چاہیے۔ دونوں حالات اس کام کی حقیقت کی نمائندگی کرتے ہیں جو اس کام کے آئیڈیل سے ہٹ جاتی ہے۔ تاہم، عام طور پر کچھ کام کرنے میں ماتحتوں کی نابللی پر مینیجر کا ردعمل یا بدلے ہوئے حالات کی روشنی میں ذمہ داریوں کو کس طرح نبھایا جانا چاہیے اس کو درست طریقے سے ڈیزائن کرنے میں مینیجر کی ناکامی ہے۔ آپ بتا سکتے ہیں کہ یہ مسئلہ اس وقت موجود ہے جب مینیجر اپنی مشین چلانے کے بجائے کاموں کو مکمل کرنے پر زیادہ توجہ دیتا ہے۔

73a) ایسے لوگوں پر نظر رکھیں جو اہداف اور کاموں کو الجھاتے ہیں، کیونکہ آپ لوگوں پر بھروسہ نہیں کر سکتے  
ذمہ داریاں اگر وہ مقاصد کو نہیں سمجھتے ہیں۔

اس کو جانچنے کا ایک طریقہ: اگر آپ کوئی اعلیٰ سطحی سوال پوچھتے ہیں جیسے، "مقصد XYZ کیسا جا رہا ہے؟" ایک اچھا جواب پہلے سے ایک ترکیب فراہم کرے گا (اس بات کا کہ XYZ حقیقت میں مجموعی طور پر کیسے چل رہا ہے)، اور پھر مقصد کے حصول کے لیے کیے گئے کاموں کے ساتھ اس تشخیص کی حمایت کرتا ہے۔ وہ لوگ جو کاموں کو دیکھتے ہیں اور اہداف کو نظر انداز کرتے ہیں وہ صرف ان کاموں کی وضاحت کریں گے جو کیے گئے تھے اور ان کاموں کا اس مشین سے کیا تعلق ہے جو نتائج پیدا کرتی ہے اور اہداف حاصل کرتی ہے۔



74) ...ایک مالک کی طرح سوچیں، اور ان لوگوں سے توقع کریں جن کے ساتھ آپ کام کرتے ہیں وہی کریں گے۔ آپ کو ہماری کمیونٹی کے مفاد میں کام کرنا چاہیے اور یہ تسلیم کرنا چاہیے کہ آپ کی فلاح و بہبود براہ راست برج واٹر کی فلاح و بہبود سے منسلک ہے۔ مثال کے طور پر، پیسہ خرچ کریں جیسے یہ آپ کا ہے۔

75) ...اپنے آپ کو اور آپ کے لیے کام کرنے والے لوگوں کو مشکل کام کرنے پر مجبور کریں۔ اگر آپ مشکل کام کرنے کو تیار ہیں تو چیزوں کو ٹھیک کرنا عام طور پر آسان ہوتا ہے۔ ہمیں ایک دوسرے کو فٹ رکھنے کے لیے جم ایکٹ میں ٹرینرز کے طور پر کام کرنا چاہیے۔ سب کو فائدہ پہنچانے والی فضیلت پیدا کرنے کے لیے یہی ضروری ہے۔ یہ قدرت کا قانون ہے کہ طاقت اور طاقت حاصل کرنے کے لیے آپ کو مشکل کام کرنا چاہیے۔ ورزش کرنے کی طرح، تھوڑی دیر کے بعد آپ مشکل کام کرنے اور ان کے کرنے سے حاصل ہونے والے فوائد کے درمیان تعلق قائم کر لیتے ہیں، اور آپ ان مشکل کاموں کو کرنے کے منتظر ہوتے ہیں۔

75a) اپنے آپ کو اور دوسروں کو جوابدہ رکھیں۔ آپ کے لیے یہ کہنا ناقابل قبول ہے کہ آپ معیار اور سچائی کے لیے نہیں لڑیں گے کیونکہ اس سے آپ یا دوسرے لوگوں کو تکلیف ہوتی ہے۔ کردار اپنے آپ کو مشکل لیکن صحیح کام کرنے کی صلاحیت ہے۔ تکلیف پر قابو پالیں، اور خود کو لوگوں کو جوابدہ ٹھہرانے پر مجبور کریں۔ انتخاب اس کو صحیح طریقے سے کرنے یا اپنی کمیونٹی کو اس طرح سے برتاؤ کرنے کے درمیان ہے جو آپ کے لیے اچھا نہیں ہے یا ان لوگوں کے لیے جو آپ "تحقیقات" اور کوچنگ کر رہے ہیں۔

76) ...پریشان نہ ہوں اگر آپ کے لوگ آپ کو پسند کرتے ہیں۔ فکر کریں کہ آیا آپ اپنی مدد کر رہے ہیں۔  
لوگ اور برج واٹر بہت اچھا ہونا۔ ایک انتہائی ضروری اور مشکل کام جو آپ کو کرنا ہے۔

حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
لوگوں کا حق حاصل کرنے کے لیے  
کسی ایسے شخص کے طور پر انتظام کریں جو ڈیزائن کر رہا ہے اور  
مقصد کے حصول کے لیے مشین چلانا

اس بات کو یقینی بنانا ہے کہ جو لوگ آپ کے لیے کام کرتے ہیں وہ اپنا کام بہترین طریقے سے کرتے ہیں۔ اس کے لیے انہیں مسلسل چیلنج کرنے اور وہ کام کرنے کی ضرورت ہے جو وہ آپ کو کرنا پسند نہیں کرتے، جیسے کہ ان کی تحقیقات کرنا۔ یہاں تک کہ آپ کے بہترین لوگ، جن کی آپ باقاعدگی سے تعریف کرتے ہیں اور انعام دیتے ہیں، ان کو بھی چیلنج اور جانچ پڑتال کی جانی چاہیے۔ آپ کو مینیجر نہیں ہونا چاہئے اگر آپ کو لوگوں کا سامنا کرنے میں پریشانی ہو یا اگر آپ اپنے لوگوں کی کامیابی کو یقینی بنانے کے لیے پسند کیے جانے کو اوپر رکھتے ہیں۔

77) ... جانیں کہ آپ کیا چاہتے ہیں اور اس پر قائم رہیں اگر آپ کو یقین ہے کہ یہ درست ہے، چاہے دوسرے چاہیں  
آپ کو کسی اور سمت میں لے جائیں۔

78) ... پلان کو واضح طور پر بتائیں۔ لوگوں کو اپنے اندر کے منصوبوں اور ڈیزائنوں کو جاننا چاہیے۔  
شعبہ جات۔ جب آپ کسی متفقہ راستے سے ہٹنے کا فیصلہ کرتے ہیں، تو اپنے خیالات کو متعلقہ فریقوں تک پہنچانا اور ان کی آراء حاصل کرنا یقینی بنائیں تاکہ  
آپ سب کو نیا راستہ اختیار کرنے کے بارے میں واضح ہو۔

78a) اہداف اور کاموں پر اتفاق کیا ہے جو سب جانتے ہیں (محکموں کے لوگوں سے لے کر محکموں کے باہر کے لوگوں تک جو ان کی نگرانی کرتے ہیں)۔ یہ واضح  
کرنے کے لیے ضروری ہے کہ اہداف کیا ہیں، منصوبہ کیا ہے، اور اہداف کو حاصل کرنے کے لیے کون کیا کرنے کا ذمہ دار ہے۔

یہ لوگوں کو منصوبہ خریدنے یا اپنے اعتماد کی کمی کا اظہار کرنے اور تبدیلیاں تجویز کرنے کی اجازت دیتا ہے۔ اس سے یہ بھی واضح ہوتا ہے کہ کون اپنا  
سودا طے کر رہا ہے اور کون کم ہو رہا ہے۔ یہ بیان کردہ اہداف، کام، اور تفویض کردہ ذمہ داریاں محکمانہ میٹنگوں میں کم از کم ایک سہ ماہی میں، شاید  
مہینے میں ایک بار دکھائی جائیں۔

78b) غیر متمرکز اور غیر پیداواری "ہمیں ... (کچھ کرنا چاہئے)" پر نگاہ رکھیں۔ یاد رکھیں کہ واقعی چیزوں کو پورا کرنے کے لیے ہمیں قابل اعتماد ذمہ دار  
فریقوں کی ضرورت ہے جو کھلے ذہن کے ساتھ طے کریں کہ کیا کیا جانا چاہیے۔ اس لیے یہ شناخت کرنا ضروری ہے کہ یہ لوگ کون ہیں ان کے ناموں کے بجائے  
مہم "ہم" سے اور یہ پہچاننا کہ یہ ان کی ذمہ داری ہے کہ اس بات کا تعین کریں کہ کیا کرنا چاہیے۔ لہذا لوگوں کے ایک گروپ کے لئے یہ احمقانہ بات ہے جو  
ایک دوسرے سے "ہمیں چاہیے..." جیسی باتیں کہنا ذمہ دار نہیں ہیں۔ دوسری طرف، ذمہ دار فریق سے اس بارے میں بات کرنا ضروری ہو سکتا ہے کہ کیا  
کیا جانا چاہیے۔

79) ... مسلسل اپنے لوگوں کے ساتھ ہم آہنگ رہیں۔ ہم آہنگی سے باہر ہونا الجھن اور غیر موثر فیصلہ سازی کا باعث بنتا ہے۔ یہ آپ کو متضاد سمتوں کی طرف بھی لے جا  
سکتا ہے کیونکہ (1) آپ ایک دوسرے کے بارے میں واضح نہیں ہیں، جو اکثر مختلف مفروضے پیدا کرتا ہے، یا (2) آپ کے خیالات میں غیر حل شدہ اختلافات ہیں کہ چیزوں  
کو کیسے آگے بڑھنا چاہیے اور کیوں۔ باہمی پیشرفت کے لیے کون کیا اور کیوں کرے گا اس پر تبادلہ خیال کر کے ہم آہنگی پیدا کرنا۔ یہ ضروری نہیں کہ اتفاق رائے تک پہنچ  
جائے۔ کیا کیا جانا چاہئے اس کے بارے میں اکثر ناقابل مصالحت اختلافات ہوں گے، لیکن ابھی بھی ایک فیصلہ کرنے کی ضرورت ہے، جو ٹھیک ہے۔

ہم آہنگی حاصل کرنے کے عمل سے یہ واضح ہو جائے گا کہ کیا کیا جانا ہے اور کیوں، چاہے یہ فرق کو ختم نہیں کر سکتا۔ سب سے مشکل اور سب سے اہم کاموں  
میں سے ایک جو آپ کو کرنا چاہیے، اور دوسروں سے کرنا ہے، وہ ہے اختلاف پیدا کرنا اور ایک حل کے حصول کے لیے اس کے ذریعے مل کر کام کرنا۔ تسلیم کریں کہ  
اس عمل میں وقت لگتا ہے۔ یہ کسی بھی طرح سے ہو سکتا ہے جس طرح لوگ ترجیح دیتے ہیں: بحث، ای میل، وغیرہ۔ آپ کے پاس فیصلے کرنے کے لیے ایک قابل  
عمل عمل ہونا چاہیے یہاں تک کہ جب اختلاف باقی رہے۔ میں ہم آہنگی حاصل کرنے کے پہلے حصے میں اس طرح کے عمل پر تبادلہ خیال کرتا ہوں۔

80) ... "سمجھنے کی حد کی سطح" حاصل کریں - یعنی لوگوں کی کافی حد تک سمجھ،  
اچھی طرح سے باخبر فیصلے کرنے کے لیے آپ کے ارد گرد کے عمل اور مسائل۔

81) ... بہت دور رہنے سے گریز کریں۔ آپ کو اپنے لوگوں کو بہت اچھی طرح سے جاننے، باقاعدگی سے فیڈ بیک فراہم کرنے اور وصول کرنے، اور معیاری بات چیت  
کرنے کی ضرورت ہے۔ ان چیزوں کو کرنے کے لیے آپ کے کام کے ڈیزائن کو وقت میں تعمیر کرنے کی ضرورت ہے۔

81a) ٹول: روزانہ اپ ڈیٹس کو ایک ٹول کے طور پر استعمال کریں تاکہ آپ کے لوگ جو کچھ کر رہے ہیں اور اس سے باخبر رہیں  
سوچنا۔ روزانہ کی تازہ ترین معلومات اس شخص کی مختصر تفصیل ہیں کہ اس دن کیا کیا، وہ اگلے دن کیا کرنے کا منصوبہ بنا رہے ہیں، ان کے مسائل،  
ان کے سوالات اور ان کے مشاہدات۔ وہ عام طور پر لکھنے میں تقریباً پانچ منٹ لگتے ہیں اور رابطے میں رہنے کے لیے حیرت انگیز کام کرتے ہیں۔

حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
لوگوں کا حق حاصل کرنے کے لیے  
کسی ایسے شخص کے طور پر انتظام کریں جو ڈیزائن کر رہا ہے اور  
مقصد کے حصول کے لیے مشین چلانا

(82) ...اپنے لوگوں میں اعتماد سیکھیں - اس کا اندازہ نہ لگائیں۔ لوگوں کے بارے میں جاننے میں وقت لگتا ہے اور ان میں کیا اعتماد کیا جا سکتا ہے۔ بعض اوقات نئے لوگ ناراض ہوتے ہیں ہمیں ابھی تک اس بات پر بھروسہ نہیں ہے کہ وہ اپنی ذمہ داریوں کو کیسے نبھا رہے ہیں۔ وہ سمجھتے ہیں کہ یہ ان کی صلاحیتوں پر تنقید ہے جب کہ حقیقت میں یہ ایک حقیقت پسندانہ پہچان ہے کہ ہمارے پاس نقطہ نظر بنانے کے لیے ان کے ساتھ کافی وقت یا براہ راست تجربہ نہیں ہے۔ کسی مینیجر کو (بشمول میں) ان لوگوں کو ذمہ داریاں نہیں سونپنا چاہیے جنہیں ہم ابھی تک اتنا اچھی طرح سے نہیں جانتے کہ ان پر اعتماد ہو۔ اور نئے لوگوں کو ناراض نہیں ہونا چاہیے اگر ہم نے ابھی تک یہ اعتماد قائم نہیں کیا ہے۔

(83) ...اپنے اعتماد کی بنیاد پر اپنی شمولیت کو تبدیل کریں۔ مینجمنٹ زیادہ تر پر مشتمل ہے۔ ہر چیز کو اسکیں کرنا اور جانچنا جس کے لیے آپ مشکوک علامات کی نشاندہی کرنے کے ذمہ دار ہیں۔ جو کچھ آپ دیکھتے ہیں اس کی بنیاد پر، آپ کو کھودنے کی اپنی ڈگری کو تبدیل کرنا چاہیے، اس میں سے زیادہ کام ایسے لوگوں اور علاقوں کے لیے کرنا چاہیے جو زیادہ مشکوک نظر آتے ہیں، اور اس سے کم جہاں پر جانچ آپ کو اعتماد کے ساتھ ابھارتی ہے۔ صحیح ٹولز کی جگہ اور اچھی کارکردگی کے ساتھ، آپ کی اسکیٹنگ میں ان ٹولز کے آؤٹ پٹ کا جائزہ لینا (مثلاً، "مسائل لاگ"، "میٹرکس"، "ڈیلی ایڈیٹس"، "اور" "چیک لسٹ") اور اسپاٹ چیکنگ دونوں شامل ہوں گے۔

(84) ... "نظریاتی چاہیے" سے گریز کریں۔ نظریاتی اس وقت ہونا چاہیے جب مینیجر اس کو نظریہ بناتا ہے۔ لوگوں کو کچھ کرنے کے قابل ہونا چاہیے جب وہ نہیں کر سکتے یا حقیقت میں یہ جانے بغیر کہ آیا وہ کر سکتے ہیں۔

(85) ... ان لوگوں کا خیال رکھیں جو آپ کے لیے کام کرتے ہیں۔ اگر آپ ان لوگوں کے ساتھ کام نہیں کر رہے ہیں جن کی آپ کو پرواہ ہے۔ اور احترام، یہ ساری چیز اس کے قابل نہیں ہے۔ اگر آپ اس پر یقین نہیں کرتے ہیں، تو آپ کو شاید برج واٹر میں کام نہیں کرنا چاہیے۔ اگرچہ ان احساسات کا اظہار کرنا ضروری ہے، لیکن ان کا ہونا زیادہ اہم ہے۔ اپنی زندگیوں کو ایک ساتھ باٹنا اچھا ہے، لیکن اس کی ضرورت نہیں۔ شادیوں، پیدائشوں اور آخری رسومات کے لیے وہاں موجود ہوں۔ یہ وہ چیز ہے جسے میں کرنے کی کوشش کرتا ہوں لیکن نمبروں کی وجہ سے کافی کرنے میں ناکام رہتا ہوں، اس لیے میں یہ بتاتا ہوں کہ میں ہر اس شخص کے لیے حاضر ہوں گا جسے واقعی میری ضرورت ہے۔ ذاتی مشکل کے وقت ذاتی رابطہ ضروری ہے۔

## (86) ...منطق، استدلال، اور عقل کو فیصلہ کرنے میں باقی سب چیزوں کو پیچھے چھوڑنا چاہیے۔ بنانا

(87) ... جب کہ منطق ہمارے فیصلوں کو چلاتی ہے، احساسات بہت متعلقہ ہوتے ہیں۔ احساسات ایک حقیقت ہے - اور ایک اچھی حقیقت - اور یہ انتظامیہ پر منحصر ہے کہ وہ تمام حقائق سے سمجھداری سے نمٹے۔ اچھے جذبات اہم ہیں۔ درحقیقت، وہ شاید سب سے اہم ہیں کیونکہ وہ ہمارے اچھے کاموں کے پیچھے وجوہات ہیں، مثلاً، حیرت انگیز طور پر کیے گئے کام سے اطمینان اور دوسروں سے محبت۔ جذبات صرف تب ہی خراب ہوتے ہیں جب وہ فیصلے پر بادل ڈال دیں اور ہمیں اس سے دور کر دیں جو ہم چاہتے ہیں۔

(88) ... جب آپ اپنی ذمہ داریوں کو مناسب طریقے سے نہیں نبھا سکتے تو بڑھیں، اور اس بات کو یقینی بنائیں کہ جو لوگ آپ کے لیے کام کرتے ہیں وہی کریں۔ بڑھنے کا مطلب یہ کہنا ہے کہ آپ کو یقین نہیں ہے کہ آپ کسی صورت حال کو کامیابی سے سنبھال سکتے ہیں اور یہ کہ آپ "ذمہ دار فریق" (PR) کا کام کسی اور کو دے رہے ہیں۔ آپ جس شخص کی طرف بڑھ رہے ہیں - وہ شخص جس سے آپ رپورٹ کرتے ہیں - پھر یہ فیصلہ کر سکتا ہے کہ آیا آپ کو اس کے ذریعے کوچ کرنا ہے، کنٹرول لینا ہے، اسے کسی اور سے سنبھالنا ہے، یا کچھ اور کرنا ہے۔

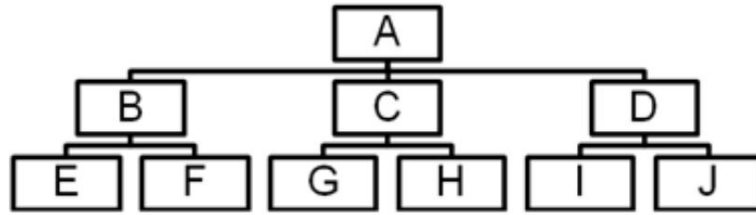
تاہم، باس کو اس شخص کے کام کی طرف متوجہ ہونے سے گریز کرنا چاہیے جو بغیر کسی مدد کے کامیابی کے ساتھ کام کیوں نہیں کیا گیا اس کی کھوج کیے بغیر ناکام ہو رہا ہے۔ اس بات کا درست اندازہ لگانا بہت ضروری ہے کہ ہر شخص کیا کر سکتا ہے اور کیا نہیں کر سکتا اور کیوں۔ اگر باس صرف اس شخص کے لیے کام کرتا ہے، چاہے اس کے اچھے نتائج نکلیں، تو ہمارے پاس کامیابی اور ناکامی کے صحیح انتساب کی کمی ہوگی۔ یاد رکھیں کہ ایک اہم مقصد یہ جاننا ہے کہ ٹیسٹنگ سے کوئی شخص کیسا ہے، اور یہ کہ ہم گاڑی کو کریش کیے بغیر وہ معلومات حاصل کرنا چاہتے ہیں۔ لہذا، RP کو یا تو یہ کہنا چاہیے کہ وہ اپنا کام سنبھال سکتا ہے یا وہ نہیں کر سکتا۔ اور یہ باس کی ذمہ داری ہے کہ وہ اس بات کا اندازہ لگائے کہ آیا RP کو ڈرائیور کی سیٹ سے ہٹانا ہے کیونکہ وہ کریش ہو سکتا ہے۔ ہم اپنی ناکامیوں کو دیکھ کر، ان کے درد کو محسوس کر کے، اور غور و فکر کر کے اور بصیرت حاصل کر کے غلطیوں سے سیکھتے ہیں۔ اگر باس اور آر پی چیزوں کو ٹھیک کرنے میں آر پی کی ناکامیوں کو نہیں پہچانتے ہیں، اور آر پی کے پاس کام کرنے کی صلاحیت نہیں ہے، تو پریشانی کا نتیجہ ہوگا۔ یاد رکھیں کہ زندگی بہترین استاد ہے۔ "ثبوت کھیر میں ہے۔" لہذا اس عمل سے گزرنا حقیقی سیکھنے کے لیے ضروری ہے۔

حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
لوگوں کا حق حاصل کرنے کے لیے  
کسی ایسے شخص کے طور پر انتظام کریں جو ڈیزائن کر رہا ہے اور  
مقصد کے حصول کے لیے مشین چلانا

88a) یقینی بنائیں کہ آپ کے لوگ فعال ہونا جانتے ہیں۔ مطالبہ کریں کہ جب وہ متفقہ ڈیلیوری ایبل یا ڈیڈ لائن پر پورا نہ آتیں تو وہ بات کریں۔ پروجیکٹ کی سطح اور ذاتی سطح دونوں پر ہم آہنگی حاصل کرنے کے لیے یہ مواصلت ضروری ہے۔

88b) ٹول: ایک اضافہ ہٹن۔ کیونکہ بعض اوقات کنفیوژن بھی ہوتی ہے کہ ذمہ دار فریقین اپنے مینیجرز کو ان کے مسائل سے آگاہ کر رہے ہیں یا چاہے وہ بڑھ رہے ہیں، ایک اضافہ ہٹن استعمال کریں۔ یہ ایک ایسا ٹول ہے جو مینیجر کو واضح کرتا ہے کہ مینیجر بڑھ رہا ہے۔

89) ... مواد کا سامنا کرتے وقت اس شخص کو شامل کریں جو اہرام کا نقطہ ہے۔  
کراس ڈپارٹمنٹل یا کراس سب ڈپارٹمنٹل مسائل۔ ایک تنظیمی چارٹ کو ایک اہرام کے طور پر تصور کریں جو متعدد اہراموں پر مشتمل ہو، اس طرح:



جب مسائل میں ایسی جماعتیں شامل ہوں جو اہرام کے ایک ہی حصے میں نہیں ہیں، تو عام طور پر اس شخص کو شامل کرنا ضروری ہوتا ہے جو اہرام کے مقام پر ہو۔ اس مقام پر موجود فرد کے پاس تجارتی معاہدوں کو درست طریقے سے تولنے اور باخبر فیصلہ کرنے کا نقطہ نظر اور علم ہے۔ اہرام کے مقام پر فرد کو شامل نہ کرنا ممکنہ طور پر مسائل کا باعث بن سکتا ہے۔ اوپر دیے گئے خاکے میں، اگر G اور H افراد کو کوئی مسئلہ درپیش ہے، تو اہرام کا نقطہ کون ہے؟ اگر افراد F اور مجھے کوئی مسئلہ درپیش ہے، تو اہرام کا نقطہ کون ہے؟

حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
لوگوں کا حق حاصل کرنے کے لیے  
اپنی "مشین" سے کیا امید رکھنی ہے یہ سیکھنے کے لیے گہری اور مشکل تحقیق کریں

## 90) گہری اور مشکل کی جانچ پڑتال سیکھنے کے لیے کیا توقع کی جائے۔ آپ کی "مشین"

تو...

(91) ...جانیں کہ آپ کے لوگ کس طرح کے ہیں، اور یقینی بنائیں کہ وہ اپنا کام بہترین طریقے سے کرتے ہیں۔ اس کے لیے انہیں مسلسل چیلنج کرنے اور ان کی تحقیقات کی ضرورت ہے۔ یہ سچ ہے یہاں تک کہ اگر آپ کے لوگ اپنا کام بخوبی انجام دے رہے ہیں، حالانکہ ان لوگوں کو زیادہ چھوٹ دی جا سکتی ہے۔

(92) ...جو لوگ آپ کو رپورٹ کرتے ہیں ان کی مسلسل چھان بین کریں، اور ان کی تحقیقات کی ترغیب دیں۔ تم مینیجرز زیادہ تر لوگوں کے خیال کے مقابلے میں کرنے کے لیے صحیح چیزوں کو دریافت کرنے کے قابل نہیں ہیں۔ میں جانتا ہوں کہ یہ میرے لیے سچ ہے۔ جو لوگ آپ کے لیے کام کرتے ہیں انہیں آپ کو مسلسل چیلنج کرنا چاہیے، تاکہ آپ اتنے اچھے بن جائیں جتنا آپ بن سکتے ہیں۔ نیز، تنقید کو مدعو کرنا کسی بھی زیر زمین عدم اطمینان کو سامنے لاتا ہے اور آپ کے لیے کام کرنے والے لوگوں کو حل تلاش کرنے میں مدد کرنے کا ذمہ دار بناتا ہے۔ لوگوں کے لیے میدان میں کھلاڑی بننے کے بجائے اسٹینڈر سے بلاجواز تبصرے پیش کرتے ہوئے تماشائی بنے رہنا بہت آسان ہے۔

لوگوں کو زبردستی میدان میں لانا پوری ٹیم کو مضبوط کرتا ہے۔ مواصلات دو طرفہ ذمہ داری ہے۔

(92a) ان لوگوں کو یاد دلائیں جن کی آپ تحقیقات کر رہے ہیں کہ مسائل اور غلطیاں بہتری کا ایندھن ہیں۔ انہیں سمجھنا چاہیے کہ تحقیقات ان کے لیے اور باقی سب کے لیے اچھی ہیں۔ گزشتہ 30 سالوں میں زیادہ تر دیگر کمپنیوں کے مقابلے Bridgewater کے بہت تیز رفتار سے بہتر ہونے کی بنیادی وجہ یہ ہے کہ ہم مسائل تلاش کرتے ہیں اور ان کو ختم کرنے کے منظم طریقے تلاش کرتے ہیں۔ اس نقطہ نظر نے ہمیں بہتر کرنے کے عملی طریقوں کی لامحدود فراہمی فراہم کی ہے۔

(93) ...آپ کے لئے کام کرنے والے لوگوں کے نیچے کی سطح تک تحقیقات کریں۔ آپ سمجھ نہیں سکتے کہ کیسے؟ جو شخص آپ کو رپورٹ کرتا ہے وہ دوسروں کو اس وقت تک منظم کرتا ہے جب تک کہ آپ ان کی براہ راست رپورٹوں کو نہیں جانتے اور یہ دیکھ سکتے ہیں کہ وہ ان کے ساتھ کیسا برتاؤ کرتے ہیں۔ اس کے علاوہ جو لوگ آپ سے دو درجے نیچے کام کرتے ہیں ان کی حوصلہ افزائی کریں کہ وہ اپنے مالکوں کے ساتھ اپنے اختلافات کو آپ تک پہنچائیں۔

(94) ...یاد رکھیں کہ بہت کم لوگ خود کو معروضی طور پر دیکھتے ہیں، اس لیے یہ ضروری ہے۔ تحقیقات اور دوسروں کی تحقیقات کا خیرمقدم کرتے ہیں۔

(95) ...تحقیقات کریں تاکہ آپ کو اس بات کی اچھی سمجھ ہو کہ آیا مسائل ہیں۔ ان کے اصل میں ہونے سے پہلے ہونے کا امکان ہے۔ اگر مسائل آپ کو حیران کر دیتے ہیں، تو شاید اس کی وجہ یہ ہے کہ آپ یا تو اپنے لوگوں اور عمل سے بہت دور ہیں یا آپ نے مناسب طریقے سے نہیں سوچا ہے کہ لوگ اور عمل کس طرح مختلف نتائج کا باعث بن سکتے ہیں۔

(95a) جب کوئی بحران پیدا ہوتا دکھائی دے تو رابطہ اتنا فریب ہونا چاہیے کہ اس کا امکان بہت کم ہو۔ کہ کوئی حیرت ہو گی۔

(95b) چھان بین کریں اور لوگوں کو بتائیں کہ آپ تفتیش کرنے جا رہے ہیں تاکہ کوئی تعجب نہ ہو اور وہ اسے ذاتی طور پر نہ لیں۔

(96) ... "اپنی لڑائیوں کا انتخاب نہ کریں۔" ان سب سے لڑو۔ اگر آپ کو کچھ غلط نظر آتا ہے، یہاں تک کہ کوئی چھوٹی چیز، اس سے نمٹیں۔ کیونکہ (1) چھوٹی برائیاں سنگین بنیادی مسائل کی علامت ہو سکتی ہیں۔ (2) حل کرنا ادراک کے چھوٹے اختلافات نظریات کے زیادہ سنگین اختلاف کو روک سکتے ہیں۔ اور (3) لوگوں کو تربیت دینے میں مدد کرنے کی کوشش میں، مطلوبہ رویے کی مسلسل تقویت مددگار ثابت ہوتی ہے۔ آپ جتنی زیادہ لڑائیاں لڑیں گے، آپ کو ایک دوسرے کو جاننے کے اتنے ہی زیادہ مواقع ملیں گے اور اتنی ہی تیزی سے ارتقائی عمل رونما ہوگا۔

(97) ...لوگوں کو ہک سے دور نہ ہونے دیں۔ اہم، مشکل سوالات پوچھیں، اور آزادانہ طور پر آڈٹ کریں۔

حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
لوگوں کا حق حاصل کرنے کے لیے  
اپنی "مشین" سے کیا امید رکھنی ہے یہ سیکھنے کے لیے گہری اور مشکل تحقیق کریں

(98) ... یہ مت سمجھو کہ لوگوں کے جوابات درست ہیں۔ وہ غلط نظریات ہو سکتے ہیں یا  
"اسپن"، لہذا آپ کو کبھی کبھار ان کو دو بار چیک کرنے کی ضرورت ہے، خاص طور پر جب وہ قابل اعتراض لگیں۔ کچھ مینیجرز ایسا کرنے سے بچکچاتے ہیں،  
ایسا محسوس کرتے ہیں جیسے یہ کہنے کے مترادف ہے کہ وہ ان پر بھروسہ نہیں کرتے ہیں۔  
ان مینیجرز کو یہ سمجھنے اور بتانے کی ضرورت ہے کہ اس عمل کے ذریعے لوگوں کے بیانات کی درستگی پر بھروسہ حاصل یا ختم ہو جاتا ہے۔ لوگ آپ کو جو  
کچھ کہتے ہیں اس میں زیادہ درست ہونا سیکھیں گے اگر وہ اس کو سمجھتے ہیں — اور تیزی سے، آپ سیکھیں گے کہ آپ کس پر اور کس پر بھروسہ کر  
سکتے ہیں۔

(99) ... پروہنگ کو پرائیویٹ کے بجائے شفاف بنائیں۔ اس سے جانچ کے معیار کو یقینی بنانے میں مدد ملے گی (کیونکہ دوسرے اپنے جائزے خود کر سکتے ہیں)، اور اس سے  
شفافیت اور سچائی تلاش کرنے کی آزادی کے کلچر کو تقویت ملے گی۔

## (100) لوگوں کا درست اندازہ لگائیں، "مہربانی" سے نہیں۔

تو...

(101) ...درست تشخیص کریں۔ چونکہ سچائی فضیلت کی بنیاد ہے اور لوگ آپ کے ہیں۔

سب سے اہم وسائل، سب سے زیادہ عین مطابق عملے کی تشخیص ممکن بنائیں۔ اس درستگی میں وقت لگتا ہے اور کافی آگے پیچھے۔ ذمہ دار فریقین کی کارکردگی کے بارے میں آپ کا اندازہ اس بات پر نہیں ہونا چاہیے کہ آیا وہ اسے اچھے طریقے سے کر رہی ہیں۔ کھلے دل سے بات کریں، کھلے ذہن کے ساتھ سنیں، دوسرے قابل اعتماد اور ایماندار لوگوں کے خیالات پر غور کریں، اور اس شخص کے ساتھ کیا ہو رہا ہے اور کیوں ہو رہا ہے اس کے بارے میں ہم آہنگی حاصل کرنے کی کوشش کریں۔ یاد رکھیں کہ آپ اپنے جائزوں پر زیادہ اعتماد نہ کریں کیونکہ یہ ممکن ہے کہ آپ غلط ہوں۔

(101a) تشخیصی ٹولز کا استعمال کریں جیسے کارکردگی کے سروے، میٹرکس، اور رسمی جائزے

کسی شخص کی کارکردگی کے تمام پہلوؤں کو دستاویز کریں۔ یہ ان کے ارد گرد تشخیص اور مواصلات کو واضح کرنے میں مدد کریں گے۔

(101b) اپنے لوگوں کے لیے "بیس بال کارڈز" اور/یا "بیلیویبلٹی میٹرکس" کو برقرار رکھیں۔ تصور کریں کہ کیا آپ کے پاس بیس بال کارڈز ہیں جو آپ کے لوگوں کی کارکردگی کے تمام اعداد و شمار دکھاتے ہیں: بیٹنگ اوسط، گھریلو رنز، غلطیاں، ERAs/جیت/ہارنے کے ریکارڈ۔ آپ دیکھ سکتے ہیں کہ انہوں نے کیا اچھا کیا اور کیا خراب کیا اور صحیح لوگوں کو بلائیں کہ وہ انتہائی شفاف طریقے سے صحیح پوزیشنیں ادا کریں۔ یہ معاوضے، مراعات، کھلاڑیوں کو پہلی سٹرنگ تک لے جانے، یا ٹیم سے کٹوتی کے بارے میں بات چیت کو بھی آسان بنائے گا۔ آپ اپنے لوگوں کا ایسا ریکارڈ رکھ سکتے ہیں اور رکھنا چاہیے۔ اپنے بیس بال کارڈز کو یہ بتانے کے لیے مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے بنائیں کہ وہ شخص کیسا ہے۔ میں درجہ بندی، جبری درجہ بندی، میٹرکس، نتائج، اور اسناد استعمال کرتا ہوں۔

بیس بال کارڈ ممکنہ نئے مینیجرز کو بھیجے جا سکتے ہیں کیونکہ وہ اسائنمنٹس کے لیے امیدواروں پر غور کرتے ہیں۔

(102) ...ملازمین کا اندازہ اسی سختی سے کریں جس طرح آپ ملازمت کے امیدواروں کا اندازہ لگاتے ہیں۔ اپنے آپ سے پوچھیں: "کیا میں اس شخص کو ملازمت پر رکھوں گا یہ جانتے ہوئے کہ میں اب ان کے بارے میں کیا جانتا ہوں؟" مجھے یہ عجیب اور احمقانہ لگتا ہے کہ انٹرویو لینے والے اکثر ملازمت کے امیدواروں کو اچھی طرح سے نہ جاننے کے باوجود آزادانہ اور اعتماد کے ساتھ تنقید کرتے ہیں، پھر بھی وہ ملازمین پر ایسی ہی کمزوریوں پر تنقید نہیں کریں گے حالانکہ ان کے پاس زیادہ ثبوت ہیں۔ اس کی وجہ یہ ہے کہ کچھ لوگ تنقید کو نقصان دہ سمجھتے ہیں اور اپنے ساتھی ملازم کے مقابلے میں کسی بیرونی شخص سے کم تحفظ محسوس کرتے ہیں۔ اگر آپ کو یقین ہے کہ درستگی ہر ایک کے لیے بہترین ہے، تو آپ کو یہ دیکھنا چاہیے کہ یہ غلطی کیوں ہے اور کیوں واضح تشخیص جاری رہنا چاہیے۔

(103) ...جانیں کہ آپ کے لوگوں کو کیا چیز ٹک کرتی ہے، کیونکہ لوگ آپ کے سب سے اہم ہیں۔

وسائل ہر فرد کی اقدار، صلاحیتوں اور مہارتوں کا مکمل پروفائل تیار کریں۔ یہ خوبیاں روپے کے اصل محرک ہیں، اور ان کو تفصیل سے جاننا آپ کو بتائے گا کہ ایک شخص کون سی ملازمتیں اچھی طرح انجام دے سکتا ہے اور کون سے نہیں، کن کاموں سے بچنا چاہیے، اور اس شخص کی تربیت کیسے کی جانی چاہیے۔ میں نے اکثر لوگوں کو نوکری میں جدوجہد کرتے دیکھا ہے اور ان کے مینیجر کو مہینوں تک صحیح جواب تلاش کرنے کی کوشش کرتے ہوئے دیکھا ہے کیونکہ مینیجر اس شخص کے "پیکج" کو نظر انداز کر دیتا ہے۔ لوگوں کے بدلتے ہی ان پروفائلز کو تبدیل ہونا چاہیے۔

(104) ...تسلیم کریں کہ اگرچہ اکثر لوگ تنقید پر تعریف کو ترجیح دیتے ہیں، لیکن درست تنقید سے زیادہ قیمتی کوئی چیز نہیں ہے۔ اگرچہ یہ واضح ہونا ضروری ہے کہ لوگ کیا اچھا کر رہے ہیں، لوگوں کو اس طرح سے پروفائل کرنے میں ہچکچاہٹ نہیں ہونی چاہیے جو ان کی کمزوریوں کو بیان کرے۔ یہ ضروری ہے کہ آپ درست ہوں۔

(105) ...اس دریافت کے عمل کو کھلا، ارتقائی، اور تکراری بنائیں۔ کسی شخص کی اقدار، صلاحیتوں اور مہارتوں کے بارے میں اپنے نظریہ کو سامنے رکھیں اور اسے اس کے ساتھ شیئر کریں۔ اپنی وضاحت پر اس کے اور دوسروں کے جواب کو سنیں۔ تربیت اور جانچ کے لیے ایک منصوبہ ترتیب دینا؛ اور آپ کے مشاہدہ کی کارکردگی کی بنیاد پر اپنے نظریہ کا دوبارہ جائزہ لیں۔ یہ مستقل بنیادوں پر کریں۔ کئی مہینوں کی بات چیت اور حقیقی دنیا کے ٹیسٹوں کے بعد، آپ کو اور اسے اس بات کا بخوبی اندازہ ہونا چاہیے کہ وہ کیسا ہے۔ وقت گزرنے کے ساتھ یہ مشق مناسب کرداروں اور مناسب تربیت کو کرسٹلائز کرے گی، یا یہ ظاہر کرے گی کہ اس شخص کے برج وائر کو چھوڑنے کا وقت آگیا ہے۔



حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
لوگوں کا حق حاصل کرنے کے لیے  
لوگوں کا درست اندازہ لگانا، "مہربانی" سے نہیں۔

106) ...مستقل، واضح، اور ایماندارانہ آراء فراہم کریں، اور اس رائے پر بحث کی حوصلہ افزائی کریں۔ تنقیدی اور تعریفی دونوں ہونے میں بچکچاہٹ محسوس نہ کریں  
— اور کھلے ذہن کا ہونا یقینی بنائیں۔

اگر آپ اپنے مشاہدات کی کثرت سے وضاحت کرتے ہیں تو تربیت اور اندازہ لگانا بہتر ہوگا۔ یہ تاثرات مسلسل فراہم کرنا تربیت کا سب سے مؤثر طریقہ ہے۔66

106a) اپنی تعریفوں اور تنقیدوں کو تناظر میں رکھیں۔ مجھے لگتا ہے کہ بہت سے لوگ پھونک مارتے ہیں۔  
تناسب سے باہر تشخیص، لہذا یہ واضح کرنے میں مدد کرتا ہے کہ زیر بحث کمزوری یا غلطی آپ کی مجموعی تشخیص کی نشاندہی نہیں کرتی ہے۔  
مثال: ایک دن میں نے نئے تحقیقی لوگوں میں سے ایک کو بتایا کہ میرے خیال میں وہ کون سا اچھا کام کر رہا ہے اور اس کی سوچ کتنی مضبوط ہے۔ یہ  
ایک بہت ہی مثبت ابتدائی تشخیص تھی۔ کچھ دنوں کے بعد میں نے اسے ان چیزوں کے بارے میں گھنٹوں باتیں کرتے ہوئے سنا جو کام سے متعلق نہیں  
تھی، اس لیے میں نے اس سے اس کی اور ہماری ترقی کے اخراجات کے بارے میں بات کی اگر وہ باقاعدگی سے وقت ضائع کرتا ہے۔

اس کے بعد مجھے معلوم ہوا کہ اس نے اس تصادم سے یہ خیال چھین لیا تھا کہ مجھے لگتا تھا کہ وہ ایک خوفناک کام کر رہا ہے اور وہ برطرف ہونے کے  
دبانے پر ہے۔ لیکن توجہ کی ضرورت کے بارے میں میرے تبصرے کا اس کے بارے میں میری مجموعی تشخیص سے کوئی تعلق نہیں تھا۔ اگر میں نے خود  
کو سمجھا دیا ہوتا جب ہم دوسری بار بیٹھے تھے،  
وہ بہتر طور پر میرے تبصرے کو تناظر میں رکھ سکتا تھا۔

106b) یاد رکھیں کہ لوگوں کو ان کی طاقتوں پر قائل کرنا عام طور پر اس سے کہیں زیادہ آسان ہے۔  
انہیں ان کی کمزوریوں پر قائل کرنا۔ لوگ اپنی کمزوریوں کا سامنا کرنا پسند نہیں کرتے۔ برج وائر میں، کیونکہ ہم ہمیشہ فضیلت تلاش کرتے ہیں، کمزوریوں  
پر بات کرنے میں زیادہ وقت صرف ہوتا ہے۔ اسی طرح مسائل کو ان چیزوں کے مقابلے میں زیادہ وقت درکار ہوتا ہے جو ٹھیک چل رہی ہیں۔ مسائل کا پتہ  
لگانا اور ان پر کام کرنا ضروری ہے، جبکہ جو چیزیں آسانی سے چل رہی ہیں ان پر کم توجہ کی ضرورت ہے۔ اس لیے ہم لوگوں کی کمزوریوں اور مسائل پر  
توجہ دینے میں بہت زیادہ وقت صرف کرتے ہیں۔ یہ بہت اچھا ہے کیونکہ ہم بہتری پر توجہ مرکوز کرتے ہیں، نہ کہ یہ جشن منانے پر کہ ہم کتنے عظیم ہیں،  
جو حقیقت میں یہ ہے کہ ہم کیسے عظیم بنتے ہیں۔ جو لوگ اس حقیقت کو نہیں سمجھتے، ان کے لیے ماحول مشکل ہو سکتا ہے۔ اس لیے یہ ضروری ہے  
کہ (1) لوگوں کی طاقتوں اور جو کچھ اچھا کیا جا رہا ہے اس کی طرف وضاحت اور توجہ مبذول کرائیں۔ اور (2) انہیں مسلسل کمزوریوں کو تلاش کرنے کے  
اس عمل کے پیچھے صحت مند مقصد کی یاد دلاتے رہیں۔ اپنے جائزوں میں مکمل درستگی کے لیے کوشش کریں۔ یہ محسوس نہ کریں کہ آپ کو ایک  
شخص میں "اچھی اور بری" خصوصیات کی مساوی تعداد تلاش کرنے کی ضرورت ہے۔ بس اس شخص یا حالات کو جتنا ممکن ہو درست طریقے سے  
بیان کریں، جو اچھا ہے اس کا جشن منائیں اور جو برا ہے اسے نوٹ کریں۔

106c) معروضی عکاسی کی حوصلہ افزائی کریں—بہت کچھ اور بہت کچھ۔

106d) ملازمین کے جائزے: فیڈ بیک مستقل ہونا چاہیے، جائزے وقتاً فوقتاً ہوتے ہیں۔ جائزے کا مقصد ملازم کی کارکردگی کا جائزہ لینا اور یہ بتانا ہے کہ وہ  
شخص کیسا ہے جیسا کہ اس کے کام کرنے سے متعلق ہے۔

ملازمت کے جائزے میں اس میں تھوڑی سی حیرت ہونی چاہیے۔ اس کی وجہ یہ ہے کہ اگر آپ پورے سال میں اس بات کا احساس نہیں کر پاتے ہیں کہ  
وہ شخص اپنا کام کیسے کر رہا ہے یا اگر آپ کو لگتا ہے کہ یہ بری طرح سے کیا جا رہا ہے، تو آپ کو جڑ کی سمجھ حاصل کرنے کے لیے ان کی چھان بین کرنی  
چاہیے۔ ان کی کارکردگی کی وجوہات۔ چونکہ لوگوں کے لیے اپنی کمزوریوں کی نشاندہی کرنا بہت مشکل ہے، اس لیے انہیں دوسروں کے ذریعے مخصوص  
کیسز کی مناسب جانچ (نیٹ پکنگ نہیں) کی ضرورت ہوتی ہے تاکہ یہ معلوم ہو سکے کہ وہ کس طرح کے ہیں اور وہ اپنی ملازمتوں میں کیسے فٹ ہو  
رہے ہیں۔

ان مخصوص معاملات کی جانچ کرنے اور ان کے بارے میں ہم آہنگی حاصل کرنے سے، متفقہ نمونے سامنے آئیں گے۔ چونکہ کامیابیاں اور ناکامیاں ہر ایک  
میں ہوتی ہیں (ہر بلے باز بہت زیادہ مارتا ہے)، کسی کا جائزہ لینے کا مقصد پیٹرن کو دیکھنا اور پوری تصویر کو سمجھنا ہے بجائے اس کے کہ یہ مان لیا  
جائے کہ ایک یا چند ناکامیاں یا کامیابیاں اس شخص کی نمائندگی کرتی ہیں۔ آپ کو اس شخص کے طریقہ کار کو سمجھنا ہوگا اور یہ کہ کامیاب ہونے کے  
لیے، وہ ہر طرح سے کامیاب نہیں ہو سکتے — مثلاً، محتاط رہنے کے لیے وہ تیز رفتار نہیں ہو سکتے (اور اس کے برعکس)۔ اسٹیو جابس کو خود مختار اور  
غیر شخصی ہونے کے طور پر تنقید کا نشانہ بنایا گیا ہے، لیکن اس کے طریقہ کار کے مطابق اس سے اس طرح کا ہونا ضروری ہو سکتا ہے، اس لیے اس کی  
ملازمت کے لیے اس کے فٹ ہونے کا اندازہ لگانے میں اصل انتخاب یہ ہے کہ وہ جس طرح سے ہے یا بالکل بھی نہیں: اس تشخیص کو لازمی قرار دینا  
چاہیے۔

حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
لوگوں کا حق حاصل کرنے کے لیے  
لوگوں کا درست اندازہ لگانا، "مہربانی" سے نہیں۔

جائزے میں بنایا جائے، نہ صرف ایک نظریاتی تشخیص کہ اسے وہ کرنا چاہیے جو وہ کر رہا ہے اور کم خود مختار ہونا چاہیے۔

بعض صورتوں میں یہ دیکھنے میں زیادہ وقت نہیں لگتا کہ کوئی شخص کیسا ہے — مثلاً، یہ سننے میں زیادہ وقت نہیں لگتا کہ آیا کوئی شخص گا  
سکتا ہے۔ دوسری صورتوں میں نمونوں کی ایک خاصی تعداد اور ان پر غور کرنے میں وقت لگتا ہے۔  
وقت گزرنے کے ساتھ اور ایک بڑے نمونے کے سائز کے ساتھ آپ کو یہ دیکھنے کے قابل ہونا چاہیے کہ لوگ کیسا ہیں، اور ان کے ٹریک ریکارڈز (یعنی سطح اور  
اوپر یا نیچے کی رفتار جس کے لیے وہ ذمہ دار ہیں، ان میں ہلچل کی بجائے) آپ ان سے کیا توقع کر سکتے ہیں اس کی ایک بہت واضح تصویر پیش کریں۔

اگر کارکردگی کے مسائل ہیں، تو یہ یا تو ڈیزائن کے مسائل کی وجہ سے ہے (مثال کے طور پر، اس شخص پر بہت زیادہ ذمہ داریاں ہیں) یا فٹ/صلاحیت  
کے مسائل۔ اگر مسائل اس شخص کی نااہلی کی وجہ سے ہیں، تو یہ معذوریوں یا تو اس کام کو کرنے میں اس شخص کی فطری کمزوریوں کی وجہ سے  
ہیں (مثال کے طور پر، 5-2 فٹ کی اونچائی کے ساتھ، اس شخص کو شاید باسکٹ بال ٹیم کا مرکز نہیں ہونا چاہیے) یا کام کرنے کے لیے ناکافی تربیت کی  
وجہ سے۔ ایک اچھا جائزہ، اور سال بھر ہم آہنگی میں رہنا، ان چیزوں کو حاصل کرنا چاہیے۔

جائزے کا مقصد یہ واضح ہونا ہے کہ وہ شخص کیا کر سکتا ہے اور اس پر بھروسہ نہیں کیا جا سکتا کہ وہ شخص کیسا ہے۔ وہاں سے، "اس کے  
بارے میں کیا کرنا ہے" (یعنی یہ خوبیاں کس طرح ملازمت کی ضرورت میں فٹ ہوتی ہیں) کا تعین کیا جا سکتا ہے۔

### 107... سمجھیں کہ آپ اور آپ کے زیر انتظام لوگ ایک عمل سے گزریں گے۔

ذاتی ارتقاء، ذاتی ارتقاء سب سے پہلے آپ کی طاقتوں اور کمزوریوں کی نشاندہی کرنے سے ہوتا ہے، اور پھر آپ کی کمزوریوں کو تبدیل کرنے سے (مثال کے طور پر،  
تربیت کے ذریعے) یا ملازمتوں کو طاقت اور ترجیحات کے مطابق بدلنے سے۔ اس عمل نے، اگرچہ مینیجرز اور ان کے ماتحتوں دونوں کے لیے عام طور پر مشکل ہے،  
لوگوں کو خوش اور برج واٹر کو زیادہ کامیاب بنایا ہے۔ یاد رکھیں کہ زیادہ تر لوگ اس وقت سب سے زیادہ خوش ہوتے ہیں جب وہ بہتر کر رہے ہوتے ہیں اور ایسے  
کام کرتے ہیں جو انہیں تیزی سے آگے بڑھنے میں مدد دیتے ہیں، اس لیے اپنے لوگوں کی کمزوریوں کو سیکھنا ان کے لیے اور آپ کے لیے اتنا ہی قیمتی ہے جتنا کہ ان  
کی طاقتوں کو سیکھنا۔

108... تسلیم کریں کہ برج واٹر میں آپ کا ارتقاء نسبتاً تیز ہونا چاہیے اور آپ کی خوبیوں اور کمزوریوں کو دریافت کرنے کا قدرتی نتیجہ ہونا چاہیے۔ نتیجے کے طور پر، آپ  
کے کیریئر کے راستے کی منصوبہ بندی شروع میں نہیں کی گئی ہے۔ آپ کے کیریئر کے راستے کی منصوبہ بندی نہیں کی گئی ہے کیونکہ ارتقائی عمل آپ کی پسند اور ناپسند  
کے ساتھ ساتھ آپ کی طاقتوں اور کمزوریوں کو دریافت کرنے کے بارے میں ہے۔ کسی کے لیے بہترین کیریئر کا راستہ اس معلومات پر مبنی ہے۔ دوسرے لفظوں میں، ہر  
شخص کے کیریئر کی سمت مختلف طریقے سے تیار ہوگی جو ہم سب سیکھتے ہیں۔ یہ عمل لوگوں کو ایسی ملازمتوں میں ڈالنے سے ہوتا ہے جس میں ان کے کامیاب ہونے  
کا امکان ہوتا ہے، لیکن یہ کہ انہیں اچھا کام کرنے کے لیے خود کو کھینچنا پڑتا ہے۔ انہیں کوچنگ کے دوران خود سیکھنے اور سوچنے کی کافی آزادی دی جانی چاہئے تاکہ انہیں  
سکھایا جا سکے اور ناقابل قبول غلطیاں کرنے سے روکا جا سکے۔ اس عمل کے دوران انہیں مسلسل فیڈ بیک ملنا چاہیے۔

انہیں اس بات پر غور کرنا چاہیے کہ آیا ان کے مسائل کو اضافی سیکھنے کے ذریعے حل کیا جا سکتا ہے یا ان کی پیدائشی خصوصیات جن کو تبدیل نہیں کیا جا  
سکتا۔ عام طور پر کسی شخص کو بڑے پیمانے پر جاننے میں چھ سے 12 مہینے لگتے ہیں اور رویے کو تبدیل کرنے میں تقریباً 18 مہینے لگتے ہیں (ملازمت اور فرد  
پر منحصر ہے)۔ اس وقت کے دوران وقفے وقفے سے چھوٹے جائزے اور کئی بڑے جائزے ہونے چاہئیں۔ ان میں سے ہر ایک تشخیص کے بعد، ان کی تربیت اور جانچ  
جاری رکھنے کے لیے نئی تفویض کی جانی چاہیے۔ انہیں اس کے مطابق بنایا جانا چاہئے جو اس شخص کی پسند اور ناپسند اور طاقت اور کمزوریوں کے بارے میں  
سیکھا گیا تھا۔ یہ ایک تکراری عمل ہے جس میں تربیت، جانچ، اور ایڈجسٹمنٹ کے یہ مجموعی تجربات فرد کو مزید موزوں کرداروں اور ذمہ داریوں کی طرف  
ہدایت دیتے ہیں۔ یہ برج واٹر میں مختلف ملازمتوں سے بہتر خود فہمی اور زیادہ واقفیت فراہم کر کے فرد کو فائدہ پہنچاتا ہے۔ یہ عام طور پر ایک مشکل اور فائدہ  
مند عمل ہے۔ جب اس کے نتیجے میں راستے الگ ہوجاتے ہیں، تو یہ عام طور پر ہوتا ہے کیونکہ لوگوں کو لگتا ہے کہ وہ برج واٹر میں کسی بھی کام میں بہترین اور  
خوش نہیں ہوسکتے یا وہ اس عمل سے گزرنے سے انکار کرتے ہیں۔

109... یاد رکھیں کہ لوگوں نے کیا کیا اسے دیکھنے کا مقصد صرف یہ سیکھنا ہے کہ وہ کس طرح کے ہیں۔ یہ جاننا کہ وہ کس طرح کے ہیں آپ کو بتائے گا کہ آپ ان  
سے مستقبل میں اپنی ذمہ داریوں کو نبھانے کی توقع کیسے کر سکتے ہیں۔ ارادے کی اہمیت ہوتی ہے، اور ایک ہی عمل مختلف وجوہات کی وجہ سے ہو سکتا ہے۔

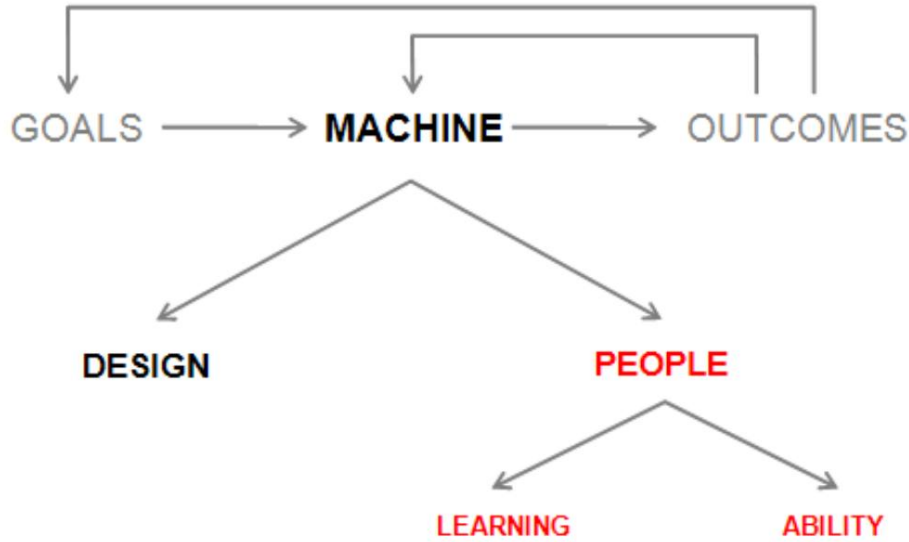
حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
لوگوں کا حق حاصل کرنے کے لیے  
لوگوں کا درست اندازہ لگائیں، "مہربانی" سے نہیں۔

109a) طرز عمل کے نمونوں کو دیکھیں اور کسی ایک واقعہ کو زیادہ نہ پڑھیں۔ چونکہ کمال نام کی کوئی چیز نہیں ہے، یہاں تک کہ بہترین مینیجرز، کمپنیوں اور فیصلوں میں بھی مسائل ہوں گے۔ چھوٹی چھوٹی غلطیوں کی نشاندہی کرنا اور ان پر غور کرنا آسان ہے، اگرچہ اکثر اس کی قیمت زیادہ نہیں ہوتی۔ درحقیقت، یہ ایک مسئلہ ہو سکتا ہے اگر آپ لامحدود خامیوں کی نشاندہی کرنے اور ان کا تجزیہ کرنے میں الجھ جاتے ہیں۔ ایک ہی وقت میں، معمولی غلطیاں بعض اوقات سنگین بنیادی وجوہات کا مظہر ہو سکتی ہیں جو سڑک پر بڑی غلطیوں کا سبب بن سکتی ہیں، اس لیے وہ تشخیص کے لیے کافی قیمتی ہو سکتی ہیں۔ غلطیوں کا اندازہ کرتے وقت یہ ضروری ہے کہ (1) یہ پوچھیں کہ آیا یہ غلطیاں کسی سنگین یا غیر اہم چیز کی مظہر ہیں اور (2) ان کی تعدد پر غور کریں۔ ایک بہترین فیصلہ ساز اور غلط فیصلہ کرنے والا دونوں ہی غلطیاں کریں گے۔ فرق وہ ہے جس کی وجہ سے وہ غلطیاں کرتے ہیں اور ان کی غلطیوں کی تعدد۔

"مجھے یقین ہے کہ آپ نے ایک برا فیصلہ کیا ہے" اور "مجھے یقین ہے کہ آپ ایک غلط فیصلہ ساز ہیں" کے درمیان بھی فرق ہے، جس کا اندازہ صرف پیٹرن کو دیکھ کر کیا جا سکتا ہے۔ کسی ایک واقعہ کی بہت سی مختلف ممکنہ وضاحتیں ہوتی ہیں، جبکہ روئے کا نمونہ آپ کو بنیادی وجوہات کے بارے میں بہت کچھ بتا سکتا ہے۔ بہت سی خوبیوں ہیں جو انسان کو بناتی ہیں۔ ہر ایک کو سمجھنے کے لیے (1) ایک قابل اعتماد نمونہ سائز اور (2) مطابقت پذیر ہونا (یعنی اس شخص سے کیوں پوچھنا اور رائے دینا)۔ کچھ خوبیوں کے لیے نمونے کے بڑے سائز کی ضرورت نہیں ہوتی ہے — مثلاً، یہ جاننے کے لیے صرف ایک ڈیٹا پوائنٹ کی ضرورت ہوتی ہے کہ آیا کوئی شخص گا سکتا ہے — اور دیگر متعدد مشاہدات لیتے ہیں (پانچ سے 10 پیٹرن کا پتہ لگانے کے لیے ضروری مشاہدات کی تعداد کا انحصار اس بات پر ہوتا ہے کہ آپ ہر مشاہدے کے بعد کتنی اچھی طرح سے مطابقت پذیر ہوتے ہیں۔ کسی شخص نے کسی خاص طریقے سے کیسے اور کیوں برتاؤ کیا اس کی معیاری بحث سے آپ کو بڑی تصویر کو تیزی سے سمجھنے میں مدد مل سکتی ہے۔

109b) یہ نہ مانیں کہ کچھ چیزوں کے اچھے یا برے ہونے کا مطلب یہ ہے کہ وہ شخص اچھا ہے یا برا ہر چیز پر جان لیں کہ تمام لوگوں میں طاقت اور کمزوریاں ہوتی ہیں۔

110) ... اگر کوئی اپنا کام خراب طریقے سے کر رہا ہے تو غور کریں کہ آیا یہ ناکافی سیکھنے (یعنی تربیت/تجربہ) کی وجہ سے ہے یا ناکافی صلاحیت۔ تجربہ یا تربیت کی کمی یا ناکافی وقت کی وجہ سے کمزوری کو دور کیا جا سکتا ہے۔ موروثی صلاحیت کی کمی نہیں ہو سکتی۔ ان وجوہات کے درمیان فرق کرنے میں ناکامی مینیجرز کے درمیان ایک عام غلطی ہے، کیونکہ مینیجرز اکثر یہ کہہ کر کہ کسی کے پاس قابلیت نہیں ہے، غیر مہذب یا فیصلہ کن نظر آنے سے گریزاں ہوتے ہیں۔ وہ یہ بھی جانتے ہیں کہ اس طرح تشخیص کرنے والے لوگ مستقل کمزوری کو قبول کرنے کے خلاف سختی سے پیچھے ہٹ جاتے ہیں۔ مینیجرز کو اس ہچکچاہٹ سے باہر نکلنے کی ضرورت ہے۔ مشین کے ذریعے سوچنے کے ہمارے خاکے میں جو نتائج پیدا کرے گی، اس کے بارے میں سوچیں...



111) ... یاد رکھیں کہ جب لوگوں کا اندازہ لگانے کی بات آتی ہے تو دو بڑی غلطیاں ہوتی ہیں۔ آپ کی تشخیص پر زیادہ اعتماد ہونا اور اس تشخیص پر ہم آہنگی حاصل کرنے میں ناکام ہونا۔ وہ غلطیاں مت کریں۔

111a) تشخیص کے حوالے سے غیر درجہ بندی کے انداز میں ہم آہنگی حاصل کریں۔ سب سے بڑا سنگل مینیجر اور مینیجر کے درمیان فرق یہ ہے کہ ہر ایک اپنے کام کو کتنی اچھی طرح سے انجام دیتا ہے۔ زیادہ تر تنظیموں میں، تشخیص صرف ایک سمت میں چلتی ہے، مینیجر مینیجر کا اندازہ لگاتا ہے۔ مینیجر عام طور پر تشخیص سے متفق نہیں ہوتا ہے، خاص طور پر اگر یہ ملازم کی خود تشخیص سے بدتر ہے، کیونکہ زیادہ تر لوگ اپنے آپ کو حقیقت سے بہتر سمجھتے ہیں۔ مینیجرز کے مینیجرز کی رائے بھی ہوتی ہے کہ زیادہ تر کمپنیوں میں وہ سامنے لانے کی ہمت نہیں کرتے، اس لیے غلط فہمیاں اور ناراضگی بڑھ جاتی ہے۔ یہ ٹیڈھا سلوک ماحول کی تاثیر اور لوگوں کے درمیان تعلقات کو مجروح کرتا ہے۔ اعلیٰ معیار کے طریقے سے ہم آہنگی حاصل کر کے اس سے بچا جا سکتا ہے۔

111b) اپنے لوگوں کے بارے میں جانیں اور انہیں بہت واضح گفتگو کے ساتھ اپنے بارے میں سیکھنے دیں۔ غلطیوں اور ان کی بنیادی وجوہات کے بارے میں۔ آپ کو اپنے جائزے بیان کرنے میں واضح ہونا چاہیے اور لوگوں کے جوابات سننے کے لیے کھلے ذہن کا ہونا چاہیے۔ یہ اس لیے ہے کہ وہ آپ کی سوچ کو سمجھ سکیں اور آپ کھلے ذہن سے ان کے نقطہ نظر پر غور کر سکیں۔ لہذا آپ مل کر ان کی تربیت اور کیریئر کے راستے طے کرنے پر کام کر سکتے ہیں۔ لوگوں کی کمزوری کو پہچاننا اور ان سے بات کرنا مینیجرز کے لیے سب سے مشکل کام ہے۔ اچھے مینیجرز تسلیم کرتے ہیں کہ اگرچہ یہ مختصر مدت میں مشکل ہے، لیکن یہ درحقیقت طویل مدتی میں چیزوں کو آسان بنا دیتا ہے، کیونکہ لوگوں کو ایسی ملازمتوں میں رکھنے کے اخراجات بہت زیادہ ہوتے ہیں جہاں وہ سبقت نہیں لے سکتے۔ دوسری کمپنیوں کے زیادہ تر مینیجرز تشخیص کے ساتھ اتنے ہی کھلے رہنے سے گریز کرتے ہیں جیسا کہ ہم اصرار کرتے ہیں۔ عام طور پر، مینیجرز دوسری جگہوں پر اپنے خیالات کا اظہار کرنے میں کم سے کم تلافی کا مظاہرہ کرتے ہیں، جو نہ تو منصفانہ ہے اور نہ ہی موثر۔

112) ... لوگوں کی اس تکلیف میں مدد کریں جو ان کی کمزوریوں کو تلاش کرنے کے ساتھ آتا ہے۔

زیادہ تر اختلافات کے دوران جذبات گرم ہوتے ہیں، خاص طور پر کسی کی ممکنہ کمزوریوں کے بارے میں۔ بات چیت کو آسان بنانے کے لیے پرسکون، سست اور تجزیاتی انداز میں بات کریں۔ اگر آپ پرسکون ہیں اور دوسروں کے خیالات کے لیے کھلے ہیں، تو ان کے منطقی تبادلے کو بند کرنے کا امکان اس کے مقابلے میں کم ہوتا ہے جب آپ جذباتی برتاؤ کرتے ہیں۔ چیزوں کو ان کو یاد دلاتے ہوئے تناظر میں رکھیں کہ ان کا درد وہ درد ہے جو سیکھنے اور ذاتی ارتقاء کے ساتھ آتا ہے — وہ سچائی پر پہنچ کر بہت بہتر جگہ پر ہوں گے۔ جب وہ پرسکون ہوں تو ان سے جانے اور غور کرنے کو کہنے پر غور کریں، اور کچھ دنوں میں فالو اپ بات چیت کریں۔

113) ... تسلیم کریں کہ جب آپ واقعی کمزوریوں کے بارے میں لوگوں کے ساتھ مطابقت رکھتے ہیں،

چاہے آپ کا ہوا یا نا، وہ شاید سچ ہیں۔ اس مقام تک پہنچنا بہت بڑی کامیابی ہے۔ جب آپ کسی معاہدے پر پہنچ جاتے ہیں، تو یہ ایک اچھی علامت ہے کہ آپ وہاں موجود ہیں۔ یہ ایک اہم وجہ ہے کہ جس شخص کا جائزہ لیا جا رہا ہے اسے سچ کی تلاش کے عمل میں برابر کا شریک ہونا ضروری ہے۔ لہذا جب آپ اتفاق کرتے ہیں، تو اسے متعلقہ بیس بال کارڈ پر لکھ دیں۔ یہ معلومات مستقبل کے لیے ایک اہم عمارت کا حصہ ہوگی۔

کامیابی۔

114) ... یاد رکھیں کہ آپ کو "ایک کے سائے سے آگے" کے مقام تک پہنچنے کی ضرورت نہیں ہے۔

شک "لوگوں کا فیصلہ کرنے وقت۔ اس کے بجائے، کسی ایسے شخص کے بارے میں باہمی طور پر متفقہ "بڑے پیمانے پر" تفہیم پیدا کرنے کی طرف کام کریں جس کے پیچھے اعلیٰ سطح کا اعتماد ہو۔ جب ضروری ہو، اس تفہیم کو تقویت دینے کے لیے وقت نکالیں۔ اس نے کہا، آپ کو کامل تفہیم کا مقصد نہیں بنانا چاہئے۔ کامل تفہیم ممکن نہیں ہے، اور اسے حاصل کرنے کی کوشش کرنے سے وقت ضائع ہو جائے گا اور ترقی رک جائے گی۔

115) ... سمجھیں کہ آپ کو اس کے بارے میں سب سے زیادہ جاننے کے قابل ہونا چاہئے کہ کوئی شخص کیسا ہے اور آیا وہ اپنے پہلے سال میں ملازمت کے لئے "کلک" ہیں۔ آپ کو چھ سے 12 ماہ کے قریبی رابطے اور متعدد ٹیسٹوں اور ان کے بارے میں ہم آہنگی کے بعد کسی کی صلاحیتوں کا اندازہ لگانے کے قابل ہونا چاہئے۔ ایک زیادہ پراعتماد تشخیص تاکہ آپ زیادہ اعتماد کے ساتھ رول تفویض کر سکیں تقریباً 18 ماہ لگیں گے۔ یہ ٹائم لائن یقیناً کام، اس شخص، اس شخص کے ساتھ رابطے کی مقدار، اور آپ اسے کتنی اچھی طرح سے کرتے ہیں اس پر منحصر ہوگی۔ جیسا کہ میں ڈیزائن کے سیکشن میں وضاحت کرتا ہوں، سینئر مینیجرز اور جونیئر مینیجرز کے تناسب کے ساتھ ساتھ دو سطحوں پر کام کرنے والے لوگوں کی تعداد کے ساتھ مینیجرز کا تناسب

حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
لوگوں کا حق حاصل کرنے کے لیے  
لوگوں کا درست اندازہ لگائیں، "مہربانی" سے نہیں۔

ان کے نیچے معیاری مواصلات اور باہمی افہام و تفہیم کو یقینی بنانے کے لیے کافی چھوٹا ہونا چاہیے۔  
عام طور پر، وہ تناسب 1:10 سے زیادہ نہیں ہونا چاہیے، ترجیحاً 5:1 کی طرح۔

116... برج واٹر میں لوگوں کا ان کے پورے وقت میں جائزہ لینا جاری رکھیں۔ آپ انہیں بہتر طور پر جان سکیں گے، اس سے آپ کو ان کی تربیت اور رہنمائی کرنے میں مدد ملے گی، اور آپ کسی متروک تصویر کے ساتھ نہیں پھنسیں گے۔ سب سے اہم بات، اس بات کا اندازہ لگائیں کہ آپ کے لوگوں کی بنیادی اقدار اور صلاحیتیں کیا ہیں اور یقینی بنائیں کہ وہ Bridgewater کی تکمیل کرتے ہیں۔ چونکہ بنیادی اقدار اور صلاحیتیں مہارتوں سے زیادہ مستقل ہیں، اس لیے ان کا پتہ لگانا زیادہ اہم ہے، خاص طور پر برج واٹر میں۔ جیسا کہ ذکر کیا گیا ہے، آپ کو چھ سے 12 ماہ کے قریبی رابطے کے بعد لوگوں کی صلاحیتوں کا اندازہ لگانے اور 18 ماہ کے بعد اعتماد کے ساتھ ان کا اندازہ لگانے کے قابل ہونا چاہیے۔

تاہم، اس تشخیص کے ساتھ آرام نہ کریں۔ ہمیشہ اپنے آپ سے پوچھیں کہ کیا آپ نے انہیں اس کام کے لیے رکھا ہوگا یہ جانتے ہوئے کہ آپ کیا جانتے ہیں۔  
اگر نہیں تو انہیں نوکری سے نکال دو۔

## 117) تجربات کے ذریعے لوگوں کی تربیت اور جانچ کریں۔

تو...

118) ...سمجھیں کہ تربیت واقعی ذاتی ارتقاء کے عمل کی رہنمائی کرتی ہے۔ اس کے لیے ٹرینی کو کھلے ذہن کا ہونا چاہیے، یہ معلوم کرنے کے لیے کہ وہ کیا اچھا اور خراب کر رہا ہے، اور فیصلہ کرنے کے لیے کہ اس کے بارے میں کیا کرنا ہے۔ اس کے لیے ٹرینر کو کھلے ذہن کا ہونا ضروری ہے (اور دوسری چیزیں کرنا جن کا پہلے ذکر کیا گیا ہے)۔ یہ بہتر ہو گا کہ کم از کم دو قابل اعتماد ٹرینرز ہر ٹرینی کے ساتھ کام کریں تاکہ ٹرینی کیسے ہے اس کے بارے میں خیالات کو مثلث بنائیں۔ جیسا کہ پہلے بیان کیا گیا ہے، تربیت مشترکہ تجربات کے ذریعے ہونی چاہیے جیسے کہ ایک سکی انسٹرکٹر اپنے طالب علم کے ساتھ سکینگ کر رہا ہے—یعنی یہ ایک اپرنٹس کا رشتہ ہونا چاہیے۔

119) ...جانتے ہیں کہ تجربہ اندرونی تخلیق کرتا ہے۔ یادداشت کے درمیان بہت بڑا فرق موجود ہے۔

پر مبنی "کتاب" سیکھنا اور بینڈ آن، اندرونی سیکھنا۔ ایک میڈیکل طالب علم جس نے اپنی میڈیکل اسکول کی کلاس میں آپریشن کرنا "سیکھا" ہے اس نے اسے اس طرح نہیں سیکھا جس طرح ایک ڈاکٹر جو پہلے ہی کئی آپریشن کر چکا ہے۔ پہلی صورت میں، سیکھنے کو شعوری ذہن میں محفوظ کیا جاتا ہے، اور میڈیکل کا طالب علم اپنے میموری بینک پر کھینچتا ہے تاکہ اس نے کیا سیکھا ہے۔ دوسری صورت میں، ڈاکٹر نے اپنے تجربے کے ذریعے جو کچھ سیکھا ہے وہ لاشعوری ذہن میں محفوظ ہو جاتا ہے اور اسے میموری بینک سے شعوری طور پر یاد کیے بغیر پاپ اپ ہو جاتا ہے۔ جو لوگ کتابی تعلیم میں مہارت رکھتے ہیں وہ ذخیرہ شدہ ہدایات پر عمل کرنے کے لیے یادداشت سے جو کچھ سیکھا ہے اسے کال کرتے ہیں۔ دوسرے جو اندرونی سیکھنے میں بہتر ہیں وہ ان خیالات کا استعمال کرتے ہیں جو ان کے لاشعور سے نکلتے ہیں۔ تجربہ کار اسکیئر اسکی کرنے اور پھر ان پر عمل کرنے کے بارے میں ہدایات نہیں پڑھتا ہے۔ بلکہ، وہ "بغیر سوچے" اچھی طرح کرتا ہے، اسی طرح وہ بغیر سوچے سانس لیتا ہے۔ ان اختلافات کو سمجھنا ضروری ہے۔ 76 یاد رکھیں کہ تجربہ اندرونی ہونے کو جنم دیتا ہے۔ چیزوں کو بار بار کرنے سے انٹرنلائزیشن کا باعث بنتا ہے، جس سے فہم کا ایک معیار پیدا ہوتا ہے جو عام طور پر دانشورانہ سیکھنے سے بہت زیادہ ہوتا ہے۔

120) ...سیکھنے کو نقطہ نظر میں ڈالنے کے لئے مستقل تاثرات فراہم کریں۔ زیادہ تر تربیت کارکردگی کے بارے میں کرنے اور ہم آہنگ ہونے سے آتی ہے۔ تاثرات میں تعریفوں اور تنقیدوں میں توازن پیدا کرنے کی کوشش کے بجائے اس کے جائزے شامل ہونے چاہئیں کہ کیا کامیاب ہو رہا ہے اور کیا اصل صورتحال کے تناسب سے نہیں ہے۔ آپ ایک مینیجر ہیں، اور آپ چاہتے ہیں کہ آپ کی مشین حسب منشا کام کرے۔ ایسا کرنے کے لیے، ملازمین کو توقعات پر پورا اترنا چاہیے، اور صرف آپ ہی ان کی یہ سمجھنے میں مدد کر سکتے ہیں کہ وہ توقعات کے سلسلے میں کہاں ہیں۔ جیسے جیسے طاقتیں اور کمزوریاں واضح ہوتی جاتی ہیں، مشین کو بہتر طریقے سے کام کرنے اور ذاتی ارتقاء کو آسان بنانے کے لیے ذمہ داریوں کو زیادہ مناسب طریقے سے تیار کیا جا سکتا ہے۔ یہ جتنی شدت سے کیا جائے گا، ارتقائی عمل اتنا ہی تیز ہوگا۔ لہذا آپ کو ملازمین کی کارکردگی کے بارے میں مستقل طور پر ہم آہنگ ہونا چاہئے۔

121) ...یاد رکھیں کہ ہر چیز ایک کیس اسٹڈی ہے۔ اس کے بارے میں سوچیں کہ یہ کیا معاملہ ہے اور کیا ہے۔  
اصول لاگو ہوتے ہیں۔

122) ...اپنے لوگوں کو مچھلی دینے کے بجائے مچھلی پکڑنا سکھائیں۔ یہ ایک بری علامت ہے جب آپ لوگوں کو بتاتے ہیں کہ انہیں کیا کرنا چاہیے کیونکہ یہ رویہ عام طور پر اس شخص کی طرف سے مائیکرو مینجمنٹ یا نااہلی کی عکاسی کرتا ہے جس کا انتظام کیا جا رہا ہے۔ اس کے بجائے، آپ کو تربیت اور جانچ کرنی چاہئے۔ لہذا لوگوں کو اپنے خیالات دینے کے لیے فیصلوں تک کیسے پہنچ سکتے ہیں یا آپ ان کے جوتوں میں کیسے اور کیوں کام کریں گے، لیکن ان پر حکم نہ دیں۔ تقریباً وہ سب کچھ جو آپ کر رہے ہوں گے اس کے بارے میں مسلسل ہم آہنگی ہو رہی ہے کہ وہ کیسے کام کر رہے ہیں اور اس کی وجہ دریافت کر رہے ہیں۔

67 مجھے یقین ہے کہ اسکول دانشورانہ تعلیم کی اہمیت کو بڑھاتا ہے۔ وہ لوگ جو اسکول میں لاجواب تھے اور اس قسم کے سیکھنے میں بہت اچھے تھے وہ اس کو زیادہ اہمیت دیتے ہیں، یا کم از کم اسے تجرباتی/اندرونی طرز کی تعلیم سے ممتاز کرنے میں ناکام رہتے ہیں۔ تفریق کا یہ فقدان بعد کی زندگی میں ایک بڑا خطرہ بن سکتا ہے۔ بہت سے لوگ جنہوں نے شاندار تعلیمی کامیابی حاصل کی ہے، اس چیلنج کو ذہن میں رکھنے کی ضرورت ہے، خاص طور پر اگر ان کی کامیابی "سائنس" میں رہی ہو، جیسے کہ ریاضی اور انجینئرنگ۔ مجھے یہ بھی یقین ہے کہ یہی وجہ ہے کہ اس قسم کے لوگوں کے لیے بینڈ آن تجربہ خاص طور پر قیمتی ہے۔

حصہ: 3 میرے انتظامی اصول  
لوگوں کا حق حاصل کرنے کے لیے  
تجربات کے ذریعے لوگوں کی تربیت اور جانچ کریں۔

123) ...تسلیم کریں کہ بعض اوقات لوگوں کو غلطیاں کرنے دینا بہتر ہوتا ہے تاکہ وہ ان سے سیکھ سکیں بجائے اس کے کہ انہیں بہتر فیصلہ سنائیں۔ تاہم، چونکہ وجہ اور اثر کے درمیان تعلق کو غلط سمجھا جا سکتا ہے، اس لیے ان لوگوں کے لیے رائے دینا سیکھنے کے عمل کے لیے ضروری ہے۔

123a) تنقید کرتے وقت، مفید تجاویز دینے کی کوشش کریں۔ آپ کا مقصد اپنے لوگوں کو سمجھنے اور بہتر بنانے میں مدد کرنا ہے، اس لیے آپ کی تجاویز اہم ہیں۔ تجاویز پیش کرنے سے تنقید کا نشانہ بننے والوں کو یہ سمجھنے میں بھی مدد ملتی ہے کہ آپ کا مقصد ان کی اور برج واٹر کی مدد کرنا ہے، نہ کہ انہیں تکلیف پہنچانا۔

123b) کامیابی کے ساتھ ساتھ ناکامی سے بھی سیکھیں۔ اچھی طرح سے انجام پانے والی ملازمتوں کی مثالیں اور کامیابی کے اسباب کی نشاندہی کریں۔ یہ اچھے رویے کو تقویت دیتا ہے اور سیکھنے والوں کے لیے رول ماڈل بناتا ہے۔

124) ...جانیں کہ کس قسم کی غلطیاں قابل قبول اور ناقابل قبول ہیں، اور ان لوگوں کو اجازت نہ دیں جو آپ کے لیے کام کرتے ہیں وہ ناقابل قبول ہیں۔ آزمائش اور غلطی کے ذریعے سیکھنے کو فروغ دینے کے لیے آپ کن ناکامیوں کی اجازت دینے کے لیے تیار ہیں، اس پر غور کرتے وقت، بڑھتے ہوئے سیکھنے کے فائدے کے مقابلے میں غلطی کے ممکنہ نقصان کا اندازہ لگائیں۔ یہ بتاتے ہوئے کہ میں لوگوں کو کیا عرض البلد دینے کے لیے تیار ہوں، میں کہتا ہوں، "میں آپ کو کار کو کھرچنے یا ڈینٹ کرنے کے لیے تیار ہوں، لیکن میں آپ کو ایسی پوزیشن پر نہیں رکھوں گا جہاں میرے خیال میں ایک اہم خطرہ ہے کہ آپ اسے پورا کر سکتے ہیں۔"

125) ...پہچانیں کہ رویے میں تبدیلی میں عموماً 18 ماہ لگتے ہیں۔

مسلسل کمک، پہلا قدم چیزوں کو کرنے کے بہترین طریقے کو دانشور بنانا ہے۔ اگر آپ کی شکل خراب ہے تو آپ کو یہ سمجھنا چاہیے کہ آپ کی شکل خراب ہے، آپ کی شکل میں آنا چاہیے، اور آپ کو شکل میں آنے کے طریقے کو سمجھنا چاہیے: "میں اچھا کھا کر اور ورزش کر کے فٹ رہنا چاہتا ہوں۔" پھر عقل خواہشات اور جذبات سے لڑے گی۔ عزم کے ساتھ، عقل مقصد کے حصول کے لیے ضروری کام کرنے میں حائل رکاوٹوں پر قابو پا لے گی، اور مطلوبہ رویہ واقع ہو جائے گا۔ 18 ماہ تک مسلسل ایسا کرنے کے بعد، نئے رویے کو اندرونی شکل دی جائے گی۔

126) ...لوگوں کو تربیت دیں؛ ان کی بحالی نہ کرو۔ تربیت لوگوں کی مہارتوں کو فروغ دینے اور انہیں تیار کرنے میں مدد کرنے کے منصوبے کا حصہ ہے۔ بحالی لوگوں کی اقدار اور/یا صلاحیتوں میں نمایاں تبدیلی پیدا کرنے کی کوشش کا عمل ہے۔ چونکہ اقدار اور صلاحیتوں کو تبدیل کرنا مشکل ہے، اس لیے بحالی عام طور پر بہت زیادہ وقت لیتی ہے اور برج واٹر میں ایسا کرنا ناممکن ہے۔ اگر کوشش کی جاتی ہے تو، یہ عام طور پر پیشہ ور افراد کی طرف سے طویل عرصے تک بہترین ہدایت کی جاتی ہے۔ نامناسب اقدار کے حامل افراد اور اپنی ملازمت کی ضروریات کو پورا کرنے کی ناکافی صلاحیتوں کے ادارے پر تباہ کن اثرات مرتب ہوتے ہیں۔ انہیں مناسب طریقے سے ترتیب دیا جانا چاہئے (دیکھیں۔)

چھانٹی پر اصولوں کا سیکشن)۔

126a) ایک عام غلطی: ایک ناقص اداکار کی تربیت اور جانچ کرنا یہ دیکھنے کے لیے کہ آیا وہ اپنی صلاحیتوں کا جائزہ لینے کی کوشش کیے بغیر مطلوبہ مہارتیں حاصل کر سکتا ہے۔ ہنر آسانی سے جانچے جا سکتے ہیں، اس لیے ان کا تعین کرنا آسان ہونا چاہیے۔ ان کو جاننا لوگوں کی صلاحیتوں کو جاننے سے کم اہم ہے۔

اس سے صحیح ہنر والے لوگوں کو چننا نسبتاً آسان ہو جاتا ہے۔ قابلیت، خاص طور پر دائیں دماغ کی صلاحیتوں کا اندازہ لگانا زیادہ مشکل ہے۔ جب یہ سوچتے ہو کہ کوئی ناقص اداکار کیوں ہے، تو کھلے دل سے غور کریں کہ کیا یہ ان کی صلاحیتوں کا مسئلہ ہے۔ اقدار سب سے مشکل ہیں اور اس میں سب سے زیادہ وقت لگتا ہے۔

اندازہ لگانا

127) ... "کیا سچ ہے" کا فیصلہ کرنے کے بعد (یعنی یہ جاننے کے بعد کہ آپ کے لوگ کس طرح کے ہیں)، احتیاط سے سوچیں کہ "اس کے بارے میں کیا کرنا ہے۔" جیسا کہ پہلے ذکر کیا گیا ہے، "کیا سچ ہے" کے بارے میں سوچ کو الگ کرنا ضروری ہے۔ اور سوچ رہا ہے کہ "اس کے بارے میں کیا کرنا ہے۔" یہ معلوم کرنے میں کہ کیا سچ ہے وقت لگتا ہے۔ اکثر کئی مہینے بڑے نمونے کے سائز سے بھرے ہوتے ہیں۔ یہ جاننا کہ اس کے بارے میں کیا کرنا ہے (یعنی ڈیزائننگ) بہت تیز ہے — عام طور پر گھنٹے یا دن — لیکن یہ فوری نہیں ہوتا ہے۔ اکثر لوگ یا تو فیصلے پر کودتے ہیں یا انہیں نہیں کرتے۔

حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
لوگوں کا حق حاصل کرنے کے لیے  
برج واٹر میں لوگوں کو دوسری ملازمتوں میں چھانٹیں، یا  
انہیں برج واٹر سے ہٹا دیں۔

## 128) برج واٹر میں لوگوں کو دوسری ملازمتوں میں چھانٹیں، یا انہیں برج واٹر سے ہٹا دیں۔

تو...

129) ...جب آپ کو معلوم ہوتا ہے کہ کوئی کام کے لیے اچھا "کلک" نہیں ہے، تو اسے جلد از جلد اس سے باہر نکال دیں۔ اگر آپ لوگوں سے ماضی کی نسبت مستقبل قریب میں بہت بہتر ہونے کی توقع/خوابش کر رہے ہیں، تو آپ ایک سنگین غلطی کر رہے ہیں — اس کے بجائے، لوگوں کو ترتیب دیں۔ وہ لوگ جو بار بار کسی خاص طریقے سے کام کرتے ہیں شاید وہ اس طریقے سے کام کرنے رہیں گے کیونکہ یہ سلوک اس بات کی عکاسی کرتا ہے کہ وہ کس طرح کے ہیں۔

چونکہ لوگ عام طور پر آہستہ آہستہ تبدیل ہوتے ہیں (بہترین طور پر)، آپ کو سست بہتری کی توقع کرنی چاہیے (بہترین طور پر)، اس لیے بہتری کی امید کرنے کے بجائے، آپ کو لوگوں کو ترتیب دینے یا ان کی تکمیل کے لیے ڈیزائن کو تبدیل کرنے کی ضرورت ہے۔ چونکہ لوگوں کی کمزوریوں کو ایڈجسٹ کرنے کے لیے ڈیزائن کو تبدیل کرنا عام طور پر برا خیال ہے، اس لیے عام طور پر لوگوں کو ترتیب دینا بہتر ہے۔

بعض اوقات اچھے لوگ "اپنا بکس کھو دیتے ہیں" کیونکہ وہ جلد ہی ذمہ دار پارٹیوں میں تبدیل نہیں ہو سکتے۔ یا تو ان کی خوبیوں میں کوئی مسئلہ ہے یا پھر ان کی اچھی تربیت کرنے میں بہت وقت لگے گا۔ ان میں سے کچھ لوگ برج واٹر کے اندر کسی دوسری پوزیشن پر اچھے ہو سکتے ہیں۔ یاد رکھیں کہ ناکامی کی نشاندہی کرنا اور اس سے سیکھنا ارتقائی عمل کا حصہ ہے۔ اس بات کو یقینی بنائیں کہ آپ متعلقہ "بیس بال کارڈ" پر وجوہات درج کرتے ہیں اور سوچتے ہیں کہ اس فرد کے لیے اگلا قدم کیا ہوگا۔

130) ...جان لیں کہ کسی ایسے شخص کو ملازمت میں رکھنا جو اس کے لیے موزوں نہ ہو، کسی کو برطرف کرنے سے کہیں زیادہ برا ہے۔ لوگوں کو جمع نہ کریں۔ لوگوں کو برطرف کرنا کوئی بڑی بات نہیں ہے — یقیناً اتنی بڑی بات نہیں ہے جتنا کہ بری کارکردگی کا مظاہرہ کرنے والے لوگوں کو رکھنا، کیونکہ کسی شخص کو ایسے کام میں رکھنا جس کے لیے وہ موزوں نہیں ہے، دونوں کے لیے خوفناک ہے (کیونکہ یہ شخصی ارتقا کو روکتا ہے) اور ہماری کمیونٹی (کیونکہ ہم سب اس کا خمیازہ بھگتتے ہیں اور یہ میرٹ کریسی کو ختم کرتا ہے)۔ ملازمت کے لیے نا مناسب کسی کو برطرف نہ کرنے کے لیے پناہ اخراجات پر غور کریں: طویل عرصے سے خراب کارکردگی کے اخراجات؛ ماحول پر منفی اثر؛ وقت اور محنت اس شخص کو تربیت دینے کی کوشش میں ضائع ہوئی۔ اور علیحدگی کا زیادہ درد کسی ایسے شخص کے ساتھ شامل ہے جو یہاں تھوڑی دیر سے آیا (کہیں کہ پانچ سال یا اس سے زیادہ) کسی کے مقابلے میں صرف ایک سال بعد جانے دیا جاتا ہے۔

## 131) ...جب لوگ "بغیر خانہ" ہوتے ہیں تو غور کریں کہ آیا وہاں کوئی کھلا خانہ ہے۔

برج واٹر جو ایک بہتر فٹ ہوگا۔ اگر نہیں تو انہیں برطرف کر دو۔ یاد رکھیں کہ ہم لوگوں کو برج واٹر میں ان کی پہلی نوکری پر کرنے کے لیے نہیں رکھتے ہیں اور نہ ہی بنیادی طور پر ان کی مہارتوں کے لیے۔ ہم ان لوگوں کو منتخب کرنے کی کوشش کر رہے ہیں جن کے ساتھ ہم اپنی زندگیاں بانٹنا چاہتے ہیں۔ ہم توقع کرتے ہیں کہ یہاں ہر کوئی ترقی کرے گا۔ چونکہ مینیجرز کو لوگوں کی طاقتوں اور کمزوریوں اور ہماری ثقافت کے اندر ان کے فٹ ہونے کا بہتر اندازہ ہوتا ہے جو کہ انٹرویو کے عمل سے ابھرتا ہے، اس لیے آپ کے پاس Bridgewater میں کسی اور کردار کے لیے ان کا اندازہ لگانے کے لیے انمول معلومات ہیں۔

132) ...بار کم نہ کرو۔ اگر کوئی شخص ہماری فضیلت اور بنیادی سچائی کے تقاضوں کے مطابق کام نہیں کر سکتا اور ایک قابل قبول ٹائم فریم میں بار تک نہیں پہنچ سکتا تو اسے وہاں سے جانا پڑے گا۔ ہم نہ تو بار کو کم کرنا چاہتے ہیں اور نہ ہی طویل مدتی بحالی کے پروگرام میں شامل ہونا چاہتے ہیں۔



## مسائل کو سمجھنے، تشخیص کرنے اور حل کرنے کے لیے...

(133) جانیں کہ مسائل کو مؤثر طریقے سے کیسے محسوس کیا جائے۔

تو...

(134) ... حصہ 2 میں بیان کردہ 5 قدمی عمل کو ذہن میں رکھیں۔

(135) ... تسلیم کریں کہ مسائل کو سمجھنا عظیم کی طرف پہلا ضروری قدم ہے۔

انتظام جیسا کہ فطرت میں ہے، اگر آپ یہ نہیں دیکھ سکتے کہ آپ کے ارد گرد کیا ہو رہا ہے، تو آپ بگڑ جائیں گے اور آخر کار مر جائیں گے۔ وہ لوگ جو (1) مسائل کو سمجھ سکتے ہیں۔ (2) فیصلہ کریں کہ ان کے بارے میں کیا کرنا ہے۔ اور (3) کاموں کو کروائیں عظیم مینیجر ہو سکتے ہیں۔

(136) ... سمجھیں کہ مسائل ہی بہتری کا ایندھن ہیں۔ مسائل لوگوں کو متوجہ کرنے میں پھینکی جانے والی لکڑی کی طرح ہوتے ہیں، کیونکہ ان کو جلانا — یعنی حل ایجاد کرنا اور ان پر عمل درآمد — ہمیں آگے بڑھاتا ہے۔ مسائل عام طور پر بنیادی وجوہات کا مظہر ہوتے ہیں، اس لیے وہ بہتر ہونے کے لیے اشارے فراہم کرتے ہیں۔

فضیلت کی طرف زیادہ تر تحریک مسائل کو ان کے بنیادی اسباب پر حاصل کرنے اور مستقبل میں بار بار ادا کرنے والی تبدیلیاں کرنے سے ہوتی ہے۔ لہذا مسائل تلاش کرنے سے آپ کو پرجوش ہونا چاہئے کیونکہ آپ کو بہتر ہونے کا موقع ملا ہے۔

(137) ... آپ کو یہ سمجھنے کی ضرورت ہے کہ آیا چیزیں بار کے اوپر ہیں (یعنی کافی اچھی ہیں) یا بار کے نیچے ہیں (یعنی کافی اچھی نہیں ہیں)، اور آپ کو یہ یقینی بنانا ہوگا کہ آپ کے لوگ بھی کر سکتے ہیں۔ اس کے لیے ترکیب سازی کی صلاحیت درکار ہوتی ہے۔

(138) ... برائی کو برداشت نہ کریں۔ میں اکثر ایسے لوگوں کو دیکھتا ہوں جو برائی کو دیکھتے ہیں اور اسے برداشت کرتے ہیں۔ بعض اوقات اس کی وجہ یہ ہے کہ ان میں مطلوبہ تبدیلیاں کرنے کی ہمت نہیں ہے، اور بعض اوقات اس کی وجہ یہ ہے کہ وہ اسے ٹھیک کرنا نہیں جانتے۔ دونوں بہت برے ہیں۔ اگر وہ پھنس گئے ہیں، تو انہیں مطلوبہ تبدیلیاں کرنے کے لیے قابل اعتماد لوگوں سے مشورہ لینے کی ضرورت ہے، اور اگر یہ کام نہیں کرتا ہے، تو انہیں آگے بڑھنے کی ضرورت ہے۔

(139) ... "سوپ کا مزہ چکھو۔" ایک اچھا ریستورنٹ مسلسل اپنے کچن سے نکلنے والے کھانے کا مزہ چکھتا ہے۔ اور اس کا فیصلہ اس کے وزن کے خلاف کرتا ہے جو بہترین ہے۔ ایک اچھے مینیجر کو بھی ایسا ہی کرنا چاہیے۔

(140) ... زیادہ سے زیادہ آنکھیں رکھیں جو ممکن ہو مسائل کی تلاش میں ہوں۔ لوگوں کو لانے کی ترغیب دیں۔ آپ کو مسائل اور ان کو غور سے دیکھیں۔ اگر آپ کے علاقے میں ہر کوئی اس علاقے کی فلاح و بہبود کے لیے ذمہ دار محسوس کرتا ہے اور مسائل کے بارے میں بات کرنے میں آسانی محسوس کرتا ہے، تو ان کو نظر انداز کرنے کے آپ کے خطرات اس سے کہیں کم ہوں گے اگر آپ اکیلے ہی ایسا کر رہے ہیں۔ اس سے آپ کو مسائل کو سمجھنے، بہترین خیالات حاصل کرنے، اور آپ کو اور آپ کے لوگوں کو ہم آہنگ رکھنے میں مدد ملے گی۔

(140a) "پاپ دی کارک۔" یہ آپ کی ذمہ داری ہے کہ آپ اس بات کو یقینی بنائیں کہ آپ کے لوگوں سے رابطے ہیں۔

آزادانہ طور پر بتا ہے۔

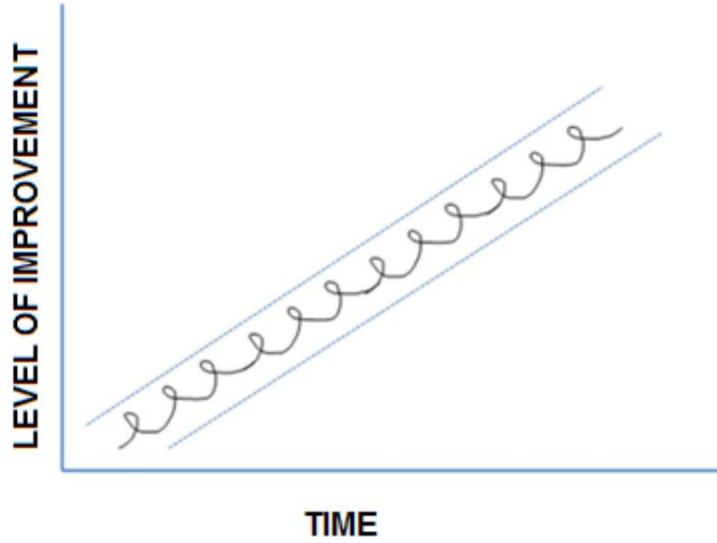
(140b) لوگوں کو ان کی شکایات اٹھانے پر جوابدہ بنائیں۔ اپنے آپ سے پوچھیں: (1) کیا کوئی سوچتا ہے؟ (2) کیا اس سے مناسب بحث ہوئی؟ اور (3) اگر انہوں نے محسوس کیا کہ اس مسئلے کو اٹھانا مناسب ردعمل کا باعث نہیں ہے، تو کیا انہوں نے اسے بڑھایا؟ ایسا ہی ہونا چاہیے۔

(140c) رینما کو اختلاف رائے کی حوصلہ افزائی کرنی چاہیے اور وہ غیر جانبدار یا کھلے ذہن کا ہونا چاہیے۔

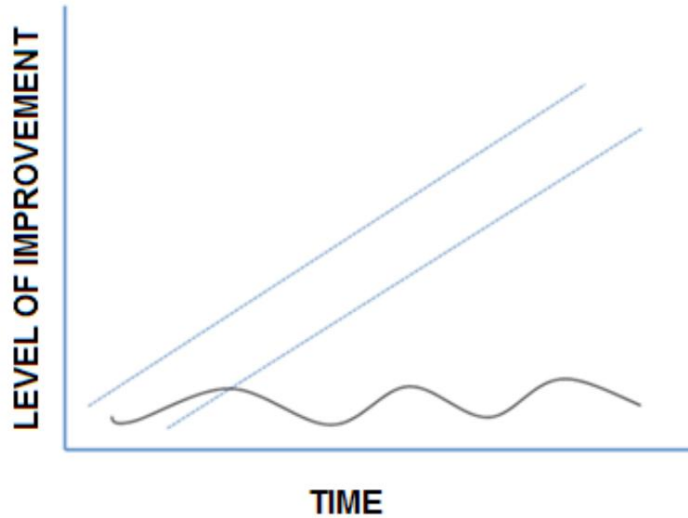
حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
مسائل کو سمجھنے، تشخیص کرنے اور حل کرنے کے لیے  
جانیں کہ مسائل کو مؤثر طریقے سے کیسے سمجھنا ہے۔

(140d) بعض ملازمتوں کے قریب ترین لوگ شاید انہیں سب سے بہتر جانتے ہیں، یا کم از کم ایسے نقطہ نظر رکھتے ہیں جنہیں آپ کو سمجھنے کی ضرورت ہے، لہذا وہ لوگ بہتری پیدا کرنے کے لیے ضروری ہیں۔

(141) ...مسائل کو سمجھنے کے لیے، موازنہ کریں کہ فلم آپ کے مقابلے میں کیسے سامنے آ رہی ہے۔ اسکرپٹ—یعنی، مشین کے اصل آپریٹنگ اور اس سے پیدا ہونے والے نتائج کا آپ کے تصور کے ساتھ موازنہ کریں کہ اسے کیسے کام کرنا چاہیے اور آپ کی توقع کے نتائج۔ جب تک آپ حقیقی نتائج کے ساتھ موازنہ کرنے کے لیے اپنی توقعات کو ذہن میں رکھتے ہیں، آپ انحرافات کو نوٹ کریں گے تاکہ آپ ان سے نمٹ سکیں۔ مثال کے طور پر، اگر آپ کو ایک مخصوص حد میں بہتری کی توقع ہے...



...اور یہ اس طرح نظر آتا ہے...



...آپ جان لیں گے کہ آپ کو اس سے نمٹنے کے لیے بنیادی وجہ تک پہنچنے کی ضرورت ہے۔ اگر آپ ایسا نہیں کرتے ہیں تو شاید یہ سلسلہ جاری رہے گا۔

حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
مسائل کو سمجھنے، تشخیص کرنے اور حل کرنے کے لیے  
جانیں کہ مسائل کو مؤثر طریقے سے کیسے سمجھنا ہے۔

(142... گمنام "ہم" اور "وہ" استعمال نہ کریں کیونکہ یہ ذاتی طور پر نقاب پوش ہے  
ذمہ داری - مخصوص نام استعمال کریں۔ مثال کے طور پر، یہ نہ کہیں کہ "ہم" یا "انہوں" نے اسے بری طرح سنبھالا۔ اس سے بھی بچیں: "ہمیں چاہیے..." یا "ہم  
ہیں..." "ہم" کون ہیں؟ بالکل کس کو چاہیے، کس نے غلطی کی، یا کس نے بہت اچھا کام کیا؟ مخصوص نام استعمال کریں۔ مہم پن کے ساتھ ذاتی احتساب کو  
کمزور نہ کریں۔ نام لیتے وقت، لوگوں کو متعلقہ اصولوں کی یاد دلانا بھی اچھا ہے جیسے کہ "غلطیاں اچھی ہوتی ہیں اگر ان کا نتیجہ سیکھنے میں ہوتا ہے۔"

(143... مسائل کے بارے میں بہت واضح رہیں۔ عمومیات کے ساتھ شروع نہ کریں۔ مثال کے طور پر، یہ نہ کہیں، "کلائنٹ ایڈوائزر تجزیہ کاروں کے ساتھ اچھی طرح سے  
بات چیت نہیں کر رہے ہیں۔" مخصوص رہیں: نام بتائیں کہ کون سا کلائنٹ ایڈوائزر یہ اچھا نہیں کر رہے ہیں اور کن طریقوں سے۔ تفصیلات کے ساتھ شروع کریں اور پھر  
پیٹرن کا مشاہدہ کریں۔

(144... ٹول: مسائل کو پکڑنے کے لیے درج ذیل ٹولز کا استعمال کریں: ایشو لاگ، میٹرکس، سروے،  
چیک لسٹ، بیرونی کنسلٹنٹس، اور اندرونی آڈیٹرز۔

(1) ایشوز لاگ: ایک مسئلہ یا "مسئلہ" جسے لاگ کرنا چاہیے اس کی شناخت کرنا آسان ہے: کچھ بھی جو غلط ہوا ہے۔  
ایشو لاگ پانی کے فلٹر کی طرح کام کرتا ہے جو کوڑا کرکٹ پکڑتا ہے۔ ردی کی ٹوکری کی جانچ کر کے اور اس بات کا تعین کر کے کہ یہ کہاں سے آیا ہے، آپ اس  
بات کا تعین کر سکتے ہیں کہ اسے ماخذ پر کیسے ختم کیا جائے۔ آپ ایشوز لاگ کی بنیادی وجوہات کی تشخیص اسی طرح کرتے ہیں جیسے ڈرل ڈاؤن کے  
لیے (ذیل میں وضاحت کی گئی ہے) کہ لاگ میں ان کی خوبیوں اور کمزوریوں کے ساتھ مسائل میں انفرادی شراکت کا واضح اندازہ شامل ہونا چاہیے۔  
جیسا کہ آپ ان تبدیلیوں کے ساتھ آتے ہیں جو کوڑے کو کم یا ختم کر دیں گے، پانی صاف ہو جائے گا۔ مسائل کو پکڑنے کے لیے ایشو لاگ استعمال کرنے کے  
علاوہ، آپ ان کا استعمال مسائل کی تعداد اور اقسام کی پیمائش کے لیے کر سکتے ہیں، اور اس لیے وہ کارکردگی کے مؤثر میٹرکس ہو سکتے ہیں۔ لوگوں  
کو ایشو لاگ استعمال کرنے کے لیے ایک عام چیلنج یہ ہے کہ انہیں بعض اوقات لوگوں پر الزام لگانے کے لیے گاڑی کے طور پر دیکھا جاتا ہے۔ آپ کو یہ واضح  
کر کے استعمال کی حوصلہ افزائی کرنی ہوگی کہ وہ کتنے ضروری ہیں، فعال استعمال کو انعام دینا، اور غیر استعمال کو سزا دینا۔ اگر، مثال کے طور پر،  
کچھ غلط ہو جاتا ہے اور یہ ایشوز لاگ میں نہیں ہے، تو متعلقہ لوگوں کو بڑی پریشانی کا سامنا کرنا چاہیے۔ لیکن اگر کچھ غلط ہو جاتا ہے اور وہ وہاں ہے  
(اور، مثالی طور پر، مناسب طریقے سے تشخیص)، متعلقہ لوگوں کو شاید انعام یا تعریف کی جائے گی۔ لیکن ذاتی احتساب ہونا چاہیے۔

(2) میٹرکس: تفصیلی میٹرکس انفرادی، گروپ اور سسٹم کی کارکردگی کی پیمائش کرتے ہیں۔ ان باتوں کو یقینی بنائیں  
میٹرکس کو "گیم" نہیں کیا جا رہا ہے تاکہ وہ ایک حقیقی تصویر پیش کرنا چھوڑ دیں۔ اگر آپ کے میٹرکس کافی اچھے ہیں، تو آپ اس بات کا مکمل اور  
درست نقطہ نظر حاصل کر سکتے ہیں کہ آپ کے لوگ کیا کر رہے ہیں اور وہ کتنی اچھی طرح سے کر رہے ہیں جیسے آپ میٹرکس کے ذریعے تقریباً منظم کر  
سکتے ہیں۔ تاہم، میٹرکس کے استعمال کو اتنا دور کرنے کے بارے میں سوچنا بھی نہیں! اس کے بجائے، سوالات پوچھنے اور دریافت کرنے کے لیے میٹرکس  
کا استعمال کریں۔ یاد رکھیں کہ کوئی بھی ایک میٹرک گمراہ کر سکتا ہے۔ پیٹرن قائم کرنے کے لیے آپ کو کافی ثبوت درکار ہیں۔ میٹرکس اور 360 جائزے  
ایسے نمونوں کو ظاہر کرتے ہیں جو ملازمین کی طاقتوں اور کمزوریوں پر سمجھوتہ کرنا آسان بناتے ہیں۔

بلاشبہ، میٹرکس کے لیے معلومات فراہم کرنے والے افراد کو درست تشخیص فراہم کرنا چاہیے۔ اس درستگی کو آسان بنانے کے مختلف طریقے ہیں۔ تنقیدی  
ہونے میں ہچکچاہٹ کا پتہ ہر گریڈر کے اوسط گریڈ کو دیکھ کر لگایا جا سکتا ہے۔ وہ لوگ جو زیادہ اوسط درجے دیتے ہیں وہ آسان گریڈر ہو سکتے ہیں۔ اسی  
طرح مددگار "جبری درجہ بندی" ہیں، جس میں لوگوں کو ساتھی کارکن کی کارکردگی کو بہترین سے بدترین درجہ دینا چاہیے۔ جبری درجہ بندی بنیادی  
طور پر ایک ہی چیز ہے جیسے "وکر پر درجہ بندی"۔ میٹرکس جو تمام محکموں اور/یا گروپوں میں آزاد درجہ بندی کی اجازت دیتے ہیں خاص طور پر قیمتی  
ہیں۔

(3) سروے (کارکنوں اور صارفین کے)۔

(145... سب سے عام وجہ مسائل کا ادراک نہ ہونا وہ ہے جسے میں "ابلتے پانی میں مینڈک" کا مسئلہ کہتا ہوں۔ قیاس کیا جاتا ہے کہ اگر آپ مینڈک کو ابلتے ہوئے پانی  
کے برتن میں ڈالیں گے تو وہ فوراً باہر کود جائے گا۔ لیکن اگر آپ ایک مینڈک کو کمرے کے درجہ حرارت کے پانی میں ڈالیں اور آہستہ آہستہ پانی کو 80 پر لے آئیں

حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
مسائل کو سمجھنے، تشخیص کرنے اور حل کرنے کے لیے  
جانیں کہ مسائل کو مؤثر طریقے سے کیسے سمجھنا ہے۔

ابالیں، مینڈک اپنی جگہ پر رہے گا اور اہل کر مر جائے گا۔ بہت بری چیزوں کی عادت ڈالنے اور قبول کرنے کا ایک مضبوط رجحان ہے جسے تازہ آنکھوں سے دیکھا جائے تو چونکا دینے والا ہو گا۔

146... کچھ معاملات میں، لوگ ناقابل قبول مسائل کو قبول کرتے ہیں کیونکہ وہ ہیں سمجھا جاتا ہے کہ اسے ٹھیک کرنا بہت مشکل ہے۔ پھر بھی ناقابل قبول مسائل کو ٹھیک کرنا درحقیقت انہیں ٹھیک نہ کرنے سے کہیں زیادہ آسان ہے، کیونکہ انہیں ٹھیک نہ کرنا آپ کو دکھی کر دے گا۔  
وہ دائمی ناقابل قبول نتائج، تناؤ، زیادہ کام، اور ممکنہ طور پر آپ کو برطرف کر دیں گے۔ لہذا نظم و نسق کے پہلے اصولوں میں سے ایک کو یاد رکھیں: اگر آپ انہیں ٹھیک نہیں کر سکتے تو آپ کو یا تو مسائل کو حل کرنا ہوگا یا انہیں بڑھانا ہوگا (اگر ضرورت ہو تو بار بار)۔ کوئی دوسرا، یا آسان، متبادل نہیں ہے۔

(146a) ایسے مسائل جن کے اچھے، منصوبہ بند حل ہیں ان مسائل سے بالکل مختلف ہیں جو نہیں ہیں۔  
مسائل کے ساتھ برائی بمقابلہ نیکی کا اسپیکٹرم اس طرح لگتا ہے:

- (a) وہ نامعلوم ہیں (بدترین)؛  
(ب) شناخت شدہ لیکن منصوبہ بند حل کے بغیر (بہتر)؛  
(ج) ایک اچھے، منصوبہ بند حل (اچھے) سے شناخت شدہ؛ اور  
(d) حل شدہ (بہترین)۔

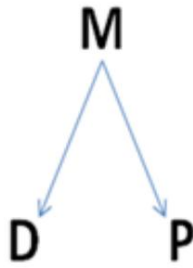
تاہم، حوصلے کی بدترین صورت حال دوسری صورت ہے: شناخت کی گئی لیکن منصوبہ بند حل کے بغیر۔  
لہذا یہ شناخت کرنا واقعی اہم ہے کہ ان میں سے کس زمرے کا مسئلہ ہے۔

حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
مسائل کو سمجھنے، تشخیص کرنے اور حل کرنے کے لیے  
یہ سمجھنے کے لیے تشخیص کریں کہ مسائل کس کی علامت ہیں۔

## 147) یہ سمجھنے کے لیے تشخیص کریں کہ مسائل کیا ہیں۔ کی علامتی

تو...

148) ...تسلیم کریں کہ تمام مسائل صرف ان کی بنیادی وجوہات کا اظہار ہیں، لہذا  
یہ سمجھنے کے لیے تشخیص کریں کہ مسائل کس کی علامت ہیں۔ اپنے مسائل کو ایک بار کے طور پر نہ نمٹیں۔ وہ آپ کی مشین کے ذریعہ تیار کردہ نتائج ہیں،  
جو ڈیٹا اور لوگوں پر مشتمل ہے۔  
اگر ڈیٹا بہترین ہے اور لوگ بہترین ہیں، تو نتائج بہترین ہوں گے (حالانکہ کامل نہیں)۔  
لہذا جب آپ کو پریشانی ہوتی ہے، تو آپ کی تشخیص کو ڈیٹا اور لوگوں کو دیکھنا چاہیے تاکہ یہ معلوم کیا جا سکے کہ آپ کیا ناکام ہوئے اور کیوں۔



149) ...سمجھیں کہ تشخیص ترقی اور معیار دونوں کی بنیاد ہے۔  
تعلقات آپ کے آس پاس کے لوگوں کے ساتھ مسائل کی دیانتدارانہ اور باہمی تعاون کے ساتھ تحقیق آپ کو اس بات کی بہتر تفہیم فراہم کرے گی کہ یہ مسائل  
کیوں پیش آتے ہیں تاکہ انہیں حل کیا جا سکے۔ آپ ایک دوسرے کو بہتر طور پر جانیں گے، خود بنیں گے، اور دیکھیں گے کہ آیا آپ کے آس پاس کے لوگ معقول  
ہیں اور/یا ان کی معقولیت کو نافذ کرتے ہیں۔ مزید، آپ اپنے لوگوں کو بڑھنے میں مدد کریں گے اور اس کے برعکس۔ لہذا، یہ عمل صرف وہی نہیں ہے جو اچھا  
انتظام ہے؛ یہ ذاتی اور تنظیمی ارتقا کی بنیاد اور گہرے اور بامعنی تعلقات قائم کرنے کا طریقہ بھی ہے۔ چونکہ یہ شروع ہوتا ہے اور اس کے ساتھ ختم ہوتا ہے کہ آپ  
غلطیوں تک کیسے پہنچتے ہیں، میں امید کرتا ہوں کہ میں نے بتا دیا ہے کہ میں غلطیوں سے نمٹنے کے بارے میں یہ رویہ اور نقطہ نظر اتنا اہم کیوں ہے۔

150) ...تشخیص کرتے وقت درج ذیل سوالات پوچھیں۔ ان سوالات کا مقصد آپ کی "مشین" کے مظهر کے طور پر مسئلہ (یعنی وہ نتیجہ جو مقصد سے مطابقت نہیں  
رکھتا تھا) کو دیکھنا ہے۔ یہ سب سے پہلے اس بات کا جائزہ لے کر کرتا ہے کہ ذمہ دار فریقوں نے کس طرح سوچا کہ مشین کام کرے گی، پھر اس کی جانچ پڑتال کرتے ہوئے کہ  
اس نے کیسے کام کیا، اور پھر تضادات کا جائزہ لے کر۔ اگر آپ اس عمل میں ماہر ہو جاتے ہیں، تو اس میں 10 سے 20 منٹ لگنا چاہیے۔ جیسا کہ پہلے ذکر کیا گیا ہے، یہ  
مسلسل کیا جانا چاہئے تاکہ آپ کے پاس ایک بڑا نمونہ سائز ہو اور کوئی بھی معاملہ بڑا معاملہ نہیں ہے۔

1) اس شخص سے پوچھیں جس نے مسئلہ کا تجربہ کیا: آپ نے کس ذیلی صلاحیت کا تجربہ کیا؟

2) علاقے کے مینیجر سے پوچھیں: کیا مجموعی طور پر مشین کے لیے کوئی واضح ذمہ دار فریق موجود ہے جو آپ کو مشین کی وضاحت دے اور آپ کے  
سوالات کے جواب دے کہ مشین نے توقعات کے مقابلے میں کیسی کارکردگی کا مظاہرہ کیا؟ اس ذمہ داری کا مالک کون ہے؟

ذاتی ذمہ داری پر پردہ نہ ڈالیں — مخصوص نام استعمال کریں۔

3) ذمہ دار فریق سے پوچھیں: "ذہنی نقشہ" کیا ہے کہ اسے کیسے کام کرنا چاہیے تھا؟

• ایک "ذہنی نقشہ" بنیادی طور پر اس کا تصور ہے کہ کیا ہونا چاہیے تھا۔

حصہ 3: میرے انتظامی اصول

مسائل کو سمجھنے، تشخیص کرنے اور حل کرنے کے لیے  
یہ سمجھنے کے لیے تشخیص کریں کہ مسائل کس کی علامت ہیں۔

• عملی ہونے کے لیے، "ذہنی نقشے" (یعنی وہ ڈیزائن جن کی آپ کو توقع تھی کہ وہ اچھے کام کریں گے) کو اس حقیقت کا حساب دینا چاہیے کہ لوگ نامکمل ہیں۔ انہیں بہر حال کامیابی کی طرف لے جانا چاہیے۔

(4) ذمہ داری کے مالک سے پوچھیں: اس صورت حال میں اگر کچھ ٹوٹ گیا تو کیا ہوا؟ کے ساتھ مسائل تھے۔  
ڈیزائن (یعنی، کس نے کیا کرنا ہے) یا اس کے ساتھ کہ ڈیزائن میں لوگوں کا برتاؤ کیسا ہے؟  
• فرق کی نشاندہی کرنے کے لیے "کیا ہونا چاہیے تھا" کے ذہنی نقشے کا "کیا ہوا" سے موازنہ کریں۔

• اگر مشین کے مراحل پر عمل کیا گیا تو پوچھیں، "کیا مشین اچھی طرح سے ڈیزائن کی گئی ہے؟" اگر نہیں، تو مشین میں کیا خرابی ہے؟

(5) اس میں شامل لوگوں سے پوچھیں کہ انہوں نے اس مسئلے کو جس طرح سے سنبھالا اس کو کیوں سنبھایا۔ مسئلہ کی قریبی وجوہات کیا ہیں (مثال کے طور پر، "XYZ نہیں کیا")؟ انہیں فعل استعمال کرتے ہوئے بیان کیا جائے گا - مثال کے طور پر، "Harry نے XYZ کیا"۔ بنیادی وجوہات کیا ہیں؟ وہ وضاحتیں ہوں گی۔ مثال کے طور پر: ناکافی تربیت/تجربہ، بصارت کی کمی، صلاحیت کی کمی، فیصلے کی کمی، وغیرہ۔ دوسرے لفظوں میں، بنیادی وجہ کوئی عمل یا ردعمل نہیں ہے۔ یہ ایک وجہ ہے۔

• اعصاب کو چھونے کے لیے تیار رہیں۔

(6) اس میں شامل لوگوں سے پوچھیں: کیا یہ بڑے پیمانے پر پہلے کے نمونوں سے مطابقت رکھتا ہے (ہاں/نہیں/غیر یقینی)؟ منظم حل کیا ہے؟ اس مسئلے کے نتیجے میں لوگوں / مشینوں / ذمہ داریوں کو کیسے تیار ہونا چاہئے؟

• تصدیق کریں کہ مسئلے کے قلیل مدتی حل پر توجہ دی گئی ہے۔

طویل مدتی حل کے لیے اٹھائے جانے والے اقدامات کا تعین کریں اور ان اقدامات کے لیے کون ذمہ دار ہے۔ خاص طور پر:

a) کیا ایسی ذمہ داریاں ہیں جن کو تفویض کرنے یا اس سے زیادہ وضاحت کی ضرورت ہے؟  
ب) کیا مشین کے ایسے ڈیزائن ہیں جن پر دوبارہ کام کرنے کی ضرورت ہے؟  
c) کیا ایسے لوگ ہیں جن کے کرداروں کے لیے ان کا جائزہ لینے کی ضرورت ہے؟

(151) ... یاد رکھیں کہ بنیادی وجہ عمل نہیں بلکہ ایک وجہ ہے۔ اسے استعمال کر کے بیان کیا گیا ہے۔

فعل کے بجائے صفتیں بنیادی وجوہات جاننے کے لیے "کیوں" پوچھتے رہیں، اور لوگوں کے ساتھ مسائل کا جائزہ لینا نہ بھولیں۔ درحقیقت، چونکہ زیادہ تر چیزیں اس لیے کی جاتی ہیں یا نہیں کی جاتی ہیں کیونکہ کسی نے انہیں کسی خاص طریقے سے کرنے یا نہ کرنے کا فیصلہ کیا ہے، اس لیے زیادہ تر بنیادی وجوہات کا پتہ مخصوص لوگوں، خاص طور پر "ذمہ دار فریق" سے لگایا جا سکتا ہے۔ جب مسئلہ کسی شخص سے منسوب ہوتا ہے، تو آپ کو یہ پوچھنا ہوگا کہ اس شخص نے اصل وجہ تک پہنچنے کے لیے غلطی کیوں کی، اور آپ کو کسی شخص میں غلطی کی تشخیص کرنے میں اتنا ہی درست ہونا چاہیے جتنا کہ آپ کسی شخص میں غلطی کی تشخیص کرنے میں۔ سامان کا ٹکڑا۔

مثال کے طور پر، بنیادی وجہ دریافت کرنے کا عمل اس طرح آگے بڑھ سکتا ہے:

"مسئلہ خراب پروگرامنگ کی وجہ سے تھا۔"

"وہاں خراب پروگرامنگ کیوں تھی؟"

"کیونکہ بیری نے اسے بری طرح سے پروگرام کیا ہے۔"

"بیری نے اسے برا پروگرام کیوں کیا؟"

"کیونکہ وہ اچھی طرح سے تربیت یافتہ نہیں تھا اور اس لیے کہ وہ جلدی میں تھا۔"

"کیوں وہ اچھی طرح سے تربیت یافتہ نہیں تھا؟ کیا اس کے مینیجر کو معلوم تھا کہ وہ اچھی طرح سے تربیت یافتہ نہیں تھا اور اسے بہر حال کام کرنے دیا گیا، یا وہ نہیں جانتا تھا؟"

آخر کار یہ نیچے آئے گا کہ لوگ یا ڈیزائن کیسا ہے۔

(152) ... شناخت کریں کہ 5 قدمی عمل میں کس مرحلے میں ناکامی واقع ہوئی ہے۔ اگر کوئی شخص دائمی طور پر ناکام ہو رہا ہے تو اس کی وجہ تربیت کی کمی ہے یا صلاحیت کی کمی۔ یہ کون سا تھا؟ پانچ میں سے کس قدم پر وہ شخص ناکام ہوا؟ مختلف مراحل میں مختلف صلاحیتوں کی ضرورت ہوتی ہے۔

1. اہداف کا تعین: اس کے لیے بڑی تصویر والی سوچ، وژن اور اقدار کی ضرورت ہوتی ہے جو ہماری کمیونٹی کے ساتھ ہم آہنگ ہوں۔ (یہ پوچھنا مددگار ہے کہ آیا ذمہ دار فریق نے اہداف کو دیکھا یا اس نے ایسے اہداف طے کیے جو برج واٹر کے ساتھ مطابقت نہیں رکھتے۔)

حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
مسائل کو سمجھنے، تشخیص کرنے اور حل کرنے کے لیے  
یہ سمجھنے کے لیے تشخیص کریں کہ مسائل کس کی علامت ہیں۔

2. ادراک کے مسائل: اس کے لیے ادراک، ترکیب کرنے کی صلاحیت، اور برائی کی عدم برداشت کی ضرورت ہوتی ہے۔  
(یعنی، کچھ لوگ برائی کو دیکھتے ہیں لیکن اس سے اتنا پریشان نہیں ہوتے کہ اسے ختم کرنے کے لیے خود کو دھکیل دیں)۔ یقیناً، نقطہ نظر رکھنے سے (عام طور پر  
تجربے کے ذریعے حاصل کیا جاتا ہے) ہر قدم پر مدد کرتا ہے۔

3. تشخیص: اس کے لیے منطق، ثابت قدمی اور کھلے ذہن کی ضرورت ہوتی ہے۔ سچائی تک پہنچنے کے لیے آپ کو کھلی اور/یا مشکل بات چیت کے لیے تیار ہونا  
چاہیے۔

4. ڈیزائن: اس کے لیے تخلیقی صلاحیتوں اور عملی تصور کی ضرورت ہوتی ہے۔

5. کام کرنا: اس کے لیے عزم اور ضبط نفس کی ضرورت ہے۔

اگر آپ (1) شناخت کرتے ہیں کہ ان میں سے کن مراحل پر دائمی ناکامیاں واقع ہو رہی ہیں اور (2) دیکھیں کہ اگر ان میں سے کوئی بھی، ان صلاحیتوں میں سے  
کسی شخص کی کمی ہے، تو آپ مسئلہ کی تشخیص کی طرف بہت آگے جائیں گے۔

153) ... یاد رکھیں کہ صحیح تشخیص کے لیے سچائی تک پہنچنے کے لیے ایک معیاری، باہمی تعاون اور ایماندارانہ بحث کی ضرورت ہوتی ہے۔ غلطی کا کھوج لگانے بغیر  
صرف اپنا فیصلہ نہ دیں، کیونکہ اس بات کا کافی زیادہ امکان ہے کہ آپ کو جواب معلوم نہ ہو۔ تکبر نہ کرو۔ کیا ہوا اس کے بارے میں آپ کے پاس کوئی نظریہ ہو سکتا ہے،  
اور اس نظریہ کو متعلقہ دوسروں کے ساتھ دریافت کیا جانا چاہیے۔ اگر آپ اور دوسرے کھلے ذہن کے حامل ہیں، تو آپ کے پاس یقینی طور پر ایک معیاری تجزیہ ہوگا جو ہر  
ایک کو کام کرنے والے نظریات کو دریافت کرنے کا موقع فراہم کرے گا یا آپ ان نتائج پر پہنچیں گے جنہیں ڈیزائن کے مرحلے کے لیے استعمال کیا جا سکتا ہے۔ اور اگر آپ ایسا  
کرتے ہیں جب بھی مسائل دوبارہ پیدا ہوتے ہیں، تو آپ اور اس میں شامل دیگر لوگ آخر کار اس کی بنیادی وجوہات کو بے نقاب کر دیں گے۔

154) ... ذہن میں رکھیں کہ تشخیص سے نتائج برآمد ہونے چاہئیں۔ ورنہ کوئی مقصد نہیں۔  
ان میں۔ نتیجہ شاید کسی معاہدے کی شکل اختیار نہ کرے، لیکن کم از کم اسے بنیادی وجوہات کے بارے میں نظریات کی شکل اختیار کرنی چاہیے (جسے لکھا جانا  
چاہیے تاکہ آپ کے پاس نمونوں کی شناخت کے لیے استعمال کرنے کے لیے ترکیب شدہ نقطوں کا ایک مجموعہ ہو) اور اس کے بارے میں وضاحت ہو کہ کیا ہونا  
چاہیے۔ مستقبل میں ان کے خلاف حفاظت کے لیے کیا جائے، یا معلوم کرنے کے لیے معلومات اکٹھی کی جائے۔

155) ... ایک "ڈاٹ" سے بہت زیادہ نہ بنائیں۔ بہت سارے "نقطوں" کو جلدی سے نچوڑ کر اور دوسروں کے ساتھ مثلث کر کے ایک بھرپور تصویر بنائیں۔ ایک ڈاٹ ایک خاص  
نتیجہ ہے۔ جب آپ اس کی وجہ کو سمجھنے کے لیے تشخیص کرتے ہیں، تو آپ ڈاٹ کو "نچوڑ" رہے ہیں۔ ایک نقطے سے بہت زیادہ نچوڑنے کی کوشش نہ کریں۔ یہ صرف آپ  
کو اتنا بتا سکتا ہے۔ بلکہ، دوسروں کے نقطوں کے ساتھ مثلث کرتے ہوئے، 80/20 طریقے سے نقطوں کا ایک گروپ جمع کرنے اور نچوڑنے کی کوشش کریں، تاکہ آپ اس شخص  
کی طرح کی ایک پوائنٹ لسٹ پیٹنگ کی ترکیب کر سکیں۔

156) ... مسلسل تشخیص کرتے ہوئے ابھرتی ہوئی ترکیب کو برقرار رکھیں۔ آپ کو وقت کے ساتھ ساتھ اپنی مشین/سسٹم کے مختلف حصوں کی درجہ بندی، سمجھنے،  
اور ان کے ارتقاء کا مشاہدہ کرنے کے قابل ہونا چاہیے، اور اس تفہیم کو اس تصویر میں ترکیب کرنا چاہیے کہ آپ کی مشین کیسی ہے۔ کام کر رہا ہے اور اسے بہتر بنانے کے لیے  
کس طرح تبدیل کیا جانا چاہیے۔ لیکن اگر آپ نمایاں برے نتائج پر غور نہیں کرتے ہیں جیسا کہ وہ رونما ہوتے ہیں، تو آپ واقعی یہ نہیں سمجھ پائیں گے کہ وہ کس چیز کی  
علامت ہیں، اور نہ ہی آپ یہ سمجھ پائیں گے کہ وقت کے ساتھ چیزیں کیسے بدل رہی ہیں (مثلاً، اگر وہ بہتر ہو رہے ہیں یا بگڑ رہے ہیں)۔

157) ... صلاحیت کے مسئلے اور قابلیت کے مسئلے کے درمیان فرق کرنے کے لیے، تصور کریں کہ اگر وہ شخص کافی صلاحیت رکھتا ہو تو اس مخصوص فنکشن میں کس  
طرح کارکردگی کا مظاہرہ کرے گا۔ دوبارہ سوچیں کہ جب وہ کافی صلاحیت رکھتے تھے تو انہوں نے اسی طرح کے کاموں میں کیسے کارکردگی کا مظاہرہ کیا۔

158) ... سب سے عام وجوہات مینیجرز بہترین نتائج پیدا کرنے میں ناکام رہتے ہیں یا  
اضافہ ہیں:

وہ بھی ہٹا دیے گئے ہیں۔  
ب انہیں معیار کے فرق کو سمجھنے میں دشواری ہوتی ہے۔

حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
مسائل کو سمجھنے، تشخیص کرنے اور حل کرنے کے لیے  
یہ سمجھنے کے لیے تشخیص کریں کہ مسائل کس کی علامت ہیں۔

c وہ اس بات کو کھو چکے ہیں کہ چیزیں کتنی بری ہو گئی ہیں کیونکہ وہ آہستہ آہستہ اپنی برائی کے عادی ہو چکے ہیں ("اہلئے پانی کے مسئلے میں مینڈک")۔

d انہیں اپنے کام پر اس قدر فخر ہے کہ وہ یہ تسلیم نہیں کر سکتے کہ وہ اپنے مسائل خود حل کرنے سے قاصر ہیں۔

e وہ ناکامی کو تسلیم کرنے سے منفی نتائج سے ڈرتے ہیں۔

(159) ... "پیر کی صبح کوارٹر بیکنگ" سے گریز کریں۔ یعنی، ماضی کے فیصلے کی خوبیوں کا اندازہ اس بات کی بنیاد پر کریں کہ آپ اب کیا جانتے ہیں بمقابلہ جو آپ فیصلے کے وقت معقول طور پر جان سکتے تھے۔  
یہ اپنے آپ سے پوچھ کر کریں، "اس صورتحال میں ایک معیاری شخص کو کیا جانا چاہیے اور کیا کرنا چاہیے؟" اس کے علاوہ، فیصلہ کرنے والے شخص کے بارے میں گہری تفہیم حاصل کریں (وہ کیسے سوچتے ہیں، وہ کس قسم کے شخص ہیں، کیا انہوں نے صورتحال سے سیکھا ہے، وغیرہ)۔

(160) ... ان اصولوں کی نشاندہی کریں جن کی خلاف ورزی کی گئی تھی۔ اس بات کی نشاندہی کریں کہ ان میں سے کون سے اصول اس کیس پر لاگو ہوتے ہیں، ان کا جائزہ لیں، اور دیکھیں کہ آیا ان سے مدد ملتی ہے۔ آپ خود سوچیں کہ اس طرح کے کیسز سے نمٹنے کے لیے کون سے اصول بہترین ہیں۔ اس سے نہ صرف اس مسئلے کو حل کرنے میں مدد ملے گی بلکہ اس سے آپ کو اس جیسے دیگر مسائل کو حل کرنے میں بھی مدد ملے گی۔

(161) ... یاد رکھیں کہ اگر آپ کے پاس وہی لوگ ہیں جو وہی کام کرتے ہیں تو آپ کو کرنا چاہیے۔  
اسی نتائج کی توقع ہے۔

(162) ... ایک کی 80/20 تفہیم حاصل کرنے کے لیے درج ذیل "ڈرل ڈاؤن" تکنیک کا استعمال کریں

محکمہ یا ذیلی محکمہ جس میں مسائل ہیں۔ ڈرل ڈاؤن ایک ایسا عمل ہے جس کے ذریعے کوئی جو ایسا کرنا چاہتا ہے وہ کسی علاقے کے مسائل کے ساتھ ساتھ اس کی بنیادی وجوہات کے بارے میں کافی گہرائی سے سمجھ حاصل کر سکتا ہے، تاکہ وہ اس کے بعد محکمہ یا ذیلی ادارے بنانے کے لیے ایک منصوبہ تیار کر سکے۔ شعبہ بہترین یہ کوئی "شخص" نہیں ہے، جو ہر مسئلے کے لیے کی جاتی ہے۔ جاری تشخیص کرنے والا مینیجر قدرتی طور پر اپنے علاقوں کو اچھی طرح سمجھے گا اور اسے ڈرل ڈاؤن نہیں کرنا پڑے گا۔ ڈرلنگ ڈاؤن تحقیقات کی ایک شکل ہے، حالانکہ یہ وسیع اور گہرا ہے۔ اچھی طرح سے، اس سے آپ کو تقریباً پانچ گھنٹے کی کوششوں میں محکمہ کو تبدیل کرنے کے لیے درکار تقریباً تمام معلومات مل جائیں گی۔

ڈرل ڈاؤن دو الگ الگ مراحل میں ہوتا ہے: (1) فہرست سازی کے مسائل اور (2) وجوہات/تشخیص کی فہرست۔ اس کے بعد (3) ایک منصوبہ تیار کرنا۔ اگر اچھی طرح سے کیا جائے تو، پہلے دو مراحل کے ذریعے مطلع کرنے میں عام طور پر تقریباً چار گھنٹے لگتے ہیں (ایک گھنٹہ دیں یا لیں)، مسائل کی فہرست کے پہلے مرحلے میں عام طور پر ایک سے دو گھنٹے لگتے ہیں اور ان کی تشخیص کے دوسرے مرحلے میں عام طور پر دو سے چار گھنٹے لگتے ہیں۔ گھنٹے، اگر مؤثر طریقے سے کیا جائے۔

یہ بہت اہم ہے کہ یہ اقدامات علیحدہ اور آزادانہ طور پر کیے جائیں۔ اس کی وجہ یہ ہے کہ ایک ہی وقت میں دو یا تین سمتوں میں جانا الجھن کا باعث بنتا ہے اور ہر ممکنہ وجوہات اور حل پر مناسب بحث کی اجازت نہیں دیتا۔

تینوں مراحل میں زیر تفتیش علاقے کے لوگوں کا فعال طور پر حصہ لینا بہت ضروری ہے۔ آپ کو ان کی تفصیل سننے کی ضرورت ہے اور جب وہ سوچتے ہیں کہ آپ غلط ہیں تو انہیں آپ سے بحث کرنے کی اجازت دیں۔ اس طرح آپ کو ایک درست تشخیص اور ایک اچھا منصوبہ بنانے کا امکان بہت زیادہ ہے۔

ڈرل ڈاؤن کے بعد، آپ منصوبہ یا ڈیزائن بنائیں گے، جس میں عام طور پر دو سے تین گھنٹے لگتے ہیں۔ لہذا، پہلا سوال پوچھنے سے لے کر تفصیلی پلان کے ساتھ آنے تک کے پورے عمل میں، عام طور پر تقریباً پانچ سے آٹھ لگتے ہیں۔  
تین یا چار ملاقاتوں میں گھنٹوں پہلے ہونے تھے۔ اس کے بعد چوتھا مرحلہ ہے — منصوبے پر عمل درآمد، نگرانی، اور ترمیم — جس میں عام طور پر چھ سے 12 ماہ لگتے ہیں۔

یہاں ہر ایک قدم پر مزید تفصیل ہے:

مرحلہ 1 - مسائل کی فہرست بنائیں۔ ممکنہ حل کے ساتھ مسائل کو الجھائیں نہیں۔ بعض اوقات مسائل نایاب یا غیر معمولی وجوہات کی بنا پر پیش آتے ہیں کیونکہ کچھ بھی کامل نہیں ہوتا ہے۔ ان پر زیادہ توجہ نہ دیں۔ لیکن اکثر نہیں، وہ آپ کی مشین میں کسی چیز کی خرابی کی علامت ہوتے ہیں، لہذا یہ اس بات کی تحقیقات کرنے کے لیے ادائیگی کرتا ہے کہ وہ کیا ہے۔ مثال کے طور پر، کافی صلاحیت کا نہ ہونا کوئی "مسئلہ" نہیں ہے۔ یہ مسائل کا سبب بن سکتا ہے، لیکن یہ ایک مسئلہ نہیں ہے، لوگوں کو اتنی دیر سے کام کرنا کہ وہ چھوڑ سکتے ہیں، رپورٹس کا بہت دیر سے آنا وغیرہ، ہو سکتا ہے۔



حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
مسائل کو سمجھنے، تشخیص کرنے اور حل کرنے کے لیے  
یہ سمجھنے کے لیے تشخیص کریں کہ مسائل کس کی علامت ہیں۔

صلاحیت کی کمی کی وجہ سے پیدا ہونے والے مسائل۔ لیکن صلاحیت کی کمی بذات خود کوئی مسئلہ نہیں ہے۔ مسائل کو حل کرنے کے لیے، آپ کو مخصوص مسائل کے ساتھ شروع کرنے کی ضرورت ہے اور انہیں ایک ایک کر کے حل کرنے کی ضرورت ہے اور بہت ہی مخصوص حل تلاش کرنے کی ضرورت ہے۔ اس کی وجہ یہ ہے کہ مسائل کو حل کرنے کے بہت سے طریقے ہیں۔ رات کو دیر تک کام کرنے والوں کا مسئلہ صلاحیت حاصل کرنے سے حل ہو سکتا ہے، یا کام کو کسی دوسرے محکمے میں منتقل کر کے، یا کم کر کے، وغیرہ سے حل کیا جا سکتا ہے۔ لہذا جب تک آپ خاص مسائل کو ذہن میں نہیں رکھیں گے، آپ ان کو حل کرنے میں موثر نہیں ہوں گے۔ مسائل کو حل کرنے کے عمل میں، آپ اکثر دیکھیں گے کہ کئی مسائل ایک ہی وجہ سے ہوتے ہیں (مثلاً صلاحیت کی کمی، ٹیک وسائل کی کمی، خراب انتظام وغیرہ)، لیکن یہ وہی چیز نہیں ہے جو کہ شروع ہو رہی ہے۔ زیادہ عمومی سطح (جیسے یہ کہنا کہ خراب انتظام یا صلاحیت کی کمی وغیرہ، مسائل ہیں)، اسی لیے میں کہہ رہا ہوں کہ آپ کو عام کرنے سے پہلے بہت ہی مخصوص مسائل سے شروع کرنا چاہیے۔ مثال کے طور پر، جب آپ کو "لوگوں کا مسئلہ" ہو، تو مخصوص رہیں۔ وضاحت کریں کہ آپ کو کن لوگوں کے ساتھ کیا پریشانی ہو رہی ہے اور ایسی باتیں کہنے کے رجحان سے گریز کریں، "آپریشنز میں لوگ نہیں ہیں..."

توہین کے خوف سے نام نہ لینے کے رجحان سے گریز کریں۔

مرحلہ 2-بنیادی وجوہات کی شناخت کریں۔ بنیادی وجوہات ان اعمال کے پیچھے گہری بیٹھی ہوئی وجوہات ہیں جن کی وجہ سے مسائل پیدا ہوئے۔ قربت کی وجوہات کے درمیان فرق کرنا ضروری ہے، جو کچھ ہوا اس کی سطحی وجوہات ہیں (مثال کے طور پر، "میں نے ٹرین چھوٹ دی کیونکہ میں نے ٹرین کا شیڈول چیک نہیں کیا")، اور بنیادی وجوہات (مثلاً، "میں نے شیڈول چیک نہیں کیا۔ کیونکہ میں بھولنے والا ہوں")۔ عام طور پر ایک قربت کا سبب وہ عمل ہوتا ہے جس کی وجہ سے مسئلہ پیدا ہوتا ہے جبکہ اصل وجہ وہ عمل ہوتا ہے جس کی وجہ سے عمل ہوا۔ لہذا، تشخیص کرنے وقت، اگر آپ یہ بیان کر رہے ہیں کہ مسئلہ کی وجہ سے کیا ہوا یا نہیں ہوا، تو آپ ممکنہ طور پر قریبی وجوہات بیان کر رہے ہیں۔ جب آپ ان خصوصیات کو بیان کرنا شروع کرتے ہیں جو ان اعمال کے پیچھے تھیں، تو شاید آپ بنیادی وجوہات کو حاصل کر رہے ہوں گے۔ اصل وجہ تک پہنچنے کے لیے، کیوں پوچھتے رہیں۔ مثال کے طور پر، اگر مسئلہ یہ ہے کہ لوگ دیر سے کام کر رہے ہیں اور براہ راست وجہ یہ تھی کہ کافی صلاحیت نہیں تھی، تو پوچھیں کہ اتنی صلاحیت کیوں نہیں تھی۔ تب آپ اصل وجہ کے قریب پہنچ جائیں گے۔

اگر آپ کی مشین ایسے نتائج پیدا کر رہی ہے جو آپ نہیں چاہتے ہیں، یا تو ڈیزائن میں خامی ہے یا وہ حصے/لوگ جو آپ نے ڈیزائن میں ڈالے ہیں وہ خراب ہیں۔ زیادہ تر، لیکن سبھی نہیں، مسائل ہوتے ہیں کیونکہ (1) یہ واضح نہیں ہے کہ معاملات ٹھیک ہونے کو یقینی بنانے کے لیے "ذمہ دار فریق" کون ہے یا (2) ذمہ دار فریق اپنی ذمہ داریوں کو اچھی طرح سے نہیں نبھا رہا ہے (دوسرے لفظوں میں، مسئلہ کو ختم کرنے کے اصولوں کے مطابق کام نہیں کر رہا ہے)۔ تو پہلے پوچھیں، "کیا یہ واضح ہے کہ ذمہ دار فریق کون ہے؟" اگر نہیں تو اس کی وضاحت کریں۔ اگر یہ واضح ہے، تو پوچھیں، "وہ یا وہ اچھا کام کیوں نہیں کر رہا؟" کسی کے ناقص کام کرنے کی دو ممکنہ وجوہات ہیں: ناکافی تربیت یا ناکافی صلاحیت۔

اگرچہ مسائل کو ذمہ دار فریقوں سے جوڑنا ضروری ہے، لیکن یہ مشکل ہو سکتا ہے اگر ذمہ دار فریق اپنی غلطیوں کو تسلیم نہیں کرتے اور یہ تشخیص کرنے میں ناکام رہتے ہیں کہ انہوں نے غلطیاں کیوں کیں۔ پھر بھی، ذمہ داری اور مسائل کی بنیادی وجوہات کے بارے میں واضح ہونا ضروری ہے کیونکہ بصورت دیگر بہتری کی کوئی امید نہیں ہے۔ اگر ذمہ دار جماعتیں واضح طور پر اس بات کو یقینی بنانے کی ذمہ داری قبول نہیں کرتی ہیں کہ ان کے علاقوں میں آسانی سے کام کیا جائے تو ان کے علاقے آسانی سے کام نہیں کریں گے۔ وضاحت کے حصول کی طرف ایک اہم پہلا قدم الزام اور کریڈٹ کی ذہنیت کو دور کرنا ہے، کیونکہ یہ مسائل کو درست طریقے سے سمجھنے کی راہ میں حائل ہے، اور یہ بہتری پیدا کرنے کے لیے ایک شرط ہے۔ اس کے علاوہ، یہ ضروری ہے کہ بہت جلد فیصلہ نہ کریں کہ بنیادی وجوہات کیا ہیں۔ اس کے بجائے، آپ کو ایشو لاگ کو ایک ٹول کے طور پر استعمال کرتے ہوئے مسائل کے نمونوں کا مشاہدہ کرنا چاہیے اور ذمہ دار فریقین سے بات کرنی چاہیے کہ جب بھی کوئی مسئلہ پیدا ہوتا ہے تو اس کی بنیادی وجوہات کیا ہو سکتی ہیں۔ آپ شاید ابتدائی طور پر زیادہ اعتماد کے ساتھ کسی نتیجے پر نہیں پہنچ پائیں گے، کیونکہ کسی ایک مسئلے کی بہت سی ممکنہ وجوہات ہوتی ہیں۔ لیکن وقت گزرنے کے ساتھ ساتھ مسائل کے نمونے اور اسباب سب پر واضح ہو جائیں گے۔

جیسا کہ ذکر کیا گیا ہے، ذمہ دار فریق کی جانب سے کسی چیز کو برے طریقے سے سنبھالنے کی دو ممکنہ وجوہات ہیں: (1) ذمہ دار فریق کو پہلے اس مسئلے کا اتنی بار سامنا نہیں کرنا پڑا کہ وہ اس سے سبق سیکھ سکے اور مستقبل میں اسے روک سکے (اصولوں کو استعمال کر کے) یا (2) ذمہ دار فریق اس کام کے لیے موزوں نہیں ہے۔ اور دو ممکنہ وجوہات بھی ہیں کہ وہ شخص اس کام کے لیے موزوں نہیں ہے: (1) کافی تجربہ یا تربیت نہیں اور (2) کمی

حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
مسائل کو سمجھنے، تشخیص کرنے اور حل کرنے کے لیے  
یہ سمجھنے کے لیے تشخیص کریں کہ مسائل کس کی علامت ہیں۔

کام کو اچھی طرح سے انجام دینے کے لیے درکار اقدار اور/یا صلاحیتوں کا۔ لہذا بنیادی وجوہات کو حاصل کرنا بڑی حد تک معلوم کرنے کی بات ہے:

1. جو غلط ہوا اس کا ذمہ دار فریق کون ہے؟

2. کیا اس شخص کو کافی بار اس مسئلے کا سامنا کرنا پڑا کہ اسے یا تو اسے دہرانا نہیں سیکھنا چاہیے تھا یا اسے کسی ایسے شخص تک پہنچانا چاہیے تھا جو اسے حل کرنے کا طریقہ سیکھنے میں مدد کر سکتا تھا؟ نتیجہ مندرجہ ذیل ہو سکتا ہے: (1) اگر اس شخص کو کافی بار اس مسئلے کا سامنا کرنا پڑا کہ اسے حل کیا جائے یا اسے بڑھا دیا جائے، تو وہ شخص ملازمت کے لیے موزوں نہیں ہے (2)؛ اگر اس شخص کو کافی بار مسائل کا سامنا نہیں کرنا پڑا تو اسے حل کرنے یا اسے بلند کرنے کے لئے، ممکنہ بنیادی وجوہات کیا ہیں؟

سب سے عام بنیادی وجوہات یہ ہیں: (1) وہ شخص کسی طرح سے کام کے لیے موزوں نہیں ہے (غلطیوں سے سبق نہیں سیکھتا، ذمہ داری کا زیادہ احساس نہیں رکھتا، سست ہے، وغیرہ)؛ (2) عمل کا ڈیزائن ناقص ہے (مثال کے طور پر، وہ شخص کام اس طریقے سے کر رہا ہے جس کو بہتر بنایا جا سکتا ہے)؛ یا (3) کوئی ممکنہ حل نہیں ہے۔ اگر یہ پہلی بنیادی وجہ ہے، تو اس شخص کو اپنا کام بدلنا چاہیے؛ اگر یہ دوسرا ہے، تو آپ کو اور اس شخص کو مسئلہ کی صحیح تشخیص کرنے اور ایک مختلف عمل کے ساتھ آنے کی ضرورت ہے جو کام کرے گا۔ اور اگر یہ تیسرا ہے، تو آپ کو اس وقت تک معلوم نہیں ہوگا جب تک کہ آپ اچھی طرح سے یہ نہیں جان لیں گے کہ آیا اس عمل کو ٹھیک کیا جا سکتا ہے۔

بہتر طریقہ کار تلاش کرنے کی کوشش کرنے کے اس دوسرے متبادل میں وقت اور صبر درکار ہوتا ہے (جس میں آپ اور اس شخص کو شامل کرتے ہیں جو مسئلہ کی صحیح تشخیص کرتے ہیں اور ایک مختلف طریقہ تلاش کرتے ہیں جو کام کرتا ہے)۔ عام طور پر، یہ وہ نقطہ ہے جہاں زیادہ تر کمپنیاں اور لوگ ناکام ہوجاتے ہیں۔ اس کی وجہ یہ ہے کہ لوگ اکثر "غلطی" کی شناخت کو اس الزام کے مترادف سمجھتے ہیں کہ وہ عیب دار ہیں (گونگے، سست، وغیرہ)، اس لیے وہ دفاعی ہو جاتے ہیں۔ اگر اس کے بجائے وہ مشق کو اس بات کی تحقیقات کے طور پر دیکھتے ہیں کہ اس عمل میں کس طرح خامی ہو سکتی ہے، تو ترقی کرنا آسان ہے۔ لہذا تنقید کرتے وقت، کبھی کبھی مشق کے نقطہ کو واضح طور پر بتانا مددگار ثابت ہوتا ہے: باہمی طور پر مسئلے کی تشخیص اور متبادل طریقوں کے فوائد اور نقصانات کو تلاش کرنا۔ آپ دونوں کو ذہن میں رکھنے کی ضرورت ہے کہ یہ اچھی طرح سے کرنے میں عام طور پر وقت اور صبر کی ضرورت ہوتی ہے۔ دماغی طوفان کے سیشن کے مقاصد میں سے ایک ایسا کرنا ہے، مثالی طور پر اس کے نتیجے میں متفقہ تشخیص کے ساتھ۔

مرحلہ 3— ایک منصوبہ بنائیں (مختصر نوٹس):

- ہر ایک بنیادی وجہ کو دیکھیں اور اپنے آپ سے پوچھیں کہ اس کے بارے میں کیا کرنا چاہیے۔

- ایک منصوبہ بنانا ایک فلم کا اسکرپٹ لکھنے کے مترادف ہے جس میں آپ تصور کرتے ہیں کہ مقصد کو حاصل کرنے کے لیے وقت کے ساتھ کون کیا کرے گا۔

- منصوبے کی عکاسی کرنے اور اس پر کام کرنے کے لیے گروپ سے دور رہیں، پھر اسے بحث اور ترمیم کرنے کے لیے گروپ میں واپس لائیں۔

- منصوبہ تیار کرنے وقت، متعدد امکانات کا اعادہ کریں اور بہترین انتخاب کا تعین کرنے میں مدد کے لیے انہیں وقت پر چلائیں۔

- اس بات کو یقینی بنائیں کہ منصوبہ کے انفرادی کاموں کو حاصل کرنے کے لیے کسی حد تک ہدف کی تاریخوں کے ساتھ کس کو کیا کرنا ہے۔ پلان ڈیزائن مکمل ہونے کے بعد، یقینی بنائیں کہ کام، ذمہ دار پارٹیاں، اور ٹائم لائنز معقول اور قابل عمل ہیں۔

- اگرچہ ہر کسی کو اس منصوبے سے متفق ہونے کی ضرورت نہیں ہے، لیکن یہ ضروری ہے کہ اہم لوگ اس بات پر متفق ہوں کہ یہ کام کرے گا۔

مرحلہ 4— پلان کو نافذ کریں (مختصر نوٹس):

- اس مہینے کے لیے ذمہ داریوں اور توقعات کے بارے میں وضاحت اور شفافیت فراہم کرنے کے لیے ہر فرد کو ماہانہ کام کی فہرست دیں۔ پھر تمام متعلقہ فریقوں کے ساتھ کھلی، ماہانہ میٹنگز میں پیش رفت کا منصوبہ بنائیں۔

وضوح طور پر اندازہ لگائیں کہ منصوبہ کیسے کام کر رہا ہے اور ان مسائل سے نمٹیں جو حل نہیں ہو رہے ہیں۔

- یہ یقینی بنائیں کہ ذمہ دار جماعتوں کو ہدف کی تاریخوں کے لیے جوابدہ ٹھہرائیں اور اس بات کے بارے میں میٹرکس تیار کریں کہ وہ اپنے وعدوں کو کیسے پورا کر رہی ہیں۔

اس کا مطلب یہ نہیں ہے کہ تمام لوگوں کو تمام دہرائے جانے والے مسائل کو حل کرنا اور انہیں روکنا ہے یا انہیں اپنی ملازمتوں میں نہیں ہونا چاہیے۔ یہ ممکن نہ ہو کیونکہ چھوٹے، دہرائے جانے والے مسائل کو شعوری طور پر قبول کیا جا سکتا ہے جب تک کہ وہ طے کرنے کے لیے کافی زیادہ ترجیحات نہ بن جائیں۔ تاہم، اس کا مطلب یہ ہے کہ دہرائے جانے والے مسائل کو تسلیم کیا جانا چاہیے اور، اگر حل نہیں کیا جا سکتا، تو انہیں بلند کیا جانا چاہیے۔

حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
مسائل کو سمجھنے، تشخیص کرنے اور حل کرنے کے لیے  
یہ سمجھنے کے لیے تشخیص کریں کہ مسائل کس کی علامت ہیں۔

-پیشرفت کو ٹریک کرنے کے لیے تفویض کردہ کاموں کی اس فہرست کو باقاعدگی سے دیکھیں اور اس بات کا تعین کریں کہ آیا کسی ایڈجسٹمنٹ کی ضرورت ہے۔

-اس منصوبے کو عوامی طور پر پوسٹ کر کے اور گروپ کے ساتھ اس کا باقاعدگی سے جائزہ لے کر اس کے ارد گرد شفافیت پیدا کریں۔ اس سے لوگوں کو ان طریقوں کو دیکھنے میں مدد ملتی ہے جن میں تمام مسائل کو حل کیا جا رہا ہے اور جوابدہی کو تقویت ملتی ہے۔

کسی بھی متعلقہ لوگوں کو ڈرل ڈاؤن سے خارج نہ کریں: ان کے آئیڈیاز کا فائدہ کھونے کے علاوہ، آپ ان لوگوں کو گیم پلان سے محروم کر دیتے ہیں اور ان کی ملکیت کے احساس کو کم کرتے ہیں۔

یاد رکھیں کہ لوگ آپ کو وہ چیزیں بتاتے ہیں جو وہ چاہتے ہیں اور خود کو تنقید کا نشانہ نہیں بناتے ہیں۔ مینیجر کے طور پر آپ کا کام سچائی اور فضیلت حاصل کرنا ہے، لوگوں کو خوش کرنا نہیں۔ مثال کے طور پر، صحیح راستہ یہ ہو سکتا ہے کہ کچھ لوگوں کو برطرف کیا جائے اور ان کی جگہ بہتر لوگوں کو لایا جائے، یا لوگوں کو ایسی نوکریوں پر لگا دیا جائے جو وہ نہیں چاہتے، وغیرہ۔ دماغی طوفان کے سیشن میں لوگوں کی کمزوریوں اور سچائی اور فضیلت کو حاصل کرنے میں ناکامیوں کے بارے میں بحث ہونی چاہیے۔ ہر ایک کا مقصد بہترین جواب حاصل کرنا ہونا چاہیے، نہ کہ ایسا جواب جس سے لوگ خوش ہوں۔ یہ خاص طور پر مینیجرز کے لیے درست ہے۔ طویل مدت میں، بہترین جوابات وہی ہوں گے جو ان لوگوں کو بناتے ہیں جنہیں ہم برج وائر پر سب سے زیادہ خوش رہنا چاہتے ہیں۔

## 163) چیزوں کو تناظر میں رکھیں

تو...

(164) ...آگے جانے سے پہلے پیچھے جاؤ۔ آگے بڑھنے سے پہلے، اس پر غور کرنے کے لیے وقت نکالیں کہ کیسے مشین نے کام کیا۔ کیا صحیح ہوا اور کیا غلط ہوا (خاص طور پر کیا غلط ہوا) کی تشخیص کر کے، آپ دیکھ سکتے ہیں کہ مشین کیسے کام کر رہی ہے اور اسے کیسے بہتر کیا جانا چاہیے۔ وہ لوگ جو صرف اس بات پر توجہ مرکوز کرتے ہیں کہ انہیں آگے کیا کرنا چاہیے، وہ ہاتھ میں موجود کاموں پر زیادہ توجہ مرکوز کرتے ہیں نہ کہ مشین کیسے کام کر رہی ہے۔ لہذا وہ پائیدار ترقی نہیں کرتے ہیں۔

چیزوں کو تناظر میں رکھنے میں مدد کے لیے "کہانی سنا کر" واپس جائیں۔ بعض اوقات لوگوں کو موجودہ حالات کو تناظر میں رکھنے یا مستقبل میں پیش کرنے میں دشواری ہوتی ہے۔ بعض اوقات وہ وجہ اثر تعلقات پر متفق نہیں ہوتے ہیں، یا بڑی تصویر کو حل کرنے کے بجائے تفصیلات پر توجہ مرکوز کرتے ہیں۔ کبھی کبھی وہ بھول جاتے ہیں کہ کس نے یا کس چیز کی وجہ سے چیزیں اچھی یا خراب ہوئیں۔ ان سے یہ کہہ کر کہ ہم یہاں کیسے پہنچے کہ "کہانی سنائیں"، یا خود "کہانی سنائے" کے ذریعے، آپ وہیں ڈالتے ہیں جہاں آپ تناظر میں ہیں۔ ایسا کرنے سے ان اہم آئٹمز کو نمایاں کیا جاتا ہے جو ان کے نتائج کے سلسلے میں اچھے یا خراب طریقے سے کیے گئے تھے، بڑے اہداف کی طرف توجہ مبذول کراتے ہیں، اور معاہدے کو حاصل کرنے میں مدد کرتے ہیں۔ ماضی سے حال تک کی کہانی سنائے سے، یہ آپ کو اسے مستقبل میں جاری رکھنے میں مدد کرے گا (یعنی،

ایک منصوبہ تیار کریں)۔ ایک اچھی منصوبہ بندی میں وقت کے ساتھ اہم واقعات کا خاکہ بنانا اور ترتیب میں تفصیلات کے بارے میں سوچنا شامل ہے تاکہ جب آپ کام کر لیں تو حتمی کہانی واضح اور آسانی سے دیکھنے میں آئے۔ پھر دوسرے لوگ اس منصوبے کو سمجھ سکتے ہیں، اس پر تبصرہ کر سکتے ہیں، اور آخر کار اس پر یقین کر سکتے ہیں۔ یہ بتانے کے لیے بھی ضروری ہے کہ کس کو کیا اور کب کرنا چاہیے۔

(164a) تمام نئے ملازمین کو "کہانی" کی ٹیپ سننے کے لیے ان کو تازہ ترین لانے کے لیے کہیں۔ برج واٹر کی کہانی کے بارے میں کچھ منسلک ٹیپس سنیں۔ تصور کریں کہ آپ اس شخص کے مقابلے میں کتنے بہتر مطلع ہوں گے جس نے ابھی برج واٹر میں شمولیت اختیار کی ہے اور ان کہانیوں کو نہیں سنا ہے۔

(165) ... "لائن کے اوپر" اور "لائن کے نیچے" کی سوچ کو سمجھیں اور دونوں کے درمیان کیسے جانا ہے۔ کسی بھی ایک گفتگو میں مختلف سطحیں اور موضوعات چل رہے ہیں۔ یہ جاننا ضروری ہے کہ انہیں کیسے نیویگیٹ کیا جائے۔ اگر آپ مرکزی نکات اور ماتحت نکات کو خاکہ کی شکل میں ترتیب دینے کا تصور کرتے ہیں، تو ایک اوپر دی گئی بحث اہم نکات کو حل کرتی ہے۔ اس کا مطلب یہ نہیں ہے کہ آپ کو تفصیلات کا حوالہ نہیں دینا چاہئے، کیونکہ کچھ تفصیلات بحث کے لیے ضروری ہو سکتی ہیں۔ لیکن حوالہ کی تفصیلات صرف چھوٹے نکات کو الگ کرنے کے بجائے اہم نکات کو سمجھنے کے مقصد کے لئے۔

مثال کے طور پر، فرض کریں کہ آپ کا اہم نکتہ یہ ہے: "سیلی یہ کام اچھی طرح کر سکتی ہے۔" اوپر کی بات چیت میں، اس کی خوبیوں کی بحث سیلی کی اس کے کام کرنے کی صلاحیت کے سوال کو نشانہ بنائے گی۔ جیسے ہی اس بات پر اتفاق ہو گیا کہ آیا وہ قابلیت کے ساتھ کارکردگی کا مظاہرہ کر سکتی ہے، آپ اگلے اہم نکتے پر جائیں گے — جیسے کہ اس کام کے لیے کن خصوصیات کی ضرورت ہے۔ اس کے برعکس، نیچے دی گئی بات چیت سیلی کی خوبیوں پر توجہ مرکوز کرے گی، ان سے یہ تعلق رکھے بغیر کہ آیا وہ اپنا کام بخوبی انجام دے سکتی ہے۔ بحث میں ایسی خصوصیات کا احاطہ کیا جا سکتا ہے جو کام سے غیر متعلق ہیں۔ جب کہ بحث کے دونوں درجے معمولی نکات کو چھوٹے ہیں، "لائن کے اوپر" گفتگو ہمیشہ ایک بڑے نقطہ سے دوسرے نقطہ پر بالکل اسی طرح مربوط طور پر آگے بڑھے گی جس طرح آپ پورے تصور کو مکمل طور پر سمجھنے اور کسی نتیجے پر پہنچنے کے لیے ایک خاکہ پڑھ سکتے ہیں۔ آپ "لائن کے نیچے" صرف چھوٹے نکات کی طرف جاتے ہیں تاکہ اہم نکات کے بارے میں کچھ اہم اور نتیجہ تک پہنچنے کے لیے منظم اور درست طریقے سے پیش رفت کی وضاحت کی جا سکے۔ ایسا کرنے کی آپ کی صلاحیت جزوی طور پر فطری ہے لیکن مشق کے ساتھ اسے بہتر بنایا جا سکتا ہے۔<sup>70</sup>

<sup>70</sup> اچھے تصوراتی مفکرین فطری طور پر چیزوں کو اس خاکہ نما شکل میں دیکھتے ہیں اور جانتے ہیں کہ کس طرح تشریف لانا ہے۔ وہ جانتے ہیں کہ آیا وہ اوپر کی بات چیت کر رہے ہیں اور مناسب طریقے سے تلاش کر رہے ہیں، اور وہ جانتے ہیں کہ دونوں سطحوں کے درمیان کیسے جانا ہے۔ غریب تصوراتی مفکرین الجھن میں پڑ جاتے ہیں کیونکہ وہ چیزوں کو معلومات کے ایک بڑے ڈھیر کے طور پر دیکھتے ہیں جہاں سے وہ ڈیٹا پوائنٹس کو تقریباً بے ترتیب طور پر چنتے ہیں۔

A → B → C → D → E → F → G = synthesis

1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5

### A Bigger Picture Sequence that Works

A → B → C → D → E → F → G = synthesis

1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5

### A Logical Sequence that Explores Specifics and Works

A	B	C	D	E	F	G
1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4 = no synthesis
5	5	5	5	5	5	5

### A Random Story that Gets Derailed

A	B	C	D	E	F	G
1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5

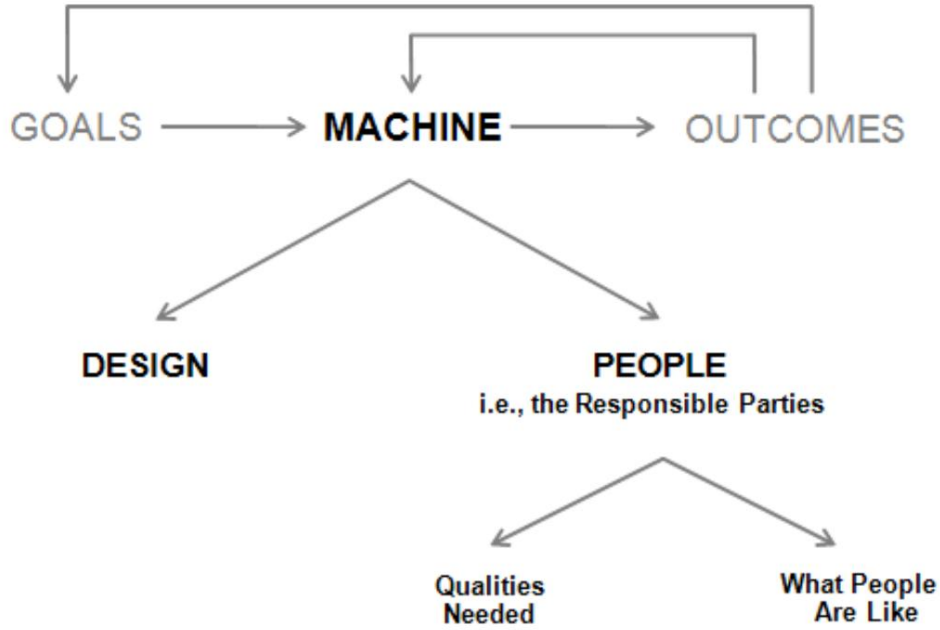
no synthesis

### A Detailed Story that Gets Derailed

## (166) اپنے مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے اپنی مشین کو ڈیزائن کریں۔

تو...

(167) ...یاد رکھیں: آپ ایک "مشین" یا سسٹم ڈیزائن کر رہے ہیں جو تیار کرے گا۔  
نتائج یہ مشین الگ الگ حصوں پر مشتمل ہو گی (یعنی، لوگ اور دیگر وسائل کے ساتھ ساتھ وہ جس طرح سے وہ ایک دوسرے کے ساتھ بات چیت کرتے ہیں)۔



(167a) ایک قلیل مدتی مقصد کے لیے شاید آپ کو مشین بنانے کی ضرورت نہیں ہوگی۔ لیکن ایک جاری مشن کے لیے،  
آپ کو ایک اچھی طرح سے ڈیزائن اور موثر مشین کی ضرورت ہوگی۔

(167b) آپ کے سامنے آنے والی چیزوں پر بہت زیادہ توجہ دینے سے ہوشیار رہیں اور آپ کی ذمہ داریاں کیا ہیں یا آپ کے مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے آپ کی  
مشین کو کس طرح کام کرنا چاہیے۔  
اپنی مشین کے نتائج کا اپنے اہداف سے مسلسل موازنہ کریں تاکہ یہ معلوم ہو سکے کہ مشین کتنی اچھی طرح سے کام کر رہی ہے۔ دونوں ڈیزائن کی جانچ  
کریں اور انفرادی حصے کیسے کام کر رہے ہیں۔

(168) ...سوچنے سے پہلے عمل نہ کریں۔ گیم پلان کے ساتھ آنے کے لیے وقت نکالیں۔ اپنے منصوبے کے بارے میں سوچنے کے لیے کم از کم چند گھنٹے لگائیں۔ وہ گھنٹے عملی  
طور پر اس وقت کی مقدار کے سلسلے میں کچھ نہیں ہوں گے جو کرنے میں صرف کیا جائے گا، اور وہ کام کو بنیادی طور پر زیادہ موثر بنائیں گے۔

(169) ...آپ جو تنظیمی ڈیزائن تیار کرتے ہیں اسے مسائل کو کم کرنا چاہئے اور مواقع پر زیادہ سے زیادہ سرمایہ کاری کرنا چاہئے۔ ڈیزائن کو اپنے مسائل اور مواقع کے بارے  
میں اپنی سمجھ کی توسیع بنائیں۔

حصہ: 3 میرے انتظامی اصول  
مسائل کو سمجھنے، تشخیص کرنے اور حل کرنے کے لیے  
اپنے مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے اپنی مشین کو ڈیزائن کریں۔

170) ...اپنے آپ کو تھوڑی دیر کے لیے "درد کی پوزیشن" میں رکھیں تاکہ آپ مزید امیر ہو جائیں  
آپ کس چیز کے لیے ڈیزائن کر رہے ہیں اس کی سمجھ۔ آپ جس چیز سے نمٹ رہے ہیں اس کی حقیقی سمجھ حاصل کرنے کے لیے عارضی طور پر اپنے آپ کو ہاؤ  
میں داخل کریں (عمل کا ہاؤ، کس قسم کے لوگوں کی ضرورت، ممکنہ مسائل وغیرہ) اور اس بات کی واضح تصویر دیکھنے کے لیے کہ کیا کام کرے گا۔ آپ اسے  
کئی طریقوں سے پورا کر سکتے ہیں (کام کا جائزہ لینا، عمل کے مختلف مراحل پر کام کرنا وغیرہ)۔

171) ...تسلیم کریں کہ ڈیزائن ایک تکراری عمل ہے۔ ایک برا "اب" اور ایک اچھا "پھر" کے درمیان ایک "اس کے ذریعے کام کرنا" کی مدت ہے۔ اس "اس کے ذریعے کام کرنے"  
کی مدت میں عمل کو آزمانا اور لوگوں کو باہر کرنا، یہ دیکھنا کہ کیا اچھا ہے یا خراب ہے، تکرار سے سیکھنا، اور مثالی منظم ڈیزائن میں صحیح لوگوں کو حاصل کرنے کی  
طرف بڑھنا شامل ہے۔ یہاں تک کہ ایک اچھی مستقبل کی ڈیزائن تصویر کو ذہن میں رکھتے ہوئے بھی، اس میں قدرتی طور پر وقت، جانچ، غلطیاں، اور اچھی "پھر" حالت  
تک پہنچنے کے لیے سیکھنے میں وقت لگے گا۔

172) ...متبادل مشینوں اور ان کے نتائج کا تصور کریں، اور پھر انتخاب کریں۔ ایک اچھا  
ڈیزائن مشین اور اس کے نتائج کو درست طریقے سے دیکھنے کے قابل ہے، اگرچہ نامکمل طور پر۔ پہلے حصوں اور ان کے تعاملات کا تصور کریں، اور پھر ڈیزائن  
میں فٹ ہونے کے لیے پرزے تلاش کریں۔ سسٹم کے تمام ٹکڑوں اور ان کے تعاملات کو دیکھیں۔ تصور کریں کہ اہداف 1، 2 اور 3 کیسے حاصل کیے جا سکتے ہیں۔  
تصور کریں کہ کس طرح بیری، لیری، اور سیلی ان مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے مختلف ٹولز اور مختلف مراعات اور سزاؤں کے ساتھ مختلف طریقوں سے کام  
کر سکتے ہیں۔ پھر تصور کریں کہ اگر آپ بیری کو جارج سے تبدیل کرتے ہیں، یا اگر اسے بالکل مختلف طریقے سے ترتیب دیا گیا ہے تو سسٹم کیسے مختلف طریقے  
سے کام کرے گا۔ یہ بار بار کریں۔ اس کے ذریعے سوچیں کہ ایک نظام کے پیش نظر اگلے سال کے دوران مصنوعات اور لوگ اور مالیات مابانہ (یا سہ ماہی) کی طرح  
نظر آئیں گے۔ پھر نظام کو تبدیل کریں اور نتائج کو دوبارہ دیکھیں۔ اس عمل کے اختتام پر، آپ کا منصوبہ ایک حقیقت پسندانہ فلم کے اسکرپٹ کی طرح نظر آنا  
چاہیے، جو وقت کے ساتھ ساتھ فریقین اور ان کے تعاملات کو بیان کرتا ہے۔ یاد رکھیں کہ ہر چیز میں زیادہ وقت لگتا ہے اور آپ کی منصوبہ بندی سے زیادہ لاگت  
آتی ہے۔ تسلیم کریں کہ کچھ لوگ تصور میں نسبتاً بہتر یا بدتر ہیں۔ اپنی اور دوسروں کی صلاحیتوں کا درست اندازہ لگائیں تاکہ آپ سب سے زیادہ قابل لوگوں  
کا استعمال کر سکیں۔

173) ...دوسرے اور تیسرے آرڈر کے نتائج کے ساتھ ساتھ فرسٹ آرڈر کے بارے میں سوچیں  
نتائج آپ کو فرسٹ آرڈر کے نتیجے کے طور پر جو نتیجہ ملتا ہے وہ مطلوبہ (یا ناپسندیدہ) ہو سکتا ہے، جبکہ دوسرے یا تیسرے آرڈر کے نتائج اس کے برعکس ہو  
سکتے ہیں، اس لیے صرف فرسٹ آرڈر کے نتائج پر توجہ مرکوز کرنا، جو لوگ کرنے کا رجحان رکھتے ہیں۔ غلط فیصلہ سازی۔ اگرچہ مجھے بارش کے دن کے پہلے آرڈر  
کے نتائج پسند نہیں آسکتے ہیں، لیکن میں دوسرے آرڈر کے نتائج کو پسند کر سکتا ہوں۔ لہذا اگر میں یہ انتخاب کرنے کی پوزیشن میں تھا کہ بارش کے دن ہونے  
چاہئیں یا نہیں، مجھے صحیح فیصلہ کرنے کے لیے دوسرے اور تیسرے آرڈر کے نتائج کو دیکھنے کی ضرورت ہوگی۔ مثال کے طور پر، ہر اس شخص کے لیے جو آپ  
ملازمت پر رکھنے کا ارادہ رکھتے ہیں، آپ کو ان کی مدد کے لیے مزید خدمات حاصل کرنی ہوں گی۔ میں اسے "اثر" 1.6 کہتا ہوں۔

174) ...سب سے اہم بات یہ ہے کہ تنظیم کو کاموں کے بجائے اہداف کے ارد گرد بنائیں۔ بطور ایک  
ٹاسک کے بجائے اہداف کے ارد گرد تنظیم کی تعمیر کی مثال، ہمارے پاس روایتی طور پر ایک مارکیٹنگ کا شعبہ ہے (مقصد: مارکیٹ سے) جو ہمارے کلائنٹ  
سروس ڈیپارٹمنٹ (مقصد: سروس کلائنٹس) سے الگ ہے، حالانکہ وہ اسی طرح کی چیزیں کرتے ہیں اور وہاں ہوگا ان کے ساتھ کام کرنے کے فوائد۔ لیکن چونکہ  
مارکیٹنگ اور سروسنگ کلائنٹس دو الگ الگ اہداف ہیں، ہمارے پاس ہر ایک کے لیے الگ شعبہ ہے۔ اگر ان کو ضم کر دیا گیا تو، محکمہ کے سربراہ، سیلز پیپل،  
کلائنٹ ایڈوائزر، تجزیہ کار، اور دیگر متضاد آراء دے رہے ہوں گے اور وصول کر رہے ہوں گے۔ اگر پوچھا جائے کہ گاہکوں کو نسبتاً کم توجہ کیوں دی جا رہی ہے، تو  
جواب ہو سکتا ہے: "ہمارے پاس سیلز بڑھانے کے لیے مراعات ہیں۔" یہ پوچھے جانے پر کہ وہ فروخت کیوں نہیں کر رہے ہیں، انضمام شدہ محکمہ یہ وضاحت کر  
سکتا ہے کہ انہیں اپنے گاہکوں کا خیال رکھنے کی ضرورت ہے۔ دونوں شعبوں کو الگ رکھنے سے ہر شعبہ کو ایک واضح توجہ ملتی ہے اور اس کے اہداف کو حاصل  
کرنے کے لیے مناسب وسائل حاصل ہوتے ہیں، وسائل کی تقسیم کی تشخیص زیادہ سیدھی ہوتی ہے، اور "جاب سلب" کو کم کر دیتی ہے۔ بلاشبہ، اہداف کے ارد  
گرد محکموں کی تعمیر کرتے وقت، آپ کے اہداف کو ان وسائل کی ضمانت دینے کے لیے صحیح سائز کا ہونا چاہیے۔ ایک تنظیم اتنی بڑی نہیں ہوسکتی ہے کہ وہ  
چند سیلز مین اور اس کے اپنے تجزیاتی گروپ کی ضمانت دے سکے۔ برج واٹر کامیابی کے ساتھ ایک خلیے کی تنظیم سے تیار ہوا ہے، جس میں زیادہ تر لوگ ہر  
چیز میں شامل تھے، موجودہ ملٹی سیل آرگنائزیشن تک کیونکہ ہم نے مؤثر طریقے سے توجہ مرکوز کرنے کی اپنی صلاحیت کو برقرار رکھا جیسا کہ تنظیم میں  
اضافہ ہوا ہے۔ اس کے علاوہ، میں یہ واضح کرنا چاہتا ہوں کہ وسائل کو عارضی طور پر بانٹنا یا گھومنا ٹھیک ہے، اور یہ ذمہ داریوں کے انضمام جیسی چیز نہیں ہے۔  
میں بعد میں اس دستاویز میں انضمام کے بارے میں بات کروں گا، ساتھ ہی ساتھ بڑی تنظیموں میں توجہ برقرار رکھنے کے لیے درکار رابطہ کاری پر بھی بات  
کروں گا۔

حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
مسائل کو سمجھنے، تشخیص کرنے اور حل کرنے کے لیے  
اپنے مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے اپنی مشین کو ڈیزائن کریں۔

(174a) پہلے بہترین ورک فلو ڈیزائن کے ساتھ آئیں، اسے تنظیمی چارٹ میں خاکہ بنائیں،  
تصور کریں کہ پرزے کس طرح آپس میں ملتے ہیں، اس کی وضاحت کریں کہ ہر کام کے لیے کن خصوصیات کی ضرورت ہوتی ہے، اور، اس کے  
مکمل ہونے کے بعد ہی، نوکریوں کو بھرنے کے لیے صحیح لوگوں کا انتخاب کریں (اس بنیاد پر کہ ان کی صلاحیتیں اور خواہشات ضروریات کے ساتھ  
کیسے ملتی ہیں)۔

(174b) انتہائی منطقی گروپ بندیوں کے ارد گرد محکموں اور ذیلی محکموں کو منظم کریں۔ کچھ گروہ قدرتی طور پر ایک دوسرے کی طرف متوجہ ہوتے  
ہیں۔ ان مقناطیسی کھینچوں کو تسلیم کیے بغیر اپنے ڈھانچے کو مسلط کرنے کی کوشش کرنا غیر موثر ہے اور اس کا نتیجہ برا ہوگا۔

(174c) محکموں کو ہر ممکن حد تک خود کفیل بنائیں تاکہ اہداف کے حصول کے لیے درکار وسائل پر ان کا کنٹرول ہو۔ ہم ایسا کرتے ہیں کیونکہ ہم ایسی  
بیوروکریسی نہیں بنانا چاہتے جو محکموں کو ایسے پول سے وسائل طلب کرنے پر مجبور کرے جس میں کام کرنے پر توجہ نہ ہو۔ لوگ بعض اوقات یہ استدلال  
کرتے ہیں کہ ہمارے پاس ٹیکنالوجی کا شعبہ ہونا چاہیے، لیکن میں اس کے خلاف ہوں کیونکہ ٹیکنالوجی کی تعمیر ایک کام ہے، اپنے آپ میں کوئی مقصد نہیں۔  
آپ قیمتی کاموں کو انجام دینے کے لیے ٹیکنالوجی بناتے ہیں۔ اگر ہم تکنیکی وسائل کو محکمہ سے باہر رکھتے ہیں، تو ہمارے پاس مختلف محکموں کے لوگ  
اس بات پر بحث کریں گے کہ وسائل حاصل کرنے کے لیے کس کا پروجیکٹ سب سے اہم ہے، جو کہ کارکردگی کے لیے اچھا نہیں ہے۔ ٹیک لوگوں کی جانچ اور ان  
کا انتظام بیوروکریسی کے ذریعے کیا جائے گا بجائے اس کے کہ وہ جن لوگوں کے لیے کام کرتے ہیں۔

(174d) کسی تنظیم کی کارکردگی کم ہو جاتی ہے اور ادارے کی بیوروکریسی  
لوگوں کی تعداد میں اضافے اور/یا تنظیم کی پیچیدگی سے براہ راست تعلق میں اضافہ۔

(175) ...اپنی تنظیم کو اوپر سے نیچے کی طرف بنائیں۔ ایک تنظیم عمارت کے مخالف ہے۔  
بنیاد سب سے اوپر ہے۔ تنظیم کا سربراہ تنظیم کو ڈیزائن کرنے اور اس کے خانوں کو بھرنے کے لیے لوگوں کو منتخب کرنے کا ذمہ دار ہے۔ لہذا، اس بات کو یقینی  
بنائیں کہ آپ مینیجرز کی براہ راست رپورٹس سے پہلے خدمات حاصل کریں۔  
مینیجرز پھر مشین کو ڈیزائن کرنے میں مدد کر سکتے ہیں اور ایسے لوگوں کا انتخاب کر سکتے ہیں جو مشین کی تکمیل کرتے ہیں۔

(175a) ہر ایک کی نگرانی ایک قابل اعتماد شخص کے ذریعے کی جانی چاہئے جس کے اعلیٰ معیار ہوں۔ اس کے بغیر  
مضبوط نگرانی، ناکافی کوالٹی کنٹرول، ناکافی تربیت، اور بہترین کام کی ناکافی تعریف کے امکانات ہیں۔ لوگوں کو "صرف بھروسہ" نہ کریں کہ وہ اپنا  
کام بخوبی انجام دیں۔

(175b) ہر اہرام کے اوپری حصے میں موجود لوگوں کے پاس اپنے انتظام کے لیے مہارت اور توجہ ہونی چاہیے۔  
براہ راست رپورٹس اور ان کی ملازمتوں کی گہری سمجھ۔ یہاں اس الجھن کی ایک مثال ہے جو اس وقت پیدا ہوسکتی ہے جب یہ سمجھ نہ ہو: یہ  
تجویز کیا گیا تھا کہ ٹیکنالوجی کے سربراہ کے پاس سہولیات کا گروپ ہے (وہ لوگ جو عمارت، لٹج، دفتری سامان وغیرہ جیسی سہولیات کا خیال رکھتے  
ہیں) اسے رپورٹ کریں۔ کیونکہ دونوں ایک لحاظ سے "سہولیات" ہیں اور کیونکہ ان میں کچھ چیزیں مشترک ہیں، جیسے بجلی کی فراہمی۔ لیکن  
ٹیکنالوجی کے سربراہ کی سمجھ میں نہیں آیا کہ لوگ کیا سہولیات دیتے ہیں۔ ایسے لوگوں کا ہونا جو چوکیدار کی خدمات اور کھانے کے ذمہ دار ہیں  
کسی ٹیکنالوجی مینیجر کو رپورٹ کرنا اتنا ہی نامناسب ہے جتنا کہ ٹیکنالوجی کے لوگوں کا اس شخص کو اطلاع دینا جو سہولیات کی دیکھ بھال کر رہا  
ہے۔ یہ فنکشنز، یہاں تک کہ اگر انہیں وسیع تر معنوں میں "سہولیات" سمجھا جاتا ہے، بہت مختلف ہیں، جیسا کہ متعلقہ مہارت کے سیٹ ہیں۔ اسی  
طرح، ایک اور وقت، ہم نے ان لوگوں کو جوڑنے کے بارے میں بات کی جو کلائنٹ کے معاہدوں پر کام کرتے ہیں ان لوگوں کے ساتھ جو ایک مینیجر کے تحت  
کاؤنٹر پارٹی معاہدے کرتے ہیں۔ یہ ایک غلطی ہوتی کیونکہ کلائنٹس کے ساتھ معاہدوں تک پہنچنے کے لیے درکار مہارتیں ہم منصبوں کے ساتھ معاہدوں  
تک پہنچنے کے لیے درکار مہارتوں سے بہت مختلف ہوتی ہیں۔ "معاہدوں" کے عمومی عنوان کے تحت دونوں محکموں کو اکٹھا کرنا غلط تھا کیونکہ ہر  
قسم کے لیے مخصوص علم اور مہارت کی ضرورت ہوتی ہے۔

(175c) سینئر مینیجرز اور جونیئر مینیجرز کا تناسب اور ان لوگوں کی تعداد جو دو درجے نیچے کام کرتے ہیں محدود ہونا چاہیے، تاکہ معیاری مواصلات اور باہمی  
افہام و تفہیم کو برقرار رکھا جا سکے۔  
عام طور پر، تناسب 1:10 سے زیادہ نہیں ہونا چاہیے، اور ترجیحاً 1:5 کے قریب ہونا چاہیے۔ بلاشبہ، مناسب تناسب اس بات پر منحصر ہوگا کہ آپ کی  
براہ راست رپورٹوں میں کتنے لوگوں کو اطلاع دی گئی ہے، وہ جو کام کر رہے ہیں اس کی پیچیدگی، اور مینیجر کی ایک ساتھ کئی لوگوں یا پروجیکٹس کو  
سنیہالنے کی صلاحیت۔



حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
مسائل کو سمجھنے، تشخیص کرنے اور حل کرنے کے لیے  
اپنے مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے اپنی مشین کو ڈیزائن کریں۔

175d) اوپر سے نیچے تک تہوں کی تعداد اور مینیجرز کا ان کی براہ راست رپورٹوں کا تناسب ایک مؤثر تنظیم کے سائز کو محدود کر دے گا۔

175e) تنظیم جتنی بڑی ہوگی، اتنی ہی اہم ہیں (1) انفارمیشن ٹیکنالوجی کی مینجمنٹ میں مہارت اور (2) کراس ڈیپارٹمنٹ کمیونیکیشن (بعد میں ان پر مزید)۔

175f) لوگوں کو فٹ کرنے کے لیے تنظیم نہ بنائیں۔ ملازمتیں اس کام کی بنیاد پر تخلیق کی جاتی ہیں جو کرنے کی ضرورت ہے، نہ کہ لوگ کیا کرنا چاہتے ہیں یا جو لوگ دستیاب ہیں۔ آپ ہمیشہ برج واٹر کے باہر ان لوگوں کو تلاش کر سکتے ہیں جو کسی خاص کردار کے لیے بہترین "کلک" کرتے ہیں۔

176) ... ذمہ داریوں اور رپورٹنگ لائنوں کی واضح ترین ممکنہ وضاحت کریں۔ یہ محکموں کے اندر اور ان کے درمیان درکار ہے۔ یقینی بنائیں کہ رپورٹنگ لائنز اور نامزد ذمہ داریاں واضح ہیں۔ الجھن سے بچنے کے لیے، لوگوں کو دو مختلف محکموں کو رپورٹ نہیں کرنی چاہیے۔ دوہری رپورٹنگ (محکمہ خطوط پر رپورٹنگ) الجھن کا باعث بنتی ہے، ترجیحات کو پیچیدہ بناتی ہے، واضح اہداف پر توجہ کم کرتی ہے، اور نگرانی اور جوابدہی کی خطوط کو خراب کرتی ہے، خاص طور پر جب کوئی شخص دو مختلف محکموں میں دو لوگوں کو رپورٹ کرتا ہے۔ جب حالات کو دوہری رپورٹنگ کی ضرورت ہوتی ہے، مینیجرز کو مطلع کرنے کی ضرورت ہوتی ہے۔ کسی دوسرے محکمے سے کسی کو اس کے مینیجر سے مشورہ کیے بغیر کام کرنے کے لیے کہنا سختی سے ممنوع ہے (جب تک کہ درخواست میں ایک گھنٹے سے بھی کم وقت نہ لگے)۔ تاہم، کسی محکمے یا ذیلی محکمے کے شریک سربراہوں کی تقرری اچھی طرح سے کام کر سکتی ہے اگر مینیجرز ہم آہنگی میں ہوں اور اس شعبے کے لیے تکمیلی اور ضروری طاقتوں کو یکجا کریں۔ اس معاملے میں دوہری رپورٹنگ ٹھیک کام کر سکتی ہے اگر شریک سربراہان مناسب طریقے سے مربوط ہوں۔

176a) اہرام کی طرح نظر آنے کے لیے ایک تنظیمی چارٹ بنائیں، جس میں سیدھی لکیریں نیچے ہوں کراس اترتے ہوئے اہرام کی ایک سیریز پورے اہرام کو بناتی ہے، لیکن تہوں کی تعداد کو درجہ بندی کو کم سے کم کرنے کے لیے محدود ہونا چاہیے۔

177) ... مسلسل سوچتے رہیں کہ کس طرح لیوریج پیدا کی جائے۔ مثال کے طور پر، تربیت کو ہر ممکن حد تک آسان بنانے کے لیے، آڈیو، ویڈیو، یا تحریری رہنما خطوط کے ذریعے سب سے عام سوالات اور جوابات کو دستاویز کریں اور پھر کسی کو ان کو باقاعدگی سے دستی میں ترتیب دینے کے لیے تفویض کریں۔ ٹکنالوجی زیادہ تر کام کر سکتی ہے، اس لیے تخلیقی طور پر سوچیں کہ ایسے ٹولز کو کیسے ڈیزائن کیا جائے جو آپ اور آپ کے لیے کام کرنے والے لوگوں کو فائدہ فراہم کریں۔

177a) آپ کو تفصیلات تفویض کرنے کے قابل ہونا چاہئے۔ اگر آپ نہیں کر سکتے ہیں، تو آپ کو یا تو مسائل ہیں۔ انتظام یا تربیت یا آپ کے پاس غلط لوگ کام کر رہے ہیں۔ ایک ماسٹر مینیجر کی اصل نشانی یہ ہے کہ اسے عملی طور پر کچھ بھی نہیں کرنا پڑتا۔ بلاشبہ، ایک عظیم مینیجر کی خدمات حاصل کرنی پڑتی ہیں اور کام کرنے والے لوگوں کی نگرانی کریں؛ لیکن ایک "سپریم ماسٹر" مینیجر ایسا کرنے کے لیے ایک یا دو افراد کی خدمات حاصل کر سکتا ہے اور اس نے ایسا فائدہ حاصل کیا ہے کہ چیزیں آسانی کے ساتھ شاندار طریقے سے چل رہی ہیں۔ یقیناً، اس سے متعلق ایک تسلسل ہے۔ اہم پیغام جو میں پہنچانے کی کوشش کر رہا ہوں وہ یہ ہے کہ مینیجرز کو اس طریقے سے خدمات حاصل کرنے، تربیت دینے اور نگرانی کرنے کی کوشش کرنی چاہیے جس میں دوسرے اپنے طور پر زیادہ سے زیادہ شاندار طریقے سے سنبھال سکیں۔ مینیجرز کو خود کو بدمزاجی میں شامل ہونے کی ضرورت کو ایک بری علامت کے طور پر دیکھنا چاہیے۔

177b) چند ہوشیار لوگوں کو تلاش کرنا اور ان کو بہترین ٹیکنالوجی فراہم کرنا اس سے کہیں بہتر ہے کہ ان کے پاس عام اور کم لیس افراد کی تعداد زیادہ ہو۔ سب سے پہلے، عظیم لوگ اور عظیم ٹیکنالوجی تقریباً ہمیشہ ہی ایک عظیم قدر ہوتے ہیں کیونکہ تنظیم کی پیداواری صلاحیت کو بڑھانے میں ان کی تاثیر بہت زیادہ ہو سکتی ہے۔ دوسرا، یہ ضروری ہے کہ ہوشیار لوگوں کے پاس افہام و تفہیم اور کنٹرول کی وسیع ترین ممکنہ مدت ہو کیونکہ بکھری سمجھ اور کنٹرول ناکارہاں پیدا کرتے ہیں اور تنظیمی ہم آہنگی کو نقصان پہنچاتے ہیں۔ عام طور پر یہ انسان کی صلاحیت ہے جو اس کی سمجھ اور کنٹرول کے دائرہ کار کو محدود کرتی ہے۔ لہذا ایک منظم تنظیم میں واقعی زبردست ٹیکنالوجی کے ساتھ کام کرنے والے واقعی ہوشیار لوگوں کا مرکب تنظیمی کارکردگی کے لیے بہترین ہے۔

177c) "لیوریجرز" استعمال کریں۔ لیوریجرز آپ کے تصورات کو نافذ کرنے کے لیے بہت کچھ کرنے کی صلاحیت رکھتے ہیں۔ تصور کرنا اور انتظام کرنا سب سے اہم ہے اور اس پر عمل درآمد کے لیے درکار وقت کا صرف 10% لگتا ہے۔ لہذا اگر آپ کے پاس اچھے لیوریجرز ہیں، تو آپ نسبتاً آسانی کے ساتھ بہت کچھ حاصل کر سکتے ہیں۔

حصہ: 3 میرے انتظامی اصول  
مسائل کو سمجھنے، تشخیص کرنے اور حل کرنے کے لیے  
اپنے مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے اپنی مشین کو ڈیزائن کریں۔

178) ...سہ شاخہ پتی کے ڈیزائن کو سمجھیں۔ دو یا تین ذمہ دار فریقوں کو تلاش کریں جن کے اعتماد اور ذمہ داریاں اوور لیپنگ ہوں اور جو ایک دوسرے کو چیلنج کرنے اور جانچنے کے لیے تیار ہوں۔ اگر آپ ایسا کرتے ہیں، اور وہ لوگ اس کے لیے لڑنے کے لیے تیار ہیں جو ان کے خیال میں سب سے بہتر ہے ایک ہی وقت میں کھلے ذہن اور زور آور ہو کر، اور اگر وہ اپنے اختلاف اور ناکامیوں کو آپ تک پہنچاتے ہیں، تو اس عمل میں چھانٹنے کا بہت زیادہ امکان ہوگا۔ وہ مسائل جن کو وہ ممکنہ طور پر اچھی طرح سے سنبھال سکتے ہیں جن کا آپ کو جائزہ لینا چاہئے اور ان کے ساتھ حل کرنا چاہئے۔

179) ...کسی دوسرے محکمے کے لوگوں کے لیے کام نہ کریں یا دوسرے محکمے کے لوگوں کو اپنے لیے کام کرنے کے لیے نہ پکڑیں جب تک کہ آپ باس سے بات نہ کریں۔

180) ... "محکمہ کی پرچی" پر نگاہ رکھیں۔ ایسا اس وقت ہوتا ہے جب امدادی شعبہ، جیسا کہ HR یا Facilitys، اپنی ذمہ داریوں کو ایک ذمہ داری کے ساتھ مدد فراہم کرنے میں غلطی کرتا ہے تاکہ اس بات کا تعین کیا جا سکے کہ وہ جس چیز کی حمایت کر رہے ہیں اسے کیسے کیا جانا چاہیے۔ اس قسم کی غلطی کی ایک مثال یہ ہے کہ اگر بھرتی کرنے والے محکمہ کے لوگ یہ سوچتے ہیں کہ انہیں یہ طے کرنا چاہئے کہ ہمیں کس کو ملازمت پر رکھنا چاہئے یا اگر HR میں لوگوں کو لگتا ہے کہ انہیں یہ طے کرنا چاہئے کہ ہماری ملازمت کی پالیسیاں کیا ہونی چاہئیں۔ ایک اور مثال یہ ہو گی کہ اگر سہولیات گروپ یہ طے کرے کہ ہمیں کون سی سہولیات ہونی چاہئیں۔ اگرچہ معاون محکموں کو ان لوگوں کے اہداف کو جاننا چاہیے جن کی وہ حمایت کر رہے ہیں اور ممکنہ انتخاب کے بارے میں تاثرات فراہم کرتے ہیں، لیکن وہ وژن کا تعین کرنے والے نہیں ہیں۔

181) ...ورک فلو ڈیزائن اور لوگوں کی صلاحیتوں کی بنیاد پر ذمہ داریاں تفویض کریں، نوکری کے عنوانات نہیں۔ لوگ جو کچھ کرتے ہیں وہ بنیادی طور پر ان کے پاس کام کا کام ہونا چاہئے، اور یہ بالکل واضح ہونا چاہئے کہ کس کو کیا کرنا چاہئے (اگر وہ اس کام کے لئے موزوں ہیں)۔ مثال کے طور پر، صرف اس لیے کہ کوئی شخص "انسانی وسائل"، "بھرتی"، "قانونی"، "پروگرامنگ"، وغیرہ کے لیے ذمہ دار ہے، اس کا لازمی طور پر یہ مطلب نہیں ہے کہ وہ ان افعال سے وابستہ ہر کام کرنے کے لیے موزوں شخص ہیں۔ مثال کے طور پر، اگرچہ "بیومن ریسورسز" لوگ ملازمت پر رکھنے، برطرف کرنے، اور فوائد فراہم کرنے میں مدد کرتے ہیں، لیکن یہ ان کو اس بات کا تعین کرنے کی ذمہ داری دینا ایک غلطی ہو گی کہ کس کو نوکری سے نکالا جاتا ہے اور ملازمین کو کیا فوائد فراہم کیے جاتے ہیں۔ ذمہ داریاں تفویض کرتے وقت، ورک فلو ڈیزائن اور کسی شخص کی صلاحیتوں دونوں کے بارے میں سوچیں، نہ کہ ملازمت کے عنوان کے بارے میں۔

182) ...کنسلٹنٹ لت کے لئے باہر دیکھو۔ کام کرنے کے لیے کنسلٹنٹس کے دائمی استعمال سے ہوشیار رہیں جو ملازمین کو کرنا چاہیے۔

183) ...ٹول: طریقہ کار کے دستی کو برقرار رکھیں۔ یہ وہ دستاویز ہے جس میں آپ بیان کرتے ہیں کہ آپ کی مشین کے تمام ٹکڑے کیسے کام کرتے ہیں۔ اس میں کافی خاصیت کی ضرورت ہے تاکہ مشین کے مختلف ٹکڑوں کے آپریٹرز اپنا کام کرنے میں مدد کرنے کے لیے دستی کا حوالہ دے سکیں۔ دستی ایک زندہ دستاویز ہونی چاہیے جس میں ایٹو لاگ سے آؤٹ پٹ شامل ہو تاکہ پہلے سے شناخت شدہ اور تشخیص شدہ غلطیوں کو دہرایا نہ جائے۔ یہ سابقہ سیکھنے کو بھولنے سے روکتا ہے اور بات چیت کو آسان بناتا ہے۔

184) ...ٹول: چیک لسٹ استعمال کریں۔ جب لوگوں کو کام تفویض کیے جاتے ہیں، تو عام طور پر ان کا ہونا ضروری ہوتا ہے۔ چیک لسٹوں پر پکڑا گیا ہے تاکہ وہ ہر آئٹم کو چیک کر سکیں جیسا کہ یہ کیا گیا ہے۔ اگر نہیں، تو یہ خطرہ ہے کہ لوگ بتدریج متفقہ کام نہیں کریں گے یا وضاحت کی کمی ہوگی۔ چیک لسٹ سے آئٹمز کو عبور کرنا ایک ٹاسک ریمائنڈر اور اس بات کی تصدیق کے طور پر کام کرے گا کہ کیا کیا گیا ہے۔

184a) چیک لسٹ کو ذاتی ذمہ داری کے ساتھ الجھائیں نہیں۔ لوگوں سے توقع کی جانی چاہئے کہ وہ اپنا کام اچھی طرح کریں، نہ کہ صرف وہی جو ان کی چیک لسٹ میں ہے۔

184b) یاد رکھیں کہ "سسٹمیٹک" کا مطلب کمپیوٹرناڈڈ ہونا ضروری نہیں ہے۔ اس کا مطلب ہو سکتا ہے۔ لوگ مخصوص کام کرتے ہیں اور اشارہ کرتے ہیں کہ انہوں نے انہیں چیک لسٹ کے ساتھ کیا ہے۔

184c) مشن کے اہم کاموں کو صحیح طریقے سے انجام دینے کے لیے "ڈبل چیک" کے بجائے "ڈبل ڈو" کا استعمال کریں۔ جب لوگ کسی دوسرے کے کام کو دو بار چیک کرتے ہیں، تو غلطیوں کو پکڑنے کی شرح اس سے کہیں کم ہوتی ہے جب دو فریق آزادانہ طور پر کام کرتے ہیں اور نتائج کا موازنہ کیا جاتا ہے۔ دوگنا کرنا دو مختلف افراد کو ایک ہی کام پر ایک ہی کام پر لگانا ہے تاکہ دو آزاد جوابات حاصل ہوں۔ ان کا موازنہ کرنے سے آپ نہ صرف بہتر جوابات کی یقین دہانی کرائیں گے بلکہ آپ دیکھیں گے۔

حصہ: 3 میرے انتظامی اصول  
مسائل کو سمجھنے، تشخیص کرنے اور حل کرنے کے لیے  
اپنے مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے اپنی مشین کو ڈیزائن کریں۔

لوگوں کی کارکردگی میں فرق اور بہت تیزی سے بہتری لانا۔ میں مالیات جیسے اہم شعبوں میں ڈبل ڈوز کا استعمال کرتا ہوں، جہاں بڑی مقدار میں رقم شامل ہوتی ہے۔

(185) "...جواب سہل" کا دھیان رکھیں۔ جواب سہل اس وقت ہوتی ہے جب کوئی کام واضح طور پر سوچے بغیر اور اتفاق کے بغیر بدل جاتا ہے، عام طور پر بدلنے ہوئے حالات یا کسی عارضی ضرورت کی وجہ سے۔ جواب سہل عام طور پر خراب کام کے ڈیزائن کا سبب بنے گی۔ یہ اکثر غلط لوگوں کو غلط ذمہ داریوں اور الجھنوں کو سنبھالنے کا باعث بنتا ہے کہ کس کو کیا کرنا ہے۔

(186) ...واضح طور پر سوچیں کہ چیزوں کو کیسے جانا چاہئے، اور جب وہ اس طرف نہیں جا رہے ہیں،

اسے تسلیم کریں اور تحقیق کریں۔ پہلے فیصلہ کریں کہ کون سا مسئلہ پہلے حل کرنا ہے: اس وجہ کا پتہ لگانا کہ مشین اچھی طرح سے کام نہیں کر رہی ہے یا اس مسئلے سے گزرنے کے لیے درکار کاموں کو انجام دینا (اس صورت میں آپ کو بعد میں وجوہات پر واپس آنا ہوگا)۔ کسی بھی طرح سے، وجوہات پر بحث کے بغیر مسئلہ کو آگے نہ بڑھائیں۔  
دوسری صورت میں، آپ کو نوکری کی پرچی کے ساتھ ختم ہو جائے گا۔

(187) ...اچھے کنٹرول رکھیں تاکہ آپ کو دوسروں کی بے ایمانی کا سامنا نہ ہو اور اعتماد کبھی بھی کوئی مسئلہ نہ ہو۔ آپ کے تصور سے کہیں زیادہ آبادی کا فیصد اگر آپ کو موقع دیا جائے تو وہ دھوکہ دے گا، اور زیادہ تر لوگ جنہیں آپ کے ساتھ "منصفانہ" رہنے اور اپنے لیے زیادہ لینے کا انتخاب دیا جاتا ہے وہ اپنے لیے زیادہ لینے کا انتخاب کریں گے۔ یہاں تک کہ ایک چھوٹی سی دھوکہ دہی ناقابل برداشت ہے، لہذا آپ کی خوشی اور کامیابی کا انحصار آپ کے کنٹرول پر ہوگا۔ سیکورٹی کنٹرولز کو ہمارے پیشے کے ایک ضروری ٹول کے طور پر دیکھا جانا چاہیے، نہ کہ کسی فرد کی سالمیت کے لیے ذاتی توہین کے طور پر۔ جس طرح ایک بینک ٹیلر اپنے دراز میں موجود رقم کے چیک کو اس بات کے اشارے کے طور پر نہیں دیکھتا ہے کہ بینک سوچتا ہے کہ وہ بے ایمان ہے، یہاں ہر کسی کو ہمارے حفاظتی کنٹرول کی ضرورت کو سمجھنا چاہیے۔ اپنے لوگوں کو اس کی وضاحت کریں تاکہ وہ اسے مناسب تناظر میں دیکھیں۔ یہاں تک کہ بہترین کنٹرول کبھی بھی فول پروف نہیں ہوں گے، اور قابل اعتمادی ایک ایسی خوبی ہے جس کی تعریف کی جانی چاہیے۔

(187a) آڈٹ کرنے والے لوگ محکمہ سے باہر کے لوگوں کو رپورٹ کریں جن کا آڈٹ ہو رہا ہے، اور آڈٹ کرنے والوں کو آڈٹ کے طریقہ کار سے آگاہ نہیں کیا جانا چاہئے۔

(187b) یاد رکھیں: جب تک آپ کے پاس پولیس اہلکار (آڈیٹر) نہ ہوں قوانین کا کوئی مطلب نہیں ہے۔

## (188) وہ کریں جو آپ کرنے کے لیے تیار ہیں۔

تو...

(189) ... کے ذریعے دھکا! آپ عظیم چیزوں کو انجام دے سکتے ہیں، لیکن آپ کو عظیم چیزوں کو انجام دینا چاہیے۔ وقت آئے گا جب انتخاب یہ ہوگا کہ عام طور پر آگے بڑھیں یا مقصد کو حاصل کرنے کے لیے آگے بڑھیں۔ انتخاب واضح ہونا چاہیے۔ 71

## مؤثر طریقے سے فیصلے کرنے کے لیے...

(190) یہ جاننے کی طاقت کو پہچانیں کہ کس طرح ڈیل کرنا ہے۔  
نا جانتے ہوئے

تو...

(191) ...تسلیم کریں کہ آپ کا مقصد بہترین جواب کے ساتھ آنا ہے، یہ کہ آپ کے پاس اس کے ہونے کا امکان بہت کم ہے، اور یہ کہ اگر آپ کے پاس ہے تو بھی آپ اس بات پر یقین نہیں کر سکتے کہ آپ کے پاس ہے جب تک کہ آپ کے پاس موجود نہ ہو۔ دوسرے قابل اعتماد لوگ آپ کو آزماتے ہیں۔

(192) ...یہ سمجھیں کہ نہ جانے سے نمٹنے کی صلاحیت اس سے کہیں زیادہ طاقتور ہے۔

جاننا اس کی وجہ یہ ہے کہ اس کے علاوہ اور بھی بہت کچھ ہے جو ہم نہیں جانتے اس سے زیادہ جو ہم کبھی بھی جان سکتے ہیں۔

(192a) پوچھنے کی طاقت کو گلے لگائیں: "میں کیا نہیں جانتا، اور مجھے اس کے بارے میں کیا کرنا چاہئے؟" عام طور پر آپ کو قابل اعتماد لوگوں کو تلاش کرنا چاہئے اور ان سے مشورہ طلب کرنا چاہئے، یاد رکھیں کہ آپ ان کے نتائج حاصل کرنے کے بجائے ان کے استدلال کو سمجھنے کی کوشش کر رہے ہیں۔

(192b) کامیابی کا راستہ تلاش کرنا کم از کم صحیح سوالات کے جوابات کے ساتھ آنے پر منحصر ہے۔ کامیاب لوگ اہم سوالات پوچھنے اور پھر جواب تلاش کرنے میں بہت اچھے ہوتے ہیں۔ جب کسی مسئلے کا سامنا ہوتا ہے، تو وہ پہلے خود سے پوچھتے ہیں کہ کیا وہ اس کے بارے میں تمام اہم سوالات جانتے ہیں؛ وہ اس امکان کا اندازہ لگانے میں مقصد رکھتے ہیں کہ ان کے پاس جوابات ہیں۔ اور وہ کھلے ذہن کے ساتھ قابل اعتماد لوگوں سے پوچھنے میں اچھے ہیں۔

(193) ...یاد رکھیں کہ آپ کا مقصد بہترین جواب تلاش کرنا ہے، نہ کہ آپ کے پاس بہترین جواب دینا۔ اس کا جواب آپ کے دماغ میں ہونا ضروری نہیں ہے۔ آپ اپنے سے باہر دیکھ سکتے ہیں۔ زندگی میں مقصد یہ ہے کہ آپ صحیح کام کریں، اس امکان کو مدنظر رکھتے ہوئے کہ آپ غلط ہوسکتے ہیں۔ لہذا یہ جاننا انمول ہے کہ آپ کیا نہیں جانتے ہیں تاکہ آپ تلاش کرنے اور/یا دوسروں سے مدد حاصل کرنے کا طریقہ تلاش کر سکیں۔

(194) ...جبکہ ہر ایک کو سوالات اور نظریات رکھنے کا حق ہے، صرف قابل اعتماد

لوگوں کو رائے رکھنے کا حق ہے۔ اگر آپ کسی مشکل ڈھلوان کو کامیابی کے ساتھ سکنگ نہیں کر سکتے ہیں، تو آپ کو دوسروں کو یہ نہیں بتانا چاہیے کہ اسے کیسے کرنا ہے، حالانکہ آپ اس کے بارے میں سوالات پوچھ سکتے ہیں اور ممکنہ طریقوں کے بارے میں اپنے خیالات کا اظہار بھی کر سکتے ہیں اگر آپ یہ واضح کرتے ہیں کہ آپ کو یقین نہیں ہے۔

(195) ...مسلسل اس بات کی فکر کریں کہ آپ کیا کھو رہے ہیں۔ یہاں تک کہ اگر آپ تسلیم کرتے ہیں کہ آپ ایک "بونگے" ہیں اور اصولوں کی پیروی کر رہے ہیں اور اپنی کمزوریوں کے ارد گرد ڈیزائن کر رہے ہیں، تو سمجھیں کہ آپ اب بھی چیزوں سے محروم ہو سکتے ہیں۔ اس طرح آپ بہتر اور محفوظ ہو جائیں گے۔

(195a) کامیاب لوگ دوسروں کی تنقید کا مطالبہ کرتے ہیں اور اس کی خوبی پر غور کرتے ہیں۔

(195b) اپنے نقطہ نظر کو مثلث بنائیں۔ کم از کم تین قابل اعتماد لوگوں سے پوچھے بغیر کوئی بھی اہم فیصلہ نہ کریں۔ ان سے ان کے نتائج کے بارے میں مت پوچھیں یا صرف وہی کریں جو وہ آپ کو کرنے کو کہتے ہیں۔

ان کے استدلال کو سمجھیں، تصور کریں اور اندازہ لگائیں کہ آیا یہ آپ کے لیے معنی خیز ہے۔ ان سے اپنے استدلال کی تحقیقات کرنے کو کہیں۔ یہ آپ کے سیکھنے کے ساتھ ساتھ آپ کی ذمہ داریوں کو کامیاب طریقے سے نبھانے کے لیے بھی اہم ہے۔

## 196) تمام فیصلے منطقی طور پر کریں، جیسا کہ متوقع قدر ہے۔ حسابات

تو...

197) ...نتائج کے امکانات اور ادائیگی دونوں کو مدنظر رکھتے ہوئے، اس بات کو یقینی بنائیں کہ ناقابل قبول (یعنی بربادی کا خطرہ) کا امکان صفر ہے۔

197a) برے فیصلے کی قیمت اچھے فیصلے کے انعام کے برابر یا اس سے زیادہ ہوتی ہے، اس لیے جو کچھ آپ نہیں جانتے اسے جاننا کم از کم اتنا ہی قیمتی ہے جتنا کہ جاننا۔

197b) ایسے مواقع کو پہچانیں جہاں کھونے کے لیے بہت کچھ نہیں اور بہت کچھ حاصل کرنا ہے، چاہے حاصل ہونے کا امکان کم ہے۔ یہ ایک حقیقت ہے کہ ہمیشہ متعدد امکانات ہوتے ہیں اور کچھ بھی یقینی نہیں ہوتا۔ اس لیے تمام فیصلے خطرے/انعام کی شرط ہیں۔ جانیں کہ کس طرح شاندار رسک/انعام کے تناسب کا پیچھا کیا جائے جس میں بہت بڑا الٹا اور بہت کم منفی پہلو ہے، اگرچہ ہونے کا امکان بہت کم ہے۔ میری زندگی ان سے بھر گئی ہے۔

197c) سمجھیں کہ آپ کے فیصلے کے درست ہونے کے امکان کو بڑھانا کتنا قیمتی ہے آپ کے صحیح ہونے کے امکان کا درست اندازہ لگانا۔ میں اکثر لوگوں کا مشاہدہ کرتا ہوں کہ جیسے ہی وہ رائے دیتے ہیں، جو اس مقام پر ہوتا ہے کہ وہ سوچتے ہیں کہ ان کے درست ہونے کا 50 فیصد سے زیادہ امکان ہے۔ اکثر وہ صحیح ہونے کے امکان کو بڑھانے کی قدر پر کوئی توجہ نہیں دیتے ہیں (مثال کے طور پر، 51% سے 85% تک) اس بات پر سخت غور کرتے ہوئے کہ آیا جواب درست ہے اور اس بات کو یقینی بنانے کے لیے دوسروں سے تفتیش اور دوبری جانچ پڑتال کرتے ہیں۔ کہ جواب صحیح ہے۔ یاد رکھیں کہ، متوقع قدر کے لحاظ سے، صحیح ہونے کے امکان کو بڑھانا (مثلاً، 51% سے 85% تک) شاید غلط (مثلاً 45% سے) صحیح ہونے کے بجائے زیادہ قابل ہو سکتا ہے (مثال کے طور پر، (51% کیونکہ ہم سب امکانات کھیل رہے ہیں۔ ضروری کاموں کو حاصل کرنے کے امکانات کو تبدیل کرنے کے اثرات کے بارے میں سوچیں: اگر آپ کے پاس "لازمی کام" کو صحیح طریقے سے سنبھالنے کا 51% امکان ہے، تو اس کا مطلب ہے کہ آپ کے ضروری کاموں میں سے صرف نصف سے زیادہ مناسب طریقے سے کیے جائیں گے، جب کہ کسی فیصلے کو اچھی طرح سے سنبھالنے کے 85% امکان کا مطلب یہ ہے کہ صرف 15% ضروری کاموں کو بینڈل کیا جائے گا۔

197d) کسی بھی چیز پر زیادہ شرط نہ لگائیں۔ 15 یا اس سے زیادہ اچھے، غیر متعلقہ شرط لگائیں۔

## 80/20 (198) اصول کو یاد رکھیں، اور جانیں کہ کلید کیا ہے۔ 20% ہے۔

تو...

199) ... اہم چیزوں کو غیر اہم چیزوں سے الگ کریں اور اہم چیزوں کو پہلے نمٹائیں۔

(199a) پرفیکشنسٹ نہ بنیں، کیونکہ پرفیکشنسٹ اکثر دیگر بڑی، اہم چیزوں کی قیمت پر چھوٹے فرقوں پر بہت زیادہ وقت صرف کرتے ہیں۔ ایک مؤثر نامکمل بنیں۔ وہ حل جو بڑے پیمانے پر اچھی طرح کام کرتے ہیں (مثلاً بحران کی صورت میں لوگوں کو ایک دوسرے سے کیسے رابطہ کرنا چاہیے) عام طور پر انتہائی مخصوص حلوں سے بہتر ہوتے ہیں (مثلاً، ہر ممکنہ بحران کی صورت میں ہر شخص کو ایک دوسرے سے کیسے رابطہ کرنا چاہیے)، خاص طور پر ابتدائی دور میں منصوبہ بندی کے مراحل عام طور پر ایک اچھے وسیع حل کے مقابلے میں بہت ساری تفصیلات سے زیادہ حاصل نہیں ہوتا ہے۔ پیچیدہ طریقہ کار کو یاد رکھنا مشکل ہے، اور اس طرح کے تفصیلی منصوبے بنانے میں کافی وقت لگتا ہے (لہذا وہ ضرورت پڑنے پر تیار بھی نہیں ہوسکتے ہیں)۔

(199b) چونکہ 80% جو س پہلے 20% نچوڑ کے ساتھ حاصل کیا جا سکتا ہے، اس لیے فیصلہ کرنے میں نسبتاً کم (عام طور پر پانچ سے کم) اہم چیزیں ہیں جن پر غور کرنا چاہیے۔ ان میں سے ہر ایک کے لیے، ایک خاص نقطہ کے بعد ان کا مطالعہ کرنے کے معمولی فائدے محدود ہیں۔

(199c) "تفصیل کی پریشانی" پر دھیان دیں، یعنی غیر اہم، چھوٹی چیزوں کے بارے میں نامناسب فکر کرنا۔

(199d) چھوٹی چھوٹی باتوں کو غیر اہم نہ سمجھیں، کیونکہ کچھ چھوٹی چیزیں بہت زیادہ ہو سکتی ہیں۔ اہم (مثال کے طور پر، کسی پیارے کو گلے لگانا)۔

(200) ... فیصلے کو ملتوی کرنے کے معمولی اخراجات کے مقابلے میں اضافی معلومات کے حصول سے حاصل ہونے والے معمولی فوائد کی روشنی میں فیصلہ کرنے کے مناسب وقت کے بارے میں سوچیں۔ کچھ فیصلے ایسے ہوتے ہیں جو زیادہ معلومات حاصل کرنے کے بعد بہترین طریقے سے کیے جاتے ہیں، اور کچھ ایسے ہوتے ہیں جو بعد میں کرنے کے بجائے جلد کیے جاتے ہیں۔ جتنا بعد میں فیصلہ کیا جائے گا، اتنا ہی زیادہ باخبر ہو سکتا ہے۔ تاہم، اسے بعد میں بنانے کے بھی منفی نتائج ہو سکتے ہیں (مثلاً پیش رفت ملتوی کرنا)۔ فیصلے کو ملتوی کرنے کے معمولی اخراجات کے خلاف اضافی معلومات کے حصول کے معمولی فوائد کے درمیان تجارت کو سمجھنا فیصلہ سازی کے وقت اور تیاری میں ایک اہم عنصر ہے۔

(201) ... اس بات کو یقینی بنائیں کہ آپ کچھ اور کرنے سے پہلے تمام "ضروری کرنا" بار کے اوپر ہیں۔ سب سے پہلے، آپ کے "کرنا ضروری ہے" اور آپ کے "کرنا پسند کرنا" کے درمیان فرق کریں۔ کسی بھی "کرنا ضروری ہے" کو نظر انداز نہ کریں اور غلطی سے "پس کرنا پسند کریں" کو فہرست میں نہ ڈالیں۔ پھر، بار کے اوپر تمام "ضروری کام" حاصل کریں۔ پھر تمام "ضروری کام" حاصل کریں۔ اگر آپ کے پاس وقت ہے، تو "پسند کرنا" کی طرف رجوع کریں اور انہیں بار سے اوپر لانے کی کوشش کریں۔ صرف اس صورت میں جب آپ کے پاس وقت ہو (اگرچہ آپ یقینی طور پر ایسا نہیں کریں گے اگر آپ وسیع پیمانے پر سوچ رہے ہیں)، چیزوں کو کامل بنانے کی طرف رجوع کریں۔

امکانات ہیں، آپ کو غیر اہم چیزوں سے نمٹنا نہیں پڑے گا، جو اہم چیزوں سے نمٹنے کے لیے وقت نہ ہونے سے بہتر ہے۔ میں اکثر لوگوں کو یہ کہتے ہوئے سنتا ہوں، "کیا یہ یا وہ کرنا اچھا نہیں ہو گا"، جو بار کے اوپر ہونا ضروری ہے اس کے بجائے اچھے کاموں کا حوالہ دیتے ہوئے، اس کے امکانات بہت زیادہ ہیں، ان کی توجہ ہٹانی جا رہی ہے۔ اہم چیزیں جو اچھی طرح سے کرنے کی ضرورت ہے۔

(202) ... یاد رکھیں کہ بہترین انتخاب وہ ہوتے ہیں جن میں نقصانات سے زیادہ فوائد ہوتے ہیں، نہ کہ وہ جن میں کوئی نقصان نہ ہو۔ ان لوگوں سے دھیان رکھیں جو کسی چیز کے خلاف بحث کرنے کا رجحان رکھتے ہیں کیونکہ وہ نقصانات کے خلاف تمام پیشہ کو مناسب طریقے سے وزن کیے بغیر اس میں کچھ غلط تلاش کرسکتے ہیں۔ ایسے لوگ کمزور فیصلہ ساز ہوتے ہیں۔

حصہ 3: میرے انتظامی اصول  
مؤثر طریقے سے فیصلے کرنے کے لئے  
80/20 اصول کو یاد رکھیں، اور جانیں کہ 20% کلید کیا ہے۔

203) ...امکانات کو غیر پیداواری طور پر شناخت کیے بغیر ان کے امکانات کو تفویض کرنے پر نگاہ رکھیں، کیونکہ یہ ترجیحات کو خراب کرتا ہے۔ آپ اسے "یہ ممکن ہے کہ..." جیسے فقرے سے پہچان سکتے ہیں، پھر کچھ ایسا کہنے کے بجائے جو کہ ناممکن اور/یا غیر اہم ہے، جیسے کہ، "میرے خیال میں اس کا ایک اچھا موقع ہے کہ..." اس کے بعد کوئی ایسی چیز جو اہم یا ممکنہ ہو۔

تقریباً کچھ بھی ممکن ہے۔ تمام امکانات کو ان کے امکانات اور ترجیحات کے لحاظ سے دیکھنا چاہیے۔

204) ...تصور کو سمجھیں اور فقرہ استعمال کریں۔ میں اکثر سنتا ہوں۔

جب کوئی بیان دیا جاتا ہے تو بحثیں آگے بڑھنے میں ناکام رہتی ہیں اور جس شخص کو یہ جواب دیا جاتا ہے وہ جواب دیتا ہے، "ہمیشہ نہیں"، جس کی وجہ سے قاعدے کی بجائے مستثنیات پر بحث ہوتی ہے۔ مثال کے طور پر، "XYZ" ڈیپارٹمنٹ میں لوگ بہت زیادہ گھنٹے کام کر رہے ہیں "جیسا بیان ایک ردعمل کا باعث بن سکتا ہے جیسے کہ "وہ سب نہیں ہیں؛ سلی اور بل معمول کے اوقات میں کام کر رہے ہیں،" جس سے یہ بحث ہو سکتی ہے کہ آیا سلی اور بل بہت لمبا کام کر رہے ہیں، جو بحث کو پٹری سے اتار دیتا ہے۔ چونکہ کچھ بھی 100% سچ نہیں ہے، اگر وہ اس بات کی طرف رجوع کریں کہ آیا مستثنیات موجود ہیں تو بات چیت راستے سے ہٹ سکتی ہے، جو کہ خاص طور پر بے وقوفی ہے اگر دونوں فریقین اس بات پر متفق ہوں کہ بیان بڑی حد تک درست ہے۔ اس مسئلے سے بچنے کے لیے، اس طرح کے بیانات دینے والا شخص "ہائی اینڈ بڑے" کی اصطلاح استعمال کر سکتا ہے، جیسے "ہائی اینڈ بڑے، ایکس وائی زیڈ ڈیپارٹمنٹ میں لوگ بہت زیادہ گھنٹے کام کر رہے ہیں۔"

سننے والے لوگوں کو غور کرنا چاہئے کہ آیا یہ ایک "ہائی اور بڑے" بیان ہے اور اس کے مطابق سلوک کریں۔

204a) جب آپ کسی سے پوچھتے ہیں کہ کیا کچھ سچ ہے اور وہ آپ کو بتاتا ہے کہ "یہ مکمل طور پر نہیں ہے۔" سچ، یہ شاید کافی سچ ہے۔

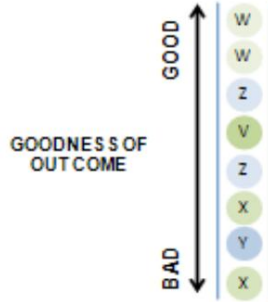


## 205) ترکیب کرنا

تو...

206... نقطوں کو سمجھیں اور جوڑیں۔ اس کو اچھی طرح سے کرنے کے لیے، آپ کو جو کچھ ہو رہا ہے اس کی ترکیب کرنا ہوگی۔ عام طور پر ایک ہی قسم کے چند (مثلاً، پانچ یا اس سے زیادہ) نقطوں کی صحیح وجہ تک پہنچنے کے لیے تشخیص کرنا پڑتا ہے تاکہ آپ دیکھ سکیں کہ بہتر نتائج پیدا کرنے کے لیے مشین کو کس طرح تبدیل کیا جانا چاہیے۔ مثال کے طور پر، ایک قسم کے نتائج میں کوئی شامل ہوتا ہے، آئیے اسے بیری کہتے ہیں، ایک قسم کی ذمہ داری کو سنبھالنا (آرڈر داخل کرنا)۔ بیری کے ایسا کرنے کے بارے میں جاننے کے لیے آپ کو کم از کم چند تجربات کی ضرورت ہوگی۔ یہ آپ کے لیے بیری اور اس کے آرڈرز کو سمجھنے کے لیے ادائیگی کرے گا اور نتائج کو معروضی طور پر دیکھ کر اور خاص طور پر برے نتائج کے بارے میں ہم آہنگی کے ذریعے آپ کو سمجھائے گا۔ آپ کی مشین اور اس کے اجزاء کے بارے میں آپ کی سمجھ کا معیار اس بات پر منحصر ہوگا کہ آپ اہم نتائج کی کتنی اچھی تشخیص اور عمل کرتے ہیں۔ اگر آپ یہ مسلسل نہیں کرتے ہیں اور آپ اچھی طرح سے ترکیب نہیں کرتے ہیں، تو آپ ناکام ہو جائیں گے۔ یہ آسان نہیں ہے۔

دیکھیں کہ نقطے وقت کے ساتھ کیسے جڑتے ہیں۔ اس کے لیے بہت سی مختلف اقسام کو جمع کرنے، تجزیہ کرنے اور چھانٹنے کی ضرورت ہے، اور یہ زیادہ تر لوگوں کے لیے آسان نہیں ہے۔ ایک ایسے دن کا تصور کریں جس میں آٹھ نتائج سامنے آئیں۔ کچھ اچھے ہیں، کچھ برے ہیں۔ آئیے اس دن کو مندرجہ ذیل طور پر بیان کرتے ہیں، ہر قسم کے ایونٹ کی نمائندگی ایک حرف سے ہوتی ہے اور نتیجہ کا معیار اس کی اونچائی سے ظاہر ہوتا ہے۔

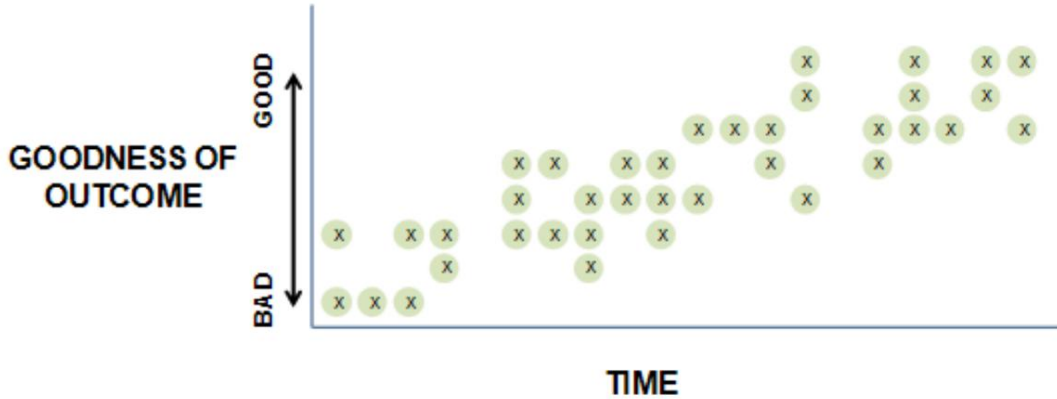


دن کو اس طرح دیکھنے کے لیے، آپ کو نتائج کو قسم اور معیار کے لحاظ سے درجہ بندی کرنا چاہیے، جس کے لیے ہر ایک کے "بطور بڑے" تشخیص کی ترکیب کی ضرورت ہوگی۔ اگر آپ نے برے نتائج کی جانچ نہیں کی جیسا کہ وہ واقع ہوئے ہیں، تو آپ یہ نہیں سمجھ سکتے کہ وہ کس چیز کی علامت ہیں۔ ذہن میں رکھیں کہ ہماری مثال نسبتاً آسان ہے: ایک دن میں صرف آٹھ واقعات۔ اب دیکھتے ہیں کہ ایک مہینہ کیسا لگتا ہے۔



مہم، یہ؟ کچھ لوگ دوسروں کے مقابلے میں اس میں بہت بہتر ہیں۔

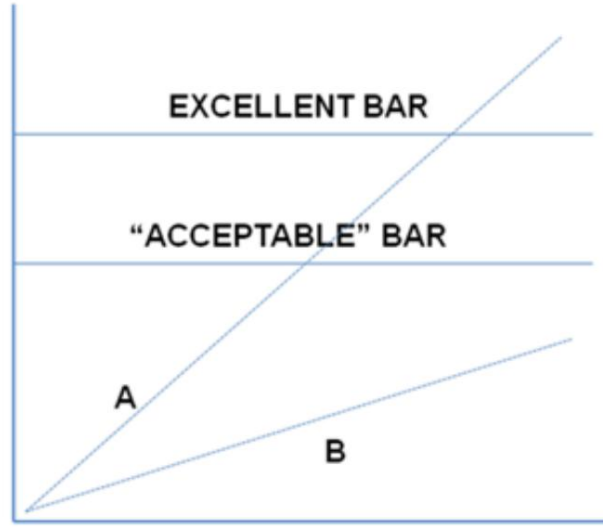
یہ سمجھنے کے لیے کہ آپ کی مشین آپ کے اہداف کو حاصل کرنے کے لیے کس طرح کام کر رہی ہے، آپ کو وقت کے ساتھ ساتھ تبدیلی کا ادراک کرنا ہوگا، بہتری بمقابلہ بگاڑ چارٹ کرنا ہوگا۔ نیچے دیے گئے چارٹ میں صرف X نقطوں کی قسم ہے، جس میں آپ بہتری دیکھ سکتے ہیں۔ جیسا کہ تشخیص کے سیکشن میں ذکر کیا گیا ہے، آپ کو وقت کے ساتھ اپنی مشین کے مختلف حصوں کے ارتقاء کی درجہ بندی، سمجھنا، اور مشاہدہ کرنا چاہیے، اور اس تفہیم کو اس تصویر میں ترکیب کرنا چاہیے کہ آپ کی مشین کیسے کام کر رہی ہے اور اسے کیسے بہتر کیا جانا چاہیے۔ جو لوگ یہ اچھی طرح کرتے ہیں وہ نایاب اور ضروری ہیں۔ جیسا کہ زیادہ تر صلاحیتوں کے ساتھ، اچھی طرح سے ترکیب کرنا جزوی طور پر پیدائشی اور جزوی طور پر مشق کے ذریعے سیکھا جاتا ہے۔



(207) ... سمجھیں کہ بہتری کی قابل قبول شرح کیا ہے، اور یہ کہ سطح ہے۔

اور تبدیلی کی شرح نہیں جو سب سے اہم ہے۔ میں اکثر لوگوں کو یہ کہتے ہوئے سنتا ہوں، "یہ بہتر ہو رہا ہے،" گویا یہ کافی اچھا ہے جب "یہ" اس بار سے نیچے ہو اور ناکافی شرح سے بہتر ہو رہا ہو۔ یہ کافی اچھا نہیں ہے۔ مثال کے طور پر، اگر کوئی شخص جو ٹیسٹ میں 30 اور 40 حاصل کر رہا ہے اس نے اپنا گریڈ بڑھا کر 50 کر دیا ہے، تو آپ کہہ سکتے ہیں کہ وہ بہتر ہو رہا ہے لیکن لیول اب بھی بری طرح سے ناکافی ہے۔ ہر اہم چیز جس کا آپ انتظام کرتے ہیں اسے "بار کے اوپر" ہونے اور قابل قبول رفتار سے "بہترین" کی طرف جانے کے لیے ایک رفتار پر ہونا چاہیے۔

مثال کے طور پر، نیچے دیئے گئے چارٹ میں، A کی رفتار قابل قبول ہو سکتی ہے، لیکن B کی رفتار نہیں ہے۔ A ہمیں قابل قبول وقت میں بار سے اوپر لے جاتا ہے۔



208) ... اگر آپ کا بہترین حل کافی اچھا نہیں ہے، تو مزید سوچیں یا بڑھیں کہ آپ ایسا نہیں کر سکتے۔  
ایک ایسا حل تیار کریں جو کافی اچھا ہو۔ ایک عام غلطی آپ کے اپنے بہترین حل کو قبول کرنا ہے جب یہ کافی اچھا نہیں ہے۔

209) ... اس پر سمجھوتہ کرنے کے لالچ سے بچیں جس پر سمجھوتہ نہ ہو۔ آپ کے پاس اعلیٰ معیارات ہونا ضروری ہے۔ یہ خاص طور پر مشکل ہوتا ہے جب دو ناقابل سمجھوتہ چیزیں متضاد ہوں۔ ایسے وقت میں ان میں سے کسی ایک کو جانے دینے کا رجحان ہوتا ہے۔ تاہم، ایسے وقتوں میں آپ کو یہ جاننے کے لیے مزید وقت مختص کرنا ہوگا کہ اسے کس طرح بہترین طریقے سے بینڈل کیا جائے، زیادہ تخلیقی بنیں، اور مزید ان پٹ مانگیں۔ لیکن کسی ایک چیز پر سمجھوتہ نہ کریں جس پر سمجھوتہ نہیں کرنا چاہیے۔ مثال کے طور پر، غیر سمجھوتہ کرنے والی چیزوں میں سے ایک جس پر میں لوگوں کی طرف سے سمجھوتہ کرنے کے لیے باقاعدگی سے دباؤ ڈالتا ہوں وہ ہے عظیم لوگوں کو ان کی غلطیوں اور کمزوریوں کو تلاش کرنے سے گریز کرنے دینا کیونکہ وہ اسے تکلیف دہ سمجھتے ہیں۔ ان تمام اصولوں میں بیان کردہ وجوہات کی بناء پر، مجھے یقین ہے کہ ہم اس پر کوئی سمجھوتہ نہیں کر سکتے کیونکہ تلاش کا یہ عمل برج واٹر کے لیے صحت مند، ان کے لیے صحت مند اور ہماری ثقافت کی کلید ہے۔ میں یہ بھی مانتا ہوں کہ آپٹ آؤٹ کی اجازت دینے سے قواعد کے دو سیٹوں کو جائز بنایا جائے گا اور ہمارے بنیادی طور پر ایماندارانہ طریقے کو خطرے میں ڈال دیا جائے گا۔ لیکن میں عظیم لوگ چاہتا ہوں۔

72

210) ... سب کو خوش کرنے کی کوشش نہ کریں۔ ہر کوئی آپ کے ہر فیصلے سے خوش نہیں ہوتا،  
خاص طور پر وہ فیصلے جو کہتے ہیں کہ وہ کچھ نہیں کر سکتے۔

72 ہر کوئی کچھ چیزوں کے ساتھ کشتی کر رہا ہے، لیکن زیادہ تر لوگ ان کے بارے میں بات نہیں کرتے ہیں۔ کچھ لوگ آپ کی کمزوریوں کے بارے میں آپ کی تحقیقات کرنا پسند نہیں کرتے ہیں کیونکہ وہ سوچتے ہیں کہ یہ غیر مہذب یا عجیب ہے۔ اور ہمارے لیے اپنی کمزوریوں کو دیکھنا اور قبول کرنا اکثر مشکل ہوتا ہے۔ لہذا جب آپ واقعی دوسروں کے ساتھ اس بات کے بارے میں مطابقت رکھتے ہیں کہ آپ کس چیز کے ساتھ کشتی کر رہے ہیں، تو یہ ایک بہت اچھا قدم ہے، کیونکہ یہ تاثرات شاید درست ہیں۔