



نمی‌کردند و به‌طور کلی آدم بسیار لاج و بلندطبعی بودند. بارها این شعر را برای من خوانده بودند که «زآب خرد ماهی خرد خیزد، نهنگ همان به که به دریا گریزد» همیشه می‌گفتند اگر کوچک باشید و کوچک فکر کنید، آبی هم که در آن شنا می‌کنید، کوچک خواهد بود. آب کوچک، ماهی کوچک دارد. اگر نهنگ هستید باید به دریا بروید. می‌خواستند به ما بگویند که بزرگ باشید و در سطح کلان و ملی نگاه کنید و بزرگان‌دیش باشید. این مباحث محور تفکرات ایشان بود. ایشان آدمی جسور، جنگنده و شجاع بودند و از مسائل و مشکلات نمی‌ترسیدند و برای آن راه حل پیدا می‌کردند. شهید فخری‌زاده اولین کسی بود که خودشان را با مشکلات مواجه می‌کردند و همین رویکرد باعث می‌شد تا بقیه مدیران هم به ایشان اقتدا کنند. کسی نبودند که پشت سر مدیر خود قایم شوند یا کسی را جلو بیندازند. همیشه پیشگام بودند. این شیوه نگرش متعلق به کسانی است که تفکر رهبری دارند. رهبر باید پیشرو باشد و از اندیشه‌های جلوبرنده و نو، برخوردار باشد.

برنامه‌ریزی کلان

همیشه این‌طور بود که اگر موضوعی را بیان می‌کردید روی آن مسأله متمرکز می‌شدند، درباره‌اش فکر می‌کردند و می‌گفتند برنامه من در خصوص این

موضوع این است و این راه و اندیشه را برای رسیدن به حل مسأله پیشنهاد می‌کنم. من این کارا کمتر را کمتر در مدیران دیده‌ام که برنامه کلان داشته باشند و بتوانند مسائل بزرگ را به مسأله‌های کوچک‌تر تقسیم کرده و آن را حل و فصل کنند. شهید فخری‌زاده در بحث مدیریت و رهبری نخ تسبیح بودند و هرکسی می‌توانست یک مهره ارزشمند و عقیق این تسبیح باشد. یکی از هنرهای ایشان این بود که قادر بودند افرادی با رفتارها و مواضع سیاسی متفاوت را کنار خود نگه دارند و از ظرفیت‌های آنها استفاده کنند؛ یکی چپ بود، یکی راست بود، یکی فقط شخصیت علمی بود، یکی آدم اجرایی بود و تفکرات آنها بعضاً با یکدیگر تفاوت ۱۸۰ درجه‌ای داشت. گاهی اوقات می‌گفتم چگونه می‌توانند این تفاوت دیدگاهی را در جلسات راهبری که داشتیم، تحمل کنند؟ فکر کنید هرکسی از یک سمت به موضوع نگاه می‌کند، غر می‌زنند، اوقات تلخی می‌کند، بدعنی می‌کند ولی ایشان تحمل می‌کردند. چرا؟ چون می‌دانستند این توانایی را دارند که برآیند بردارهای این افراد را در یک سمت همراستا کنند.

تمرکز بر تفکر ملی

این مقوله یکی از قابلیت‌های فوق‌العاده خوب ایشان بود و این ویژگی را در کسی ندیدم. رویه معمول این است که نیروهای چپ، افراد چپی می‌آورند و اگر راست باشند با نیروهای راستی کار می‌کنند. افرادی که از سوابق و پیشینه علمی برخوردار هستند، سعی می‌کنند افرادی که هیچ موضع سیاسی ندارند و فقط بعد علمی دارند را به کار گیرند. شهید فخری‌زاده فقط یک هدف را دنبال می‌کردند و آن این بود که افراد صاحب‌نظر در حوزه‌های مختلف را با تفکر ملی در کنار هم قرار دهند تا از این مجموعه برای دستیابی به منافع ملی بهره‌برداری کنند. ایشان این کار را به خوبی انجام می‌دادند. معمولاً آدم‌هایی که جسور و شجاع هستند، صبور نیستند اما حوصله شهید فخری‌زاده سر نمی‌رفت. نیم ساعت یا یک ساعت می‌نشستند تا یک نفر حرف بزند. ایشان با رفتار و منش خود به ما درس صبر می‌دادند. این قابلیت را داشتند که در جلسات کمیته راهبردی یا شورای سازمان از همه ظرفیت‌ها استفاده کنند.

این کار یک هنر است که آقای فخری‌زاده از آن بهره‌مند بودند و سعه صدر و صبور بودن‌شان اینجا نمایان می‌شد. بعضاً مشکلاتی برای مدیران یا پرسنل پیش می‌آمد، مثلاً فردی که از اعضای هیأت علمی دانشگاه بود، می‌خواست برای فرصت مطالعاتی به خارج از کشور برود و مشکل مالی داشت. ایشان تمام توان‌شان را برای حل مشکلات همکاران‌شان می‌گذاشتند و به آنها با نگاه برگشت به کشور و خدمت به کشور کمک می‌کردند و علی‌رغم این که آدم علمی بودند نسبت به آدم‌هایی که احساس می‌کردند از ارزش و شأنی برخوردار هستند فوق‌العاده متواضع بودند، نسبت به شخصیت‌های علمی یک صوری و حلمی در ایشان وجود داشت تا بتوانند از ظرفیت‌های علمی آنها استفاده کنند و در این مسیر غرولند و ناز و عشوهِ احتمالی آنها را می‌پذیرفتند.

بسیاری از مدیران مادر وزارت دفاع این تحمل را ندارند و ترجیح می‌دهند که عطای این افراد را به لقای‌شان ببخشند ولی ایشان این کار را نمی‌کردند. در بحث ارادت به رهبری ما بارها و بارها دیده بودیم که ایشان در

شهید فخری‌زاده در بحث مدیریت و رهبری نخ تسبیح بودند و هرکسی می‌توانست یک مهره ارزشمند و عقیق این تسبیح باشد. یکی از هنرهای ایشان این بود که قادر بودند افرادی با رفتارها و مواضع سیاسی متفاوت را کنار خود نگه دارند