

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مهارت‌های جدید رفتار سازمانی

برای مدیران و کارکنان سازمان‌های تجاری، خدماتی و درمانی





سرشناسه	سرلک، محمدعلی، ۱۳۴۹ -
عنوان و نام پدیدآور	مهارت‌های جدید رفتار سازمانی برای مدیران و کارکنان سازمان‌های تجاری، خدماتی و درمانی / تالیف محمدعلی سرلک، پیرحسین کولیوند؛ [به سفارش بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی خاتم‌الانبیاء (ص)، مرکز تحقیقات علوم اعصاب شفا.
مشخصات نشر	تهران: میرماه، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	۲۴۸ ص: مصور.
شلیک	۲۴۵۰۰۰ ریال: ۲۴۳-۳۳۳-۶۰۰-۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی	فیبیا
یادداشت	عنوان به انگلیسی: New Organizational Behavior Experties
موضوع	رفتار سازمانی
موضوع	رفتار سازمانی -- مدیریت
موضوع	مدیریت
موضوع	رهبری
شناسه افزوده	کولیوند، پیرحسین، ۱۳۵۰ -
شناسه افزوده	بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی خاتم‌الانبیاء (ص)، مرکز تحقیقات علوم اعصاب شفا
شناسه افزوده	بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی خاتم‌الانبیاء (ص)
رده بندی کنگره	۱۳۹۵ م/س/HD۵۸۷
رده بندی دیویی	۶۵۸/۳
شماره کتابشناسی ملی	۴۲۰۹۰۲۳

مهارت‌های جدید رفتار سازمانی

برای مدیران و کارکنان سازمان‌های تجاری، خدماتی و درمانی

تألیف:

دکتر پیر حسین کولیوند

مدیر بیمارستان خاتم الانبیاء

و معاون طرح و توسعه و منابع انسانی مرکز تحقیقات علوم اعصاب شفاء

دکتر محمد علی سرلک

استاد تمام رشته مدیریت رفتار سازمانی

و عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور



مهرانه

۱۳۹۵ شمسی



بیمارستان فوق تخصصی
خاتم الانبیاء (ص)

مهارت‌های جدید رفتار سازمانی برای مدیران و کارکنان سازمان‌های تجاری، خدماتی و درمانی



مرکز
تحقیقات
علوم
اعصاب
شفاء

تألیف: دکتر محمدعلی سرلک، دکتر پیرحسین کولیوند

ناشر: میرماه

گرافیک جلد و متن: مهدیه ناظم زاده

لیتوگرافی و چاپ: قائم چاپ جوربند

صحافی: افلاک

نوبت و سال انتشار: نخست / ۱۳۹۵

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۲۴۵۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۳۳-۲۴۳-۰

تمام حقوق اثر برای مرکز تحقیقات علوم اعصاب شفاء محفوظ است.

خیابان ولیعصر (ع) - خیابان رشید یاسمی - بیمارستان فوق تخصصی خاتم الانبیاء (ص)

تلفن: ۸۸۸۸۴۰۴۰

انتشارات میرماه: تجریش، دزاشیب، خیابان شهید رضائی، کوی شهید مرتضی عباسی، پلاک ۳، واحد ۲

تلفن: ۲۲۷۲۲۹۰۱-۲ و ۲۲۷۵۹۲۰۳-۴ فاکس: ۲۲۷۱۹۵۲۳

پیشگفتار

مباحث کاربردی رفتار سازمانی، از جمله مباحث جذاب برای مدیران، کارشناسان، اساتید و دانشجویان به شمار می‌آید. همه ساله کتاب‌های کاربردی مختلفی که حاوی تجربیات موفق مدیران و سازمان‌ها در زمینه مدیریت رفتار سازمانی است، در سرتاسر دنیا تالیف و منتشر می‌گردد. کتاب حاضر که با راهبری انجمن علوم مدیریت ایران به رشته تحریر درآمده است، به دنبال این است تا بجای پرداختن به مباحث نظری رفتار سازمانی، مفاهیم کاربردی و جدید رفتار سازمانی را از کتاب‌های پرمخاطب و روز دنیا استخراج نموده و با ترجمه و تالیف و تلفیق آنها به شکلی مناسب نکات عملی مورد نظر مدیران و کارکنان همه سازمان‌ها را فراهم نماید.

بر این اساس، ساختار کتاب حاضر بدین نحو طراحی شده است که در آن مباحثی چون فنون همراه سازی افراد با خود، بهره‌مندی از نفوذ فراگیر و ۳۶۰ درجه، مدیریت درست هیجانات افراد در سازمان، اصول مورد عمل برای کسب اعتبار به عنوان یک مدیر و رهبر، استفاده از ابزاری قدرتمند بنام گوش دادن به منظور درک درست افراد، اصول توسعه نقاط قوت خود به منظور داشتن عملکردی استثنایی، استفاده از قدرت عادات به منظور انجام رفتارهای درست، آشنایی با فنون تغییر از طریق طراحی، آشنایی با آنچه که شما را تبدیل به یک رئیس خوب یا بد می‌کند، بهره‌مندی از فنون اعتماد هوشمند بجای اعتماد کور کورانه به دیگران، و فنون کسب مشارکت کامل کارکنان مورد بررسی قرار می‌گیرد.

امید است کتاب حاضر توانسته باشد به عنوان گامی آغازین در فراهم نمودن دانش کاربردی مورد نیاز علاقمندان رفتار سازمانی، رسالت خود را ایفاء نموده باشد.

دکتر محمدعلی سرلک - دکتر پیرحسین کولیوند

بهار ۱۳۹۵ شمسی

فهرست

۱۹.....	فصل اول: افراد را با خودتان همراه سازید.....
۱۹.....	خلاصه.....
۲۰.....	هدف‌های رفتاری.....
۲۱.....	مقدمه.....
۲۲.....	کاری کنید که رویدادهای مورد نظر اتفاق بیفتد.....
۲۳.....	رویکرد بینش محور برای رهبری افراد و دستیابی به اهداف بزرگ.....
۲۵.....	مرتبط باشید.....
۲۶.....	بخش اول: طرز فکر مناسبی کسب کنید.....
۳۲.....	بخش دوم: برنامه داشته باشید: استراتژی، ساختار، فرهنگ.....
۳۸.....	بخش سوم: تا بدست آوردن نتایج پیگیر باشید.....
۴۳.....	سخن آخر.....
۴۵.....	فصل دوم: نفوذ ۳۶۰ درجه.....
۴۵.....	خلاصه.....
۴۶.....	هدف‌های رفتاری.....
۴۷.....	مقدمه.....
۴۸.....	ما زاده شده‌ایم تا بر دیگران تأثیر بگذاریم.....
۴۹.....	زرادخانه نفوذ شخصی شما.....
۴۹.....	نفوذ ۳۶۰ درجه با خود شما شروع می‌شود.....
۵۰.....	نکات مربوط به ماهر شدن در خود-تنظیمی.....
۵۱.....	درهم‌شکستن مقاومت.....
۵۳.....	سه کلید فائق آمدن بر مقاومت.....
۵۴.....	چیزهایی که واقعاً به افراد انگیزه می‌دهند و چیزهایی که واقعاً برای آنها مهم است را بشناسید.....
۵۵.....	چگونه تصمیم‌های ما توانایی تأثیرگذاری ما را تعریف می‌کنند.....
۵۷.....	پنج ابزار تصمیم‌گیری.....
۵۸.....	آماده‌سازی زمینه: بطور راهبردی بر تصمیم‌های دیگران تأثیر بگذارید.....
۵۸.....	ادراک به تفکر و رفتار شکل می‌دهد.....
۵۹.....	اجتناب از گروه‌اندیشی.....

۶۰	ماهر شدن در سیاست‌های سازمانی
۶۱	راهبردها و تاکتیک‌های سیاسی
۶۱	نفوذ به سمت بالا
۶۲	خودتان باشید
۶۴	نفوذ بر عقاید عمومی سازمان
۶۴	درس‌های کلیدی برای نفوذ بر ادراکات
۶۶	بکارگیری کلمات برای نفوذ و تغییر در افکار
۶۷	مدیریت قدرت نفوذ برند شخصی شما
۶۷	ایجاد یک برند با قابلیت نفوذ
۶۹	جمع‌بندی
۷۱	فصل سوم: کار با هوش هیجانی
۷۱	خلاصه
۷۲	هدف‌های رفتاری
۷۲	مقدمه
۷۲	معیار جدید
۷۳	شایستگی‌های ستاره‌ها
۷۴	چارچوب شایستگی عاطفی یا هیجانی
۷۶	مورد خاص برای مهارت‌های نرم
۷۷	سکان داخلی
۷۸	منبع احساس درونی
۷۸	شایستگی‌های خود آگاهی
۷۹	خود کنترلی
۷۹	مهارت خودتنظیمی
۸۰	چه چیزی ما را به حرکت در می‌آورد؟
۸۰	مهارت‌های انگیزش
۸۰	توانایی‌های افراد
۸۱	شایستگی‌های همدلی
۸۱	هنر اثر گذاری

۸۱	شایستگی‌های مربوط به مهارت‌های اجتماعی
۸۲	همکاری، تیم و بهره‌هوشی گروه
۸۲	شایستگی‌های مربوط به هماهنگی اجتماعی
۸۳	مدل جدید آموزش
۸۵	سازمان مبتنی بر هوش هیجانی
۸۵	برخی یافته‌های نهایی
۸۷	فصل چهارم: اعتبار
۸۷	خلاصه
۸۸	هدف‌های رفتاری
۸۸	مقدمه
۹۰	زمان بد ممکن است اعتبار را خراب کند
۹۱	رهبری، رابطه است
۹۲	کسب کردن اعتبار
۹۳	اعتبار، تفاوت ایجاد می‌کند
۹۴	شش اصل برای بدست آوردن و حفظ کردن اعتبار
۹۵	خویش‌تن خویش را کشف کنید
۹۶	چگونگی کسب و حفظ اعتبار شخصی
۹۷	برای انتخاب کنندگانتان ارزش قائل شوید
۹۸	ارزش قائل شدن را با گوش کردن شروع کنید
۹۹	ارزشهای مشترک را تأیید نمایید
۱۰۰	از ارزشهای مشترک برای ایجاد تفاوت استفاده کنید
۱۰۱	ظرفیت سازی کنید
۱۰۲	آنچه را میگوییم انجام خواهیم داد، انجام دهیم
۱۰۳	در خدمت هدفی باشید
۱۰۵	امید بدهید
۱۰۷	رهبران باید امید را زنده نگهدارند
۱۰۸	تنش‌های رهبران برای کسب اعتبار
۱۱۰	نتیجه‌گیری

۱۱۳.....	فصل پنجم: قدرت گوش دادن.....
۱۱۳.....	خلاصه.....
۱۱۴.....	هدف‌های رفتاری.....
۱۱۴.....	مقدمه.....
۱۱۵.....	بخش اول: گوش دادن.....
۱۱۵.....	گوش دادن ارزش تلاش را دارد.....
۱۱۶.....	شما چه نوع شنونده‌ای هستید؟.....
۱۱۷.....	چگونگی ساکت ماندن - بیشتر مواقع.....
۱۱۹.....	بخش دوم: نظم دادن به بی نظمی.....
۱۱۹.....	مزایای گوش دادن در سازمان.....
۱۲۰.....	نتیجه گیری.....
۱۲۱.....	فصل ششم: چگونه استثنایی باشیم.....
۱۲۱.....	خلاصه.....
۱۲۲.....	هدف‌های رفتاری.....
۱۲۲.....	مقدمه.....
۱۲۳.....	بخش ۱: آنچه که رهبران می‌توانند از نقاط قوت خود بیاموزند.....
۱۲۳.....	شکوفایی سازمان‌ها با رهبران قدرتمند.....
۱۲۳.....	چرا تأکید بر نقاط قوت؟.....
۱۲۵.....	نقاط قوت می‌تواند توسعه یابد.....
۱۲۸.....	آموزش چندگانه رهبری.....
۱۳۰.....	مزایای توسعه ی نقاط قوت.....
۱۳۱.....	بخش ۲: چگونه نقاط قوت استثنایی توسعه می‌یابند؟.....
۱۳۱.....	جایی برای شروع.....
۱۳۲.....	گذر از عملکرد ضعیف به عملکرد خوب.....
۱۳۲.....	نقش بازخور در توسعه نقاط قوت رهبری.....
۱۳۳.....	ایجاد نقاط قوت در کار.....
۱۳۶.....	حفظ نقاط قوت.....
۱۳۸.....	بخش ۳: ملاحظات خاص.....

۱۳۸.....	عوامل فردی.....
۱۳۸.....	ایجاد نقاط قوت با بازخورهای دارای چند ارزیاب.....
۱۳۹.....	فصل هفتم: قدرت عادت.....
۱۳۹.....	خلاصه.....
۱۴۰.....	هدف‌های رفتاری.....
۱۴۰.....	مقدمه.....
۱۴۲.....	بخش ۱: عادات افراد.....
۱۴۲.....	حلقه عادت: عادات چگونه کار می‌کنند.....
۱۴۵.....	کار غیر ارادی "تکه کردن".....
۱۴۶.....	اشتیاق مغز: چگونه ایجاد عادت‌های جدید.....
۱۴۷.....	قوانین هاپکینز.....
۱۴۹.....	ایجاد اشتیاق برای توانمند کردن عادت.....
۱۵۰.....	یک نشانه بیابید، پاداش‌ها را تعریف کنید.....
۱۵۱.....	قانون طلایی تغییر عادت: چرا تحول رخ می‌دهد.....
۱۵۵.....	بخش ۲: عادات سازمان‌های موفق.....
۱۵۵.....	عادات کلیدی: کدام عادات اهمیت بیشتری دارد؟.....
۱۵۶.....	عادات کلیدی.....
۱۵۷.....	انتخاب نقطه تمرکز.....
۱۵۸.....	نتیجه‌گیری.....
۱۵۹.....	بخش ۳: عادات جوامع.....
۱۵۹.....	آیا ما مسئول عاداتمان هستیم؟.....
۱۶۱.....	فصل هشتم: تغییر از طریق طراحی.....
۱۶۱.....	خلاصه.....
۱۶۲.....	هدف‌های رفتاری.....
۱۶۳.....	مقدمه.....
۱۶۴.....	تفکر طراحی چیست؟.....
۱۶۵.....	تفکر مبتنی بر منبع باز و فکر باز.....
۱۶۶.....	تبدیل نیاز به تقاضا.....

۱۶۷	اجزاء یک برنامه طراحی موفق
۱۶۸	یک چارچوب ذهنی
۱۶۹	قواعد آزمایش
۱۷۰	بازگشت به سطح
۱۷۱	دیگر یک ایده خوب کافی نیست
۱۷۲	نقشه کلی تجربه
۱۷۲	گسترش پیام
۱۷۳	طراحی در بعد چهارم
۱۷۳	از اینجا به کجا می‌رویم؟
۱۷۵	قرارداد اجتماعی جدید
۱۷۶	طرح یک زندگی
۱۷۹	فصل نهم: رئیس خوب، رئیس بد
۱۷۹	خلاصه
۱۸۰	هدف‌های رفتاری
۱۸۰	مقدمه
۱۸۳	بخش اول: فراهم نمودن صحنه
۱۸۳	تمایزی که یک رئیس می‌تواند ایجاد کند
۱۸۵	روسا اهمیت دارند
۱۸۶	بخش دوم: آنچه که بهترین روسا انجام می‌دهند
۱۸۶	هماهنگی بین گفتار و رفتار
۱۸۶	حقیقت
۱۸۷	راهکارهایی برای مسئول شدن
۱۸۸	سعی کنید عاقل باشید
۱۸۹	بدانید که چه چیزی را نمیدانید
۱۹۰	شخصیت‌های خوب و بد
۱۹۰	ترفندهای افراد زیرک
۱۹۲	به عنوان سپر انسانی یا ضربه گیر خدمت کنید
۱۹۲	زمانشان را هدر ندهید

از زیرکارهای ناخوشایند شانه خالی نکنید.....	۱۹۳
فصل دهم: اعتماد هوشمند.....	۱۹۵
خلاصه.....	۱۹۵
هدف‌های رفتاری.....	۱۹۶
مقدمه.....	۱۹۶
تأثیر اعتماد بر موفقیت.....	۱۹۷
تأثیر اعتماد بر انرژی کارکنان.....	۱۹۸
تأثیر اعتماد بر شادمانی.....	۱۹۹
انتخاب اول و دوم: اعتماد کور و عدم اعتماد.....	۱۹۹
عینک اعتماد کور کورانه (کور).....	۲۰۰
عینک عدم اعتماد.....	۲۰۰
هفت هزینه معمول بی‌اعتمادی یا کم‌اعتمادی در یک سازمان.....	۲۰۱
سومین انتخاب: اعتماد هوشمند.....	۲۰۱
میل به اعتماد.....	۲۰۲
تحلیل.....	۲۰۲
اعتماد مسری است.....	۲۰۳
پنج اقدام متعارف برای ایجاد اعتماد هوشمند.....	۲۰۴
اقدام اول: اعتقاد به اعتماد داشته باشید.....	۲۰۴
سه اعتقاد درباره اعتماد.....	۲۰۴
اقدام دوم: خود نقطه آغاز اعتماد باشید.....	۲۰۶
شخصیت و کردانی.....	۲۰۷
اقدام سوم: نیت خود را اعلام کنید و فرض کنید دیگران هم نیت مثبت دارند.....	۲۰۹
عامل افزایش دهنده عملکرد.....	۲۰۹
اعلام نیت.....	۲۱۱
اقدام چهارم: به وعده خود عمل کنید.....	۲۱۱
شهرت و برند (نام تجاری).....	۲۱۲
بعضی رفتارهای اعتمادساز.....	۲۱۳
اقدام پنجم: رهبری نمودن اعتماد در حال گسترش.....	۲۱۴

۲۱۵.....	چرا گسترش اعتماد هوشمند، هوشمند است؟
۲۱۶.....	رهبران قدم اول را بردارند.....
۲۱۶.....	چطور یک رهبر، اعتماد هوشمند را گسترش می‌دهد؟
۲۱۷.....	ایجاد فرهنگ اعتماد هوشمند.....
۲۱۸.....	ایجاد یک میراث برای اعتماد هوشمند.....
۲۱۹.....	ایجاد تحول خودتان از اعتماد.....
۲۲۰.....	انتخاب اعتماد هوشمند شجاعت می‌خواهد.....
۲۲۱.....	فصل یازدهم: مشارکت کامل.....
۲۲۱.....	خلاصه.....
۲۲۲.....	هدف‌های رفتاری.....
۲۲۲.....	مقدمه.....
۲۲۵.....	رضایت به خاطر استدلالات خوب.....
۲۲۸.....	قانون طلایی مدیریت را تمرین کنید.....
۲۲۸.....	روانشناسی انگیزش.....
۲۳۰.....	انگیزش درونی در مقابل انگیزش بیرونی.....
۲۳۱.....	برانگیختن احساسات برای عملکرد فردی.....
۲۳۱.....	برنامه اصلی موفقیت.....
۲۳۳.....	کاری کنید افراد احساس مهم بودن کنند.....
۲۳۴.....	انتقاد مخرب.....
۲۳۴.....	بیشتر از این شکایت نکنید.....
۲۳۵.....	بیشتر از این محکوم نکنید.....
۲۳۵.....	غلبه بر ترس.....
۲۳۶.....	یک محیط عالی برای کار کردن.....
۲۳۷.....	از بین بردن ترس از شکست.....
۲۳۷.....	احساس برنده شدن ایجاد کنید.....
۲۳۸.....	انتظار بهترین‌ها را داشتن.....
۲۳۸.....	۵ گام برای برنده شدن.....
۲۳۹.....	افراد مناسب را انتخاب کنید.....

- ۲۴۰....."قانون ۳ در استخدام"
- ۲۴۱.....نتایج همه چیز هستند
- ۲۴۲.....برنامه ریزی برای نتایج
- ۲۴۵.....فقط انجامش دهید
- ۲۴۶.....منابع و مأخذ

فصل اول:

افراد را با خودتان همراه سازید^۱

خلاصه

دیوید نواک سالها پیش، متوجه این نکته شد که شما نمی‌توانید هیچ سازمان بزرگی را بدون کسب همراهی کارکنان، ایجاد اشتیاق در آنان و تمرکز زیاد بر روی مأموریت هدایت کنید. اما چگونه باید این کار را انجام دهید؟ نواک که حدود ۱۵ سال در برندهای یام! (*Yum*)، به امر تدوین برنامه‌های تجاری مشغول بوده و در ۹ سال اخیر، هر ساله رشدی ۱۳ درصدی را برای شرکت خود به ارمغان آورده است، از ضرورت همراه کردن افراد با خودتان صحبت می‌کند. وی شخصاً چندین هفته از هر سال را صرف آموزش این مسئله به هزاران مدیر در سراسر جهان می‌کند. به اعتقاد او، تا زمانی که مدیران یاد نگیرند چگونه افراد را در کنار خود داشته باشند، نمی‌توانند در کار خود رویدادهای بزرگی را رقم بزنند.

کتاب منبع در این فصل: (Taking people with you- by Daivid Novak-2012) 1-

نواک می داند که مدیران نیازی به رهبری معمولی یا تئوری های آموزشگاه های کسب و کار ندارند. در کتاب *افراد را با خودتان همراه سازید*، او از راه میانبر برای رسیدن به اهداف استفاده می کند. راهکار مورد نظر او، هدایت گام به گام افراد برای تعیین اهداف بزرگ، کسب همکاری افراد با یکدیگر و دستیابی به اهداف مورد نظر است. او بر انجام دوباره این فرایند تا زمانی که تعالی مستمر، تبدیل به عنصر اصلی فرهنگ سازمان شود، تاکید می کند.

در این کتاب، نواک ابزارهای خاصی ارائه می دهد که ممکن است سبک رهبری و رفتاری شما در سازمان را به چالش بکشاند. شما باید آماده تغییر طرز تفکر تا نسبت به رهبری و مهمتر از آن، شیوه ای که هر روز آن را بکار می گیرید، باشید.

هدف های رفتاری

در این فصل، یاد خواهید گرفت که:

* چگونه از افکار افرادتان مطلع شوید.

* چگونه بزرگ فکر کنید.

* چگونه «اعتقاد راسخ» در انجام کارها داشته باشید.

* چگونه ایده های خوب را در فضاهای غیرمنتظره جستجو کنیم.

* چگونه طرز تفکری دلگرم کننده و مشتاق داشته باشیم.

* چرا شما باید نتایج مقدماتی را، همانند نتایج نهایی تشویق کنید.

مقدمه

همه ما نیاز به کمک کارکنان در طول مسیر داریم. شما می‌توانید مسیر را به تنهایی ادامه دهید. ولی اگر شما می‌خواهید کسب و کاری را شروع کنید، اگر خواستار پیشرفت عظیمی هستید، اگر در حال راه اندازی یا توسعه یک محصول جدید هستید، اگر می‌خواهید شرکت شما در یک مسیر جدید حرکت کند، اگر می‌خواهید منطقه فروش‌تان را گسترش دهید، اگر می‌خواهید منابع مالی را برای هدفی مطلوب فراهم کنید، حتی اگر شما می‌خواهید مربی تیم فوتبال کودکان شوید، که تا کنون همه بازیها را از دست داده است، و شما می‌خواهید به آن بچه‌ها احساسی همانند برنده شدن را بفهمانید، شما نیاز به کمک افراد دارید تا بتوانید به آنجا برسید. شما اگر به تنهایی به دنبال انجام کارها هستید، هرگز موفق به انجام کارهای بزرگ نخواهید شد.

در اوایل زندگی حرفه‌ای ام، تجربه‌ای داشتم که نحوه تفکر من درباره نقش خودم به عنوان یک رهبر را تغییر داد و الهام بخش من در کارهایی بود که نمونه بارز آن کتاب *افراد را با خود همراه سازید* است. زمانی برای شرکت پستی کار می‌کردم، که مسیر ارتقای مرا فراهم کرد و تازه رئیس بخش پر کردن بطری‌های پستی شده بودم.

من در کارخانه‌ای در سنت لوئیس بودم، میزگردی با گروهی از فروشندگان در ساعت ۶ صبح داشتیم، بعد از صرف صبحانه (قهوه و دونات)، من یک سوال صریح درباره نحوه بازاریابی و تجارت و نحوه عرضه و نمایش محصولات در مغازه‌های بقالی و فروشگاه‌های مواد غذایی پرسیدم. من می‌خواستم طرز فکر آنها راجع به فرایندهای کاری درست و نادرست را جويا شوم. در این جلسه یکی از افراد بی‌درنگ با صدای بلند گفت:

باب در این منطقه یک کارشناس است. او می‌تواند به شما توضیحات مستدلی بدهد. فرد دیگری اضافه کرد: «باب در یک روز، به من چیزی بیش از آنچه دو سال در کارم یاد گرفتم، آموخت». همه فروشندگان موافق این نکته بودند که باب در کار خود بهترین است. به باب نگاه کردم، فکر کردم او با همه این تشویق‌ها باید هیجان زده شده باشد. اما در عوض دیدم که اشک از چشمانش جاری است. وقتی از او پرسیدم چه اتفاقی افتاده است، باب گفت بیش از ۴۰ سال است برای شرکت کار می‌کند و هیچکدام از مدیران شرکت تا بحال از او تعریف و تمجید ننموده‌اند.

بقیه بازدید من از کارخانه به خوبی پیش رفت، اما آن روز را ناآرام و نگران سپری کردم. شرم آور بود که باب هرگز احساس نکرده بود که مورد تقدیر قرار گرفته است. این، فرصتی از دست رفته برای کسب و کار بود. همه ما می‌توانیم از این متخصص بهره بگیریم و افراد زیادی می‌توانند از وی یاد بگیرند. او در کاری که انجام می‌داد بسیار ماهر بود، اما چه کسی می‌داند او چقدر می‌توانست در محیط کار بهتر شود، اگر به رسمیت شناخته می‌شد و به دانش وی پاداش داده می‌شد. من فهمیدم اگر وی احساس کند نادیده گرفته می‌شود و از او قدردانی نمی‌شود، دیگران نیز در کارخانه همین احساس را خواهند داشت.

کاری کنید که رویدادهای مورد نظر اتفاق بیفتند.

من همیشه به افراد اعتقاد داشته‌ام، اما آن تجربه باعث شد که بیش از پیش مصمم شوم که رهبری باشم که هرگز اجازه نمی‌دهد افرادی مانند باب دوره شغلی خود را بدون تقدیر از آنچه انجام داده‌اند و تشویق برای اینکه تمام توانشان را بکار گیرند، به پایان

فصل اول: افراد را با خودتان همراه سازید / ۲۳

برسانند. من می‌خواستم کسانی که برای من کار می‌کردند بدانند که آنها مهم هستند و من می‌خواهم آنها از اینکه هر روز سرکار می‌آیند لذت ببرند. همچنین فهمیدم هیچ چیزی اتفاق نمی‌افتد مگر اینکه من مقدمات آن را فراهم نمایم. این وظیفه من بود که شکل صحیحی از رهبری را پیاده کنم زیرا هیچکس دیگری این اصول را اجرا نمی‌کرد، و من اولین کسی بودم که این کار را انجام دادم.

در حال حاضر من رئیس هیئت مدیره و مدیر عامل برندهای یاماها هستم، که مالک برندهایی چون کی.اف.سی، پیتزا هات و تاکو بل می‌باشد. بیش از یک دهه قبل که این کار را شروع کردم، من به افرادی مثل باب در دنیا فکر کردم و این مسئله یکی از اولویت‌های من برای خلق فرهنگ به رسمیت شناختن افراد شد، که در آن هر کسی به حساب می‌آمد و انجام این کار موفقیت‌آمیز بود بطوریکه شرکت ما به همین دلیل شهرت یافت. این کار کوچکی نبود، و در این راستا ما در حال حاضر بیش از ۱.۴ میلیون کارمند در بیش از ۱۱۷ کشور دنیا داریم. اگرچه ما کامل نیستیم ولی این کار جواب می‌دهد. من می‌دانم که آن جواب می‌دهد، زیرا من تقریباً هر روز دلیلی بر اثبات آن بدست می‌آورم.

رویکرد بینش محور برای رهبری افراد و دستیابی به اهداف بزرگ

شما باید با پرسیدن سه سوال بزرگ از خودتان که رویکرد شما به رهبری را هدایت نموده و به شما اجازه می‌دهد افراد را با خودتان همراه کنید، شروع نمایید. این سه سوال عبارتند از:

۱- بزرگترین چیزی که تصور می‌کنید موجب پیشرفت کسب و کارتان می‌شود یا

زندگیتان را تغییر می‌دهد، چیست؟

۲- به چه کسی نیاز دارید که بر شما تاثیر گذاشته و نفوذ کند تا موفق شوید؟

۳- نیاز دارید چه برداشت‌ها، عادات یا باورهایی را در مخاطبان برای رسیدن به اهدافتان

ایجاد کنید، تغییر دهید یا تقویت کنید؟

پیش از اینکه به این سوالات پاسخ دهم، لازم است شیوه درست برخورد با آنها را توضیح دهم. وقتی راجر انریکو، رئیس شرکت پپسی در آن زمان، برای اولین بار از من خواست تا برنامه‌ای برای بهبود رهبری ارائه دهم، این درخواست مرا وادار کرد تا خود را در آینه بنگرم و از خود پرسم شیوه من برای همراه شدن افراد با من چیست؟ چگونه من می‌توانستم افراد را دقیقاً در یک راستا و برای گام برداشتن به سمت یک هدف سازماندهی کنم؟ به این نتیجه رسیدم که هسته اصلی موفقیت من در رهبری از توانایی‌ام برای فکر کردن همانند یک بازاریاب نشأت می‌گیرد.

در بازاریابی، اگر شما بتوانید بفهمید در ذهن مشتریان‌تان چه می‌گذرد، شما فرصتی برای حل کردن مسائل آنها دارید که این امر به بهبود کسب و کارتان کمک می‌کند. شما باید درک مناسبی از چیزی که آنها بدان فکر می‌کنند و اینکه چرا اینطور فکر می‌کنند داشته باشید تا بتوانید مردم را ترغیب به خرید محصولات خود بنمایید. برای مثال، برای شروع شما ناچار به کسب بینشی هستید که آنها را متقاعد کند بدون آن محصول نمی‌توانند یا نباید زندگی کنند. برای اینکه رهبر موفقی باشید، کسی که کارهای بزرگ انجام می‌دهد، نیاز دارید بینشی مشابه با بینش کسانی بدست آورید که آنها را هدایت می‌کنند.

مرتبط باشید

درباره محصول یا خدمتی که به مشتریان ارائه می‌کنید، فقط به حرف زدن اکتفا نکنید؛ اطمینان حاصل کنید که محصول یا برند شما در مسیری است که مرتبط با نیازهای هر کسی است که می‌خواهید بر وی تأثیر بگذارد. این نوع تفکر بیش‌محور در همه موقعیت‌ها کار می‌کند. اسنیکرز زمانیکه از طرز فکر مشتریان بهره گرفت، رشد چشمگیری بدست آورد، و دریافت که دسته‌های آبنبات‌ها به درد مشتریان نمی‌خورند و اینگونه شروع به جلب مشتری برای برندشان کردند «اسنکی که لذت بخش است». سواچ (Swatch) کار مشابهی انجام داد، به جای اینکه مانند دیگر برندها موقعیت خودش را تثبیت کند، دریافت که مشتریان می‌خواهند ساعت‌هایشان یک وسیله پوشیدنی باشد. سواچ شروع به ارائه طیف متنوعی از بندهای ساعت کرد، و طولی نکشید که محصولاتش به مد روز تبدیل شد. و شما ممکن است به خاطر داشته باشید که چگونه شرکت اولدزموبیل (Oldsmobile) بطور موفقیت آمیزی به وضعیت را کد خود واکنش نشان داد و اینگونه در رابطه با مدل‌های جدیدش صحبت کرد «Oldsmobile‌های پدرتان، خیر». شما ایده را بدست آوردید. اینکه بدانید مردم چگونه درباره شما فکر می‌کنند، بیش‌لازم را به شما می‌دهد تا محصولات خود را بگونه‌ای طرح ریزی مجدد کنید که مردم را در کنار خود داشته باشید.

بخش اول: طرز فکر مناسبی کسب کنید

* بهترینی باشید که می توانید باشید: خودتان باشید، خودتان را بشناسید، خودتان را رشد دهید.

مردم انسان های بزرگ و واقعی را می شناسند و دنبال می کنند، کسانی که در زندگی به شیوه خودشان حرکت می کنند و بر اعتقاداتشان پابرجا می مانند و از باورهایشان بر نمی گردند. همه ما می توانیم افرادی را نام ببریم، که اغلب همه پذیرفته اند که آنها انسان های بزرگی هستند، نلسون ماندلا، مهاتما گاندی، محمد علی، وینستون چرچیل و نظایر آن همه واقعی هستند، که این نشان می دهد اعتقاد به شیوه های مختلفی می تواند خود را نشان دهد.

به دیگران کمک کنید خودشان باشند

به عنوان یک رهبر، شما باید با هر کسی که هدایت می کنید، ارتباط برقرار کنید تا بدانند چقدر مهم است که خودشان باشند. در اینجا چند توصیه آمده است:

* همه افراد را باور داشته باشید. از تفاوت های فردی تجلیل کنید.

* برنامه های توسعه فردی داشته باشید. هیچ جایگزینی برای بازخور مناسب و مفید وجود ندارد.

* فضایی امن ایجاد کنید. شرایطی فراهم کنید تا افراد به راحتی صحبت کنند، دیدگاه هایشان را به اشتراک بگذارند و تفاوت های فردی خود را ابراز دهند.

* آشکارا به دنبال دانش و چشم اندازهای فکری دیگران باشید. منتظر نباشید افراد صحبت کنند. از آنها بخواهید بگویند درباره ایده های شما چه می دانند و چه فکر می کنند.

فصل اول: افراد را با خودتان همراه سازید / ۲۷

من این را داشتن «اعتقاد راسخ» می‌نامم، که به معنی این است که حتی در سخت‌ترین و دشوارترین موقعیت‌ها، خودتان باشید. این نیازمند زندگی با یک پارادوکس است: برای الهام بخشیدن به عنوان یک رهبر، شما نیاز دارید چیزهای زیادی را بدانید، اما وقتی چیزی را نمی‌دانید باید توانایی پذیرش آن را داشته باشید. شما نیاز دارید مطمئن و قابل اعتماد و در عین حال، آسیب پذیر باشید.

آسیب پذیر بودن برای بیشتر ما سخت است، اما در دنیای کسب و کار این ایده که خودتان باشید، سخت‌تر و پیچیده‌تر است، بخاطر این واقعیت مهم، که بتوانید همه افرادی که واقعاً با شما مانده‌اند را مدیریت و همراهی کنید. شما نمی‌توانید به وضوح به مشتریان یا همکاران خود بگویید «من همین هستم، یا بپذیر، یا برو». اگر خواهان پیشرفت هستید، این کار را نمی‌کنید. در عوض شما باید بفهمید چطور باید رفتار کنید تا بتوانید درخواست‌ها و نظرات خود را عملی کنید و بر افرادی که سرپیچی می‌کنند یا بی دلیل با فرهنگ سازمانی مخالفت می‌کنند، تأثیر بگذارید.

* یادگیرنده‌ای مشتاق باشید: جستجو کنید و دانشی کاربردی بسازید

یکی از اثربخش‌ترین کارهایی که می‌توانید انجام دهید، برای اینکه رشد کنید و اینکه بهترین باشید که می‌توانید باشید، این است همیشه در حال یادگیری باشید. در واقع، من باور دارم مشتاق بودن به یادگیری، بزرگترین چیزی است که یک رهبر خوب را از یک رهبر عالی متمایز می‌کند. برخی که نسبت به دانش حریص‌اند می‌توانند اشتیاق و کنجکاوی دیگران را برانگیزند و سازمان را با آوردن ایده‌های جدید به آن انرژی ببخشند.

من ایده‌های خوب را از هر جایی که بتوانم بدست می‌آورم. در واقع، برخی از بزرگترین موفقیت‌های زندگی حرفه‌ای من، بر پایه ایده‌های دیگران ساخته شده است، و من افتخار می‌کنم که بگویم برخی از آن ایده‌ها مستقیماً از رقبا دریافت شده است. به عنوان مثال، وقتی من در سال ۱۹۸۶، به پیتزاها رفتم تا بازاریابی انجام دهم، فروش پایین بود و سالها بود که این برند، محصول جدید موفق‌تری نداشت. در آن روزها، یکی از ایده‌های در حال ظهور در صنعت، پیتزا مخصوص بود، و یکی از جاهایی که این محصول را بهتر از جاهای دیگر ارائه می‌داد، کالیفرنیا پیتزا کیچن (CPK) بود. آنها بخاطر استفاده از ترکیبی خوش طعم و خوش بو برای درست کردن پیتزا مخصوص، بی‌همتا بودند، مانند دیگر پیتزاهای آن مثل پیتزای جوجه کباب، پیتزای جوجه تایلندی و پیتزای BLT.

به همین دلیل یک روز، تیم خودم را به لس آنجلس بردم و ما برای صرف ناهار به CPK رفتیم. ما تقریباً همه پیتزا مخصوص‌های موجود در منو را سفارش دادیم و واقعاً از آنها لذت بردیم. مشخص بود که چیزهای خاصی در آن وجود دارد، ولی ما در CPK نبودیم. آیا ما می‌توانستیم این ایده را در پیتزاهات بکار بگیریم، به نحوی که چیزهایی که پیتزاهات را منحصر بفرد می‌کرد، از دست ندهیم؟

در ابتدا ما سعی کردیم پیتزا Cajun را درست کنیم، اما آن مطلوب مشتریان واقع نشد. آنها خواهان گزینه‌های جدیدی در منو بودند، ولی در واقع ترکیب جدیدی با طعمی ناآشنا را نمی‌خواستند. بعد، ما تصمیم گرفتیم پیتزا مخصوصی تهیه کنیم که به مشتریان ما، چیزی بیش از آنچه قبلاً دوست داشته‌اند، بدهد. در ابتدا، پیتزا Meat Lover بود، که پرفروش شد و بعد پیتزا Cheese Lover و سپس دیگر محصولات جدید Lover، که منجر

فصل اول: افراد را با خودتان همراه سازید / ۲۹

به کسب موفقیت فوق العاده‌ای شد. پیتزا *Lover* پرونی، که یک پیتزا عادی با فلفل اضافی بود، یکی از موفقترین محصولات در تاریخ پیتزا هات بوده است.

در این طرز تفکر، شما چیزهایی که می‌بینید برای دیگران کار می‌کند را جستجو کرده و آن را در موقعیت خودتان بکار می‌گیرید، و این، یکی از بهترین راههاست برای اینکه اتفاقات بزرگی برای شما و تیم‌تان رقم بخورد.

* قدرت افرادتان را بالفعل کنید

من اعتقاد دارم که رهبری یک مزیت است. همچنین با تمام وجودم باور دارم که همه افراد زمانی که حق انتخاب به آنها داده می‌شود، تمایل ذاتی به انجام کارهای درست دارند، مشارکت می‌کنند و تفاوت مثبتی از طریق کاری که انجام می‌دهند، ایجاد می‌کنند. و من کاملاً متقاعد شده‌ام که داشتن این طرز فکر برای اینکه بیشتر افرادی که با شما کار می‌کنند، بالفعل شوند، حیاتی است. در واقع، باور دارم که نیروی بالقوه‌ای در هر فردی وجود دارد و به عنوان یک رهبر، وظیفه من است که آن را بالفعل کنم.

* اعتمادسازی بین خود و تیمتان

اگر شما بتوانید محیطی ایجاد کنید که در آن هر کسی احساس کند بخشی از تیم است و فرصتی برای مشارکت دارد، شما موقعیتی ایجاد کرده‌اید که افراد بتوانند کارهای مهمی انجام دهند. برای ایجاد چنین محیطی، شما باید با اعتمادسازی شروع کنید. برقراری تماس با افراد و ایجاد رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد، ممکن است یک ایده معمولی بنظر برسد، ولی چطور این کار را انجام می‌دهید؟ این چیزی نیست که بطور معمول در مدارس کسب و کار تدریس می‌شود. مواردی که در ذیل آمده، چیزهایی

هستند که شما می توانید انجام دهید تا نشان دهید افراد را قبول دارید و به آنها توجه می کنید.

۱- بدانید که افراد تمایل به مشارکت دارند: با یک نگرش مثبت شروع کنید: بدانید که ۹۹ درصد افرادی که هر روز سرکار حاضر می شوند، می خواهند کارها را خوب انجام دهند و سخت تلاش کنند. بنابراین آنها می توانند به همین دلیل مورد قدردانی قرار گیرند، تنها ۰/۱ درصد کارکنان از این قاعده خارج هستند، یعنی کسانی که بی نظم کار می کنند و کارها را با حسن نیت انجام نمی دهند.

۲- نشان دهید که همه به حساب می آیند: نشان داده شده است که موفق ترین کمپانی ها فرهنگی دارند که در آن هر فردی احساس می کند ارزشمند است. مهم نیست در چه جایگاهی است، همه می دانند فرصت مشارکت و ایجاد تفاوت را دارند.

۳- هر چه بیشتر بدانند، بیشتر توجه می کنند: یکی از راه هایی که می توانید به افراد نشان دهید به توانایی ها و نیت های آنها اعتماد دارید، به اشتراک گذاشتن هر آن چیزی است که می دانید.

۴- سوالاتی پرسید که بیش از بهبود بخشد: برای فهمیدن اینکه افراد کیستند و چه فکر می کنند، یکی از سوالات مورد علاقه من برای پرسیدن این است، «چه کار می کردید اگر شغل مرا داشتید؟»

۵- مسئولانه رفتار کنید: وقتی دریافتید افراد چگونه فکر می کنند، شما باید بر آن اساس عمل کنید و نشان دهید که آنها را به حساب آورده اید.

* باید باور داشته باشید که کار قابل انجام است

لحظه‌ای درباره آنچه می‌خواهید انجام دهید فکر کنید و از خودتان بپرسید: آیا شما واقعاً معتقدید می‌توانید آن را انجام دهید؟
اگر پاسخ به این سوال قاطعانه و بی‌درنگ بله نیست، شما باید کارهای زیر را به انجام برسانید.

* مشاهده موفقیت

من واقعاً می‌خواستم بفهمم چگونه یک فرد، برای پیروزی در عرصه‌های رقابتی فکر می‌کند، بنابراین من به دیدن باب روتلا در خانه اش رفتم. باب، یکی از روانشناسان ورزشی پیشرو در جهان و متخصص ارتقاء عملکرد، این نکات را بیان کرد: «اگر فکر می‌کنید قادر به انجام کاری هستید، احتمالاً می‌توانید آن را انجام دهید. اگر فکر می‌کنید نمی‌توانید، احتمالاً نخواهید توانست». اما اعتقاد به اینکه می‌توانید موفق شوید به معنای دانستن دقیق اینکه کجا می‌روید نیست. به معنی داشتن ایمان و اعتقادی به این است که شما و افرادتان راهی را خواهید یافت. اگر در حال حاضر دانش لازم را ندارید، می‌توانید آن را کسب کنید. اگر منابع کافی ندارید، می‌توانید بدست آورید. این یعنی باور داشتن به اینکه شما و تیم‌تان ظرفیت درک و حل مسائل را دارید. و اگر به این مسئله باور ندارید، نیاز دارید زمانی برای فکر کردن در این رابطه صرف کنید که چرا باور ندارید. با بررسی کامل اینکه چرا باور ندارید، شما موانع دستیابی به اهدافتان را خواهید شناخت.

بخش دوم: برنامه داشته باشید: استراتژی، ساختار، فرهنگ

* استراتژی: شناخت وضعیت موجود و حرکت به سمت وضعیت مطلوب

مربی من، اندی پیرسون، در اعتمادسازی در کسب و کار خود ماهر بود. وقتی رئیس شرکت ما بود، چیزی بود که بارها و بارها مثل یک شعار تکرار می کرد این بود: «اول دنیا را آنطور که واقعاً هست ببینید، بعد آنطور که دوست دارید باشد».

استراتژی شما از طریق قرار دادن همه افراد در موقعیتی مشابه آغاز می شود، اما نمی توانید همانجا متوقف شوید. شما نمی توانید به افراد بگویید چقدر اوضاع بد است و آنها را به حال خود رها کنید. شما حتی نمی توانید به آنها بگویید چقدر اوضاع خوب است و آنها را ترک کنید. شما باید تعریفی از واقعیت داشته باشید، ضمن اینکه باید به آنها نشان دهید واقعیت آنها را کجا می تواند ببرد. تعریف واقعیت و ایجاد امید، مکمل یکدیگرند. به گفته ناپلئون بناپارت: «رهبر، دلال (خریدار و فروشنده) امید است». یا به عبارت دیگر در شکلی کمتر بحث برانگیز، نویسنده و فیلسوف معاصر سیدنی بانکس می گوید، «هرگز فراموش نکنید که امید یک متحد یا هم پیمان بسیار مهم است که کارهای معجزه آسایی انجام می دهد».

ایجاد امید به معنی نشان دادن واقعیتها به افراد است به نحوی که بتواند آنها را برای رسیدن به وضع مطلوب هدایت کند.

* استراتژی: خلق یک چشم انداز و شخصی سازی آن

وقتی واقعیت را برای افراد تحت سرپرستی خود تعریف کردید، گام بعدی توسعه یک چشم انداز مشترک در رابطه با جایی است که می خواهید به آنجا برسید. در جلسه ای

فصل اول: افراد را با خودتان همراه سازید / ۳۳

که چارلی میدلتون با تیمش داشت، چشم اندازی الهام بخش از آینده شان را تشریح کرده بود: کسب امتیاز فروش KFC در تنسی (ایالتی در شرق آمریکای مرکزی). بعد از جلسه او گفت: «ساختن جاده‌ای که به هیچ جایی نمی‌رود، سخت است». منظورش این بود که رسیدن به جایی که می‌دانید کجاست و به آن سمت هدایت می‌کنید، بسیار آسانتر است. من زیاد موافق این موضوع نبودم. وقتی تدوین برنامه‌ای برای دستیابی به اهدافتان را انجام می‌دهید، قبل از اینکه شروع به ترسیم نقشه راه برای رسیدن به آن نقطه کنید، ضروریست در ابتدا تصویری روشن از نقطه پایان داشته باشید.

منظور من از چشم انداز چیست؟ چشم انداز، تصور شما از چیزی است که در آینده خواهید شد، زمانی که به هدف اصلی خود دست پیدا می‌کنید، منافع بدست آمده چیست و چه خروجی‌ها یا نتایجی به دنبال خواهد داشت. اگر شما بتوانید چشم اندازی خلق کنید برای آنچه می‌خواهید انجام دهید و بتوانید کاری کنید که با افراد تحت سرپرستی‌تان ارتباط پیدا کند، آنگاه است که شما به سمتی می‌روید که در کار خود بهترین باشید.

هنگام خلق چشم انداز، درباره مخاطبان خود، و افرادی که شما را همراهی می‌کنند، فکر کنید. شما باید چشم اندازی ترسیم کنید که برای افرادی که رهبری می‌کنید، قابل دیدن باشد و آنها بگویند:

۱- من آن را فهمیدم.

۲- می‌دانم مشتریان من یا افرادی که نیاز داریم ما را حمایت کنند، از آن لذت خواهند برد.

۳- من را هیجان زده می‌کند.

۴- من می‌توانم کاری کنم که اتفاق بیفتد.

به عنوان مثال، زمانی که می‌خواستم برند یام را ایجاد کنم، از خودم سوال کردم که چه عاملی می‌تواند ما را موفق نماید؟ وقتی در این رابطه فکر کردم، فهمیدم موفقیت برندهای رستوران‌های ما به یک دلیل خواهد بود: خوشحال کردن مردم. غذاهای خوب، مردم را خوشحال می‌کند. اگر بتوانیم در سطحی بالاتر، تجربه‌ای عالی به مشتریانمان بدهیم، آنها خوشحالت‌تر خواهند شد. اگر ما مقدار کمتری پول از مردم دریافت کنیم، و کاری کنیم که بتوانند کمی بیشتر از پولشان را برای خود نگهدارند، این مسئله نیز آنها را خوشحال می‌کند. بنابراین، چشم اندازی که به آن فکر کردیم این بود: «یام را در چهره خوشحال مردم سراسر دنیا ببینید».

چشم اندازی که من بیان کردم، هر چهار نکته بالا را دربرداشت و همه، از کارگران رستورانهای ما تا وکلای ما می‌توانستند فکر و ایده پشت آن را بفهمند.

* استراتژی: در هر مرحله‌ای و در هر سطحی همسوئی^۱ ایجاد کنید

زمانیکه واقعیت‌های کسب و کار و چشم انداز خود را با تیم‌تان به اشتراک گذاشتید، سومین بخش از اجرای استراتژی شما، ایجاد همسوئی است. همسوئی بسیار مهم است. شما می‌توانید بهترین ایده‌ها در جهان را بدست آورید، اما اصلاً مهم نیست وقتی نتوانید افرادی داشته باشید که به شما در این انجام کار کمک کنند. اگر نمی‌توانید همسوئی ایجاد کنید، ایده عالی شما ایده اثربخشی نیست.

فصل اول: افراد را با خودتان همراه سازید / ۳۵

در طی ۲۰ سال گذشته، یادگیری از تعدادی از مشاوران برتر تغییر، منافع زیادی نصیب من کرده است. همه چیزی که همه آنها درباره سازماندهی می گفتند، اساساً در این خلاصه می شود که: شما باید اطمینان حاصل کنید که افراد سه چیز را فهمیده اند:

۱- می خواهید چه کاری انجام دهند؟

۲- برای آنها چه چیزی به دنبال دارد؟

۳- خود شما نیز آن را انجام خواهید داد یا خیر؟

افراد زمانی که این سه مورد را درک کنند، آنها می دانند از کار چه چیزی بدست خواهند آورد، و می فهمند شما نیز به اندازه آنها سرمایه گذاری کرده اید، و در این حالت است که همسو با اهداف شما خواهند شد. فقط در این صورت، آنها صادقانه در انجام کارشان احساس مسئولیت می کنند تا کار انجام شود.

ساختار: منابع، ساختار و فرآیند، عواملی هستند که اجرا را ممکن می سازند

اینکه بگویید چه کاری می خواهید انجام دهید، یک چیز است؛ و انجام دادن آن چیز دیگری است. شما برای رسیدن به هدف بزرگ خود استراتژی دارید، اما شما برای انجام کارها، نیاز به یک ساختار مناسب نیز دارید. این به معنی داشتن منابع، ساختار و فرآیندی است که برای اجرای استراتژی خود به آن نیاز دارید. این موارد در کنار یکدیگر چهارچوب مستحکمی فراهم می کنند که پاسخگویی را ممکن می کند.

به عنوان مثال، سالها پیش، می خواستیم فروش ناهار در پیتزاهات را توسعه دهیم. مشتریان دوست داشتند برای ناهار به رستوران ما بیایند، اما انتخاب همیشگی آنها نبودیم، به سه دلیل: پیتزاهای ما خیلی بزرگ و خیلی گران بودند و زمان زیادی برای درست کردن

آنها صرف می‌شد. این ویژگی‌ها با ویژگی‌های سریع، آسان و مقرون به صرفه بودن غذا در تضاد بود، ویژگی‌هایی که بیشتر افراد زمان ناهار و در محل کار به دنبال آنها بودند. برای حل کردن مسائل مشاهده شده، تیمی تشکیل دادیم با این مأموریت که برای زمان ناهار برنامه ریزی کنند. اولین تصمیمی که این تیم اتخاذ کرد، تهیه پیتزا یک نفره ۶ اینچی با قیمتی پایینتر بود. این راه حل، دو مشکل از سه مشکل را حل کرد، اما ما می‌خواستیم اطمینان پیدا کنیم که رستوران‌های ما در زمان شلوغی ناهار به اندازه کافی سریع عمل می‌کنند. بنابراین فرآیند مناسبی برقرار کردیم تا اطمینان یابیم مشتریان می‌توانند ناهارشان را خورده و به موقع سر کار حاضر شوند.

ما «ضمانت ۵ دقیقه‌ای» را پیشنهاد دادیم و یک ساعت شنی روی میز گذاشتیم که زمان را نشان می‌داد. اگر در این زمان و قبل از اتمام زمان ساعت شنی مشتریان پیتزای خود را دریافت نمی‌کردند، کوپنی به آنها می‌دادیم که پیتزای بعدی خود را رایگان دریافت کنند. با این امتیاز ما، حتی کسانی که در آغاز اجرای این فرآیند جدید در رستورانها تحت تأثیر قرار نگرفته بودند، بخاطر نتایج آن ترغیب شدند. این تبلیغ بسیار موردپسند مشتریان قرار گرفت و مشتریان ناهار ما دو برابر شد.

*** فرهنگ: ایده بزرگ «پیروزی با یکدیگر» را عملی کنید**

بخش پایانی برنامه شما، فرهنگ شماست؛ جزء حیاتی‌ای که بیشتر رهبران توجه به آن را به فراموشی سپرده‌اند. یا آن را نادیده گرفته‌اند. اما داشتن فرهنگ مناسب، که انرژی مثبت و موفقیت به بار می‌آورد، نه فقط برای دستیابی به اهداف فعلی، بلکه برای هر کاری

فصل اول: افراد را با خودتان همراه سازید / ۳۷

که شما و تیم‌تان قصد دارید در آینده برای پیشرفت انجام دهید، بسیار مهم است. یک فرهنگ قدرتمند به شما اجازه می‌دهد همواره از کارهای سخت نتیجه بگیرید.

فرهنگ چیست؟ چیزی که من اینجا دقیقاً درباره آن صحبت می‌کنم، محیط کاری است. به عنوان یک رهبر، چه نوع ارزش‌هایی را طرح ریزی می‌کنید؟ چه نوع فضایی (جوی) برای تیم خود ایجاد می‌کنید؟ آیا این فضا چیزی هست که هر روز افراد را ترغیب کند سر کار حاضر شوند، مورد حمایت و قدردانی قرار گیرند و بدانند می‌توانند رشد و ترقی کنند؟ تفاوت زیادی وجود دارد، بین افرادی که با هدف کسب درآمد کار می‌کنند، در مقابل کسانی که با یکدیگر و بخاطر تجربه ارزشمند آن کار می‌کنند. این تفاوت خود را در کارهای سختی نشان می‌دهد که نتایج آن برای همه ما مهم است.

در یام! ما لیستی از اصولی تهیه کردیم در مورد نحوه پیروز شدن، که پایه و اساس فرهنگ ماست. این اصول همواره باید معیارهای مشخصی را برآورده کنند:

۱- آیا آنها به کسب و کار شما مرتبند؟

۲- آیا کمک می‌کنند افراد احساس کنند به حساب آمده‌اند؟

۳- آیا آنها باعث می‌شوند از جایی که در آن کار می‌کنند راضی و خوشحال باشند،

بطوریکه خودشان بگویند چرا من باید بخواهم جای دیگری کار کنم؟

۴- آیا آنها الهام بخش کارکنان هستند، بنحویکه آنها مشتریان را راضی کرده و به

نتایج دست یابند؟

بخش سوم: تا بدست آوردن نتایج پیگیر باشید

* استفاده از تبلیغات مناسب برای دستیابی به نتایج

نقطه تمایز تبلیغات خوب از بد چیست؟

چه چیزی تبلیغات خوب را خوب و چه چیزی تبلیغات بد را بد می کند؟ این چیزی است که افراد در بازاریابی همیشه به آن فکر می کنند، اما در واقع، در این عصر و این روزها، همه ما با تبلیغات زیادی در طول زندگیمان مواجهیم، ما برخی از آنها را می پسندیم و برخی دیگر را خیر و چرا.

تبلیغات خوب، به یاد ماندنی و برانگیزاننده احساسات اند. آنها نقل قول می شوند و نیازی را در مخاطبان هدفگیری می کنند. همچنین مخاطبان خود را برای اقدام برمی انگیزانند، تا بیرون رفته و محصول را بخرند. شما می خواهید یک آگهی خوب را بارها و بارها ببینید.

تبلیغات بد فراموش شدنی هستند. آنها نامرتبط یا بی ربط با مخاطبان هستند. آنها مشخص نمی کنند در حال فروش چه چیزی هستند. گاهی اوقات حتی بسیار آزاردهنده اند، تا حدی که می خواهید کاری برخلاف آنچه می خواهد انجام دهید. شما هرگز نمی خواهید یک تبلیغ بد را دوباره ببینید.

* به عنوان یک رهبر، می خواهید تبلیغات خوبی داشته باشید یا بد؟

مؤسس KFC کُئل ساندرز، اهمیت خوب بودن تبلیغات برای هدفش را درک کرد. در نتیجه جوجه رستوران او بسیار معروف شد، او و همسرش کلودیا، به شهرهای مختلف

فصل اول: افراد را با خودتان همراه سازید / ۳۹

سفر می کردند و مرغ سرخ شده کنتاکی را از رستوران های محلی می گرفتند. اما آنها فقط بر مزه خوب مرغ برای تأثیر مثبت بر مشتریان تکیه نکردند. کلودیا با یک لباس جنگی به مشتریان خوش آمد می گفت. سرهنگ هر وقت فرصت داشت خودش با لباس متفاوتی از آشپزخانه بیرون می آمد، که بعد آرم تجاری وی شد، برای انجام:

*** "a little coloneling"**

شما نیاز دارید برای اهداف یا ابتکار عمل های خود همانطوری تبلیغ کنید که برای یک محصول جدید تبلیغ می کنید. شما نیاز دارید این هدف را مقابل و در مرکز توجه مخاطبان خود قرار دهید. این بدان معناست که شما نیاز دارید توجه مخاطبان را به هدف خود جلب کنید، آنها را در مورد اهمیت هدف خود متقاعد کنید و آنها را راضی نگه دارید.

*** ادراک و غلبه بر موانع موفقیت**

معتقدم که داشتن شجاعت برای حرکت به جلو برای دستیابی به هدف بزرگ بسیار مهم است، اما این هم به همان اندازه مهم است که تا زمانی که به علایق و نگرانی های همه گوش نکرده و همه موانع بالقوه موفقیت را در نظر نگرفته اید، کاری انجام ندهید. وقتی نمی خواهید کاری را انجام دهید، و کسی شما را به شک می اندازد، کار به سختی جلو می رود گویی هرگز انجام نمی شود. اما گاهی اوقات حتی بدون اینکه بفهمیم، کار را انجام می دهیم، زیرا بسیار به خودمان و ایده هایمان اطمینان داریم. در ذیل چک لیستی آمده که از طریق آن می توانید اطمینان یابید تمام جوانب را در نظر می گیرید و به همه نظرات و مخالفت ها توجه می کنید:

۴۰ / مهارت های جدید رفتار سازمانی

۱- گوش دهید و بفهمید چرا: هر نگرانی جدی را در نظر داشته باشید و دلایل ریشه‌ای آن را بیابید.

۲- مخالفت‌های درست و بجا را در برنامه‌هایتان در نظر داشته باشید: اگر تصمیم بگیرید مخالفت‌ها سزاوار توجهند، پس باید برنامه خود را با توجه به آنها تدوین کنید. انجام اینکار ممکن است کمی زمان و تلاش بیشتری بخواهد، اما منجر به نتایج بهتری خواهد شد.

۳- گوش دهید، سپس هدایت کنید: بعد از اینکه همه دیدگاه‌های مختلف را شنیده و در نظر گرفتید، دودلی شما را زمینگیر نمی‌کند. این شما هستید که به عنوان یک رهبر، درباره آنچه در آینده انجام می‌شود تصمیم می‌گیرید.

کار درست انجام دهید، تا اتفاقات خوبی بیفتند: غریزه و تمایلات خود را دنبال کنید. اگر بدانید کاری را بوسیله تیم‌تان درست انجام داده‌اید، به نگرانی‌های آنها گوش داده‌اید و در ابتدا وظایف خود را درست انجام داده‌اید، می‌توانید به تصمیم خود اطمینان داشته باشید.

* ایجا انگیزه در تیم از طریق جشن گرفتن هر پیروزی

اگر شما کار اندازه‌گیری پیشرفت را به خوبی انجام دهید و معیارهای موفقیت روشن باشند، پس هر کسی می‌داند چه وقت پیشرفت رخ می‌دهد، و این، به شما فرصت جشن گرفتن عملکرد و تکمیل مراحل کار، در طول مسیر را می‌دهد. جشنها ضروریند. آنها (جشن‌ها) تجربیاتی را به اشتراک می‌گذارند که افراد را با انگیزه نگه می‌دارند و آنها را تبدیل به سرمایه‌هایی برای دستیابی به هدف نهایی می‌کنند.

فصل اول: افراد را با خودتان همراه سازید / ۴۱

سالها پیش بازی قهرمانی کنفدراسیون فوتبال آمریکا (AFC) بین تیم‌های *Cleveland Browns* و *Denver Broncos* تماشا می‌کردم. روز فوق‌العاده سردی بود که باد و برف نیز هوا را بدتر کرده بود، شرایط جوی واقعاً سختی بود که در آن باید روحیه افراد حفظ می‌شد. تنها ۵ دقیقه باقی مانده بود و تیم *Broncos* عقب بود، آنها توپ را در زمین خودشان بدست آوردند. بنظر می‌رسید آنها مطمئن هستند که بازنده‌اند. اما تیم با هدایت بازیکن معروف خط حمله خود، جان الوی شروع به حرکت توپ در سراسر زمین کرد، گل و گل. آنها ۹ گل تا ۳۷ ثانیه به پایان، به ثمر رساندند. باورنکردنی بود آنها با ۹۸ امتیاز بازی را به تساوی کشاندند و تیم *Denver* می‌رفت تا در وقت اضافه پیروز بازی باشد.

مسابقه متحیرکننده‌ای بود ولی چیزی که توجه مرا به خود جلب کرد، بیشتر شیوه‌ای بود که کل تیم هر یک از گلها را جشن می‌گرفت. بازیکنان ذخیره در کنار زمین و تمام طول زمین دست می‌زدند و تشویق می‌کردند. پژوهشها نشان داده است این کار چقدر مهم است. به عنوان مثال، مطالعه اخیر بر روی بازیکنان فوتبال آمریکایی (ساکر)، به این نتیجه دست یافت که تیمی که گل‌هایش را با بیشترین شور و شوق جشن می‌گیرد، معمولاً بازی را برنده می‌شود.

این درس بزرگی برای هر رهبری است: به هر پیروزی بها بدهید و آن را جشن

بگیرید.

* تغییر هرگز به پایان نمی رسد

یکی از اعضای هیئت مدیره یام می گفت: «اگر برخی باور داشته باشند تغییرات تمام می شود، به آخر خط رسیده اند. من شخصاً معتقدم که هر نقطه پایانی، یک نقطه شروع دوباره است و شما باید همیشه به این شیوه فکر کنید».

روی هدف بزرگ خود تمرکز کنید

تغییراتی که می خواهید ایجاد کنید را هدایت کنید، هدف اصلی تان را در معرض و مرکز توجه خود و مخاطبان تان قرار دهید. سه راه برای حفظ این تمرکز عبارتند از:

- پشتکار، پشتکار، پشتکار. وظیفه شماست که مشخص کنید چگونه تمرکز روی موضوعاتی که مهمند را حفظ می کنید و به چه موضوعاتی توجه نمی کنید.
- ارتباطات مستمر (بی وقفه). از طریق ارتباط مستمر با افرادتان، به حفظ تمرکز بر اهدافتان کمک کنید.
- طوری بازی کنید که گویی عقب تر از دیگران هستید و باید پیروز شوید. این نگرشی است که بهترین شانس برای موفقیت را به شما خواهد داد.

ماسیمو فراگامو یکی از افرادی است که معتقد به تغییرات همیشگی است. کسب و کار ماسیمو، کسب و کاری خانوادگی بود که توسط پدرش شروع شده بود، اینکه او موقعیت منحصربفردی داشته است نشان می دهد که وی در طولانی مدت درست عمل کرده است. وقتی او کار با آمریکا را آغاز کرد، سعی می کرد در یک بازار جدید، برسد ایتالیایی کفشهایش موردپسند عموم واقع شود، یک رقیب مهم در بازار کفش زنانه و همچنین بازار کفش مردانه وجود داشت. بنابراین تیم وی جزئیات کار این رقیب را مورد

فصل اول: افراد را با خودتان همراه سازید / ۴۳

بررسی قرار دادند، از قیمت گذاری تا مشوق هایی که برای فروشندگان داشتند. او می گوید: «ما کارهای رقبا را دنبال می کردیم و آنها هدف ما بودند. و کار ما موفقیت آمیز بود بطوریکه با مشاهده دقیق کاری که انجام می دادند و تلاش برای اینکه همان کار را کمی بهتر انجام دهیم، آنها را مغلوب کردیم».

ماسیمو از این کار به عنوان فرآیند بهبود مستمر برای رسیدن به هدف یاد می کند و اینکه باید همواره در مورد اینکه چگونه می توانند برتر باشند فکر کنند. در حال حاضر، دیگر شرکتها او را هدف قرار داده و سعی می کنند از همان روشی استفاده کنند که او استفاده کرد. کمتر از یک دهه پیش، هیچکس به اندازه فراگامو در آمریکا فروش نداشت، اما اکنون رقابت گسترش یافته است. «کمپانی بین حدود ۱۰ برند پیشرو بود، اما امروز ما رقابت سختی برای حفظ موقعیت خود بین ۷۰ تا ۸۰ برند داریم. بنابراین چشم انداز به کلی تغییر کرده است، و ما باید برگردیم و طوری فکر کنیم که ۲۰ سال پیش فکر کردیم و آن موقع باعث شد در جایگاه شماره ۱ قرار گرفتیم».

سخن آخر

من واقعاً باور دارم که همراه کردن افراد با خود، وظیفه هر رهبری است؛ این وظیفه چیزی نیست که بتوان آن را به دیگری واگذار کرد. اگر کسی هستید که کارهای بزرگی انجام می دهید، نسبتاً خوب است، ولی آن تا اینجا جواب می دهد. ولی اگر شما بتوانید به یک تیم یا یک سازمان با کمک همه افراد آن، برای رسیدن به اهداف بزرگ کمک کنید، دیگر کسی نمی تواند کارهایی که انجام می دهید زیر سوال ببرد. همه چیز به شما به عنوان یک رهبر بستگی دارد.

در انتها، چیزی که اخیراً شاهد آن بوده‌ام را یادآور می‌شوم. شنبه بود و من اطراف استخر هتل، روزنامه می‌خواندم. سرم را بلند کردم و دیدم آقایی پای خود را در آب یخ فرو می‌برد، به تدریج و تقریباً به سختی، بعد پایین تنه، که به سختی جریانی در استخر ایجاد می‌کرد. در همین حال یک پسر بچه از دور دوید و مثل یک گلوله توپ سریع در آب پرید، صدای آب توجه هر کسی را جلب می‌کرد و موجی در استخر ایجاد کرد که از یک طرف استخر به سوی دیگر آن رفت.

شما یک انتخاب دارید: شما می‌توانید از آنچه اینجا آموخته‌اید، درس بگیرید و موج‌های آرامی ایجاد کنید که احتمالاً در زندگی خود و دیگران تفاوت زیادی ایجاد نکند؛ یا می‌توانید بدون هیچ مانعی بپرید، از این درس‌ها استفاده کنید و موجی ایجاد کنید که به شما و اطرافیان‌تان کمک کند تا هر آنچه را که شایسته آن هستید بدست آورید. امیدوارم انتخاب شما این باشد که ایجاد کننده یک موج باشید و شادی و نتایج حاصل از آن را دریافت کنید.

فصل دوم:

نفوذ ۳۶۰ درجه^۱

دیگران را وادار کنید تا از شما در راه رسیدنتان به بالا تبعیت کنند

خلاصه

رهبری لزوماً یک جریان بالا به پایین نیست. در حقیقت بهترین رهبران بر روی تمام کسانی که زیردست یا بالادست آنها هستند همچین کسانی که خارج از سازمان هستند مثل مشتریان و شرکا و تأمین کنندگان تأثیر می گذارند. این تأثیر ۳۶۰ درجه در واقع چیزی است که رهبران خوب را از رهبران بزرگ متمایز می کند.

هریسون موناارت مؤسس شرکت گرومیکر زندگی را صرف کمک به بزرگان تجارت و سیاست کرده است تا آنها مدیریت نفوذ، برقراری ارتباط با دیگران، قانع کردن

کتاب منبع در این فصل: (360 Degrees Influence- by Harrison Monarth -2011) 1-

دیگران، تأثیرگذاری بر دیگران و مهارت‌های رسانه‌ایشان را بهبود بخشند. او به رهبران آموزش می‌دهد که چگونه بدون تکیه بر چرخش یا دستکاری کارها، موفق عمل کنند.

در کتاب **نفوذ ۳۶۰ درجه** مونات توصیه‌هایی می‌کند تا احترام و اعتماد کسانی که اطراف شما هستند – صرف‌نظر از اینکه در چه موقعیت سازمانی قرار دارند – را بدست آورید و نفوذ خود را در محیط اطرافتان گسترش دهید. با ارائه یک دید ارزشمند در زمینه احساسات و رفتار انسانها مونات رموزی را آشکار می‌کند که شما را از لحاظ رفتاری تبدیل به زیرک‌ترین فرد می‌کند به نحوی که می‌توانید بانفوذترین رهبر در یک جمع باشید.

علاوه بر به اشتراک‌گذاری بینشی که در طول سالها مریگیری بالاترین مدیران اجرایی پیدا کرده‌است، مونات تکنیک‌ها و نکته‌هایی که به شما برای رودررو شدن با چالش نفوذ در دیگران و رهبری آنها کمک می‌کند را نیز آورده است.

در حال حاضر یکی از چیزهایی که همیشه می‌تواند همراه شما باشد اعمال نفوذ بر خود شما و رئیس شماست. شما با یادگیری رموز نفوذ بر دیگران می‌توانید خودتان را در بهترین موقعیت ممکن جهت رهبری کردن رهبران قرار دهید.

هدف‌های رفتاری

در این فصل، یاد خواهید گرفت که:

* چگونه قدرت نفوذ فعلی خودتان را ارزیابی کنید

* چگونه بر مقاومت‌هایی که در برابر ایده‌ها و پیشنهادها شماست فائق آید

فصل دوم: نفوذ ۳۶۰ درجه / ۴۷

* چگونه بفهمید افراد چه چیزی را احساس یا درباره چه چیز فکر می کنند - حتی

بهرتر از خودشان

* چگونه پنج استراتژی ارزشمند تصمیم گیری را به کار بگیرید

* چگونه استراتژی نفوذی را که متناسب با سلسله مراتب سازمان شماست، ایجاد

کنید

مقدمه

نفوذ در دیگران، فرایندی تدریجی و دائمی است. بانکی در نیوزیلند، مشتریان را با تلنگرهای کوچک دائمی تنها با فشار یک دکمه بر روی آیفون و با کمک یک برنامه کاربردی تشویق به پس انداز کردن می کند.

تاکسی های نیویورک در پشت صندلی های جلو یک صفحه لمسی دارند که به مسافران میزان مناسب انعام راننده را پیشنهاد می دهد. مسافر می تواند با فشردن دکمه های رنگی بزرگی میزان ۲، ۳ یا ۴ دلار را در صورتیکه مقدار کرایه تاکسی کمتر از ۱۵ دلار باشد به عنوان انعام انتخاب کند. در صورتیکه کرایه بیش از ۱۵ دلار باشد دکمه ها بصورت درصدهایی معادل ۲۰، ۲۵ تا ۳۰ دلار پیشنهاد می دهند. واضح است که براساس تنبلی افراد یا عدم توانایی آنها جهت محاسبه یک انعام منصفانه رانندگان تاکسی با خوشحالی از افزایش مقدار انعام ها خبر می دهند که در نتیجه تعبیه این دکمه های پیشنهاددهنده که مردم را به سمت سخاوتمندی سوق می دهد حاصل شده است.

ما هرروزه با دهها هزار مورد تعاملی کوچک و بزرگ مواجه می‌شویم که ما را به این سو و آن سو سوق می‌دهند. درحالیکه تمام این موارد نفوذکننده و تلنگرزنده احتمالاً با بالا رفتن سن بیشتر آشکار می‌شوند اما از لحظه ورود ما به این دنیا وجود داشته‌اند.

ما زاده شده‌ایم تا بر دیگران تأثیر بگذاریم

این روزها غیر ممکن است که در خیابان راه برویم بدون اینکه قدرت نفوذ را تجربه نکنیم. حتی اگر خیابان کاملاً خالی باشد، چیزهای خیره کننده، اخطارها، تبلیغ‌های فروش و عقاید مختلف تمام زوایای قابل تصور دید ما را پر می‌کنند. این در معرض نفوذ قرار گرفتن از اولین حس ما از خودمان آغاز می‌شود در لحظه‌ای که ما تصدیق می‌کنیم که تنها نیستیم و آشکالی از خواست‌ها را تجربه می‌کنیم. برای خیلی از ما این موضوع از لحظه تولد آغاز می‌شود.

با اولین درخواست‌های نوزاد نحوه بدست آوردن آنها بطور غریزی در ما بروز می‌کند. کودکان قادر به توجیه کردن، اولویت‌بندی یا صور دیگر ارتباط جهت رساندن درخواست خود نیستند پس تنها کاری که می‌کنند این است که دهان کوچکشان را باز کرده و گریه و جیغ و داد می‌کنند.

این اولین چشیدن مزه قدرت نفوذ، فرایندی از توسعه و درک قدرت‌های موروثی ما را در این رابطه آغاز می‌کند. درحالیکه متغیرهای اجتماعی و بومی تلاش می‌کنند تا این توانایی را به مکانها و سطوح دیگری ببرند حقیقت جهانی این است که قدرت نفوذ در ما وجود دارد و همیشه باید به عنوان یک قدرت در دسترس در نظر گرفته شود. اینکه ما از این قدرت در جهت به دست آوردن خواسته‌هایمان استفاده کنیم و یا اینکه در مقابل

فصل دوم: نفوذ ۳۶۰ درجه / ۴۹

خواسته‌های دیگران تسلیم شویم موضوعی است که بیشتر از اینکه به سرنوشت ما مربوط باشد به درک و فهم ما از این قضیه برمی‌گردد. به عبارت دیگر برخی آنرا به دست می‌آورند و برخی نه.

زرادخانه نفوذ شخصی شما

ادوارد هالوول مدرس روانپزشکی در مدرسه پزشکی هاروارد می‌گوید تکیه بر یک نشست رو در رو همیشه مؤثرترین راهبرد نفوذ است.

شاید بیش از هر جنبه دیگری از رهبری و توانمندسازی، نفوذ در دیگران در حالت ۳۶۰ درجه بستگی به دو حوزه مهارتی دارد: اول، توانایی بیان افکار و ارائه‌ها بطور کاملاً روشن، راهبردی و قانع‌کننده، و دوم، توانایی بکارگیری ابزار مناسب و روانشناسی اثبات شده علمی در کار. این تماماً با توجه به ایجاد یک موقعیت برنده-برنده با درک بیرونی از مخاطبان که به آنها احساس ارزش و دستیابی به خواسته‌ها بدهد شروع شده و پایان می‌یابد.

نفوذ ۳۶۰ درجه با خود شما شروع می‌شود

اگر می‌خواهید به سمت هدف پیش بروید باید بر روی هدف و مسیر حرکت خود تمرکز کنید. اگر شما یک هدف غیرمنطقی در نظر گرفته باشید (خیلی سخت به نحوی که انگیزه خود را از دست بدهید و یا خیلی آسان که به سمت آن سر بخورید) یا اینکه رفتارتان را در مسیر درست به سمت هدف نگه ندارید، قطعاً اتفاقی نخواهد افتاد.

در واقع "هیچ چیز" تنها عایدی ممکن خواهد بود. در زندگی روزمره ما دائماً به خاطر عدم تمرکز، عدم توانایی رعایت ضرب‌الاجل‌ها، عدم مسئولیت‌پذیری مالی یا دلایل

دیگری که کاملاً با عدم توانایی ما در تنظیم خودمان در ارتباطند، اعتبار خود را به خطر می اندازیم. بنابراین خیلی از افراد در ابتدای کارشان در شرکت متوجه می شوند در اتاقی که برایشان تعیین شده در حال اینور و آنور رفتن بیهوده هستند. یا حتی بدتر از این. اگر شما به اندازه کافی برای یادگیری نکات جزئی نفوذ بر دیگران برانگیخته شده اید، باید خودتان را مقید کنید که خارج از موارد مربوط به اهدافی که مشخص کرده اید حرکت نکنید و مرتباً بر پیشرفت خود به سمت آن اهداف نظارت داشته باشید.

نکات مربوط به ماهر شدن در خود-تنظیمی

۱- دقیقاً مشخص کنید که روی چه چیزی می خواهید کار کنید

دقیق باشید. ممکن است شما فرصتی برای بهبود کار پیدا کرده باشید یا اینکه رئیس شما به نکته ای اشاره کرده باشد. در هر صورت شما باید مطلب را با زبانی کاملاً روشن تعریف کنید. زبان و فکر شفاف لازمه تأثیرگذار بودن است.

۲- منابع بیشتری را به کار بگیرید

چه زمانی که شما تازه کار هستید و چه زمانی که می خواهید در نقش یک ارائه دهنده مجرب و پخته ایفای نقش کنید، نیازی نیست که به تنهایی حرکت کنید. از یک مربی کمک بگیرید و به دیگرانی که کار را خوب انجام می دهند نگاه کنید. افراد تأثیرگذار چشمان و افکارشان را بروی هر ابزار و اطلاعاتی که به آنها در رسیدن به اهدافشان کمک کند باز نگه می دارند.

۳- همه جا به دنبال بازخورها باشید

بر روی هوش هیجانی خود با یادگیری از بازخور دیگران و احساسات خودتان کار کنید. هر چه بیشتر بتوانید بازخورها را جمع آوری کنید و هر چه ادراکتان را بهتر کنید بهتر می‌توانید مسیر حرکتتان را تنظیم کرده و در آن بمانید. چیزهایی که کار نمی‌کند را رها کرده و چیزهای درست را نگه دارید.

۴- با قدم‌های کوچک شروع کنید

به مرور ایده‌های جدیدی را که یاد می‌گیرید با هم ترکیب کنید. نتایج را یادداشت کنید سپس چیزهای بیشتری به آن اضافه کنید.

۵- با زندگی خود مانند یک آزمایشگاه رفتار کنید

شما در حال آزمودن با یک رویکرد جدید هستید و در آزمودن، شکست اشکالی ندارد. شکست فقط به این معناست که یک روش کار نمی‌کند بنابراین شما دنبال یک روش دیگر می‌گردید و همیشه رو به جلو هستید. توماس ادیسون زمانی گفت: "هیچ قانونی در اینجا وجود ندارد. ما سعی می‌کنیم کاری را به انجام برسانیم." تأثیرگذاران باهوش هیچگاه دست از کار نمی‌کشند آنها دنبال زوایای دیگر می‌کردند.

درهم‌شکستن مقاومت

ما چگونه می‌توانیم کسانی را که فکر می‌کنند هر چیزی را که لازم است بدانند از قبل می‌دانند را متقاعد کنیم؟ کن برودا بام درباره تأثیر یک شهادت علمی بر روی هیأت منصفه اشاره می‌کند که تنها ارائه دادن حقایق برای متقاعد ساختن هیأت منصفه شکاک

کافی نیست. " دانشمندان علاقمندند دانش جدید را در قالب یک چارچوب انقلابی ارائه کنند (این همه چیز را تغییر می دهد) اما یادگیری انسانی تمایل دارد که بیشتر بصورت تدریجی و تکاملی باشد."

از آنجائیکه اکتشاف، اغلب نفاق افکن است می تواند بر ضد شما عمل کند. بنابراین به جای ارائه شواهد علمی به عنوان چالشی در برابر باورهای موجود، آنرا بصورت یک مکمل ارائه کنید.

این توصیه را می توان به راحتی برای محیط کار ترجمه نمود. چه تعداد افرادی را می شناسید که خیلی محافظه کارند و اصلاً علاقمند به قبول نظر دیگران حتی وقتی که می دانند برتر از آنهاست، نیستند؟ احتمالاً تعداد زیادی از آنها اینطورند. حال بینیم چگونه می توان به نرمی در باورهای آنها نفوذ کرد. اولاً به جای اینکه مستقیماً اعتقادات راسخ آنها را فروبریزیم به نرمی این کار را می کنیم. خیلی راحت تر است که به همراه کسی از روی پل عبور کنیم تا اینکه او را متقاعد کنیم از روی دره به آن سو بپرد.

ثانیاً درباره موضوع به آنها آموزش بدهیم قبل از اینکه بخواهیم آنها را قانع کنیم. در واقع این کار مانند گرم کردن اولیه موتور کار می کند. با نگهداشتن مخاطبتان در دانشی که از قبل داشته و رفتار کردن به نحوی که آنها حس کنند قادرند بیشتر یاد بگیرند شما دانش قبلی آنها را به حقایق جدیدی که خودتان می خواهید به آنها بقبولانید متصل می کنید. ابتدا فونداسیون را بگذارید سپس حکایت خود را روی آن بنا کنید. به قول و کلا در دادخواهی آنها را آماده کنید تا نسخه خودتان از اتفاقات را بپذیرند.

فصل دوم: نفوذ ۳۶۰ درجه / ۵۳

در آخر برودا بام می گوید: کامل ترین توضیح برنده خواهد شد. در حالیکه هیأت منصفه و همکارانشان همیشه تحت تأثیر حجم زیاد کاغذ قرار نمی گیرند فقدان آن اطلاعات مطمئناً می تواند اعتبار شما را خدشه دار کند.

اگر می خواهید دیگران را قانع کنید تا پیرو شما باشند باید نشان دهید که دانش رهبری کردن را دارید. شما باید ایرادات و اعتراضات را تا آخرین نفس دنبال کنید.

سه کلید فائق آمدن بر مقاومت

برای اینکه به شما در راه حرکت به سمت نفوذ برتر کمک شود در اینجا سه نوع عمومی مقاومت و نحوه فائق آمدن بر آنها آمده است:

۱- این به هر شکل کاری برای ما نمی کند

تغییر خود را به اهداف کلی سازمان یا پروژه وصل کنید و بر روی چگونگی حل مشکلات آتی یا بهبود وضع موجود تأکید کنید.

۲- این قبلاً بوده یا قبلاً انجام شده

از آنها بخواهید نوآوری های قبلی را توضیح دهند و علت شکست آنها را بگویند. سپس به همراه آنها پیشنهاد خود را مرور کنید و به آنها تفاوت این دو را نشان دهید. به تجربه قبلی احترام بگذارید و از سؤالاتی در مورد پیشنهادتان که باعث می شوند از دید شما به مسأله نگاه شود استقبال کنید.

۳- یک سال دیگر، یک مد یا هوس زودگذر دیگر

تا حد امکان بر روی پیشنهاداتتان دقیق باشید و تغییرات را به رفتارهای مشخص یا نتایج آتی متصل کنید تا تأثیرات واقعی تغییر را در معرض نمایش بگذارید.

چیزهایی که واقعاً به افراد انگیزه می‌دهند و چیزهایی که واقعاً برای آنها مهم است را بشناسید

اگر مجبور شوید چالش نفوذ در دیگران را در یک کلمه بیان کنید آن کلمه "همدلی" است. این کلمه که از ریشه یونانی pathos و ریشه آلمانی Einfühlung گرفته شده است، به این صورت تعریف می‌شود: توانایی تشخیص و درک احساسات یا مشکلات دیگران.

همدلی را می‌توان موازی با خواندن افکار دیگران تعبیر کرد. بنابه باور عمومی، زنان در این زمینه (خواندن افکار دیگران) از مردان بهترند، اما تحقیقات کاملاً این تئوری را اثبات نمی‌کند. در این مورد تقریباً زن و مرد یکسان هستند. درحالی‌که مردان در قضایای اقتصادی و تجاری به همان خوبی درددل می‌کنند تحقیقات نشان می‌دهد زنان هنوز در زمینه همدلی کردن در روابط، حکمرانی می‌کنند در حالی‌که در هر صورت برای اعمال نفوذ مهارت‌های زیرکانه‌ای لازم است.

ماهر شدن در هنر همدلی بستگی دارد به اینکه تعبیر موفقی از ایما و اشاره‌های شفاهی و غیرشفاهی که به افکار و احساسات دیگران پیوند خورده است در یک لحظه یا یک مدت زمانی داشته باشیم. زبان بدن، بیان چهره‌ای، محتوا، تن و حجم صدا و چگونگی

فصل دوم: نفوذ ۳۶۰ درجه / ۵۵

برخورد افراد با مسأله از موضع خودشان، تصویر روشنی از تأثیر گذاران زیرکی رسم می کند که توانایی نسبت دادن فوری معنا را با چیزهایی که می بینند، می شنوند و درک می کنند پیدا کرده اند.

در دانشگاه کلمبیا آزمایش هایی برای سنجش میزان همدلی انجام شد به این معنا که توانایی درک درست دیگران مورد آزمایش قرار گرفت. پژوهشگر جمیل زکی و همکارانش بیان داشتند که درک کنندگان هنگامیکه هم می بینند و هم می شنوند دقیق تر هستند و هنگامیکه فقط می شنوند ولی نمی بینند دقتشان کمتر است و دست آخر کمترین دقت را زمانی دارند که فقط اهداف را می بینند.

واضح است که اشارات شفاهی فوق العاده در توانایی درک احساس دیگران مهم است. شاید تا اینجا جای تعجبی نباشد اما تعجب زمانی است که متوجه می شویم کسانی که در مورد تجربیات منفی بحث می کنند اشتیاق بیشتری برای بیان رساتر دارند تا کسانی که در مورد تجربیات مثبت بحث می کنند. پژوهشگران این مسأله را اینطور توجیه می کنند که از آنجائیکه بیان احساسات منفی از نظر اجتماعی کمتر پذیرفته شدنی است درک کنندگان اشتیاق بیشتری برای نکته برداری از این تجربه ها دارند و در نتیجه تجزیه و تحلیل دقیق تر این احساسات دارند. نتیجه آزمایش این بود که انرژی منفی و همدلی حاصل از آن خیلی راحتتر درک می شود تا انرژی مثبت

چگونه تصمیم های ما توانایی تأثیر گذاری ما را تعریف می کنند

تصمیم های ما - بطور خاص در عالم سیاست و تجارت - به ندرت فقط روی خود ما تأثیر دارند. منافع حاصل از تصمیمات خوب و مضرات ناشی از تصمیم های بد ما تأثیرات

بالمقوه وسیعی بر زندگی همکاران، دوستان، اقوام و اجتماع ما می‌گذارد. نتیجه خالص این تصمیم‌ها عاقبت‌الامر سنجشی برای نفوذ شخصی ماست.

اتخاذ تصمیم‌ها نه تنها فقط در مورد خود تصمیم بلکه برای تمامی عواقب آن تصمیم با قبول مسئولیت همراه آن است. این بدین معناست که شما باید فراتر از آن تصمیم را در نظر بگیرید. نحوه اجرائی کردن تصمیم و تأثیر انتخاباتان را در نظر داشته باشید و بدانید که علیرغم نداشتن اطلاعات کامل شما مجبورید تصمیم بگیرید. کوتاه سخن اینکه تصمیم‌گیری نوعی خطر کردن است.

اگر این موضوع کمی ناراحت‌کننده است ممکن است به شما علت اینکه بسیاری از افراد از تصمیم‌گیری امتناع می‌کنند را برساند.

از خودتان پرسید چرا گاهی اوقات علاقه‌ای به اتخاذ تصمیم ندارید. درحالی‌که همانطور که گفته شد نبود اطلاعات کامل یا کافی ممکن است دلیل این امر باشد اما حقیقت این است که گاهی اوقات افراد نمی‌خواهند مسئولیتی را که به همراه اخذ تصمیم می‌آید بپذیرند یا مشخصاً آنها نمی‌خواهند درگیر نتایج نامطلوب یک تصمیم مناقشه‌آمیز شوند.

اگرچه نفوذگران ۳۶۰ درجه نیز نمی‌توانند از این موضوع ایمن باشند. نگاه کنید به کسانی‌که آنها را تحسین می‌کنید یا تلاش می‌کنید مانند آنها باشید. آیا آنها حرف‌های مبهم و دوپهلوی می‌زنند و آیا آنها مسئولیتشان را به گردن دیگران می‌اندازند؟

فصل دوم: نفوذ ۳۶۰ درجه / ۵۷

حقیقت این است که رهبری و تأثیرگذاری، از چالش تصمیم‌گیری جدا نیست و هر چه ما بیشتر در مورد فرایند درست تصمیم‌گیری بدانیم می‌توانیم خودمان را به ابزاری مجهز کنیم تا نفوذمان را در هر جهت با اتخاذ تصمیم‌های بی‌عیب تقویت کنیم.

پنج ابزار تصمیم‌گیری

حال چه کنیم تا مطمئن باشیم تصمیم‌های خوبی می‌گیریم؟ در ادامه پنج راهبردی را می‌بینیم که به شما کمک می‌کند تا بدون جانبداری بی‌مورد افکارتان را متمرکز کنید و راهی برای اتخاذ تصمیم‌های سخت به روشنی و با کمترین اشتباه بیابید.

۱- در ابتدا بر روی روند کار تمرکز کنید نه بر روی نتیجه

این احساس خوبی است که یک فرایند متقن تصمیم‌گیری داشته باشید که شانس رسیدن به نتایج بهتر را به شما می‌دهد.

۲- شکاک باشید

به تفکر انتقادی کم بها داده شده است و آزمودن اعتبار فرضیات و مدارک به این معناست که شما در موقعیت بهتری برای دفاع از تصمیماتی که کمتر مورد پذیرش است قرار خواهید گرفت.

۳. متغیرهای مربوط را لیست کنید

تام داونپورت رئیس بخش فناوری اطلاعات در کالج بابسون می‌گوید: بدون لیست آیتم‌های مرتبط، با تمامی تصمیم‌ها یکسان برخورد می‌شود که احتمالاً به این معناست که در مورد تصمیمات اصلاً نمی‌توان صحبت کرد.

۴. اطلاعات وابسته را مرتب کنید

پس از ایجاد لیست‌ها (و چک کردن دوباره آنها) جدول نتایج را رسم کنید و اهدافتان را موشکافانه بررسی کنید. تمامی تلاش‌تان را بکنید تا مجبور شوید متغیرهای مهم را از شلوغی داخل زمینه جدا کنید.

۵. اطلاعات نامربوط را حذف کنید

در بعضی مواقع لازم است به سادگی داخل لیست‌تان بگردید و اطلاعات با اهمیت کمتر را حذف کنید.

آماده‌سازی زمینه: بطور راهبردی بر تصمیم‌های دیگران تأثیر بگذارید

حال که همه جوانب نحوه تصمیم‌گیری خودتان را یاد گرفتید ببینیم چگونه بر تصمیم‌گیری دیگران تأثیر بگذاریم.

دلیل و مدرک قطعاً نقش بزرگی در تأثیرگذاری دارند و دستیابی به آنها با تحقیق و آماده‌سازی سختکوشانه می‌تواند تأثیرگذاری را راحت‌تر کند. اما اگر دیگر متغیرهایی را که در فرایند تصمیم‌گیری نقش دارند در نظر نگیرید شما احتمالاً به نفع کسی که این کار را کرده و توسط او کنار زده خواهید شد و او حرف خود را به کرسی خواهد نشاند.

ادراک به تفکر و رفتار شکل می‌دهد

داشتن یک دید بی‌طرفانه از اینکه دیگران چه برداشتی از شما دارند یک ضرورت انکارناپذیر برای رهبری است. شما اگر تصویر دقیقی از سطح نفوذتان بر دیگران نداشته باشید نمی‌توانید نقش رهبر، راهنما، معلم یا الهام‌بخش را درست ایفا کنید.

فصل دوم: نفوذ ۳۶۰ درجه / ۵۹

شما باید بدانید دیگران آیا شما را یک متخصص می‌بینند ولی در عین حال از شما می‌ترسند. آیا شما را خیلی جدی نمی‌گیرند یا اینکه خیلی جدی می‌گیرند. آیا آنها حس می‌کنند که می‌توانند به شما اعتماد کنند یا اینکه شما همه چیز را برای خودتان می‌خواهید. متغیرهای اینچینی پایان ناپذیرند دقیقاً مثل قضاوت‌های انسان با تمام جزئیات و سطوح مختلف آن.

رهبران با پتانسیل بالا و مدیران اجرایی در این مسیر، تمامی تست‌های کمک‌کننده که نقاط کور نحوه برقراری ارتباط و رهبری آنها را مشخص می‌کند نظیر بازخور ۳۶۰ درجه، تست نوع شخصیت میرز-بریگز، تست مدل رفتاری DiSK و نظایر آن را به کار می‌گیرند.

اجتناب از گروه‌اندیشی

گروه‌اندیشی (Groupthink) پدیده‌ای است که در آن فرد، اسیر جو غالب بر گروه یا جلسه شده و از بیان عقاید خود که متفاوت با جو حاکم بر گروه است خودداری می‌کند. پژوهشگر روانشناس اروینگ جنیس اصطلاح گروه‌اندیشی را این طور تعریف می‌کند: حالتی از تفکر که افراد گرفتار آن می‌شوند وقتی که بطور خیلی عمیق در یک گروه به هم پیوسته درگیر هستند در این هنگام کوشش‌های اعضا برای اتفاق آرا بر انگیزه آنها برای اینکه با واقع‌بینی مسیرهای دیگر فعالیت را ارزیابی کنند، فائق می‌آید.

پروفسور داوید گاروین و مایکل روبرتو پیشنهاد می‌کنند افراد تأثیرگذار سعی کنند یک "تعارض شناختی سازنده" در فرایند تصمیم‌گیری بسازند تا افراد را از گروه‌اندیشی مصون بدارد.

آنها توصیه می‌کنند یک فرایند تقابل آراء یا نگهبان عقلانی در گروه ایجاد کنیم به نحوی که تعدادی از اعضا وظیفه دارند پیشنهادهایی متفاوت (در تقابل با پیشنهاد اولیه) یا انتقادهایی طراحی شده درباره همه پیشنهادهای ارائه کنند. این فرایند تا زمانی که همه ایرادات برطرف گردیده و همه اعضا به یک نقطه توافق مشترک برسند ادامه پیدا می‌کند. چه پدیده ترسناک گروه‌اندیشی که از یک زمینه خاص ناشی می‌شود، یا هر گزینه دیگری که شما تهدیدی برای ایده و کسب و کار خود می‌بینید باید سعی کنید بر مباحث و یا محیط به نحوی تأثیر بگذارید که نتیجه متأثر از شما باشد.

ماهر شدن در سیاست‌های سازمانی

سیاست‌های سازمانی در صورتیکه درست درک شده و بدانها عمل شود می‌توانند جنبه‌ای مثبت و سازنده از مسیر شغلی یک مدیر باشند. به جای درگیر شدن در رفتاری که اعتماد را تضعیف می‌کند باید ساختارهای قوی موجود را شناسایی کرده و بصورت هدفمند خریدار ایده‌هایی باشید که با اعمال آنها قدرت نفوذ شما افزایش می‌یابد.

بدبینی و رفتار منتج از آن که شما را به سمت سیاستهای زیرزیرکی و تدافعی سوق می‌دهد بیشتر خدمت به خود است تا اینکه در خدمت سازمان باشد که این امر موجب ترویج فرهنگ عدم اعتماد و از بین رفتن کار گروهی می‌شود. به همان ترتیب مدیران و عاملان توانا و خوش رفتار که دائماً به تمام سیاست‌ها با شک و تردید می‌نگرند ممکن است همکاران زرنگ سیاست‌باز خود را مقبول‌تر و همواره در حال پیشرفت ببینند.

راهبردها و تاکتیک‌های سیاسی

چند راه برای بالابردن و تقویت نفوذ فرهنگی شما وجود دارد. پروفیسور رکس میشل با کار بر روی نظرات اندرو دوربین بیان می‌کند که سه نوع اصلی استراتژی وجود دارد: آنهایی که هدفشان بدست آوردن قدرت است، آنهایی که هدفشان ساختن روابط است و آنهایی که طراحی شده‌اند تا از خطاهای سیاسی جلوگیری کنند. مهم است که اهدافتان را در سازمانتان تشخیص دهید. آیا دنبال بالا رفتن (در پست سازمانی) هستید یا اینکه می‌خواهید محدوده مسئولیت‌هایتان را گسترش دهید؟ یا اینکه شما بیشتر علاقمند شبکه‌سازی در سازمان و در سلسله مراتب آن هستید. تاکتیک‌هایی که برای بالا رفتن مناسبند - نمایش نتایج، ماهر شدن در اطلاعات کلیدی و کنترل خطوط ارتباطی - ممکن است زمانی که شما به دنبال یک پایه قوی مبتنی بر روابط هستید خوب کار نکند. در مورد دوم شما می‌خواهید هم مشورت کنید و هم طرف مشورت قرار بگیرید. همچنین می‌خواهید مثل کسی که دانا و مایل به کمک به دیگران است، شهرت کسب کنید. در این دو نوع راهبرد به طور خاص در زمینه به نمایش گذاشتن تسلط بر مجموعه‌ای از مهارت یا دانش خودتان همپوشانی وجود دارد.

نفوذ به سمت بالا

هدف راضی کردن رئیس‌تان در مسیر پیشرفت شغلی چیز جدیدی نیست. اما برای هر کسی که این هدف را در نظر دارد فهم زیرکانه مسائلی که مدیریت ارشد را در طول شب بیدار نگه می‌دارد و او را مجبور به حضور در جلسات طولانی روزانه می‌کند، عامل موفقیت در این پروژه است نه چیزهایی که در جلسات روتین هفتگی در اتاق‌های

کنفرانس مجزا یاد می گیرد. نشان دادن علاقه واقعی به چیزهایی که مقامات ارشد اجرایی با آنها سروکار دارند وقتی آنها مسیر حرکت را ترسیم می کنند و کشتی کسب و کار را در مبارزه با امواج خیانت‌آمیز از سوی رقبا برای کسب سهم بازار هدایت می کنند، اجازه می دهد مدیران علاوه بر کارایی به انجام دهنده کار هم توجه کنند.

راه رسیدن به آن نقطه فقط این نیست که به مدیریت آنچه را که می خواهد بدهیم. اگرچه در ابتدا ممکن است خیلی به نظر فرقی نکند، موفقیت این است که *واقعاً آنچه را که آنها می خواهند شما هم بخواهید* و مطمئن باشید این علاقه قابل دیدن است و در کار و نتایجی که ارائه می کنید تأثیر دارد.

وقتی شما بطور واقعی همان چیزی را می خواهید که مدیرتان می خواهد، بطور موفقیت‌آمیزی دستورهای کاری آنها را بخوبی لیست کارهای خودتان می پذیرید. این نیمی از بازی نفوذ بر ادراکات مدیریت سطح بالاست.

خودتان باشید

شما همواره ارزیابی شده و مورد قضاوت قرار می گیرید. بخشی از توانایی نفوذ شما وابسته به این است که چقدر شما از نظر اجتماعی هنگام حضور یکی دیگر از رؤسا صرفنظر از فشار یا دستور کاری، باهوش به نظر می رسید. در هر فرصت ممکن، شما باید برای یک مواجهه برنامه‌ریزی شده یا شانسی با یک مدیر یا یکی از اعضاء هیأت رئیسه که در لیست معدود افرادی هستند که می توانند مسیر شغلی شما را بهتر یا بدتر کنند، آماده باشید.

فصل دوم: نفوذ ۳۶۰ درجه / ۶۳

بالتر از همه اینها خودتان باشید. برطبق تکنیک قدیمی دلیل کارنگی "علاقه نشان دهید سؤال کنید، گوش فرادهید، مشارکت کنید، ارزش را افزایش دهید، همدلانه رفتار کنید" و در یک کلام خودتان باشید.

نفوذ بر جنس مخالف برای موفقیت دوطرفه

ممکن است باور داشته باشیم یا بخواهیم باور کنیم که ما قادریم با هر کسی که بشود، کار کنیم اما برخی عوامل ممکن است مانع این کار شوند. برای مثال بر طبق یک مطالعه در مورد سرمایه گذاری، تیم‌های متشکل از ترکیب زنان و مردان بدتر از تیم‌های صرفاً مردانه یا زنانه کار می‌کند. یک دلیل این امر ناشی از مشکلات ارتباطی بین جنس‌های مختلف است. بنابراین قدم اول برای کار کردن با یکدیگر این است که تشخیص دهیم که همه ما تعصباتی داریم. ممکن است همه ما دوست داشته باشیم خودمان را افرادی روشنفکر که تنها با دلیل و گواه راهنمایی می‌شویم، ببینیم. اما باید بدانیم بیولوژی و روان ما برای این روشنفکری توطئه می‌کند. روشنفکری ممکن است اما باید روی این قضیه کار کنیم.

قدم دوم این است که تشخیص دهیم مهارت‌های رهبری صرفاً یکسری مهارت هستند. ابراز وجود، قاطعیت در کلام و مهارت حل مسأله بطور انحصاری در ژن‌های ما کد نشده است. آنها رفتارهایی قابل یادگیری هستند. هیچ دلیلی وجود ندارد که معتقد باشیم مردها رهبر به دنیا آمده‌اند اما زنها این طور نیستند.

تمایل به پرورش و بکارگیری تمامی مجموعه مهارت هایمان قدم سوم است. مزایایی برای هر دو سبک ژنتیک و اجتماعی وجود دارد؛ پرورش توانایی بکارگیری تمام ابزارها به ما اجازه سازگاری با هر موقعیت ویژه ای را می دهد.

نفوذ بر عقاید عمومی سازمان

اندی بیل یکی از نویسندگان کتاب شفافیت از اساس: کنترل و مدیریت شهرت می گوید هر کسی شهرت و اعتباری آنلاین و غیرآن دارد و هر اعتباری نقاط ضعف خودش را دارد و ممکن است مورد حمله قرار گیرد. دو جنبه مهمتر از مدیریت اعتبار عبارتند از راهبردها و تاکتیک ها. راهبرد (استراتژی) طرح کلی است که معمولاً دربرگیرنده هدف یا مقصود است. تاکتیک ها فعالیت های خاص و ابزارهایی هستند که شما برای پیاده کردن طرح کلی به کار می گیرید. تمایز بین این دو مهم است باید توجه داشت که راهبرد باید تاکتیک ها را هدایت کند نه طور دیگر. همچنین باید به راهبرد به صورت بلندمدت نگریست که در طول زمان توسعه می یابد و با محصولات و عادات و رسوم سازمان هماهنگ است. درحالی که تاکتیک ها ابزارهایی انعطاف پذیرتر و کاربردی تر هستند که به سرعت قابل تطابق با تغییرات محیط هستند.

درس های کلیدی برای نفوذ بر ادراکات

اعتماد، قدرت و اعتبار، نوآوری، تحسین و مزیت رقابتی محصولات همگی کمک می کند تا شرکت های تراز اول بهترین باشند.

فصل دوم: نفوذ ۳۶۰ درجه / ۶۵

شما به چه چیزی باید توجه کنید؟ مشاوران مختلف عموماً بر چند چیز اتفاق نظر

دارند:

شهرت و اعتبار مهم است. شرکت‌های تراز اول دغدغه اعتبارشان را با ساختارشان تلفیق

می‌کنند نه اینکه آن را محصول فعالیت روابط عمومی ببینند.

مدیریت اعتبار یک فعالیت است نه یک شعار. شما باید فعالانه پوشش رسانه‌ها در مورد

شرکتان را زیر نظر بگیرید و در موقعیتی باشید که پیغامتان را در صورت لزوم تعدیل

کنید.

روایت کنید. متوجه باشید که اگر شما روایتگر در مورد شرکتان نباشید کس دیگری این

کار را خواهد کرد.

مبنای کسب و کارتان را بشناسید. شرکتهایی موفق میدانند در چه کسب و کاری قرار

دارند.

اعتماد تمام ذینفعان را بدست آورید. در عصر باز و رسانه‌ای اجتماعی به راحتی می‌توانید بر

ذینفعان تاثیر بگذارید.

خطا را برطرف کنید. به کارمندانی که دنبال رفع خطاهای خود هستند، پاداش دهید.

نگرانی‌های فوری را تشخیص داده و به آنها پاسخ دهید.

شکایت نکنید، توضیح دهید. اصلاً خوب نیست که با غرولند دنبال کسب اعتبار باشید هیچ

عذری پذیرفته نیست.

بکارگیری کلمات برای نفوذ و تغییر در افکار

هنگامیکه به دنبال راه‌هایی برای توسعه، پرورش و یا شروع فضای نفوذتان در همه جهات هستید قدرت سخن گفتن قسمتی از بنیانی است که باید بر آن مسلط شوید. این بیش از صحبت در مقابل عموم یا نمایش‌هایی است که بیشتر مردم یاد گرفته‌اند تا در قالب اسلایدهای نه چندان دلچسبی که با ابزار ارائه اتوماتیکی به نام پاورپوینت ساخته می‌شود بینند.

سخن گفتن با هدف نفوذ و تغییر در افکار چیزی بیش از یک رویکرد روتین می‌طلبد. علاوه بر مفید بودن برای همه، این قضیه برای رهبران و حرفه‌ای‌هایی که عاشق ایجاد تفاوت هستند و کسانی که قبل از تحریک احساسات و درگیر کردن فکر افراد متوقف نمی‌شوند، بسیار حیاتی است. این کافی نیست که فقط احساسات مخاطبینی که می‌خواهید در آنها نفوذ کنید را تحریک کنید بلکه باید احساساتشان را به نحوی شکل دهید تا آنها را به سمت نتایجی که شما انتظار دارید هدایت کند.

اینجاست که چارچوب بندی وارد بازی می‌شود. مهارت چارچوب بندی در جعبه ابزار هر کسی که به دنبال نفوذ در دیگران است حیاتی است چراکه افراد بطور خودکار دنبال نسبت دادن معنا به علائم ارتباطی که از اطرافشان دریافت می‌کنند هستند. و چارچوب بندی بطور استراتژیک یعنی مدیریت معنایی که افراد درک می‌کنند.

وقتی که ما سعی می‌کنیم موردی را چارچوب بندی کنیم کلماتمان را با دقت به نحوی که تمرکز روی یک معنای خاص – همان چیزی که می‌خواهیم انتقال دهیم – داشته باشند

فصل دوم: نفوذ ۳۶۰ درجه / ۶۷

از بین معانی مختلف، انتخاب می‌کنیم. حقایق جلا داده شده و لباس فاخر پوشیده و آماده پذیرفتن می‌شوند.

در نظر داشتن تأثیر زبان می‌تواند در اینکه چه معنایی در ذهن افراد است و روشی که آنها حقایق را درک می‌کنند وجود داشته باشد. ما باید متوجه نحوه بکارگیری این تأثیر باشیم. حتی در جوامعی که در آنها آزادی بیان وجود دارد برای سخنران لازم است که چگونگی تفسیر و عمل به کلماتش را درک کند.

مدیریت قدرت نفوذ برند شخصی شما

یک جستجوی سریع از کلمه "برند شخصی" شما را در بیش از ۳/۹ میلیون سایت مرتبط غرق می‌کند که خیلی از آنها به شما پیشنهاد می‌کنند چگونه برند خودتان را بسازید. اما چیزی که کمتر مشهود است چگونگی تبدیل این برند به نفوذ واقعی است. کلید کار این است: تشخیص دهید که برند شما صرفاً یک نوع برجسب نیست بلکه یک فرایند است که شما پیوسته باید مدیریت کنید تا فرصت‌هایتان را گسترش دهید؛ برند هدف نیست بلکه وسیله‌ای برای رسیدن به هدف است.

ایجاد یک برند با قابلیت نفوذ

خوب چگونه یک برند نفوذکننده برای خودتان درست می‌کنید؟ ابتدا مقدمات را مرور کنید. خیلی از ما در موقعیتی بوده‌ایم که شخصی درباره اینکه چقدر سخت کار می‌کند صحبت کرده و شخص دیگری فقط خیلی سخت کار کرده است. و همه ما می‌دانیم که ترجیح می‌دهیم با کدامشان کار کنیم. بله وقتی که شما به دنبال ارتقاء هستید

باید تلاش و نتایج تان را برجسته کنید البته به شرطی این کار می کند که واقعاً آن نتایج را به بار آورده باشید. اگر داد بزنید که "من خیلی مؤثر هستم" بعید است که تأثیری روی همکارانتان داشته باشد حداقل نه طوری که شما قصد دارید.

قدم اول: قصدتان را تجسم کنید. می خواهید دیگران شما را چگونه درک کنند؟ خوب است که در قالب کلمات روایتگرانه فکر کنید

داستان شما چیست و شما چه شخصیتی را در داستانتان بازی می کنید؟ یک منظره یا تصویر بزرگ خلق کنید که در آن شما بازیگر اصلی هستید و از آن به عنوان راهنمای رفتارتان استفاده کنید.

قدم دوم این است که محیط اطرافتان را حس کنید. متوجه شوید که چه چیزی باعث می شود آنها تأییدتان کنند و چه چیزی باعث سرزنش از سوی آنها می شود و رفتارتان را بر این اساس تنظیم کنید. بعضی شرکت ها از تلاش برای خودارتقائی خوششان نمی آید و بعضی دیگر توقع این کار را دارند، بعضی سلسله مراتب خشک و محکم دارند و برخی بازتر برخورد می کنند بعضی برای تازه واردین یک مربی در نظر می گیرند که کاملاً نزدیک به آن کار کند و بعضی رویکرد شنا کن یا غرق شو را دارند. کشف کنید به چه چیزی پاداش داده می شود و بابت چه چیزی مجازات در انتظارتان است سپس تمام تلاشتان را بکنید تا مورد اول را پرورش داده و از مورد دوم پرهیز کنید.

اگر در قالب این کلمات فکر کنید به شما کمک می شود: اگر می خواهید شما را به عنوان یک..... بپذیرند لازم است که.....

در اینجا چند مثال ارائه می‌شود:

اگر می‌خواهید شما را به عنوان یک خبره بینند باید اعتبارتان را نشان بدهید؛ برای نفوذ جهت پذیرش ادعایان باید پیام‌تان را درخور باورهای مخاطبان، ارزش‌ها و زمینه‌های فکری آنها بسازید.

اگر می‌خواهید به عنوان یک شخص قابل اعتماد پذیرفته شوید باید در جلسات آماده باشید، زمانهای مهم را رعایت کنید و مرتباً کار خوب ارائه دهید؛ برای نفوذ در دیگران باید با آنها کار کنید و تمایل داشته باشید آنچه یاد گرفته‌اید به اشتراک بگذارید.

اگر می‌خواهید شما را به عنوان یک رهبر بپذیرند باید نشان دهید که تمایل دارید مسئولیت بپذیرید، تصمیم‌های مهم بگیرید و دیگر الزامات رهبری را قبول کنید؛ برای نفوذ در دیگران شما باید از فرصت‌های رهبری که پیش رویتان است بهره کافی ببرید بخواهید تا جلودار یک تیم باشید یا اینکه حل یک مشکل مزمن یا فوری را رهبری کنید. هر ارزشی که میخواهید دیگران به شما نسبت دهند ابتدا باید در رفتارتان نشان بدهید.

جمع‌بندی

نفوذ داشتن در همه جهات بیش از یک مهارت است. این نوعی نحوه زندگی و نگرش مبتنی بر اصولی حیاتی است که هر فرد حرفه‌ای جدید باید بر آنها مسلط باشد تا به بالاترین درجه در زمینه کاری خودش برسد و به اهداف شخصی و شغلی‌اش دست پیدا کرده و همزمان به اهداف بزرگتری که تغییراتی در جهان ایجاد می‌کنند نائل گردد.

فصل سوم:

کار با هوش هیجانی^۱

خلاصه

راز موفقیت چیزی نیست که به شما در مدرسه و دانشگاه آموخته‌اند. آنچه اهمیت بیشتری دارد برتری علمی، درجه مدرسه کسب و کار، حتی دانش فنی و یا سال‌ها تجربه نیست. وجه تمایز اجراکنندگان ستاره از حد متوسط، چیزی است که به آن هوش هیجانی گفته می‌شود. هوش هیجانی در واقع مجموعه‌ای از مهارت‌ها است که هر کسی می‌تواند به دست آورد، و در این راهنمای عملی، محقق و نویسنده مشهور دانیل گلمن آنها را شناسایی کرده و اهمیت آنها را توضیح می‌دهد و نشان می‌دهد که چگونه آنها می‌توانند پرورش یابند.

کتاب منبع فصل: (1- Work with emotional intelligence- By Daniel Goleman)

هدف های رفتاری

در این فصل، یاد خواهید گرفت که:

* هوش هیجانی چگونه عمل می کند

* چرا می تواند برای حرفه ی شما بسیار مهم باشد.

* چگونه به آنچه موجب می شود تا در حرفه خود موفق شوید نایل گردید.

مقدمه

هر چه جایگاه فرد در سازمان بالاتر رود، اهمیت برخورداری از هوش هیجانی بیشتر می شود. به اعتقاد گلمن، هوش هیجانی، عنصر ضروری برای رسیدن و ماندن در بالا در هر زمینه، حتی در مشاغل با تکنولوژی بالا می باشد. و سازمان هایی که یاد می گیرند چگونه از هوش هیجانی استفاده کنند، شرکت هایی هستند که در بازار رقابتی امروز و آینده زنده و پویا باقی خواهند ماند.

معیار جدید

قواعد برای کار در حال تغییر است. ما با یک معیار جدید مورد قضاوت قرار می گیریم: نه تنها با میزان هوشمندی ما و یا با آموزش و تخصصمان، بلکه همچنین توسط اینکه چگونه به خوبی خود و یکدیگر را مدیریت می کنیم. این معیار به طور فزاینده ای در انتخاب این که چه کسی استخدام می شود و چه کسی نه، چه کسی برود و چه کسی باقی می ماند، چه کسی نادیده گرفته شده و چه کسی ارتقا یابد استفاده می گردد.

فصل سوم: کار با هوش هیجانی / ۷۳

قوانین جدید پیش بینی می کند که چه کسی به احتمال زیاد به یک اجرا کننده ستاره تبدیل شده و چه کسی بیشتر مستعد از دور خارج شدن است. و بدون توجه به حوزه ای که ما در حال حاضر کار می کنیم، آنها صفاتی را اندازه گیری می کنند که برای قابل عرضه بودن ما در بازار برای شغل های آینده حیاتی هستند.

این قوانین ارتباط چندانی با آنچه که در مدرسه و دانشگاه به ما گفته شده که مهم است ندارد، توانایی های دانشگاهی تا حد زیادی بی ربط به این استاندارد می باشد. این معیار موجب اعطای توانایی کافی فکری و دانش فنی برای انجام کارهای خود به ما می شود، به جای ویژگی های شخصی بر ویژگی هایی مانند ابتکار و همدلی، سازگاری و متقاعد کنندگی متمرکز است.

در زمانی بدون تضمین امنیت شغلی، زمانی که بسیاری از مفاهیم "کار" به سرعت در حال جایگزینی با "مهارت های قابل حمل" است، این کیفیت های عمده است که ما را قابل استخدام کرده و نگه می دارد. برای چندین دهه آزادانه درباره موضوعات مختلف صحبت کردیم، از "کاراکتر" و "شخصیت" تا "مهارت های نرم افزاری" و "صلاحیت"، سر انجام درک دقیق تر از این استعداد های انسانی و یک نام جدید برای آنها وجود دارد: هوش هیجانی.

شایستگی های ستاره ها

مهارت های هوش هیجانی یا عاطفی با مهارت های شناختی، هم افزایی ایجاد می کنند. اجرا کنندگان برتر، از هر دو بهره مندند. هر چه پیچیدگی کار بیشتر شود، اهمیت هوش هیجانی بیشتر می شود. برای مثال، مصاحبه ای استخدامی برای جذب مدیر اجرایی یک

شرکت ۶۵ میلیون دلاری، با فردی انجام شد. در ابتدا، نتایج مصاحبه نشان می‌داد که او از لحاظ هوشمندی و پیچیدگی شناختی در سطحی بسیار بالا (سطح ۶) قرار دارد، بطوریکه از این منظر، او از شایستگی لازم برای ایفای نقش به عنوان یک رئیس یک شرکت جهانی و یا رئیس جمهور یک کشور برخوردار است اما در طول این مصاحبه، و در جواب به این سوال که چرا او مجبور به ترک شغل قبلی خود شد او دچار استرس شد، گونه‌اش برافروخته و قرمز شد و تکان دادن دست‌هایش بیشتر و در یک کلام آشفته شد. ارزیابی مصاحبه‌کنندگان نشان می‌داد که فرد شرکت‌کننده در مصاحبه هنگامی که دچار ناراحتی و اضطراب شد، "توانایی‌هایش برای کاربرد پیچیدگی شناختی - به شدت کاهش یافت و او نتوانست علیرغم بهره‌مندی بالایی، موقعیت فراروی خود را بدرستی مدیریت نماید.

به طور خلاصه، احساسات خارج از کنترل می‌تواند باعث کاهش توانایی افراد هوشمند گردد. همانطور که داگ لنینک، معاون اجرایی مشاوران مالی امریکن اکسپرس، گفت: "استعدادهایی که شما برای موفقیت نیاز دارید با توان فکری شروع می‌شود - اما مردم به مهارت عاطفی، نیز نیازمندند، تا بتوانند استعدادهای خود را شکوفا نمایند. دلیل این که ما از توانمندی کامل افراد استفاده نمی‌کنیم و یا به آن دست پیدا نمی‌کنیم، ناتوانی عاطفی است".

چارچوب شایستگی عاطفی یا هیجانی

دو راهی بزرگ در مهارت‌ها بین ذهن و دل یا به اصطلاح فنی تر، بین شناخت و احساس نهفته است. برخی از شایستگی‌ها صرفاً شناختی هستند، مانند استدلال تحلیلی و

فصل سوم: کار با هوش هیجانی / ۷۵

تخصص‌های فنی. دیگر شایستگی‌ها شامل ترکیب اندیشه و احساس می‌شود؛ این‌ها را می‌توان " شایستگی عاطفی " نام نهاد.

شایستگی‌های عاطفی (Emotional Competencies)، توانایی‌های آموخته شده بر اساس هوش هیجانی است که منجر به عملکرد فوق العاده‌ای در محل کار می‌گردد. راه‌های زیادی به موفقیت ختم می‌شود.

شایستگی‌های عاطفی به دو دسته زیر تفکیک می‌شوند:

الف) شایستگی‌های شخصی: شایستگی‌های شخصی به ما کمک می‌کنند تا خودمان را مدیریت بنمائیم.

شایستگی‌های شخصی شامل سه دسته زیر می‌باشند:

۱- خود آگاهی: خود آگاهی شامل شناخت حالات درونی، ترجیحات، منابع و شهود می‌باشد. شایستگی‌های خود آگاهی شامل آگاهی عاطفی، خود ارزیابی درست، و اعتماد به نفس می‌باشد.

۲- خود تنظیمی: خود تنظیمی شامل مدیریت حالات درونی، انگیزه‌ها و منابع می‌باشد. این طبقه خود شامل خود کنترلی، قابل اعتماد بودن، وجدان، نوآوری و سازگاری یا انطباق است.

۳- انگیزش: انگیزش شامل تمایلات عاطفی است که دستیابی به اهداف را هدایت و تسهیل می‌نماید. شایستگی‌های انگیزشی شامل انگیزه موفقیت، تعهد، ابتکار یا پیشگامی و خوش بینی است

ب) **نشایستگی‌های اجتماعی:** نشایستگی‌های اجتماعی به ما کمک می‌کنند تا روابطمان با دیگران را مدیریت بنمائیم.

نشایستگی‌های اجتماعی شامل دو نشایستگی زیر می‌باشد:

۱- **همدلی:** همدلی بیانگر آگاهی از احساسات، نیازها و دغدغه‌های دیگران است. نشایستگی‌های همدلی عبارتند از: درک دیگران، پرورش دیگران، گرایش به خدمت‌رسانی، استفاده از تنوع و آگاهی‌های سیاسی است.

۲- **مهارت‌های اجتماعی:** مهارت‌های اجتماعی شامل مهارت‌های القای پاسخهای مطلوب در دیگران است. این دسته شامل نفوذ، ارتباطات، مدیریت تعارض، رهبری، سازماندهی، تغییر، ایجاد پیوند، مشارکت و همکاری، و توانمندی‌های تیمی است.

مورد خاص برای مهارت‌های نرم

اخیراً "مطالعه‌ای در خصوص اهمیت مهارت‌های عاطفی برای مدیران اجرایی و جایگاه‌های رهبری در کسب و کار را به انجام رسیده است. در این مطالعه که صدها نفر از مدیران ارشد ۱۵ شرکت جهانی - از جمله IBM، پپسی و ولوو شرکت داشتند، نتایج خیره‌کننده‌ای به دست آمد.

بر اساس نتایج این مطالعه فقط یک توانایی شناختی اجراکنندگان ستاره را از اجراکنندگان متوسط متمایز می‌سازد و آن توانایی تشخیص الگو یا "تصویر بزرگ" است. این توانایی به رهبران اجازه انتخاب کردن روند معنی‌دار از انبوه اطلاعات در اطراف آنها و تفکر استراتژیک به سوی آینده را می‌دهد.

فصل سوم: کار با هوش هیجانی / ۷۷

اما با این یک استثناء، برتری فکری و یا فنی هیچ نقشی در موفقیت رهبری بازی نکرد. در سطح مدیر اجرایی عالی، هر کس تا حدودی به مهارت‌های شناختی نیاز دارد، اما بهتر بودن آنها، رهبر ستاره بوجود نمی‌آورد.

در مقابل، شایستگی عاطفی تفاوت مهم میان رهبران متوسط و بهترین است. ستاره‌ها به طور معنی داری در طیف وسیعی از صلاحیت‌های عاطفی از جمله نفوذ، رهبری تیم، آگاهی سیاسی، اعتماد به نفس و انگیزه موفقیت نقاط قوت بیشتری نشان دادند. به طور متوسط، نزدیک به ۹۰ درصد از موفقیت آنها در رهبری به هوش هیجانی مربوط می‌شود. به طور خلاصه: برای عملکرد ستاره‌ای در تمام مشاغل، در هر زمینه‌ای، شایستگی عاطفی دو برابر توانایی‌های شناختی محض حائز اهمیت است.

برای موفقیت در بالاترین سطوح، در موقعیت‌های رهبری، قابلیت‌های عاطفی یک مزیت تمام و کمال به شمار می‌آید.

سکان داخلی

مغز ما جنبه‌های مختلف یک آزمایش را در مناطق متفاوت ذخیره می‌کند - منشاء یک خاطره در یک نقطه و تصاویر و صداها و بوها و... در قسمت‌های دیگر کدگذاری می‌شود. بادامه محلی است که احساسات مرتبط با هر تجربه در آن ذخیره می‌شود. به نظر می‌رسد هر تجربه‌ای که ما به آن عکس‌العملی نشان داده باشیم، صرف نظر از دقیق بودن آن، در بادامه کدگذاری شده باشد.

منبع احساس درونی

بادامه (Amygdala) به عنوان مخزن احساس ما در مورد هر آنچه ما تجربه کرده‌ایم دائماً با اطلاعاتی که دارد، به ما پیام می‌دهد. زمانی که ما ترجیحی در هر مورد داریم، مثلاً سفارش دادن ریسوتو (خوراک ایتالیایی) به جای ماهی خاردار یا یک حس قانع‌کننده که ما باید سهم خود را از سهامی ارزان بفروشیم این پیامی از بادامه مغز است. و بوسیله رشته‌های عصبی مرتبط با بادامه مغز خصوصاً معابر عصبی که در احشا گرفتار می‌شوند، ما می‌توانیم برای انتخابی که با آن مواجه هستیم یک پاسخ جسمی و به طور تحت‌اللفظی یک احساس درونی داشته باشیم.

این ظرفیت نیز مانند سایر عناصر هوش هیجانی می‌تواند با انباشته شدن تجاربی که زندگی برای ما به ارمغان می‌آورد قوی‌تر شود.

شایستگی‌های خود آگاهی

خود آگاهی یک مهارت بنیادی حیاتی برای سه شایستگی عاطفی زیر به شمار می‌آید:

آگاهی هیجانی: پی بردن به این نکته است که چگونه هیجان‌ها، عملکرد و توانایی ما در استفاده از ارزش‌ها به عنوان راهنمای تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

خود ارزشیابی درست: شامل یک حس منصفانه از محدودیت‌ها و قوت‌های شخصی ما، تصویری واضح از آنچه که در آن نیاز به بهبود داریم، و توانایی یادگیری از تجارب می‌باشد.

اعتماد به نفس: شجاعتی که از اعتماد ما به قابلیت‌ها، ارزش‌ها و اهداف ناشی

می‌شود.

خود کنترلی

خود کنترلی هیجانی همان کنترل بیش از حد یا خفه کردن همه حواس و کارهای فی البداهه نیست. در حقیقت برای چنین کنترل بیش از حدی هزینه ذهنی و فیزیکی وجود دارد. افرادی که هیجان‌ات خود را خفه می‌کنند، خصوصاً هیجان‌ات بسیار منفی را، دچار افزایش ضربان قلب می‌شوند. چنین فرونشانی هیجانی مزمن و شدید، می‌تواند به تفکر آسیب برساند، از عملکرد عقلانی ممانعت کند و در فعل و انفعالات اجتماعی آرام اختلال ایجاد کند.

برعکس، شایستگی خود کنترلی دلالت بر این دارد که ما قدرت انتخاب داریم که چگونه احساساتمان را بروز دهیم. چنین ظرافت هیجانی خصوصاً در یک اقتصاد جهانی که قوانین پایه‌ای و اساسی برای ابراز احساسات از فرهنگی به فرهنگ دیگر تغییر می‌کند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌شود.

مهارت خودتنظیمی

خودتنظیمی – مدیریت تکانه‌ها و اضطرابات – به کار مراکز هیجانی مغز بستگی دارد. این دو توانایی اولیه – لمس تکانه و رفتار با اضطراب‌ها – هسته پنج صلاحیت هیجانی زیر هستند.

خودکنترلی: مدیریت اثربخش تکانه‌ها و هیجان‌ات در هم گسیخته.

قابل اعتماد بودن: نشان دادن صداقت و امانت

پیروی از وجدان: مسئول بودن و قابلیت اطمینان در انجام تعهدات
وفق پذیری: سازگاری در کار کردن با تغییرات و چالش‌ها
نوآوری: باز بودن در برابر ایده‌ها، روشها و اطلاعات نو.

چه چیزی ما را به حرکت در می‌آورد؟

افرادی که کارشان را نشاط آور می‌دانند در بهترین حالت عمل می‌کنند. کلید چنین
نشاطی خود کار نیست، بلکه حالت ذهنی ایجاد شده در باره کار است، که به آن حالت
"سلاست یا روانی" گفته می‌شود. سلاست یا روانی افراد را به انجام بهترین کارهایشان
تحریک می‌کند، مهم نیست که چه کاری انجام می‌دهند.

مهارت‌های انگیزش

سه مهارت انگیزشی مجریان برجسته را نمونه می‌سازد:
انگیزه یا میل موفقیت: کوشیدن برای بهتر شدن یا رسیدن به استانداردهای برتری.
تعهد: پایبندی به اهداف و ماموریت‌های گروه یا سازمان.
ابتکار و خوش بینی: زوج مهارتی که افراد را برای تصاحب فرصت‌ها بسیج نموده و به
آنها اجازه عقب راندن موانع را در گام‌های بلند می‌دهد.

توانایی‌های افراد

به توانایی درک احساسات دیگران، همدلی گفته می‌شود. دیگران به ندرت از آنچه
که حس می‌کنند با واژه‌ها به ما می‌گویند؛ در عوض آنها با لحن صدا، حالت چهره و سایر

فصل سوم: کار با هوش هیجانی / ۸۱

راههای غیر شفاهی سخن می گویند. توانایی حس کردن این ساختارهای ارتباطی ماهرانه با مهارتهای پایه ای، نظیر خود آگاهی و خود کنترلی در ارتباط است.

شایستگی های همدلی

شایستگی همدلی در برگیرنده موارد زیر است:

فهمیدن دیگران: حس کردن احساسات و پنداشتهای دیگران و یک علاقه مندی فعال به نگرانی های آنها.

گرایش به خدمت رسانی: پیش بینی کردن، شناسایی و برطرف کردن نیازهای مشتریان.

استفاده از تنوع: پرورش فرصت ها از طریق افراد متنوع.

آگاهی سیاسی: خواندن اخبار اجتماعی و سیاسی در یک سازمان

هنر اثر گذاری

افراد با بیشترین اثرگذاری در سازمان ها به طور طبیعی از رادارهای عاطفی خود برای حس کردن اینکه دیگران چگونه واکنش می دهند استفاده می کنند، و آنها پاسخ های خود را برای کشاندن تعامل به بهترین جهت تنظیم می کنند.

شایستگی های مربوط به مهارتهای اجتماعی

مهارتهای اجتماعی، به معنی مدیریت عواطف افراد دیگر، تحت تاثیر چند شایستگی زیر قرار دارد:

نفوذ: به کار بردن تاکتیک های متقاعد کردن

ارتباطات: ارسال پیام‌های مشخص و متقاعد کننده

مدیریت تعارض: مذاکره کردن و حل تعارضات

رهبری: امید بخشی و راهنمایی کردن

سازماندهی تغییر: آغاز کردن، ارتقا دادن یا مدیریت تغییر

همکاری، تیم و بهره‌هوشی گروه

چه چیزی گروه را از بهترین فرد آن بهتر می‌سازد؟ این یک سوال کلیدی است. عملکرد برجسته تیم از بهره‌هوشی گروهی ناشی می‌شود - جمع کل بهترین استعدادها هر عضو تیم، باعث ایجاد هم‌افزایی می‌شود. زمانی که آنها در بهترین حالت خود عمل می‌کنند، نتایج می‌تواند بیش از جمع ساده آنها شود - آنها می‌توانند با بهترین استعدادهای یک نفر که بهترین‌های دیگران و دیگران را تسریع می‌کند، برای ایجاد نتایج فراتر از چیزی که یک فرد ممکن است انجام دهد هم‌افزایی ایجاد کنند.

شایستگی‌های مربوط به هماهنگی اجتماعی

چندین شایستگی مجریان ستاره برای همکاری اجتماعی شامل موارد زیر است:

ایجاد پیوند: پرورش روابط ابزاری.

مشارکت و همکاری: کار با هم به سوی هدف مشترک.

قابلیت‌های تیمی: ایجاد هم‌افزایی در کار کردن به سوی اهداف گروهی.

مدل جدید آموزش

پرورش شایستگی‌های عاطفی مستلزم درک مبانی تغییر رفتار است. شکست در به حساب آوردن این مطلب هر ساله سرمایه‌گذاری‌های بسیاری را در آموزش و توسعه به هدر می‌دهد. امروزه میلیون‌ها و میلیون‌ها دلار در برنامه‌هایی که هیچ اثر مداومی در پرورش شایستگی‌های عاطفی ندارد هدر می‌رود - یا در نهایت کم اثر می‌شود. این اشتباه بالغ بر یک میلیارد دلار است.

نکات قابل توجه در آموزش شایستگی‌ها مبتنی بر هوش هیجانی:

کار را ارزیابی کنید. آموزش باید بر شایستگی‌هایی که بیشترین نیاز را برای برتری در یک شغل یا نقش مشخص دارند متمرکز گردد.

فرد را ارزیابی کنید. مجموعه توانایی‌ها و محدودیت‌های افراد باید برای شناسایی این که چه چیزی باید بهبود یابد ارزیابی شود.

ارزیابی‌ها را با دقت ارائه دهید. ارزیابی‌ها اگر دقیق نباشد، هزینه عاطفی ایجاد خواهند کرد.

آمادگی را اندازه‌گیری کنید. افراد در سطوح متنوع آمادگی هستند.

برانگیختن. افراد به اندازه‌ای یاد می‌گیرند که برانگیخته شده باشند.

تغییر را خود نظارت کنید. زمانی که افراد برنامه آموزش خود را هدایت می‌کنند، آن را

با نیاز، شرایط محیطی و انگیزش، مورد نیاز متناسب می‌کنند، آموزش بیشتر اثربخش می‌شود.

بر اهداف روشن و قابل مدیریت تمرکز کنید. افراد به شفافیت نیاز دارند در مورد این که چه شایستگی و به چه میزانی برای بهتر شدن مورد نیاز است.

از بازگشت به حالت قبل خودداری کنید. عادات به کندی تغییر می کنند، و بازگشت ها و خطاها به سیگنال شکست نیاز ندارند.

بازخور عملکرد بگیرید. بازخور مستمر به تغییر مستقیم کمک و تشویق می کند.

تمرین را تشویق کنید. تغییرات به تمرینات حمایت کننده داخل و خارج از شغل نیاز دارند.

حمایت را ساماندهی کنید. افراد هم فکر که همچنین در تلاشند که تغییرات یکسانی را ایجاد کنند می توانند حمایت مستمر قاطعی ارائه کنند.

مدل ها را نشان دهید. افراد بلند پایه، می توانند مدل هایی باشند که تغییرات را القا می کنند.

تشویق. تغییر بزرگتر می شود، اگر محیط سازمانی از تغییرات حمایت نموده و به شایستگی اهمیت دهد و یک جو امن برای آزمایش پیشنهاد دهد.

تغییر را تقویت کنید. افراد نیاز به شناخت دارند – برای اینکه حس کنند تغییر کرده اند تلاش مهم است.

ارزشیابی. راههایی برای ارزشیابی توسعه تلاش ها ایجاد کنید تا ببینید آیا در گذشته تغییراتی ایجاد شده است.

سازمان مبتنی بر هوش هیجانی

یک سازمان مبتنی بر هوش هیجانی نیاز دارد به اینکه با هر اختلافی بین ارزش‌هایی که اعلان می‌کند و آنهایی که وجود دارد سازش پیدا کند. شفافیت درباره ارزشها، و ماموریت‌های یک سازمان منجر به اعتماد به نفس قطعی در تصمیم‌گیری‌های شرکت می‌شود.

یک اعلامیه ماموریت سازمانی یک وظیفه عاطفی ایجاد می‌کند: شمرده گفتن حس خوب مشتری که به ما اجازه می‌دهد که آنچه که باهم انجام می‌دهیم با ارزش حس کنیم. کار کردن برای شرکتی که موفقیت‌هایش را با معنی‌دارترین راهها اندازه‌گیری می‌کند - نه تنها با دلایل اساسی - به خودی خود باعث دلگرمی و ارتقای انرژی است.

برخی یافته‌های نهایی

خبر خوب این است که هوش هیجانی می‌تواند یاد گرفته شود. به طور فردی ما می‌توانیم این توانایی را به مجموعه توانایی‌هایمان بیفزاییم. در سطح فردی اجزای هوش هیجانی می‌تواند شناسایی، ارزیابی و به روز شود. در سطح گروهی، این به معنی تنظیم خوب تحرکات بین فردی است، و در سطح سازمانی به معنی تجدید نظر در ارزش سلسله مراتب برای تبدیل هوش هیجانی به یک اولویت است. در سالهایی که می‌آید، شرکت‌هایی که افراد در آن بهترین تشریک مساعی را می‌کنند، یک حاشیه رقابت‌پذیری دارند، و آنهایی که هوش هیجانی را توسعه می‌دهند سرزنده‌تر و پویاتر خواهند بود.

فصل چهارم:

اعتبار^۱

چطور رهبران آن را بدست می آورند و از دست می دهند، چرا افراد خواهان آن هستند

خلاصه

در حین این که دنیا بیشتر در رکود اقتصادی و اختلاف های مسلحانه فرو می رود، در حین این که جوامع با شور و خروش بیشتری هواداری می کنند و در حین این که در محل های کار زیادی، نشانه های رو به رشدی از عدم مشارکت کارکنان یافت می شود، مسائل اعتبار همچنان مقدم و اصلی هستند.

جیمز ام. کوزز^۲ و بری زد. پسنر^۱ در این ویرایش بازبینی شده و به روز کتاب پرفروش اعتبار به بررسی این مسأله می پردازند که چرا رهبری، نوعی رابطه است و چرا رهبر باید

1- کتاب منبع فصل: (Credibility- by James Kouzes and Barry Z. Posner-2011)

2- James M. Kouzes

«کاری را که قول می‌دهد، به انجام برساند.» کتاب/اعتبار، بر اساس تحقیق مداوم ۳۰ ساله آنان، کار بنیادین آنها با نام چالش رهبری را شرح می‌دهد و نشان می‌دهد چرا اعتبار همچنان اساس رهبری بسیار خوب است. مؤلفان کارهایی را که برای تقویت اعتبار لازم است، نشان می‌دهند.

اساس/اعتبار، بررسی شش اصل مهمی است که توانایی رهبر برای ایجاد و حفظ اعتبار را تقویت می‌کند. کوزز و پسرن تنش موجود در هنگامی که رهبران سعی می‌کنند به انتخاب کنندگان پاسخ دهند و در عین حال به ارزش‌هایشان وفادار بمانند و اگر اعتبار خدشه‌دار شد چطور جلو لغزش خود را بگیرند، را نیز بررسی می‌کنند.

هدف‌های رفتاری

در این فصل، یاد خواهید گرفت که:

- * افراد چه ویژگی‌هایی را در رهبران جستجو و تحسین می‌کنند.
- * چه اصولی اعتبار رهبری را تقویت می‌کند.
- * چگونه باید شش اصل مهم را در ابتکارات خودتان به کار بندید.
- * چطور مبنایی قوی برای رهبری و برای تمام روابط کاری بسازید.

مقدمه

اعتبار، اساس رهبری است. افراد قبل از آن که با میل از رهبرشان پیروی کنند باید به او اعتقاد داشته باشند.

فصل چهارم: اعتبار / ۸۹

اعتبار درباره این است که رهبر چگونه اطمینان و اعتماد افراد را بدست می آورد. درباره آن چیزی است که افراد از رهبرانشان می خواهند که حکم پیش شرطی را دارد برای این که با میل، قلبها و ذهن هایشان را برای آرمان مشترکی بدهند و درباره کارهایی است که رهبر باید برای افزایش تعهد انتخاب کنند گانش انجام دهد.

وقتی اولین ویرایش اعتبار در ۱۹۹۳ منتشر شد، تقریباً نیمی از نیروی کار آمریکا بدگمان بودند. ۶۰ یا بیش از ۶۰ درصد کارگران دنیا معتقد بودند مدیرانشان با آنها صادق نیستند، بیش از نیمی از آنها اعتمادی را که به توانایی های مدیران رده بالای شان داشتند از دست داده بودند و در کل، اعتماد به کسب و کارهای اصلی تنها ۲۶ درصد بود که افولی تاریخی بود.

خواستیم به رهبران یادآوری کنیم که پرداختن به اصول چقدر مهم است. فکر می کردیم باید اهمیت بدست آوردن و حفظ کردن اعتبار را جدی تر بگیرند. می خواستیم چارچوبی مفید و قابل درک به همراه پیشنهادهایی عملی برای این مسأله ارائه کنیم که رهبر چه کاری می تواند بکند تا اطمینان و اعتمادی که دیگران به او دارند را افزایش دهد. امیدوار بودیم بتوانیم نقشی کوچک در بازگرداندن اعتقاد افراد به رهبرشان داشته باشیم.

برای چند سال، به نظر می رسید رهبران شنواتر شده اند. امور بهتر شد — شاید به خاطر این که رهبران متوجه شدند یا شاید به خاطر این که امور نمی توانست خیلی بدتر شود. خلق و خوی عامه تغییر کرد. دهه ۱۹۹۰ و تغییر قرن شاهد افزایش هایی در اعتماد، اطمینان و اعتبار در میان رهبران نهادهای اصلی بود. اما مشخص شد این تغییرات کوتاه مدت است.

پس از یک دهه افزایش، در اوایل دهه ۲۰۰۰ اطمینان به نهادها و رهبران شروع به کاهش کرد و در ۲۰۰۷ اعتماد (که جزء اصلی اعتبار است) کاهش ناگهانی کرد. هرچه بدست آمده بود از دست رفته بود. در این رهگذر، نهادهایی چون وال استریت، کنگره، مدیران اجرایی کسب و کار، ریاست جمهوری، مدارس دولتی، روزنامه‌ها، بانک‌ها، شرکت‌های بیمه، فروشندگان خودرو، سازمان‌های بیمه سلامتی و موارد بیشتری ضربه‌های بزرگی خوردند.

زمان بد ممکن است اعتبار را خراب کند

وقتی زمان خوب باشد، افراد نشان می‌دهند اطمینان بیشتری به رهبران دارند؛ وقتی زمان بد باشد، اطمینان کمتری نشان می‌دهند. هرچه رویدادها شدیدتر باشد و هرچه چارچوب زمانی فشرده‌تر باشد، احتمال بیشتری می‌رود افراد بدگمان شوند. آنوقت در سپرفتی طولانی، با بیکار ساختن متصدیان و درآمدهای در حال کاهش خانواده‌ها، طبیعی است که انتظار داشته باشیم اعتبار رهبران کسب و کارها، رهبران کارگری و رهبران دولتی کاهش یابد. احتمال طبیعی قدرت، مجموعه‌ای از انتظاراتی که غیرواقع‌بینانه مثبت هستند و الحاق رویدادهایی که بحران اقتصادی جهان را در اواخر ۲۰۰۷ شروع کردند می‌تواند تا حد زیادی جوابگوی این باشد که چرا رهبران اعتبار خود را از دست داده‌اند. زمان بد اغلب می‌تواند به اندازه اعمال بد، اعتبار را خراب کند.

اما این که رهبر مشکلات اعتبار را صرفاً کارکرد زمان بداند و آنها را رد کند، راهی است که از طریق آن می‌تواند از زیر بار مسئولیت کارهای خودش شانه خالی کند. کل سیستم اقتصادی بر اساس اعتماد است. بر اساس ترازنامه، صورت سود و زیان، نسبت

فصل چهارم: اعتبار / ۹۱

هزینه-درآمدها یا مدل سرمایه‌گذاری خاصی نیست. بر اساس هیچکدام از این مفاهیم منطقی نیست. بر اساس این است که آیا افراد به ارقام و کسانی که ارقام را ارائه می‌کنند باور دارند یا خیر. اگر افراد به کسانی که مدیریت پول و زندگی‌شان را عهده دار هستند، اعتماد نداشته باشند، از مشارکت خودداری خواهند کرد. رهبر باید بپذیرد که وظیفه‌اش است اولین گام را در بازیافتن آنچه از دست رفته است بردارد و بعد گام‌های بیشتری برای حفظ آن بردارد.

رهبری، رابطه است

بیش از سه دهه پیش در تحقیقی که بانی آن انجمن مدیریت آمریکا بود، این بررسی را شروع کردیم که مردم از رهبران‌شان چه انتظاری دارند. این سؤال آزاد را پرسیدیم که «چه ارزش‌هایی (خصوصیت‌ها یا ویژگی‌های فردی‌ای) را در بالادست‌های خود جستجو می‌کنید؟» (همانطور که می‌بینید آن زمان در بند استعاره‌های سلسله‌مراتبی قدیمی بودیم.)

بیش از ۱۵۰۰ مدیر از سراسر کشور، ۲۲۵ ارزش، خصوصیت و ویژگی را مطرح کردند که معتقد بودند در افرادی که آنها را رهبری می‌کردند ضروری است. تحقیقی مشابه با بیش از ۱۰۰۰ مدیر اجرایی دولت فدرال اجرا شد. بعد از آن گروهی از محققان و مدیران، بیش از ۲۰۰ عامل را تحلیل کردند و آنها را در چهار گروه قرار دادند. آن ویژگی‌های بسیار مهم چه بود؟ بیشتر افراد به دنبال این رهبران هستند و آنها را تحسین می‌کنند:

۱- صادق (راستگو، درستکار، با شخصیت، نیک‌گمان)

۲- دارای دید رو به جلو (ژرف‌بین، آینده‌نگر، به فکر آینده، دارای حسی از جهت)

۳- الهام‌بخش (روحیه دهنده، مشتاق، باانرژی، شوخ‌طبع، شاد، مثبت درباره آینده)

۴- لایق (توانا، ورزیده، مؤثر در انجام کار حرفه‌ای)

نتایج تحقیقاتمان در سه دهه گذشته نه تنها در طول زمان، بلکه در کل دنیا و بین گروه‌های سنی، جنسیت، نژاد، اصل کارکردی، سطح سازمانی و از این قبیل نیز یکدستی چشمگیری داشت. ترتیب دقیق (اول تا چهارم) ممکن است تغییر کند اما این چهار کیفیت همچنان در بالای فهرست آن چیزهایی است که افراد از رهبران‌شان می‌خواهند.

کسب کردن اعتبار

اعتبار چیزی است که به مرور زمان کسب می‌شود. به طور خودکار همراه با کار یا عنوان نمی‌آید. در اوایل زندگی و کارتان شروع می‌شود و چیزی است که روز به روز و سال به سال آن را توسعه می‌دهید. اطمینان کامل تنها پس از آن که افراد فرصت دانستن چیزهای بیشتر درباره شما داشته‌اند بوجود می‌آید.

رهبر بدون مبنایی محکم از اعتبار فردی نمی‌تواند امیدی به شرکت دادن دیگران در تصویری مشترک داشته باشد.

آشکار است که هرچه رؤیای رهبر بلندتر و گسترده‌تر باشد، آن مبنا هم باید عمیق‌تر باشد. هرچه زمین زیر باثبات‌تر باشد، باید مبنا محکم‌تر باشد. به ویژه در مواقع عدم اطمینان، اعتبار رهبری در ایجاد اعتماد میان انتخاب‌کنندگان ضروری است. بدون اعتبار هیچ چیز نمی‌توان ساخت، حداقل چیزی که بتواند از آزمون زمان سلامت بگذرد.

اعتبار، تفاوت ایجاد می‌کند

وقتی افراد با رهبرانی کار می‌کنند که آن رهبران را تحسین می‌کنند و برایشان احترام قائلند، احساس بهتری نسبت به خودشان دارند. رهبر قابل اعتماد عزت نفس را بیشتر می‌کند. این رهبر روحیات افراد را آزاد می‌کند و آنان را قادر می‌سازد بیشتر از آنچه شوند که احتمالاً فکر می‌کرده‌اند شدنی است. رهبر قابل اعتماد باعث می‌شود افراد فکر کنند که آنها نیز می‌توانند در زندگی دیگران تغییری ایجاد نمایند.

مطالعات موردی، مستند نشان می‌دهد چطور رهبران تحسین شده وقت و توجهشان را بر دیگران متمرکز می‌کنند. آنها نه خودشان، بلکه دیگران را در مرکز قرار می‌دهند. خواستار توجه دیگران نیستند، بلکه توجه خود را به دیگران معطوف می‌نمایند. روی برآوردن اهداف و امیال خوشان تمرکز نمی‌کنند، بلکه در جستجوی راه‌هایی برای واکنش نشان دادن به نیازها و علائق انتخاب‌کنندگانشان هستند. خودمحور نیستند، انتخاب‌کننده‌محور هستند.

این داده‌های کیفی را تحقیقات کمی تأیید می‌کند. وقتی افراد می‌فهمند مدیرانشان اعتبار زیادی دارند، بسیار بیشتر احتمال می‌رود:

- * افتخار کنند به دیگران بگویند بخشی از سازمان هستند.
- * حسی قوی از روحیه تیمی داشته باشند.
- * ارزش‌های شخصی خودشان را با ارزش‌های سازمان همخوان بدانند.
- * احساس اتصال و تعهد به سازمان داشته باشند.
- * حسی از مالکیت برای سازمان داشته باشند.

اما وقتی افراد می فهمند مدیرانشان اعتبار کمی دارند، بسیار بیشتر احتمال می رود گزارش کنند که:

* فقط وقتی با دقت زیر نظر هستند تولید می کنند.

* عمدتاً با پول انگیزه می گیرند.

* در حضور جمع چیزهای خوبی درباره سازمان می گویند اما در خلوت جور دیگری حس می کنند.

* اگر سازمان به مشکلاتی برخورد، مایل نخواهند بود مدت زیادی بمانند.

احتمال کمتری می رود که این پاسخ دهندگان به سازمان افتخار کنند و احتمال بیشتری می رود ارزشهای خودشان را متفاوت از ارزش های سازمان ببینند، حس روحیه تیمی ضعیفی داشته باشند و سطح اندکی از پیوستگی، نقش داشتن و مالکیت را داشته باشند.

تفاوت بسیار مهم اعتبار، افزایش در میل فرد به تلاش کردن برای جانبداری از ارزش ها و چشم انداز مشترک است. انتخاب کنندگان به جای این که با خجالت از دستورات پیروی کنند، با تعهد اخلاقی برای دنبال کردن هدفی مشترک کار می کنند. این کار را می کنند نه از روی اجبار، بلکه به خاطر این که می خواهند و بخاطر این که می دانند کاری که می کنند مهم است.

شش اصل برای بدست آوردن و حفظ کردن اعتبار

برای درک بیشتر بعد رفتاری این که رهبران تحسین شده چطور اعتبار بدست می آورند و حفظ می کنند، از پاسخ دهندگان و مصاحبه شوندگان خواسته شد مثال های

فصل چهارم: اعتبار / ۹۵

خاصی از کارهای رهبران بسیار تحسین شده خودشان بزنند که آنها به خاطر آن کار می‌خواستند پیروی کنند. رهبران چطور اعتماد و اعتبار را بدست می‌آوردند؟ از داده‌های تجربی و تحلیل جامع مضامین مشترک موردها، شش اصل اعتبار حاصل آمد. فرایند ایجاد و حفظ اعتبار مستلزم آن است که گام‌های زیر را بردارید:

* خویشتن خویش را کشف کنید.

* برای انتخاب کنندگان ارزش قائل شوید.

* ارزش‌های مشترک را تأیید نمایید.

* ظرفیت‌سازی کنید.

* در خدمتی هدفی باشید.

* امید بدهید

بدست آوردن و حفظ اعتبار، کاری اتفاقی نیست. مستلزم پایبندی و دلبستگی بلندمدت به شیوه‌ای از انجام امور است.

خویشتن خویش را کشف کنید

دن کاپلان^۱، مؤسس دنیل کپلان اسوشیتس^۲ و رئیس قبلی شرکت اجاره تجهیزات هرترز^۳، گفت «می‌دانم چه کسی بودم، چه کسی هستم، و کجا می‌خواهم باشم. او ادامه داد «بنابراین، به عبارت دیگر می‌دانم چقدر حاضرم تعهد بدهم و چرا حاضرم این مقدار تعهد

1- Dan Kaplan

2- Daniel Kaplan Associates

3- Hertz Equipment Rental Corp.

را شخصاً بدهم. می‌دانم رسیدن به موفقیت برای من چه هزینه‌ای دارد. این موفقیت برای من از پرداخت هزینه‌ای سنگین حاصل می‌شود که پشت آن انجام کار زیاد و فداکاری زیاد باشد.»

تمام رهبران اگر می‌خواهند اعتبارشان را ایجاد کنند و ارتقا دهند باید به دنبال خودشناسی باشند. همانطور که استیو دلاپرتا^۱، مدیر محصول مرکز داده‌های نیروی انسانی^۲ وزارت دفاع ایالات متحده، گفت «برای این که رهبر خوبی باشید باید بدانید چه کسی هستید، ارزش‌هایتان را به عنوان یک انسان بدانید و بدانید چطور از این ارزش‌ها در هر تعاملی به بهترین وجه استفاده کنید. اگر ندانید چه کسی هستید، نمی‌توانید با درستکاری رهبری کنید.»

وارن بنیس^۳، محقق رهبری، در تحقیق خود روی این که افراد موفق چطور یاد می‌گیرند رهبر شوند، متوجه شد که خودشناسی بخش بسیار مهمی از تعریف درستکاری رهبر است. او می‌گوید «برای رهبر شدن باید خودتان باشید و خودتان زندگیتان را بسازید.»

چگونگی کسب و حفظ اعتبار شخصی

توانایی شما برای کسب و حفظ اعتبار فردی، در درجه اول و مهم‌تر از همه، بستگی دارد به این که خودتان را چقدر خوب می‌شناسید. بستگی دارد به این که ارزش‌ها و عقایدتان، مهارت‌ها و نقص‌هایتان، معنی موفقیت برای شما و میزان تعهدی که مایلید بدهید

1- Steve Dellaporta

2- Manpower Data Center

3- Warren Bennis

فصل چهارم: اعتبار / ۹۷

را چقدر خوب می‌شناسید و می‌دانید. هر چه بهتر خودتان را بشناسید، درک بهتری از پیامهایی که روزانه دریافت می‌کنید و اغلبشان هم درک‌ناشدنی و متضاد هستند، دارید. این کار را بکن، آن کار را نکن. این را بخر، آن را نخر. از این حمایت کن، از آن حمایت نکن. این تصمیم را بگیر، آن تصمیم را بگیر. برای مسیریابی در آشفتگی محیط بسیار بی-اطمینان امروز به راهنمایی داخلی نیاز دارید.

برای خوب دانستن میزان تعهدی که مایلید بدهید باید سه جنبه بسیار مهم خودتان را کشف کنید و رشد دهید: آرمانتان، قابلیت‌هایتان و اطمینان‌تان. آرمان شما مجموعه ارزش‌ها و باورهایی است که همچون راهنمایی برای تصمیم‌ها و اعمالتان است. قابلیت‌های شما دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی است که برای تبدیل گفتارتان به عمل از آنها استفاده می‌کنید. و اطمینان، عزم استفاده از آن مهارت‌هاست. برای این که قابل اعتماد باشید، باید به توانایی‌هایتان برای انجام آنچه که به آن باور دارید، به ویژه در شرایط عدم اطمینان و چالش‌انگیز، اعتماد داشته باشید. گام‌های اولیه شما در سفر توسعه رهبری‌تان گام‌هایی‌اند که شما را قادر می‌سازند آرمانتان، قابلیت‌هایتان و اعتمادتان را کشف کنید.

برای انتخاب کنندگانتان ارزش قائل شوید

محققان دریافته‌اند سازمان‌هایی که فرهنگ‌های انطباقی و افزایش‌دهنده دارند عملکردشان بهتر از سازمان‌های غیرانطباقی و ناسالم است و این دقیقاً به خاطر تأکید آنان بر توجه به تمام ذینفعانشان یعنی مشتریان، سهامداران و کارکنانشان است. در مقابل، جان

کاتر^۱ و جیمز هسکت^۲، محققان دانشگاه هاروارد، نوشتند در سازمان هایی که فرهنگ های غیرانطباقی و ناسالم دارند، «بیشتر مدیران عمدتاً به فکر خودشان، گروه کاری بی-واسطه شان یا محصول (یا فناوری) ای که با آن گروه کاری ارتباط دارد، هستند.

تحقیقات مرتبط نشان می دهد که در اولویت قرار دادن علائق دیگران، نه اهداف خودتان، نیز برای ایجاد وفاداری مشتری بسیار مهم است. افراد از رهبرانی که آشکارا علاقمند به برنامه های کار خودشان، پیشرفت خودشان و رفاه خودشان هستند با میل پیروی نمی کنند.

فرایند تقویت اعتبار با روشن کردن باورها و ارزش های شخصی تان شروع می شود اما فقط با انتخاب کننده محور بودن می توانید در نهایت قابل اعتماد شوید. مبنای محکمی از اعتبار را فقط وقتی می توان ایجاد کرد که اهداف و آرمان های انتخاب کنندگان را واقعاً درک کنید و برای آن ارزش قائل شوید — و حتی با آغوش باز بپذیرید. وقتی برای دیگران ارزش قائل باشید و به آنها توجه کنید، علامت هایی می فرستید مبنی بر این که آنها برایتان مهم هستند، و این که ورودی و ایده های آنها ارزش دارد.

ارزش قائل شدن را با گوش کردن شروع کنید

بهترین کاری که می توانید بکنید تا به دیگران نشان دهید به آنها احترام می گذارید و آنها را ارزشمند می دانید، ارتباط برقرار کردن، گوش کردن و یاد گرفتن است. پروفیسور

1- John Kotter

2- James Heskett

سورش سریواستوا^۱ و پروفیسور فرنک برت^۲ از دانشگاه کیس وسترن^۳ در نوشته‌هایشان درباره درستی مدیر اجرایی بر این نکته تأکید کردند: «نه محتوای تبادل، بلکه تجربه پذیرفته شدن و شنیده شدن اصل است، که نه تنها مشروعیت دید فرد به دنیا را تأیید می‌کند، بلکه پس از آن به او امکان می‌دهد بخشی از حالت دفاعی را کنار بگذارد زیرا تجربه، تأیید توانایی فرد برای تأیید دیگران را افزایش می‌دهد.»

این یعنی نباید صرفاً فلسفه‌تان را بیان کنید. باید به فلسفه‌های دیگران هم گوش دهید. اعتماد سازی با ایجاد رابطه‌ای شخصی از طریق گوش کردن شروع می‌شود. این یعنی گوش دادن در همه جا و به همه کس. این یعنی به طور منظم راه رفتن در سالن‌ها و محیط کارخانه، ملاقات‌های مکرر داشتن با گروه‌های کوچک زیر سطح مدیریت و راه افتادن برای ملاقات‌های مکرر با کارکنان، تأمین کنندگان اصلی، شریکان کسب و کاری، مشتریان و سهامداران اصلی دیگر.

ارزش‌های مشترک را تأیید نمایید

همه رهبران باید حول ارزش‌های مشترک توافق ایجاد نمایند. لازم است تمام افراد درون سازمان باورهایی اساسی را که اعمال و تصمیم‌ها را هدایت می‌کند و اصول لازم برای حل اختلاف‌های ناگزیری که در کسب و کار و در زندگی پیش می‌آید درک نماید.

1- Suresh Srivastva

2- Frank Barrett

3- Case Western University

قابلیت اطمینان صرفاً کارکرد ارزش های شخصی روشن نیست. این محل شروع است. اما برای این که سازمان های رهبران اعتبار بالایی داشته باشند، تمام اعضا باید با ارزش های مشترک همراستا شوند. رهبر تعهد به این ارزش ها را ایجاد می نماید و افراد را وامی دارد تا خودشان را بخشی از کل بزرگتر محسوب نمایند.

از ارزش های مشترک برای ایجاد تفاوت استفاده کنید

ارزش های مشترک، اساس ایجاد روابط کاری ثمربخش و معتبر است. رهبران قابل اعتماد، تنوع هواداران زیادشان را گرامی می دارند اما بر مشترکاتشان هم تأکید می کنند. هر عضو سازمان قطعاً نیازهای منحصر به فردی دارد و رهبر به آنها توجه می کند اما برای این که تیم به عنوان یک کل واحد کار کند، اعضای آن باید حسی قوی از ارزش ها و هنجارهایی که آنها را هم بسته می کند داشته باشند. افراد برای این که با هم مؤثر کار کنند باید بر چند اصل توافق کنند. آنها به درک مشترک نیاز دارند تا جامعه را بسازند.

ارزش های مشترک، قطب نماهایی درونی هستند که به افراد امکان می دهد با استقلال و اتکای متقابل کار کنند. ارزش های مشترک، مرجعی مشترک برای تصمیم گیری و عمل کردن در اختیار گروه ها قرار می دهد. برای رسیدگی به رویدادهای بسیار مهم، راهنمایی ارائه می کند. افراد را از استانداردهای رفتار با همدیگر، برای پاسخ دادن به مشتریان و برای مذاکره با شرکای کسب و کار مطلع می کند. ارزش های مشترک، راهنمایی است برای اعمالی که پاداش می گیرند — و اعمالی که باید سرزنش شوند. وقتی افراد درمی یابند که ارزش هایی مشترک هست، زبانی مشترک دارند که با آن می توانند همکاری کنند.

فصل چهارم: اعتبار / ۱۰۱

وقتی ارزش‌های فردی، گروهی و سازمانی همخوان باشند، انرژی عظیمی تولید می‌شود. تعهد، اشتیاق و انگیزه تقویت می‌شود. افراد دلیلی برای علاقه نشان دادن به کارشان دارند. افراد مؤثرتر (و راضی‌تر) هستند زیرا احساس می‌کنند کاری بامعنی انجام می‌دهند. فشار روانی و تنش کمتری را می‌چشند.

ظرفیت سازی کنید

رهبران قابل اعتماد می‌دانند که باید همواره ظرفیت انتخاب کنندگان خود برای عملی کردن ارزش‌های مشترک را پرورانند. وقتی افراد، تیم‌ها، بخش‌ها و سازمان‌ها در انجام کارشان و عمل به قول‌هایشان توانا تر می‌شوند نه تنها شهرتشان بیشتر می‌شود، بلکه قابلیت اعتماد رهبر نیز افزایش می‌یابد.

رهبر باید منابع و حمایت‌های سازمانی دیگر را که به انتخاب کنندگان امکان می‌دهد استفاده سازنده‌ای از توانایی‌هایشان بکنند فراهم نماید. این یعنی فراتر رفتن از تعریف‌های سنتی کارها و حتی گروه‌های کارکردی. یعنی افزایش گستره کار برای همه، به ویژه آنهایی که در خط مقدم‌اند.

ظرفیت سازی نیازمند آن است که از خودتان درباره فرض‌هایتان درباره توانایی‌های افرادی که رهبری می‌کنید سؤال پرسید. برای پرورش مهارت‌هایی که افراد نیاز دارند تا بتوانند کمک مؤثری به تبدیل ارزش‌های مشترک به شیوه‌ای از زندگی بکنند، چقدر حاضرید پیش بروید؟ باید مایل باشید رهبری را در همه آزاد و در سازمان توزیع کنید تا سازمانتان را یکی از بهترین مکان‌ها برای کار بنمایید.

پنج جزء اصلی زیر نقش تعیین کننده‌ای در ظرفیت سازی دارد:

* **شایستگی**^۱. افراد باید دانش و مهارت لازم برای عملی نمودن آنچه وعده داده اند^۲ را داشته باشند.

* **انتخاب**. باید آزادی عمل برای انتخاب کردن بر اساس آنچه معتقدند باید انجام شود را داشته باشند.

* **اطمینان**. باید باور داشته باشند می توانند آن را انجام دهند.

* **جو**. به فرهنگی احتیاج دارند که قدری خطرپذیری و آزمایش کردن را ترویج دهد و اشتباهات را به عنوان فرصتی برای یادگرفتن از تجربه می پذیرد.

* **ارتباط**. باید همواره درباره آنچه در جریان است اطلاع یابد تا به روز بماند.

پروراندن و حفظ افرادی آزاد، برای رهبران و توانایی سازمانشان برای حفظ اعتبار، حیاتی است. تنها مزیت رقابتی پایداری که هر کسب و کاری دارد، شهرت قابل اعتماد آن و توانایی آن برای ارائه آن چیزی است که قول داده است.

آنچه را می گوییم انجام خواهیم داد، انجام دهیم

ظرفیت سازی امری لازم است زیرا افراد باید بتوانند «آنچه را می گوییم انجام خواهیم داد، انجام دهند»، اگر نتوانند آنوقت اعتبار همه آسیب می بیند. این مسأله به همان اندازه که برای کارکنان خط مقدم درست است، برای مدیر عالی اجرایی یا مدیر عامل هم درست است، و همانقدر که برای تیم درست است، برای تک تک افراد درست است. ظرفیت

1- competence

2- Do What We Say We Will Do (DWWSWWD)

فصل چهارم: اعتبار / ۱۰۳

سازی، درباره ساخت مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های کل نیروی کار در تمام سطوح برای «آنچه را می‌گوییم انجام خواهیم داد، انجام می‌دهیم» است.

با وجود این، این حقیقت که افراد یا سازمان‌ها توانایی همسان بودن با ارزش‌هایشان را دارند به معنی آن نیست که همسان هستند. ارزش‌های مشترک و توانایی مشترک، نتایج را تضمین نمی‌کند. با در نظر گرفتن کلیه جوانب، اعتبار از طریق کارهای قابل اعتمادی که حمایت و همواره تقویت می‌شوند کسب می‌گردد.

اگر قرار است گروهی طبق ارزش‌هایش زندگی کند، باید اعضای آن بر مبنایی روزانه از مهارت‌هایشان استفاده کنند. مثلاً سازمانتان ممکن است از تنوع‌جانب‌داری کند اما اگر احترام برای دیگرانی که متفاوت هستند بر مبنایی روزانه نشان داده آنوقت تنوع به شعاری راحت و از لحاظ سیاسی درست، تبدیل می‌شود. رهبران قابل اعتماد نقشی مهم در تبدیل قول‌ها و آمادگی‌ها به عملکرد دارند.

در خدمت هدفی باشید

رهبر معتبر در خدمت هدفی است و در خدمت افرادیست که رهبری کردن را برای او امکان‌پذیر نموده‌اند. اصول هدایت‌کننده سازمان را مافوق سایر چیزها قرار می‌دهد و بعد سعی می‌کند با آن اصول زندگی کند. سرمشق دیگران می‌شود و اولین کسی است که آنچه را مورد توافق قرار گرفته است انجام می‌دهد.

مفهوم «رهبری خادمانه»^۱ مفهوم جدیدی نیست. چندین سال پیش رابرت گرینلیف^۲ اشاره کرد «رهبر بزرگ را اول خادم می‌دانند، و این حقیقت ساده کلید بزرگی [رهبر] است.» گرینلیف، که ۳۰ سال را به عنوان مدیر اجرایی ارشد فورچون^۳ گذرانده بود، بخش آخر حرفه‌اش را صرف تفکر درباره آنچه درباره کسب و کارهای موفق و افراد حرفه‌ای آموخته بود و نیز سازماندهی آن نمود. او مشاهده کرد افرادی که مهمتر از همه به مفهوم خدمت اعتقاد داشتند و رهبران خدمتگزار بودند، رهبران موفق نیز بودند. اعتقاد آنان در خدمت کردن به دیگران بود که این مدیران اجرایی را قادر ساخت به گونه‌ای رهبری کنند که باعث می‌شد دیگران میل به پیروی داشته باشند.

گرینلیف که نوعی ارتباط جدید بین رهبران و انتخاب کنندگان را دید، گفت: «اصل اخلاقی جدیدی در حال پیدایش است مبنی بر این که تنها صلاحیتی که شایسته پیروی فرد است، آن اختیاری است که افراد هدایت شده در واکنش به مقام خدمتگزاری کاملاً آشکار رهبر و به نسبت این مقام، آزادانه و با آگاهی به او اعطا می‌کنند. کسانی که تصمیم می‌گیرند تابع این اصل باشند همینطور صلاحیت نهادهای موجود را نمی‌پذیرند. بلکه آزادانه تنها به افرادی واکنش نشان می‌دهند که رهبر انتخاب شده‌اند چون به عنوان خدمتگزار ثابت شده و مورد اعتماد قرار گرفته‌اند.»

رهبران خدمتگزار نیازهای دیگران را در اولویت قرار می‌دهند. ملاک موفقیت این است که آیا خدمت گیرندگان رشد می‌کنند — سالم‌تر، عاقل‌تر، آزادتر، خودمختارتر و

1- Servant leadership

2- Robert Greenleaf

3- Fortune 50

فصل چهارم: اعتبار / ۱۰۵

تواناتر می‌شوند — یا خیر و این که آیا احتمال می‌رود خودشان رهبر خدمتگذار بشوند یا خیر. این تصویری نیست که در برنامه‌های واقعی تلویزیون ببینید، بلکه شیوه انجام امور در دنیای واقعیست.

امید بدهید

وقتی رهبر روحیه می‌دهد و باور افراد به آینده را تقویت می‌کند، اعتبار خودش را افزایش می‌دهد. انتخاب کنندگان رهبرانی را می‌خواهند که اعتقادی مشتاقانه و واقعی به توانایی دیگران نشان دهند، رهبرانی که اراده افراد را تقویت می‌کنند، رهبرانی که ابزار دستیابی را ارائه می‌کنند و رهبرانی که خوش‌بینی نسبت به آینده بیان می‌کنند. انتخاب کنندگان رهبرانی را می‌خواهند که برخلاف موانع و شکست‌ها، پرشور می‌مانند. در مواقع عدم اطمینان، رهبرانی که رویکردی مثبت، بی‌باکانه و نگرش "می‌توانیم انجام دهیم" دارند در کسب و کار و زندگی شدیداً مورد نیازند.

سالواتوره سارنو^۱ نمونه‌ی مجاب‌کننده‌ای است از این که رهبر چطور می‌تواند به افراد روحیه بدهد. سارنو مدیر عامل تیمی بود که شوشولوزا^۲، را می‌رانند. شوشولوزا اولین قایق آفریقایی بود که در مهم‌ترین رقابت راندن قایق بادبانی در جهان، یعنی مسابقه کاپ آمریکا، شرکت می‌کرد. بزرگترین اشتیاق سارنو، راندن قایق بادبانی است و سال‌های زیادی قبل از شروع طرح ابتکاری شوشولوزا او درباره رؤیایش صحبت می‌کرد: «روزی

1- Salvatore Serno

2- Shosholoza

در کاپ آمریکا شرکت خواهیم کرد. می‌خواهم فرصت به یاد ماندن در تاریخ را به این افراد بدهم.»

به نظر خیلی‌ها ایده سارنو احمقانه و مختل کننده بود اما او نه تنها عمیقاً به آن اعتقاد داشت، بلکه چشم انداز خودش را هم با اشتیاق به افراد دور و برش انتقال داد و با آنها به اشتراک گذاشت. ایده او فراتر از تجربه ورزشی رفت: او نه تنها می‌خواست آفریقای جنوبی اولین تیم آفریقایی در کاپ آمریکا باشد، بلکه می‌خواست فرصتی به افرادی بدهد که در شرایطی دشوار بزرگ شده بودند تا نماینده غرور ملتشان در برابر دنیا باشند.

در ۲۰۰۷ شوشولوزا در مسابقه کاپ آمریکا شرکت کرد که خودش موفقیت چشمگیری بود زیرا تنها ۱۲ کشور نماینده داشتند. شوشولوزا، با بودجه و تجربه‌ای بسیار کمتر و پایین تر نسبت به غول‌های دنیا مانند آلینگی^۱، اوراکل^۲ یا لونا روزا^۳ توانست در سطح ۱۱ شرکت کننده دیگر رقابت کنند. این تیم که در دور نهایی در والنسی ششم شد، به پیروزی‌هایی حیرت‌انگیز در چالش‌های یک به یک دست یافته بود.

با وجود این، این موفقیت‌ها بسیار فراتر از نتایج مسیر مسابقه رفت. شوشولوزا تبدیل به «آرزوساز»ی برای بسیاری از اهالی آفریقای جنوبی شد که در این موفقیت احساس افتخار می‌کردند. و گسترش خوش‌بینی در موفقیت کاپ آمریکا متوقف نشد.

1- Alinghi

2- Oracle

3- Luna Rossa

فصل چهارم: اعتبار / ۱۰۷

به لطف ایجاد مراکز بنیاد شوشولوزا- MSC^۱ برای راندن قایق بادبانی در سراسر آفریقای جنوبی، جوانان کم‌ثروت‌مندتر تمام نژادها می‌توانند مهارت‌های زندگی و راندن قایق بادبانی را بیاموزند. کلمه شوشولوزا در زولو به معنی «پیش برو، راهت را بساز، همواره پیش برو» است. کل پروژه شوشولوزا درباره زنده نگهداشتن امید و انجام اقدام خاص برای دستیابی به رؤیاست.

رهبران باید امید را زنده نگهدارند

رهبران باید امید را زنده نگهدارند. باید باور افراد به این مسأله را تقویت کنند که تلاشی که از آنها خواسته شده به آن پردازند آینده‌ای نویدبخش‌تر را ایجاد خواهد کرد. تنها پادزهر فشار روانی و بدگمانی زیاد این مواقع، ایمان جدید به توانایی انسان و باوری بسیار خوشبینانه به این است که رهبران و انتخاب‌کنندگان با هم می‌توانند بر مشکلات امروز و فردا فائق آیند. «امید را زنده نگهدارید» همچنان شعار جنگی رهبر قابل اعتماد است.

امید برای دستیابی به بالاترین سطوح کارکرد بسیار مهم است. در تحقیقات، آشکارا پیداست که افرادی که امید زیادی دارند در مقایسه با افرادی که امید کمی دارند اهداف بیشتری در عرصه‌های مختلف زندگی دارند، اهداف دشوارتری انتخاب می‌کنند و اهدافشان را به شیوه چالش‌انگیزتر و مثبت‌تری می‌بینند. با آنها کار بیشتری انجام می‌شود.

تنش های رهبران برای کسب اعتبار

زندگی سازمانی پر از تلاش و تنش است. رهبران بخاطر مسؤلیت هایشان برای سرمشق دیگران شدن و الهام بخشیدن به دیگران برای کار دسته جمعی به سوی چشم انداز مشترکی از آینده، این تنش ها را شدید حس می کنند. رهبرانی که با انتخاب کنندگان شان بیشترین ارتباط را دارند — و بنابراین احتمالاً قابل اعتمادترین رهبران هستند — درد را با بیشترین شدت خواهند چشید.

بیاید این تنش ها را تصدیق کنیم و علاوه بر آن، بیاید حتی بگوییم رهبران در یادگرفتن این که تلاش را دوست داشته باشند، موفق خواهند بود. جایی که تنش باشد، انرژی هست. و جایی که انرژی باشد، احتمال حرکت هم هست. و جایی که حرکت هست، احتمال پیشرفت هست. پیشرفت رو به جلو، ملاک رهبری است. بنابراین بیاید با سه مورد از تنش ها و تنگناهایی دست و پنجه نرم کنیم که وقتی رهبران توسعه می یابند تا اعتبار را تقویت کنند، آنها را می چشند.

۱- تنش بین آزادی و محدودیت.

رهبر تعهد خود به یک مجموعه سازگار از انتظارات را با روشن کردن معنی، متحد کردن افراد و شدت دادن به اعمال نشان می دهند. این فرآیند با تنش ناآرامی بین آزادی و محدودیت ها سروکار دارد. درباره این حقیقت که افراد انتخاب هایی خواهند داشت صریح باشید، اما درباره این که انتخاب ها محدود هستند هم به همان اندازه صریح باشید. انتخاب ها را مالکان، سهامداران، مشتریان، سیستم اقتصادی، خصیصه فردی مؤسسان، مدیرانی که در قدرت هستند و نیز مجموعه ای از نیروهای مرئی و نامرئی دیگر محدود می کند.

فصل چهارم: اعتبار / ۱۰۹

مسئولیت رهبر است که اطمینان حاصل کند همه فرصت بیان نظرات را دارند و نظراتشان منصفانه شنیده می شود. هم اندیشی ای برای بحث، گفتمان و آشتی فراهم کنید.

۲- تنش بین رهبری کردن و پیروی کردن

تفاوتی اساسی است بین رهبر پیشگام و پیروان. موفقیت در هر دو بر اساس اعتبار فردی استوار است اما رهبری نیازمند تحقق تصویری منحصر به فرد و ایده آل از آینده است. کار تیمی نیازمند همکاری و پابندی اتکاپذیر به آن چشم انداز مشترک است. رهبری و کار تیمی قطعاً به طور متقابل مانع‌الجمع نیستند- در حقیقت رهبران نمونه همکاری را می‌پرورانند- اما تنش پویایی بین آنهاست.

۳- تنش بین تعریف‌های موفقیت.

رهبری هم محلی است و هم جهانی. اعمال رهبران معتبر اندازه‌های مختلفی دارد. می‌توانید افراد را رهبری کنید تا بتوانند دنیا، کشور، جامعه، محل کار، محله و خانواده را تغییر دهند. یا می‌توانید خودتان را به سوی تغییر کردن رهبری نمایید. رهبری موقت هم هست و اغلب زمان نسبتاً کوتاهی طول می‌کشد. کسانی هستند که تأثیرشان قرون را فراگرفته است اما اینها تنها کسانی نیستند که رهبری کرده‌اند. کسانی که تأثیرشان تنها چند روز و چند ساختمان را فراگرفته است اما ممکن است باز هم افراد را به جاهایی رسانده باشند که قبلاً هرگز نرسیده بودند.

بنابراین چه چیزی موفقیت را تعیین می کند؟ در مسأله رهبری، شاید مناسب ترین پاسخ، آن پاسخی است که سازمان هایی مثل پیشاهنگان^۱ یا سیرا کلاب^۲ اتخاذ کرده اند. خواه رهبری شما محدود به ۲۵ فوت مربع اردوگاه خودتان باشد، خواه تا ۲۵۰۰۰۰ فوت مربع کارخانه، خواه تا ۲۵۰۰۰۰۰ فوت مربع شرکت گسترش یابد، موفقیت این است که وقتی مکان را ترک می کنید بهتر از اولش باشد.

نتیجه گیری

شخصیت اهمیت دارد

هرچه بیشتر رهبری را بررسی کنیم، بیشتر متقاعد می شویم که توسعه رهبری صرفاً درباره توسعه مهارت نیست. درباره توسعه شخصیت هم هست. بر اساس عقلانیت پیشین، این القا شعرگونه را عرضه می داریم:

مواظب افکارت باش چون افکارت تبدیل به گفتارت می شود.

مواظب گفتارت باش چون گفتارت تبدیل به کردارت می شود.

مواظب کردارت باش چون کردارت تبدیل به عادت های می شود.

مواظب عادت های باش چون عادت های تبدیل به شخصیت می شود.

مواظب شخصیت باش چون شخصیت تبدیل به سرنوشت می شود.

مواظب رهبری ات باش چون رهبری ات تبدیل به میراث می شود.

1- Scouts

2- Sierra Club

فصل چهارم: اعتبار / ۱۱۱

این شش خط ساده را اول هر روز بخوانید. به یادتان می‌آورد که در جایگاه رهبری هر کاری می‌کنید در ذهنتان شروع می‌شود، در گفتارتان بیان می‌شود و بعد تبدیل به اعمالتان می‌شود. به مرور زمان این اعمال، خود شما می‌شود، اعتباری را که کسب می‌کنید تعیین می‌نماید و میراثی را که برجای می‌گذارید شکل می‌دهد.

فصل پنجم:

قدرت گوش دادن¹

خلاصه

هیچ چیز به اندازه ضعف در گوش دادن باعث تصمیم گیری‌های بد در سازمان نمی‌شود. این موضوع اغلب باعث تفاوت بین سود و یا ضرر، بین یک تیم منسجم و یا یک تیم شکسته؛ بین یک کار طولانی و یا یک کار کوتاه می‌شود. مدیران بی شماری در بررسی عملکرد خود گفته‌اند، "تبدیل شدن به یک شنونده بهتر است." اما صحبت کردن آسان‌تر از انجام دادن است.

برنارد ت. فراری، مشاور برخی از با نفوذترین مدیران کشور، از نزدیک دیده است چرا گوش دادن یک مهارت نرم نیست - آن را قدرتمندترین ابزار در اختیار هر فرد

کتاب منبع فصل: (Power listening- by Bernard T. Ferrari-2012) 1-

تجارت پیشه می‌داند. او یک مورد قدرتمندی سازد که در آن هر کسی می‌تواند خود را از یک شنونده متوسط به یک شنونده قدرتمند بهبود بخشد. این فقط یک تعهد به تمرین برخی از مهارت‌ها و عادات جدید را می‌طلبد.

هدف‌های رفتاری

در این فصل، یاد خواهید گرفت که:

* شش نوع رایج از شنوندگان بد و عادات ارتباطی آنها.

* چگونگی ساکت ماندن و اجازه دادن رهبری گفتگو به دیگران.

* پنج مزیت عمده گوش دادن در سازمان

مقدمه

هر کسی می‌تواند یاد بگیرد که چگونه یک محاوره را شکل داده و تمرکز کند، به احساس دیگران احترام گذارده، بر آنچه واقعا مهم است، متمرکز بماند و تکه‌های پنهان اطلاعات را که می‌تواند همه چیز را تغییر دهد، کشف کند. تصور نکنید که با قدرت گوش دادن زمان بیشتری را نسبت به گوش دادن به سبک قدیمی خود صرف می‌کند. در مقابل، شما زمان بسیار کمتری را در مبادلات غیر مولد به هدر می‌دهید. شما به راحتی می‌توانید هرج و مرج اطلاعاتی که در آینده به شما می‌رسد را مرتب سازی نمائید. شما مکالمات مشابه که بارها و بارها تکرار می‌شود را کنترل خواهید نمود. تصمیمات شما اقلانه‌تر و موثرتر خواهد بود. شاید بهترین از همه، شما به عنوان کسی که "آسان می‌شود با او صحبت کرد" شهرت پیدا می‌کنید.

بخش اول: گوش دادن

گوش دادن ارزش تلاش را دارد.

وقتی کسی درباره جلسه‌ای که در آن حضور داشته، صحبت می‌کند، یا به بازگویی صحبت‌های خود در آن جلسه می‌پردازد، ممکن است جمله‌ای شبیه این را به زبان بیاورد، "من چند لحظه‌ای برای تجدید قوا سکوت کردم" این نظر جالبی است، برای ایجاد این تصور که صحبت کردن، مستلزم تلاش بیشتری نسبت به گوش دادن است. این تعبیر اشتباه - که گوش دادن به نوعی معادل استراحت کردن است - منجر به این می‌شود که مردم باور کنند که گوش دادن انفعالی است، به جای اینکه یک تلاش فعالانه باشد. از آن فرض غلط به طور طبیعی این جریان فرض می‌شود که گوش دادن می‌تواند به جای یک ابزار موثر در به دست آوردن توپ، هدر دادن زمان باشد.

چهار دلیل عمده برای اینکه گوش دادن مطلوب فعالیتی حیاتی و مهم در محیط کار است:

۱. گوش دادن هدفمند است. یک فرد تجارت پیشه منظم با درک روشنی از آنچه گفتگو نیاز به انجام دارد وارد گفتگو می‌شود
۲. گوش دادن نیاز به کنترل دارد. حتی زمانی که شما در انتهای دریافت یک ارتباط هستید، شما نیاز به هدایت و فیلتر کردن اطلاعات ورودی به منظور تحقق هدف خود را دارید.
۳. گوش دادن نیاز به تمرکز و تعامل دارد. هنگامی که شما با قصد، گوش می‌دهید، باید بتوانید وقفه‌های لازم را برای پیشبرد گفتگو مولد ایجاد نمایید.

۴. گوش دادن جلوتر از تصمیم گیری است.

این مطمئن ترین و کارآمدترین راه برای دریافت اطلاعات لازم است. مهارت گوش، تمرکز و احساس کنترل شما را افزایش می دهد. شما تغییر در کارایی و بهره وری خود را خواهید دید. مهمتر اینکه، مهارت های خوب گوش دادن شما را قادر خواهد ساخت که ایده های خود را بیشتر و کامل تر از سایر اطرافیان توسعه دهید.

شما چه نوع شنونده ای هستید؟

برای بهبود مهارت های گوش دادن خود، شما باید در ابتدا دقیقا چیزی را که به دنبال آن هستید و اطلاعاتی که به آن نیاز دارید را دریابید. در اینجا شش نوع رایج از شنوندگان بد را معرفی می نمائیم:

ابراز عقیده کننده^۱

فردی است که به حرف های شما گوش می کند، تا حق به جانب بودن خود و ایده های خود را اثبات کند.

لجاجت کننده^۲. فردی است که به حرف های شما گوش می کند، تا ثابت کند که ایده های شما اشتباه هستند.

اعلام کننده^۱. فردی است که به حرف های شما به ظاهر گوش می کند، اما سوالات هدایت شده را اعلام و مطرح می کند. مجریان و کارشناسان تلویزیون تجسم بارز فقر در گوش دادن، هستند.

1- The Opinionator

2- The Grouch

فصل پنجم: قدرت گوش دادن / ۱۱۷

اصرارکننده^۲. فردی است که بیشتر از اعلام کننده درگیر گوش دادن و گفتگو می شود، اما او به دنبال پیشبرد گفتگو نیست. او به دنبال اصرار بر مواضع خود از طریق تکرار مداوم است.

مرد جواب^۳. فردی است که برای هر مشکلی راه حلی دارد. او بجای گوش دادن به دنبال ارائه مستمر راه حل است.

وانمودگر^۴. فردی است که وانمود می کند گوش می دهد، اما علاقه ای به جواب های شما ندارد.

شما احتمالاً شنونده خوبی در یک زمانی باشید. با این حال، اگر با خودتان صادق باشید، تشخیص خواهید داد که بسیاری از گوش دادن های بد، در زمان های مختلف و در شرایط مختلف به شما اعمال می شود. شما ممکن است یک لجاجت کننده در بعضی موضوعات خاص یا در لحظات مختلف در چرخه کسب و کار باشید، اما بیشتر عمل شما شبیه به یک وانمودگر خوش خلق در شرایط دیگر باشد. شما باید قادر به تشخیص رفتار هر یک از این انواع، در خود و همچنین در برخی افراد دیگر باشید،

چگونگی ساکت ماندن - بیشتر مواقع

با استناد به قاعده ۸۰/۲۰ می توان گفت که شنونده خوب، شنونده ایست که ۲۰ درصد حرف می زند و ۸۰ درصد گوش می کند. مردم در موقعیت های رهبری اغلب فشار خاصی

1- The Preambler

2- The Perseverator

3- The Answer Man

4- The Pretender

برای هدایت، گفتگوهای مستقیم و یا کنترل در درون سازمان شان احساس می کنند. اما آیا گمراه نمی شوند. انتخاب شما برای گوش دادن بیشتر، نسبت به صحبت کردن، به این معنا نیست شما کنترل مکالمه را واگذار کرده اید. بلکه به معنای مداخله هدفمند در مکالمه در زمان لازم است.

بخش دوم: نظم دادن به بی نظمی

شنونده بزرگ، شنونده‌ای است که استاد طرح سوال است. شما از طریق سوالات هدفمندی که در ذهنتان می‌پرورانید، اطلاعات مورد نیاز را کسب می‌کنید. در زمانیکه طرف مکالمه شما در حال صحبت کردن است، شما مشغول طرح سوالات هدفمندی هستید که به کمک آن، مکالمه‌ای اثربخش و غنی از اطلاعات را برای خود رقم می‌زنید. طرح سوالات هدفمند موجب کاهش بی نظمی ذهنی می‌شود.

مزایای گوش دادن در سازمان

نه تنها کیفیت گوش دادن شما می‌تواند عملکرد فردی شما را تعیین کند، بلکه می‌تواند سازمان شما را نیز شکل دهد. اگر فرهنگ بیشتر گوش دادن در سازمان شما حاکم شود، سازمان شما به یک سازمان یادگیرنده تبدیل می‌شود. شما از طریق گوش دادن خوب، می‌توانید:

- * سازمانی منظم و مولد ایجاد کنید
- * جریان باز و آزاد اطلاعات و ایده‌ها را برقرار کنید
- * به بحث‌های واقعیت محور احترام بگذارید
- * بینش‌های جدید و راه حل‌های خلاقانه‌تر ایجاد کنید.
- * سازمانی که به افرادش انرژی و انگیزه می‌دهد ایجاد کنید.

نتیجه گیری

مکالمه خوب، مکالمه‌ای است که در آن ۸۰ درصد گوش کنید و فقط ۲۰ درصد صحبت کنید. گوش دادن خوب، گوش دادنی است که اطلاعات لازم که برای ارتقای تصمیمات شما مورد نیاز است، را به ارمغان بیاورد.

فصل ششم:

چگونه استثنایی باشیم^۱

خلاصه

در کتاب چگونه استثنایی باشیم اثر استاد رهبری زنگر فولکمن، یک رویکرد تحول آفرین برای توسعه رهبری ارائه می‌شود. به جای تمرکز بر روی نقاط ضعف خود و چگونگی غلبه بر آنها بر روی نقاط قوت شما تمرکز می‌کند - و یاد می‌دهد که چگونه آنها را برجسته نمایید.

هنگامی که شما شایستگی رهبری خود را به سطح استثنایی رشد می‌دهید، تعامل کارکنان افزایش می‌یابد، بهره‌وری افزایش می‌یابد و سودآوری زیاد می‌شود.

1- (How to be exceptional- by Robert H. Sherwin, Jr., Barbara A. Steel, John H. Zenger, Joseph R. Folkman -2012) کتاب منبع فصل:

هدف های رفتاری

در این فصل، یاد خواهید گرفت که:

- * چگونه با دقت به بهترین ویژگی های رهبری خود اشاره کنید و هدف پرورشی مناسب برای خود را انتخاب کنید.
- * چگونه بازخور و یادگیری عملی در شغل را برای افزایش توانمندی های شما به کار گیرید.
- * چگونه روش آموزش چندگانه تحول آفرین زنگر فولکمن را برای افزایش صلاحیت های رهبری خود بکار ببندید
- * چگونه اطمینان حاصل شود که به دلیل تکمیل فعالیت های وعده داده شده در قالب برنامه پرورشی تان، نقاط قوت کاملاً توسعه یافته ی شما پایدار هستند.

مقدمه

شما می توانید یک بخش، یک واحد یا کل یک شرکت را مدیریت کنید. همه چیز در حال هموار شدن است، هر فردی به توانایی های شما احترام می گذارد و هیچ کس از شما شکایتی ندارد. شما یک رهبر خوب و با استعداد کسب و کار هستید. اما آیا شما خاص هستید؟ این سوال به خاطر این است که در این زمان دشوار کسب و کار، موفقیت واقعی نیاز به چیزی کمتر از آن ندارد.

بخش ۱: آنچه که رهبران می‌توانند از نقاط قوت خود بیاموزند.

شکوفایی سازمان‌ها با رهبران قدرتمند

چنانچه شما سازمانی را با تعداد فراوانی از افراد با استعداد رهبری عالی مشاهده کنید، چند ویژگی آشکار می‌شوند:

- ۱- رهبران بزرگ دیگران را با استعداد خود جذب می‌کنند. مانند آهن ربا که به درستی در وسط میدان قرار دارد، جاذبه ی عظیمی برای رهبر وجود دارد.
- ۲- رهبران بزرگ، توانایی‌های نهفته در کسانی که اطراف آنها حضور دارند کشف می‌کنند و به منصفی ظهور می‌رسانند. ویژگی‌های خوب ظهور می‌کنند. تیم‌های قوی توسعه می‌یابند و همکاری میان آنها افزایش می‌یابد.
- ۳- رهبران بزرگ تمایل به ماندن و ساختن دارند. آنها نه تنها در ابتدا مجذوب این سازمان و سایر رهبران در آن شده‌اند بلکه در آنجا شروع به پیشرفت می‌کنند، دیگران را می‌سازند، و در محیطی که در آن هستند رشد می‌کنند.

چرا تأکید بر نقاط قوت؟

برای چند دهه گذشته، ما با شرکت‌هایی که در اندازه‌ای وسیع روی کمک به مدیران متمرکز شده بودند کار می‌کردیم، و همکاران حرفه‌ای کلیدی ضعف‌های خود را می‌شناختند و آن را رفع می‌کردند. ما ارزیابی‌هایی را که نقاط قوت و ضعف را با اثربخشی برابر مشخص کرده بود توسعه دادیم، اما واقعیت امر این بود که آنها در درجه اول برای شناسایی نقاط ضعف مورد استفاده قرار گرفت.

خلاصه ی کلام این است: اگر یک رهبر دارای برخی از صفات یا شرایطی باشد که یک ضعف عمیق محسوب می شود، و این رفتار هم در کار مهم است و هم به آسانی توسط دیگران مشاهده شده است، این می تواند به عنوان یک عیب کشنده به حساب آید. یک یا چند عیب کشنده پتانسیل این را دارند که به نزول حرفه ای این شخص منجر شود مگر اینکه آن عیب ها رفع گردد.

کوین فروشنده ای است که در بحث های یک به یک و ایجاد روابط فردی بسیار خوب عمل می کند. با این حال، شرکت او به تازگی در تیم فروش، تجدید ساختار کرده است، و فرآیند فروش او را ملزم به ارائه سخنرانی های منظم برای گروه های بزرگ کرده است. متأسفانه، او در برقراری ارتباط موثر با گروه ها تقریباً در هر اندازه ای که باشند، مشکلات بسیاری دارد. به خاطر اینکه او زمانی که مجبور است "بر روی صحنه" باشد بسیار عصبی می شود. کوین مرتباً رشته ی افکار خود را از دست می دهد وقتی که در حال سخنرانی است، و در پاسخ به هر گونه سوالی دچار مشکل می شود. از آنجا که سخنرانی های گروهی در حال حاضر بخش مهمی از شغل او است، و فقدان مهارت وی در این زمینه به راحتی قابل مشاهده است، این تغییر یک ضعف عمیق و یک عیب مهلک بالقوه برای کوین را عیان کرده است. اگر او به سرعت نتواند شایستگی اش را در این زمینه توسعه دهد، در بهترین حالت او در رسیدن به اهداف فروشش دچار مشکل خواهد شد، و در حالتی بدتر ممکن است شغل خود را از دست بدهد.

فصل ششم: چگونه استثنایی باشیم / ۱۲۵

اگر رهبران دارای نقاط ضعف قابل توجهی باشند، بهبود آن دسته از ضعف هایی که می تواند معایب کشنده محسوب شود، می تواند تاثیر مثبت قابل توجهی در اثربخشی کلی آنها داشته باشد.

اگر ما زمینه ی این را فراهم می کنیم که مردم بهترین رهبرانی را که می شناسند یا با آنها کار کرده اند را تشخیص بدهند، ما از آنها می خواهیم بیان کنند آیا این رهبران بزرگ وضعی هم دارند؟ پاسخ همیشه همان است که " بله - آنها کامل نبودند." سوال بعدی ما این است که " اگر آنها تا به حال ضعف داشته اند، چه چیز آنها را تا این حد استثنایی می کند؟" جواب همیشه این بود که به خاطر نقاط قوت آنها. این چیزی بود که آنها را تا این حد خوب جلوه داده بود و آنها را متفاوت ساخته بود و همیشه از هر وضعی که ممکن بود داشته باشند مهم تر جلوه می کرد. اگر مردم تمام وقت خود را صرف تمرکز بر رفع نقاط ضعف کنند، نقاط قوت بالقوه آنها هرگز تبدیل به نقاط قوت عمیق نخواهد شد. این تغییر در تمرکز است - یعنی تغییر از تلاش برای پایین تر از حد متوسط نبودن در هر چیزی، به برجسته بودن در تعداد رفتارهای نسبتاً کمتری - که باعث تاثیر عظیمی بر دیگران می شود و باعث می شود این رهبران به عنوان رهبران استثنایی شناخته شوند.

نقاط قوت می تواند توسعه یابد

توسعه ی نقاط قوت یک فرایند پیچیده است. این فرایند شامل شش عنصر یا مرحله می شود:

۱- یادگیری اصول اولیه. کارمندان جوان در سازمان تماشا می کنند که رئیس چگونه یک جلسه را اداره می کند. آنها ملاحظه می کنند که رئیس چگونه یک وظیفه را واگذار

می کند. آنها می بینند که رئیس چگونه به سوالات در خصوص خدمات سازمان پاسخ می گوید، یا چگونه به یک سوال در مورد تولیدات شرکت پاسخ می دهد. برخی تخمین زده اند که احتمالاً ۷۰ درصد از آنچه که یاد می گیریم از طریق این فرایند غیررسمی است.

۲- یادگیری از طریق توسعه رسمی. در برخی از زمینه های مهارت، مانند استفاده ما از برنامه های مختلف کامپیوتری، کلاس های آموزشی رسمی، اطلاعات بسیار مفیدی را ارائه می دهند و آغاز مرحله ی احیای پیشرفت فرد هستند. این امر برای یادگیری مهارت های رهبری نیز صادق است. محتوای برنامه های رسمی بسیار متنوع است و دامنه ای از مهارت های خاص، مانند مربیگری، ارائه سخنرانیها، تفویض اختیار، حل مسائل، و یا مصاحبه تا موضوعات گسترده تر مانند درک هوش عاطفی یا الهام بخش بودن و ایجاد انگیزه را شامل می شود.

۳- ایجاد فرآیندهای بازخورد. یکی از راه های افزایش ارزش توسعه رسمی، اضافه کردن بازخورد به تجربه یادگیری است. این بازخورد یک تصویر واضح تر از توانایی های شان را برای مردم فراهم می کند.

۴- ارائه آموزش چندگانه. آموزش چندگانه یک نوع از توسعه غیر خطی است. هنگامی که ورزشکاران آرزوی تبدیل شدن به بیش از فقط یک شرکت کننده ی غیرجدی (که روی آن حساب نمی شود) در ورزش را دارند، آنها اغلب به آموزش چندگانه می پردازند. به عنوان مثال، دوچرخه سواری، شنا و وزنه برداری را حرفه ی خود قرار می دهند. از تحقیقاتی که در آن ۱۶ مورد از شایستگی های متمایزکننده موثرترین رهبران مشخص شده بود، بین پنج تا دوازده رفتار همراه برای هر یک از آنها بدست آمد.

فصل ششم: چگونه استثنایی باشیم / ۱۲۷

همبستگی میان این رفتارهای همراه با شایستگی‌های متمایز کننده، از نظر آماری چشمگیر بود.

برای مثال، رفتارهای همراه با شایستگی متمایز کننده ی "شیوه‌های پرورش خود" عمدتاً آنهایی هستند که تعاملات رهبر با دیگران و پرورش آنها را شامل می‌شود. این موارد عبارتند از گوش دادن، باز بودن در برابر ایده‌های دیگران (پذیرای ایده‌های دیگران بودن)، احترام به دیگران، ابراز درستکاری و صداقت، ابتکار عمل به خرج دادن و اشتیاق نشان دادن به کارهای مخاطره آمیز و به چالش کشاندن وضع موجود.

صاحب‌نظران شایستگی، یک مسیر کامل‌تر و جدید به سوی توسعه ی نقاط قوت را ارائه می‌کنند. کسی که در یک زمینه نمره ی بالا می‌گیرد تمایل دارد در زمینه‌های دیگر نیز نمره ی بالا بگیرد. این نشان می‌دهد که بالا بردن نمره در یک زمینه احتمال بالا بردن نمره در زمینه‌های دیگر را به همراه دارد.

۱- در حین انجام کار، یاد بگیرید. نقاط قوت ممکن است به وسیله ی خلق آگاهانه ی فرصت‌ها برای بهبود مهارت‌هایمان از طریق تمرین در روش‌های عادی کار روزانه توسعه داده شود.

۲- ماندگاری ایجاد کنید. مرحله نهایی در ایجاد نقطه ی قوت، ماندگار سازی نقاط قوت از طریق موارد زیر است.:

* یک محیط حمایتی برای مدیران، همکاران و زیردستان ایجاد کنید

* نتایج توسعه را به وضوح تعریف کنید

* پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری خوب را در شرکت پایه ریزی کنید

* سیستم هایی که شفافیت را امکان پذیر می سازند، ایجاد کنید

* روش های مختلف پیگیری مانند تماس های تلفنی و اینترنتی را در سازمان پیاده

نمایید.

آموزش چندگانه رهبری

آموزش چندگانه یک راه حل بهینه برای کسی است که به طور منطقی در موضوعی خوب است. و کسی که می خواهد برتری در آن زمینه را حفظ کند و سپس به سطوح بالاتر حرکت کند، در هر فعالیت و یا ورزشی.

داو مدیر پژوهش سازمان و واحد توسعه است. او ماهیتی درونگرا دارد و در اکثر جلسات از شرکت کنندگان فعال نیست. وقتی او مشارکت می کند، نظراتش با قدری شک و تردید ارائه می شود. تقریباً مانند یک عذرخواهی. در جلسات گذشته با مشتریان و نمایندگان از بخش های دیگر، نظرات گاه و بیگاه (وابسته به فرصت یا موقعیت) دیگران، شایستگی فنی و دلیل اینکه او در این موقعیت قرار دارد را مورد سوال قرار می داد.

به طور خاص، در یک ابزار بازخورد ۳۶۰ درجه که اخیراً انجام شد، به او با توجه به سطح شایستگی فنی اش بازخورد داده شد که نشان داد که برخی از همکارانش در مورد دانش او در خصوص فن آوری شرکت سوال (تردید) داشتند. پاسخ غیر ارادی (خودکار) او این بود که رفع این مساله باید نسبتاً آسان باشد. فقط بالا بردن سطح دانش در مورد فن آوری شرکت به طوری که او بتواند به هر سوال پاسخ داده و هرگز با مشکلی که برای او پیش می آید متوقف نگردد کافی نبود.

فصل ششم: چگونه استثنایی باشیم / ۱۲۹

سپس داو به یاد می‌آورد که به عنوان بخشی از فرایند بازخور ۳۶۰ درجه، استفاده از آموزش چندگانه به او گوشزد شده بود.

داو کتابچه راهنمای خود را درآورده بود و به صلاحیت خاص شایستگی فنی نگاه کرده بود. پس از بررسی رفتارها که این صلاحیت را توصیف کرده بود، و پس از مرور برخی راه حل‌های سراسر و نسبتاً واضح، او تصمیم گرفته بود به سختی راهش را ادامه بدهد.

همانطور که داو تحقیقات پیرامون شایستگی‌های مرتبط برای مهارت‌های فنی و حرفه‌ای در سازمانش را مورد بررسی قرار داده بود، نگاهش جلب شد به سه مورد از صلاحیت‌های همراه که از نظر آماری بیشترین ارتباط را داشتند.

* حل مسائل

* رابطه سازی و شبکه سازی

* مهارت‌های ارتباط و نفوذ

حتی اگر داو نیاز برای بهبود مهارت‌های ارتباطی خود را حس می‌کند، این احتمال وجود دارد که ممکن است او فاقد میل و اشتیاق برای بهبود باشد. و بدون شور و شوق برای بهبود، نتیجه ممکن است تغییر زیادی نکند. به عنوان روش دیگری برای نشان دادن مهارتش او ممکن است اشتیاق و انرژی بیشتری برای حل مشکل پیدا کند.

یکی از بهترین راهها برای نشان دادن عمق مهارت و تجربه به دیگران، حل یک مسئله ی دشوار یا فائق آمدن بر آن بر اساس یک راه حل نوین است. استفاده از یک شایستگی

مرتبط می تواند تنوعی از گزینه های مختلف را برای هر فرد در ایجاد نقاط قوتش ارائه کند.

مزایای توسعه ی نقاط قوت

تفاوت انگیزشی قابل توجهی بین افرادی که روی نقاط قوتشان کار می کنند با آنهایی که برای برطرف نمودن ضعف هایشان تلاش می کنند وجود دارد. این تفاوت انگیزشی، به نوبه خود، تاثیر قابل توجهی روی سطوح موفقیت آنها دارد. ما می دانیم رهبرانی که برای بهبود ضعف هایشان تلاش می کنند، می توانند پیشرفت چشمگیری داشته باشند. رهبرانی که تمرکز بر روی نقاط قوت دارند همواره دستاوردهای قابل توجه بیشتری را کسب می کنند.. مطالعات ما بارها و بارها رابطه بین اثربخشی رهبران و تعامل، رضایتمندی و تعهد را تایید کرده است. با ایجاد نقاط قوت، تنوعی از مزایای زیر به وجود می آید:

- ۱- مردم زمانی که بر روی نقاط قوت خود کار می کنند، با انگیزه تر هستند. هنگامی که مردم بر روی چیزی که از آن لذت می برند کار می کنند، آنها تمایل بیشتری به سرمایه گذاری در وقت و تلاش برای بهبود آن دارند.
- ۲- آنهایی که بر روی نقاط قوتشان کار کرده بودند، در تلاشهایشان برای تغییر موفق تر بوده اند و بطور قابل توجهی، اثربخشی کلی رهبری شان افزایش یافته بود.
- ۳- تغییر در نتایج - مانند تعهد کارکنان، قصد ماندن، فروش کل و رتبه بندی عملکرد- به دنبال بهبود در اثربخشی رهبری رخ می دهد.
- ۴- چنین بهبودی، اشتیاق و انگیزه برای توسعه بیشتر را فراهم می کند.

بخش ۲: چگونه نقاط قوت استثنایی توسعه می‌یابند؟

جایی برای شروع

ما برای شناسایی رفتاری که در قالب یک نقطه ی قوت گسترش یافته باشد، یک مدل با سه فیلتر مهم را شناسایی کرده ایم. ما آن را مدل CPO نام گذاری کرده ایم که C مخفف شایستگی، P مخفف اشتیاق و O مخفف نیازهای سازمان است. فرض اساسی مدل CPO در نظر داشتن هر یک از سه فیلتر کلیدی آن در هنگام انتخاب یک شایستگی برای توسعه آن در قالب یک نقطه ی قوت است:

۱- شایستگی: اولین ملاحظه، اندازه گیری سطح شایستگی است. آیا این شایستگی مانند یک نقطه ی قوت در دوران جنینی (ابتدایی) است؟ تمایلات و توانایی‌های فعلی تان چه هستند؟ شما در حال حاضر در حال انجام چه اقدام منطقی‌ای هستید؟

۲- اشتیاق: باتری‌های شما را چه چیزی شارژ می‌کند؟ این یک چیز منطقی موثر در برخی از شایستگی‌های رهبری است که با آنچه سازمان به آن نیاز دارد سازگار است. اما اگر شما در مورد چیزی اشتیاق کم داشته باشد یا اصلاً اشتیاق نداشته باشید این امر در اشکال مختلف طول می‌کشد.

۳- نیاز سازمان: در موقعیت فعلی، نیاز سازمانتان به شما چیست؟ صرف نظر از آنچه شما در حال حاضر در انجام آن موثر هستید، نقاط قوت توسعه یافته که حرفه شما را ارتقا می‌دهد به شما کمک می‌کند که به وضوح برای سازمانی که شما در آن کار می‌کنید و جایگاه فعلی که در آن حضور دارید، رهبر شایسته تری شوید.

گذر از عملکرد ضعیف به عملکرد خوب

ما بسیاری از مهارت هایمان را با دیدن عملکرد دیگران آموخته ایم. کارمندان جوان در سازمان تماشا می کنند که چگونه رئیس، یک جلسه را هدایت می کند. آنها می بینند که رئیس چگونه یک کار را تفویض می کند.

زمانی که رهبران فرآیندهای فکری، مفروضات و تجربه خود را به اشتراک می گذارند، دیگران از آنها یاد می گیرند. این یکی از بزرگترین خواص داشتن مدیران اجرایی ارشد است. نکته حایز اهمیت، نقش توسعه رسمی است که سازمان و یا یک منبع بیرونی آن را فراهم می کند. در برخی از حوزه های مهارتی، مانند یادگیری چگونگی استفاده از نرم افزارهای کاربردی کامپیوتری، کلاس های رسمی می تواند اطلاعات بسیار مفیدی را فراهم کند و پیشرفت شخص را مهیا کند.

مربیگری واقعی کمیاب است، اما هنگامی که مهارت به درجه استادی رسیده باشد، می تواند تاثیر قابل توجهی بر یادگیری دیگران داشته باشد.

نقش بازخور در توسعه نقاط قوت رهبری

افراد می توانند از بازخور منتفع گردند اگر به بازخورهایی که به آنها می رسد اعتقاد داشته باشند و آنها را بپذیرند. پذیرش بازخور تابع چهار مجموعه گسترده از مهارت هاست.

* در درجه ی نخست و اولین چیز اساسی، توانایی برای متواضع بودن است. تواضع زمانی حاصل می شود که افراد شروع به درک این نکته کنند که در ارتباط با اثربخشی

فصل ششم: چگونه استثنایی باشیم / ۱۳۳

شان، واکنش دیگران است که واقعا مهم است. اثربخشی آنها به عنوان یک رهبر به وسیله ی دیگران تعیین می شود.

* عامل دوم صداقت است. افرادی که صادق تر هستند و با دیگران روراست هستند، تمایل دارند که با خودشان نیز صادق و روراست باشند.

* مورد سوم، پرداختن به توسعه و رشد دیگران است. تحقیقات نشان می دهد آنهایی که در پذیرش بازخور بهترند، تمایل دارند که در توسعه ی دیگران موثرتر باشند. یکی از قدرتمندترین ابزار برای توسعه ی دیگران، مجهز ساختن آنان با بازخورهای مفید است.

* عامل نهمی، عمل کردن و ابتکار داشتن برای پاسخ دادن به بازخور است. پذیرش منفعلانه شروع مفیدی است اما بدون عمل، هیچ تغییری اتفاق نمی افتد. آنهایی که بازخور را می پذیرند و به سمت آن حرکت می کنند شروع به پاسخ گویی با انرژی و اشتیاق در مورد بهبود عملکردشان می نمایند.

سرانجام بعد از آنکه آنها شروع به کار کردند، به واسطه ی تعهدشان در مورد کارها، اجرای تغییرات را پیگیری می کنند.

ایجاد نقاط قوت در کار

عاملی که احتمالا بیشترین پتانسیل را برای افزایش نقاط قوت رهبر در آینده ای نزدیک دارد، این ایده ی بنیادی است که کارها قابل توسعه بوده و اگر بدرستی مدیریت شوند فرصت توسعه ی عظیمی را در اختیار فرد و سازمان قرار می دهد.

دهه ها است این امر شناخته شده است که تغییر ماهیت و محتوای یک شغل می تواند رضایت شغلی و انگیزش کلی افرادی که آن کار را انجام می دهند افزایش دهد. گسترش

شغلی و غنی سازی شغلی برای بهبود بهره وری کارکنان خط مقدم (خط عملیاتی) ارائه شده‌اند. این گونه فعالیت‌ها، رضایت شغلی کلی کارکنان را افزایش داده و منجر به ماندن (ابقا) بیشتر کارکنان می‌شود.

در دانشگاه میشیگان، بر روی این موضوع که چگونه کارکنان در همه ی سطوح می‌توانند با اضافه کردن معنی به شغل و تکمیل آن، به کارشان شکل دهند، تحقیق جامعی صورت گرفت. علاوه بر آن طراحی مجدد شغل نیز می‌تواند به عنوان یک ابزار توسعه ی رهبری برای کمک کردن به هر کارمند، همراه با مدیرانشان، برای شناسایی فرصت‌ها جهت فعالیت‌های توسعه‌ای که می‌تواند با جایگاه فعلی شان ادغام شود، مورد استفاده قرار گیرد.

در طول سال‌ها، بسیاری از سازمان‌ها موفقیت زیادی در پرورش مدیران اجرایی آینده به وسیله ی واگذاری وظایف مطلوب به آنها داشتند. یک وظیفه ی توسعه‌ای می‌تواند مسئولیت افتتاح یک کارخانه ی جدید، با همه ی پیچیدگی‌هایی که به همراه می‌آورد باشد.

رهبران و مدیران، یک درجه ی مشخص از آزادی عمل در خصوص اینکه آنها چگونه شغلشان را تعریف و اجرا می‌کنند دارند. رهبر می‌تواند برخی فعالیت‌ها را اضافه کند، دیگر فعالیت‌ها را کنار گذارد و به فعالیت‌هایی که به توسعه ی مداوم وی کمک می‌کند زمان کافی اختصاص می‌دهد.

پس از این ما برخی فعالیت‌ها را پیشنهاد می‌کنیم که به طور خاص برای وارد کردن بحث یادگیری شغل از طریق رسمی تر طراحی شده‌اند. اولین مورد به طور گسترده‌ای

"یادگیری فعال" نام گرفته است. این روش در ابتدا با پیشگامی Reginald Revans آغاز شد که یک پروفیسور در دانشگاه منچستر در انگلیس بود. جوهره‌ی مفهوم یادگیری فعال این بود که ما همه به وسیله‌ی انجام دادن یاد می‌گیریم و اینکه رهبران کسب و کار متفاوت نیستند. دانشگاه Revans، تنوعی از برنامه‌های اجرایی را پشتیبانی کرده بود و او تاثیری را که برنامه‌ها بر روی شرکت کنندگان داشتند مورد مشاهده قرار داده بود. برای او مشخص شده بود که روش‌های مرسوم آموزش به شدت باعث ایجاد یک تورفتگی (گودال) در مسیر رفتار رهبران می‌شود. دانش و اطلاعات، رفتار را تغییر نمی‌دهند. به طور روز افزون او به این باور رسید که به جای آنکه رهبران در مورد چکیده‌های مدیریتی مطالعه داشته باشند (مانند برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و راهبرد) بهتر است آنان فعالیت‌های خودشان در کار را مورد مطالعه قرار دهند. او متقاعد شده بود که بهترین محتوای دوره، کار عملی‌ای بود که آنها اجماع داده بودند.

روش دیگر برای ایجاد یادگیری در کار، تکنیکی است که به وسیله‌ی ارتش آغاز شده بود. در پایان هر ماموریت، گروه شرکت کننده برای یک بررسی بعد از عمل دور هم جمع می‌شوند. هدف، شناسایی چیزی بود که خوب پیش رفته بود و اطمینان از اینکه این اقدامات می‌تواند در آینده تکرار شود. مسئله‌ی عمده حفظ تمرکز روی این بود که در زمان آینده شما می‌توانید چه چیزی را به طور متفاوت به عنوان یک راه یادگیری از هر ماموریت انجام دهید.

ایجاد فرصت‌های توسعه‌ای در شغل شما با انتخاب یک شایستگی برای توسعه که هم تراز با چیزی است که تیم و سازمان شما به آن نیاز دارد و برای چیزی که شما انرژی و

اشتیاق انجام آن را دارید. فعالیت های توسعه ای که به طور مستقیم از اهداف عملکردی پشتیبانی می کنند تمایل به دریافت بیشترین زمان و توجه را دارند.

همچنین اغلب ممکن است مجموعه ای از وظایف سازمانی که شغل فعلی شما را تشکیل می دهد به گونه ای اصلاح شود که همچنان از یک سو نیازهای تیم و سازمان را برآورده می کند و در همان زمان فرصتهایی را برای توسعه ی شایستگی های منتخب شما فراهم کند.

اگر شما می خواهید یک مهارت را یاد بگیرید، پس آن مهارت را در شغلتان ایجاد کنید. فرصت هایی را برای تمرین مهارت در شغلتان پیدا کنید. بازخور را در مورد کاری که به خوبی پیش می رود و کاری که می تواند بهتر انجام شود، درخواست کنید.

حفظ نقاط قوت

دیگر عامل عمده برای موفقیت در توسعه یک نقطه ی قوت، پیگیری گسترده است. افراد با ۵۰ یارد دو تمرینی نمی توانند در یک مسابقه ی ۱۰۰ یاردی موفق شوند. تداوم در توسعه نقطه ی قوت در گرو دانستن این است که چگونه شما از آن استفاده خواهید کرد و چه مراحل خاصی برای قرار دادن این نقاط قوت در جای خود مورد نیاز است. فعالیتی که منجر به عملکرد بهتر می شود انجام چیزی جدید برای یک شخص را ضروری می کند و هدف بهبود در ذهن را به چالش می کشاند.

محیطی که یک رهبر را احاطه می کند پیچیده است. این محیط با فرهنگ سازمان شروع می شود و شامل نقش های مدیر بالاواسطه، همردیفان و زیردستان رهبر می شود.

فصل ششم: چگونه استثنایی باشیم / ۱۳۷

کریگ مدیر یک اداره بزرگ است. این سازمان پتانسیل واقعی را در او می‌بیند و به او می‌گوید که دارای آینده‌ای روشن است اگر به توسعه خود ادامه دهد. بنابراین چه کسی مسئولیت تلاش‌های کریگ را بر عهده دارد تا نقاط قوتش را توسعه دهد؟ آیا مدیریت منابع انسانی اجرای این مسئولیت را به عهده دارد؟ آیا مدیر او این مسئولیت را دارد؟ یا مسئول آن خود کریگ است؟

به اعتقاد ما در درجه اول مسئولیت با خود کریگ است. با این حال، دیگران، به خصوص مدیر، نقش بسیار مهم در موفقیت کریگ جهت توسعه نقاط قوتش بازی می‌کنند. مربیگری مداوم مدیر می‌تواند تأثیر عمده‌ای داشته باشد. مدیریت منابع انسانی می‌تواند فرایندهایی را فراهم کند مانند (بازخور ۳۶۰ درجه تکرار شونده) و دیگر کانال‌ها (مربیگری) برای کمک به اینکه مدیر بازخور کافی داشته باشد. برای آنکه پایداری واقعی رخ دهد، لازم است که تمام اجزای محیط -مانند رئیس، هم‌رده‌ها، زیردستان و منابع انسانی- باید یکدیگر برای حمایت از توسعه‌ی نقاط قوت کریگ کار کنند.

بخش ۳: ملاحظات خاص

عوامل فردی

اغلب اینگونه فرض می‌شود که رهبری یک مأموریت محدود شده به سرپرستان، مدیران و مجریان است. بقیه نیروی کار، به عنوان پیروان در نظر گرفته می‌شوند و نه به عنوان رهبران.

ما اثبات می‌کنیم که سازمان‌های امروز، بیش از هر زمان دیگری، نیاز به این افراد برای کمک به رهبری سازمان‌ها دارند، تا این که اهداف کلیدی و نتایج حاصل شوند. نمونه‌های بسیاری از رهبران بزرگ که در موقعیت‌های رسمی قدرت در سازمان خود نبودند وجود داشته است. این افراد کنترل زیادی روی بودجه‌های مالی، مدیریت و هدایت کار تیم‌های بزرگ یا تعیین استراتژی‌ها نداشتند. با این حال فعالیت‌های آنها تفاوت بزرگی را ایجاد می‌کند.

ایجاد نقاط قوت با بازخورهای دارای چند ارزیاب.

فرایند بازخور ۳۶۰ درجه به دلیل ارائه یک راه جامع از نقش بی نظیری در فرایندهای توسعه برخوردار است.

فرایند بازخور ۳۶۰ درجه فرصت‌هایی برای مدیران، همکاران، گزارشات مستقیم و دیگر موارد دیگر در مورد ادراکشان از چیزی که یک شخص در یک جایگاه یا شغل مهم باید برای دستیابی به آن تمرکز کند، فراهم می‌نماید.

فرایندهای مثبت بسازید و نه منفی. لذت بزرگ اکثر شرکت کنندگان می‌تواند فرصت شناخت و تجلیل نقاط قوت باشد. با بهره‌گیری از فرایند بازخور ۳۶۰ درجه، این اطمینان حاصل شود که فرایندهای بررسی دشوار نیست،

فصل هفتم:

قدرت عادت¹

چرا در زندگی شخصی و کاری بعضی از کارها را انجام می‌دهیم؟

خلاصه

در کتاب "قدرت عادت" چارلز دوهیگ گزارشگر بخش تجارت روزنامه نیویورک تایمز، ما را به قسمت هیجان انگیز اکتشافات علمی می‌برد تا توضیح دهد چرا عادات وجود دارند و چگونه تغییر داده می‌شوند. با تبدیل اطلاعات زیادی به داستان‌های جالب توجه، دوهیگ فهم جدیدی از طبیعت انسان و پتانسیلش برای تغییر را به منصفه ظهور می‌آورد. در طول این کتاب، یاد می‌گیریم چگونه افراد و شرکت‌ها برای تغییر تلاش شبانه روزی می‌کنند.

کتاب منبع فصل: (The Power of Habit- by Charles Duhigg -2014) -1

هسته کتاب "قدرت عادت" بحث جالبی را ارائه می کند؛ و آن این است که رمز موفقیت در کارهای مختلفی چون منظم بودن، کم کردن وزن، پرورش کودکان استثنائی، بهره وری بیشتر، ایجاد شرکت های تحول گرا و نظایر آن، درك عادات است. با برخورداری از این نگرش جدید، می توانیم کسب و کار، جامعه و زندگیمان را متحول کنیم.

هدف های رفتاری

در این فصل، یاد خواهید گرفت که:

- * چرا مغز سعی می کند تا کارهای روزمره را به عادت تبدیل کند.
- * چگونه هوس، عادات جدید را ایجاد و آنها را قدرتمند می سازد.
- * چگونه می توان قانون طلائی تغییر عادت را اعمال کنیم.
- * "عادات اصلی" چه هستند و اهمیت آنها در خلق روال های جدید.

مقدمه

هنگامیکه صبح بیدار می شوید اولین کاری که انجام می دهید چیست؟ دوش می گیرید، ایمیل خود را چک می کنید یا صبحانه می خورید؟ قبل یا بعد از خشک کردن خودتان مسواک می زنید؟ وقتی به خانه می آید کفش های کتانی خود را پوشیده و می دویید. یا چای برای خود می ریزید و شام را در مقابل تلویزیون میل میکنید؟

ویلیام جیمز در نوشته خود در سال ۱۹۶۲ بیان می کند همه زندگی چیزی جز مجموعه ای از عادات نمی باشد هرطور که تعریف شده باشد. بیشتر انتخاب های روزانه ما

فصل هفتم: قدرت عادت / ۱۴۱

ممکن است نتیجه تصمیمات خوب ما باشد ولی اینطور نیست. آنها عادات ما هستند و هر چه این عادات، کوچک به نظر آید مثل چقدر خرج یا ذخیره کنیم، چقدر ورزش می‌کنیم و چگونه افکار و کارهای روزمره خود را سازماندهی می‌کنیم، تأثیر شگرفی در سلامتی، بهره‌وری، امنیت اقتصادی و خوشبختی ما دارد. مقاله‌ای توسط محققى در دانشگاه دوک در سال ۲۰۰۶ نشان می‌دهد که بیش از ۴۰ درصد کارهایی که افراد در طول روز انجام می‌دهند تصمیمات واقعی نیستند بلکه عادات ما هستند.

جیمز، مانند افراد بشمار دیگر، بیشتر زندگی خود را صرف فهم این موضوع کرده است که چرا عادات وجود دارند. اما فقط در دو دهه گذشته دانشمندان و کارشناسان بازاریابی واقعا دریافتند چگونه عادات کار می‌کنند و مهمتر از آن اینکه چگونه تغییر می‌کنند. از یک دیدگاه، همه ما به طور خود آگاه تصمیم می‌گیریم چه میزان غذا بخوریم و هنگام ورود به دفتر کار بر روی چه چیزی تمرکز کنیم، چند بار چای یا قهوه بنوشیم یا کی مشغول دویدن شویم. بنابراین می‌بینیم که در اکثر کارها، رفتار ما بصورت خودکار و نه انتخاب شده صورت می‌گیرد. این امر نتیجه طبیعی سیستم عصبی ما بوده و شما می‌توانید با فهم سازوکار سیستم عصبی، آن دسته از الگوهایی که بدان وسیله انتخاب می‌کنید، را دوباره بسازید.

بخش ۱: عادات افراد

حلقه عادت: عادات چگونه کار می کنند.

در ساختمانی که دیارتان مغز و علوم شناختی دانشگاه MIT در آن مستقر است، آزمایشگاههایی وجود دارد که این آزمایشگاهها برای بینندهای عادی شبیه خانه عروسی یا تئاتر جراحی می باشد. این خانههای عروسی دارای چاقوهای جراحی و متههای کوچک، ارههای میناتورری کوچکتر از یک چهارم اینچ متصل به بازوهای مکانیکی هستند. حتی میزهای جراحی نیز در ابعاد کوچک هستند چنانکه برای جراحیهای در اندازه کودکان آماده شده است. در این آزمایشگاهها، متخصصین علوم عصب شناسی جمجمه موشهای بیهوش را می برند، و در آنها سنسورهای ریزی قرار می دهند که می تواند کوچکترین تغییرات مغز موشها را نشان دهند.

این آزمایشگاهها به مرکزی تبدیل شده است برای تحولات آهسته در علم عادت و آزمایشاتی که آشکار می سازد چگونگی رفتارهای به خصوصی را در طول روز بروز می دهیم.

در مرکز جمجمه ما، بافتی به اندازه توپ گلف وجود دارد. این بافت شبیه چیزی است که در سر یک ماهی، خزنده یا پستاندار وجود دارد. این قسمت گنگلیون اصلی، توده ای بیضی شکل از سلولها، می باشد که دانشمندان سالها از کارکرد آن اطلاعات دقیقی نداشتند، جز اینکه گمان داشتند که در بیماری هایی همچون پارکینسون مؤثر می باشد.

فصل هفتم: قدرت عادت / ۱۴۳

در اوایل دهه ۹۰ میلادی، محققان MIT شروع به تحقیق بر روی این موضوع کردند که آیا گنگلیون اصلی ممکن است در عادات نیز نقشی داشته باشند یا خیر؟. این محققان متوجه شدند حیواناتی که این قسمت از مغزشان آسیب دیده است در انجام بعضی وظایف همچون دویدن در مسیرهای پر پیچ و خم و یا یادآوری اینکه چگونه درب غذا را باز کنند، دارای مشکل می‌شوند. آنها تصمیم گرفتند با خدمت گرفتن تکنولوژی جدیدی که به آنها اجازه می‌دهد جزئیات دقیقی از آنچه در مغز موش‌ها هنگام انجام کارهای روزمره اتفاق می‌افتد، آزمایشاتی انجام دهند. در نهایت هر حیوان در مسیر T شکل با شکلاتی در انتهای مسیر قرار داده شد.

مسیر ساخته شد و هر موش پشت یک جدار قرار گرفت که این جدار با صدای زنگ بلندی باز می‌شد. در آغاز موش با شنیدن زنگ و باز شدن جدار، به سمت بالا و پائین مسیر می‌رفت در حالیکه گوشه‌ها را بو می‌کشید و دیواره‌ها را خراش می‌داد. به نظر می‌رسید بوی شکلات را حس می‌کنند ولی نمیدانند چگونه آنرا پیدا کنند. هنگامیکه به بالای مسیر T می‌رسید، اغلب به راست می‌رفت، دور از شکلات می‌شد ولی دوباره به چپ بر می‌گشت و گهگاه بدون هیچ دلیل خاصی متوقف می‌شد. در نهایت بیشتر موش‌ها جایزه را پیدا می‌کردند. اما الگوی متمایزی در گردش آنها وجود نداشت. اینگونه به نظر می‌رسید هر موش گردشی با فراغ بال و بدون فکر دارد.

اما تحقیقات در مغز موش‌ها قصه متفاوتی را بیان می‌کند. هنگامیکه هر حیوان در مسیر گردش می‌کرد، مغزش و به طور ویژه گنگلیون اصلی دیوانه وار کار می‌کرد. هر بار موش بو می‌کشید و دیوار را خراش می‌داد، مغز او فعالیتی را نشان می‌داد چنانکه هر بو،

منظره و صدای جدیدی را تحلیل می کند. موش در تمام زمان گردش در حال پردازش اطلاعات بود.

دانشمندان آزمایش را بارها تکرار کردند تا دریابند چگونه فعالیت مغز موش هنگامیکه چند صد بار یک مسیر را می پیماید، تغییر می کند. مجموعه ای از جابه جایی ها به آهستگی ایجاد شد. موش ها دیگر بو نمی کشیدند و مسیر غلط را نمی رفتند. در عوض هرچه سریعتر مسیر را می پیمودند و در مغزشان چیزی غیر عادی اتفاق افتاد؛ هرچه موش یاد گرفت چگونه مسیر را پیماید، فعالیت ذهن کاهش یافت، هرچه مسیر غیر ارادی شد، موش کمتر فکر می کرد.

اینطور به نظر می رسید که در دفعات نخست موش مسیر را کشف می کرد، مغز باید تمام قدرت خود را به کار می گرفت تا همه اطلاعات جدید را احساس کند. اما بعد از دویدن چند باره در یک مسیر، موش دیگر نیازی به بو کشیدن یا خراش دادن دیوار نداشت. در نتیجه فعالیت مغز درباره بو کشیدن و خراش دادن متوقف شد. دیگر نیازی به انتخاب مسیر نبود و مراکز تصمیم گیری در مغز خاموش بودند. موش اینکه چگونه مسیر را می پیماید که به کمترین فکر نیاز داشته باشد را در باطن خود ساخته بود.

تحقیقات بر روی مغز نشان داد این درونی سازی بر پایه گنگلیون اصلی استوار بوده است. این ساختار عصبی کوچک به نظر می رسید که مسلط شده بود به گونه ای که موش سریعتر می دوید و مغزش کمتر کار می کرد. گنگلیون اصلی مرکز فراخوانی الگوها و اجرا بر روی آنها می باشد. به عبارت دیگر گنگلیون اصلی عادات را ذخیره می کرد حتی هنگامیکه بقیه مغز به حالت خاموشی می رفت.

کار غیر ارادی "تکه کردن"

این فرآیند که در آن مغز مجموعه‌ای از کارها را به کاری غیرارادی تبدیل می‌کند، به عنوان "تکه کردن" شناخته می‌شود و ریشه چگونگی شکل‌گیری عادات است. تعدادی از رفتارهای غیرارادی وجود دارد که هر روزه بر آنها تکیه می‌کنیم. تعدادی از آنها بسیار ساده هستند مانند قراردادن خمیر دندان بر روی مسواک و بعضی دیگر پیچیده‌تر مانند لباس پوشیدن یا درست کردن غذا برای بچه‌ها.

دانشمندان می‌گویند عادات پدیدار می‌شوند زیرا مغز به طور دائم در حال جستجوی راهی برای ذخیره سازی انرژی می‌باشد. مغز همیشه سعی در تبدیل کارهای روزمره به عادت دارد زیرا این عادات به ذهن ما اجازه می‌دهد تا بیشتر استراحت کند.

مغز کارا به ما اجازه می‌دهد تا تفکر دائم در مورد رفتارهای پایه‌ای مانند راه رفتن و انتخاب غذا را متوقف کنیم تا بدین ترتیب انرژی ذهنی بیشتری در اختراع نیزه‌ها، سیستم‌های آبیاری و در نهایت هواپیماها و بازی‌های ویدئویی صرف کنیم.

فرآیند مغز ما حلقه‌ای سه مرحله‌ای می‌باشد. ابتدا ^۱نشانه است، محرکی که به مغز شما می‌گوید تا به حالت غیر ارادی رود و کدام عادت را انتخاب کند. سپس ^۲روال است که می‌تواند فیزیکی، ذهنی یا عاطفی باشد. و در نهایت ^۳پاداش است که به مغز شما کمک می‌کند تا بفهمد آیا این حلقه ویژه ارزش به خاطر آوردن در آینده را داراست یا خیر. نشانه

1- Cue

2- Routine

3- Reward

و پاداش در هم تنیده می شود تا حسی قدرتمند از پیش بینی و هوس را ایجاد کند و در نهایت عادت شکل می گیرد.

عادات سرنوشت نیستند. آنها می توانند نادیده گرفته شوند، تغییر داده شوند یا جایگزین شوند. اما دلیلی که حلقه عادت را مهم می سازد، آشکار کردن این حقیقت اساسی است که هنگامیکه عادت شکل می گیرد، مغز درگیری کامل در تصمیم گیری را متوقف می سازد. کار سخت را متوقف می سازد یا بر روی کارهای دیگری تمرکز می کند. تا هنگامیکه به طور جدی با عادت ننگیند یا روال جدیدی پیدا نکنید، الگو به طور خودکار آشکار می شود.

طبق گفته آنا گریبیل دانشمند دانشگاه MIT، که آزمایشات بسیاری در مورد گنگلیون اصلی را هدایت کرده است، عادات هیچگاه واقعا محو نمی شوند، آنها در ساختار مغز ما کدگذاری می شوند. مشکل اینجاست که مغز ما نمیتواند تفاوت عادات بد و خوب را بیان کند و اگر عادت بدی دارید، همیشه در تکاپو است و منتظر نشانه ها و پاداش های درست می باشد.

بدون حلقه های عادت، مغز ما خاموش می شود، در جزئیات یک زندگی روزمره غرق می شود.

اشتقاق مغز: چگونگی ایجاد عادت های جدید

یک روز در اوایل دهه ۱۹۰۰، مدیر اجرایی برجسته آمریکایی به نام کلود سی هاپکینز که متخصص تبلیغات بود، توسط یک دوست قدیمی با یک ایده کسب و کار جدید مواجه شد. دوست او یک محصول شگفت انگیز را کشف کرده بود، او توضیحی

فصل هفتم: قدرت عادت / ۱۴۷

داد که او متقاعد شد این محصول موفق خواهد شد. این محصول، یک خمیر دندان بود، با طعم نعنا، ترکیب پر کف که "پسودنت" نامیده شد. دوست او قول داد، این سرمایه گذاری مشترک، نتایج بسیار بزرگی در پی خواهد داشت، اگر آقای هاپکینز رضایت می داد که در طراحی یک کمپین تبلیغاتی ملی کمک کند.

در همان زمان هاپکینز در صدر صنعت پر رونق تبلیغات بود که در دهه های گذشته به سختی ادامه حیات می داد. او سرنوشت دوجین از کالاهای ناشناخته گذشته از جمله جاروی فرش پاک کن بیسل و گوشت و لویای ون کمپس را تغییر داد.

قوانین هاپکینز

هاپکینز شناخته شده ترین فرد برای مجموعه قوانینی است که به روشنی ابداع کرده است که چگونه عادات جدیدی در مشتریان ایجاد کنیم. قوانین او صنایع رادچار تحول کرد و باعث درک همگانی در بین بازاریابان، اصلاح طلبان آموزشی، حرفه ای های سلامت عمومی، سیاستمداران و مدیران عامل شد.

دوست هاپکینز، زمانی هاپکینز را با پسودنت آشنا کرد که سلامت دندان های آمریکایی ها در وضعیت نامناسبی قرار داشت. از آنجا که وضع اقتصادی مردم در حال بهبود بود، افراد شروع به خرید مقادیر بیشتر غذاهای تهیه شده از شکر کرده بودند. زمانی که دولت شروع به آماده کردن مردان برای جنگ جهانی اول می شد، بسیاری از تازه سربازان پوسیدگی دندان داشتند که مقامات رسمی می گفتند بهداشت دندان ضعیف یک خطر امنیت ملی به حساب می آید.

در آن موقع و همانگونه که هاپکینز می دانست، فروش خمیردندان یک انتحار مالی بود. مساله این بود که به سختی کسی خمیر دندان می خرید زیرا علی رغم مشکلات دندانی ملی به ندرت کسی دندانش را مسواک می زد.

هاپکینز نوشت، "در نهایت من مسئولیت کمپین تبلیغاتی به شرط بهره مندی از بخشی از سهام شرکت را پذیرفتم.

این عاقلانه ترین تصمیم مالی زندگی هاپکینز بود. در طول پنج سال شراکت، هاپکینز پیسودنت را به عنوان یکی از شناخته شده ترین محصولات دنیا تبدیل کرد، او در فرایند ایجاد عادت مسواک زدن به آمریکاییان کمک کرد. یک دهه پس از اولین کمپین پیسودنت، نظر سنجی ها نشان داد که مسواک زدن دندان، عادت تشریفاتی بیش از نیمی از جمعیت آمریکا شده است. هاپکینز در ایجاد مسواک زدن به عنوان یک فعالیت روزانه کمک کرده بود.

هاپکینز بعدها مباحثات کرد که، راز موفقیت او این بود که او یک نوع مطمئن از راهنما و پاداش را پیدا کرده بود که یک عادت مشخص را تحریک نماید. این کیمیاگری او به حدی قدرتمند بود که اصول بنیادین او هنوز توسط طراحان بازیهای ویدئویی، شرکت های غذایی، بیمارستان ها، و میلیون ها فروشنده سرتاسر دنیا استفاده می شود.

هاپکینز در واقع چه کرد؟

او یک اشتیاق ایجاد کرد. و آن اشتیاق، که به نتیجه مطلوب رسید، چیز است که نشانه ها و پاداش ها را به کار انداخت. آن اشتیاق چیز است که یک حلقه عادت را قدرتمند ساخت.

ایجاد اشتیاق برای توانمند کردن عادت

برای فروش پیسودنت، هاپکینز نیاز به محرکی داشت که استفاده روزانه از خمیردندان را توجیح کند. او انبوهی از کتابهای مربوط به دندان را هر روز مطالعه کرد. در همان زمان او بعدها نوشت، "من در حال ورق زدن یکی از کتابها، به عکسی از یک روکش دندان برخوردم. این نشانه‌ای بود برای من که افراد دندان زیبا را دوست دارند. با دیدن این نشانه، این ایده به ذهنم خطور کرد که دندان‌های زیبا نظر دیگران به سمت شما را جلب می‌کند. پس از این ایده، به زودی، شهرها پر از تبلیغات پیسودنت با مضمون زیر شدند:

"توجه داشته باشید که چقدر دندان‌های زیبا در هر جایی دیده می‌شوند"، با پیسودنت دندان‌های خود را زیبا کنید". او از آمریکاییان خواست پس از استفاده از پیسودنت زبانشان را به روی دندانها بکشند تا درخشندگی دندان‌ها ظاهر شود. هاپکینز نشانه‌ای یافت (علاقه به دندان زیبا) که آسان دیده می‌شد، برای سنین مختلف وجود داشت، و بسیار آسان بود که تحریک کند که یک تبلیغ می‌تواند مردم را به اجابت خودکار وادارد.

علاوه بر آن، پاداش، همانطور که هاپکینز خیال بافی کرده بود، حتی اغواکننده‌تر بود. چه کسی، پس از همه این‌ها، نمی‌خواهد زیباتر باشد؟ چه کسی نمی‌خواهد که زیباتر بخندد؟

در هفته سوم، پس از تبلیغ، تقاضا بصورت انفجاری بالا رفت. سفارشات بسیاری برای پیسودنت وجود داشت که شرکت نمی‌توانست اجابت کند. در یک دهه، پیسودنت یکی از پرفروش‌ترین کالاهای جهان بود، و برای بیش از ۳۰ سال پرفروشترین خمیردندان آمریکا باقی ماند.

پیش از پدیدار شدن پپسودنت تنها ۷ درصد آمریکایی ها یک لوله خمیردندان در جعبه دارویی خود داشتند. یک دهه پس از آنکه کمپین هاپکینز سراسری شد، عدد به ۶۵ درصد خیز پیدا کرد. با پایان یافتن جنگ جهانی دوم نگرانی ارتش در باره خرابی دندان های سربازان جدید از بین رفت زیرا سربازان بسیاری هر روز مسواک می زدند.

یک نشانه بیا بید، پاداش ها را تعریف کنید

هاپکینز گفت، کلید موفقیت من استفاده از روانشناسی است که مبتنی بر دو قانون زیر

است

اول، پیدا کردن یک نشانه ساده و آشکار.

دوم، ارایه پاداش

از نظر هاپکینز علاقه به دندان زیبا یک نشانه و دندان زیبا و لبخند زیبا یک پاداش بود. امروز، قوانین هاپکینز به جزء اصلی کتاب های درسی بازاریابی و پایه و اساس فعالیت میلیون ها نفر از کمپین های تبلیغاتی شده است.

از نظر اجزای سازنده محصول، پپسودنت شامل اسید سیتریک، و همچنین دوزی از روغن نعناع و دیگر مواد شیمیایی بود. مخترع پپسودنت با استفاده از این عناصر طعم و مزه خمیر دندان تازه به وجود آورده بود، اما آنها دیگر، اثری پیش بینی نکرده بودند. آنها محرک هایی که ایجاد سردی، احساس سوزن سوزن شدن بر روی زبان و لثه می کنند هستند.

پس از شروع تسلط پپسودنت بر بازار، محققان در شرکت های رقیب در تلاش برای کشف کردن چرایی موضوع بودند. چیزی که آنها پیدا کردند این بود که بنا به گفته

فصل هفتم: قدرت عادت / ۱۵۱

مشتریان اگر آنها استفاده از پپسودنت را فراموش می کردند، آنها پی به اشتباه خود به خاطر از دست رفتن سردی، ایجاد حس سوزش در دهان خود برده بودند. آنها انتظار داشتند - آنها اشتیاق داشتند - که سوزش جزئی باشد. اگر آن وجود نداشت، دهان خود را تمیز احساس نمی کردند.

کلود هاپکینز فروشنده دندانهای زیبا نیست، او فروشنده یک احساس است. هنگامی که مردم طالب سوزن سوزن شدن سرد - زمانی که آنها آن را با نظافت برابری دانند - مسواک زدن یک عادت شد.

"مصرف کنندگان نیاز به نوعی علامت در خصوص اینکه که محصول کاراست دارند،" تریسی سینکلر، که یک مدیر نام تجاری برای Oral-B و خمیردندان تاج کودکان و نوجوانان بود، می گوید. "ما می توانیم طعم خمیر دندان را مانند هر چیزی بسازیم. سوزن سوزن شدن باعث نمی شود خمیر دندان بهتر کار کند. این فقط اعتقاد مردم برای انجام این کار است."

قانون طلایی تغییر عادت: چرا تحول رخ می دهد

تونی دانگی، عمری منتظرماند تا کارش را به عنوان سرمربی تیم بوکانیرز شروع کند. او به مدت ۱۷ سال، در خطوط کناری زمین به عنوان کمک مربی تلاش کرد. چهار بار در دهه گذشته، او برای مصاحبه در موقعیت های مربیگری با تیم های NFL دعوت شده بود. تمامی این چهار بار، مصاحبه به خوبی پیش نرفت. بخشی از مشکل، فلسفه مربیگری دانگی بود. در مصاحبه های شغلی خود، او صبورانه این اعتقاد که تغییر عادات بازیکنان کلید پیروزی است را توضیح می داد. او می خواست واکنش مناسب در زمین مسابقه را به

عادت بازیکنان خود تبدیل کند. اگر او می توانست عادات صحیح را القا کند، تیم به طور خودکار برنده می شد.

دانگی توضیح داد "فهرمانان کارهای فوق العاده ای انجام نمی دهند،". "آنها کارهای معمولی انجام می دهند، اما آنها را بدون تفکر انجام می دهند، خیلی سریع برای اینکه تیم های دیگر را به واکنش وادارند. آنها، عادات را که به آنها یاد داده ایم دنبال میکنند. "سوال زیر مرتب از دانگی می شد:

چگونه، می خواهید عادات جدید ایجاد کنید؟

او قصد نداشت عادات جدید بسازد. دانگی قصد داشت عادات قدیمی بازیکنان را تغییر دهد و راز تغییر عادات های قدیمی، استفاده از پندارهای بازیکنان حاضر بود. عادات یک حلقه سه مرحله ای هستند- نشانه، روال، و پاداش - اما دانگی فقط می خواست به گام وسط یعنی، روال حمله کند. او بر اساس تجربه می دانست که متقاعد کردن کسی به اتخاذ یک رفتار جدید آسان تر است، اگر چیزی آشنا در ابتدا و انتهای وجود داشته باشد.

استراتژی مربیگری او تجسم قانون طلایی تغییر عادت است، که مطالعات پیاپی نشان داده است یکی از قدرتمندترین ابزارهای ایجاد تغییر به شمار می آید. دانگی به رسمیت شناخت که شما هرگز نمی توانید به خوبی عادات های بدتان را خاموش کنید. در عوض، برای تغییر یک عادت، شما باید نشانه های قدیمی را نگه دارید و پاداش قدیمی را ارائه دهید، اما با قرار دادن در یک روال جدید.

فصل هفتم: قدرت عادت / ۱۵۳

قاعده: اگر شما از همان نشانه استفاده کنید و همان پاداش ارائه شود، شما می‌توانید روال عادی را تغییر دهید و تغییر دهید عادت را. تقریباً هیچ رفتاری متحول نمی‌شود، اگر نشانه و پاداش یکسان باقی بماند.

چهار بار دانگی فلسفه مبتنی بر عادت خود را به صاحبان تیم توضیح داد. چهار بار آنها مودبانه گوش کردند و از ایشان تشکر کردند و سپس شخص دیگری را به استخدام درآوردند.

در سال ۱۹۹۶، بوکانیرز وضعیت اسفناکی پیدا کرد. دانگی به عنوان یکی از کاندیداهای سرمربیگری به خلیج تمپا پرواز کرد و، یک بار دیگر، طرح خود برای برنده شدن از طریق تغییر عادات بازیکنان را توضیح داد. یک روز پس از مصاحبه نهایی، آنها به او پیشنهاد کار دادند.

سیستم دانگی نهایتاً بوکانیرز را به یکی از پرافتخارترین تیم‌های لیگ تبدیل کرد. او تنها مربی در تاریخ NFL برای رسیدن به بازی آف در ۱۰ سال متوالی، اولین مربی آمریکایی آفریقایی تبار که یک سوپر بول برنده شد، و یکی از مورد احترام‌ترین چهره‌ها در ورزش حرفه‌ای بود. او تکنیک‌های مربیگری خود را در طول لیگ و تمام ورزش گسترش داد. رویکرد او به طور روشن به چگونگی بازسازی عادت در زندگی هر کسی کمک می‌کند.

متأسفانه، یک مجموعه خاص از گام‌های تضمین شده برای هیچ فردی وجود ندارد. ما می‌دانیم که یک عادت نمی‌تواند ریشه کن شود - باید آن را، عوض، یا جایگزین کرد. و ما می‌دانیم زمانی که قانون طلایی تغییر عادت اعمال می‌شود، عادات بسیار نرم و قابل

انعطاف هستند. اگر ما به همان نشانه و همان پاداش توجه کنیم، مسیریابی جدید را می توان وارد کرد.

اما این کافی نیست. برای عادت کردن به تغییر، مردم باید باور کنند که تغییر امکان پذیر است. و در اغلب موارد، باور تنها با کمک به یک گروه پدیدار می شود.

اگر می خواهید سیگار را ترک کنید، روال متفاوتی برای ترک سیگار و خاموش کردن هوس آن در وجودتان پیدا کنید. به عنوان مثال یک گروه پشتیبانی که می تواند مجموعه ای از سیگاری های سابق باشد، پیدا کنید تا در مواقعی که برای کشیدن سیگار و سوسه می شوید، آنها شما را از این کار منع کنند.

اگر شما می خواهید وزن کم کنید، اول، عادات خود را مطالعه کنید برای تعیین اینکه چرا شما هر روز به سراغ فست فود در خارج از منزل یا محل کار می روید، سپس کسی را برای پیاده روی روزانه با خودتان پیدا کنید، پس از آن گروهی از افراد در حال کاهش وزن پیدا کنید، که کاهش وزن همدیگر را تعقیب و آن را تشویق می کنند.

شواهد روشن است: اگر شما می خواهید عادتتان را تغییر دهید، شما باید یک روال جایگزین پیدا کنید، و شانس موفقیت شما به طور چشمگیری بالا می رود، هنگامی که شما به عنوان بخشی از یک گروه متعهد تغییر کنید. اعتقاد ضروری است، و آن از یک تجربه جمعی رشد می کند، حتی اگر آن جامعه تنها از دو نفر تشکیل شده باشد.

بخش ۲: عادات سازمانهای موفق

عادات کلیدی: کدام عادات اهمیت بیشتری دارد؟

در یک روز نسبتاً سرد در اکتبر سال ۱۹۸۷، یک گروه برجسته از سرمایه گذاران و تحلیلگران سهام وال استریت در سالن کنفرانس هتل شیک منهتن جمع شده بودند. آنها برای دیدار با مدیر عامل جدید شرکت آلومینیوم امریکا، یا اختصاراً "آلکووا"، آنجا بودند. این شرکت برای نزدیک به یک قرن، همه چیز از فویل‌های آلومینیومی خانگی تا قوطی کوکا کولا و تا پیچ و مهره‌ای که ماهواره‌ها را به هم متصل می‌کرد، را تولید می‌کرد.

هیات مدیره آلکووا به دنبال مشاهده اشتباهات تجاری پشت سر هم مدیر عامل فعلی خود نظیر گسترش خطوط تولید جدید در زمان بی پولی، به این نتیجه رسیدند که زمان برای تغییر رهبر آلکووا فرا رسیده است. به همین دلیل آنها میهمانان را در سالن کنفرانس هتل منهتن جمع نموده تا پل اونیل که یکی از مقامات سابق دولتی بود را به عنوان مدیر جدید آلکووا به همگان معرفی کنند. میهمانان پس از شنیدن نام ناآشنای پل اونیل دچار ناخرسندی شدند چرا که هیچ کس در وال استریت او را نمی‌شناخت و همه به دنبال دلیل انتخاب او بودند. پس از معارفه، پل اونیل پشت تریبون آمد و گفت:

"اگر می‌خواهید بفهمید برنامه من چیست، برنامه من ایجاد عادت ایمنی و پایین آوردن نرخ حوادث حین کار در شرکت بجای عادت متعالی بودن و غرور کاذب است. از این به بعد عملکرد ما بر این مبنا مورد قضاوت قرار خواهد گرفت."

پس از اتمام صحبت‌های اونیل، تماس تلفنی سرمایه گذاران حاضر در جلسه شروع شد و آنها به کار گزاران خود دستور فروش سهام شرکت را یکی پس از دیگری

می دادند. آنها معتقد بودند که هیات مدیره، اونیل را به منظور نابودی شرکت استخدام نموده است.

پس از یکسال فعالیت اونیل در الکووا، سود این شرکت رکورد زد و به مرور تا سال ۲۰۰۰ که اونیل بازنشست شد، حدود ۵ برابر گردید.

اما سوال این است که اونیل چکار کرد که این شرکت زیان ده به چنین سود غیر قابل باوری رسید. جواب اونیل این بود، حمله به یک عادت و ایجاد تغییرات آرام در کل سازمان.

عادات کلیدی

اونیل معتقد بود که برخی از عادات نقش مهم تری را در بازسازی کسب و کار ایفا می کنند، او به اینها عادات کلیدی می گفت. از نظر او این موضوع که افراد چگونه با هم کار، بازی و زندگی می کنند و چگونه ارتباط برقرار می کنند، اهمیت فراوان داشت. اونیل بر خلاف همتای قبلی خود، که بهبود و موفقیت مستمر را هدف اصلی خود قرار داده بود، امنیت (امنیت این خانواده بزرگ) را به عنوان اولویت اول خود اعلام کرد. مدیر عامل قبلی سعی کرد کارها را درست کند، اما به دلیل حاکم شدن جو نامناسب بر شرکت، ۱۵۰۰۰ کارمند الکووا اعتصاب نمودند. مشکلی که اونیل در شرکت تشخیص داد این بود که این خانواده بزرگ شاد نبودند و امنیت و آرامش خود را از دست داده بودند.

اونیل مجسم کرد اولویت درجه یک، باید چیزی که همه - اتحادیه ها و مدیران اجرایی روی آن توافق دارند، باشد. او به این نتیجه رسید که الکووا زمانی موفق خواهد شد

که دوباره ارتباطات انسانی در شرکت بهبود پیدا نماید و پرسنل به عنوان یک کل منسجم نه به عنوان جزیره‌های کاری دور از هم عمل بنمایند.

انتخاب نقطه تمرکز

اونیل گفت: به دلیل عدم رعایت استانداردهای ایمنی، نرخ حوادث حین کار که می‌تواند خانواده‌ای را متلاشی کند، در این شرکت بالاست، لذا هدف اصلی و نقطه اصلی تمرکز من تغییر عادات امنیتی همه است.

اونیل در قسمت بالای لیست خود نوشت "امنیت" و یک هدف بی‌مهابا تنظیم کرد: آسیب صفر. دوره صدمه صفر. این موضوع تعهد او شده بود، مهم نبود چه هزینه‌ای در بر داشته باشد.

البته، درخشش این روش تنها همین یک مورد نبود، برای سالها اتحادیه‌ها برای امنیت بهتر می‌جنگیدند و مدیران نمی‌خواستند در مورد آن صحبت کنند، حالا مدیری پیدا شده بود که اتحادیه‌ها هم از او حمایت می‌کردند.

به هر حال، آنچه اغلب افراد درک نمی‌کردند این بود که طرح اونیل برای صفر کردن صدمات متضمن سازماندهی جدید در آکوآ بود.

طرح امنیت اونیل، بر مبنای حلقه‌ی عادات پایه ریزی شد. از نظر او صدمه کارکنان، یک نشانه بود، او یک روال خودکار برای کاهش آن ایجاد کرد: هر بار سانحه‌ای برای کسی اتفاق می‌افتاد، رییس اتحادیه باید طی ۲۴ ساعت آن را به اونیل گزارش می‌کرد و طرحی برای اطمینان یافتن از اینکه آن نوع سانحه دیگر هرگز اتفاق نمی‌افتد ارائه می‌کرد. و یک پاداش وجود داشت: تنها افرادی ارتقا می‌یافتند که با سیستم عجین می‌شدند.

همانطور که الگوی سلامت آلوکا تغییر کرد، جنبه‌های دیگر کارخانه با سرعت شگفت‌انگیزی، به خوبی، شروع به تغییر کرد.

اونیل هیچ گاه قول نداد که تمرکز او روی امنیت کارکنان سود آلوکوا را افزایش خواهد داد. هرچند، به موازات برقراری روال‌های جدید کاری در شرکت، هزینه‌ها کاهش یافت، کیفیت افزایش پیدا کرد، و بهره‌وری به سرعت بالا رفت. اگر فولاد مذاب در زمان ریختن در قالب‌ها به کارکنان صدمه می‌زد، سیستم مجدداً طراحی می‌شد، که به حادثه کمتری منجر شود. این کار همچنین در پول نیز صرفه جویی ایجاد کرد زیرا آلوکوا ماده خام کمتری را در ریزش‌ها از دست می‌داد. اگر ماشینی می‌شکست، تعویض می‌شد، که به معنی وجود ریسک کمتر شکستگی بازوی یک کارگر بود. همچنین این کار به معنی افزایش کیفیت بود زیرا، همانگونه که آلوکوا پی برده بود، سوء کارکرد تجهیزات یک دلیل عمده کسری آلومینیوم بود.

نتیجه گیری

اونیل با تاکید تمرکز از موفقیت بر امنیت کارکنان و پایین آوردن نرخ حوادث و سوانح کاری، روال‌های کاری و فرایندها را تغییر و به کارکنانی که در این فرایند با او همگام می‌شدند پادش‌های مادی و ارتقای درجه می‌داد. این تاکید او بر امنیت باعث شد که انجام کارها به صورت امن و مطمئن به عادت نیروی انسانی شرکت تبدیل و از رهگذر صرفه جویی‌ها و کاهش هزینه‌های پرداخت خسارت به کارکنان آسیب دیده به دلیل کاهش قابل ملاحظه صدمات کاری، تا سال ۲۰۰۰ سود این شرکت زیان‌ده ۵ برابر گردید.

بخش ۳: عادات جوامع

آیا ما مسئول عاداتمان هستیم؟

عادات به سادگی که ظاهر می‌شوند نیستند. عادات، حتی ریشه در تفکر ما دارند، اما سرنوشت ما نیستند هر چند که مسئول آنها هستیم. ما می‌توانیم عادتهايمان را انتخاب کنیم، از قبل می‌دانیم چگونه. هر چه ما در مورد عادت‌ها می‌دانیم، هر یک از آنها می‌تواند تغییر کند اگر شما بدانید آنها چگونه عمل می‌کنند. تاکید بر حلقه نشانه، روال، و پاداش بهترین مسیر برای تغییر عادات شخصی و کاری افراد است.

فصل هشتم:

تغییر از طریق طراحی^۱

چگونه تفکر طراحی، سازمانها را دگرگون و نوآوری را به آنها الهام کرده است؟

خلاصه

ایجاد تغییر موفق در هر چیزی اعم از محصول، خدمت و یا رفتار افراد در سازمان، نیاز به طراحی دارد. نوآوری‌ها، بیانگر ایده‌های خارق‌العاده‌ای هستند که از ذهن نوابغ بیرون می‌آیند و به مرحله عمل گذاشته می‌شوند. در واقعیت، غالب نوآوری‌ها زاده‌ی نظم و انضباط جدی هستند. ایده‌های موفق – چه برای یک دوچرخه جدید، اقدامات تبلیغاتی یک شرکت، طرح درمان بیماران دیابتی و یا طرحی با هدف مقابله با چاقی همه‌گیر در کشور – به صورت تصادفی ظاهر نمی‌شوند؛ بلکه با مطالعه و پرداختن به چالش‌های در حال

کتاب منبع فصل: (Change by Design- by Tim Brown -2009) -1

ظهوری که همه روزه در دفاتر و منازل، آزمایشگاهها و بیمارستانها، کلاسها و اتاقهای کنفرانس و در تمام فضاها با آنها روبرو می شویم، حاصل می گردند. کتاب تغییر به وسیله طراحی، تفکر طراحی را به خوانندگان معرفی می کند. طراحی فقط در مورد خلق اشیاء جذاب یا زیباسازی جهان اطرافمان نیست. بهترین طراحان ضرورت را با مطلوبیت، محدودیت را با امکانات و نیاز را با تقاضا منطبق می سازند. این متفکران طراحی بر مشاهدات موشکافانه از اینکه چگونه از فضاها، اشیاء و خدمات برای زفع نیازها استفاده شود، تمرکز می کنند، آنها الگوهایی را کشف می کنند که دیگران آنها را پیچیده و گیج کننده می یابند؛ آنها ایده های نو را از ترکیب اجزاء ظاهرا جداگانه به دست می آورند و مسائل را به فرصت ها تبدیل می کنند. تفکر طراحی روشی است که در نهایت، نبوغ در آن لازم نیست.

هدف های رفتاری

در این فصل، یاد خواهید گرفت که:

- * چگونه تفکر طراحی را برای کاهش مسائل چندوجهی بکار بریم.
- * چگونه تفکر طراحی برای پرداختن به طیف وسیعی از مسائل و نگرانی ها به کار برده می شود.
- * چگونه با چالش های امروز برای خلق فرصت های فردا مقابله کنیم.
- * چگونه تفکر طراحی قابلیت ایجاد تغییر فاحش را داراست.

مقدمه

امروزه شرکتهای پیشرو به جای حمایت از طراحان در جذاب تر کردن ایده‌ای که قبلاً توسعه یافته، از آنها می‌خواهند تا ایده‌هایی را از آغاز فرایند توسعه خلق کنند. نقش قبلی، تاکتیکی است و بر آن چیزی که وجود دارد بنا می‌شود و معمولاً یک گام جلوتر می‌رود. نقش دومی راهبردی است، و محصول یا خدمتی کاملاً "نو" بوجود می‌آورد. تصادفی نیست که در حال حاضر در هیئت مدیره‌های بعضی از پیشروترین شرکتهای طراحان عضویت دارند. به منزلهٔ یک فرایند فکری، طراحی خلاف جریان آب حرکت حرکت کردن است. علاوه بر این، اصول تفکر طراحی نه فقط برای شرکتهایی که در جستجوی ارائه محصولات جدید هستند، بلکه برای طیف وسیعی از سازمانها کاربردی شده است. یک طراح ماهر همیشه طرح سال گذشته را بهبود می‌بخشد، در حالیکه یک تیم میان رشته‌ای از متفکران ماهر طراحی، در جایگاه پرداختن به مسائل بسیار پیچیده تر هستند. هم‌اکنون تفکر طراحی برای طیف گسترده‌ای از چالشهایی که شباهت کمی به موضوع پر زرق و برقی که امروزه صفحات کتب لوکس را پر می‌سازند، به کار برده می‌شود؛ مسائلی از چاقی کودکان تا ممانعت از جرم و تغییرات آب و هوایی.

عواملی که باعث تمایل روزافزون به طراحی شده است روشن است. از آنجایی که تمرکز فعالیت اقتصادی در جهان در حال توسعه، حرکت بی‌امان از تولید صنعتی به سمت تولید دانش و ارائه خدمات است، نوآوری چیزی کمتر از یک راهبرد بقا نیست. مضافاً اینکه نوآوری فقط محدود به معرفی محصولات فیزیکی جدید نیست، بلکه شامل انواع جدیدی از فرایندها، خدمات، تعاملات، اشکال سرگرمی و راههای ارتباطات و همکاری

است. اینها دقیقا گونه‌هایی از امور انسان‌محور هستند که طراحان همه‌روزه بر روی آنها کار می‌کنند. سیر تکامل طبیعی از عمل طراحی به سمت تفکر طراحی نشان می‌دهد که رهبران تجارت امروز به طور روزافزونی تشخیص می‌دهند که طراحی آنقدر بااهمیت شده است که به طراحان سپرده شود.

تفکر طراحی چیست؟

ماهیت تفکر طراحی، امکان ارائه دستورالعملی ساده و سهل‌الوصول که موفقیت نهایی هر پروژه‌ای را تضمین کند، منتفی می‌سازد. متفکران طراحی می‌دانند که هیچ بهترین راهی برای درنوردیدن فرایند وجود ندارد. نقاط شروع مفید و علائم کمک‌کننده در طول مسیر وجود دارند، اما پیوستار نوآوری به منزله سیستمی از فضاها دارای هم‌پوشی و تفکر مناسب‌تری از زنجیره‌ای از گامهای منظم است. در مورد آنها می‌توانیم به منزله الهام، مسئله یا فرصتی که جستجو برای راه‌حل‌ها را برمی‌انگیزاند، ایده‌پردازی، فرایند تولید، توسعه و آزمون ایده‌ها و اجرا، مسیری که از اتاق پروژه به بازار منتقل می‌شود، بیانده‌شیم. از آنجایی که تیم طراحی، این ایده‌ها را بازبینی و رهنمودهای جدید را بررسی می‌کند، پروژه‌ها ممکن است از طریق این فضاها بیش از یک بار به عقب برگردانده شود.

تفکر طراحی اساسا فرایندی اکتشافی است، که اگر به درستی انجام شود، همواره اکتشافات غیرمنتظره‌ای را در طول مسیر انجام خواهد داد و عدم فهم اینکه به کجا منتهی می‌شود، احمقانه خواهد بود. در برخی مواقع، هر کشفی، تیم طراحی را برمی‌انگیزد تا برخی از اساسی‌ترین مفروضاتش را مورد بازبینی قرار دهد.

برای مثال، هنگام آزمون یک نمونه اولیه، ممکن است مصرف کنندگان نقطه نظراتی را ارائه کنند که به فرصتهای جالبتر، امیدوارکننده تر و به طور بالقوه سودآورتر اشاره داشته باشد. نقطه نظرات این چنینی باید به ما القا کنند که مفروضات خودمان را مورد بازبینی یا بازاندیشی قرار دهیم، به جای اینکه با تبعیت از طرح اولیه عقب‌گرد نماییم. این رویکرد نباید به منزله تنظیم دوباره یک سیستم، بلکه به منزله یک ارتقاء معنادار نگریسته شود.

تفکر مبتنی بر منبع باز و فکر باز

بطور کلی، تفکر طراحی، بر ارکانی چون منبع باز^۱ و فکر باز^۲ مبتنی است، و به همین دلیل ممکن است از جانب کسانی که برای اولین بار آن را تجربه می‌کنند، آشوبناک توصیف شود. اما در طول عمر یک پروژه، همواره نتایجی حاصل می‌شود که از فرایندهای خطی و سنتی متفاوت است.

علاوه بر این در تفکر طراحی مرزها و محدودیت‌های هر موضوع دیده می‌شود. به عنوان مثال، برای یک هنرمند که در پی زیبایی است و یا یک دانشمند که در جستجوی حقیقت است، مرزهای یک پروژه به منزله محدودیت‌های ناخواسته ظاهر می‌شوند. اما نشانه یک طراح، همانطور که چارلز ایمز اغلب می‌گوید، تمایل به پذیرفتن محدودیت‌ها است. تمایل و حتی اشتیاق به پذیرش محدودیت‌های رقیب، مبنای تفکر طراحی است. مرحله اول از فرایند طراحی غالباً در مورد کشف محدودیت‌هایی است که مهم هستند و چارچوبی را برای ارزشیابی آنها بنا می‌نهند.

1- Open-Source

2- Open-Mind

محدودیت‌ها می‌توانند بر مبنای سه معیار زیر تجسم شوند:

امکان‌پذیری^۱ (چیزی که به طور عملی در آینده قابل پیش‌بینی امکان‌پذیر است)

دوام^۲ (چیزی که احتمالاً بخشی از یک مدل ماندگار تجاری می‌شود)

مطلوب بودن^۳ (به معنی با معنا بودن و ارزشمند بودن از نظر افراد).

یک طراح شایسته هر کدام از این سه محدودیت را برطرف خواهد کرد، اما یک

متفکر طراحی آنها را در یک تعادل هماهنگ به کار خواهد گرفت.

تبدیل نیاز به تقاضا

شغل یک طراح، با اقتباس از تعبیر شگفت‌انگیز پیتر دراگر عبارتست از "تبدیل نیاز به

تقاضا". این نکته در ظاهر ساده به نظر می‌رسد: فقط بفهم که مردم چه می‌خواهند و سپس

آنها به آنها بده. اما اگر تا این حد ساده است چرا داستانهای موفق بیشتری مانندای پاد^۴،

ای-بی^۵، وام تی وی^۶ وجود ندارد؟ پاسخ این است که ما باید انسانها را به مرکز داستان

بازگردانیم. ما باید یاد بگیریم که مردم را در جایگاه نخست قرار دهیم.

1- Feasibility

2- Viability

3- Desirability

4- iPod

5- eBay

6- MTV

فصل هشتم: تغییر از طریق طراحی / ۱۶۷

افراد زیادی در مورد طراحی انسان-محور و اهمیت آن در نوآوری مطلب نوشته‌اند. ولی از آنجایی که تحلیل‌های مجاب‌کننده، بسیار اندک هستند، وقت آن رسیده است که بپرسیم چرا درک یک نیاز و طراحی یک پاسخ برای آن اینقدر دشوار است.

تکنیک‌های سنتی نظیر گروه‌های هدف^۱ و پیمایش‌ها^۲، که در بیشتر موارد به سادگی فقط از افراد می‌پرسند که چه می‌خواهند، به ندرت بینش‌های مهمی ارائه می‌دهند. ابزارهای تحقیقات سنتی بازار می‌توانند در جهت‌گیری به سمت بهبود تدریجی مفید باشند، اما هرگز به پیشرفت‌های قاعده-شکن، تغییردهنده بازی و تغییردهنده پارادایم که ما را وادار به حیرت می‌کنند، منجر نمی‌شوند.

اجزاء یک برنامه طراحی موفق

هر برنامه طراحی موفق دارای سه عنصر است که به طور متقابل یکدیگر را تقویت می‌کنند: بینش^۳، مشاهده^۴ و همدلی^۵

بینش: یادگیری از زندگی دیگران. بینش یکی از منابع کلیدی تفکر طراحی است و معمولاً از انبوهی از داده‌های به دست نمی‌آید. بهترین نقطه شروع عبارتست از رفتن به جهان بیرون و مشاهده تجارب واقعی کسانی است که راه خود را از طریق زندگی روزانه خود می‌سازند.

1- Focus Groups

2- Surveys

3- Insight

4- Observation

5- Empathy

مشاهده: تماشای چیزی که مردم انجام نمی دهند، گوش کردن به آنچه که مردم نمی گویند. تقریباً هر پروژه ای را که یکی از متفکران طراحی بر عهده گرفته است، شامل یک دوره مشاهده مستمر است. آنها به آنچه که مردم انجام می دهند (و انجام نمی دهند) نگاه می کنند و به آنچه که آنها می گویند (و نمی گویند) گوش فرا می دهند. این کار مستلزم تمرین است و مشاهده متکی بر کیفیت است نه کمیت.

همدلی: قرار دادن خود در جای دیگران. ممکن است روزها، هفته ها یا ماهها را صرف انجام تحقیقات کنیم، اما در نهایت چیزی بیشتر از دسته ای از یادداشت های مرتبط، نوارهای ویدئویی و عکس ها عایدمان نشود، مگر اینکه اینک بتوانیم با افرادی که در یک سطح بنیادین آنها را مورد مشاهده قرار داده اند، ارتباط برقرار کنیم. ما این کار را "همدلی" می نامیم، و این احتمالاً مهمترین تمایز میان تفکر آکادمیک و تفکر طراحی است. رسالت تفکر طراحی برگرداندن مشاهدات به بینش ها و بینش ها به محصولات و خدماتی است که زندگی ما را بهبود می بخشد.

حرکت از بینش به مشاهده و از آنجا به همدلی نهایتاً ما را به جالب ترین سؤال از تمام آنها می کشاند: اگر فرهنگ ها تا این اندازه متنوع هستند، ما چگونه می توانیم از هوش جمعی برای رهاسازی قدرت کامل تفکر طراحی بهره ببریم؟ ما نیاز به ابداع شکل نوین و بنیادینی از همکاری داریم که مرزهای میان خلاقان و مصرف کنندگان را محو سازد..

یک چارچوب ذهنی

امروزه شرکتهایی مثل گوگل و تری ام بخاطر تشویق دانشمندان و مهندسان به گذراندن ۲۰ درصد زمانشان بر روی تجارب شخصی، شهرت یافته اند. تحمل

ریسک‌پذیری به همان اندازه که برای فرهنگ یک سازمان ترجیح دارد، برای استراتژی تجاری مطلوب است. برخی ممکن است بحث کنند که جو اکتشاف بدون محدودیت، اتلاف منابع را تشویق می‌کند. در سازمانی که آزمایش کردن تشویق می‌شود، پروژه‌هایی وجود خواهند داشت که به هیچ کجا منتهی نمی‌شوند و حتی پروژه‌های دیگری وجود دارند که مدیران ترجیح می‌دهند درباره آنها صحبت نکنند. اما این ابتکارات را "هدررفت"، "ناکارآمد" یا "اضافی" قلمداد کردن، ممکن است علامت فرهنگی باشد که بر کارایی بیشتر از ابتکار تمرکز دارد و شرکتی که در خطر سقوط به دام روزمرگی است. تصادفی نیست که در سالهای اخیر طراحان به دنبال دانش نوظهور زیست-تقلید^۱ بوده‌اند - ایده‌ای که طبیعت با ۴/۵ میلیون سال منحنی یادگیری، ممکن است چیزی برای آموختن به ما در مورد ساختارهای حداقلی، عایق‌بندی حرارتی موثر یا ساده کردن آیرودینامیک، داشته باشد. تنوع گیج‌کننده‌ای که در کار کردن در یک اکوسیستم سالم وجود دارد چیزی نیست جز آزمایش مستمر - امتحان کردن چیزی جدید، و دیدن نتایج ماندگار آن - چه بسا که ما باید شروع کنیم به تقلید از طبیعت، نه فقط در سطح مولکولی بلکه در سطح سیستمی در شرکتها و سازمانها. اشتیاق زیاد به آزمایش ممکن است مخاطره‌آمیز باشد - آنچه امروز لازم است، ترکیب سنجیده‌ای از آزمایش پایین به بالا و راهنمایی از بالا است.

قواعد آزمایش

قواعد این رویکرد همان قدر که در بیان ساده است در عمل چالشی است:

1- Bio-mimicry

- ۱- بهترین ایده‌ها زمانی ظاهر می‌شوند که کل اکو سیستم سازمانی - نه فقط طراحان و مهندسان و مطمئناً نه فقط مدیران- اتاقي برای آزمایش داشته باشند.
- ۲- چیزهایی که بیشتر در معرض تغییر احوال ظاهری هستند (فناوری جدید، تغییر مبنای مصرف کننده، تهدیدها و فرصت‌های استراتژیک) مواردی هستند که بهترین جایگاه را برای پاسخ و بیشترین انگیزه را برای انجام، دارند.
- ۳- ایده‌ها نباید بر مبنای اینکه چه کسی آن را ارائه کرده مورد حمایت قرار گیرند.
- ۴- ایده‌هایی که باعث ایجاد موج در سازمان می‌شوند باید مورد حمایت قرار گیرند. در واقع ایده‌ها هر چند کوچک باشند، قبل از دریافت حمایت سازمانی باید حمایت کلامی دریافت کنند.
- ۵- مهارت‌های "باغبانی" رهبری عالی باید برای مراقبت، حرث کردن و درو کردن ایده‌ها به کار گرفته شود.
- ۶- برای اینکه سازمان یک حس هدایت [جهت] داشته باشد و نوآوران احساس نیاز به نظارت مستمر نکنند، باید یک هدف فراگیر به صورت مشخص بیان شود. این قواعد تقریباً در هر زمینه نوآوری قابل کاربرد است. همه آنها با یکدیگر اطمینان می‌بخشند که بذره‌های خلاقیت فردی ریشه بدوانند.

بازگشت به سطح

سه نکته وجود دارد که تجارب را قابل توجه و حائز اهمیت می‌سازد. اول، ما درون چیزی زندگی می‌کنیم که جوزف پین و جیمز گیلیمور آن را "اقتصاد تجربه" می‌نامند که در آن افراد از مصرف منفعل به سمت مشارکت فعال حرکت می‌کنند. دوم، بهترین

فصل هشتم: تغییر از طریق طراحی / ۱۷۱

تجارب در صحبت‌های روسای شرکت درج نشده است بلکه توسط ارائه‌دهندگان خدمات به صورت فی‌البداهه ارائه می‌گردد. و سوم، پیاده‌سازی [اجرا] همه چیز است. یک تجربه باید همانند هر محصول دیگری خیلی ماهرانه تولید و به صورت دقیق مهندسی شود.

دیگر یک ایده خوب کافی نیست

نوآوری به منزله ایده خوبی که به خوبی نیز اجرایی شده تعریف شده است. متأسفانه تأکید زیادی بر روی نیمه نخست این فرضیه شده است. نمونه‌های بی‌شماری از ایده‌های خوب وجود دارند که به دلیل ساده‌ضعف اجرا هرگز کشش لازم را دریافت نمی‌کنند. بیشتر آنها هیچگاه به بازار نمی‌رسند و مواردی که به بازار می‌رسند در نهایت انبارهای مغازه‌های وسایل الکترونیکی و سوپرمارکت‌ها را کثیف [پراز آشغال] می‌کنند.

ایده‌ها به طور فزاینده‌ای شکست می‌خورند، زیرا افراد بیشتر آنها را در یک بسته قابل قبول درخواست می‌کنند تا [به جای] یک عملکرد قابل اتکا. لازم است اجزاء یک محصول همگی با هم ارائه شوند تا تجربه‌ای متفاوت را خلق سازند و این موضوع بسیار پیچیده‌تری است. توضیحات متعددی برای این سطح از انتظار بالا رفته مردم داده شده است. در کتاب ذهن کامل نو، دنیل پینک اینطور بحث می‌کند که هر زمان که نیازهای اساسی ما برآورده می‌شود- در مورد جوامع مرفه غرب که اینطور بوده است- ما به دنبال جستجوی تجاری می‌رویم که به صورت معنادار و احساسی رضایت‌بخش باشند

نقشه کلی تجربه

همانطور که یک محصول با یک نقشه مهندسی شروع به تولید می کند، نقشه تجربه، چارچوبی را برای انجام جزئیات یک تعامل انسانی فراهم می سازد. برخلاف طرح یک ساختمان اداری، نقشه یک تجربه، عناصر اساسی را توصیف می کند. این نقشه به این موضوع می پردازد که چگونه افراد از طریق یک تجربه در قالب زمان مسافرت می کنند. برعکس یادداشت های آماده یا یک دستورالعمل، این نقشه تجربه مشتری را به فرصت تجاری پیوند می زند.

بهترین و موفق ترین برندهای تجربه، چیزهای مشترکی دارند که ممکن است با چند دستورالعمل مطمئن برای ما فراهم شوند. اول، یک تجربه موفق مستلزم مشارکت فعال مصرف کننده است. دوم، تجربه مشتری که حس می کند موثق، اصیل و جالب است، سوم، هر نقطه تماس باید با اندیشه و دقت اجرایی شود - تجارب باید با توجه یکسان به جزئیات، چه در مورد ماشین آلمانی چه ساعت سوئیسی، طراحی و مهندسی شوند.

گسترش پیام

یکی از پدیده های نوظهور در ادبیات مدیریت، پدیده روایت گرایی یا قصه گویی سازمانی است. یعنی بیان رویدادهای خوب سازمانی به منظور فرهنگ سازی و القای هدف مورد نظر به نسل های بعدی کارکنان.

ما غالباً به داستانها تکیه می کنیم تا ایده هایمان را در متن قرار دهیم و به آنها معنا ببخشیم. پس تعجبی ندارد که ظرفیت انسانی برای قصه گویی نقش مهمی در رویکرد ذاتاً انسان محور به حل مسأله، یعنی تفکر طراحی ایفا کند.

طراحی در بعد چهارم

بعد چهارم طراحی، طراحی با زمان است. این امر زمانی اتفاق می‌افتد که یک توالی وقایع را ساماندهی کنیم، بطوریکه یکی پس از دیگری در نظم متوالی در طول زمان ساخته شوند. صفحات داستان، بداهه گویی و سناریوها از جمله روشهایی هستند که از میان بسیاری از فنون داستان پردازی به ما کمک می‌کنند تا یک ایده را در طول زمان ناگشوده است تصویر سازی کنیم. طراحی با زمان تفاوت اندکی با طراحی در فضا دارد. متفکر طراحی باید حرکات راحتی در طول این دو محور داشته باشد. تجربه‌ای که در طول زمان گشوده نشده است به شرکت کنندگان انگیزه و امکان می‌دهد تا داستانهای خود را که دو مورد از بزرگترین موانع را در مسیر هر ایده جدید حل می‌کند را بگویند: بدست آوردن پذیرش در سازمان خود، و بردن آن به جهان بیرون. یک ایده ممکن است یک محصول، خدمت یا استراتژی باشد.

از اینجا به کجا می‌رویم؟

از اوایل سالهای ۱۹۹۰ به طور پیوسته نوکیا موفقترین تولید کننده موبایل در دنیا بوده است. نوکیا به عنوان کاغذ خردکن، در سال ۱۹۶۵ آغاز به کار کرد و از طریق یک سلسله سرمایه گذاری‌ها از کاغذ به لاستیک، کابل، لوازم الکترونیک و در نهایت به موبایل رسید. ترکیبی از قابلیت‌های فناوری، نوآوری سازمانی و طراحی صنعتی فوق العاده نوکیا را جلوتر از بقیه رقبا نگه داشته است. هر چند در سالهای اخیر ظهور اینترنت سیار، قواعد بازی را عوض کرده است. در تعداد زیادی از بازارها دیگر داشتن یک وسیله شیک که با آن تماس گرفته شود یا پیام متنی ارسال شود کافی نیست. مردم خدمات اطلاعاتی قابل حمل

می خواهند چه برای جستجوی نقشه ها یا ایجاد شبکه با دوستان. بعد از این دیگر سخت افزار مهم نیست بلکه خدمات و برنامه های کاربردی که ارائه می گردند با اهمیت شده است. نوکیا این آینده را دید و در سال ۲۰۰۶ شروع به بررسی جایگزین هایی برای رویکرد سخت افزاری موجودش کرد. دانشمندان فناوری، انسان شناسان و طراحان به سراسر دنیا فرستاده شدند تا بفهمند که چگونه مصرف کنندگان ارتباط برقرار می کنند، اطلاعات را به اشتراک می گذارند و خود را سرگرم می سازند و به دنبال چیزی که گم شده بود بگردند. آنها فهمیدند که مردم بیش از این به سادگی تماس تلفنی نمی خواهند، آنها می خواهند خلاقیت خود را بیان کنند، چیزهای جدید کشف کنند و چیزی را که یافته اند با دیگران به اشتراک بگذارند. همچنین آنها فهمیدند که مردم اغلب مجبورند چندین وسیله را به یکدیگر وصل کنند تا این اتفاق بیفتد. نوکیا تمام این اجزاء را داشت اما آنها طوری با خدمات باهم یکی نشده اند تا مردم به روشهای غنی تر و قوی به هم متصل گردند.

بر اساس این مشاهدات تیمهای طراحی نوکیا جلسات طوفان فکری برگزار و طرحهایی ارائه و ایده های متنوعی را که شرکت را قادر سازد تا این نیاز را برآورده کند و این فرصت را برابرد مورد بررسی قرار دادند، اینترنتی کردن موبایل، بازی آنلاین، اشتراک عکس، خدمات موقعیت و مدیریت زمان. تیمها این مفاهیم را به شکل داستانو سناریوهای آینده گرا با هدف نشان دادن اینکه چگونه این خدمات با همدیگر به صورت تجربه ای یکپارچه کار می کنند را به مدیریت ارائه دادند

تحت مدل جدید، نوکیا به طراحی و فروش هندستهای قابل حمل ادامه می دهد اما تیمهای طراحی آینده بسیار جدید را تصویر می کنند که در آن سخت افزار توسط شرکت

فصل هشتم: تغییر از طریق طراحی / ۱۷۵

ارائه نمی‌شود و سکویی برای تجارتي می‌شود که از نظر ارتباطی غنی و خدمات محور است. کمتر از یکسال بعد، نوکیا اووی^۱ را معرفی کرد؛ خدمت جدیدی که از طریق هر ابزار مولتی مدیای آن قابل ارائه است. تفکر طراحی نوکیا را قادر ساخته بود که نه فقط امکانات و احتمالات جدید را بررسی کند بلکه خود را متقاعد سازد که این احتمالات را به حد کافی جالب توجه بوده‌اند تا از رویکرد موفق و بسیار جاافتاده قبلی فاصله بگیرند. زمانبندی درست بود. امروز، اووی یکی از بخشهای تجارتي عملیاتی شرکت است و نوکیا - یک رهبر فناوری - خود را به منزله یک ارائه دهنده خدمات نو سازی می‌کند. هر چند که ورود رقیب قدرتمندی چون شرکت اپل، نوکیا را دچار چالش‌های متعددی نموده است.

قرارداد اجتماعی جدید

سازمانی که خود را متعهد به اصول انسان محور طراحی نموده است نفع شخصی مشخصی را دنبال می‌کند. اگر این سازمان کار فهم مشتریانش را بهتر انجام دهد مطمئناً کار ارضاء نیازهای خود را بهتر انجام خواهد داد. این نکته به سادگی قابل اتکاترین منبع طولانی مدت سودآوری و رشد مستمر است. در دنیای تجارتي، هر ایده‌ای - هر چند جدید - باید امتحان خط پایان که انتظارات ذینفعان است را پس بدهد لذا در طراحی‌ها باید نظرات مشتریان و ذینفعان لحاظ شود.

در این شرایط، لازم است تفکر طراحی به سمت فرموله کردن یک قرارداد اجتماعی مشارکتی جدید برود. یعنی طراحی برای مشتری و به کمک او.

طرح یک زندگی

تفکر طراحی ریشه در آموزش و کار حرفه‌ای طراحان دارد اما اینها اصولی هستند که می‌توانند توسط هر کس بکار برده شوند و به هر زمینه‌ای کشیده شوند. هر چند تفاوت بزرگی میان برنامه ریزی یک زندگی، به پیش رفتن از طریق زندگی و طراحی یک زندگی وجود دارد.

همه ما افرادی را می‌شناسیم که زندگی را با هر گام از پیش برنامه ریزی شده به پیش می‌برند. آنها از قبل می‌دانند به کدام دانشگاه خواهند رفت، در کدام دوره‌ی انترنی به کار راه موفق می‌خواهند رسید و در چه سنی بازنشسته خواهند شد. اگر در جایی گیر کنند والدین، واسطه‌ها و مربیانی هستند تا کارها را به سامان کنند. متأسفانه این شکل از زندگی هرگز مؤثر واقع نمی‌شود و در مورد هر موضوعی، اگر شما قبل از اینکه بازی شروع شود بدانید برنده کیست چیز زیادی برای بازی باقی نمی‌ماند.

مانند هر تیم طراحی خوب، ما می‌توانیم بدون فریب دادن خودمان، درکی از هدف داشته باشیم که [به واسطه آن] ما می‌توانیم هر پیامدی را پیش از دیگران پیش‌بینی کنیم، که فضای نوآوری برای همین است. ما می‌توانیم تمایز میان محصول نهایی و فرایند خلاقیتی که ما را به آنجا می‌برد را از بین ببریم. طراحان در میان محدودیتهای طبیعت کار می‌کنند و یاد می‌گیرند که زیبایی، به صرفه بودن و کارایی موجود در طبیعت را تقلید کنند و به

فصل هشتم: تغییر از طریق طراحی / ۱۷۷

عنوان شهروندان و مصرف کنندگان نیز ما می‌توانیم یاد بگیریم تا به محیط حساسی که ما را احاطه کرده و ما را نگه داشته، احترام بگذرانیم.

بالتر از همه، به زندگی به منزله یک نمونه نگاه کنیم. ما می‌توانیم آزمایشهایی انجام دهیم، کشفهایی کنیم و دیدگاهمان را عوض کنیم. می‌توانیم به دنبال فرصتهایی برای یادگیری باشیم. ما باید یاد بگیریم که هر تغییری نیاز به طراحی دارد و برای طراحی باید از تفکر منبع باز (که همه در تکامل آن مشارکت دارند) و تفکر دید باز (دیدن همه جوانب موضوع) استفاده کنیم.

فصل نهم:

رئیس خوب، رئیس بد^۱

چگونه بهترین باشیم و از بدترین‌ها یاد بگیریم

خلاصه

اگر شما رئیس هستید، آیا رئیس خوبی هستید؟ چگونه می‌توانید به مهارت‌هایتان به عنوان یک رئیس افتخار کنید و افرادتان را تحریک کنید که تمام توانشان را به کار گیرند و به کار کردن برای شما افتخار کنند؟ آیا شما با چگونگی تأثیرگذاری کلمات و اعمالتان (و آن نگاه‌های کوچک چهره‌تان) بر زیردستانان هماهنگ هستید؟ آنها واقعاً درباره شما چه فکر می‌کنند – آیا می‌دانید آنها چگونه شما را می‌بینند؟ آیا کارمندان شما – اگر شانس و فرصت لازم را داشته باشند – باز هم می‌خواهند برای شما کار کنند؟

کتاب منبع فصل: (2012 - Good Boss, Bad Boss - by Robert I. Sutton) - 1

در رئیس خوب، رئیس بد، دکتر رابرت سوتون استاد رشته مدیریت، مطالعات موردی زندگی واقعی را با پژوهش رفتاری علم مرتبط با آنها ترکیب کرده تا یک توجیه دقیق و گاهی تکان دهنده از آنچه که بهترین روسا انجام می دهند، ارائه کند. کتاب رئیس خوب، رئیس بد یک بیانیه قطعی ارائه می دهد، برای هر کسی که تاکنون به جایگاهی از قدرت ارتقا یافته است.

در رئیس خوب، رئیس بد، دکتر سوتون رویکرد خردمندانه خود را به کار می گیرد با نشان دهد که چطور در دنیای ما، روسای بزرگ از روسای متوسط و یا حتی رؤسای نالایق، متمایز می شوند.

هدف های رفتاری

در این فصل، یاد خواهید گرفت که:

- * آنچه شما نیاز دارید روز به روز انجام دهید تا یک رئیس خوب باشید.
- * اگر شما یک رئیس بد دارید، در این باره چه باید بکنید.
- * چگونه ویژگی های عمده یک رئیس خوب را کسب کنید.
- * چگونه از بدترین نقائص یک مدیر بد در امان بمانیم.

مقدمه

مطالعات نشان می دهد که آمار مدیران بد در حال افزایش است. یک بررسی که در سال ۲۰۰۷ توسط زاگی بر روی حدود ۸۰۰۰ کارمند امریکایی انجام شد به این نتیجه رسید که ۷۲ درصد از کارکنان با زورگویی و بد رفتاری مافوقان مواجه شده اند.

فصل نهم: رئیس خوب، رئیس بد / ۱۸۱

داستانهایی که درباره آسیب‌های ایجاد شده بوسیله روسای زورگو بیان می‌شود، با پژوهش‌های نظام مند تقویت می‌شود. پژوهشگران دانشگاه فلوریدا دریافته‌اند که کارمندانی با روسای بدرفتار نسبت به سایر کارمندان با احتمال بیشتری دچار کندکاری [کاهش سرعت در انجام کار] یا خطا در مورد اهداف می‌شوند (۳۰ درصد در مقابل ۶ درصد)، خود را از روسای پنهان می‌کنند (۲۷ درصد در مقابل ۴ درصد) حداکثر تلاششان را به کار نمی‌گیرند (۳۲ درصد در مقابل ۹ درصد) و هنگامی که بیمار نیستند مرخصی بیماری می‌گیرند (۲۹ درصد در مقابل ۴ درصد).

کارمندانی که مورد بدرفتاری قرار گرفته‌اند یک سوم افراد عادی برای رفع مشکلات کاری پیشنهاد می‌دهند. روسای بد رفتار موجب فراری شدن کارکنان از سازمان خود می‌شوند. بیش از ۲۰ میلیون آمریکایی برای فرار از روسای بد کار خود را ترک کرده‌اند. اگر شما مدیر عامل یک شرکت بزرگ، یک سرآشپز، یک مربی بسکتبال یا مسئول یک تیم توسعه محصول هستید، موفقیت شما بستگی دارد به اصول رفتارشان با افرادی که اغلب از نزدیک با آنها کار می‌کنید. کسانی که از نزدیک شما را در حال کار می‌بینند و از شما انتظار می‌رود که شخصا آنها را راهنمایی کنید، الهام بخش باشید و انضباط را رعایت کنید.

رئیس بودن یا رئیس داشتن تا حدودی با عواملی چون اعتماد به نفس، آرامش،

گرمی، حمایت‌گری و نظایر آن ارتباط دارد.

بزرگی تنها از طریق تلاش سخت، انجام درست بسیاری از کارهای کوچک،
برخواستن دوباره پس از هر ضربه سخت و کمک کردن به افراد در موقعیت های بحرانی به
دست می آید.

هیچ چراغ جادویی نمی تواند شما را تبدیل به یک رئیس خوب کند. تنها راه تبدیل
شدن به یک رئیس خوب و حفظ این عنوان، عبور از کارهای بی اهمیت، و انجام کارهای
خوب- هر چند کوچک- یکی پس از دیگری است.

بخش اول: فراهم نمودن صحنه

اهمیت رؤسا. روسا اهمیت دارند، زیرا اکثر کارکنان یا رئیس هستند، یا مرئوسند و یا در آن واحد هم رئیس هستند و هم مرئوس. حداقل ۲۱ میلیون رئیس در ایالات متحده وجود دارد که پیش‌بینی می‌شود این تعداد به ۳۸ میلیون افزایش یابد. بیش از ۹۰ درصد از کارکنان ایالات متحده حداقل یک رئیس دارند، یعنی شخصی که در سلسله مراتب سازمانی، سرپرستی آنها را بر عهده دارد. رؤسا در بیش از ۵۰ نوع شغل کار می‌کنند. از مقامات اجرایی بالا تا افسران نظامی، ملوانان کشتی، سرآشپزان و مسئولان مراسم خاکسپاری. روسا برای همه کارکنان اهمیت دارند. اما برای کارمندان مستقیم آنها بیشتر اهمیت دارند. موفقیت یا شکست هر رئیس به چگونگی هدایت کردن (خوب یا بد) زیردستان بستگی دارد.

تمایزی که یک رئیس می‌تواند ایجاد کند

کوری بیلینگتون برای کار به شرکت هیولت-پاکارد (HP) رفت. کوری به گروه اسپام^۱ پیوست. این گروه راههایی را برای بهبود زنجیره‌های ارزش HP کشف و ابداع می‌کرد. هکتور که رهبر گروه اسپام بود، مدیران اجرایی را با ایده‌های بزرگ و ارائه‌های پرزرق و برق به شگفتی وامی داشت. اما متأسفانه به ندرت زمانی را برای صحبت کردن با افرادش اختصاص می‌داد و علاقه کمی نسبت به کار و مسیر پیشرفت شغلی آنها نشان می‌داد. هکتور برای مدت زمانی طولانی نسبت به تیمش بی توجه بود و سپس - در فواصل زمانی ظاهراً تصادفی - با عجله می‌آمد و تقاضا می‌کرد که هر کس در یک پروژه

1- SPaM group

اضطراری کار کند. افراد اسپام از [کارهای] عجیب و مضحک هکتور خسته شدند و در فرم های بررسی نگرش کارکنان، نمرات پایینی به او دادند. شرکت اچ پی، برای حفظ اعتبار هکتور، او را به بخش دیگری منتقل کردند و کوری را جایگزین او نمودند.

کوری سبک متفاوتی را به کار گرفت. او به [صحبت های] افرادی که گوش می داد، با آنها کار می کرد تا مهارت ها و امیدهای آنها را کشف کند و با زحمت در پروژه هایی که آنها [از انجام آن] لذت می بردند و شهرت اسپام را تقویت می کرد، کار می کرد. در سال های اولیه کار دشوار بود. اسپام در رسیدن به کار خوب مشکل داشت. پروژه اولیه شکست خورد. کوری مرتکب اشتباه در استخدام افراد شد و بعضی مدیران اجرایی پرسیدند که آیا HP اصلا به اسپام نیاز دارد. اما کوری ایستادگی کرد، به افرادی کمک می کرد مهارت های جدیدی را در خود ایجاد کنند، از موانع یاد بگیرند و در نهایت گروهی از کارمندان وفادار هم در درون و هم در بیرون از HP رشد کردند.

زمانی که هکتور مسئول بخش اسپام بود، به مشاوران اسپام حقوق کمتری نسبت به افراد مشابهی که در جاهای دیگر کار می کردند پرداخت می شد و او هیچ تلاشی برای افزایش دریافتی آنان انجام نمی داد. کوری بخاطر آنها جنگید. زندگی در اسپام کم کم بهتر شد. در طول پنج سال آنها کاری با نمای بالا انجام دادند و توسط [مؤسسه] اینفورم (یک جامعه آکادمیک مشهور) بهترین گروه استراتژی نامیده شدند - و حدود ۱۵ درصد از کار آنها "در نرخ های فوق العاده بالا" برای کارمندان خارج از HP انجام شد.

روسا اهمیت دارند

بخش اصلی داستان اسپام - که در آن تمایز بین یک رئیس خوب و یک رئیس بد بسیار اهمیت می‌یابد - بوسیله انبوهی از مطالعات تقویت می‌شود. بررسی‌های مؤسسه گالوپ بر روی بیش از ۱۰۰۰۰۰۰ کارمند در بیش از ۲۵۰۰ کسب و کار متنوع نشان می‌دهد که "مدیران از نقش محوری برخوردارند." تأثیر رؤسای مستقیم کارمندان بر مشارکت و عملکرد آنها، نسبت به اینکه شرکت آنها به عنوان یک مکان عالی یا نامطلوب برای کار کردن رتبه‌بندی شود، به مراتب بیشتر است. تحقیقات مرتبط نشان می‌دهد که روسای خوب به طور ویژه‌ای برای عملکرد کارکنانشان حیاتی هستند همچنان که رابرت هوگان، پژوهشگر رهبری، از مطالعات دقیق بسیاری که شامل بررسی‌های مؤسسه گالوپ نیز می‌شود، نتیجه‌گیری کرد که "افراد سازمانها را ترک نمی‌کنند، آنها روسای بد را ترک می‌کنند."

روسا تعیین می‌کنند که افراد چگونه روزهایشان را بگذرانند و اینکه آیا شادکامی را تجربه کنند یا ناامیدی را، خوب کار کنند یا بد، یا اینکه آیا سالم هستند یا بیمار. روسای بزرگ به سوی دو هدف گرایش دارند - اما اینکه آیا آنها به آن اهداف می‌رسند یا نه، بهتر است دیگران قضاوت کنند.

۱. عملکرد. آیا رئیس هر کارممکنی را انجام می‌دهد تا به افراد کمک کند که کار عالی را انجام دهند یا خیر.

۲. انسانیت. آیا رئیس هر کارممکنی را انجام می‌دهد تا به افراد کمک کند که شأن

انسانی و غرور را تجربه کنند؟

بخش دوم: آنچه که بهترین روسا انجام می دهند

هماهنگی بین گفتار و رفتار

اگر شما می خواهید یک رئیس موفق باشید، ناچار هستید که افراد را متقاعد کنید که گفتار و کردار شما با همدیگر مطابقت دارند. اگر آنها باور نکنند که شما مسئول هستید، غیر ممکن است که کار شما انجام شود و زندگی شما جهنم خواهد بود.

روسا اهمیت دارند، مخصوصاً برای کارمندان مستقیمشان و به ویژه در تیم ها و سازمانهای کوچک.

با وجود اینکه اغلب ما دریافته ایم که رهبران قدرت های محدودی دارند، نمی توانیم گفتار و کردار آنها را به عنوان مهمترین عوامل عملکرد ندانیم. پژوهشی که توسط جیمز میندل درباره "داستان های رهبری" انجام شد، نشان می دهد که رهبران بسیار بیشتر از آنچه که سزاوار آن هستند از جانب پیروان، روسا و غریبه ها [افراد خارج از سازمان] مورد قدردانی قرار گرفته و یا مقصر شناخته می شوند. میندل دریافت که اکثر روزنامه نگاران، متخصصان مدیریت، مشاوران و کارکنان، علی رغم واقعیات، قدرت های فرانسائی را به رهبر نسبت می دهند.

حقیقت

حقیقت این است که روسا در هر جایی، از گروههای کوچک تا ۵۰۰ شرکت برتر آینده، به آن اندازه ای که اکثر ما تصور می کنیم اهمیت ندارند. آنها معمولاً مسئول کمتر از ۱۵ درصد شکاف بین عملکرد سازمانی خوب و بد قلمداد می شوند، درحالی که اغلب بیش

فصل نهم: رئیس خوب، رئیس بد / ۱۸۷

از ۵۰ درصد از تقصیر و یا اعتبار متوجه آنها است. حتی وقتی روسا اصلاً هیچ تأثیری ندارند، ما باز هم اعتبار و تقصیر زیادی برای آنها قائل هستیم.

راهکارهایی برای مسئول شدن

در این قسمت نه راهکار برای رئیس شدن ارائه می‌شود:

۱. بیش از دیگران صحبت کنید - اما نه همیشه.
۲. گهگاهی میان حرف افراد بدوید [آنها را دچار وقفه کنید] - و زیاد به آنها اجازه ندهید که حرف شما را قطع کنند.
۳. وقتی صحبت می‌کنید دستانتان را حرکت دهید. حرکت دادن دستهایتان این پیام را به شما می‌دهد که جرأت و اعتماد به نفس را کسب کنید - اما مراقب باشید که انجام زیاد و شدید این کار می‌تواند موجب شود که شما یک فرد سریع مقید به نظر برسید.
۴. از گفتار درونی مثبت استفاده کنید. افرادی که از بیانات دلگرم کننده [امیدوار کننده] برای خودشان استفاده می‌کنند از اعتماد به نفس و عملکرد بالاتری برخوردارند.
۵. سعی کنید اغلب اوقات یک جرعه کوچک از خشم [داشته باشید]. در دوزهای مصرفی کوچک و با اقدامات احتیاطی مناسب، جرعه‌های عصبانیت می‌تواند به شما کمک کند که کنترل را بدست آورید. اما کینه ثابتی را بیرون می‌دهد که قدرت شما را تضعیف می‌کند.
۶. اگر شما مطمئن نیستید که در مورد اینکه بنشینید یا بایستید، بایستید. ایستادن این علامت را می‌دهد که شما مسئول هستید و دیگران را تشویق می‌کند که قدرت شما را بپذیرند.

۷. از افراد خود بپرسید که آنها برای موفق شدن به چه چیزی نیاز دارند و سپس تلاش کنید که آن را به آنها بدهید.

۸. به افراد درباره رنجش [دلخوری]های ویژه و خصلتهای خاص خود بگویید.

۹. قدرت یا مقامی را اهدا کنید، اما مطمئن شوید که هر کسی می داند که آن فرصت [امکان] از جانب شما به او داده شده است.

سعی کنید عاقل باشید

روسای خوب معمولاً اعتماد به نفس بالایی دارند، اما مقدار مناسبی از فروتنی و تردید نسبت به خود، آنها را از تبدیل شدن به فردی متکبر و خودسر نجات می دهد. روسایی که در کشف این تعادل شکست می خورند، افرادی نالایق هستند که پیروی از آنها خطرناک است و کاملاً بد رفتار هستند.

یک مدیر اجرایی ارشد پر حرف را در نظر بگیرید که ریاست یک پروژه تیمی را در یک شرکت بزرگ بر عهده دارد. اجازه دهید او را روبرو بنامیم. او شوخی می کرد که یکی از کلیدهای موفقیتش این بوده است که اگرچه به نظر می رسد که او به [سخنان] دیگران گوش می دهد، اما معمولاً چنین نیست. در عوض او زمان را صرف "بارگذاری مجدد" برای آماده سازی آنچه که بعداً گفته می شود، می کرد. شوخی روبرو رفتار او را برای همه کاملاً خوب توصیف کرد. او بیشتر روز را صرف بیان سخنرانی های کوتاهی می کرد که با وظیفه تیم یا با آنچه که اعضای تیم درباره آن صحبت کرده بودند ارتباطی نداشت.

فصل نهم: رئیس خوب، رئیس بد / ۱۸۹

روبرتا نه فقط گوش نمی کرد، سؤالات کمی هم می پرسید. روبرتا باید به توصیه مری جان وودنز توجه می کرد که "به افرادی که تحت سرپرستی تو هستند گوش کن. واقعا گوش کن. طوری عمل نکن که انگار [گویی] گوش می کنی و از یک گوش بیاید و از دیگری بیرون برود. گوش دادن دروغین، بدتر از هرگز گوش ندادن است." همانطور که بررسی مورد روبرتا نشان داد، روسای بد گاهی اوقات افرادی هستند که نمی توانند گوش کنند. او بسیار باهوش بود اما فاقد خرد لازم بود.

بدانید که چه چیزی را نمی دانید

روسای خردمند زمانی را به دانستن آنچه نمی دانند اختصاص می دهند. آنها قاطعانه نسبت به واقعیت هایی که در حال حاضر درست هستند عمل می کنند اما به دنبال نشانه هایی می گردند که نشان می دهند آنها اشتباه می کنند - در جستجوی ایجاد یک تعادل سالم بین شجاعت و فروتنی هستند. روبرتا از تردید نسبت به خود و ناامنی زیاد رنج نمی برد (آنچنان که برخی افراد غیرعاقل رنج می برند)، او به سمت تکبر [خود بزرگ بینی] منحرف شد. روبرتا هرگز با عدم قطعیت صحبت نمی کرد، سؤال نمی پرسید، واقعا گوش نمی کرد، برای کمک کردن یا به چالش کشیدن عقاید خودش سؤال نمی کرد. نظرات روبرتا آنقدر قوی در ذهنش جای گرفته بود که نفوذ کردن در آنها با عقاید مخالف، منطقی یا واقعیات، غیر ممکن بود.

شخصیت های خوب و بد

شخصیت های بد بسیار مخرب هستند زیرا بد، قوی تر از خوب است. مطالعه ای که وضعیت خلق و خوی کارکنان را بررسی می کرد نشان داد که تأثیر تعاملات منفی با رؤسا و همکاران بر روی احساسات کارکنان پنج برابر بیشتر از تعاملات مثبت است. تعاملات منفی ضربه محکمی به روابط نزدیک وارد می کنند زیرا بسیار منحرف کننده و از لحاظ عاطفی، تحلیل برنده و کاهنده هستند. وقتی یک گروه کار مستقلی انجام می دهد، شخصیت های بد مانع آن می شوند و هر کس دیگری را آلوده می کنند. متأسفانه بدخلقی، تندی، تنبلی و حماقت به طور فوق العاده ای مسری هستند.

نتیجه این است که شما به عنوان یک رئیس نمی توانید مدت زمان زیادی صبر کنید که ببینید آیا این شخصیت های مخرب مسیرشان را بهبود خواهند داد. شما لازم است که به سرعت مداخله کنید. اگر بازخور پایدار و به موقع شکست خورد، هر کاری که می توانید برای بیرون کردن شخصیت های بد انجام دهید.

ترفندهای افراد زیرک

در این قسمت چهار ترفند افراد زیرک مطرح می شود:

اول) عشق و علاقه خود را به آنها نشان دهید. زندگی سازمانی پر است از کارهای ریز و درشت و جلساتی که وقت رئیس را می گیرد. بسیاری از روسا ساعتهای زیادی را صرف فرم های ارزیابی ها کارکنان می کنند اما حتی لحظات اندکی را برای درک احساسات آنها صرف نمی کنند. با اختصاص وقت به کارکنان، نشان دهید که آنها چقدر برایتان مهم هستند.

فصل نهم: رئیس خوب، رئیس بد / ۱۹۱

دوم) خوشبین و امیدوار باشید. رؤسای زیادی قدرت تماس انسانی را که مستلزم انتقال اعتماد به زیردستان است، فراموش می کنند. قدرت باور به اینکه چیزهای خوبی برای افراد شما اتفاق خواهد افتاد، و مطلع ساختن آنها از آن. این نوع خوشبینی می تواند به خودشکوفایی کارکنان منجر شود.

سوم) در خصوص توانمندی افراد واقع بین باشید. روسا معمولاً دوست دارند چیزهایی را در کارکنان خود ببینند که باورهای آنها را تصدیق کند. این امر ممکن است باعث شود که ما دچار انحراف تایید نسبت به برخی افراد که به ظاهر با ما همدلی نشان می دهند بشویم و ضعف های آنها را نبینیم.

چهارم) بین تیم ها ارتباط ایجاد کنید. آوردن افرادی با استعداد های ارتباطی و ستاره های مشهوری که به موفقیت دیگران کمک می کنند، برای انجام کارهایی که به هم وابسته اند، ابزارهای قدرتمندی هستند. اما حتی اگر شما بهترین افراد را بکار بگیرید و آنها را در بهترین سیستم ها قرار دهید، یادگیری کار کردن با یکدیگر زمان می برد. یک تجربه کوچک در زمینه کار با یکدیگر می تواند کمک کننده باشد.

در سال ۱۹۹۴، انجمن ملی حمل و نقل ایمن گزارش کرد که ۷۳ درصد از اشتباهاتی که در پروازهای هوایی خصوصی تجاری اتفاق می افتد، (معمولاً) در ۲۴ ساعت اول از کار ۷۲ ساعته ای است که خدمه یک کابین با یکدیگر سپری می کنند. آنها همچنین دریافتند که ۴۴ درصد از این اشتباهات در اولین تجربه پرواز خدمه با یکدیگر اتفاق می افتد.

به عنوان سپر انسانی یا ضربه گیر خدمت کنید

بهترین روسا به کارکنان خود اجازه می دهند کار خودشان را انجام دهند، اما در مواقع لازم از آنها در برابر توهین مدیران اجرایی، ارباب رجوع، حق کشی و تبعیض نسبت به آنها و نظایر آن محافظت می کنند.

این اندیشه که مدیریت "ضربه گیر" کار اصلی سازمان در برابر عدم اطمینانها و نگرانی های بیرونی است، موضوعی قدیمی در تئوری سازمان است. اگر می خواهید کارکانتان با جان و دل شما را دوست داشته باشند، خود را سپر بلای آنان بکنید و برای حفظ حقوق آنان مبارزه کنید.

زمانشان را هدر ندهید

اگر شما مصمم هستید که به عنوان ضربه گیر و سپر بلای کارکنان ایفای نقش کنید، از خودتان شروع کنید و از ایجاد مزاحمت برای آنان اجتناب کنید. تلاش کنید راههای را برای کاهش بار روانی و عاطفی کارکنان پیدا کنید.

در شرکت آمازون دات کام، روسا وقتی می بینند که کارکنانشان بدون کسب اجازه از آنها اقدام نموده اند، حتی اگر اقدام آنها موفقیت آمیز نبوده باشد، ناراحت نمی شوند.

معتبرترین جایزه اعطایی به کارکنان آمازون موسوم است به جایزه "آن را انجام دهید". این جایزه توسط جف بزوس (مدیر عامل آمازون) به کارکنانی که بدون اجازه گرفتن از رئیس برای کمک به شرکت و مشتریان اقدام نموده اند و اقدام آنها موفقیت آمیز بوده است، برقرار شده است.

از زیرکارهای ناخوشایند شانه خالی نکنید

هر رئیسی در مواقع لازم باید کارهایی انجام دهد که افراد را ناراحت می کند و به آنها صدمه می زند. اگر شما رئیس هستید، صادر کردن تویخ ها، اخراج افراد، رد کردن درخواست های بودجه، منتقل کردن افراد به مشاغلی که نمی خواهند، و اجرای ادغام ها، اخراج های موقتی و تعطیلی ها، کار شما است. اگر شما نمی توانید یا نمی خواهید چنین کارهای ناخوشایندی را انجام دهید، شاید شما نباید رئیس باشید. بهترین روسا از انجام کارهای دشوار شانه خالی نمی کنند و آن را به تعویق نمی اندازند. رئیس خوب کسی است که بطور همزمان هم بتواند حمایت کند و هم انضباط لازم را برقرار سازد.

فصل دهم:

اعتماد هوشمند^۱

ایجاد کامیابی، انرژی و شادی در یک جهان کم اعتماد

خلاصه

در کتاب اعتماد هوشمند، استفان کاوی^۲ به همراه گرگ لینک^۳، اصول و داستان‌های روشن‌کننده‌ای درباره افراد و سازمان‌هایی ارائه می‌کنند، که نه فقط موفقیت‌های بی‌سابقه در زمینه روابط و فرهنگ‌های آکنده از اعتماد بالا بدست آورده‌اند، بلکه سطوح متعالی از انرژی و شادی را نیز کسب کرده‌اند.

آنها نشان می‌دهند که چرا اعتماد به سرعت مهم‌ترین مهارت زندگی و رهبری در زمان ما می‌شود. کاوی و لینک یاد می‌دهند چگونه از تفکر سنتی به سمت اعتماد هوشمند

کتاب منبع فصل: (2013 - Greg Link, Stephen M.R. Covey - Smart Trust) - 1

2- Stephen M. R. Covey

3- Greg Link

تغییر جهت دهیم، تا بتوانیم در یک دنیای کم اعتماد، با به حداقل رساندن ریسک‌ها و به حداکثر رساندن توانمندی‌ها، قضاوت‌های درست داشته باشیم.

هدف‌های رفتاری

در این فصل، یاد خواهید گرفت که:

- * چگونه موفقیت، انرژی و شادی را در زندگی و سازمانتان افزایش دهید.
- * چرا اعتماد هوشمند یک مهارت حیاتی است.
- * پنج اقدام متعارف برای ایجاد اعتماد هوشمند
- * چگونه اعتماد هوشمند قضاوت درست را افزایش می‌دهد.
- * چگونه فرهنگ اعتماد هوشمند ایجاد کنیم.
- * چگونه اعتماد هوشمند مشارکت^۱ را بالا می‌برد.

مقدمه

عناوین و آمارها جای هیچ شکی باقی نمی‌گذارند که دنیا در بحران اعتماد فرو رفته است. آنچه کمتر درک شده است این است که این بحران به طور همزمان تأثیری عمیق بر سلامت و کیفیت زندگی مردم در سراسر دنیا بجا می‌گذارد.

تأثیر اعتماد بر موفقیت^۱

عواملی چون: شهرت یک شرکت، توانایش در شراکت و همکاری با دیگران، ظرفیت آن در نوآوری، اثر بخشی آن در مشارکت دادن افرادش، توانایی آن در جذب و حفظ افراد بزرگ، سرعتی که می‌تواند در همه ابعاد موفقیت داشته باشد، به اضافه چیزهای دیگر، به طور قدرتمندی از اعتماد تأثیر می‌پذیرد.

امروزه اعتماد به پول رایج و جدید اقتصاد جهانی تبدیل شده است. اعتماد، اساس کاریست که بسیاری افراد در تجارت انجام می‌دهند یا نمی‌دهند. به طور کلی، فساد کمتر دولت، منجر به اعتماد بیشتر مردم و موفقیت بیشتر اقتصاد آن کشور می‌گردد و بالعکس. دلیل چنین رابطه مستقیمی بین اعتماد و موفقیت این است که اعتماد همیشه بر دو ورودی کلیدی موفقیت یعنی بر سرعت و هزینه انجام کارها اثر می‌گذارد. سوال این است، چرا وقتی در یک گروه، یا در یک سازمان یا در یک کشور اعتماد پایین می‌آید، سرعت انجام کارها، کاهش و هزینه انجام آن افزایش می‌یابد؟

جواب این سوال در این حقیقت نهفته است که نبود اعتماد، دوباره کاری و چندباره کاری و اقدامات کنترلی در سازمان را افزایش داده و همین امر سرعت انجام کارها را کاهش و هزینه انجام آنها را افزایش می‌دهد.

وقتی در یک، گروه، شرکت یا کشور، اعتماد بالا می‌رود، سرعت زیاد می‌شود و هزینه پایین می‌آید. افراد قادرند ارتباط سریعتری داشته باشند، بهتر همکاری کنند، بیشتر

نوآوری کنند و کسب و کار را سریعتر و موثرتر انجام دهند این موارد از جمله محاسن اعتماد بالا به شمار می آید.

اعتماد بالا، موجب افزایش عملکرد و موجب افزایش شانس موفقیت سازمان می گردد. زیرا درآمدها، منافع، خروجی های اقتصادی و نتایج را بیشتر می کند.

تاثیر اعتماد بر انرژی کارکنان

دومین خروجی که به طور چشمگیری از اعتماد اثر می گیرد انرژیست. منظور ما از انرژی، فقط انرژی فیزیکی و احساسی نیست بلکه مفاهیمی چون مشارکت، خلاقیت، سلامت و زندگی بهتر را نیز در بر می گیرد.

در سازمانها، تاثیری که اعتماد بر انرژی بجا می گذارد عمدتاً خود را به شکل مشارکت کارکنان در انجام امور نشان می دهد.

مشارکت کارکنان بنا به عوامل مختلفی افزایش می یابد، اما دو مورد از عوامل افزایش دهنده آن عبارتند از:

رابطه اعتماد آمیزی که کارکنان با مدیرانشان دارند.

اعتمادی که کارکنان به سازمان به طور کلی دارند.

اعتماد موجب می شود انرژی و خلاقیت بصورت سینرژیک یا هم افزا ($1+1=3$) یا

بیشتر) افزایش یابد.

وقتی شما کاری انجام می دهید، نوآوری از کجا می آید؟ معمولاً نوآوری از برخورد

تفاوتها در یک محیط درست.

به طور خلاصه، وقتی افراد به هم اعتماد دارند، تفاوت‌ها به نقطه قوت، و وقتی به همدیگر اعتماد ندارند، تفاوت‌ها به نقطه ضعف و انشقاق تبدیل می‌شود.

تاثیر اعتماد بر شادمانی

شادمانی به سادگی موجب خوشحالی، تفریح، رضایت و شکوفایی^۱ می‌گردد. برای بسیاری از مردم دنیا، خوشحالی مهمترین هدف زندگی است. طبق گفته اقتصاددان کانادایی، جان هلی ول^۲، فاکتوری که بیش از همه - حتی بیش از درآمد و سلامت - به خوشحالی پیوند خورده است رابطه مثبتی بر اعتماد است.

اعتماد اثر عمیقی بر شادی در تیم‌ها و سازمان‌ها از طریق افزایش رضایت کارکنان و افزایش توانایی شرکت‌ها در جذب و حفظ استعدادها بجای می‌گذارد.

در آخر، همان طور که اعتماد به طور کمی، موفقیت را افزایش می‌دهد، به طور کیفی انرژی و شادی را نیز افزایش می‌دهد.

انتخاب اول و دوم: اعتماد کور^۳ و عدم اعتماد^۴

در شرایط و زمان‌های مختلف زندگی، بیشتر ما تمایل داریم به روابط شخصی مان، تیم‌هایمان، سازمان‌هایمان و دولت‌هایمان از پشت یکی از این دو عینک نگاه کنیم: "اعتماد کور" یا "عدم اعتماد" (شک و سوء ظن). گاه ممکن است بین این دو جلو و عقب

1- Flourishing

2- John Helliwell

3- Blind trust

4- Distrust

برویم. این عینک‌ها از تعدادی فاکتور درست شده‌اند، شامل راهی که والدین ما به دنیا (یا مسئولیت ما در قبال آنها و ادراک آنها) نگاه می‌کنند، تجربیاتی که در زندگی شخصی و حرفه‌ای داشته‌ایم، افرادی که با آنها در تعامل بوده‌ایم، چیزهایی که خوانده‌ایم، دیده‌ایم و شنیده‌ایم.

عینک اعتماد کورکورانه (کور)

حتی اگر تجربیات بدی با اعتماد کور داشته باشیم، بیشتر ما عمیقاً دلمان می‌خواهد اعتماد کنیم؛ زیرا ما ترجیح می‌دهیم معتقد باشیم که همکاران ما واقعاً بهترین علائق را به ما دارند، یا شانس جدید سرمایه‌گذاری واقعاً یک برگشت خوب با ریسک پایین خواهد داشت. نادیده گرفتن شواهد ممکن است هزینه را بالا برد. اعتماد کور یکی از دلایلی است که برنی مادوف توانست سرمایه‌گذاران را بیش از میلیون‌ها دلار فریب دهد.

عینک عدم اعتماد

ما به زدن عینک عدم اعتماد بسیار بیشتر از اعتماد کور، تمایل داریم. ما به دنیا از پشت عینک سوءظن نگاه می‌کنیم که احساس می‌کنیم راه خوبی است. ما روزانه با مطالبی بمباران می‌شویم که شواهدی از بحران اعتماد از هر زاویه ممکن را گزارش می‌دهند. به علاوه تجربه شخصی ما این موضوع را معتبر می‌سازد.

ما ممکن است جزو کسانی باشیم که به هزینه اعتماد به دیگران توجه می‌کنیم، اما هزینه عدم اعتماد را نمی‌بینیم. هر جا عدم اعتماد در روابط باشد - در یک تیم، یک سازمان یا یک اجتماع، هزینه اضافی - که گاهی قابل توجه است - پرداخته می‌شود.

هفت هزینه معمول بی اعتمادی یا کم اعتمادی در یک سازمان

هفت هزینه معمول بی اعتمادی یا کم اعتمادی در یک سازمان به شرح زیر است:

- ۱- دوباره کاری
- ۲- دیوانسالاری
- ۳- سیاسی کاری
- ۴- عدم مشارکت کارکنان
- ۵- جابجایی زیاد کارکنان
- ۶- تلاطم و تغییرات شدید
- ۷- تقلب

روشن است که همانطور که در اعتماد ریسک زیادی وجود دارد، در عدم اعتماد نیز ریسک هست و معمولاً هزینه زیادی - بر هر تعاملی که می‌تواند موجب موفقیت، انرژی و شادی شود، وارد می‌سازد.

در آخر باید گفت: راهی که ما از طریق آن مشکل را می‌بینیم، خودش مسئله است. این راه فقط به انتخاب اعتماد کور یا عدم اعتماد محدود نیست. نتیجه می‌تواند یک جایگزین سوم باشد. یک جفت عینک کاملاً جدید، یک راه کاملاً متفاوت دیدن و رفتار کردن که ما به آن "اعتماد هوشمند" می‌گوییم.

سومین انتخاب: اعتماد هوشمند

اعتماد هوشمند، نوعی قضاوت و داوری است. یک شایستگی و فرایند است که ما را قادر می‌سازد که با اعتماد بالا در یک جهان کم اعتماد عمل کنیم، ریسک را به حداقل و

امکانات را به حداکثر برسانیم. اعتماد هوشمند دو فاکتور کلیدی را بهینه می سازد: ۱- گرایش به اعتماد؛ ۲- گرایش به تحلیل. به عبارت ساده، اعتماد هوشمند این است که چطور در دنیای کم اعتماد، اعتماد کنیم.

میل به اعتماد

میل به اعتماد، یک تمایل ذاتی است، گرایش یا آرزویی است برای اعتماد به افراد. این میل ممکن است برحسب تجربه یا شرایط فردی در یکی از دو جهت گفته شده (اعتماد کور یا عدم اعتماد) تاثیر پذیرد.

میل به اعتماد تقریباً همیشه بهترین نقطه شروع را برای اعتماد هوشمند فراهم می کند. به بیان دیگر ما نخست، با اعتماد رهبری می کنیم. از تحلیل غفلت نمی کنیم، فقط موقتاً تعطیلش می کنیم. ما به شرایط با این عقیده که "بیشتر مردم اساساً خوبند" نزدیک می شویم و ما این طور فکر می کنیم زیرا یک دنیای کاملاً جدید از امکانات را فرآوری ما می گشاید.

شروع با یک میل بالا به اعتماد لزوماً به معنای آن نیست که ما تصمیم خواهیم گرفت که اعتماد به کسی را افزایش دهیم؛ در حقیقت ممکن است چنین نکنیم - بخصوص بعد از انجام تحلیل. معنای آن این است که ما ذهنمان را به روی ممکن ها می گشاییم. وقتی با عدم اعتماد پیش می رویم، حتی نمی توانیم چیزهای ممکن را ببینیم.

تحلیل

اگر ما فقط روی میلمان به اعتماد تمرکز کنیم، اغلب دچار اعتماد کور می شویم و در یک جهان کم اعتماد، همواره آسیب خواهیم دید. برای تمرین اعتماد هوشمند، باید میل

فصل دهم: اعتماد هوشمند / ۲۰۳

شدید به اعتماد را با تحلیل بالا ترکیب کنیم. تحلیل به ما توانایی بررسی، ارزیابی و در نظر گرفتن معنای ضمنی و نتایج، شامل ریسک احتمالی را خواهد داد.

تحلیل اعتماد هوشمند شامل ارزیابی سه متغیر حیاتی زیر است:

فرصت (موقعیت) - به چه دلیل به دیگران اعتماد می کنید.

خطر (درجه ریسکی که در بردارد).

(اعتبار) باورپذیری (شخصیت و شایستگی افراد درگیر)



اعتماد مسری است

وقتی ما اعتماد را رواج می دهیم، اعتماد تولید می کنیم؛ وقتی از اعتماد خودداری

می کنیم، عدم اعتماد تولید می کنیم. افعال ما می تواند اعتماد را رواج داده و موجب افزایش

1- Blind trust

2- Smart trust

3- No trust

4- Distrust

موفقیت، انرژی و شادی شود، و یا سد نمودن راه آن، به تخریب این نتایج منجر شود. در هر صورت چه در زندگی شخصیمان و چه در زندگی کاریمان اعمال ما می تواند به افزایش اعتماد یا ایجاد بحران اعتماد منجر شود.

پنج اقدام متعارف برای ایجاد اعتماد هوشمند

اقدام اول: اعتقاد به اعتماد داشته باشید

شرایط ما هر چه باشد. اعتقاد به اعتماد، میل ما را به اعتماد افزایش می دهد. این یک فعالیت ریشه ای است که محرک همه فعالیت های دیگر اعتماد هوشمند است، و آن فعالیت ها مواردی هستند که محرک کامیابی، انرژی و شادی ای هستند که ما آرزو داریم. کافی نیست که اعتماد را به عنوان یک تکنیک عملگرا در شرایط خاص که به نفعمان است به کارگیریم. کافی نیست که فقط در یک لحظه که فکر می کنیم ریسکی نخواهد داشت اعتماد کنیم. بزرگترین و آخرین منافع اعتماد فقط وقتی به دست می آیند که ما اعتماد را به عنوان دیدگاه زمینه و سیستم عملیاتی مان انتخاب کنیم؛ اگر این کار را کنید، اعتماد دائماً انتخاب ها و تصمیمات متوالی تان را تحت تاثیر قرار می دهد.

سه اعتقاد درباره اعتماد

فعالیت های افراد، تیم ها و سازمان های دارای جو اعتماد بالا، در سراسر جهان سه باور خاص در مورد اعتماد را رشد داده اند:

۱- اعتقاد به با ارزش بودن اعتماد.

ریشه اعتقاد به اعتماد، به این باور برمی گردد که قابل اعتماد بودن یا غیر قابل اعتماد بودن شما به سادگی توسط دیگران قابل درک است. وارن بافت^۱ همیشه به کارکنانش می گفت: " مطمئن باشید که هر کار ما در کسب و کار می تواند در صفحه اول روزنامه های ملی و در مقاله یک گزارشگر نامهربان اما باهوش گزارش شود." رهبرانی که عقیده محوری به قابلیت اعتماد دارند، به این عقیده تنها به عنوان یک گزینه کاربردی یا یک تکنیک برای بدست آوردن آنچه آنها در یک موقعیت خاص می خواهند، توجه نمی کنند. به عبارت دیگر، آنها متعهد می شوند که قابل اعتماد باشند حتی وقتی سخت است، حتی وقتی هزینه ای است که باید پرداخت. در حقیقت، باید بگوییم که آزمون حقیقی قابلیت اعتماد و باورپذیری، انجام کار درست است، بخصوص وقتی که یک هزینه یا نتیجه است.

۲- این عقیده که به بیشتر مردم می توان اعتماد کرد.

افراد و شرکت های موفق با اعتماد بالا، موفقیت خود را با انتخاب عقیده به قابل اعتماد بودن بیشتر افراد - نه همه (که هوشمندانه نیست)، بدست می آورند. وقتی شرکت ها و رهبران اعتقاد دارند که بیشتر مردم قابل اعتمادند، ای باور در طراحی ساختار، فرایندها، و حتی استراتژی ها نقش بازی می کند.

1- Warren Buffett

۳- عقیده به اینکه گسترش اعتماد یک راه بهتر برای رهبری است.

رهبران موفق با اعتماد بالا عقیده دارند که گسترش اعتماد یک راه بهتر برای رهبری است، در درجه اول به خاطر این که به افراد برای کار الهام می بخشد و اثر متقابل دارد و به طور کلی محرک موفقیت، انرژی و شادی بیشتر است. این عقیده به روشنی توسط BestBuy.com که یک جهش ۳۵ درصدی در تولید بعد از افزایش اعتماد به کارکنان را تجربه کرد آشکار شد. کارکنان این شرکت هر وقت و هر جا دوست دارند می توانند کار کنند، به شرطی که مشاغلشان خوب و سر وقت انجام شده باشد.

اقدام دوم: خود نقطه آغاز اعتماد باشید

«آغاز کردن با خود» براساس اصول مسئولیت و اعتبار است. متضاد آن این است که برای تغییر یا به عهده گرفتن مسئولیت منتظر دیگران شوید. این نقطه ضعفی برای پذیرش مسئولیت اعتبار و موفقیت خود است. ریا کردن (تظاهر) شامل وانمود کردن (یا به نظر رسیدن برخلاف آنچه هستی)، اعتبار دروغین وقتی استحقاق آن را ندارید ("به من اعتماد کن")، اعتبار گرفتن برای موفقیت وقتی دیگران را برای شکست مقصر می دانی ("من هر کاری که قرار بود انجام دادم؛ به خاطر خطای دیگران شکست خوردیم")، آغاز با خودخواهی (انجام هر کاری دلت می خواهد، بدون ارتباط با نتایج یا اثر آن بر دیگران)، و استفاده از خودخواهی و تکبر به جای اعتماد به نفس واقعی.

شخصیت و کاردانی

روشن است که برای افراد آسانتر است که به شما اعتماد کنند اگر شما را درستکار، رک گو و ساده و قابل اطمینان بدانند، به جایی اینکه شما را فریبکار، متقلب، و خودرای بدانند. اما شخصیت به تنهای کافی نیست. اعتبار به کاردانی نیز نیاز دارد، که شامل قابلیت‌های شما (استعدادها، مهارت‌ها و تخصص) و نتایج شما (پرونده کاری و عملکردی) می‌شود. ضمناً برای افراد ساده‌تر است که به شما اعتماد کنند اگر شما را آگاه، با مهارت، موفق و عمیقاً درگیر در رشد دائمی ببینند به جای اینکه شما را به عنوان فردی که کار نمی‌کند، کسی که بی ارتباط و ناکار آزموده است یا کسی که مهارت هایش کهنه‌اند بشناسند.

بنابراین شخصیت و کاردانی، هر دو ضروری‌اند. ترکیب شخصیت و کاردانی است که به ما اطمینانِ اعتماد به نفس را می‌دهد و ما را قادر می‌سازد به دیگران القا کنیم که به ما اعتماد کنند.

آیا من به خودم اعتماد دارم؟

کسی که به خود اعتماد می‌کند، اطمینان و اعتبار را برای الهام بخشیدن به دیگران القا می‌کند. یکی از داستانهای الهام بخش برای روشن کردن این نکته درباره مجموعه قهرمانی بسکتبال NBA در ۱۹۸۰ است. تیم لس آنجلس لیکرس، از فیلا دلفیا در سه بازی از پنج بازی در یک مجموعه هفت تایی برده بود. ستاره لیکرس، کریم عبدالجبار با قد هفت پا و دو اینچ، در بازی پنجم، فوزک پایش به سختی پیچ خورد و نتوانست همراه تیم برای بازی ششم به فیلا دلفیا سفر کند.

اروین "ماجک" جانسون^۱، بازیکن غیرمعروف ۱۹ ساله دانشگاه ایالتی میشیگان به جای او حاضر شد. جانسون حس ترس و ناامیدی در هم تیمی های با تجربه تر و تا حدودی خسته خود احساس می کرد. آنها در تمام فصل به عبدالجبار تکیه کرده بودند و فقط به طرز معجزه واری او را دیده بودند که، برای بردن در بازی پنجم، ۱۴ امتیاز در کوآرتر چهارم بدست آورده بود آن هم با پای به شدت آسیب دیده. به گفته مربی، پت ریلی، آنگونه که در «بگو تا پیروز شوی» توسط پیتر گوبر ثبت شده، وقتی جانسون از هم تیم هایش شنید که آنها خواهند باخت، گفت "من می دانم مشکل چیست. همه شما می ترسید چون کریم اینجا نیست. خوب من کریم خواهم بود". ریلی ادامه می دهد: "ما سوار هواپیما فیلادلفیا شدیم و صندلی ۱ A صندلی کریم بود. با اینکه او مریض بود کسی روی ۱ A ننشست. انگار آنجا نوشته بود: روی صندلی من ننشینید من کریم هستم. اما جانسون در صندلی او نشست و گفت: "هی من کریم هستم من انجام". بر اساس دائرة المعارف NBA: "اطمینان جانسون، روحیه تیم را بالا برد و بعد او با یکی از بازی های چشمگیر تاریخ بازی های NBA، آن را بالاتر برد".

اطمینان جانسون به خاطر خودش نبود: به خاطر آرزویش در رشد موقعیت و اعتمادش به شخصیت و مهارت خودش برای الهام بخشیدن به تیمش بود.

برای روشتر کردن موضوع باید بگوییم که اعتماد به نفس، خودخواهی، تکبر یا شجاعت بی دلیل نیست.

1- Earvin "Magic" Johnson

فصل دهم: اعتماد هوشمند / ۲۰۹

فقط یک اعتماد درونی از بازتاب آگاهی ما درباره مهمترین نوع کامیابی که خواهیم داشت و تعادل بالا در میزان اعتماد شخصی مان است. خبر خوب این است که تعادل فعلی ما (یا تعادل تیم یا سازمان ما) هر مقدار باشد، می توانیم آن را به طور قابل ملاحظه با سرمایه گذاری منظم بر رفتارهایی که شخصیت و کاردانی را توسعه می دهد و آشکار می سازد افزایش دهیم.

اقدام سوم: نیت خود را اعلام کنید و فرض کنید دیگران هم نیت مثبت دارند.

اعلام تأثیرگذار نیت دو بخش است: اعلام چه چیزی می خواهیم انجام دهیم و اعلام اینکه چرا می خواهیم آن را انجام دهیم و هر دو بخش حیاتی اند. بیشتر مدیران در اعلام چه چیزیف تقریباً خوبند ("این نقشه عملیاتی ما برای کم کردن هزینه هاست")، اما در اظهار چرایی بسیار ضعیفند ("این انگیزه ما و نیت پشت فکر ماست"). سهمیم کردن چرایی آنچه می خواهیم، تفاوت عمیقی در تفسیر دیگران از ارتباطات ما و تفسیر آنها از رفتار بعدی ما ایجاد می کند.

عامل افزایش دهنده عملکرد

حقیقت این است که وقتی مردم به انگیزه یا برنامه شخصی اعتماد می کنند (یا حداقل آن را می فهمند)، نسبت به زمانی که از آن اطلاع ندارند متفاوت عکس العمل نشان می دهند. پس چطور می توانیم اعتماد را در نیت یا برنامه مان القا کنیم؟ با اعلام صریح آن، با اجازه دادن به دیگران برای دانستن اینکه برنامه ما باز و آشکار است نه مخفی.

اعلام نیت رئیس جمهور اسبق آمریکا جان اف کندی^۱، در ۲۵ می ۱۹۶۱ به یاد ماندنیست که گفت "من عقیده دارم این ملت باید خودش را متعهد به این هدف کند که پیش از تمام شدن این دهه، انسان به ماه برسد و به سلامت به زمین بازگردد". این چستی نیت است. سپس او چرایی را اعلام کرد: "ما رفتن به ماه را در این دهه انتخاب می کنیم.... نه به خاطر اینکه آسان است، بلکه به خاطر اینکه سخت است، زیرا این هدف سازماندهی و تدبیر بهتر انرژی ها و مهارت ها را تامین می کند، زیرا این چالشی است که ما آرزو داریم بپذیریم، چیزی است که نمی خواهیم به تعویق بیافتد و چیزی که ما قصد داریم در آن برنده شویم."

برای بسیاری، نیت کندی عجیب و غریب و دست نیافتنی به نظر می رسید، اما فقط کمی بعد از یک دهه بعد نیل آرمسترانگ و باز آلدترین^۲ از سفینه فضایی شان پایین آمدند و بر سطح ماه راه رفتند، حدود یک چهارم میلیون مایل دورتر از زمین. براساس گفته ناسا (اداره ملی هوا و فضا نوردی) "تلاش های کلی ناسا برای پرواز انسان به فضا با سخنرانی کندی جهت گرفت".

وقتی ما نیت را اعلام نکنیم، نه تنها درباره امکان ها ریسک کرده ایم بلکه امکان اینکه انگیزه هایمان اشتباه فهمیده شوند نیز زیاد می شود. وقتی نیت را آشکار می کنیم، نیاز دیگران به حدس یا برنامه ریزی برای دانستن انگیزه مان را حذف می کنیم. ما افراد را رها نمی کنیم که از کارهای ما شگفت زده شوند زیرا آنها آن را مستقیم از ما می شنوند.

1- John F. Kennedy

2- Neil Armstrong and Buzz Aldrin

اعلام نیت

یک راه تاثیر گذار که بسیاری از رهبران در سازمان ها، شرکت ها، NGOها و آژانس های دولتی برای اعلام نیت یافته اند از طریق بیانیه های ماموریت، چشم انداز و ارزش هاست. در نگارش این بیانیه ها، رهبران نه فقط به افراد، تکیه گاه هایی برای داوری آگاهانه می دهند؛ بلکه چشم انداز، امید و امکاناتی را می سازند که در غیر این صورت نخواهند بود. وقتی چنین بیانیه هایی توسط فعالیت ها و رفتارهای مشابه پشتیبانی شوند اعتماد رونق می یابد.

راه های دیگر برای اعلام نیت شامل سوگندها، بیانیه های سازمانی، قانون های اساسی و میثاق ها هستند.

اقدام چهارم: به وعده خود عمل کنید

به همان اندازه که اعلام نیت (اعلام آن چه می خواهید انجام دهید) اهمیت دارد و موجب افزایش اعتماد می شود، به همان نسبت عدم عمل به تعهدات و وعده های خود، اثر معکوس داشته و می تواند اعتماد را از بین ببرد.

اقدام ۳ و ۴ اعتماد هوشمند یک قطعه رفتاری قدرتمنداند. آنها مثل یک پانچ (دو سوراخه) اند، شما نیتان را اعلام می کنید و بعد انجامش می دهید. این یک ترکیب است که بزرگترین قدرت برای از بین بردن سوءظن و عدم اعتماد است.

چه اتفاقی می افتد اگر شما نتوانید به یک قول عمل کنید؟ چه اتفاقی می افتد اگر موقعیت ها تغییر کنند یا موضوعی بحرانی پیش بیاید و شما نتوانید آنچه گفته اید انجام دهید؟

با ایجاد یک رابطه اعتماد، وقتی می فهمیم که تعهدات نمی توانند به انجام برسند حداقل می توانیم با ایمان به کار ادامه دهیم. بدون اعتماد - یا با اعتماد کم - چالش های جدید در عینک عدم اعتماد و سوءظن ما دیده می شوند و حتی پیش بینی راه حل های جدید بسیار سخت تر خواهد بود، چه رسد به ایجادشان.

جواب دیگر این است که نسبت به انواع تعهداتی که می دهیم هوشیار باشیم. به یاد داشته باشید یک رهبر نمی تواند همیشه عملکرد خاصی را ضمانت کند یا ضمانت کند که بازار تغییر نکند یا کسی با تکنولوژی جدیدی نیاید که یک شرکت را مجبور به بازسازی خودش از نو کند.

با این حال، اعلام نیت برای اعتماد هوشمند حیاتی است. پس ما می توانیم در اعلام نیتمان در طرح شرایط تمرکز، تلاش، مراقبت و نتایج دست یافتنی، هوشیار و با ملاحظه باشیم.

شهرت و برند (نام تجاری)

دلیل اینکه آنچه می گوئید یک تفاوت بسیار بزرگ در موفقیت شما یا موفقیت سازمان تان ایجاد می کند این است که حرف شما ایجاد کننده نهایی شهرت است. این کار برند شخصی شما و برند شرکت شما را تعریف می کند.

بعضی رفتارهای اعتمادساز

مستقیم حرف زدن

راستگو باشید. حقیقت را بگویید. بگذارید افراد بدانند شما کجا ایستاده‌اید. از زبان ساده استفاده کنید. صداقت را آشکار کنید. واقعیت‌ها را غیر عادی جلوه ندهید. حقیقت را نییچانید..

شفافیت ایجاد کنید.

حقیقت را طوری بگویید که افراد بتوانند تایید کنند. شفاف و معتبر باشید.

انتظارات را توضیح دهید.

انتظارات را آشکار و ظاهر کنید. آنها را توضیح دهید. ارزش گذاری کنید. فرض کنید که توقعات روشن یا مشترکند.

تعهدات را انجام دهید.

تعهدات را به دقت انجام دهید و به آنها علیرغم همه هزینه‌ها پایبند باشید- یا اگر قطعاً نمی‌توانید حفظشان کنید درباره آنها در تعامل و مذاکره باشید.

و برند هیچگاه به اهمیت امروز آن در شهرت اقتصادی نبوده است، جایی که انجام یا عدم انجام گفته‌ها، می‌تواند آن را ایجاد کند یا از بین ببرد. یک برند مورد اعتماد به طور شگرف فرایند تصمیم سازی اعتماد هوشمند را شتاب می‌دهد.

دلیل اینکه عمل به گفته‌ها، اعتماد را افزایش می‌دهد این است که رفتار، اعتماد را زیاد می‌کند (یا آن را از بین می‌برد). حقیقت اینکه ما خودمان را با نیتمان داوری می‌کنیم، اما دیگران ما را با کارهایمان داوری می‌کنند.

اقدام پنجم: رهبری نمودن اعتماد در حال گسترش

مدیران، والدین و رهبران در همه مراحل زندگی با اعتماد فراینده به دیگران، رهبری می‌کنند. در انجام آن، آنها ظرفیت و اعتماد (به نفس) افراد مورد اعتماد را می‌سازند. آنها اعتماد را در هر دو جهت القا می‌کنند،

به پشت سر به آنهایی که آن را گسترش می‌دهند و رو به جلو به دیگرانی که می‌توانند از آن بهره مند شوند. آنها به ایجاد فرهنگ‌هایی با اعتماد بالا که کامیابی، انرژی و شادی بیشتر را تولید می‌کنند، کمک می‌کنند.

فعالیت گسترش اعتماد در اعتماد هوشمند، براساس اصول رهبری و توانمندسازی است. عکس آن این است که از اعتماد خودداری و برای کنترل دیگران کوشش کنید و یا سعی کنید همه چیز را خودتان انجام دهید. تقلب (ریا) شامل گسترش "اعتماد غلط" است (یعنی دادن مسئولیت به افراد بدون دادن اختیار یا منابع)، گسترش "اعتماد جعلی" (نشان دادن اینکه به دیگران اعتماد داری، اما بعد در چیزهای جزئی آنها را مدیریت کنی و درباره آنها در تردید باشی) و "مدیریت" یا "اداره" در حالی که فکر می‌کنید "رهبری" می‌کنید.

چرا گسترش اعتماد هوشمند، هوشمند است؟

سه دلیل اساسی وجود دارد که گسترش اعتماد هوشمند، هوشمند است:

گسترش اعتماد هوشمند نتایج را می‌سازد.

دفتر مرکزی Best Buy یک "محیط کار نتیجه محور"^۱ ایجاد کرده است که در آن عملکرد بر اساس نتایج است نه ساعت کار ظاهری. نتیجه چیست؟ یک کاهش ۵۰ درصدی در مقدار گزارش کار و کار کارکنان در ساعات طولانی‌تر بدون درآمد اضافه، در حالی که همزمان، افزایش سلامت و شادی گزارش می‌شود. گسترش اعتماد به افراد به آنها الهام می‌بخشد. برای آنها بهترین را می‌آورد. آنها را برمی‌انگیزد.

توسعه اعتماد هوشمند، اعتماد را زیاد می‌کند.

این کمی طعنه آمیز است که بگوییم یکی از بهترین راه‌های افزایش اعتماد به سادگی این است که آن را گسترش دهیم. همانطور که ال-ساری^۲ مدیر عامل فريتو-لای^۳ توضیح می‌دهد "اگر شما به افراد اعتماد کنید، آنها شروع می‌کنند به متمایل شدن و شما بهترین من آنها را می‌بینید. شما بهترین کار آنها را می‌بینید. آنها بهترین توانایی هایشان را به گروه می‌آورند. شما ۵۰ هزار نفر را به این گونه می‌توانید به کار بگیرید که بهترین خواهند بود."

1- ROWE(Results Oriented Work Environment)

2- Al Carey

3- Frito-Lay

گسترش اعتماد هوشمند، دوجانبه است.

وقتی ما به افراد اعتماد می‌دهیم آنها می‌خواهند آن را بازگردانند، وقتی ما از اعتماد خودداری می‌کنیم، آنها نیز در عوض از آن خودداری می‌کنند. رهبرانی که به طور سنجیده اعتماد را گسترش می‌دهند افراد سازمانشان را علاقه مند به داشتن اعتماد در خودشان و رهبرشان می‌یابند.

رهبران قدم اول را بردارند

برای افزایش اثر و رشد اعتماد در یک تیم، سازمان، اجتماع، خانواده یا یک رابطه، یکی باید قدم اول را بردارد. این کاریست که رهبران انجام می‌دهند. آنها اول می‌روند. آنها در گسترش اعتماد راهبرند. در حقیقت اولین کار یک رهبر این است که اعتماد را القا کند و دوم گسترش آن است. چه فرد، یک نقش رهبری رسمی، مثل آنچه در CEO است، مدیر، رهبر یا بزرگ تیم باشد یا یک نقش غیررسمی تأثیرگذار داشته باشد، مثل یک دستیار کاری، شریک زندگی یا دوست، این قاعده درست است.

در آخر، اگر ما اعتماد الهام بخش را گسترش ندهیم، رهبری نکرده ایم. ممکن است مدیریت یا اداره کنیم اما رهبری نمی‌کنیم. ما چیزها را مدیریت می‌کنیم، افراد را رهبری می‌کنیم و رهبری واقعی به اعتماد نیاز دارد.

چطور یک رهبر، اعتماد هوشمند را گسترش می‌دهد؟

اعتماد هوشمند، راه حل ساده ندارد که برای همه و همه جا جواب بدهد. آنچه ممکن

است برای یکی اعتماد هوشمند باشد برای دیگری نیست.

مثلاً برای وارن بافت در انجام یک معامله برای یک شرکت ۲۳ میلیون دلاری یک دست دادن ساده، برای او اعتماد هوشمند است؛ او اعتبار بالایی دارد. اما برای ما در انجام معامله‌ای مشابه، اعتماد هوشمند احتمالاً راه مشابهی نیست.

در هر شرایطی، اعتماد هوشمند نیاز به داوری دارد. این یک ترکیب همساز از قلب و مغز، یک هم افزایی بین تمایل به اعتماد و تحلیل است که بسیار بزرگ‌تر از مجموع بخش‌های آن است.

ایجاد فرهنگ اعتماد هوشمند

یک مثال از فرهنگ اعتماد هوشمند، شرکت زاپوس^۱ است که مدیریت به کارکنان اعتماد می‌کند، کارکنان به مدیریت. افراد در هر سطحی در سازمان با اعتماد هدایت می‌شوند. در بازنمایی فرهنگ با اعتماد بالا، زاپوس اعتماد به کارکنان را حتی پیش از شروع کارشان گسترش می‌دهد. همه کسانی که به تازگی به کار گرفته شده‌اند، یک فرآیند یادگیری چهار هفته‌ای دارند و در پایان هفته اول، زاپوس پیشنهاد پرداخت ۴ هزار دلار به آنها برای رها کردن کار به اضافه دستمزد مدت زمانی که تابحال کار کرده‌اند می‌دهد. این یک پیشنهاد همیشگی معتبر تا پایان هفته چهارم آموزش است.

تونی هسیه CEO می‌گوید: "ما می‌خواهیم اطمینان دهیم که کارکنان به خاطر چیزهایی بیش از یک چک حقوقی اینجا هستند. ما از کارکنان می‌خواهیم که به چشم انداز بلند مدت ما اعتقاد داشته باشند و می‌خواهیم که بخشی از فرهنگ ما باشند." زاپوس

به افراد تازه به کار گرفته اعتماد می کند تا تصمیمی را بگیرند که برایشان درست است. "به طور متوسط" هسیه می گوید: "یک درصد افراد با پذیرش این پیشنهاد به کار خود خاتمه می دهند".

یک فرهنگ اعتماد هوشمند در واقع یک فرهنگ حرکت، امکان و قدرت عظیم است. آزادی بیان، خودمختاری، اعتماد بهسازی شده و سرعت بالاتر که می تواند با ایجاد یک تفاوت واقعاً بزرگ و قابل سنجش در موفقیت، انرژی و شادی نتیجه بدهد. به این دلیل اعتماد هوشمند، هوشمند است. اعتماد هوشمند بر پایه این فرض که آنچه ما نیاز داریم نقش های بیشتر، مقررات بیشتر و منابع بیشتر است، بنا نمی شود. بر پایه نشانه های گسترش اعتماد و ایجاد یک فرهنگ اعتماد بالا ساخته می شود که در آن عملکرد برتر مورد انتظار است. عملکردی که به طور مشخص منافع بیشتری برای ذینفعان سطوح مختلف می آورد.

ایجاد یک میراث برای اعتماد هوشمند

همانطور که تأکید کردیم، تلاش فرد یا شرکت برای گسترش اعتماد هوشمند اغلب دستیابی به هدف ادامه اعتماد و گسترش آن به دیگران را القا می کند. در گذر زمان، هر فعالیتی برای گسترش اعتماد بخشی از میراث اعتماد می شود که موفقیت، انرژی و شادی را در خانواده ها، روابط، سازمان ها، اجتماعات و حتی کشورها برای نسل ها افزایش می دهد. شما ممکن است نتوانید نتایج را بلافاصله ببینید. اما با تداوم بخشیدن به اعتماد و گسترش آن، شما رضایت عمیق خواهید داشت که می دانید دارید در چیزی متعالی سرمایه گذاری می کنید - چیزی که واقعاً بر همه روابط در هر تیم، شرکت، سازمان، خانواده و هر

ملت در دنیا برای نسل‌ها موثر است. و به طور امیدوارکننده، شخصی سرشار از موفقیت، انرژی و شادی خواهید شد که با چنین تلاشی به آن رسیده‌اید.

ایجاد تحول خودتان از اعتماد

حدود ۳۰ سال پیش، در روستای دور ایکیاگانگ^۱ چین یک گروه ۱۸ نفره از کشاورزان مخفیانه با هم ملاقات کردند و "انگشت در جوهر قرمز زده" عهد بستند که سرزمین مشترک را به بخش‌های فردی جداسازی کنند که به جای شراکت مساوی کم بهره‌همیشگی در دهکده، صاحب ملک‌ها بتوانند در فعالیت‌های خود موفق شوند. آن طور که جان و دوریس نایسبیت داستان را در «روندهای فوق‌العاده چینی» می‌گویند، این توافق مخفیانه هم انقلابی و هم خطرناک بود. این کار نافرمانی از دهه‌ها قوانین و فرهنگ مشترک بود و شرکا در خطر "آزار، محرومیت یا حتی کشته شدن به عنوان ملأک‌های بورژوا بودند".

نه تنها این فعالیت پررنگ در یک گروه کوچک موفقیت بسیار بدست آورد، بلکه موفقیت آن توجه رهبر کمونیست دنگ کیائو پینگ^۲ را جلب کرد. اصلاحات اقتصادی بعدی او در بازگرداندن مزارع خانوادگی و اجازه پخش در بازار بود، آنچه با اثر فزاینده "مسیر تاریخ چین را تغییر داد."

نکته این است که فعالیت‌های یک نفر یا یک گروه کوچک افراد می‌تواند تاریخ را تغییر دهد. در حالی که در آن زمان متوجه آن نبودند. ممکن است در سرنوشت افراد،

1- Xiaogang

2- Deng Xiaoping

خانواده ها، شرکت ها و ملت ها سالها طول بکشد، اما هیچ کس نمی تواند رد کند که در یک نفر قدرت برای اثر گذاشتن بر تغییر هست.

انتخاب اعتماد هوشمند شجاعت می خواهد

هیچ شکی نیست که انتخاب اعتماد هوشمند جرات می خواهد. برای بعضی از ما، خیلی ساده تر است که اعتماد کور را انتخاب کنیم. برای بعضی راحت تر است که عدم اعتماد را انتخاب کنند. با اینحال، فرصت ۲۰ سال گذشته برای دست و پنجه نرم کردن با موضوعات اعتماد انتقادی در رهبران و تاثیرگذاران همه دنیا، ما را متقاعد کرد که کسانی که اعتماد هوشمند را انتخاب می کنند، کسانی هستند که موفقیت فزاینده، انرژی و شادی برتر را تجربه خواهند کرد.

فصل یازدهم:

مشارکت کامل^۱

خلاصه

به عنوان یک مدیر، این وظیفه شماست که بیشترین بازدهی ممکن را از تلاش‌های جسمی، احساسی و روحی کارکنانتان بدست آورید. این بازدهی، تنها بازگشت سرمایه نیست، بازگشت انرژی هم هست. درحالی که مطالعات نشان می‌دهد که بیشتر کارکنان فقط با بخشی از توانایی‌های بالقوه خود، کار می‌کنند، شما چطور می‌خواهید به کارکنانتان انگیزه دهید و آنها را تشویق کنید تا بهتر کار کنند؟

در کتاب مشارکت کامل، برایان تریسی نشان داد که چگونه می‌توانید عملکرد فوق العاده‌ای از هر عضوی از تیم کاری تان بدست آورید. براساس دهه‌ها پژوهش و هزاران

کتاب منبع فصل: (Full Engagement - by Brian Tracy-2011) - 1

ساعت سرمایه گذاری انجام شده برای به حداکثر رساندن عملکرد سازمانی و فردی، اسرار لازم الاجرا اکنون در دسترس شماست؛ آنچه شما می توانید انجام دهید (و آنچه شما باید انجام آن را متوقف کنید)، تا بتوانید برای کارکنان برای به اوج رساندن عملکردشان، الهام بخش باشید.

کتاب مشارکت کامل همراه با استراتژی ها و ایده های عملی و قدرتمند، نه تنها نکته های مهمی ارائه می کند برای اینکه توانایی ها و نیروهای محرکه بالقوه فردی کارکنان را بالفعل کنید، بلکه به خودتان نیز کمک تا استعدادهایتان را شکوفا کنید.

هدف های رفتاری

در این فصل، یاد خواهید گرفت که:

- * چگونه می توان یک محیط کاری با اعتماد بالا ایجاد کنید.
- * چگونه می توانید ترس هایی که مانع موفقیت کارکنان می شود را از بین ببرید.
- * چگونه اهداف و مقاصد روشن تنظیم کنید
- * چگونه می توان توانمندی هر فرد را بالفعل کنید.
- * چگونه می توان به کارکنان انگیزه داد و آنها را برانگیخت (الهام بخشید) تا به مراتب بالاتر دست یابند.

مقدمه

به دنیای جدید کسب و کار خوش آمدید. ما نقطه عطفی در فعالیت ها و اقدامات کسب و کار را از سال ۲۰۰۸ تجربه کرده ایم. هیچ چیز هرگز دوباره مثل قبل نخواهد بود.

فصل یازدهم: مشارکت کامل / ۲۲۳

آنچه شما امروز با آن سروکار دارید، یک "هنجار جدید" است. روزهای خوب قدیمی برای همیشه از بین رفته‌اند.

بدلیل کوچک شدن بازارها، افزایش رقابت، مطالبات فزاینده مشتریان و کمبود همیشگی افراد با صلاحیت بالا و مولد، شما ناچارید کار بیشتری با کمترین‌ها انجام دهید، و بیشترین نتایج را از منابع محدود بدست آورید. بیش از هر زمان دیگری به عنوان یک مدیر، شما مسئول موفقیت واحد کسب و کار خود هستید.. صورت سود و زیان، توانایی شما برای یکپارچه کردن افراد و منابع برای دستیابی به نتایج -به ویژه نتایج مالی- را نشان می‌دهد.

بیشتر کارکنان با ۵۰ درصد ظرفیت خود کار می‌کنند

بنا بر اظهارنظر موسسه بین‌المللی رابرت هاف، بطور متوسط افراد با حدود ۵۰ درصد ظرفیت خود کار می‌کنند. بطور میانگین یک کارمند ۵۰ درصد یا بیشتر از زمانش را با فعالیت‌هایی که هیچ ارتباطی با کار ندارند، هدر می‌دهد، که این امر بدلیل وظایف شغلی نامشخص، فقدان اولویت‌ها، مدیریت و هدایت ضعیف و فقدان بازخور، رخ می‌دهد.

کارمند بطور میانگین این زمان اتلاف شده را صرف گفتگو و صحبت با همکاران، صرف زمان اضافه‌تر برای قهوه و ناهار، تاخیرها و تعجیل‌ها، جستجو در اینترنت و درگیر شدن در کسب و کارهای شخصی و دیگر فعالیت‌های زمان‌بر می‌کند و در واقع در قبال پولی که صرف پرداخت حقوق، دستمزد و مزایای آنها می‌شود، هیچگونه بازگشتی برای سازمان، ندارند.

اما همانطور که ناپلئون می گوید: " تحت رهبری یک ژنرال خوب، هیچ سرباز بدی وجود ندارد ". یک مدیر خوب با یک چشم انداز روشن می تواند به سرعت یک گروه از مجریان متوسط را به نحوی سازماندهی کند، که به اوج عملکرد تیمی برسند، و قادر به دستیابی به نتایج فوق العاده برای سازمان باشند. شما فقط نیاز دارید یاد بگیرید چگونه این کار را انجام دهید.

اصل مطلب

در اینجا درسی وجود دارد: شیوه ای که شما با افراد رفتار می کنید، آنچه به آنها می گوید و انجام می دهید که به لحاظ احساسی بر آنها تاثیر می گذارد، مهمتر از تحصیلات، هوش و تجربه ای است که شما ممکن است در انجام کار خود داشته باشید. بهترین خبر این است که چون به شما هم انگیزه داده شده و بوسیله عواملی، مشابه دیگران تحت تاثیر قرار گرفته اید، پس شما هر آنچه که نیاز دارید بدانید تا مدیری برجسته شوید را می دانید. شما پیش از این می دانستید چگونه پتانسیل افراد اطرافتان را بالفعل کنید، و چگونه یک تیم با حداکثر عملکرد بسازید که بطور مداوم سطوح بالایی از دستاوردها را برای سازمان داشته باشد. شما فقط نیاز دارید آنها را بکار ببرید.

به گفته پیترو دراکر مهمترین تغییری که می توانید در فرهنگ لغات کسب و کارتان ایجاد کنید، استفاده از کلمه مشارکت به جای موفقیت است. وقتی شما درباره واژه مشارکت فکر می کنید، نگرش کلی درباره خودتان، به عنوان یک مدیر، و همچنین درباره دیگر افراد در محیط کار به شیوه ای بسیار مثبت تغییر می کند.

رضایت به خاطر استدلالات خوب

در کلاس‌های فروش و بازاریابی، من اغلب از شرکت کنندگان می‌پرسم "چند درصد تصمیم‌گیری‌های انسان منطقی و چند درصد احساسی است؟" افراد پاسخ‌های مختلفی می‌دهند، سپس من پاسخ آنها را اینگونه تکمیل می‌کنم: "مردم ۱۰۰ درصد احساسی هستند. انسان‌ها و از جمله خود شما، احساسی تصمیم می‌گیرند و سپس بطور منطقی توجیه می‌کنند." ما بطور آنی تصمیمات احساسی می‌گیریم، گاهی اوقات با یک نگاه یا بخشی از اطلاعات، و سپس ساعت‌ها یا ماه‌ها را برای حمایت از اساس تصمیمات احساسی مان با توجیه‌های منطقی صرف می‌کنیم.

سپس می‌پرسم: "محرک احساسی اصلی پشت سر همه اقدامات و رفتارهای انسان چیست؟" پس از چند پاسخ تصادفی مثل "پول" یا "ترس یا ضرر و زیان"، "تمایل به کسب منفعت" یا حتی "عشق" هر کس در نهایت می‌پذیرد که قویترین محرک "میل به شاد بودن" است.

ارسطو درباره این مسئله در کتاب خودش "اخلاق نیکوماخوس" بحث کرده است. او معتقد است پشت هر انگیزه انسانی، انگیزه دیگری وجود دارد که در نهایت، انگیزه اصلی برای هر چیزی است، و آن شاد بودن است.

مشتریان راضی یا خشنود

مهمترین سوال در کسب و کار این است که: "اگر هدف کسب و کار، جلب و حفظ مشتری است، مهمترین هدف شما چه چیزی باید باشد تا در مورد هر مشتری بتوانید به این امر دست یابید، اگر شما می‌خواهید افراد خرید کنند و دوباره خرید کنند؟"

پاسخ ساده است: مشتری را راضی کنید. کسی که با شما داد و ستد کرده و یا در حال داد و ستد است را راضی نگه دارید. رضایت مشتری امری مهم است و از آغاز تجربه خرید تا تجربه مشتری از خدمات پس از فروش، باید این نکته مورد توجه قرار گیرد.

کارکنان راضی یا خشنود

برخی از سوالات مهمی که باید از هر مدیری پرسیده شود عبارتند از:

* چگونه شما می توانید بهترین خروجی را از زیردستان، کسب کنید؟

* چگونه شما مشارکت مشتاقانه افراد را با بالاترین سطح انرژی فیزیکی، احساسی و

ذهنی آنها بدست می آورید تا آنها کارشان را به بهترین شیوه ممکن انجام دهند؟

* چگونه می توانید افراد را متعهد و وفادار کنید تا خود را وقف شما و سازمان کنند؟

* چگونه می توانید کاری کنید که افراد هماهنگ با هم کار کنند؟

و پاسخ این است: کاری کنید که آنها احساس رضایت (خشنودی) کنند. کار را از

زمان استخدام تا زمان بازنشستگی کارکنان سازماندهی کنید، بطوریکه افراد از شما، از

کارشان، از همکارانشان و از تعامل با مشتریان و تامین کنندگان راضی باشند.

۸ نکته کلیدی برای ایجاد رضایت خاطر در کارکنان

۱. لبخند بزنید. وقتی فردی را برای اولین بار در روز می بینید، به وی لبخند بزنید.
۲. از افراد سوال کنید. از آنها درباره احساسشان در آن روز و اینکه اوضاع چگونه است سوالاتی بپرسید. وقتی شما به افراد توجه واقعی ابراز می کنید، این امر موجب می شود آنها احساس کنند با ارزش، محترم و مهم‌اند.
۳. به آنها گوش فرادهید. وقتی افراد با شما صحبت می کنند، به دقت به آنها گوش کنید.
۴. مؤدب باشید. وقتی با کارکنان صحبت می کنید، همیشه مؤدب و فروتن بوده و با احترام برخورد کنید. با آنها مانند کارکنان با استعداد، باهوش، و ماهر رفتار کنید.
۵. به آنها بگویید "متشکرم". برای هر کاری که آنها انجام می دهند، کوچک یا بزرگ، از آنها تشکر کنید.
۶. افراد را مطلع نگهدارید. راضی‌ترین کارکنان در هر سازمان اظهار داشته‌اند که آنها احساس می کنند خودی هستند، به روز هستند و از اتفاقاتی که در اطرافشان می افتد و بر آنها یا کارشان اثرگذار است، مطلعند.
۷. رشد و پیشرفت را تشویق کنید. افراد را تشویق کنید، ایده‌هایی برای انجام بهتر کارشان یا بهبود سازمان به طرق ممکن ارائه دهند.
۸. با کارکنان مانند افراد داوطلب رفتار کنید. با آنها طوری برخورد کنید که گویی بصورت رایگان مشغول کارند. در سازمان‌های غیرانتفاعی، که همه داوطلبانه کار می

کنند، چون هر فرد برای کمک در فعالیت های سازمان می آید، با وی با احترام فوق العاده ای رفتار می شود زیرا مدیران می خواهند این افراد دوباره برگردند و در آینده نیز کمک کنند.

قانون طلایی مدیریت را تمرین کنید

خوشبختانه اینکه "کاری کنید که احساس خشنودی (رضایت) کنند" انجامش هم ساده و هم آسان است. ضروریست که شما قانون طلایی را در همه اقدامات تان بکار ببرید. "با دیگران طوری رفتار کنید که می خواهید دیگران با شما رفتار کنند".

گفته شده ایده های زیادی وجود دارد که برای بهبود روابط انسانی در طول قرن ها کشف شده است، اما هنوز هیچ چیزی که نسبت به این اصل ساده ارجح باشد کشف نشده است.

روانشناسی انگیزش

پیشرفت مهمی در درک انگیزش فردی در سال ۱۹۲۸ در کارخانه هاتورن، یک نیروگاه برق در خارج از شیکاگو، اتفاق افتاد. به دنبال اصول مدیریت علمی فردریک تیلور، گروهی از متخصصان منابع انسانی تصمیم گرفتند راه های مختلف را برای افزایش بهره وری کارکنان زن بخش مونتاژ موتورهای الکتریکی آزمایش کنند. آنها گروه کوچکی را به عنوان افراد مورد مطالعه انتخاب کردند. آنها اظهار داشتند زنانی برای این تحقیق انتخاب شده اند، که سابقه کاری عالی داشته اند. پژوهشگران توضیح دادند که به دنبال راه هایی برای افزایش بهره وری و خروجی در کارخانه هستند، و می خواهند عوامل

مختلف محیط کار را تغییر دهند تا عواملی را که بنظر می‌رسد بیشترین تاثیر را بر سطح بهره‌وری دارند، شناسایی کنند.

هیچ توضیح واضحی وجود نداشت

در طول چند هفته بعد، آنها آزمایشات خود را با افزایش میزان نور در مناطق خاصی از قسمت مونتاژ آغاز کردند. جای تعجب نیست، میزان بهره‌وری با افزایش میزان نور، افزایش یافت. سپس آنها میزان نور را کاهش دادند و با تعجب، سطح بهره‌وری باز هم افزایش داشت و بیشتر از میانگین روزانه بود.

پدیده رخ داده، غیر قابل توضیح به نظر می‌رسید، زمانی که آنها دما، سروصدا، تهویه مطبوع و بوی محیط پیرامون کارخانه را افزایش و کاهش می‌دادند. در هر مورد، با هر تغییر، سطح بهره‌وری بهبود می‌یافت.

در پایان آزمایش، محققان گرد هم آمدند. آنها نتوانستند از داده‌ها معنی خاصی دریافت کنند. در نهایت، یکی از آنها گفت: "چرا ما از خود زنان کارگر نمی‌پرسیم که چه نگرشی نسبت به این سطوح از تولید دارند؟"

یک پیشرفت باورنکردنی

محققان، زنان کارگر را دعوت کردند، آنها نشستند و در رابطه با آنچه انجام داده بودند و نتایجی که از آزمایش گرفته بودند، توضیحاتی ارائه کردند. آنها شرح دادند که بدون توجه به اینکه آنها چه کاری انجام داده‌اند، سطح تولید بالا رفته است. و این نتیجه با هیچ توضیحی بر پایه مدیریت علمی همخوانی نداشته است.

پس از بحث و سوال، در نهایت زنان پذیرفتند که توضیح دهند چرا سطح تولید بالا رفته است. ساده بود: زنان گفتند وقتی آنها از بین کارکنان کارخانه برای آزمایش انتخاب شدند، احساس کردند که "خاص" هستند. آنها احساس کردند که مورد تقدیر و قدردانی مدیریت کارخانه قرار گرفته‌اند.

در نتیجه، هر زمان که آزمایش کنندگان برخی عوامل را در محیط کار تغییر دادند، این مسئله به آنها یادآوری می‌کرد که آنها خاص، متفاوت و مولدتر و مفیدتر هستند. در نتیجه، آنها طولانی‌تر، سخت‌تر و بهتر کار کردند. آنها خودشان را وقف انجام بهتر کار و جستجوی مداوم راه‌هایی برای بهبود کردند.

محققان سرانجام آن را "فاکتور X" نامیدند. بعدها این عامل "فاکتور روانشناسی" نام گرفت. آنها نتیجه گرفتند که در مقایسه با هر تغییر فیزیکی در کارخانه یا شرایط کاری، بهره‌برداری از افکار، احساسات و هیجانات کارگران، قدرت بسیار عظیمی برای برانگیختن آنها برای سطح بالای تولید دارد.

انگیزش درونی در مقابل انگیزش بیرونی

امروزه در محیط کارتان، افراد پیرامون شما، کارشان را انجام می‌دهند چون می‌خواهند، نه چون مجبورند. آنها کارشان را خوب انجام می‌دهند زیرا آنها احساس چالش درونی می‌کنند و بصورت بیرونی مورد تقدیر قرار می‌گیرند. افراد برای شغلشان ارزش قائلند و بخوبی به سازمان‌هایشان توجه می‌کنند، چون شما به آنها احترام گذاشته و با آنان بخوبی رفتار می‌کنید.

برانگیختن احساسات برای عملکرد فردی

برای دریافت بیشترین نتیجه از دیگران، شما باید درک قوی داشته باشید از اینکه چگونه به فردی که امروز هستید، تبدیل شده اید، و همچنین دیگران چگونه به افرادی که هستند تبدیل شده‌اند. شما ناچارید طرز فکر نسبتاً مناسبی از نحوه تفکر، احساس و واکنش افراد را در خودتان پرورش دهید. شما نیاز دارید بدانید چرا افراد کارها را انجام می‌دهند یا نمی‌دهند و چگونه می‌توانید آنها را به شیوه‌های مثبت تحت تاثیر قرار دهید.

برنامه اصلی موفقیت

کشف خودانگاره^۱ (یا ادراک شخص از خود) یکی از مهمترین پیشرفت‌های علم روانشناسی در قرن بیستم بود. به موجب این کشف، هر فرد یک خودانگاره دارد که اساساً مقدم بر عملکرد بوده و عملکرد فرد را در هر زمینه‌ای پیش بینی می‌کند. همه تغییرات و بهبودها در عملکرد با تغییرات و بهبودها در خودانگاره فردی آغاز می‌شود.

خودانگاره از همه افکار، احساسات، آرزوها، اقدامات، تجربیات و تصمیمات گرفته شده توسط فرد ساخته می‌شود؛ که از دوران شیرخوارگی و اغلب قبل از آن آغاز می‌شود. خود انگاره کلید درک شخصیت، عملکرد، بهره‌وری و رضایت (خشنودی) انسان است. هر فرد دقیقاً در عمل به گونه‌ای رفتار می‌کند که در درونش درباره خودش فکر می‌کند.

برای اینکه توانمندی یا پتانسیل افراد زیردست خود را بالفعل کنید، باید بدانید خود انگاره هر فرد چگونه عمل می‌کند و شما چگونه می‌توانید آن را به شیوه‌ای مثبت تحت تاثیر قرار دهید. خود انگاره مجموعه‌ای از باورهاست که به عنوان برنامه اصلی کامپیوتر

1- The Self-concept

روحي فرد بكار مي رود؛ كه از سه بخش ساخته شده است: خود ايده آل (آرمانی) ^۱، خویشتن شناسی ^۲، عزت نفس ^۳.

۱- خود ايده آل (آرمانی). هر فرد در درون خود يك ايده آل از بهترين فردي دارد كه احتمالاً مي تواند باشد. اين ايده آل مي تواند به عنوان "فردی كه شما بيشتر دوست داريد بشويد" تعريف شود.

يك چشم انداز روشن، هيچان انگيز، الهام بخش و روحيه بخش، همراه با يك مأموريت، مقصد و اهداف است. كليد برآورده كردن يكي از عميق ترين نيازهاي ناخودآگاهي است كه افراد دارند، و يا تمايل دارند به سمت آن بروند، تا آرمان هاي مهم در هر بخش از كار و زندگي شخصي شان محقق گردد.

۲- خویشتن شناسی: خویشتن شناسی يعني "تصوري كه از خودتان داريد"، قبل از هر موقعيت مهم و هر وقت كه شما بطور جدی درگير يك رفتار خاص مي شويد.

- اولين بخش خویشتن شناسی، شيوه اي (سبكي) است كه خود را مي بينيد.

- بخش دوم خویشتن شناسی اين است كه شما فكر مي كنيد ديگران شما را چگونه مي بينند. اگر شما فكر كنيد ديگران شما را مثبت مي بينند شما تمايل خواهيد داشت مثبت عمل كنيد

- بخش سوم خویشتن شناسی شما نيز طريقي است كه واقعاً ديگران شما را مي بينند.

1- The Self-Ideal

2- The Self-Image

3- The Self-Esteem

ایده آل برای یک شخصیت متعادل، زمانی است که طریقی که شما خودتان را می بینید، طریقی که فکر می کنید دیگران شما را می بینند و طریقی که دیگران واقعاً شما را می بینند، با یکدیگر هماهنگ باشند.

۳- عزت نفس. بهترین تعریف عزت نفس این است: "چقدر خودتان را دوست دارید". هر چه خود را بیشتر دوست داشته باشید، دیگران را هم بیشتر دوست خواهید داشت. هر چه دیگران را بیشتر دوست داشته باشید، آنها هم متقابلاً شما را بیشتر دوست خواهند داشت. هر چه دیگران را بیشتر دوست داشته باشید، به نتایج بهتر و بیشتری در کارتان دست می یابید.

رابطه مستقیمی بین عزت نفس و خودکارآمدی^۱ وجود دارد. هر چه خودتان را در کارتان بیشتر دوست داشته باشید، کارتان را بهتر انجام می دهید.

کاری کنید افراد احساس مهم بودن کنند

کلید حفظ انگیزه افراد برای انجام دادن کارها به بهترین شیوه ممکن، ایجاد عزت نفس است (که منجر به اعتماد به نفس و احترام به نفس می شود). هر فرد، دارای پتانسیل نامحدودی است که می تواند در شغلش مورد استفاده قرار دهد تا شغلش را بهتر و سریعتر انجام دهد. افراد مخازن عظیمی از خلاقیت هستند که می توانند برای حل مسائل، غلبه بر موانع و دستیابی به اهداف کسب و کار بکار گرفته شوند.

کارکنان دانشی^۱ در تیم شما، بیشتر درونی برانگیخته می شوند تا بیرونی. آنها کارشان را به بهترین شیوه انجام می دهند چون می خواهند که کارشان را به بهترین شیوه انجام دهند.

1- The Self-Efficacy

حقیقت این است که شما نمی توانید به افراد انگیزه دهید؛ شما فقط می توانید محیطی ایجاد کنید که انگیزش بطور طبیعی و خودجوش اتفاق بیفتد.

انتقاد مخرب

انتقاد مخرب، خاک حاصلخیزی است که در آن همه احساسات منفی رشد می کنند. انتقاد مخرب، ترس از شکست و عدم پذیرش را ترویج داده و افزایش می دهد. فکر و یا تجربه ای از انتقاد مخرب باعث می شود فرد عصبانی بوده و حالت تدافعی داشته باشد، گاهی برای سال ها یا حتی دهه ها.

به عنوان یک مدیر، اولین گامی که می توانید بردارید تا به بهترین خروجی دست یابید، از بین بردن انتقاد مخرب از فرهنگ لغات تان، به هر دلیلی است. همین امروز تصمیم بگیرید که هرگز به هر دلیلی، به فرد دیگری انتقاد نکنید، عیبجویی نکنید، توهین نکنید یا وی را تحقیر نکنید. در عوض، در هر آنچه اتفاق می افتد، به دنبال موضوعات خوب باشید. بهترین مدیران مسائل را چیزهایی می دانند که باید حل شوند و مشکلات را چیزهایی می دانند که باید بر آنها غلبه کرد.

بیشتر از این شکایت نکنید

دومین چیزی که باید انجام آن را متوقف سازید، شکایت کردن به هر دلیلی است. وقتی شما شکایت می کنید، شما در واقع خودتان را تضعیف می کنید. شما احساس حقارت و بی کفایتی در خودتان ایجاد می کنید. شما احساس خشم و آشفتگی می کنید. احساس بی علاقه و بی میلی می کنید. زمانی که شما درباره هر چیزی به دیگری شکایت می کنید،

فصل یازدهم: مشارکت کامل / ۲۳۵

در واقع سطح اعتماد به نفس و احترام به نفس شما کاهش می‌یابد. شما با شکایت کردن، بیش از آنچه به شکایت شونده صدمه بزنید، به خودتان صدمه می‌زنید. و ممکن است اصلاً روی آن هیچ تاثیری نگذارید.

بیشتر از این محکوم نکنید

سومین رفتاری که باید متوقف کنید، محکوم کردن افراد به هر دلیلی، در داخل یا خارج سازمانتان است. وقتی شما کسی را محکوم می‌کنید، معمولاً در خلوت، شما روحیه شونده را تضعیف می‌کنید و فردی که راجع به وی صحبت کرده‌اید، تقریباً فوراً آنچه گفته‌اید را خواهد شنید.

وقتی شما افراد را در خارج از سازمان محکوم می‌کنید، کسی در نهایت ورژن تحریف شده آنچه را که شما گفته‌اید، به آنها خواهد گفت و این امر همیشه شما را آشفته خواهد کرد. به نظر می‌رسد که این امر قانون طبیعت و کاملاً اجتناب‌ناپذیر است.

غلبه بر ترس

بزرگترین مانع موفقیت، رضایت، عملکرد و بهره‌وری در هر زمینه از زندگی‌تان، وجود انواع ترس‌هاست.

ترس همیشه بزرگترین دشمن انسان بوده و هست. شخصیت افراد بیشتر از هر چیز دیگری، با ترس تضعیف و تخریب شده‌اند. روابط بیشتر از ترس آسیب دیده‌اند، اگرچه آشکارتر از هر عامل دیگری است. بیشتر بیماری‌های روانی، بیش از هر عامل دیگری، ناشی از ترسها هستند. به حداقل رساندن و از بین بردن ترس، کلید رسیدن به عملکرد کامل، رضایت و خودشکوفایی انسان است.

یکی از مهمترین توصیه‌های ادوارد دمنینگ، کسی که در کنترل کیفیت در ژاپن در دهه‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ انقلابی ایجاد کرد، "غلبه بر ترس" بود. او نتیجه گرفت در مقابل یک محیط کار پر ترس، فضای نوآوری، خلاقیت، خودجوشی، انرژی و بهره‌وری بیشتر وجود دارد. در محیط کاری که هیچکس از انجام دادن یا آزمودن چیزهای جدید نمی‌ترسد، همه بیشتر و بیشتر روی انجام بهتر و بهتر کار تمرکز می‌کنند.

یک محیط عالی برای کار کردن

در پژوهشی تحت عنوان "چه چیزی، محیطی عالی برای کار کردن می‌سازد"، شاید مهمترین عاملی که عنوان شده، اعتماد است. اعتماد زمانی وجود دارد که شما بتوانید بگویید "من می‌دانم می‌توانم در کارم اشتباه کنم، بدون اینکه مورد انتقاد قرار گیرم یا اخراج شوم". زمانی که افراد احساس کنند می‌توانند چیزهای جدید را به منظور انجام موثرتر کار، افزایش کیفیت و بهبود خدمات به مشتری امتحان کنند، توجه و انرژی آنها بر انجام بهتر کار متمرکز می‌شود.

آبراهام مازلو به عزت نفس و خودشکوفایی به عنوان "نیازهای وجود (بودن)"^۱ اشاره کرده. این موارد نیازهایی هستند که افراد مجبورند تامین کنند تا بیشتر و بیشتر به آنچه که واقعاً توانایی تبدیل شدن به آن را دارند، تبدیل شوند. وقتی شما بر ترس غلبه می‌کنید، آنچه پدیدار می‌شود، مولدترین فردی است، که احتمالاً می‌توانید باشید.

از بین بردن ترس از شکست

شما می‌توانید تفکری منفی را از طریق جایگزینی آن با تفکری مثبت، از بین ببرید. شاید موثرترین راه از بین بردن ترس از شکست و احساس "من نمی‌توانم، من نمی‌توانم"، گفتن این کلمات است: "من می‌توانم آن را انجام دهم، من می‌توانم آن را انجام دهم. من می‌توانم آنچه را به آن فکر می‌کنم، انجام دهم".

زمانی که شما این کلمات را بارها و بارها تکرار می‌کنید "من می‌توانم آن را انجام دهم"، ترس شما از شکست از بین می‌رود و اطمینان تان افزایش می‌یابد. وقتی شما این کلمات جادویی را چندین بار تکرار می‌کنید، شما شروع به حذف پیام‌های منفی که از تجربیات دوران کودکی یا زودتر می‌کنید. شما تبدیل شدن به فردی جدید را آغاز کرده‌اید. شما شروع به شکل دادن شخصیت خودتان کرده‌اید.

احساس برنده شدن ایجاد کنید

بدلیل نیاز شدید به عزت نفس و خودکارآمدی، هر فرد برای موفق شدن، بدست آوردن نتایج و احساس با ارزش و موثر بودن نیاز شدیدی به اجرای صحیح امور دارد. بطور خلاصه، تقریباً همه می‌خواهند احساسی مانند یک "برنده" داشته باشند. چگونه یک فرد احساسی مانند یک برنده خواهد داشت؟ ساده است: با برنده شدن. فقط زمانی یک فرد واقعاً برنده می‌شود که احساس رضایت و لذت روحی از "احساس برنده شدن" داشته باشد. کار شما به عنوان یک مدیر، سازمان دادن کار به طریقی است که افراد بیشتر اوقات احساس کنند برنده‌اند.

انتظار بهترین ها را داشتن

در مطالعات چندین ساله بر روی اثربخش ترین روش های انگیزش کارکنان، مدیران منابع انسانی دریافته اند که قویترین محرک در بین همه محرکها، داشتن "انتظارات مثبت" است. هر چه مدیران انتظارات مثبت تری از استعدادها و توانایی های افرادشان بیان کنند، و هر چه افراد با اطمینان بیشتری از خودشان انتظار داشته باشند بتوانند کارشان را درست و در زمان مناسب انجام دهند، کارشان را با انگیزه تر و به بهترین نحو انجام می دهند.

خبر خوب این است که اغلب مردم می خواهند کار را خوب انجام دهند. آنچه آنها بیش از هر چیز دیگری نیاز دارند، رهبری، هدایت و تشویق شماسست تا این کار را برای آنها ممکن سازد. آنها نیاز دارند در یک جو شفاف، با انتظارات مثبت، دانستن دقیق آنچه می خواهید، زمانی که آن را می خواهید، میزان استاندارد کیفیت و بهترین راه برای بدست آوردن آن، کار کنند.

۵ گام برای برنده شدن

پنج عنصر در ایجاد حس برنده شدن وجود دارد. زمانی که شما افراد و کارهای گروهی را پیرامون این پنج عنصر سازماندهی می کنید، شما جریانی مستمر از انرژی و اشتیاق به سمت بهبود و تعالی ایجاد کرده اید.

گام ۱. اهداف روشن. اهداف روشن، مشخص، مکتوب و با محدودیت زمانی برای ایجاد محیطی که در آن افراد می توانند برنده شوند و احساسی مشابه یک برنده داشته باشند، کاملاً ضروریست.

فصل یازدهم: مشارکت کامل / ۲۳۹

گام ۲. معیارهای مشخص. برای برنده شدن یک فرد، او ناچار است خط پایان را بشناسد، بداند شما برنده شدن را چه چیزی تعریف می کنید و دقیقاً بدانند چه کاری را برای تکمیل وظایفش باید انجام دهد و از خط پایان عبور کند.

گام ۳. تجربه موفقیت. برای اینکه فردی احساس برنده شدن کند، وی باید در کارش موفق شود. او باید به اهداف دست یابد، مسئولیتش را انجام دهد و نتیجه ای که برای آن تلاش کرده است بدست آورد. فرد باید به وضوح برنده شود.

گام ۴. شناخت دستاوردها. هر کسی نیاز دارد در بین اطرافیان و به ویژه مافوق هایش به وسیله دستاوردهای فردی اش شناخته شود.

گام ۵. پاداش های محسوس و نامحسوس. شما می توانید تنها با تعریف و تمجید و مسئول دانستن فرد برای تکمیل وظایف در مدت زمانی محدود به نتیجه برسید. در برخی از موارد، شما باید انواعی از پاداش را برای قدردانی از نتایج برتر در نظر بگیرید.

افراد مناسب را انتخاب کنید

در وهله اول، اگر افرادتان مناسب برای سازمان شما نباشند، همه تلاش و کار سخت شما در ایجاد عزت نفس و خویشتن شناسی در افراد، به دستیابی شما به اهدافتان به عنوان مدیر و رهبر کمک نخواهد کرد.

کار شما این نیست که در جستجوی افراد باشید و آنها را به چیزی که نیستند، تغییر دهید. شغل شما پیدا کردن افراد مناسب و ایجاد محیطی است که در آن افراد بتوانند وظایفشان را در بالاترین سطح ممکن برای خودتان و کسب و کارتان به انجام برسانند.

توانایی شما برای انتخاب افراد مناسب برای تیم تان، مسئول ۹۵ درصد موفقیت شما به عنوان یک مدیر یا مالک کسب و کار است. این شگفت انگیز است که چگونه بسیاری از مدیران افرادی را استخدام می کنند که برای شغل نامناسب هستند و سپس تلاش می کنند روی آنها کار کنند، که این مسئله باعث سرخوردگی و ناامیدی هر فردی خواهد شد. همه چیز با داشتن افراد مناسب در شغل های مناسب در زمان مناسب آغاز شده و به پایان می رسد. یک فرد نامناسب یا فردی با عملکرد ضعیف، می تواند عملکرد کل تیم را نابود کند.

به گفته دراکر: "اکثر تصمیمات استخدامی در بلندمدت موثر نیستند". بنظر می رسد حدود یک سوم افرادی که شما استخدام می کنید، برای کارهایتان عالی خواهند بود. اما یک سوم افراد، افرادی معمولی هستند و معمولاً یک سوم آخر کاملاً غیرقابل پذیرش هستند. کار شما این است که احتمالات را بهبود داده و بیشتر و بهتر از یک مدیر متوسط، تصمیمات استخدامی مناسبی اتخاذ کنید.

"قانون ۳ در استخدام"

"قانون ۳" تکنیک قدرتمندی است که شما می توانید با مینا قرار دادن عدد سه در امور مختلف استخدامی از آن برای افزایش کیفیت استخدام ها تا موفقیت به میزان ۹۰ درصد استفاده کنید. این اصل شما را وادار می کند فرآیند استخدام را با سرعت کمتری پیش ببرید و تصمیمات دقیقتری اتخاذ کنید. چهار کاربرد این قانون عبارتند از:

۱- مصاحبه با سه متقاضی. همیشه قبل از اینکه تصمیم بگیرید، حداقل با سه متقاضی برای یک شغل مصاحبه کنید. مهم نیست یک فرد در اولین جلسه چقدر اثر خوبی

فصل یازدهم: مشارکت کامل / ۲۴۱

می‌گذارد، پس فوراً به او پیشنهاد شغل ندهید. زمانی که شما با سه متقاضی مختلف مصاحبه می‌کنید، سه دیدگاه متفاوت از افراد مختلف بدست می‌آورید.

۲- سه بار مصاحبه کنید. حداقل سه بار با فرد موردنظر تان صحبت کنید. بسیاری از شرکتها می‌دانند که با صرف مدت زمان طولانی در فرآیند انتخاب، افراد برتری را بدست می‌آورند که سال‌های متمادی در شرکت خواهند ماند.

۳- سه مکان متفاوت برای جلسات داشته باشید. با فرد در سه جلسه در موقعیت و محیط‌های متفاوت مصاحبه کنید. وقتی شما افراد را در موقعیت‌های مختلف قرار می‌دهید، آنها زوایای مختلف شخصیت شان را نشان خواهند داد، گاهی قابل تحسین و گاهی اوقات خیر. آهسته‌تر پیش بروید، تصمیمات بهتری خواهید گرفت.

۴- سه نفر متفاوت با متقاضی مصاحبه کنند. زمانی که اعضای تیم شما درگیر فرآیند مصاحبه و استخدام هستند، آنها بسیار بیشتر به شرکت متعهد می‌شوند، تا زمانی که ملاقات بسیار کوتاهی بین آنها و فرد استخدام شده صورت می‌گیرد، مثل قرارداد دادن یک روباه بین جوجه‌ها.

نتایج همه چیز هستند

در همه سازمان‌ها، حرف اول و آخر را نتایج می‌زند. شما نتایج را با ترکیب استعدادها و توانایی‌های مکمل یکدیگر در افراد متعدد بدست می‌آورید، تا بتوانید به اهدافی که بوسیله کار یک فرد به تنهایی محقق نخواهد شد، دست یابید. شما مدیر و رهبر سازمان یا یک واحد هستید. مسئولیت شما دستیابی به نتایج است. نتایج، مشخص، قابل اندازه‌گیری و با محدودیت زمانی هستند. آنها ساده و روشن هستند، در حدی که بتوان آن را به یک

بچه توضیح داد. انیشتین می گوید: "اگر شما نتوانید چیزی را که تلاش می کنید انجام دهید به یک بچه شش ساله توضیح دهید، آن احتمالاً برای خودتان هم روشن نیست."

برنامه ریزی برای نتایج

یک تمرین ساده در اینجا وجود دارد: لیستی از کلیه نتایج موردانتظارتان تهیه کنید. سپس از خودتان سوال کنید "اگر من بتوانم فقط به یکی از نتایج این لیست همیشه به شیوه ای عالی، بارها و بارها، دست یابم، آن نتیجه که بزرگترین کمک را به کسب و کار من خواهد کرد، کدام است؟"

یک دایره دور آن وظیفه یا فعالیت بکشید. سپس دوباره از خودتان پرسید: "اگر من بتوانم به دو نتیجه از این لیست دست یابم، دومین نتیجه مهمی که من می توانم به آن دست یابم چیست؟" یک دایره دور آن بکشید.

سپس، این تمرین را یکبار دیگر انجام دهید. سومین نتیجه ای که در لیست شما می تواند مهمترین کمک را به خودتان و کسب و کارتان کند، چیست؟

در انجام این تمرین، شما شگفت زده خواهید شد چقدر این سه نتیجه مهمند و چقدر سایر وظایف یا فعالیت ها، جانبی یا بی ربطند.

لیست دومی از همه کارهایی که می توانید در یک روز یا یک ماه انجام دهید تا به مهمترین نتایج مورد انتظارتان دست یابید، تهیه کنید. همه وظایف و فعالیت هایتان از شنبه صبح تا چهارشنبه شب را یادداشت کنید، همه روزها و هفته هایتان را. هنگامی که لیستتان را تکمیل کردید، لیست را بازبینی کنید و این سوال را پرسید: "اگر من بتوانم فقط یک وظیفه از این لیست را کامل کنم، کدام وظیفه بیشترین تأثیر را بر دستیابی به مهمترین نتیجه مورد انتظار من دارد؟"

فصل یازدهم: مشارکت کامل / ۲۴۳

یک دایره روی آن وظیفه در لیست تان بکشید. سپس دوباره این سوال را از خودتان پرسید: اگر من فقط بتوانم دو وظیفه از این لیست را انجام دهم، دومین وظیفه‌ای که می‌تواند بیشترین کمک را به خودم و کسب و کارم کند، کدام است؟

یک دایره دور این وظیفه بکشید و یکبار دیگر پرسید. سومین وظیفه چیست؟

هنگامی که سه نتیجه مهمی را که می‌توانید کسب کنید، و سه فعالیت مهمی که می‌توانید برای دستیابی به مهمترین نتایج بدست آورید، مشخص کردید، مهمترین فعالیت را برای دستیابی به مهمترین نتیجه انتخاب کنید و فوراً کار روی آن را آغاز کنید. سپس به کارهایتان نظم دهید و روی انجام یک کار تمرکز کنید، حتی اگر ساعت‌ها وقت بگیرد و شما را مجبور کند همه چیز را کنار بگذارید، تا آن کار انجام شود.

بهترینی باشید که می‌توانید باشید (نهایت سعی تان را بکار ببرید)

در اینجا ۱۰ اصل مدیریت آمده که باید یاد بگیرید و برای سازمان و تیم تان بکار

ببرید:

اصل اول: شفافیت ضروریست. عمده مسئولیت شما به عنوان یک مدیر این است که درباره آنچه که تلاش می‌کنید انجام دهید، و نحوه انجام دادن آن، کاملاً شفاف باشید. همچنین مسئولیت شغلی هر فردی که به شما گزارش می‌دهد را کاملاً واضح مشخص کنید.

اصل دوم: شایستگی حیاتی است. دیگران باید ببینند شما در مهمترین کارهایی که

انجام می‌دهید به تعالی متعهد هستید.

اصل سوم: محدودیت‌هایتان را بشناسید. بهترین رهبران محدودیت‌هایشان را دقیق

شناسایی می‌کنند تا مشخص کنند چگونه سریعتر می‌توانند به اهدافشان دست یابند؛ سپس

آماده می شوند و تلاش کنند با رویکردها یا استراتژی های متفاوت بر محدودیت ها غلبه کنند.

اصل چهارم: خلاقیت تان را شکوفا کنید. شکوفا کردن نبوغ درونی تان، شما نیاز به سه چیز دارید: (۱) اهداف بسیار مطلوب، (۲) مسائل جدی و (۳) سوالات متمرکز. یک ایده خوب، همه آن چیزی است که شما برای تغییر آینده کار و زندگی تان به آن نیاز دارید، و شما این ایده ها را با تمرکز و توجه ذهنتان روی اهداف تان، مسائل تان یا یک سوال کلیدی، تحریک می کنید.

اصل پنجم: روی یک فکر تمرکز کنید. توانایی شما برای تمرکز روی یک فکر، یک چیز و در یک زمان، شاید مهمتر از هر مهارت یا نظمی باشد که شما در طول زندگی حرفه ای تان پرورش می دهید. همه مردان و زنان موفق توانایی شان را طوری پرورش داده اند تا بتوانند روی مهمترین وظایفشان تمرکز کرده و تا لحظه تکمیل آن ثابت قدم باقی می مانند.

اصل ششم: جسارت محکوم شدن را داشته باشید. برای موفقیت بیشتر، شما باید شجاعت خطر کردن خود را بیشتر کنید، از منطقه امن تان خارج شوید و کارها را بدون هیچ تضمینی از موفقیت انجام دهید.

اصل هفتم: شخصیت خود را پرورش دهید. شخصیت شما، و اعتبار شما مهمترین خصوصیتی است که شما می توانید آنها را از طریق زندگی حرفه ای تان پرورش دهید. شکسپیر نوشته: کسی که کیف پول مرا سرقت می کند، زباله سرقت کرده است؛ اما کسی که نام خوب مرا سرقت می کند، همه چیز مرا سرقت می کند.

فصل یازدهم: مشارکت کامل / ۲۴۵

اصل هشتم: از قبل، با جزئیات برنامه ریزی کنید. توانایی شما برای برنامه ریزی، و فکر درباره آنچه نیاز است انجام شود، از قبل و روی کاغذ، مهارتی حیاتی است که آینده شما را رقم می‌زند. مسئله کلیدی برای برنامه ریزی، برای شما، شفاف بودن در رابطه با نتایج مورد انتظار است.

اصل نهم: کارتان را قبل از شروع، سازماندهی کنید. کار سازماندهی در مدیریت به معنای گردآوری همه منابع ضروریست که شما برای انجام کار نیاز دارید.

اصل دهم: کارکنان را بطور مناسب در هر سطحی بکار گیرید. بیش از ۹۰ درصد موفقیت شما به عنوان یک مدیر، از طریق افرادی که انتخاب کرده و نگهداشته‌اید و برای انجام کارها به شما کمک می‌کنند، تعیین می‌شود.

فقط انجامش دهید

به خاطر داشته باشید، همه مدیران موفق به سمت نتایج، راه حل‌ها و اقدامات گرایش دارند. اما مهمترین ویژگی مدیران اثربخش این است که آنها عملگرا هستند. زمانی که آنها درباره یک ایده فکر می‌کنند یا یک فرصت را می‌بینند، آنها فوراً اقدامات لازم را انجام می‌دهند. زمانی که ایده خوبی را می‌شنوند، سریع حرکت می‌کنند. آنها یک حس فوریت دارند. آنها برای اقدام تعصب دارند. آنها ریتم سریعی را در هر چیزی را که انجام می‌دهند، بکار می‌برند. و شما هم باید اینطور عمل کنید.

منابع و مأخذ

۱- منابع فارسی:

بیان، زهرا، گرجی، علی، از تنیدگی تا آسیمیگی (دانش‌افزایی در راستای اضطراب‌زدایی در جامعه ایرانی)، جلد ۱، انتشارات میرماه، چاپ اول ۱۳۹۳.

کولیوند، پیرحسین، کاظمی، هادی، بیمارستان همانند یک هتل، انتشارات میرماه، چاپ اول ۱۳۹۱.

کولیوند، پیرحسین و همکاران، دستورالعمل‌های ایمنی بیمار، انتشارات میرماه، چاپ اول ۱۳۹۲.

کولیوند، پیرحسین، کاظمی، هادی، ارتقای بهره‌وری در بیمارستان‌ها، انتشارات میرماه، چاپ اول ۱۳۹۲.

کولیوند، پیرحسین، کاظمی، هادی، نگاهی نو به مدیریت بیمارستانی، انتشارات میرماه، چاپ اول ۱۳۹۲.

کولیوند، پیرحسین، سرلک، محمدعلی، مدیریت ضربات روحی از منظر اسلام، انتشارات میرماه، چاپ اول ۱۳۹۵.

منابع / ۲۴۷

سرلک، محمدعلی، شیرازی، اسکندر، کولیوند، پیرحسین، مدیریت ضربات روحی سازمانی، انتشارات میرماه، چاپ اول، ۱۳۹۵.

۲- منابع انگلیسی:

- Novak, David.(2012) Taking People with You: The Only Way to Make BIG Things Happen, Publisher: Portfolio/Penguin (a member of Penguin Group (USA) Inc.), 237 pages, \$25.95.ISBN: 978-1-59184-454-9.
- Monarch, Harrison. (2012)360 Degrees of Influence: Get Everyone to Follow Your Lead on Your Way to the Top, publisher: The McGraw-Hill Companies. 282 pages, \$25.00. ISBN: 978-0-07-177355-3.
- Goleman, Daniel.(2011) Working with Emotional Intelligence, publisher: Bantam Books. 383 pages, \$18.00, ISBN: 978-0-553-37858-0.
- Kouzes, James M. and Posner, Barry Z. (2011) Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It, publisher: Jossey-Bass, A Wiley Imprint. 250 pages, \$27.95, ISBN: 978-0-470-65171-1.
- Ferrari, Bernard T. (2012) Power Listening: Mastering the Most Critical Business Skill of All, publisher: Portfolio/Penguin (a member of the Penguin Group (USA) Inc.), 189 pages, \$25.95. ISBN: 978-1-59184-462-4.
- Zenger, John H.; Folkman, Joseph R.; Sherwin, Robert H.; Steel, Barbara A.(2012) How to Be Exceptional, publisher: McGraw-Hill, 229 pages, \$27.00., ISBN: 978-0-07-179148-9.
- Duhigg, Charles.(2014)The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business, publisher: Random House, an imprint of The Random House Publishing Group, a division of Random House, Inc.), 371 pages, \$28.00, ISBN: 978-1-4000-6928-6.
- Brown, Tim.(2009) Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation, Publisher: Harper Business(an Imprint of HarperCollins Publishers) 264 pages, \$27.99, ISBN: 978-0-06-176608-4.
- Sutton ,Robert I.(2012) Good Boss, Bad Boss: How to Be the Best ... and Learn from the Worst, Publisher: Business Plus(an imprint of Grand Central Publishing, Hachette Book Group, Inc.), 308 pages, \$23.99, ISBN: 978-0-446-55608-8.
- Covey, Stephen M. R.; Link, Greg; Merrill, Rebecca R. (2012). Smart Trust: Creating Prosperity, Energy, and Joy in a Low-Trust World, Publisher: Free Press(a Division of Simon & Schuster, Inc.) 295 pages, \$27. ISBN: 978-1-4516-5145-4.

Tracy, Brian. (2011) Full Engagement: Inspire, Motivate and Bring Out the Best in Your People, Publisher: AMACOM(a division of American Management Association). 226 pages, \$22.00, ISBN: 978-0-8144-1689-1.

ADDITIONAL RESOURCES FOR FURTHER READING:

Sarlak, Mohammad Ali (2011) The New Faces of Organizations in the 21st Century (Volume 1) , Publisher: NAISIT, Canada, ISBN: 978-0-9865335-0-1 (Print) and 978-0-9865335-3

Sarlak, Mohammad Ali (2011) The New Faces of Organizations in the 21st Century (Volume 2) ,Publisher: NAISIT,Canada, ISBN: 978-0-9865335-1-8 (Print) and 978-0-9865335-4.

Sarlak, Mohammad Ali (2011) The New Faces of Organizations in the 21st Century (Volume 3) ,Publisher: NAISIT,Canada, ISBN: 978-0-9865335-2-5 (Print)

Sarlak, Mohammad Ali (2012) The New Faces of Organizations in the 21st Century (Volume 4) ,Publisher: NAISIT,Canada, ISBN: 978-0-9865335-6-3 (Print)

Sarlak, Mohammad Ali (2012) The New Faces of Organizations in the 21st Century (Volume 5) ,Publisher: NAISIT,Canada, ISBN: 978-0-9865335-9-4 (Print)