





فهرست مطالب		
شماره یادداشت	عنوان مطلب	شماره صفحه
۱	مدیران و خطا در تشخیص مسئله	۸
۲	راهکارهای موثر برای بالا بردن انگیزش کارمندان	۱۰
۳	در باب مضرات پاداش!	۱۲
۴	منتورینگ (Mentoring) چیست؟	۱۳
۵	چرا مدیران بی تجربه از تصمیم گیری های دشوار اجتناب می کنند؟	۱۶
۶	دانش شوfer چیست؟ و چگونه گول دانش شوfer را نخوریم؟	۱۸
۷	چند توصیه از فوربس	۲۰
۸	راهکارهای اثر بخش اما فراموش شده	۲۱
۹	قانون دو پیتزای بزوز	۲۲
۱۰	«تکنیک شخص معروف» در حل مساله و تحلیل	۲۳
۱۱	بدبینی سازمانی (Organizational Cynicism)	۲۵
۱۲	مدیران نیرو خراب کن	۲۸
۱۳	برای خوب گوش کردن به حرف دیگران لازم نیست مدام سرتان را تکان بدهید!	۳۱
۱۴	۴ تحلیل مهم در بازاریابی	۳۳
۱۵	چرا قدرتمندان احمق می شوند!؟	۳۵
۱۶	نکاتی مهم پیرامون توانمند سازی کارکنان	۳۷
۱۷	استراتژی هایی برای هوشمندانه کار کردن به جای زیاد کار کردن	۳۹
۱۸	سئوالاتی برای تمرین فروش	۴۱
۱۹	گرفتاری پاسخ درست به مساله غلط!	۴۲
۲۰	خواب سیستمی مدیران	۴۳
۲۱	۷ راهکار برای تصاحب ذهن مخاطب	۴۵
۲۲	نحوه رهایی از افکار مزاحم	۴۶
۲۳	نقطه کور ذهن ما کجاست؟	۴۷
۲۴	زبان بدن نامناسب در مذاکره	۴۸
۲۵	توصیه هایی برای مدیریت شکایتهای کارکنان	۵۱
۲۶	بهترین ویژگی های مدیران موفق از نظر مدیر منابع انسانی لینکدین	۵۴
۲۷	یادگیری از اشتباهات	۵۶
۲۸	نسل Z چه کسانی هستند و چه ویژگی هایی دارند؟	۵۷

۵۹	سرگذشت یک محموله صادراتی	۲۹
۶۲	۳۶ ویژگی یک رهبر عالی	۳۰
۶۴	اعمال قدرت کوتاه مدت یا بلندمدت!	۳۱
۶۵	۳ کار برای پرهیز از خشمگین شدن	۳۲
۶۷	انضباط چرا؟	۳۳
۶۸	نکاتی در رابطه با تاب آوری	۳۴
۷۰	فیلتر کلمات مثبت	۳۵
۷۲	از کُتِ کِشی تا نُتِ کِشی!	۳۶
۷۴	۵ سوال برای راهنمایی در انتخاب شغل شما	۳۷
۷۵	چرا کارکنان باهوش استعفا می دهند؟	۳۸
۷۶	اعتماد به نفس کاذب مدیران و برطرف ساختن آن	۳۹
۷۸	آزمون تعیین سطح خودشیفتگی!	۴۰
۷۹	۹ برنامه اصلی مدیران فروش	۴۱
۸۰	چگونه ذهنی تحلیل گر داشته باشیم؟	۴۲
۸۱	۷ گروهی که بیشتر در شغل خود شکست می خورند.	۴۳
۸۴	در نابالغی تبلیغ نکنید.	۴۴
۸۶	۱۱ اشتباه معمول کارآفرینان	۴۵
۸۹	رهبری برنده	۴۶
۹۱	چه مسائلی را نزد همکاران خود بازگو نکنیم؟	۴۷
۹۳	رضایت شغلی کارمندان!؟	۴۸
۹۶	نقش شوخ طبعی در مدیریت!	۴۹
۹۷	۵ اشتباه در سیاست سازمانی!	۵۰
۹۹	درس های نفود: خلق را تقلیدشان بر باد داد؟	۵۱
۱۰۰	ویژگی های رهبران	۵۲
۱۰۲	اجازه بگیرید، سپس برسید.	۵۳
۱۰۳	۲۵ خصوصیت بدترین و ناموفق ترین مدیران دنیا!	۵۴
۱۰۶	بلوغ و رشدیافتگی سازمانی مدیران	۵۵
۱۰۹	درس های اقتصاد رفتاری از رابرت چیالدینی	۵۶
۱۱۰	مهارتی برای موفقیت از نظر ۳ میلیاردی برتر دنیا	۵۷
۱۱۲	افزایش اعتماد به نفس با ۱۵ راهکار عملی	۵۸

۱۱۵	چرا همه به ارزیابی منظم عملکرد نیازمندیم؟	۵۹
۱۱۷	پنج نکته گوش دادن اجتماعی	۶۰
۱۱۹	تفکر جعبه سیاهی	۶۱
۱۲۱	طوفان فکری معکوس	۶۲
۱۲۳	آیا کارمندان باید در محل کار چرت بزنند؟!	۶۳
۱۲۵	۴ ویژگی شرکت های مورد علاقه کارکنان	۶۴
۱۲۷	هفده خطای شناختی	۶۵
۱۳۱	کارمندان چاپلوس!	۶۶
۱۳۳	مراقب سوگیری شباهت در فروشندگان باشیم.	۶۷
۱۳۴	دروغ های کوچک شیرین!	۶۸
۱۳۶	پنج راه آسان برای افزایش تمرکز	۶۹
۱۳۹	تمام آنچه کارکنان می خواهند: رفاه، انعطاف پذیری و توسعه شغلی	۷۰
۱۴۱	چرا مدیران بی تجربه از تصمیم گیری های دشوار اجتناب می کنند؟	۷۱
۱۴۳	تجربه نشان می دهد که...	۷۲
۱۴۵	هرم مزلو و سخن مولانا	۷۳
۱۴۸	انواع مختلف تنبلی و درمان آنها!	۷۴
۱۵۱	انواع مشارکت کارکنان	۷۵
۱۵۲	شش تکنیک کاربردی برای سرعت بخشیدن به یادگیری هر مهارتی	۷۶
۱۵۴	چهار اصل حفظ یک استارت آپ	۷۷
۱۵۶	گیلتی پلژر guilty pleasure	۷۸
۱۵۷	واقعیت های تلخ مدیریت!	۷۹
۱۵۸	ویژگی های افراد خودشکופا از دیدگاه آبراهام مزلو	۸۰
۱۶۰	بیست علامت بلوغ عاطفی به زبان آلن دو باتن	۸۱
۱۶۲	چگونه مدیران، تبدیل به رهبر می شوند؟	۸۲
۱۶۴	به همکارانتان کمک کنید تا روزی مدیر بزرگی شوید.	۸۳
۱۶۷	در جستجوی معنا در کار	۸۴
۱۶۹	زندگی از نگاه "وارن بافت"	۸۵
۱۷۰	ویژگی های رهبران بزرگ	۸۶
۱۷۳	قهر سازمانی	۸۷
۱۷۵	نگهداشت کارکنان	۸۸

۱۷۷	آیا مدیریت استراتژیک در محیط کسب و کار ایران کارایی دارد؟	۸۹
۱۷۹	آزار جنسی و وظائف کارفرمایی!	۹۰
۱۸۱	شرط انصاف و عدالت!	۹۱
۱۸۳	اهمیت شکست	۹۲
۱۸۶	پارادوکس شکست-موفقیت	۹۳
۱۸۸	مدیریت زمان برای مدیران!	۹۴
۱۹۰	فرهنگ و روح هر سازمان از بالا دمیده میشود!	۹۵
۱۹۲	میانجی‌گری و حل اختلاف	۹۶
۱۹۴	انواع جلسات	۹۷
۱۹۶	مدیران بهتر است کدام وظایف را واگذار کنند؟	۹۸
۱۹۷	دایره شایستگی	۹۹
۱۹۹	تفاوت بین مدیر ایرانی با مدیر ژاپنی	۱۰۰

مقدمه:

در مجموعه حاضر، ۱۰۰ یادداشت ویژه مدیران و کارشناسان، جمع آوری و ارائه شده است. این یادداشت ها قبلاً "در کانال گاهنامه مدیر در تلگرام منتشر شده است. به منظور یکپارچه سازی و فراهم آوردن سهولت دسترسی، مجموعه حاضر توسط تیم اجرایی گاهنامه مدیر تهیه و تدوین گردید.

مجموعه حاضر اولین مجموعه از یادداشت هاست که تحت عنوان **عصرانه مدیر** منتشر می گردد. علت این نامگذاری نیز تشویق مدیران و کارشناسان محترم به مطالعه روزانه حداقل یک یادداشت می باشد. امیدواریم مجموعه حاضر برای مخاطبین محترم گاهنامه مدیر و سایر هموطنان عزیز مفید فایده واقع گردد.

مدیران و خطا در تشخیص مسئله

تشخیص و شناسایی مسئله"، به عنوان اولین و مهم ترین مرحله در فرآیند تصمیم گیری عنوان می شود، به نحوی که برخی دانشمندان مدیریت، "تشخیص صحیح مسئله" را طی کردن ۵۰ درصد راه فرآیند تصمیم گیری عنوان کرده اند. این امر با اینکه در نگاه اول ساده و بدیهی می نماید، ولی ضعف اساسی اکثر مدیران دولتی به شمار می رود. خطا در تشخیص مسئله زمانی اتفاق می افتد که ریشه مشکل در جای نادرستی شناسایی شده و مدیر به مبارزه با دشمن اشتباهی می رود. در برخی سازمانها، شرایط به قدری وخیم است که بعضا تشخیص مدیران عالی سازمان از "مسئله" با تشخیص کارکنان بخش خدمات یا حفاظت فیزیکی سازمان یکسان است!

لازم به تاکید است که "علائم مسئله" در سازمان نقطه شروع برای شناسایی و تشخیص مسئله است نه خود مسئله! آنچه که در نظام اداری به وفور مشاهده می شود، معادل دانستن معلول های مسئله با علت هاست!

شرایط بحرانی وقتی نمود پیدا می کند که بر اساس این معلول ها "اقدام به تصمیم گیری" می شود. بدین ترتیب عناصری از سازمان که بعضا حتی نقطه قوت سیستم محسوب می شوند، به علت تاثیرپذیری از مسئله، مورد تصمیم گیری مدیرانی قرار می گیرند که به جای تمرکز بر افق، نوک انگشت را نظاره گرند!! بدین ترتیب برای مسائلی که اساسا مسئله نیست، راه حل هایی انتخاب می شود که اساسا "راه گریز موقت از معلول" است، نه "راه حل علت" مسئله!

قابل تامل است که این رویکرد در تشخیص مسئله، رویکرد برانزده ای را نیز در انتخاب راه حل ها به دنبال دارد، به نحوی که تصمیمات حاصله به شدت در دام "اولین و بدیهی ترین راه حل" گرفتار می شوند! در این فرآیند معیوب (انتخاب راه گریز) نیز بعضا گزینه کارکنان حفاظت فیزیکی سازمان و مدیران عالی سازمان یکسان است! بدین ترتیب تنها هنری که مدیران عالی به زعم خود در فرآیند تصمیم گیری بدان می بالند، "شجاعت" در اجرای تصمیم است؛ در حالی که عموم، شجاعت مدیر را به چیز دیگری تعبیر می کنند!

دلایل خطا در تشخیص مسئله:

- تمرکز بر معلول نهایی به جای بررسی و تحلیل سلسه مراتبی علل و نائل شدن به علت اصلی معلول

- آمیخته شدن اهداف سیاسی، سازمانی، و شخصی در نظام اداری

- نگرش ماشینی، تک بعدی و محدود به مسائل

راه حل ها:

- بهره گیری از منطق فازی در تصمیم گیری

- تفکر چند بُعدی و استراتژیک در خصوص مسائل

- پرهیز از نزدیک بینی مدیریتی

- توسعه گروه های تصمیم سازی و تصمیم گیری

- خودگشودگی مدیریتی

خلاصه کلام اینکه: فرآیند تصمیم گیری شامل (۱. تشخیص مسئله، ۲. بررسی شرایط محیطی و داخلی، ۳. تحلیل روندها، ۴. شناسایی راه حل ها، ۵. بررسی چندشاخصه آثار راه حل ها، ۶. ارزیابی و انتخاب راه حل، ۷. پیش اجرای راه حل، ۸. اجرای راه حل، ۹. ارزیابی مستمر راه حل و مسئله، ۱۰. بازخوردگیری و بهبود تصمیم) یک فرآیند پیچیده و تخصصی است، و با تصمیم به "نوشیدن چای یا نسکافه" متفاوت است! ضمن اینکه تصمیمات با توجه به انتخاب رویکرد منفعل، فعال (واکنشی)، و فوق فعال (کنشی) در قبال محیط می توانند متفاوت باشند.

راهکارهای موثر برای بالا بردن انگیزش کارمندان

- ۱- گیمیفیکیشن و تشویق : (gamify with incentives) یک بازی و رقابت ایجاد کنید و برای دست یابی به اهدافی که برای کارمندان در نظر گرفتید، پاداش خوبی در نظر بگیرید.
- ۲- مثبت باشید : (be positive) هر کاری که شما به عنوان مدیر انجام دهید، کارمندان هم از شما پیروی می کنند. اگر شما یک مدیر غرغرو و بداخلاق باشید کارمندان هم مثل شما خواهند بود. مثبت باشید تا انرژی مثبت در محل کار شما جاری شود.
- ۳- اعتماد خودتان را نشان دهید : (demonstrate trust) چک کردن مستمر و کنترل کردن کارمندان نشان دهنده ی عدم اعتماد است. اگر کاری را به کارمندان خودتان می سپارید، اجازه دهید که کارها را به روش خودشان انجام دهند نه روشی که مد نظر شماست. پس به عنوان یک مدیر به هر صورتی که می توانید اعتماد خودتان را ثابت کنید.
- ۴- هدف انجام کار را به کارمندان بگویید : (give them a purpose) کارمندان باید در جریان هدفی کاری که انجام می دهند، قرار بگیرند. کارمندان باید بدانند که کاری که به آن ها محول کردید چه اهمیتی دارد و چه هدفی را دنبال می کند.
- ۵- از ایده های جدید حمایت کنید : (support their new ideas) شما تنها کسی نیستید که ایده های جدید دارید، ایده های جدید و خلاقانه را تشویق کنید و از آن ها حمایت کنید و هم چنین امکانات و شرایط عملیاتی شدن این ایده ها را فراهم کنید.
- ۶- کارمندان را درنگه داشتن تعادل زندگی کاری و شخصی همراهی کنید (-insist om work-life balance): کارمندان در محل کار باید بریک و وقت کوتاه استراحت داشته باشند، دادن وقت خواب کوتاه به آن ها بسیار اثربخش خواهد بود. هیچ وقت به کارمندان اجازه ندهید در ساعت غیر کاری به اکانت خودوارد شوند و یا کاری انجام دهند. حتما ایمیل هتی شرکت را در تعطیلات و آخر هفته ها از دسترس آن ها خارج نمایید.

۷- شفاف و صادق باشید : (be transparent and honest) در همه ی موارد با آن ها صادق و یکترو باشید، شفاف رفتار کنید. کارمندان در محیط تنش زا و پر از ترس و اضطراب به سختی می توانند عملکرد مثبتی داشته باشند.

۸- هدف داشته باشید : (set goals of all size) داشتن هدف بسیار حائز اهمیت است، هدف سازمانی، هدف بخش و یا دپارتمان، هدف پروژه و هدف شخصی. برنامه ریزی برای هدف های کوچک و بزرگ بسیار حائز اهمیت است.

۹- به همه کارمندان قدرت دهید : (give each person power) همه ی انسان ها دوست دارند که قدرت داشته باشند، کارمندان خود را در بحث های مربوط به فعالیت هایشان شرکت دهید و به آن ها قدرت تصمیم گیری در مسائل مربوط به کارشان را بدهید.

۱۰- به تک تک افراد اهمیت دهید : (focus on individuals) به جای توجه فقط به تیم، به تک تک افراد اهمیت دهید. کارمندان شما انسان هستند و دارای احساس هستند با آن ها ارتباط برقرار کنید و طوری رفتار کنید که نشان دهد شما به فکرشان هستید.

در باب مضرات پاداش!

در روانشناسی و اقتصاد، این فرضیه مطرح است که مشوق‌ها رفتار انسان را جهت می‌دهند و به صورت شهودی بسیاری از ما هم با آن موافق هستیم، ولی قضیه پیچیده تر از اینها است. افزایش مشوق‌ها تا میزان مشخصی می‌تواند موثر باشد، ولی بیش از آن شاید اثر منفی ایجاد کند.

"دن اریلی"، پژوهش‌گر حوزه اقتصاد رفتاری، در آزمایشی در هندوستان این قضیه را روی دانش‌آموزان آزمایش کرد. او معماهایی را برای آنها در نظر گرفت که به سادگی قابل حل نبودند، ولی مناسب سن دانش‌آموزان بودند و با تمرکز می‌توانستند آنها را حل کنند.

او نخست با پاداش اندک شروع کرد و به دانش‌آموزان گفت که در صورت حل درست معما، به آنها مقداری پول تعلق می‌گیرد. برای کسانی که توانستند موفق عمل کنند، به تدریج پاداش‌ها را افزایش داد، ولی درجه دشواری معما را ثابت نگه داشت (معمای هفتم از معمای نخست سخت‌تر نبود). این کار آنقدر ادامه پیدا کرد که میزان پاداش به اندازه حقوق متوسط ۵ ماهه یک هندی رسید که برای دانش‌آموزان احتمالا فقیر بسیار قابل توجه بود.

اریلی با کمال تعجب دید که در پاداش‌های بالا، قدرت حل مسئله دانش‌آموزان بسیار کاهش پیدا کرد. علت چه بود؟ آنها آنقدر مجذوب پاداش می‌شدند که دیگر امکان تمرکز نداشتند، گفتگوی درونی آنها چنان روی این پاداش هنگفت متمرکز می‌شد که دیگر مجالی برای فکر متمرکز نمی‌ماند و عملکردشان کاهش می‌یافت.

در سازمان‌ها نیز چنین است. همواره پاداش بالاتر به عملکرد بهتر نمی‌انجامد و باید شرایط و ماهیت کار را در نظر داشت. در پژوهشی مشابه همین نتیجه را در مورد پرداختی به مدیران ارشد هم دیده‌ایم. عملکرد مدیران با پرداختی پایین در میان‌مدت، بسیار بهتر از عملکرد مدیران با پرداختی‌های کهکشانی بوده است. این را هم شاید بتوان با منطقی مشابه توجیه کرد.

منتورینگ (Mentoring) چیست؟

منتورینگ فرآیندی است که در آن یک فرد باتجربه، هدایت و حمایت یک فرد کم تجربه را برعهده می گیرد. فرد باتجربه منتور (Mentor) و فرد کم تجربه به عنوان منتی (Mentee) شناخته می شود. فرآیند منتورینگ یک ارتباط حرفه ای طولانی مدت، داوطلبانه و سودمند برای هر دو طرف منتور و منتی می باشد. فرآیند منتورینگ رابطه ای هدفمند و تکاملی است که یکی از مهمترین جنبه های آموزشی به شمار می رود. منتورینگ برخلاف یک ارتباط مدیریت و کارمند، مشاور و مشاوره گیرنده و یا مربی و شاگرد، یک ارتباط داوطلبانه با میل و خواسته هر دو طرف است که معمولاً بدون مطرح شدن خواسته های مالی و منفعت طلبانه مطرح می شود.

منتور : (Mentor)

منتور به معنی راهنما و مرشد است، به عبارت دیگر کسی که راه را نشان می دهد. منتور به افرادی می گویند که در یک زمینه ی خاصی تخصص ، تسلط و تجربه دارند و در آن زمینه کارشناس هستند و می تواند به دیگران در یادگیری آن کار کمک کنند. منتور یک رابطه ارگانیک و دوستانه با افراد جوانتر تحت سرپرستی خود برقرار میکند و نه تنها در مورد دروس دانشگاهی بلکه در خصوص مشاغل و مشکلات فرهنگی، اجتماعی و روحی و روانی ایشان را یاری می دهد. همه ما در زندگیمان فردی را ملاقات کرده ایم که هم نشینی و هم صحبتی با او برای زندگی ما اهمیت داشته است. برای مثال، این فرد میتواند یکی از معلمهای ما و یا یکی از اعضای خانواده باشد. چنین فردی را می توان منتور نامید.

منتی : (Mentee)

کسی که طرف صحبت منتور هست و از او کمک دریافت می کند، منتی نامیده می شود. منتور به صحبت های منتی خود با دقت گوش می دهد و با طرح سوال های مختلف، تفکر و تعمق در او ایجاد می کند. منتور و منتی با هم برابر هستند و هیچ کدام بر دیگری برتری ندارند. هم منتور و هم منتی از طریق هم صحبتی از همدیگر چیزهای زیادی یاد می گیرند. ولی موضوع صحبت را

منتی و نیاز او تعیین می کند. در محیط دانشکده منتور و منتی هر دو دانشجو هستند و زیر نظر یکی از اساتید برجسته دانشگاه به فعالیت می پردازند.

بهره‌گیری از منتورینگ به عنوان یک شیوه آموزش در سازمان‌ها

در کنار سایر روش‌های آموزش و توسعه، منتورینگ هم می‌تواند به عنوان یک روش توسعه در سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد، اما بهره‌گیری از این رویکرد در سه حوزه زیر می‌تواند نتایج بارزتری را به همراه داشته باشد.

۱- منتورینگ برای توسعه مهارت‌های مدیریتی

زمانی که هدف ما پرورش مدیران سازمان‌هاست، منتورینگ در کنار سایر روش‌های آموزش نظیر حضور مدیران در کارگاه‌های آموزشی می‌تواند بسیار موثر عمل کند. در این روش یک مدیر با تجربه به عنوان منتور در کنار مدیران با تجربه کم‌تر قرار گرفته و در مسیر توسعه مهارت‌های مدیریتی به آن‌ها یاری می‌رساند، لازمه بهره‌گیری از این رویکرد وجود فضای اعتماد در سازمان است.

۲- منتورینگ برای افراد تازه استخدام

در این شیوه برای افراد تازه پیوسته به سازمان منتورهایی تعیین می‌شود. این منتورها به افراد تازه استخدام در شناخت سازمان، افزایش تطبیق پذیری و رشد دانش و مهارت‌های بدو خدمت یاری می‌رساند.

۳- منتورینگ برای رشد شغلی

در این شیوه، هر فردی در سازمان یک منتور دارد که این منتور فرد را در یافتن بینش وسیع‌تر نسبت به مسیر شغلی یاری می‌رساند و همچنین دانش و مهارت‌های لازم برای رشد شغلی را در اختیار وی قرار می‌دهد.

گام‌های مورد نیاز برای پیاده سازی آموزش به روش منتورینگ در سازمان

برای پیاده سازی و اجرای آموزش کارکنان سازمان از طریق منتورینگ پنج گام بشرح زیر می باشد:

۱- شفاف سازی اهداف مورد انتظار از منتورینگ

قدم اول این است که مشخص کنیم از اجرای برنامه منتورینگ در سازمان چه انتظاراتی داریم، این برنامه در چه سطحی در سازمان اجرا می شود؟ چه خروجی‌هایی می بایست محقق شود؟ چه دانش و مهارتی می بایست توسعه یابد و ...

۲- تعیین وظایف و شایستگی‌های منتورها و منتی‌ها

در این گام وظایف، انتظارات و شایستگی‌های مورد نیاز از منتورها و منتی‌ها تعریف و شفاف می شود، به طور مثال گوش دادن موثر، قابلیت ایجاد اعتماد، دانش و تجربه بارز در حیطه منتورینگ و... می تواند بخشی از شایستگی‌های یک منتور باشد.

۳- انتخاب و ارزیابی منتورها و منتی‌ها

بر اساس هدف برنامه و همچنین وظایف و شایستگی‌های تعریف شده منتورها و منتی‌ها تعیین شده و یکدیگر معرفی می شوند. در این انتخاب می بایست به ویژگی‌های شخصیتی، تناسب فرهنگی، تناسب سنی و ... نیز توجه شود. همچنین در بعضی اوقات لازم است آموزش‌هایی برای توسعه مهارت‌های منتورها پیش از ورود به برنامه در نظر گرفته شود.

چرا مدیران بی تجربه از تصمیم گیری های دشوار اجتناب می کنند؟

یکی از مهم ترین وظایف مدیران، اتخاذ تصمیم های دشوار است. بسیاری از مدیران سعی می کنند از قرار گیری در چنین شرایطی اجتناب کنند. آن ها جلوگیری از ناراحتی دیگران یا از دست رفتن وجهه و موقعیتشان در برابر کارمندان را به عنوان توجیه و بهانه ای در قبال این رفتار خود معرفی می کنند. با این وجود در اغلب موارد، تأخیر در تصمیم گیری های دشوار می تواند خسارات بیشتری را نسبت به بهانه های این مدیران به بار بیاورد. در واقع، به تعویق انداختن تصمیم های سخت، شرایط را پیچیده تر خواهد کرد و هر چه جایگاه یک مدیر ارتقا یابد، تصمیم های دشوار او نیز بیش از پیش خواهد شد.

برای ارزیابی دلایل اجتناب مدیران از تصمیم گیری های دشوار و پیامدهای آن، مجله «هاروارد بیزینس ریویو» (Harvard Business Review) یا به طور مختصر «HBR»، مطالعه ای را بر روی بیش از ۲۷۰۰ مدیر ترتیب داد. در این مطالعه، حدود ۵۷ درصد از افرادی که به تازگی ترفیع گرفته بودند، اذعان داشتند که تصمیمات فعلی آن ها نسبت به شرایط مورد انتظارشان، پیچیده تر و سخت تر است. در بین اکثر مدیران، سه توجیه و بهانه متداول برای به تعویق انداختن تصمیم گیری های دشوار وجود دارد.

۱. ملاحظه شرایط دیگران

یکی از عوامل ناتوانی برخی از مدیران در اتخاذ تصمیم های دشوار، تصور دلسرد کردن دیگران است. این افراد معمولاً بیان می کنند که زیردستانشان به اندازه کافی از داشتن روحیه پایین رنج می برند؛ از این رو، تمایلی ندارند که با مطرح کردن مسائل دیگر به استرس آن ها بیفزایند. در چنین شرایطی، مدیران نمی خواهند که دیگران را دلسرد و مأیوس کنند و مشکل اصلی نیز همین موضوع است.

متعهد بودن به دقت و کیفیت بالا

برای مدیرانی که با عدم قطعیت موجود در پیامدهای احتمالی تصمیم گیری های دشوار مشکل دارند، اضطراب ناشی از انتخاب گزینه های اشتباه می تواند طاقت فرسا باشد. این مدیران سعی

دارند با ارزیابی داده‌های بیشتر و جستجوی گزینه‌های دیگر، نتایج تصمیم‌های خود را با قطعیت بیشتری تعیین کنند. چنین رویکردی نه تنها کارساز نخواهد بود بلکه منطق آن‌ها را نزد کارکنانشان زیر سؤال می‌برد. در واقع، تصمیم‌گیری با داده‌های ناقص، وظیفه یک مدیر اجرایی است. این مدیران باید توجه داشته باشند که در برخی از موارد تا هنگامی که یک تصمیم اجرا نشود، نمی‌توان به درست بودن آن پی برد. کارکنان با مشاهده این رفتار مدیران یاد می‌گیرند که باید به هر قیمتی، از اشتباهات احتمالی دوری کنند و برای جستجوی گزینه مناسب در مقابل انجام کار درست ارزش بیشتری قائل شوند.

رعایت عدالت و انصاف

احتمالاً شما نیز خبرهایی راجع به رفتار نامناسب برخی از مدیران و انتظارات غیر منصفانه آن‌ها از کارکنان خود شنیده‌اید. در برخی از شرکت‌ها برای جلوگیری از چنین رفتارهایی، مدیران توسط کارکنان خود ارزشیابی می‌شوند. امتیازات به دست آمده در این ارزشیابی‌ها، در میزان پاداش آن‌ها تأثیرگذار خواهد بود. از این‌رو، یکی از دغدغه‌های مدیران، ذهنیت کارکنانشان راجع رعایت انصاف و عدالت در محیط کاری است. این مشکل اغلب در محیط‌هایی به چشم می‌آید که برای تمامی افراد با هر عملکردی پاداش مشارکت در نظر گرفته می‌شود. این کار از یک تصور غلط نشات می‌گیرد؛ مدیر تصور می‌کند که اگر کارکنان خود را بر اساس عملکردشان مورد تقدیر قرار دهد، تمامی افراد به طور یکسان مورد احترام واقع نشده‌اند. مدیران به بهانه رعایت انصاف و عدالت، از اتخاذ تصمیم‌های دشواری که باعث ایجاد تمایز بین کارکنان قوی و متوسط می‌شود، اجتناب می‌کنند. متأسفانه در برخی از موارد، مدیران در قبال کارکنان ضعیف نیز هیچ اقدامی انجام نمی‌دهند.

دانش شوfer چیست؟ و چگونه گول دانش شوfer را نخوریم؟

ماکس پلانک، پس از دریافت جایزه نوبل فیزیک، به تور علمی دور آلمان رفت. هر جا دعوت می شد، همان سخنرانی اش را درباره مکانیک جدید کوانتوم ایراد می کرد. بعد از مدتی، شوfer پلانک سخنرانی او را از حفظ شده بود و یک روز به او گفت: پروفسور پلانک، این که هر روز باید یک سخنرانی ارایه بدهی حتماً خسته کنده است. نظرت چیست در مونیخ من سخنرانی کنم؟ تو می توانی ردیف جلو بشینی و کلاه شوferی مرا پوشی. این کار برای هر دو ما تنوع است. پلانک از این ایده خوشش آمد. بنابراین، آن روز عصر راننده سخنرانی طولانی راجع به مکانیک کوانتوم برابر حضاری شناخته شده ارایه داد. در ادامه، یک استاد فیزیک بلند شد و سوالی کرد. راننده خودش را عقب کشید و گفت: هرگز فکر نمی کردم کسی در شهری مثل مونیخ چنین سوال ساده ای پیرسد! شوfer من هم می تواند جوابش را بدهد!

دو نوع دانش وجود دارد.

اول، دانش واقعی. آن را در مردمی می بینیم که زمان و تلاش فراوانی را برای فهم یک موضوع صرف کرده اند.

نوع دوم، دانش شوfer نامیده می شود، دانش افرادی که فقط وانمود می کنند بلدند. آن ها طوطی وار کلمات شیوا به زبان می آورند طوری که انگار از روی نوشته می خوانند.

متاسفانه تمایز قایل شدن بین دانش واقعی و دانش شوfer بیش از پیش سخت شده است. چنین کم مایگی ای در تجارت و سرمایه گذاری هم وجود دارد. هر چه شرکت کم مایه تر، مدیرش (شومن) تر و سرمایه گذارش پر صدا تر و هنر پیشه تر است. اغلب اوقات سهام داران و سرمایه گذاران بر این باورند که مهارت در هنرپیشگی نتایج بهتری به همراه خواهد داشت، در حالی که واقعاً این طور نیست.

در نتیجه، همیشه مراقب دانش شوfer باش. هیچ وقت سخنگوی شرکت، سرمایه گذار مانده در سهم، رییس سیرک، سخنران لفاظ، فروشنده خوش زبان را با کسانی که واقعاً چیزی بلدند اشتباه نگیر.

یک شاخص کاملاً واضح برای تشخیص دانش شوfer وجود دارد:

کارشناسان واقعی به مرزهای آن چه می دانند و آن چه نمی دانند واقف اند. اگر احساس کنند خارج از دایره توانایی های شان قرار دارند، به سادگی سکوت می کنند یا می گویند: نمی دانم. این جمله را هم بدون عذرخواهی و حتی با افتخار بیان می کنند. از کسانی که دانش شوfer دارند هر جمله ای خواهیم شنید غیر از این.

چند توصیه از فوربس

۱- خود را درگیر مدیریت خرد و پرداختن به جزئیات نکنید

یکی از مهم‌ترین عوامل منفور شدن مدیران نزد کارمندان، دخالت‌های بیش از حد و بی‌مورد مدیران در تمام امور است. کارمندان و کارگران به‌ویژه آنهایی که با سابقه و باتجربه‌تر از بقیه هستند، به شدت نیازمند آزادی عمل هستند.

۲- با همه افرادتان به یک شکل رفتار نکنید

اگر چه اصل بر این است که مدیر همه کارکنانش را به یک چشم ببیند و با آنها عادلانه رفتار کند، اما این به آن معنا نیست که باید از یک الگوی رفتاری برای برخورد با تمام کارکنان استفاده کرد.

۳- به هیچ عنوان در اجرای تصمیمی که گرفته‌اید تزلزل نشان ندهید

بدترین چیز برای یک مدیر این است از تصمیمی که گرفته عقب‌نشینی کند. در این حالت اعتماد کارکنان نسبت به چنین مدیری کاملاً سلب شده و بعدها نیز کارکنان به دستورات و تصمیمات چنین مدیر متزلزلی گردن نمی‌گذارند.

۴- این طور وانمود نکنید که همه چیز را می‌دانید

ارتکاب این اشتباه مهلک می‌تواند هر مدیری را از پا درآورد، زیرا دیر یا زود مشخص می‌شود چیزهای بسیاری وجود دارد که مدیر از آنها آگاهی ندارد. این ادعای گزاف از سوی مدیر موجب می‌شود کارکنان دیگر نیازی نبینند که مدیر را در جریان واقعیت‌ها قرار دهند، چراکه فکر می‌کنند او از آنها مطلع است.

راهکارهای اثر بخش اما فراموش شده

در مطالعه ای جدید، ۵۸ درصد از کارمندان گزارش دادند که به ندرت به خاطر کار خوب از مدیرانشان کلمه ی متشکرم را شنیده اند. همین کارمندان این تشکر شفاهی را یکی از مهم ترین عوامل تشویق کننده ی خود می دانستند. آنان تشکر کتبی را عامل تشویق کننده ی دوم می دانستند و ۷۶ درصد از آنها به ندرت نامه ی تشکر دریافت می کردند. همین قدر ناشناسی مدیران، مهم ترین عامل ترک کار کارمندان است.

مدیران معمولا علاقه دارند مچ کارمندان را موقع اشتباه بگیرند. اما سعی کنید موقعی که کارشان را درست انجام می دهند هم مچشان را بگیرید و به آنها به صراحت اعلام کنید که دارند کارشان را خوب انجام می دهند. بدین ترتیب هم رفتار مورد نظرتان را تقویت کرده اید، هم کار با خود را برای کارمند دلپذیر کرده اید و هم احتمال از دست دادن کارمندان مناسب را کاهش داده اید.

قانون دو پیتزای بزوز

این قانون مبتنی بر این اصل است که اجزای سازنده سازمان‌ها باید گروه‌های کوچکی باشند. این قانون گروه‌ها را ملزم می‌کند که آنقدر کوچک باشند تا همه اعضای آن بتوانند با خوردن دو عدد پیتزا سیر شوند. او می‌گوید اگر شما نمی‌توانید یک تیم را صرفاً با دو پیتزا سیر کنید پس قطعاً این تیم بزرگتر از اندازه مفید آن است.

گروه‌های کوچک بیشتر از گروه‌های بزرگ کار انجام می‌دهند زیرا ارتباطات در گروه‌های کوچک بسیار سریع‌تر شکل می‌گیرد.

در تیم‌های دو پیتزایی کار تیمی بر پایبندی به دستورالعمل‌ها و روش‌های خشک سازمانی ارجحیت دارد. در این تیم‌ها مدیر تیم معنی خود را از دست می‌دهد و تعاملات در درون تیم جولان می‌دهد.

تیم‌های دو پیتزایی شبیه خانواده هستند؛ آن‌ها مشاجره می‌کنند یا حتی بطور کامل از هم پاشیده می‌شوند. اما می‌توانند در زمان شکنندگی خود را جمع و جور کنند و بخود بیایند. یک شرکت در حال رشد به تیم‌های دو پیتزایی بیشتر از گروه‌های بزرگ نیاز دارد.

«تکنیک شخص معروف» در حل مساله و تحلیل

هر کدام از ما سبکی برای فکر کردن و تحلیل کردن امور و پدیده ها داریم. بنابراین بعد از مدتی تکراری می شویم! همیشه یک جور پدیده ها را تفسیر می کنیم و همیشه یک جور فکر می کنیم. اگر هم بخواهیم که جور دیگری نگاه کنیم احساس ناراحتی می کنیم. چرا که با تحلیل ها و نگرش های قبلی ما در تضاد است. حالا می خواهیم روشی را به شما معرفی کنم که می تواند به شما در این زمینه کمک کند.

یکی از روش های حل خلاق مساله این است که وانمود کنید که شما شخص مشهوری هستید و سعی کنید مساله را از دید آن شخص حل کنید. شخصیت مفروض شما ممکن است چشم اندازهای جدیدی را نسبت به آن مساله به شما بدهد. برای مثال، با خود بگویید

اگر اسحاق نیوتن با این مساله روبرو می شد، چه می کرد؟

اگر بیل گیتس با بحران مالی روبرو می شد چه می کرد؟

اگر علی پروین با این مشکل دست و پنجه نرم می کرد، چه تصمیمی می گرفت؟

می توانید به جای شخص مشهور، از افرادی که مشهور نیستند اما شما آنان را به خوش فکری و خلاقیت و موفقیت می شناسید استفاده کنید:

اگر پسر عمه پولدار و موفقم در چنین موقعیتی قرار می گرفت چه تصمیمی می گرفت؟

به این ترتیب شما با تغییر زاویه و نگاه خود می توانید یک نگاه بدیع و جدید را تجربه کنید. در ضمن به خاطر تغییر نگاه و تضاد با نگرش های قبلی خود نیز احساس ناراحتی نمی کنید چون این نگاه را منتسب به نیوتن/علی پروین/پسر عمه خود می دانید.

یک مثال عملی:

شما با بحران زیر روبرو شده اید: به دلایل ناروا به زندان افتاده اید و مجبورید دو سال را در زندان بمانید. استرس زیادی دارید. خانواده تان بی پناه و بی پول در بیرون زندان هستند. چه می کنید؟

وقتی از تکنیک نیوتن استفاده می کنید به این ایده می رسید: شما یک نویسنده بالفطره هستید اما هیچگاه این فرصت فراهم نشد که بنشینید و کتاب بنویسید بنابراین اگر هدف گذاری و همت کنید می توانید هر دو ماه یک بار کتاب به بیرون بدهید. در ضمن شما ایده ها و دانش هایی دارید که بسیار جذابند و احتمالاً کتاب شما به چاپ های بعدی هم خواهد رسید.

تجویز راهبردی:

برای بکارگیری تکنیک شخص معروف و موفق گام های زیر را طی کنید:

۱- مساله خود را شناسایی کنید.

۲- یک شخص معروف و موفق که به مساله شما نسبتاً (و نه کاملاً) مرتبط است را انتخاب کنید.

۳- آن شخص معروف را در آن موقعیت در نظر بگیرید و از خود بپرسید که وی در چنین موقعیتی احتمالاً چه می کرد و اصلاً مساله را چگونه می دید، چگونه تفسیر می کرد؟

۴- اگر ایده های بدست آمده مطلوب نبود، شخص معروف دیگری را انتخاب کنید.

بدبینی سازمانی (Organizational Cynicism)

اخیرا مبحث بدبینی سازمانی، به ویژه در زمینه رفتار سازمانی توجه زیادی را جلب کرده است. در حال حاضر، مطالعات تجربی و نظری زیادی در زمینه بدبینی سازمانی و عوامل سازمانی و مدیریتی مربوط به آن انجام گرفته است

بدبین فردی است که نگاهی بد به بیشتر امور دارد. کانتر و میر ویس در شرحی مختصر، بدبینی را همراه با دروغگویی، به نمایش گذاشتن چهره ای نادرست از دیگران و از بین بردن مزایای آنها دانسته اند و این طرز فکر را که مردم فقط به فکر خودشان هستند، ویژگی انسان بدبین معرفی کرده اند و معتقدند که نگرش های بدبینانه درباره زندگی به موازات نگرش های مرتبط با کارند

عوامل سازمانی مؤثر بر بدبینی سازمانی

در سراسر دنیا عوامل متعددی به عنوان علل ایجاد بدبینی در سازمان ها معرفی شده است. اگر این عوامل را به دو دسته عوامل سازمانی و مدیریتی دسته بندی کنیم، در این تحقیق سعی شده است به برخی عوامل سازمانی به وجود آورنده بدبینی در سازمان اشاره شود. جیمز ، عواملی را به عنوان پیش بینی کننده های بدبینی سازمانی مطرح کرد.

چهار عاملی که جیمز نام برده است عبارت اند از :

نقض قراردادهای روان شناختی؛ (عدم اعتماد سازمانی)

سیاست های سازمانی؛ (عملکرد ضعیف سازمان)

استنباط از صداقت و عدالت سازمانی؛

حمایت سازمانی درک شده توسط کارکنان. (تعدیل نیروی کار)

یافته های جیمز نشان داد وقتی کارکنان احساس می کنند رفتارهایشان به انتخاب خودشان نیست (سیاست های سازمان)، با کارکنان باور می کنند تخلف از مقررات و تقابل به مثل بین سازمان و

کارکنان به وجود می آید (نقض قراردادهای روانشناختی)، بدینی آنها نسبت به سازمان بیشتر می شود و بدون توجه به نوع بی عدالتی (توزیعی، رویه ای و تعاملی)، وقتی درک بی عدالتی در سازمان زیاد باشد، بدینی در سازمان افزایش می یابد.

از طرفی، وقتی کارکنان عقیده دارند سازمان برای کمک هایشان ارزش قائل است و نگران رفاه و آسایش آنهاست (حمایت سازمانی) نگرش های بدینانه کاهش می یابد

انواع بدینی سازمانی

اندرسون و با من بدینی را در سه حالت اندازه گیری کردند: ۱. بدینی نسبت به یک سازمان خاص و مدیریت آن سازمان؛ ۲. بدینی کلی نسبت به سازمان های تجاری و مدیران اجرایشان؛ ۳. بدینی کلی نسبت به ماهیت انسان

نتایج بدینی سازمانی

آبراهام از نخستین کسانی بود که تحقیقی تجربی را برای بررسی اثر بدینی سازمانی رضایت شغلی، تعهد سازمانی، از خودبیگانگی، و رفتار شهروندی سازمانی انجام داد. او در مقاله اش به سه نوع بدینی اشاره کرد: ۱. بدینی شخصیتی؛ ۲. بدینی سازمانی؛ ۳. بدینی اجتماعی .

او پیش بینی کرد بدینی سازمانی با رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط منفی دارد و با از خود بیگانگی ارتباط مثبت دارد.

نتایج مطالعه آبراهام نشان داد هر سه نوع بدینی با رضایت شغلی ارتباط دارد. بدینی شخصیتی و بدینی سازمانی باعث کاهش رضایت شغلی و بدینی اجتماعی باعث افزایش رضایت شغلی می شود، افرادی که از رفتار انسان درک منفی داشتند (بدینی شخصیتی) و درباره تلاش ها برای تغییر بدین بودند (بدینی سازمانی)، از شغلشان رضایت کمتری داشتند و افرادی که معتقد بودند جامعه از قراردادهای روان شناختی تخطی می کند، از شغلشان رضایت بیشتری داشتند.

راهکارهای مدیریتی:

۱. حمایت سازمان و مدیریت از کارکنان در جهت کسب اعتماد زیر دستان افزایش یابد.

۲- زمینه های مشارکت بیشتر کارکنان در تصمیم گیری در حوزه هایی که مستعد ایجاد بدبینی است، فراهم شود

۳. عوامل تأثیرگذار بر رضایت کارکنان شناسایی شود و تسهیلات لازم فراهم شود.

۴. عدالت در توزیع پاداش ها و جبران خدمات کارکنان رعایت شود و برای کارکنان شفاف سازی شود

۵. میزان حقوق و مزایای مدیر و منطق پرداخت آن برای کارکنان شفاف باشد.

مدیران نیرو خراب کن

حتما شما هم سازمانها یا شرکت هایی را دیده اید که نیروهایی با رزومه قوی و با پتانسیل و با انگیزه وارد آن می شوند و نیروهای بدبین، بی انگیزه و بی تفاوت از آن خارج می شوند.

آیا می خواهید بدانید که چگونه سازمانها انگیزه کارکنان را از بین می برند؟

قبل از اینکه رفتارهای نامطلوبی که مدیران انجام می دهند و باعث بی انگیزگی، بدبینی و استعفای کارکنان شایسته شان می شوند را مطرح کنم باید به مدیران کمک کنیم با ارزیابی درست، رفتار کارکنان را بررسی کنند، اینکه آیا خودشان مسئول این بی انگیزگی هستند و یا پرسنل مسبب آن می باشند.

روشن شدن این قضیه همان اندازه که برای کارکنان موثر است برای سازمان نیز مفید می باشد. اگر سازمان پی ببرد علت بی انگیزگی و ترک پرسنل نوع مدیریت سازمان می باشد و سعی در اصلاح آن بنماید، می تواند فرهنگ سازمان را به سمت سازمانی متعهد و شکوفا و توانمند پیش ببرد در غیر این صورت محکوم به فناست.

اغلب مدیران، مشکلات مربوط به نیروها را به گردن زمین و آسمان می اندازند در حالی که عامل اصلی در بروز این مسئله را فراموش می کنند؛ اینکه افراد مدیران خود را ترک می کنند نه شغلشان را!

به راحتی مدیران با بررسی چند مورد می توانند متوجه شوند مشکلات به کدام سو متمایل است. در اینجا با استفاده از نظریه اسناد هر مدیر می تواند در سازمان چنین ارزیابی داشته باشد.

نظریه اسناد ابزاری است که به وسیله آن بهتر می توانیم رفتار افراد را در سازمان درک کنیم و علل بروز رفتار افراد را شناسایی کنیم. طبق این نظریه ما رفتار را می بینیم و بعد علتها را به آن اسناد می کنیم. براساس آن، هنگام مشاهده رفتار یک شخص در صدد برمی آییم تا مشخص کنیم که آیا این رفتار علت درونی دارد یا علت بیرونی. برای مثال، اگر یکی از کارکنان کارش را خوب انجام ندهد، امکان دارد که مدیر او عملکرد ضعیف وی را به حساب عدم توانایی و انگیزش او

بگذارد. این یک نمونه از اسناد درونی است. اما اگر مدیر عملکرد ضعیف وی را به حساب مسائل مدیریتی و فرهنگ حاکم در سازمان بگذارد، یک نمونه از اسناد بیرونی است.

در شروع فرآیند نظریه اسناد ما رفتار را مشاهده می‌کنیم. سپس آن را بر حسب

درجه تطابق (consensus)،

درجه تداوم رویه در رفتار (consistency)،

و میزان تفاوت (distinctiveness) ارزیابی می‌کنیم.

۱- تطابق:

یعنی درجه همانندی رفتار مشاهده شده با رفتار دیگران در همان موقعیت. اگر تطابق بالا باشد، در آن صورت علت رفتار احتمالاً بیرونی است. اگر این همانندی در رفتارها پایین باشد، علت درونی دارد. برای مثال، اگر همه افراد یک سازمان پس از ترک شرکت علاقه ای به بازگشت به آن ندارند، رفتار مشاهده شده با رفتار دیگران تطابق بالا دارد و علت بیرونی است. لذا این مشکل نتیجه مسائلی محیطی و عوامل مدیریتی حاکم است.

۲- تداوم رویه در رفتار:

یعنی میزان تکرار رفتار مشاهده شده در همان موقعیت. اگر رفتار خاصی چندین بار تکرار شود، تداوم رویه زیاد است، احتمالاً علت درونی دارد. لذا هر قدر در نوع رفتار، مثلاً تاخیر، تداوم رویه مشاهده شود، شخص مشاهده‌کننده یا مدیر آن را به حساب عوامل درونی یا خود شخص می‌گذارد. اما اگر شخصی همیشه منظم بوده و به موقع سرکار حاضر می‌شده است ولی یک روز خاصی با تاخیر وارد شود، مدیر نمی‌تواند بر چسب بی‌انگیز بودن یا تنبلی به او بزند.

تفاوت:

یعنی درجه تفاوت یک رفتار مشاهده شده در موقعیت‌های مختلف. آیا فرد در موقعیت‌های مختلف رفتارهای متفاوت خواهد داشت؟ آیا در سایر محیط‌های کاری این رفتار از او مشاهده

شده است؟ اگر تفاوت زیاد باشد، احتمالاً نتیجه‌گیری می‌شود که رفتار مشخص مورد نظر علت بیرونی دارد. لذا این مشکل نتیجه مسائلی محیطی و عوامل مدیریتی حاکم است.

هر رفتاری که پیراموتان از پرسنل میبینید این سه مورد را با خود مرور کنید. اگر هر سه این موارد نشان از رفتار بیرونی پرسنلتان داشت کمی هم خود را محاکمه کنید. همه آنچه که مدیران باید برای حفظ نیروهای متعهد و توانمند خود داشته باشند، پیدا کردن دیدگاهی جدید و تلاش و همتی مضاعف برای حمایت از آنان است.

برای خوب گوش کردن به حرف دیگران لازم نیست مدام سرتان را تکان بدهید!

فرض کنید دوستی به شما می‌گوید کارش را از دست داده، ولی به گفته خودش، خیلی هم مهم نیست چون اصلاً از رئیس‌اش دل خوشی نداشته و رفت و آمد از خانه به محل کار هم افتضاح بوده و امروز فقط یک ساعت و نیم طول کشیده که ۳۰ کیلومتر تا دفتر رانندگی کند. اما وقتی می‌گوید نمی‌داند چطور باید قضیه از دست دادن کارش را با خانواده‌اش مطرح کند، بغضش می‌گیرد. در جواب به او چه می‌گویید؟

هم‌دردی‌هایی مثل "متاسفم" یا امید دادن‌هایی مثل "خیلی زود کار بهتر پیدا می‌کنی"، پیش‌پاافتاده اند و از سر بی‌اعتنایی تلقی می‌شوند. جملاتی از این قبیل که "حالا این که چیزی نیست، من وقتی اخراج شدم..." نیز خودخواهانه است. اگر شنونده خوبی باشید می‌فهمید که وقتی دوست‌تان بغض کرده، خیلی جای شوخی نیست و اگر حرف بی‌ملاحظه‌ای بزنید ممکن است واقعاً او را برنجانید.

"گراهام بادی" استاد ارتباطات دانشگاه می‌سی‌سی‌پی می‌گوید در چنین موقعیتی می‌توانید بگویید "کی می‌خواهی این خبر را به خانواده‌ات بگویی؟ چه بد! به نظرت چه واکنشی نشان می‌دهند؟" تحقیقات گراهام بادی نشان می‌دهند که برخلاف تصور رایج، تکان دادن سر و تکرار طوطی‌وار و تاییدهای بی‌مبنا باعث نمی‌شود کسی که با شما حرف می‌زند احساس کند درک شده است؛ به جای آن احتمالاً اطلاعات توصیفی و تحلیلی حس خیلی بهتری به او می‌دهد.

گوش کردن موثر عملی منفعلانه نیست. کافی نیست به صورت طرف مقابل چشم بدوزید و سکوت کنید؛ این کار را جغدها هم می‌توانند بکنند؛ سیری و الکسا هم با دقت به حرف‌هایتان گوش می‌کنند، اما گفتگو با آنها برایتان رضایت‌بخش نیست، چون حیوان و نرم افزار نمی‌توانند با فکر و احساس به شما پاسخ دهند و خوب گوش کردن دقیقاً مستلزم این نوع پاسخ‌ها است. خبر بد اینکه اغلب ما در این زمینه عملکرد خیلی خوبی داریم.

داده‌ها نشان می‌دهند جواب شنونده‌ها از نظر عاطفی در کمتر از ۵ درصد مواقع با گفته‌های گوینده‌ها مطابقت دارد. اگر می‌خواهید به حرف کسی گوش کنید مهم نیست که جزئیات ریز ماجرا را بدانید؛ مهم این است که بفهمید تاثیر عاطفی کل آن اتفاق بر او چه بوده است. این کار واقعا دشوار است و نیاز به تمرین دارید، چرا که اغلب، خود گوینده‌ها هم ما را با انبوهی از اطلاعات بمباران می‌کنند، طوری که احساس واقعی‌شان میان آن خرده اطلاعات گم می‌شود. گوش کردن فعال نیازمند تحلیل این جزئیات و پرسیدن سوالات هوشمندانه است. آن وقت ممکن است ناگهان طرف مقابلتان بگوید: "آخیش! می‌خواستم همین را بگویم."

۴ تحلیل مهم در بازاریابی

جئوف لانکستر در کتاب «اصول مدیریت بازاریابی» می‌نویسد: موفقیت یا شکست ما در بازار، بستگی به تحلیل ما از شرایط و عوامل دخیل در بازار دارد. برای همین، یک مدیر بازاریابی باید این چهار عامل اصلی را به خوبی تحلیل کند:

تحلیل بازار (Market analysis)

در تحلیل بازار، وضعیت کلی بازار مثل رکود یا رونق بازار، اندازه بازار، آینده بازار و عوامل سیاسی، اقتصادی، قانونی، فرهنگی، اجتماعی و غیره موثر بر بازار را تجزیه و تحلیل می‌کنیم

تحلیل رقبا (Competitors analysis)

در تحلیل رقبا، به این چهار سوال مهم پاسخ می‌دهیم:

- ۱- مهم‌ترین رقبایمان، کدام شرکت‌ها هستند؟
- ۲- نقاط قوت و ضعف آنها چیست و چگونه می‌توانیم از نقاط ضعف‌شان برای حمله به آنها استفاده کنیم و برای در امان ماندن از نقاط قوت آنها، باید چه اقداماتی انجام بدهیم؟
- ۳- به کدام رقیب‌مان می‌توانیم حمله کنیم و از کدام رقیب‌مان باید دوری کنیم؟
- ۴- رقبای بالقوه‌ای که ممکن است وارد بازارمان شوند، چه شرکت‌هایی هستند و چگونه می‌توانیم جلوی ورود آنها به بازارمان را بگیریم؟

تحلیل مشتریان (Customers analysis)

در تحلیل مشتریان به این چهار سوال مهم پاسخ می‌دهیم:

- ۱- مشتریان هدف اصلی‌مان چه افراد یا شرکت‌هایی هستند؟
- ۲- مشتریان هدف اصلی‌مان چه نیازها و خواسته‌هایی دارند؟ دیدگاه‌شان نسبت به ما چیست و چگونه می‌توانیم آن را تقویت یا اصلاح کنیم؟

۳- معیارهای مشتریان هدف اصلی مان برای انتخاب یک محصول چیست و وضعیت محصول مان در این معیارها چگونه است؟

۴- چگونه می توانیم مشتریان هدف اصلی مان را حفظ کنیم و میزان خریدشان از شرکت مان را افزایش بدهیم؟

تحلیل شرکت (Company analysis)

در تحلیل شرکت به این چهار سوال مهم پاسخ می دهیم:

۱- نقاط قوت و ضعف شرکت مان در مقایسه با رقبا و خواسته های مشتریان چیست؟ چگونه می توانیم نقاط قوت مان را تقویت کنیم و نقاط ضعف مان را کاهش بدهیم؟

۲- برای بهره مندی از فرصت های بازار به چه مهارت ها، توانایی ها و منابع جدیدی نیاز داریم و چگونه می توانیم آنها را به دست بیاوریم؟

۳- برای در امان ماندن از تهدیدهای بازار به چه مهارت ها، توانایی ها و منابع جدیدی نیاز داریم و چگونه می توانیم آنها را به دست بیاوریم؟

۴- با در نظر گرفتن شرایط بازار در آیند و برای بقای شرکت مان در بازار به چه مهارت ها، توانایی ها و منابع جدیدی نیاز داریم و چگونه می توانیم آنها را به دست بیاوریم؟

چرا قدرتمندان احمق می شوند؟!

یک دانشمند عصب‌پژوه در دانشگاه مک‌مستر آزمایشی انجام داد. سر دو دسته (افراد قدرتمند و افراد نه‌چندان قدرتمند) را زیر دستگاه تحریک مغناطیسی مغز قرار داد. او دریافت قدرت در افرادی که احساس قدرت می‌کنند فرآیند عصبی خاصی به نام بازتاب را مختل می‌کند؛ چیزی که مبنای درک دیگران است. این باعث می‌شود قدرتمندان در دیدن مسائل از نگاه دیگران ناتوان شوند.

یکی از دانشمندان این مساله را «پارادوکس قدرت» نام‌گذاری کرده است: ما به خاطر یک سری توانمندی‌ها قدرتمند می‌شویم، اما زمانی که قدرتمند می‌شویم بخشی از توانایی‌هایی خود را از دست می‌دهیم.

تا به حال فکر می‌کردیم که قدرت فساد می‌آورد، اما یافته‌های دانشمندان نشان می‌دهد که قدرت، حماقت نیز می‌آورد. پژوهشگر دیگری که استاد روانشناسی دانشگاه برکلی است، پس از سال‌ها تلاش آزمایشگاهی به این نتیجه رسیده است: آزمایش‌شوندگان قدرتمند (احساس قدرت می‌کنند) چنان عمل می‌کنند که گویی ضربه مغزی خورده‌اند!

در یک مطالعه در سال ۲۰۰۶، از شرکت‌کنندگان خواسته شد تا حرف E را روی پیشانی خود جوهری رسم کنند که دیگران آن را ببینند، کاری که مستلزم آن است که خود را از دیدگاه مشاهده‌گر ببینید. آن‌هایی که خود را قدرتمند احساس می‌کردند، ۳ برابر بیشتر احتمال داشت که حرف E را برای خودشان درست رسم کنند، و برای دیگران وارونه!

آزمایش‌های متعدد دیگر نشان داده است که افراد قدرتمند در تشخیص احساس انسان‌ها در یک عکس، یا دریافتن اینکه همکاران چگونه یک اظهارنظر را تفسیر خواهند کرد، عملکرد ضعیفی دارند. افراد قدرتمند «از شبیه‌سازی تجربه دیگران» ناتوان می‌شوند و در نهایت به چیزی منجر می‌شود که «کمبود فهم دیگران و همدلی» نامیده می‌شود. (منبع: فصلنامه ترجمان)

قدرت بدان معنا نیست که ما وزیر و وکیل باشیم. معلم مدرسه هم صاحب قدرت است. پدر یا مادر نیز صاحب قدرت است. راننده اتوبوس هم صاحب قدرت است. قدرت همه جا هست.

قدرتمندی ناشی از مقام یا مرتبه نیست بلکه یک تجربه ذهنی است که حتی می‌تواند ناشی از نشستن پشت فرمان یک ماشین باشد (کاملاً به شما احساس قدرت می‌دهد). بنابراین ما همه در معرض حماقت و فساد ناشی از قدرت هستیم.

لازم نیست فرعون باشیم تا احمق شویم؛ پیروی چشم بسته از قدرت نیز حماقت می‌آفریند. فرعون نمی‌تواند برده بسازد؛ این برده‌ها هستند که فرعون می‌سازند. همه ما وظیفه داریم قدرت را مهار کنیم؛ چه خود صاحب آن باشیم چه در معرض آن.

جامعه ما برای پیشرفت نیازمند قدرت قاعده‌مند است. در درون همه‌ی ما یک قدرتمند احمق وجود دارد؛ ما باید کنترلش کنیم. توسعه از من و خانه من آغاز می‌شود.

نکاتی مهم پیرامون توانمندسازی کارکنان

Harvard business review

طی سال‌های اخیر، بسیاری از محققان به موضوع «توانمندسازی» کارکنان پرداخته‌اند. توانمندسازی یعنی کارکنان استقلال و آزادی عمل بیشتری داشته باشند؛ یعنی بتوانند برای حل مشکلات یا بهبود خدمات یا عملکرد، خودشان تصمیم بگیرند و خودشان اقدام کنند. تحقیقات زیادی در این راستا انجام شده است.

نتیجه بسیاری از این تحقیقات در یک جمله خلاصه می‌شود: میان احساس قدرتمند بودن کارکنان و عملکرد مثبت، رضایت شغلی و تعهد به سازمان، ارتباط مثبت وجود دارد.

اما ما در تحقیق اخیر خود دریافتیم که این سبک رهبری، فقط روی بعضی از کارکنان و بعضی از شاخص‌های عملکرد تاثیر دارد. «رهبران توانمندساز» باید بدانند که تلاش‌هایشان در راستای توانمندسازی چه زمانی و کجا بیشترین تاثیر را دارد.

ما نتایج تمام تحقیقاتی را که در رابطه با توانمندسازی کارکنان انجام شده جمع‌آوری و بررسی کردیم. ۱۰۵ تحقیق در این رابطه انجام شده بود، روی بیش از ۳۰ هزار کارمند از ۳۰ کشور جهان.

نتایج تحقیقات ما به طور خلاصه عبارتند از:

رهبران توانمندساز، بیش از هر چیزی روی خلاقیت و رفتار شهروندی تاثیر دارند.

کارکنانی که فکر می‌کردند رهبرانشان توانمندساز هستند، احساس می‌کردند اختیار و کنترل بیشتری روی کارشان دارند؛ احساس می‌کردند کارشان معنادار و با ارزش‌هایشان در یک راستا است و حس می‌کردند در حوزه تخصص‌شان استادند و می‌توانند تفاوت ایجاد کنند.

رهبرانی که سعی در توانمندسازی کارکنان دارند، در مقایسه با سایر رهبران، اعتماد کارکنان را بیشتر جلب می‌کنند.

کارکنان به رهبرانی که از نظرشان توانمندسازتر بودند، اعتماد بیشتری داشتند. آنها به رهبر خود ایمان داشتند و برای او سنگ تمام می گذاشتند؛ بدون آنکه احساس کنند مورد سوءاستفاده قرار گرفته اند. وقتی یک رهبر سعی می کند به کارکنان قدرت بدهد، به آنها چالش ها و مسوولیت های اضافی محول می کند.

توانمندسازی کارکنان در فرهنگ های شرقی بیشتر موثر بوده تا فرهنگ های غربی.

علتش می تواند این باشد که در جوامع شرقی، از کسانی که در جایگاه قدرت قرار دارند انتظار می رود که از کسانی که در جایگاه های پایین تر قرار دارند، حمایت کنند. از زیردستان هم انتظار می رود که وفادار باشند و از دستورات رهبر سازمان پیروی کنند. اما در کشورهای غربی، کارکنان ترجیح می دهند از رهبر سازمان مستقل باشند. در چنین بستری، توجه بیش از حد رهبر سازمان ها به کارکنان ممکن است مزاحمت، دخالت یا حتی تلاش برای کنترل کردن تلقی شود.

تاثیر این اقدامات بر کارکنانی که سابقه کار کمتری در سازمان داشته اند، بیشتر بوده است.

اعضای جدید با اشتیاق از فرصت ها استقبال می کنند. آنها احتمالاً دوست دارند در برخوردهای اول، تصویر خوبی از خودشان ارائه دهند. می توانیم به کارکنان جدید این فرصت را بدهیم که مسوولیت کامل کار خود را بپذیرند. این یک ابزار قدرتمند مدیریتی است.

استراتژی هایی برای هوشمندانه کار کردن به جای زیاد کار کردن

۱- استراتژی اهرم

اهرم هنر استفاده از ابزارها جهت افزایش کیفیت کار یا بهره‌وری است. این ابزارها می‌تواند تکنولوژی باشد مثل: نرم افزارهای کامپیوتری یا می‌تواند استراتژی‌های سازمانی نظیر سیستم‌های بهتر باشد. شما معمولا از چه ابزارهایی برای حداکثر کردن نتایج کارتان استفاده می‌کنید؟ برای مثال فروشندگانی که از طریق سمینارها یا کنفرانس‌های تلویزیونی فروش می‌کند، مشخص است نسبت به کسی که فرد به فرد می‌فروشد میزان فروش بیشتری داشته باشد. چه کاری می‌توانید انجام دهید تا زمان، دانش یا مهارت‌هایتان اهرم شما باشند؟

۲- استراتژی تفویض اختیار

یک بخش خاص اهرم عبارت از تفویض اختیار است. یعنی بکارگیری افراد دیگر جهت انجام قسمت‌هایی از کار شما تا وقتتان برای فعالیت‌های سودآورتر آزاد شود. بیا بید دوباره به مثال فروشنده‌نگاهی بیاندازیم. اگر فروشنده خاصی در انعقاد قراردادهای فروش متبحر باشد ممکن است دست به تفویض و واگذاری امور اجرایی فروش زده تا بتواند به عنوان یک فروشنده زمان بیشتری را برای قراردادهای اختصاص دهد. اگر سود حاصل از افزایش فروش بیشتر از هزینه واگذاری باشد پس شما سیستم مناسبی دارید. همیشه شنیدن این نکته در بین شکایت‌های صاحبان تجارت که فروشندگان آنها از آینده‌نگری متنفرند و واقعا در مورد آن احساس بدی دارند باعث تعجب من می‌شود.

۳- استراتژی مدیریت زمان

من اغلب می‌شنوم که صاحبان تجارت می‌گویند که تعداد کارکنان بخش خصوصی خیلی زیاد است زیرا آنها همیشه ساعت‌های زیادی را تلف می‌کنند تا کار را انجام دهند. نظر من مخالف این موضوع است. اگر شما نمی‌توانید در یک روز عادی کاری، کارتان را انجام دهید پس شما احتمالا فاقد مهارت‌های تمرکز، اهرم و تفویض اختیار (واگذاری) هستید یا یک مدیر که در استفاده از

زمان ضعیف است. مدیریت زمان هنر سازماندهی خودتان است تا بتوانید تمام کارهایتان را در یک روز کاری استاندارد انجام دهید.

سازماندهی یک روز از پایان روز قبلی شروع می‌شود. اگر شما این کار را هنگام استراحتتان انجام دهید مغزتان به شما کمک خواهد کرد که کارآمدتر باشید.

تخمین زده شده که ۵۰ درصد از زمان استراحت وقف سازماندهی مغز و ساختار دادن به دانش و تجربیات به دست آمده در طول روز می‌شود.

۴- استراتژی تمایز قائل شدن بین فعالیت‌ها

من مطمئن هستم که شما قانون ۸۰/۲۰ را می‌دانید؛ ۸۰٪ از نتایج کارتان از ۲۰٪ تلاش‌هایتان بدست می‌آید. دلیل اینکه این مساله در مورد افراد زیادی صادق است، این است که آنها نمی‌دانند که کدام تلاششان بهترین نتایج را به همراه می‌آورد. اگر شما نتایج خوب را ثبت کنید، سپس شما می‌توانید قاعده ۸۰/۲۰ را تغییر دهید تا برای شما به طور موثرتری کار کند.

اگر شما می‌دانستید که کدام ۲۰٪ از فعالیت شما بهترین نتایج را تولید می‌کند سپس شما می‌توانستید خودتان را سازماندهی کنید تا وقت بیشتری را صرف آن کارها بکنید و بنابراین سودتان در هر ساعت افزایش می‌یافت. اگر شما خصوصیات ۲۰٪ از مشتریانتان را که ۸۰٪ تجارت شما را پوشش می‌دهند می‌دانستید پس شما می‌توانستید آن گروه از مشتریان را مورد هدف قرار دهید.

صفت‌های بایسته رهبری/جان ماکسول

سوالاتی برای تمرین فروش

تیم کانر در کتاب « ۹۱ خطای فروشندگان » می‌نویسد: فروش مثل ورزش است و در آن باید درست مثل ورزشکاری که هر روز تمرین می‌کند، هر روز تمرین کنیم تا بتوانیم به مرور به فروشنده بهتری تبدیل شویم

یکی از بهترین روش‌های تمرین فروش این است که اعضای تیم فروش دور هم جمع شوند و این سوالات را از هم پرسند و به آنها فکر کنند:

۱- برای شناخت بهتر مشتریان و نیازهایشان، چه سوالاتی را می‌توانیم از آنها پرسیم؟

۲- چگونه می‌توانیم سوالات مان را از مشتری پرسیم، بدون این که ناراحت شود یا انگیزه‌اش برای پاسخگویی را از دست بدهد؟

۳- چگونه می‌توانیم منافع اصلی محصول مان را به صورت جذاب و با کمترین سخنرانی اضافه به مشتری معرفی کنیم؟

۴- چگونه می‌توانیم در مشتری حس عجله به وجود بیاوریم تا سریع‌تر تصمیم‌گیری کند؟

۵- مخالفت‌های اصلی مشتریان چیست و چگونه می‌توانیم بهتر به آنها پاسخ بدهیم؟

۶- سوالات اصلی مشتریان چیست و چگونه می‌توانیم به سوالات‌شان بهتر جواب بدهیم؟

۷- چگونه می‌توانیم تشخیص بدهیم مشتری قصد دارد بخرد یا می‌خواهد وقت‌کشی کند و ما را سر کار بگذارد؟

۸- چگونه می‌توانیم قول‌هایی که مشتری داده را بدون آن که احساس کند خیلی به فروش نیازمندیم، از او پیگیری کنیم؟

۹- چگونه می‌توانیم بعد از فروختن محصول به مشتری، محصول بیشتر و گران‌تری را به او بفروشیم؟

گرفتاری پاسخ درست به مساله غلط!

شاید بتوان مهمترین مولفه تصمیم گیری را "تعریف" مساله دانست. معمولا انسانها به این مولفه کمتر توجه می کنند. پاسخ نادرست به یک مساله بجا را معمولا می توان اصلاح کرد و نجات داد، اما پاسخ درست به مساله عوضی و نابجا را به سختی می توان اصلاح کرد، زیرا تشخیص آن بسیار دشوار است.

مدیر یکی از بزرگترین شرکتهای تولیدی آمریکا به عملکرد ایمنی خود می بالید. آمار حوادث شرکت، در هر هزار کارگر، کمتر از آمار مشابه در شرکتهای همان صنعت بود؛ در سطح جهان نیز آمار ایمنی آن زبانزد بود. اما اتحادیه کارگری بخاطر بالا بودن میزان حوادث به مدیران شرکت انتقاد می کرد؛ همچنین سازمان ایمنی و بهداشت محیط کار.

شرکت خیال کرد این مشکل به سبب ضعف روابط عمومی پیدا شده است، پس مبلغ هنگفتی صرف تبلیغ آمار ایمنی شرکت کرد. اما باز هم سرزنشها ادامه یافت.

مشکل از آنجا بود که شرکت به دلیل تجمیع آمار حوادث و بیان آنها در قالب "تعداد حادثه در هر هزار نفر" بخشهای حادثه خیز شرکت را نمی دید. اما پس از جدا کردن آمار بخشها، بی درنگ فهمیدند که تقریبا در ۳ درصد بخشها شمار حوادث بیش از حد، و در دو سه مورد از این ۳ درصد، شمار حوادث بسیار زیاد است و این بخشها همانها بود که کارگران آن شاکی بودند و به اتحادیه و سازمان ایمنی و بهداشت کار شکایت می بردند.

در واقع، شرکت مساله حوادث را به ضعف قسمت روابط عمومی نسبت می داد و تعریف مساله را به درستی انجام نداده بود.

خواب سیستمی مدیران

پیچیدگی های کار مدیران امروز باعث شده مدیران دست به تاسیس سیستمهای پیچیده با اجزاء در هم شده بزنند و اجرای ناشی گرانه این موضوع باعث از دست رفتن سادگی در کارها و علاقمندی بیهوده مدیران به سیستم ناکارآمد خودساخته و بروز خسارات جانی و مالی شود.

به تعبیر جناب مسعود حجاریان ملاحظه می فرمائید که یک قطار خراب شده و در محلی که دید ندارد متوقف می شود و به دلیل تغییر شیفت مسئول کنترل ، قطار بعدی از پشت به قطار جلو می زند . و چنین فاجعه ای به بار می آید . گویا سیستم تردد قطارهای کشور به هیچ کنترل الکترونیکی مجهز نیست .

بنده بروز این فاجعه را از پدیده ای می دانم که آن را "خواب سیستمی مدیران" می نامم.

متأسفانه اغلب مدیران عامل شرکتها، درک درستی از سیستمهای تخصصی شرکت و کنترلهای آن ندارند و این امور را به دست مدیران میانی می سپارند .

مدیران میانی هم بصورت طبیعی مرتب از کار خود تعریف می کنند و مدیرعامل هم که اشراف تخصصی ندارد ، با گزارش مدیران میانی قانع شده و فکر می کند به خوبی سیستم را مدیریت می کند.

بدین ترتیب شرایطی پیش می آید که همه مدیران از عملکرد خود راضی می شوند و اصلاح سیستم متوقف می شود. در واقع مدیران به خواب سیستمی فرو می روند.

همواره مدیریت ضعیف خسارت آفرین است . ولی ضعف مدیریت سازمانهایی نظیر حمل و نقل مسافر که جان مردم را در دست خود دارند فاجعه آفرین است .

برداشت مدیریتی:

خواب یک تیم کاری مانند خواب انسانیت است که در بعداز ظهر خوابیده و با یک تکان بیدار می شود ولی خواب مدیریت مانند انسان در نیمه شب است و با یک یا دو تکان به پا نمیخیزد!

خواب برخی مدیران رده پایین عموماً خسارات مالی میزند ولی خواب برخی مدیران رده بالا فاجعه بار است.

بیدار شدن مدیران از خواب سیستمی نظیر خواب انسانی نیست. انسان بطور طبیعی از خواب بیدار می شود ولی بیداری از خواب سیستمی نیازمند عامل خارجی است. باید فرد دیگری خارج از شرکت مدیران خواب رفته را بیدار کند.

شرکتها باید نظامات کنترلی بیرونی داشته باشند. مدیرعامل و هیات مدیره باید علاوه به ساختار رسمی شرکت، مشاورین و بازرسان مستقل داشته باشد تا شرایط و ضعفهای شرکت و کنترل های عملیاتی را به اطلاع آنها برساند. این مشاورین باید بر تکنولوژی های پیشرفته تسلط داشته و از صلاحیت لازم برخوردار باشند.

شرکتهای بیمه گر نیز زمانی که با پدیده خواب سیستمی مواجه می شوند باید برای جلوگیری از بروز خطر از کارشناسان تخصصی استفاده کنند، نقاط خطر را شناسایی کرده و توصیه نامه برای رفع خطر به بیمه گذاران ارائه نمایند و انجام آنها را پیگیری کنند تا بیمه گذاران از خواب سیستمی بیدار شوند.

۷ راهکار برای تصاحب ذهن مخاطب

- ۱- اصلی ترین هدف کسب و کار شما چیست؟ دوست دارید با این تبلیغات به چه نتیجه ای برسید؟ این موضوع به شما کمک می کند تا بهترین و موثرترین پیام تبلیغاتی را طراحی کنید.
- ۲- حالا نگاهی دوباره به محصول یا خدمتی که ارائه می دهید بیندازید. برای تبلیغات به مصرف کننده تان توجه زیادی نکنید بلکه ببینید چه کسی مشتری اصلی محصول تان است و همان را مخاطب قرار دهید.
- ۳- محصول شما قرار است چه حسی را در مخاطب ایجاد کند. غم؟ شادی؟ ترس؟ امنیت؟ هر کدام از حواس او که مد نظر تان است را نشانه بگیرید و تا می توانید آن را قلقلک دهید.
- ۴- پر حرفی نکنید. مخاطب امروز برای خواندن جملات طولانی و دلایل پرپیچ و تاب شما فرصت ندارد پس اصلی ترین حرف را به مختصرترین شکل بیان کنید.
- ۵- انتظار نداشته باشید مخاطب برای دیدن تبلیغ تان قدمی بردارد. این شما باید که باید سمت او بروید. پس هر جا که فکر می کنید جمع زیادی از گروه هدف تان آنجاست، تبلیغات تان را هم به آنجا ببرید.
- ۶- همه حرف های تان را در یک پیام ننزید. بگذارید هر چند وقت یک بار با یک حرف تازه و یک شعار تازه به مخاطب تان نزدیک شوید.
- ۷- شعار تبلیغاتی تان را با تصویر آن هماهنگ کنید. سعی کنید پیام های تان با هم هماهنگ باشند و پیام های متفاوت را برای فرصت های متفاوت بگذارید.

نحوه رهایی از افکار مزاحم

شاگردی نزد استادش رفت و گفت که ذهنش دائماً مشغول است و از دست این افکار خلاصی ندارد. استاد در جواب گفت: "از امشب سعی کن اصلاً به میمون های جنگل فکر نکنید!"

شاگرد گفت: "من اصلاً مشکلی ندارم و به این موضوع فکر نکردم."

استاد گفت: "خوب حالا تلاش کن که فکر نکنی."

به هنگام شب، شاگرد مشاهده کرد هرچه بیشتر تلاش می کند که به میمون فکر نکند بیشتر به ذهنش می آید. فردا صبح نزد استاد رفته و واقعه را برایش شرح می دهد.

استاد گفت: "وقتی تلاش می کنی به چیزی فکر نکنی، این موضوع به صورت متوالی و با شدت بیشتری به سراغت می آید؛ بنابراین به جای اجتناب از چیزهای ناخواسته، سعی کن به چیزهای خواسته و آنچه دوست داری متمرکز شوی، آنگاه افکار ناخواسته فرصتی برای ظهور پیدا نمی کنند."

نقطه کور ذهن ما کجاست؟

ما اغلب عادت به این داریم که خطاهای دیگران را سریعتر و راحت تر از خطاهای خودمان ببینیم. گرایش به این باور که ما کمتر از دیگران دچار اشتباه می شویم را "خطای نقطه کور" می گویند. حتما در هنگام رانندگی به نقطه کور اینه های بغل پی برده اید و این نقطه کور در انسانها نیز به وضوح قابل مشاهده است.

زمانیکه نتوانیم اشتباه خود را دریابیم، ممکن است قضاوتها و رفتارهای ما در قبال دیگران آسیب زا بوده و پسامد غیر قابل جبران به همراه داشته باشد.

بیشتر مردم باور دارند که تصمیم هایی که خودشان می گیرند، عاقلانه تر از تصمیم های دیگران است. هستند افرادی که، به کشف خطاهای دیگران دقت میکنند و کشف آن خطاها را ناشی از هوش بالای خودشان می دانند! و غافل از اینکه خودشان هم از دید بیرون جزو دیگرانند.

در یک تحقیق از یک دانشگاه معتبر امریکا که بر روی ۶۰۰ شهروند آمریکایی انجام شد، نتایج نشان داد که ۸۵ درصد مردم خود را کمتر از میانگین جامعه در معرض اشتباه می دیدند!

نتایج تحقیقات به نکاتی جالب اشاره می کند که حتی بعد از آنکه خطای نقطه کور برای افراد تشریح می شود، مقاومت در برابر پذیرش اشتباه از طرف آنها بیشتر می شود! و افراد بیش از آنکه به نصیحتها گوش بدهند، شروع به پند و اندرز نیز می کنند! اگر دیده باشید در بسیاری از جدالهای زناشویی و یا تصادفات خیابانی هیچکدام از طرفین حاضر نیستند از مواضع خودشان کوتاه بیایند و این دقیقا بخاطر بروز همین خطا از جانب دو فرد است که کسی حاضر به دیدن اشتباه خود در آن لحظه نیست. گر چه این تحقیق در یک افکت جانبی خود نشان داد؛ خانمها نسبت به آقایان خطا خود را زودتر میپذیرند.

زبان بدن نامناسب در مذاکره

۱. مالش یا لمس مکرر بینی

علت این مالش یا لمس فقط به آلرژی مربوط نمی‌شود، ممکن است علت تحریک شما به انجام این عمل، بالا رفتن فشار خون بنا به هر دلیلی باشد. بالا رفتن فشار خون سبب افزایش جریان خون در سطح پوست و گشاد شدن سلول‌ها می‌شود. این عمل از جلوه‌ی تصویر و ارائه‌ی شما کم می‌کند و ممکن است دیگران اعتمادشان را به شما از دست بدهند. این عمل که به نشانه‌ای از دورغ گفتن شناخته می‌شود سبب می‌شود دیگران به سختی به شما یا پیامی که می‌دهید اعتماد کنند.

۲. لمس یا مرتب کردن موها

مرتب کردن موها یا لمس آن‌ها حتی برای یک بار می‌تواند این سیگنال را ارسال کند که شما مطمئن نیستید یا به عبارتی پیش از شروع آمادگی نداشتید. در تبلیغات تلویزیونی دست کشیدن به موها سیگنال دیگری ارسال می‌کند که حاکی از اعتماد به نفس است، اما موقعیت‌های زیادی نداریم که در آن‌ها این عمل سیگنال بد ارسال نکند. اگر موهای شما نیاز به مرتب شدن دارد حتماً این کار را در خلوت انجام دهید، ترجیحاً دور از کسانی که قرار است با آن‌ها گفتگو یا مذاکره داشته باشید.

۳. گاز گرفتن لب

داشتم به این فکر می‌کردم که به جای مورد سوم بنویسم «جویدن ناخن»، اما آنقدر منع این کار بدیهی است که آن را از فهرست حذف کردم. به هر حال، مردم بدون اینکه متوجه باشند لب‌هایشان را گاز می‌گیرند. من گاهی افراد پشتِ تریبون را حین گاز گرفتن لب‌هایشان دیده‌ام، هرچند این کار فقط یک ثانیه طول کشیده است. عده‌ی کمی از افراد لب‌هایشان را جلوی بقیه گاز می‌گیرند.

شخصاً افراد را در خلوت ماشین خودشان پشت چراغ قرمز در حال گاز گرفتن لب‌هایشان دیده‌ام و می‌توانم تصور کنم درباره‌ی کاری که انجام داده‌اند یا قرار است انجام بدهند استرس دارند. اما این کار حتی جلوی همسالان نشانه‌ای از عدم اطمینان و نداشتن اعتماد به نفس است.

۴. پوشاندن دهان

این حرکت پشت میزهای کنفرانس حین جلسات یا در مصاحبه‌ها دیده می‌شود. گاهی اوقات به نظر می‌رسد فردی که دهانش را پوشانده غرق فکر کردن است. در هر صورت، این حرکت وجهی شما را خدشه‌دار می‌کند، چون سیگنالی است که به دروغگویی یا فریبکاری مربوط می‌شود. اتفاقی که شاید زیاد بد نباشد، اما خوب هم نیست این است که شما نه تنها سیگنال تفکر را ارسال نمی‌کنید بلکه این حرکت نشانه‌ی دیگری از فقدان اعتماد به نفس است. اگر این کاری است که هنگام نگرانی انجام می‌دهید و از طرفی در موقعیتی هستید که می‌خواهید از دید دیگران مطمئن به نظر برسید با این حرکت معمایتان را پیچیده‌تر می‌کنید. پس در موقعیت‌های حساس و سرنوشت‌ساز طوری رفتار نکنید که انگار نگران هستید.

۵. خاراندن

خاراندن جزئی اشکالی ندارد، اما حتی اگر یک بار این کار را انجام دهید پیام عدم اطمینان را ارسال می‌کنید. دلیل خاراندن دست و گردن با دلیل لمس بینی یکی است. وقتی فشار خون بالا می‌رود سلول‌ها می‌توانند شروع به آزاد سازی هیستامین کنند و متعاقباً شما حس خارش پیدا می‌کنید. از آنجا که خود من هر از گاهی بعد از تجربه‌ی موقعیت‌های استرس‌زا کهیر می‌زنم می‌توانم علت و معلول آن را تصدیق کنم. در مقابل افراد هم‌رتبه‌ی خود از خاراندن بدن‌تان اجتناب کنید، چون اگر در موقعیتی باشید که اعتماد به نفس و اطمینان اهمیت دارد با این عمل وجه‌تان را خدشه‌دار می‌کنید.

۶. مالش یا نگه داشتن نرمه‌ی گوش

من این حرکت را در جلسات یا حین مصاحبه‌ای که توجه زیادی به آن نداشتم دیده‌ام، اما شگفت‌زده شدم از اینکه فهمیدم این حرکت یک زبان بدن منفی تلقی می‌شود. من تصور می‌کردم یک حرکت متفکرانه است مانند کسی که در حال فکر کردن عمیق به گزینه‌هایش است.

با وجود این، سیگنال منفی این حرکت نشان از کسی دارد که نگران است و در شرف فریب‌کاری است. در بدترین حالت، یک ژست خود-تسکینی در نظر گرفته می‌شود، حرکتی که محرک آن باز هم بالا رفتن فشار خون و آزاد شدن هیستامین است.

۷. نیشگون گرفتن از بینی

نیشگون گرفتن از بینی هم به اندازه‌ی مالش بینی سیگنال منفی ارسال می‌کند. من این حرکت را یک بار از سوی شخصی که با او مصاحبه داشتم و بار دیگر از سوی معلمی که در حال سخنرانی بود دیدم. زیاد به آن فکر نکرده بودم، اما این حرکت از میزان اعتماد به نفس شما می‌کاهد.

در بدترین حالت اگر یک بار انجام شود نشانه‌ی این است که شما اشتباه کرده‌اید و امتیازاتی را از دست داده‌اید. شاید توانسته باشید با وقار به یک مقام ارشد نزدیک شوید، اما با این حرکت بدانید در یک لحظه دچار اشتباه و لغزش شده‌اید.

توصیه هایی برای مدیریت شکایتهای کارکنان

حالت دفاعی به خود نگیرید.

بعضی از مدیران به محض روبه‌رو شدن با هر گونه شکایتی از بیرون سازمان، موضعی دفاعی و دشمنانه به خود می‌گیرند و فکر می‌کنند که شاکیان دارند به شخصیت آنها توهین می‌کنند اما چنین رویکردی حل مساله را دشوارتر و گاه غیرممکن می‌سازد درحالی‌که تمرکز کردن بر اطلاعات و راه‌حل‌ها می‌تواند هم به حل مشکل کمک کند و هم آن شکایت را به فرصتی برای بهبود امور تبدیل کند.

واقعیت‌ها را درک کنید.

هر فردی با دلیل و هدف مشخصی اقدام به شکایت کردن و گله‌گزاری از شما و سازمانتان می‌کند که شما حتما باید آن دلیل را به روشنی دریابید. بنابراین پیش از هرگونه نتیجه‌گیری عجولانه در ابتدا از دلایل و ریشه‌های بروز شکایت آگاه شوید و از زوایای مختلف به قضایا بنگرید و برای این کار باید به عقاید و نظرات شاکیان به‌خوبی گوش فرا دهید.

با دقت و صبر به سخنان شاکیان گوش کنید.

وقتی فردی شکایتی را مطرح می‌سازد انتظار دارد که شما سخنان او را بشنوید و بفهمید. پس در هنگام صحبت کردن او با مطرح کردن سوالاتی دقیق به او اطمینان دهید که به او توجه دارید و شرایط را درک می‌کنید. با این کار هم به فرد شاکی احترام گذاشته‌اید و هم از انتظارات و خواسته‌های او آگاه شده‌اید و همه اینها باعث می‌شود تا شکایت از یک تهدید به یک فرصت تبدیل شود.

احساسات شاکیان را درک کنید.

شما ممکن است لزوماً با عقاید و نظرات شاکیان موافق نباشید اما به جای بحث و جدل با آنها سعی کنید با گفتن جملاتی مانند «من به شما حق می‌دهم که آزرده‌خاطر باشید» یا «من می‌دانم که این

مساله شما را اذیت می‌کند» آنها را آرام سازید تا آنها نیز به استدلال‌ها و توجیحات شما گوش کنند.

بکوشید مساله را حل کنید و راه حل پیشنهاد کنید.

سریع‌ترین راه برای توجه کردن به یک مساله، حل فوری آن است. متاسفانه بسیاری از مدیران به دلایل مختلف شکایات متعددی را لاینحل باقی می‌گذارند و نسبت به آن بی‌توجهی می‌کنند در حالی که اگر دیدید که یک راه برای حل مشکل کارآیی ندارد حتما باید به سراغ راه‌های دیگر بروید تا بستر بروز شکایت از بین برود.

از دیگران به خاطر شکایات و انتقادهای سازنده‌شان تشکر کنید.

دریافت شکایات می‌تواند امری مثبت و امیدوارکننده باشد چرا که نشان می‌دهد راه‌های ارتباطی بین شما و بیرون هنوز گشوده است. شکایات‌های سازنده می‌تواند به مدیران در شناسایی مشکلات و نقاط ضعف کمک شایانی کند و موانع پیشرفت کار را مرتفع سازد. بنابراین گوش فرادادن به شکایات‌ها و سپاسگزاری در قبال آنها باعث تقویت روابط و پیوندها می‌شود.

افراد صالح و مناسب را مسوول پاسخگویی به شکایات کنید.

خیلی وقت‌ها ممکن است شما بهترین و مطلع‌ترین فرد برای پاسخگویی به شکایات نباشید و لازم است که از سایر افرادتان بخواهید این کار را انجام دهند. در چنین شرایطی باید مناسب‌ترین گزینه را برای این کار انتخاب کنید و توصیه‌های لازم را به او منتقل سازید. در این حالت شما بدون اینکه از پاسخ دادن به شکایات شانه خالی کنید نقش «دریافت‌کننده شکایات» و «پیگیری‌کننده» را ایفا می‌کنید.

واقعیت‌ها را ارائه دهید.

ریشه بروز بسیاری از شکایات در درون سازمان‌ها عدم شفافیت اطلاعاتی و آگاهی کارکنان از واقعیت‌های جاری در سازمان است. هنگامی که زیردستان شما درک درست و کاملی از واقعیت‌ها و محدودیت‌ها نداشته باشند بستر مساعدتری برای شکایت کردن و به اصطلاح «غر زدن» بین آنها به وجود می‌آید. برای پیشگیری از چنین وضعیتی کافی است به پرسش‌ها و نگرانی‌های

افرادتان به موقع و به طور شفاف پاسخ دهید و برای این شفافیت اطلاعاتی و در جریان قرار دادن دیگران بهترین کار است.

برای دریافت شکایات سازنده فراخوان بدهید.

مدیرانی که برای آگاهی از شکایات و گله‌های کارکنانشان علاقه نشان می‌دهند خیلی زود و به آسانی درمی‌یابند که کارکنانشان تا چه اندازه نسبت به خواسته‌ها و نگرانی‌های آنها اهمیت قائل می‌شوند. واقعیت آن است که بسیاری از کارمندانی که بیشتر شکایت می‌کنند افرادی دلسوزتر هستند که دوست دارند کارها بهتر انجام شود. استفاده از این پتانسیل‌ها می‌تواند مشکلات و محدودیت‌ها را هرچه سریع‌تر هویدا سازد و از رشد و خطرناک‌تر شدن آنها جلوگیری کند.

هر روز به طور متوسط ۱۵ دقیقه را صرف گوش کردن به شکایت‌های کارکنانتان کنید.

تبدیل شدن رسیدگی به شکایات و گله‌های کارکنان یکی از عادات مدیران موفق است که آنها را در جریان امور قرار می‌دهد، آن هم با صرف کمترین هزینه و وقت.

نگذارید شکایات تبدیل به نارضایتی و بحران شوند.

رسیدگی به موقع به درد دل‌ها و گلایه‌های کارکنان و پاسخگویی مناسب به آنها باعث افزایش جو آرام و دوستانه در سازمان شده و از بروز نارضایتی‌ها بین افراد جلوگیری می‌کند.

بهترین ویژگی های مدیران موفق از نظر مدیر منابع انسانی لینکدین

واضح است که کیفیت رفتارهای مدیران در یک سازمان می تواند در کارکرد و پیشرفت تیم کاری، تاثیر فوق العاده چشم گیری داشته باشد. در این میان پت وادورز (Pat Wadors) مدیر بخش منابع انسانی لینکدین به بیان تجربه ی ارزیابی اش از رفتارهای حرفه ای مدیران موفق پرداخته است.

چارت مدیریتی لینکدین به این صورت است که رید هافمن موسس و رییس آن، جف وینر مدیرعامل و معاون رییس و پت وادورز مسئول منابع انسانی و سازمان دهی استعداد های جهانی است.

وادورز در مصاحبه ای که با بیزنس اینسایدر داشته، مجموعه ای از معیارهای مدیران موفق و عالی را معرفی کرده است. این ویژگی ها برای مدیریت در هر سازمانی می تواند کارآمد باشد؛ در ادامه به بیان این ویژگی ها خواهیم پرداخت:

۱- آنها به رشد کارمندان خود اهمیت می دهند

بن کاسنوچا در کتاب خود به نام اتحاد (The Alliance) در رابطه ی بین مدیران و کارکنان توضیح می دهد که چگونه کارفرمایان می توانند بهترین های سازمان خود را حفظ کرده و بین آنها اتحاد برقرار کنند.

وادورز می گوید: بهترین مدیران، مدام کارمندان خود را به سمت رشد و پیشرفت سوق می دهند و چالش ها و فرصت های یادگیری جدید را برای آنها فراهم می کنند.

۲- آنها عملکرد کار را به شکل مداوم مرور می کنند

مدیران حرفه ای به جای این که منتظر باشند تا سال به پایان برسد و گزارش عملکرد را آن موقع مرور کنند، دایم در جریان روند کار قرار دارند و با اعضای تیم خود گفتگو می کنند.

بنا به گفته ی وادورز این مرورها الزاما گزارشات هیجان آوری نیستند و حتی می توانند خسته کننده باشند.

۳- آنها انتظارات خود را شفاف بیان می کنند

مدیران مطرح به جای این که فهرستی از وظایف را در اختیار کارکنان خود قرار دهند، با آنها وارد ارتباط شده و اطمینان حاصل می کنند که انتظارات آنها برای کارمندانشان تفهیم شده است.

۴- آنها ذهنیت کارآفرینی را پرورش می دهند

بهترین مدیران حاضر در شبکه‌ی لینکدین به دنبال توانمندسازی کارکنان خود هستند و از آنها می خواهند به دنبال راهکارهای بهتر و جدیدتر باشند.

۵- آنها کارکنان را به ریسک پذیری تشویق می کنند

وادورز بر این عقیده است که کارمندان لینکدین باید بتوانند بگویند که: من این اختیار را دارم که در یک چارچوب معین تصمیم گیری‌هایی داشته باشم و دست به ریسک‌های حساب شده بزنم؛ در این صورت است که از اشتباهات خود در لینکدین درس می گیرم.

لینکدین به رویکرد کاری حاکم بر سیلیکون ولی مبنی بر نترسیدن از شکست عقیده دارد و آن را نوعی تجربه می داند که می توان از آن درس گرفت بدون این که نیازی باشد زمان را برای تاسف هدر داد.

۶- آنها درباره‌ی خط مشی شرکت توضیح می دهند

بهترین مدیران لینکدین، شفاف عمل می کنند و در مورد خطی مشی شرکت و ماموریت کلی آن با اعضای تیم وارد گفتگو می شوند.

۷- آنها به حرف‌های خود عمل می کنند

در نهایت، بهترین مدیران تمام رفتارهایی که از کارمندان خود انتظار دارند را اجرا می کنند. وادورز، جف وینر را الگویی عالی معرفی کرد که حضور قوی و حمایت‌گری در لینکدین دارد.

یادگیری از اشتباهات

ذهن نامحدود، جو بولر

شاید این جمله رو بارها شنیده باشیم که "از اشتباهاتمون درس بگیریم".

سوال اینه که درس گرفتن از اشتباهات صرفاً به جمله انگیزشیه یا واقعاً به اتفاق هایی توی بدنمون می افته؟

جو بولر، در کتاب ذهن نامحدود به باورهایی که مانع یادگیری هستند اشاره می کنه.

یکی از باورهای آشنا، که در سیستم آموزشی بهش تاکید می شه اینه که؛

"کار درست، پاداش و تشویق داره و وای به حال کسی که اشتباه کنه."

اما علم عصب شناسی نظر دیگه ای داره:

بهترین زمان برای رشد مغزی و ارتقای یادگیری، وقتی ست که در حال اشتباه کردن هستیم.

مغز ما، از طریق شبکه های بهم پیوسته سلول های عصبی و نورون ها فعالیت می کنه و نورون ها عایقی به نام میلین دارند که

منجر به تقویت قدرت، سرعت و دقت پیام های عصبی می شه.

فعالیت و تمرین بیشتر، غلاف های میلین رو ضخیم تر می کنه، هر چه تعداد لایه های میلین زیادتر بشه باعث تقویت مسیر های عصبی و در نتیجه یادگیری بهتر می شه.

وقتی اشتباه می کنیم و درصدد تصحیح آن بر می آییم، در نتیجه دست به فعالیت بیشتری می زنیم و عایق بندی میلینی نورون های عصبی رو تقویت می کنیم و این خودش باعث یادگیری بهتر می شه.

پس، نترسیم از اینکه سوالی رو اشتباه جواب دادیم یا کار اشتباهی انجام دادیم، اون زمان، مغز ما، فعالترین حالت خودش رو داره و یادگیرنده تره.

بیاید اشتباهاتمان را دوست داشته باشیم.

نسل Z چه کسانی هستند و چه ویژگی‌هایی دارند؟

نسل زد به جوان‌ترین نسل این دوران گفته می‌شود، یعنی کسانی که بعد از سال ۱۹۹۶ میلادی (۱۳۷۵ خورشیدی) به دنیا آمده باشند. به‌طور کلی می‌توان گفت متولدان دهه ۷۰ تا اوایل دهه ۸۰ خورشیدی، نسل Z در ایران هستند.

همچنین کلیشه‌های گوناگونی برای توصیف نسل زد به کار می‌روند و ویژگی‌های هویتی این نسل تفاوت تأمل‌برانگیزی با نسل‌های پیشین دارند.

ویژگی‌های نسل Z

اولین نسلی هستند که در عصر دیجیتال متولد شده‌اند.

نسل Z زمانی به دنیا آمدند که اینترنت و شبکه‌های اجتماعی سریع در حال گسترش بودند. دسترسی به حجم زیادی از انواع داده‌ها به این نسل امکان می‌دهد که دانش گسترده‌تری درباره همه‌چیز داشته باشد. از سوی دیگر، این دسترسی زیاد و وقت‌گذرانی بیش از حد در فضای مجازی، اضطراب‌ها و مشکلات خاصی را ایجاد کرده است. مثلاً برخی می‌گویند نسل زد کمتر از نسل‌های پیشین خود مهارت‌های اجتماعی دارد.

عملگرایی و مسائل مالی نقش بسزایی در تصمیم‌گیری این نسل دارند

اعضای نسل زد شاهد دشواری‌های مالی و فداکاری بسیار والدینشان بوده‌اند. به همین دلیل ترجیح می‌دهند دوره جوانی خود را صرف کسب ثروت و تأمین نیازهای معیشتی کنند. در نسل Z از آرمان‌گرایی نسل‌های پیشین خبری نیست. این نسل سرمایه‌گذاری، مشاغل پایدار و کارآفرینی را ترجیح می‌دهد.

با مشکلات و چالش‌های روحی متفاوتی مواجه هستند

صرف ساعت‌ها وقت در شبکه‌های اجتماعی و زلزدن به گوشی‌های تلفن همراه باعث شده است که برخی از روان‌شناسان نسل زد را تنهاترین نسل بشر بنامند. تنهایی و افسردگی از مشکلات شایع این نسل‌اند.

همچنین بحران‌های به‌ارث‌رسیده از نسل‌های پیشین نیز بر دوش نسل Z سنگینی می‌کنند. بحران‌هایی مانند افراط‌گرایی سیاسی و تغییرات اقلیمی اضطراب این نسل را بیشتر هم کرده است.

مصرف‌کنندگان زیرک هستند

نسل‌های پیشین اغلب خریدهای خود را حضوری و در مغازه‌های محلی انجام می‌دادند. به‌طبع تنوع کالا نیز محدود بود. اما نسل زد با دسترسی به دنیای دیجیتال، به انبوهی از محصولات متنوع دسترسی دارد و به‌خوبی آموخته است چطور از بین انواع محصولات، محصول دلخواهش را انتخاب کند. عادات و ترجیح‌های این نسل در جایگاه مصرف‌کننده، تفاوت‌های چشمگیری با نسل پیشین دارد.

حضور نسل زد در فضای مجازی به مشاغلی مثل دیجیتال مارکتینگ و سوشیال‌مدیا مارکتینگ رونق داده است. بسیاری از شاغلان این عرصه نیز خود از همین نسل‌اند.

نسل Z از نظر سیاسی پیشرو است

همان‌طور که این نسل به‌سرعت خودش را با پیشرفت‌های زمانه تطبیق می‌دهد، در عرصه مسائل سیاسی نیز کمتر تن به محافظه‌کاری می‌دهد. حتی جوانان محافظه‌کار این نسل نیز بیشتر از محافظه‌کاران نسل پیشین با تحولات پرشتاب سازگارند.

تفاوت نسل Z با نسل هزاره چیست؟

نسل زد بیشتر تفکرات اجتماعی و سیاسی نسل قبل از خود (هزاره) را دارد، با این تفاوت که خوشبینی نسل قبلی را ندارد. بیشتر نسل زد معتقدند که اندیشه‌های سیاسی و اجتماعی نسل پیشین برای حل تمام مشکلات کارآمدی لازم را ندارد. همچنین نسل زد مصرف‌کننده عمده شبکه‌های اجتماعی است در حالی که نسل پیشین کمتر در آن فضا حضور دارد.

این نسل خود را در مسائل سیاسی و اجتماعی منعطف‌تر می‌داند. مثلاً بیشتر جنبش‌های اجتماعی، سیاسی و محیط‌زیستی را نسل زد راه‌اندازی و پشتیبانی می‌کنند.

سرگذشت یک محموله صادراتی

قصد دارید یک کانتینر مغز پسته برای صادرات به اروپا آماده کنید. ابتدا نیاز به منابع مالی دارید و در حالی که نرخ بهره در کشورهای رقیب کمتر از پنج درصد است، شما باید نرخ ۲۰ درصد را در نظر بگیرید.

حال باید پسته مورد نیاز را از بازار بخرید اما خرید برای شما سه بزنگاه سخت دارد.

بزنگاه اول؛ قیمت خرید محصول است که باید رقابتی باشد و شما این امکان را داشته باشید که با محصول کشورهای ترکیه و آمریکا و دیگر کشورها در بازار رقابت کنید.

بزنگاه دوم کیفیت محصول است که باید مورد تایید کامل نهادهای بهداشتی و نظارتی اروپایی باشد. در اروپا سه مؤلفه برای مغز پسته اهمیت دارد؛

مؤلفه اول به شکل ظاهری و فیزیکی محصول برمی گردد، دومی به میزان سموم نهفته در محصول مربوط می شود و سومی با میزان آلودگی به میکروبها در ارتباط است.

تعارف ندارند، محصول صادر شده هر کدام از این مؤلفهها را نداشته باشد، یا معدوم می شود یا مرجوع. اگر معدوم شود که سرمایهات از بین رفته و اگر مرجوع شود باید هزینه مضاعفی پردازی که محموله را برگردانی یا اگر امکان پذیر بود به بازارهای دیگری ارسال کنی.

حال فرض کنیم به هر ترتیبی موفق شده ایم پسته مورد نیاز را تهیه کنیم، حدود ۴۵ تا ۶۰ روز طول می کشد تا مقدمات صادرات آن فراهم شود.

بزنگاه سوم فرآیند صادرات است. فرض کنیم این مرحله را هم به سلامت پشت سر گذاشته ایم و محموله صادراتی موفق شده از آزمایشهای داخلی سربلند بیرون بیاید و آماده ارسال است، باور می کنید کامیونی وجود ندارد که بار صادراتی را به اروپا ببرد؟

در ماههای گذشته اغلب رانندگان ترانزیتی موفق به دریافت مدارک مورد نیاز برای عبور از مرزها و جادههای اروپایی نشده اند و تقریباً حمل و نقل زمینی ما از کار افتاده است.

به این ترتیب دو راه پیش روی شما قرار دارد؛ یا باید محموله خود را از مسیرهای دریایی ترکیه ارسال کنید یا از طریق بندرعباس که در این صورت ارسال محموله به خاطر تحریم و موانع موجود، ممکن است دست کم سه ماه طول بکشد و اگر بخواهی آن را از طریق دو یا سه مسیر ارسال کنی، باید هزینه مضاعف حمل را پردازی و قطعاً هم از نظر مالی زیان می‌بینی و هم محموله به موقع نمی‌رسد.

حال فرض کنیم با همه مشکلات موجود، این مرحله را هم طی کرده‌ایم و محموله به کشور مقصد رسیده است. خطر بسیار بزرگ این است که محصولات کشاورزی ما به خاطر کیفیت پایین سموم وارداتی (به دلیل تحریم) یا به خاطر استفاده بی‌رویه از سموم (به دلیل نبود دانش کافی در زمینه چگونگی استفاده) به شدت ریسک آلودگی دارند و صادر کننده هر اندازه دقت کند ممکن است در یک محموله ۲۵ تنی، مقداری محصول آلوده به سم یا میکروب وجود داشته باشد که به خاطر آن کل محموله به خطر می‌افتد و خطر مرجوعی یا معدومی آن وجود دارد.

بیا فرض کنیم این مرحله هم به سلامت به پایان رسیده و محموله صادراتی از این آزمون هم به سلامت عبور کرده و به دست خریدار رسیده است. خریدار حداقل یک ماه و نیم تا دو ماه زمان می‌خواهد تا پول محموله را واریز کند و این زمان ممکن تا یک سال هم طول بکشد.

در این مدت چه اتفاقاتی در داخل و بیرون کشور رخ می‌دهد؟ برابری ریال و دلار و یورو چه می‌شود، سیاست‌های داخلی چه وضعی پیدا می‌کنند؟

تازه پول را که بدون مشکل دریافت کنی، شرایط انتقالش را نداری. حالا باید صراف پیدا کنی و هزینه مضاعف پردازی تا پول انتقال پیدا کند. ارز آن، باید به قیمت نیمایی عرضه شود. ممکن است تفاوت ارز نیمایی و بازار آزاد در هر یورو تا حدود ۶ هزار تومان یا حتی بیشتر باشد، فرض کنید هر کیلو مغز پسته ۱۷ یورو باشد آن را در ۶ هزار تومان ضرب کنید می‌شود حدود صد هزار تومان یعنی در یک کیلو مغز پسته که هر کیلوی آن حدود ۵۵۰ هزار تومان قیمت دارد، ۲۰ درصد اختلاف ارز نیمایی دیده می‌شود که چطور می‌توانید پوشش دهید؟

بنابراین اگر بخواهی در بازارهای جهانی رقابت کنی ناچار زیان می‌بینی یا باید کنار بنشینی و اگر بخواهی ارزش ناشی از صادرات را در بازار آزاد بفروشی به نوعی مرتکب تخلف شده‌ای که دولت یقینات را می‌گیرد یا این‌که باید به تقلب روی بیاوری و از کارت بازرگانی دیگران استفاده کنی.

هنوز مشکل به پایان نرسیده و اداره مالیات سراغت می‌آید و بابت تسعیر ارزش مالیات مضاعفی درخواست می‌کند. نتیجه این‌که بعد از یک سال یا بیشتر به پول صادرات می‌رسی و خوب که حساب کنی، می‌بینی صادرات بیشتر شبیه بندبازی پر دردسر و پر خطر است تا یک تجارت.

۳۶ ویژگی یک رهبر عالی

هنری میتزبرگ در کتاب «قصه‌های شب برای مدیران» می‌نویسد: تا کنون فهرست‌های پرشماری از ویژگی‌های رهبران اثربخش و حرفه‌ای منتشر شده است که عمدتاً بسیار کوتاه و مختصر هستند. مشکل اصلی این فهرست‌ها این است که چون نمی‌خواهند حوصله خواننده را سر ببرند، بسیاری از ویژگی‌های یک رهبر عالی را از قلم انداخته‌اند. برای همین، من هر فهرستی را که تا کنون منتشر شده است، بررسی و آنها را یک کاسه کردم تا فهرستی جامع از ویژگی‌های یک رهبر موفق درست کنم. بر این اساس، یک رهبر موفق دارای این ۳۶ ویژگی است:

شخصیت کاریزماتیک دارد

پراشتیاق و پرانرژی است

الهام‌بخش سایرین است

دورنگر است

به رهبری و هدایت دیگران علاقه‌مند است

سرزنده و خوش‌بین است

جاه‌طلب است

ثابت‌قدم و در مسیر دستیابی به اهداف شرکت سرسخت است

فقط دستور نمی‌دهد و در کارها مشارکت فعالانه دارد

در صورت لزوم خودش را درگیر جزئیات می‌کند

حامی و پشتیبان کارمندان است

دارای ثبات احساسی است و مثلاً زود از کوره در نمی‌رود

خوش‌قول و قابل‌اتکاء است

منصف است

مسئولیت پذیر است و از زیر بار اشتباهاتش فرار نمی کند

اخلاق مدار و صادق است

بر نظر درست خود استوار است

در برابر نظرات و ایده های دیگران انعطاف پذیر است

متعادل است و در هیچ موضوعی تندروی نمی کند

کل نگر است و به تمام ابعاد یک موضوع دقت می کند

جسور است و از ایده های جدید نمی ترسد

به وظایفش متعهد است و از زیر آنها فرار نمی کند

کنجکاو است و بسیار سوال می کند

اطلاعات کاملی دارد و تا مطمئن نشود درباره چیزی نظر نمی دهد

با همه کارمندان بی ریاست و اهل سیاست بازی و دروغ پردازی نیست

به تجربه آموزی کارمندان اهمیت می دهد

دارای بینش و دانش عمیق است

دارای ذهنی باز و پذیرای ایده های جدید است

به نوآوری اهمیت فراوانی می دهد

مهارت های ارتباطی خوبی دارد

شنونده خوب و صبوری است

باهوش است و درباره هر موضوعی به خوبی فکر می کند

ذهن تحلیلی دارد

قدرت اجرایی بالایی دارد و در اجرا بسیار قاطع است.

اعمال قدرت کوتاهمدت یا بلندمدت!

وقتی مهمترین نیاز شما، نیاز به قدرت باشد و آن را در رابطه با دیگری به کار بگیرید، مهم‌ترین چیزی که از دست می‌دهید ارتباط با اوست.

شاید بتوانید کسی را به زور مجبور به کاری کنید که خودتان می‌خواهید، شاید با اجبار بتوانید بر رفتار او، البته وقتی جلوی چشم شماست تاثیر بگذارید، تا آن‌گونه باشد که شما می‌خواهید، اما نمی‌توانید او را مجبور کنید که در نهان هم رفتار موردنظر شما را داشته باشد.

در واقع اگر هم زورتان زیاد باشد به محض این‌که روی برگردانید، کاری را می‌کند که خودش می‌خواهد و اعمال زور باعث مخالفت‌ورزی و مقابله او حتی به‌گونه‌ای غیرمنطقی می‌شود.

شما قدرت کنترل بر افکار را ندارید، نمی‌توانید کسی را مجبور کنید آن‌گونه بیندیشد که شما می‌خواهید. حتی اگر زورتان هم زیاد باشد قدرت کنترل بر فکرها را ندارید و با اعمال زور او را به سمت نقطه مقابل دیدگاه خودتان می‌برید.

هر چه بیشتر در موقعیت‌های مختلف از جمله روابط خانوادگی، کار و حکمرانی، قدرت‌طلبی را به کار بگیرید و بخواهید دیگری طوری زندگی کند که شما می‌پسندید، او را از خود دور و دورتر کرده‌اید.

این روند شاید شما را در کوتاه مدت به خواسته‌های خود برساند و احساس کنید بر عالم و آدم غالب شده‌اید، اما در درازمدت با دور شدن دیگران از شما و ایجاد خشم و نفرت در آنها، خواه ناخواه مجبور به عقب‌نشینی می‌شوید و در غیراین صورت، در دل دیگران حذف خواهید شد و زنده بودن چیزی نیست بجز حضور در دل دیگران!

۳ کار برای پرهیز از خشمگین شدن

اگرچه خشم یک احساس کاملاً طبیعی است، اما وقتی از کنترل خارج شود، روزتان را خراب می‌کند و کمتر کسی ممکن است بعد از بروز خشم احساس خوبی داشته باشد. ممکن است شما واقعا دلیل موجهی برای بروز خشم داشته باشید، اما برای جلوگیری از رسیدن به آن نقطه بدون بازگشت، چه می‌توان کرد؟

استیسی بی. داترز، دکترای روانشناسی بالینی و مدیر آزمایشگاه تحقیقات رفتاری زیستی در دانشگاه کارولینای شمالی، در این مورد راهکارهای زیر را داده است:

راهی برای کاهش سرعت عکس‌العمل پیدا کنید.

برای متوقف کردن ماریپیچ خشم، باید بین احساسات و اعمال خود فاصله ایجاد کنید. به عبارت دیگر، قطع کردن واکنش خودکار خود به خشم، قبل از اینکه کاملاً بر رفتار شما تأثیر بگذارد، می‌تواند مفید باشد. مدیتیشن‌های مختصر (مانند ۱۰ دقیقه یا کمتر) یا تمرینات تنفسی هدایت شده یکی از راه‌های انجام این کار است، اما اگر تمایلی به این توصیه ندارید، سعی کنید کمی راه بروید. فعالیت بدنی باعث کاهش خشم می‌شود و به شما این امکان را می‌دهد که فراتر از آن احساسات اولیه خشم، در مورد موقعیت فکر کنید.

ریشه‌های خشم خود را شناسایی کنید.

می‌توانید از خود پرسید که چرا واقعاً ناراحت هستید. ما به جای اذعان به آنچه واقعاً در درون ما می‌گذرد، آن را به سمت بیرون جهت می‌دهیم و تبدیل به خشمش می‌کنیم.

آیا از اینکه آن افزایش حقوق مورد انتظار را دریافت نکردید عصبانی هستید؟ شاید خشم شما را از احساس عزت نفس پایین محافظت می‌کند یا شاید از اینکه شریک زندگی‌تان تمام روز تماس‌ها یا پیامک‌های شما را پاسخ نداده عصبانی شده‌اید؟

در این صورت، خشم شما ممکن است شما را از ترس ناخوشایندی محافظت کند. ترسی که به شما گوشزد می‌کند آنها واقعاً شما را دوست ندارند یا به طور کلی دوست‌داشتنی نیستید. شناسایی این احساسات و کلاه خود را قاضی کردن می‌تواند گام مهمی برای آرام شدن شما باشد.

درد دل کنید!

هنگامی که درک بهتری از احساسات اولیه‌ای که در زیر خشم شما نهفته است به دست آورید، به اشتراک گذاشتن آنها با شخص دیگری می‌تواند بسیار مفید باشد.

با این حال، اگر از یکی از نزدیکان خود عصبانی هستید، احتمالاً بهترین زمان برای در میان گذاشتن احساسات خود با او نیست. در عوض، صبر کنید تا کمی بگذرد تا در فضای آرام‌تری قرار بگیرید و بتوانید احساس خود را بهتر بیان کنید.

اگر اغلب دوره‌های خشم را تجربه می‌کنید، دکتر داترز همچنین توصیه می‌کند که یک دفترچه یادداشت روزانه قدردانی داشته باشید یا به سادگی به چند چیز فکر کنید که بابت آنها خشنود هستید؛ زیرا احساس خشم و قدردانی متضاد هم هستند و با هم و در آن واحد در یک ذهن نمی‌گنجند!

انضباط چرا؟

۱. گروهی انضباط را قدرتی می دانند که باید در سازمان وجود داشته باشد تا بتوان به وسیله آن کارکنانی را که قوانین و مقررات سازمان را زیر پا می گذارند تنبیه نمود.

۲. گروهی دیگر انضباط را ایجاد جو و شرایطی خاص در سازمان تعریف کرده اند که کارکنان را ملزم می کند رفتاری معقول و مقبول و در چهارچوب قوانین و مقررات سازمان در پیش گیرند.

در حالی که گروه اول، انضباط را تنبیه کارکنان خاطی و گروه دوم، انضباط را رفتار منظم و مرتب آنان در سازمان می دانند، گروه سومی وجود دارند که معتقدند انضباط ابزاری است که مدیر از آن برای اصلاح رفتار نامطلوب استفاده می نماید.

اما من توجه شما را به نکته جالبی که موقع بحث در باره انضباط باید مد نظر داشت جلب میکنم آن نکته این است که کلمه انضباط، ترجمه کلمه Discipline است که از کلمه Disciple به معنی شاگرد و مرید گرفته شده است و اشاره به نقش مهم رئیس (مراد) در شکل گیری رفتار مرئوس (مرید) دارد و نشان می دهد:

رهبری مؤثر رئیس، عامل اصلی در چگونگی رفتار و کردار افراد است.

نکاتی در رابطه با تاب آوری

تاب آوری روانی یعنی بازگشت به زندگی عادی پس از تجربه‌های تلخ و سخت. اگر بتوانیم در مواجهه با ناملایمات تاب بیاوریم و به‌رغم سختی‌ها به رشد و زیستن شادمانه ادامه بدهیم، یعنی تاب آوری در ما زیاد است. اگر این ویژگی و توانایی را در خود تقویت کنیم، بعد از تجربه رنج‌ها، فشارها و شکست‌ها، و تلخی‌های زندگی می‌توانیم دست‌ها را به زانو بگیریم و دوباره از جا بلند شویم. تاب آوری کمک‌مان می‌کند زخم‌ها را التیام ببخشیم و لحظه‌ها را شادتر و آرام‌تر زندگی کنیم. مثلاً فرض کنید تصادفی سخت رخ داده و از نظر جسمی آسیب دشواری دیده‌اید. تحمل وضعیت و تلاش برای بهبودی، همراه با ناامید و خسته‌نشدن از روند درمان، نشان می‌دهد فردی تاب آور هستید.

چگونه مهارت‌های تاب آوری را تقویت کنیم؟

روش‌های زیر در تقویت ویژگی‌های تاب آوری کمک‌مان می‌کنند:

حواس‌مان به سلامت‌مان باشد و خودمراقبتی را فراموش نکنیم.

با تقویت حس بخشش در خود از بند کینه‌ها و عقده‌ها رها شویم.

از تجربه‌هایمان برای دیگران بگوییم و آنها را با دیگران در میان بگذاریم.

سبک زندگی‌مان را سالم کنیم، برای نمونه خوب بخوابیم و خوب بخوریم.

در زندگی منظم باشیم و با هدفمندی به لحظه‌هایمان معنا بدهیم.

به خودمان اجازه تجربه احساسات مختلف را بدهیم و احساسات‌مان را سرکوب نکنیم.

در صورت نیاز، برای مدیریت بهتر احساسات‌مان به مشاور و روان‌شناس مراجعه کنیم.

برای حل مشکلات، منتظر نشینیم و ابتکار عمل را به دست بگیریم و مسائل را حل کنیم.

بدانیم به چه حمایت‌ها و پشتیبانی‌هایی در زندگی نیاز داریم و از کمک این پشتیبانان بهره ببریم.

روی نکات مثبت هرچیز دست بگذاریم و با مثبت‌اندیشی عاقلانه و واقع‌بینانه روحیه‌مان را بالا ببریم.

فیلتر کلمات مثبت

دانشمندان ثابت کرده‌اند که مثبت و منفی بودن کلماتی که قبل از مواجهه با یک پدیده می‌شنویم، بر ارزیابی ما نسبت به آن پدیده تاثیر دارد.

اگر قبل از معرفی محصول خود، از سفری که داشته‌اید صحبت کنید و آن را دل‌انگیز، بی‌نظیر و فرح‌بخش توصیف نمایید، دقایقی بعد امکان این که مخاطب شما از محصولتان ارزیابی مثبتی داشته باشد افزایش می‌یابد.

اگر کسی را به دفتر کار خود دعوت کرده‌اید، این کار را یکی از همکاران شما ممکن است انجام بدهد و برای مهمان شما پیش از جلسه یک فیلتر مثبت بسازد.

خیلی از اهالی کسب‌وکار تصور می‌کنند که یک گفتگوی غیرکاری در ابتدای جلسه مذاکره یا جلسه فروش می‌تواند مفید باشد، که تا اینجا درست فکر می‌کنند؛

اما اکثر این افراد چنین گفتگوهایی را حول موضوعاتی مانند آلودگی هوا، ترافیک، شرایط ناامن کسب‌وکار و موضوعاتی منفی از این قبیل شکل می‌دهند و در نتیجه با بیان کلماتی منفی، فیلترهای نامناسبی را در ذهن مخاطب و مشتری تعبیه می‌کنند.

هوشیار باشید و در مذاکره بعدیتان در دام چنین اشتباهی اسیر نشوید و در عوض، فیلترهای ذهنی مثبت را فعال کنید.

دانشمندان ثابت کرده‌اند که مثبت و منفی بودن کلماتی که قبل از مواجهه با یک پدیده می‌شنویم، بر ارزیابی ما نسبت به آن پدیده تاثیر دارد.

اگر قبل از معرفی محصول خود، از سفری که داشته‌اید صحبت کنید و آن را دل‌انگیز، بی‌نظیر و فرح‌بخش توصیف نمایید، دقایقی بعد امکان این که مخاطب شما از محصولتان ارزیابی مثبتی داشته باشد افزایش می‌یابد.

اگر کسی را به دفتر کار خود دعوت کرده‌اید، این کار را یکی از همکاران شما ممکن است انجام بدهد و برای مهمان شما پیش از جلسه یک فیلتر مثبت بسازد.

خیلی از اهالی کسب و کار تصور می‌کنند که یک گفتگوی غیرکاری در ابتدای جلسه مذاکره یا جلسه فروش می‌تواند مفید باشد، که تا اینجا درست فکر می‌کنند؛

اما اکثر این افراد چنین گفتگوهایی را حول موضوعاتی مانند آلودگی هوا، ترافیک، شرایط ناامن کسب و کار و موضوعاتی منفی از این قبیل شکل می‌دهند و در نتیجه با بیان کلماتی منفی، فیلترهای نامناسبی را در ذهن مخاطب و مشتری تعبیه می‌کنند.

هوشیار باشید و در مذاکره بعدیتان در دام چنین اشتباهی اسیر نشوید

و در عوض، فیلترهای ذهنی مثبت را فعال کنید.

از گت‌کشی تا نت‌کشی!

اخیرا در یکی از برنامه‌های طنز تلخ شبکه نمایش خانگی از مفهومی جدید در فرآیند رشد سازمانی پرده برداری شد که گت‌کشی نامگذاری شده بود.

بدین مفهوم که یکی از الزامات ارتقا در رده های مدیریتی این است که گت مدیران مافوق را حمل کنید؛ با این مثال که مدیران وقتی در جلسات و اماکن مختلف حاضر می شوند نیاز به کسانی دارند که گت آنها را نگه دارند یا حمل کنند. با کنایه و طنز تاکید شده بود که همه مدیران، دوره گت‌کشی مدیران مافوق خود را سپری کرده اند تا اینکه توجه و علاقه مافوق ها را به خود جلب کرده و ارتقا یافته‌اند!

پدیده دیگری که می توان به عنوان یکی دیگر از مراحل فرآیند ارتقاء مدیران در کشورهای در حال توسعه از آن نام برد، پدیده نت‌کشی است.

به این معنی که در جلسات با مدیران مافوق، مدیران و کارکنان زیرمجموعه به جهت نمایش اهمیت گفته‌های مافوق، از گفته‌های ایشان نت‌برداری (نت‌کشی) کنند.

نت‌کش‌ها هر چقدر بیشتر و متحیرتر اقدام به نت‌کشی کنند، علاقه بیشتر خود به مدیر مافوق و سخنانش را نشان داده و احتمال ارتقا خود را افزایش می‌دهند!

جدیت و دقت در نت‌کشی، جا نیانداختن حتی سرفه‌های سخنران، با چشمانی ورقلمبیده و تبسمی دلبرانه بر لب، همراه با تکان دادن سر به نشانه تایید فیوضات مدیر مافوق از آداب نت‌کشی به شمار می‌آید! گویا نعوذ بالله ناطق از وحی سخن می‌گوید و کلمات جاری شده سرنوشت بشریت را متحول خواهد کرد و این سخنان گوهر بار در طول تاریخ هیچ گاه بر زبان هیچ بنی بشری جاری نشده است! نت‌کشان در نقش غمزه پردازانی روماتیک عمل می‌کنند که با کاربست تکنیک‌های عشوه‌گری اداری، دل از هر مدیر سخنرانی می‌برند!

اینچنین است که نت‌کشان توجه مدیران مافوق را به خود جلب کرده و ضمن تلقین توهم ارزنده بودن عرایض‌شان، مقامی در آینده برای خود دست و پا می‌کنند و یا حداقل پست فعلی را حفظ می‌کنند.

نکته قابل تامل در نت‌کشی، سیر سلسله مراتبی و تسری یافته نت‌کشان از عالی‌ترین سطوح مدیریتی و سازمانی تا جلسات چند نفره داخل یک اداره شهرستانی می‌باشد! نت‌کشان سطح ۲ خود را برای مدیران سطح ۱ جذاب جلوه می‌دهند و به همین ترتیب نت‌کشان سطح ۳ برای نت‌کشان سطح ۲ عشوه‌گری می‌کنند و تالی آخر...

مفهوم نت‌کشی جهت آسیب‌شناسی فرهنگ اداری و جلسات سازمانی پردازش شده است تا ضمن شناخت این سندرم اداری، از رونق آن جلوگیری شود؛ هر چند که یادداشت برداری از خط‌مشی‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و اصول کاری مهم ارائه شده توسط مدیران جلسات از ضروریات نظام اداری بوده و شایسته ترویج است.

۵ سوال برای راهنمایی در انتخاب شغل شما

شرایط مشاغل در طول سالها حتی دهه ها تکامل یافته و آشکار می شوند. بنابراین چگونه می توانید مطمئن باشید که در مسیر درستی قرار گرفته اید و به تعریف خود از موفقیت دست خواهید یافت؟ برای به دست گرفتن کنترل آینده خود، به عقب برگردید و در مورد وضعیت موجود خود فکر کنید. پنج سوال را از خود پرسید:

۱. چقدر احساس رضایت می کنم؟

این اغلب به این موضوع مربوط می شود که آیا می توانید ارزش های خود را در محل کار احساس و یا بیان کنید. آنچه برای شما مهم است را مشخص کنید و سپس در نظر بگیرید: "در مقیاس ۱-۱۰، جایی که ۱۰ ایده آل است، چقدر می توانم این ارزش را در شغلم بیان کنم؟"

۲. چگونه در حال یادگیری و رشد هستم؟

تا چه حد در حال ایجاد شایستگی یا تخصص در بخش و یا عملکرد خود هستید؟ چه شایستگی هایی را می خواهید در سال پیش رو بیشتر توسعه دهید؟

۳. آیا من به سمت یک هدف بلند مدت حرکت می کنم؟

در حالی که همه از این سوال متنفرند که "می خواهید ۱۰ سال دیگر کجا باشید؟" برگشت به عقب برای کشف یک چشم انداز گسترده می تواند به شما کمک کند فرصت ها را به طور فعال تر دنبال کنید. ممکن است از خود پرسید "سه تا پنج سال دیگر در زندگی (کاری) خود چه می خواهم؟ که این بخش قابل کنترل تری از زمان است."

۴. امروز چه بذری بکارم که فردا برایم مفید باشد؟

موفقیت شغلی اغلب نتیجه اثرات تجمیعی اقدامات کوچک و منظم است.

۵. چه روابطی باید ایجاد کنم تا به من در تحقق چشم اندازم کمک کند؟

شما نمی توانید آن را به تنهایی انجام دهید، مهم نیست که "آن" چیست. با توجه به اهدافتان، چه کسانی می توانند به شما کمک کنند تا به این هدف برسید؟

چرا کارکنان باهوش استعفا می‌دهند؟

خیلی از مدیران موفق نیز ممکن است یک اشتباه را مرتب تکرار کنند. یکی از اشتباهات آنها این است که اجازه می‌دهند نیروهای با استعداد و موفق آنها شرکت‌شان را ترک کنند.

در یک آزمایش، با تحقیق از کارمندان پاسخ‌های زیر دریافت شد:

بیش از ۵۰٪ از آنها ابراز کرده‌اند که ارزش‌های آنها با کارفرمایانشان متفاوت است. بیش از ۶۰٪ از آنها گفته‌اند احساس نمی‌کنند کارهای آنها با برنامه‌ریزی کارفرما به نتیجه‌ای برسد.

بیش از ۷۰٪ از آنها گفته‌اند استعدادهای آنها توسط کارفرما درک نمی‌شود.

اما بد نیست بدانیم این نیروهای مستعد با ایده‌های عالی و سازنده چرا شرکت خود را ترک می‌کنند و دست کارفرما را در پوست گردو می‌گذارند.

۱- عدم موفقیت در دنبال کردن علاقه‌مندی‌های آنها

۲- شکست در به چالش کشیدن هوش و خردمندی آنها

۳- استفاده نکردن از خلاقیت آنها

۴- پرورش ندادن مهارت‌های آنها

۵- فرصت ندادن به آنها برای صحبت

۶- نداشتن توجه کافی به آنها

۷- داشتن ضعف مدیریتی

۸- نادیده گرفتن تلاش‌های آنها

۹- افزایش ندادن مسوولیت‌های آنها

۱۰- سر قول خود نبودن

اعتماد به نفس کاذب مدیران و برطرف ساختن آن

هرچقدر جایگاه شما در سازمان بالاتر رود، ریسک بی‌احساس بودن نسبت به دیگران افزایش می‌یابد. تحقیقات زیادی نشان می‌دهند قدرتمند بودن و احساس قدرت داشتن باعث می‌شود افراد بیشتر بر خواسته‌های خودشان متمرکز شوند و نسبت به نیازها و احساسات دیگران بی‌توجه باشند.

انسان میل شدیدی به انکار و فریب دارد. اغلب ما اطلاعاتی در مورد نقص‌های خودمان نداریم و حتی وقتی به کمبودها اعتراف می‌کنیم، شدت و اثرات منفی آن را دست‌کم می‌گیریم.

دنیل کانمن، برنده جایزه نوبل، معتقد است مشکل اعتماد به نفس بیش از حد، مخرب‌ترین سوگیری بشر است. در این حالت، افراد دوست دارند تصویری تحریف شده و بیش از حد مثبت از خود به نمایش بگذارند و اطلاعات منفی در مورد خودشان را انکار کنند. بیشتر ما اگر می‌خواهیم بدانیم چه زمانی به افراد آسیب‌زننده تبدیل می‌شویم، باید بر جانبداری‌های مان غلبه کنیم.

این را در نظر بگیرید که بیش از ۵۰ درصد مردم آمریکا می‌گویند مدیران قلدر را تجربه کرده‌اند، اما کمتر از یک درصد به اینکه چنین رفتاری دارند، اعتراف می‌کنند. این یعنی بسیاری از افراد مخرب در محیط کار به گناه‌های خود اعتراف نمی‌کنند و یا حتی از اینکه چنین رفتاری دارند، ناآگاهند.

هایدی هالورسون، روانشناس دانشگاه کلمبیا می‌گوید: کلید خودآگاهی درون مغز ما پیدا نمی‌شود، بلکه باید کشف کنیم دیگران چه دیدی نسبت به ما دارند؛ حتی اگر این واقعیت خوشایند ما نباشد.

اوضاع زمانی بدتر می‌شود که مدیران نخواهند واقعیت را بشنوند. اگر سعی کنید واقعیت را بشنوید، ریسک داشتن رفتار بد با دیگران را کم می‌کنید. هرقدر شکاف بین دیدی که نسبت به خودمان داریم و دیدی که دیگران نسبت به ما دارند بیشتر شود، روابط بدتر خواهد شد. بنابراین پذیرفتن اینکه نظر دیگران نسبت به ما چیست، دستاورد خوبی محسوب می‌شود.

به هر حال، برای اینکه به چنین دستاوردی برسید، به افرادی نیاز دارید که شما را بشناسند و واقعیت را از شما پنهان نکنند؛ افرادی که هر بازخوردی را از آنها بپذیرید. اگر موضوع بدی را در موردتان می‌گویند، تشکر کنید و جبهه نگیرید.

آزمون تعیین سطح خودشیفتگی!

از سال ۱۸۹۸ که پزشک بریتانیایی به نام هولاک ایس برای اولین بار اصطلاح «نارسیسم» را برای توصیف آدمهایی به کار برد که فانتزی‌های خودپرستانه‌شان بر واقعیت غلبه دارد، تا امروز، پژوهشگران و نظریه‌پردازان، هزاران صفحه درباره اختلال شخصیت خودشیفته نوشته‌اند.

خودشیفته‌ها همه جا هستند و شک نکنید که صابون آنها به تن شما هم خورده است. وقتی از اختلال روانی صحبت می‌کنیم، شاید تصویر یک آدم نامتعادل و درمانده و بی‌مصرف به ذهنتان بیاید، اما دستکم در مورد اختلالات شخصیت اینطور نیست.

در میان هنرمندان مشهور، دانشمندان برجسته، قهرمانان ورزشی، سیاستمداران در بالاترین سطوح و حتی اساتید روانشناسی، مبتلایان به اختلال شخصیت، بویژه خودشیفته‌ها کم نیستند؛ چون این اختلالات، جز در روابط نزدیک، قاعدتاً مشکلی در زندگی مبتلایان ایجاد نمی‌کنند.

یک خودشیفته، جز اینکه با حق‌به‌جانب و طلبکار بودن، فقدان همدلی، حسادت، تحقیر، بهانه‌گیری و نگاه ابرازی، دیگران را آزار دهد و آنها را از خود دور کند، داستان دیگری ندارد. اما تصور کنید آدم خودشیفته، پدر، مادر، همسر، همکار نزدیک یا رئیس شما، یا از آن بدتر، وزیر و وکیل یا حتی شخص اول مملکت باشد. آن وقت چه اتفاقی می‌افتد؟

نشانگر اصلی اختلال شخصیت خودشیفته، فقدان همدلی است. یعنی عدم توانایی در نگاه کردن به دنیا از دریچه چشم دیگران؛ معتبر ندانستن دیدگاه، نیاز، خواسته‌ها و حقوق‌شان، و منافع خود را بالاتر از هر چیز دیدن. یک آدم خودشیفته حقیقتاً از رنج دیگران باخبر نیست، هرچند همدلی را احتراماً یا عرفاً در کلام ابراز کند.

یک‌پای خودشیفتگی در ژن آدمهاست و پای دیگرش در تجارب اولیه کودکی، که در هر دوی آنها اراده خود فرد دخیل نیست. از این‌روست که خودشیفته‌ها در عین آزارندگی، ترحم‌برانگیزند. هرچند این نافی مسئولیت‌شان در قبال تصمیمات‌شان نیست و پیامد ناگزیر خودشیفتگی، تنهایی روزافزون در سراشیبی سقوط است.

۹ برنامه اصلی مدیران فروش

تیم کانر در کتاب « ۹۱ خطای فروشندگان » می نویسد: اشتباهی که خیلی از فروشندگان مرتکب می شوند این است که فکر می کنند اگر می خواهند کیفیت کار حفظ شود، خودشان باید تمام کارها را انجام بدهند

این طرز فکر باعث می شود وقت ما به کارهایی اختصاص پیدا کنند که یا می توانیم آنها را به دیگران بسپاریم یا اصولاً اهمیت چندانی ندارند که بخواهیم آنها را انجام بدهیم

در شغل فروشندگی کارهایی مهم است که ما را به این ۹ هدف می رساند و در نتیجه باید زمان و انرژی مان را روی این وظایف متمرکز کنیم و بقیه وظایف را به دستیاران و منشی های فروش بسپاریم:

- ۱- کارهایی که به طور مستقیم روی میزان فروش مان تاثیر می گذارند.
- ۲- کارهایی که باعث افزایش رضایت مشتریان مان می شوند.
- ۳- کارهایی که باعث افزایش وفاداری مشتریان مان می شوند.
- ۴- کارهایی که باعث تقویت رابطه ما با مشتریان مان می شوند.
- ۵- کارهایی که باعث شناخت بهتر ما از مشتریان مان می شوند.
- ۶- کارهایی که شناخت ما از رقبا و شرایط بازار را افزایش می دهند.
- ۷- کارهایی که ایده های جدیدی را برای افزایش فروش به ما می دهند.
- ۸- کارهایی که رابطه ما با شبکه های توزیع را تقویت می کنند.
- ۹- کارهایی که باعث ارتقاء دانش و مهارت ما در فروش می شوند.

چگونه ذهنی تحلیل‌گر داشته باشیم؟

شاید همه ما با شرلوک هلمز آشنا باشیم؛ کارآگاهی که بسیار هوشیار بود و تصمیم‌های هوشمندانه می‌گرفت. شرلوک هلمز را می‌توان سمبلی از ذهن تحلیل‌گر دانست.

داستان‌های شرلوک هلمز به ما آموزش می‌دهد که چگونه باید از اطلاعات معمولی‌ای که داریم، استفاده کنیم و نسبت به محیط‌مان هوشیار باشیم. هلمز آموزش می‌دهد که دیدن با مشاهده کردن یکی نیست. اغلب انسان‌ها می‌بینند، اما مشاهده نمی‌کنند.

جزئیات بسیاری در محیط است که تنها از طریق مشاهده قابل دریافت است، اما عموم انسان‌ها به اطراف‌شان بی‌توجه هستند.

کلید بسیاری از معماهای داستان‌های شرلوک هلمز در همین اطلاعاتی است که در محیط آن قرار داشت. کلید بسیاری از مسایل ما نیز در اطراف‌مان است، اما به علت بی‌توجهی، از آن‌ها صرف نظر می‌کنیم و نمی‌توانیم مسایل‌مان را حل کنیم.

لازمه داشتن ذهن تحلیل‌گر، هوشیاری است. هوشیاری یعنی دانستن اینکه چه اخباری در جریان است. یک تحلیل‌گر لازم است که اخبار را به صورت منظم دنبال کند و در مورد مطالب جالبی که در اخبار با آن روبه‌رو می‌شود، از دیگر منابع هم کسب اطلاعات کند.

کسی که می‌خواهد وضعیت پیچیده‌ای را تحلیل کند، نیاز به اطلاعات بیشتری دارد. داشتن اطلاعات معتبر و مرتبط، لازمه تحلیل‌گری است.

۷ گروهی که بیشتر در شغل خود شکست می‌خورند.

برای رسیدن به موفقیت شغلی باید مهارت‌های نرم و هوش احساسی را در خود تقویت کنید. مهارت نرم، شخصیت و نحوه‌ی تعاملات اجتماعی فرد است. افرادی که به دنبال تغییری در خود نیستند نمی‌توان انتظار آینده‌ی روشنی را برای آن‌ها داشت. در ادامه، ۷ تیپ شخصیتی را معرفی می‌کنیم که چنین ویژگی‌ای دارند و هرگز در شغل خود موفق نخواهند شد:

۱- کارمندانی که مدام در محل کار غیبت می‌کنند

افرادی که همیشه در حال غیبت هستند بیشتر وقت ارزشمند خود را تلف می‌کنند و همیشه در حال تعریف کردن یافته‌های خود در مورد دیگران هستند. همین خصوصیت باعث می‌شود از وظایف کاری خود غافل شوند و هیچ تلاشی برای پیشرفت خود انجام ندهند، پس نمی‌توان از چنین افرادی انتظار رسیدن به موفقیت را داشت.

به مرور زمان، اطرافیان آن‌ها نیز به این نتیجه می‌رسند که چنین فردی لایق اعتماد نیست و ممکن است از تمام موقعیت‌های ارزشمند که می‌تواند باعث پیشرفت شغلی آن‌ها شود کنار گذاشته شوند.

۲- افرادی که همیشه مطیع دیگران هستند

این افراد همیشه هر چه مدیر و دیگران می‌گویند را می‌پذیرند و به سرعت تسلیم نظر دیگران می‌شوند. این شخصیت هرگز توانایی «نه» گفتن و مخالفت با ایده‌های اشتباه را ندارد و هر کاری که به او پیشنهاد می‌شود را قبول می‌کند.

شاید فکر می‌کند با داشتن این خصیصه، مهربان و مطیع به نظر می‌رسد اما تنها خود را از پیشرفت بازمی‌دارد.

در محل کار نمی‌توان روی چنین افرادی حساب باز کرد و آن‌ها را وارد پروژه‌های بزرگ کرد زیرا اغلب آدم‌های بی‌اراده و بدون ایده‌ای هستند که هیچ نظری ندارند و تنها از دست‌آورد‌های دیگران استفاده می‌کنند.

۳- افرادی که خیلی محافظه کار هستند

در مقابل افراد مطیع، محافظه کارها قرار دارند. علت محافظه کاری آن‌ها این است که در جایگاه خود احساس راحتی می‌کنند و ترجیح می‌دهند موقعیت فعلی خود را حفظ کنند، حتی اگر به هیچ پیشرفتی نرسند.

افراد محافظه کار اگر مدیر شوند سعی می‌کنند وقت خود را صرف نوشتن دستور کار کنند و به تیم خود بگویند چه کاری انجام دهند و از چه کاری دست بکشند. مدیران محافظه کار نه تنها به پیشرفتی نمی‌رسند بلکه به تیم خود هم اجازه ایده پردازی نمی‌دهند.

۴- افرادی که خود را قربانی می‌دانند

چنین افرادی فکر می‌کنند هر مشکلی در محل کار به وجود می‌آید، تقصیر آن‌ها نیست. افراد قربانی به سختی مسئولیت اشتباهات خود را به عهده می‌گیرند. شاید توجهی به زمان بندی پروژه‌ها نداشته باشند، با همکاران به خوبی رفتار نکنند یا حتی مسئولیتی که به آن‌ها واگذار شده را کامل انجام ندهند، اما هیچ وقت اشتباه خود را به گردن نمی‌گیرند.

پافشاری این افراد برای بی گناه بودن و قربانی دیگران بودن باعث می‌شود تا همکاران اعتماد خود را به چنین فردی از دست بدهند و او را وارد پروژه‌های مهم نکنند.

۵- افرادی که فکر می‌کنند هیچ کس به اندازه‌ی آن‌ها نمی‌فهمد

فردی که خود را «عقل کل» می‌داند به حرف کسی گوش نمی‌دهد و فکر می‌کند دیگران به اندازه‌ی او نمی‌فهمند. این افراد وقتی مرتکب اشتباهی می‌شوند، هرگز تقصیر خود را به گردن نمی‌گیرند و آن را از چشم بقیه می‌بینند و فکر می‌کنند بقیه کارشان را خوب انجام نداده‌اند که چنین اتفاقی افتاده است. اما اگر کارها خوب پیش برود، خود را مسبب این موفقیت می‌دانند.

افرادی با این شخصیت، در جلسات کاری با غرور و خود بزرگ بینی حرف می‌زنند و به همین خاطر کسی به آن‌ها اعتماد ندارد.

۶- افرادی که زود از کوره در می‌روند و بسیار عصبانی هستند

افراد عصبی و تندخو هیچ کنترلی روی خشم و عصبانیت خود ندارند. این افراد مدام در محل کار با دیگران مشاجره دارند. اگر چیزی باب میل‌شان نباشد دیگران را به دردرس می‌اندازند و رفتار نامناسبی از خود نشان می‌دهند.

این افراد معمولاً با داد زدن، عصبانیت، فحش دادن یا حتی گریه احساسات شدید خود را نمایش می‌دهند. یک مدیر تندخو و عصبانی با بی‌توجهی به شخصیت کارمندان خود مانع پیشرفت کارها می‌شود.

۷- افرادی که با سیاست می‌خواهند کارشان را پیش ببرند

همه‌ی آدم‌ها به دنبال پیشرفت در کار هستند، اما افراد سیاست‌مدار و زرنگ سعی می‌کنند به طریق دیگری به هدف‌شان برسند. این افراد، دیگران را نادیده می‌گیرند تا پله‌های ترقی را طی کنند.

این افراد هر کاری که فکر کنند آن‌ها را به پیشرفت نزدیک‌تر می‌کند، انجام می‌دهند. اما همه به شخصیت این افراد پی برده‌اند و کسی به آن‌ها اعتماد نمی‌کند و همین مساله باعث می‌شود به هیچ پیشرفتی نرسند.

در نابالغی تبلیغ نکنید.

وقتی بستر و زیرساخت برند شما هنوز سر و شکل نگرفته و خام است تبلیغات نکنید. وقتی هنوز کودک نابالغ شما به بلوغ نرسیده تبلیغات نکنید. خیلی عجیب است

کیس شماره یک:

یک شرکت فرش بزرگ وارد تبلیغات رسانه ای می گردد پر حجم و پر ترافیک بعد از کلی هزینه و به کار گرفتن سلبریتی گران و مشهور تازه یادش می افتد که مشتری من را کجا پیدا کند و شماره تماسی هم که دارد یا همیشه اشغال است یا کسی پاسخگو نیست. وعده سر خرمن و غیره و غیره

خروارها پول را با تبلیغات حجیم دور می ریزد.

کیس شماره دو:

چون هزینه های تبلیغات هزار میلیاردی است، یک شرکت بزرگ نوشیدنی و لبنیات مواد غذایی، با صدا و سیما وارد تبلیغات درصدی مشارکتی می گردد در واقع با صدا و سیما و رسانه دارها شریک می شود و تهاتر می کند شروع به تبلیغات گسترده خفن و شدید می کند آنقدر که مخاطبان بالا می آورند از بس که هر شبکه ای می زنند تبلیغات آن شرکت را می بینند.

ولی هنوز ناوگان توزیع ایراد دارد مدیران وفاداری ندارد کارکنان اخراج و استخدام می گردند تردد افراد و منابع انسانی در آن زیاد است هر روز مدیر عوض می کنند هر روز یک تصمیم هر روز یک سیاست قیمت ها ثبات ندارد و غیره و غیره ...

خوب هنوز در درون شرکت خودت کلی مشکل داری

چرا تبلیغ می کنی؟

تبلیغ نکن.

کیس شماره سه:

یک شرکت باز هم مواد غذایی با صدا و سیما وارد تبلیغات درصدی می شود. تبلیغات حجیم و خروارها شعر و آهنگ و غیره

ولی کیفیت محصول داخل بسته بندی به شدت ضعف دارد

مشتری بار اول می خرد بار بعدی پشت دستش را داغ می کند که دیگر حتی امتحانش نکند.

چرا بالغ نشدی تبلیغ می کنی؟

کیس شماره چهار:

رسانه ها ییلبورد ها و پل ها بسیار گران است آنتن صدا و سیما هم پرهزینه هر ثانیه چند صد میلیون شرکت صنعتی با رسانه دارها وارد معامله تهاتر می گردد شروع به تبلیغات کیلویی و خرواری می کند.

مشتری برای خرید وارد بازار مرکزی می شود بدترین حرف ها برعکس تمام تبلیغات که در رسانه ها دیده شده به گوش می رسد حتی فروشنده بازار با مدرک و سند و تست محصول می گیرد در مقایسه با برندی که تبلیغات ندارد

مشتری شاخ در می آورد از دروغ های شاخدار و غیره و غیره

مدیران این شرکت ها باید بدانند که مشتریان هوشمند شده اند. بدانند وقتی درون خودشان با کوهی از مشکلات دست و پنجه نرم می کنند وقتی بستر و زیرساخت برند شان استوار نیست در نابالغی تبلیغ نکنند. به زبان علمی وقتی IMC plan برنامه ارتباطات بازاریابی یکپارچه ندارند تبلیغ نکنند.

لطفا برای برندسازی و تبلیغات اول از درون شرکت خود شروع کنید.

۱۱ اشتباه معمول کار آفرینان

وقتی وارد یک کسب و کار می‌شوید، اشتباه کردن بخشی از تجربه هر کارآفرین است. اما اینکه چگونه این خطاها را ترمیم کنید، مهم است. فرآیند برگشتن به روند برنامه‌ریزی شده می‌تواند کسب و کار شما را قوی‌تر کند؛ به خصوص اگر از اشتباهات‌تان بیاموزید این مسیر بهتر پیش خواهد رفت.

برای اجتناب از این مشکل، ۱۱ عضو «انجمن کارآفرینان جوان» بزرگترین اشتباهاتی که به‌عنوان یک کارآفرین جدید مرتکب شده‌اند را به اشتراک گذاشته‌اند:

۱- بی‌اعتنایی به توصیه افراد دیگر در کسب و کار

یکی از بزرگترین اشتباهاتی که من مرتکب شده‌ام کوچک شمردن توصیه افراد بزرگتر در کسب و کار بود چرا که این توصیه‌ها را «منسوخ» یا «نامربوط» می‌دانستم. دانش فنی در هر حوزه‌ای قطعاً ضروری است و گرچه ممکن است همه چیز نسبت به ۲۰-۳۰ سال پیش به شدت متفاوت باشد، اما کسب دانش در هر دوره‌ای بسیار مهم است.

۲- انحراف از مسیر

یکی از بزرگترین اشتباهاتی که به‌عنوان یک کارآفرین مرتکب شده‌ام، صرف زمان روی چیزهایی بود که من را از پیشبرد کسب و کارم منحرف می‌کردند. تی‌شرت‌ها و کارت‌های ویزیت در روزهای اول جذاب بودند اما آنها مطلقاً مرا به یافتن مشتریان یا ایجاد ارزش واقعی شرکت نزدیک‌تر نکردند.

بر آنچه مهم است تمرکز کنید: ایجاد محصولات یا ارائه خدماتی که مردم خواستار آنها هستند و واقعا برای آن هزینه می‌کنند.

۳- تخصیص نادرست منابع مالی

کسب درآمد دشوار است. من اولین دور سرمایه‌گذاری خود را خیلی سریع خرج کردم. من به شدت به کاری که می‌کردم مطمئن بودم و به این زودی شکست را پیش‌بینی نمی‌کردم. توصیه‌ام

به کارآفرینان این است که برای مشکلات غیرمنتظره در مسیر به اندازه کافی آماده باشید و تنها در این صورت است که برای موفقیت پیش‌رویتان بهتر آماده خواهید شد.

۴- شکست در درک صحیح کسب‌وکارتان

از ابتدای کار مدل کسب‌وکارتان را بشناسید. قیمت خود را تثبیت کنید و درک شفافی از وضعیت اقتصادی شرکت خود داشته باشید: هزینه کالاها، هزینه‌های بازاریابی و حاشیه سودها. اینکه بدون از دست مشتریان، قیمت محصولتان را بالا ببرید، به شدت دشوار است. این کار می‌تواند منجر به موفقیت یا شکست کسب‌وکار شما شود.

۵- به دست گرفتن امور از سوی خودتان

بزرگ‌ترین اشتباهی که من همیشه مرتکب شده‌ام این است که تصور می‌کنم می‌توانم همه کارها را خودم انجام دهم. ما نیاز به محول کردن کارها به دیگران و در صورت امکان، استخدام افراد حرفه‌ای در هر حوزه برای کمک به موفقیت‌مان داریم.

۶- اجازه دادن به تحمیل از سوی دیگران

بزرگ‌ترین اشتباه این بود که زودتر به توانایی‌هایم اعتماد نکردم. به عنوان یک زن اهل آمریکای لاتین، رسانه‌ها، روسا، همکاران و گاهی دوستانم مرا از دنبال کردن تلاش‌هایم دلسرد می‌کردند. اگر شما یک زن هستید و به ویژه اگر در اقلیت هستید، باید به خودتان اعتماد داشته باشید تا موفق شوید.

۷- آماده نبودن برای شکست

همیشه باید برای شکست آماده باشید چرا که اتفاق خواهد افتاد! تنها چیزی که پایدار می‌ماند، تعهد شما به نتیجه نهایی خواهد بود. همیشه آماده باشید که مسائل، متفاوت‌تر از انتظار شما ظاهر شود. منعطف باشید.

۸- اعتماد نداشتن به خودتان.

بزرگ‌ترین اشتباهی که من به عنوان یک کارآفرین مرتکب شده‌ام این بود که زودتر به خودم اعتماد نکردم. در دنیای مدرن، شروع یک کسب‌وکار و معتبر ساختن یک ایده از هر زمان دیگری آسان‌تر است؛ بنابراین از آن سود ببرید.

۹- عدم درک همه جنبه‌های بازار خود.

من دریافتم که توسعه تکنولوژیک یک دنیای کاملاً متفاوت است. شرکت من شکست خورد چرا که من فرآیند توسعه اپلیکیشن را درک نکرده بودم. شما باید همه جنبه‌های یک کسب‌وکار را بشناسید؛ به ویژه آنهایی که در آن ضعیف هستید.

۱۰- برداشت شخصی از انتقادات.

اکثر استارت‌آپ‌ها شکست می‌خورند اما از شکست‌ها، موفقیت‌های آینده نشات می‌گیرد. توصیه من به یک تازه‌وارد این است که باید بین اشتیاق و واقعیت کسب‌وکار توازن ایجاد کند؛ انتقادات و شکست‌ها را بپذیرد و متواضع باقی بماند.

۱۱- تصور اینکه ایده شما کامل است.

من تصور می‌کردم که ایده و برنامه کسب‌وکار من کامل است و مشتریان و کارمندان باید برای کار کردن با من بی‌نهایت مشتاق باشند. اما این چنین نشد. درسی که از این اتفاق آموختم این بود که: منعطف باشید و به آنچه بازار به شما می‌گوید، گوش دهید.

رهبری برنده

جیمول جوزف، مشاور مدیریت، در مقاله خود با عنوان «رهبری برنده» می‌نویسد:

همه ما وقتی وارد یک شرکت موفق می‌شویم، خیلی سریع متوجه تفاوت‌های آن با سایر شرکت‌ها می‌شویم.

برای مثال، به وضوح می‌بینیم که کارمندان آن شرکت، بسیار شاداب و سرزنده هستند و با جان و دل برای شرکت‌شان کار می‌کنند

موفقیت این قبیل شرکت‌ها به طور ویژه‌ای به نوع رهبری مدیران ارشد آنها بستگی دارد. ما این مدل رهبری را «رهبری برنده» می‌نامیم.

ویژگی اصلی «رهبری برنده» این است که عملکرد و تعهد کارمندان را بدون استفاده از ابزارهایی مثل تنبیه، توبیخ یا تهدید، به میزان قابل ملاحظه‌ای افزایش می‌دهد.

تحقیقی درباره شرکت‌هایی که از مدل «رهبری برنده» استفاده می‌کنند، نشان می‌دهد همه آنها این ۱۰ ویژگی مشترک را دارند:

۱- فرایندها، سیستم‌ها، ساختار و حتی ساعات کاری انعطاف‌پذیری دارند

۲- به شدت مشتری‌مدارند و جلب رضایت مشتریان اولویت اول همه واحدهای شرکت است

۳- به شدت تیم محور هستند و برای اجرای هر برنامه و پروژه‌ای، یک تیم ویژه تشکیل می‌دهند

۴- مدیران ارشد اهداف شرکت و انتظارات‌شان از کارمندان را خیلی شفاف و روشن بیان می‌کنند و در این کار، با هیچ کسی تعارف ندارند

۵- هر کسی در شرکت به خوبی می‌داند که وظایف اصلی‌اش چیست. وظیفه اصلی مدیران ارشد هم فراهم کردن بسترها و ابزارهای لازم برای کارمندان است تا وظایف‌شان را به خوبی انجام بدهند

۶- ارتقاء مهارت‌ها و توانایی‌های کارمندان و تاکید بر یادگیری مستمر، یکی از مهم‌ترین اولویت‌های شرکت است

۷- شرکت از ابزارهای مختلفی برای افزایش همدلی و علاقه بین کارمندان استفاده می‌کند

۸- مدیران ارشد شرکت در کنار مشوق‌های مالی، از مشوق‌های غیرمالی هم به میزان قابل توجهی استفاده می‌کنند

۹- مدیران ارشد شرکت به جای روش‌های دیکتاتورمآبانه، از روش‌های مشارکتی و دموکراتیک برای جلب مشارکت کارمندان استفاده می‌کنند.

در این قبیل شرکت‌ها، همه کارمندان می‌توانند بدون هیچ گونه نگرانی درباره استراتژی‌ها و برنامه‌های اصلی شرکت اظهار نظر کنند

۱۰- مدیران ارشد موظفند کارمندان‌شان را به گونه‌ای تربیت کنند که بتوانند بدون هیچ گونه نظارتی، کارشان را انجام بدهند

چه مسائلی را نزد همکاران خود بازگو نکنیم؟

اگر شغلتان را دوست ندارید، راجع به این موضوع با کسی صحبت نکنید. می‌توانید به دنبال کار جدید بگردید، اما به همکارانتان نگوئید که از شغلتان ناراضی هستید.

اگر مدیر یا مدیران‌تان را دوست ندارید، احساس‌تان را به همکاران‌تان نگوئید. اگر بگوئید، ممکن است ناخواسته رازتان را فاش کنند و شما را به دردمر بیندازند.

اگر به دنبال شغل جدید هستید، درباره‌اش با کسی صحبت نکنید. وقتی شغلی به شما پیشنهاد شد و آن را پذیرفتید، آن وقت می‌توانید همکاران‌تان را در جریان بگذارید.

درباره وضعیت مالی، درآمد و هزینه‌هایتان چیزی به همکاران‌تان نگوئید، حتی اگر آنها شما را در جریان مسائل مالی‌شان قرار می‌دهند.

اگر شرایط مالی خوبی داشته باشید، ممکن است حس حسادت آنها را برانگیزید. اگر از نظر مالی در مضیقه باشید، سوژه گفت‌وگوهایشان می‌شوید. مردم وقتی ناراضی یا بیکارند، دوست دارند پشت سر دیگران بدگویی کنند. بهانه به دست آنها ندهید.

اگر احساس می‌کنید شغل‌تان در حد و اندازه شما نیست، درباره این موضوع به همکاران‌تان چیزی نگوئید. اگر به آنها بگوئید: «برای ماندن در این سازمان، لازم نیست باهوش یا باسواد باشید»، مطمئناً احساس خوبی نخواهند داشت.

اگر برنامه‌ریزی کرده‌اید در آینده دور، از شغل‌تان استعفا دهید، رازتان را به کسی نگوئید. اگر همکارانتان را در جریان برنامه‌های جاه‌طلبانه‌تان قرار دهید، از اینکه هیچ برنامه‌ای ندارند و خودشان را به این سازمان محدود کرده‌اند، احساس بدی پیدا خواهند کرد.

اگر به یکی از همکارانتان علاقه پیدا کرده‌اید و تصمیم به ازدواج دارید، مادامی که رسماً از او درخواست نکرده‌اید، کسی را در جریان قرار ندهید. زمانی که رابطه شکل گرفت و جدی شد، ابتدا مدیر سازمان را در جریان بگذارید. او باید این خبر را از شما بشنود، نه از همکاران‌تان.

اگر برای پیشنهاد کار دائما با شما تماس می‌گیرند، لزومی ندارد این موضوع را در سازمان جار بزنید. اگر همکاران تان به اندازه شما پیشنهاد شغلی دریافت نکنند، ممکن است نسبت به شما حسادت بورزند و حسادت، روحیه تیم را تضعیف می‌کند.

اگر قوانین سازمان را زیر پا گذاشته‌اید (مثلا مرخصی استعلاجی گرفته‌اید در حالی که بیمار نبودید)، این موضوع را به کسی نگویید.

اگر قصد دارید به واحد دیگری منتقل شوید، این موضوع را به همکاران تان نگویید. ممکن است یکی از آنها نزد مدیریت برود و بگوید: «حدس بزن چه کسی بدون اطلاع تو تصمیم گرفته انتقالی بگیرد؟»

هرچه محیط سازمان سالم‌تر باشد، حتی اگر ناخواسته حرفی از دهان تان بیفتد، نگران نمی‌شوید که مبادا رازتان به گوش دیگران برسد. اما اگر محیط سازمان ناسالم باشد، مجبور می‌شوید مراقب تک تک کلماتی که از دهان تان خارج می‌شود باشید.

اگر محیط کار بقدری بد است که به جز آب و هوا، نمی‌توان با خیال راحت درباره موضوع دیگری صحبت کرد، این یک زنگ خطر است.

رضایت شغلی کارمندان!؟

سه میلیارد نفر در دنیا کار می‌کنند. و فقط حدود چهل درصدشان می‌گویند از کارشان راضی‌اند. این یعنی حدود دو میلیارد نفر، سر کار خود خشنود نیستند. این موضوع چه تاثیری بر این افراد و سازمانی که در آن کار می‌کنند دارد؟

در یک ویدئو، مایکل سی بوش دیدگاه‌های خود در مورد دلایل عدم رضایت کارکنان و روشی که سازمان‌ها می‌توانند از تامین رضایت کارکنان سودمند شوند، مطرح کرده است.

ما از مدیران، پلیس‌ها، راننده‌های کامیون، سرآشپزها و مهندسان نظرسنجی کردیم. ما روی هر کسی که کار می‌کند نظرسنجی کرده‌ایم. آنچه در مورد احساس شادی‌شان می‌دانیم این است:

کارمندان چیزهای یکسانی می‌خواهند.

بیاید در مورد پول صحبت کنیم. سازمان‌هایی که کارمندان خوشحال زیادی دارند سه برابر بیشتر درآمد دارند در مقایسه با سازمان‌های دیگر. آنها عملکرد سه برابر بهتری در بازار سهام دارند. و از نظر نرخ جابه‌جایی کارکنان، نصف سازمان‌هایی است که تعداد زیادی کارکنان ناراضی دارند. شگفت‌انگیز این است که، نیاز نیست برای تحقق این شادی مقدار زیادی پول هزینه شود. این رضایت نه ربطی به میز پینگ‌پنگ و ماساژ و به گردش بردن سگ دارد، و نه به مزایای کاری. رضایت کارکنان، به نحوه رفتار مدیران و افرادی که با آنها کار می‌کنند مربوط می‌شود.

می‌خواهم چند ایده در مورد ایجاد رضایت در کارکنان را با شما به اشتراک بگذارم.

ایده‌ی شماره‌ی یک: در سازمان‌هایی که کارکنان آن شادند، دو چیز پیدا می‌کنید: اعتماد و احترام. اغلب مدیران می‌گویند: «ما به کارکنانمان اعتماد داریم. ما آنها را توانمند می‌کنیم.» ولی زمانی که کارمندی به لپ تاپ نیاز دارد — و این عدد یک مثال واقعی است ۱۵ نفر باید آن لپ تاپ را تایید کنند. یعنی حرفشان درباره‌ی کارمندان درست است، اما ۱۵ مرحله تایید برای یک لپ تاپ ۱۵۰۰ دلاری؟ در واقع شما بیشتر از قیمت لپ‌تاپ خرج تایید خریدش کرده‌اید. و کارمندان احساس می‌کنند که شاید واقعا مورد اعتماد نیستند. پس یک سازمان برای ایجاد سطح بالای اعتماد چه می‌تواند بکند؟ اولین سازمانی که به ذهن می‌آید "Four Seasons" است. آنها

مستغلات فوق‌العاده‌ای در سرتاسر دنیا دارند. به کارکنان آنها گفته می‌شود: «در خدمات به مشتری کاری را که به نظرتان درست است انجام دهید.» تفویض اعتماد به کارکنان برای انجام کاری که به نظرشان درست است به آنها احساس خوبی می‌دهد. و به همین دلیل است که آنها به ارائه بهترین خدمات در دنیا معروف هستند.

ایده‌ی شماره دو: انصاف. آنچه که اعتماد را در یک سازمان سریع‌تر از هر چیز دیگری از بین می‌برد، وقتی است که کارمندان احساس کنند با آنها غیرمنصفانه رفتار می‌شود. کارکنان می‌خواهند رفتار برابر دریافت کنند، فارغ از رتبه یا درجه یا سن یا تجربه کار یا زمینه کاری‌شان در مقایسه با دیگران. وقتی به سازمان‌های عالی از نظر رعایت انصاف فکر می‌کنم، اولین سازمانی که به ذهنم می‌آید «Salesforce» است. آنها فهمیدند که مردان و زنانی که سمت‌های مشابهی دارند، و سطح مهارت مشابهی دارند، حقوق‌های متفاوتی می‌گیرند. آنها فوراً اختلاف حقوق را محاسبه کردند و سه میلیون دلار را برای برقراری توازن بین آنها اختصاص دادند.

ایده‌ی شماره‌ی سه؛ گوش کردن است. برای این که شنونده‌ای باشید که می‌تواند با همه نوع شخصیتی ارتباط برقرار کند، لازم است چند چیز را از ذهن خود پاک کنید. همه‌ی ما در مورد شنیدن فعال و تماس چشمی — خیره شدن دقیق و نگاه مشفقانه آموزش دیده‌ایم. این گوش کردن نیست. تکرار آنچه که یک فرد می‌گوید — این گوش کردن نیست. متواضع بودن و همیشه به دنبال بهترین ایده‌های ممکن گشتن — این گوش کردن است. و کارمندان تشخیص می‌دهند شما این کار را می‌کنید یا خیر. آنها می‌خواهند بدانند که وقتی ایده‌های خود را به شما می‌گویند، آیا شما آن ایده‌ها را در تصمیم‌گیری لحاظ می‌کنید؟ آنچه که افراد از گفت‌وگو توقع دارند این است که بفهمد آنچه که می‌گوید برای شما اهمیت دارد. و شاید نظر شما را تغییر دهد. در غیر این صورت، فایده‌ی گفت‌وگو چیست؟

همه‌ی ما چیزهایی که لازم است تغییر یابند را می‌دانیم، آنچه که باید طور دیگری انجام دهیم، روش رفتارمان، نحوه‌ی برخوردتان با بقیه، روش پاسخ‌گویی‌تان، روش حمایت کردن‌تان، تجربه کار همه اطرافیان شما را تعریف می‌کند. تغییر برای تبدیل شدن به فردی بهتر، جهان پر از شکست‌هایی از این قبیل است. اما تغییر به دلیل این که به چیزی اعتقاد دارید، به دلیل هدفی که

دارید، که حاضرید تقریبا همه چیزتان را ریسک کنید چون برایتان اهمیت بالایی دارد این دلیل تغییر است. اگر نیست احتمالا باید دنبال جای دیگری برای کار بگردید.

نقش شوخ طبعی در مدیریت!

پورفسور جنیفر آیگر و نانومی باگدوناس رشته‌ای با موضوع شوخ طبعی در کسب و کار را در دانشگاه استنفورد تدریس می‌کنند.

متوسط سن دانشجویان آنان ۲۳ سال است که بنا به مطالعه‌ای که توسط موسسه گالوپ صورت گرفته، اتفاقاً این همان سنی است که آن‌ها می‌توانند شوخ طبعی خود را در مواجهه با مشکلات ارزیابی کنند و تقریباً در همین سن و سال است که افراد جدی تر می‌شوند و کمتر می‌خندند.

مدیران شوخ طبع ، می‌توانند فرهنگ‌های سازمانی قوی تر را بسازند، خلاقیت بیشتری داشته باشند، و حتی در مذاکرات، بهتر عمل کنند.

آیگر می‌گوید:

مدیران جوان به ما می‌گویند از این که باید نماد و اعتبار سازمان خود باشند، چقدر تحت فشارند. بسیاری از مدیران سازمان‌ها و شرکت‌ها با دوگانگی دروغینی که بین شوخ طبعی و جدیت در کار وجود دارد، درگیر هستند.

برقراری نوعی تعادل مناسب بین جدیت و شوخ طبعی می‌تواند به هر دوی آن‌ها قدرت دهد. تحقیقات نشان می‌دهند از نظر سازمانی، فرهنگ‌هایی که شامل شوخ طبعی می‌شوند، انعطاف پذیرتر هستند.

بخصوص در مواقعی که میزان استرس بالاست، این فرهنگ می‌تواند کمک‌کننده باشد، چون موجب آزاد شدن اکسی‌توسین شده و ارتباطات اجتماعی را تسهیل و اعتماد را افزایش می‌دهد.

باگدوناس می‌گوید:

این تسهیل‌کننده روابط اجتماعی، شوخ طبعی را به یک دروازه ورود به جنبه‌های وسیع‌تری از اعتبار و رخدادهای سازنده تبدیل می‌کند.

۵ اشتباه در سیاست سازمانی!

در علم مدیریت بارها اشاره شده است که سیاست‌ورزی در سازمان‌ها ناگزیر است، و نمی‌توان سازمانی را یافت که مدیران و کارکنان آن، درگیر بازی قدرت نشوند. اصطلاح سیاست‌ورزی سازمانی در توصیف ارتباط‌های سازمانی بسیار رایج است. البته اساس مهارت سیاسی شامل مذاکره، نفوذ، و متقاعد سازی است، و آن را نباید لزوماً با "از پشت خنجر زدن" و "زیر آبی رفتن" یکی گرفت.

جرالد فریس، استاد مدیریت و روانشناسی دانشگاه فلوریدا در مصاحبه با سی مدیرعامل، ۵ نشانه را ذکر کرده است که نشان دهنده مهارت پایین سیاسی است:

۱- پرت بودن:

پرت بودن یعنی خبر نداشتن از تعامل و رفتارهای دیگران و همچنین برداشت بقیه از رفتار خودتان، و آگاه نبودن از گروه‌بندی‌ها و بلوک‌های ذینفع. اگر از بده بستان‌های سازمان خبر ندارید، مهارت سیاسی شما تعریفی ندارد.

۲- تمرکز بیش از اندازه بر نتیجه:

اگر فقط به دستاورد و نتیجه پایانی فکر می‌کنید، بدون آنکه چگونگی رسیدن به آن را در نظر داشته باشید، یک جای کار می‌لنگد. افراد با میل توفیق‌طلبی بالا که فقط به نتیجه می‌پردازند، بدون آنکه دیگران را در نظر داشته باشند، باید مهارت سیاسی خود را بالا ببرند.

۳- خود را خوب نشان دادن:

دیگران باید شما را باورپذیر بدانند، باید نشان بدهید خودتان هستید و کارتان نمایشی نیست؛ در خودشیرینی هم احتیاط کنید.

۴- سیاست‌گریزی و انزوا:

مهارت سیاسی در خلا روی نمی‌دهد، بلکه باید با دیگران در ارتباط بود. اگر از قلعه خودتان بیرون نمی‌آیید و عافیت‌جویی می‌کنید، توفیقی نخواهید داشت. سیاست‌گریزی باعث انزوای بیشتر می‌شود.

۵- میل بیش از اندازه به محبوب ماندن:

چهره خوب نشان دادن شرط سیاست است، ولی اگر "دوست داشته شدن" به هدف اصلی بدل شود، یعنی باید رویکرد خودتان را تغییر دهید.

درس های نفود: خلق را تقلیدشان بر باد داد؟

چرا وقتی در رستوران سفارش می دهید، پیشخدمت‌های زبل به جای "بسیار خوب" و "امر دیگری ندارید" و مانند آن دوباره اقلامی که سفارش داده اید را تکرار می کنند، شاید فکر کنید برای اشتباه نکردن و دقت بالاتر است، البته چنین هم هست، ولی نکته اساسی چیز دیگری است: تکرار سفارش مشتری به طور متوسط ۷۰ درصد میزان انعام دریافتی را افزایش می دهد!

پیشنهاد کرده‌اند که در مذاکره‌ها تلاش کنید به طور ظریف و زیرپوستی حرکات طرف مقابل را تکرار کنید. او به عقب لم می دهد، شما نیز با کمی فاصله به عقب لم بدهید. دست را به میان موهایش می کشد، شما نیز بدون جلب توجه وی چنین کنید. برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهد این تقلیدها تا ۵ برابر احتمال توفیق شما را بیشتر می‌کند!

ما چه از آن آگاه باشیم یا نباشیم، از دیگران تقلید می‌کنیم و نسبت به تقلید دیگران واکنش نشان می‌دهیم. قضیه آنقدر جدی است که برخی شرکت‌ها در حوزه‌هایی نظیر مُد که کمیابی و دم دست نبودن اهمیت دارد، حتی پول پرداخت می‌کنند تا جلوی تقلید را بگیرند!

نمونه‌هایی در دست هست که این شرکت‌ها به طور رایگان، محصول رقیب را برای برخی ستاره‌ها می‌فرستند و می‌دانیم که نوع پوشش ستاره‌ها را بسیاری از هواداران آنها تقلید می‌کنند؛ به این ترتیب رقبا دم‌دستی‌تر جلوه می‌کنند و چون همه محصول برند رقیب را می‌پوشند، دیگر "باحال" و "شاخ" نیست!

ویژگی های رهبران

برایان تریسی در کتاب خود به نام «۱۲ اصل رهبری عالی» می نویسد: رهبران با شخصیت این پنج شخصیت اصلی را دارند:

۱. صداقت

رهبران واقعی همواره گفتار و رفتاری صادقانه دارند و ظاهر و باطن شان یکی است. رهبران بزرگ چه با دیگران و چه با خودشان رو راست هستند، هیچ گاه دیگران یا خودشان را فریب نمی دهند و هیچ حرف یا رفتار نادرستی از ایشان سر نمی زند.

۲. انتخاب درست

انسان را می توانیم «موجود انتخاب کننده» بنامیم، چون هر کدام از ما روزانه صدها نوع انتخاب انجام می دهیم. وقتی یک حرف یا رفتار را انتخاب می کنیم، به این معناست که ده ها حرف یا رفتار دیگر را کنار می گذاریم. به همین دلیل، انتخاب های ما نشان می دهند که چه چیزهایی برای ما مهم هستند و چه چیزهایی بی اهمیت. رهبران بزرگ همواره به خصوص در شرایط سخت «گفتار و رفتار درست» را انتخاب می کنند، حتی اگر این کار هزینه های بالایی برای شان داشته باشد.

۳. پایبندی به ارزش ها

رهبران بزرگ در تمام شرایط به ارزش های شرکت شان پایبندند و تحت هیچ شرایطی این ارزش ها را زیر پا نمی گذارند. برای مثال، توماس واتسون، شرکت آی بی ام را بر اساس سه ارزش مهم پایه گذاری کرد: احترام به تمام کارمندان، ارائه بهترین خدمات به مشتریان، انجام تمام کارها به بهترین نحو ممکن. وی با پایبندی به این ارزش ها توانست آی بی ام را به بزرگ ترین شرکت کامپیوتری در دنیا تبدیل کند.

۴. تسلط بر نفس

رهبران بزرگ تسلط بالایی بر نفس خویش دارند به این معنا که تا جای ممکن منطقی و به دور از احساسات تصمیم‌گیری و رفتار می‌کنند و در رهبری کسب و کارشان، مسائل و علائق شخصی‌شان را دخالت نمی‌دهند.

۵. استقامت

آلبرت گری، از معروف‌ترین مشاوران مدیریت در آمریکا، پس از ۱۳ سال مطالعه زندگی رهبران بزرگ، خلاصه تحقیقاتش را در این جمله خلاصه کرد: «رهبران بزرگ، بر خلاف رهبران معمولی، استقامت بالایی برای رسیدن به موفقیت دارند و هیچ‌گاه دست از تلاش برنمی‌دارند»

دنيس ويتلي، یکی دیگر از مشاوران مدیریت در آمریکا، خصوصیت استقامت در رهبران بزرگ را این‌گونه تعریف می‌کند: «رهبران بزرگ برای رسیدن به اهداف‌شان سخت تلاش می‌کنند، ولی رهبران معمولی برای خلاص شدن از استرس و انتقاد دیگران»

اجازه بگیرید، سپس پرسید.

جوردن بلفورت در معرفی کتاب ارزشمند و پرفروش خود به نام «استراتژی فروش به شیوه گرگ وال استریت» می‌نویسد: یکی از ویژگی‌های بارز فروشندگان حرفه‌ای این است که همیشه قبل از آن که سوالی از مشتری پرسند، از او اجازه می‌گیرند و سپس سوال‌شان را مطرح می‌کنند. وقتی از مشتری اجازه می‌گیریم و سپس سوال‌مان را می‌پرسیم، احتمال این که مشتری پاسخی دقیق و کامل به سوال‌مان بدهد، افزایش می‌یابد.

با این حال، بسیاری از فروشندگان مبتدی، این قانون بدیهی را رعایت نمی‌کنند و بدون اجازه مشتری، سوالات مختلفی از او می‌پرسند و انتظار دارند مشتری هم به تمام سوالات آنها پاسخ بدهد.

یادمان باشد، اگر قبل از پرسیدن سوال از مشتری، از او اجازه نگیریم، او ما را شبیه به یک بازجو تصور می‌کند که می‌خواهیم یک سری اطلاعات را به زور از زیر زبانش خارج کنیم. در مقابل، اگر از مشتری اجازه بگیریم و سپس سوال‌مان را مطرح کنیم، مشتری ما را شبیه یک مشاور قابل اعتماد می‌بیند و به سوالات‌مان راحت‌تر و بهتر پاسخ می‌دهد.

برای اجازه گرفتن از مشتری می‌توانیم از این قبیل جملات استفاده کنیم:

استیو اگر اجازه بدهی فقط چند سوال کوتاه می‌پرسم و خیلی وقت را نمی‌گیرم.

استیو، اگر اجازه بدهی چند سوال کوتاه از تو می‌پرسم تا دقیقاً متوجه شوم چه نیازهایی داری.

استیو اگر اجازه بدهی چند سوال کوتاه از تو می‌پرسم تا بتوانم به بهترین شکل به تو خدمت کنم.

استیو اگر اجازه بدهی چند سوال کوتاه از تو می‌پرسم تا بتوانم بهترین محصول را به تو پیشنهاد کنم.

۲۵ خصوصیت بدترین و ناموفق‌ترین مدیران دنیا!

ویژگی‌های شخصیتی زیادی وجود دارد که در بین تمام مدیران بد دیده می‌شود. یکی از خصوصیات این است که آن‌ها هیچ وقت خود را مدیر بدی نمی‌دانند، بلکه فکر می‌کنند تمام کارهایشان به خوبی و روی اصول انجام می‌شود و مدیر خوبی هستند. در ادامه، به چندین ویژگی مشترک بدترین مدیران دنیا اشاره می‌کنیم. اگر این خصوصیات را در خود پیدا کردید، به سرعت به دنبال اصلاح آن‌ها باشید!

۱- ارتباط خوبی با کارمندان برقرار نمی‌کنند.

۲- بسیار خودشیفته هستند.

۳- بیش از حد وسواس دارند و همیشه می‌خواهند کارهای جزئی کارمندانشان را هم کنترل کنند.

۴- میان کارمندان فرق می‌گذارند. باید در محیط کار با تمام کارمندان به یک صورت رفتار شود و این صمیمیت بیش از اندازه منحصر به خارج از محل کار است.

۵- از کارمندان انتظارات نامشخص دارند. وقتی مدیری نمی‌داند از کارمندانش دقیقاً چه چیزی می‌خواهد، کارمندان چطور می‌توانند انتظارات او را برآورده کنند؟

۶- به دنبال ترساندن کارمندان هستند و با این شیوه برای حرکت رو به جلوی تیم استفاده کرده و کارمندان را مجاب به انجام کاری می‌کنند.

۷- خیلی زود عصبانی می‌شوند.

۸- توان تصمیم‌گیری درست را ندارند.

۹- در بیشتر موفقیت‌ها، سهم زیادی برای خود قائل هستند.

۱۰- کارمندان را به خاطر اشتباهاتشان سرزنش می‌کنند و در شکست‌ها همه را جز خودشان مقصر می‌دانند.

۱۱- عاشق چاپلوسی هستند. یک مدیر خوب و موفق، علاقه‌مندی کارمندان را در قلب خود لمس می‌کند نه از طریق زبان آنها.

۱۲- مسئولیت اشتباهاتشان را قبول نمی‌کنند و هرگز معذرت خواهی نمی‌کنند.

۱۳- در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند.

۱۴- قادر به درک کارمندان نیستند. درک نکردن کارمندان و عدم قدردانی از آنها سبب می‌شود روحیه افراد تضعیف شود.

۱۵- توانایی انگیزه دادن به تیم را ندارند.

۱۶- وقتی کار زیادی برای انجام وجود دارد، غیب می‌شوند و زمانی که به حضور آنها برای انجام کارهای مختلف نیاز است، در دسترس نیستند.

۱۷- با بروز مشکلات، ناپدید می‌شوند و از چالش‌ها فرار می‌کنند. آنها وقتی کارمندانشان دچار مشکلی می‌شوند، در دسترس نیستند تا مشکل را حل کنند.

۱۸- طرز فکر محدودی دارند.

۱۹- چیزی که می‌گویند را باور ندارند. برخی مدیران در حضور کارمندان از آنها تعریف و تمجید می‌کنند، اما در ذهن و قلبشان نظر دیگری دارند.

۲۰- انتظارات غیرواقعی از کارمندان دارند.

۲۱- فقط روی کار تمرکز دارند و قادر به برقراری تعادل میان کار و زندگی‌شان نیستند.

۲۲- متوجه کم کاری کارمندان نیستند. وقتی یکی از اعضای تیم با کم کاری خود باعث می‌شود فشار بیشتری به بقیه وارد شود، قطعاً این مسئله سبب ایجاد تنفر اعضای تیم نسبت به او خواهد شد، اما یک مدیر خوب نباید اجازه دهد چنین اتفاقی بیفتد.

۲۳- ریاکار و دو به هم زن هستند و در تیم‌های کاری به دنبال اختلاف انداختن بین دیگران هستند.

۲۴- همیشه به کارمندان‌شان پوزخند می‌زنند.

۲۵- کارمندان را در جمع تحقیر و تمسخر می‌کنند و می‌گویند تحقیر کارمندان سبب بالا رفتن انگیزه آنها می‌شود.

بلوغ و رشدیافتگی سازمانی مدیران

«تغییر برای بقای شایسته‌ترینهاست.»

تنها اصل ثابت و ضروری برای بقای یک سازمان پویا، انطباق پذیر و دارای ساختارهای سست پیوند (آموزش و پرورش یا آموزش عالی) - که می‌بایست جایگاه رهبری و مدیریت آنها در اختیار حرفه‌ای‌های این سازمانها باشد - در محیط‌های چالشی، ناپایدار و متنوع "اصل تغییر" است. در شرایط محیطی متغیر، تعامل طلب و آشوبناک سازمانهای انعطاف‌پذیر عصر حاضر، ثبات و سکون مرگ‌آور است و تغییر و تحول امیدآفرین و حیات‌بخش.

هدف از تغییر، برنامه‌ریزی برای بقا و تداوم حیات سازمان هاست، و به باور آبراهامسون، امروزه سازمانها باید یاد بگیرند و بیاموزند که چگونه در برابر آشوب ناشی از تغییر خود را تغییر دهند تا بتوانند با تحمل "دردِ تغییر" ادامه حیات خود را تضمین نمایند.

در چنین شرایطی، در کشورهای جهان سوم افراد به دلیل فقر فرهنگی و رشدنیافتگی، به بیماری راحت طلبی دچارند و به جهت همین ویژگی در مقابل تغییر مقاومت می‌ورزند؛ گاهی افراد رشدنیافته و خودشیفته‌ای که درک درستی از اهداف و فلسفه وجودی سازمانهای یادگیرنده و انطباق‌پذیر امروزی ندارند و تنها به واسطه تعاملات غیرمتعارف با گروه‌های ذی‌نفوذ یا... به طور غیرقانونی منصب مدیریت و رهبری سازمانها را در دست گرفته‌اند، به خاطر ناآگاهی از مزایای تغییر برای افراد و سازمانها، مقاومت در برابر تغییر را دلیلی بر اقتدار خود تلقی می‌نمایند و برای حفظ جایگاه خود حتی آینده سازمان را هم با چالش و بحران مواجه می‌نمایند.

چنین مدیرانی حتی در ذهن یا مخیله خود هم به گزینه "تغییر اختیاری" فکر نمی‌کنند و اعتقاد و تمایلی به ترک خود خواسته یا داوطلبانه جایگاه خود ندارند. این افراد به دلایل مشخصی که در ادامه به پاره‌ای از آنها اشاره می‌کنیم، سعی می‌کنند با توسل به روش‌های غیرعلمی و تمرکز بر لابی‌های قدرت ساز و یا ایجاد موانعی در برابر اقدامات اصلاحی، حتی در برابر "تغییرات اجباری" که انجام آنها برای بهبود شرایط غیراثربخش یا بحرانی سازمانها ضرورت دارد، مقاومت کنند؛ مقاومتی که ریشه در ضعف‌های زیر دارد و هیچ نشانی از قدرت فردی در آن نمایان نیست.

دلایل مقاومت مدیران در برابر تغییرات:

۱- از دست دادن منافع:

این تلقی، از آن جا ناشی می‌شود که برخی از افراد فکر می‌کنند منافع آنان، تنها با ادامه وضع موجود تامین می‌شود.

۲- ترس از ناشناخته:

بعضی از افراد به خاطر عجز و ناتوانایی در یادگیری و تطبیق خود با شرایط جدید همیشه با گارد بسته و دفاعی در برابر هر تغییری مقاومت می‌کنند.

۳- فروپاشی ارتباطات و دوستی‌های پایدار قبلی و ائتلاف و اتحادهای قانونی و غیرقانونی موجود:

بعضی از افراد و مدیرانی که شایستگی و شرایط لازم برای موقعیت و جایگاه انتصابی فعلی را ندارند، احساس می‌کنند که تغییر باعث قطع رگ حیات آنان می‌شود و بقای آنها وابسته به پایداری یا حفظ وضع موجود است. از این رو، تغییر را بر نمی‌تابند و آن را تهدیدی برای ساختار قدرت تلقی می‌کنند. چرا که، اکثر تغییرات باعث فروپاشی ساختار موجود قدرت سازمان می‌شوند.

۴- توهم دانایی و توجیه ضعف‌های خود و سازمان تحت فرمان از طریق فرافکنی یا پرداختن به عوامل فراسازمانی:

این افراد از طریق توسل صوری به کاربرد تئوری‌های علمی، تهیه برنامه، ظاهرسازی، تدارک سمینار و کنفرانس‌های به ظاهر علمی و فرافکنی سعی می‌کنند افراد و کارکنان سازمان یا مدیران بالادستی خود را اغوا نمایند و برای بقای خود زمان بخرند.

توصیه مدیریتی اریک بارکر به این دسته از مدیران: "به هیچ عنوان در برابر تغییر و تغییر دادن خود مقاومت نکنید."

یکی از بدترین رفتارهایی که از یک مدیر یا رهبر ممکن است سر بزند مقاومت و خیره‌سری او در برابر تغییر است. تغییر مثبت و سازنده برای هر فرد و سازمانی ضروری و واجب است. کافی

است نگاهی به اطراف خود بیندازید و ببینید که همکاران و اطرافیان شما چگونه با تغییر دادن خود و موقعیت‌شان به موفقیت‌های فردی و سازمانی بزرگی دست پیدا کرده‌اند، پس شما هم می‌توانید با تغییر دادن خود و محیط اطرافتان به موفقیت دست یابید؛ همچنین بپذیرید که مقدم دانستن صلاح و منفعت سازمانی بر منافع شخصی از اصول ابتدایی مدیریت است.

بارکر بی‌پرده به این مدیران می‌گوید: "خودتان را اخراج کنید!" تا درهای ورودی سازمان بعد از خروج برای همیشه به روی شما بسته نماند.

چون شوک‌های مدیریتی و نهیب زدن از بالا برای کارکنان اثر معجزه‌آسایی دارد، چه رسد به خود مدیران. بنابراین اگر می‌خواهید از دستاوردها و موفقیت‌های قبلی خود مغرور نشوید یا دچار روزمرگی و سستی در کار نشوید، حتماً به خودتان نهیب بزنید و برای تغییر تعلل نکنید.

درس‌های اقتصاد رفتاری از رابرت چیالدینی

اگر می‌خواهید مشتریان شما یک جعبه شکلات گرانقیمت را بخرند، کاری کنید که پیش از معرفی، با یک رقم بسیار بزرگتر از قیمت شکلات‌ها روبه‌رو شوند و سپس پیشنهاد را مطرح کنید. (اگر بتوان پیش از معرفی آنها را وادار به نوشتن آن رقم بسیار بزرگ کرد که معرکه است!)

اگر می‌خواهید مشتریان تان اجناس فرانسوی شما را بیشتر انتخاب کنند، یک موزیک پس زمینه فرانسوی را برای آنها پخش کنید؛ پخش موسیقی شرق آسیا هم برای فروختن اجناس چینی راه بدی نیست!

اگر می‌خواهید افراد یک محصول جدید و نو را تست کنند، زمانی که افراد حس ماجراجویی دارند را انتخاب کنید. بعد از دیدن یک فیلم، یک مسابقه ورزشی یا یک رویداد پرهیجان بهترین زمان خواهد بود.

اگر می‌خواهید مشتری یک کالای بسیار محبوب و همه‌پسند را انتخاب کند، بعد از دیدن یک فیلم ترسناک محصول تان را به آنها پیشنهاد دهید.

اگر می‌خواهید حس خوب و گرمی به شما داشته باشند، یک نوشیدنی گرم دستشان بدهید.

اگر می‌خواهید به شما کمک کنند، تصاویر افرادی را به آنها نشان دهید که کنار هم ایستاده‌اند.

اگر می‌خواهید کارکنان تان ارزیابی دقیقی داشته باشند، تصویرهای رودین (همان مجسمه متفکر معروف) را در محل قرار دهید.

مهارتی برای موفقیت از نظر ۳ میلیاردی برتر دنیا

همه باور دارند که ارتباطات، چه بین افراد و چه داخل سازمان، برای موفقیت کسب و کار امری ضروری است. در واقع، موفق ترین کارآفرینان میلیاردی دنیا بر اهمیت این موضوع تاکید کرده اند. در همین زمینه، گفته هایی از وارن بافت، ریچارد برانسون و بیل گیتس عنوان می شود که می توان گفت دیگر حرفی برای آن باقی نمی ماند.

نظر بیل گیتس

حدود یک دهه پیش، مقاله ای با این عنوان وجود داشت: «بیل گیتس: مهارت هایی که برای موفق شدن نیاز دارید.» موسس میلیاردی مایکروسافت در این مقاله گفته بود: «مهارت های ارتباطی و توانایی همکاری خوب با انواع مختلفی از افراد بسیار مهم است. نوآوری های نرم افزاری مثل هر نوع نوآوری دیگر نیازمند توانایی برقراری ارتباط و به اشتراک گذاری ایده با دیگران است. همچنین نشستن و صحبت کردن با مشتریان و گرفتن بازخورد آنها و درک نیازهایشان.» گیتس خیلی زود به این موضوع پرداخته بود و حالا هم داستان تغییری نکرده است. میلیاردی هایی مانند ریچارد برانسون و وارن بافت و دیگر رهبران متفکر دنیا نیز با این موضوع موافقت می کنند.

نظر ریچارد برانسون

ریچارد برانسون در پستی در وبلاگ اختصاصی خود به نام ویرجین که در آن ۱۰ نقل قول مطرح در مورد برقراری ارتباط را لیست کرده، می نویسد: «ارتباطات باعث می شود دنیا بچرخد. ارتباطات روابط انسانی را تسهیل می کند و به ما امکان می دهد یاد بگیریم، رشد کنیم و پیشرفت داشته باشیم. ارتباطات فقط صحبت کردن یا خواندن نیست، بلکه درک چیزی است که گفته می شود و در برخی موارد درک چیزی که گفته نمی شود. ارتباطات مهم ترین مهارتی است که هر رهبری می تواند داشته باشد.»

نظر وارن بافت

همه ما می دانیم که وارن بافت یک ماشین نقل قول از نکات آموزنده است. اما یکی از گفته های او دیگر محشر است. پاتریک اوشاگنسی، نویسنده کتاب «پول نسل هزاره: چگونه سرمایه گذاران

جوان می‌توانند فرصت بسازند» گفته‌ای از وارن بافت را در این کتاب آورده که در جای دیگری مشاهده نشده است. بافت به فردی که تازه در رشته MBA دانشگاه استنفورد فارغ‌التحصیل شده بود در مورد اهمیت برقراری ارتباط خوب گفته: «در سن تو بهترین روش پیشرفت این است که یاد بگیری بهتر با دیگران ارتباط برقرار کنی. اگر بتوانی نتایجی که در زندگی به دست می‌آوری را بهتر منتقل کنی، اثر آن چند برابر خواهد شد. تنها مدرکی که در دفتر کارم به دیوار زده‌ام، مدرک مهارت‌های ارتباطی است که در سال ۱۹۵۲ از دیل کارنگی دریافت کردم.»

بافت در ادامه می‌گوید: «بدون مهارت‌های ارتباطی خوب، نمی‌توانی مردم را متقاعد کنی که به دنبالت بیایند، حتی اگر تو آن سوی دیوار را ببینی و آنها نبینند.» برایان تریسی، نویسنده مطرح و آموزش‌دهنده مسائل رهبری سازمانی می‌گوید: «توانایی شما برای برقراری ارتباط با دیگران، یقیناً ۸۵ درصد موفقیت‌تان در کسب‌وکار و در زندگی را تشکیل می‌دهد.» تریسی میراث خود را با کمک به رشد رهبران و صاحبان کسب‌وکار از طریق یاد دادن مهارت‌های توجیه کردن دیگران و ساخت روابط به جای گذاشته است.

تاکید پژوهش‌ها بر اهمیت ارتباطات

مجله فوربس در گزارشی از تحقیقات جذاب و جامعی که موسسه تکنولوژی کارنگی انجام داده، می‌گوید ۱۵ درصد موفقیت‌های مالی از دانش یا مهارت‌های فنی به دست می‌آید. می‌پرسید ۸۵ درصد بقیه چطور؟ توانایی برقراری ارتباط موثر، مذاکره و رهبری که هم موقع صحبت کردن و هم موقع گوش دادن باشد. به علاوه، فوربس در گزارش خود می‌گوید که دانشمندان علوم رفتاری و روانشناسان به این نتیجه رسیده‌اند که مردم ترجیح می‌دهند با کسانی وارد معامله و انجام کسب‌وکار شوند که به آنها اعتماد و علاقه دارند؛ حتی اگر این فرد مورد علاقه، محصول یا خدماتی با قیمت بالاتر و کیفیت پایین‌تر عرضه کند.

افزایش اعتماد به نفس با ۱۵ راهکار عملی

اعتماد به نفس به این معنی است که فردی به توانمندی‌های خودش باور و اعتماد داشته باشد. اعتماد به نفس ساختنی است و می‌توانید راهکارهایی را طی کنید که برای اغلب افراد موثر واقع شده است. در ادامه می‌توانید با این راهکارها آشنا شوید:

مثبت اندیشی را در خود نهادینه کنید.

جملاتی مانند «من نمی‌توانم» یا «هیچ‌کس دوست ندارد به حرف‌های من گوش دهد» ناشی از افکار منفی ذهن شماست. این صدای درون مانع از رسیدن به رویاهایتان می‌شود.

از چیزهایی که حس بدی به شما می‌دهند دوری کنید.

از دیدن اشیا یا رفتن به مکان‌هایی که شما را به یاد خاطرات بد گذشته می‌اندازند، اجتناب کنید. برای مثال لباس‌هایی که دیگر اندازه شما نیستند را در کمد نگه ندارید. به افراد بدی که پیرامون خود دارید یا شغلی که دیگر به آن علاقمند نیستید فکر کنید و در صورت امکان تغییرات لازم را بدهید.

استعدادیابی کنید.

هر کسی استعدادهایی دارد. ببینید چه کاری را بهتر از دیگر کارها انجام می‌دهید و به آن کار ادامه دهید. به دنبال آنچه که علاقه دارید بروید: نقاشی، نویسندگی، گویندگی و ... می‌توانند مثال‌هایی از آن باشند.

به خودتان افتخار کنید.

شاید متوجه خیلی از مهارت‌های خود نباشید از این رو بهتر است که کارهایی که به خوبی انجام می‌دهید را روی کاغذ بنویسید. مثلاً خوب گوش دادن، مدیریت بحران و ... نمونه‌هایی از مهارت‌های افراد هستند.

صبور باشید.

هیچ کس در یک شبانه روز با اعتماد به نفس نمی‌شود. ممکن است به ترس غلبه کنید اما به هدف‌تان نرسید؛ اشکالی ندارد.

خود را با دیگران مقایسه نکنید.

برای بالا بردن اعتماد به نفس باید تلاش کنید بهترین زندگی را برای خود بسازید نه اینکه زندگی خود را با دیگران مقایسه کنید. زیرا همیشه افرادی پیدا می‌شوند که در زمینه‌هایی از شما بهتر باشند.

قرار نیست همه چیز عالی باشد.

این حقیقت است و اگر آن را قبول نکنید و بخواهید همه چیز به بهترین شکل ممکن انجام شود، هرگز از موقعیت خود راضی نخواهید بود و متعاقبا اعتماد به نفس‌تان نیز پایین می‌آید.

شکرگزار باشید.

اغلب ریشه اعتماد به نفس پایین، فکر کردن به نداشته‌ها است. لیستی از داشته‌های‌تان بنویسید و روزانه برای آنها شکرگزار باشید. این داشته‌ها می‌تواند شامل دارایی، دوستان، سلامتی و یا یک حس خوب باشد.

مراقب سلامتی خودتان باشید.

برای خود وقت بگذارید. با رسیدگی به خودتان به ارزشمندی خود پی برده و به این شکل اعتماد به نفس‌تان بالا می‌رود.

به ظاهر‌تان برسید.

حتما نباید مانند برد پیت باشید تا اعتماد به نفس‌تان بالا باشد بلکه می‌توانید با حمام کردن، مسواک زدن روزانه و پوشیدن لباس‌های مناسب، شخصیت‌تان را به خود و دیگران نشان دهید.

منظم ورزش کنید.

با توجه به شرایط بدنی و سنی، ورزش مناسب خود را انتخاب کنید. ورزش باعث حفظ ظاهر فرد می‌شود و با ظاهر خوب، اعتماد به نفس‌تان نیز بالا می‌رود.

هدف‌گذاری کنید.

هدف‌های کوچک و دست‌یافتنی برای خود بگذارید. زمانی که اهداف‌تان دست‌یافتنی نباشند بعد از مدت کوتاهی سرخورده می‌شوید و به دنبال آن، اعتماد به نفس‌تان پایین می‌آید. اهداف بزرگ را به هدف‌های کوچک‌تر تقسیم کنید.

کار جدیدی انجام دهید.

کسانی که اعتماد به نفس پایینی دارند، از قرار گرفتن در موقعیت‌های جدید اجتناب می‌کنند. زمان آن رسیده که به خودتان شک نکنید و کارهای متفاوتی انجام دهید.

با برنامه‌ریزی، میزان پیشرفت‌تان را ارزیابی کنید.

برخی از خصوصیات مانند قد و رنگ پوست‌تان را نمی‌توانید تغییر دهید اما در مقابل خصوصیات مانند خجالتی بودن، بی‌نظمی و غیره را می‌توانید. برای این کار باید برنامه‌ریزی کنید.

به دیگران کمک کنید.

با کمک به دیگران احساس مفید واقع شدن به شما دست می‌دهد. از این رو اعتماد به نفس‌تان بالا می‌رود.

چرا همه به ارزیابی منظم عملکرد نیاز مندیم؟

انسان‌ها دوست دارند که از کیفیت کار خود آگاه شوند و این به معنی شکل‌دهی دوباره بازنگری عملکرد است. ولی مهم است که این بازنگری‌ها بی طرفانه و عادلانه باشد.

پژوهش موسسه مکنزی در تاریخ ۸ آوریل ۲۰۱۹ نشان داد که از دیدگاه بیشتر مدیران عامل، فرآیند مدیریت عملکرد برای شناسایی افرادی که عملکردی عالی دارند مفید نیست. بیش از نیمی از کسانی که در نظرسنجی شرکت کردند بر این باورند که مدیرانشان عملکرد آنها را به درستی بازنگری نمی‌کنند. از آنجاکه این فرآینداز نظر هیچ کدام از آنها مفید نبود، شگفت‌آور نیست که برخی از سازمان‌ها ارزیابی عملکرد سالانه را به‌طور کامل کنار گذاشته‌اند.

بر پایه تجربیات نگارندگان، صرف نظر از گفت‌وگوهای ناراحت‌کننده، همه می‌خواهند بدانند که چگونه‌اند. این اطلاعات چیزی به کارکنان می‌دهد که یا آن را تجلیل می‌کنند یا بر آن متمرکز می‌شوند تا بهبود یابند. و کاهش تعاملات با کارکنان که همان رها شدن از شر ارزیابی‌های عملکرد سالانه است، راهکاری برای این موضوع نیست.

نگارندگان، افزایش شمار تعامل با کارکنان با تمرکز بیشتر بر فرآیندی عادلانه را توصیه می‌کنند. به منظور کمک به موفقیت بیشتر سازمان‌ها در مدیریت عملکرد کارکنان، در ادامه، درس‌آموخته‌های کلیدی که به واسطه کار با کارفرمایان به دست آمده ارائه شده است:

ارائه خدمات مربی‌گری به کارکنان را به‌صورت منظم ادامه دهید. اگرچه بازنگری سالانه عملکرد ارزشمند است، ولی هیچ چیز مانند ارائه بازخورد مستقیم و مربی‌گری مستقیم روزانه نیست.

اطمینان یابید که افراد به این روش به چشم یک فرآیند عادلانه نگاه می‌کنند. راه این موضوع تاکید بر تناسب کار کارکنان با رویکرد کلی سازمان و کسب اطمینان درباره پیشرفت مستمر گفت‌وگوهای مربوط به عملکرد است.

توصیه‌های زیر می‌تواند به بهبود احساس عادلانه بودن فرآیند کمک کند:

از داده‌ها و اطلاعات و تحلیل آنها به خوبی استفاده کنید. داده‌ها و تحلیل آنها با ارائه بازخوردهای بی‌طرفانه به مدیران درباره عملکرد کارکنان، می‌تواند به بازنگری نتایج ارزیابی عملکرد کمک کند.

مدیران را توانمند کنید تا بازخوردهای بهتری را ارائه دهند. مطمئن شوید که تعامل با کارکنان را در برنامه‌های خود دارند و خاطر جمع شوید که از نقش مدیریتی خود به روشنی آگاهند.

همچنین برای مدیران باید برنامه‌های آموزشی مناسبی فراهم شود تا بتوانند بازخوردهایی سازنده و توانمندساز را به همکاران خود ارائه دهند و سخنانی دلگرم‌کننده را به آنها بگویند که ارزشمند بودن خود را احساس کنند.

قدرت تمایز را درک کنید. یکی از یافته‌های اصلی این مطالعه نشان می‌دهد که اضافه حقوق مبتنی بر شایستگی تنها برای حضور کارکنان در محیط کار نیست، جبران خدمات آنها برای دستیابی به اهدافشان انجام می‌گیرد.

همچنین برای احساس عدالت در محیط کار، اضافه حقوق مبتنی بر شایستگی باید معنی داشته باشد (دست کم بیش از ۱۵ درصد).

دریافت بازخورد از همکاران هم‌سطح را ترویج کنید. با گسترش سازمان، طبیعتاً تعداد همکاران هم بیشتر خواهد شد. به هنگام گردآوری بازخوردهایی از یک گروه بزرگ درباره همکارانشان، بهره‌گیری از فناوری می‌تواند به حذف انحرافات و ایجاد دیدگاهی درست و جامع‌تر درباره عملکرد کمک کند.

بهبود مدیریت عملکرد، علاوه بر انجام بازنگری سالانه عملکرد، به ایفای نقش مدیران در این فرآیند و تاکید بر گفت‌وگوهای سازنده و مستمر با کارکنان نیازمند است. با این کار، تمامی گروه‌های ذی‌نفع تجربه‌هایی بهتر کسب خواهند کرد و ضمن ایجاد عدالت و تاکید بر آن در طی فرآیند، از اطلاعات اداری مورد نیاز برای پاداش بهره‌مند خواهند شد.

پنج نکته گوش دادن اجتماعی

در زیر به برخی از بهترین توصیه ها برای گوش دادن اجتماعی را می پردازیم:

۱- در همه جا گوش کنید.

دریابید که مخاطبان در مورد شما چه میگویند، نه فقط آنچه آنها با شما در میان می گذارند، این یعنی ایجاد شبکه گسترده برای برنامه گوش دادن اجتماعی شما، گفتگوهای مربوط به نام تجاری شما در شبکه های اجتماعی واجب است، دانستن جایی که آنها در مورد شما صحبت می کنند به همان اندازه مهم است که آنها در مورد شما صحبت می کنند. این یک استراتژی روشن برای پیوستن به گفتگو از طریق درگیری ارگانیک و تبلیغات پولی به شما می دهد.

۲- از رقبای خود بیاموزید.

همیشه می توانید چیزی را از رقبای یاد گرفت، به ویژه می توانید چیزی را که مردم در مورد آنها می گویند یاد بگیرید، ببینید آنها چه کاری درست انجام می دهند و مردم نسبت به آنها چه واکنشی دارند، اما از همه مهمتر، ببینید که در آن آنها اشتباه می کنند یا نه، یادگیری یک درس سخت با تماشای رقبای بسیار کم هزینه تر از آن است که خودتان آن اشتباه را انجام دهید.

۳- با تیم های دیگر همکاری کنید.

گوش دادن اجتماعی طیف گسترده ای از اطلاعات را برای کل شرکت شما در بر دارد، شاید این یک پست مشتری باشد که فوراً به پاسخ نیاز دارد. شاید برای پست بلاگ ایده خوبی باشد. یا شاید این یک ایده برای یک محصول جدید یا ویژگی جدید برای یک محصول موجود باشد، خدمات مشتری، بازاریابی محتوا و تیم های توسعه محصول، همه می توانند از آنچه هنگام گوش دادن شما یاد می گیرید از رسانه های اجتماعی بهره مند شوند، اطمینان حاصل کنید که آن یادگیری ها را با هم مرتبط کرده اید و از آن تیم ها نیز به دنبال دریافت اطلاعات باشید، آنها ممکن است سؤالهای خاصی داشته باشند که می توانید با فراخوانی اجتماعی به آنها پاسخ دهید.

۴- با تغییرات تغییر کنید.

وقتی که شروع به جمع آوری اطلاعات اجتماعی می کنید ، حس مکالمه و احساسات منظم را در مورد برند خود ایجاد خواهید کرد. هنگامی که می دانید مردم به طور مرتب نسبت به شما چه احساسی دارند ، می دانید چه زمانی احساس آنها تغییر می کند. تغییرات عمده در تعامل یا احساسات می تواند به معنای تغییر درک کلی از نام تجاری شما باشد. شما باید بدانید که چرا می توانید استراتژی خود را بطور مناسب تطبیق دهید. این ممکن است به معنای سوار شدن بر موجی از مثبت یا تصحیح خطایی برای بازگشت به مسیر باشد.

۵- اقدام کنید.

به یاد داشته باشید: اگر اقدامی انجام ندهید ، فقط به نظارت رسانه های اجتماعی مشغول هستید و نه گوش دادن اجتماعی، گوش دادن اجتماعی فقط مربوط به ردیابی معیارها نیست، این در مورد به دست آوردن بینشی است در مورد آنچه مشتریان و مشتریان بالقوه شما از شما می خواهند ، و اینکه چگونه می توانید آن را به آنها ارائه دهید. اطمینان حاصل کنید که الگوهای و روندها را با گذشت زمان تجزیه و تحلیل می کنید ، نه فقط اظهار نظرهای فردی. این بینش های کلی می توانند تاثیر گذارترین در هدایت استراتژی آینده شما باشند.

تفکر جعبه‌سیاهی

در زندگی روزانه ما انسان‌ها با اغلب ناتوانی‌ها، شکست‌ها و باخت‌ها روبرو می‌شویم که بیشتر آن‌ها گریزناپذیر و یک واقعیت آشکار هستند.

برتراند راسل می‌گوید: هیچ‌چیز خسته‌کننده‌تر و در بلندمدت زجرآورتر از تلاش روزانه برای باور به چیزهایی نیست که هر روز غیرقابل باورتر می‌شوند. دست‌کشیدن از این تلاش، یک شرط ناگزیر خوشبختی پایدار و قطعی است.

البته این اغراق‌آمیز است چون خوشبختی قطعی و پایدار وجود ندارد. با این همه راسل درست می‌گوید که خودفریبی با زندگی خوب، ناسازگار است. وقتی آن‌چه را که می‌بینید باب میل‌تان باشد، پذیرفتن حقیقت آسان است. ولی وقتی حقیقت برخلاف میل‌مان هست، پذیرش آن دشوار است.

پذیرش بی‌قید و شرط شکست‌ها، کمبودها و باخت‌ها چگونه امکان‌پذیر است؟

اگر بخواهید روی پای خودتان بایستید به مشکل بر می‌خورید. معمولا دیگران را بسیار واضح‌تر از خودتان می‌بینید. بنابراین بهترین کاری که می‌توانید انجام دهید، یافتن یک دوست یا شریک قابل اعتماد است که تمام معایب‌تان را همان‌طور که هست، نشان‌تان دهد. حتی در این صورت هم مغز شما تمام تلاشش را می‌کند تا حقایقی را که دوست‌شان ندارد، نادیده بگیرد. اما با گذشت زمان، یاد می‌گیرید که قضاوت‌های دیگران درباره خودتان را جدی بگیرید.

در کنار پذیرش بی‌قید و شرط، به یک جعبه سیاه هم احتیاج دارید. جعبه سیاه یک دستگاه تقریبا خراب‌نشدنی ثبت اطلاعات حرکت در هواپیما یا کشتی‌ها است که در هر ثانیه هزاران داده، شامل مکالمات خلبان یا ناخدا را در کابین ضبط می‌کند و بدین ترتیب علت دقیق وقوع حادثه راحت‌تر تشخیص داده می‌شود.

باید بتوانید جعبه سیاه خودتان را بسازید.

هروقت که تصمیم بزرگی می‌گیرید، آنچه را که در فکرتان می‌گذرد یادداشت کنید؛ فرضیات، افکار، برنامه‌ها، روش‌ها و نتیجه‌گیری‌هایتان. اگر تصمیم‌تان در نهایت به دردنخور از آب در آمد،

به اطلاعات ثبت شده جعبه سیاه تان نگاه کنید. البته یک دفترچه ساده برای ساخت جعبه سیاه تان کفایت می کند.

باید تمرین کنید که بتوانید داده های جعبه سیاه تان را به درستی و دقیق تحلیل کنید و پیدا کنید که چه چیزی باعث اشتباه هدف شما شده است.

پذیرش بی قید و شرط جعبه سیاهی، به خودی خود کافی نیست. باید اشکالات خود را شناسایی و اصلاح کنید.

چارلی مانگرو، شریک تجاری وارن بافت، می گوید: اگر مادامی که یک مشکل قابل حل است به آن حمله نکنید و معطل کنید تا دیگر غیر قابل حل شود، در واقع این قدر ابله هستید که حق تان است با چنین مشکلی مواجه شوید.

اگر تکلیف تان را با واقعیت ها روشن نکنید، به زودی واقعیت تکلیفش را با شما روشن خواهد کرد.

طوفان فکری معکوس

همه بی شک در مورد طوفان مغزی و کاربردهای آن در حل مسئله شنیده و چه بسا تجربه کرده باشید. گرچه این روش، برای طرح ایده های جدید و گاهی خلاقانه خیلی خوب است، اما خیلی مواقع این روش به بن بست میرسد.

گاهی ایده جدیدی نیست، گاهی راهکارها امتحان شده اند، گاهی فکر میکنیم که همه راهها را رفته ایم و خلاصه هر از گاهی به دلیلی (گاهی هم چون روش را درست و خوب استفاده نمیکنیم) این روش کمک موثری در حل مسئله نمیکند. چاره چیست؟

طوفان مغزی وارونه یکی از راههای مواجهه با این شرایط است. این نوشته را با انگیزه استفاده ای که اخیراً از این روش کردیم، به این موضوع اختصاص داده ام. این روش خیلی ساده است، به طور خلاصه در این روش، شما به جای اینکه در پی حل مسئله اصلی باشید، صورت مسئله را وارونه میکنید. یعنی به جای اینکه اصل مسئله را بخواهید حل کنید، میروید و در جهت حل عکس مسئله اصلی تلاش میکنید و ایده میدهید. مثلاً ما میخواهیم ببینیم که چطور از ریزش نیروی انسانی سازمان بکاهیم؟ اگر به بن بست رسیدیم، مسئله را عکس میکنیم: چطور کاری کنیم که همه بخواهند سازمان را ترک کنند؟

ابتدا ایده هایی که مطرح میشوند، ساده و گاهی از فرط بدیهی بودن، خنده دار به نظر میرسند. مثلاً حقوق ندهیم، دائم پرخاش کنیم، کولرها را در تابستان و بخاری ها را در زمستان روشن نکنیم و ... بعد از کمی شوخی، ایده های جدیدی ظاهر میشوند. یادتان باشد که درست مثل طوفان مغزی معمولی، اینجا هم باید ایده ها را ثبت کنید، جلوی بروز هیچ ایده را نباید سد کنید و ...

وقتی حدود ۱۵ دقیقه از طرح فعالانه ایده ها گذشت، به جایی که ایده ها را ثبت کرده اید نگاه کنید. نکات قشنگی خواهید دید. کافیست فعل پیشنهادها را تغییر دهید. فلان کار را بکنیم، را تبدیل کنید به فلان کار را نکنیم. به همین سادگی میبینید ایده هایی مطرح شده اند که قبلاً مطرح نمیشدند.

این ایده ها را طبق معمول ثبت میکنید و به تهیه برنامه اجرایی برای آنها میپردازید.

تا اینجای کار خیلی ساده است. اما چیزی که برای من خیلی جذاب است و از آن به عنوان دستاورد جنبی این موضوع یاد میشود، این است که شما احتمالاً در فهرست پیشنهادهایی که برای حل عکس مسئله مطرح شده اند، کارهایی را میبینید که همین الان در سازمان انجام میشوند. یعنی میبینید که شما کارهایی میکنید که در جهت عکس حل مسئله ای است که سعی در حل آن داشته اید.

یعنی ما گاهی داریم کارهایی میکنیم، احتمالاً ناخودآگاه، که در خلاف جهت حل مسئله ای است که درگیر آن هستیم. اینجاست که فهرست دیگری ایجاد میشود، از کارهایی که باید فوراً انجام آنها را متوقف کنید. بسیاری مواقع هم با کمال تعجب مشاهده میشود که همان توقف برخی اقدامات، منجر به حل مسئله میشود.

آیا کارمندان باید در محل کار چرت بزنند؟!

سال‌ها پیش، کرگ یارد موسس شرکت Yarde Metals در شهر بریستول آمریکا متوجه شد، کارمندان که در سه نوبت کاری در روز کار می‌کردند، سرکار چرت می‌زنند. بنابراین هنگامی که او محل کار جدیدش را در سال ۱۹۹۵ ساخت، مکانی را برای اتاق خواب نیمروز با مبلمان راحتی اختصاص داد.

یارد می‌گوید «مردم فکر می‌کردند ما کاملا دیوانه شده‌ایم. حتی بعضی از همکارانم می‌گفتند معلوم هست چه کار می‌کنی؟»

پانزده سال بعد، شرکت Yarde Metals حدود ۷۰۰ نفر کارمند، با درآمد سالانه ۵۰۰ میلیون دلار و مکان‌هایی در اطراف ساحل با اتاق‌های خواب نیمروز داشت.

یارد اظهار می‌کند «بدون شک، خواب نیمروز بهره‌وری را افزایش می‌دهد. جالب است که چطور کارها پیش می‌رود. این روند از یک مساله کاملا مضحک شروع شد و حالا به مهم‌ترین قسمت کار تبدیل شده است.»

اداره‌ها و شرکت‌های دیگری نیز در سراسر آمریکا مانند Pontiflex و Jawa دارای مکان‌هایی برای خواب نیمروز هستند. شرکت‌های مشهوری همچون گوگل و Ben & Jerry's نیز از خواب نیمروز در محل کار حمایت می‌کنند.

البته، خواب نیمروز برمی‌گردد به قرن‌ها قبل در کشورهایی با آب و هوای بسیار گرم مانند اسپانیا که برای فرار از گرمای بعدازظهر بوده است. اما مطالعات اخیر توجیحات پزشکی را برای افزایش بهره‌وری در نتیجه خواب نیمروز نشان می‌دهد.

در سال ۲۰۱۰، محققان دانشگاه کالیفرنیا در برکلی ثابت کردند که چرت کوتاه یا خواب نیمروز می‌تواند فعالیت مغز را برای حفظ اطلاعات بهبود بخشد. آنها همچنین خاطرنشان کردند که «استراحت نیمروز نه تنها بی‌خوابی طولانی مدت را جبران می‌کند بلکه در سطح شناختی-عصبی، شما را فراتر از آن چیزی که از قبل بودید به جلو حرکت می‌دهد.» دو سال قبل، محققان متوجه شدند که خواب نیمروز به افزایش حافظه طولانی مدت کمک می‌کند. در عین حال، موسسه ملی

سلامت و امنیت شغلی در آتلانتا در سال ۲۰۰۷ به این نتیجه رسید که چرت کوتاه روزانه نه تنها می‌تواند استراتژی مفیدی برای بهبود حالت روحی و خلق و خو باشد، بلکه برای بالا بردن رضایت شغلی نیز می‌تواند روش موثری باشد.

کارشناس خواب و روانشناس اجتماعی دانشگاه کرنل که اصطلاح «power nap» چرت کوتاه قبل از خواب عمیق را سالها پیش ایجاد کرد، اظهار می‌کند «اگر ما از ماشین‌آلات به گونه‌ای کار می‌کشیدیم که از بدن انسان کار می‌کشیم، به در معرض خرابی قرار دادن آنها متهم می‌شدیم. همان طور که ماشین‌آلات نیاز به روغن کاری دارند، بدن انسان هم نیاز به مراقبت و تغذیه دارد». شرکت MetroNaps در کالیفرنیا، عرضه‌کننده محصولات خواب‌آور برای محل کار است. این شرکت صندلی‌ای را تولید می‌کند که با موزیک آرامبخش و ارتعاشات ملایم مجهز شده تا شخص را به خواب ببرد. از زمان تاسیس این شرکت در سال ۲۰۰۳، کسب‌وکار آنها در حال پیشرفت و رونق است.

آنها امید دارند که شرکت‌های بیشتری به لیست مشتریان بپیوندند، زیرا آنها در تلاشند تا از تصور عمومی مبنی برای اینکه این کار باعث بوجود آمدن جو تنبلی و بیهودگی در محیط کار می‌شود جلوگیری کنند.

زفرین لاسکر مدیرعامل شرکت Pontiflex می‌گوید: خواب نیمروز می‌تواند به نتیجه کار کمک کند و به یک فرهنگ در محل کار تبدیل شود. وی اظهار می‌دارد که «من متوجه شدم هنگامی که کارمندان در آرامش هستند، خوشحال‌ترند و بهتر کار می‌کنند. تنها به این خاطر که شخص در آرامش است، بدین معنی نیست که سخت کار نمی‌کند.»

۴ ویژگی شرکت های مورد علاقه کارکنان

یکی از نهادهای ذیصلاح برای شناسایی ۱۰۰ شرکت برتر از دیدگاه کارمندان، میان شرکت های بزرگ امریکا نظرسنجی گسترده ای انجام داد. دو سوم نظرسنجی مذکور حول محور اعتماد می چرخید و به سنجش نگرش کارکنان نسبت به مدیران، رضایت شغلی به طور کلی و حس کار گروهی در آنان می پرداخت.

یک سوم باقیمانده نیز به سؤالاتی درباره فرهنگ اختصاص داشت، از جمله برنامه های مزایای کارمندان، رویه های استخدامی، شیوه های ارتباطی درون شرکتی، آموزش، و تنوع.

اما همه این شاخص ها قرار است به یک سؤال پاسخ دهند: بهترین شرکتی که کارمندان بیشترین علاقه را به کار کردن در آن دارند چه ویژگی هایی دارد؟

با توجه به نتایج نظرسنجی مذکور، ۴ ویژگی زیر از جمله مواردی هستند که شرکت ها را محل بهتری برای کار کردن می کنند و در عین حال هزینه چندان هم در بر ندارند.

۱- فراهم کردن فرصت رشد برای کارکنان

نیاز به شکوفایی یکی از نیازهای اساسی انسانها است. به این ترتیب هرچه شرکت فرصت های بیشتری برای بهبود فردی در اختیار کارکنانش قرار دهد بهتر است. فرصت با خودش اختیار می آورد، چرا که هرچه افراد آزادی بیشتری داشته باشند، تصمیماتی که می گیرند معنای بیشتری برای خود و شرکتشان خواهد داشت. این، لاقلاً در حالت ایده آل، به معنای آن است که انگیزه آنها برای بهتر کار کردن نیز بیشتر خواهد شد.

۲- شنیده شدن نظرات و دغدغه ها

هر کسی دوست دارد صدایش شنیده شود. برای آنکه حمایت دیگران را برای شروع طرح یا پروژه ای جدید بر انگیزید، به آنها اجازه دهید حرفهایشان را بزنند. یعنی هنگامی که از دغدغه های خود برای شما می گویند به صحبت هایشان گوش کنید.

اینکه نقطه نظرات آنها تا چه حد مفید واقع می شود چندان اهمیت ندارد. آنچه که بیش از هر چیز دیگری اهمیت دارد این است که حرفهایشان شنیده شود، چون گوش کردن این پیام را برای آنها در بر دارد که به مشارکتشان ارج نهاده می شود. حتی ده دقیقه گوش کردن به صحبت های یک نفر، می تواند معجزه کند.

۳- برخورداری از یک هدف مشخص و تأثیرگذار

سیمون سینک می گوید: «اگر برای دیگران توضیح دهید چه کار می خواهید بکنید، در مقایسه با اینکه صرفاً تقاضا یا دستور خود را مطرح کرده باشید، بلافاصله اعتماد آنان را جلب خواهید کرد، حتی شده برای مدتی کوتاه».

با این حال، شفافیت برای ایجاد حس رضایت یا ترغیب کارکنان به اقدامی عملی کافی نیست. هدف باید از لحاظ احساسی، با یک نیاز شخصی که با ارزشها و چشم انداز افراد همخوانی دارد هماهنگی داشته باشد.

۴- تشویق کار تیمی

شرکت هایی که کارمندان خود را به کار تیمی تشویق و حس «ما» بودن را در میان آنان تقویت می کنند، مشارکت بسیار بیشتری از جانب کارکنان خود دریافت می کنند. اما فقط کار کردن در کنار یک تیم نیست که نقش محرک کار تیمی را در این میان بازی می کند، محیط فراهم شده توسط این شرکت ها نیز کنار هم بودن و کار گروهی را تسهیل می کند.

شرکت ها برای تطبیق خود با تیپ های شخصیتی درونگرا و برونگرا، باید هم فضای کاری بسته داشته باشند و هم فضای کاری باز، تا افراد بتوانند محیط کار خود را با هدف به حداکثر رساندن برونداد حرفه ای خود انتخاب کنند.

هفده خطای شناختی

۱. Mind reading

۱. ذهن خوانی

بدون استدلال و دلایل کافی می‌اندیشید از افکار دیگران اطلاع دارید
«اصلاً نگاهم نکرد حتمن از من شاکی»

۲. Fortune telling

۲. پیش‌گویی

پیش‌بینی ذهنی از اتفاقات و شرایط آینده‌ای منفی
«حتمن فردا حرفم رو قبول نمی‌کنه»

۳. Catastrophizing

۳. فاجعه‌سازی

تمام حوادث آینده‌ی نزدیک و دور را افتضاح و غیرقابل تحمل انگاشتن
«توی آزمون خراب کنم آبروم می‌ره»

۴. Labeling

۴. برچسب زدن

صفات کلی و منفی به خود و دیگران الصاق کردن
«کلن بدبختیم»

۵. Discounting positives

۵. نادیده‌انگاری جنبه‌های مثبت

موفقیت‌ها و نکات مثبت را کوچک و خوار شمردن

«اینو که همه می‌تونن انجام بدن»

۶. Negative filter

۶. فیلتر منفی

فقط جنبه‌های منفی چیزی را دیدن

«اصلن به من توجه نمی‌شه»

۷. Overgeneralizing

۷. تعمیم افراطی

تعمیم دادن یک اتفاق و حادثه‌ی بد به همیشه و استنباط همیشگی داشتن از آن

«این اتفاق همیشه فقط برای من می‌افته»

۸. Dichotomous thinking

۸. تفکر دو قطبی

دید «همه» یا «هیچ» داشتن در مورد اتفاقات و انسان‌های پیرامونی

«همه‌ی زندگی‌م تباه شد»

۹. Should

۹. بایداندیشی

اتفاقات و رخدادها و حوادث رو آن‌طور که هستند ارزیابی و ارزش‌گذاری نکردن. دید و تفسیرها را بیش‌تر بر اساس آنچه باید می‌بود/باشد گذاشتن.

«باید می‌بردیم» «برد با ماست»

۱۰. Personalizing

۱۰. شخصی سازی

علل شکست و رخ دادهای منفی را متوجه خود کردن و سهم دیگران را ندیدن
«خودم مقصر بودم»

۱۱. Blaming

۱۱. سرزنش گری

مسئولیت تغییر رفتار خود را به عهده نگرفتن. دیگران را دلیل مشکلات و احساسات منفی خود دانستن.
«او باعث تمام مشکلات من هستش»

۱۲. Unfair comparisons

۱۲. قیاس های ناعادلانه

معیار نداشتن و خود را با کسانی که امتیازات ویژه دارند مقایسه کردن
«او خیلی از من زیباتر عمل می کنه»

۱۳. Regret orientation

۱۳. تاسف گرایی

ای کاش های مکرر گفتن به جای تکیه بر حال
«ای کاش این حرف رو نمی زدم»

۱۴. What if

۱۴. چی می شد اگر

پرسش مکرر «چی می شد اگر» و اقناع نشدن شخصی
«چی می شد اگر زودتر راه می افتادم»

۱۵ Emotional reasoning

۱۵. استدلال هیجانی

برای تفسیر واقعیات پیرامونی از احساسات محض استفاده کردن
«دلم شور می زنه یه اتفاقی می افته»

۱۶ Ignoring counter evidences

۱۶. نادیده انگاری شواهد متناقض

شواهد یا استدلال‌های ناهمسان یا ناهمخوان با تفکر خود را مردود دانستن
«هیچ کدوم تون نمی فهمین»

۱۷ Judgment focus

۱۷. قضاوت گرایی

معیارهای غیراستاندارد و شخصی برای خود ایجاد کردن در جهت تفکر منفی
«در مسابقه اصلن خوب بازی نکردیم»

این باورها همگی غلط هستند و باعث بروز احساسات منفی در ما می شوند پس لطفا با هوشیاری
از آنها اجتناب کنید.

کارمندان چاپلوس!

در محیطی که چاپلوسی وجود دارد، کارمندان غیر چاپلوس درگیر حس عدم امنیت در محل کار می‌شوند. آن‌ها نگران این می‌شوند که نکند چاپلوسی افراد دیگر، آن‌ها را در رقابت کاری عقب بیندازد. این حس منفی و نگرانی دائمی، حتما در راندمان کاری اثر منفی می‌گذارد.

برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهند میزان رضایت شغلی کارمندانی که "همکاران چاپلوس" دارند، بسته به شرایط از ۱۵ تا ۳۵ درصد پایین‌تر از دیگران است و به همین میزان، بهره‌وری‌شان پایین‌تر و احتمال استعفای‌شان بیشتر است.

هر کارمندی در صدد پیشرفت است. اگر افراد ببینند که دیگران بر اثر چاپلوسی پیشرفت می‌کنند و پاداش دریافت می‌کنند، در طول زمان به این روند خواهند پیوست و خلاقیت را کنار خواهند گذاشت. سازمان بی‌خلاقیت نیز موجودی محکوم به شکست خواهد بود.

فریدریش نیچه، فیلسوف بزرگ آلمانی می‌گوید: هر جا چاپلوسی گسترش یابد، کمتر می‌توان در آن جا اندیشه‌های بلند یافت، زیرا چاپلوسی به شدت واگیر است.

چاپلوسی، نقطه مقابل "جرأت" است. اگر فرهنگ یک سازمان، چاپلوس‌محوری باشد، جرأت از آن حذف می‌شود. یکی از پیامدهای حذف جرأت نیز، حذف نقد درون‌سازمانی است. نقد درون‌سازمانی، ساز و کاری است که در آن، اعضای یک سازمان خود را بخشی از بدنه مجموعه می‌دانند و هرگونه اشکالی را گزارش و نقد می‌کنند و اگر بتوانند راهکار هم می‌دهند. این ساز و کار را می‌توان با سیستم دفاعی بدن مشابه دانست که مراقب ناکاستی‌ها و میکروب‌های بدن است و با آن‌ها مقابله می‌کند.

مدیران وقتی مورد چاپلوسی قرار می‌گیرند در واقع در حال قربانی شدن هستند چرا که خود را از موهبتی به نام "نقد شدن" و "پی‌بردن به خطاها" محروم می‌کنند. نیچه در این باره می‌گوید: "به زحمت می‌توان در جایی که همه چاپلوسی یک فرد را می‌کنند، جز در وصف بزرگی او سخنی گفت و برخلاف مسیر آب شنا کرد."

مدیری که عادت می‌کند مدام تملق بشنود، اگر با کارمندی منتقد مواجه شود که نقدی واقعی درباره سازمان دارد، احتمالاً او را بی‌ادب و گستاخ خواهد دانست. مدیر تملق‌پذیر، بی‌آن‌که بداند، سازمان را به سمت سقوط هدایت می‌کند.

مراقب سوگیری شباهت در فروشندگان باشیم.

جب بلانت در کتاب خود به نام «هوش فروش» می‌نویسد: یکی از ویژگی‌های مشترک بین فروشندگان باهوش این است که دچار سوگیری شباهت نمی‌شوند

سوگیری شباهت به بیان ساده یعنی «انسان به طور ذاتی تمایل دارد با افرادی که از نظر شخصیت، رفتار، علائق و غیره شبیه او هستند، تعامل کند». فروشندگانی که سوگیری شباهت دارد، وقتی با مشتری که شبیه به او نیست، مواجه می‌شود، ناخودآگاه انگیزه‌اش برای ارتباط‌گیری با آن مشتری را از دست می‌دهد و برای برقراری ارتباط با آن مشتری، به اندازه کافی تلاش نمی‌کند

اما فروشندگان حرفه‌ای به خوبی می‌دانند که قرار نیست همه مشتریان شبیه ما باشند تا بتوانیم با آنها رابطه برقرار کنیم. بلکه یک فروشنده باید به قدری انعطاف پذیر باشد که بتواند با تمام مشتریان، بدون در نظر گرفتن روحیات و رفتار آنها، ارتباط برقرار کند

بر همین اساس، یکی از بهترین تمرین‌های هوش فروش این است که باید از فروشندگان مان بخواهیم تا با یک مشتری فرضی که شخصیتش مخالف شخصیت فروشنده است، ارتباط برقرار کند

برای مثال، فرض کنید فروشنده ما شخصیتی صبور دارد. در این حالت، باید از یکی از فروشندگان دیگرمان که شخصیتی عجول دارد بخواهیم تا نقش مشتری را بازی کند. سپس از فروشنده صبورمان می‌خواهیم تا با این مشتری عجول وارد مذاکره شود و تلاش کند تا با او رابطه برقرار کند

دروغ های کوچک شیرین!

روباهی به داخل تاکستانی خزید. با اشتیاق به انگورهای درشت، بنفش و رسیده خیره شد. پاهای جلوی خود را به تنه درخت تکیه داد، گردنش را کش آورد و سعی کرد خودش را به میوه‌ها برساند، اما خیلی دور بود. ناراحت شد و شانسیش را یکبار دیگر امتحان کرد، ولی تنها چیزی که داخل دهانش شد هوا بود. بار سوم با تمام قدرت پرید و کمی بعد به شدت زمین خورد اما هنوز هیچ برگی از جایش تکان نخورده بود. روباه با نارضایتی گفت: "این انگورها اصلاً رسیده نیستند. چرا باید انگور ترش بخورم؟" و با سربلندی به جنگل بازگشت.

در واقع وقتی روباه خواست کاری انجام بدهد و ناکام ماند، یک ناسازگاری به وجود آمد. او می‌تواند این مشکل را به سه شیوه رفع کند:
اینکه هر طور شده انگور را به دست بیاورد.

اعتراف کند توانایی لازم را ندارد.

بعداً هر طور می‌خواهد آنچه اتفاق افتاده را تعبیر کند.

مورد آخر، نمونه یا تحلیلی از ناهماهنگی شناختی است.

فرض کن ماشین تازه‌ای خریده‌ای. اما بلافاصله از تصمیمت پشیمان شده‌ای. موتورش صدای جت در حال روشن شدن می‌دهد و توی صندلی راننده راحت نیستی. پس دادن ماشین به معنای اعتراف به اشتباه خواهد بود (و که این را نمی‌خواهی!) البته فروشنده احتمالاً راضی به پس دادن کل پول تو نخواهد بود. پس خودت را متقاعد خواهی کرد صدای بلند موتور و ناراحت بودن صندلی، امکاناتی امنیتی‌اند که از خواب رفتن پشت فرمان جلوگیری خواهند کرد. فکر می‌کنی دیگر احمق به نظر نمی‌رسی و از حرفهای خودت خوشت می‌آید؛ خوب خریدی کرده‌ای!

فرض کن برای استخدام در شرکتی ثبت‌نام کرده‌ای و متوجه می‌شوی از یک متقاضی دیگر شکست خورده‌ای. به جای اینکه اعتراف کنی طرف مقابل برای آن شغل مناسب‌تر بوده، خودت را متقاعد می‌کنی که از ابتدا اصلاً این شغل را نمی‌خواستی؛ فقط میخواستی ارزش بازاری خود را بسنجی و ببینی آیا می‌توانی برای یک مصاحبه دعوت بشوی یا خیر.

در واقع هر چقدر بخواهید می‌توانید نقش روباه زیرک را بازی کنید، اما این طوری هرگز به انگورها دست نخواهید یافت!

پنج راه آسان برای افزایش تمرکز

هنگامی که از دایان سایویر، خبرنگار تلویزیون پرسیده شد راز موفقیتش چیست؟،

او پاسخ داد:

"من فکر می‌کنم یکی از درس‌هایی که آموخته‌ام این است که هیچ جایگزینی برای "توجه کردن" نیست."

ممکن است اکنون بگویید؛

"من با این امر موافق هستم، اما چگونه توانایی برای تمرکز و حفظ توجه در هر شرایطی را بهبود بخشم؟"

چه در یک دفتر مشغول به کار باشید، در حال تحصیل در یک مدرسه باشید، در جلسه نشسته‌اید و یا بر روی به پایان رساندن پروژه‌ای کار می‌کنید، و ... این پنج نکته به شما کمک خواهد کرد بهتر تمرکز کنید.

۱- قانون پنج تا بیشتر

از این پس، اگر در حال انجام یک وظیفه هستید و وسوسه تسلیم شدن را دارید، فقط پنج تا بیشتر از آن کار را انجام دهید:

پنج صفحه بیشتر بخوانید.

پنج مسئله ریاضی دیگر حل کنید.

پنج دقیقه بیشتر کار کنید.

درست همان‌طور که ورزشکاران با گذشتن از نقطه خستگی خود، توانایی فیزیکی ایجاد می‌کنند، شما نیز می‌توانید با انجام این کار استقامت روحی به دست بیاورید.

ادامه تمرکز زمانی که مغز شما خسته است، کلید کشش تمرکز ذهنی و ساخت مقاومت ذهنی است.

۲- فقط یک فکر در آن واحد داشته باشید.

ساموئل گلدوین می گوید:

"اگر گنج به نظر می آیم، به این دلیل است که دارم فکر می کنم."

آیا احساس پراکندگی ذهنی دارید؟

به جای آنکه به ذهن خود بگویید در مورد کارهای بی اهمیت و اولویت های کمتر، نگران نباشد (که باعث می شود دقیقاً همین کار را انجام دهد!)، ذهن خود را به انجام فقط یک کار با زمان آغاز و پایان مشخص اختصاص دهید.

آیا هنوز نمی توانید نگرانی ها را از سرتان بیرون کنید؟

آن ها را در لیست کارهای انجام خود بنویسید تا بتوانید فراموششان کنید.

ثبت تعهدات به این معنی است که شما مجبور نیستید از مغز خود به عنوان یک تابلو اعلان «یادآوری» استفاده کنید، بدین معنی که می توانید توجه خود را برای وظیفه ای که دارای اولویت اول است بگذارید.

۳- کارها را به تعویق نیندازید

دفعه بعد که قصد دارید یک مسئولیت را به تعویق بیندازید، از خودتان را پرسید:

«آیا باید این کار را انجام دهم؟ آیا باید این کار را انجام دهم، تا در ذهن من باقی نماند؟ آیا بعد از آن آسان تر می شود؟»

این سه سؤال می توانند به شما انگیزه ذهنی بدهند زیرا شما را با این حقیقت مواجه می کنند که این کار باید دیر یا زود انجام شود و به تعویق انداختن آن تنها به گناه شما اضافه می کند و سبب می شود ذهن و زمان شما را بیشتر به خود درگیر کند.

۴- از دست های خود برای جرقه ی تمرکز استفاده کنید

ذهن را به عنوان یک دوربین و چشم خود را به عنوان دیافراگم آن تصویر کنید.

اغلب اوقات، چشم ما در حال "ضبط همه چیز" و مغز ما در حالت "تمرکز زاویه گسترده" است. ما در واقع می‌توانیم در مورد چیزهای زیادی فکر کنیم و به این ترتیب به طور مؤثری کار می‌کنیم (به عنوان مثال، رانندگی در یک بزرگراه شلوغ در حالی که با دوستانتان صحبت می‌کنید و در حال تنظیم رادیو هستید، مراقب اتومبیل کناری و به دنبال مسیر خروجی خود می‌گردید را تصور کنید). اگر هر بار که می‌خواهید از زاویه گسترده به تمرکز برسید دست خود را جلوی چشمانتان بگذارید انجام این کار مانند یک جرعه برای تمرکز می‌شود.

۵- کارها را به عنوان اولین بار یا آخرین بار ببینید

آیا می‌خواهید بدانید چگونه در زمان حال حاضر باشید به جای اینکه ذهنتان در جاهای دیگر سرگردان و مشغول باشد؟

به سادگی به اطراف خود نگاه کنید و محیط اطراف خود را ببینید.

یک گل را در گلدان تماشا کنید.

به تصویر روی دیوار نزدیک شده و از هنر هنرمند شگفت زده شوید.

به عزیزی که تا کنون قدر او را نمی‌دانستید نزدیک شوید و واقعاً به او نگاه کنید.

انجام این کار باعث می‌شود دنیا در برابر چشمان شما زنده و پر از زیبایی شود.

تمام آنچه کارکنان می‌خواهند: رفاه، انعطاف‌پذیری و توسعه شغلی

شرکت گوگل در تحقیقی با مشارکت Ipsos که یک شرکت فعال در زمینه تحقیقات بازار است مطالعه‌ای را روی ۱۰۰۰ نفر از کارمندان آمریکایی که در سطوح مختلف شغلی و در شرکت‌های مختلف مشغول فعالیت بودند انجام دادند و از آنها در مورد تجربیات، دیدگاه‌ها و امیدشان به آینده پرسیدند و به نتایج جالب توجهی دست پیدا کردند.

یکی از عجیب‌ترین یافته‌های برآمده از این تحقیق این بود که ۷۶ درصد شرکت‌کنندگان در تحقیق مشترک گوگل اعلام کردند که از شغل کنونی‌شان رضایت دارند اما در همین حال ۵۸ درصدشان گفتند که به‌طور فعال در حال جست‌وجو برای پیدا کردن شغل یا موقعیت بهتری در سازمان خود یا خارج از آن هستند.

این نکته جالب حکایت از آن دارد که رضایت شغلی کارکنان در موقعیت کنونی‌شان دلیلی نمی‌شود که آنها به دنبال فرصت‌های جدید و بهتر شغلی نباشند و آنچه در اینجا بیشتر از هر چیزی به چشم می‌آید و عاملی تعیین‌کننده در زمینه آینده کاری افراد به حساب می‌آید چیزی نیست مگر «تغییر».

در اینجا نگاهی می‌اندازیم به سه یافته اصلی و آموزنده تحقیق مشترک گوگل:

۱- کارکنان هم به پول فکر می‌کنند و هم به کیفیت زندگی

اگرچه حقوق و مزایای مالی برای کارکنان مهم است، اما تحقیقات نشان داده که آنچه برای آنها از اهمیت بیشتری برخوردار است رفاه و سلامت‌شان است. بنابراین لازم است تمام سازمان‌ها به‌صورت دوره‌ای اقدام به انجام مطالعات موردی درباره انتظارات کارکنان در ارتباط با رفاه و آرامش‌شان کنند تا به‌طور دقیق بفهمند لازم است چه پیشنهاد‌های جدیدی باید به کارکنانشان ارائه دهند.

۲- انعطاف‌پذیری، پادشاه است

انعطاف‌پذیری بیشتر در برابر کارکنان چیزی بود که در دوران همه‌گیری کرونا بر سازمان‌ها تحمیل شد و آنها را مجبور کرد در واکنش به وضعیت اضطراری ماه‌های اول همه‌گیری و قرنطینه

سراسری، این حق را به کارکنانشان بدهند تا خودشان تعیین کنند که چه موقع، کجا و چطور کار کنند.

با پایان همه گیری کرونا و بازگشت به شرایط عادی نیز لازم است که رهبران سازمان ها همچنان به حق انتخاب کارکنان احترام گذاشته و انعطاف پذیری سازمانی را تداوم بخشند.

۳- لازم است که در زمینه توسعه کاری کارکنان سرمایه گذاری کرد

تحقیقات نشان داد که اگر کارکنان یک سازمان به این اطمینان برسند که رهبران سازمان به طور پیوسته به فکر توسعه شغلی آنها هستند و می کوشند تا با ارائه آموزش های بیشتر آینده شغلی بهتری را برای آنها رقم بزنند، در این حالت تمایل آنها به ترک سازمان به میزان چشمگیری کاهش می یابد.

با این همه باید دانست که کمک سازمان ها به پیشرفت شغلی کارکنانشان فقط به تقویت مهارت های سخت و توانایی های فنی آنها محدود نمی شود، بلکه بسیاری از کارکنان از سازمان های خود این انتظار را دارند تا در زمینه تقویت مهارت های نرم مانند مهارت های ارتباطی نیز اقدام کنند.

چرا مدیران بی تجربه از تصمیم گیری های دشوار اجتناب می کنند؟

یکی از مهم ترین وظایف مدیران، اتخاذ تصمیم های دشوار است. بسیاری از مدیران سعی می کنند از قرار گیری در چنین شرایطی اجتناب کنند. آن ها جلوگیری از ناراحتی دیگران یا از دست رفتن وجهه و موقعیتشان در برابر کارمندان را به عنوان توجیه و بهانه ای در قبال این رفتار خود معرفی می کنند. با این وجود در اغلب موارد، تأخیر در تصمیم گیری های دشوار می تواند خسارات بیشتری را نسبت به بهانه های این مدیران به بار بیاورد. در واقع، به تعویق انداختن تصمیم های سخت، شرایط را پیچیده تر خواهد کرد و هر چه جایگاه یک مدیر ارتقا یابد، تصمیم های دشوار او نیز بیش از پیش خواهد شد.

برای ارزیابی دلایل اجتناب مدیران از تصمیم گیری های دشوار و پیامدهای آن، مجله «هاروارد بیزینس ریویو» Harvard Business Review یا به طور مختصر «HBR»، مطالعه ای را بر روی بیش از ۲۷۰۰ مدیر ترتیب داد. در این مطالعه، حدود ۵۷ درصد از افرادی که به تازگی ترفیع گرفته بودند، اذعان داشتند که تصمیمات فعلی آن ها نسبت به شرایط مورد انتظارشان، پیچیده تر و سخت تر است. در بین اکثر مدیران، سه توجیه و بهانه متداول برای به تعویق انداختن تصمیم گیری های دشوار وجود دارد.

۱. ملاحظه شرایط دیگران

یکی از عوامل ناتوانی برخی از مدیران در اتخاذ تصمیم های دشوار، تصور دلسرد کردن دیگران است. این افراد معمولاً بیان می کنند که زیردستانشان به اندازه کافی از داشتن روحیه پایین رنج می برند؛ از این رو، تمایلی ندارند که با مطرح کردن مسائل دیگر به استرس آن ها بیفزایند. در چنین شرایطی، مدیران نمی خواهند که دیگران را دلسرد و مأیوس کنند و مشکل اصلی نیز همین موضوع است.

متعهد بودن به دقت و کیفیت بالا

برای مدیرانی که با عدم قطعیت موجود در پیامدهای احتمالی تصمیم گیری های دشوار مشکل دارند، اضطراب ناشی از انتخاب گزینه های اشتباه می تواند طاقت فرسا باشد. این مدیران سعی

دارند با ارزیابی داده‌های بیشتر و جستجوی گزینه‌های دیگر، نتایج تصمیم‌های خود را با قطعیت بیشتری تعیین کنند. چنین رویکردی نه تنها کارساز نخواهد بود بلکه منطق آن‌ها را نزد کارکنانشان زیر سؤال می‌برد. در واقع، تصمیم‌گیری با داده‌های ناقص، وظیفه یک مدیر اجرایی است. این مدیران باید توجه داشته باشند که در برخی از موارد تا هنگامی که یک تصمیم اجرا نشود، نمی‌توان به درست بودن آن پی برد. کارکنان با مشاهده این رفتار مدیران یاد می‌گیرند که باید به هر قیمتی، از اشتباهات احتمالی دوری کنند و برای جستجوی گزینه مناسب در مقابل انجام کار درست ارزش بیشتری قائل شوند.

رعایت عدالت و انصاف

احتمالاً شما نیز خبرهایی راجع به رفتار نامناسب برخی از مدیران و انتظارات غیر منصفانه آن‌ها از کارکنان خود شنیده‌اید. در برخی از شرکت‌ها برای جلوگیری از چنین رفتارهایی، مدیران توسط کارکنان خود ارزشیابی می‌شوند. امتیازات به دست آمده در این ارزشیابی‌ها، در میزان پاداش آن‌ها تأثیرگذار خواهد بود. از این‌رو، یکی از دغدغه‌های مدیران، ذهنیت کارکنانشان راجع رعایت انصاف و عدالت در محیط کاری است. این مشکل اغلب در محیط‌هایی به چشم می‌آید که برای تمامی افراد با هر عملکردی پاداش مشارکت در نظر گرفته می‌شود. این کار از یک تصور غلط نشات می‌گیرد؛ مدیر تصور می‌کند که اگر کارکنان خود را بر اساس عملکردشان مورد تقدیر قرار دهد، تمامی افراد به طور یکسان مورد احترام واقع نشده‌اند. مدیران به بهانه رعایت انصاف و عدالت، از اتخاذ تصمیم‌های دشواری که باعث ایجاد تمایز بین کارکنان قوی و متوسط می‌شود، اجتناب می‌کنند. متأسفانه در برخی از موارد، مدیران در قبال کارکنان ضعیف نیز هیچ اقدامی انجام نمی‌دهند.

تجربه نشان می دهد که...

گول زننده ترین جمله های روزمره با این کلمات [تجربه نشان می دهد که...] آغاز می شوند. اگر بخواهید کسی را متقاعد کنید شاید برایش قسم بخورید، شاید کوشش کنید تا نشان دهید حرفتان منطقی است، اما موثرترین ابزار این است که بگویید «تجربه نشان میدهد». این کاراثرین ابزار برای خلع سلاح طرف مقابل است.

اما تجربه همیشه فقط آن چیزی را نشان می دهد که ما میخواهیم!

مثال مشهور: تجربه نشان می دهد که هر جا ترافیک هست، افسر راهنمایی هم هست. پس برای حل مشکل ترافیک باید راهنمایی و رانندگی را منحل کرد!

مثال کودکانه: وقتی شب می شود، خورشید هم مثل همه به خانه اش بر میگردد و می خوابد!

مثال عوام: هر وقت دلار یا بنزین گران شود، تورم خواهد شد.

مثال آکادمیک: بین نرخ رشد نقدینگی و نرخ بیکاری همبستگی منفی بالایی مشاهده می شود. واقعیت اجتماعی با واقعیت فیزیکی فرق دارد. مولکولها آگاهی و اراده و قصد و نیت ندارند. مولکول موقّق و مولکول شکست خورده بی معناست. مولکولها یاد نمیگیرند. مولکولها تجارب گذشته خود را تفسیر نمی کنند و آینده را حدس نمیزنند. مولکولها طبق یک ایدئولوژی رفتار نمیکنند و با تغییر ایدئولوژی، رفتار خود را تغییر نمی دهند. رفتار یک مولکول در شرایط مشخص، با گذشت زمان تغییر نمی کند.

به همین خاطر است که اگر بگوییم «تجربه نشان میدهد افزایش فشار حجم ثابتی از گاز، دمای آن را بالا خواهد برد»، حرف دقیقی زده ایم که مثال نقض ندارد. به همین خاطر است که میتوانیم با اتکا به قوانین تجربی، زمان وقوع یک خسوف را با دقت دقیقه و ثانیه پیش بینی کنیم.

و به همین خاطر است که اگر بگوییم «تجربه نشان می دهد سیاستهای حمایت از تولید داخلی، موجب توسعه اقتصادی کشورهای عقب مانده می شود». حرف مبهمی زده ایم که همیشه عده ای

با آن مخالف و عده ای موافق خواهند بود. به همین خاطر است که با اتکا به قوانین تجربی نمیتوانیم حتی سال وقوع یک رکود اقتصادی را به درستی پیش بینی کنیم.

تجربه ساکت است. این ما هستیم که حرفهای نظریه ها و تفسیرهای خودمان را در دهان تجربه می گذاریم. تجربه فیزیکی می تواند مچ پژوهشگر را بگیرد. چون واقعیت فیزیکی باثبات است و آزمایشها تکرارپذیرند و تقریباً همیشه میتوان یک آزمون تعریف کرد که به اختلافات نظری فیصله دهد.

اما تجربه اجتماعی نه تنها ساکت است بلکه آنقدر متغیر است که در برابر نظریه های رقیب هیچ دفاعی ندارد. تجربه اجتماعی چنان تفسیربردار است که هیچ آزمون تجربی امکان پذیری نمی تواند یک اقتصاددان را وادار کند تا حرف خود را پس بگیرد. حتی اگر شوری سقوط کند هم سوسیالیستهایی در عرصه باقی می مانند و میگویند: این سوسیالیسم واقعی نبود که ورشکست شد.

در عالم اجتماعی، ما همیشه می توانیم برای متقاعد کردن طرف مقابل، بخشی از تجربه را که با نظریه ما سازگاری دارد، دستچین کنیم و بقیه آن را نادیده بگیریم.

پس به نظر می رسد شرافتمندانه تر است که متواضعانه بگوییم «من معتقدم» و عوامفریبی یا خودفریبی «تجربه نشان می دهد» را کنار بگذاریم.

هرم مزلو و سخن مولانا

آبراهام مزلو، روان‌شناس آمریکایی اوکراینی‌تبار هر می برای نیازمندی‌های انسان رسم کرده است که محصول پژوهش‌های میدانی او و بر پایهٔ تجربه‌های فراوان انسانی است.

این هرم، مکانیسم انسان را در همهٔ تصمیم‌ها و برنامه‌های او نشان می‌دهد.

سلسله مراتب نیازهای آدمی در هرم مزلو، بدین ترتیب است:

۱. زیستی (خوراک، پوشاک، مسکن)؛

۲. امنیتی؛

۳. عاطفی؛

۴. اجتماعی (احترام و تکریم)؛

۵. خودشکوفایی.

به گفتهٔ او، هر نیازی که در مرتبهٔ پایین‌تری قرار دارد، قوی‌تر و برانگیزاننده‌تر است.

همچنین بدون برآوردن نیازهای فروتر، به طور معمول نوبت به طبقهٔ فراتر نمی‌رسد.

یعنی مثلاً انسان گرسنه یا هراسان، نمی‌تواند به رشد یا شکوفایی استعدادهای خود بیندیشد؛ مگر آنکه انسانی استثنایی و فوق‌العاده باشد یا در موقعیتی ویژه قرار گرفته باشد.

هرم مزلو، رقیب‌های دیگری نیز دارد، اما گویا تفاوت مهم و معناداری میان آنها نیست. اختلاف، بیشتر در تعریف و دامنهٔ طبقات است تا در ترتیب آنها.

مزلو این هرم را برای بخش کارفرمای جامعه (مدیریت) رسم کرده است تا مدیران و برنامه‌نویس‌ها مواجههٔ عاقلانه‌تری با شهروندان و مسائل اجتماعی داشته باشند.

به همین دلیل در هرم او جایی برای دین و فلسفه و عرفان و حتی علم نیست؛

زیرا در نظر او دین و عرفان و ... نیازهای بدون واسطه شهروند محسوب نمی‌شوند که پاسخگویی به آنها وظیفه مدیران باشد (ر.ک: تعریف مدیر و مدیریت در جوامع انسانی)؛ بلکه اهمیت هر یک از آنها به اندازه کمکی است که به برآوردن نیازهای اصلی انسان می‌کند.

بنابراین،

دین یا فلسفه، اگر در تأمین نیازهای نخست کارایی داشته باشد، همان اندازه مقدم است و اگر برای تأمین نیازهای طبقه دوم مفید باشد، در همان طبقه باید به آن توجه شود، نه پیش یا پس از آن.

به گفته او انسان به ترتیب و خانه‌به‌خانه، سراغ نیازهای خود می‌رود؛ یعنی مثلا تا خیالش از نان و آب و مسکن آسوده نشود، دنبال نام و عشق و شکوفایی و خدمت‌رسانی به دیگران نمی‌رود و اگر هم برود، انگیزه واقعی و پنهانش، همان نان و آب و غریزه جنسی است.

طبقات در هرم مزلو، مراتب انگیزشی است، نه مراحل ارزشی؛* یعنی بدون ارزش داوری یا ارزش‌گذاری است.

مزلو می‌گوید: «من نمی‌گویم نان ارزشمندتر از عشق است. می‌گویم بر آن مقدم است.»

او پایین‌ترین نمره مدیریت را به کسانی می‌دهد که هرم نیازهای انسان را از بالا به پایین می‌بینند؛ یعنی مثلا در غیبت نان و احترام برای فرزندان، می‌کوشند جامعه را مایل به علم‌آموزی و فرزاندگی کنند.

به عقیده او:

«هرگونه تغییر در هرم نیازهای انسان، انگیزه او را برای رفتارهای شرورانه بیشتر می‌کند. پس وظیفه کارفرما سخنرانی درباره خیر و شر نیست. وظیفه او هموارسازی راه خیر برای زیردستان است. میان گرسنگی و دزدی، رابطه واقعی‌تر و عام‌تری وجود دارد تا میان بی‌فرهنگی و دزدی، یا بی‌اخلاقی و دزدی.»

باری؛ ... به قول مولانا:

آدمی اول حریص نان بود

ز آنکه قوت و نان، ستون جان بود

چون به نادر گشت مستغنی ز نان

عاشق نام است و مدح شاعران

انواع مختلف تنبلی و درمان آنها!

بیشتر ماها می‌دانیم که کار درست کدام است و با چه روندی می‌توانیم به موفقیت کامل یا نسبی برسیم و یا دست کم وضعیت را برای خودمان بهتر کنیم، راه هم کمابیش مشخص است.

مثلا بیشتر ما می‌دانیم که باید غذای سالم بخوریم و بیشتر ورزش کنیم و کمتر وقت مان را تلف کنیم و بیشتر مطالعه کنیم و می‌دانیم این مسیر اگر مستمر دنبال شود به نتیجه خواهد رسید. اما چیزی که ما اسمش را تنبلی می‌گذاریم، بیشتر اوقات باعث می‌شود که نتوانیم برنامه خوب خودمان را ادامه بدهیم.

واقعا چرا تنبلی می‌کنیم و آیا می‌توانیم راهکاری برای گریز از تنبلی داشته باشیم؟!

جالب است که بیشتر تنبلی‌های ما از این ۷ نوع هستند:

۱- گیج هستیم و نمی‌دانیم چه کنیم.

برخی از تنبلی‌های ما در واقع آشفتگی هستند و ما اصلا نمی‌دانیم که از کجا باید شروع کنیم. اتفاقا آدم‌های کمال‌گرا خیلی اسیر این نوع آشفتگی می‌شوند و اصلا کارها را شروع نمی‌کنند و دست آخر اسمش را می‌گذارند: تنبلی!

برای درمان، از تجارب قبلی درس بگیرید و به خودتان بقبولانید که موفقیت‌های کوچک و تدریجی بهتر از آشفتگی‌های دائمی هستند.

۲- یک ترس بیمارگونه بد: نمی‌توانم!

این صدای درونی را بسیاری از ماها داریم:

«من بیشتر از ده سال طول کشید که در زبان انگلیسی به حد درک مطلب مناسب برسم. چطور می‌خواهم زبان دشوار آلمانی یاد بگیرم؟!»

راه درمان این تنبلی این است که از آدم‌های موفق پرسید که چطور شروع کرده‌اند. در کمال تعجب خواهید فهمید که شروع بسیاری از آنها، بسیار افتان و خیزان بوده است.

۳- یک دیدگاه ثابت منفی: می‌توانم و مسخره خاص و عام شوم!

این نوع از «تنبلی» گریبان کسانی را می‌گیرد که نظر مردم خیلی برایشان مهم است و مدام با خودشان می‌گویند که مثلاً: «اگر نتوانم در مسابقه برنده شوم، همه می‌گویند که فلانی شب و روز تمرین می‌کرد و نتوانست. پس بهتر است که خودم را درگیر این روند نافرجام نکنم.»

راهش این است که به خودتان بگویید من برای خودم و شادی زندگی‌ام کار می‌کنم. مسلماً اشتباه و شکست، جزئی از مسیر است و حرف دیگران برایم مهم نیست.

۴- سندرم خستگی مزمن!

بعضی‌ها هم یک صدای درونی دارند که مدام به آنها ندا می‌دهد: «ببین! تو امروز خیلی خسته‌ای. از شش صبح بیدار بودی و اداره رفتی. جداً می‌خواهی امشب شش کیلومتر بدوی؟! پلانک، دراز و نشست؟ بی‌خیال! تو لایق استراحت هستی. تو خسته‌ای!»

راه گریز از این نوع تنبلی این است که به خودتان بگویید که امروز می‌خواهم به خودم ظلم کنم و خودم را خسته‌تر کنم. بعد که مثلاً ورزش می‌کنید و به آن «حال» خوب بعد ورزش می‌رسید، این خاطره خوبی در پس‌زمینه مغزتان می‌شود.

۵- بی‌تفاوتی! آخه چی بشه!

مثلاً این کتاب را بخوانم، بیشتر بدانم که بیشتر افسرده بشوم؟ فرض کن ۱۰ کیلو وزن کم کنم؛ به جایی می‌رسم؟

اینجا برای گریز از بی‌تفاوتی باید برای خود انگیزه بسازید. مثلاً در مورد کتابی که می‌دانید جالب است، رشته‌توییت بنویسید یا نظرتان را در چند استوری بنویسید.

۶- پشیمانی! دیگر برای من دیر شده

«بله! این مسیر کسب و کار که الان یاد گرفته‌ام، خیلی خوبه. اما کاش این تجربه را ۲۰ سال پیش داشتم. الان دست زیاد شده. سر پیری که من نباید اینقدر بدوم!»

باز هم یک نوع تنبلی دیگر. به یاد بیاورید که ماهی را هر وقت از آب بگیرید تازه است و خیلی‌ها در میانسالی یا حتی پیری به موفقیت رسیده‌اند و علاوه بر این، دیر رسیدن بهتر از هرگز نرسیدن است.

۷- هویت کاذب آدم تنبل، برچسب شما شده

در این نوع از تنبلی شما به زور برچسب تنبلی به خود زده‌اید و بعد هر چیز بی‌ربطی را تاییدکننده این هویت کاذب می‌کنید. مثلاً اگر در پیاده‌روی از دیگران عقب بیفتید و این در واقع به خاطر مصدومیت زانوی اخیر باشد، به خودتان می‌گویید: ثابت شد واقعا تنبلم!

برای گریز از این سوگیری، سعی کنید که منطقی‌تر فکر کنید و به همه جوانب و علت‌های موفقیت یا شکست خود فکر کنید. سعی کنید که در مورد خودتان در ذهنتان منصفانه فکر کنید.

انواع مشارکت کارکنان

- ۱- مدیریت مشارکتی - زیردستان در تصمیم گیری سهم به سزایی دارند و در این زمینه با رئیس مستقیم خود در قدرت شریک هستند. در بسیاری از موارد مدیریت مشارکتی باعث بهبود وضع روحیه کارکنان و بهبود تولید شده و حتی جنبه اخلاقی و معنوی هم دارد.
- ۲- مشارکت نمایندگان کارکنان - به جای اینکه همه کارکنان به صورت مستقیم در تصمیم گیری ها مشارکت کنند یک گروه کوچک به عنوان نماینده اعزام می کنند تا در تصمیم گیریها مشارکت کند.
- ۳- دایره کیفیت - این دایره، یک گروه کاری هشت تا ده نفره است که از کارکنان و سرپرستان تشکیل می شود و افراد گروه در آن مسئولیت مشترک می پذیرند. افراد معمولاً هفته ای یکبار گرد هم می آیند و در باره مسائل کیفیت و علت مسائل موجود و راه حلها و اقدامات اصلاحی صحبت می کنند و نتایج کار را مورد ارزیابی قرار می دهند.
- ۴- سهام کردن کارکنان در شرکت - در این روش کارکنان، مالک سهام شرکت می شوند تا بتوانند در مزایای حاصل از فعالیتهای شرکت سهام شوند. کارکنان تا زمانیکه در استخدام شرکت هستند حق فروش چنین سهامی را ندارند.

شش تکنیک کاربردی برای سرعت بخشیدن به یادگیری هر مهارتی

معمولا مدیران و صاحبان کسب و کار به نیروهایی که مهارت‌های لازم را با سرعت یاد می‌گیرند، توجه ویژه‌ای نشان می‌دهند.

محققان «مرکز تحقیقات پیو» در سال ۲۰۱۶ روی تعدادی از کارمندان در ایالات متحده بررسی‌هایی را انجام دادند و متوجه شدند که تقریبا دو سوم آنها با کمک روش‌هایی، به سرعت مهارت‌های شغلی را فرا گرفته‌اند و به موفقیت‌های خوبی رسیده‌اند. براساس تحقیقات انجام شده، ۶ راهکار کلیدی برای یادگیری سریع مهارت‌ها وجود دارد که در ادامه می‌توانید با آن آشنا شوید:

۱- به شخص دیگری آموزش دهید یا حتی فقط وانمود کنید که به شخصی آموزش می‌دهید.

مطالعات انجام شده توسط محققان دانشگاه واشنگتن در سنت لوئیس نشان می‌دهد که وقتی فردی در تلاش است مهارت جدیدی را بیاموزد، اگر همزمان آنچه فرا گرفته را به شخص دیگری آموزش دهد، سرعت یادگیری خودش افزایش پیدا می‌کند و اطلاعات بیشتری را می‌تواند به خاطر بسپارد.

۲- در بازه‌های زمانی کوتاه مدت یاد بگیرید.

کارشناسان مرکز موفقیت علمی *دانشگاه ایالتی لوئیزیانا* پیشنهاد می‌کنند که مدت زمان ۳۰ الی ۵۰ دقیقه را به یادگیری مطالب جدید اختصاص دهید. بعد از هر ۵۰ دقیقه‌ای که به یادگیری موضوعات جدید اختصاص می‌دهید، زمانی در حدود ۵ تا ۱۰ دقیقه به ذهن استراحت بدهید. این روش خصوصا برای یادگیری مفاهیم دشوار بسیار موثر است.

۳- با قلم و کاغذ یادداشت برداری کنید.

با وجودی که گاهی یادداشت برداری روی لپ‌تاپ و گوشی سریع‌تر است، ولی استفاده از قلم و کاغذ در فرآیند یادگیری بسیار کمک کننده است.

محققان دانشگاه پرینستون و UCLA معتقدند وقتی دانشجویان از دستان خود برای یادداشت برداری استفاده می‌کنند، ذهن‌شان در روند یادگیری فعال‌تر خواهد بود و بهتر می‌توانند مفاهیم جدید را یاد بگیرند.

۴- از قدرت فاصله ذهنی استفاده کنید.

رعایت اصول فواصل یادگیری باعث می‌شود که سریعتر مهارت و مفاهیم جدید را فراگیرید. «بندیکت کری» نویسنده کتاب «چگونه یاد می‌گیریم؟» معتقد است که یادگیری مانند آبیاری چمن است. ما می‌توانیم چمن را هفته‌ای یک بار به مدت ۹۰ دقیقه یا سه بار در هفته به مدت ۳۰ دقیقه آبیاری کنیم. رعایت فاصله مناسب در آبیاری به سرسبزتر شدن چمن کمک می‌کند.

همچنین برای به خاطر سپاری مفاهیم جدیدی که یاد گرفته‌اید، بهتر است این اطلاعات را یک یا دو روز بعد از اولین مطالعه مرور کنید. تکرار مطالب در بازه‌های زمانی مشخص کمک می‌کند تا روند یادگیری سرعت بگیرد.

۵- بین جلسات آموزشی استراحت کوتاهی بکنید.

بعد از هر جلسه یادگیری استراحت کنید. طبق تحقیق *محققان فرانسوی*، خوابیدن بین جلسات آموزشی کمک می‌کند تا آنچه فرا گرفته‌اید تا ۶ ماه بعد به راحتی یادتان بیاید و در خاطرتان به خوبی بماند.

۶- تغییراتی ایجاد کنید.

براساس یک مطالعه در دانشکده پزشکی دانشگاه جان هاپکینز، بهتر است در هر کاری که می‌خواهید فراگیرید، تغییرات و اصلاحاتی در روش تمرین کردن ایجاد کنید. در این صورت سریع‌تر مفاهیم را فرا خواهید .

چهار اصل حفظ یک استارت آپ

حفظ یک استارت آپ در بازار، یکی از سخت‌ترین وظایف مدیر بازاریابی آن استارت آپ است. دانشگاه هاروارد برای کمک به استارت آپ‌ها، تحقیق گسترده‌ای را درباره عوامل بقای آنها در بازار انجام داده و به این نتیجه رسیده که این چهار عامل بیش از هر عامل دیگری روی بقای استارت آپ‌ها در بازار تاثیر گذارند:

۱- تیم‌سازی

برخلاف تصورات رایج، داشتن سرمایه کافی یا یک ایده عالی، باعث موفقیت استارت آپ‌ها نمی‌شوند. تحقیقات دانشگاه هاروارد نشان می‌دهد ۹۶ درصد از سرمایه‌گذاران ریسک‌پذیر، موقعی که می‌خواهند روی یک استارت آپ سرمایه‌گذاری کنند، به تیم اجرایی آن نگاه می‌کنند، نه به سرمایه یا ایده آن

به همین دلیل، یکی از مهم‌ترین وظایف مدیر بازاریابی یک استارت آپ، ایجاد یک تیم بازاریابی و فروش با انگیزه و قوی است که بتوانند چندین وظیفه متفاوت را با سرعت و کیفیت بالا انجام بدهند و در برابر سختی‌های این کار و «نه» شنیدن‌های مکرر از مشتریان خسته نشوند

۲- کشف مشتریان

طبق تحقیق دانشگاه هاروارد، استارت آپ‌هایی موفق می‌شوند که بتوانند محصول یا خدمت‌شان را به یک «مشکل یا چالش اولویت‌دار مشتریان» گره بزنند و از این طریق، تقاضای بالقوه برای محصول یا خدمت‌شان را افزایش بدهند

محققان دانشگاه هاروارد معتقدند مشکلی که بسیاری از استارت آپ‌ها دارند، این است که به جای کشف مشکل یا چالشی که تعداد زیادی مشتری را به دردسر انداخته، روی مشکل یا چالش شخصی‌شان تمرکز می‌کنند و سپس محصول یا خدمتی را عرضه می‌کنند که مورد پسند یک بازار بزرگ و رو به رشد نیست.

۳- راهکار

طبق تحقیقات دانشگاه هاروارد، استارت آپی موفق می‌شود که بتواند راهکاری ارزان‌تر، باکیفیت‌تر یا متفاوت‌تر از رقبا برای حل مشکلات و چالش‌های مشتریان ارائه کند

با این حال، بسیاری از استارت آپ‌ها از این موضوع غافل هستند و ایده خاصی برای ارزان‌سازی یا افزایش کیفیت و تمایز محصول‌شان ندارند و تصور می‌کنند با همان نسخه آزمایشی می‌توانند وارد بازار شوند

۴- مدل کسب و کار

طبق تحقیقات دانشگاه هاروارد، استارت آپی موفق می‌شود که بتواند یک مدل کسب و کار دقیق و مطمئن برای خود طراحی کند

منظور ما از داشتن یک مدل کسب و کار دقیق و مطمئن، صرفاً پیش‌بینی دقیق درآمدها و هزینه‌های استارت آپ در آینده نیست

یک مدل کسب و کار، زمانی دقیق و مطمئن است که به این چهار سوال مهم پاسخ بدهد:

اول، استارت آپ چگونه می‌خواهد کسب و کارش را توسعه بدهد و مشتریان بیشتری را جذب کند؟

دوم، مدل‌های درآمدزایی استارت آپ چیست و آیا استارت آپ صرفاً به یک روش درآمدزایی وابسته است یا در آینده می‌تواند روش‌های درآمدزایی خود را گسترش بدهد؟

سوم، استارت آپ چگونه می‌خواهد سبد محصولات و خدماتش را گسترش بدهد و در آینده، چه محصولات و خدمات جدیدی را می‌خواهد به بازار عرضه کند؟

چهارم، استارت آپ چگونه می‌خواهد وفاداری مشتریان را افزایش بدهد و مانع جذب آنها توسط رقبا بشود؟

گیلتی پلژر guilty pleasure

تصور کنید در حال رانندگی، به یک آهنگ شش و هشت فاقد ارزش هنری با صدای بلند گوش می دهید. با توقف پشت چراغ قرمز ناگهان متوجه می شوید در ماشین کناری، دوست و یا همکار شما نشسته است. بلافاصله صدای آهنگ را کم می کنید چون اگر همکاران بفهمد طرفدار آن سبک موسیقی هستید، بسیار ضایع خواهید شد. این آهنگ، اصطلاحاً "گیلتی پلژر" شماست.

گیلتی پلژر هر چیزی است نظیر یک فیلم، برنامه تلویزیونی، یک آهنگ و هر رفتار دیگر که در شان شما نیست و از بیان آن خجالت می کشید، با این حال از انجام آن لذت می برید.

گیلتی پلژر را می توان "لذت گناه آلود" یا "دلچسب ناپسند" ترجمه نمود.

از مفهوم گیلتی پلژر در حوزه تبلیغات بسیار استفاده می شود. در جدیدترین پژوهشی که در این زمینه انجام شده و در ژورنال بسیار معتبر Journal of Business Research به چاپ رسیده این نتیجه حاصل شده است که تبلیغاتی که در آنها از مفهوم گیلتی پلژر استفاده می شود، تاثیر متفاوت بر مردان و زنان دارد. این تبلیغ ها احتمال خرید زنان را افزایش می دهند اما در مورد مردان تاثیر عکس دارند.

واقعیت های تلخ مدیریت!

مدیریت فقط و فقط سیاست است، با صداقت و سادگی کار پیش نمی رود. سیاست ورز خوبی باش.

هرچه موفق تر شوی بیشتر نامحسوب می شوی و دوستان کمتری داری. قرار نیست همه را خشنود کنی.

برای دیگران آنقدر که خودت فکر می کنی جالب و جذاب نیستی؛ به جای خودت روی آنها تمرکز کن.

کسی که هیچ ترسی نداشته باشد به دنیا نیامده است. همه می ترسند؛ این را بدان و با آنها روبه رو شو.

همیشه زیر نظر هستی؛ مواظب هر لحظات باش. اوقات را با آدم های محدودی تقسیم کن.

انرژی ات محدود است؛ آن را به صورت بهینه استفاده کن و مواظب هدر رفتنش باش.

قرار نیست منم منم کنی و مستقیم همه اعتبار را برای خودت جمع کنی؛ به دیگران و کارکنان اعتبار بده و در سایه، غیرمستقیم خودت را تبلیغ کن؛ این روش هوشمندانه تری است! کاری کن دیگران از تو بگویند.

از این و آن ناله نکن، غرغره های را برای همان حلقه کوچک دوستانت نگه دار.

از مسئولیت روزمره باید فراتر بروی، تو در یک سیستم کار نمی کنی، باید سیستم خودت را بسازی. شرح وظایف را خودت می نویسی نه بقیه!

شبکه سازی و رابطه ایجاد کردن را به خوبی بیاموز. سعی کن از هر ارتباط کوچکی برای پیشبرد اهداف حرفه ای استفاده کنی؛ هر لحظه زندگی ات جنگ است!

زندگی تو فقط کار نیست؛ اوقات شخصی ات و خلوتت را از دست نده!

ویژگی های افراد خودشکوفاز دیدگاه آبراهام مزلو

مزلو، در دو کتاب خود، یکی Motivation and Personality انگیزش و شخصیت) و دیگری Towards a Psychology of Being به سوی روان‌شناسی بودن) که هر دو نیز به فارسی ترجمه شده اند، این مؤلفه‌ها را برای خودشکوفاشدگان برمی‌شمرد:

۱- عالم واقع را به نحو کارآمدی ادراک می‌کنند و می‌توانند بی‌یقینی و عدم قطعیت را تحمل کنند و بپذیرند.

۲- خود و دیگران را به همان صورتی که هستند قبول دارند.

۳- چه در مقام فکر و نظر و چه در مقام فعل و عمل به صرافت طبع خود التزام می‌ورزند.

۴- در کار و زندگی، هم و غمشان معطوف به حلّ مسایل و رفع مشکلات است، نه اینکه خودمحور باشند.

۵- شوخ طبعی فراوان دارند.

۶- می‌توانند به زندگی نظر آفاقی (عینی) داشته باشند.

۷- بسیار خلاق و اهل ابتکار و نوآوری‌اند.

۸- نسبت به فرهنگ آموزی و هم‌رنگ دیگران شدن مقاومت می‌ورزند اما از صرف مخالف‌خوانی و خلاف‌عرف بودن نیز لذت نمی‌برند، بلکه فقط دغدغه این دارند که فهم و تشخیص خود را برای خاطر دیگران فراموش و فدا نکنند.

۹- دغدغه بهروزی و سعادت همه انسان‌ها را دارند.

۱۰- می‌توانند تجارب اساسی زندگی را عمیقاً درک کنند و قدر بگذارند.

۱۱- فقط با معدودی از انسان‌ها مناسبات و روابط عمیق ارضاکننده برقرار می‌کنند.

۱۲- احساس اوج‌گیری Peak Experience دارند، یعنی احوالی دارند که در آن‌ها احساس می‌کنند که قید و بندهای زمانی و مکانی از هم گسیخته‌اند و از میان برداشته شده‌اند و خود به جذبه و حیرت و خشیت درافتاده‌اند.

۱۳- احساس نیاز شدید به خلوت و حریم خصوصی و تنها ماندن با خود دارند.

۱۴- گرایش‌های آزادمنشانه و خالی از جزم و جمود و تعقیب دارند.

۱۵- معیارهای اخلاقی را به قوت و شدت تمام پاس می‌دارند و رعایت می‌کنند.

بیست علامت بلوغ عاطفی به زبان آلن دو باتن

- ۱- میفهمید بیشتر بد رفتاری آدم های اطرافتون ریشه در اضطراب و ترسشون داره: دنیا دیگه براتون پر از هیولا نیست
- ۲- یاد میگیرید آدما بطور خودکار از محتویات مغز شما اطلاع ندارند: پس حرف میزنید و دیگران رو سرزنش نمیکنید که نمیفهمنتون
- ۳- یاد میگیرید که شما هم اشتباه میکنید: پس معذرت خواهی میکنید
- ۴- اعتماد بنفس رو یاد میگیرید: نه که فوق العاده اید! نه. در واقع میفهمید هممون با آزمون و خطا زندگی میکنیم. عیبی هم نداره
- ۵- والدینتون رو میبخشید: اونا هم درگیر ترس و اضطراب های خودشون
- ۶- میفهمید یه مسئله مهم رو پیش نکشید مگر خودتون و طرف مقابل استراحت کرده باشید مست نباشید غذا خورده باشید و استرس یا عجله نداشته باشید
- ۷- قهر نمیکنید: یادتون نمیره که یه روز میمیرید. حرف میزنید و میبخشید
- ۸- دست از کمالگرایی برمیدارید: هیچ چیزی بی نقص نیست. از به اندازه کافی خوب بودن قدردانی میکنید
- ۹- یاد میگیرید بد بین بودن در باره نتایج امور یه فضیله
- ۱۰- میفهمید نقاط ضعف آدما با نقاط قوتشون گره خورده: مثلا دیگه از کسی که شلخته ست ناراحت نمیشید چون میدونین به جاش شاید خلاقه
- ۱۱- به آسونی عاشق نمیشید: همه هرچقدرم از دور برازنده و دلپذیر باشند از نزدیک مشکلات خودشون رو دارن. پس وفادار میمونید
- ۱۲- میفهمید زندگی با شما آسون نیست

۱۳- یادمیگیرید خودتون رو بخاطر خطاها و حماقت هاتون ببخشید: بیشتر با خودتون رفاقت میکنید. همه ما به نوعی احمقیم

۱۴- یادمیگیرید با کله شقی های بچگانتون که هرگز هم از بین نمیرن به صلح برسید: تلاش نمیکنید که همیشه بزرگسال باشید. همه ما بچه ایم

۱۵- برای شادی درازمدت به پروژه های بلندمدت دل نمیبندی: اگه دمی بی دردسر سپری بشه هم خوشحالتون میکنه

۱۶- دیگه برات مهم نیست بقیه راجع بهت چی فکر میکن

۱۷- بازخورد دیگران رو راحتتر میپذیرید: در برابر انتقاد ها زره نمیپوشید

۱۸- میفهمی باید دیدتو نسبت به دردهات وسیع کنی. بیشتر به طبیعت و آسمون شب و کهکشان های دور توجه میکنی

۱۹- میفهمید گذشته ای که داشتید در پاسخ دادن شما به واقع تاثیر داشته: میپذیرید بدلیل وقایع کودکی مستعد خطا و افراط هستید. با شک به اولین برداشت و احساستون نگاه میکنید

۲۰- دوست بهتری میشدید چون میدونید دوستی یعنی به اشتراک گذاشتن آسیب پذیری ها

چگونه مدیران، تبدیل به رهبر می‌شوند؟

بسیاری از ستاره های برجسته در شرکت‌ها، زمانی که از رهبری یک عملیات به رهبری یک سازمان منصوب شده و برای اولین بار مسئولیت سود و زیان و نظارت بر کل عملیات سازمان را به عهده می‌گیرند، دچار لغزش می‌شوند. به منظور درک واقعیت، با نگاهی عمیق به این نقطه عطف بحرانی، مصاحبه‌های جامع و گسترده‌ای با بیش از ۴۰ مدیر اجرایی انجام شد. نتایج نشان داد برای اینکه این جابه‌جایی با موفقیت انجام شود، مدیران باید به شیوه‌ای زیرکانه تغییراتی در مهارت‌های رهبری خود ایجاد کنند که می‌توان از آن به عنوان هفت مرحله گذار یاد کرد:

از یک متخصص به رهبری با دانش کلان عمومی

اولین چالش، تغییر از رهبری یک واحد ساده به نظارت بر کل عملکرد کسب‌وکار است. رهبران سازمانی باید قادر باشند اولاً تصمیماتی اتخاذ کنند که برای کل کسب‌وکار مفید باشد، ثانیاً استعداد افراد تیم خود را ارزیابی کنند. رهبران باید بتوانند به زبان تمامی بخش‌های سازمانی صحبت کرده و در صورت لزوم مفاهیم را تفسیر کنند و از معیارهای مناسبی جهت ارزیابی و به کارگیری افراد در زمینه‌هایی که خود تخصص ندارند، بهره‌گیرند.

از یک تحلیل‌گر به فردی با قابلیت ایجاد ائتلاف بین اجزا

اولین مسوولیت رهبران سازمانی، جذب، توسعه و مدیریت افرادی است که در فعالیت‌های خاص کسب‌وکار مهارت دارند. هنر رهبر سازمانی، توانایی ایجاد یکپارچگی بین دانش جمعی تیم‌ها و برقراری توازن مناسب جهت حل مسائل مهم سازمانی است.

از یک فرد ماهر و باتدبیر به یک استراتژیست

رهبرانی که از آنها به عنوان رهبرانی با تاکتیک قوی یاد می‌شود، همواره پرورش سه مهارت تغییر سطح، درک الگوها و شبیه‌سازی ذهنی را مدنظر دارند. تغییر سطح به معنی توانایی شناسایی زمان مناسب برای تمرکز بر جزئیات یا تمرکز بر کلیات به طور جداگانه و چگونگی ایجاد ارتباط بین این دو می‌باشد. درک الگوها به معنی توانایی ایجاد تمایز بین روابط سببی و سایر عوامل مهم در کسب‌وکارهای پیچیده و محیط اطراف آن است و شبیه‌سازی ذهنی نیز به معنی توانایی پیش‌بینی

واکنش‌های ممکن از سوی عوامل کلیدی خارج از سازمان (شامل رقبا، قانون‌گذاران، رسانه‌ها و عموم) نسبت به تصمیمات سازمان و تعیین بهترین استراتژی می‌باشد.

از یک آجرچین به یک معمار چیره دست

رهبران، همزمان با ارتقا به سطوح بالای سازمانی، نسبت به طراحی و تغییر معماری سازمان خود، استراتژی، ساختار، فرآیندها و مبانی مهارتی مسوولیت پیدا می‌کنند. برای تبدیل شدن به یک معمار سازمانی موثر، آنها باید تفکر سیستماتیک داشته باشند.

از یک حلال مشکلات به یک قانون گذار

هرچند که اکثر مدیران در زمینه حل مشکلات در سازمان بسیار توانمند هستند؛ با این وجود، زمانی که رهبران سازمانی می‌شوند، باید کمتر بر حل مشکلات تمرکز کرده و توجه خود را به تعریف مشکلاتی که سازمان باید به مقابله با آنها پردازد، معطوف کنند.

از یک جنگجو به یک دیپلمات

دیپلمات‌های شرکت‌های بزرگ از ابزارهای دیپلماسی، شامل مذاکره، ترغیب، مدیریت تعارض و ایجاد اتحاد، برای شکل دادن به محیط کسب‌وکار به منظور حمایت از اهداف استراتژیک بهره می‌گیرند. در این راستا، آنها با رقبای خود، همکاری می‌کنند.

از نقش یک حامی به فردی با نقش رهبری

در نهایت، تبدیل شدن به یک رهبر سازمانی حرکت زیر چراغ روشن است. مدیران در همه سطوح تاحدی نقش الگو را ایفا می‌کنند؛ اما در سطح سازمانی تاثیر آنها بسیار زیاد است، به طوری که همه افراد به چشم الگوی رفتارها و نگرش‌های «صحیح» به آنها می‌نگرند.

به همکارانتان کمک کنید تا روزی مدیر بزرگی شوید.

تجربه نشان داده که مدیران رده‌های پایین و کارمندانی که در محل کار به همکاران خود کمک می‌کنند و گرهی از کار آنها باز می‌کنند، در آینده به مدیران بزرگ و موفق تبدیل خواهند شد که نردبان ترقی را با سرعت بیشتری طی خواهند کرد.

در اینجا به هفت دلیل مرتبط با علل موفق‌تر بودن کسانی اشاره خواهد شد که در تمام دوران کاری شان به دیگران کمک می‌کنند، بدون اینکه مجبور به این کار باشند. البته تاکید بر این هفت عامل به معنای نادیده گرفتن فاکتورهای دیگری چون استعدادهای رهبری، هوشمندی، آگاهی و نفوذ شخصیتی افرادی که می‌توانند در آینده به مدیران بزرگی تبدیل شوند نیست، بلکه مکمل آنها است.

۱- همدل بودن

کارکنانی که در محل کارشان به دیگران کمک می‌کنند، در واقع بالاترین درجه همدلی را با آنها نشان می‌دهند و همین مساله موجب می‌شود آنها درک درستی از شرایط حاکم بر بخش‌های مختلف سازمان داشته باشند و چالش‌های کاری هر کدام از کارکنان را به‌طور کامل درک کنند.

این همان مهارتی است که هنگام تصدی مدیریت یک تیم کاری یا یک سازمان بزرگ به کار آنها خواهد آمد. در چنین وضعیتی سایر کارکنان شرکت به آن فرد کمک کننده به عنوان یک عامل یاریگر در زمان بحران نگاه می‌کنند و این همان توان مدیریت افراد در زمان بروز مشکلات است.

۲- واقع بین بودن

کسانی که به دیگران برای حل مشکلاتشان کمک می‌کنند همیشه واقعیت‌های کاری و حرفه‌ای را بهتر از هر کس دیگری درک می‌کنند و این مهارتی است که هر مدیری برای موفق شدن به آن نیاز دارد.

۳- متواضع بودن

شاید برای شما هم اتفاق افتاده باشد که خواسته یا ناخواسته کیف رئیس تان یا هر فرد مهم دیگری را برای او حمل کنید یا کاری برای او انجام دهید. در این میان شاید انگیزه‌هایی چون نشان دادن توانایی‌های خود یا جلب نظر آن فرد مهم برای شما اهمیت داشته باشد، اما اگر شما همین کار را بدون چشمداشتی برای همکارانتان یا زیردستان خود انجام دهید، در واقع فروتنی تان را به اثبات رسانده‌اید و مطمئن باشید کسانی که شما روزی نسبت به آنها فروتن بوده‌اید هیچ‌گاه این کار شما را فراموش نخواهند کرد و در زمان مدیر شدن، به محبوبترین رهبر دنیا تبدیل خواهید شد.

۴- متمرکز بودن

وقتی به همکاران امروztان در کارهایشان کمک کنید، هنگام تکیه زدن بر صندلی مدیریت و رهبری در آینده، از بالاترین درجه تمرکز و توجه در میان همان افراد و کارشان برخوردار خواهید بود و همین مساله باعث می‌شود به عنوان رهبر مجموعه کاملا سوار بر کار خود باشید و در نتیجه توجه شما به حواشی کار و جزئیات فاقد ارزش و غیرمهم، منحرف نخواهد شد.

۵- آگاهی از جزئیات امور

کمک‌کنندگان به دیگران را به درستی «مدیران کوچک» می‌نامند. در واقع وقتی به همکارانتان در حل مشکلات کاری‌شان کمک می‌کنید، در عمل یک تیم حداقل دو نفره را رهبری می‌کنید و مدیریت یک پروژه کوچک را برعهده گرفته‌اید که اگر با موفقیت به پایان برسد، یک تجربه موفق مدیریتی برای شما به حساب می‌آید که باعث شده ضمن آگاهی از جزئیات امور به تدریج بر توانایی‌های رهبری خود بیفزایید.

۶- رعایت اخلاقیات کاری

اصول اخلاقی در کار حکم می‌کند که به عنوان یک کارمند معمولی یا مدیری سطح پایین به همکاران خود در انجام کارهایشان کمک کنید و ناگفته پیدا است که هر عملی را عکس‌العملی است و کمک کردن شما به دیگران موجب می‌شود آنها نیز در صورت نیاز به کمک شما بشتابند.

۷- تمرین خودمدیریتی و انضباط

یاری رساندن به همکاران برای انجام کارهایشان معمولا در اوقات فراغت شما صورت می‌گیرد و همین مساله موجب می‌شود در وقت استراحت به تمرین مدیریت خود و دیگران بپردازید و مجموعه همین تمرینات است که شما را به تدریج برای مدیریت تیم‌های بزرگ‌تر آماده می‌سازد.

در جستجوی معنا در کار

در تحقیقی که در سال ۲۰۰۷ روی کارگران تصفیه فاضلاب انجام شد، شرکت کنندگان برای نشان دادن مهارت در کارشان وارد رقابت شدند و اغلب با اشتیاق زیادی این کار را انجام می دادند.

امیلی لوید، عضو دپارتمان حفاظت از محیط زیست نیویورک در مورد کار آنها گفته است که «کار آنها قطعاً کار دشواری است و بیشتر اوقات بسیار ناخوشایند است، اما آنها در این کار فوق العاده هستند». چرا برخی افراد می توانند حقوق های عالی دریافت کنند، در محیط های راحت کار کنند اما احساس تهی بودن کنند؛ در حالی که سایرین در فاضلاب های نیویورک کار می کنند اما احساس کامل بودن دارند؟

برای اکثر افراد «هدف» پیدا کردن نیست، بلکه ساختنی است. کار کردن توأم با هدف، عملی ارادی است که نیازمند تفکر و عمل است. صرف نظر از حرفه ای که دارید، توصیه های زیر را در مورد نحوه هدف بخشی به کارتان و یافتن معنا مد نظر قرار دهید:

ارتباطی بین کارتان و افراد تحت خدمت خود ایجاد کنید

هر کدام از ما با کارمان در حال خدمت رسانی به فرد یا افرادی هستیم. مثلاً معلمان می توانند هر روز افراد جوانی که در حال تربیت آنها هستند را ببینند و شاهد اثر ماندگاری باشند که بر این افراد جوان می گذارند. ارتباطات آگاهانه مشاغل روزمره ما با کسانی که به آنها خدمت می کنیم این کار را هدفمندتر می کند.

کار را به یک مهارت تبدیل کنید

امی رزسنیوسکی، استاد دانشگاه ییل، یک بار یک مطالعه دقیق روی کارمندان نظافتچی بیمارستان انجام داد. او فعالیت را بین شادترین و موثرترین نظافتچی ها پیدا کرد و آن را «باز آفرینی شغلی» نامید. این کارمندان به شدت بر خدمت به بیماران متمرکز بودند. مثلاً یکی از این کارمندان آثار هنری را در اتاقها می چیند تا مغز بیماران در کما را تحریک کند. آنها ارزش کار خود را بهبود می بخشند تا برای خودشان و کسانی که به آنها خدمت می کنند معنی دار باشد. از طرفی، این بازآفرینی، دلیلی برای برخورد با شغل به عنوان یک مهارت است؛ تمرکز بر مهارت مورد نیاز

برای تکمیل کار و تخصیص خودشان برای تکمیل این مهارت‌ها. به نظر می‌رسد این فضا باعث ایجاد اهداف بزرگ تر می‌شود.

در روابط مثبت سرمایه‌گذاری کنید

اینکه با چه کسانی کار می‌کنیم، به اندازه آنچه انجام می‌دهیم مهم است. شادی و حتی موفقیت مالی به گرمای روابط فرد با سایرین گره خورده است. گرچه روابط ضرورتاً در محیط کار نسبت به بیرون آن متفاوت به نظر می‌رسد؛ اما هنوز مساله بسیار مهمی است. نگرش شما هر چه باشد، تلاش‌ها برای پیشبرد روابط مثبتی که شما با دیگران در محیط کار دارید، می‌تواند به کار معنای بهتری بدهد.

دلیل کارتان را به خاطر بسپارید

اکثر ما از نعمت کار کردن تنها برای سرگرمی محرومیم. ممکن است ما از کارمان لذت ببریم، اما برای کسب درآمد کار می‌کنیم. برای اکثر ما کار کردن به خودی خود یک خدمت معنی دار است. مثلاً پدر و مادرها اغلب به سختی کار می‌کنند تا روی فرزندانشان سرمایه‌گذاری کنند؛ یا کسانی هم که خانواده‌ای ندارند اغلب از منابع خود برای حمایت از سازمان‌هایی که به آن علاقه دارند استفاده می‌کنند. به ندرت می‌توان کسی را پیدا کرد که تنها برای نیازهای شخصی اش کار کند. اگر وظایف‌تان چندان برایتان جذاب نیست، به یاد بیاورید که کار شما خدمت به کسانی است که در زندگی شخصی به آنها اهمیت می‌دهید. با نگرش درست، تقریباً همه مشاغل می‌توانند معنادار باشند.

زندگی از نگاه "وارن بافت"

وارن بافت، مرد حدوداً ۹۰ ساله آمریکایی و یکی از ثروتمندان دنیاست که نامش همیشه در لیست پولدارترین افراد جهان دیده می‌شود.

هوش بالای او در سرمایه گذاری سبب کسب موفقیتش شده است.

در ادامه با چندین پند از وارن بافت آشنا می‌شویم که در جلسات سهامداران شرکتش عنوان کرده است:

در زندگی باید چند کار را درست انجام دهید تا از کلی کار غلط دور باشید.

تصور کنید در قایقی زندگی می‌کنید که مدام سوراخ می‌شود. اگر انرژی‌تان را صرف رفتن به قایق دیگری کنید بهتر است، تا این که وقت و انرژی خود را روی گرفتن سوراخ‌ها بگذارید.

برای دست یابی به نتایج شگفت‌انگیز، نیاز نیست حتماً کارهای فوق‌العاده‌ای انجام دهید.

زنجیره‌ی عادت‌ها به قدری سبک است که احساس نمی‌شود تا وقتی که از سنگینی زیاد قابل شکستن نباشد.

ظاهراً انسان خصلتی دارد که همیشه می‌خواهد لقمه را دور سر خود بچرخاند.

هیچ چیز به اندازه خروارها پول مفت، عقلانیت را آرام نمی‌کند.

۲۰ سال زمان نیاز است تا شهرتی برای خود دست و پا کنید، اما ۵ دقیقه طول می‌کشد تا آن را خراب کنید. اگر همیشه به این فکر باشید، تمام کارهایتان متفاوت انجام شود.

با کسانی معاشرت کنید که بسیار بهتر از شما هستند. همکارانی داشته باشید که اخلاقشان بهتر از شماست. مدت زیادی نمی‌گذرد تا شما هم همانند آن‌ها شوید.

چند سال قبل "بن گراهام" به من یاد داد هزینه چیزی است که پرداخت می‌کنی، اما ارزش چیزی است که می‌گیری. تفاوت ندارد راجع به سهام حرف بزنیم یا جوراب. من تمایل دارم جنس با کیفیت را وقتی بخرم که قیمت آن پایین آمده است.

ویژگی های رهبران بزرگ

۱- انرژی بسیار و سخت کوش

رهبران بزرگ تاریخ، معتاد و دیوانه کار بودند. از مشهورترین رهبران، چرچیل Churchill نخست‌وزیر بریتانیا در دوران جنگ جهانی دوم تا مارگارت تاچر Margaret Thatcher، هلموت فون مولکته پدر Helmuth von Moltke و Marshal Ivan Konev همگی به کار کردن وابستگی شدیدی داشته‌اند. چرچیل تقریباً کل زندگی خودش در دوران جنگ جهانی دوم را فدای کار کرد، او طی ۶ سال کامل در جنگ جهانی فقط هشت روز تعطیلات داشت که ۶ روز از این هشت روز را به ماهیگیری در کانادا و دو روز را به شنا در فلوریدا گذراند. اما در همان سفر دو روزه هم نامه‌های اداری نخست‌وزیری خود را بررسی می‌کرد و تمام روزنامه‌ها را می‌خواند. او همچنین در طول جنگ، دو دوره سنگین بیماری ذات‌الریه را تحمل کرد و همزمان با بیماری‌اش همچنان کار می‌کرد. انرژی، ویژگی تقریباً شیطانی است که به سختی توصیف می‌شود و شکل‌های متعددی دارد. بدون تردید چرچیل سرشار از انرژی بود، با این حال بیشتر اوقات تا ظهر می‌خوابید. James Stuart معاون رهبر حزب وینستون چرچیل درباره او می‌گوید: «یکی از ویژگی‌های اصلی شخصیت چرچیل، تمرکز بود. شاید این مسئله آنقدر واضح نبود اما او به هیچ چیزی به جز کاری که باید انجام می‌داد فکر نمی‌کرد.»

۲- توانایی برنامه‌ریزی و وفق یافتن

توانایی رهبر در برنامه‌ریزی با دقت بالا اهمیت زیادی دارد. آیزنهاور (Eisenhower) می‌گوید: «طرح و برنامه‌ها بی‌ارزش هستند. این برنامه‌ریزی است که اهمیت دارد». گاهی فراموشمان می‌شود که یکی از موفق‌ترین طرح و برنامه‌های جنگ در تاریخ معاصر یعنی حمله هیتلر علیه غرب که باعث سرنگونی و شکست فرانسه، بلژیک، لوگزامبورگ و هلند در شش هفته در می و ژوئن ۱۹۴۰ شد، تنها یک نقشه اولیه و اصلی نبود.

زمانی که نقشه‌های اولیه به صورت تصادفی فقط چند روز پیش از حمله لو رفت و به دست متفقین افتاد، اریش فن مانشتاین Erich von Manstein نقشه دیگری کشید. با همین نقشه به متفقین

حمله کرد، خط پدافندی ماژینو (که فرانسوی‌ها در مرز خود با آلمان ساخته بودند و در جنگ جهانی دوم آلمانی‌ها آن را در هم شکستند) از بین رفت و با خاک یکسان شد. آن‌ها از معبر جنگل کوهستانی Ardenne عبور کردند که غیرقابل عبور بود و آلمان‌ها طی ۶ روز از Sedan عبور کردند و به کرانه Channel در Abbeville رسیدند. تعداد انگشت‌شماری از این چنین نقشه‌هایی در طول تاریخ وجود دارد که تا به این حد موفق بوده‌اند.

۳- حافظه عالی

برای برنامه‌ریزی و به‌طور کلی برای رهبری، داشتن حافظه خوب بسیار مفید و ضروری است. چرچیل حافظه تصویری فوق‌العاده‌ای داشت. او گاهی بیش از ۳۰ ساعت زمان برای حفظ کردن سخنرانی‌هایش صرف می‌کرد و مدام آن‌ها را تمرین می‌کرد تا بدون اشتباه و کامل بتواند آن‌ها را ادا کند و حتی متن سخنرانی‌هایی که اصلاً قرار نبود برگزار شود را هم آماده می‌کرد تا شاید در آینده از آن‌ها استفاده کند.

ناپلئون هم از دیگر رهبران بزرگ تاریخ است که حافظه عالی داشت و حتی در کالسه‌اش می‌توانست آرایش تمام واحدهای ارتش خود را از نظر جغرافیایی تعیین کند.

۴- شانس

هرچند که پیش‌بینی غیرممکن است اما رهبران باید علاوه بر باهوش بودن، خوش‌شانس هم باشند. ناپلئون پیش از آنکه کسی را به مقام مارشالی منصوب کند، می‌خواست بداند که آیا ژنرال‌هایش خوش‌شانس هستند یا خیر. چراکه معتقد بود شانس نقش زیادی در رهبری جنگ ایفا می‌کند. نقش شانس و احتمال (پیشامدها) در تاریخ به اندازه‌ای اهمیت دارد که خود می‌تواند یک کتاب کامل باشد. شانس مبانی حزب ویگ (Whig)، نظریه‌های مارکسیست و جبرگرایی تاریخ را از بین برده است.

۵- درک احساسات عمومی

یک رهبر خوب و بزرگ باید گستره اقتصادی و سیاسی که در آن به مبارزه می‌پردازد را بشناسد. فرانکلین روزولت احتمالاً زودتر از آنچه که اتفاق افتاد، قصد داشت که آمریکا را وارد جنگ جهانی

دوم کند. اما در انتخابات ۱۹۴۰ روزولت مجبور شد برای حفظ آبروی کاخ سفید و مواجهه با طوفانی که در حال وقوع بود، در بوستون به پدر و مادران آمریکایی قول دهد که «قرار نیست پسرانتان به هیچ جنگ خارجی اعزام شوند».

یک رهبر باید واقع‌گرا باشد و قدر تک‌تک لحظات را بداند تا در موقع مناسب بتواند احساسات عمومی را تغییر دهد. به همین دلیل فرانکلین دلانو روزولت (FDR) توانست به وعده‌های انتخاباتی‌اش پایبند بماند.

آبراهام لینکلن هم رهبر جنگی عالی بود. او در انجام مذاکرات ضروری، اخراج ژنرال‌های خائن یا ژنرال‌هایی که کم‌کاری می‌کردند و سخنرانی‌های فوق‌العاده توانست به بی‌رقیب‌ترین رهبر جنگی در آمریکا تبدیل شود.

قهر سازمانی

مهم‌ترین دارایی هر سازمان منابع انسانی هستند یعنی نیروهایی که در اون سازمان کار میکنند ما سازمان خوب یا بد نداریم، سازمانی خوبه که نیروهای خوبی داشته باشه.

یک سازمان هرچقدر برند خوبی داشته باشه، مجهز و به روز هم باشه ولی وقتی نیروهای خوبی نداشته باشه به زودی سهم بازار خودش رو از دست میده و اون سازمان میمیره در نظر بگیرد تیم X در لیگ برتر قهرمان بشه اگه همون بازیکن‌ها با همون کادر فنی در تیم Y باشن دیگه اون تیم X قهرمان نمیشه

منظور از قهر سازمانی چیه؟

وقتی افراد یک سازمان توی سازمان جای رشدی برای خودشون نبینن، فقط وعده بشنون و در واقعیت چیزی نبینن، حس کنن حقشون خورده شده، سازمان داره ازشون بیگاری میکشه، یا خروجی کارشون دیده نشده، از پتانسیلشون استفاده نشده، افرادی که لیاقت ندارن مدیرشون بشن یا... با سازمان قهر می‌کنند.

قهر می‌کنند و این بزرگ‌ترین خطر سازمانه

وقتی قهر می‌کنند دو حالتی یا اینکه جایی برای رفتن دارن که به سازمان دیگه مهاجرت می‌کنند یا اینکه چون جایی برای رفتن ندارن میمونن و میسازن با سازمان

وقتی کارمندی با سازمان قهر میکنه دیگه دلش برای سازمان نمیسوزه، برای حفظ و نگهداری منابع سازمان تلاشی نمیکنه، جلوگیری از اتلاف منابع نمیکنه به مشتری و ارباب رجوع بها نمیده با سایر واحدها همکاری نمیکنه

و به طور خلاصه با سازمان همدل نمیشه

هرموقع پیشنهادی هم به ذهنش برسه یا کار اشتباهی ببینه یا... به یک جمله اکتفا میکنه

”به من چه“

وقتی کارمندان سازمان با سازمان قهر کنند سازمان آرام آرام میمیره

قلب تپنده‌هایی که روزی با تمام شوق استخدام شده بودند و با انرژی تلاش می‌کردند و چرخ‌دنده‌های سازمان را می‌چرخاندند حالا از سازمان دل‌کنده‌اند.

توی ابعاد کلان هم این برقراره، اگه یک کشور رویه سازمان بزرگ در نظر بگیریم حاکمان کشور با از دست دادن سرمایه اجتماعی و قهر مردم با کشور موج سنگین مهاجرت رو راه میندازن یا افرادی که نمیتوانند مهاجرت کنند با دل‌سردی تمام در کشور باقی میمانند.

نگهداشت کارکنان

حفظ و نگهداشت کارکنان به معنی جلوگیری از استعفای آن‌ها و راضی نگه داشتن آن‌ها است. برای حفظ کارکنان، سازمان‌ها از برنامه‌های متنوع منابع انسانی برای جذب، درگیر کردن و قدردانی از کارمندان استفاده می‌کنند و انعطاف‌پذیری کاری بیشتر و مزایای مدرن مانند برنامه‌های سلامت فیزیکی و مالی ارائه می‌دهند.

چرا حفظ و نگهداشت کارکنان اهمیت دارد؟

نرخ بالای جابه‌جایی کارکنان می‌تواند به توانایی سازمان‌ها برای انجام مأموریت‌شان به دلیل از دست دادن دانش سازمانی و هزینه‌های بالای جایگزینی کارمندان در حال خروج آسیب برساند. کاهش بهره‌وری و مزیت رقابتی از بزرگ‌ترین ضررهای ناشی از خروج کارکنان از سازمان است. خروج کارکنان همچنین می‌تواند روحیه را کاهش دهد و کارکنان بیشتری را به ترک سازمان ترغیب کند. حفظ کارکنان همچنین برای ایجاد تیم و انسجام در محل کار مهم است، بنابراین کارمندان می‌توانند به یکدیگر اعتماد کنند. یکی دیگر از تاثیرات منفی، تاثیر آن بر مشتریان است که می‌توانند متوجه شوند که با افراد مختلف در سازمان سروکار دارند.

عوامل و راه‌های موثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان

معارفه و آموزش

عدم توجه به حفظ در این مرحله اولیه، می‌تواند باعث شود که بهترین کارمندان را از همان ابتدا از دست بدهید. حتی زمانی که یک کارمند در تیم شما حضور دارد، عدم اجرای آموزش هم می‌تواند حفظ را تهدید کند.

انعطاف‌پذیری

ترتیبات کاری منعطف تبدیل به یک هنجار شده‌اند و کارفرمایانی که این موضوع را در نظر نمی‌گیرند مطمئناً با مشکل مواجه می‌شوند. کارمندان مدرن به سادگی به محدودیت‌های سنتی پایبند نیستند و مطمئناً اگر به این شکل رفتار کنید، شروع به جستجوی جاهای دیگر می‌کنند.

ناامنی مالی

مسائل مالی یک عامل حیاتی است که بر حفظ کارمندان تاثیر می‌گذارد. تشخیص این که کارمندی که نگران پول است، کار دشواری نیست چون او آن طور که باید در محل کار خود پویا یا خوشحال نیست.

تعادل کار و زندگی

کارمندان خواهان محدودیت‌هایی نیستند که آن‌ها را از انجام کارهایی که دوست دارند باز می‌دارد. این همان چیزی است که کار از راه دور را به یک مولفه حیاتی در حفظ و نگهداشت کارمندان تبدیل می‌کند و به همین دلیل است که تعادل بین کار و زندگی باید همیشه در سرلوحه ذهن شما باشد.

مدیریت

افراد به همان اندازه که شغل را ترک می‌کنند، مدیران را ترک می‌کنند. مدیریت ضعیف به شکل ساختاردهی نامطلوب یا سختگیری‌های غیرضروری می‌تواند همه چیز از بهره‌وری گرفته تا رفاه محل کار را نابود کند.

قدردانی

هیچ‌کس از احساس نادیده گرفته شدن لذت نمی‌برد و فقدان مداوم به رسمیت شناختن، مطمئناً باعث می‌شود که کارمندان به دنبال توجهی که شایسته آن هستند به دنبال جای دیگری باشند.

آیا مدیریت استراتژیک در محیط کسب و کار ایران کارایی دارد؟

خیلی از افرادی که مخالف موضوع مدیریت استراتژیک هستند بطور صریح این سوال را مطرح می کنند و بسیاری از افرادی هم که طرفدار مدیریت استراتژیک هستند نیز این سوال را در ذهنشون مرور می کنند؛

جهت پاسخ به این سوال لازم است سوال ثانویه ای مطرح کنیم و با پاسخگویی و تطابق محیط کسب و کار ایران با موارد مطرح شده، پاسخ سوال اصلی را بدهیم.

مدیریت استراتژیک در چه محیطی کارایی دارد؟

استراتژی سازمان با رویکرد انطباق، به نوعی پاسخ سازمان به محیط تغییر یافته است؛ مدیریت استراتژیک علم و رشته ایست که ما از آن برای غلبه بر محیط در قالب رقابت و برتری استفاده می کنیم؛

اگر محیط تغییر نمی کرد و ثابت بود شاید نیازی به مدیریت استراتژیک نداشتیم؛ اگر بپذیریم که فرصت ها و تهدیدات، عوامل شامل در محیط می باشند و عامل ایجاد کننده این فرصت ها و تهدیدات، دولت، جامعه، مشتری، تامین کننده و غیره می باشد لذا قطعاً محیط همیشه در حال تغییر است؛ تغییر در مولفه های فرصت ها و تهدیدات.

مدیریت استراتژیک در مرحله بروز رسانی استراتژی، متولیان استراتژی سازمان را ملزم می کند که دائماً محیط داخلی و خارجی سازمان را پایش کنند و به محض ایجاد تغییرات متاثر ساز استراتژی، نسبت به بروز رسانی استراتژی سازمان اقدام نمایند.

حال می پرسیم که آیا محیط کسب و کار ما در سطح کشور ثابت است یا متغیر؟ اگر متغیر است پس مدیریت استراتژیک کاربرد دارد.

اما ممکن است برخی این نکته و شبهه را مطرح کنند که در کشور ما هر روز یک تغییر و اتفاق جدید در محیط کسب و کار رخ می دهد، مثل تغییر قوانین و یا عامل های اقتصادی از قبیل قیمت ارز و غیره، پس مدیریت استراتژیک در ایران کارایی ندارد؛

بله، ما هم موافقیم؛ مدیریت استراتژیک با مکتب برنامه ریزی و مکتب طراحی، در محیط کسب و کار ایران کارایی ندارد،

اما، مدیریت استراتژیک با مکتب یادگیری و مکتب محیطی، قطعاً در ایران کاربرد دارد؛ بخاطر پویایی و پیچیدگی تغییرات عوامل محیط کسب و کار ایران.

آزار جنسی و وظائف کارفرمایی!

بیش از ۷۵ درصد بانوان اضطراب و استرس آزار و خشونت جنسی در محل کار خود دارند. البته مردان جوان نیز گاهی از این آزار و ناامنی در امان نیستند!

اگر شما مورد آزار جنسی قرار بگیرید احساس ترس و حقارت و ناامیدی در شما ایجاد می شود و در صورت تداوم آن ممکن است اختلال خواب، وسواس و بیماری های روانی نیز فرد را تهدید نماید.

آمار و داده ها نشان می دهند که در قریب ۹۰ درصد مواقع رفتار های آزاردهنده گزارش نمی شوند و متأسفانه این امر موجب تداوم ناامنی محیط کار می گردد.

برند کارفرمایی بسیار به امنیت روانی و آرامش محیط کار وابسته است و کار فرمایان باید مقررات و آیین نامه انضباط کار خود را به گونه ای تنظیم و ابلاغ کنند که همه کارکنان را در حفظ و بهبود رفتارهای مناسب تشویق و تقدیر نمایند.

مدیران منابع انسانی اقدامات موثر دیگری هم می توانند انجام دهند از آن جمله:

۱- آموزش مستمر و پیشگیرانه آیین نامه انضباط کار

۲- تشویق رفتارهای مناسب

۳- ایجاد تیم ها و تلفن های پاسخگو برای پیام های محرمانه و افشاکننده مرتبط با مشاهده آزار جنسی از سوی همکاران

۴- پیشگیری از بروز شرایط خاص مانند اضافه کاری، ماموریت و... بلند مدت یا غیر متعارف.

۵- ایجاد صندوق محافظت شده پیامک کارکنان

۶- بنرهای آموزش های دیداری.

۷- برخورد قاطع با هر گونه شائبه آزار جنسی.

۸- ایجاد پست های روانشناسی خارج شرکت ویژه کارکنان

۹- ردیابی علائم بیماری ها و شرایط سلامت جسمی و روانی کارکنان

۱۰- آموزش مدیران و سرپرستان برای هر گونه اطلاع رسانی، اقدام پیشگیرانه و اصلاح لازم.

۱۱- نظر سنجی های بدون نام

۱۲- تحلیل داده های آزار

شرط انصاف و عدالت!

یکی از دوستان نقل می‌کرد: «سال‌ها پیش وقتی که مدیر منابع انسانی یک مجموعه بازرگانی بودم، یکی از همکارانم به خاطر نیاز مالی، هر روز اضافه کار می‌ماند و من نیز با این موضوع موافقت می‌کردم. از طرفی فهرست اضافه کاری را مدیرعامل مجموعه که فردی سخت‌گیر بود باید تأیید می‌کرد. مدیرعامل هم از این موضوع اعلام نارضایتی می‌کرد و خیلی روزها اسم آن همکار را از فهرست، خط می‌زد. تا اینکه نزد مدیرعامل رفتم و از خط زدن اسم همکارم شکایت کردم. مدیرعامل گفت هرکس نیاز مالی دارد؛ راهی دیگر پیدا کند. مثلاً برود قرض یا وام بگیرد. اضافه کار ماندن زیادی، راه حل این مشکل نیست!

من نیز بلافاصله به واحد خودم برگشتم و به همکارم گفتم چقدر پول نیاز داری؟ همکارم مبلغی را گفت.

من هم در پاسخ گفتم فردا صبح نزد مدیرعامل برو و از او بخواه همین مقدار را به تو قرض بدهد. او نیز همین کار را کرد و مدیرعامل هم چون خودش روز قبل، موضوع را مطرح کرده بود، پول را به ناچار به وی قرض داد!

جالب این است که همکارم باز اسم خود را در برگه اضافه کاری می‌نوشت، اما مدیرعامل، دیگر هرگز اسم او را خط نزد!

چرا؟!!

چون بدون اضافه کار ماندن، نمی‌توانست پول جمع‌آوری کرده و قرضش را ادا کند.»

نکته

این حق هر مدیری است که در خصوص بسیاری از موضوعات نظیر انتصابات درون واحد، نحوه ارتباط بین پرسنل، حضور کارمندان، نحوه ارزیابی عملکرد کارکنان، میزان پرداخت پاداش، اضافه کار ماندن کارکنان و... تصمیم‌گیری نماید. اما «شرط انصاف و عدالت» این است که از تصمیم‌گیری‌های یک‌طرفه، سخت‌گیرانه و بدون توجه به شرایط، اجتناب شود.

فرض کنید مدیر به کارمند بیمارش بگوید امروز باید این گزارش تمام شود؛ من به مریضی تو کاری ندارم! این مشکل توست نه من!

اگر این مدیر، قانون تفاوت را می‌شناخت، شاید این‌گونه قضاوت نمی‌کرد. حقیقت این است که این مسأله مشکل مدیر نیز می‌باشد. بی‌توجهی به مشکلات کارکنان، به کار لطمه می‌زند و در نهایت به خروجی ناکارآمد، خدمات ضعیف، محصول بی‌کیفیت، نارضایتی، بی‌اعتمادی و یا حتی کینه‌توزی می‌انجامد.

بنابراین اگر با مشکلات کارمندان، منفعلانه برخورد شود، این مسائل دامنگیر سازمان و مدیران نیز خواهد شد.

اهمیت شکست

در نهایت، همه‌ی ما، خودمان باید به این تصمیم برسیم که چه چیزی نمایانگر شکست است؛ هر چند، اگر اجازه دهید دنیا بسیار علاقه‌مند است شکست را در فهرست کارتان قرار دهد و مجموعه عوامل تعیین‌کننده‌ای به شما ارائه دهد.

با هفت سال زندگی محقرانه بعد از دانش‌آموختگی‌ام، شکست ضربه‌ی سنگینی به من وارد کرد؛ ازدواجی زود گذر به طلاق رسید، شغلی نداشتم، تنها سرپرست خانواده بودم و با اینکه در خیابان زندگی نمی‌کردم بسیار نیازمند بودم.

پدر و مادرم نگران من بودند و چیزهایی که در درونم به عنوان راز بود سرانجام برای آنان فاش شد و طبق کتاب شکست، من بزرگ‌ترین شکست خورده بودم.

نتیجه‌گیری راهبردی:

پاراگراف بالا، خلاصه‌ای از سخنرانی جی.کی. رولینگ در جلسه سالانه‌ی انجمن دانش‌آموختگان هاروارد است.

هدف کلی به کارگیری سخنان جی.کی. رولینگ به عنوان یک مثال در مورد اهمیت شکست، تاکید بر نکته‌ای است که شکست، غیرعادی نیست، در واقع، بسیار عادی است و در گذر زمان سوء تعبیر شده است.

در ابتدا، بپذیرید که موفقیت برای افراد متفاوت دارای معنی‌های متفاوت است؛ هرچند، همه‌ی کسانی که در کارشان موفق بوده‌اند، چیزی مشترک داشته‌اند: غالباً شکست خورده‌اند، بدون شکست‌های گاه و بی‌گاه، زندگی جریان نمی‌یابد.

تنها راهی که شکست نخورید این است که بسیار محتاطانه زندگی کنید که به ندرت چنین اتفاقی می‌افتد، چون در این وضعیت حتماً شکست می‌خورید.

شکست ما را به سوی تغییر سوق می‌دهد؛ بدون آن، امروز جایمان کجا بود؟

توماس ادیسون، هزاران لامپ درست کرد که کار نمی‌کردند، اگر بارها تلاش نکرده بود، هنوز برای روشنایی از لامپ‌های نفتی و شمع استفاده می‌کردیم.

وینستون چرچیل زمانی گفته است: "موفقیت بر مبنای رفتن از شکستی به شکست دیگر بدون از دست دادن شوق و اشتیاق است."

البته، بعضی آدم‌ها بدین هستند و ترش می‌کنند؛ این نوع آدم‌ها هرگز بعد از شکست از جای بلند نمی‌شوند چون رشد نکرده‌اند، شکست در زندگی هر کسی رخنه می‌کند.

وزارت کسب و کارهای کوچک امریکا اظهار می‌کند که بیش از نیمی از کسب و کارهای کوچک در طول ۵ سال اول شکست می‌خورند؛ هرچند، فعالیت‌های کارآفرینی ناموفق همانند موارد موفق، حیاتی هستند.

یک صنعت خاص که با شکست شکوفا می‌شود، فناوری است. به ندرت کسی بالای ۲۵ سال داریم که استیو جابز متوفی، یکی از چند بنیان‌گذار اپل را نشناسد.

او نمونه‌ی کاملی از آدمی بود که در شکست "نعمتی" یافت؛ در نخستین تلاشش برای ساخت وسیله‌ای متحرک، شکست خورد، شکست بدی خورد و از شرکت اخراج شد؛ با این وجود، یکی از چشمگیرترین داستان‌های بازگشتی موفقیت آمیز را دارد.

در دنیای شما، چه چیزی نشانگر شکست است؟؟

این سوال را از خود پرسید و واقعا کمی وقت بگذارید تا صادقانه جواب دهید.

همانطور که رولینگ گفته است: همه‌ی ما باید در این مورد تصمیم بگیریم که شکست و بدبختی نشانگر چه چیزی در زندگی ما است.

پاسخ ما به این سوال بسیار مهم، میزان موفقیت ما را تعیین می‌کند و اینکه چه چیزی در آینده برای ما اندوخته شده است.

بزرگان، قهرمانان، بهترین ها تاکنون، شکست و بدبختی را به عنوان دوستشان و چیزی در نظر می‌گیرند که به آن ها کمک می‌کند رشد کنند و خلاقیت و تمایلشان را برای بهترین جهان شدن شعله‌ور می‌کند.

پارادوکس شکست-موفقیت

وقتی پابلو پیکاسو پیر شده بود در کافه‌ای در اسپانیا نشسته بود و روی دستمال سفره کثیفی خط‌خطی می‌کرد.

در کل به این کار بی‌اعتنا بود و هر چیزی را که در لحظه برایش جذاب بود می‌کشید.

در آنجا زنی که کنارش نشسته بود، با حیرت به او نگاه می‌کرد.

بعد از چند دقیقه پیکاسو قهوه‌اش را تمام کرد و وقتی داشت می‌رفت دستمالش را مچاله کرد تا دور بیندازد.

زن جلوی پیکاسو را گرفت و گفت:

"صبر کنید! می‌شود آن دستمالی را که رویش نقاشی می‌کردید به من بدهید؟ حاضرم از شما بخرم."

پیکاسو جواب داد: "بله حتما. ۲۰ هزار دلار می‌شود!"

زن سرش را عقب برد. انگار کسی آجری به سمتش پرتاب کرده باشد.

چی؟ اینکه کشیدنش فقط ۲ دقیقه از شما وقت گرفت؟

پیکاسو جواب داد: "نه خانم! کشیدنش بیش از ۶۰ سال زمان برده است!" و دستمال را در جیبش گذاشت و از کافه خارج شد.

موفقیت در هر زمینه‌ای بر روی هزاران شکست کوچک بنا شده است و بزرگی موفقیت‌تان بستگی دارد به تعداد دفعاتی که شکست خورده‌اید. اگر کسی در کاری بیش از شما موفق است احتمالاً به این دلیل است که بیشتر از شما در آن کار شکست خورده است. اگر کسی از شما بدتر است، احتمالاً دلیلش این است که تجربه‌های آموزنده دردناکی را که شما دارید نداشته است.

پیکاسو در تمام عمرش خلاق ماند و تا دهه ۹۰ زندگی‌اش عمر کرد و تا آخرین سالهای عمرش به خلق آثار هنری پرداخت. اگر ارزش‌هایش کسب شهرت و کسب درآمد فراوان در دنیای هنر

و کشیدن هزار تابلوی نقاشی می‌بود، آنگاه در جایی از مسیر متوقف می‌شد؛ مغلوب اضطراب و عدم اعتماد به نفس می‌شد و احتمالاً نمی‌توانست پیشرفت و نوآوری اش را در آثاری که دهه‌های متوالی آفرید، حفظ کند.

علت موفقیت پیکاسو دقیقاً همانی است که باعث می‌شود او در ایامی که دیگر پیر شده است در کافه بنشیند و از خط‌خطی کردن روی یک دستمال لذت ببرد. ارزش نهفته در این رفتار او بسیار ساده و فروتنانه بود و البته پایانی هم نداشت.

مدیریت زمان برای مدیران!

ابتدای هفته تمام کارهای مهمی که باید طی هفته انجام شود را بنویسید.

حداقل یک کار غیر فوری در فهرستان بنویسید که باعث رشد یا بهبود کارتتان می‌شود.

هر روز صبح، ۳ کار مهم آن روز را مشخص کنید.

کارهای مهم کارهایی هستند که انجام آنها تاثیری درازمدت بر شما و کارتتان دارند.

قبل از انجام هر کاری از خود پرسید:

آیا فقط خودم از عهده این کار بر می‌آیم؟ یا شاید بتوان این کار را واگذار کرد و به کار مهم‌تری پرداخت. کارها را تا جای ممکن واگذار کنید.

قبل از شروع هر کاری زمان تقریبی آن را مشخص کنید و از یک شمارنده معکوس استفاده کنید. می‌توانید از نرم‌افزارهای رایگان مثل Free countdown timer استفاده کنید.

کارهایی را مشخص کنید که می‌توان از انجامش صرف‌نظر کرد.

برخی کارها قابل حذف هستند و شاید صرفاً به این دلیل که سالها است آن کارها را انجام داده‌ایم، آن‌ها را ادامه می‌دهیم!

زمان انجام کارهای مهم را به ۹۰ دقیقه محدود کنید.

اگر نود دقیقه به طور پیوسته کار کنید بالاترین عملکرد ممکن را خواهید داشت.

قبل از شروع هر کار مهم تمام موارد لازم را آماده کنید تا هنگام کار بتوانید پیوسته و بدون وقفه کار کنید.

از مدل زندانی و اعدام استفاده کنید!

در انجام هر کار فرض کنید شما زندانی هستید و به شما مثلاً ۹۰ دقیقه وقت داده‌اند که کار را تمام کنید. یا کار تمام می‌شود یا اعدام می‌شوید!

هر روز حداقل نیم ساعت را به برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و همچنین بلندمدت اختصاص دهید.
مثل افرادی نباشید که بدون آنکه تبر خود را تیز کنند فقط هیزم خورد می‌کنند و بازده پایینی دارند!

جلوی وقفه‌ها را بگیرید.

قبل از انجام کار مهم به همکاران بگویید کارتتان را قطع نکنند. همچنین تمام موارد حواس‌پرتی مثل موبایل و ... را از خود دور کنید. یادتان باشد شما زندانی هستید و نمی‌خواهید اعدام شوید!

فرهنگ و روح هر سازمان از بالا دمیده میشود!

همواره این سوال وجود دارد فرهنگ یک سازمان چگونه شکل میگیرد؟

آیا مدیران ارشد این فرهنگ را شکل میدهند مدیران میانی انرا میسازند یا کارکنان و بدنه یک شرکت فرهنگ سازمان را ایجاد میکنند.

پاسخ این سوال و تاثیر گذاری انها پیچیده است.

ولی آنچه مسلم است شخصیت یک سازمان توسط رهبران ان شرکت شکل میگیرد.

برای مثال صداقت ورزی یک ارزش بنیادین برای سازمان است.

زمانی صداقت به فرهنگ مبدل میشود که جدیت یک مدیر، پافشاری بی چون و چرای او بر صداقت دیده میشود.

مهمتر از همه این است که این موضوع باید در تصمیم گیری های مجموعه مدیریتی او نیز متجلی شود. زیرا از طریق صداقت و منش است که مدیریت اعمال می گردد.

شخصیت است که الگو می سازد و مورد تقلید قرار می گیرد، شخصیت چیزی نیست که کسی بتواند صرفا انرا ادعا و اظهار کرد.

کسانی که با آنها کار می کنیم به ویژه زیردستان طی چند هفته به خوبی در می یابند که آیا مدیرشان ان ویژگی و ارزش ها را که بیان میکند را پاس می نهد دارد یا خیر.

چه بسا در بسیاری از کاستی ها هر چند مهم باشد آنها را بیخشند: در عدم توانایی های فنی، احساس ناامنی، یا حتی بدخلقی؛ اما نداشتن صداقت را در دل بر او نمی بخشند.

این قاعده برای همه کارکنان صادق است ولی به ویژه در خصوص افرادی که در راس سازمان هستند مصداق پیدا می کند، چرا که روح یک سازمان از بالا در آن دمیده می شود.

اگر در یک سازمان روحیه قوی حاکم باشد بی تردید دلیل آن روحیه افراد بالادست است.

اگر روحیه این افراد دچار ضعف و سستی باشد سازمان دچار رخوت میگردد ؛ چنانچه ضرب المثلی می گوید: "درخت از سرشاخه می خشکد."

هیچ فردی را نباید در مسندی بزرگ نشاند مگر شایستگیهای رهبری و شخصیت باثبات و مصمم در او وجود داشته باشد زیرا شخصیت و منش او سرمشق و الگوی زیردستان شود.

پیتر دراگر به کارکنان پیشنهاد میدهد وقتی به شما شغلی پیشنهاد می شود، شخصیت مدیر عامل و مدیران ارشد را ارزیابی کنید و خود را در کنار انسانهایی بزرگ قرار دهید تا بزرگ شوید.

میانجی‌گری و حل اختلاف

تضاد، یا به‌طور خاص، تضاد بین فردی، واقعیتی از زندگی و به‌خصوص زندگی سازمانی است. اغلب زمانی که افراد تحت استرس قرار می‌گیرند این اختلاف بیشتر ظاهر می‌شود، به‌عنوان مثال، زمانی که تغییراتی در چشم‌انداز وجود داشته باشد یا زمانی که همه به دلیل نزدیک شدن به پایان مهلت انجام کار تحت فشار قرار می‌گیرند.

مدیریت تضاد با روش‌هایی که منجر به افزایش استرس می‌شوند می‌توانند برای سلامتی شما مضر باشند. مدیریت ضعیف تضاد می‌تواند منجر به تولید بیشتر هورمون استرس کورتیزول و همچنین باعث سفت شدن عروق خونی شود که منجر به افزایش خطر ابتلا به حملات قلبی و فشارخون بالا می‌شود. بنابراین یادگیری مقابله با تضاد به روشی مثبت، سازنده و کم استرس، روش مهمی برای بهبود سلامتی و همچنین بهبود روابطتان است.

تضاد چیست؟

تضاد بین فردی به‌صورت زیر تعریف شده است:

“کشمکش بین حداقل دو طرف وابسته به یکدیگر که اهداف متناقض، منابع کمیاب و دخالت طرف دیگر را در دستیابی به اهداف خود حس می‌کنند.”

تضاد همیشه چیز بدی نیست

تضاد، در صورتی که افراد را به سمت ایجاد احساسات منفی نسبت به یکدیگر و صرف انرژی برای آن سوق دهد، می‌تواند مخرب باشد. همچنین می‌تواند اختلافات را عمیق‌تر کرده و در گروه‌ها دودستگی ایجاد نماید.

تضاد و حل تضاد

مواقعی وجود دارد که مهم است قادر به برقراری ارتباط در شرایط دشوار باشید. باوجودی که بسیاری از ما ترجیح می‌دهیم از گفت‌وگوهای دشوار اجتناب کنیم، گاهی اوقات این امر امکان‌پذیر

نیست. به عنوان مثال، یک مدیر ممکن است مجبور شود به یک کارمند اطلاع دهد که سازمان دیگر نیازی به او ندارد یا یک فرزند به والدین خود اعتراف کند که در مدرسه دچار مشکل شده است. قبل از اینکه بتوانید هر گونه اختلافی را حل کنید، باید بتوانید منشأ آن و بنابراین نوع اختلاف را درک کنید. سه نوع تضاد وجود دارد: تضادهای فردی که اغلب در مورد ارزش‌ها و روابط است؛ تضادهای سازنده که در خصوص چگونگی دستیابی به اهداف است؛ و تضاد منافع.

انواع جلسات

از بس رؤسا به بهانه جلسه، کارها را به تعویق انداخته اند، خودشان را از دست ارباب رجوع پنهان کرده اند، برای انجام کار شخصی، محیط کار را ترک کرده اند و در نشست با دوستان، ما را سر کار گذاشته اند، که هر وقت اسم جلسه را می شنویم، حالمان به هم می خورد و یه جورایی جلسه داشتن را طعنه می پنداریم و بعضی هم می گویند اسم جلسه را که می شنویم، کهیر می زنیم.

جلسات، گاهی اوقات برای شرکت کننده هم حوصله سر بر و خسته کننده است. اما صرف نظر از جلسات بیهوده و وقت تلف کن، ۵ نوع مهم جلسه برگزار می شود؛

۱- جلسه حل مسئله؛ جلسه ای است که برای حل مسئله، برطرف نمودن فوری یک معضل، و یا مشکل آنی به صورت اضطراری برگزار می شود. شرکت کنندگان از مدیران و عوامل اجرایی هستند و تصمیم موقت و اورژانسی که سریعاً بتوان مسئله را حل کرد و راه حل، توجه زیادی به گذشته و آینده ندارد.

۲- جلسه برنامه ریزی؛ این گونه جلسات، با حضور مدیران ارشد و با نگاه به آینده برای تعیین جهت گیری ها و تعیین نتایج مورد انتظار یک دوره عملکردی برگزار می شود. وظایف آینده، تخصیص منابع و حتی استراتژی ها و فرآیندها تحت تاثیر این نوع جلسات است.

۳- جلسات بازخوردی؛ این جلسات برای بررسی عملکرد و میزان دستیابی به نتایج برگزار می شود. اهداف گذشته بازخوانی می شود و با بررسی فرآیندها، روشهای کار و نتایج، آسیب شناسی صورت می گیرد و شکاف عملکردی کشف می گردد. بازخوردها، میزان رضایت مردم و تاثیرات کار بر جامعه هدف و جامعه برنامه ریزی نشده تحلیل می شوند.

۴- جلسات توجیهی و اطلاع رسانی؛ در این گونه جلسات، محور اصلی بر اطلاع رسانی و توجیه است. مدیران ارشد، مدیران اجرایی و عوامل برنامه را توجیه می کنند. پرسش ها و پاسخ ها پیرامون چرایی و چگونگی اجرای تصمیمات است. فرهنگ سازی، جلب مشارکت دیگران، تغییر نگرش ها و ایجاد نظر موافق و کاهش مقاومت در برابر تغییر از اهداف این گونه جلسات هستند.

۵- جلسات آموزش حساسیت؛ بار عاطفی این گونه جلسات بیشتر است. جلسات تشریفاتی، تقدیر و تشکرها، عذرخواهی و رفع کدورتها و دلخوری‌های بین افراد از اهداف این جلسات است. حالت این جلسات، تا حدی غیررسمی است و نرم موضوعات از جمله خبرهای خوب سازمان، پیشرفتها و موفقیتها بحث می شود.

البته برگزاری موثر جلسات، مهارتی است که باید آموزش داده شود.

جلسه برنامه داشته باشد.

هدف جلسه روشن باشد.

افراد در جریان هدف و شاخص های عملکردی و خروجی مورد انتظار آن باشند.

در این میان طول جلسه نیز مهم است تا آنجا که مدیرعامل جنرال موتورز می گفت؛ من هیچ جلسه ای نداشته ام که بیش از ۳۰ دقیقه به طول بیانجامد.

مدیران بهتر است کدام وظایف را واگذار کنند؟

واگذاری اگر بجا و به موقع باشد، به نفع همه است. برای تعیین اینکه کدام وظایف بهتر است واگذار شوند و مناسب‌ترین زمان برای واگذاری چه زمانی است، باید ابتدا این سوالات را از خود پرسید:

آیا در تیم شما کسی هست که اطلاعات یا مهارت‌های لازم برای انجام یک وظیفه را داشته باشد؟
یا کسی هست که بتوانید این اطلاعات را در اختیارش قرار دهید؟

آیا امکان رشد و تقویت مهارت‌های فرد از طریق اجرای این وظیفه وجود دارد؟

آیا این احتمال وجود دارد که در آینده پروژه یا وظیفه مشابهی پیش بیاید؟

آیا برای واگذاری موثر این مسوولیت، به اندازه کافی زمان دارید؟ باید آنقدر زمان داشته باشید که فرد را آموزش دهید، روند پیشرفتش را بررسی کنید، در صورت لزوم، کار را به فرد دیگری بسپارید.

آیا این وظیفه‌ای است که قابل واگذار کردن باشد؟ بعضی از کارها در موفقیت بلندمدت سازمان نقش تعیین‌کننده دارند و نیازمند توجه شما هستند.

اگر پاسخ بیشتر سوالات مثبت بود، یعنی بهتر است آن مسوولیت را به فرد دیگری بسپارید.

دایره شایستگی

این عبارت جالب را وارن بافت استفاده می‌کند. داخل این دایره توانایی‌هایی هستند که در آن‌ها مهارت زیادی دارید. بیرون از آن، مسائلی هستند که یا فقط بخشی از آن‌ها را متوجه می‌شوید یا اصلاً چیزی از آن‌ها نمی‌دانید.

شعار وارن بافت در زندگی این است:

دایره شایستگی‌تان را بشناسید و به آن پای‌بند بمانید. اندازه این دایره اهمیت زیادی ندارد. اما شناختن مرزهای آن بسیار حیاتی است.

تام واتسون، موسس شرکت آی بی ام، در مورد خودش می‌گوید: "من نابغه نیستم. در بعضی موارد شایستگی دارم؛ اما خودم را اطراف آن موارد نگه می‌دارم."

تمرکز روی دایره شایستگی‌تان، علاوه بر مزایای مادی، برای شما مسائل احساسی خوبی هم به‌دنبال خواهد داشت. احساس ارزشمند استادی، احساس خوبی است که کارایی شما را نیز بالا خواهد برد و همچنین در دسرهای تصمیم‌گیری در مورد پذیرفتن یا نپذیرفتن یک مسئولیت را از بین خواهد برد.

در دایره شایستگی است که صرفه‌جویی خوبی نسبت به دیگران، در زمان دارید. در این دایره است که کمتر اسیر توهم و اشتباه می‌شوید. به‌علاوه ریسک‌پذیری شما در این محدوده بهتر انجام خواهد شد، زیرا اطلاعات کافی از اوضاع دارید و می‌توانید پیش‌بینی کنید که تقریباً قرار است چه اتفاقی بیفتد.

نتیجه اینکه خودتان را بابت نقطه ضعف‌های‌تان سرزنش نکنید. اگر دست و پا چلفتی هستید، یادگرفتن رقص باله را فراموش کنید! اگر ملاقات با عمه‌تان برای‌تان سخت است، فکر بازکردن رستوران را از سرتان بیرون کنید!

اینکه در چند حوزه متوسط یا زیرمتوسط هستید، اصلاً اهمیتی ندارد. مهم این است که حداقل در یک حوزه بسیار بالاتر از میانگین و در حالت ایده‌آل بهترین باشید. به محض رسیدن به این مهم، سنگ‌بنای محکمی برای زندگی خوب خواهید داشت.

هرساعتی که روی دایره شایستگی خود وقت بگذارید، معادل هزاران ساعتی که در جاهای دیگر صرف کنید، ارزش دارد.

تفاوت بین مدیر ایرانی با مدیر ژاپنی

بنیان گذار پاناسونیک جناب ماتسوشیتا به کتاب پر فروشی داره به نام " نه برای لقمه ای نان این کتاب به خوبی تفاوت نگرش یک مدیر موفق ژاپنی را به ما نشان می دهد:

اهمیت نیروی انسانی:

مدیرانی که کارمندان رو نه بعنوان بخشی از هزینه ها ، بلکه بعنوان بخشی از سرمایه گذاری های بلندمدت و جزو سرمایه های انسانی اون مجموعه می بینند و نهایت مراقبت از این سرمایه ها انجام میدهند..

برای همین کارمندان اون شرکت هم برای افزایش بهره وری نهایت تلاششون میکنند.

مشارکت تیمی (نه به فرد محوری):

مهارت کار گروهی برایشون در اولویت و تو مدارس کودکان را با کارهای تیمی آشنا می کنند . مدیران ما خصوصا مدیران دولتی که بیشتر مدیران سیاسی هستند ، عمدتا فردمحور هستند و اغلب موارد حتی به نظرات کارشناسی مدیران میانی هم توجهی ندارند.

مهارت به جای ارادت:

مدیران ژاپنی عمدتا مدیران بخش خصوصی هستند و برایشون مهارت مهم ولی مدیران ما عمدتا دولتی و سیاسی هستن و ارادات و خط فکر سیاسی و...برایشون مهمتر از مهارت و تخصص برای همین تو مجموعه های دولتی ما شاهد مدیریت اتوبوسی هستیم.

با تغییر مدیر بالا دستی ،شاهد ورود و خروج اتوبوسی مدیران میانی هستیم ،هر کی ارادت بیشتر داشته باشه و خط فکر سیاسی اش به مدیر نزدیک تر باشه شانس گرفتن پست و ترفیع برایش بیشتره!

قانونگرایی:

در ژاپن قانون تعیین می کند که مدیر با چه صلاحیتها و استانداردهایی باید کار کند. هیچکس نمی تواند فراقانونی عمل کند. در اینجا اول کسی را رییس می کنند بعد برایش قانون می نویسند و یا قانون را برایش اصلاح می کنند. اصلا صلاحیتها ملاک انتخاب قرار نمی گیرد. انگار نه انگار رشد یک مجموعه وابسته به مدیریت صلاحیت مدار است.

رشد جمعی به جای رشد فردی:

تلاش میکنند با سخت کوشی به رشد مجموعه کمک کنند. اینجا عمدتاً هدف اصلی مدیر ، رشد فردی است تا جمعی اینو تو بازار سرمایه هم میشه دید منابع صندوق یا پورترفوی شرکت صرف پروژه کردن سهام شخصی مدیر شده!

احساس مسئولیت :

یه پروژه ای که ۳ سال قراره تحویل داده شود باید سر اون موعده تحویل بدهند. برای یک مدیر ژاپنی شکست معادل مرگ است و از اینکه باعث ورشکستگی مجموعه ای بشه یا از شرمندگی اقدام به خودکشی میکنه یا خودش استعفاش مینویسه و عذرخواهی میکنه اما اینجا فلان مجتمع پتروشیمی قرار بود طی ۴ سال ساخته بشه ولی بعد ۱۵ سال هنوز پروژه روی زمین مونده و یا شرکت سودده میگيرن زیاندهش میکنند و تازه ترفیع هم میگيرن!

احترام به مشتری :

میانگین تاخیر هر قطار در ژاپن در سال کمتر از ۲ دقیقه است و بابت همون تاخیر ۲ دقیقه ای هم مدیر میاد وسط جمعیت ۱۰ بار تا کمر خم میشه معذرت خواهی میکنه اینجا متوسط تاخیر خطوط هوایی یا قطار ۱۰ برابر ژاپن و نه تنها مدیری نمیاد معذرت خواهی کنه بلکه مردم معترض را هم با تداگیری وادار به سکوت می کنند.

یا مدیر تویوتا بخاطر ایراد کوچک در پدال گاز اومد کنفرانس مطبوعاتی گذاشت ، خم شد عذرخواهی کرد.

اینجا پژو ۴۰۵ آتش میگیره مدیر ایران خودرو میاد میگه همینه که هست! هر کی خوشش نیاد به درک نخره

سختکوشی:

مدیر ژاپنی دنبال سختکوشی و بالا بردن بهره وری است

اگر یکی وارد اون مجموعه بشه نمیتونه تشخیص بده مدیر کیه ، یه میز کوچک گذاشته وسط اون سالن کنار کارمندان نشسته

اما مدیر ایرانی، ۱۰۰ نفر رو تو یه سالن ۱۰۰ متری چپونده بعد خودش تو یه دفتر لوکس ۱۰۰ متری با یه غروری نشسته!

و اینکه در ژاپن تعداد مدیر دولتی خیلی کمه و عمدتاً مدیران در بخش خصوصی هستن ولی اینجا عمدتاً مدیران ما دولتی هستند و بقول نویسنده کتاب "نفحات نفت" مدیرانی برآمده از پول نفت هستن

توجه به تجربه:

مدیریت ژاپنی ، تجربه ها را بهم متصل می کند تا مبتنی بر آنها رشد را تضمین سازد . مدیر جدید تکمیل کننده برنامه ی مدیران پیشین است . در اینجا مدیران جدید هرآنچه را که مربوط به مدیران قبلی است دور می ریزند . حتی میز و صندلی آنها را و تلاش می کنند از نو شروع کنند ، آنچنان است که هر گز رشد حاصل نمی شود!

یادگیری مادام العمر:

مدیران ژاپنی خود را بمثابة یادگیرندگان مادام العمر می دانند و دایما بینش های جدیدی را کسب می کنند . در مقابل بسیاری از مدیران ایرانی دچار توهم عقل کل هستند و خود را قله علم و دانایی می دانند.

فرهیخته گرامی

با سلام و احترام

بهای گزارش حاضر **۶۵ هزار تومان** می باشد. "**در صورت بهره برداری**" لطفاً مبلغ یاد شده را به یکی از شماره کارت های زیر واریز نمائید.

۴۲۸۹ - ۵۳۰۶ - ۹۹۷۵ - ۶۰۳۷

بانک ملی به نام مهدی صانعی

۵۳۲۴ - ۶۳۱۸ - ۸۳۱۱ - ۵۸۵۹

بانک تجارت به نام صدیقه سلیمی

۹۵۸۲ - ۰۵۹۳ - ۱۴۱۱ - ۶۳۶۲

بانک آینده به نام صدیقه سلیمی

عواید حاصله صرف ترویج آگاهی، جبران زحمات تیم اجرایی گاهنامه مدیر و

تولید مجموعه های مشابه خواهد شد.



تحت نظارت:

🕒 مهدی صانعی

🕒 دکتری در مدیریت دولتی – مدیریت منابع انسانی

🕒 عضو هیات علمی دانشگاه

🕒 مشاور حوزه مدیریت منابع انسانی و برنامه ریزی به مدت ۲۰ سال

🕒 معلّم دوره های مختلف رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی و ...

در سازمانها و شرکت ها

🕒 مولف کتب و مقالات مختلف



mehdisaneiphd@yahoo.com



@gahname_modir



@mehdisaneiphd
@gahname_modir



۰۹۱۲۲۹۴۵۰۹۶



<http://gahnamemodir.ir/>