





فهرست مطالب		
شماره یادداشت	عنوان مطلب	شماره صفحه
۱	جعبه‌های عمودی ژاپنی‌ها برای خواب کارمندان!	۸
۲	۱۰ نقل قول الهام بخش از "رید هافمن" بنیانگذار لینکدین	۹
۳	خطای برنده‌ها!	۱۱
۴	مدیر ۱ دقیقه‌ای و سه اصل اساسی	۱۲
۵	اعتیاد به کار چه نشانه‌هایی دارد و چگونه می‌توان آن را درمان کرد؟	۱۴
۶	خطای ذهنی "اثر رومئو و ژولیت"!	۱۶
۷	معایب کار تیمی در سازمان!	۱۷
۸	۵ روش کارآمد و ساده برای افزایش انگیزه کارکنان	۲۰
۹	بکارگیری این ۷ عبارت اثر گذار را فراموش نکنید.	۲۲
۱۰	درسهای مدیریتی الکس فرگوسن	۲۴
۱۱	هورمون‌هایی که باعث شادی می‌شوند	۲۶
۱۲	ویژگی‌های افراد خودشکوفا از دیدگاه آبراهام مزلو	۲۷
۱۳	راهبرد دلفینی	۲۹
۱۴	سرکوب ندای درون!	۳۲
۱۵	با استفاده از این ۷ عبارت با اقتدار در محل کار ظاهر شوید.	۳۴
۱۶	آشنایی با "نارسایی مجموع صفر"	۳۶
۱۷	اثر "به جهنم"!	۳۸
۱۸	وفاداری کارکنان را نمی‌توان فقط با پول خرید!	۳۹
۱۹	پنج تصور اشتباه در مورد آزمون‌های شخصیت‌شناسی	۴۱
۲۰	۵ خواسته کارکنان از کارفرمایان	۴۳
۲۱	قانون گودهارت چیست؟	۴۵
۲۲	جنگ پنهان با تغییر!	۴۶
۲۳	احترام به شخصیت کارمندان؛ ویژگی مشترک مدیران موفق	۴۸
۲۴	۱۰ راز موفقیت پروکتر آند گمبل	۵۰
۲۵	اصل "کاری بکن!"	۵۳
۲۶	برگه قلب مدیریت زمان برای مدیران!	۵۴
۲۷	مدیران سازمان را از درون سازمان انتخاب کنیم یا از بیرون؟	۵۶
۲۸	ویژگی‌های مدیری که دلسوز کارکنانش است.	۵۸

۶۱	روح هر سازمان از بالا در آن دمیده می‌شود!	۲۹
۶۲	سندروم عطش مجازات!	۳۰
۶۴	چگونه و چه کسانی را تعدیل کنیم؟	۳۱
۶۶	رهبرانی که قاتل انگیزه اند!	۳۲
۶۸	منصب های "بیوه ساز"	۳۳
۶۹	۳ دلیل برای گوش دادن به موزیک حین کار	۳۴
۷۱	ویژگی های مشترک افراد موفق	۳۵
۷۲	شجاعت رهبران موفق	۳۶
۷۴	۱۰ نکته ساده برای مدیریت کردن مدیران!	۳۷
۷۷	۷ عادت افرادی که در محیط کار خوشحال‌ترند.	۳۸
۷۹	۱۶ مسئله‌ای که کارمندان را در محیط‌های کاری آزرده می‌کند.	۳۹
۸۱	مثلت برمودا	۴۰
۸۲	پیرسالاری Elderocracy	۴۱
۸۴	تله اثر نزدیکی زمانی	۴۲
۸۵	اثر شترمرغ	۴۳
۸۷	شاخصه‌های مهم تیم‌های موفق	۴۴
۸۹	سردرگمی‌های مدیران تازه کار!	۴۵
۹۱	آیا مهندسان مدیران بهتری هستند؟	۴۶
۹۲	تکنیک SHREK در بازاریابی تلفنی	۴۷
۹۴	مزایا و معایب دوستی رئیس با کارکنان	۴۸
۹۶	سندروم در جستجوی تمرکز!	۴۹
۹۷	چرا مردم در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند؟	۵۰
۹۸	توانایی‌ها مهم است نه ناتوانی‌ها!	۵۱
۹۹	چطور با اصل ژاپنی "بوشیدو" خودمان را مدیریت کنیم و موفق شویم؟	۵۲
۱۰۰	دو نوع فروشنده	۵۳
۱۰۲	مخالفت با قدرتمندان!	۵۴
۱۰۳	عملکرد بهتر با مدیریت احساسات	۵۵
۱۰۶	مدیریت قارچی، رویکردی که باید تا جای ممکن از آن پرهیز کرد!	۵۶
۱۰۷	۷ ویژگی شخصیتی که جذابیت شما را از بین می‌برد.	۵۷
۱۰۹	به شعارمان عمل کنیم.	۵۸

۱۱۰	سندرم یادگیری IAKI- I Already Know It من خودم می دانم!	۵۹
۱۱۱	شش شگرد و تکنیک خلاقیت در طراحی محصول جدید	۶۰
۱۱۳	شش دلیل اصلی شکست برنامه های جلب وفاداری و باشگاه مشتریان	۶۱
۱۱۵	چرا دانشگاه استنفورد در نوآوری بهترین دانشگاه است؟	۶۲
۱۱۷	برند یعنی خوش قولی!	۶۳
۱۱۸	کایزن چیست؟	۶۴
۱۱۹	تلاش کنیم حواسمان را پرت کنیم!	۶۵
۱۲۱	نگارش پایان نامه دکترا به عنوان تعهد شغلی	۶۶
۱۲۲	لئوناردو داوینچی، مخترع رزومه	۶۷
۱۲۳	ابزارهای اصلی بازاریابی و تبلیغات دهان به دهان	۶۸
۱۲۵	تفکر قالبی	۶۹
۱۲۶	تناسب	۷۰
۱۲۸	چگونه در حل مسائل مهارت پیدا کنیم؟	۷۱
۱۳۱	چرا مشتری نمی خرد؟	۷۲
۱۳۳	چرا کارکنان در برابر تغییر مقاومت می کنند؟	۷۳
۱۳۵	ویژگی های مدیران برتر	۷۴
۱۳۸	تنبيه!	۷۵
۱۴۰	با نیمه دوم زندگانی خود چه کنیم!؟	۷۶
۱۴۱	اگر همکار هم ترازتان ریاستان شد، این اصول را به خاطر داشته باشید.	۷۷
۱۴۲	ده تصمیم مدیریتی که کارکنان را از سازمان دور می سازد.	۷۸
۱۴۳	نحوه سؤال کردن مدیران باهوش و کارآمد در محل کار	۷۹
۱۴۶	خطای علت واحد	۸۰
۱۴۷	فضا سازی رهبران موفق	۸۱
۱۴۸	چه وقت استخدام کنیم؟	۸۲
۱۴۹	ابراز کردن خود	۸۳
۱۵۰	رفتار یک مدیر موفق با کارمندان	۸۴
۱۵۳	بهترین راه برای تبدیل شدن به یک مدیر صاحب نفوذ	۸۵
۱۵۵	نکاتی برای تبدیل شدن به یک مدیر خوب	۸۶
۱۵۶	۱۱ نشانه که ثابت می کنند کارمند خوبی هستید.	۸۷
۱۵۹	اثر چراغ برق	۸۸

۱۶۰	به مناسبت درگذشت شوپچيرو تويودا؛ سير تحول از يك خودروساز محلی به برندی جهانی	۸۹
۱۶۲	خردمندی به چیست؟	۹۰
۱۶۴	گام‌هایی برای انگیزه بیشتر و استرس کمتر	۹۱
۱۶۶	قاتلان تصمیم‌گیری استراتژیک	۹۲
۱۶۸	داستان‌های استراتژی (برش کالباس)	۹۳
۱۶۹	چگونه رئیس‌مان را کنترل کنیم؟	۹۴
۱۷۱	قانون پارکینسون در جلسات	۹۵
۱۷۲	ده روند رهبری کسب و کار که احتمالاً در سال ۲۰۲۳ خواهید دید.	۹۶
۱۷۶	اغلب ما فریب سوگیری بازماندگی را میخوریم!	۹۷
۱۷۷	اهمال کاری	۹۸
۱۷۹	گاو درون گودال و شیوه حل مساله	۹۹
۱۸۰	چگونه با افرادی که دیدگاه آنها مخالف ما است، گفتگو کنیم؟	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 سومین 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.

جعبه‌های عمودی ژاپنی‌ها برای خواب کارمندان!

دو شرکت Itoki از حوزه لوازم خانگی و Koyozu Gohan از حوزه قطعات چوبی با یکدیگر وارد همکاری شده‌اند تا جعبه‌های عمودی مخصوص چرت زدن در شرکت‌ها بسازند و راهکاری برای مشکل خستگی مفرط کارمندان بر اثر کار زیاد را ارائه کنند. تاکنون نیروها برای چرت زدن به دستشویی‌ها می‌رفتند، اما حالا عده‌ای به این نتیجه رسیده‌اند که این رفتار سالم نیست.

این دستگاه که شبیه آبگرمکن به نظر می‌رسد، از سر، زانو و کمر فرد محافظت می‌کند و اجازه می‌دهد تا کارمند دقایقی را در آرامش بخوابد.

این دو شرکت می‌خواهند جعبه‌های خواب خود را به شرکت‌ها ببرند تا کارمندان بتوانند در وقفه‌های زمانی کوتاه در آن‌ها چرت بزنند و انرژی کافی برای ادامه کار خود را پیدا کنند. طراحان این ایده امیدوارند که با این کار بتوانند تا حدی به رفع مشکلات فرهنگ کاری سخت‌گیرانه ژاپن کمک کنند.

ژاپن و فرهنگ کار افراطی

ساعات طولانی کار در این کشور آسیایی باعث شده بسیاری از کارمندان در حین روز چرت بزنند تا بتوانند به تمام کارهای خود برسند. آن‌ها حتی برای این وضعیت اصطلاح خاصی به نام «اینموری» را ابداع کرده‌اند. کاواشیما، مدیر ارتباطات Itoki می‌گوید: «فکر می‌کنم خیلی از ژاپنی‌ها بدون وقفه برای مدت‌های طولانی کار می‌کنند. امیدوارم شرکت‌ها از این ایده استفاده کنند و رویکرد منعطف‌تری نسبت به استراحت نیروهای خود داشته باشند.»

۱۰ نقل قول الهام بخش از "رید هافمن" بنیانگذار لینکدین

رید هافمن یکی از کارآفرینان برتر حوزه تکنولوژی به شمار می‌رود که توانسته یک شبکه اجتماعی مخصوص کسب و کار بیافریند. شاید کمتر کسی فکر می‌کرد چنین شبکه‌ای بتواند موفقیتی کسب کند اما این روزها لینکدین و رزومه به روز شده داشتن در این سایت، اهمیت بالایی در فعالیت کاری پیدا کرده است.

مؤسس لینکدین علاقه زیادی به حمایت از جوان‌ها و سرمایه‌گذاری بر روی آنها دارد. به همین دلیل او دوره‌ها و سخنرانی‌های زیادی در زمینه‌های مختلف برگزار کرده تا جوانان را راهنمایی کرده و به آنها انگیزه بدهد. در اینجا ۱۰ نقل قول الهام‌بخش از رید هافمن را مرور می‌کنیم: جامعه شکوفا می‌شود اگر افراد همانند کارآفرینان فکر کنند.

اگر شخصی به کاری که می‌کند علاقه داشته باشد، بسیار بیشتر از آن کسی که می‌خواهد پول درآورد، کار خواهد کرد و نتیجه خواهد گرفت.

هرکاری در دنیا نیازمند کمی ریسک است و چیزی که شما باید یاد بگیرید این است که بتوانید احتمال ریسک را کنترل کنید.

۲۰ سال سابقه کاری برخی افراد همان یک سال سابقه و تجربه است که ۲۰ مرتبه پشت هم تکرار شده است.

یک بلاگ شخصی راه اندازی کنید و سعی کنید بر اساس فعالیت‌های مختلف‌تان، اعتبار عمومی برای خود بسازید.

تمامی انسان‌های کره زمین به نوعی کارآفرین محسوب می‌شوند. نه به این معنی که همه آنها شرکتی به راه می‌اندازند اما شور اشتیاق برای آفریدن، در DNA تک تک انسان‌ها قرار گرفته است.

وقتی می‌خواهید حرفه شغلی خود را آغاز کنید، باید تصور کنید که قصد دارید یک استارت‌آپ به راه اندازید.

خودتان را با زندگی مشغول کنید یا اینکه بمیرید. اگر پیشرفت نمی‌کنید، پس بی‌هدف شده‌اید. اگر جلو نمی‌روید، پس در حال عقب‌گرد هستید.

شما با پی بردن به اینکه شخصی چه کتابی می‌خواند، می‌توانید بفهمید که چگونه فکر می‌کند.

بهترین غنیمت در زندگی این است که شانس بیاورید و به کاری مشغول شوید که ارزشمند باشد.

خطای برنده‌ها!

بسیاری از ما کتاب‌های متعددی با این عنوان‌ها را می‌بینیم: "هفت عادت مردمان موفق"، "شش ویژگی مدیران برتر" و مانند آن.

امکان دارد بسیاری دقیقاً همان ویژگی‌ها را داشته باشند و کارهای مشابه آنها انجام داده باشند، ولی هیچ موفقیتی کسب نکرده باشند. هیچکس در مورد آنها کتاب نمی‌نویسد و صحبت نمی‌کند، ولی برنده‌ها در صدر توجه هستند.

این ناشی از یک خطای ذهنی است که به آن "خطای برنده‌ها" می‌گویند: تمایل ذهنی ما به تمرکز بر برنده‌ها و یادگیری از آنها و در عوض، فراموش کردن بازنده‌ها، با وجود آنکه شاید از نظر الگوهای رفتاری شباهت زیادی به برنده‌ها داشته باشند و همان راه‌ها را دنبال کرده باشند.

ما به خطا روی برنده‌ها تمرکز می‌کنیم و راه‌های پیشرفت آنها را ملکه ذهن می‌کنیم، در حالی که چون از بازنده‌ها نمی‌شنویم، شاید درنیابیم که همان راه‌ها و شیوه‌ها در مورد آنها به ناکامی انجامیده است.

زیاد شنیده اید که کارآفرین مطرحی نظیر "بیل گیتس" و "زاکربرگ" درس و دانشگاه را رها کرده‌اند و دنبال رویاهای خود رفته‌اند، اما آیا این بدان معنی است که برای موفقیت باید درس را رها کرد؟ می‌دانیم که بسیاری چنین کردند و توفیقی نداشتند. شاید آنها "به رغم" این ترک تحصیل، و نه "به دلیل" آن به موفقیت رسیده‌اند.

یادگیری راه‌های موفقیت "برنده‌ها" به هیچ عنوان ضمانتی برای موفقیت نیست، بد نیست گاهی داستان شکست "بازنده‌ها" را هم بشنویم.

مدیر ۱ دقیقه‌ای و سه اصل اساسی

مدیر یک دقیقه‌ای مدیری است که:

در زمان کوتاه به نتیجه‌ی مطلوبی برسد.

به کارکنان به عنوان منبع آگاهی و دانش نگاه می‌کند و رضایت آن‌ها در محیط کار برایش از اهمیت بالایی برخوردار است.

نتیجه‌ی فعالیت‌ها برای او در اولویت اول است.

سه اصل اساسی برای یک مدیر یک دقیقه‌ای

۱- اهداف یک دقیقه‌ای

در اصل اول مدیر باید اهداف خود را به خوبی و در کوتاه‌ترین و رساترین جملات برای کارکنان واضح کند؛ به صورتی که این اهداف روی کاغذ نوشته شوند و خواندن آن کمتر از یک دقیقه طول بکشد. همیشه بین کاری که افراد یک سازمان وظیفه خود می‌دانند و آنچه مدیر انتظار دارد، شکافی وجود دارد و برای رفع این شکاف طی جلسات مختلف می‌توان اهداف کاری را به صورت کامل واضح و روشن ساخت.

۲- تمجید یک دقیقه‌ای

تمجید و توییح یک دقیقه‌ای هنگامی اثربخش خواهد بود که قبلاً چارچوب و جزئیات وظایف افراد برایشان واضح شده باشد. مدیر یک دقیقه‌ای در شروع کار، از کارکنانش می‌خواهد گزارش پیشرفت خود را به صورت روزانه، هفتگی یا ماهانه ارائه دهند و از این گزارشات برای شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود آنها استفاده کند.

بررسی مستقیم گزارشات، فقط در ابتدای یک پروژه یا تحویل یک مسئولیت جدید به کارمند صورت می‌گیرد و پس از مسلط شدن بر کار، مدیر از طریق گزارش‌ها، ارقام فروش و... کنترل را انجام می‌دهد. با اعمال کنترل‌های مختلف، فعالیت‌هایی که ارزش افزوده‌ی بالایی دارند شناسایی می‌شوند و دوباره اینجا، باید در کمتر از یک دقیقه کارکنان را تشویق نمود.

مدیران یک دقیقه‌ای می‌دانند که پس از تشویق و حمایت، کارمندان بهتر کار می‌کنند و تلاش می‌کنند به موفقیت‌های بزرگتری دست پیدا کنند. با این روش کارکنان حس ارزشمندی می‌کنند.

۳- توییح یک دقیقه‌ای

توییح یک دقیقه‌ای یکی از راه‌های مؤثر برای اصلاح عملکردهای غیر استاندارد و بی‌کیفیت می‌باشد. از آنجا که اهداف از قبل تعیین شده و انتظارات مدنظر به‌طور شفاف و مکتوب بیان شده است، کارمندان نسبت به توییح، دفاعی نمی‌شوند و به مدیریت و قضاوت وی احترام می‌گذارند.

توییح یک دقیقه‌ای شامل دو بخش اساسی است که که حتماً باید در ارزیابی کارکنان اعمال شود؛ اول آن که باید مستقیماً عملکرد کارکنان - و نه شخصیت آنها - را هدف قرار دهد. دوم آن که این توییح باید با تمجید و اشاره به نکات مثبت به پایان رسد.

به عنوان مثال:

اگر فردی باید کاری را تا موعد مقرر انجام می‌داده و نحوه انجام آن را هم به‌خوبی می‌دانسته اما با این وجود خطا کرده، مدیر یک دقیقه‌ای بی‌درنگ با فرد برخورد خواهد کرد. در واقع مدیر یک دقیقه‌ای هیچ‌وقت یک کارآموز را توییح نمی‌کند، زیرا ممکن است که او را از کار دلسرد کند و مسیر او را تغییر دهد؛ مدیر یک دقیقه‌ای کسانی را توییح می‌کند که می‌دانند می‌توانستند کار خود را بهتر انجام دهند، اما این کار را نکردند.

مدیر یک دقیقه‌ای هنگام توییح به چشمان کارمند خیره شده و اشتباهش را در عرض یک دقیقه گوشزد می‌کند. این توییح دقیقاً درباره‌ی رفتار و عملکرد فرد بوده و به شخصیت فرد لطمه‌ای وارد نمی‌کند.

در نهایت این اطمینان را به فرد می‌دهد که این اشتباه از او بعید است و این توییح، برای احترامی است که برای فرد و پیشرفتش قائل است. با این کار فرد وادار می‌شود عملکرد خود را بازبینی نماید و ارتقا دهد.

اعتیاد به کار چه نشانه‌هایی دارد و چگونه می‌توان آن را درمان کرد؟

بسیاری از افراد در طول زندگی سخت کار می‌کنند و آنقدر به این شیوه عادت کرده‌اند که آن را امری طبیعی می‌دانند. این افراد حتی شب‌ها و روزهای تعطیل نیز کار می‌کنند و در واقع به کار اعتیاد پیدا کرده‌اند.

البته گاهی بهانه‌ی این افراد برای زیاد کار کردن، عدم امنیت شغلی و فناوری‌های پیشرفته‌ای است که ممکن است جای آنها را اشغال کند.

با این حال، اعتیاد به کار ممکن است بر سلامتی، روابط و زندگی فرد تأثیر منفی بگذارد و باید درمان شود.

اگر فکر می‌کنید هر چه بیشتر کار کنید، بهره‌وری بیشتری خواهید داشت، سخت در اشتباهید. اکنون زمان آن فرا رسیده است که بین کار و زندگی خود تعادل برقرار کنید و اثرات مثبت آن را بر همه‌ی ابعاد زندگی‌تان ببینید.

نشانه‌های اعتیاد به کار

نسبت به همکاران‌تان، مدت طولانی‌تری کار می‌کنید.

خارج از ساعت کاری نیز به کارتان فکر می‌کنید.

عادات بد و ناسالم در زندگی دارید. مثلاً فست‌فود می‌خورید، یا ناهارتان را سر میز کار میل می‌کنید یا خواب‌تان بی‌برنامه است.

روابط‌تان با دیگران (به ویژه شریک زندگی‌تان) تیره و تار شده است. زیرا به‌سادگی تاریخ‌های مهم مانند سالگرد ازدواج، جشن تولد و مانند آنها را فراموش می‌کنید و حتی به دلیل کار زیاد، در چنین جشن‌هایی شرکت نمی‌کنید. برای شما بسیار سخت است که به کارفرمای خود نه بگویید و با عزیزان‌تان وقت بگذرانید.

ارزش خود را فقط در موفقیت شغلی‌تان می‌بینید.

روش‌های درمان اعتیاد به کار

به‌طور کلی، نشانه‌های اعتیاد به کار فراتر از مواردی است که در این مطلب ذکر شده است. برای درمان این نوع اعتیاد و مقابله با آن و همچنین ایجاد عادات سالم در زندگی، راه‌کارهای متعددی وجود دارد. اما قبل از هر چیز، فرد باید بپذیرد که اعتیاد به کار یک مشکل واقعی است و باید درمان شود.

یاد بگیرید که به‌موقع کار را تعطیل کنید.

به خودتان استراحت بدهید. حتی ده دقیقه فاصله گرفتن از کارتان می‌تواند به شما انرژی بدهد. طرز فکرتان را تغییر بدهید. همیشه زمانی را به استراحت و گردش اختصاص بدهید و مثبت‌اندیش باشید.

به‌طور جدی برای درمان اعتیاد به کار اقدام کنید و اگر لازم است، برای یادگیری مهارت‌های برقراری تعادل در زندگی از مشاورانی که در این زمینه دارند کمک بخواهید. کار خود را به منزل نبرید.

مراقبه (مدیتیشن) کنید. جای دنجی را پیدا کنید، با آرامش بنشینید و نفس عمیق بکشید. به خودتان استراحت بدهید و فکرتان را آزاد کنید.

بین کار و زندگی‌تان مرزهایی تعیین کنید. اگر لازم است برخی شب‌ها یا حتی پایان هفته نیز کار کنید، اشکالی ندارد. اما باید آن را بر اساس برنامه کاری‌تان انجام بدهید نه برای اینکه هنوز کاملاً خسته نشده‌اید و می‌توانید بیشتر هم کار کنید.

نتیجه‌گیری

کار بیش از حد به منزله‌ی موفقیت یا بهره‌وری بیشتر نیست. اگر استراحت کافی، خواب کافی و زمان برای ایجاد روابط با دیگران و پرداختن به موضوعات شخصی موردعلاقه‌تان داشته باشید، نه تنها شادتر که فردی مفیدتر نیز خواهید بود. پس همواره تا حدی کار کنید که به زندگی شخصی و سلامتی‌تان لطمه‌ای وارد نشود.

خطای ذهنی "اثر رومئو و ژولیت"!

کمیاب با ارزش است؛ در حقیقت این خطای کمبود است که حس باارزشی القا می‌کند. فرض کنید مامور معاملات املاک هر وقت که مشتری‌هایش نمی‌توانند به درستی تصمیم بگیرند به آنها زنگ می‌زند و می‌گوید "یک پزشک از لندن نقشه ساختمان را دیده و خیلی آن را پسندیده، تو چطور؟ هنوز تمایل به خرید داری؟"

آن پزشک لندنی که بعضی وقت‌ها استاد دانشگاه یا کارمند بانک می‌شود، یک موجود خیالی اما بسیار تاثیرگذار است. او با این کار باعث می‌شود که مشتری حس کند فرصتی دارد درست جلو چشمانش از دست می‌رود، پس دست به کار می‌شود و معامله انجام می‌شود. چرا؟ باز بخاطر کمبود منابع احتمالی.

ما وقتی از یک انتخاب محروم می‌شویم ناگهان به نظر جذاب‌تر می‌رسد. این کار اثر طغیان یا "اثر رومئو و ژولیت" گفته می‌شود؛ چون عشق بین این دو نوجوان داستان شکسپیر ممنوع بود، هیچ حد و مرزی نمی‌شناخت.

کمبود یک انتخاب باعث ایجاد خلل در شفاف‌اندیشی می‌شود. ارزش محصول و خدمات را صرفاً بر اساس قیمت و مزایای آن بسنجید، این که یک محصول در حال اتمام است یا پزشکان لندن به آن علاقه‌مند شده‌اند، نباید در ارزشش اثرگذار تلقی شود.

معایب کار تیمی در سازمان!

در سال‌های اخیر، بسیاری از سازمان‌ها از رویکرد فردگرایانه دور شده و به سمت ساختار تیمی حرکت کرده‌اند. برخی از بارزترین مزایای کار تیمی عبارتند از: توانایی بررسی یک مشکل از دیدگاه‌های مختلف، احتمال بیشتر برای تشخیص اشتباهات و امکان تقسیم حجم کار بین چند فرد. در حالی که کار تیمی می‌تواند بسیار موثر باشد، برخی از نقاط منفی نیز وجود دارد که در قالب این نوع همکاری، وجود دارد:

زمان‌بندی طولانی‌تر برای پروژه‌ها

هنگامی که پروژه‌های توسط تیمی مورد بررسی قرار می‌گیرد، هماهنگی، توزیع کار، بازخورد و سازماندهی عمومی بیشتری مورد نیاز است. این امر می‌تواند منجر به اتمام دیرتر پروژه، هزینه بیشتر و مصرف بیشتر منابع سازمان منجر شود.

سوءاستفاده‌گران

برخی از افراد تمایل دارند که فعالیت‌های خود را به دیگران واگذار کرده و به عبارتی از زیر کار فرار کنند. این نه تنها کارآمد نیست، بلکه می‌تواند باعث نارضایتی و روحیه منفی برای کل تیم شود.

درگیری‌های شخصیتی

حتی اگر یک تیم از نظر مجموعه مهارت‌های موردنیاز کاملاً متعادل باشد، ممکن است در طول زمان به دلیل شیوه‌های مختلف ارتباطی یا رویکردهای کار یا به دلیل اینکه اعضای تیم به شیوه‌های ناسالم با یکدیگر رقابت می‌کنند، درگیری‌های شخصیتی ایجاد شود.

افرادی که به‌طور مستقل بهتر کار می‌کنند

برخی از افراد به تنهایی بهتر کار می‌کنند و برای فعالیت در محیط تیمی مناسب نیستند. قرار دادن این‌گونه افراد در تیم، ممکن است استفاده نادرست از استعداد آنها باشد و ممکن است حضور آنها بر روحیه و بهره‌وری سایر اعضای تیم تاثیر بگذارد.

کاهش نوآوری و فقدان ایده‌های جدید

فشار همکاران ممکن است برخی از کارمندان را از ترس «تغییر شرایط مطلوب» یا تضعیف اتفاق نظر، به سرکوب ایده‌های خود بکشد. همچنین ممکن است اعضای تیم از به اشتراک گذاشتن ایده‌ها از ترس اینکه توسط فرد دیگری رد شوند، خودداری کنند.

سرزنش و مسوولیت‌پذیری

وقتی مشکلی پیش می‌آید، اعضای تیم یکدیگر را سرزنش می‌کنند. درباره تیم، تعیین محل وقوع خطا بسیار دشوارتر است به ویژه اگر اعضای تیم درباره اینکه چه کسی مسوول چه چیزی است، نظرات متفاوتی داشته باشند.

مشکلات ارزیابی کارکنان

از آنجا که یک تیم به عنوان یک گروه عمل می‌کند و یک گروه مسوولیت مشترکی دارد، ارزیابی مدیران و سرپرستان برای نقاط قوت و ضعف نسبی تک تک اعضای تیم دشوار است. به عنوان مثال، اگر تیمی موفق باشد، اینکه چگونه و چرا به هدف خود رسیده است، مشخص نیست.

قطع ارتباطات و تعاملات

مهارت‌های ارتباطی باید در سطح بالایی باشد تا تیم بتواند به‌طور موثر کار کند. در عمل، مشکلات ارتباطات رایج است و اغلب منجر به ناکارآمدی و عدم اعتماد بین اعضای تیم می‌شود.

اعتماد بیش از حد به جلسات

از آنجا که تیم‌ها تنها در صورتی موثر هستند که اعضای تیم با یکدیگر ارتباطات موثر داشته باشند، لذا جلسات و نشست‌های تیمی بخش مهمی از اکثر پروژه‌ها هستند. با این حال، به دلیل ماهیت اشتراک نظر در جلسات، بحث و گفت‌وگوها به راحتی می‌توانند به سوالات و مشکلات بیشتری منتهی شوند.

جناح‌گرایی

علاوه بر درگیری‌هایی که بین افراد ایجاد می‌شود، تیم‌ها می‌توانند به گروه‌هایی تقسیم شوند که دو یا چند زیرگروه هر کدام دستور کار یا موضع خاص خود را دارند. جناح‌گرایی می‌تواند ناشی از اختلاف بین افراد یا عقاید متفاوت و مشترک باشد.

مسائل رهبری تیم

رهبران تیم در موفقیت یا شکست یک تیم نقش بی‌نظیری ایفا می‌کنند. رهبری ناکارآمد می‌تواند به‌طور بالقوه کل تیم را در یک سازمان بی‌اثر کند. همچنین رهبران تیم می‌توانند گاهی اوقات اعتبار کارهایی را که انجام نداده‌اند به خود اختصاص دهند و سایر اعضای تیم را که مشارکت آنها شناخته نشده است خشمگین کند.

۵ روش کارآمد و ساده برای افزایش انگیزه کارکنان

دنیا پر از کارمندانی است که جز دریافت حقوق، انگیزه‌ای برای کار کردن ندارند. این بی‌انگیزگی دلایل مختلفی از عدم امید به پیشرفت تا نادیده گرفتن تلاش‌ها و احساس عدم حمایت از سوی سازمان دارد، اما در نهایت همه آنها به کاهش بازدهی پرسنل و کل مجموعه منجر می‌شوند.

بر اساس مطالعه‌ای از موسسه «دیل کارنگی» کمتر از ۲۵ درصد از کارکنان شاغل در پست‌های غیرمدیریتی انگیزه کافی برای تلاش دارند. این واقعیت مخرب، شرکت‌ها را از دستیابی به پتانسیل کامل باز می‌دارد.

اما در ادامه به ۵ راهکار ساده اشاره شده که از طریق آنها می‌توان غول انگیزه را درون کارکنان بیدار کرد.

۱- ارتباط بهتری با کارکنان برقرار کنید.

اهمیت برقراری ارتباط سازنده با پرسنل اغلب نادیده گرفته می‌شود اما نه تنها باید با آنها ارتباط چهره به چهره داشته باشید، بلکه این اتفاق باید به صورت مکرر انجام شود. کارکنان شما باید با گوشت و پوست خود مورد احترام و ارزشمند بودن را حس کنند و اینکار راهی جز برقراری ارتباط فردی با آنها ندارد.

۲- یک الگو باشید.

تا زمانی که کارکنان حس سختکوشی و تلاش برای رسیدن به اهداف را در شما نبینند، در این راه قدم نخواهند گذاشت. از طرف دیگر آنها به محض مشاهده هیجان پیشرفت در شما، خود هم برانگیخته خواهند شد.

۳- به آنها قدرت تصمیم‌گیری بدهید.

بسیاری از کارکنان ایده‌هایی را برای انجام بهتر در سر دارند اما تا زمانی که از آنها نخواهید احتمالاً آنها را برایتان مطرح نخواهند کرد. همچنین از دخالت در ریزترین جزئیات کارها

خودداری کرده و در برخی موارد، مثل ارائه خدمات اضافه به مشتری قدرت تصمیم گیری را به خود آنها تفویض کنید.

۴- فرصت پیشرفت را فراهم کنید.

اگر پرسنل بدانند در ازای رسیدن به نقطه‌ای خاص، فرصت پیشرفت برایشان فراهم است، از جان مایه خواهند گذاشت. با فراهم کردن امکان شرکت در دوره‌های آموزشی و فراگرفتن مهارت‌های جدید به کارکنان انگیزه بدهید. این کار علاوه بر انگیزه بخشی به کارکنان، شرکت یا سازمان شما را هم به عنوان محلی ایده‌آل برای اشتغال معرفی خواهد کرد.

۵- مشوق در نظر بگیرید.

مشوق‌ها فارغ از ارزش مادی همیشه یکی از بهترین راه‌ها برای انگیزه بخشی هستند. اینکار را می‌توانید با ارائه اضافه حقوق، مرخصی تشویقی، اهدای کارت هدیه، بلیط سینما یا دیگر موارد نه چندان پر هزینه انجام داده و ارزشمند بودن تلاش کارکنان را ثابت کنید.

بکار گیری این ۷ عبارت اثر گذار را فراموش نکنید.

موسسه مشاوره بازاریابی کیو مایندر در جدیدترین تحقیق خود اعلام کرده که هفت عبارت زیر بیشترین تاثیر را روی مشتریان مان می گذارند:

۱- نمی دانم، اما اجازه بدهید درباره اش تحقیق کنم.

از این عبارت زمانی استفاده می کنیم که مشتری سوالی از ما می کند ولی جواب آن را نمی دانیم. در چنین موقعیتی بهتر است به جای ارائه اطلاعات نادرست یا دست به سر کردن مشتری، صادقانه بگوییم که پاسخ مشتری را نمی دانیم ولی تلاش می کنیم پاسخ سوالش را پیدا کنیم.

۲- ممنون که این نکته را به ما یادآوری کردید.

از این عبارت زمانی استفاده می کنیم که مشتری بابت یک موضوعی از ما شکایت می کند یا ایده مهمی را با ما در میان می گذارد و می خواهیم او تشکر کنیم.

۳- مطمئنا درخواست تان را پیگیری می کنم.

از این عبارت زمانی استفاده می کنیم که مشتری یک درخواست ویژه دارد که فراتر از اختیارات ماست یا برای بررسی آن به زمان بیشتری نیاز داریم و نمی خواهیم خیلی زود به مشتری جواب بدهیم.

۴- از شما بابت این مشکل عذرخواهی می کنم.

از این عبارت برای عذرخواهی از مشتری شاکی، به خصوص زمانی که متوجه شده ایم اشکال از شرکت ماست، استفاده می کنیم.

۵- خیلی زود شما را مطلع می کنم.

از این عبارت برای پاسخگویی به یک مشتری عجول و کم حوصله استفاده می کنیم.

۶- خوشحال میشم کمک تون کنم.

از این عبارت برای خوشامدگویی به مشتری و اعلام آمادگی برای کمک به او استفاده می کنیم.

۷- خیلی دوست داشتم کمک تون کنم ولی ...

از این عبارت برای عذرخواهی از مشتری بابت این که نتوانسته‌ایم خواسته‌اش را برآورده کنیم، استفاده می‌کنیم.

درسهای مدیریتی الکس فرگوسن

فرگوسن موفق ترین مربی فوتبال جهان است. او این روزها وقت زیادی را در دانشکده مدیریت هاروارد می گذراند تا به دانشجویانی که mba می خوانند کمک کند که مدیریت را بفهمند و رهبری را بیاموزند.

بعضی از مهم ترین ایده ها، توصیه ها و تجربیات او:

- ۱- گوش سپردن به دیگران همیشه فایده دارد.
- ۲- کسی نباید از دستورات من سرپیچی می کرد. هیچ کس را مستثنی نکردم.
- ۳- بازیکنان باید با رقیب یا با خودشان رقابت کنند تا خوب باقی بمانند.
- ۴- جوان ها هیچ وقت اولین فرد یا سازمانی را که به آنها فرصت داد فراموش نمی کنند. آنها با وفاداری خود که یک عمر طول می کشد این کار را جبران می کنند.
- ۵- دوستی، چسب اتصال هر جمعی است که می خواهد از رقیب پیش بیفتد.
- ۶- در یک باشگاه هیچ وقت نمی شود بدون کمک دیگران برنده شد.
- ۷- یکی از مهم ترین کلمات در زبان انگلیسی " آفرین " است.
- ۸- حضور رهبران و دیده شدن آنها در میدان به بازیکنان / کارکنان انگیزه می دهد.
- ۹- همیشه می دانستم که تحسین بیشتر بر بازیکنان تاثیر دارد تا انتقاد، لذا انتقاد را برای جلسات خصوصی و دور از چشم دیگران می گذاشتم.
- ۱۰- همیشه مواظب بودم که اگر بازیکنی را روی نیمکت می نشانم به او تاکید کنم که برای یک بازی دیگر و مهم تر او را لازم دارم.
- ۱۱- سهل انگاری و رضایت از وضع موجود مثل رطوبت و موریانه می ماند.
- ۱۲- من همیشه برای انتخاب بازیکن یا همکار بدنبال نشانه هائی از اشتیاق، روحیه مثبت، اعتماد به نفس و شجاعت هستم.

- ۱۳ - با یازده برنده جایزه نوبل ادبیات امکان قهرمانی در لیگ وجود ندارد.
- ۱۴ - افراد موفق، از شکست هایشان بیشتر درس می گیرند.
- ۱۵ - سعی می کردم صحبت هایم با تیم کوتاه و سر راست باشد.
- ۱۶ - هر رهبر یک فروشنده است. هر کس که می خواهد رهبر بزرگی باشد باید کار فروش ایده و انگیزه به دیگران را خوب یاد بگیرد .
- ۱۷ - داشتن رقیب و حریف خوب است چون تیم ها را وادار می کند بهترین توانائی های خود را در بازی به نمایش بگذارند.
- تنها ایراد اساسی که به این رهبر موفق وارد است این است که بعد از رفتنش جای خالی او به شدت احساس شد و به سرعت پر نشد!

هورمون هایی که باعث شادی میشن

۱- اندورفین:

این هورمون مسکن طبیعی مغزه؛ استرس رو کاهش میده و حس رضایت و شادی رو افزایش. با [۱. ورزش کردن ۲. موزیک گوش کردن ۳. خندیدن ۴. فیلم دیدن و سرگرمی های جالب می تونی جایگزینش کنی.]

۲- اکسیتوسین:

این هورمون به هورمون پیوند دهنده هم معروفه؛ زمانی ترشح میشه که با آدمای اطرافت خو می گیری. با [۱. اجتماعی شدن ۲. وقت گذروندن با حیوون خونگی ۳. غذا پختن برای خودت و یا بقیه ۴. وقت گذروندن با عزیزات می تونی جایگزینش کنی.]

۳- سرتونین:

این هورمون برای متعادل کردن خلق و خوی ماست که باعث میشه بهتر بخوابی، کمتر مضطرب بشی و خوشحال تر باشی. این هورمونو می تونی با [۱. مدیتیشن ۲. قدم زدن ۳. ورزش های هوازی ۴. آفتاب گرفتن جایگزین کنی.]

۴- دوپامین:

این هورمون با مغز ارتباط مستقیم داره که باعث ایجاد احساس شادی و رضایت میشه. این هورمون هم می تونی با [۱. خوردن یه دسر شیرین ۲. تکمیل کردن یه وظیفه ۳. خوب خوابیدن ۴. فعالیت های مراقبت از خودت جایگزینش کنی.]

ویژگی های افراد خودشکوفا از دیدگاه آبراهام مزلو

مازلو، در دو کتاب خود، یکی

Motivation and Personality

"انگیزش و شخصیت"

و دیگری

Towards a Psychology of Being

"به سوی روان شناسی بودن"

که هر دو نیز به فارسی ترجمه شده اند، این مؤلفه ها را برای خودشکوفا شدگان بر می شمرد:

۱- عالم واقع را به نحو کارآمدی ادراک می کنند و می توانند بی یقینی 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 می ورزند.

۴- در کار و زندگی، هم و غم شان معطوف به حل مسایل و رفع مشکلات است، نه اینکه خودمحور باشند.

۵- شوخ طبعی فراوان دارند.

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

۷- بسیار خلاق و اهل ابتکار و نوآوری اند.

۸- نسبت به فرهنگ آموزی و هم رنگ دیگران شدن مقاومت می ورزند اما از صرف مخالف خوانی و خلاف عرف بودن نیز لذت نمی برند، بلکه فقط دغدغه این دارند که فهم و تشخیص خود را برای خاطر دیگران فراموش و فدا نکنند.

۹- دغدغه بهروزی و سعادت همه انسان ها را دارند.

- ۱۰- می‌توانند تجارب اساسی زندگی را عمیقاً درک کنند و قدر بگذارند.
- ۱۱- فقط با محدودی 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 در افتاده‌اند.
- 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.

راهبرد دلفینی

به طور کلی، انسان‌ها را به ۳ گروه از موجودات دریایی میتوان تقسیم کرد:

۱- ماهی‌های کپور

۲- کوسه‌ها

۳- دلفین‌ها

گروه اول:

ماهی‌های کپور: که همیشه ماهی‌های قربانی‌اند؛ زیرا توسط دیگر ماهی‌ها خورده می‌شوند.

برخی از انسان‌ها نیز چنین هستند؛ آنها کم و بیش و برحسب مورد، قربانی این یا آن چیز، این یا آن مسئله، این یا آن شخص می‌شوند و حتی ممکن است قربانی روابط غلط و تفکرات منفی خود شوند.

گروه دوم:

کوسه ماهی‌ها: تفکر (برنده - بازنده) دارند. برای اینکه من برنده شوم تو باید بازنده باشی. برای کوسه‌ماهی، هر نوع ماهی، دشمن و یک وعده غذایی بالقوه است.

به دلیل رویکرد ماشینی، دنیای بسیاری از سازمان‌هایی که ما در آن کار می‌کنیم دنیای کوسه‌ها تلقی می‌شود که گاه صحبت از کارکنانی می‌شود که برای رسیدن به مقام‌های بالا یکدیگر را می‌درند. در دنیای پرقاب‌ت امروز، حتی سازمان‌ها گاهی اوقات به طور موزیانه به سازمان‌های دیگر حمله می‌کنند. به طور خلاصه انسان‌هایی را می‌توان یافت که کم و بیش در حال رقابت دائمی از نوع برنده-بازنده هستند.

گروه سوم:

دلفین‌ها: نوع دیگری از حیوانات دریایی هستند. این پستانداران آبی باهوش، دارای روحیه همکاری هستند و در ارتباطات خود شیوه برنده _ برنده را برگزیده‌اند.

دلفین هیچ کمبودی ندارد و می خواهد که همه چیز را با همگان تقسیم کند. اگر یک دلفین زخمی شود، ۴ دلفین دیگر او را همراهی می کنند تا خود را به گروه برساند.

در سن دیه گو، پژوهشگران ۹۵ کوسه و ۵ دلفین را به مدت یک هفته در استخر بزرگ رها کرده و به مطالعه حالات رفتاری آنها پرداختند.

ابتدا کوسه ها به یکدیگر حمله کردند و در این تهاجم تعداد زیادی از آنها نابود شدند، سپس به دلفین ها حمله ور شدند. دلفین ها فقط می خواستند با آنها بازی کنند ولی کوسه ها بی وقفه به آنها حمله می کردند. سرانجام دلفین ها به آرامی کوسه ها را محاصره کرده و هنگامی که یکی از کوسه ها حمله می کرد آنها به ستون فقرات پشت یا دنده هایش می کوبیدند و آنها را می شکستند. به این ترتیب کوسه ها یکی بعد از دیگری کشته می شدند.

پس از یک هفته ۹۵ کوسه مرده و ۵ دلفین زنده در حالی که با هم زندگی می کردند در استخر دیده شدند.

در دنیای کوسه ای، بردن تنها راه موفقیت است

و در دنیای دلفینی انعطاف پذیری و کار گروهی رمز موفقیت است ::::

در تفکر دلفینی

غیر از خود به دیگران هم بیاندیشیم؛

از خوشحالی دیگران شاد شویم؛

با دیگران همدلی و همراهی کنیم؛

دست در دست هم و برای موفقیت هم تلاش کنیم.

به جای اینکه برای بالا رفتن از نردبان ترقی، بر روی کسی پا بگذاریم، دست دیگری را بگیریم و با خود بالا بکشیم که مطمئنا در این حال دست دیگری هست که از بالا دستمان را بگیرد.

همکاری، همدلی، همراهی، همفکری و تمام کارهایی که با انجامشان هم به خودمان کمک کرده‌ایم
هم به دیگران

سرکوب ندای درون!

"جان کندی تول" تصور می کرد به دنیا آمده که نویسنده باشد. وقتی این مرد ۲۶ ساله آمریکایی نوشته‌های را برای انتشارات "سایمون و شوستر" فرستاد، مطمئن بود که رمان قرن را تحویل‌شان داده، اما سایمون و شوستر دست رد به سینه‌اش زدند؛ درست مثل بقیه انتشاراتی‌ها که او از آنها درخواست کرده بود.

عمیق‌ترین باورش در هم شکست. اول به نوشیدن مفرط مشروبات الکلی روی آورد و شش سال بعد خودکشی کرد. بعد از خودکشی مادرش بالاخره برای نوشته‌اش یک ناشر پیدا کرد و کتاب "اتحادیه ابلهان" در سال ۱۹۸۰ منتشر شد و به عنوان یک شاهکار مورد تحسین منتقدان قرار گرفت. کتاب او بیش از ۱۱ میلیون نسخه فروخت.

برتراند راسل گفته: "یکی از نشانه‌های نزدیکی به فروپاشی عصبی این است که فرد باور داشته باشد که کارش بسیار مهم است. این دقیقا خطرِ ندای درون است؛ اینکه شما خودتان و کارتتان را زیادی جدی بگیرید. اگر مثل "جان کندی تول" همه چیز را در گرو تحقق یک خواسته‌ی مشخص بگذارید، نمی‌توانید زندگی خوبی داشته باشید.

ایرادی ندارد که هدف‌های بزرگ داشته باشید، اما به شرطی که ارتباطتان با آنها صحیح و با فاصله‌ای مناسب باشد. اگر چشم بسته به دنبال ندای درونی خود بروید، سراغ یک فرمول عالی برای یک زندگی عذاب‌آور رفته‌اید.

اگر در عصر حاضر یک نفر به شما بگوید ندای درونی‌اش راه دیگری برای او باقی نگذاشته به جز وقف زندگی‌اش به گیتار، می‌توانید با اطمینان بگویید که شیرین عقل است.

حتی اگر چیزی به عنوان ندای درون واقعی وجود داشته باشد باز هم توصیه نمی‌شود که به هر قیمتی به دنبال آن بروید. هکرها، شیادها و تروریست‌ها، همگی بر این باورند که ندای درونی‌شان را شنیده‌اند و از کارشان رضایت دارند!

پس چه کار کنیم؟

به صدای ندای درونی تان گوش ندهید؛ ندای درون چیزی نیست جز شغلی که دوست دارید داشته باشید. چنین چیزی وجود خارجی ندارد. فقط استعداد و علایق شما مطرح هستند. مهارت‌هایی را که واقعاً دارید، تقویت کنید نه استعدادهای خیالی تان را.

یک نکته‌ی مهم فرعی: بقیه افراد هم باید به استعدادهای شما بها بدهند. به هر حال باید به طریق‌ی امرار معاش کنید. همانطور که فیلسوف انگلیسی، "جان گری" گفته: "آنهایی که به استعدادشان بی‌توجهی شده، ناراحت‌تر از دیگر افرادند."

با استفاده از این ۷ عبارت با اقتدار در محل کار ظاهر شوید.

اگر می‌خواهید در محیط کار و حتی در زندگی شخصی فردی مقتدر باشید، لازم است برخی عبارتها را در خودتان تغییر داده و با ادبیات ارتباطی جدیدی با دیگران صحبت کنید. برخی عادت‌های گفتاری در ما نهادینه شده‌اند ولی قابل اصلاح هستند. در این مطلب ۷ عبارت کاربردی ارائه شده که موجب حضور با اقتدار در محل کار می‌شود.

۱- «کاری که می‌توانم انجام بدهم این است که...»

به جای اینکه بگویید «نمی‌توانم»، موقع رد کردن درخواست می‌توانید بگویید «کاری که می‌توانم انجام بدهم این است که...» بدین ترتیب مشتری یا همکار شما متوجه می‌شود شما مایل به همکاری هستید ولی برای همکاری خود حد و مرزی تعیین کرده‌اید.

۲- «به دنبال پاسخ این سوال می‌روم»

زمانی که پاسخ سوالی را نمی‌دانید، بهترین کار این است که به جای وانمود کردن به دانستن چیزی که نمی‌دانید، خیلی راحت بگویید «به دنبال پاسخ این سوال خواهم رفت.» در این صورت کارفرما یا همکار شما متوجه می‌شود که شما به دنبال حل سوالات و مشکلات هستید و برای آن تلاش می‌کنید تا یک قدم جلوتر بروید.

۳- «آیا می‌توانی...»

زمانی که می‌خواهید همکاران برای شما کاری انجام دهد از این جملات استفاده نکنید: «می‌دانم که چقدر سرت شلوغ است.» یا «عذرخواهی می‌کنم وقت شما را می‌گیرم.» این جملات نشان می‌دهند شما به کاری که می‌خواهید واگذار کنید، مطمئن نیستید و آن را باری اضافی برای همکار خود می‌دانید. اگر لازم است کاری انجام شود، نیازی به عذرخواهی یا گفتن جملات اضافی نیست. درخواست خود را دوستانه و با احترام مطرح کنید.

۴- «بیا بید این مسئله را حل کنیم»

وقتی مشکلی رخ می‌دهد و شما مسئول آن موضوع هستید، تعارف‌های بی‌مورد را کنار بگذارید. با استفاده از جملاتی مانند «بیا بید این مساله را حل کنیم.» می‌توانید به صورت شفاف مشکل را مطرح کرده و در مورد راهکارها صحبت کنید. از زاویه اقتدار وارد حل مساله شوید نه از موضع ضعف.

۵- «خوشحالم که اینطور بوده ...»

وقتی فردی در محیط کار از عملکرد شما تعریف می‌کند، به جای پاسخ‌های ضعیفی مانند «کار خاصی نکردم» یا «چیزی نبود» یا «می‌توانست بهتر باشد» به راحتی تشکر کنید و بگویید «خوشحالم اینطور بوده ...»

۶- «می‌خواهم به شما کمک کنم»

اگر همکار یا مدیر شما دچار مشکلی کاری شده و می‌خواهید او را آرام کنید، می‌توانید با تایید احساسی که او در آن لحظه دارد بگویید: «متوجه شدم که ناراحت هستید، تمایل دارم در این شرایط به شما کمک کنم.»

۷- «خوشحالم که توانستم به شما کمک کنم»

وقتی به همکار خود کمک کردید و او از شما تشکر کرد به راحتی می‌توانید بگویید: «خوشحالم که توانستم کمک کنم» و احساس خود را با او به اشتراک بگذارید.

آشنایی با "نارسایی مجموع صفر" به نقل از مطالعات هاروارد بیزینس ریویو

نارسایی های مجموع صفر به حاصل شدن برآیند صفر از جمع نتایج اقدامات و فعالیت های انجام شده می گویند.

نارسایی مجموع صفر در کلیه زمینه هایی که چند فعالیت برای رسیدن به یک هدف انجام می شوند قابل مشاهده است. در فعالیت های شخصی، آموزشی، کسب و کار و درمان بیماری ها و ... یکی از حوزه های به شدت تاثیر پذیر از نارسایی مجموع صفر حوزه مدیریت و رهبری است.

نمونه هایی در این زمینه :

سر مربی فوتبال

سر مربی فوتبال یک رهبر است. مدل مدیریتی وی مثال بارزی برای رهبری است. زیرا صرفاً جنبه های نظارتی و دستوری، فرماندهی و تسلط بر فنون مربی گری کافی نیست. توانایی تعامل و سازش، بینش و ژرف اندیشی و مهم تر از همه توانمندی جلوگیری از نارسایی مجموع صفر به ظهور یک سر مربی بزرگ و نامدار فوتبال خواهد انجامید.

خطوط دفاع و حمله رتبه مطلوبی را در یک بازی فوتبال کسب می کنند؛ ولی خط میانی با عملکردی ضعیف، خود را نشان می دهد. در اینجا مدل رهبری سر مربی تیم فوتبال، پدیده عملکرد مجموع صفر را در کارنامه خود ثبت کرده است. زیرا فعالیت های ارزشمند خطوط حمله و دفاع، با عملکرد ضعیف خط میانی خنثی شده اند.

مدیریت زمان - زمان مجموع صفر

وقتی که رهبری سازمان برای پیشبرد اهداف برنامه های کاری را طراحی می کند، زمان های صرف شده مفید برای تحقق اهداف با زمان های غیر مفید اتلاف شده توسط عوامل مختلف سازمان حاصل جمع صفر را به دنبال خواهند داشت. حاصل جمع یک ساعت کار مفید با یک ساعت کار غیر مفید مساوی صفر است. در حالی که در این جا حاصل جمع ریاضی عدد ۲ است.

رقابت مجموع صفر

نارسایی مجموع صفر همیشه در حوزه شخصی یا درون سازمانی یا یک تیم اتفاق نمی افتد. جالب ترین نمونه و عجیب ترین رخداد نارسایی مجموع صفر در حوزه رقابت میان بنگاه های رقیب یا یک صنعت با صنعت دیگر رخ می دهند. رقابت مجموع صفر، اقتصاد یک کشور را با مخاطره روبرو می کند. زیرا بنگاه ها به اتفاق، کمر به نابودی همدیگر بسته اند. نابودی بنگاه های تجاری به نوعی زوال اقتصاد را به دنبال دارد.

کاشف رقابت مجموع صفر مایکل پورتر است. وی در نظریه ها و مقالات خود بعد از سال ۲۰۰۸ میلادی از چهره نامبارک رقابت مجموع صفر پرده برداشت.

تقلید کلید اصلی رقابت مجموع صفر است. استراتژی تقلید احمقانه ترین استراتژی برای یک بنگاه تجاری است. زمانی که تقلید می کنیم در اصل مشتری رقیب خود را کاهش می دهیم. در نتیجه مشتریان بین بنگاه های تقلید کننده و تقلید شونده توزیع می شوند. تقلید متوقف نمی شود؛ بلکه در یک چرخه معیوب تکرار می شود. تکرار تقلید نتایج حاصل از عملیات همه بازیگران رشته مربوطه در کسب و کار را به نقطه صفر و زیان نزدیک می کند.

اثر "به جهنم"!

تا حالا حتما تصمیم گرفته‌اید که رژیم بگیرید، تا یک مدت هم خوب پیش رفته‌اید، ولی از یک جایی رژیم‌تان شکسته شده و بعد از آن همه چیز خراب می‌شود و این چرخه بارها و بارها برای شما تکرار می‌گردد.

یکی از دلایل این موضوع را روانشناسان اثر "به جهنم" می‌دانند. اولین اختلال و انحرافی که در مسیر رژیم گرفتن شما ایجاد می‌شود (مثلا به یک مهمانی دعوت می‌شوید و به اصرار میزبان که همین یک شب است، رژیم‌تان شکسته می‌شود)، باعث می‌شود با وسوسه‌های بعدی خیلی زود تسلیم شوید، به طور ذهنی به خود بگوئید من که همین الان هم رژیمم بهم خورده، پس به جهنم... اثر به جهنم خیلی جاها خودش را نشان می‌دهد. تصمیم به ورزش، یادگیری زبان انگلیسی، یادگیری یک فعالیت هنری جدید و ... برای خیلی از افراد این اثر در سرتاسر زندگی سایه انداخته است و باعث می‌شود از یک جایی از تلاش برای رسیدن به آنچه می‌خواستند و آنچه باید باشند دست بکشند.

اثر به جهنم شما را تبدیل به آدم‌های نیمه راه، نصفه‌کاره و خودفریب خواهد کرد، پس شدیداً مواظب این اثر باشید.

وفاداری کارکنان را نمی‌توان فقط با پول خرید!

شیوه‌های قدیمی ایجاد دل‌بستگی در کارکنان دیگر برای نگه‌داشت آنها کافی نیست. مشوق‌های سنتی مانند افزایش حقوق و پاداش به حداقل انتظارات تبدیل شده‌اند. سازمان‌ها باید الگوهای خود را با تمرکز بر تجربه کلی کارکنان تکامل بخشند. اهمیت سهم رشد، مشارکت و رفاه باید در تجربه کارکنان برابر باشد. این سه عامل ضروری هستند، زیرا تعادل آنها باعث ایجاد تجربه مثبت یا منفی برای کارکنان می‌شود.

در تازه‌ترین پژوهش‌های موسسه مکنزی که درباره استعفای شمار گسترده‌ای از کارکنان در سطح جهان صورت گرفت، پاسخ‌دهندگان سه عنصر تجربه کارکنان را به عنوان مهم‌ترین دلایل استعفای گسترده اخیر رتبه‌بندی کردند. این سه عنصر عبارتند از:

عدم برخورداری از رهبران سازمانی دلسوز (۳۵درصد)

عدم برخورداری از امیدواری پایدار به کار (۳۵درصد)

عدم برخورداری از پتانسیل ارتقاء و پیشرفت شغلی (۳۵درصد)

رهبران سازمان‌ها می‌توانند برای ایجاد تجربه‌ای انسان‌محور که مورد پسند کارکنان باشد، ۳ اقدام را به شرح زیر اجرا کنند:

طبق تحقیقات انجام شده، تا ۵۵درصد دل‌بستگی کارکنان نتیجه قدردانی‌های غیرمالی است که به‌عنوان بزرگ‌ترین انگیزه در تجربه کارکنان به‌شمار می‌رود. تصمیم کارکنان برای ترک سازمان اغلب ناشی از احساس بها ندادن سازمان یا مدیران آن به آنهاست.

برای دور شدن از این دام، رهبران سازمان می‌توانند با تعیین اولویت‌های تیم‌هایشان، قدردانی از کارکنان با توجه به ویژگی‌های فردی و نیازهای آنها، و همچنین ایجاد فرصت‌هایی برای ایجاد ارتباط، به شیوه‌های خود معنا ببخشند.

کارکنان بیش از هر زمان دیگر شغل‌شان را تغییر می‌دهند. اگر آنها به عنوان کارکنان موقت در نظر گرفته شوند، فقط خسارات مالی تشدید خواهد شد. ۶۵درصد کارکنانی که به دلیل

عدم برخورداری از امکان رشد و پیشرفت شغلی کارشان را ترک کرده بودند اعلام کردند که نتوانستند به اهداف شغلی خود برسند. ۶۳ درصد گفتند فرصتی برای پیشرفت نداشتند و ۵۹ درصد اظهار کردند که احساسی از سرمایه‌گذاری سازمانشان بر دانش، مهارت و توانایی‌هایشان ندارند.

به عبارت دیگر، کارفرمایان باید با سرمایه‌گذاری بر توسعه کارکنانشان و شفاف‌سازی آینده آنها در سازمان، به گونه‌ای رفتار کنند که کارکنان برای ماندن آمده‌اند؛ در غیراین صورت نظاره‌گر خروج آنها خواهند بود.

در حالی که بسیاری از سازمان‌ها وجود فزاینده عدم مشارکت و فرسودگی شغلی را تصدیق می‌کنند، ولی اغلب در رسیدگی به آن کوتاهی کرده‌اند.

سازمان‌ها برای ادامه رشد و توسعه خود باید روش‌های آسانی برای بهبود شرایط انعطاف‌پذیری، و تعادل بین کار و زندگی ایجاد کنند. که همه این عناصر به بخش‌هایی از یک مدل کاری پایدارتر متمرکز بر بهره‌وری و رفاه تبدیل می‌شود.

شرکت‌ها با پشتیبانی رهبرانی که بر توسعه مدل‌های کاری پایدار متمرکز شده‌اند، می‌توانند «کاری که کارکنان باید انجام دهند» را به «کاری که کارکنان می‌خواهند انجام دهند» تبدیل کنند.

پنج تصور اشتباه در مورد آزمون‌های شخصیت‌شناسی

انسان موجودی پیچیده است که شناخت تمام زوایای وجودی‌اش کار ساده‌ای نیست. با این وجود فلاسفه، روانشناسان و محققان بسیاری در سراسر جهان از زمان‌های بسیار دور در تلاش هستند تا افرادی با رفتار یا طرز فکر نسبتاً مشابه را در یک تیپ شخصیتی قرار دهند و بر همین مبنا تست‌های شخصیتی مختلفی طراحی شده‌اند.

تست‌های شخصیت‌شناسی از محبوبیت زیادی برخوردار هستند و جدای از سرگرمی، در بخش منابع انسانی شرکت‌ها و موسسات بزرگ دنیا به کار برده می‌روند. با وجود کاربرد گسترده این آزمون‌ها، تصورات اشتباهی نیز در مورد آنها شکل گرفته که در این مطلب به ۵ مورد از آنها اشاره شده است.

۱- شخصیت موضوعی ذاتی و درونی است.

مطالعات جهش‌های ژنتیکی نشان می‌دهد که همه چیز بعد از تولد قابل تغییر است. به علاوه در بسیاری از تحقیقات انجام شده، نتایجی کاملاً متفاوت به دست آمده و شخصیت فرد با گذشت زمان دستخوش تغییر شده است.

۲- تست‌های شخصیت بر پایه علم روانشناسی طراحی شده‌اند.

در موارد بسیاری دیده می‌شود که طراحی برخی تست‌های شخصیتی ریشه کاملاً عرفانی یا شبه عرفانی دارند و ارتباطی به مطالعات روانشناسی ندارند و اتفاقاً از سوی افرادی معمولی یا بدون تحصیلات دانشگاهی مرسوم و از طریق دریافته‌ها و الهام‌های درونی طراحی شده‌اند.

۳- در طراحی سوالات تست‌های شخصیت، هیچ‌گونه تعصب و جانب‌داری وجود ندارد.

برخلاف تصور برخی، در تست‌های شخصیت‌شناسی نیز سوالات سوگیرانه دیده می‌شود. گاهی اوقات سناریوهایی در برخی تست‌ها به تصویر کشیده می‌شود که جانب‌داری در آن به خوبی دیده می‌شود.

سوالاتی در مورد پول، رفاه، چگونه گذراندن اوقات فراغت و برخی سوالات دیگر در بازه‌های زمانی مختلف و برای طیف‌های مختلف می‌تواند مفاهیم متفاوتی را به همراه داشته باشد.

۴- نتایج تست‌های شخصیت کاملا معتبر و قابل اعتماد است.

تست‌های شخصیت نیز مانند هر محصول دیگری به شکل‌های مختلفی به فروش می‌رسند و می‌توانند مانند هر محصولی چالش‌ها و مسایل خاص خودشان را داشته باشند. نمی‌توان گفت این تست‌ها از ریشه و بنیاد اطلاعات غیرمعتبری را ارائه می‌دهند، اما مهر تایید صد درصد هم نمی‌توان به نتایج آن زد.

۵- تست‌های شخصیت نیز مانند طالع‌بینی کاری سرگرم کننده و بی‌خطر است.

برخی افراد برای سرگرم شدن به سراغ تست‌های شخصیت می‌روند. محققان معتقد هستند که نباید به عنوان سرگرمی به سراغ تست‌های شخصیت رفت. بسیاری از شرکت‌های بزرگ دنیا با کمک تست‌های شخصیت پرسنل خود را در موقعیت مناسب کاری قرار می‌دهند و به پیشرفت‌ها و نتایج خوبی نیز از همین طریق دست یافته‌اند.

۵ خواسته کارکنان از کارفرمایان

برخورد خوب و منصفانه با کارمندان یکی از مهم‌ترین و پیچیده‌ترین مسائلی است که شرکت‌ها امروزه با آن مواجه هستند. با وجود نیروی کاری که از نسل‌های مختلفی تشکیل شده و انتظاراتی که هر کدام، از کارفرمایان خود دارند، این سوال مطرح می‌شود که کمپانی‌ها دقیقاً باید چه ارتباطی با کارمندان خود برقرار سازند و چطور این کار را بکنند؟

در اینجا راهکارهایی را معرفی می‌کنیم که شرکت‌ها می‌توانند برای بهبود روابط خود با کارکنان‌شان از آنها بهره بگیرند:

۱- اعتماد: من را نآمید نکنید.

همه‌ی افراد، در درجه‌ی اول دوست دارند برای شرکتی کار کنند که به آن اعتماد دارند، شرکتی که به وعده‌هایش عمل کند و احساس باارزش بودن به شخص بدهد. برای کسانی که من در تحقیق خود مورد مطالعه قرار دادم، حقوق و مزایای مناسب، اساس اعتماد در محل کار و همچنین نقطه‌ی شروع برای ایجاد رابطه‌ی بهتر بین کارفرما و کارمندان را تشکیل می‌دهد.

سیاست‌هایی که به افراد نشان دهد که کار خوب آنها بدون قدردانی باقی نمی‌ماند نیز برای فراهم نمودن یک محیط کار مثبت و آرامش‌بخش، از هر نسلی که باشند، ضروری است.

۲- ارتقا: زندگی روزمره‌ی مرا بهبود دهید.

برقراری توازن بین زندگی شخصی و کار، برای همه کارکنان اهمیت دارد؛ اما گروه‌های مختلف، خواسته‌های متفاوتی دارند. نسل اولی‌ها به دنبال این هستند که مهارت‌ها و توانایی‌های منحصر به فردشان تصدیق شود. نسل دومی‌ها به دنبال کارفرمایانی با رفتار دوستانه هستند تا در وظایف شخصی آنها خیلی سخت‌گیری نکنند. نسل سومی‌ها به دنبال کارفرمایی هستند که برای توسعه فردی اهمیت زیادی قائل باشد. آنها برای ایده‌های خوب توقع پاداش دارند و طرفدار تساوی حقوق در ساختار اداری هستند.

۳- مسئولیت‌پذیری: منصفانه رفتار کنید.

همه افراد توقع دارند کارفرمایان‌شان با دیگران منصفانه برخورد کنند، ضوابط اخلاقی را رعایت کنند و در فعالیت‌های مربوط به کسب‌وکار خود نسبت به کارمندان، تأمین‌کنندگان، شرکای تجاری و سهامداران با هوشیاری کافی عمل کنند.

۴- اجتماع: من را با دیگران مرتبط کنید.

شرکتی که ما برای آن کار می‌کنیم مانند یک نشان است که به سینه‌ی خود سنجاق می‌کنیم و نشان می‌دهد ما چه کسی هستیم و در روابط خود با خانواده، دوستان و به طور کلی مردمی که با آنها تعامل داریم، چگونه رفتار می‌کنیم.

در حالی که نسل‌اولی‌ها بیشتر دوست دارند در کنار هم گروهی‌های خود کار کنند، نسل دومی‌ها به دنبال ایجاد روابط دوستانه با همکاران خود هستند و نسل سومی‌ها مایل‌اند اوقات خود را، چه به صورت فیزیکی و چه به صورت مجازی، در یک محیط منسجم، حمایتگر و پربار سپری کنند.

۵- مشارکت: مرا از آنچه امروز هستم بالاتر ببرید.

مردم می‌خواهند برای کمپانی‌هایی کار کنند که در اموری که برای آنها مهم است مشارکت می‌کنند و برای رفع نگرانی‌های جامعه در مورد مسائل روز کمک می‌کنند، البته به شرطی که آنها در این جریان به دنبال رسیدن به مقاصد سیاسی نباشند.

نسل اولی‌ها، نسل دومی‌ها و نسل سومی‌ها همگی از شرکتی که برای آن کار می‌کنند انتظار دارند به آنها کمک کنند تا به آرمان‌های خود برسند.

قانون گودهارت چیست؟

در دهه ۱۹۷۰ چارلز گودهارت، اقتصاددان انگلیسی، موضوعی را مطرح کرد که بعدها به قانون گودهارت مشهور شد. البته این مفهوم در ابتدا برای انتقاد به سیاست‌های پولی دولت مارگارت تاچر، نخست‌وزیر بریتانیا، مورد استفاده قرار گرفت و در حال حاضر نیز در بسیاری از حوزه‌های اقتصادی کاربرد دارد. به طور کلی، این قانون بیان می‌کند:

"وقتی یک شاخص اندازه‌گیری به یک هدف تبدیل شود، دیگر شاخص خوبی نخواهد بود."

مثالی برای قانون گودهارت

مدیر یک مرکز تماس خدمات مشتریان به منظور افزایش درآمد، سیاست کاری جدیدی را آغاز می‌کند: "از این پس هر کارمند به جای پرداخت دستمزد ساعتی، حقوق خود را بر حسب تعداد تماس‌های تلفنی دریافت می‌کند."

این سیاست باعث شد تا بعد از گذشت یک هفته تعداد تماس‌ها در روز به دو برابر افزایش یابد و به نظر می‌رسید که موفقیت‌آمیز بوده است. مدیر مربوطه که پیش از این هیچ‌گاه به درخواست‌های کارمندان خود توجهی نداشت، از نتیجه این سیاست بسیار راضی بود.

بنابراین، یک روز تصمیم گرفت که به کارمندانش سر بزند، اما با صحنه شوکه‌کننده‌ای مواجه شد! کارمندان او برای پاسخ دادن به تماس مشتریان، تلفن را برمی‌داشتند و بعد از چند پاسخ کوتاه و حتی بدون خداحافظی تلفن را قطع می‌کردند. پس تعجبی نداشت که چرا تعداد تماس‌ها دو برابر شده بود!

در واقع این مدیر افزایش تعداد تماس‌ها را هدف و مبنای اصلی قرار داد. در نتیجه بدون آنکه خودش بخواهد به کارمندانش این انگیزه را داد که کیفیت را فدای سرعت کنند. او قربانی پدیده‌ای شد که به قانون گودهارت معروف است.

جنگ پنهان با تغییر!

گاهی بدون آن که بدانیم و متوجه باشیم، ممکن است درگیر مبارزه با تغییر شویم. این جنگ پنهان با تغییر ممکن است در بلندمدت به ضرر ما تمام شود. اما از کجا می‌شود فهمید که ما درگیر این جنگ پنهان با تغییر هستیم یا نه؟ در اینجا به هفت نشانه این جنگ پنهان اشاره می‌کنیم.

دارید برای یک بازی جدید، از همان قواعد قدیمی استفاده می‌کنید.

متاسفانه بازی قدیمی شما تمام شده است. فشار بازار و رقابت، بازی جدیدی را به پا کرده که قواعد تازه هم دارد. مثلاً اگر هنوز از نرم افزارهای جدید منابع انسانی برای مدیریت منابع ارزشمند خود استفاده نمی‌کنید، ناخودآگاه دارید در برابر تغییر و ورود به دنیای دیجیتال مقاومت می‌کنید.

از پذیرش وظایف جدید طفره می‌روید.

دو دلیل برای این کار وجود دارد. یا از ناشناخته‌ها می‌ترسید که عین مقاومت است و یا حجم کارتان بالاست. اگر وضعیت دوم را دارید باید بدانید که به کارگیری روش‌های جدید سرتان را خلوت‌تر خواهد کرد.

سعی دارید روند کارها را کند کنید.

در عصر جدید نمی‌توانید برای هر اتفاق تازه‌ای که می‌افتد، روند کارها را کند کنید تا بفهمید چه خبر است. باید بدانید از این به بعد این اتفاقات تازه بیشتر هم می‌شود. گاهی باید سرعت‌تان را افزایش دهید.

سخت سعی دارید چیزی که مهار نشدنی است را مهار کنید.

آیا می‌توانید جلوی خورشید را بگیرید تا طلوع نکند؟ در زندگی خیلی چیزها با شما نیست، وقت‌تان را تلف نکنید. کنترل خیلی از تغییرات دست شما نیست، پس سعی در کنترل آن نداشته باشید.

دارید نقش قربانی را بازی می کنید.

جواری رفتار می کنید که همه دلشان برایتان بسوزد و می خواهید ثابت کنید که دارید در راه تغییرات قربانی می شوید. این واکنش قاتل خود شماست. اگر برای ایجاد تناسب بین کار خود و تغییرات صورت گرفته انرژی نگذارید، کسی را پیدا می کنند که این کار را انجام دهد!

امیدوارید کس دیگری وضع را برای شما بهتر کند.

اگر می خواهید چنین کسی را پیدا کنید، لازم است به ۱۰۰ سال قبل برگردید! در آن زمان این مدیران بودند که وضع را برای شما بدتر یا بهتر می کردند. اکنون اغلب مسئولیتها به دوش خودتان است.

کاملاً فلج شده اید.

گاهی در برابر تغییر کاملاً فلج می شوید و نمی توانید واکنشی نشان دهید. لازم است به جای فلج شدن، خودتان به استقبال تغییر بروید.

اگر هر کدام از این هفت علامت خطرناک را در خودتان و یا همکارانتان دیدید، باید به سرعت دست به کار شوید. تغییر، واقعیت حذف نشدن زندگی حرفه ای امروزین است. با تغییر نجات دهید، صلح کنید و بازی برد-برد شکل دهید.

احترام به شخصیت کارمندان؛ ویژگی مشترک مدیران موفق

بسیاری از افراد در پست‌های مدیریتی خودشان را گم می‌کنند و عصبانیت و بی‌احترامی را به حساب ابهت می‌گذارند؛ ولی مدیران موفق به ارزش حفظ شخصیت کارمندان آگاه هستند. مدیران خردمند سعی می‌کنند به جای ایجاد فضای دیکتاتوری، احترام کارمندانشان را کسب کنند. این کار باعث وفاداری کارمندان و فداکاری بیش‌تر آن‌ها، در راستای تحقق منافع شرکت می‌شود.

در محیط کاری بازدهی افراد به هویت آن‌ها وابسته است. از کارمندان تحقیر شده نمی‌توان انتظار انجام کاری فوق‌العاده داشت. عموماً وقتی عمل اشتباهی سر می‌زند، آن رفتار بیش‌تر از سهل‌انگاری یا بی‌توجهی، به حساب شخصیت و فرهنگ خاطی گذاشته می‌شود. هیچ کس تمایل به شنیدن توهین و سرزنش ندارد.

رئیس خوب عزت نفس کارمندان را خدشه‌دار نمی‌کند.

عزت نفس و شخصیت کارمندان در سلسله مراتب اجتماعی یک محیط کاری سالم، از قداست برخوردار است. کارمندان در این سن تغییرناپذیر هستند. شاید بتوان از انجام عملی ممانعت کرد؛ ولی هرگز نمی‌توان ذهنیت کسی را بدون آن که خودش به درک لازم رسیده باشد، تغییر داد. ضربه زدن به عزت نفس دیگران باعث می‌شود آن‌ها بدون امکان بازیابی، عمری با سرافکندگی زندگی کنند. به همین دلیل مدیر خوب برای کارمندانش احترام قائل است. بهترین عکس‌العمل برای رفتارهای ناشایست، انتقاد کردن غیر مستقیم از نفس عمل به‌جای زیر سؤال بردن شخصیت فرد است.

رفتار محترمانه مقبولیت بیش‌تری دارد.

نتیجه‌ی مطالعات مختلف حاکی از آن است که به دلیل احساس پوچی، احتمال این‌که افراد به انتقادهای توهین‌آمیز توجه کنند بسیار اندک است. یافتن روش مناسب برای بازخوردهای منفی، تأثیر آن را به مراتب افزایش می‌دهد. گوشزد کردن سلسله مراتب اجتماعی در جوامع انسانی تأثیر منفی روی احساس عزت نفس مخاطبان می‌گذارد. شاید به این دلیل است که نمره دادن به دانش‌آموزان برای تشویق آن‌ها کم‌تر از توصیه‌ی دوستانه تأثیر دارد. با نسبت دادن نمره، هر

دانش‌آموز از بیش‌ترین به کم‌ترین طبقه‌بندی می‌شود. شخصی که در نفس خود احساس کم‌ارزشی داشته باشد، انگیزه‌ای برای رشد و اعتلا نخواهد داشت.

افراط و تفریط در احترام نتیجه‌ای ندارد.

سرزنش و عصبانیت به دلایل ذکرشده نتیجه‌ی مثبتی نخواهد داشت. در عین حال خوش‌رویی و تعارف‌های بیش از اندازه هم باعث پررویی و حق به جانبی افراد خاطی خواهد شد. بهتر است در رفتارتان ترکیبی از احترام و انتقاد غیر مستقیم به کار ببرید. در عین حال به طرف مقابل بفهمانید که این احترام همیشگی نیست. حفظ عزت کارمندان در کنار نظم و اقتدار باعث دل‌بستگی آن‌ها به شما می‌شود که موجب بازدهی بیش‌تر و انسجام سازمان خواهد شد.

۱۰ راز موفقیت پروکتر آند گمبل

شرکت پروکتر آند گمبل، که امروزه با درآمدی بیش از ۷۰ میلیارد دلار، یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های جهان است، در ۱۸۴ سال پیش یعنی در سال ۱۸۳۷ توسط دو باجناق به نام‌های ویلیام پروکتر و جیمز گمبل تاسیس شد.

شمع و صابون، دو محصول اولیه پروکتر آند گمبل بودند، ولی امروزه شرکت ده‌ها نوع محصول و برندهای مختلفی مثل تاید، پمپرز، اورال بی، کرسست، ژیلت، دوراسل و غیره دارد که آن را به یکی از موفق‌ترین شرکت‌ها در زمینه بازاریابی و برندینگ تبدیل کرده است

رابطه برنر، در تحقیق خود درباره این شرکت که نتایج آن در مجله بیزنس ویک چاپ شده، ۱۰ راز موفقیت پروکتر آند گمبل را به شرح زیر توضیح داده است:

۱- شناخت و درک درست مشتری

پروکتر آند گمبل سالانه بیش از ۱۰۰ میلیون دلار خرج تحقیقات بازاریابی از مشتریان و واسطه‌های فروش و توزیع در سراسر جهان می‌کند

شرکت برای این منظور سالانه بیش از ۱۰ هزار تحقیقات بازار رسمی انجام می‌دهد و با بیش از ۳ میلیون مشتری از طریق ایمیل و تلفن تماس می‌گیرد

علاوه بر تحقیقات بازار رسمی، مدیران شرکت موظفند به طور مستمر در بازار حاضر شوند و با مشتریان و واسطه‌های فروش و توزیع گفتگو کنند.

۲- چشم‌انداز بلندمدت

پروکتر آند گمبل برای معرفی محصولات جدید خود به بازار، اصلاً عجله نمی‌کند و با تمرکز بر چشم‌انداز بلندمدت خود مبنی بر ارائه محصولات جدید خاص و متمایز، قبل از ارائه هر محصول جدیدی به بازار، تحقیق و بررسی مفصلی انجام می‌دهد

برای مثال، شرکت برای معرفی برند پرینگلس به بازار چپس سیب زمینی، بیش از ۱۰ سال تحقیق و بررسی انجام داد که نتیجه آن، تبدیل شدن پرینگلس به یکی از برندهای رهبر در این بازار است

۳- استمرار در عرضه محصولات جدید

پروکتر آند گمبل سالانه بیش از ۲ میلیارد دلار برای طراحی محصولات جدید و خلاقانه سرمایه گذاری می کند

شرکت با کمک اساتید برتر دانشگاه‌هایی مثل هاروارد، بیش از ۳ هزار اختراع ثبت کرده است

۴- بهبود مستمر کیفیت

پروکتر آند گمبل هیچ وقت محصولی با کیفیت متوسط به بازار عرضه نمی کند؛ این قانونی است که همه مدیران شرکت موظفند به آن عمل کنند

از سوی دیگر، شرکت روی بهبود مستمر محصولاتش هم تمرکز می کند و به طور مداوم، نقاط قوت آنها را تقویت و نقاط ضعفشان را کاهش می دهد

۵- توسعه درست برندها

پروکتر آند گمبل، برندهایش را به درستی توسعه داده و با این که برندهای معروف متعددی دارد، ولی هیچ وقت تمرکز آنها را به هم نزده است و مثلاً از برند فوق‌العاده معروف تایید خود برای تولید هیچ محصولی غیر از پودر و مایع لباسشویی استفاده نکرده است

۶- استفاده از چند برند

پروکتر آند گمبل در اکثر خطوط محصول خود و برای مقابله با حملات رقبا، پر کردن قفسه‌های فروشگاه‌ها و جذب مشتریانی با نیازهای مختلف، به طور هم‌زمان از چند برند استفاده می کند

برای مثال، شرکت در خط محصول پودر لباسشویی از برندهای مختلفی مثل تایید، آریل، ارا، چپیر و غیره استفاده می کند.

۷- تبلیغات مستمر و جذاب

پروکتر آند گمبل سالانه به این شعار که «هر مدیری که از ترس هزینه‌ها، تبلیغاتش را متوقف کند، مثل کسی است که از ترس مرگ، باتری ساعتش را در بیاورد» کاملاً اعتقاد دارد
روی همین اصل، شرکت سالانه بیش از ۲ میلیارد دلار برای تبلیغ برندها و محصولاتش سرمایه‌گذاری می‌کند

۸- تیم‌های فروش حرفه‌ای و پرتلاش

طبق بررسی انجمن بازاریابی آمریکا، تیم فروش پروکتر آند گمبل جزء ۲۵ تیم برتر فروش در تمام دنیاست

شرکت تیم‌های فروش حرفه‌ای را برای تمرکز بر مشتریان اصلی خود توسعه داده است. برای مثال، یک تیم فروش ۱۵۰ نفره فقط مسئول مدیریت ارتباط با فروشگاه‌های زنجیره‌ای وال مارت هستند

۹- بهره‌وری در تولید و کاهش هزینه‌ها

طبق بررسی انجمن مدیریت تولید آمریکا، کارخانجات پروکتر آند گمبل، از نظر افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌های تولید، سرآمد تمام کارخانجات آمریکایی هستند

این توانایی به شرکت اجازه می‌دهد تا قیمت تمام شده محصولاتش را به شدت کنترل کند و در نتیجه بتواند هم حاشیه سود مناسبی داشته باشد و هم با ارائه تخفیف‌های خوب به شبکه‌های توزیع، آنها را به خود وفادار سازد

۱۰- سیستم پیشرفته مدیریت برندهای شرکت

پروکتر آند گمبل یکی از شرکت‌های سرآمد در زمینه مدیریت برندهای شرکت است
در سیستم مدیریتی پروکتر آند گمبل، هر مجموعه‌ای از برندهای هم‌خانواده، یک مدیر مشخص و اصلی دارد که مسئول افزایش درآمد و سود و تنظیم روابط میان برندهای هم‌خانواده با یکدیگر است

اصل "کاری بکن!"

زمانی که دبیرستان بودم، معلم ریاضی مان، آقای پک وود، همیشه می گفت: "اگر در مسئله‌ای گیر کردید، ننشینید به آن فکر کنید. شروع کنید رویش کار کنید، حتی اگر نمی دانید چه کار دارید می کنید. خود این کار کردن در نهایت باعث می شود افکار درستی در ذهن شما پیدا بشود."

اگر می خواهید کاری انجام دهید اما احساس می کنید انگیزه یا الهامی برای آن ندارید، آنگاه پیش خودتان فکر می کنید دخلتان آمده است. کاری نیست که بتوانید برایش انجام دهید مگر اینکه یک رویداد مهم اساسی در زندگی‌تان رخ دهد که باعث شود انگیزه پیدا کنید، از روی کاناپه بلند شوید و کاری کنید.

اگر برای ایجاد یک تغییر بزرگ در زندگی‌تان انگیزه کافی ندارید کاری بکنید، هر کاری. سپس از پیامدهای ناشی از آن کار به عنوان عاملی برای ایجاد انگیزه در خودتان استفاده کنید. من به این می گویم اصل "کاری بکن!"

تیم فریس، نویسنده آمریکایی، داستانی را نقل می کرد درباره نویسنده‌ای که بیش از ۷۰ رمان نوشته بود. کسی از آن رمان نویس پرسیده بود چگونه توانسته این قدر پیگیر و مداوم بنویسد و همچنان انگیزه و خلاقیتش را حفظ کند. او در پاسخ گفته بود: "روزی ۲۰۰ کلمه ناقابل، همین!". نکته این بود که اگر خودش را وادار می کرد روزی ۲۰۰ کلمه بنویسد در مقایسه با حالتی که هیچ چیز نمی نوشت، انگیزه و الهام خیلی بیشتری می داشت و سپس یک روز چشم باز می کرد و می دید هزاران کلمه روی کاغذ دارد.

اگر از اصل "کاری بکن" پیروی کنیم، شکست بی اهمیت جلوه می کند. وقتی معیار موفقیت صرفاً عمل کردن باشد، وقتی هر نتیجه‌ای نوعی پیشرفت به حساب آید و مهم باشد، وقتی الهام را نوعی پاداش بدانیم و نه پیش نیاز، خود را به جلو رانده ایم؛ ما با شکست مشکلی نخواهیم داشت زیرا شکست ما را پیش خواهد برد.

برگه قلب 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 سالهاست 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!

مدیران سازمان را از درون سازمان انتخاب کنیم یا از بیرون؟

در سازمان ها دو دسته مدیر داریم یا میتوانیم داشته باشیم؛ یک، مدیرانی که از درون سازمان رشد کرده اند، سلسله مراتب را طی کرده اند و مدیر شده اند و دو، مدیرانی که از بیرون دعوت میشوند و به استخدام سازمان در می آیند تا مستقیماً مسئولیتهای مدیریتی را بر عهده بگیرند. مدیران بیرونی با خودشان ایده های جدید می آورند، نسبت به گذشته سازمان تعصب کور ندارند، چیزهایی را می بینند که درونی ها به دلیل عادت زدگی و روزمرگی، آنها را نمی بینند، میتوانند ساختار شکنی کنند، نسبت به اعضای سازمان پیشداوری ندارند و بالاخره، انگیزه زیادی دارند تا در همان هفته ها و ماه های اول، خودشان را اثبات کنند و در نقش منجی سازمان، مورد تحسین و تأیید قرار بگیرند.

علیرغم همه این امتیازات، تحقیقات زیادی انجام شده که حاکی از آن است که مدیران درون سازمانی، اگر درست انتخاب شوند، موفق تر از بیرونی ها خواهند بود. وقتی مدیران را از درون سازمان انتخاب میکنیم آنها:

۱- فرهنگ و مناسبات و ارتباطات را میشناسند.

۲- با اهداف و برنامه ها آشنا هستند و تا حدود زیادی به آنها ملتزم و متعهد میباشند و از صفر شروع نمیکنند.

۳- نسبت به سازمان تعصب دارند و در قبال سرنوشت آن، احساس مسئولیت میکنند.

۴- به سایر کارکنان پیام میدهند که اگر آنها هم خوب کار کنند و شایسته باشند، میتوانند رشد کنند، ارتقا یابند و مدیر شوند، لذا خروج از خدمت کارکنان شایسته کاهش می یابد و روحیه کارکنان تقویت میشود.

۵- شایسته هستند؛ زیرا بعد از سالها کار در سازمان، ما آنها و قابلیت هایشان را دقیقتر میشناسیم، لذا انتخاب آنها با ریسک کمتر و اطمینان بیشتری انجام میشود.

۶- برای شروع کار در مسئولیتهای جدید خود، نیاز کمتری به آموزش و توجیه دارند.

این نوع انتصاب با چند ریسک جدی هم مواجه است که باید مراقب آنها بود مانند:
مشکل بروز حسادت و رقابتهای داخلی منفی و مشکل توجیه و حفظ روحیه کسانی که در رقابتهای داخلی برای ارتقاء برنده نمیشوند.

غیر منعطف شدن سازمان از نظر فرهنگی و مقاومت آن در قبال تغییراتی که منشاء بیرونی دارند.

محدودیت در ورود افکار و ایده های جدید

از این رو پیشنهاد میشود که از ترکیبی از مدیران درونی و بیرونی بهره ببرید البته با تأکید بر سهم بیشتر مدیران درونی.

ویژگی‌های مدیری که دلسوز کارکنانش است.

برخی از منتقدین بر این اعتقادند مدیران دلسوزی که این سبک مدیریتی را انتخاب می‌کنند از سایر هم‌تایان خود در زمینه دستیابی به اهداف کاری عقب می‌مانند و در موقعیت‌های رقابتی، حرف زیادی برای زدن در برابر سایر مدیران ندارند.

اما مدیران دلسوز در اغلب تصمیمات تمام اعضای تیم را به مشارکت می‌طلبند و از آنها نظر و پیشنهاد می‌خواهند؛ در نتیجه تیم او یکی از موفق‌ترین و ماندگارترین تیم‌های کاری در سازمان به حساب می‌آید و میزان ترک خدمت و غیبت افراد در آن بسیار پایین است و سطح بهره‌وری تیمی و فردی اعضا و مشارکت‌جویی آنها بسیار بالاست.

شما برای اینکه به یک مدیر دلسوز تبدیل شوید باید ویژگی‌های زیر را در خود تقویت کنید:

گوش کردن:

این گوش کردن باید از نوع «گوش کردن فعال» و همراه با بازخوردهای مهربانانه‌ای باشد تا به افراد ثابت شود آنچه می‌گویند محترم است و بر تصمیم‌گیری‌های مدیرشان تاثیرگذار خواهد بود.

همدردی کردن:

مدیران دلسوز به خوبی می‌توانند به هر موقعیتی از دریچه دید افرادشان نگاه کنند. آنها در بهترین زمان و به بهترین شیوه ممکن با کارکنانشان ابراز همدردی می‌کنند و در گرفتاری‌ها و مشکلات همراهشان هستند و از فرافکنی و انداختن تقصیر به گردن دیگران خودداری می‌کنند.

حل کردن مشکلات:

یک مدیر دلسوز و آگاه به خوبی از نیازهای عاطفی افرادش آگاه هست و با ایجاد یک محیط کاری سالم و شاد به برآورده شدن نیازهای روحی و احساسی کارکنانش کمک می‌کند. او بیشتر از آنکه یک مدیر و مافوق باشد، یک حل‌کننده مشکلات و برآورده‌کننده نیازهاست و کسی است که می‌توان برای برداشتن موانع موجود روی او حساب کرد.

خودآگاهی:

خودآگاهی یعنی تشخیص اینکه اعمال و رفتار یک مدیر چه تاثیری بر اطرافیانش دارد و بازخورد رفتارها و برخوردهای او با زیردستانش چیست و با دستیابی به همین درک و شناخت است که می‌توان به مدیری دلسوز خوب تبدیل شد.

متقاعدسازی:

مدیران دلسوز به شدت از متقاعدسازی افرادشان برای تشویق و تحریک آنها استفاده می‌کنند و تمایلی به استفاده از قوه قهریه و دستور دادن برای پیشبرد کارها از خود نشان نمی‌دهند. برای آنها متقاعدسازی زیردستان و ارائه توضیحات و استدلال‌های کافی برای توجیه تصمیم‌های اتخاذ شده دارای اهمیت بسیار زیادی است.

قدرت پیش‌بینی:

عامل اصلی قوی‌تر بودن مدیران دلسوز در زمینه پیش‌بینی آینده این است که آنها به خوبی می‌توانند از دید دیگران و زاویه‌های دید متنوعی به قضایا بنگرند و دیدی جامع‌تری نسبت به آنچه در گذشته روی داده است به دست آورند و هر کس که گذشته را بهتر بشناسد به طور حتم خواهد توانست آینده را بهتر و دقیق‌تر پیش‌بینی کند.

نظارت کردن:

یک مدیر دلسوز همیشه مسوولیت اعمال و عملکرد تیمش را بر عهده می‌گیرد و از پذیرش مسوولیت عملکرد زیردستانش باکی ندارد حتی اگر زیردستانش مرتکب اشتباهات فردی شده باشند یا به خاطر سهل‌انگاری و اتخاذ تصمیم‌های نادرست به کل تیم ضرر زده باشند.

تعهد داشتن نسبت به رشد افراد:

مدیران دلسوز افرادشان را تشویق می‌کنند تا مهارت‌هایشان را توسعه دهند و در این مسیر از آنها به شکل‌های مختلف حمایت می‌کنند تا به اهداف شغلی‌شان دست یابند.

جامعه‌سازی:

مدیران دلسوز به‌خوبی می‌دانند که چگونه می‌توان در درون یک سازمان «احساس ما بودن» ایجاد کنند و به همین دلیل افرادشان را تشویق می‌کنند تا با سایر کارکنان در سراسر سازمان ارتباط و تعامل داشته باشند.

روح هر سازمان از بالا در آن دمیده می‌شود!

تنها گواه بر صداقت وجدیت یک مدیر، پافشاری بی‌چون و چرای او بر صداقت است. مهمتر از همه این است که این موضوع باید در تصمیم‌گیری‌های مجموعه مدیریتی او متجلی شود. زیرا از طریق صداقت و منش است که مدیریت اعمال می‌گردد.

شخصیت است که الگو می‌سازد و مورد تقلید قرار می‌گیرد، شخصیت چیزی نیست که کسی بتواند مردم را در مورد آن بفریبد. کسانی که با آنها کار می‌کنیم به ویژه زیردستان طی چند هفته به خوبی در می‌یابند که آیا مدیرشان صداقت دارد یا خیر؛ چه بسا در بسیاری از کاستی‌ها آنها را ببخشند: در عدم توانایی و کفایت، احساس ناامنی، یا حتی بدخلقی؛ اما نداشتن صداقت را بر او نمی‌بخشند. همچنین مدیر ارشد را نمی‌بخشند که او را انتخاب کرده است.

این قاعده به ویژه در خصوص افرادی که در راس سازمان هستند مصداق پیدا می‌کند، چرا که روح یک سازمان از بالا در آن دمیده می‌شود. اگر در یک سازمان روحیه قوی حاکم باشد بی‌تردید دلیل آن روحیه افراد بالادست است. اگر روحیه این افراد دچار انحطاط باشد دلیل آن چیزی نخواهد بود جز فساد از بالا، چنانچه ضرب المثلی می‌گوید: "درخت از سرشاخه می‌خشکد."

هیچ فردی را نباید در مسندی بزرگ نشانند مگر آن که مدیریت ارشد اراده کرده باشد شخصیت و منش او سرمشق و الگوی زیردستان شود.

پس وقتی به شما شغلی پیشنهاد می‌شود، شخصیت مدیرعامل و مدیران ارشد را ارزیابی کنید و خود را در کنار انسان‌هایی قرار دهید که پایبند اصول هستند.

سندروم عطش مجازات!

در خیابان در حال رانندگی هستید، ماشین کناری به اشتباه انحراف به چپ می کند و شما را در موقعیت خطرناکی قرار می دهد. در چنین موقعیتی کار درست این است که شما بهترین تصمیم را در کمترین زمان بگیرید و به بهترین شکل ممکن این اتفاق را مدیریت کنید. اما معمولاً چه اتفاقی می افتد؟

شما قبل از اینکه حادثه را به خوبی پشت سر گذاشته باشید، یعنی حین دست و پنجه زدن برای حل مشکل، با عصبانیت شروع به بوق زدن های ممتد و فریاد کشیدن بر سر راننده خاطی می کنید. بدون شک مهمترین کار در آن زمان این است که کسی آسیب و صدمه ای نبیند، ولی حس نیاز به تنبیه طرف مقابل به ما اجازه منطقی فکر کردن نمی دهد. در این گونه موارد تمام فکر و ذکر ما این است که اشتباه طرف مقابل را با شدیدترین درجه ممکن و در کمترین زمان مجازات کنیم، حتی اگر به قیمت سلامتی خود ما تمام شود.

مادری، فرزند کوچک خودش را به پارک برده است. در حین پیاده روی کودک به زمین می خورد و گریه می کند. مادر بدون در نظر گرفتن این نکته که طبیعت کودک در این سن و سال زمین خوردن و گریه کردن است، برای اینکه حس نیاز به مجازات خودش را ارضا کند، بلافاصله بدون هیچ تحلیلی شروع به فریاد زدن بر سر طفل کوچک می کند.

در حال گفتگو با کارمندان هستید. ایشان در حال توضیح دلیل کاهش عملکرد کاری اش می باشد. با توجه به اینکه شما میل شدید و فوری به تنبیه این کارمند دارید، در همان دقایق اولیه گفتگو به جمع بندی و نتیجه مورد نظر خودتان رسیده اید و سایر توضیحات آن کارمند فایده ای برای او نخواهد داشت، چون شما از آن به بعد توجه ای به دلایل شاید منطقی وی نخواهید کرد.

این مثال ها و مثال های بسیار زیاد دیگری که می توان مطرح نمود، بیانگر این است که خیلی از ما انسان ها در برابر اشتباهات افراد دیگر احساس نیاز شدید و فوری برای مجازات آنها داریم. این پدیده را "سندروم عطش مجازات" نام نهاده ام.

جمع‌بندی

بسیاری از روانشناسان معتقدند در کنار پاداش، بایستی از ابزار تنبیه نیز در زمان مناسب استفاده نمود. بهترین زمان تنبیه نیز فاصله کمی بعد از انجام کار اشتباه عنوان شده است تا تاثیر بیشتری در جلوگیری از بروز آن اشتباه در آینده داشته باشد. مفهوم عطش مجازات با این نکته ای که بیان کردم، بسیار متفاوت است. در عطش مجازات ما به دنبال اصلاح رفتار فرد مقابل نیستیم، بلکه به دنبال ارضای حس نیاز خودمان به تنبیه و مجازات طرف مقابل هستیم.

برای خیلی از انسان ها تمایل به مجازات فوری، جذابیت بیشتری نسبت به تمایل به تشویق فوری دارد و این موضوع می تواند پیامدهای منفی بسیاری داشته باشد.

در خیلی از موارد بخشش و یا حتی بی تفاوتی، اثربخشی بیشتری از مجازات عجولانه خواهد داشت. افرادی که میزان عطش مجازات در آنها بیشتر است، خودشان در آینده دچار مشکلات رفتاری بیشتری خواهند شد. اینکه ناخودآگاه همیشه منتظر اشتباه دیگران هستند و به تنها چیزی که فکر می کنند مجازات آنها می باشد، رفته رفته آنها را از نظر ذهنی بیمار خواهد کرد.

خیلی وقت ها باید صبر و حوصله بیشتری به خرج داد و با در نظر گرفتن تمامی جوانب تصمیم گرفت و رفتار کرد. زود واکنش نشان ندهید چون چند دقیقه بعد، عذاب وجدان شما را دیوانه خواهد کرد!

چگونه و چه کسانی را تعدیل کنیم؟

برکناری شغلی، به ویژه در شرایط بد اقتصادی، واقعیتی جدایی ناپذیر از حیات بنگاه اقتصادی و سازمان است.

تعدیل کارکنان کاری دشوار است که مدیران و رهبران نقش مهمی را در این فرآیند بر عهده دارند و باید آموزش‌های لازم را ببینند تا در شرایط مواجه شدن با بحران بهترین تصمیم را اتخاذ کنند.

توجه کنید که اخراج و تعدیل دو عمل کاملاً متمایز محسوب می‌شوند. در صورتی که یک کارمند به دلیل ضعف در رفتار یا عملکرد، برای سازمان یک مشکل محسوب می‌شود، باید وی را با رویه قانونی و مشخص از شرکت اخراج کرد و نه تعدیل.

با تعدیل کارکنان به شکل استراتژیک، گروهی با مسئولیت‌پذیری و کارایی بیشتری خواهید داشت که به شما کمک خواهد کرد سازمان خود را بعد از فرآیند تعدیل به پیش برانید.

در پاسخ به این سوال که «چه کسانی را تعدیل کنیم؟» دقت به سه نکته ضروری است:

۱- بر اساس شغل باید تعدیل کرد و نه فرد

بسیاری از مدیران برای تعدیل نیرو در واحد خود رویکرد کلی در پیش می‌گیرند و این رویکرد در بیشتر موارد به معنای تعدیل کارکنانی است که از همه جدیدترند. اما این رویکرد اشتباه است، زیرا نیازهای اصلی و پایه واحد را در نظر نمی‌گیرد.

اگر چنین روشی را در پیش بگیرید ممکن است مجبور شوید کارکنانی را به صورت موقت برای سمت‌هایی که بعد از تعدیل خالی شدند، استخدام کنید. این افراد اغلب به مرور زمان تبدیل به کارکنانی دائمی می‌شوند و یک‌بار دیگر شما را با مشکل اضافه نیرو مواجه می‌سازند. در حالی که هدف، یافتن راهی برای حذف نیروی اضافی به شکل دائمی و استراتژیک است.

پس باید سعی کنید کارها را تعدیل کنید، نه افراد را. حجم کاری هر فرد را بررسی کنید و تا حد ضرورت کاهش دهید. هر مسوولیت و وظیفه‌ای را که در راستای مسیر استراتژیک شرکت نیست، کنار بگذارید و تنها افرادی را نگه دارید که کار آنها به بقای شرکت کمک می‌کند.

۲- توجه به پویایی اجتماعی و تیمی

هدف این است که بعد از تعدیل افرادی در شرکت باشند که بتوانند پس از فرآیند تعدیل با تمام توان و ظرفیت کار کنند، پس در نظر داشته باشیم که بیشترین نقش و مسوولیت برخی از کارکنان شرکت حفظ کارکرد عالی کل مجموعه است، نه اینکه به لحاظ فنی نقش اصلی را ایفا کنند. نباید تنها به بازدهی هر فرد در رابطه با مشتریان توجه کرد، بلکه عملکرد فرد در تسهیل امور نیز مهم است. در این صورت، بهتر است برخی کارکنان را، نه بر پایه مهارت و دانش فنی‌شان، بلکه به دلیل برخورداری از مهارت‌های اجتماعی بر سر کار نگه داریم تا انسجام و روحیه واحدهای شرکت حفظ شود.

۳- مشورت با مشاور حقوقی

چنانچه تعدیل‌ها در گروه خاصی از کارکنان، مانند افراد مسن، زنان یا گروه‌های اقلیت، صورت گیرد ممکن است مسائل حقوقی در پی داشته باشد. برای چنین مشکلاتی باید با مشاور حقوقی شرکت مشورت کرد. به عنوان مثال شرکت معافیت مالیاتی خوبی به خاطر استفاده از n درصد نیروی کم‌توان، معلول یا زنان سرپرست خانوار و... گرفته که ممکن است با تعدیل این افراد ضرری قابل توجه شامل حال شرکت شود. توجه به برخی موارد هنگام اعلام تعدیل مهم است.

رهبرانی که قاتل انگیزه اند!

تحقیقاتی که در دانشگاه کالیفرنیا انجام شده، نشان می دهد میزان بهره‌وری کارمندی که دارای انگیزه هستند، تا ۳۱ درصد بیشتر است، فروش آنها نیز به میزان ۳۷ درصد بیشتر بوده و خلاقیت آنها سه برابر بیشتر است. همچنین احتمال استعفای آنها از کار نیز تا ۸۷ درصد کمتر از کارمندان دیگر است.

آمار اعجاب انگیز Gallup نشان می دهد که ۷۰ درصد از تاثیر حفظ روحیه یا از بین رفتن آن، به مدیران بستگی دارد. به همین دلیل است که کارمندان، از شغل خود استعفا نمی دهند، بلکه از مدیران خود فاصله می گیرند.

مدیران قبل از اینکه هر گونه تلاش در زمینه ی ایجاد انگیزه و تعامل کارمندان با کار را آغاز کنند، باید از انجام دادن چندین کار خودداری کنند. در ادامه با نمونه ای از رفتارهایی آشنا می شوید که مدیران باید آنها را از محیط های کاری حذف کنند:

۱- تعیین قانون‌های غیر منطقی

قانون یکی از لازمه های هر شرکت به شمار می رود؛ اما این قانون ها نباید کوتاه نظرانه باشند و از روی تنبلی برای ایجاد نظم مورد استفاده قرار گیرد. فرقی نمی کند که این قانون ها درباره ی سیاست‌های حضور متعصبانه و یا کم کردن وقت آزاد کارمندان باشد، در هر صورت، تعداد زیاد قانون های غیر ضروری می تواند کارمندان را کلافه کند.

۲- نادیده گرفتن دستاوردهای کوچک و بزرگ

تجلیل و پاداش دادن به دستاوردهای شخصی افراد به این معناست که به آنها اهمیت می دهید. مدیران باید با کارمندان خود در ارتباط باشند تا بدانند که چه چیزهایی حال آنها را خوب می کند (برای برخی افزایش حقوق و برخی دیگر، شناخته شدن در عموم) و سپس به خاطر کار خوبشان به آنها پاداش بدهند.

۳- استخدام افراد نامناسب یا ترفیع دادن به این گونه از کارمندان

زمانی که مدیران افراد مناسب را استخدام نمی کنند، در واقع باعث از بین رفتن انگیزه ی افرادی می شوند که در حال حاضر در شرکت فعالیت می کنند. تاثیری که ترفیع افراد نامناسب دارد، از این نیز بدتر است. به همین دلیل است که افراد خوب شرکت ها استعفا می دهند.

۴- با همه به طور مساوی رفتار کردن

اگر با همه ی کارمندان به طور مساوی رفتار کنید، در واقع به بهترین کارمندان خود نشان می دهید که عملکرد بالای آنها، هیچ ارزشی ندارد؛ نشان می دهید که با کارمندان تنبلی که تنها به ساعت نگاه می کنند و برای تمام شدن ساعت کاری لحظه شماری می کنند، هیچ تفاوتی ندارند.

۵- تحمل عملکرد ضعیف

زمانی که اجازه می دهید تا ضعیف ترین حلقه ی ارتباطی، بدون هیچ عواقبی به کار خود ادامه دهد، در واقع باعث می شوید که دیگران را نیز با خود به پایین ترین سطح بکشانند.

۶- عدم وفاداری به تعهدات

وعده دادن به کارمندان، شما را در جایگاهی میان خوشحال کردن و استعفای آنها قرار می دهد. زمانی که به وعده و تعهدات خود وفادار می مانید، به دیگران ثابت کرده اید که قابل اعتماد و محترم هستید. علاوه بر این، اگر مدیران به وعده های خود پایبند نباشند، کارمندان نیز دلیلی برای این کار نمی بینند.

۷- بی تفاوت بودن

مدیران در شرکت های هوشمند به خوبی می دانند که باید افرادی که در شرایط سخت هستند را درک کنند و کارمندان را به چالش بکشند. مدیرانی که به اینگونه از مسائل بی توجه هستند، تعداد زیادی از کارمندان خود را از دست می دهند. نمی توان بیش از هشت ساعت را برای افرادی کار کرد که هیچ اهمیتی قائل نمی شوند و تنها به کار کردن شما فکر می کنند.

منصب های "بیوه ساز"

منصب بیوه ساز آن است که دو فرد لایق را پشت سر هم شکست دهد.

بیوه ساز اصطلاحی بود که کشتی سازان سده نوزدهم نیوانگلند در وصف یک کشتی جدید نوساز می گفتند، اگر دو حادثه مرگبار پیاپی داشت. آنها به جای اصلاح عیب های کشتی و برای پیشگیری از حادثه بعدی، بی درنگ کشتی را اوراق می کردند.

در سازمانها شغلی بیوه ساز است که دو فرد لایق را پشت سر هم ناکام کند. چنین شغلی به احتمال زیاد نفر سوم را هم ناکام خواهد کرد، هرچند باعرضه باشد. تنها کاری که باید کرد برچیدن شغل بیوه ساز و تجدید ساختار کار است.

منصب های بیوه ساز معمولا وقتی پیدا می شوند که سازمان در حال رشد سریع یا تغییر سریع باشد. من در خیلی از سازمانها این پدیده را دیده ام؛ مثلا در دانشگاهی که ظرف ده سال از یک موسسه آموزشی در سطح لیسانس به یک دانشگاه پژوهشی بزرگ مبدل شد.

این دانشگاه دو انسان برجسته ای را که ریاست آنجا را بر عهده گرفتند نابود کرد، زیرا ساختار مدیریت آن مربوط به دوران ابتدایی فعالیت دانشگاه بود. پس از تجدید ساختار کامل دانشگاه، آنوقت می توان این نوع منصب ها را با موفقیت اشغال کرد.

شغل بیوه ساز معمولا نتیجه تصادف است. شخصی با ملغمه ای از خصایلی که معمولا در یک فرد جمع نمی شود شغلی ایجاد می کند که خود بخوبی از عهده آن بر می آید. به بیان دیگر کاری که ظاهر آن منطقی می نماید پدیده ای است شخصیتی، اشکال کار این جا است که شخصیت را نمی توان به راحتی عوض کرد.

۳ دلیل برای گوش دادن به موزیک حین کار

فضاهای اداری باز مدتی است که در شرکت‌ها و به ویژه استارت‌آپ‌ها رایج شده‌اند. هرچند این محیط‌ها مزایایی مثل ارتباط آسان‌تر را با خود به ارمغان آورده‌اند، اما تمرکز در آنها به خاطر شلوغی و وجود نویز دشوارتر است. بسیاری برای فرار از این شلوغی به هدفون پناه می‌برند اما اگر زمان و روش مناسبی را برای گوش دادن به موزیک انتخاب نکنید، حواس‌پرتی شما بیشتر هم خواهد شد.

در ادامه ۳ راهکار را برای گوش دادن به موزیک پیشنهاد کرده‌ایم که در کنار افزایش تمرکز به خلاقیت شما هم کمک خواهد کرد.

۱- در محیط‌های شلوغ، موزیک پرانرژی گوش کنید.

مغز ما به گونه‌ای برنامه‌ریزی شده که در محیط‌های شلوغ و پر سر و صدا تمام نویزها را به عنوان داده پردازش می‌کند. در این شرایط تمرکز دشوار می‌شود و برای غلبه بر آن باید هدفون را روی گوش گذاشته و موزیکی پر تحرک پخش کنید. اینکار با کاهش استرس ناشی از «کورتیزول» و افزایش «دوپامین» شما را آرام و متمرکز خواهد کرد.

۲- حین انجام کارهای تکراری، صدا را بالا ببرید.

کارهای تکراری مثل وارد کردن اطلاعات به اکسل یا پر کردن صدها فرم با داده‌های تکراری ممکن است باعث حواس‌پرتی شود. در این شرایط هم گوش دادن به موزیک باعث تحریک پیام‌رسان‌های عصبی مثل «سروتونین» و «نوراپی‌نفرین» شده و علاوه بر کاهش خطا، سرعت را هم بیشتر خواهد کرد.

۳- برای تمرکز بیشتر به موزیک‌های قدیمی گوش کنید.

مغز شما دائما در حال تلاش برای پردازش داده‌های جدید است، بنابراین گوش دادن به موزیک‌های آشنا و امبینت Ambient بهترین راه برای تمرکز است. از طرف دیگر پخش موزیک جدید به مغز فشار بیشتری وارد خواهد کرد چرا که ناچار به تجزیه و تحلیل اطلاعات جدید است.

تاثیر موزیک بر افزایش بازدهی از نظر علمی هم ثابت شده است. چند سال قبل گروهی از محققان با بررسی تاثیر گوش دادن به آثار موتزارت حین کار دریافتند که گوش دادن به سونات‌های موتزارت پیش از فعالیت‌های ذهنی، توانایی تصور اشیاء به صورت سه بعدی و استدلال کردن در مورد آنها را حتی با در اختیار داشتن اطلاعات اندک تقویت خواهد کرد.

ویژگی های مشترک افراد موفق

طبق اعلام یک موسسه تحقیقاتی در کانادا، موارد زیر ویژگی های مشترک افراد موفق است:

در یک برگه سفید، ویژگی های زیر را بنویسید و هر کدام که با شما سازگارتر است را تیک بزنید.

هر چه قدر از این ویژگی های مثبت بیشتر به سمت ویژگی های منفی متمایل باشید، از مسیر موفقیت و نیل به اهداف خود دورتر هستید

۱- از دیگران تعریف و تمجید میکنید یا دائماً انتقاد میکنید؟

۲- بیشتر قدردانی و تشکر میکنید یا حس حق به جانب دارید؟

۳- بخشش و گذشت دارید یا موضوعی به مدت طولانی در دل شما می ماند؟

۴- مسئولیت شکست را می پذیرید یا دیگران را به خاطر ناکامی های خود سرزنش میکنید؟

۵- هر روز ساعتی را مطالعه میکنید یا فقط تلویزیون تماشا میکنید؟

۶- درباره این لحظه و آینده صحبت میکنید یا همیشه از شرایط بد گله می کنید؟

۷- عادت به نوشتن وقایع دارید یا به ذهن می سپارید؟

۸- برنامه های شما از پیش مشخص است یا برنامه خاصی ندارید؟

۹- دیگران از شما چیزهایی یاد میگیرند یا با شما وقتشان تلف می شود؟

۱۰- دارای یک لیست اهداف کوتاه مدت هستید یا معتقدید در این مملکت امکان پذیر نیست؟

۱۱- فکر می کنید خیلی نیاز به آموزش دارید یا معتقدید تقریباً همه چیزهایی که لازم است را می دانید؟

۱۲- سخت کوش هستید یا معتقدید دنیا ارزش سخت کوشی ندارد؟

شجاعت رهبران موفق

برایان تریسی در کتاب «۱۲ اصل رهبری عالی» می‌نویسد: تحقیقات گوناگونی درباره خصوصیات یک رهبر موفق انجام شده است. جمع‌بندی این تحقیقات نشان می‌دهد که رهبران موفق حدود ۵۰ خصوصیت متفاوت دارند، اما دو خصوصیت در تمام آنها مشترک است: داشتن چشم‌انداز بلند مدت و شجاعت

خبر خوب این که شجاعت هم مثل سایر خصوصیات یک رهبر موفق، آموختنی است و می‌توانیم با تمرین این رفتارها در طول زمان، به رهبری شجاع تبدیل شویم:

۱- تمرین نترسیدن

هر فردی وقتی در موقعیت‌های دشوار قرار می‌گیرد، دچار ترس می‌شود. برای تبدیل شدن به یک رهبر شجاع باید به جای ترس از چالش‌ها و مشکلات، به مبارزه با آنها پردازیم چون از قدیم گفته‌اند «کاری که از آن می‌ترسی را انجام بده تا ترس ناپدید می‌شود»

۲- تمرین بی‌اعتنایی

بیشتر افراد نه از چالش‌ها و مشکلات پیش آمده، بلکه از دو موضوع دیگر می‌ترسند: ترس از دست دادن و ترس از انتقاد. مثلاً فرض کنید می‌خواهیم یک کمپین خلاقانه را آغاز کنیم ولی این دو ترس مانع مان می‌شود: اول، ترس از دست دادن بودجه‌ای که می‌خواهیم صرف این کار کنیم و دوم، ترس از انتقاد سهامداران شرکت

در نتیجه، برای تبدیل شدن به یک رهبر شجاع باید تمرین کنیم اولاً از اشتباه کردن نترسیم چون اکثر منابعی که بر اثر یک اشتباه از دست می‌دهیم، جبران‌پذیرند و ثانیاً وقتی به این نتیجه رسیدیم که کاری به نفع کسب و کارمان است، آن را انجام بدهیم و به انتقادات گوش نکنیم

۳- تمرین شناسایی نقاط خطر

کوهنوردانی که می‌خواهند به قله‌های ترسناکی مثل اورست صعود کنند، قبل از آغاز سفرشان، نقاط خطرناک مسیر و روش صعود از آنها را با هم مرور می‌کنند. این کار به این دلیل است که

وقتی قبل از مواجهه با خطر در دنیای واقعی، خطر را شناسایی و روش برخورد با آن را در ذهن مان مرور می‌کنیم، در زمان برخورد با خطر در دنیای واقعی، ذهن مان آمادگی کافی برای نترسیدن از خطر را دارد

به همین دلیل است که برای تبدیل شدن به یک رهبر شجاع باید نقاط خطرناک کسب و کارمان در آینده را شناسایی و روش برخوردمان با آنها را پیش‌بینی و مرتب با خودمان تکرار کنیم

۴- تمرین ریسک‌پذیری

انسان‌ها به طور طبیعی از ریسک کردن می‌ترسند، اما باید بدانیم هیچ شرکت موفق را نمی‌توانیم پیدا کنیم که برای موفق شدن دست به ریسک نزده باشد. تفاوت شرکت‌ها با یکدیگر آنجاست که شرکت‌های موفق دست به ریسک‌های کوچک ولی مستمر می‌زنند، اما شرکت‌های ناموفق دست به ریسک‌های بزرگ و معدود می‌زنند

برای مثال، معرفی یک محصول جدید به بازار برای هر شرکتی یک ریسک به حساب می‌آید. شرکت‌های موفق آنهایی هستند که برای مثال سالی دو محصول جدید به بازار عرضه می‌کنند ولی برای هر کدام از آنها بودجه محدودی را اختصاص می‌دهند تا اگر محصول جدید موفق از آب درآمد، بودجه بیشتری به آن بدهند

اما شرکت‌های ناموفق آنهایی هستند که ریسک عرضه محصول جدید را نمی‌پذیرند ولی وقتی رقیب‌شان یک محصول جدید به بازار عرضه می‌کند، برای این که عقب نیافتند، دست به ریسک می‌زنند و مجبور می‌شوند بودجه هنگفتی را هزینه کنند

۵- تمرین استقامت

شجاعت دو بُعد مهم دارد: شجاعت برای شروع یک کار و شجاعت برای پایان دادن آن کار. برای همین، رهبران شجاع آنهایی هستند که شجاعت کافی برای شروع و اتمام یک کار را دارند در نتیجه، اگر می‌خواهیم به یک رهبر شجاع تبدیل شویم، باید تمرین کنیم کارهای مهم را سریع شروع کنیم و علی‌رغم تمام سختی‌ها، کارهای مهم را به پایان برسانیم

۱۰ نکته ساده برای مدیریت کردن مدیران!

اگر همه مدیران مهربان بودند، دنیا گلستان می‌شد، اما حقیقت این است که آنها با هم فرق دارند و برخی بهتر از دیگری هستند. این افراد گاهی بدون آنکه آموزش خاصی دیده باشند برای این پست‌ها انتخاب می‌شوند و از تجربه، مهارت و استعداد کافی برای مدیریت کردن دیگران برخوردار نیستند.

با این حال چالش اصلی در هنگام کار کردن با این افراد، پیش روی کارمندان قرار می‌گیرد که سعی می‌کنند انتظارات بیش از حد آنها را عملی کنند. در این مطلب شما را با ۱۰ نکته مهم برای مدیریت کردن مدیرتان آشنا می‌کنیم.

۱- به شکلی پویا با آنها ارتباط برقرار کنید.

اگر همواره منتظر رئیستان هستید که به شما دستور بدهد لازم است که هر چه سریعتر کنترل اوضاع را در دست بگیرید و اطلاعات مورد نیاز خود را مدیریت نمایید. از غر زدن جلوگیری کنید و یک جدول زمانی منطقی را برای انجام کارهایتان تنظیم کنید.

۲- به وعده‌های خود عمل کنید.

اگر برای رسیدن به اهدافی که وعده‌اش را داده‌اید با مشکل روبرو هستید، رئیس شما احتمالاً بیشتر تمرکزش را روی نالایق بودن‌تان می‌گذارد. توقعاتی که از شما وجود دارند را مدیریت نمایید و در مورد منطقی بودن یا نبودن یک هدف با مدیرتان صحبت کنید. بیش از توان خود وعده ندهید تا بتوانید همواره به قول‌هایتان عمل کنید.

۳- شفاف باشید.

برای آنکه مدیرتان فضای لازم را برای فعالیت‌های شما فراهم نماید لازم است که اعتماد او را به خود جلب نمایید. زمانی که مشکلی پیش می‌آید سعی نکنید که آن را پنهان نمایید. بدون هیچگونه عذر و بهانه‌ای حقیقت را به مدیر خود بگویید و صرفاً به گفتن حقایق و یک عذرخواهی مودبانه اکتفا کنید.

۴- نکات مهم از دیدگاه مدیرتان را شناسایی کنید.

اگر درک خوبی از انتظارات مدیرتان ندارید احتمالاً برای برآورده ساختن آنها با مشکل روبرو خواهید بود. مسائل مهم برای شرکت را تشخیص داده و اولویت ها را تعیین نمایید و به مدیرتان نشان دهید که به چیزی بیشتر از منفعت و پیشرفت شخصی تان می اندیشید.

۵- نکات مهم از دیدگاه خودتان را مشخص نمایید.

اگر درک درستی از نقاط ضعف و قوت خود نداشته باشید با مشکلات زیادی در محیط کار روبرو می شوید. برای درک توانمندی ها و خصوصیات شخصیتی خود می توانید از تست های شخصیت شناسی استفاده کنید و به مدیرتان بگویید که چگونه بهتر می تواند شما را هدایت کند.

۶- جلسات را پیش بینی کنید و برای آنها آماده باشید.

هر مدیری از آمادگی نداشتن کارکنانش در جلسات از قبل برنامه ریزی شده عصبانی می شود. اگر می دانید جلسه ای قرار است برگزار شود، از قبل اطلاعات لازم برای شرکت در آن را کسب نمایید. اطلاعات خود را به شیوه مناسب سازماندهی کنید تا در صورت نیاز آن را به ساده ترین شکل ممکن در اختیار دیگران بگذارید.

۷- به جای گلایه، راهکار بدهید.

بسیاری از افراد تصمیم گیری های دشوار و حل مشکلات را به مدیر خود محول می کنند. اما اگر مدیر مجبور باشد که برای رفع یک مشکل به دنبال راهکارهای مبتکرانه باشد، این مساله صرفاً باعث ایجاد نوعی حس تنهایی در او می شود. لذا بهتر است که از خلاقیت خود بهره بگیرید و با همفکری همکارانتان، در کنار مساله، راهکارهای لازم را نیز به مدیر خود ارائه دهید.

۸- سطح معلوماتتان را بالا ببرید.

بسیاری از افراد زمانی که ایده های خلاقانه خود را با مدیرشان در میان می گذارند و به نتیجه ای نمی رسند دچار احساس یاس می شوند. برای پشتیبانی از عقاید خود و معرفی اهداف استراتژیک تان لازم است که اطلاعات کافی داشته باشید.

۹- باعث بهتر شدن وجهه مدیرتان شوید.

در هر سازمانی افرادی هستند که همواره عملکرد مدیران را مورد انتقاد قرار می دهند. حتی کارآفرینان نیز باید به سرمایه گذاران و اعضای خانواده شان جواب پس بدهند. لذا بهتر است که با کسب اجازه های لازم، کاری کنید که مدیرتان در نظر این افراد مفید و کارآمد جلوه کند.

۱۰- شوخ طبعی را فراموش نکنید.

نمی توان شوخ طبعی را به همه جنبه های کاری وارد کرد، به خصوص زمانی که پست های شغلی بالاتری را در اختیار داشته باشید. اما افراد در محیط های کاری خود زندگی می کنند و دوست دارند از کارشان لذت ببرند و همین خواسته را در قبال همکارانشان دارند. همواره تعدادی موضوع خنده دار را در نظر داشته باشید تا در مواقع نیاز از آنها استفاده کنید.

۷ عادت افرادی که در محیط کار خوشحال ترند.

اغلب ما حرفه‌هایی را دنبال می‌کنیم که از برخی جنبه‌ها با آمال و آرزوهایمان همخوانی ندارند و آنطور که باید، در آنها احساس رضایت و خرسندی نمی‌کنیم.

پژوهشگران اجتماعی بر این باورند که بخشی از احساس خشنودی ما به ژن‌هایمان مرتبط می‌شود اما قسمت اعظمی از آن تحت کنترل خودمان قرار دارد.

فارغ از شرایطی که در محیط کار خود با آن دست و پنجه نرم می‌کنید، در این مطلب در نظر داریم شما را با هفت عادت افرادی آشنا کنیم که به نوعی احساس خوشحالی و رضایت در محیط کاری را برای شما به ارمغان می‌آورد.

۱- در تمام طول زندگی به دنبال پیشرفت هستند.

افرادی که خوشحال‌تر هستند باور دارند که باید هرآنچه از دستشان بر می‌آید را انجام دهند و فرقی ندارد که به بخاطر آن کار از آنها تقدیر به عمل بیاید یا خیر. آنها با این کار احساس بهتری نسبت به خود پیدا می‌کنند. خوب کار کردن به این گروه از افراد شخصیت می‌دهد و باعث شکل‌گیری عادات کاری خوبی در آنها می‌شود که در آینده به کارشان می‌آید.

۲- اهداف روشنی دارند و برای رسیدن به آنها تلاش می‌کنند.

افرادی که اهداف روشنی دارند و برای رسیدن به آنها تلاش می‌کنند قادرند که به ورای مشکلات و ناراحتی‌های روزانه خود در محیط کاری بنگرند. آنها می‌دانند که این مصائب موقتی هستند و می‌توانند فراتر از آن را ببینند. زمانی که امور به خوبی پیش نمی‌روند، این افراد به جای تمرکز روی شرایط منفی به وجود آمده در کار، تمام حواس خود را روی اهدافشان می‌گذارند.

۳- خود را درگیر مسائل خارج از کنترل نمی‌کنند.

افرادی که خوشحال‌ترند، از درگیر شدن در مسائل و مشکلاتی که به آنها مرتبط نمی‌شود و فراتر از حوزه مسئولیت‌هایشان است خودداری می‌کنند و غالباً توجه و انرژی‌های خود را روی حوزه‌هایی معطوف می‌کنند که تحت کنترل‌شان است و به آنها احساس رضایت می‌دهد.

۴- مشتاق کمک کردن به دیگرانند.

پژوهشگران دریافته اند افرادی که در محیط کار به دیگران کمک می کنند نسبت به دیگران خوشحال ترند. درست است که کمک به دیگران می تواند منجر به ترفیع رتبه شود، با این همه، احساس رضایتی که پس از این کار به فرد دست می دهد، پیامدی است که شاید ارزشش بیشتر از ترفیع جایگاه شغلی باشد.

۵- تا حد ممکن از نشست و برخاست با افراد منفی نگر خودداری می کنند.

افراد خوشحال می دانند که انسان های منفی نگر انرژی شان را تحلیل می برند و به همین دلیل به دنبال راه هایی برای محدود نمودن میزان زمانی می گردند که با این افراد سپری می کنند.

۶- سپاسگزاری بخشی جدانشدنی از زندگی شان است.

افراد خوشحال زمانی که مورد لطف و کمک دیگران قرار می گیرند بلافاصله از آنها تشکر می کنند. همین نگرش شکرگزار بودن، دیگران را به سمت انرژی مثبت این گروه جلب می کند و همکارانشان دوست دارند که با آنها مراوده داشته باشند. زمانی هم که اوضاع خوب پیش نمی رود این افراد ترجیح می دهند که تمرکزشان را روی موفقیت ها و اتفاقات خوب زندگی شان بگذارند.

۷- احساساتشان را مدیریت می کنند و شوخ طبع هستند.

افراد خوشحال دریافته اند که می توانند با لبخند زدن و یا تفکر کردن در مورد شرایط شاد، احساساتشان را تغییر دهند. این گروه از افراد همچنین قادرند که با فکر کردن در مورد لحظات دلپذیر، شاد و جالب، حواس خود را از ناملایمات و مشکلات منحرف نمایند.

زمانی که شرایط ناخوشایند برای این افراد پیش می آید، روی توانمندی های خود برای غلبه بر آن شرایط تمرکز می کنند و همچنان فضای روحی مثبتی را برای خود ایجاد می کنند.

۱۶ مسئله‌ای که کارمندان را در محیط‌های کاری آزرده می‌کند.

مدیریت یک کسب‌وکار موفق، قبل از هر چیز با شناخت نیازها و خواسته‌های کارکنان ارتباط دارد. علاوه بر آن، توجه به کارکنان و ایجاد روابط مؤثر با آنها از اهمیت بسیاری برخوردار است. شاید بدانید که بسیاری از کارفرماها درباره‌ی حقوق، تعطیلات و رشد کارکنان عدالت را رعایت نمی‌کنند، اما آیا می‌دانستید که بسیاری از همین کارفرماها حتی وقت کافی صرف نمی‌کنند تا اسم کارکنان‌شان را یاد بگیرند؟

یک نظرسنجی نشان داد کارکنان حتی بیشتر از حقوق ناعادلانه و احساس بی‌ارزشی، از اینکه کارفرمایشان اسم آنها را نمی‌داند ناراحت هستند. در این مطلب به بررسی برخی از شایع‌ترین مسائل و ناراحتی‌هایی که کارکنان در محل کار با آنها مواجه هستند می‌پردازیم.

به مشکلات و اختلافات آنان رسیدگی نمی‌شود.

کارمند کار می‌کند، مدیر برداشت می‌کند.

رشد و پیشرفتی در کار وجود ندارد.

کارفرما در آنها اشتیاقی ایجاد نمی‌کند.

از کارمندان به قدر کافی قدردانی نمی‌شود.

به استراحت کارمندان توجه نمی‌شود.

دستورات و وظایف کارمندان نامشخص است.

بسیاری از مدیران برای کارمندان وقت نمی‌گذارند.

کارفرماها توجه کافی به کارمندان ندارند.

مدیریت سازمان نقاط ضعف زیادی دارد.

دریافت حقوق ناعادلانه است.

کارمندان احساس بی‌ارزشی می‌کنند.

در مورد پرداختی‌ها و مسائل کاری شفافیت وجود ندارد.

کارمندان هیچ بازخوردی از مدیر دریافت نمی‌کنند.

مدیریت ذره‌بینی باعث تضعیف روحیه کارمندان می‌شود.

تبعیض باعث کاهش بهره‌وری کارکنان می‌شود.

مشکلاتی از این دست سبب می‌شوند کارمندان احساس ناخوشایندی در محل کار داشته باشند و در صورت تغییر نکردن شرایط، دیر یا زود از شغل‌شان کناره می‌گیرند. بهتر است مدیران برای موفقیت بیشتر در کسب و کارشان و افزایش بهره‌وری کارمندان، به این موارد توجه کافی داشته باشند.

مثلث برمودا

سال‌ها قبل در یک محفل آموزشی، پای صحبت یک روانشناس نشستیم که می‌گفت در ذهن و فکر ما ایرانی‌ها یک مثلث برمودا کشف کرده است که زوایای آن عبارت است از:

۱- نمی‌توانم.

۲- نمی‌گذارند.

۳- نمی‌شود.

روانشناسان از نظر یکی از ویژگی‌های شخصیتی، انسان‌ها را به دو دسته تقسیم می‌کنند: گروه اول شامل کسانی که معتقدند آنچه بر سرنوشت آنها موثر است و مسیر زندگی آنها را تعیین می‌کند خیلی در اختیارشان نیست. آنها، گاهی تقدیر و گاهی دیگران را سازنده سرنوشت خود می‌دانند. گروه دوم که باور دارند تا حد قابل توجهی بر سرنوشت خود موثرند و می‌توانند آن را طراحی کنند.

روانشناسان همچنین به تجربه دریافته‌اند که گروه دوم موفق‌ترند، چرا که ریشه مسائل و موانع سر راه را در خودشان جستجو می‌کنند، لذا به دنبال راه حل می‌گردند، آن را می‌یابند و به اجرا در می‌آورند.

این نگاه که ما بر سرنوشت خود تاثیر داریم ابتدا بر رفتار و سپس به تدریج بر شخصیت ما اثر می‌گذارد و ما را خوش‌بین‌تر و موفق‌تر می‌کند.

پیرسالاری Elderocracy

در دنیای علوم انسانی برای انتقال معناها و پیامها می‌توان به سادگی مفهوم سازی کرد. مفاهیم عمدتاً برای رفتارها، کنشها، انتخابها، علائق و رویه‌هایی که جدید هستند ولی مرتباً تکرار می‌گردند ساخته می‌شوند.

شاید یکی از موضوعات مهم برای مفهوم‌سازی که قدمت زیادی هم دارد، حکومتها و نظامهای سیاسی باشد. از یونان باستان تا کنون برای اداره امور و حکمرانی با توجه به تجارب ملت‌های مختلف، مفاهیم گوناگونی ساخته شده است مانند: دموکراسی، تئوکراسی، تیرانی، آریستوکراسی، الیگارشی، اوتوکراسی، موناکی و ...

و این روزها با دیدن اتفاقاتی که در گوشه کنار جهان رخ می‌دهد خصوصاً جوان‌تر شدن نسل دولت‌مداران و مدیران ارشد در برخی کشورها و بالعکس پیر ماندن و حتی مسن‌تر شدن بدنه تصمیم‌گیران و زمامداران و دولت‌مردان برخی دیگر، به فکر رسیدن که شاید بهتر است مفهوم دیگری نیز برای این نوع دومی ساخته شود، شکل حکمرانی که دایره تصمیم‌گیری و مدیریت کلان را روز به روز تنگ و تنگ‌تر می‌کند و به سختی آنرا محدود به ریش سفیدان و کهنسالها می‌کند.

البته نه این که جوانان اصلاً مجالی برای عرض اندام نداشته باشند، شماری از آنها مخصوصاً ژن‌های خوب و نزدیکان و خویشاوندان گاهی هم چند نفری بر حسب شانس و تصادف می‌توانند خود را به دایره تنگ مدیریت کلان برسانند. اما در مجموع در چنین سیستم‌هایی کم‌ترین اعتماد به نیروهای جوان می‌شود و صندلی‌ها به سختی توسط مسن‌ترهای شیفته خدمت رها می‌شود. بی‌گمان استفاده از انسان‌های با تجربه خصوصاً در مناصب مشاوره‌ای امری مطلوب است و می‌توان از این طریق ضریب خطا را کاهش داد، اما هیچ پیشرفتی بدون حضور فکرهای تازه و جوان به دست نخواهد آمد.

با این اوصاف من مفهوم جدیدی را پیشنهاد می‌کنم که بایستی از آن در کنار دیگر مفاهیم برای معرفی برخی نظام‌های سیاسی، دولت‌ها و اداره امور کلان استفاده کرد:

پیرسالاری و ویژگی‌های الدروکراسی:

۱. سخت به محافظه‌کاری گرایش دارد.

۲. تغییر را به سختی می‌پذیرد.

۳. گردش نخبگان در آن رسماً تعطیل است.

۴. عمدتاً پس از بازنشستگی نخبه (اگر رخ دهد)، کماکان امکان تداوم پست‌های جدید برایش وجود دارد.

۵. انگیزه برای تلاش و پیشرفت در میان جوانان به طوری جدی کاهش می‌یابد.

۶. به جوان‌ها عمدتاً نه به‌عنوان فرصت بلکه خطر نگاه می‌شود.

و ویژگی‌های دیگری که می‌توان برای چنین وضعیتی بر شمرد.

در مجموع الدروکراسی اگر برای مدت طولانی تداوم یابد، رکود و سکون در جامعه حاکم خواهد شد و در عمل سیر قهقرایی در پیش خواهد گرفت.

الدروکرات‌ها بهتر است برای بقای خودشان هم که شده از فرصت دادن به فکرها و نیروهای جوان و بانگیزه نهراسند، به جوانان اعتماد کنند و مثلاً در کابینه‌شان را به‌روی آن‌ها باز کنند، البته منظورم کابینه دولت است نه آن کابینه دیگر...

تله اثر نزدیکی زمانی

اثر نزدیکی زمانی immediacy effect زیر مجموعه خطاهایی است که در آن انسان اکنون را ارزشمندتر از آینده می داند. به عنوان مثال، وقتی شما تشنه هستید، به نظرتان آب خیلی مهم خواهد بود؛ ولی اگر تشنگی شما رفع شود، ارزش آب را کمتر فرض خواهید کرد و حاضر نیستید که زحمت برداشتن یک بطری آب را به دوش بکشید. یعنی انسان ها در ارزش گذاری، به وضعیت کنونی خودشان رجوع می کنند. این نوع ارزش گذاری یک خطا است، چرا که ارزش آن چیز تغییری نکرده است، بلکه این تصور انسان از آن چیز بوده است که ارزش آن را در ذهن زیاد و یا کم کرده است.

یکی تحقیق نشان داده است که وقتی افراد در تابستان در حال ساختن خانه باشند، تاکید بیش از حد بر این خواهند داشت که خانه استخر داشته باشد. چرا که گرمای تابستان بر ذهن آن ها تاثیر گذاشته و اهمیت استخر را بیش از حد فرض می کنند. این در حالی است که خانه هایی که در زمستان نقشه آن ها کشیده می شود، معمولا فاقد استخر هستند!! آیا نیازهای ما تغییر کرده است؟ خیر! چه چیزی تغییر کرده است؟ زمان تصمیم گیری. نقشه خانه ای که قرار است در آن سال ها در آن زندگی کنیم -هم زمستان و هم تابستان- بسته به این که در چه فصلی (=زمان تصمیم گیری) احداث می شود تحت تاثیر قرار خواهد گرفت!

مغز ما یاد گرفته است که از یک سری میان بر استفاده کند تا زمان تحلیل و تصمیم گیری و در نتیجه انرژی خود را کاهش دهد. در بسیاری موارد این تکنیک جواب می دهد و ما سریع می توانیم تصمیم گیری کنیم و کار ما راه می افتد. اما یادمان باشد باید مغزمان را عادت دهیم که در تصمیم های مهم از سیستم میان بر و کم انرژی به سیستم دقیق و عمیق و با حوصله سوئیچ کند. چگونه؟ یکی از مهم ترین ویژگی های مغز انسان این است که می تواند شبیه سازی آینده نگرانه کند. یعنی می تواند سناریوهای مختلفی را از آینده در ذهن خود تولید و تجسم کند. بنابراین می توان در هنگام تصمیم گیری های مهم، آینده های متفاوت را تصویر کرد و سپس گزینه ای را که انتخاب کرده ایم را در آن سناریو تجسم کنیم (مثلا خانه ای بدون استخر در تابستان یا ماشین بدون آب در یک سفر بلندمدت) و آنگاه دست به انتخاب بزنیم.

اثر شترمرغ

افسانه‌ای قدیمی حاکی از آن است که هرگاه شترمرغ از چیزی بترسد، سر خویش را زیر شن فرو می‌برد و بدین گونه به گمان خود، از شر دشمن در امان است.

اثر شترمرغ نوعی سوگیری شناختی است که ذهن مایل است از برخی مسائل دائماً چشم‌پوشی کند و اصطلاحاً خودش را قایم کند.

در این گونه مواقع فرد ترجیح می‌دهد سرش را مثل کبک زیر برف پنهان کند!

برای افرادی که در سلسله‌مراتب سازمانی نیازمند پشتیبانی یا حمایت هستند، اثر شترمرغ در چنین موقعیت‌هایی نتایج زیان‌باری دارد.

اثر شترمرغ هم‌چنین باعث می‌شود برخی مسائل مهم در روابط انسانی حل‌نشده باقی بمانند و محیط کار غیرقابل تحمل شود.

فردی که تحت تاثیر اثر شترمرغ رفتار می‌کند ترجیح می‌دهد از هر شرایطی که ممکن است کمی ناراحتی پیش بیاید دوری گزیند.

این خطای شناختی سبب می‌شود فرد اطلاعات ضروری فراوانی را از دست بدهد زیرا ترجیح می‌دهد با آن اطلاعات کاری نداشته باشد.

در نتیجه هم خود فرد دچار خطای بنیادی در قضاوت‌هایش می‌شود هم اعتماد دیگران را به تدریج از دست می‌دهد، زیرا در جاهایی که لازم است، یا حضور ندارد یا واکنشی نشان نمی‌دهد.

اثر شترمرغ خیلی اوقات در میان افرادی که انسان‌های واقعا خوبی هستند بیشتر نمود پیدا می‌کند، زیرا آنان دوست دارند هیچ‌کس از دست‌شان ناراحت نشود.

چنین رفتاری اما جنبه تاریک ادبِ بیش از حد است.

آنان همواره به غلط گمان می‌کنند چون کاری نکردیم و حرفی نزدیم پس هیچ‌کس از ما چیزی به دل نگرفته در حالی که با سکوت، پنهان‌شدن و واکنش نشان‌ندادن ممکن است حتی بیشتر به دیگران آسیب بزنند به‌ویژه به آن‌هایی که بهشان نزدیک‌ترند و انتظار حمایت بیشتری دارند.

تحقیقات نشان می‌دهد تا همه آزادانه درباره مشکلات سخن نگویند، مواردی مانند از زیر کار در رفتن رشد می‌کند و فرسودگی شغلی در میان نیروهای ارزش‌مند سازمان افزایش می‌یابد.

در نتیجه محیط کار عملاً برای بسیاری غیرقابل تحمل می‌شود.

در زمان تصمیم‌گیری با پرسیدن چند سؤال ساده می‌توان اثر شترمرغ را تشخیص داد.

آیا علاوه بر آنچه می‌دانم اطلاعات بیشتری هم هست که می‌توانم به دست آورم؟

آیا آن اطلاعات را دنبال می‌کنم یا از آن‌ها چشم می‌پوشم؟ در صورت چشم‌پوشی چرا آن اطلاعات اضافی را نادیده می‌گیرم؟

اگر در پاسخ به هر کدام از این سؤالات فرد به این نتیجه برسد که دلیل اصلی این است که حوصله سر و کله زدن با اطلاعات جدید را ندارد، به احتمال قریب به یقین گرفتار اثر شترمرغ شده است. این به آن معنا نیست که هیچ‌گاه نباید از هیچ اطلاعاتی چشم‌پوشی کرد. گاهی اوقات باید آگاهانه برخی اطلاعات را نادیده گرفت.

به‌ویژه زمانی که مسئله هیچ ربطی به ما ندارد.

وقتی کاری از دست‌مان ساخته نیست، لازم نیست اطلاعات بیشتری دریافت کنیم چون احتمالاً دریافت اطلاعات بیشتر فقط حال‌مان را بدتر می‌کند.

در نهایت آنچه در گزینش اطلاعات مهم است تصمیم‌گیری با آگاهی کامل و از روی اندیشه است. به‌ویژه زمانی که درباره ورود به موقعیتی ناراحت‌کننده می‌اندیشیم؛ آیا اجتناب از آن موقعیت به نفع ما و اطرافیان است یا صرفاً ریشه در ترس از مواجهه با واقعیت دارد؟

اندیشیدن به چنین پرسش‌هایی تاثیر منفی اثر شترمرغ را کاهش می‌دهد.

شاخصه‌های مهم تیم‌های موفق

بسیاری از ما ممکن است فکر کنیم اگر استعداد چیزی را نداریم، یعنی با آن چیز متولد نشده‌ایم؛ بنابراین، هرگز نمی‌توانیم آن را به دست آوریم. برخی دیگر از ما فکر می‌کنیم استعداد معنایی ندارد و همه چیز را می‌توان با یادگیری به دست آورد. واقعیت این است که بیشتر از آنچه فکر می‌کنیم، حق انتخاب داریم و اغلب حقیقت چیزی بین این دو تفکر است.

در اینجا، این سؤال پیش می‌آید: آیا همه می‌توانند در تیمشان فرهنگی عالی و مؤثر داشته باشند یا به استعداد خاصی نیاز است؟ فرهنگ عالی از کجا می‌آید؟ چگونه می‌توان آن را در گروه خود ایجاد و آن را حفظ کرد؟ چگونه می‌توان فرهنگی تیم نیازمند اصلاح را شناسایی و تقویت کرد؟

در تحقیقی به نام «سیب سالم» که در دانشگاه ساوت‌ولز استرالیا روی گروه‌های مختلف انجام شد، نتایج نشان داد الگویی مختصر از رفتارهای ظریف بیش از توانایی‌های اندازه‌گیری‌شدنی نظیر هوش و مهارت و تجربه‌ی افراد اهمیت دارد. در این تحقیقات، فردی به نام نیک به عنوان «سیب بد» در هر گروه حضور می‌یافت و سعی می‌کرد رفتارهایی چون بی‌مسئولیتی و از زیر کار در رفتن و رفتار عضوی دل‌سردکننده و ناامید یا رفتار فردی نادان و مخالف را به گروه تزریق کند. اغلب گروه‌ها تحت تأثیر رفتارهای او قرار می‌گرفتند، تا اینکه در گروه فردی به نام جاناتان به دلیل حضور احساس امنیت در فضای گروه و ارتباط یکپارچه‌ی اعضا، این رفتارها نتوانست خللی ایجاد کند. گروه جاناتان موفق شد؛ اما علت موفقیتش باهوش‌تر یا ماهرتر بودن اعضایش نبود؛ بلکه عامل اصلی احساس امنیت اعضای گروه بود که جاناتان با الگوهای ظریف رفتاری مثل گوش دادن دقیق، پاسخ گرم، برقراری آرامش و پرسیدن دیدگاه‌های دیگران به وجود آورد.

برای موفقیت در کارهای گروهی و تعامل سالم در گروه، مدیران قرار نیست کارهایی را تکرار کنند که معمولاً رهبران بزرگ انجام می‌دهند. نیازی نیست کارهای دیگران را به آن‌ها دیکته کنند یا مسئولیت کارهای آن‌ها را برعهده بگیرند. حتی تشویق و شرح دیدگاهی خاص هم الزامی ندارد و موضوع مهم این است که اعضای گروه ارتباط یکپارچه‌ای با یکدیگر پیدا کنند و هریک از آن‌ها در گروهشان به احساس امنیتی پایدار دست یابند. همچنین، گروه را مثل خانواده‌شان تصور کنند و به آن احساس تعلق داشته باشند.

مسئله اینجا است که تا پیش از این تحقیق، محققان فکر می‌کردند احساس امنیت صرفاً حال و هوایی احساسی در گروه است و اهمیت چندانی ندارد؛ اما تحقیقات چیزی برعکس این ماجرا را نشان داد. احساس امنیت بسترساز عاملی است که تفکرات قوی براساس آن شکل می‌گیرند؛ اما سؤال این است: احساس امنیت از کجا به وجود می‌آید؟ پاسخ گروه‌های بسیار موفق به این سؤال یکسان است. همه‌ی آن‌ها گروهشان را مانند خانواده‌ی خود می‌دانند.

سردرگمی‌های مدیران تازه کار!

سردرگمی‌های پیش روی مدیران تازه کار در ابتدای دوران مدیریت شان کمابیش مشابه است و تداوم یافتن این سردرگمی‌ها و ابهامات در بلند مدت می‌تواند به بهای عملکرد ضعیف و تصمیم‌گیری‌های مخربی تمام شود که در نهایت موجب برکناری مدیر تازه کار خواهد شد. در ادامه به پنج مورد از مهم‌ترین و متداول‌ترین آنها و اشتباهاتی که ممکن است در نتیجه تداوم این سردرگمی‌ها روی دهد اشاره خواهد شد.

۱- نمی‌داند که دیگر یک کارمند نیست.

خیلی از مدیرانی که ارتقای درون سازمانی پیدا کرده و از موقعیت کارمندی به موقعیت مدیریت رسیده‌اند به خوبی درک نکرده‌اند که دیگر یک کارمند معمولی نیستند و باید افکار، رفتارها و استراتژی‌هایی متفاوت و متمایز از دوران کارمندی شان از خود بروز دهند.

۲- می‌خواهد مقتدر و دانای کل باشد.

دخالت مستقیم مدیران در امور جزئی نتیجه‌ای جز گرفتار شدن و شلوغ شدن سرشان نخواهد داشت و این برای مدیران تازه کار یک عذاب بزرگ و غیر قابل تحمل خواهد بود. پس بهتر است که خود را بیهوده درگیر جزئیات کارها و امور نکرده و دست به تفویض اختیارات بزنند.

۳- به دیگران مجال و فرصت عرض‌اندام نمی‌دهد.

فکر می‌کند خودش می‌تواند کارها را سریع‌تر و بهتر پیش ببرد و مطمئن‌تر است اگر همه کارها مستقیم زیر نظر او صورت پذیرد. حال آنکه این کار نتیجه‌ای جز ایجاد مشغله و کاهش بهره‌وری در پی ندارد. پس بهتر است بجای ماهی گرفتن برای کارکنان به آنها ماهی‌گیری بیاموزد.

۴- نمی‌تواند بین انجام وظیفه و نظارت تعادل ایجاد کند.

بهتر است که مدیران تازه کار با تدوین استراتژی‌های هدفمند و خلاقانه از بار کاری شان بکاهند و پس از آن بتوانند به وظایف نظارتی و تیم‌سازی شان پردازند. گاهی مدیران نمی‌توانند در انجام وظیفه و نظارت بر اعضا تعادل ایجاد کنند و از یکی یا هر دو عقب می‌مانند.

۵- با کارکنانش روراست و شفاف نیست.

مثلاً وقتی پروژه ای را به فردی واگذار می کند در ذهن انتظار دارد که پروژه به بهترین شکل انجام شود و بهترین نتایج حاصل آید اما این خواسته ها را به زبان نمی آورد و فکر می کند که فرد خودش می داند که چه باید بکند و مدیر چه توقعی از او دارد حال آنکه چنین نیست.

آیا مهندسان مدیران بهتری هستند؟

در گذشته مردم معتقد بودند که برای مدیرعامل شدن باید مدرک مدیریتی یا مالی داشته باشند؛ اما امروزه همه چیز تغییر کرده است و مدیرعامل ۷ مورد از با ارزش‌ترین شرکت‌های دنیا مهندس هستند.

در اینجا برخی از دلایلی را که باعث شده مهندسان بتوانند در بزرگ‌ترین شرکت‌های دنیا مدیریت موفق داشته باشند، شرح می‌دهیم:

۱- مهارت حل مسئله و پیدا کردن مشکل: مهندس‌ها مخرب نیستند؛ بلکه دوست دارند بدانند ابزارها چگونه کار می‌کنند و باز کردن قطعات بهترین راه حل این موضوع است.

۲- پذیرفتن شکست به عنوان بخشی از فرآیند: اگر می‌خواهید کسب‌وکار خود را یک‌شبه رشد دهید باید اهل ریسک کردن باشید. این یعنی ممکن است در طول مسیر بارها با شکست مواجه شوید. مهندسان می‌دانند که شکست یعنی یک پله به جواب نزدیک‌تر شده‌اند.

۳- فرهنگ یادگیری مداوم: مهندسان طوری تربیت می‌شوند که نسبت به یادگیری مشتاق باشند. شما به عنوان یک مهندس باید موضوعات روز دنیا را پیگیری کنید و قبل از رقبا به فکر پیدا کردن راه‌حلی برای آن باشید.

تکنیک SHREK در بازاریابی تلفنی

بازاریابی تلفنی، یکی از سخت‌ترین تاکتیک‌های بازاریابی است، چون تنها ۳۰ تا نهایتاً ۶۰ ثانیه فرصت داریم تا شخصی که با او تماس گرفته‌ایم را قانع کنیم به حرف‌هایمان گوش کند. برای استفاده بهتر از این زمان کم، می‌توانیم از تکنیک SHREK که شامل ۵ جزء زیر است، استفاده کنیم:

Self-Introduction=S

ابتدا خودتان را خیلی ساده و مودبانه معرفی کنید و نام شرکتی را که از طرف آن تماس گرفته‌اید، بگویید.

Hook=H

مهم‌ترین بخش از بازاریابی تلفنی، داشتن قلاب یا هوکی است که با کمک آن، توجه و علاقه فردی که با او تماس گرفته‌ایم را به خود جلب کنیم. برای همین، قبل از شروع تماس، باید ببینیم چه چیزی باید به مخاطبانمان بگوییم تا توجه او را به خودمان جلب کنیم.

Reason=R

برای باورپذیر کردن قلابمان، باید بلافاصله دلیلی منطقی به مخاطبانمان ارائه کنیم.

Effect=E

بعد از بیان دلیل منطقیمان، باید با بیان یک مثال واقعی، تاثیرگذاری دلیلمان را افزایش بدهیم

Key Question=K

در پایان باید با پرسیدن یک سوال مهم مثل «آیا می‌توانم وقت‌تان را بیشتر بگیرم؟» یا «آیا می‌توانم نمونه محصول را برای‌تان بفرستم؟»، مخاطبان را به ادامه ارتباط تشویق کنیم.

برای مثال، به مکالمه زیر توجه کنید:

Self-Introduction=S

سلام، جک هستم از کاریابی سوپرمن تماس می‌گیرم.

Hook=H

از طریق وبسایت تان مطلع شدم برای بخش فروش بیمه عمر، دنبال استخدام نیرو هستید.

Reason=R

ما بانک اطلاعاتی خیلی خوبی از فروشندگان حرفه‌ای بیمه عمر داریم.

Effect=E

برخی از آنها برای رقیب شما، بیمه آلفا، کار می‌کنند ولی دوست دارند به یک شرکت بزرگ‌تر مثل شما بیایند.

Key Question=K

کی می‌توانیم درباره این همکاری بیشتر صحبت کنیم؟

مزایا و معایب دوستی رئیس با کارکنان

سه مزیت کلیدی عبارتند از:

همدیگر را بهتر می‌شناسید و به واسطه رابطه شخصیتان، علاقه، همدلی و احترام بیشتری بینتان ایجاد می‌شود.

هر دوی شما مشارکت و تعهد بیشتری در حمایت از یکدیگر دارید، به دلیل احترام و قدردانی متقابلی که بینتان وجود دارد.

کار، جذاب‌تر، آرامش‌بخش و لذتبخش خواهد شد، چون به واسطه رابطه دوستی، شما می‌توانید خود واقعیتان باشید، که در شرایط عادی، معمولا نیستید.

معایب کلیدی از این قرارند:

اگر رابطه دوستی به مشکل بخورد، رابطه کاریتان به ناچار لطمه خواهد دید و این می‌تواند به ضرر طرفین تمام شود و کار کردن با کسی که به شما ضربه زده یا با شما اختلاف دارد، خیلی سخت است.

وقتی با کسی رابطه صمیمانه و خانوادگی برقرار می‌کنید، بسیاری از مسائل شخصی و رازهایتان را به او می‌گویید و وقتی این رابطه با مشکل مواجه می‌شود، راز شما دیگر پیش او «محفوظ» نیست.

حتی اگر رابطه مستحکم و مستدام باشد، نزدیکی و صمیمیت با طرف مقابل می‌تواند روی قضاوت‌های شما درباره عملکردش تاثیر بگذارد. اگر رئیس هستید، ممکن است مرتکب رفتار تبعیض‌آمیز شوید و بین کارمندی که حالا دوستتان است با بقیه کارمندان فرق بگذارید و بیشتر هوای او را داشته باشید، حتی وقتی عملکردش چنگی به دل نمی‌زند.

دوستی نزدیک بین رئیس و کارمند می‌تواند توازن تیم کارکنان را بر هم بزند. اعضای یک تیم یا واحد که این دوستی نزدیک را تجربه نکرده‌اند، ممکن است احساس حسودی یا طردشدگی کنند یا حس کنند در حاشیه‌اند، کسی آنها را به بازی راه نمی‌دهد و قدرشان را نمی‌داند.

و در نهایت اینکه، گاهی یکی از طرفین رابطه که تعادل روحی ندارد، ممکن است قطع رابطه برایش سخت تمام شود و تصمیم بگیرد و برای تنبیه «مقصر»، دست به هر کاری بزند. این به خصوص زمانی صحت دارد که کسی که «طرد» شده است.

یک رابطه دوستی در خارج از محیط کار، فقط زمانی جواب می‌دهد که هر دو طرف:

از نظر احساسی بالغ باشند.

شفاف و صادق باشند.

در شرایط سخت، قادر به کنترل احساسات و عواطفشان باشند.

دارای حد و مرزهای مشخص باشند و اگر نسبت به انجام کاری حس خوبی ندارند، بتوانند «نه» بگویند.

دینامیک‌های قدرت و بستر را بشناسند و برای مدیریت این دینامیک‌ها، جسارت کافی داشته باشند.

برای رسیدن به منافع شخصیشان، از دیگران سوء استفاده نکنند یا دیگران را فریب ندهند.

سندروم در جستجوی تمرکز!

مطالعات هاروارد بیزینس ریویو در سال ۲۰۲۱ نشان می دهد ۳۷ درصد از تعداد ۲۰۰۰ شرکت مورد مطالعه در زمینه ظرفیت تغییر، از سندروم "در جستجوی تمرکز" رنج می برند. سندروم در جستجوی تمرکز عارضه ای است که رهبران شرکت فقط از این الگو تبعیت کرده و سایر الگوهای مدیریت تغییر را نادیده می گیرند. با چند ویژگی از شرکت های دارای این سندروم آشنا شوید:

۱- بسیار فعال و پرجارند؛ به طوری که کارکنان مثل زنبورهای کندوی عسل کار می کنند.

۲- بسیار موفق عمل می کنند و نتایج مطلوب به بار می آورند.

۳- دائما نوآوری دارند.

۴- پتانسیل ها و ظرفیت های درونی شرکت را کشف و به کار می گیرند.

ولی علی رغم ویژگی های عالی بالا، نقطه ضعف های راهبردی زیر را یدک می کشند:

۱- همه به دنبال توپ می دوند.

۲- توانایی تعیین دقیق هدف را ندارند.

۳- نمی توانند کارکنان را در یک مسیر برای هدف هدایت کنند.

۴- الهام بخشی و قدرت اتصال استراتژی با دیدگاه های مدیران و کارکنان را ندارند.

در نتیجه در صورت وقوع بحران یا ضرورت ایجاد تغییر:

۱- به شدت دچار پراکندگی می شوند.

۲- مدیران ارشد دچار عدم اعتماد به نفس می شوند.

۳- تغییر را وحشتناک تلقی کرده و در خواب کابوس تغییر و نتایج خطرناک آن می بینند.

آیا شرکت شما دارای سندروم استفاده از الگوی در جستجوی تمرکز است؟

آیا می توانید یک چک لیست برای راستی آزمایی این ادعا تهیه کنید؟

چرا مردم در برابر تغییرات مقاومت می کنند؟

نمی توان از اعمال تغییرات جلوگیری کرد، اما چرا مردم همیشه در برابر آن مقاومت می کنند؟ گفته می شود که تغییر و تحول، تنها "ثابت واقعی" است. به طور کلی، مردم به تغییر و دگرگونی روی خوش نشان نمی دهند، به ویژه اگر خودشان آنها را اعمال نکرده باشند.

بیشتر رهبران تمایل دارند که تحت هر شرایطی، با تمام قوا وارد میدان شوند؛ با اینحال افرادی نیز وجود دارند که تمایلی به ایجاد تغییر ندارند و حتی از اعمال آنها در زندگیشان، واهمه دارند؛ گاهی اوقات باید قدردان این افراد باشیم!

مردم به روش های مختلفی در برابر تغییر و تحول واکنش نشان می دهند. بعضی از افراد با ترس و واهمه نسبت به آن عکس العمل نشان می دهند. اما گروهی نیز وجود دارند که با انکار کردن، پاسخ می دهند. شاید اگر بدانیم که دلیل مقاومت در برابر تغییر و دگرگونی چیست، بتوانیم روش های بهتری را برای کنترل آن به کار بگیریم. در ادامه با ۵ دلیلی آشنا می شوید که از مقاومت در برابر تغییر و راهکارهای مقابله با آن خبر می دهد:

۱. مردم از متفاوت بودن واهمه دارند، مخصوصا در حالتی که هیچ نمونه ی قبلی وجود نداشته باشد.

۲. مردم احساس ضعف، استرس و در هم شکستی می کنند.

۳. خروج از وضع موجود، مردم را می ترساند.

۴. مردم به کسانی که تغییرات را ایجاد می کنند، اعتماد ندارند.

۵. مردم می دانند که اعمال تغییرات، مجموعه ای از امکانات و مشکلات جدید را به همراه خواهد داشت.

توانایی ها مهم است نه ناتوانی ها!

دو گفته ای که در زیر می آید روحیه حاکم بر هر سازمان را نشان می دهد:

گفته اول سنگ نوشته مزار اندرو کارنگی است:

"در اینجا مردی خفته است که می دانست چگونه کسانی را به خدمت بگیرد که از نظر کارآیی بهتر از او بودند."

گفته دوم، شعار کسانی است که جنبش کاریابی برای معلولان را به راه انداختند:

"توانایی ها مهم است نه ناتوانی ها"

نمونه خوب کسانی که به این اصل پایبند بوده اند، هری هاپکینز است که در جریان جنگ جهانی دوم مشاور موردا اعتماد رییس جمهور آمریکا، فرانکلین روزولت بود؛ مردی در حال مرگ که حتی برداشتن یک قدم برایش جانکاه بود.

او در هر دو سه روز فقط می توانست دو سه ساعت کار کند که این محدودیت سبب شده بود همه کارها جز کارهای واقعا حیاتی را کنار بگذارد.

به این ترتیب چنان اثربخش شده بود که به قول چرچیل "استاد مسلم" شده بود و در دوران جنگ بیش از هر کس به واشنگتن خدمت کرد. روزولت همه موانع قانونی را از راه برداشت تا هاپکینز بتواند نقش یگانه خود را ایفا نماید.

توانایی های کارکنان یا همتایان خود را بشناسید و از این توانایی ها حمایت کنید تا آنها بتوانند بهتر کار کنند.

چطور با اصل ژاپنی "بوشیدو" خودمان را مدیریت کنیم و موفق شویم؟

بوشیدو همان اصول اخلاقی است که سامورایی‌ها ملزم به رعایت آن می‌شدند و بر مبنای ۷ فضیلت زیر تعریف می‌شود:

۱. شکیبایی و استقامتبه ژاپنی: kenni این مهم ترین خصوصیتی است که هر کس به عنوان مدیر زندگی خود باید مد نظر داشته باشد.

۲. اعتقاد و ایمان به خود: shinnen یک جنگجو در خودباوری معنا پیدا می‌کند و رسیدن به این باور که قادر به انجام هر کاری هستیم.

۳. توجه و مراقبت رفتاری: shincho همیشه در تعاملات شخصی احترام و ادب را به کار ببندید.

۴. عدالت و انصاف: seigi عدالت یکی از مهم ترین ویژگی های زندگی سالم شناخته می‌شود.

۵. میانه روی و اعتدال: sessei حفظ تعادل بین کار و زندگی مهم ترین نتیجه داشتن اصل میانه روی و اعتدال است.

۶. سخاوتمندی و نیکوکاری: jozen قابل اعتماد بودن و انعطاف پذیری در شرایط سخت دو ویژگی مهمی است در اثر پرورش فضیلت های اخلاقی می‌تواند ایجاد شود.

۷. امید و خوش بینی: kibo هنر شاد بودن در شرایط سخت و تاب آوری از مهم ترین خصوصیت های یک جنگوی واقعی است.

دو نوع فروشنده

دیک کانادا، مربی مشهور فروش، در کتاب تحسین شده خود به نام «تله‌های فروش» می‌نویسد: فروشندگان را بر اساس روش فروش‌شان به این دو دسته اصلی تقسیم می‌کنیم:

۱- فروشندگان هُل دهنده

فروشندگانی هستند که حجم انبوهی از اطلاعات را به مشتری ارائه می‌کنند با این تصور که با این کار مشتری را به سمت خرید محصول «هُل» می‌دهند.

برای همین، این دسته از فروشندگان بیشتر وقت و انرژی‌شان را صرف «صحبت کردن یک طرفه با مشتری» می‌کنند و به ندرت به مشتری اجازه می‌دهند که صحبت و نیازهایش را تشریح کند.

متأسفانه بیشتر فروشندگان از نوع فروشندگان «هُل دهنده» هستند چون یاد گرفتن این روش، ساده‌تر و سریع‌تر است. به بیان دیگر، وقتی یک موضوعی را ۱۰ بار تکرار می‌کنیم، تکرار آن برای بارهای بعد خیلی راحت‌تر است.

مشکل اصلی فروشندگان «هُل دهنده» این است که بعد از مدتی مثل یک «کاتالوگ سخنگو» می‌شوند و بدون توجه به نیاز مشتری، یک سری اطلاعات کلیشه‌ای را به او ارائه می‌کنند. در نتیجه، بعد از مدتی کارآیی فروشندگان «هُل دهنده» به شدت کاهش می‌یابد ولی از آنجایی که به این روش عادت کرده‌اند، نمی‌توانند ارائه یک طرفه اطلاعات به مشتری را ترک کنند.

۲- فروشندگان کَشنده

فروشندگانی هستند که به جای ارائه حجم انبوهی از اطلاعات به مشتری، روی پرسیدن سوالات درست از او برای تشخیص نیازهایش تمرکز می‌کنند.

این فروشندگان ابتدا اطلاعاتی را از مشتری می‌گیرند و سپس بر اساس شناختی که از مشتری به دست می‌آورند، اطلاعاتی که فکر می‌کنند به درد مشتری می‌خورد را به او ارائه می‌کنند.

بدیهی است که این روش به خصوص برای فروش محصولات فنی و پیچیده هستند، بسیار موثرتر از روش هُل دادن است.

پس باید به فروشندگان مان یاد بدهیم به جای ارائه اطلاعاتی که مشتری می‌تواند آنها را به راحتی در اینترنت و شبکه‌های اجتماعی پیدا کند، روی ارائه اطلاعاتی به مشتری تمرکز کند که به نیاز مشتری مرتبط است و مشتری به راحتی نمی‌تواند آن اطلاعات را از اینترنت و شبکه‌های اجتماعی به دست بیاورد.

مخالفت با قدرتمندان!

نوشته جالبی از سایت هاروارد بیزنس ریویو به چگونگی بیان نظر مخالف در برابر کسی که از شما قدرتمندتر است پرداخته است. به نظر می رسد مسئله ای است که بسیاری با آن روبه رو می شوند.

توصیه کارساز باتجربه ها در کشور ما اینست که سرت به کار خودت باشد، بگو چشم و کارت را انجام بده، راهی بدی هم نیست. در اینجا چند باید و نباید را در اینباره گفته است که شاید بتواند برای فرهنگ خاص ایران هم گاهی اوقات کارساز باشد:

باید ها

- ۱- بگویید که نظر متفاوتی دارید و اجازه بخواهید که آن را شرح دهید.
- ۲- نظر اولیه را که نسبت به آن نقد دارید را یک بار دیگر بیان کنید که نشان دهید آن را گرفته اید.
- ۳- آرام سخن بگویید (سریع و باهیجان صحبت نکنید).

نبایدها

- ۱- فکر نکنید که با مخالفت با رئیس زمین و زمان به هم می ریزد، پیامدها اغلب بسیار ملایمتر از چیزی هستند که به نظر می آیند.
- ۲- نظر خود را همچون واقعیت و فکت جلوه ندهید، باید آن را با شواهد مناسب پشتیبانی کرد، ولی از قطعیت بیش از حد پرهیزید.
- ۳- از واژه هایی که بار قضاوت دارند پرهیزید، توصیه می شود از صفت ها در گفته خود بسیار کم استفاده کنید.

عملکرد بهتر با مدیریت احساسات

ممکن است از عضوی از گروه نسبت به دیگران کمتر تعریف کرده‌اید؛ یا اینکه ممکن است بین نیازهای خانه و کار گرفتار شده‌اید و می‌توانید زمان کافی به یکی از آنها اختصاص دهید. فارغ از نوع موقعیت، تحمل احساس گناه واقعا وحشتناک است و اگر نتوانید آن را مدیریت کنید مانند خوره به جان شما می‌افتد.

اما احساس گناه می‌تواند هیجانی بسیار مفید و کاربردی باشد. براساس مطالعات انجام شده احساس گناه در سازنده‌ترین شکل خود به شما یادآوری می‌کند که می‌توانید در آینده به نحو بهتری عمل کنید. اگرچه گاهی ممکن است به صورت غیرمنطقی و برای مسائلی که هیچ تقصیری در آنها نداشته‌اید احساس گناه کنید.

در مقاله حاضر با شما در مورد انواع مختلف احساس گناه در محیط کار و زندگی و نحوه مدیریت آن صحبت خواهیم کرد.

چرا احساس گناه می‌کنم؟

گناه احساسی است که اگر در اثر ناتوانی در رعایت یک استاندارد خاص، خود یا دیگران را ناامید کنیم، در ما ایجاد می‌شود.

دو نوع احساس گناه وجود دارد: سالم و ناسالم. هر گاه احساس گناه می‌کنید، لازم است مشخص کنید احساس گناه شما از کدام نوع است. سپس می‌توانید برای مقابله با آن گام بردارید.

شناسایی احساس گناه سالم

این احساس همان احساس منفی است که وقتی متوجه می‌شوید که رفتاری نامناسب داشته‌اید در شما ایجاد می‌شود. زمانی که کسی را آزرده یا مشکلی را ایجاد می‌کنید که می‌توانستید به راحتی از آن پرهیز کنید احساس گناه سالم در شما ایجاد می‌شود.

تجربه احساس گناه ناسالم

احساس گناه زمانی ناسالم است که شما در مورد چیزی احساس گناه می‌کنید اما واقعا سزاوار سرزنش نیستید یا هیچ کنترلی در مورد شرایط ندارید. فرض کنید همزمان با اینکه در شغل خود ترفیع می‌یابید دوست شما در حرفه خود دچار پسرفت جدی می‌شود. به‌رغم اینکه به سبب موفقیت خود احساس شادمانی می‌کنید، به‌خاطر دوستتان احساس بدی داشته و به‌خاطر خوشحالی خود احساس گناه می‌کنید.

چگونه احساس گناه سالم را مدیریت کنیم؟

احساس گناه به‌خاطر کار نادرستی که انجام داده‌اید بسیار ناخوشایند است. با این حال وقتی این حس ایجاد می‌شود، می‌توانید از آن به‌عنوان انگیزه‌ای برای رشد شخصی استفاده کنید. نکات زیر را برای مدیریت احساس گناه سالم رعایت کنید:

اعتراف و معذرت‌خواهی کنید.

اگر به‌خاطر تاثیری که بر شخص دیگری داشته‌اید احساس گناه می‌کنید، اظهار تاسف کنید و این معذرت‌خواهی شما باید بی‌قید و شرط باشد. سعی نکنید رفتار خود را توجیه یا شخص دیگری را سرزنش کنید.

فورا در صدد جبران برآیید.

سعی کنید راهی برای درست کردن وضعیت پیش آمده بیابید و این کار را هر چه سریع‌تر انجام دهید. سعی کنید برای شخصی که در صدد جبران رفتار خود برای او هستید، کار مفید انجام دهید. رفتار خود را تغییر دهید.

رفتاری که در شما احساس گناه ایجاد می‌کند ممکن است رفتاری باشد که برای اولین یا چندمین بار مرتکب آن می‌شوید. لازم است دست به کار شده و برای این رفتار مشکل‌آفرین خود کاری انجام دهید.

پذیرید و بگذرید.

اگر برای جبران اشتباه خود هر چه در توان داشته‌اید انجام داده‌اید و از تکرار مجدد آن موقعیت جلوگیری می‌کنید، باید خود را از چنگال احساس گناه رها کنید.

در مورد آنچه که امکان کنترل آن وجود دارد واقع‌بین باشید.

برای این کار لازم است صادقانه فهرستی از مواردی را که در مورد یک موقعیت قادر به کنترل آنها هستید و مواردی را که امکان کنترل آنها وجود ندارد مشخص کنید. به خاطر داشته باشید شما فقط مسوول رفتار خود هستید و نه چیزی که دیگران فکر می‌کنند یا انجام می‌دهند. چیزهایی را که نمی‌توانید کنترل کنید حذف کنید و نادیده بگیرید.

از جملات تاکیدی استفاده کنید.

شما می‌توانید با ترک خودگویی منفی از احساس گناه همیشگی یا غیرمنطقی خود رها شوید. به دنبال این روند می‌توانید از جملات تاکیدی استفاده کنید تا در نهایت به این نقطه برسید که این شرایط واقعا تقصیر شما نبوده است.

کمال‌گرایی خود را به چالش بکشید.

ممکن است صرفا به این دلیل که برای خود استانداردهای بسیار بالا تعیین کرده‌اید احساس گناه کنید. بخشی از زمان خود را به مبارزه با رفتارهای کمال‌گرایانه و تمرکز واقع بینانه بر استانداردهای خود اختصاص دهید. همچنین به خاطر داشته باشید که هیچ کس کامل نیست!

جسور باشید.

برخی افراد وقتی همکاران آنها در مورد چیزی احساس گناه می‌کنند به خوبی آن را شناسایی کرده و از آن استفاده می‌کنند. به‌عنوان مثال مدیری را در نظر بگیرید که همیشه از اعضای تیم خود می‌خواهد ساعات طولانی کار کنند و در نهایت ظرافت به آنها می‌فهماند هر کسی که به دنبال تعادل بین زندگی و کار است، عضو خوبی برای تیم نیست. این رفتار بی‌آنکه دلیل موجهی در پس آن وجود داشته باشد منجر به بروز احساس گناه می‌شود.

مدیریت قارچی، رویکردی که باید تا جای ممکن از آن پرهیز کرد!

مدیریت قارچی روشی رایج در مدیریت است که بر مبنای آن کارکنان از اهداف، راهبردها و ایده‌های کلی شرکت مطلع نیستند و ارتباط میان کارهای محوله با اهداف شرکت نیز برای آن‌ها مشخص نیست. در واقع، درست شبیه به پرورش قارچ؛ کارکنان به مانند قارچ در تاریکی، در اینجا یعنی عدم دسترسی و آگاهی از اهداف کاری و اصلی شرکت، قرار می‌گیرند و نیز به شیوه‌ای که از کود برای پرورش و رشد قارچ استفاده می‌شود، آن‌ها فقط به اطلاعات و منابعی دسترسی دارند که برای به انجام رساندن کار و وظیفه به عهده‌ی ایشان سپرده شده است.

مثالی از کشتی تایتانیک

تا ساعت‌ها بعد از برخورد کشتی تایتانیک با کوه یخ فقط کاپیتان و تعداد انگشت شماری از ملوانان ارشد می‌دانستند که کشتی غرق خواهد شد. مطابق تحلیل کارشناسان، بی‌خبر نگاه داشتن کارکنان و مسافران به فاجعه‌ای منجر شد که در صورت اطلاع آن‌ها از وضعیت موجود می‌توانست سبب کاهش میزان خسارات شود. بی‌خبر نگاه داشتن، نشانه‌ی اصلی مدیریت قارچی است که مبنای آن بی‌اطلاعی و یا کم‌اطلاعی کارکنان در مورد عملکرد، راهبردها و وضعیت سازمان است.

نتایج یک تحقیق مدیریتی:

۱- بیش از ۸۰٪ کارکنان می‌خواهند مدیران اطلاعات بیشتری در مورد سازمان در اختیار آن‌ها قرار دهند.

۲- بیش از ۲۵٪ افراد بین اطرافیان خود کسانی را می‌شناسند که کارشان را به دلیل نبود شفافیت لازم در مورد رویکرد و راهبرد سازمان ترک کرده‌اند.

۳- بیش از ۵۰٪ کارکنان باور دارند که دسترسی به اطلاعات و داده‌های مرتبط با سازمان، تاثیر زیادی در افزایش عملکرد و بهره‌وری آن‌ها داشته است.

۷ ویژگی شخصیتی که جذابیت شما را از بین می‌برد.

همه ما دوست داریم که مورد علاقه دیگران باشیم! در این میان، برخی آدم‌ها بسیار پرترفدارند و برخی دیگر به خاطر ویژگی‌های ناخوشایندی که دارند، هواخواه آن‌چنانی ندارند. به نظر می‌رسد خیلی‌ها متوجه نیستند که برخی صفات شخصیتی آن‌ها باعث می‌شود دیگران دل خوشی از آنها نداشته باشند. همراه ما باشید، در این مطلب چند ویژگی را به شما معرفی می‌کنیم که از جذابیت شما می‌کاهند. همه ما می‌توانیم با آگاهی از ویژگی‌ها و رفتارهای ناخوشایندمان، برای تغییر تلاش کنیم.

۱- خودشیفتگی

کسی از آدم‌های خودشیفته خوشش نمی‌آید. باید بدانید بیشتر آدم‌ها بدون قصد و نیت، رفتارها یا نشانه‌های خودشیفتگی را به نمایش می‌گذارند. اگر فکر می‌کنید شما باید مرکز توجه باشید، هر موقعیت، رویداد و حتی گفت‌وگویی باید گرد شما بچرخد و به احساسات و نیازهای دیگران توجهی نمی‌کنید، باید برای تغییر این وضعیت فکری کنید.

۲- ناامنی عاطفی

اگر پیوسته به دنبال دانستن نظر دیگران درباره خودتان و دریافت تأیید آنها هستید، بی‌تردید در نظر آنها جذاب نیستید. چنین رفتاری باعث می‌شود فردی آویزان به نظر برسد! همچنین نشانه حس ناامنی و ناپختگی است. با در پیش گرفتن چنین رفتاری دیگران را از خودتان می‌رانید.

۳- رفتار رئیس‌مآبانه

کمت‌ر کسی از رئیس‌بازی دیگران خوشش می‌آید. اگر همیشه می‌خواهید دیگران را کنترل کنید یا همه تصمیم‌ها را به تنهایی می‌گیرید و طوری رفتار می‌کنید که انگار مسئولیت دیگران با شماست، اطرافیان‌تان را فراری می‌دهید. برخی آدم‌ها با فریب و بازی‌دادن دیگران، آنها را به انجام کارهای مختلف وامی‌دارند! وقتی دیگران از این رفتار آگاه شوند، دیگر میلی به ادامه ارتباط با فرد مورد نظر نخواهند داشت.

۴- بی ملاحظگی

برخی رفتارهای پیش‌پاافتاده، تأثیر شگرفی روی آدم‌ها دارند. گفتن «لطفاً» و «سپاس»، حرف دیگران را قطع نکردن، گفت‌وگو کردن، نشان دادن قدردانی، رعایت آداب سر میز نشستن و وقت‌شناس بودن همگی نشانه احترام به دیگران و به خودمان هستند. بی‌ادبی و بی‌ملاحظگی آدم‌ها را نخواستنی می‌کند. ما معمولاً دوست نداریم با آدم‌های بی‌ادب و ناخوشایند، ارتباط داشته باشیم.

۵- منفی‌بافی

بدبینی ویژگی خوشایندی نیست. اگر همیشه نیمه‌خالی لیوان را می‌بینید، سعی کنید رویکردتان را تغییر دهید. آدمی که همیشه جنبه منفی رویدادها و موقعیت‌ها را می‌بیند، دیگران را کلافه می‌کند. منفی‌نگری و بدبینی شما به دیگران انرژی منفی می‌دهد و روحیه آنها را خراب می‌کند.

۶- رقابت‌جویی بیش‌ازاندازه

آیا هر آدمی را به چشم رقیب می‌بینید؟ فکر می‌کنید همیشه باید بهتر از دیگران باشید؟ اگر چنین است، از چشم دیگران می‌افتید. اگر زیادی تشنه رقابت باشید، نه تنها رابطه‌تان با عزیزان‌تان خدشه‌دار می‌شود بلکه فرصت‌های بی‌شمار لذت‌زدگی کردن را از دست می‌دهید. یاد بگیرید که برای موفقیت دیگران ارزش قائل باشید. باید ملاحظه دوستان را بکنید و بگذارید از لحظه‌های خوب‌شان لذت ببرند.

۷- نداشتن صداقت

دوست خوب باید روراست و قابل‌اعتماد باشد. بیشتر افرادی که رفتارهای زننده دارند، اغلب دروغ می‌گویند و روراست نیستند. این افراد همچنین به دنبال این هستند که بدانند دیگران درباره آنها و البته موضوعات دیگر چه فکر می‌کنند. رفتار ناپسند آنها ممکن است سخن‌پراکنی را دربر بگیرد. اگر با خواندن این توضیحات متوجه شدید چنین رفتارهایی دارید، باید رفتارتان را ارزیابی کنید. کسی از آدم‌های دروغ‌گو خوشش نمی‌آید.

به شعارمان عمل کنیم.

سایمون سینک در کتاب معروف خود به نام «با چرا شروع کنید» می نویسد:

مشتریان هیچ وقت «چستی» یا همان «محصولات و خدمات» ما را نمی خرند بلکه «چرایی» ما که همان «شعارها و دلایل تمایز ما از رقباست» را می خرند.

برای مثال، زمانی که اپل کامپیوتر خود را با سیستم عامل مکینتاش عرضه کرد، این کامپیوتر اولین کامپیوتری بود که به جای زبان پیچیده کامپیوتری از یک رابط کاربری گرافیکی استفاده می کرد. اپل توانست با این کامپیوتر، سایر کامپیوترهای آن زمان را به چالش بکشد.

از طرف دیگر، زمانی که بیشتر شرکت های کامپیوتری آن زمان به دنبال فروش محصولاتشان به شرکت ها بودند، اپل تصمیم گرفت روی فروش کامپیوتر به افراد و خانواده ها تمرکز کند تا قدرتی به اندازه یک شرکت به افراد بدهد.

مثال مکینتاش به خوبی نشان می دهد که اپل از همان ابتدا به شعار خود یا همان «متفاوت فکر کنید» پایبند بوده و آن را نه فقط در تبلیغات بلکه در عمل هم اجرا می کند.

برای مثال، زمانی که اپل قصد داشت آی فون یا آی پاد را به بازار عرضه کند، باز هم تلاش کرد شعار «متفاوت فکر کنید» را در طراحی این محصولات اجرا کند.

مثلا در طراحی آی فون تلاش کرد با گنجاندن امکان دسترسی به اینترنت، صنعت گوشی تلفن همراه را به چالش بکشد و در طراحی آی پاد تلاش کرد با استفاده از فرمت ۳MP صنعت موسیقی را به چالش بکشد.

داستان اپل به ما یادآوری می کند که شعار شرکت صرفا یک شعار زیبا و جذاب نیست که باید توسط یک نویسنده یا شاعر طراحی شود و شرکت آن را در تبلیغات خود تکرار کند.

شعار شرکت در حقیقت پاسخ به این سوال مهم است: «چرا مشتریان باید به جای رقبا از ما بخرند؟». بعد از پاسخ دادن به این سوال، باید پاسخ هایمان را در عمل هم هنگام طراحی محصولاتمان اجرا کنیم.

سندرم یادگیری IAKI – I Already Know It من خودم می دانم!

بسیاری مواقع وقتی می خواهید به کسی چیزی یاد بدهید و او را از نکته ای آگاه سازید، قبل از اینکه شروع به صحبت کنید گوش ها و چشم هایش را می بندد؛ او در دلش می گوید: «من قبلاً هم این را می دانستم» یا به عبارت ساده تر «خودم بلدم»!

اما معمولاً این گونه نیست! اغلب افراد به جای داشتن اطلاعاتی عمیق درباره یک موضوع، تنها چیزهایی گذرا از آن شنیده اند. در نتیجه دچار این توهم می شوند که آن موضوع را می دانند. این مسئله در یکی از مطالعات معروف دانشگاه کرنل توسط دانیلینگ و جاستین کروگر هم بررسی شده است. یکی از نتایج این مطالعه که به آن اثر دانیلینگ- کروگر می گویند، این گونه استدلال می کند: افراد کم اطلاع معمولاً میزان آگاهی و دانش خود را بسیار بالاتر از آنچه واقعاً هست، ارزیابی می کنند.

در ادبیات فارسی بیت معروف و آموزنده ای از ابو شکور بلخی داریم که می گوید: «تا بدان جا رسید دانش من که بدانم همی که نادانم». بیتی که حکیم ابوعلی سینا آن را بسیار دوست می داشت و دائماً تکرارش می کرد.

مدیران باید ضمن مقابله با سندرم IAKI در از بین بردن یکی از مهم ترین موانع یادگیری سازمانی کوشا باشند. نکته دیگر اینکه بسیاری مواقع شاید کلیاتی از یک موضوع را بدانیم اما در لابه لای آن نکات مهم و جدیدی نهفته باشد که قبلاً آن ها را نمی دانستیم. در واقع زیاد پیش می آید که فرد، دانش عمیقی درباره یک موضوع ندارد؛ اما به واسطه ابتلا به سندرم یادگیری IAKI کانال های اطلاعاتی جدید را به طور ناخواسته به روی خودش می بندد.

چه کسانی بیشتر مستعد ابتلا به سندرم IAKI هستند؟

سندرم IAKI بیشتر افرادی را تهدید می کند که به تازگی فارغ التحصیل شده اند یا زمان زیادی را در شبکه های اجتماعی می گذرانند. علاوه بر این، افراد برخوردار از اطلاعات عمومی بالا نیز با احتمال بیشتری به این سندرم یادگیری مبتلا می شوند. در سازمان ها نیز معمولاً این مدیران میانی و تکنسین ها هستند که بیشتر تحت تأثیر این مورد از موانع یادگیری سازمانی قرار می گیرند.

شش شگرد و تکنیک خلاقیت در طراحی محصول جدید

۱- فهرست بندی ویژگی ها

در این تکنیک، ویژگی های محصول مان را فهرست و هر ویژگی را از نو تعریف می کنیم. برای مثال، یک یخچال را در نظر بگیرید. برای طراحی یک یخچال جدید با کمک این تکنیک، باید ویژگی های مختلف یخچال مثل جنس بدنه، اندازه، قفسه بندی داخل و غیره را فهرست و از نو تعریف کنیم.

مثلا ممکن است تصمیم بگیریم از دسته های چوبی به جای دسته های پلاستیکی استفاده کنیم.

۲-ارتباطات اجباری

ایده های گوناگون مرتبط با کارمان را به هم مرتبط می کنیم تا از دل آن، یک محصول جدید خلق شود.

برای مثال، فرض کنید یک آژانس مسافرتی داریم و می خواهیم یک سری تور مسافرتی جدید با کمک این تکنیک، طراحی کنیم.

برای این کار باید ایده ها و جنبه های مختلف مرتبط با یک مکان گردشگری را با یک تور مسافرتی ترکیب کنیم.

مثلا ممکن است ایده های مثل پخت یا تست انواع غذاها و نان های سنتی مقصد تور توسط مسافران را به تورمان اضافه کنیم.

۳- تجزیه و تحلیل ریخت شناسی

در این تکنیک، راهکارهای حل یک یا چند مساله یا مشکل یا ارضای یک یا چند نیاز را با هم دیگر ترکیب می کنیم.

بسیاری از محصولات نو در صنایع غذایی بر اساس این تکنیک طراحی می‌شوند، مثل شیر غنی شده با ویتامین دی که در حقیقت، ترکیب ارضای دو نیاز مختلف با یکدیگر است: نیاز به کلسیم و نیاز به ویتامین دی.

تخم مرغ شانسی، جالب‌ترین محصولی است که با کمک این تکنیک، طراحی شده است. در یک تخم مرغ شانسی، راهکار ارضای سه نیاز مختلف، با یکدیگر ترکیب شده‌اند: شکلات، به عنوان ارضای نیاز به یک میان وعده؛ شانسی بودن محتویات داخل محصول، به عنوان ارضای نیاز به هیجان؛ و سرهم کردن اسباب‌بازی داخل تخم مرغ شانسی، به عنوان ارضای نیاز به سرگرمی.

۴- تجزیه و تحلیل نقیض فرض‌ها

در این تکنیک، تمام فرضیات رایج درباره محصول یا خدمتی که می‌فروشیم را فهرست و سپس آنها را نقض می‌کنیم تا به یک محصول یا خدمت جدید برسیم.

بارزترین محصولی که با این تکنیک اختراع شده است، پنکه بدون پره است. در اختراع این محصول، این فرض که پنکه باید پره داشته باشد، نقض شده است.

۵- زمینه‌های جدید

در این تکنیک، زمینه‌ها و موارد جدیدی را برای مصرف محصول یا خدمت‌مان پیدا می‌کنیم. برای مثال، اختصاص بخشی از یک هتل برای نگهداری حیوانات خانگی مسافران هتل، یافتن یک زمینه جدید برای خدمت هتلداری است.

۶- نقشه‌برداری ذهنی

در این تکنیک، برداشت‌های مشتریان از محصول یا خدمت‌مان را فهرست و بین آنها با محصول یا خدمت‌مان رابطه برقرار می‌کنیم. مجتمع‌های بین‌راهی، نمونه خوبی در استفاده از این تکنیک هستند. این مجتمع‌ها بر این اساس ابداع شدند که مسافران از یک پمپ‌بنزین، برداشت‌هایی مثل «محل سوخت‌گیری»، «محل استراحت کوتاه»، «محل خرید تنقلات» و غیره دارند.

با ترکیب این برداشت‌ها، خدمت جدیدی به نام مجتمع‌های بین‌راهی شکل گرفت.

شش دلیل اصلی شکست برنامه‌های جلب وفاداری و باشگاه مشتریان

طبق آمارهای بین‌المللی:

۱- بیش از ۵۰ درصد از مشتریان وفادار حاضرند ۲۰ تا ۲۵ درصد قیمت بیشتری بپردازند تا محصول یا خدمت مورد علاقه‌شان را بخرند.

۲- در اکثر صنایع، افزایش تعداد مشتریان وفادار به میزان ۵ درصد، تا ۹۵ درصد سود شرکت را افزایش می‌دهد.

۳- در محصولات و خدمات لوکس، ۱۰ درصد مشتریان وفادار شرکت، بیش از ۵۰ درصد درآمد فروش شرکت را ایجاد می‌کنند.

بسیاری از شرکت‌ها با آگاهی از این آمارهای مهم، برنامه‌های مختلفی مثل باشگاه مشتریان را برای جلب وفاداری مشتریان‌شان اجرا می‌کنند، اما اکثر این برنامه‌ها به شش دلیل زیر شکست می‌خورند:

۱- برنامه‌های جلب وفاداری، معمولاً بر مبنای تخفیف طراحی می‌شوند. این موضوع، به صورت ناخودآگاه به مشتریان یاد می‌دهد که همیشه دنبال قیمت پایین‌تر باشند.

۲- وقتی اصلی‌ترین مشوق ما برای وفادارسازی، قیمت پایین‌تر است، مشتریان وفادارمان که حاضر به پرداخت قیمت بالاتر بودند را هم به سمت قیمت‌های پایین‌تر سوق می‌دهیم. با توجه به این مورد و مورد ۱، باید علاوه بر تخفیف، مشوق‌های دیگری مثل خدمات بیشتر، هدایای غیر نقدی و غیره را هم در برنامه‌های وفادارسازی مشتریان‌مان بگنجانیم.

۳- در اکثر برنامه‌های جلب وفاداری، به مشتریان فعلی تخفیف داده می‌شود. در این حالت، مشتریان جدید ناامید می‌شوند زیرا احساس می‌کنند که تنبیه شده‌اند چون تخفیفی به آنها تعلق نمی‌گیرد. پس باید مشوقی برای مشتریان جدیدمان هم در نظر بگیریم.

۴- وقتی برنامه وفادارسازی‌مان را صرفاً بر اساس تخفیف طراحی می‌کنیم، رقبا هم به سادگی از آن تقلید می‌کنند. در نتیجه، هم اثربخشی برنامه وفادارسازی‌مان کاهش می‌یابد و هم مجبور

می‌شویم برای مقابله با رقبا، میزان تخفیف‌مان را بیشتر کنیم. این موضوع، ممکن است در نهایت به جنگ قیمتی بین ما و رقبا تبدیل شود. به همین دلیل، باید خدمات خاص و منحصر به فردی را به اعضای باشگاه مشتریان‌مان ارائه کنیم تا رقبا نتوانند از آن خدمت به این راحتی تقلید کنند.

۵- وقتی ما و رقبای‌مان برای جلب وفاداری مشتریان‌مان از تخفیف استفاده می‌کنیم، زمینه را برای کاهش سودمان ایجاد می‌کنیم و در نتیجه، توان‌مان برای ارائه محصولات و خدمات باکیفیت، که اساس وفاداری مشتریان است، کاهش می‌یابد. پس هیچ وقت نباید به بهانه ارائه تخفیف برای حفظ مشتریان، کیفیت محصول یا خدمت‌مان را کاهش بدهیم.

۶- با تمرکز بیش از اندازه بر تخفیف‌ها به عنوان عامل اصلی در وفادارسازی، بیشتر مشتریانی را جذب می‌کنیم که به قیمت حساس هستند و اگر روزی به هر دلیلی نخواهیم یا نتوانیم به اعضای باشگاه مشتریان‌مان تخفیف بدهیم، بخش عمده‌ای از مشتریان‌مان را از دست می‌دهیم. پس باید خاطردان باشد، هدف برنامه‌های وفادارسازی، حفظ مشتریانی است که محصول یا خدمت‌مان را واقعا دوست دارند و حاضرند برای خرید آن، قیمت بالاتری هم بپردازند، نه حفظ مشتریانی که عاشق تخفیف هستند، نه محصول و خدمت‌مان.

چرا دانشگاه استنفورد در نوآوری بهترین دانشگاه است؟

مؤسسه Thomson & Reuters هر ساله و بر مبنای شاخص‌های علمی متعدد، فهرستی از صد دانشگاه نوآور جهان را منتشر می‌کند. استنفورد چهار سال است که صدرنشین این فهرست است. در این پیام، برخی از مهمترین دلایل موفقیت این دانشگاه را مرور می‌کنیم.

۱- نوآوری در استنفورد یک مأموریت، فرهنگ و ارزش است. دانشگاه، دانشجو و هیئت‌علمی خود را به ریسک کردن تشویق می‌کند، بودجه، حمایت دولتی و شبکه ارتباطی در اختیار آن‌ها می‌گذارد و واهمه‌ای از شکست سرمایه‌گذاری خود ندارد.

۲- آموزش نوآوری و کارآفرینی یکی از ارزش‌ها و اولویت‌های استنفورد است. تمامی دانشکده‌ها (و نه فقط دانشکده کسب‌وکار یا مهندسی) علاقه دارند تا مرتباً دوره‌های آموزشی یا رقابت‌های دانشجویی را برای ارتقای مهارت‌های نوآورانه و کارآفرینانه در بین دانشجویان طراحی و اجرا نمایند.

۳- استنفورد، تنها هفت دانشکده دارد اما ۱۸ مؤسسه تحقیقاتی مستقل از دانشکده‌ها دارد که با رویکرد بین‌رشته‌ای طراحی شده‌اند. حیطه کاری هر مؤسسه، یکی از مهمترین مسئله‌های ملی یا بین‌المللی است و اساتید یا دانشجویان از هر یک از دانشکده‌ها می‌توانند با مؤسسه همکاری نمایند.

۴- علاوه بر مؤسسات بین‌رشته‌ای، هر دانشکده نیز می‌تواند برنامه‌های بین‌رشته‌ای طراحی کرده و اساتید و دانشجویان سایر دانشکده‌ها را دعوت به همکاری در فعالیت‌های بین‌رشته‌ای نماید. در مجموع دانشکده‌ها، حدود ۴۰ برنامه بین‌رشته‌ای در استنفورد وجود دارد.

۵- در سال ۲۰۱۷-۲۰۱۸، حدود ۶۲۰۰ پروژه علمی در استنفورد طراحی و اجرا شده که همگی اسپانسرهایی خارج از محیط دانشگاه داشته‌اند. این اسپانسرها خصوصی یا دولتی بوده‌اند و در مجموع، ۱,۶۴ میلیارد دلار به دانشگاه کمک کرده‌اند.

۶- استنفورد زیرساخت‌های فیزیکی نوآوری را به خوبی فراهم کرده است. فضای فیزیکی و تجهیزات در دانشکده‌ها و مؤسسات بین‌رشته‌ای به نحوی است که فرصت فعالیت و ایده‌پردازی

مشترک را برای دانشجویان و اساتید دانشکده های مختلف فراهم می‌کند. مثالی از این زیرساخت‌ها را در پیام بعدی معرفی می‌کنیم.

۷- استنفورد در مجاورت دره سیلیکون واقع شده و این مجاورت برای هر دو طرف پرسود است. صنایع و شرکت های دره سیلیکون مشتاقانه جواب سؤالات و نیروی کار خود را از استنفورد می‌جویند و استنفورد هم با تکیه بر سرمایه‌ها، آموزش‌ها و شبکه‌ی افراد دره سیلیکون رشد می‌کند.

۸- نهایتاً، استنفورد در انتخاب دانشجویان خود بسیار سخت گیرانه عمل می‌کند و با استعدادترین‌ها را جذب می‌کند. در دو سال گذشته ۴۳،۹۹۷ نفر برای ثبت‌نام در استنفورد درخواست کرده‌اند که از این بین تنها ۲۰۶۳ نفر پذیرفته شده‌اند؛ یعنی میزان پذیرش تنها ۴ درصد است.

اما بر ایند عوامل بالا، نتایج عینی زیادی به دنبال می‌آورد. استنفورد نه تنها از نظر علمی سرآمد است و مثلاً، تا امروز ۸۱ برنده نوبل داشته است؛ بلکه از نظر درآمدزایی نیز بی‌نظیر است. کارآفرینان و نوآوران فارغ‌التحصیل از استنفورد آنقدر ثروتمند هستند که اگر با یکدیگر جمع شوند و کشور مستقلی تأسیس کنند؛ دهمین کشور ثروتمند کل دنیا خواهند بود.

این یعنی چرخه مثبتی در استنفورد شکل گرفته است تا دائماً، دانش، سرمایه، اعتبار و نیروی کار بیشتری به این دانشگاه بازگردد.

برند یعنی خوش قولی!

برایان تیل در کتاب «خلق برندهای مردم‌پسند» می‌نویسد: مردم معمولاً می‌پرسند: «برند چیست؟». فرض کنید، برند قول‌هایی است که به مشتریان مان داده‌ایم. قول‌های ما دو بخش دارد: بخش اول، قول‌هایی که داده‌ایم و بخش دوم، عملکرد واقعی ما است. پس موافقید که اگر برند را مجموعه‌ای از قول‌های مختلف بدانیم، آن برند باید به تمامی قول‌هایش عمل کند.

اما متأسفانه بسیاری از مدیران برند تصور می‌کنند می‌توانند به مشتریان هدف برند قول بدهند ولی به آن قول‌ها عمل نکنند چون به اشتباه تصور می‌کنند که مشتریان، قول‌هایی که به آنها داده‌ایم را فراموش می‌کنند.

این در حالی است که اگر به وعده‌های برندگان یا همان قول‌هایی که به مشتریان مان داده‌ایم، عمل نکنیم، بدترین ضربه را به جایگاه برندگان وارد می‌کنیم.

پس اگر می‌خواهیم به یک برند قوی تبدیل شویم، باید «قول‌هایی بدهیم که متمایز از رقباست و برای مشتریان مهم است» و «در هر صورتی به آن قول‌ها عمل کنیم».

برای مثال، شرکت فدکس به مشتریانش این قول را داده است: «هر بسته پستی که به ما تحویل بدهید را فردای آن روز به مقصد تحویل می‌دهیم».

مدیران فدکس به این قول به عنوان یک «شعار تبلیغاتی» نگاه نمی‌کنند بلکه تمام امکانات، واحدها و کارمندان شرکت را بکار می‌گیرند تا همیشه به این قول عمل کنند.

پس یادمان باشد باید قولی به مشتریان هدف برندگان بدهیم که بتوانیم به آنها عمل کنیم، نه قولی که صرفاً برای مشتری جذاب است و باعث می‌شود از ما خرید کند.

کایزن چیست؟

کایزن از ترکیب دو کلمه ژاپنی $KAI + ZEN = KAIZEN$ تشکیل شده است که تعریف آن تغییر به سمت بهتر شدن یا بهبود مستمر و تدریجی است.

در واقع کایزن بر این فلسفه استوار است که برای بهبود لازم نیست به دنبال تغییرات انفجاری یا ناگهانی باشیم، بلکه هر نوع بهبود یا اصلاح بطور پیوسته و مداوم، پیشرفت و موفقیت را به ارمغان خواهد آورد.

در نگاه کایزن باید سه مفهوم زیر را شناسایی و برطرف کرد.

Muda

مودا در زبان ژاپنی به معنای اژدهاست که منابع شما را می خورد. مودا یعنی اتلاف منابع و ذخایر که هیچ ارزشی تولید نمیکند.

می توان گفت شاید داستان فیل سفید معروف هم در این دسته قرار بگیرد.

Muri

موری یعنی فشار بیش از حد و غیرطبیعی به منابع یا انجام کارهای موازی که باید با یکدیگر تلفیق شوند. بطور مثال اگر بیش از ۵ سرنشین سوار خودروی سواری شوند، موری اتفاق افتاده است یا اگر در یک سازمان دو بخش متفاوت یک کار را انجام دهند موری اتفاق افتاده است.

Mura

مورا یعنی عدم تعادل یا نابرابری که به استفاده نادرست از منابع گفته میشود بطور ساده یعنی هیچ چیز سر جای خودش نباشد.

میتوان گفت در سازمان ها از منابع انسانی در جای درست استفاده نشود مورا اتفاق افتاده است.

تلاش کنیم حواسمان را پرت کنیم!

روانشناسان و عصب‌پژوهان به یک یافته عجیب رسیده اند: آن‌ها می‌گویند، وقت تلف کردن می‌تواند کمک کند انسان مسایل را بهتر حل کند و خلاق‌تر شود. فعالیت‌های بی‌معنایی مثل تماشای فیلم چند گربه در یوتیوب شاید کمک کنند مساله‌های ریاضی را حل کنید!

بررسی یافته‌های چند پژوهش:

روانشناسی در دانشگاه ردبوند هلند دریافت افرادی که وظیفه دارند تصمیمی پیچیده بگیرند، وقتی پیش از تصمیم‌گیری، فضایی برایشان فراهم می‌شود که حواس شان را پرت کنند عملکرد بهتری دارند!

روان‌پژوهان دیگری با تصویرسازی مغز دریافتند که تفکر ناخودآگاه و تفکر خودآگاه مدام اطلاعات از پیش ثبت‌شده را پردازش می‌کنند که به تصمیم‌گیری ناخودآگاه می‌انجامد و در زمان نیاز می‌توان آنرا به تفکر خودآگاه فراخواند. به زبان ساده تر این یعنی ما قادریم در ظاهر به چیزی (فیلم گربه) توجه کنیم و همزمان چیز دیگری (مسایل پیچیده ریاضی) را واکاوی کنیم. پژوهشگری در دانشگاه ملبورن استرالیا دریافت بازدهی افرادی که به «گشت و گذار اینترنتی در اوقات فراغت» می‌پردازند، حدود ۹ درصد بیش از دیگران است.

تجویز راهبردی:

آزاد کردن ذهن و فاصله گرفتن از موضوع کمک می‌کند که فرصت دهیم بخش ناخودآگاه مساله مان را پردازش کند و در نتیجه باعث افزایش توان فکری ما شود. اما آیا هر کار حواس پرت کنی، خوب است؟ در این زمینه ۴ توصیه بسیار مهم است:

۱- چیزی را برای حواس‌پرتی خود انتخاب کنید که کاملاً دور از موضوعی باشد که می‌خواهید ناخودآگاه آن را پردازش کنید. مثلاً اگر می‌خواهید در مورد انتخاب ماشین فکر کنید به مجلات ماشین و یا مسابقات رالی نپردازید.

۲- به امور آزاد یا حواس پرت کن عادت نکنید. حواس پرتی باید یک بخش کوتاه از روز شما باشد نه اینکه کلاً در حال گشت و گذار آزاد باشید و حالا بخواهید دو دقیقه هم کار کنید.

۳- به مواردی پردازید که کمک می‌کنند دربارهٔ آینده بیندیشید یا حس جست‌وجوگری را در شما بیدار می‌کنند.

۴- در طول زمان میزان خلاقیت و موفقیت خود را در نظر بگیرید و ببینید چه اموری بیشترین تاثیر مثبت را در شما دارند؟ آشپزی، مطالعه، فیلم دیدن و یا... بدین صورت می‌توانید به اموری پردازید که بیشترین تأثیر را دارند.

نتیجه گیری:

می‌توانیم از این به بعد بجای اینکه تلاش کنیم حواس مان جمع باشد، تلاش کنیم حواس مان پرت باشد البته به شیوه ای هوشمندانه و کاملاً هدف دار!

نگارش پایان نامه دکترای به عنوان تعهد شفلی

یکی از دوستان آلمانی که دکترایش را اخیراً به پایان برده و پایان نامه درخشانی نوشته بود، می گفت: «اینکه توانستم پایان نامه را به خوبی بنویسم به این سبب بود که از ابتدای دوره دکترای، یک قرارداد رسمی و مکتوب بین پایان نامه و خودم نوشتم. کارفرما پایان نامه بود و کارگزار خودم. ساعت کار هم همانند اغلب مشاغل در آلمان، ۴۰ ساعت در هفته تنظیم شده بود. مرخصی و روزهای تعطیل هم مطابق قانون کار. در سه سالی که کار نگارش پایان نامه طول کشید، به این قرارداد وفادار بودم. صبح ها که بیدار می شدم اول تعهدی که در قرارداد بر عهده ام بود به یاد می آمد و مواظب بودم که مرخصی هایم را بی سبب استفاده نکنم. گاه در آخرین ساعات اداری هفته، چهل ساعت تعهدم را پر می کردم و آخر هفته خیالم راحت بود که کارفرما ناراضی نخواهد بود».

این دوست آلمانی توصیه می کرد که دیگران نیز چنین قراردادی را با خودشان منعقد کنند، به چاپ برسانند و امضا شده نگهداری اش کنند تا کار نگارش پایان نامه به خوبی به پایان برسد. اما آنچه او نمی داند این است که این نوع مواجهه با کار و زندگی که در آلمان معمول است تنها در شمار محدودی از فرهنگ ها قابل اجراست.

آنچه نوشتم تنها مشتکی از خروار فرهنگ کار، فرهنگ دانشجویی و فرهنگ جوانان در این کشور است. این است که به دوستان تاکید دارم با دیدن توسعه فرهنگ عمومی، پیشرفت فنی، انضباط مالی و شفافیت فراگیر آلمان، نگویند آلمان این چنین «است»؛ بلکه به جای آن تاکید کنند که «مردم آلمان» (و از جمله سیاستمداران آلمانی که بخشی از مردم این کشور هستند)، این کشور را در هفتاد و پنج سال گذشته، بر فراز تلی از خاکستر برجای مانده از جنگ جهانی دوم، به تدریج و به زحمت، این چنین «ساخته اند».

لئوناردو داوینچی، مخترع رزومه

رزومه را می توان نخستین ملاقات حرفه ای کارجویان با کارفرما دانست که در آن کارجویان به معرفی سوابق، مهارت ها و توانمندی های خود می پردازند. اما جالب است بدانید نخستین فردی که اقدام به نوشتن رزومه کرد، لئوناردو داوینچی بود.

بسیاری از افراد داوینچی را با آثار هنری اش از جمله تابلوی مونالیزا می شناسند؛ اما او بیش از هر چیز دیگری عاشق اسلحه سازی و ساخت بمب بود!

او قبل از شهرت اش با نقاشی مونالیزا، در سال ۱۴۸۲ میلادی و در ۳۰ سالگی، زمانی که فهمید دوک میلان به دنبال استخدام مهندسان نظامی است، نامه ای به او نوشت و در آن توانمندی های خود در صنعت نظامی و ساخت سلاح را شرح داد. در تاریخ، از این نامه به عنوان اولین رزومه یاد می شود.

این نامه ۱۱ بند دارد و داوینچی در هر بند به معرفی یکی از مهارت های خود پرداخته است و برخلاف بسیاری از رزومه های امروزی گیرا و جذاب است؛ به گونه ای که برخی از مورخان معتقدند داوینچی برای نوشتن این نامه از یک نویسنده حرفه ای کمک گرفته است. جالب است که داوینچی در آخرین بند این نامه به نبوغ هنری خود نیز اشاره کرده است.

ابزارهای اصلی بازاریابی و تبلیغات دهان به دهان

بازاریابی و تبلیغات دهان به دهان، عبارت است از اجرای کمپین‌های جذابی که مشتریان را ترغیب می‌کند راجع به آن با دیگران صحبت کنند و همچنین، تشویق و درخواست از مشتریان برای معرفی و توصیه شرکت به دیگران و معرفی مشتری جدید به شرکت.

بازاریابی و تبلیغات دهان به دهان از این نظر مهم است که طبق تحقیقات موسسه نیلسن آمریکا: ۹۲ درصد افراد به توصیه‌ها و پیشنهادهای دوستان، اقوام و نزدیکان‌شان برای خرید یک محصول یا خدمت، اعتماد می‌کنند.

۸۸ درصد افراد، قبل از خرید یک محصول یا خدمت، نظرات سایرین درباره آن را در وبسایت‌ها و شبکه‌های اجتماعی می‌خوانند.

۷۴ درصد افراد، برخی از تصمیمات خریدشان را بر اساس نظرات و پیشنهادات دوستان، اقوام و نزدیکان‌شان، تغییر می‌دهند علی‌رغم اهمیت این روش بازاریابی، ۳۳ درصد از بودجه شرکت‌ها، به این روش اختصاص می‌یابد که نشان می‌دهد شرکت‌ها هنوز اهمیت این روش را به خوبی درک نکرده‌اند.

مهم‌ترین ابزارهای بازاریابی دهان به دهان عبارتند از:

عرضه محصول قلاب (محصول بسیار خاص)

شگفت زده کردن مشتریان (با روش‌هایی مثل هدیه، نمونه یا خدمات رایگان جذاب)

ارائه خدمات عالی به مشتریان

استفاده از فرایندهای جالب در ارائه و تحویل محصول یا خدمت

اجرای برنامه «دوستان تان را به ما معرفی کنید»

اجرای برنامه «ما را به دوستان تان معرفی کنید»

اجرای کمپین‌های مهمه‌ای (کمپین‌های تبلیغاتی عجیب مثل رونمایی از بزرگ‌ترین بستنی دنیا)

اجرای کمپین‌های خیابانی (مثل توزیع هدایای تبلیغاتی در یک پارک)

تشویق مشتریان به نظردهی در اینترنت و شبکه‌های اجتماعی

حمایت از برنامه‌ها و کمپین‌های خیرخواهانه خاص و منحصر به فرد (مثل حمایت از آهو ایرانی)

انتشار محتوای جذاب به همراه محصول یا خدمت (مثل قرار دادن یک کارت حاوی محتوای جالب در داخل بسته‌بندی محصول)

استفاده از بسته‌بندی کاملاً جدید و متمایز از تمام رقبا

تشویق مشتریان به خلق و انتشار محتوای تبلیغاتی درباره محصولات و خدمات شرکت

انتشار خلاقانه تجارب مشتریان فعلی شرکت

پخش کوپن تخفیف و مشوق‌های دیگر توسط مشتریان فعلی، بین مشتریان بالقوه

تفکر قالبی

روزی پسری همراه پدر خود سوار بر ماشینی بود در جاده ای پرپیچ و خم مشغول حرکت بودند که ناگهان کنترل ماشین از دست پدر خارج شده و بعد از یک تصادف سخت ماشین به دره سقوط می کند. پدر در جا فوت می کند اما پسر توسط نیروهای امدادی نجات می یابد و به بیمارستان انتقال داده می شود.

زمانی که رئیس بیمارستان برای بررسی وضعیت جسمانی کودک به ملاقات او می رود، به یکباره و با شگفتی متوجه می شود که آن کودک، پسر خود اوست!

سوال:

اگر پدر کودک فوت کرده است، پس رئیس بیمارستان چه کسی است؟! چندثانیه فکر کنید سپس بخوانید.

گاهی انسان به صورت ناخودآگاه به افکاری چنگ میزند که هیچ پشتوانه منطقی برای آن ندارد! آیا کسی به فکرش رسید که رئیس بیمارستان ممکن است یک زن باشد؟!

اگر تفکر قالبی در مورد جنسیت وجود نداشت بیشتر ما به این سوال جواب درست می دادیم، بله رئیس بیمارستان مادر پسر بود.

مگر فقط یک مرد میتواند رئیس باشد؟!

امروزه ما بیشتر از همیشه اسیر تفکرات قالبی خود هستیم، تفکر قالبی فقط در مورد جنسیت نیست...

«تفکر قالبی در هر زمینه ای می تواند باشد.»

تناسب

مایکل فلپس بزرگترین شناگر تاریخ است و قدش ۱۹۴ سانتی متر است.

یوسین بولت هم بزرگترین دونده تاریخ است و او هم ۱۹۴ سانتی متر قد دارد.

اما اگر این دو نفر جا به جا می‌شدند نه فلپس بزرگترین شناگر تاریخ میشد و نه بولت بزرگترین دونده تاریخ.

چرا؟

فلپس بالاتنه بلند و پایین تنه کوتاهی دارد و این باعث میشود سریعتر بقیه خودش را در آب رو به جلو هل بدهد و برعکس بولت پایین تنه بلند و بالاتنه کوتاهی دارد و باعث میشود بتواند گام هایش را بلندتر از بقیه بردارد. حالا فکر کنید جای این دو نفر عوض میشد!؟

میشود نتیجه گرفت اولین شرط بهترین بودن این است که در بهترین جای ممکن خودت را قرار بدهی وگرنه شاید چیزی زیاد تغییر نکند!

این ماجرا در برندسازی شخصی «تناسب» نامیده می‌شود. تناسب به معنی متناسب کردن هدف و مسیر زندگی با ویژگی‌های «خود» است. یک هدف و مسیر که متناسب کسی دیگر است برای ما لزوماً تناسب ندارد زیرا او با ما فرق دارد.

بیاید ریزبینانه‌تر به داستان نگاه کنیم؛ مایکل فلپس طول دست‌هایش از بدنش ۱۱ سانتی‌متر بلندتر است و شماره پایش نسبت به قدش چهار شماره بزرگتر است.

احتمالاً وقتی به دنیا آمده مادرش خیلی غصه خورده و دوستانش در مدرسه او را مسخره کرده‌اند که یک بدن «بی‌تناسب» دارد! علاوه بر اینها در کودکی به اختلال کم‌توجهی-بیش‌فعالی ADHD مبتلا شد!

اما این نوع از بی‌تناسبی یک تناسب است برای ورزش‌شنا که دست‌هایش را به یک پروانه قوی پیشراننده و پاهایش را به کفش غواصی تبدیل می‌کند و حتی اختلالش هم شاید او را آماده تمرین‌های بیشتر می‌کند!

نتیجه

تناسب به معنی تناسب با دیگران نیست بلکه تناسب انتخاب‌ها با ویژگی‌های فردی است و اگر این تناسب برقرار باشد، بی‌تناسبی را هم می‌توانیم هوشمندانه به تناسب تبدیل کنیم!

چگونه در حل مسائل مهارت پیدا کنیم؟

برای کسب مهارت در حل مسائل ابتدا باید وجود مسائل و مشکلات در زندگی را یک امر طبیعی و حتی لازمه زندگی بشر بدانیم. بعضی از مردم این موضوع را امری غیر طبیعی می‌دانند و بنابراین در رویارویی با کوچکترین مشکلات، دچار ناراحتی و استرس می‌شوند. بدیهی است که با وجود استرس و نگرانی نمی‌توان انتظار برخورد مناسب با مشکلات را داشت. به همین دلیل این افراد معمولاً در مواجهه با مسائل حالت انفعالی دارند و حتی قادر به حل ساده‌ترین مسائل نیز نیستند، اغلب از حل مسائلمان طفره می‌روند و آنها را به تعویق می‌اندازند.

افرادی که مسائل و مشکلات را جزیی از زندگی روزمره می‌دانند، خود را برای مواجهه با آنها نیز آماده کرده‌اند. این افراد با بروز هر مشکلی، بدون دغدغه و با فکری باز و مسلط، نسبت به حل آن اقدام می‌کنند.

آنچه در حل مسائل، نقش کلیدی دارد، توانایی تولید ایده‌های متعدد برای هر مسئله است. باید توجه داشت که هر چه تعداد ایده‌ها و راه‌حل‌های تولید شده بیشتر باشد، احتمال رسیدن به یک راه‌حل کارآمدتر، بیشتر خواهد بود. بنابراین نباید در تولید و ارائه ایده حساسیت به خرج داد. حتی اگر برخی از ایده‌ها غیرمنطقی و غیرعملی به نظر برسند.

تکنیک بارش فکری یا طوفان مغزی:

این تکنیک بر این اساس استوار است که کمیت، تولید کیفیت می‌کند. در واقع، کمیت راه‌حل‌هایی که ارائه می‌دهید مهم است، نه کیفیت آنها. چون از ابتدا به کیفیت راه‌حل اندیشیده نمی‌شود، ممکن است در میان آنها راه‌حل‌های مناسبی نیز پیدا شود که در حالت معمول و ایجاد سانسور، به آنها نزدیک نمی‌شدید.

این تکنیک خلاقیت دارای دو مرحله مجزا است:

مرحله تولید ایده: هدف از این مرحله تولید تعداد زیادی ایده است. در مرحله تولید ایده قوانینی وجود دارد که باید رعایت شود. این قوانین عبارتند از:

هیچ فکر و ایده‌ای نباید مورد قضاوت، ارزیابی و انتقاد قرار گیرد.

هر چه ایده‌ها دور از ذهن، بکر و جسورانه باشند، بهتر است.

هر چه تعداد ایده‌ها بیشتر باشد بهتر است.

مرحله ارزیابی ایده: در این مرحله ایده‌ها مورد ارزیابی قرار گرفته، برخی حذف می‌شوند. تعدادی با هم ترکیب می‌شوند و ایده‌های جدید و کاملتری را به وجود می‌آورند. در نهایت نیز ایده‌های برتر انتخاب و مورد استفاده قرار می‌گیرند.

پس از تولید راه‌حل‌های فراوان برای حل مسئله، نوبت به انتخاب بهترین و کاراترین ایده‌ها، با کمک تفکر منطقی می‌رسد. در این مرحله ممکن است لازم باشد، بعضی از ایده‌ها تعدیل و یا با هم ترکیب شوند و ایده‌های جدیدی به وجود آیند. در هر صورت مهارت فرد در تفکر خلاق، ایده‌پردازی و بالاخره تفکر منطقی، موجب رسیدن به راه‌حل‌های منحصر به فرد و کارآمد می‌شود.

موانع حل مسئله

نگرش منفی نسبت به مشکل: برخی افراد وقتی با یک مسئله رو به رو می‌شوند آن را یک معضل غیر قابل حل می‌بینند. چنین رویکردی، نخستین مانع بر سر راه حل مسئله است. زیرا وقتی فرد مسئله یا مشکلی را غیر قابل حل ببیند انگیزه لازم برای مقابله موثر با آن را از دست می‌دهد.

به یاد داشته باشید که پیش آمدن مشکل، نشانه ضعف و بی‌کفایتی نیست. شناسایی افکار منفی در حل مشکل و فرآیند تصمیم‌گیری و جایگزین کردن آنها با افکار منطقی، بسیار مهم است.

اضطراب: اضطراب از عواملی است که می‌تواند پتانسیل حل مسئله را در افراد کاهش دهد. علائم اضطراب در زمان حل مسئله مانند یک ویروس می‌تواند در مراحل مختلف نفوذ کرده و باعث شود تا حل کردن مسئله مختل شود.

تجربه شکست: تجربه شکست می‌تواند به دو طریق عمل کند، یا می‌تواند در زمان مسئله جدید اضطراب فرد را بالاتر ببرد و اجازه رفتار موثر ندهد و یا می‌تواند باعث شود تا فرد به طرق دیگر سعی در تخلیه هیجانی کند و کمتر وارد مسئله و روش‌های حل آن شود. شکست عشقی و یا هر شکستی دیگری که فرد با آن مواجه می‌شود ممکن است در او اثر کرده و اعتماد به نفس او را تحت شعاع قرار دهد.

رفتار تکانشی: رفتار تکانشی می تواند موجب شود که فرد برای انتخاب اولویت و تفکر منطقی با مشکل روبرو شود و نتواند راه و روش مناسبی برای حل کردن مسئله بیابد. رفتار تکانشی بازده حل کردن مسائل را پایین می آورد. این رفتارها می تواند به دلایل مختلف مانند فشار عصبی، اختلالات شخصیتی و یا تربیتی ایجاد شود.

ویژگی های شخصیتی: افراد با سبک های شخصیتی گوناگون به طرق مختلفی سعی در حل کردن مسائل مختلف می کنند. آنها با اختصاص دادن منابع نامناسب به مسائل و یا اتخاذ روش های نامناسب، در حل کردن مسائل به مشکل بر می خورند و نمی توانند رفتاری کارآمد را نشان می دهند.

چرا مشتری نمی‌خرد؟

پاسخ درست به این سوال که «چرا مشتری از ما نمی‌خرد، ولی از رقبا می‌خرد؟»، به شما کمک می‌کند تا خیلی از ضعف‌های‌تان را بشناسید و برطرف کنید. مشتریان معمولاً به ۱۰ دلیل زیر از شما نمی‌خرند و ترجیح می‌دهند از رقیب‌تان بخرند:

۱- فکر می‌کنند محصول‌تان، منافع کمتری نسبت به رقبا دارد؛ پس سعی کنید منافع محصول‌تان را با رقبا مقایسه کنید و اگر واقعا این گونه است، این اشکال را خیلی سریع برطرف کنید. گاهی اوقات هم، مشتریان برداشت غلطی دارند. در این حالت، باید منافع محصول‌تان را به خوبی برای مشتریان بازگو کنید.

۲- فکر می‌کنند محصول‌تان به نسبت قیمتی که برای آن تعیین کرده‌اید، نمی‌ارزد. در این حالت، باید سعی کنید نقش منافع محصول در کمک به مشتری برای رسیدن به اهداف شخصی یا کاری‌اش یا حل مشکلات شخصی یا کاری‌اش را به خوبی به او توضیح بدهید.

۳- فکر می‌کنند به محصول‌تان نیازی ندارند. در این حالت، سعی کنید به مشتریان‌تان ثابت کنید محصول‌تان چگونه به آنها کمک می‌کند تا «زندگی یا کسب و کار راحت‌تر، سالم‌تر، بهتر، لوکس‌تر، موفق‌تر، شادتر و غیره‌ای داشته باشند»، «هزینه‌های زندگی شخصی‌شان را کاهش بدهند» و «وظایف شخصی یا شغلی‌شان را سریع‌تر انجام بدهند».

۴- به محصول‌تان دسترسی ندارند. به خاطر داشته باشید، حتی اگر بهترین محصول را هم عرضه می‌کنید، ولی مشتری نمی‌تواند آن را به راحتی پیدا کند و بخرد، در بازاریابی بد عمل کرده‌اید. پس روش‌های مختلفی را برای فروش محصول یا خدمت‌تان طراحی کنید و فقط به یک روش اکتفا نکنید.

۵- رقبای‌تان قیمت پایین‌تری دارند. در این حالت، توجه آنها را به دلیل ارزان‌تر بودن محصول یا خدمت رقبا و خطرات آن یا دلیل گران‌تر بودن محصول یا خدمت خودتان و منافع آن، جلب کنید.

۶- از عملکرد محصول یا خدمتی که قبلا از شما خریده‌اند، ناراضی‌اند. در این حالت، سعی کنید دلایل نارضایتی مشتریان‌تان را زود شناسایی و رفع کنید و اگر مشتری زیانی دیده است، زود جبران کنید.

۷- نمی‌دانند که کدام محصول یا خدمت برای‌شان مناسب‌تر است. در این حالت، با پرسیدن سوالات جزئی از دلیل خرید محصول، زمان و چگونگی مصرف محصول و سوالاتی از این دست، نیاز واقعی مشتری را شناسایی کنید و بهترین محصول را به او پیشنهاد دهید.

۸- وقت و حوصله کافی برای خرید ندارند. در این حالت، فرایند خرید را تا جایی که ممکن است آسان و بسیاری از کارهایی که مشتری باید خودش انجام بدهد را برایش انجام دهید. مثلا اگر مشتری باید حتما فرمی را پر کند، به او کمک کنید تا فرم را پر کند یا فرم را خودتان پر کنید.

۹- احساس امنیت نمی‌کنند. در این حالت، خدمات پس از فروش‌تان را به خوبی برای مشتریان‌تان توضیح دهید و در صورت امکان، شماره تماس یا آدرس ایمیل شخصی‌تان را به مشتری بدهید تا در صورت بروز هر گونه مشکلی با خود شما تماس بگیرد.

۱۰- نمی‌دانند محصول‌تان واقعا خوب است یا نه. در این حالت، به تجربیات واقعی، و نه ساختگی مشتریان قبلی‌تان اشاره کنید، یا روشی را برای تست محصول یا خدمت‌تان به مشتری پیشنهاد دهید.

چرا کارکنان در برابر تغییر مقاومت می‌کنند؟

"پیتر سینگه" معروف در مورد تغییر و مقاومت‌ها علیه آن جمله جالبی دارد. او می‌گوید: «افراد در برابر تغییر مقاومت نمی‌کنند بلکه از اینکه تغییر داده شوند خوششان نمی‌آید.» در واقع افراد به این دلیل از تغییر بدشان می‌آید که هرگونه تغییری باعث می‌شود آنها از حاشیه امن و منطقه آرامش‌شان خارج و مجبور شوند روش‌های جدید، نرم‌افزارهای جدید و مهارت‌های جدیدی را بیاموزند و به کار بگیرند. به این عوامل بازدارنده اضافه کنید مواردی همچون ابهام و تردید در مورد ضرورت و اهمیت و ارزش تغییرات پیشنهادی و تاثیرگذاری آن بر بهبود شرایط فردی و سازمانی.

به هر حال تغییرات در سازمان‌ها و شرکت‌ها امری گریزناپذیر است که حتما باید انجام شود، البته پس از شناسایی علل مقاومت در برابر آن تغییرات و پیدا کردن راه‌هایی برای فائق آمدن بر آنها.

در ادامه به چهار مورد از مهم‌ترین دلایل بروز مقاومت در برابر تغییرات در سازمان‌ها و راهکارهایی برای غلبه بر آنها اشاره خواهد شد.

۱- ترمز شماره ۱: افراد به دنبال مسیرهای مشخصی برای آینده هستند

یکی از دلایل مقاومت افراد در برابر تغییر این است که آنها از ابهام و عدم قطعیت در مورد آینده‌شان خوششان نمی‌آید. آنها از این بیمناک هستند که بروز پاره‌ای تغییرات موجب بی‌ثباتی برای بخشی که در آن کار می‌کنند یا کلیت سازمان شود.

برای حل این مشکل لازم است مزایای ناشی از اعمال تغییرات موردنظر برای کارکنان تبیین شود تا آنها به شناخت درستی در این زمینه دست یابند.

۲- ترمز شماره ۲: افراد دوست دارند کنترل امور را خودشان در دست داشته باشند

معمولا افراد پس از مدتی کار کردن در یک سیستم به اصطلاح «راه و چاه کار را یاد می‌گیرند» و پس از آن می‌توانند کارها را به راحتی روی غلتک بیندازند و بدون دردسر کارها را پیش ببرند.

اما بروز تغییرات در این سیستم موجب خواهد شد کنترل امور به طور موقت از دست آنها خارج شود و برای آنها ایجاد مزاحمت کند و عملکرد و بهره‌وری آنها را تا حد زیادی کاهش دهد. برای خلاص کردن افراد از چنین دغدغه‌هایی باید به آنها این اطمینان خاطر را به آنها داد که آنها می‌توانند حتی در شرایط جدید هم بر اوضاع کنترل داشته باشند.

۳- ترمز شماره ۳: افراد با حفظ وضعیت موجود می‌کوشند تا وجهه مثبت‌شان را تداوم ببخشند

گاهی اوقات افرادی در سازمان به واسطه ابتکاراتی که در گذشته داشته‌اند در موفقیت و کامیابی سیستم‌های کنونی سهیم هستند و طبیعی است که دستخوش تغییر شدن شرایط موجود را تهدیدی برای وجهه مثبت خود تلقی می‌کنند.

برای مقابله با چنین مقاومت‌هایی لازم است به این افراد اطمینان خاطر داده شود که ساختارها و سیستم‌های قبلی به هیچ عنوان بد و نارسا نیستند و در زمانه خودشان بهترین و مناسب‌ترین گزینه‌های موجود بوده‌اند و اینکه سیستم‌ها و ساختارهای جدید نیز می‌توانند با مشارکت و اعلام نظر آنها همچون گذشته شکل بگیرند و اجرایی شوند.

۴- ترمز شماره ۴: افراد از به هم ریختن ساختارهای تیمی سازمان پس از تغییر می‌ترسند

یکی دیگر از ریشه‌های مقاومت افراد در برابر تغییرات بنیادین در سازمان از آنجا سرچشمه می‌گیرد که اعضای تیم‌های کاری که برای مدت‌های طولانی در کنار هم کار کرده‌اند، پس از مواجه شدن با تغییرات پیشنهادی دچار این نگرانی می‌شوند که جمع صمیمانه‌ای که در قالب تیم‌های کاری داشته‌اند از هم متلاشی شود و دیگر نتوانند موفقیت‌های گذشته را تکرار کنند.

برای اجتناب از این نگرانی‌ها لازم است مدیریت سازمان این اطمینان خاطر را به افراد بدهد که تغییرات جدید به هیچ عنوان موجب به هم خوردن ترکیب تیم‌های کاری موفق و کارآمد نخواهد شد و تنها شیوه کار کردن ممکن است دستخوش تغییر شود.

ویژگی های مدیران برتر

- ۱- مایل به کسب موفقیت
- ۲- ظاهری مرتب و آراسته
- ۳- غرور شغلی
- ۴- مهارت در ارتباطات
- ۵- صداقت و صراحت
- ۶- داشتن حافظه‌ی خوب
- ۷- ظرفیت کار سنگین
- ۸- تصمیمات عاقلانه
- ۹- اتکا به خود
- ۱۰- غلبه بر ترس
- ۱۱- دوراندیشی و ریسک‌پذیری
- ۱۲- سالم بودن
- ۱۳- انتقادپذیری
- ۱۴- ایجاد انرژی مثبت
- ۱۵- تمایل به ارزشیابی از خود
- ۱۶- علاقه به دیگران

عواملی که مدیر موفق را از دیگر مدیران تمیز می‌دهد:

- ۱- پیگیری و سرسختی و استقامت
- ۲- جدی بودن در هدف

- ۳- علاقمند بودن به پیشرفت در کار خود
- ۴- پرسش از همکاران در خصوص کیفیت کارها
- ۵- گوش فرادادن به پیشنهادهای و نظرات دیگران
- ۶- شور و انرژی زیاد
- ۷- مسئول دانستن خود در قبال کاری که ارائه می‌دهد
- ۸- سخت کوشی بسیار
- ۹- ایجاد اشتیاق در همکاران
- ۱۰- در دسترس بودن

تصویر شخصی که نقاط ضعف شخصیت خویش را از بین برده است؛

- ۱- همه چیز زندگی را دوست دارند، وقت خود را با شکوه و شکایت نمی‌گذرانند و از انجام هیچ کاری ناراحت نمی‌شوند. گردش، سینما، مزارع، حیوانات، کوه‌ها، ... و تقریباً همه چیز را دوست دارند.
- ۲- تظاهر به لذت بردن نمی‌کنند بلکه هر آنچه را که هست خردمندانه می‌پذیرند و توانایی غریبی در لذت بردن از واقعیت‌ها دارند.
- ۳- هرگز از کسی عصبانی نمی‌شوند بلکه به سادگی او را نادیده می‌گیرند؛ از پیش او می‌روند یا موضوع را عوض می‌کنند.
- ۴- نگرانی جزو برنامه‌ی زندگی‌شان نیست. تسلیم نگرانی نمی‌شوند و خود را از نگرانی دور نگه می‌دارند.
- ۵- به جای زیستن در گذشته و آینده، گرایش زیادی به زیستن در حال دارند؛ توانایی غریبی در لذت بردن از زندگی روزانه‌ی خود دارند.
- ۶- به نحو شگفت‌آوری مستقل هستند و در همه‌ی روابط استقلال را برتر از وابستگی می‌دانند.

۷- بر خلاف اکثر مردم درصدد کسب افتخارات نیستند. تلاش نمی‌کنند تا دیگران را به حیرت اندازند یا نظر تأییدآمیز آنها را جلب کنند.

۸- کاملاً صداقت دارند. پاسخ‌های طفره‌آمیز نمی‌دهند، تظاهر نمی‌کنند و دروغ نمی‌گویند. در صداقت خویش صریح و بی‌پرده‌اند. اگر نظرشان درباره‌ی چیزی بخواهید آن را به صراحت خواهند گفت.

۹- دوست دارند دیگران را به خنده وا دارند و به آسانی می‌توانند محیطی سرشار از خنده بیافرینند. اما هرگز کسی را تمسخر نمی‌کنند. آنها نه به مردم بلکه با مردم می‌خندند. به زندگی می‌خندند. در عین حال که در کارهای خود دقیق هستند، کل زندگی را سرگرمی و تفریح می‌دانند. ۱۰- خودشان را دوست دارند و همان‌گونه که هستند می‌پذیرند. به بدن خود خوب می‌رسند. خوب غذا می‌خورند و مرتب ورزش می‌کنند.

۱۱- پیگیرانه کنجکاو هستند. دانستنی‌هایشان کافی نیست و می‌خواهند در هر لحظه از زندگی خود، بیاموزند.

۱۲- ارزش‌های آنان منطقه‌ای نیست و در خانواده، گروه، شهر، یا کشور محدود نمی‌شود؛ خود را متعلق به کل بشریت می‌دانند.

۱۳- آنان بت و قهرمان ندارند. همه را به دیده‌ی برابر می‌نگرند و هیچ‌کس را بالاتر و مهم‌تر از خود نمی‌دانند.

تنبیه!

تنبیه هم مثل تشویق و پاداش باید به جا و به موقع به کار گرفته شود تا روی رفتار و عملکرد کارکنان اثر بگذارد. ولی "تنبیه" آخرین ابزار و سیاستی است که مدیران برای برخورد با رفتارها و عملکردهای غیر رضایت بخش بکار می گیرند. این امر نشان می دهد تنبیه کردن به ظرافت و سیاست نیاز دارد و بکارگیری موثر آن کار راحتی نیست.

شاید رعایت توصیه های زیر بتواند این ابزار را کارآمدتر کند:

تنبیه باید دقیق و متمرکز بر رفتارهای خاص باشد.

قواعد تنبیه را باید از قبل تعیین و اطلاع رسانی کرده باشیم.

علاوه بر اینکه به کارکنان می گوئیم چه نباید بکنند، باید به آنها در مورد اینکه چه باید بکنند هم اطلاع و آموزش بدهیم.

تنبیه را نباید زیاد به عهده تاخیر انداخت، اما باید آن را در شرایط هیجانی عادی و تحت کنترل انجام داد.

تشویق نکردن به معنی تنبیه کردن نیست.

تنبیه باید حتی الامکان و اغلب، خصوصی انجام شود. این کار دفاع و انکار کمتری از جانب کارکنان را برمی انگیزد و همچنین نشانه "خیرخواهی" مدیر تلقی می شود.

در تنبیه باید با همه کارکنانی که رفتار، عملکرد یا شرایط مشابه دارند، مشابه رفتار کرد.

نشانه های پشیمانی و شرمساری و سوابق انضباطی کارمند را باید در تنبیه او مورد توجه قرار داد.

علاوه بر اثر تنبیه روی کارمند ذیربط، باید به اثر آن روی ناظران و بقیه کارکنان هم حساس باشیم.

تنبیه را باید از مصادیق "خشونت عاشقانه" دانست و آن را با نیت اصلاح و تربیت انجام داد.

همانگونه که پاداش باید با خواست و نیاز کارمند تناسب داشته باشد، تنبیه هم باید کارمند خاطی را از چیزی که مطلوب و خوشایند اوست محروم کند.

معیارهای تنبیه و رفتارهای مستوجب تنبیه را باید از استراتژی های سازمان استخراج کرد تا تنبیه هم به تحقق استراتژی ها کمک کند.

با نیمه دوم زندگانی خود چه کنیم؟!

دانشگران از نظر جسمی آمادگی دارند تا در سالمندی و حتی پس از سن متعارف بازنشستگی، کار کنند. اما در این راه خطر تازه ای آنها را تهدید می کند: احتمال دارد از نظر ذهنی توان خود را از دست بدهند.

آنچه عوام به آن "خستگی مفرط" می گویند، یعنی رایج ترین مشکل دانشیان چهل و چند ساله، بندرت پی آمد تنش است. علت اصلی و شایع آن، ملال و دلتنگی شغلی است.

مدیریت ارشد یک شرکت بزرگ و بسیار موفق به من می گفت: "مهندسان ما شل کرده اند. آیا می توانی علت را پیدا کنی؟"

بنابراین من با چند نفر از مهندسان بسیار موفق که دستمزدهای کلان می گرفتند، صحبت کردم. همه می گفتند: "شغل من در موفقیت شرکت بسیار موثر است. کارم را دوست دارم. حالا تقریباً ده سالی می شود که سرگرم این کارم. وظیفه ام را خوب انجام می دهم و به آن افتخار می کنم. اما حالا این کار برای من ساده و یکنواخت شده؛ دیگر چالشی در کار نیست و کسل شده ام. دیگر برای آمدن به سر کار دقیقه شماری نمی کنم و ذوق و شوق اولیه را ندارم."

با این حال، جابجا کردن افراد چاره درست این مشکل نیست. این عده، از جمله متخصصان درجه یک بودند و به تجدید دلبستگی و علاقه واقعی، نیازمند.

پس وقتی بار دیگر دلبستگی را پیدا کردند (مثلاً یکی از آنها در رشته ریاضی و علوم، معلم سرخانه دانشجویان شد)، بار دیگر کار جلوه و جذبه سابق را پیدا کرد.

پس خارج از حوزه کنونی کار، هدفهایی را برای خود معین کرده و بکوشید به آن هدف ها برسید.

اگر همکار هم ترازتان ریستان شد، این اصول را به خاطر داشته باشید.

به شکل کاملاً پذیرنده تصدیق کنید که همکار هم تراز سابقتان اکنون مسوول امور است و شما مایل هستید با او همکاری خوبی داشته باشید.

- خودتان را به جای او بگذارید و سعی کنید بفهمید چه چیزی به او کمک می‌کند تا موفق شود.

- خودتان را از دیگران که نمی‌خواهند نگرانی و اخبار بد را به او بدهند متمایز کنید.

- فکر نکنید که رابطه هیچ‌وقت تغییر نمی‌کند، این اتفاق می‌افتد و باید بیفتد.

- انتظار رفتار استثنایی از ریستان به خاطر آنکه در گذشته با او کار کرده‌اید نداشته باشید.

- تملق‌گویی نکنید. شاید بقیه این کار را انجام دهند، اما رئیس جدیدتان متوجه چنین رفتارهایی خواهد شد.

ده تصمیم مدیریتی که کارکنان را از سازمان دور می سازد.

ده تصمیم مدیریتی که به فرهنگ سازمانی آسیب می زند و موجب ترک سازمان توسط کارکنان می شود، عبارتند از:

- ۱- تصمیم به رتبه بندی و امتیازدهی کارکنان خود، یکی در مقابل دیگری
- ۲- تصمیم به اجرای بازخور ۳۶۰ درجه که کارکنان را تشویق (یا حتی وادار) به بازخورد ناشناس به یکدیگر می کند.
- ۳- درخواست از کارکنانی که می خواهند در داخل سازمان جابجایی شغلی داشته باشند، برای کسب اجازه از مدیر فعلی خود
- ۴- درخواست از کارکنان برای ارائه دلیل مستند (مانند اطلاعیه فوت هنگام فوت یکی از اعضای خانواده شان، جهت ارائه مرخصی)
- ۵- تصمیم به محاسبه هر غیبت کوچک از کار، در برابر کارکنان
- ۶- تصمیم به ثبت و یادداشت تخلفات، بجای توانمندسازی و شناخت موفقیت های کارکنان
- ۷- تصمیم به پر کردن پست سازمانی خالی با استخدام های خارج از سازمان، زمانیکه افراد مناسبی در حال حاضر در داخل سازمان وجود دارند.
- ۸- تصمیم به اینکه مدیریت سرمایه انسانی بجای تیم حل مساله و فرهنگ ساز، به یک تیم اجرای قانون تبدیل شود.
- ۹- تصمیم به استخدام افراد با حقوق کمتر از نرخ بازار برای پست سازمانی مربوطه، به دلیل صرفه جویی در هزینه ها
- ۱۰- تصمیم به اداره سازمان بوسیله مطالعه تئوریهها، بجای گوش دادن به کارکنان شایسته ای که استخدام شده اند.

نحوه سؤال کردن مدیران باهوش و کارآمد در محل کار

خیلی از ما در زندگی مان با پرسش‌هایی مواجه می‌شویم که پاسخ آنها را می‌دانیم، اما با این حال دوست داریم نظر دیگران را هم جویا شویم. گاهی بعد از پرسیدن این سؤالات احساس کم‌هوشی کرده‌ایم، در بیشتر مواقع واکنش دیگران سبب ایجاد چنین احساسی در ما شده است. مهم این است چطور از دیگران سؤال پرسیم.

افراد باهوش از دیگران سؤالاتی می‌پرسند که پاسخ‌های خوب و متنوعی دارد و می‌توانند چیزهای خوبی از آنها یاد بگیرند.

مشکل اینجاست که ما سؤالات محدودکننده‌ای داریم. بگونه‌ای سؤال می‌کنیم که پاسخ آن از قبل مشخص است. حتی در خیلی موارد اصلاً به پاسخ طرف مقابلمان توجه نداریم. چون طوری سؤال می‌پرسیم که پاسخ آن واضح و روشن است.

سؤالات اشتباه در محیط کار و بهترین جایگزین برای آنها:

سؤالاتی که برای دریافت تأیید دیگران پرسیده می‌شود.

این سؤالات تنها ذهن طرف مقابل را محدود می‌کند. پس او به جای فکر کردن و ارائه بهترین راه حل، تنها پاسخ دلخواهتان را به شما می‌دهد. مانند اینکه پرسیم: "بهتر نیست آن سفارش را همین طور که هست تحویل دهیم؟ به نظر شما باز هم باید منتظر بمانیم؟"

خیلی از این سؤالات تنها یک پاسخ دارند و پاسختان کاملاً واضح و روشن است.

می‌توانید این سؤالات را بدین صورت مطرح کنید:

"به نظر شما درباره این سفارش‌ها چه کاری می‌توانیم انجام بدهیم؟ فکر می‌کنید بهتر است چه کار کنیم؟"

این سؤالات پاسخ اصلی را در بر ندارد و هر یک از آنها به طرف مقابل امکان می‌دهد درباره پاسخ خوب فکر کنند. برای این سؤالات پاسخ‌های زیادی هم وجود دارد.

سؤالاتی که تنها دو گزینه پیش روی طرف مقابل قرار می‌دهد.

تصور کنید می خواهید یک سفارش به دست مشتری برسانید اما در بین راه متوجه می شوید کیفیت مطلوبی ندارد. درباره آن چاره اندیشی می کنید و فقط دو راه حل برای آن دارید که هر دو جوانب مثبت و منفی دارند. اکنون از اعضای گروهتان سؤال می کنید و دو راه حل مقابلشان می گذارید. "به نظر شما باید تمام کار را از اول شروع کنیم؟ یا باید ادامه دهیم و امیدوار باشیم مشتری متوجه نقصان سفارش نمی شود؟"

اعضای تیم یکی از این دو راه حل را انتخاب می کنند؛ زیرا تنها دو راه حل محدود وجود دارد و ذهنشان به همین دو راه معطوف است. قطعاً راه حل بهتری هم وجود دارد که شما به آن توجه نکرده‌اید.

پس با پرسش اشتباه و محدودتان، قدرت تفکر درباره راه سوم را از اعضای تیم گرفته‌اید. نباید ذهن اعضای گروهتان را تنها با چند راه حل محدود کنید.

سؤالاتی که واقعاً برای دانستن پرسیده نشده‌اند.

فکر می کنید اگر درباره چیزی سؤال کنید ضعف خود را نشان داده‌اید؟ آیا به‌عنوان یک مدیر ضعیف و آسیب پذیر جلوه می کنید؟ شاید حق با شما باشد. بهترین راه این است به جای سؤال پرسیدن، توضیح بخواهید. سؤال خود را به این صورت مطرح کنید:

"راه حل شما مرا تحت تأثیر قرار داد. تصور کنید من هیچ اطلاعی در این باره ندارم، چطور می توانید آن را برایم توضیح دهید؟"

نکاتی درباره نحوه بیان سؤال:

سؤال خود را در قالب یک جمله بیان کنید.

باید سؤالاتتان را واضح و با جزئیات پرسید، اما تنها به یک جمله محدود شوند. برای مثال: "چطور می توان کیفیت محصول را بهبود داد؟"

تنها وقتی برای سؤالاتتان گزینه‌ای مطرح کنید که هیچ گزینه دیگری ممکن نیست.

البته این موضوع در بیشتر مواقع صادق نیست؛ زیرا معمولاً برای هر مشکلی راه‌های زیادی وجود دارد.

پاسخ را در سؤالات خود نگنجانید.

اگر پاسخ را می‌دانید، نیاز نیست آن را در سؤالتان بگنجانید. پس سؤالاتی که می‌پرسید، نباید پاسخ‌های احتمالی داشته باشد.

تا جای ممکن کمتر حرف بزنید.

وقتی از دیگران سؤال می‌کنید به معنای آن است که می‌خواهید چیزی که درباره این موضوع می‌دانند یا حدس می‌زنند را بدانید. پس ساکت بمانید و تنها گوش دهید. وقتی از فردی به روش درست سؤال می‌پرسید، باید انتظار داشته باشید چیزهای زیادی از پاسخ‌های او یاد بگیرید.

خطای علت واحد

در سال ۲۰۰۸ ترس بر بازارهای مالی حاکم شد. بانک‌ها ورشکست شدند و به کمک دلارهای مالیاتی اوضاع شان بهتر شد. سرمایه‌گذاران، سیاستمداران و خبرنگاران با خشم، ریشه‌ی بحران را گمانه‌زنی میکردند؛ سیاست‌های مالی آزاد‌گرینسپین؟ حماقت سرمایه‌گذاران؟ آژانس‌های تعیین اعتبار غیر قاطع؟ ممیزان فاسد؟ مدل‌های ریسک نامناسب؟ طمع خالص؟ نه فقط یکی، بلکه همه‌ی این موارد جزو علت‌ها هستند.

هر فرد منطقی‌ای میداند هیچ عامل واحدی مسبب وقایعی نظیر یک تابستان خوشایند در هند، طلاق یک دوست، جنگ جهانی اول و اختراع نوشتن نیست. به عبارت دیگر، صدها، هزارها یا تعداد بیشماری از عوامل، در کنار هم جمع میشوند. با این حال، ما مدام تلاش میکنیم فقط یک عامل را سرزنش کنیم. خطای علت واحد به همان اندازه قدیمی است خطرناک هم هست.

ما عادت کرده‌ایم که به مردم به چشم «تعیین‌کنندگان سرنوشت خودشان» نگاه کنیم. ارسطو ۲۵۰۰ سال پیش این را گفته بود. امروزه، میدانیم چنین حرفی غلط است. تصور وجود اختیار موضوعی مورد بحث است. اعمال ما از برهم‌کنش هزاران عامل؛ از استعداد تصادفی گرفته تا تربیت و از تحصیلات گرفته تا تمرکز هورمون‌ها، بین تک‌تک سلولهای مغز ناشی میشود. ما هنوز هم شدیداً به تصویر کهنه‌ی خودمختاری پایبندیم.

این نه تنها غلط است، بلکه به لحاظ اخلاقی نیز جای تردید دارد. تا زمانی که به دلیل واحد باور داشته باشیم، همیشه قادر خواهیم بود پیروزیها و شکستها را به افراد نسبت بدهیم و آنها را «مسئول» خطاب کنیم. این جستوجوی احمقانه به دنبال سپر بلا دست به دست و به زور منتقل میشود، بازی‌ای که هزاران سال است مردم سرگرمش هستند.

فضا سازی رهبران موفق

داستان زیر عملکرد سنجیده و موثر رهبری را نشان می دهد که با ایجاد همدلی و فضای امن کاری، دلگرمی کارکنان اش را افزایش داده است.

اب چپمن مدیرعامل یک شرکت بزرگ به نام Barry Wehmiller بود. در سال ۲۰۰۸ با رکود اقتصادی شدیدی که در آمریکا به وجود اومد این شرکت آسیب بزرگی دید. این آسیب در حدی بود که ظرف یک شب حدود ۳۰ درصد سفارشاتشون رو از دست دادند. رقم بسیار بزرگی است. کار به جایی رسید که نمی توانستند از عهده پرداخت حقوق پرسنل بر آیند. چه باید می کردند؟ ساده ترین راه تعدیل نیرو بود. کاهش تعداد نیروها برای اینکه بتوانند هزینه ها را کاهش بدهند. لازم بود حدود ۱۰ میلیون دلار پس انداز کنند. هیئت مدیره بحث تعدیل نیرو را تایید کرد. اما باب به عنوان مدیر عامل مخالفت کرد. باب چپمن به سر شماری (تعداد فیزیکی افراد) یا Head Account معتقد نبود، او معتقد به دل شماری یا Heart Account بود. خوب با این اعتقاد میبینیم که خیلی سخته که تعداد قلب ها رو کم و یا تعدیل کنیم. باب چه کرد؟

به یک برنامه مرخصی اجباری بدون حقوق به مدت یک ماه برای همه پرسنل از جمله خودش فکر کرد. یعنی همه پرسنل از بالا تا پایین سازمان یک ماه حقوق نگیرند و به مرخصی بروند. افراد هر وقت که می خواستند به انتخاب خودشان میتوانستند از این مرخصی استفاده کنند. یعنی در واقع همه افراد در طول سال، یک ماه کمتر حقوق میگرفتند. باب خیلی زیبا این مطلب رو به پرسنلش اعلام کرد: به جای اینکه تعدادی از ما خیلی درد و سختی بکشند (تعدیل بشوند) همه ی ما کمی درد و سختی می کشیم. نتیجه این نوع عنوان کردن مطلب افزایش دلگرمی در افراد بود.

اتفاق جالبی افتاد و آن این بود که پرسنل باب در این واقعه به هم کمک کردند. کسانی که وضع مالی بهتری داشتند، به جای کسی که وضعش خیلی خوب نبود به مرخصی رفتند. بعضیها تا ۶ هفته رفتن مرخصی بدون حقوق

یک رهبر فضای امنی برای همکارانش ایجاد میکند تا در این فضای امن دلگرمی افزایش پیدا کند و افراد به هم اعتماد کنند.

چه وقت استخدام کنیم؟

جیمز مک گراث در کتاب «بینش مدیریت» می‌نویسد: رابرت تاونسند، یکی از بهترین مدیران آمریکایی بود که توانست شرکت کرایه خودرو آویس را از ورشکستگی نجات بدهد و به رهبر بازار کرایه خودرو در جهان تبدیل کند.

تاونسند در یکی از گفتگوهای خود جمله بسیار مهمی را بیان کرد: برای آن که شرکت‌تان را جوان و سرپا نگه دارید، زمانی یک کارمند جدید استخدام کنید که کارمندان کنونی‌تان آن قدر سرشان شلوغ است که از آمدن یک نیروی جدید بال در بیاورند.

این جمله و نگرش تاونسند چند نکته مهم را به ما یادآوری می‌کند:

۱- بسیاری از مشکلات شرکت‌ها با استخدام نیروی جدید حل نمی‌شوند بلکه با مدیریت درست نیروهای کنونی حل می‌شوند. مثلاً اگر فروش‌مان کم است، با استخدام چند فروشنده جدید نمی‌توانیم فروش‌مان را افزایش بدهیم بلکه باید ابتدا روی افزایش انگیزه و مهارت فروشندگان کنونی‌مان تمرکز کنیم و سپس سراغ استخدام فروشندگان جدید برویم.

۲- بسیاری از شرکت‌ها به خصوص شرکت‌هایی که مالکیت و مدیریت آنها از هم جداست، صرفاً به این دلیل نیروهای جدید استخدام می‌کنند که تصور می‌کنند «بزرگ، زیباست». به بیان دیگر، این شرکت‌ها به این خاطر کارمند جدید استخدام می‌کنند که به اشتباه فکر می‌کنند هر چه شرکت‌شان بزرگ‌تر باشد، قوی‌تر است. در حالی که شرکتی در بازارهای رقابتی امروزی موفق می‌شود که چابک‌تر و سریع‌تر باشد نه صرفاً بزرگ‌تر.

۳- وقتی کارمند جدید برای کمک به کارمندانی که سرشان بسیار شلوغ است، وارد شرکت می‌شود، ناخودآگاه توسط کارمندان کنونی بهتر مورد استقبال قرار می‌گیرد. در نتیجه، کارمند جدید خیلی زودتر با بقیه اعضای شرکت هماهنگ می‌شود و می‌تواند بهره‌وری کل تیم کاری را افزایش بدهد.

ابراز کردن خود

بیش از هزار سال است که فلاسفه به ما می گویند:

انسان‌ها یک تمایل ذاتی دارند تا به دیگران نشان دهند که واقعا چه کسی هستند.

حالا زندگی سازمانی به گونه‌ای است که عموماً تمایلات انسانی را سرکوب میکند و در نتیجه افراد با یک خشم درونی مواجه می‌شوند. حتی امروزه، با وجود تلاش‌هایی که برای ابراز و ارتقاء خلاقیت و نوآوری می‌شود، همچنان عناوین دست و پاگیر و بوروکراتیک سازمانی و شغلی، وظایف غیر منعطف و سیستم‌های ارزیابی استاندارد شده وجود دارد که به جای هیجان و ابراز خود، ایجاد اضطراب و تشویش می‌کنند.

هیچ یک از ما تمایلی به انجام و تکرار هزارباره‌ی رفتارها و کارهای از پیش تعیین شده نداریم. همه‌ی ما یک تمایل درونی و عمیق برای استفاده از مهارت‌ها و دیدگاه‌های یکتای خود به‌منظور تصمیم‌گیری برای بهبود کارهای تیمی داریم. وقتی به افراد امکان تفکر در مورد بهترین جنبه‌ها و خصیصه‌های آن‌ها داده می‌شود، سیستم جستجوی مغزشان فعال می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد که وقتی فردی توانمندی‌های منحصر به خود را تشخیص دهد و از آن‌ها استفاده کند، احساس سرزنده بودن بیشتری دارد.

رهبران می‌توانند بدون آنکه مجبور به تغییر چارچوب‌های شغلی باشند، به کارمندان کمک کنند تا خودشان را به بهترین نحو نشان دهند. مثلاً از کارمندانی که تازه استخدام می‌شوند بخواهند تا بهترین ساعات روز را که عملکرد بهینه‌ای دارند و از بودن در کنار سایر کارمندان احساس خوبی دارند مشخص کنند. همچنین مهارت‌ها و توانمندی‌های فردی ارزشمندشان را معرفی کنند. یک تحقیق که در این زمینه انجام شده نشان داده است که کارمندان تازه‌واردی که به این روش به سازمان وارد می‌شوند توانسته‌اند رضایتمندی بیشتری از جانب مشتری‌ها به دست آورند.

کارمندان می‌خواهند به توانمندی‌ها، مهارت‌ها و دیدگاه‌های خاص آن‌ها بها داده شود و هر چه مدیر بتواند این کار را بهتر انجام دهد و به کارمندان خاطر نشان کند که نقش آن‌ها در سازمان، مهم و ارزشمند است، می‌تواند به نتایج ارزشمندتری دست یابد.

رفتار یک مدیر موفق با کارمندان

رشد سازمانی یک مجموعه بستگی به نحوه‌ی مدیریت و برخورد با کارمندان است. اگر شما هم در حال حاضر مدیر هستید به نکته‌هایی که در زیر ارائه می‌شود دقت نمایید.

پرسیدن حال کارمندان فراموش نشود.

یک مدیر موفق با توجه به اینکه مقام و منزلتی که در بین کارمندان دارد باید به این نکته توجه داشته باشد که بایستی مهربان و مؤدب باشد و با ارتباط چشمی که با کارمندان برقرار می‌کند به طوری که هم سیاست کاریش حفظ شود، احوال کارمندان خود را بپرسد. با این کار می‌توانید شخصیت کارمندان خود را بیشتر بشناسید و هم آنها صمیمیت را در چشمان شما می‌بینند.

دوستانه رفتار کردن.

مدیرانی که رفتاری دوستانه و مؤدبانه دارند اشخاصی هستند که اهمیت زیادی به کارمندان خود می‌دهند و تلاششان بر این است که روز به روز این ارتباط مؤثر را با آنان حفظ کنند و این رمز موفقیت یک مدیر موفق است.

یک مدیر موفق، هنر خوب گوش گرفتن را فرا گرفته است.

هنر گوش گرفتن یعنی مدیر با سکوت در برابر کارمندان، اطلاعات زیادی را از وی کسب می‌کند و باید شنوندگان خوبی باشند تا با استفاده از مشکلاتی که کارمندان در اختیار آنها قرار می‌دهند در رشد و بهره‌وری سازمان از آن استفاده کنند.

به علاقه‌ی کارمندان خود اهمیت دهید.

این نوع رفتار تعامل بین کارمند و مدیر را بیشتر می‌کند و به نوعی احساس امنیت به وجود می‌آید که شخصی هست که صحبت‌های آنها را گوش می‌دهد و کارمندان هم تمام مشکلات و حقایق در مورد کسب و کار با بیان می‌کنند.

یک مدیر موفق، مدیری است که بتواند هفته‌ای و یا دو هفته‌ای یک بار جلسه با کارمندان تشکیل دهد تا در عوض ایده، دیدگاه، نحوه‌ی بازاریابی و ... را نسبت به کسب و کار بیان کنند.

تفاوت‌ها را بپذیرید.

هیچ کارمندی با دیگر کارمندان شباهتی از نظر خلق و خو و نحوه‌ی برخورد و کار کردن ندارد. این مدیر است که باید این تفاوت را بپذیرد و این اشخاص را تشویق کند که در کارشان رشد و پیشرفت داشته باشند. با این کار شما استعدادهای نهفته در کارمندان را پیدا خواهید کرد و در عوض کارمندان هم شرایط رشد و نمو خودشان را فراهم می‌کنند.

در دسترس کارمندان خود باشید.

اغلب مدیران از کارمندان خود فرار می‌کنند و بر این باورند که ارتباط با کارمندان وقت آن‌ها را هدر می‌دهد. اما این نظری کاملاً اشتباه در حوزه‌ی مدیریت است. تا زمانی که شما در دسترس کارمندان نباشید نمی‌توانید آن‌ها را تشویق و یا تنبیه کنید. اگر می‌خواهید بیشتر به وظایف و نحوه‌ی کارکردن کارمندان خودتان واقف باشید درب اتاق خودتان را باز بگذارید. این کار از نظر روان‌شناسی یعنی اگر مشکلی دارید بدون ترس داخل بیایید و صحبت کنید.

شوخی طبیعی با کارمندان خود را فراموش نکنید.

حالا یک مدیر پر شور و انرژی و شوخ طبع را در نظر بگیرید. کار کردن با این نوع مدیران باعث هیجان کاری می‌شود و با شور اشتیاق نیز کار می‌کنید. اگر طرز برخورد مدیر با شوخ طبعی همراه باشد مطمئن باشید که از فشارها و شرایط سختی که در محل کار وجود دارد، کاسته می‌شود و قطعاً کارمندان نیز با شادی و شادابی بیشتر دل به کار می‌دهند.

نکته‌ی بسیار مهم:

این نکته را فراموش نکنید که این شوخ طبعی شما که مدیر هستید باعث شود که رفاقت خاصی بین شما و کارمندان بوجود بیاید و کارمندان دیگر کار نکنند. سیاست را همچنان در محیط کاری خود حفظ کنید. این نکته را فراموش نکنید که این شوخ طبعی شما که مدیر هستید باعث شود که رفاقت خاصی بین شما و کارمندان بوجود بیاید و کارمندان دیگر کار نکنند. سیاست را همچنان در محیط کاری خود حفظ کنید.

انگیزه دادن به کارمندان

ایجاد انگیزه باعث می‌شود که رقابتی بین کارمندان بوجود بیاید و سعی کنند در قبال انجام وظایفشان بیشتر خصامت به خرج بدهند و بیشترین بهره‌وری را داشته باشند.

سعی کنید چنان مدیری باشید که کارمندان این حس را داشته باشند که با یک عضو خانواده خود کار می‌کنند و کار کردن در کنار شما یک افتخار برای آنها باشد.

مدیر خوب کسی است که حضورش باعث شادی کارمندان باشد.

بهترین راه برای تبدیل شدن به یک مدیر صاحب نفوذ

نیک مورگان نویسنده کتاب نشانه‌های قدرت می‌گوید «به دست آوردن قدرت نفوذ بر دیگران در محل کار مدرن و امروزی بسیار دشوار است. وجود حجم بسیار بالای اطلاعات در دسترس همگان و سرعت زندگی دیجیتالی (منجر به کوتاهی فاصله‌ها) شده است. با این حال فشار موجود در محل کسب‌وکار برای گرفتن نتیجه، اهمیت داشتن توانایی نفوذ بر دیگران را دوچندان می‌کند در اینجا لازم است به چند نکته پرداخته شود.

ایجاد ارتباطات

کلارک می‌گوید در یک سطح اساسی یکی از دلایلی که مردم برای شما کاری انجام می‌دهند یا ایده شما را پشتیبانی می‌کنند یا با بودجه مورد نظرتان موافقت می‌کنند این است که شما را دوست دارند. برای رسیدن به این نقطه شما نیاز دارید که یک ارتباط کاری خوب با همکارانتان برقرار کنید.

قبل از تلاش برای متقاعد کردن گوش دهید.

بهترین راه برای اینکه همکاران از شما و موضوعات مورد نظرتان پشتیبانی کنند این است که آنها احساس کنند شما شنونده نظرات آنها هستید. پس از همکارانتان درخواست کنید که دیدگاه‌ها و توصیه‌ها خود را با شما در میان بگذارند.

مراقبت از زبان بدن

مورگان می‌گوید مردم به‌طور مداوم در حال ارزیابی این هستند که آیا به شما اعتماد کنند یا نه؟ ما سخت تلاش می‌کنیم که تا جواب این سوال را پیدا کنیم که افراد دوست ما هستند یا مخالف ما؟ زبان بدن شما در درستی شکل انتقال پیام مدنظر شما، نقش بسیار مهمی دارد. همان اندازه که درست ایستادن، عقب دادن شانه‌ها و با مخاطب خود با سر بالا گفت‌وگو کردن نشانه اعتماد به نفس، فرماندهی و احاطه شما بر موضوع مورد گفت‌وگو است، برعکس با سر پایین و با چشم‌های دوخته شده به پاهای خود صحبت کردن در جلسات کاری پیام متضادی را به مخاطب انتقال می‌دهد.

توسعه تخصص

کلارک می گوید، راه دیگر برای افزایش نفوذ در محل کار این است که در صنعت یا سازمان خود به عنوان یک متخصص شناخته شوید. این توانمندی یک شبه اتفاق نخواهد افتاد، اما شما می توانید برای توسعه تخصص و مهارت های حیاتی کسب و کار اقداماتی انجام دهید.

نقشه راه استراتژیک

هنگامی که زمان قدرت نفوذتان برای ترویج ابتکار و ایده خاصی که به وجود آورده اید فرا می رسد باید یک فرد استراتژیست باشید. توجه داشته باشید که اینجا جنگ بازی موقعیت است، موقعیت چه کسی ممکن است به وسیله برنامه های شما تهدید شود و چگونه می توانید آنها را همسو و در راستای اهداف ویژه ای که طراحی کرده اید به حرکت در آورید ؟

به مردم آنچه می خواهند ارائه دهید.

شما می توانید به وسیله شرح صادقانه مساله به عنوان یک مزیت برای افرادی که می خواهید در کنار شما باشند، نفوذ خود را روی یک مساله خاص افزایش دهید. نیازها، دیدگاه ها و سلیقه هر ذی نفع را در نظر بگیرید. مورگان می گوید کشف کنید، افراد نیاز به شنیدن چه چیزی دارند و چه چیزی توجه آنها را جلب می کند.

نکاتی برای تبدیل شدن به یک مدیر خوب

روش‌های مختلفی برای پیشرفت مهارت‌های مدیریتی وجود دارد:

ارتباطات : Communicate داشتن ارتباط با تیم بسیار مهم است و با این کار می‌توان از نیازهای آن‌ها مطلع شد، پیشرفت آن‌ها را بررسی کرد و به آن‌ها در رسیدن به اهداف کمک کرد.

مثبت بودن : Be positive شما باید یک نمونه خوب برای تیمتان باشید. حین تعامل با تیم، مثبت باشید تا آن‌ها بتوانند ارتباط خوب و راحتی با شما برقرار کنند.

آموزش به هنگام ضرورت : Train when needed مهارت‌های تیم خود را ارزیابی کنید و ببینید که کدام قسمت‌ها نیاز به آموزش و تمرین دارند. آموزش به تیم شما اجازه می‌دهد تا مهارت‌های جدیدی را به دست آورند و موجب رشد شرکت شوند.

همکاری : Collaborate به عنوان یک مدیر باید بتوانید وظایف را به افراد محول کنید اما می‌توانید در رسیدن به اهداف، کنار آن‌ها کار کنید. همکاری با تیم به شما اجازه می‌دهد تا نقاط لازم برای فعالیت به صورت تکی یا گروهی را شناسایی کرده و به تیم کمک کنید.

تمرین : Practice شاید بهترین روش برای رسیدن به مهارت‌های جدید، تمرین کردن در شرایط واقعی باشد. به دست آوردن مهارت‌های شغلی به شما کمک می‌کند تا از نردبان پیشرفت و ترفیع، بهتر بالا بروید. بهترین نمایش خود را برای تیم انجام دهید، به عنوان یک رهبر عمل کنید و با تیم خود با عدالت رفتار کنید.

۱۱ نشانه که ثابت می‌کنند کارمند خوبی هستید.

ارزیابی عملکرد شخصی در محیط کار، کار ساده‌ای نیست؛ به‌ویژه اگر رئیس‌تان اهل تعریف و تمجید از عملکرد مثبت کارکنان نباشد. اما فارغ از اینکه در چه صنعت یا پستی مشغول به خدمت هستید، شاخص‌های قابل‌اعتمادی وجود دارند که شما را در ارزیابی عملکردتان یاری می‌کنند. به شاخص‌ها و نشانه‌های زیر دقت کنید و ببینید که آیا کارمندی ایده‌آل هستید یا در مسیر رسیدن به چنین جایگاهی قرار دارید.

در جلسات به جای مشکلات از راهکارها حرف می‌زنید.

مطرح کردن مشکلات و حرف زدن از ایرادات محیط کار از سوی کارمندان در جلسات، چندان برای مدیران خوشایند نیست. درمقابل، مدیران دوست دارند که از راهکارها بشنوند. مثلاً بهتر است به مدیرتان بگویید: «فرصت بزرگی برای رفع مشکل موجود در اختیار داریم. من ایده‌هایی دارم که به این شرح هستند...».

می‌دانید چگونه امور و وظایف‌تان را اولویت‌بندی کنید.

در محیط‌های کاری جدید، مسئولیت‌های مختلفی برای کارمندان وجود دارد. کارمند خوب، کسی است که می‌تواند این وظایف و مسئولیت‌ها را اولویت‌بندی کند.

زمانی را به یادگیری اختصاص می‌دهید.

با این کار، امکان خلاق ماندن برای‌تان به وجود می‌آید و هم‌زمان با رشد شرکت و سازمان از اوضاع عقب نمی‌مانید و بر شرایط حاکم کنترل خواهید داشت.

وقت‌تان را به بررسی ایمیل‌ها و پیام‌های‌تان نمی‌گذرانید.

شاید فکر کنید که تبادل پیام‌ها و خواندن یا ارسال ایمیل در طول روز، کار بسیار مهمی است. اما یک کارمند خوب می‌داند که باید زمان خود را به شیوهٔ دیگری استفاده کند. هر کس می‌تواند در طول روز کاملاً درگیر و مشغول باشد اما به هیچ عنوان کارآمد نباشد.

در کمال احترام به مدیرتان «نه» می‌گویید.

«نه گفتن» به مدیران هنگامی که از شما درخواست انجام کاری را دارند، کمی سخت است. کلید حل مشکل، آگاهی از شیوه «بله» گفتن خواهد بود. مثلاً شاید در زمانی که پروژه‌های دیگر در دست دارید، مدیرتان از شما بخواهد تا پروژه تازه‌ای را برعهده بگیرید. در این مواقع باید بگویید: «من مشتاق انجام این کار هستم اما اگر آن را شروع کنم، رسیدگی به پروژه قبلی به فردا موکول خواهد شد. این از نظرتان مانعی ندارد؟».

برای خود اهداف متعالی طراحی می‌کنید.

بهترین کارمندان کسانی هستند که اهدافی متعالی طراحی می‌کنند و در مسیری بسیار فراتر از تصور دیگران پیش می‌روند. این نیروها، دیگران را هم برای دستیابی به نتایج استثنایی تشویق می‌کنند.

به قول و تعهدات خود پایبند هستید.

کسانی که به حرف‌های خود عمل می‌کنند و به‌طور کلی میان حرف و عمل‌شان تفاوتی وجود ندارد، در جلب اعتماد دیگران موفق‌اند و الگوی خوبی برای تیم هستند. اگر هیچ‌یک از کارمندان به تعهدات و قول‌های خود پایبند نبودند، شما روی حرف‌تان بمانید و متعهد باشید.

خود را در مسیر اهداف و موفقیت مدیریت و سازمان قرار می‌دهید.

کارمند نمونه و موفق، همسو با مسیر موفقیت و اهداف مدیران خود حرکت می‌کند و وظایف حرفه‌ای خود را انجام می‌دهد. برای رسیدن به چنین هدفی، ۱۵ دقیقه در روز زمان بگذارید و از خود بپرسید که دقیقاً در حال انجام چه کاری هستید.

روند عملکردتان را پیگیری و بررسی می‌کنید.

باید به عملکرد خود نگاهی داشته باشید و فهرستی تهیه کنید که شامل این موارد است: وضعیتی که در محیط کار در آن قرار دارید، کارهایی که می‌توانند به بهبود وضعیت کمک کنند، آنچه انجام داده‌اید، نتیجه عملکردتان و سطح رضایت‌مندی شما از اقداماتی که صورت داده‌اید. اگر روند

عملکردتان را زیر نظر داشته باشید، گزارش عملکرد کامل تر و شفاف تری به مدیرتان ارائه خواهید کرد.

بدون اسارت در فرسودگی شغلی به دیگران کمک می کنید.

افراد بخشنده در محیط کار موفقیت های بیشتری خواهند داشت ولی این موفقیت تنها زمانی تحقق می یابد که این افراد، روش صحیح و مؤثر بخشش را بدانند.

مثلا شما زمانی می توانید به طور مؤثر به دیگران کمک کنید که برنامه ریزی دقیقی برای این کار داشته باشید و مدام به خاطر وقت گذاشتن برای دیگران، مجبور به متوقف کردن کارتتان نباشید.

برای ایجاد شبکه ارتباطی مؤثر با دیگران تلاش می کنید.

هرچند برقراری ارتباطات مفید با دیگران در محیط کار بسیار مؤثر است، اما بهتر این است که آن قدر وظیفه خود را خوب انجام دهید که شبکه های ارتباطی با دیگران به طور طبیعی و بدون هیچ تلاشی در محیط کار شکل بگیرند. در واقع، با بالا بردن کیفیت عملکردتان، ناخودآگاه شبکه ای ارتباطی میان شما و دیگران ایجاد خواهد شد.

اثر چراغ برق

می‌گویند مردی مست زیر چراغ برق مشغول جستجو بود، پلیس به او رسید و پرسید چه می‌کند. مست گفت دنبال کلیدهای خانه‌اش می‌گردد. پلیس هم شروع به گشتن کرد و البته چیزی نیافت. بعد از مدتی پرسید مطمئن است که کلیدها را همین جا گم کرده است؟ مرد اهل دل گفت: نه در پارک گم کرده‌ام، اما دیدم اینجا روشن تر است!

این به یکی از رایج‌ترین خطاهای ادراکی و رفتاری انسان اشاره دارد که به آن اثر چراغ برق یا جستجوی مست می‌گویند. منظور آن است که به جای جستجوی راه حل بر اساس واقعیت‌ها و شواهد در مسیر مناسب، راهی که ساده‌تر و آسان‌تر است برگزیده می‌شود.

اینکه باید چه کرد تا از دام این رها شد البته ساده نیست، ولی شاید نخستین گام این باشد که آن را به رسمیت بشناسیم و بخواهیم دچار آن نشویم.

یادگیری در یک معنای کلی به معنای تجربه چیزی ناشناخته است، دلیل تاکیدها بر تنوع در سازمان‌های امروز می‌تواند همین باشد. هزینه‌های سازماندهی و هماهنگی بالا می‌رود، ولی در عوض نوآوری اتفاق می‌افتد.

به مناسبت درگذشت شوچیرو تویودا؛ سیر تحول از یک خودروساز محلی به برندی جهانی

شوچیرو تویودا مدیرعامل سابق تویوتا در سن ۹۷ سالگی درگذشت. او فردی بود که تویوتا را از یک خودروساز محلی به برندی جهانی تبدیل کرد. سلطه تویوتا بر بازار خودرو آمریکای شمالی نیز در زمان مدیریت او آغاز شد و لکسوس نیز تحت مدیریت او بنیان نهاده شد، همچنین تویوتا در سال های اخیر بزرگترین خودروساز جهان بوده است و شوچیرو تویودا نیز در تمامی این مدت مدیریت این شرکت پیشرو را بر عهده داشت است. تویوتا در یک بیانیه مطبوعاتی، علت درگذشت او را نارسایی قلبی عنوان کرد.

شوچیرو تویودا دومین نسل از خانواده تویودا بود که ریاست شرکت خانوادگی را برعهده گرفت. او در سال ۱۹۸۲ میلادی هدایت شرکتی که توسط پدرش تاسیس شده بود را برعهده گرفت. خودروهای ژاپنی در آن زمان بازار آمریکا را مورد تهدید قرار داده بودند و آغازگر جنگ اقتصادی آمریکا و ژاپن به حساب می آمدند.

نخستین خودرویی که با برند تویوتا به ایالات متحده رسید، تویوتا کراون بود. با این حال مشتریان آمریکایی به دلیل موتور ضعیف کراون در مقایسه با سایر محصولات غولهای دیترویت، دست رد به سینه آن زدند. در نتیجه شوچیرو تویودا مصمم شد طوری خودرو سواری باکیفیت بالا تولید کند که در هر نقطه از جهان عملکرد خوبی داشته باشد.

شوچیرو تویودا تصمیم گرفت تا برای کاستن از دید منفی مشتریان و تنش های اقتصادی، با جنرال موتورز متحد شود. دولت آمریکا برندهای ژاپنی را برای تولید خودرو درون خاک آمریکا تحت فشار قرار داده بود. بنابراین برندهای ژاپنی ناچار بودند محصولات خود را در این کشور مونتاژ کنند. قرارداد مشترک تویوتا و جنرال موتورز در سال ۱۹۸۴ عقد شد که حاصل آن تاسیس نخستین کارخانه آمریکایی تویوتا واقع در ایالت کنتاکی در سال ۱۹۹۸ بود. بنابراین در حالی که هوندا و نیسان در حال تاسیس کارخانه های مستقل خود در آمریکا بودند، تویوتا توانست از طریق همکاری با جنرال موتورز پیشتاز این بازار شود. همکاری جنرال موتورز و تویوتا تا سال ۲۰۰۹ یعنی زمان ورشکستگی جنرال موتورز ادامه یافت.

شوچیپرو تویودا بنیان‌گذار تفکر کار سخت ژاپنی در تویوتا بود. طی دهه ۸۰ و ۹۰ میلادی آمریکا نخستین و ژاپن دومین اقتصاد بزرگ دنیا بودند. بنابراین تویودا استدلال می‌کرد که باید ژاپنی‌ها سخت‌تر کار کنند تا به نخستین اقتصاد بزرگ دنیا تبدیل شوند و سایر مراکز اقتصادی را تحت کنترل خود بگیرند.

شوچیپرو تویودا تا سال ۱۹۹۴ مدیرعامل تویوتا بود و پس از آن این سمت را کنار گذاشت. با این حال وی تا سال ۱۹۹۹ همچنان رییس هلدینگ خودروسازی تویوتا باقی ماند. او سپس به مدیریت بزرگترین لابی اقتصادی ژاپن منصوب شد و تلاش‌های مفیدی برای مقابله با رکود اقتصادی دهه ۱۹۹۰ ژاپن انجام داد. نام شوچیپرو تویودا در سال ۲۰۰۷ میلادی به تالار مشاهیر صنعت خودروسازی آمریکا راه یافت. تا چند روز قبل، مدیریت تویوتا برعهده پسر او یعنی آکیو تویودا قرار داشت که ایشان نیز به تازگی با مدیرعامل سابق لکسوس جایگزین شد.

خردمندی به چیست؟

عقلانیت با علم و دانش متفاوت است. "علم و دانش"، "محتویات حافظه ی انسان" را دربر میگیرد. مثلاً کسی که پزشکی خوانده است، حجم زیادی از مطالب مربوط به بدن انسان و حالات مختلف آن در حافظه دارد. و سایر علوم و تخصصات نیز همینطور.

اما "عقلانیت"، "فرآیند تفکر" را مدنظر دارد.

انسان خردمند کسی نیست که در حافظه اش مطالب زیادی در مورد تاریخ خردمندی یا معلومات دیگری انباشته شده باشد؛ خردمند، کسی است که نحوه ی ارزیابی و تصمیم گیری خاصی دارد.

چگونه می توان خردمند شد؟

در پاسخ به این سؤال، "فلسفه" ایجاد شد. فلسفه به زبان یونانی به معنای جویای خرد بودن است. سقراط یکی از اسطوره های فلسفه است. او صدها سال پیش از میلاد مسیح در آتن می زیست.

سقراط به این نتیجه رسیده بود که یکی از پایه های عقلانیت، پرسشگری است. انسان به اندازه ای که پرسش، نقد و شک میکند، خردمند است. به همین دلیل، "سقراط" برای خردمند کردن مردم، به آنان یاد میداد که به دانسته های خود یا اخباری که دیگران به آنان منتقل میکنند، تردید کنند و درستی آن را به نقد بکشند. از نظر سقراط، هر باوری که در ذهن داشته باشیم و آن را به چالش نکشیم و از غربال نقد نگذرانیم، هسته ای میگردد برای زندگی ابلهانه و مانعی است در برابر زندگی عاقلانه.

چند هزار سال بعد از سقراط، روانشناسان بزرگی همچون "آلبرت ایس" و "آلورن بک"

نیز به همین نتیجه رسیده و باورها را به چالش و نقد کشیدند.

سقراط در شهر راه میرفت، در بازار می گشت و به جلسات مردم آمد و شد میکرد و اگر هم میدید که آنان با اطمینان درباره ی چیزی صحبت میکنند، آنان را مورد سؤال قرار می داد. او به چند سؤال اکتفا نمیکرد. او دهها سؤال می پرسید و افراد را به تردید و تأمل می افکند؛ آنچنان که

آنان نمیتوانستند به سرعت و بر مبنای احساساتشان تصمیم بگیرند. در واقع، آنان را از "توهم دانایی" به "تجیر و پرسشگری" می برد.

اما سقراط، پایان غم انگیزی داشت! "بزرگان آتن" تشخیص دادند که سقراط، "عمل مجرمانه ای" را مرتکب می شود. از دیدگاه آنان کار سقراط، "تشویش افکار عمومی" بود.

آنان اعتقاد داشتند که افکار سقراط، جوانان "آتن" را گمراه می کند. لذا، سقراط محکوم به اعدام شد!

گام‌هایی برای انگیزه بیشتر و استرس کمتر

بی‌انگیزگی و بدتر از آن استرس در محل کار از جمله موانع اصلی در برابر بهره‌وری و موفقیت‌های کاری کارمندان در هر شرکتی به‌شمار می‌رود که حتماً باید برای حل این معضلات چاره‌ای اندیشید. در اینجا به چهار گام اساسی و کاربردی برای مقابله با بی‌انگیزگی و استرس در محل کار اشاره شده است.

هنگامی که یکی از کارهای روزمره خود را به پایان رساندید، زمان آن فرا می‌رسد که برای یک لحظه به خود استراحت داده و نفس عمیقی بکشید و با نفسی که بیرون می‌دهید، خود را مهیای شروعی تازه می‌کنید. هنگام بیرون دادن نفس به آرامی به خود بگویید: «با این نفسی که بیرون می‌دهم، استرس‌های درونم هم خارج می‌شوند» و با نفسی که فرو می‌دهید به خود بگویید: «با این نفس به آرامش می‌رسم.»

فرض کنید که باید یک گزارش سه صفحه‌ای را ویرایش کنید. ابتدا به صندلی تان تکیه کنید، سپس برخیزید و چند حرکت کششی انجام دهید تا افکارتان متمرکز شود. به چشمانتان نیز به مدت ۳۰ ثانیه استراحت دهید و پس از کسب آرامش لازم و به یاد آوردن اطلاعات لازم برای انجام کار، ویرایش آن گزارش را آغاز کنید و مطمئن باشید که می‌توانید آن کار را به نحو احسن انجام دهید.

قبل از شروع کار بعدی، به مدت ۱۰ ثانیه با خود سخن بگویید و به خود بگویید که چه می‌خواهید انجام دهید و آن کار چقدر طول می‌کشد. این کار به شما کمک می‌کند تا با آمادگی ذهنی کافی سراغ کار جدید بروید.

دقیقاً پیش از شروع کار جدید، ببینید که چه احساسی دارید. این گام آخر از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. چون به عنوان مرحله نهایی و نتیجه‌گیری شما از مراحل پیشین به حساب می‌آید. تنها راه برای تغییر یک عادت بد و جایگزین کردن آن با یک عادت خوب عبارتند از: نشان دادن این موضوع که عادت جدید ارزشمند و مفید است و باید آن را انجام داد. اگر شما این چهار گام

را هر یک ساعت یک بار انجام دهید، در هر روز کاری حدود هشت دقیقه به خود استراحت داده‌اید.

اختصاص دادن وقت برای استراحت کردن بین کارهای مختلف به افزایش انگیزه و بهبود عملکرد مغزتان کمک می‌کند. این جایزه‌های کوچک که به خودتان می‌دهید آرامش قابل توجهی به شما می‌دهد و موجب می‌شود تا پس از بازگشت به خانه احساس خستگی نکنید.

قاتلان تصمیم گیری استراتژیک

چه برای زندگی شخصی خود تصمیم گیری می کنید و چه مدیر ارشد یک سازمان هستید یا یک استاندار و رییس جمهور باشید، یکی از مهم ترین مهارت ها، مهارت تصمیم گیری است. در این میان عادت هایی وجود دارند که قاتلان تصمیم گیری استراتژیک هستند.

۱- عادت خیلی منطقی بودن

اگر خیلی منطقی باشید، هیچ ایده خلاقانه ای به ذهن شما نمی رسد. اگر بخواهید هر ایده ای که کمی عجیب و غریب است را در همان لحظه اول کنار بگذارید، همیشه به همان گزینه های قدیمی خواهید رسید.

۲- عادت انتخاب اولین راه حل

فکر کردن کار انرژی بری است بنابراین مغز ما متخصص کاهش مصرف انرژی است. چه کار می کند؟ یکی از کارهایی که می کند این است که وقتی به اولین گزینه رسید، خاموش می شود و سوت پایان جستجو را می کشد! بدین ترتیب شما با سبد کوچکی از گزینه ها روبرو خواهید بود.

۳- عادت فقط یک جواب درست وجود دارد.

اکثر ما فکر می کنیم که یک جواب بهینه وجود دارد و ما باید آن را پیدا کنیم. در صورتی که ممکن است سه جواب مطلوب وجود داشته باشد. بنابراین ذهن خود را باز نگاه دارید.

۴- عادت تفکر تک سناریویی

همه ما در صحبت می گوئیم که دنیا متغیر است اما در عمل. وقتی تصمیم می گیریم فقط بر اساس یک آینده (سناریو)، گزینه برتر را انتخاب می کنیم. در صورتی که باید علاوه بر گزینه برای آینده مورد انتظار، برای آینده های دیگر نیز گزینه های متناسب در ذهن داشته باشیم.

۵-عادت جمع آوری داده های خیلی زیاد

برخی از ما آنقدر اطلاعات جمع آوری می کنیم، که دچار فلج تحلیلی Paralysis by analysis می شویم. کیفیت تصمیم گیری مبتنی بر داده های خیلی کم و خیلی زیاد هر دو در معرض خطر است.

۶-عادت بی توجهی به پیامدهای موج دو و سه

تفکر کوتاه مدت یکی از بزرگترین اشتباهاتی است که افراد در فرآیند تصمیم گیری مرتکب آن می شوند. آنها نمی دانند تصمیمی که امروز می گیرند علاوه بر زمان حال بر آینده نیز تاثیر خواهد گذاشت. چیزی که امروز درست و کاربردی به نظر می رسد، شاید نهایتاً تصمیم خوبی از آب درنیاید. برای رفع این مشکل از ابزار چرخ آینده استفاده می کنند این ابزار کمک می کند که پیامدهای موج های بعدی تصمیم امروز مشخص و در نظر گرفته شود.

داستان های استراتژی (برش کالباس)

برش به برش از کالباس بزرگ جدا کنید. در این حالت طرف مقابل شما سعی می کند از وضعیت به شدت ناراحت کننده دوری کند. اغلب مذاکره کنندگان و فروشندگان یک «بسته پیشنهادی» را ارائه می کنند شما با این تاکتیک می توانید «بسته» را به قسمت های کوچک تر برش زیند و برای هر برش به طور مجزا مذاکره کنید.

استراتژی کالباسی از مهم ترین استراتژی های مذاکره است که میگوید اگر بخواهیم یک کالباس را به فردی بخورانیم او نمیتواند و قبول نمیکند و ما باید آن را ریز ریز کنیم تا او آن را بخورد.

مشتریان همیشه با وسواس و دقت خاصی برای خرید اولین کالای مورد نیاز تصمیم میگیرند و ما باید تلاش زیادی کنیم تا اولین کالا را به آنها بفروشیم اما برای خرید کالاهای بیشتر خیلی سخت نمیگیرند و راحت تر خرید میکنند. ما باید با استفاده از استراتژی کالباسی بعد از فروش اولین کالا، بقیه کالاها را به آنها پیشنهاد دهیم و کم کم به آنها بفروشیم تا بیشترین بهره وری و سود را داشته باشیم و اینگونه نتیجه ی تلاشمان را بگیریم.

به طور مثال در صورتی که فروشنده ی خودرو هستید میتوانید خودرو را با سود کمی بفروشید اما بلافاصله پس از فروختن اتومبیل، به روش کالباسی بیمه، رینگ، دزدگیر، روکش و ... را به مشتری بفروشید و از این طریق سود خوبی را کسب کنید. به زبان ساده تر این که شما خریدار خودرویی هستید و مغازه اولی به شما قیمت ۱۲ میلیون تومنی اعلام میکند و مغازه دومی ۱۱ میلیونی و سومی ۱۰ میلیون تومانی.

در نگاه ساده از مغازه ای که ۱۰ میلیون تومان اعلام کرده خرید میکنید و بعد خرید مغازه اعلام میکند که یک باربند سقفی هم احتیاج دارید و این سبک باربند برای این سبک خودرو است و ۵۰۰ هزار تومن هزینه ی باربند را میگیرد، بعد میگوید بدون این نوع چراغ دید شما کافی نیست و ۲۰۰ تومان هم پول چراغ خودرو را میگیرد و به همین صورت پول رینگ و روکش و ... و در انتها متوجه میشوید خودرو برایتان ۱۳ میلیون تومان تمام شده. گرانترا از همه ی مغازه هایی که مراجعه کرده اید.

چگونه رئیس مان را کنترل کنیم؟

مایکل لوبوف در کتاب «بزرگ ترین اصل مدیریت در دنیا» می نویسد: شما مجبور نیستید رئیس تان را دوست داشته باشید و او را تحسین کنید. ولی نباید از او هم متنفر باشید و مرتب از او شکایت کنید و نق بزنید. بلکه باید سعی کنید او را کنترل و اداره کنید تا باعث موفقیت خودتان و شرکتی که در آن کار می کنید، بشوید

نکته مهم اینجاست که هر کسی می تواند رئیس اش را کنترل کند، اگر با اصول و شیوه های این کار آشنا باشد. مهم ترین این اصول عبارتند از:

۱- هر جور با رئیس مان رفتار کنیم، او هم همان طور با ما رفتار می کند. برای مثال، اگر مثل «یک پدر مقتدر» با رئیس مان رفتار کنیم و انتظار داشته باشیم تمام مشکلات مان را حل کند، طبیعی است که او هم مثل «یک کودک» با ما رفتار می کند و آزادی عمل کمتری به ما می دهد

۲- برای کنترل رئیس مان باید نقاط ضعف او و نقاط قوت خودمان را بررسی و با هم تطابق بدهیم. سپس روی کارهایی تمرکز کنیم که می توانیم با نقاط قوت خودمان، نقاط ضعف او را پوشش بدهیم. برای مثال، شاید رئیس مان در پیدا کردن مشتری جدید ضعف دارد. پس اگر می خواهیم رئیس مان را کنترل کنیم، باید توانایی مان در مشتری یابی را افزایش بدهیم و به او کمک کنیم مشتریان جدید بیشتری پیدا کند

۳- هر انسانی از این که تشویق شود، خوشش می آید. پس باید هنگامی که رئیس مان یک کار خوب و بزرگ انجام داد، او را تشویق کنیم، بدون آن که زیاده روی کنیم یا توقع پاداش از او داشته باشیم. مثلا اگر رئیس مان در جذب یک مشتری بزرگ موفق شد، به او تبریک بگوییم یا یک هدیه کوچک برای او بخریم

۴- همه انسان ها به تعریف و تمجید نیاز دارند. پس می توانیم با تعریف و تمجید از رفتارهای مطلوب رئیس مان، او را کنترل کنیم. مثلا اگر رئیس مان در برخورد با مشتریان بسیار مودب است، از او بابت این رفتارش تعریف کنیم

۵- همه ما با کسی که از برنامه‌ها و اهداف‌مان حمایت می‌کند، رابطه خوبی داریم. پس می‌توانیم از برنامه‌ها و اهداف رئیس‌مان در حضور او یا پشت سر او حمایت کنیم. مثلا اگر رئیس‌مان دنبال معرفی یک محصول جدید است، از او حمایت کنیم

۶- تا جایی که می‌توانیم کار رئیس‌مان را ساده کنیم. برای مثال، کمتر به او غر بزنینم یا خواسته‌های کمتری از او داشته باشیم

۷- کارهای تکراری و روزمره رئیس‌مان را به عهده بگیریم تا وقتش برای انجام کارهای بزرگ‌تر آزاد بشود. مثلا اگر باید هر روز قیمت رقبا را چک کند، ما این کار را برای او انجام بدهیم

قانون پارکینسون در جلسات

سال‌ها پیش سی.نورت کوت پارکینسون، کارمند انگلیسی، کتاب کوچکی به نام «قانون پارکینسون: در جست‌وجوی موفقیت» نوشت. این کتاب در طول دهه‌ها اثر عمیقی بر میلیون‌ها نفر گذاشت. بر اساس قانون پارکینسون «کارها تا مهلت مقرر طول می‌کشند»؛ بنابراین، اگر برای انجام کاری هشت ساعت وقت داشته باشید، از همه آن هشت ساعت استفاده می‌کنید و حتی به کار عجولانه در انتهای روز هم می‌رسید.

این قانون کاربرد زیادی در جلسات دارد. جلسات تا جایی ادامه می‌یابند که زمان دارند. اگر دو ساعت را به بررسی همه موارد اختصاص دهید، از کل دو ساعت استفاده می‌کنید، در انتهای جلسه عجله می‌کنید و اغلب برای تمام کردن آن، تصمیم ضعیفی اتخاذ می‌کنید؛ اما اگر فقط یک ساعت را به همان دستور جلسه اختصاص دهید، در کمال تعجب جلسه در عرض یک ساعت تمام می‌شود. قانون این است که «به موقع شروع کنید و زود به پایان ببرید». زمان شروع را اعلام کنید. تصور کنید آن‌هایی که دیر می‌آیند اصلاً نخواهند آمد و جلسه را شروع کنید. به سرعت از موضوعی به موضوع بعدی بروید. از مسیر خارج نشوید و زمانتان را صرف مسائل بیهوده نکنید.

ده روند رهبری کسب و کار که احتمالاً در سال ۲۰۲۳ خواهید دید.

در این نوشتار، تام دنیس، مدیرعامل موسسه متخصصان تغییر فرهنگ و توسعه رهبری سازمانی، Serenity in Leadership، ۱۰ روند برتر رهبری سازمانی خود را که احتمالاً در سال ۲۰۲۳ تجربه خواهیم کرد، مورد بحث قرار می‌دهد. پس از یک سال فوق‌العاده پر فراز و نشیب دیگر در سال ۲۰۲۲ و رکودی که در راه است، رهبران کسب و کار تلاش کرده‌اند کشتی را برای عبور از زمان‌های دشوار در مسیر و جهت مدنظر نگه دارند، اما بسیاری از آنها تصمیم می‌گیرند کاری بیش از زنده ماندن انجام دهند و قصد دارند با تمرکز بیشتر بر فرهنگ، نوآوری و نگاه بلندمدت، به شکوفایی و رونقی فراتر از سود بازگردند. این موارد تغییراتی در رفتار و عملکرد رهبری سازمانی خوب هستند که احتمالاً در سال ۲۰۲۳ شاهد آن خواهید بود.

۱. راویان رویاپرداز

من اخیراً با دین کارتر مدیر منابع انسانی و خدمات مشترک جهانی در شرکت پیشگام پاتاگونیا، مصاحبه کردم. او گفت: «برای من یک رهبر سازمانی کسی است که دیدگاه متقاعدکننده‌ای نسبت به آینده داشته باشد. این رهبران سازمانی، همچنین می‌دانند که دستیابی به چشم‌انداز آنها همیشه باید ممکن باشد و تیم باید بتواند اقداماتی را که می‌توان برای رسیدن به آن انجام داد، به وضوح مشاهده کنند.» دین کارتر، استدلال می‌کند که رهبران سازمانی رویاپرداز، راه بهتری برای انتقال ماموریت و اهداف خود دارند و می‌توانند روایت و داستان خود را به گونه‌ای بیان کنند که باعث شود افراد بخواهند بخشی از تحقق آن چشم‌انداز باشند.

۲. همسانی حرف و عمل

رهبران کسب و کار مرتباً نیاز به بررسی مجدد دارند که آیا در مسیر درست قرار دارند و همچنان با بیانیه ماموریت، ارزش‌ها و هدف خود همسو هستند و با شفافیت کسانی را که در خط مقدم هستند، رهبری می‌کنند. در دوران پر فراز و نشیب فعلی، ما بیش از هر زمان دیگری به رهبران سازمانی مسوول نیاز داریم. مطالعه اخیر روی نزدیک به ۷۰۰ شرکت آمریکایی نشان داد که

همبستگی کمی بین ارزش‌های شرکت و ادراک کارکنان از سازمان وجود دارد، بنابراین، این امر باید در آینده نزدیک تغییر کند.

۳. تدبیرگرانی عالی برای آینده

رهبران سازمانی درک می‌کنند که باید محل کار ترکیبی را دوباره ایجاد کنند، جایی که کارکنان می‌خواهند در آنجا باشند، دوستان را ببینند، ایده‌ها را کشف کنند، تفاوت ایجاد کنند، یاد بگیرند و معنا پیدا کنند. این کارها را به خوبی انجام دهید تا مشکلات نگهداشت کارکنان کاهش یابد. اگر کارکنان متعهد، در حال یادگیری و لذت بردن مستمر از کار خود باشند، در مواقع بروز بحران شانس نگهداشت آنها بیشتر است.

۴. پرورش‌دهندگان

این به مفهوم اتخاذ خط محکمی در تقسیم مسوولیت‌ها، کاهش سمی بودن محیط کار و فرسودگی شغلی در محل کار، و خواستن بهترین‌ها برای سلامت روحی و جسمی همکاران است.

۵. هوش فرهنگی بالا

مدیران ارشد و سهامداران، به‌عنوان یک الگو برای چشم‌انداز، هدف و فرهنگ شرکت عمل می‌کنند و ۷۵۰ درصد تفاوت در سود در شرکت‌هایی با فرهنگ همسو و بالغ در مقابل شرکت‌هایی که در پرورش فرهنگ خود شکست می‌خورند، وجود دارد. هوش فرهنگی CQ، مهارتی است که به آسانی، آموخته و توسعه می‌یابد، اما بسیار مهم است.

۶- ساخت تیم‌های بهتر

رهبران سازمانی که مدیران ارشد اجرایی با عملکرد بالا دارند، می‌گویند ۴۲ درصد در مدیریت طرح‌های پیچیده، ۳۱ درصد در انتقال ارزش به سهامداران و ۳۰ درصد در جذب استعدادها برتر موثر هستند.

۷- نوآوران

تکنولوژی همیشه در حال تکامل است و فرصت‌های جدیدی را به مدیران عاملی ارائه می‌دهد که به دنبال تغییر در کسب و کار خود هستند. رهبران کسب و کار به دنبال نوآورانی با تجربه در زمینه نرم‌افزارها خواهند بود و کسانی که می‌خواهند استفاده از هوش مصنوعی را در زمینه‌های مسوولیت‌پذیری، قابل اعتماد بودن و اخلاق حرفه‌ای جست‌وجو، کشف و بررسی کنند. روند نشان‌دهنده این است که تعداد فزاینده‌ای از اعضای هیات‌مدیره و مدیران ارشد باید تجربه نرم‌افزاری داشته باشند.

۸- توانمندسازان

بهترین رهبران سازمانی کسانی هستند که کارکنان و افراد تیم خود را در راستای گرفتن تصمیم خوب و مناسب توانمند می‌کنند. رهبران سازمانی باید خود توانمند شوند، توانمندسازی کنند، روحیه‌ساز باشند و کاری کنند که تیمشان احساس مسوولیت کند.

۹- برنامه موفقیت شفاف

رهبران کسب و کار ۲۰۲۳ درک می‌کنند که برای بهبود و رشد خود باید به حرف دیگران گوش کنند و از آنها یاد بگیرند. ما به سادگی نمی‌توانیم همه این کارها را خودمان انجام دهیم. این رهبران همچنین می‌دانند که در برخی از مراحل کسی هست که بهتر از آنها توانایی انجام کاری را خواهد داشت و تقسیم قدرت به نفع همه از جمله خود آنهاست.

رهبران موفق خود را نه تنها با افرادی با طرزفکر مشابه خود بلکه با افرادی احاطه می‌کنند که آنها را زیر سوال برده و نظرات، بازخوردها و راه‌حل‌های جایگزین ارائه می‌دهند.

۱۰- پشتیبانی صادقانه از جنبش‌های مهم کسب و کار

در سال ۲۰۱۶ پاتاگونیا که یک شرکت طراح لباس و تجهیزات فضای باز برای ورزش‌هایی مانند کوهنوردی، موج سواری، اسکی و اسنوبرد، ماهی‌گیری، پرواز و دویدن در مسیر است، اعلام کرد که ۱۰۰ درصد از فروش جهانی خرده‌فروشی و آنلاین خود را از رویداد خرید در جمعه سیاه

مستقیماً به سازمان‌های مردمی که در جوامع محلی کار می‌کنند، اهدا خواهد کرد تا هوا، آب و خاک را برای نسل‌های آینده حفظ کنند.

آنها در جریان این رویداد فروش، رکورد شکنی کرده و ارزشی معادل ۱۰ میلیون دلار دریافت کردند که این رقم پنج برابر بیشتر از حدانتظار آنان بوده و پوشش رسانه‌ای گسترده‌ای به همراه داشته است. با شدت گرفتن بحران‌های هزینه روزمره زندگی و بحران‌های زیست محیطی در سال ۲۰۲۳، انتظار می‌رود رهبران کسب و کار شاهد جهش‌های بزرگ‌تر، شجاعانه‌تر و معنادارتری در حمایت از جنبش‌های مهم باشند. زمان به سرعت در حال تغییر است و رهبران کسب و کار باید بتوانند خود را با شرایط وفق دهند. لازم است رهبران سازمانی درک درستی از جهانی که در آن زندگی می‌کنیم داشته باشند. تنها یک نقش معنادار برای یک رهبر سازمان وجود دارد که باید در این شبکه به هم پیوسته پیچیده ایفا کند: به عنوان توانمندساز عمل کند تا بتواند به اهداف مدنظر دست یابد و پیمودن این مسیر راهی ندارد جز اینکه پیش از هرچیز خود توانمندتر شده و با کسب دانش، مهارت و توانایی لازم با هوشیاری آماده رویارویی با شرایط ابهام در دنیای پیچیده امروز شود.

اغلب ما فریب سوگیری بازماندگی را میخوریم!

با ورود ایالات متحده امریکا به جنگ جهانی دوم، از آبراهام والد خواسته شد تا مشکلات مختلف در زمان جنگ را با کمک علم آمار حل کند. یکی از آن موارد، ارائه‌ی مشاوره برای به حداقل رساندن آسیب‌دیدگی بمب‌افکن‌ها در اثر آتش دشمن بود. مساله این بود: اگر می‌خواهید بمب‌افکن‌ها در مقابل آتشبار دشمن منهدم نشوند، باید زره قوی‌تری برای آن‌ها در نظر بگیرید؛ اما زره قوی‌تر، سنگین‌تر است و قدرت مانور بمب‌افکن را کاهش می‌دهد. زره قوی‌تر و سنگین‌تر برای بمب‌افکن یک مساله است و زره ضعیف‌تر و سبک‌تر نیز مساله‌ای دیگر. حالت بهینه در تعادل بین این متغیرها قرار دارد.

کارشناسان در بررسی بمب‌افکن‌های مورد اصابت قرار گرفته‌ی متعددی که از نبرد برمی‌گشتند، دریافتند که برخی از قسمت‌های بمب‌افکن‌ها بیشتر از بقیه مورد اصابت گلوله قرار گرفته است. فرماندهان نظامی می‌خواستند با تقویت این بخش‌ها آسیب را به حداقل برسانند. اما والد مخالف بود. او به‌عنوان کسی که از بیرون به ماجرا نگاه می‌کرد به این نتیجه رسید که بخش‌هایی باید تقویت شوند که کمتر مورد اصابت گلوله قرار گرفته‌اند!

نگرش والد بسیار ساده بود، او پرسید که سوراخ‌های گمشده کجا هستند؟ منظورش این بود که اگر گلوله‌ها به طور یکنواخت در سطح کل بمب‌افکن پخش می‌شدند، چه اتفاقی می‌افتاد؟ سوراخ گلوله‌های گمشده در بمب‌افکن‌هایی است که از بین رفته‌اند! اگر هواپیما پس از اصابت موفق شده به آشیانه برگردد، به احتمال قوی در نقطه‌ای حساس مورد اصابت قرار نگرفته است.

اگر به یک بیمارستان نظامی بروید، تعداد مصدومانی که تیر به پا آن‌ها خورد است بسیار بیشتر از تعداد مصدومانی است که گلوله به قفسه‌ی سینه یا جمجمه آنها اصابت کرده است.

به طریقی مشابه، بیشتر رهبران بزرگ، مانند والد معتقدند که اگر در تخصیص منابع رویکردی کل‌نگر نداشته باشند، در رقابت شکست خواهند خورد.

اهمال کاری

فعل اهمال کردن به معنای «به تعویق انداختن، کنار گذاشتن، با تأخیر انجام دادن و طفره رفتن» است. کلمه اهمال کاری هم از دو عبارت لاتین تشکیل شده: Pro به معنای محول کردن و Crastinus به معنای «تعلق به فردا» است. پس به طور کلی محول کردن به فردا بدین معناست که «بعداً انجامش خواهم داد!».

برخی از پژوهشگران میان اهمال کاری و تنبلی تمایز قائل شده‌اند و فرد تنبل را نسبت به انجام کار، بی‌میل می‌دانند در حالی که فرد اهمال کار غالباً با مشغول شدن به سایر امور از انجام تکلیف اصلی طفره می‌رود.

دو سطح را می‌توان به صورت اهمال کاری رفتاری و اهمال کاری در تصمیم‌گیری بیان کرد:

اهمال کاری رفتاری

اکثر افراد زمانی که واژه اهمال کاری را می‌شنوند، به یاد فرار کردن از وظایف محول شده، کارهای روزمره یا تکالیف درسی می‌افتند. فردی را تصور کنید که تلویزیون تماشا می‌کند یا چرت می‌زند و از انجام کاری که باید انجام دهد، اجتناب می‌کند. این نوع تأخیر (فرار از انجام وظایف) اهمال کاری رفتاری است. هنگامی که چمن منزلتان را هرس نمی‌کنید یا مالیات و قبض‌هایتان را پرداخت نمی‌کنید، دچار اهمال کاری رفتاری هستید.

اهمال کاری در تصمیم‌گیری

نوع دیگری از اهمال کاری که با اضطراب و نگرانی رابطه دارد و غالباً از نظر پنهان می‌ماند، اهمال کاری در تصمیم‌گیری نامیده می‌شود که بسیار آسیب‌زننده نیز است. اهمال کاری در تصمیم‌گیری زمانی است که تصمیم‌گیری را عقب می‌اندازید. تردید داشتن هنگام خرید ماکروفر و انتخاب مدل آن یا انتخاب بین رنگ زرد و خاکستری برای اتاق خوابتان، مثال‌هایی از اهمال کاری در تصمیم‌گیری هستند.

۱۰ ویژگی مشترک اهمال کاران

اهمال کاران مدام در حال بررسی شبکه‌های اجتماعی و ایمیلشان هستند.

اهمال کاران دیر می‌کنند.

آغاز کار برای اهمال کاران دشوار است.

اهمال کاران همواره از دشواری امور و مشغله زیادشان شکایت دارند.

اهمال کاران سیستم خاصی ندارند.

اهمال کاران، کار آغاز کرده را به پایان نمی‌رسانند.

اهمال کاران، اولویت‌بندی نمی‌کنند.

اهمال کاران مطالب زیادی در ذهن و فهرست کاری خودشان دارند.

اهمال کاران، روزشان را برنامه‌ریزی نمی‌کنند.

اهمال کاران غالباً فراموش می‌کنند.

اهمال کاری پدیده‌ای است که هم می‌تواند کارکرد مثبت داشته باشد و هم کارکرد منفی. هرچند

در اکثر مطالب و مقالات، جنبه منفی آن مورد توجه است. اهمال کاری را مترادف با تنبلی می‌دانند

در حالی که این مفهوم، فاصله بسیار زیادی با تنبلی دارد.

آیا شما اهمال‌کارید؟ آیا کارها را به بهانه‌های مختلف پشت گوش می‌اندازید؟ به نظر شما تا چه

میزان اهمال کاری، فعالیت‌های سالم به حساب می‌آید و از کجا باید نگران این عارضه گردید؟

گاو درون گودال و شیوه حل مساله

یکی از بهترین یادگیری‌هایم را در یک صبحانه کاری با تعدادی از مدیران دیگر شرکت‌های همکار در صنعت‌مان تجربه کردم. زمانی که همه داشتند از شرایط بد بازار در حرفه‌مان گله می‌کردند، یکی از حضار گفت: "موقعیت فعلی ما مثل این است که گاوی درون یک گودال افتاده است و ما باید آن را بیرون بیاوریم. انجام این کار سه مرحله اصلی دارد: اول اینکه بررسی کنیم که این گاو چگونه درون این گودال افتاده است.

دوم اینکه چطور آن را بیرون بیاوریم؛

و سوم، چه کنیم که گاو دیگری در این گودال نیفتد.

گفته او در میان همه حضار گم شد، اما در ذهن من جرقه ای ایجاد کرد.

از آن زمان به بعد، هر زمان در شرکت زیراکس با مشکلی مواجه می‌شدیم، سه سوال کلیدی من این بود:

چرا دچار این مشکل شده ایم؟

چه کنیم تا این مشکل را حل کنیم؟

چگونه با آموزه‌های خود از این مشکل، و قرار دادن علائم و نشانه‌های مناسب، کاری کنیم که شرکت دوباره دچار مشکل مشابهی نشود؟

این شیوه در شرکت ما تبدیل به یک ضرب‌المثل شده است.

هرچند آن روز هیچ‌یک از حاضرین به مثال پیشنهادی آن فرد خوش فکر توجه نکرد، اما بکارگیری ایده خوب او برای ما میلیون‌ها دلار صرفه‌جویی و حفظ رهبری بازار در صنعت‌مان را برای ما به ارمغان آورد.

همیشه این جمله خوب استاد مدیریت یادمان باشد که: "مهم نیست که ایده‌ها از کجا می‌آیند، مهم این است که شما آنها را به کجا می‌برید."

چگونه با افرادی که دیدگاه آنها مخالف ما است، گفتگو کنیم؟

خوب گوش کنید و سپس صحبت کنید.

یکی از ایرادهای افراد هنگام گفتگو این است که فقط به اندازه‌ای به صحبت طرف مقابل گوش می‌دهند که بتوانند به او پاسخ بدهند. برای صحبت کردن با افراد مهم است که به خوبی به حرف‌هایشان گوش دهید تا بتوانید منظورشان را متوجه شوید. این‌گونه آنها هم حس می‌کنند حرف‌هایشان شنیده می‌شود و می‌توانید بهتر ارتباط برقرار کنید.

سوال بپرسید.

سوال پرسیدن هنگام صحبت کردن با افرادی که دیدگاه‌های متفاوتی با شما دارند کمک می‌کند تا بتوانید دیدگاه‌هایتان را با یکدیگر مرتبط کنید. سوال پرسیدن این فرصت را به فرد مقابل می‌دهد تا بتواند صحبت کند و منظورش را شفاف بگوید. همچنین باید حواس‌تان باشد تا به طرف مقابل هم اجازه دهید که از شما سوال بپرسد.

فرد مقابل را درک کنید.

زمان بگذارید و با کنجکاوی و مهربانی از طرف مقابل بپرسید که چرا درباره مسائل این‌گونه فکر می‌کند و چنین حسی دارد تا بتوانید دیدگاه‌های او را درک کنید. این به معنای عقب‌نشینی از دیدگاه‌های خودتان نیست و با این کار می‌توانید بهتر با افراد گفتگو کنید.

آرامش خود را حفظ کنید.

گاهی اوقات هنگام صحبت با طرف مقابل ممکن است مستقیم یا عصبانی شوید یا حتی بخواهید به فرد حمله کنید. چنین کاری درست نیست و بهتر است در این مواقع مکث کنید و سعی کنید موضوع را تغییر دهید و کمی قدم بزنید تا وقتی که دوباره آرام شدید، برگردید و بحث را ادامه دهید.

به دنبال وجه مشترک باشید.

وقتی بحث با افراد بالا می‌گیرد ممکن است فراموش کنید که وجه مشترک هم با فرد مقابل دارید. برای همین باید زمان بگذارید و چیزهایی که روی آنها تفاهم دارید را پیدا و روی آنها تمرکز کنید. این کار کمک می‌کند تا بتوانید با افراد به خصوص در مواقعی که با فرد زیاد در ارتباط هستید، روابط بهتری داشته باشید.

فرهیخته گرامی

با سلام و احترام

بهای گزارش حاضر **۵۵ 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 ⌚

معلم دوره های مختلف رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی و ... ⌚

در سازمانها و شرکت ها

مؤلف کتب و مقالات مختلف ⌚



mehdisaneiphd@yahoo.com



@gahname_modir



@mehdisaneiphd
@gahname_modir



۰۹۱۲۲۹۴۵۰۹۶



<http://gahnamemodir.ir/>