

بِسْمِ تَعَالَى

رهبری و رفتارهای سازمانی

(۲)

گرد آورنده : عباس پالیزدار

Abbas_Palizdar@Yahoo.Com

۴ - برنده - برنده اندیشیدن:

از منظر یک عادت فردی مرتبط با دیگران، مردمان موثر، تفکر برنده - برنده دارند؛ همان طور که این تئوری به ما کمک می کند تا به وسیله روشهای نظام یافته به راه حل برنده - برنده دست یابیم. دو چیزی که بسیار به یکدیگر نزدیک و متصل هستند.

به عنوان مثال، مذاکره بین دو نماینده از دو سازمان را تصور کنید. تصور مرسوم آن است که دو فرد مقابل هم و در دوسوی میز می نشینند و به گفت و گو می پردازند. این در حالی است که در یک مذاکره با منطق برنده - برنده، هر دو طرف به یک سمت میز می آیند و با نشستن در کنار هم، فارغ از دغدغه اینکه صرفاً هر یک چه منافعی از دیگری عایدش خواهد شد، به افق گسترده دنیای امکان پذیرها و منافع ناشی از همراهی یکدیگر می اندیشند.

این اصل یک چارچوب ذهنی و قلبی است براساس احترام متقابل. افراد به جای من از ما استفاده می کنند. برنده - برنده اندیشیدن یعنی سهیم شدن در اطلاعات، قدرت و منافع، که اختلافات را حل و فصل می کند و افراد را در جهت منافع و راه مله‌های دوجانبه یاری می رساند. باید به دنبال راه ملی بود که به همه طرفها سود برساند. اصل طلایی میات می گوید، همان طور که با دیگران رفتار می کنی با تو رفتار خواهند کرد. یعنی آنچه بر خود نمی پسندی بر دیگران میسند. رهبری جمعی تنها با برنده - برنده اندیشیدن امکان پذیر است. تفکر برنده - برنده زندگی را عرصه همکاری تلقی می کند نه میدان رقابت. تکنیک نیست، فلسفه کلی کنش متقابل انسانهاست. اصل برنده - برنده با تمرکز بر نتایج - و نه روشها - نیروی بالقوه فراوانی را آزاد کرده و کار جمعی قابل توجهی را پدید می آورد. به علاوه، به جای اینکه تنها به تولید بیندیشد به قابلیت تولید توجه می کند. مفظ تعادل میان تولید و قابلیت تولید مخصوصاً در مورد دارائیه‌ها یا سرمایه های انسانی یک سازمان یعنی مشتریان و کارکنان مائز اهمیتی ویژه است. مکایت غازی که تفم طلا می گذاشت را متمماً شنیده اید. جوهر موثر بودن یا کارایی، مفظ تعادل میان تولید و قابلیت یعنی تعادل میان تفم طلا (تولید) و آسایش غاز (قابلیت تولید) است.

- در دنیای مدیریت ، برنده / بازنده روشی مستبدانه و خود کامه است.
- تفکر برنده / برنده عادت رهبری جمعی است و دستیابی به آن مستلزم بهره گیری از چهار موهبت منمصر به فرد انسان - خود آگاهی ، قوه تفیّل ، وجدان و اراده مستقل - در روابط با دیگران است .
- بلوغ به معنای توازن بین جسارت و ملامظه است .

۵ - اول فهمیدن و سپس فهماندن :

اول در پی فهمیدن باشید، سپس سعی کنید بفهمانید. این کار به نظر ساده می نماید اما در عمل دشوار است.

عادت پنجم می گوید که پیش از توجه به دیدگاه خودمان، به موضوع از دید دیگران نیز بنگریم.

این اصل شاه کلید روابط موثر با دیگران است. اگر می‌فرواید ارتباط موثر برقرار کنید از درک صمیمی آغاز کنید. وقتی ما با نیت درک دیگران - و نه با نیت پاسخ به آنان - به سفنانشان گوش می‌کنیم، پایه و اساس ارتباطی راستین را بنا می‌نهم. وقتی طرف مقابل مس می‌کند که شما قبل از هر چیز مایل هستید او را درک کنید خود را فردی ارزشمند و معتبر احساس می‌کند در نتیجه از موضع دفاعی خارج می‌شود و درونی ترین افکار و احساساتش را از پرده برون می‌افکند. اغلب مردم با نیت پاسخ دادن به سفنان دیگران گوش می‌دهند نه اینکه قصد درک آن را داشته باشند. گوش کردن موثر یعنی گوش کردن سرشار از همدلی، یعنی گوش کردن با نیت درک کردن است. کلمات تنها ۱۰ درصد ارتباطات روزمره ما را تشکیل می‌دهند. ۳۰ درصد به لحن بیان و ۶۰ درصد باقیمانده به حالات و رفتار مرتبط است. در گوش کردن همدلانه، تنها از گوشه‌های خود استفاده نمی‌کنید بلکه از قلب و چشمهایتان نیز مدد می‌جوئید. پزشکی که قبل از تشفیص، تجویز کند قابل اعتماد نیست.

کلید سافتن اعتماد در یک فرهنگ، وفاداری بودن نسبت به آنهایی که غایب هستند و داشتن انصاف نسبت به دیگران است. صداقت و وفاداری نسبت به افراد غایب و اجتناب از بدگویی و شایعه پراکنی در مورد آنان بشدت تمت تاثیرشان قرار می‌دهد. مساب بانک عاطفی نمایانگر میزان اعتمادی است که در ارتباط با دیگران می‌اندوزیم. مانند مساب مالی در این مساب پس انداز و از آن برداشت می‌کنیم.

اعمالی مانند تلاش در جهت اینکه نفست بخواهید بفهمید، مهربانی، وفاداری به قول و صداقت در برابر افراد غایب، موجودی این مساب را بالا می‌برد. برعکس، نامهربانی، بدقولی، غیبت و دورنگی اندوخته این مساب را کاهش می‌دهد و متی به مرحله ورشکستگی می‌کشاند.

۱ - به جای اقدام مستقیمی که مسئله دیکته می‌کند، اقدام عکس آن را انجام دهید؛

۲ - قسمت مورد نظر شیء را متمرک سازید؛ محیط فارچی شیء متمرک را تغییر دهید و بفش متمرک را ثابت و بفش ثابت را متمرک کنید؛ ۳ - شیء را وارونه کنید.

- قلب قوانینی دارد که عقل از درک آن عاجز است. (پاسکال)

- پزشکی که قبل از تشفیص، تجویز کند قابل اعتماد نیست.

- ارتباطات مهمترین فن در زندگی ممسوب می‌شود.

- برای تأثیر گذاری نفست باید تمت تأثیر قرار گرفت و یا به تعبیری باید به راستی مخاطب را درک کرد.

- یک چیز واحد برای دو شفص مختلف ممکن است دارای دو مفهوم کاملاً متفاوت باشد.

۳- نیروی جمعی ایجاد کنید

- همانندی یگانگی نیست، یکنواختی الزاماً اتماد نیست.

- بها دادن به تفاوت ها (ذهنی - احساسی - روانی) جوهره کار تیمی است.

- طبیعت، نمایش سفاوتمندانه نیروی جمعی است.

۶ - هم افزایی:

عادت هم افزایی، علاقه مندی به مفهوم ارزشمندتر بودن جمع از مجموع ارزشهای هریک از اجزای تشکیل دهنده آن است. متاسفانه امروزه هم افزایی به یک واژه کلیشه ای تبدیل شده است.

ایده دستیابی به منابعی که پیش از این به آن دست یافته نشده است، زمانی که ما دو گروه متفاوت را در کنار هم قرار می دهیم فوشبختانه هنوز یک روش موثر و کارآمد در دستیابی به راه مله‌ای قدرتمند است. در کتاب استفان کاوی، عادت ششم به کارگیری توام پنج عادت پیشین است. بنابراین، این عادت به تنهایی شامل تمام اجزای آنها نیز می شود. از دیدگاه این تئوری .

قانون حرکت از یک سیستم تکی به دوتایی و چندتایی: یک سیستم فنی در طول عمر خود، برای کسب فواید مثبت بیشتر با یک سیستم فنی دیگر و یا چندسیستم فنی دیگر ترکیب شده و سیستم جدیدی ایجاد می گردد و سپس در مرحله مشخصی از رشد، سیستم فنی بزرگ شده به یک سیستم فنی فشرده با مفاصل تمام فواید مثبت کسب شده قبلی، تبدیل می گردد

ایجاد نیروی جمعی ثمره و میوه دو عادت پیشین است. رومیه تیمی فمیرمایه رهبری مبتنی بر اصول است. بهادادن به تفاوتها جوهره کار تیمی است. راههایی را بیابید که با هرکس مشارکت کنید. اختلاف در انسانها را ارزش بگذارید. نیروی جمعی راه حل سوم است نه راه من یا راه تو. راه سوم از راه حل هریک از ما بهتر است. نیروی جمعی میوه و ثمره احترام دوجانبه است؛ محصول درک و تحلیل از تفاوتهای یکدیگر در مقام حل مسایل و بهره گیری از فرصتها. همکاری فلاقانه، هم افزایی را در پی دارد.

- همانندی یگانگی نیست ، یکنواختی الزاماً اتماد نیست .

- بها دادن به تفاوت ها (ذهنی - احساسی - روانی) جوهره کار تیمی است .

- طبیعت ، نمایش سفاوتمندانه نیروی جمعی است .

۷ - اره تیزکردن:

عادت اره تیزکنی، به ما می گوید که در مقایسه سفر با مقصد، اهمیت سفرکردن را بدانیم. مردمان موثر براساس این عادت، مردمانی هستند که به طور مداوم بازنگری و نوسازی آنچه را انجام می دهند و روش آن را مدنظر قرار می دهند. پیوند اصلی این عادت با TRIZ طبیعت چرخه ای فرایند حل مسئله است. به عنوان مثال، ایده زنجیره تضاد بیانگر ظهور مداوم تضادها و راه مله‌ای برطرف کردن آنها به عنوان ابزار اولیه پیشرفت سیستم است. این عادت عامل موثر در نگهداری و ارتقا، بزرگترین توانائیها و سرمایه های زندگی به شمار می رود.

اره را تیزکردن یعنی پیوسته زندگی و هستی خود را از جهات مختلف جسمانی، رومی، اجتماعی و معنوی ارتقا دهیم. برای این کار باید گاه با خود فلویت کنیم. گاه باید دست از کار کشید و در گفتار و رفتار خود درنگ و تأمل کرد. این همان قابلیت تولید فردی است. تجدید قوای رومی مستلزم تأمل و صرف وقت است. تیزکردن اره از فعالیت‌های مربوط به امور ضروری غیراضطراری است. این عادت بهبود مستمر و جلوگیری از فرسودگی هر انسان و شرکتی را تضمین می کند و آنها را در مسیر رشد قرار می دهد.

- گاه که به عواقب ناشی از چیزهای کوچک می اندیشم ، به این نتیجه می رسم که اصولاً هیچ چیز حقیری وجود ندارد .

(بروس بارتون)

- چهار کار مؤثر برای بازسازی توان رومی:

۱. به دقت گوش کن .

۲. وقایع گذشته را به خاطر آور .

۳. انگیزه های خود را از نو بررسی کن .

- هر گاه انگیزه ها و اهداف انسان غلط باشد ، هیچ چیز درست از آب در نمی آید .

۴. مشکلات و نگرانی هایت را روی ماسه ها (شامل دریا) بنویس .

- آرامش خیالی و صفای باطن ، تنها زمانی حاصل می شود که زندگی ما با اصول و ارزش های حقیقی ما به تعادل رسیده باشد.

- به تعبیر ان آلدون تانر ، قدمت به مردم اجازه بهایی است که در قبال استفاده از موهبت های زندگی می پردازیم .

- با انسان همان طور که هست رفتار کنید تا همان طو ر که هست باقی بماند . با او آن طور که می تواند و باید باشد رفتار کنید تا همان گونه شود که می تواند و باید باشد . (گوته)

- تنها در پرتو اشتراک مساعی و تعاون می توان همنوافتی ، هماهنگی و توازن را در ذهن ، تن و امور پدید آورد .

- صدای وجدان چنان لطیف و مساس است که به سهولت می توان آنرا خاموش کرد ، و البته پر واضح است که هرگز نمی توان به درستی آن تردید داشت . (مادام استائل)

- بین ممرک و واکنش شکاف یا فضایی وجود دارد و پگونگی استفاده از این فضا ، میزان پیشرفت و شادمانی ما را در زندگی تعیین می کند.

- کلید مراست از عشق با یکدیگر سخن گفتن است .

- ما در جوهر انسان هایی نیستیم که جویای تجربه های معنوی باشیم . بلکه زاهدانی هستیم که با زندگی مادی سر و کار داریم . (تیل هاردجا(ردین)

منابع:

۱- مرکز مطالعات استراتژیک

۲ - استفان کاوی، هفت عادت مردمان موثر، ترجمه مومدرضا ال یاسین، انتشارات هامون، ۱۳۷۶.

۳ - استفان کاوی، زندگی با هفت عادت، ترجمه مومدرضا ال یاسین، انتشارات هامون، ۱۳۸۲.

۴ - WWW.FRANKLINCOVEY.COM ۱۹۹۴STEPHEN COVEY, "FIRST THING FIRST",

۵ - WWW.FRANKLINCOVEY.COM ۱۹۹۱STEPHEN COVEY, "KEYS TO TOTAL QUALITY",

۶ - WWW.FRANKLINCOVEY.COM ۱۹۹۴STEPHEN COVEY, "CHARACTER FIRST",

۷ - WWW.FRANKLINCOVEY.COM ۱۹۹۴STEPHEN COVEY, "BE LOYAL TO THOSE ABSENT",

۸ - WWW. STEPHENCOVEY.COM

گردآورنده: عباس پالیزدار

