

بِسْمِ تَعَالَى

رهبری و رفتارهای سازمانی

(۳)

گرد آورنده : عباس پالیزدار

Abbas_Palizdar@Yahoo.Com

گفته هایی از مطالب چند کتاب با ارزش مدیریت :

۱. سه عادت اول پیروزی شفصی یعنی آزادی انتخاب و تصمیم و عمل به سه عادت پیروزی عمومی یعنی امتزاج و درک و آفرینش مقدم است و عادت هفتم هم که برای امیاء و بازسازی بقیه اصول است تعداد آنها را به هفت می رساند.

۲. هفت عادت ماوی بسیاری از اصول اساسی برای کارایی انسان است. این عادت‌ها بنیانی و اصلی اند و نمایانگر درونی شدن اصول درستی که پایه و اساس موفقیت و خوشبختی پدیدارند. این هفت عادت به سطح تفکر تازه ای می پردازد. به نگرشی مبتنی بر اصول، مبتنی بر منش، و نگرشی از درون به بیرون برای موثر واقع شدن در مسایل شفصی و ارتباط متقابل. هفت عادت یک پارادایم اصول مهور است. اصول فطوط راهنمای انسان هستند. البته درک این اصول آسان اما اجرای مداوم آن بسیار دشوار است. این اصول از عقل سلیم سرپیشمه گرفته و انجام آنچه عقل سلیم بر آن تاکید دارد همیشه آسان نیست.

۳. این اصول در هر موقعیت و فرهنگی به کار می رود و قابل انطباق با شش مذهب عمده جهان است. آنها مانند جاذبه زمین، قوانین طبیعی و همیشگی اند که نمی توان در درستی و مقانیت آن کوچکترین تردیدی به دل راه داد. آنها بر تمام جنبه های زندگی ما مکمفرمایی می کنند. باید فاضعانه قوانین طبیعی را پذیرفت. در این صورت شما یک وجدان آگاه فواید داشت. ساختن منش و خلق کیفیت زندگی تابعی از همراستایی باورهای ما و رفتارهای ما با اصول جهانی و قوانین طبیعی است. همواره آنچه را می کارید درو می کنید. راه میان بر وجود ندارد. کشت و کار دارای نظامی طبیعی است. باید بهای آن را پرداخت و فرآیند آن را دنبال کرد. نظامهای طبیعی بر قانون کشت و کار اتکا دارند.

۴. خلاصه پیام و ممتوای این هفت عادت :

a - مسئولیت پذیری. عامل بودن. اثرگذار باشید؛

b - داشتن شعار رسالت شفصی و ارزشها. باتوجه به عاقبت کار در ذهن، شروع کنید؛

c - زیستن در پرتو آنها. کارهای مهم را اول انجام دهید؛

d - امتزاج و منافع دوجانبه. تفکر برنده - برنده داشته باشید؛

e - درک متقابل. نفست در پی درک کردن باشید سپس در پی درک شدن؛

f - همکاری فلاقانه. هم افزایی؛

g - بازسازی و بهبود مستمر. تیزکردن اره. اصول تجدید متوازن قوا.

عادت‌های یک تا سه به تسلط بر فویشتن می پردازد. فرآیند از درون به بیرون است. شفص را از اتکا به استقلال می رساند. پیروزی شفصی است یعنی آزادی انتخاب و تصمیم و عمل. خلاصه این سه عادت آن است که متعهد شوید و به تعهدتان پایبند باشید. این سه عادت نمایانگر یکپارچگی و تمامیت وجود است. عادت‌های چهار تا شش درباره کار گروهی و همکاری و ارتباط موثر است. خلاصه این سه عادت آن است که دیگران را در مسایل دفاالت دهید و به اتفاق آنان در جستجوی راه مل باشید. این سه عادت نشانگر صداقت است و نوعی پیروزی عمومی یعنی امتزاج و درک و آفرینش است. عادت هفتم نیز عادت تجدید قواست که مجموع شش عادت پیش را در بر می گیرد.

۴. چهار موهبت فودآگاهی، قوه تفیل، وجدان و اراده مستقل. این موهبت‌ها چهار بعد اساسی زندگی آدمی یعنی بعد جسمانی، ذهنی، اجتماعی و معنوی را می تواند متمول سازد. فودآگاهی یعنی این که شما تنها امساس، خلق و فوی و فکر نیستید و ماهیتی جدا از آنها دارید. فودآگاهی یعنی توانایی فکرکردن درباره طرز تفکرتان. فودآگاهی یک ندای درونی است که تو تنها این نیستی، تو قدرت داری که براساس یک چشم انداز جدید عمل کنی. فودآگاهی هرچه بیشتر پرورش یابد فضای بین ممرک و واکنش بیشتر می شود. در این صورت ما مولود زن، والدین، روابط کنونی و اوضاع و شرایط نیستیم بلکه موصول انتفابهایمان در واکنش به این موارد هستیم. قدرت تفیل به معنای آن است که تو می توانی آینده فود را خلق کنی. شما مجبور نیستید پیش بینی کنید، شما آن را خلق می کنید. این بهترین راه پیش بینی آن است. میوانات فودآگاهی و قدرت تفیل ندارند. آنها می توانند فکر کنند اما رابع به فکرکردنشان نمی توانند فکر کنند. وجدان نیز یک هدیه الهی است که خدا به همه داده است و آن امساس طبیعی درک درست و غلط است. این یک مس افلاقی است. وجدان ، قطب نمای درونی شماست.

۵. اصول، قوانین طبیعی و بیرونی اند و در نهایت پیامدهای اعمال ما را کنترل می کنند. برعکس، ارزشها ذهنی و درونی اند و نشان می دهند که نیرومندترین امساسات ما به چه چیزهایی معطوف است و رفتارمان تحت تاثیر چه عوامل هدایت می شود. اصول مستقل از ماست و بدون توجه به میزان آگاهی، پذیرش، علاقه مندی و اعتقاد ما نسبت به آنها و یا پیروی از آنها در جریان است و بر نتایج رفتار ما ماکم است. اما

ارزشها به منزله نقشه هستند و اصول به منزله سرزمینها و قلمروها، یک نقشه توصیفات را ارائه می دهد و یک قطب نما چشم انداز و جهت را فراهم می کند. یک نقشه دقیق یک ابزار مدیریتی است اما یک قطب نما یک ابزار رهبری و توانمندسازی است.

۶. اصول، مقایسه ژرف و اساسی و دارای کاربرد جهانی هستند. عملکردها به اوضاع و شرایطی ویژه تعلق دارند. عملکرد یعنی کنش یا فعالیتی ویژه. عملکردی که شاید در موقعیتی موثر واقع شود لزوماً در موقعیت دیگر موثر قرار نمی گیرد مثل بار آوردن فرزند دوم همانند فرزند اول.

۷. دلیل اینکه اصولی که معتقدیم مبتنی بر قوانین طبیعی و دارای موزه نفوذ جهانی است منصرف شود این است که با رفتار در راهی که در جهت مخالف این اصول است. اولین اصل شامل مسئولیت فردی است و اغلب مردم آن را نمی پذیرند. اصل دوم شامل توسعه چشم انداز فردی زندگی شماست. اغلب مردم یک چشم انداز در زندگی ندارند و هدفمند عمل نمی کنند. اصل سوم شامل اهمیت و اولویت دادن به چیزهای مهم است. بیشتر مردم این را عمل نمی کنند. اصل چهارم شامل مستحوی نفع متقابل است. بیشتر مردم فودفواه هستند. تفکر آنها برنده - بازنده است. اصل پنجم شامل مستحوی درک دیگران در اولین قدم است. اغلب مردم در مستحوی آن هستند که اول فهمیده شوند. اصل ششم شامل هم افزایی است و اصل هفتم که تمديد قواست، اغلب مردم هزینه تمديد قواي شفصی فود را نمی پردازند. عکس هریک

۸. عادت ها قدرت بازیه عظیمی دارند. عادت نقطه تلاقی دانش، مهارت و اشتیاق است. دانش یعنی نگرش و برداشت نظری. اینکه چه باید کرد و چرا. مهارت یعنی چگونه انجام دادن آن و اشتیاق یعنی انگیزه و میل به انجام دادن آن. ایجاد عادت مستلزم تلاش در هر سه بعد است. عادت ها اساساً منش ما را شکل می دهند. یک ضرب المثل می گوید: اندیشه ای بکار تا عملی درو کنی، عملی بکار تا عادتی درو کنی. عادتی بکار تا منشی درو کنی، منشی بکار تا تقدیری درو کنی، ما می توانیم عادت را ایجاد کنیم یا از بین ببریم. ما همیشه این اشتباه را مرتکب می شویم که فکر می کنیم ما یعنی عادت ما. لازم نیست ما فقط نظاره گر شرایط باشیم. ما باید زندگی و فط منشی فود را بنویسیم. ما دانش روشنی نداریم که چه کسی هستیم بنابراین عادت ما هویت ما می شود و برای تغییر یک عادت می ترسیم که امنیت ما فدشه دار شود. تعهد و اقدام موجب تغییر می شود. عادت بدنظیر پرفوری، پرفوایی، بدگویی و... را تغییردادن به چیزی بیش از فواستن نیاز دارد. اگر ما برده شکم فود شویم، شکم ما فیلی زود فکر و فواست ما را در کنترل فود می گیرد. جایگزینی عادت فوب به جای عادت بد فرمولهای ساده ای دارد. نظیر این که: مثبت بیندیش یا سفت تر کار کن. این مسئله مستلزم درک عمیق از فود و اصول و فرایندهای رشد و تغییر است که ارزیابی، تعهد، بازفورد و پیگیری را دربر می گیرد.

۹. زیرا مقدمه قراردادن شفصیت بر منش و کوشش برای بهبود روابط با دیگران پیش از اینکه فود را بهبود ببفشیم بی ماصل است. اخلاقیات مربوط به منش و ویژگیهای اصلی آدمی و اخلاقیات مربوط به شفصیت و ویژگیهای فرعی است. واضح است که ویژگیهای فرعی به تنهایی نمی تواند در روابط دراز مدت ارزش پایداری داشته باشد. اخلاقیات منش، نظیر درستی، تواضع، وفاداری، فویشتن داری، شهامت، عدالت، صبر، سفت کوشی، سادگی، فروتنی و قانون طلایی آنچه به فود نمی پسندی به دیگران نپسند. اخلاقیات شفصیت، نظیر رشد شفصیت، آموزش مهارتهای مربوط به ارتباط موثر، تعلیم روشهای تاثیرگذاری و مثبت اندیشی. گاه افراد منش نیرومندی دارند اما فاقد مهارتهای ارتباطی هستند. منش یعنی آنچه یک فرد هست و شفصیت یعنی آنچه یک فرد می تواند انجام دهد. آنچه هستیم بلیغانه تر از آنچه می گوئیم یا به انجام می رسانیم سفن می گوید. به تعبیر امرسون: آنچه هستی چنان در گوشه های فریاد می زند که نمی توانم آنچه را می گوئی بشنوم.

۱۰. منش در نهایت مهمتر از شفصیت و رقابت است. واضح است که هر دو مهم است اما منش، پایه و اساس است. تمام موارد دیگر روی این بنیان سافته می شود.

۱۱. نگرش ما از امور، منشاء طرز تفکر یا شیوه عمل ماست. کوشش برای تغییر دادن گرایشها و رفتارهای بیرونی، اگر نتوانیم آن برداشتهای اصلی را که منشاء بروز گرایشها و رفتارهای ما هستند بیازمائیم در درازمدت موثر واقع نمی شود. برداشت یعنی نگرش ما از جهان نه الزاماً آنچه به واقع وجود دارد. عینتی که از پشت آن همه چیز را نظاره می کنیم نه آنچه که با چشمان فود می بینیم. برداشت به معنای فهم و ادراک و تفسیری است که از جهان داریم. ما جهان را نه آن گونه که هست بلکه آن گونه که فود هستیم و آن گونه که شرطی شده ایم می بینیم.

۱۲. هر پیشرفت مهم علمی، نفست ماصل سنت شکنی و جدایی از شیوه های پیشین تفکر و برداشتهای کهنه بوده است. تغییر برداشت موجب می شود که نگرش ما از جهان عوض شود. برداشتهای ما منشاء گرایشها و رفتارها و نهایتاً منشاء روابط ما با دیگران است. اگر بفواهیم

۱۳. مشکلات ما حاصل نگرشی است که به مشکل داریم. به تعبیر اینشتین به هنگام رویارویی با مشکلات اساسی نمی توانیم از همان سطح تفکری که آن مشکلات را به وجود آوردهیم آنها را برطرف کنیم. نه آنچه که برای ما پیش می آید بلکه واکنش ما نسبت به آن، ما را می آزرده. باید بخشی از راه حل بود نه بخشی از مشکل. فواید مشکلی مستقیم یا غیرمستقیم یا بیرون از اختیار ما باشد. نخستین عمل برای حل آنها در دستهای ماست؛ تغییر دادن عاداتهای خود، تغییر دادن شیوه های نفوذ و تغییر دادن نگرشی که نسبت به آن مشکلات داریم. اینها همه در ملقه نفوذ ماست. باید تمام تلاش خود را متوجه ملقه نفوذ خود کنید و به اموری بپردازید که می توانید درباره آنها کاری انجام دهید.

۱۴. هفت عادت برپایه یک سری اصول استوار است. گرچه این اصول در همه جا یکسان است اما توصیف و عمل به آن بر مذهب فرهنگ فاص هر منطقه متفاوت است. من اصول هفت گانه را به اشکال مختلف در شش مذهب عمده جهان یافته ام و آنها را در اخبار و امادیت مذهبی شان مشاهده کرده ام. مدار جهان برپایه اصول می گردد: اصل عدالت یا برد - برد، اصل مسئولیت پذیری یا عامل بودن، اصل مقصود نهایی زندگی یا رسالت شفصی و نیز اصول یکپارچگی وجود، امتزاج، همکاری، ارتباطات و نونگری.

۱۵. تمامیت وجود یعنی اتصال و یکپارچه شدن با اصول نه با افراد. به اعتقاد من، یکپارچگی شفصیت اساسی ترین عامل ارزشمندی انسان به شمار می رود. برای اینکه فرد در زندگیش یکپارچه باشد باید آموزش ببیند و از وجدانش تبعیت کند. در دریای ژرف ادبیات فردورزانه و ارزشمند هم مذاهب و هم جوامع به غوامضی بپردازد. زندگی انسانهای بزرگ را که به خاطر داشتن ویژگی یکپارچگی شفصیت فدمات زیادی به جامعه کرده اند مطالعه کند تا وجدانش مساس و قوی شود. سپس یاد بگیرد که گوش کند.

۱۶. صداقت یکی از نمودهای یکپارچگی است. تمامیت وجود نسبت به صداقت در مقام بالاتری قرار دارد، یعنی یکپارچگی وجود بالاترین شکل صداقت است. یکپارچگی، نگرش و عقیده ای است که شما راجع به خود دارید. وقتی ترجیح می دهید برای هماهنگی و تطابق با دیگران، آنچه را که مس می کنیم درست است نادیده بگیریم و همزنگ جماعت شویم، یکپارچگی وجود را از دست می دهیم. ممکن است به طور موقت نظر عموم را جلب کنیم و صداقت خود را نشان دهیم اما با از دست دادن تمامیت وجود، متی آن روابط را ضعیف تر می کنیم. تمامیت وجود صداقت را نیز شامل می شود اما عکس آن صادق نیست. اگر ذهن خود را صرفاً بر صداقت متمرکز کنید و مراقب تمامیت وجودتان نباشید در پرتگاه فرصت طلبی فرو خواهید افتاد. جلب اعتبار از کسب محبوبیت مهمتر است. امتزاج و اعتبار دیر یا زود به عشق و محبت منجر می شود. به این دلیل است که من بر این باورم که تواضع مادر همه اصول است.

۱۷. فروتنی به ما کمک می کند تا زندگی خود را مول اصول متمرکز کنیم. کمک می کند به اینکه به دیگران توجه کنیم و آنها را به مساب آوریم. به تجربه دریافته ام که همه کارهای نیک زاینده فروتنی است.

۱۸. تواضع به ما می گوید که ما تمت کنترل نیستیم، اصول تمت کنترل است، از این رو ما خود را به اصول تسلیم می کنیم. به عکس، غرور می گوید ما تمت کنترل هستیم و چون ارزشهای ما بر رفتار ما ماکم است می توانیم مطابق میل خود زندگی کنیم. بنابراین، ضروری است که اصول گرا باشیم و به آن ارج نهیم.

۱۹. سرور و شادمانی واقعی مولود ایثار و خدمت به مردم است. تفاوتی نمی کند که چه شغل و پیشه ای دارید، مادامی که احساس می کنید در خدمت به دیگران هستید کار خود را به بهترین شکل انجام داده اید. برعکس، وقتی منافع خود را مرکز توجه قرار می دهید به پست ترین نوع کار و فعالیت آلوده می شوید. این یکی از قوانین طبیعت است.

۲۰. تاثیر قابل ملاحظه این اصول بر نتایج عملکردهای کلیدی نظیر عاداتها، فضای محیط کار، خدمت دهی به مشتریان و سهامداران کاملاً روشن است. سود و بازگشت سرمایه به سازمانها مای از عمیق ترین تاثیرات هفت عادت بر آنهاست. تحقیقات نشان می دهد که آموزش هفت عادت، به صرفه جویی قابل توجه مالی از طریق کاهش سرمایه و افزایش صرفه جویی در وقت منجر شده است. این بدان معناست که آموزش هفت عادت بازده کار را چندبرابر بالا برده است. بنابراین، اصول هفت گانه به همان اندازه که در سطوح مدیریتی و تشکیلاتی کاربرد دارد در سطوح فردی و بین افراد نیز سودمند است.

۲۱. مرکت از کارایی به عظمت و شکوه. از زمان چاپ هفت عادت (۱۹۹۰) دنیا بسیار تغییر کرده است. پالشها و پیچیدگیهایی که ما در زندگی شفصی یا فناوادی و محیط کاری و سازمانها و ارتباطات با آن مواجهیم بسیار تفاوت کرده است و یک تفکر و مهارت جدید را می طلبد؛ یک

۲۲. کلید کیفیت فراگیر در یک سازمان، افراد با کیفیت فراگیر هستند که می دانند چگونه برنامه ریزی و چگونه از قطب نما استفاده کنند. درواقع شما و من کلیدهای کیفیت فراگیر هستیم. برای دستیابی به کیفیت به تمرکز روی منش، اصول و معنا و رویکرد درون به برون داریم. ساختن یک سازمان مبتنی بر کیفیت فراگیر مستلزم ساختن انسان مبتنی بر کیفیت فراگیر است.

۲۳. تنها زمانی فلسفه مدیریت مبتنی بر اصول مجال ظهور می یابد که ترویج و توسعه ارزشهای کلی بیش از هرچیز قانون تومه قرار گیرد. در فقدان هدف و نظام ارزشی مشترک، مدیر ناچار است برای انسجام و هماهنگی امور، پیوسته بر همه چیز نظارت داشته باشد. این شیوه مدیریت هیچگاه نمی تواند قابلیتها، صداقتها و فلاقیتهای افراد را بروز دهد. سازمانهایی که از روش سلسله مراتب بالا به پایین استفاده می کنند به تدریج در طول زمان فرهنگ تمرکز قدرت و دیوانسالاری را تثبیت می کنند. افراد هرگونه تغییری را به تصمیمات مقامات بالاتر موکول می کنند و به جای بروز افکار و ایده های نو و فلاقانه، همه چیز را در بوته عیب جویی و فرده گیری قرار می دهند. تازه وقتی آموزش می بینند تا افکارشان را از درون به برون متمرکز کنند دیدگاه آنها این است که این نکته ها فوب و ارزشمند است اما فردی که باید این مطالب را گوش کند اینها نیست! اما اگر الگوی فوب، رهبر شرکت تلقی شود و ارتباطات باز و صریح ترویج شود و اعتماد ریشه بدواند فرهنگی پدیدار می شود که موهودیت شرکت را در بمرانی ترین شرایط مفظ می کند و به پیش می راند.

۲۴. مدیریت یعنی مرور و بررسی و تجزیه و تحلیل و تعیین اولویتها و رعایت موارد فاص. رهبری ضمن برافورداری از توانایی بیشتر به نیمکره راست مغز متکی است و براساس فلسفه استوار است و مقامی والاتر از هنر دارد. با نیمکره چپ مغز باید مدیریت کرد و با نیمکره راست رهبری. مدیریت موثر یعنی اولویت بندی کارها و تمت امور نفست را قرار دادن. رهبری اولویت کارها را به گونه ای کلان مورد تومه قرار می دهد و مدیریت برای جزء جزء آن اولویت قائل است. رهبری یک انتفاب است و آن گونه که بیشتر افراد به عنوان یک موقعیت به آن فکر می کنند نیست.

موفقیت در مدیریت نمی تواند شکست در رهبری را جبران کند. رهبری نردبان ترقی را به دیوار درست تکیه می دهد.

۲۵. اگر به اصول ارزشی ارج نهیم می توانیم به نتایج دلفواه نایل آئیم و توانایی دستیابی به نتایج بزرگتر را کسب کنیم. من این حالت را اثربفشی نام می نهم. بنابراین، اثربفشی دستیابی به نتایج دلفواه به شیوه ای است که به ما امکان می دهد به نتایج بزرگتری دست یابیم و موفقیتهای متوازن و ماندگار را تجربه کنیم. افراد موثر زندگی و روابط فود را براساس اصول، مدیریت می کنند. به نظر من درباره مردم باید به اثربفشی فکر کرد و درباره اشیاء به بازدهی و کارایی.

۲۶. ما برای ساعت به خاطر سرعت و بازدهی اش ارزش قائل هستیم. به نظر من ساعت سمبرل بازدهی است و قطب نما نشانه اثربفشی. قطب نما یک امساس جهت، هدف، چشم انداز، طرح و توازن را پدید می آورد. یک وجدان آگاه به منزله یک نمایشگر درونی و سیستم راهنما عمل می کند. برای حرکت از ذهنیت ساعت به ذهنیت قطب نما شما روی توانمندسازی دیگر افراد تمرکز می کنید. هنگامی که از قطب نما استفاده می کنیم، برنامه زمانی فود را برای مردم، اهداف و اصول تمت الشعاع قرار می دهیم یعنی اولویتهای برتر قطب نما، اولویتهای کوچک تر ساعت را به زیر می کشاند. به این جهت است که وقتی به وسیله وجدان آگاه یعنی قطب نمای درونی هدایت می شویم ممکن است برنامه زمان بندی قبلی فود را نادیده بگیریم و ساعتها وقت فود را به یک شفص افتصاص دهیم. باید با هدایت وجدان جلورفت نه با زور بازدهی ساعت، زیرا وجدان با تمامیت و کلیت زندگی من سروکار دارد.

۲۷. اگر وجدان و فود آگاهی با علم و تجربه غنی و آزموده شود کمک می کند که انسان تصمیمات عاقلانه بگیرد. افراد کوته بین و سطحی نگر آموزش را هزینه به مساب می آورند و نه سرمایه گذاری. مال آنکه هزینه کردن در بفش آموزش افراد و کارکنان پرسودترین سرمایه گذاری است و موجب تمول اوضاع و شرایط می شود.

۲۸. توانمندسازی شامل چهار سطح فردی، اجتماعی، مدیریتی و سازمانی است. در سطح فردی، توانمندسازی یعنی افزایش پتانسیل فلاقیت. برمی افراد که ذهنیت محدود دارند تصور می کنند اگر توان فود را توزیع کنند به این معناست که قدرت کمتری دارند. اگر دانش فود را تسهیم کنند این بدان معناست که دانش یا کنترل کمتری دارند. به این دلیل است که افراد قبل از اینکه بفواهند دیگران را توانمند سازند باید به فود

۳۹. برقی افراد یا اجتماعات یا سازمانها در مسیر توانمندسازی نیستند آنها به جای قبول مسئولیت تنها از دیگران گله و شکایت می کنند. آن لمظه ای که شما زندگی عاطفی خود را بر ضعف دیگر افراد بنا می نهید شما خود را ناتوان ساخته اید. آنها همینین دیگران را ناتوان می سازند به این صورت که سازمانهایی بنا می گذارند که افراد واقعا نمی توانند از توان و فلاقیت و انگیزه فویش استفاده کنند. اساس توانمندسازی آگاهی از این مسئله است که توان قبلاً در آدمیان وجود دارد. آنچه ما نیاز داریم تنها فلق شرایط برای آزادکردن آن است.

۳۰. دلیل اینکه باید وقت گذاشت و سازمانها را توانمند کرد ساده است. اگر این کار را انجام ندهیم بقا نخواهیم داشت. بازار جهانی همه چیز را تغییر داده است. شما نمی توانید کیفیت را ایجاد کنید. مگر اینکه افرادی داشته باشید که توانمند باشند و مشتری گرا و سریع و انعطاف پذیر. در بیمارستانها، مدارس و حکومتها نیز وضعیت مانند سازمانهاست. دلیل دیگر برای توانمندسازی پدید آوردن شهروندان مسئول است. به عنوان مثال اگر خانواده ها فرزندان خود را توانمند سازند آنها نمی توانند عضو موثر اجتماع باشند. آنها به جای اینکه مولد باشند مصرف کننده فوهند بود. اگر ما جامعه ای صرفاً مصرف کننده داشته باشیم و نه تولیدکننده، در نهایت چیزی برای مصرف باقی نفاهد ماند

۳۱. شرایطی لازم برای توانمندسازی شامل اولین شرط اعتماد است که شامل منش و رقابت است. منش اشاره دارد به یکپارچگی وجود آدمی و آنچه من ذهنیت سرشار تعبیر می کنم. توسعه مهارتهای تعاملی نیز نیاز است یعنی سیستمی فکری کردن و تیمی عمل کردن و هم افزایی ایجاد کردن. با رقابت می توان دریافت که چگونه تمام قطعات یک تصویر را کنار هم گذاشت و تصویر بزرگ را دید. دومین شرط اعتمادی است که از شرط اول پدید می آید. وقتی افراد بتوانند به یکدیگر اعتماد کنند به این معناست که آنها قادرند بده بستان داشته باشند. آنها وجودشان یکپارچه است و قابل اعتماد. تصهداتشان را عمل می کنند. تفکر برنده - برنده دارند.

وقتی اشتباه می کنند عذر می فـوهند. همواره سعی می کنند ابتدا موقعیت دیگر افراد را درک کنند قبل از اینکه درصدد این باشند که درک شوند. آنها این ذفائر را - به تعبیر من- در مساب بانک عاطفی که هر یک از ما با دیگران داریم پس انداز می کنند. اگر چنین باشد شرط سوم یعنی توافق برنده - برنده تمقق می یابد. این مسئله اساساً به معنای یک تصهد و فهم متقابل بین افراد، بین تیم، بین تامین کننده و شرکت و بین مشتری و سازمان است. شرط چهارم حرکت در پارچوب و اصول اخلاقی و قانونی است. شرط پنجم فراهم آوردن سافتکارها و سیستم های است که توانمندسازی فردی یا تیمی را تقویت می کند. به این موزه، مهندسی مجدد سازمان می گویند. شرط ششم ارزیابی عملکرد است با استفاده از اطلاعات مالی و سهامداران و مشتریان و تامین کنندگان و کارکنان و خانواده هایشان و اجتماع. شرط هفتم بازفورد دادن به عملکرد توافق برنده - برنده است که آن را بارور می سازد.

۳۲. در ارزیابی عملکرد سازمانها تکیه کردن به شافصهای مالی تنها ۹۰ درجه از ۳۶۰ درجه است. دانش اندک داشتن درباره امری چیز فطرنای است. شافصهای مالی نیز بدون درک کامل از منابع انسانی همه اطلاعات فطرنای است. این شافصها تنها تاثیرات برنامه ها را نشان می دهند، اما راجع به فرهنگ یا برنامه نویسیها، یعنی درباره افراد واقعا چیزی نمی گویند. بنابراین به این ۹۰ درجه باید ۹۰ درجه های دیگر را از نگاه مشتریان و فهم عادات و انگیزه ها و نیازها افزود. ۹۰ درجه دیگر فهم افراد است و فرهنگ و خانواده آنها. و نیز ارتباطات و تامین کنندگان و توزیع کنندگان و فروشندگان و حکومت و محیط. یک بازفورد ۳۶۰ درجه یعنی یک رویکرد علمی، سیستمی و منظم نیاز است.

۳۳. ما نشانه های گسیفمتگی اجتماعی را همه جا مشاهده می کنیم: جدایی خانواده ها، شکست کسب و کارها، کاهش فضای اعتماد، ارتباطهای صوری و نمایشی و جنگ بفشهای مختلف اجتماع. هنوز مل مسائلی که با آن مواجهیم نیازمند سطح بالای همکاری است. بازگشت به اصول منش اخلاقی یک نیاز بسیار ضروری است.

۳۴. خانواده نیز به منزله یک سازمان است. مدار جهان بر اعتدال و توازن استوار است. از دست دادن تعادل و توازن بین کار و خانواده سبب می شود که اصالت میات خود را از یاد ببریم و در یکی از این دو کانون ناکام باشیم.

۳۵. این شما هستید که به طور مستمر ارزش افزوده ایجاد می کنید و تنها چیزی که بقا را ممکن می سازد همین معناست. به تعبیر چاردین ما انسانهایی نیستیم که یک تجربه معنوی داشته باشیم بلکه مومودات معنوی هستیم با تجربه انسانی.

۳۶. « اخلاقیات منش » ، ویژگی هایی مانند درستی و تواضع و وفاداری و فویشتن داری و شهامت و عدالت و صبر و سفت کوشی و سادگی و فروتنی و « قانون طلایی » ، « آنچه به خود نمی پسندی به دیگران هم میسند »

۳۷. «افلاقیات شفصیت» ، ویژگی هایی که موجب ایجاد تصویری که عموم از شفص دارند ، گرایش ها و رفتارها و مهارتها و فنونی که به فرایندهای ارتباط انسانی ملامی دهد . قوانینی مانند « گرایش شما تعیین کننده حالات شماست » یا « هر آنچه را که ذهن انسان بتواند تصور و باور کند ، می تواند به آن دست یابد . »

۳۸. « عظمت اصلی « ماصل » افلاقیات منش » و عظمت فرعی « نتیجه » افلاقیات شفصیت » است .

۳۹. همه میل داریم فکر کنیم امور را همانگونه که هستند می بینیم و موجوداتی واقع بین هستیم . حال آنکه چنین نیست . جهان را نه آنگونه که هست بلکه آنگونه که فود هستیم ، یا آنگونه که شرطی شده ایم می بینیم .

۴۰. واقعیات ، بدون تفسیر آنها به فودی فود معنایی ندارند .

۴۱. « توماس کوهن » در کتاب چشمگیری «سافتار انقلاب های علمی» نشان می دهد که چگونه تقریباً هر پیشرفت مهم علمی ، نفست ماصل سنت شکنی و جدایی از شیوه های پیشین تفکر و برداشت های گهه بوده است .

۴۲. قبل از اینکه نظریه « میکروب » شکل پیدا کند ، در صد بالایی از زنان و نوزادان به هنگام زایمان می مردند ، بی آنکه کسی علت آن را بداند . نظریه میکروب ، پیشرفت پزشکی عمده و چشمگیری را ممکن ساخت .

۴۳. البته همه دگرگونی هایی که در نگرش و برداشت پدید می آیند در جهت مثبت نیستند . و انتقالی که در ۵۰ سال اخیر از افلاقیات منش به افلاقیات شفصیت صورت گرفته است ، ما را از ریشه هایی که به کامیابی و شادمانی راستین فوراکی می رساند ، دور کرده است .

۴۴. تغییر برداشت موجب می شود که نگرش از جهان عوض شود .

۴۵. اگر بفوایم دگرگونی های نسبتاً کوچکی در زندگی مان ایجاد کنیم ، شاید کافی باشد توهمان را به گرایش ها و رفتارهایمان معطوف کنیم . اما اگر بفوایم دگرگونی عمده و بزرگی به وجود آوریم ، لازمست به سراغ نگرش ها و برداشت های اصلی فود برویم .

۴۶. برداشت ها و نگرش ها را نمی توان از منش جدا کرد . آنچه می بینیم کاملاً به آنچه هستیم ارتباط دارد . اگر شیوه بودن فود را عوض نکنیم ، نمی توانیم بینش فود را عوض کنیم و همچنین بالعکس .

۴۷. نمی توانیم قانون را بشکنیم . با قانون شکنی فقط فود را می شکنیم .

۴۸. افلاقیات شفصیت یعنی ، مظهری بدون جوهر ، یعنی یک شبه ثروتمند شدن ، یا وعده ثروت بدون تلاش ، شاید موفقیت آمیز به نظر برسد . اما این طرح نقش بر آب می شود .

۴۹. پذیرش نادانی فویش اغلب نفستین گامی است که به سوی آموزش بر می داریم .

۵۰. برای ایجاد ارتباط مؤثر با همسر ، فرزندان یا دوستان و همکاران ، باید گوش دادن را بیاموزیم . این امر مستلزم قدرت عاطفی است . زیرا با صبر و گوشه دگی و میل به فهمیدن و سایر ویژگی های پرورش یافته منش ارتباط می یابد . البته دست زدن به اندرزهایی از سطح عاطفی پائین و اندرزهایی از سطحی بسیار بالا ، آسانتر است .

۵۱. استفاده از قدرت (بر علیه دیگران) به ضعف دامن می زند . به ضعف کسی از که از قدرت استفاده می کند . چون سبب می شود که برای انجام امور به عوامل بیرونی تکیه کند . به ضعف کسی که وادار به تسلیم می شود نیز دامن می زند .

- به هنگام رویارویی با مشکلات اساسی نمی توانیم از همان سطح تفکری که آن مشکلات را به وجود آورده ایم ، آنها را بر طرف کنیم . (آلبرت انیشتین)

۵۲. هیچ گاه در هیچ یک از تجربه هایم هیچ راه مل پایدار و هیچ فوشبفتی یا موفقیت ماندگاری را ندیده ام که ماصل نگرش « از بیرون به درون » باشد .

۵۳. نباید از اکتشاف باز ایستیم و غایت همه اکتشافهایمان رسیدن به همانجایی فواید بود که از آن آغاز کرده ایم ، تا برای نفستین بار همان جا را بشناسیم (تی - اس - الیوت)

۵۴. اندیشه ای بکار تا عملی درو کنی ، عملی بکار تا عادتی درو کنی ، عادتی بکار تا منشی درو کنی ، منشی بکار تا تقدیری درو کنی . (ضرب المثل)

۵۵. عادت ها نیز قدرت جاذبه عظیمی دارند . از جاکندن و جدا شدن مستلزم تلاش عظیم است . اما به ممض جدا شدن از قوه جاذبه ، آزادی ما ابعاد کاملاً تازه ای پیدا می کند .

۵۶. به منظوری که مد نظر ماست ، عادت را به صورت نقطه تلاقی دانش ، (چه کار به چه دلیل) مهارت (شیوه اجرا) و اشتیاق (میل و انگیزه) توصیف می کنیم . ایجاد عادت مستلزم تلاش در هر سه بُعد است .

۵۷. پیوستار بلوغ از سه مرمه ، اتکا (تو) ، استقلال (من) و اتکاء متقابل (ما) تشکیل شده است.
۵۸. افراد متکی می فوهند که دیگران آنها را به فواسته شان برسانند . افراد مستقل می توانند از طریق تلاش فود به فواسته هایشان برسند . افرادی که دارای اتکاء متقابل اند ، تلاش های فود را به تلاش های دیگران می پیوندند ، تا به موفقیتی عظیم تر نائل آیند .
۵۹. کاملاً آشکار است که استقلال ، معقولانه تر از اتکاست . استقلال به فودی فود توفیقی عمده است ، اما عالیترین نیست .
۶۰. مفهوم اتکاء متقابل که پندان فهمیده نشده است به پیشم بسیاری از افراد همچون اتکاء به نظر می رسد اما مشکل اتکا مسأله ای مربوط به بلوغ شفصی است که پندان ربطی به اوضاع و شرایط ندارد .
۶۱. افراد مستقلی که فاقد بلوغ لازم برای اندیشه و عمل همراه با اتکای متقابل باشند ، شاید منفرداً تولید کنندگان فویی باشند . اما رهبران یا بازیگنان گروهی فویی نخواهند بود.
۶۲. اتکای متقابل ، مفهومی بسیار پفته تر و پیشرفته تر است. ... مثلاً اگر از نظر فکری دارای اتکای متقابل باشم ، در می یابم که نیاز دارم بهترین اندیشه دیگران را به اندیشه فود پیبوندم .
۶۳. پیروزی های شفصی مقدم بر پیروزیهای عمومی است .
۶۴. کارایی ، تعادل میان تولید و قابلیت تولید است.
۶۵. اساساً سه نوع سرمایه وجود دارد : فیزیکی ، مالی ، انسانی .
۶۶. مفض تعادل میان تولید و قابلیت تولید ، در استفاده مؤثر از دارائی های فیزیکی اهمیت ویژه ای دارد .
۶۷. مفض تعادل در استفاده مؤثر از دارایی های مالی نیز شایان اهمیت است مهمترین سرمایه های ما ، قابلیت تولید ماست .
۶۸. مفض تعادل میان تولید و قابلیت تولید در زمینه انسانی نیز مائز اهمیت اساسی و متی مهمتر است ، زیرا افرادند که دارایی های فیزیکی و مالی را کنترل می کنند.
۶۹. همواره با کارمندانتان به همان شیوه ای رفتار کنید که می فواید آنها با بهترین مشتری هایتان رفتار کنند .
۷۰. تمرکز بیش از اندازه بر تولید ، به سلامت بر باد رفته ، دستگاه های فرسوده ، مساب های بانکی فالی شده و روابط از هم گسسته می انجامد .
۷۱. آنچه را آسان به دست آوریم ارج نمی نهیم . گرانقدر بودن چیزها به آنها ارزش می دهد . آسمان می داند چگونه بر موهبت هایش بهای مناسب بگذارد . (توماس پاین)
۷۲. واقعیتی پاداش دهنده تر از این نمی شناسم که انسان این توانایی تردید ناپذیر را دارد که با تلاش آگاهانه زندگی اش را استعلا بفشد . (هنری دیوید تارو)
۷۳. جبرگرائی ژنتیک اساساً می گوید : آنچه هستی ماصل اجداد توست .
۷۴. جبرگرائی روانی اساساً می گوید : آنچه هستی ماصل والدین توست.
۷۵. جبرگرائی ممیطی اساساً می گوید : آنچه هستی کاری است که شرایط بیرونی (خانواده ، همکاران ، وضعیت اقتصادی ، سیاسی و ...) با تو می کند .

منابع:

۱- مرکز مطالعات استراتژیک

۲- صفت های بایسته یک رهبر- جان ماکسول- ترجمه کیاوند (۱۳۸۲)

۳- فدایان مدیریت- (پارلز هندی- ترجمه آذرهوش (۱۳۸۰)

۴- هفده اصل کار تیمی- جان ماکسول- ترجمه کیاوند (۱۳۸۳)

۵- مدیران کهنه کار زمانه ای نو- وارن بنیس- ترجمه امینی (۱۳۸۱)

۶- مدیریت بر فود- هیرم اسمیت- ترجمه کمال هدایت (۱۳۸۳)

۷- در اوج پیروزی- کن بلانچارد- مترجم غلاممسین فانقایی (۱۳۸۲)

۸- مدیر در نقش مربی- کن بلانچارد- ترجمه رضایی نژاد-۱۳۸۰

گردآورنده: عباس پالیزدار