

۱۵.

چگونه از دیگران در مورد کارهای خود
نظر بگیریم؟

۱۶.

برای پیشرفت های مطلوب، چگونه
نظریات دیگران را جمع آوری کنم؟

۷.

اهداف اداره خود را چگونه مشخص
کنیم؟

۱۷.

چگونه تیم های موفق بسازم؟

۸.

«مرامنامه» شخصی خود را چرا و
چگونه انتخاب کنیم؟

۱۸.

بهترین راه های ارزیابی و بهبود
موثریت تیم چیست؟

۹.

اهداف شخصی خود را چگونه مشخص
کنیم؟

۱۹.

چگونه میتوانم یک رهبر بهتر باشم؟

۱.

فرق بین مدیریت خوب و رهبری خوب
چیست؟

۲۰.

چرا و چگونه میتوانم رهبران قدرتمندی
در اداره خود پرورش دهم؟

۱۰.

چرا و چگونه کارمندان خود را توانمند
تر بسازم؟

۲.

رهبران خوب چه خصوصیات دارند؟

۱۱.

چگونه رفتار یکی از کارمندان خود را
تغییر دهیم؟

۳.

رهبران موثر چه کارهایی را انجام
میدهند؟

۱۲.

چگونه اداره خود را تغییر داده میتوانم؟

۴.

بهترین روش های برقراری ارتباط
برای یک رهبر کدام ها اند؟

۱۳.

اگر کارمندانم علاقه ای به تغییر
نداشتند، چه کاری کرده میتوانم؟

۵.

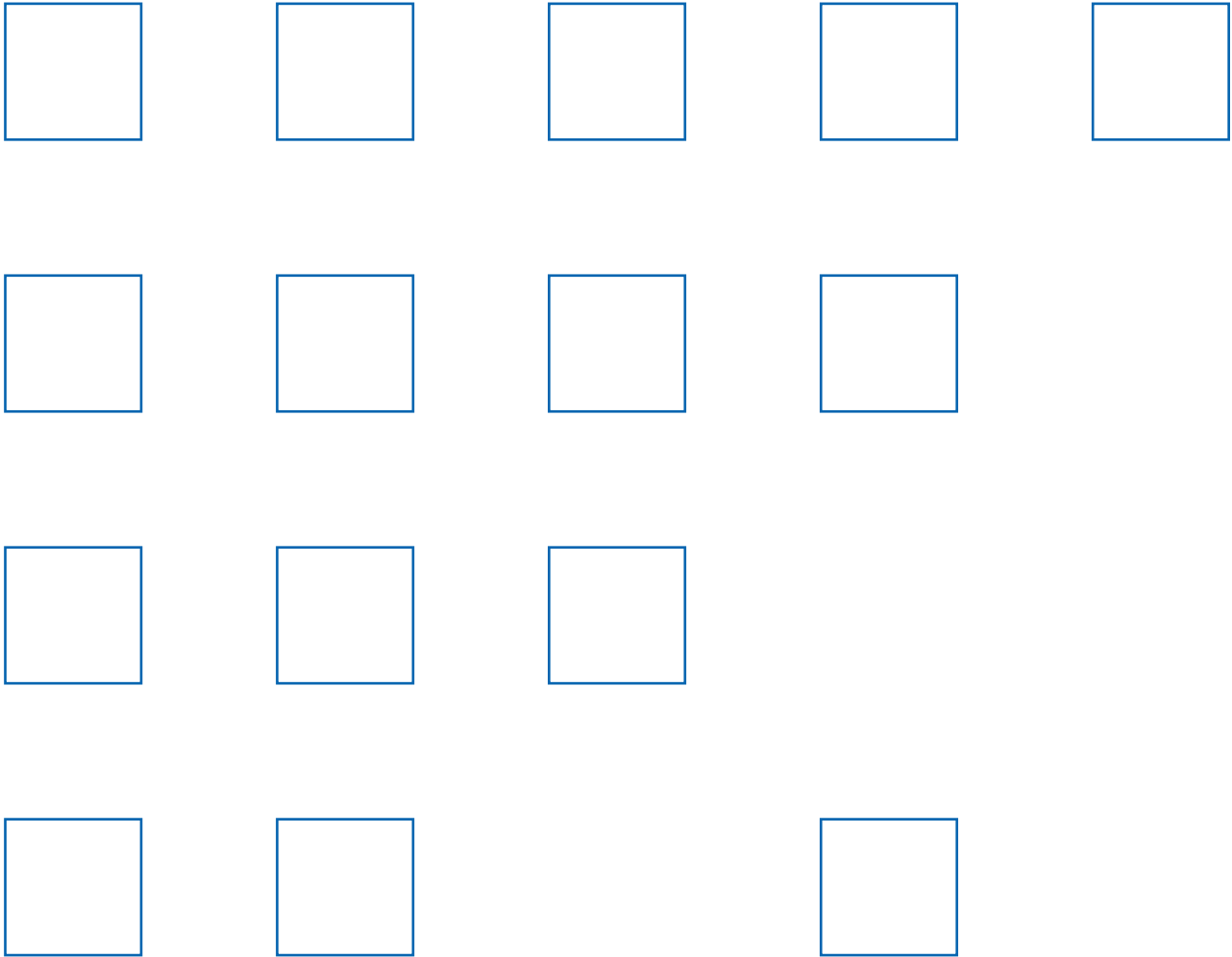
چرا و چگونه ارتباطات شخصی و حرفه
ای خود را توسعه دهیم؟

۱۴.

چگونه در مورد کارها و مفکوره های
دیگران نظر بدهیم؟

۶.

«بیانیه ماموریت» اداره خود را چگونه
مشخص کنیم؟



۱.

فرق بین مدیریت خوب
و رهبری خوب چیست؟

برای سالها متخصصین به دنبال شناسایی تفاوت های عمومی بین یک «مدیر خوب» و یک «رهبر خوب» بوده اند. مدیران از رهبران در ابعاد ذیل متفاوت اند:

- چوکات زمانی که بالای آن تمرکز میکنند
- صلاحیت هایی که دارند
- چه مقدار از کار شان در داخل یا خارج از اداره انجام میشود
- چقدر مسئول ایجاد تغییر هستند

یک رهبر معمولاً با موضوعات دراز مدت سرو کار دارد و عمدتاً دارای صلاحیت بیشتری نیز میباشد. یک رهبر معمولاً نسبت به یک مدیر زیادتر کارهای بیرون از اداره را انجام میدهد و معمولاً رهبران مسئول ایجاد تغییرات در یک اداره هستند.

در حالیکه تفاوت هایی بین هر دو وجود دارد، تعداد بیشتری از بهترین کارمندان خصوصیات یک «مدیر» و یک «رهبر» را بدون بادر نظر داشت عنوان وظیفه شان، دارا میباشد.

بیشتر بدانیم:

ذیلاً میتوانید مروری بر وظایف عمده مدیران و رهبران داشته باشید:

مدیران:

- هدایات رهبران را انجام میدهند
- برای بدست آوردن اهداف اداره برنامه ریزی و بودجه سازی میکنند
- برای حصول اطمینان از کار درست، اشخاصی را برای کنترل میگمارند
- کارها را سازماندهی میکنند
- سطوح کارکنان را مشخص کرده و اشخاص مناسبی را برای انجام کارها میگمارند
- برای رفع مشکلات، راه حل ارائه کرده و در حل مشکلات نقش کلیدی ایفا میکنند
- از مهارت های «حل مشکل» برای رسیدگی به مشکلات و پیچیدگی هایی که در محیط کارشان ایجاد میشود استفاده میکنند
- کار های تیمی را نظارت و مدیریت میکنند

رهبران:

- برای یک اداره مسیر تعیین میکنند
- ماموریت اداره را مشخص و تصحیح میکنند
- بالای مسیر محیط خارجی تشبث کنترل دارند
- بالای تصویر بیرونی اداره دارای مؤثریت دارند
- تغییرات را تعریف و ایجاد میکنند
- منابع اداره را به نحوی سازماندهی میکنند تا ماموریت اداره را بدست آورده و دیدگاه اداره را تحقق بخشند؛ و
- به تمامی کارمندان یک اداره روحیه و انگیزه میدهند.

این موارد نشان میدهد که مدیران استراتژی های رهبران را تطبیق کرده و بدست آوردن اهداف و مقاصد رهبران از مسئولیت عمده مدیران میباشد. همچنان، مدیران به کارمندان شان یاد میدهند که چگونه این اهداف را بدست بیاورند. برای مثال: بنیان گذار و رهبر/رئیس یک شرکت فرنیچر سازی که فرنیچر های دفاتر را میسازد، ممکن یک روند جدیدی را در بازار ببیند که مردم دوست دارند میزهایی داشته باشند که بتوانند ایستاده کار کنند. ممکن است این رهبر/

رئیس تصمیم بگیرد که تولیدات شرکت خود را توسعه داده و این میزهای ایستاده را به آن اضافه کند. این رهبر/رئیس بعد از آن همراه با مدیران خود کار میکند تا به آنها بفهماند که چگونه تولید، بازاریابی و فروشات این میزها را انجام دهند. ممکن یک مدیر عملیاتی تصمیم بگیرد که یک ساحه جدید، وسایل و تعلیمات جدید برای کارمندان برای این کار ضرورت است. یک مدیر بازاریابی ممکن تصمیم بگیرد که برای این کار یک کمپین جدید تبلیغاتی باید راه اندازی شود. نقش مدیران در یک شرکت تشخیص این میباشد که چگونه یک مسیر استراتژیک ای را تطبیق نمایند که توسط رئیس/رهبر آن شرکت ایجاد گردیده است.

بعضی اوقات گمان بر آن است که رهبران باید کسانی که باشند که از ابتکار خود بیشتر استفاده کرده، متفاوت تر فکر کرده و روش هایی را ایجاد کنند که از رقبای شان متفاوت تر و بهتر باشد.

مدیران عالی نیز از خلاقیت و ابتکار شان برای بهبود رفتارها و باورهای کارمندان خود استفاده میکنند تا آنها کارهای بسیار مشکل را انجام داده و برای تولید محصولات یا عرضه خدمات راه های بهتری را بوجود بیاورند.

در ادارات بسیار موفق، از کارمندان توقع میرود که از خلاقیت و ابتکارات شان برای طرح و نوآوری شیوه های دقیق تولید اجناس و ارائه خدمات بشکل موثر و مثر آن استفاده کنند.

مثالهای دیگری هم در قسمت تغییراتی که امروزه در نقش های رهبران، مدیران و کارمندان آمده است، وجود دارند. در گذشته، رهبران مسئولیت تاثیرگذاری بر محیط خارجی را داشتند و مدیران بالای محیط داخلی کار تمرکز میکردند. اما محیط رقابتی تشبثات امروز، مدیران، ناظرین و کارکنان دیگر را ملزم میسازد تا نیازها و تمایلات مشتری های خود را درک، تفهیم و مورد توجه قرار دهند.

ارائه محصولات و خدمات به شکل سریعتر، نیازمند کاهش زمان بین فکر کردن و دانستن تغییر در خواسته های مشتری میباشد؛ و اینکه چطور باید محصولات یا خدماتی را باید ارائه کرد که خواسته های مشتریان در آن برآورده شده یا بیشتر از توقع شان باشد. انجام این کار به شکل موفقانه به معنای کم کردن فاصله بین رهبران و مدیران است.

در نتیجه، در بیشتر ادارات، از تمامی افراد موجود اداره توقع میرود که از توانایی های خود برای تاثیر گذاری بر دیدگاهی که مردم از اداره دارند، استفاده کنند.

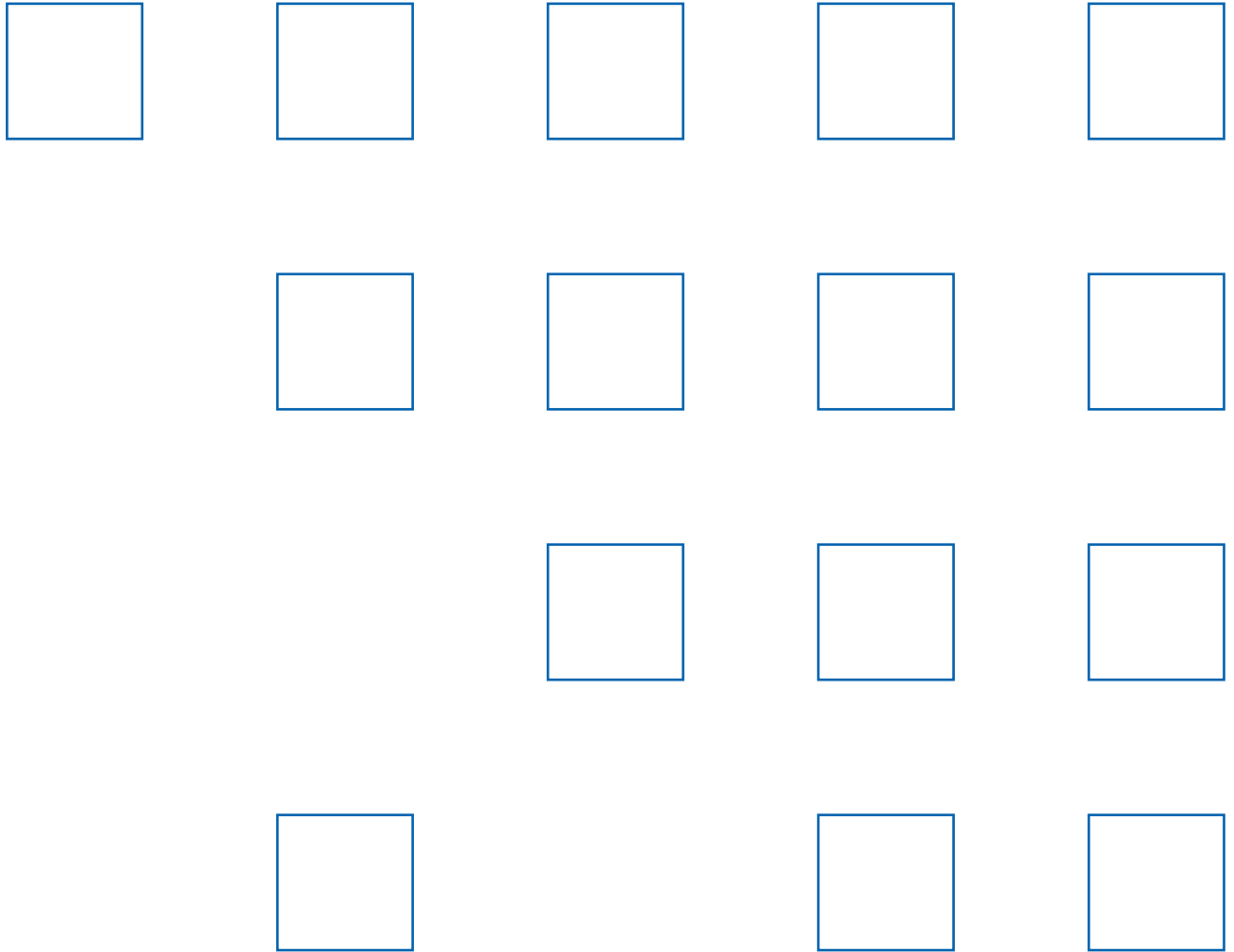
واژه نامه این بخش:

مدیر: شخصی که مسئول اداره کل یا بخشی از یک شرکت باشد. یک مدیر اغلبا تعدادی از کارکنانی دارد که برای او گزارش دهی میکنند.

رئیس/رهبر: شخصی که بالاترین درجه را در یک اداره دارد و قادر به صدور بالاترین دستورات بوده و یا بالاترین نفوذ را داراست.

برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- رهبران خوب چه خصوصیات دارند؟ ۴. اداره یا رهبری
- رهبران موثر چه کارهایی را انجام میدهند؟ ۴. اداره یا رهبری
- چگونه میتوانم یک رهبر بهتر شوم؟ ۴. اداره یا رهبری
- چرا و چگونه میتوانم رهبران قدرتمندی در اداره خود پرورش دهم؟ ۴. اداره یا رهبری



۲.
رهبران خوب چه خصوصیات دارند؟



برای سالها، متخصصین رهبری در تلاش این بوده اند تا خصوصياتی که یک شخص را تبدیل به یک رهبر خوب میکند را شناسایی کنند. نتیجه این بوده که تنها یک نوع «رهبر خوب» وجود ندارد. این خصوصيات نظر به این که تحت چه شرایطی شما یک تیم را رهبری میکنید، فرق میکنند. رهبران خوب نظر به نوعیت تشبث شان، خصوصيات کارمندان شان و تقاضای شرایط، محیط کارشان را به اشکال متفاوتی رهبری میکنند. با وجودیکه تنها یک نوع «رهبر خوب» وجود ندارد، بعضی خصوصيات وجود دارد که در بین رهبران خوب مشترک است. شما احتمالاً تعدادی از این خصوصيات را دارا هستید. این خصوصيات شامل موارد ذیل میباشد:

- قادر به درک احساسات
- داشتن شخصیت قوی
- باورمندی به خود
- متواضع بودن
- باور داشتن به توانایی خود برای ایجاد تغییرات
- داشتن انگیزه برای بدست آوردن اهداف

خبر خوب این است که هرگز برای ایجاد خصوصيات رهبری دیر نیست.

بیشتر بدانیم:



قبل از اینکه در مورد این خصوصيات بشنوید، درباره یکی از رهبران فوق العاده ای فکر کنید که میشناسید. کسی که شما را بسیار به خوبی رهبری کرده است. کسی که به شما کمک کرده است به اشکال مثبت رشد و پیشرفت داشته باشید. این شخص میتواند یک متشبث باشد که شما با او کار کرده اید؛ یک رهبر موفق در یک جامعه؛ یا یکی از اعضای خانواده یا دوستان که تاثیر مثبت و قدرتمند بالایی پیشرفت تان داشته است. حالا، لحظه ای فکر کنید که چگونه این رهبر اینگونه برای تان خاص بنظر میرسد. این شخص چه خصوصيات رهبری منحصر به فردی دارد؟

همانگونه که لیستی از خصوصياتی را میبینید که در بین رهبران خوب عام میباشد، در مورد یک رهبر خاص در زندگی تان فکر کنید. کدام خصوصيات استثنایی رهبری در وجود او موجود است؟

- هوش عاطفی
- رهبران موثر احساسات خود و دیگران را به خوبی میدانند. آنها این مهارت را دارند که احساسات خود را حتی در شرایط سخت، به خوبی تحت کنترل داشته باشند. آنها همچنان میتوانند بالای احساسات دیگران تاثیرگذار باشند. برای مثال آنها میتوانند کارمندان خود را خوشحال و باانگیزه نگه دارند. آنها همچنان میفهمند که چگونه کارمندانی که ناراحت، عصبانی و یا ترسیده اند را مدیریت کنند.

- صداقت عالی
- کسانی که بسیار به خوبی رهبری میکنند، علاقمند میباشند تا دارای شخصیت قوی باشند. آنها در هنگام مشکلات، حتی در صورتیکه انتخاب آسان تری نیز داشته باشند، تصامیم درستی را اتخاذ میکنند. آنها زمانیکه میتوانند از شرایط به نفع خود استفاده کنند، با همه به شکل عادلانه ای رفتار میکنند.

- اعتماد بنفس
- رهبران خوب به خود اعتماد دارند. آنها معمولاً در اتخاذ تصامیم و انجام کارهای خود، مطمئن و محکم میباشند. بسیاری از رهبران خوب اغلباً اشخاصی اجتماعی و قاطع هستند. کامله صدیقی (متشبث و کارمند دولت) زنی است که با چالش های فوق العاده سختی در تاسیس دفتر مشورتی کاویان روبرو گردید؛ صنعتی که در طول تاریخ تحت سلطه مردان قرار داشت. با این وجود او بالای نقاط قوت خود استوار مانده و به توانایی تیم خود اعتماد کرد؛ و بالاخره تبدیل به یکی از موفق ترین متشبثین خانم در افغانستان شد.

- تواضع
- شاید برای تان جالب باشد که رهبران خوب همچنان بسیار متواضع هستند. آنها مسئولیت نتایج ضعیف را نیز به عهده میگیرند. زمانیکه اوضاع خوب میشود، یک رهبر خوب اعتباری که ازین موفقیت بدست آمده را با دیگران شریک میسازد. زمانیکه اوضاع خراب میشود، آنها با اعتماد بنفس دلایلی را جستجو میکنند که ممکن باعث بمیان آمدن نتایج ضعیف توسط خود آنها شده باشد؛ حتی اگر اینگونه نباشد هم. بهترین رهبران همیشه امتیاز را با دیگران شریک ساخته و تقصیر ها را به دوش میگیرند.

- استفاده مثبت از قدرت
- رهبران موثر به توانایی خود باور داشته و با آوردن تغییرات به دنبال بهتر کردن شرایط میباشند. آنها از قدرت خود برای منافع شخصی خود سوء استفاده نمیکنند. بجای آن، آنها برای رفاه و اهداف اداره شان، قادر به کنترل دیگران هستند. آنها نه بخاطر خود، بلکه بخاطر اهداف اداره شان علاقمند میباشند.

- هوش
- رهبران خوب بسیار هوشمند میباشند. آنها قادر به درک اطلاعات بشکل موثر میباشند. آنها میتوانند انتخاب ها، فرصت ها و تهدیدهای پیچیده را تحلیل کنند.

- انگیزه درونی برای دنبال کردن اهداف
- رهبران استثنایی بسیار جسور میباشند. آنها برای بدست آوردن اهداف خود بسیار مصمم اند. هرچند در افغانستان بعضی اوقات رهبران مجبورند در موارد نامشروع از انجام بعضی کارها خودداری کنند، یک رهبر استثنایی، نظریات ویژه خود را به شکل دیپلوماتیک تعقیب میکند.

واژه نامه این بخش:

هوش عاطفی: قابلیت شناسایی احساسات خود و دیگران و استفاده از این اطلاعات برای پیشبرد تفکر و رفتارشان.

رهبر: شخصی که بالاترین مقام و نفوذ را در یک اداره داشته و قادر به صدور بالاترین دستورات باشد.

استفاده مثبت از قدرت: قابلیت رهبر که با استفاده از قدرت خود بتواند در یک اداره پیامد های مثبت ایجاد کند.

? برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- فرق بین مدیریت خوب و رهبری خوب چیست؟ ۴. اداره یا رهبری
- رهبران موثر چه کارهایی را انجام میدهند؟ ۴. اداره یا رهبری
- بهترین روش های ارتباطات برای یک رهبر کدام ها اند؟ ۴. اداره یا رهبری

۳.

رهبران موثر چه کارهایی
را انجام میدهند؟

همه اشخاصی که میخواهند به عنوان یک رهبر زندگی کنند، باید زمان و توجه کافی را به اینکه «چه کارهایی در یک اداره میشود» اختصاص بدهند. رهبران فوق العاده علاوه بر آن، به اینکه «یک کار چگونه انجام میشود» نیز توجه میکنند. ترکیب این دو روش در رهبری تان میتواند اداره شما را از یک اداره عادی به دستیابی به موفقیت های فوق العاده ای برساند.

بیشتر بدانیم:

برای اینکه بفهمید «چه کارهایی انجام میشود»، بالای سازماندهی و مدیریت کارها برای تیم و اداره تان تمرکز کنید. اگر شما کارهای ذیل را بشکل متوالی انجام دهید، در مدیریت اخلاق کاری موفق خواهید شد:

- تعریف و ساختاربندی اهداف و مسئولیت ها
- پابندی به اصول و معیار های شرکت
- سپردن کار به اشخاص مناسب، و
- ارائه هدایات و نظریات.

پروسه:

برای فهمیدن اینکه «کارها چگونه انجام میشوند»، رهبران باید بالای مدیریت و کنترل روابط موثر در تیم و اداره شان تمرکز کنند. اگر شما کارهای ذیل را بشکل مداوم انجام دهید، در مدیریت اخلاق کاری موفق خواهید بود:

- حمایت، ترفیع و آموزش کارمندان
- شنیدن پیشنهادات کارمندان
- حمایت از منافع کارمندان، و
- شناسایی و تقدیر کارمندان لایق بخاطر عملکرد و روابط مثبت شان.

موثرترین رهبران قابلیت های شان را توسعه میدهند تا بشکل مداوم کارها و روابط را بشکلی که در بالا ذکر شد اداره کنند. زمانیکه که رهبران این کارها را بشکل مداوم انجام دادند، آنها نقاط قوت کارها و روابط را در تیم شان ایجاد و رشد میدهند و اداره شان را بدین شکل تقویت میبخشند.

واژه نامه این بخش:

رهبر: شخصی که بالاترین مقام و نفوذ را در یک اداره داشته و قادر به صدور بالاترین دستورات میباشد.

برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

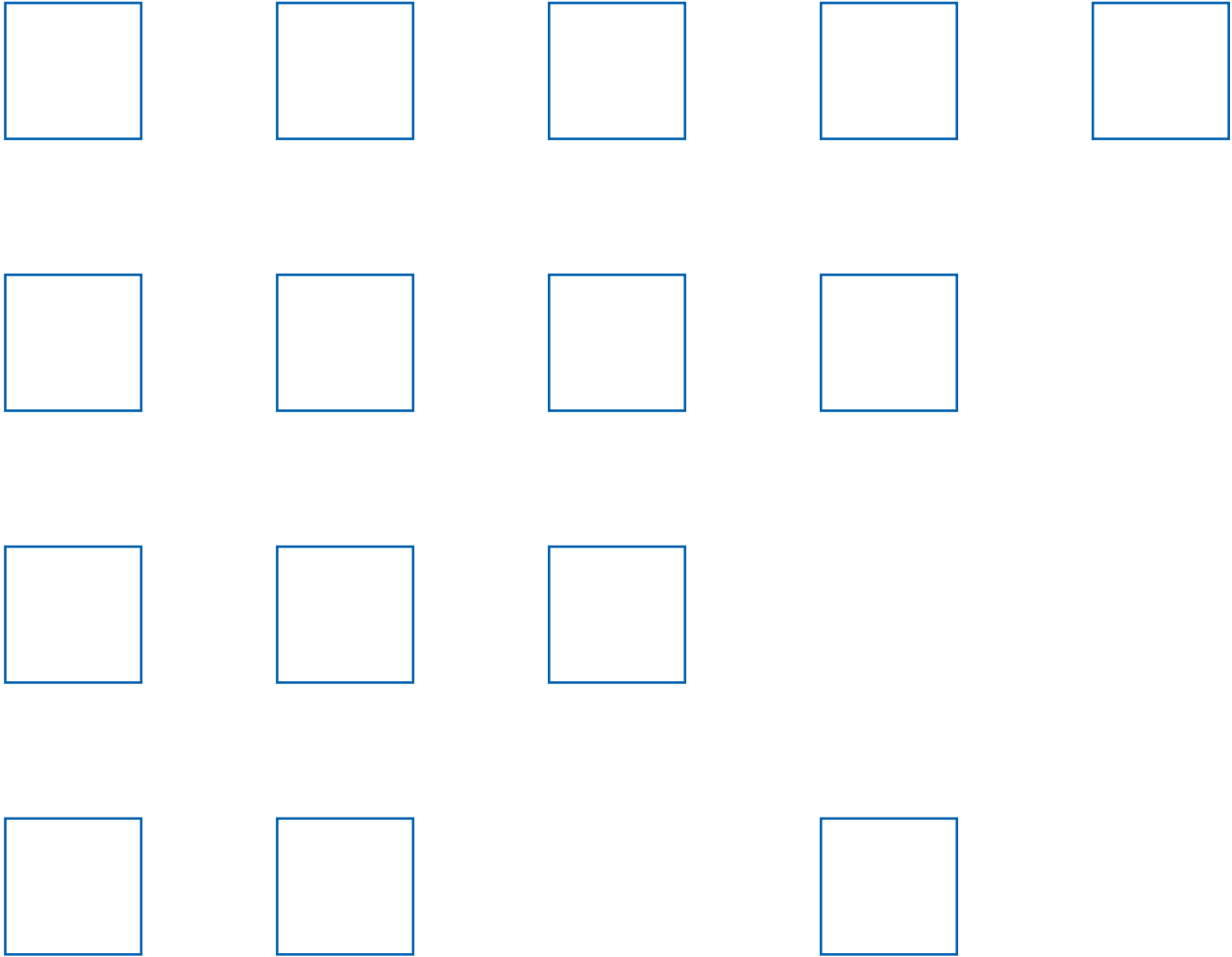
- فرق بین مدیریت خوب و رهبری خوب چیست؟ ۴. اداره یا رهبری
- رهبران خوب چه خصوصیتی دارند؟ ۴. اداره یا رهبری
- بهترین روش های برقراری ارتباط برای یک رهبر کدام ها اند؟ ۴. اداره یا رهبری

ابزار بیشتر:

چگونه ورکشیت ای از تیم های خوب بسازیم

رهنمود دریافت کمک از دیگران

ورکشیت ایجاد اهداف موثر



۴.

بهترین روش های برقراری ارتباط
برای یک رهبر کدام ها اند؟

مهمترین هدف ارتباطات فهماندن پیام تان به شیوه ای است که دیگران قادر به درک آن باشند. صداقت، سادگی و تکرار، کلید های بدست آوردن این هدف است:

پنج مرحله برای بهتر شدن ارتباطات تان ذیلاً ذکر گردیده است:

- سادگی پیام
- بودن شنونده بهتر
- گفتن حقیقت
- شریک ساختن پیام تان به شیوه های مختلف؛ و
- مطالعه بیشتر

بیشتر بدانیم:

یکی از مهارت های مهم برای هر رهبر قادر بودن به برقراری ارتباط به شکل موثر با قشر وسیعی از مردم است. اگر با تامین کنندگان، مشتریان یا کارمندان تان در حال کار باشید، فهماندن دیدگاه و نظریه تان به شکل واضح به آنها بسیار مهم است. این نکات به شما کمک میکند به شکل موثرتری ارتباط برقرار کنید.

- مرحله اول: ارتباطات تان را ساده نگه دارید: به خاطر داشته باشید که هدف شماره اول ارتباطات فهماندن است. اگر دیگران صحبت های شما را درک نکنند، آنها نمیتوانند چیزی که شما میخواهید را بدست آورند. برای برقراری یک ارتباط واضح، تلاش کنید همه چیز را به سادگی بیان کنید. قبل از اینکه شروع به صحبت کردن یا نوشتن میکنید، به ارتباط برقرار کردن تان فکر کنید. چه چیزی را میخواهید بدست آورید؟ پیام اصلی تان چیست؟ هدف تان را چگونه میتوانید به سادگی و به شکل مستقیم بیان کنید؟

- مرحله دوم: شنونده بهتری باشید. اکثر اوقات مردم فکر میکنند که آنها شنونده خوبی هستند. متأسفانه، این طور نیست.

زمانیکه صحبت طرف مقابل را میشنوید...

فرق نمیکند که شما تنها شنونده، بخشی از یک گروه مباحثه و یا حتی عضوی از یک جمعیت ۱۰۰۰ نفری باشید، در هرصورت باید تمرکز تان بالای شخص مقابل باشد. اگر شما پیام های موبایل تان را چک کنید، در حال فکر کردن به کارهای شخصی تان باشید، ایمیل تان را بخوانید یا به شخص دیگری نگاه کنید، شما به درستی گوش نمیکنید و قادر به فهمیدن درست و دقیق صحبت های شخص مقابل نخواهید بود.

زمانیکه یک صحبت کننده هستید:

حتماً زمان و فضای کافی برای شخص دیگر بگذارید تا پاسخ بدهد. با حرکات صورت و زبان بدنی شخص مقابل هماهنگ باشید. سوال بپرسید و به نظریات مشابه کمک کنید. ارتباط دوطرفه درک متقابل بهتری ایجاد میکند.

- مرحله سوم: حقیقت را بگوئید. بهترین رهبران متشبت در زمینه برقراری ارتباطات با تامین کنندگان، مشتریان و یا کارمندان همیشه صادق میباشند. دروغ گفتن اعتماد را از بین میبرد. اگر اعتماد از بین برود، برگرداندن آن بسیار مشکل و یا بعضی اوقات غیر ممکن است.

- مرحله چهارم: پیام تان را به شیوه های مختلف شریک سازید. زمانیکه در مورد موضوعات مهمی صحبت میکنید، پیام تان را به شیوه های مختلف تکرار کنید. اکثر مردم حداقل به بیشتر از سه بار شنیدن یک پیام نیاز دارند تا آنرا کاملاً درک کنند. زمانیکه در مورد موضوعاتی از قبیل ایجاد یک تغییر صحبت میکنید، پیام تان را به چندین شکل شریک سازید. بطور مثال، ممکن است پیام تان را در یک جلسه بگوئید، از طریق ایمیل ارسال نمائید و یا آنرا از طریق مکالمه فردی به شخص منتقل کنید. پیام تان را صادقانه و صریح بگوئید. به شنونده تان فرصت پرسیدن سوال را بدهید و حرف های شان را بخاطر بسپارید.

- مرحله پنجم: بیشتر مطالعه کنید. برای پیشرفت در مهارت های ارتباطی، گفتاری و نوشتاری تان، بیشتر مطالعه کنید. مطالعه کردن معلومات شما را بیشتر میکند، دامنه لغات شما را گسترده میسازد و شیوه های شکل دادن ایده های تان را تقویت میکند. اگر شما به مطالعه کردن عادت ندارید، زمان تان را به اساس روزانه برنامه ریزی کرده و این عادت را برای خود ایجاد کنید. مطالعه میتواند خواندن اخبار اقتصادی در مجلات، موبایل و یا تبلت تان صبح هنگام قبل از کار باشد و یا اینکه قبل از خواب یک کتاب را در کنار تخت خواب تان مطالعه کنید.

تامین کنندگان: شخص یا شرکتی که چیزهای مورد ضرورت را از قبیل محصولات یا خدمات برای شما فراهم میکند.

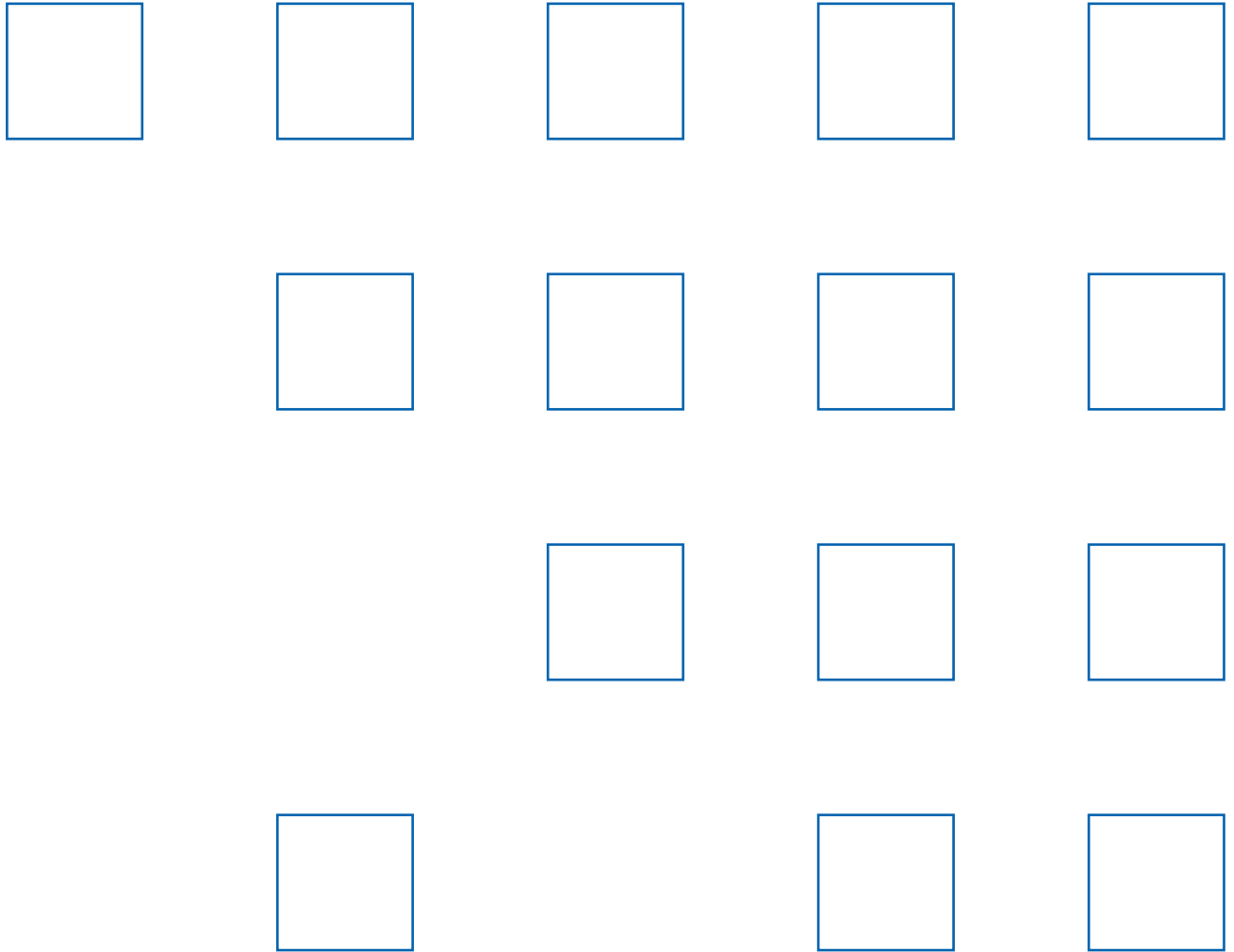
مشتریان: شخص یا اداره ای که محصولات یا خدمات را از یک فروشگاه یا یک تشبث خریداری میکند.

رهبر/رئیس: شخصی که بالاترین مقام و نفوذ را در یک اداره داشته و قادر به صدور بالاترین دستورات باشد.

رسانه: وسیله اصلی ارتباطات عمومی مانند پخش برنامه های تلویزیونی، نشرات، تلفون، رادیو و اینترنت.

? برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- رهبران خوب چه خصوصیتی دارند؟ ۴. اداره یا رهبری
- رهبران موثر چه کارهایی را انجام میدهند؟ ۴. اداره یا رهبری



۵.

چرا و چگونه ارتباطات شخصی و حرفه ای خود را توسعه دهیم؟

رهبران موفق تشبثات هردو، ارتباطات شخصی و ارتباطات حرفه ای دارند. ارتباطات حرفه ای رهبران فرصت ها و بینش های جدیدی را درباره تشبث شان فراهم میآورد و شبکه شخصی شان برای بهبود شخصیت شان حیاتی میباشد. اکثر اوقات ممکن ارتباطات حرفه ای و شخصی یک شخص باهم مغالطه شوند. بطور مثال، اعضای یک شبکه حرفه ای تان، ممکن به دوستان شخصی شما تبدیل شوند و یا کسانی که در شبکه شخصی شما هستند، ممکن نظریاتی را با شما شریک سازند که پیشرفت و تصامیم حرفه ای شما را رهنمایی کند.

بیشتر بدانیم:

محیط تشبثات امروزی به حدی رقابتی است که حتی بهترین ادارات باید راه هایی را پیدا کنند که خدمات و محصولات خود را از آن طریق جدید و بشکل دوامدار در حال رشد نگه دارند. یکی از بهترین راه ها برای اینکه خود را با انگیزه نگه دارید و از تغییرات آگاه باشید، استفاده از ارتباطات تان است. اعضای شبکه تان، حرفه ای یا شخصی، میتوانند برای شما نظریات و روش های جدیدی را مهیا کنند تا بتوانید به عنوان یک رهبر نوآوری کنید. شما ممکن حتی بتوانید از آن ارتباطاتی که در حال رشد است نیز برای خود مشاوران بیابید یا از آن طریق به مشتریان بالقوه دسترسی پیدا کنید.

یک آغاز خوب توسعه ارتباطات تان میتواند پیدا کردن اشخاص و اداراتی باشد که با شما منافع مشترک دارند. تلاش کنید راه هایی را پیدا کنید که بتوانید با اشخاص یا اداراتی که با شما دیدگاه متفاوت تر و جدیدتر دارند، وصل شوید. این روش ارتباطات به شما کمک میکند تشبث خود را از یک دیدگاه متفاوت ببینید. همچو ارتباطات را میتوان از طریق پوهنتون، مکتب اطفال تان یا دیگر جلسات اجتماع بوجود آورد.

برای توسعه و تقویت ارتباطات حرفه ای تان، تلاش کنید با کسانی که تشبثات شان نزدیک یا مشابه به شما است آشنا شوید. تلاش کنید تا تأمین کنندگان و مشتریان دائمی تان را در گسترش شبکه تان سهیم سازید. به انجمن های تشبثات منطقی یا انجمن های تجارتي مربوط به صنعت تان بپیوندید، و برای شرکت در برنامه ها، کنفرانس ها و نمایشگاه های تجارتي وقت بگذارید.

در مورد شمولیت به یک صنف فکر کنید. شما در آنجا اشخاص پر انرژی ای را پیدا خواهید کرد که علاقمند یادگیری هستند و منافع شما را در کورس شریک خواهند ساخت. اگر مستقیماً به تشبث تان مربوط باشد یا نه، جدا از موضوعی که انتخاب میکنید، گرفتن یک صنف مهارت های رهبری و رقابت شما را ارتقاء میدهد. کورس های آنلاین که معمولاً به نام «کورس های آنلاین کاملاً باز» یا MOOCs یاد میشوند، جای فوق العاده مناسب برای گرفتن یک کورس خواهد بود که بعضاً رایگان هم میباشد.

درمورد علاقمندی اشخاصی فکر کنید که از قبل میشناسید. وجوه اشتراک شما با کسانی که از وقت سپری کردن همراه شان لذت میبرید چیست؟ ممکن آنها بخواهند با شما یا اشخاص دیگری که این نظریات را دارند یکجا شوند. برای اینکه آشنایان و دوستان تان را با یکدیگر آشنا کنید، دعوت کردن آنها برای صرف چای یا نان چاشت میتواند گزینه ای خوبی باشد. حتی میتوانید به آنها بگوئید که دوستان یا همکاران شان را هم با خود بیاورند تا دایره شرکت کنندگان و دیدگاه ها حتی از آن هم وسیع تر شود.

واژه نامه این بخش:

مشاور: دستیار با تجربه و قابل اعتماد.

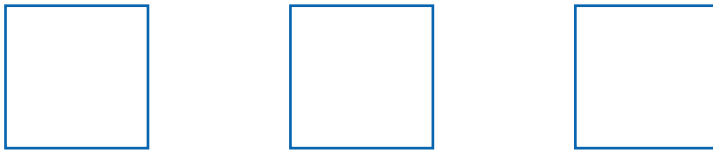
شبکه سازی: شریک سازی معلومات و نظریات با اشخاص یا گروهی از اشخاص که منافع و علاقمندی مشترکی با شما دارند.

ارتباطات (شبکه) شخصی: گروهی از اشخاص که معلومات و نظریات را برای پیشرفت های شخصی با یکدیگر شریک میسازند.

ارتباطات (شبکه) حرفه ای: گروهی از اشخاص/ادارات که معلومات و نظریات مربوط به تشبث را برای منافع تشبث و اهداف حرفه ای تان شریک میسازند.

? برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- برای پیشرفت های دلخواه ام چگونه نظریات جمع آوری کنم؟ ۴/۱/۱۰/۱۰/۱۰/۱۰ یا رهبری



۶.

«مراমনامه» اداره خود
را چگونه تعیین کنم؟

مرامنامه یک اداره مانند یک قطب نمایی است که به شما کمک میکند تثبیت تان را به جهتی که میل دارید حرکت دهید. مرامنامه اداره تان به شما و کارمندان تان کمک میکند در مسیر خود باقی مانده و تصمیم بهتری اتخاذ کنید.

مرامنامه به همه کمک میکند بفهمند که کدام فرصت ها را تعقیب کرده و کدام ها را نادیده بگیرند.

برای ایجاد مرامنامه برای اداره تان، تمرکز تان باید بالای هدف، محصولات و بازاری باشد که میخواهید به آن عرضه خدمات داشته باشید.

بیشتر بدانیم:

شما سطح پیشرفتی که بعنوان یک رهبر و یک اداره داشته اید را نظر به مرامنامه خود ارزیابی کنید. داشتن مرامنامه حتی به شما کمک میکند تا کارمندان بهتری را استخدام کنید. در آن صورت شما میتوانید کارمندانی را استخدام کنید که سابقه کاری، مهارت ها و روش های شان با ماموریت اداره تان همخوانی داشته باشد.

تصمیم گیری و عمل کردن به آن بدون یک ماموریت و هدف واضح میتواند شما و اداره تان را به سمت اشتباهی سوق دهد. هدایت یک تثبیت بدون مرامنامه، مانند راندن یک موتور بدون دانستن مقصد است. وظایفی که ماموریت اداره تان را برآورده نمیکند، منابع تان را هدر داده و ممکن باعث شود اداره شما مشتریان، کارمندان و زمان تان را از دست دهد.

بعنوان رهبر اداره تان، شما موظف هستید تا برای اداره خود مرامنامه ایجاد کنید. برای این امر، بهترین کار این خواهد بود تا بر اساس افکار اولیه تان یک مرامنامه بسازید و بعداً بالای آن فکر و تعمق کنید. شما و اداره تان برای یک مدت طولانی بر اساس مرامنامه تان عمل خواهید کرد. بناءً، حصول اطمینان کنید که مرامنامه های که ایجاد میکنید، با دیدگاه تان تطابق کامل داشته باشد.

یکی از روش های خوب برای ایجاد مرامنامه تان پاسخ دادن به سوالات ذیل است. بعد از پاسخ هایتان با کسانی که از خواسته های شما اطلاع دارند و میخواهند شما را کمک کنند به دقت درباره مرامنامه خود مشورت کرده و آن را به مباحثه بگیرید.

- اهداف اداره شما چیست؟
- چه محصولات یا خدماتی را عرضه میکنید؟
- مهمترین مصرف کنندگان یا بازار شما چه کسانی خواهد بود؟

بهترین ادارات کوتاه ترین و دقیقترین مرامنامه را میسازند. ماموریت آنها ساده، صریح و واضح و اغلباً صرف یک جمله میباشد. بهترین اهداف قابل فهم بوده و به آسانی در حافظه میماند. آنها با وجودیکه خلاصه هستند، هدف و هسته تثبیت یک اداره را به خوبی بیان میکنند.

مثال های بین المللی:

- «خدمت به اشخاص و جوامع فقیر جهان»
(CARE INTERNATIONAL)
- «نباید کار بد کرد»
(GOOGLE)
- «اتصال اشخاص حرفه ای جهان برای سازنده تر و موفق تر بودن»
(LINKEDIN)
- «ما پول جهانیان را برای زندگی بهتر آنها ذخیره میکنیم»
(WALMART)

مثال های داخلی:

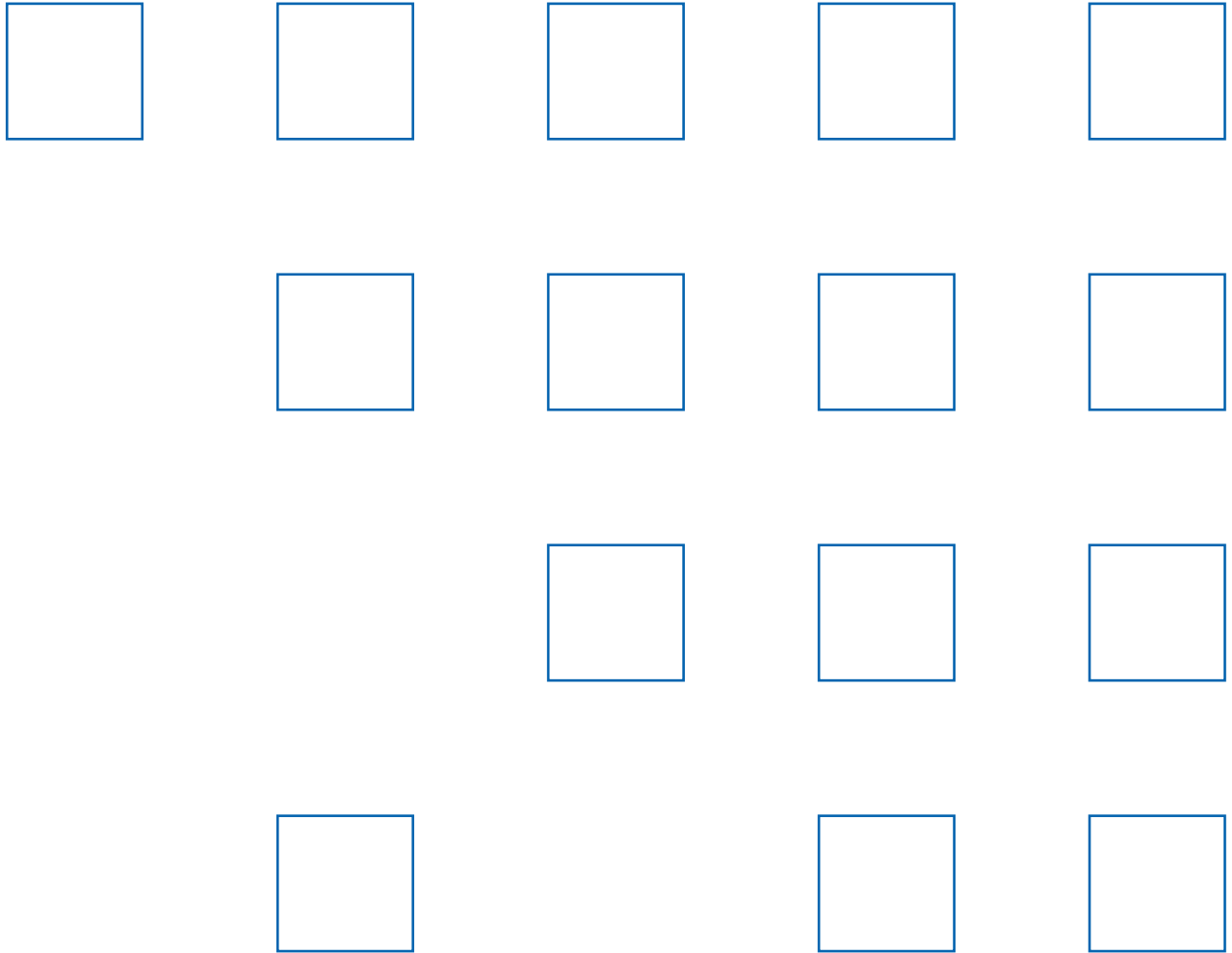
- «ارائه خدمات تیلیفونی ساده، مقرون به صرفه و باکیفیت به تمام افغان ها تا با خانواده و دوستان خود در ارتباط باشند» (اتصالات افغانستان)
- «تقویت پیشرفت انکشافی در افغانستان تا وسیله رشد اقتصادی بوده و در راستای تعالی کشور و مردم کمک کند» (بانک بین المللی افغانستان - AIB)
- «لمان با خدمات فوق العاده خود، محصولات رضایت بخشی را برای افغان ها و جهانیان عرضه میکند» (لمان)

واژه نامه این بخش:

مرامنامه: خلاصه رسمی اهداف و ارزش های یک شرکت، اداره و یا شخص میباشد.

? برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- اهداف اداره خود را چگونه مشخص کنیم؟ ۴.۴ اداره یا رهبری
- مرامنامه شخصی خود را چگونه و چرا انتخاب کنیم؟ ۴.۴ اداره یا رهبری
- اهداف شخصی خود را چگونه تعیین کنیم؟ ۴.۴ اداره یا رهبری



۷. اهداف اداره خود را چگونه تعیین کنیم؟

اهدافی را که برای اداره خود انتخاب میکنید، به شما کمک میکند کارهایی که باید برای رسیدن به آینده مطلوب تان انجام دهید را انتخاب کنید.

برای مشخص کردن اهداف اداره تان، بزرگ و برجسته فکر کنید. آینده مطلوب دراز مدت تان را شناسایی کنید و رو به عقب برنامه ریزی کنید تا پلان هایی را داشته باشید که کار بالای آن را باید از امروز شروع کنید. با نوشتن یک هدف ۱۵ ساله شروع کنید. بعد از آن، اهدافی را که میخواهید اداره تان تا پنج سال آینده به آن برسد بنویسید.

بالآخره، اهدافی که میخواهید در طول یک سال بدست آورید کدام ها اند؟ این اهداف را با یکی از مشاورین یا دستیاران تان برای نظریات شان شریک سازید.

بیشتر بدانیم:

اهداف اداره تان شما را انگیزه میدهد تا به آینده ای که میخواهید، برسید. اهداف تان را با پاسخ دادن به سوالات ذیل میتوانید تعریف کنید:

- یک هدف بسیار بزرگ و جاه طلبانه ای که میخواهید اداره تان در ۱۵ سال آینده آنرا بدست آورد، چه است؟ بزرگ فکر کنید. جسور باشید. اداره تان را در ۱۵ سال آینده چگونه میبینید؟
- چگونه خواهید فهمید که برای بدست آوردن این هدف موفق شده اید؟
- چه چیزی برای مشتریان تان تغییر خواهد کرد؟ شما و کارمندان تان چگونه موفق خواهید شد؟

همانطوریکه به پاسخ های این سوالات فکر میکنید، بالای موضوعاتی که بیشترین اهمیت را برای شما دارند تمرکز کنید. بطور مثال، میتوانید در قسمت خدماتی که میخواهید برای دیگران عرضه کنید یا شیوه هایی که با آن میخواهید محصولات یا خدمات جدید را نوآوری کنید، نظریات بسیار واضح داشته باشید. اهداف شما برای اداره تان ممکن بیانگر این باشد که شما چگونه میخواهید کارمندان خود را مدیریت کنید یا از شرکت خود توقع چه سطحی از درآمد را دارید. ممکن شما یک دیدگاه واضح در قسمت اینکه چگونه میخواهید اداره تان سطح زندگی جامعه و دیگران را تغییر دهد، داشته باشید.

در ایجاد اهداف تان خلاق و خیالی باشید. آنها را بنویسید. بعد، بالای نظریات تان با اشخاصی که نظر شان برای تان اهمیت دارد، بحث نموده و اهداف تان را آزمایش کنید. با در نظر داشت چیزهایی که از این مباحثات آموختید، اهداف تان را تصحیح کنید. بعنوان رئیس/رهبر یک اداره چه چیزی برای شما بیشترین اهمیت را دارد؟ برای بدست آوردن این هدف، شما و دیگران باید چه چیزهایی را از دست دهید؟

بعد از اینکه یک دیدگاه واضح از آنچه که در ۱۵ سال آینده برای شرکت تان میخواهید بدست آورید، فکر تان را بالای اهداف کوتاه مدت تر متمرکز کنید. در پنج سال آینده، میخواهید اداره تان چه چیزی را بدست آورد؟ اداره تان چه نوع خواهد بود؟ مشتریان تان چه کسانی خواهند بود؟ در پنج سال آینده، شما چه کاری را انجام میدهید؟ رهبری تان به چه شکل خواهد بود؟ اداره تان برای رشد و توسعه کارمندان تان چگونه حمایتی خواهد کرد؟ به نوشتن و تصحیح افکار تان ادامه دهید تا اینکه یک دیدگاه واضحی از چیزهایی که در پنج سال آینده میخواهید، بدست آورید.

بالاخره، بالای اهدافی تمرکز کنید که میخواهید اداره تان در یک سال آینده بدست آورد. تا آن زمان بعنوان یک اداره چه چیزهایی را بدست میاورید؟ چگونه میتوانید بشکل موثری اداره تان را رهبری کنید تا این اهداف را بدست آورید؟ از امروز تا یک سال آینده، اداره تان چگونه نسبت به حال، میتواند کار بیشتری انجام دهد یا بهتر رقابت کند؟

بطور مثال، نرگس عزیز شاهی، صاحب یک کافی شاپ است و هدف نهایی او در ۱۵ سال آینده، داشتن یک زنجیره ای از کافی شاپ ها در سرتاسر افغانستان است. برای بدست آوردن این هدف، او تصمیم دارد که در ۵ سال آینده، حداقل ۳ کافی شاپ دیگر افتتاح کند. و بخاطر اینکه آمادگی کامل برای افتتاح کافی شاپ های دیگر داشته باشد، نرگس نیاز دارد تا بالای بهترین کارمند خود تمرکز کرده و او را برای مدیریت کافی شاپ به تنهایی تمرین دهد.

همانطوریکه اهداف ۱۵ ساله، ۵ ساله و یک ساله خود را در نظر میگیرید، تا جایی که میتوانید باید دقیق تر و مشخص تر باشید. تصور کنید که آینده چگونه خواهد بود؛ شما در حال انجام چه کاری خواهید بود؛ با چه کسانی کار خواهید کرد و چگونه همراه شان کار خواهید کرد. برای زنده کردن پلان ها و برنامه هایتان، تاریخ مناسبی برای اهداف ۱۵، ۵ و یک ساله تان تعیین کنید. در مورد اهداف تان با مشاورین، دستیاران و کسانی که به رهبری تان کمک میکنند، بحث کنید.

بخاطر داشته باشید که اهداف شما، از تغییراتی که در کنترل تان باشد یا نباشد، متاثر میشود. این تغییرات ممکن از محیط کار شما، و یا از فرصت ها یا سختی هایی که شما یا اداره تان متحمل خواهید شد، باشد. برای بدست آوردن اهداف دراز مدت تان، با مرور کردن سالانه اهداف اداره تان بسوی آینده در حرکت باشید.

واژه نامه این بخش:

نظر: معلوماتی که به یک شخص داده میشود تا به توسعه و یا تغییر سبک اداره شان کمک کند.

هدف: نتیجه نهایی قابل مشاهده و قابل سنجش با یک یا بیشتر از یک هدف خورد تر که در فاصله زمانی خاص بدست آید.

مشاور: دستیار باتجربه و قابل اعتماد.

دیدگاه: توضیحات امیدوارانه از چیزی که یک شخص یا اداره میخواهد در آینده میان مدت یا دراز مدت بدست آورد یا تکمیل کند.

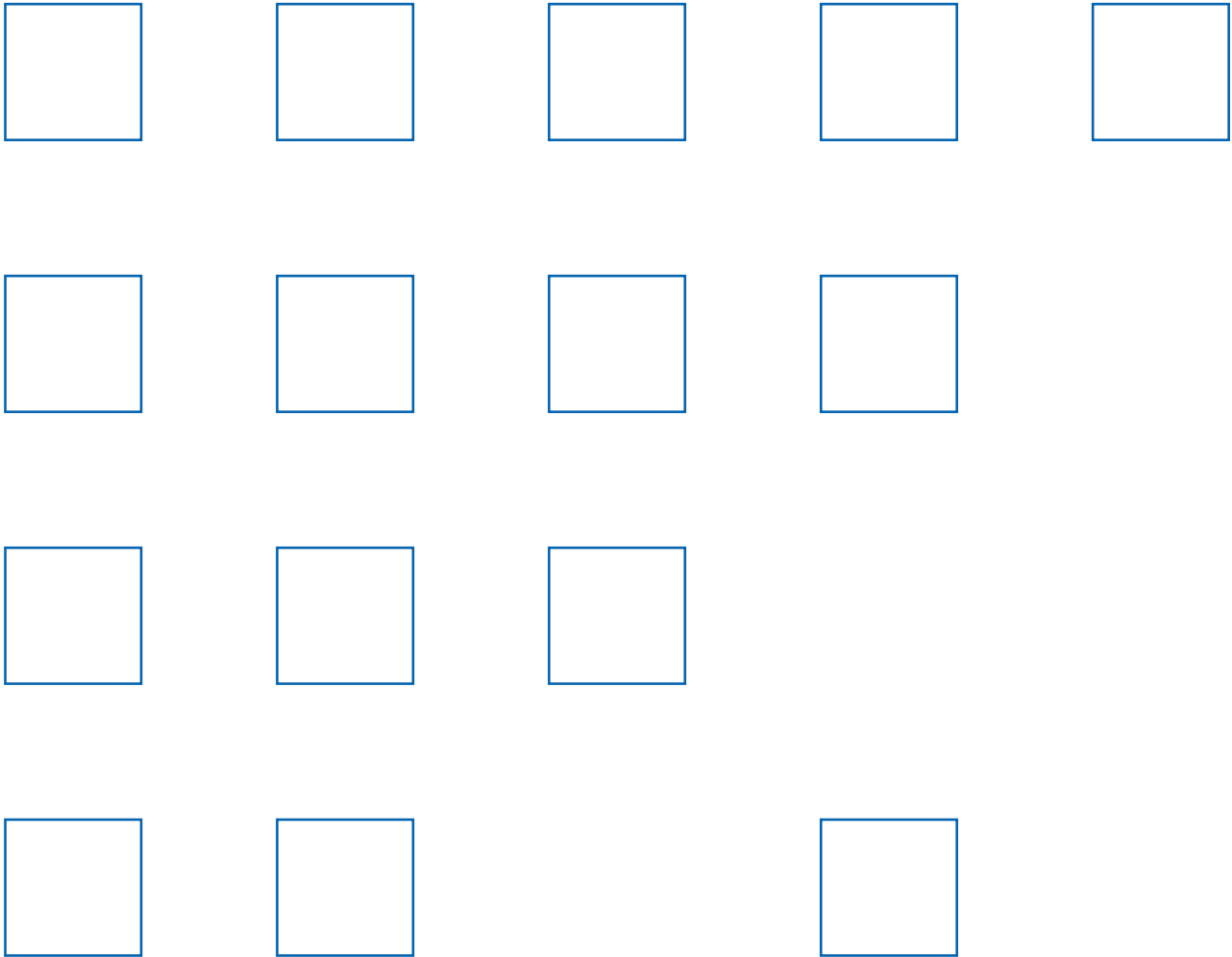
برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- ماموریت اداره خود را چگونه تعیین کنیم؟ ۴.۴/اداره یا رهبری
- مرامنامه شخصی خود را چگونه و چرا انتخاب کنیم؟ ۴.۴/اداره یا رهبری
- اهداف شخصی خود را چگونه مشخص کنیم؟ ۴.۴/اداره یا رهبری

ابزار موجود بیشتر موجود:

نیازمندی ها برای ایجاد اهداف موثر

نیازمندی ها برای تنظیم اهداف



۸.

چرا و چگونه باید مرامنامه
شخصی خود را ایجاد کنیم؟

مرامنامه شخصی توضیح میدهد که شما چه کسی هستید و برای شما موفقیت چه مفهومی دارد. رهبران فوق العاده برای خود زمان تعیین نموده و مرامنامه شخصی شان را ایجاد میکنند. با این فکر آغاز کنید که چه چیزی برای شما بیشترین اهمیت را دارد. برای پیشرفت و رشد شخصی تان چه چیزی برایتان فوق العاده مهم است؟

نقاط قوت خود را در نظر بگیرید و اینکه این نقاط چگونه میتوانند برای پیشرفت شما در آینده کمک کند. از کسانی که شما را میشناسند معلومات جمع آوری کنید.

در حالیکه این امر میتواند فریب دهنده باشد تا معیارهای مذهبی و فرهنگی خود را نیز در این لیست جا دهید (که در افغانستان رائج است)، تلاش کنید تا عمیقتر و واقعبینانه تر فکر کنید تا مرامنامه تان انعکاس واقعی از کسی که هستید، باشد.

بیشتر بدانیم:

بدست آوردن چیزهایی که به عنوان یک انسان به آن تمایل دارید وابسته به این است که چه ارزشهایی برای شما مهم است. وقتی به زندگی تان به شکل وسیعی فکر میکنید، چه چیزی بیشتر از همه برایتان اهمیت دارد و چرا؟ اولویت های اصلی شما در زندگی تان چیست؟ ممکن ارزشهای شخصی باشد؛ مانند فامیل یا دستاوردها، خلاقیت، صحتمندی یا آرامش درونی. هیچ پاسخ اشتباه یا درستی وجود ندارد. چیزی که مهم است این است که شما وقت بگذارید و صادقانه درباره چیزهایی که برایتان اهمیت دارد فکر کنید. یکی از راه ها این است که شما تمامی ارزش هایی را که بر اساس آن زندگی میکنید مشخص کنید. حالا ۵ الی ۷ مورد را که از مهمترین ارزش ها برای تان میباشد را مشخص کنید. ممکن به گذشته فکر کنید و زمانهایی را به خاطر بیاورید که با مشکلات روبرو شدید و مجبور بودید تصمیم چالش برانگیزی بگیرید. در آن زمان ها چه چیزی از همه مهمتر بود؟ زمانیکه لیست تان از پنج تا هفت ارزش مهم کامل شد، آنها را بنویسید. برای اینکه آنها را زنده و خاطره انگیزتر کنید، ممکن آنها را با خانواده و دوستان تان شریک سازید. این ارزشها مرامنامه تان را تکمیل میکند. اینکه بدانید شما چه کسی هستید، در هسته ماموریت شخصی تان قرار دارد. نقاط قوت فعلی تان را در نظر بگیرید. آنها را بنویسید. از کسانی که شما را خوب میشناسند بپرسید که نقاط قوت تان چیست. تعداد زیادی از اشخاص فکر میکنند و میدانند که آنها در چه کاری خوب هستند؛ اما اکثر اوقات آنها اشتباه میکنند. جمع آوری معلومات از کسانی که به آنها اعتماد دارید به شما کمک میکند تصویر کلی تری از اینکه چه کسی هستید و دیگران نکات مثبت شما را در چه چیزی میبینند را بسازید.

تلاش نکنید تا خود را تغییر دهید. موفقیت از تمرکز بالای نقاط قوت بدست میآید. کامیابی را از کاری که فعلاً در آن مهارت دارید بدست بیاورید. حالا بالای آینده دلخواه تان تمرکز کنید. چگونه میخواهید از نقاط قوت خود استفاده کنید تا آینده ایده آل تان را بوجود بیاورید؟ ارزش هایتان الهام بخش چه اهداف یا چه کارهایی برای شما است؟ زمانیکه درباره آینده دور تان فکر میکنید، بالای چه کسی میخواهید تاثیرگذار باشید؟ چرا؟ چگونه؟ یکی از قابل ملاحظه ترین کارهایی که میخواهید در زندگی خود انجام دهید چیست؟ پاسخ هایتان به این سوالات میتواند به شما کمک کند هدف نامه شخصی خود را ایجاد کنید.

هدف نامه شخصی تان را ساده بنویسید. تاثیری را که میخواهید در آینده بالای دیگران داشته باشید توضیح دهید. بالای پاسخ هایی که به این سوالات میدید با دوستان نزدیک یا فامیل تان بحث و مشورت کنید. در مباحثه، نظریه هایتان ممکن برای خودتان واضح تر شوند. همچنان، نظریات دیگران ممکن دیدگاه شما را وسیع تر و واضح تر کند.

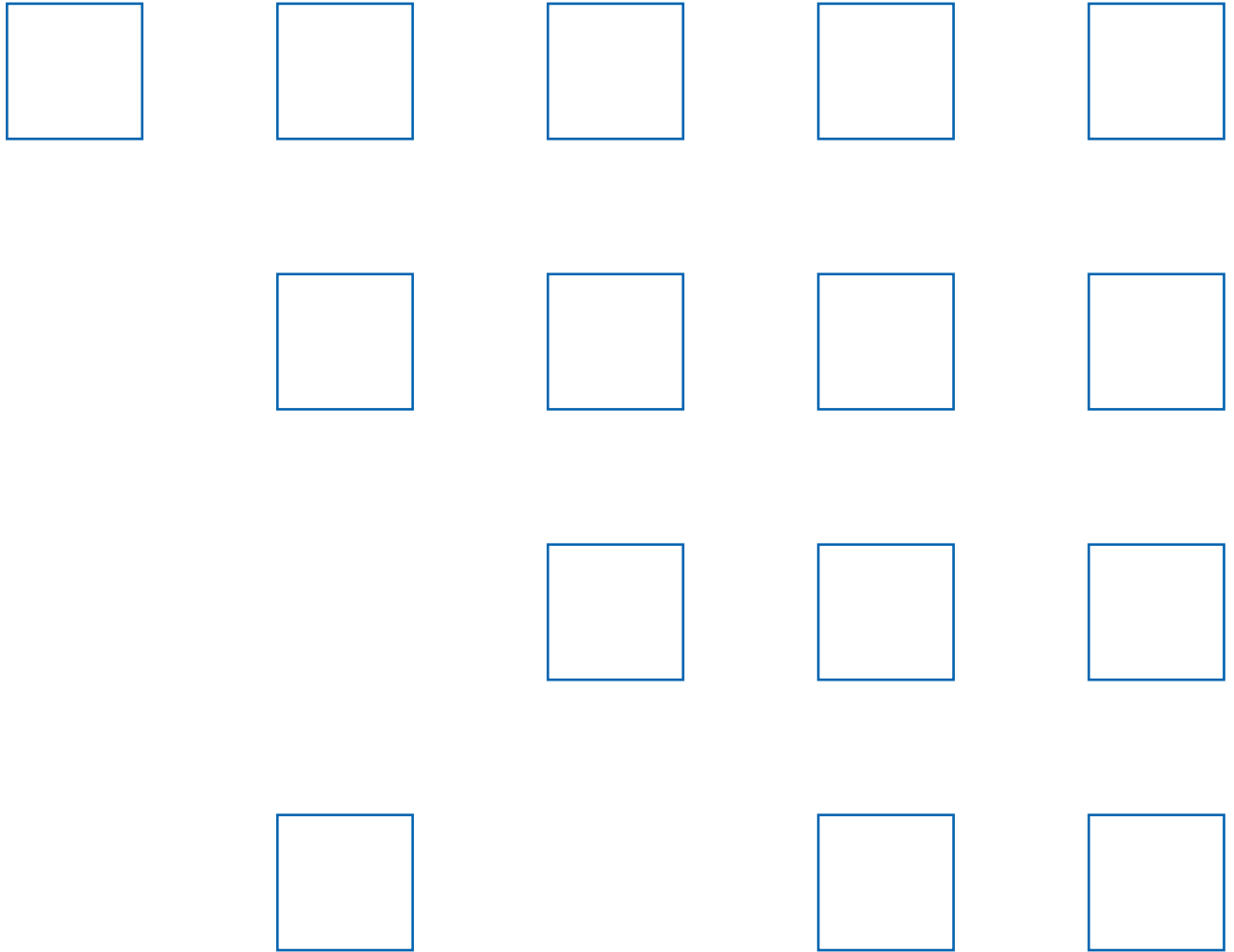
بالای هدف نامه تان کار کنید و به نظریاتی فکر کنید که با ارزش هایتان همخوانی داشته باشند. ارزش های اکثر افراد در تمام زندگی شان تغییری نمیکند. هدف نامه شخصی شما ممکن نظر به فرصت ها و چالش هایی که بالای زندگی تان تاثیرگذار است، تغییر کند. هدف نامه خود را مرور و تجدید کنید تا همیشه نشان دهنده مسیر کلی ای باشد که در آن حرکت دارید. زمان گذاشتن برای تفکر، مباحثه و تصحیح دیدگاه هایتان میتواند رشد و پیشرفت شخصی تان را تقویت کند و منجر به رشد موفقیت و شادمانی و تاثیر مثبتی که شما بالای دیگران دارید، شود.

هدف نامه شخصی: مرامنامه شخصی که مشخص میسازد شما چه کسی هستید و موفقیت برای شما چه مفهومی دارد.

ارزش ها: معیار ها و اصول رفتاری یک شخص؛ یک دیدگاه شخصی که چه چیزی در زندگی بسیار مهم است.

? برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- اهداف شخصی خود را چگونه مشخص کنیم؟ ۴/۱/۱۰۴/۱۰۴/۱۰۴ یا رهبری
- چرا و چگونه ارتباطات شخصی و حرفه ای خود را توسعه دهیم؟ ۴/۱/۱۰۴/۱۰۴/۱۰۴ یا رهبری
- چگونه میتوانم یک رهبر بهتر باشم؟ ۴/۱/۱۰۴/۱۰۴/۱۰۴ یا رهبری
- «مرامنامه» اداره خود را چگونه تعیین کنم؟ ۴/۱/۱۰۴/۱۰۴/۱۰۴ یا رهبری



۹.
اهداف شخصی خود را
چگونه مشخص کنیم؟

ایجاد اهداف شخصی به شما کمک میکند دلخواه تان را به دست آورید. اهداف شخصی تان را با این سوال تنظیم کنید که برای ۱۵ سال بعد از امروز چه میخواهید. بعد از آن به این فکر کنید که در ۵ سال آینده چه کاری را میخواهید انجام دهید. بالاخره، فکر کنید که در یک سال آینده چه کاری را میخواهید به اتمام برسانید.

داشتن اهداف شخصی دراز مدت، میان مدت و کوتاه مدت مسیری از اهداف را برایتان هموار میسازد که بسوی آینده دلخواه تان پیش میرود.

بیشتر بدانیم:

برای تنظیم مسیر اهداف دراز مدت تان، به این فکر کنید که در ۱۵ سال آینده میخواهید چه کاری را، با چه کسی، کجا و چگونه میخواهید انجام دهید. به نقاط قوت خود فکر کنید و اینکه چگونه میتوانید از آنها برای بدست آوردن اهداف دراز مدت تان استفاده کنید. نظریات خود را بنویسید و بعداً آنرا با کسانی که برای شان اهمیت قائل هستید یا کسانی که ممکن به شما کمک کنند، شریک سازید.

چه کاری را آرزو دارید در ۱۵ سال آینده انجام دهید؟ اگر یک هدف نامه شخصی دارید، از آن استفاده کنید تا دستاوردهای تان را در ۱۵ سال آینده تجسم کنید. بزرگ فکر کنید. درباره اهداف دراز مدت شخصی تان جسور باشید.

زمانیکه یک دید واضح از جایگاه شخصی تان در ۱۵ سال آینده پیدا کردید، به این فکر کنید که تا ۵ سال آینده شما باید به چه چیزهایی دست پیدا میکنید. این اهداف به نام اهداف میان مدت یاد میشوند. کدام اهداف در ۵ سال آینده شما را به هدف ۱۵ ساله تان نزدیک تر میکند. میخواهید زندگی تان در ۵ سال بعد از امروز چگونه باشد؟ شما در حال انجام چه کاری خواهید بود؟ یا برای چه کسانی کار خواهید کرد؟ ۵ سال بعد از امروز، شما چگونه در حال توسعه زندگی خود و دیگران خواهید بود؟ حالا دقیقتر تمرکز کنید. به این فکر کنید که میخواهید زندگی تان یک سال بعد از امروز چگونه باشد؟ این اهداف را اهداف کوتاه مدت می نامند. اداره تان چه خواهد شد؟ شما و کارمندان تان چه دستاوردهایی خواهید داشت؟ چه روشی را برای بدست آوردن این نتایج استفاده میکنید؟ مطمئناً، عواملی وجود خواهد داشت که پلان های شما را تغییر دهند؛ اما داشتن پلان بسیار خوب است. در سال آینده شما چه کاری را انجام داده میتوانید؟ در یک ماه آینده قادر به انجام چه کاری خواهید بود؟ چگونه میتوانید پیشرفت تان را بسوی این مسیر از امروز شروع کنید؟ بطور مثال، صدیقه در طول زندگی خود مشتاق داشتن یک زندگی صحتمند بوده است. ورزش و تغذیه او بسیار موفق است. اما او دوست دارد در ۱۵ سال آینده، یک متخصص ملی در بخش صحت و سلامتی شود. برای بدست آوردن این موفقیت، صدیقه فکر میکند که در پنج سال آینده او باید یک کتاب درباره نظریات خود نوشته کند و برای آماده شدن برای نوشتن یک کتاب، هدف امسال او انجام تحقیقات و تصمیم گیری درباره موضوع کتاب آینده او میباشد.

برای ایجاد اهداف نهایی خود، با پاسخ دادن به سوالات ذیل میتوانید بعضی جزئیات را شناسایی کنید:

- چه وقت شروع خواهید کرد؟
- چه کسانی میتوانند به شما کمک کنند؟
- برای بدست آوردن هدف خود، برای چه مدتی حاضرید کار کنید؟
- احتمالاً با چه نوع چالش هایی در مسیر خود روبرو خواهید شد؟
- چگونه میفهمید که موفق شده اید؟
- برای تقویت دستاوردهای خود چه خواهید کرد؟

هرقدر شما شخصاً به عنوان یک رهبر رشد میکنید، اهداف تان نیز ممکن زیادهتر تغییر کند. ممکن فرصت های جدید برای شما و تشبث تان پیدا شود یا ممکن با چالش هایی روبرو شوید که انتظارتان را نداشته باشید. اهداف تان را سالانه نگاه کرده و اصلاح کنید تا بازتاب دهنده تغییراتی باشند که در محیط، تشبث و خود تان به وجود آمده است. برای فکر کردن، بحث کردن و تغییر دادن دیدگاه تان وقت بگذارید تا بتوانید پیشرفت شخصی، موفقیت شخصی، شادمانی و تاثیر مثبتی را که بالای دیگران دارید افزایش دهید.

واژه نامه این بخش:

اهداف دراز مدت: اهدافی که تقریباً در ۱۵ سال یا بیشتر میتوان به دست آورد.

اهداف میان مدت: اهدافی که تقریباً در ۵ سال میتوان به دست آورد.

هدف شخصی: هدفی که توسط یک شخص تنظیم شده و بالای مسیر/تلاش های یک فرد برای بدست آوردن چیزهایی که شخصاً میخواهد، تمرکز دارد.

مرامنامه شخصی: شرح کوتاه ای که خودتان و برداشت تان از موفقیت را تعریف میکند.

اهداف کوتاه مدت: اهدافی که میتوان در یک سال یا کمتر به دست آورد.

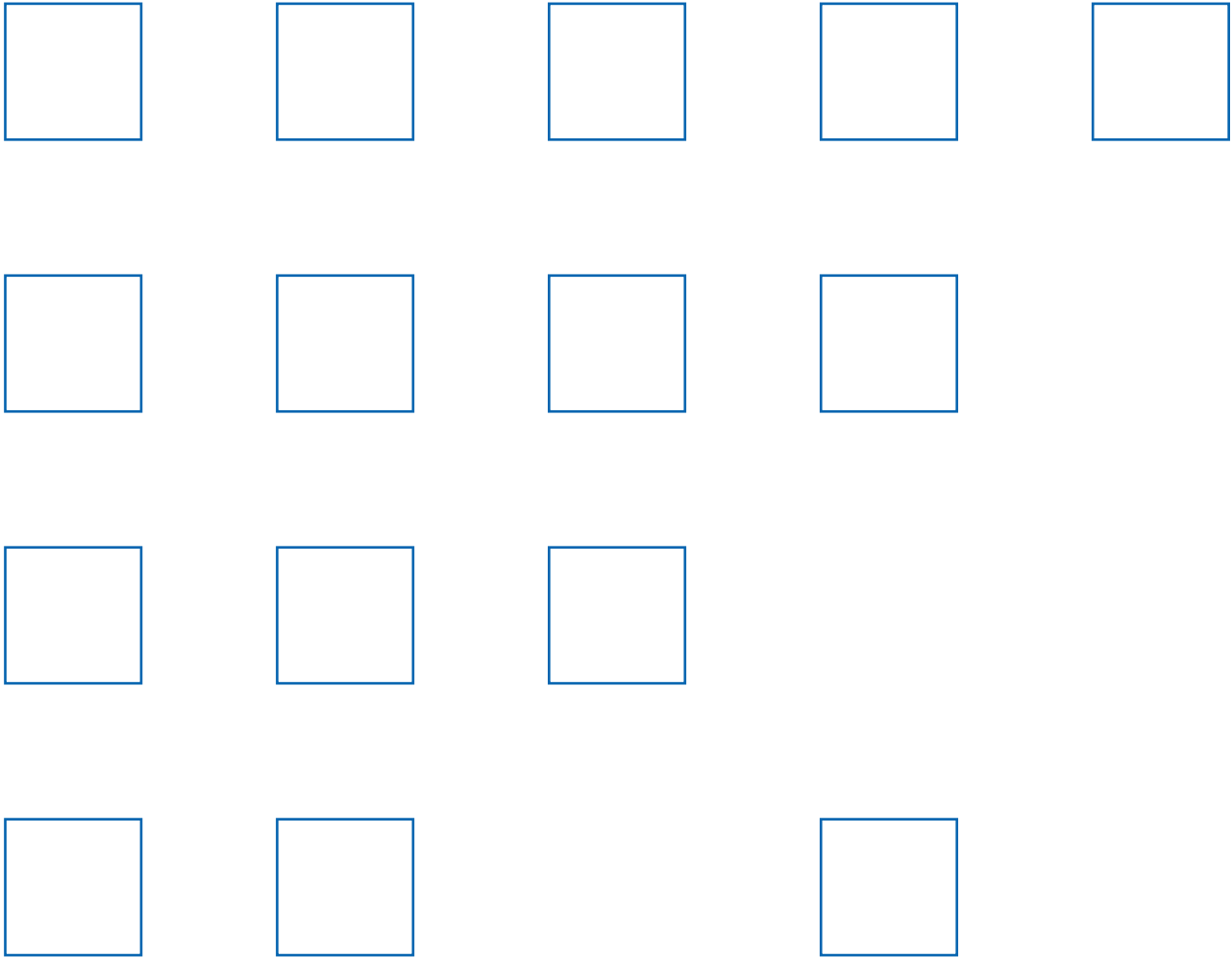
? برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- مرامنامه شخصی خود را چگونه و چرا انتخاب کنیم؟ ۴/۱۰۴/۱۰۴ اداره یا رهبری
- چرا و چگونه ارتباطات شخصی و حرفه ای خود را توسعه دهیم؟ ۴/۱۰۴/۱۰۴ اداره یا رهبری
- چگونه میتوانم یک رهبر بهتر شوم؟ ۴/۱۰۴/۱۰۴ اداره یا رهبری

ابزار موجود بیشتر:

فورم کاری/ورک شیت تعیین اهداف

فورم کاری/ورک شیت ایجاد اهداف مؤثر



۱۰.

چرا و چگونه کارمندان
خود را توانمند بسازیم؟

در دنیای تجارت امروز به حدی چالش‌ها زیاد است که تمامی رهبران موفق نیز باید راه‌هایی را پیدا کنند که بعضی از وظایف‌شان را برای آن‌ها باید رها کنند. با دادن صلاحیت تصمیم‌گیری به بعضی از کارمندان‌تان، شما قادر خواهید بود بعضی از کارهای‌تان را به آنها دهید تا آنرا انجام دهند. این کار را «تفویض مسئولیت‌ها و صلاحیت‌ها» می‌گویند. تفویض مسئولیت‌ها و صلاحیت‌ها وقت و انرژی بیشتری را برایتان فراهم می‌کند و شما می‌توانید بالای چیزهای مهمتری مانند برنامه ریزی دراز مدت و نوآوری‌ها در تشبث‌تان تمرکز کنید. یکی از فواید دیگر توانمند ساختن کارمندان‌تان این است که آنها رضایت بیشتری خواهند داشت، بهتر کار خواهند کرد و احتمال اینکه اداره را ترک کنند کمتر می‌شود.

بیشتر بدانیم:

- چرا باید به کارمندانم صلاحیت بیشتری بدهم؟

رهبران موثر توقع عملکرد مناسب و باکیفیت را در کارمندان‌شان بوجود می‌آورند. رهبرانی که موثرت کافی ندارند نمیتوانند توقعات بالاتری را در کارمندان‌شان بوجود بیاورند و حتی توقع کم از کارمندان‌شان را تقویت می‌کنند. زمانیکه توقعات از کارمندان کم باشد، سطح کارایی و رضایت پایین می‌آید. اینکه شما از کارمندان‌تان چه توقعی دارید و چگونه با آنها رفتار می‌کنید تعیین‌کننده عملکرد و رشد آنها است. مردم کاری را انجام می‌دهند که از آنها انتظار می‌رود. این بدین معناست که اگر شما سطح توقعات‌تان را از کارمندان‌تان بالا نگه دارید، آنها تمام تلاش‌شان را می‌کنند تا به سطح توقعات‌تان رسیده و بهترین عملکرد خود را داشته باشند. جالب است که حتی برعکس این امر نیز یک واقعیت است. اگر سطح توقعات‌تان از کارمندان‌تان پایین باشد، آنها تلاش برای بدست آوردن این توقعات می‌کنند و عملکردشان ضعیف خواهد بود.

برای اینکه توقعات بالاتری از کارمندان‌تان داشته باشید و توقعات‌تان را بدست آورید، باید دو کار را انجام دهید:

- مرحله اول: برای کارمندان‌تان اهداف چالش برانگیز تنظیم کنید تا آنها تمام تلاش‌شان برای بدست آوردن این اهداف را انجام دهند. اهداف چالش برانگیز اهدافی است که چالش زیادی دارند اما می‌توانیم آنها را بدست آوریم. از کارمندان‌تان که قرار است برایشان اهداف چالش برانگیز تنظیم کنید نظر بخواهید. کارمندان می‌توانند برای اهداف چالش برانگیز که از بدست آوردن آن لذت می‌برند، مفید باشند و این کار تشبث‌تان را توسعه می‌دهد.
- مرحله دوم: زمانی که کارمندان‌تان اهداف چالش برانگیز را بدست می‌آورند برایشان نظر مثبت بدهید. بسیاری از رهبران برای تغییر رویه کارمندان فرمایشات زیادی می‌دهند اما به اندازه کافی درباره کارمندان‌تان که کارشان را بشکل درست انجام می‌دهند، اظهار نظر نمی‌کنند. نظر مثبت و موثر صرفاً تعریف و تمجید کردن نیست. بجای آن، دقیقاً توضیح دهید که چه کاری را کارمند برای بهبودی عملکرد کار خود انجام داده که مستحق ستایش است. بطور مثال: گفتن «تو یک کارمند خوب هستی» یک نظر مثبت است؛ اما این جمله مشخصاً برای یک عمل مشخص یا عملکرد کاری نیست. یک مثال واضح تر می‌تواند این باشد که به کارمندتان بگوئید «تشکر از اینکه به مشتریان هنگام وارد شدن به فروشگاه می‌گوئی <به فروشگاه خوش آمدید>».
- چگونه به کارمندان خود صلاحیت بدهیم؟

برای اینکه تفویض صلاحیت به کارمندان‌تان را بشکل موثر مدیریت کنید، باید این چهار نکته را در نظر داشته باشید:

مرحله اول:

برای کارمندتان صلاحیت دهید. اگر می‌خواهید کارمندان‌تان را تقویت کنید، شما باید واقعاً به آنها صلاحیت دهید. کارمندان شما باید قادر به تصمیم‌گیری و اعمال آن باشند تا بتوانند مسئولیت‌ها و وظایف خود را افزایش داده و بیشتر کنند. برای اینکه اهمیت این موضوع را درک کنید، درباره تجربیات بسیار بدی که بعنوان یک مشتری داشته‌اید فکر کنید. بطور مثال، آیا تابلای تلاش کرده‌اید که از کسی کمک بگیرید که به نظر می‌رسد نمی‌خواهد مشکل شما را حل کند؟ شاید او مسئولیت داشته باشد تا با شما صحبت کند، اما هیچ‌گونه صلاحیت یا قدرت کاری نداشته باشد تا برای شما کمک کند تا مشکل‌تان را حل کنید. افزودن مسئولیت بدون صلاحیت منجر به نارضایتی مشتریان و کارمندان می‌شود. مشتریان تصمیم خواهند گرفت پول‌شان را جای دیگری مصرف کنند و کارمندان‌تان در جستجوی وظیفه بهتری خواهند شد.

مرحله دوم:

برای کارمندی که مسئولیت جدید واگذار میکنید، مهارت‌ها و معلومات مورد ضرورت را فراهم کنید تا موفق شوند. کارمندی را که ارتقاء میدهید تعلیم و آموزش دهید. برایشان بگوئید که از آنها چه توقعی دارید. آنها را از صلاحیت‌هایی که دارند و صلاحیت‌هایی که ندارند بطور مشخص آگاه سازید. با مثال برایشان واضح سازید که از صلاحیت‌های جدید خود چگونه استفاده کرده میتوانند. برای آنها کمک کنید مهارت‌ها و صلاحیت‌های خود را بسازند تا بتوانند بطور مستقل موفق بوده و مجبور نباشند از شما بپرسند چه کاری را انجام دهند یا ندهند و یا اینکه کاری را انجام دهند یا ندهند. ممکن بعضی اوقات شما نگران این باشید که اگر معلومات بیش از حد در اختیار کارمندان تان بگذارید، نظریات شما را دزدیده و تثبیت خود را بطور مستقل ایجاد خواهند کرد. ممکن یک کارمند تصمیم بگیرد وظیفه خود را ترک گفته و تثبیت خود را شروع کند؛ اما شما هیچ گاه نمیتوانید موفقیت تثبیت خود را بخاطر نگرانی درباره اعمال احتمالی دیگران در آینده محدود کنید. در آخر، اگر کارمندان خود را تقویت میکنید، نه تنها شرکت تان برای رقابت با دیگران به اندازه کافی موفق خواهد بود، بلکه به احتمال زیاد شما محیطی را برای کارمندان ایجاد میکنید که آنها با شما بمانند و برای شما کار کنند.

مرحله سوم:

درباره اداره تان معلومات فراهم کنید. به کارمندی که دارای صلاحیت شده اند کمک کنید بفهمند که بطور کلی روش کاری اداره تان چگونه است، و بجای اینکه صرفاً وظیفه جدید شان را انجام دهند، قادر باشند تصمیم و کارهایشان را مبنی بر ماموریت، اهداف و استراتژی‌های اداره ارزیابی کنند. این معلومات به کارمندی که تازه صلاحیت گرفته اند کمک میکند تصمیم بهتری اتخاذ کنند و اقداماتی انجام دهند که با اهداف اداره شما همخوانی داشته باشد.

مرحله چهارم:

زمانیکه کارمندان توانمند تان کار جدید خود را خوب انجام دادند به آنها پاداش دهید. پاداش ندادن به کارمندان مستحق پاداش، اشتباهی عمومی است که رهبران معمولاً هنگام تقویت کارمندان خود، انجام میدهند. آنها فکر میکنند که صلاحیت بیشتر در نوع خود پاداش محسوب میشود. این درست نیست. به خاطر داشته باشید که این شما هستید که از کارمندان خود میخواهید یک قدم پیش تر نهاده و دارای مسئولیت‌ها و صلاحیت‌های بیشتری شوند. بخاطر پیشرفت‌های شان به آنها پاداش دهید. همه پاداش‌ها لزوماً نباید مالی باشند. این پاداش‌ها میتواند فراهم نمودن زمان بیشتر برای مشوره و جلسه با شما باشد؛ و یا اینکه بعضی اوقات کارمندان بتوانند از خانه کار کنند، زمان کاری خود را خودشان تنظیم کنند و یا اینکه کار خود را به شکل مناسب و خوب به روشی دیگر انجام دهند. در قسمت پاداش‌هایی که به کارمندان تان میدهید خلاق باشید. از کارمندان تان بپرسید که آنها به چه پاداشی بخاطر دستاورد هایشان اهمیت میدهند.

اگر شما نمیخواهید به همه این چهار مرحله متعهد باشید، نباید کارمندان تان را ارتقاء دهید. چرا که شما شکست خواهید دید.

واژه نامه این بخش:

تفویض مسئولیت‌ها و صلاحیت‌ها: اعتماد کردن به شخص دیگر برای انجام کار شما.

اهداف چالش برانگیز: اهدافی که با تلاش کم بدست آورده نمیشود و باید شخص برای آن محدوده کاری خود را وسعت ببخشد. این اهداف فراتر از سطح عملکرد فعلی کارمندان یا یک اداره میباشد.

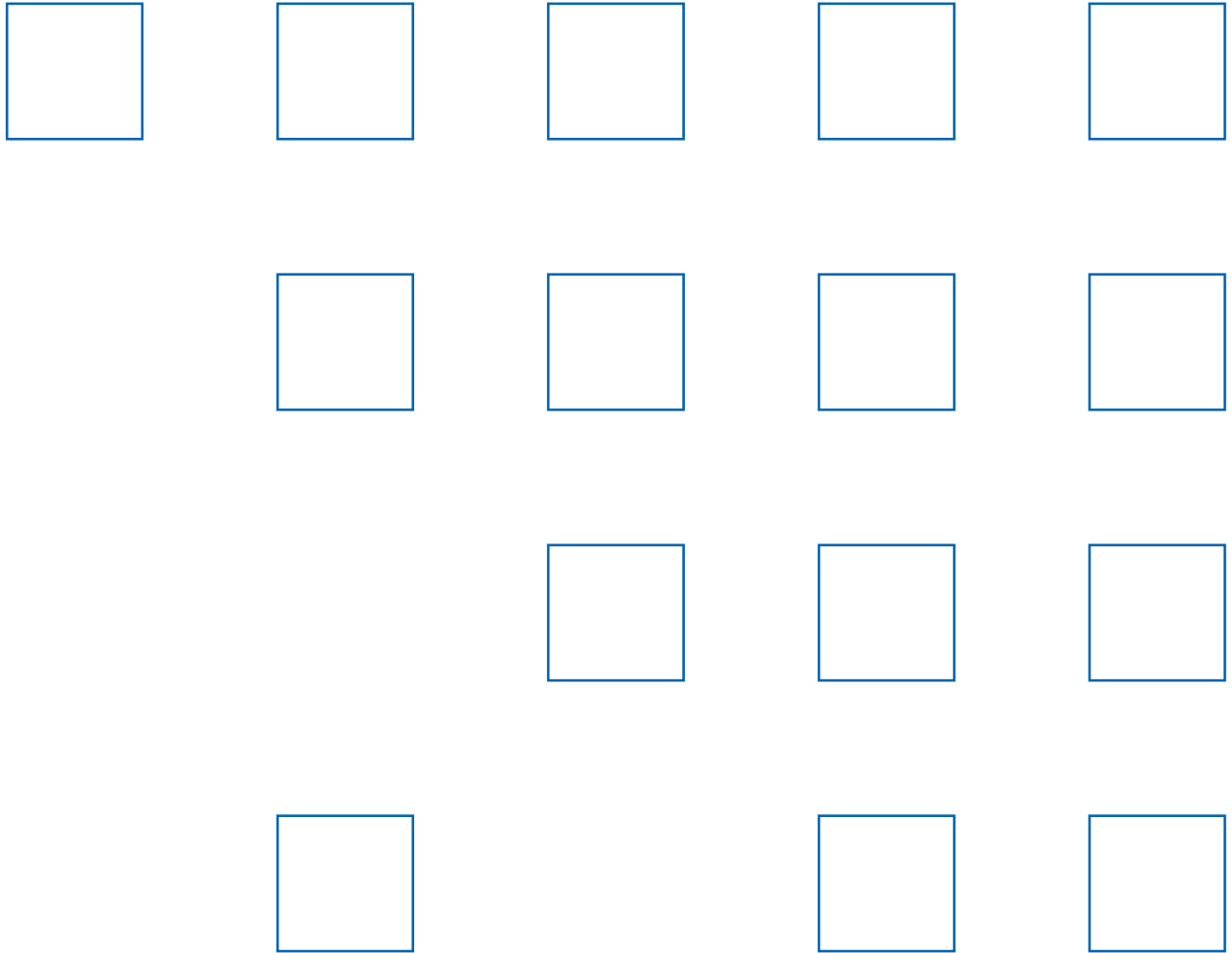
تقویت (ارتقاء): صلاحیت یا قدرتی که به شخصی داده میشود تا کاری را بطور مستقل خودشان انجام دهند.

برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- چگونه رفتار یکی از کارمندان خود را تغییر دهیم؟ ۴.۴/ اداره یا رهبری
- اگر کارمندانم علاقه ای به تغییر نداشتند، چه کاری کرده میتوانم؟ ۴.۴/ اداره یا رهبری
- چگونه نظریه دهیم؟ ۴.۴/ اداره یا رهبری

ابزار موجود بیشتر:

ارزیابی موثریت کاری یک تیم



۱۱.

چگونه رفتار یکی از کارمندان
خود را تغییر دهیم؟

یکی از مهمترین مسئولیت های یک رهبر این است که رفتار کارمندان را با نیاز های اداره خود مطابقت دهد. اکثر اوقات، برای این کار باید به کارمندان انگیزه داد شود تا رفتار خود را تغییر دهند. این کار، کار آسانی نیست. به خاطر داشته باشید که صرفاً سه راه برای تغییر رویه یک کارمند وجود دارد. زمانیکه با این سه روش آشنا شدید، میتوانید یکی از آنها را نظر به کارمند و شرایط موجود استفاده کنید.

- تشویق یک کارمند برای تغییر رویه وی با استفاده از دلایل منطقی
- پاداش دادن به کارمند در صورت تغییر رویه وی
- مجازات یک کارمند در صورت عدم تغییر رویه وی

بیشتر بدانیم:

سه روش برای تغییر رفتار یک کارمند وجود دارد. دلیل منطقی، پاداش و مجازات. کلید موفقیت این است که تاثیر این روش ها را فهمیده و همان روش یا روش ها را برای ایجاد تغییر استفاده کنیم. هر کدام از این روش ها مزایا و نواقص خود را دارند که ذیلاً توضیح داده شده اند:

روش اول - دلیل منطقی:

دلیل منطقی این است که از طریق صحبت و استدلال قانع کننده و منطقی شخص مقابل را برای تغییر کردن متقاعد بسازیم.

- **مزایا:**
- ۱. مهمترین مزیت دلیل منطقی این است که این روش پایدارترین روش در بین دیگر روش ها میباشد. اگر شما واقعاً بتوانید شخص مقابل را با دلیل، قانع به تغییر کنید، آن شخص خود بدون نیاز به تاکید بیشتر از طرف شما، به تغییر رویه خود ادامه میدهد.
- ۲. اگر متقاعد ساختن شخص مقابل از طریق منطق موفقانه باشد، بیشتر ضرورت به انجام کار دیگری ندارید.

- **نواقص:**

۱. بزرگترین نقص دلیل منطقی این است که این روش، آهسته ترین روش در میان بقیه میباشد؛ چرا که شما باید شخص مقابل را قانع سازید تا رفتار و عادات خود را نظر به خواست و میل شما تغییر دهد.
۲. بعضی اوقات قانع کردن اشخاص برای تغییر رویه، ارزش مصرف کردن زمان و تلاش را ندارد.
۳. بعضی اوقات شما تغییر را خیلی سریعتر از دلیل آوردن و صحبت کردن میخواهید.
۴. بعضی اشخاص در مقابل تغییر بسیار مقاومت میکنند، حتی اگر شما دلایل بسیار مهمی را برایشان بازگو کنید. هر قدر شما تلاش کنید، باز هم دلیل منطقی ممکن کارساز نباشد. این حالت میتواند چند دلیل داشته باشد: شخص مقابل ممکن به چیزی که شما فکر میکنید اهمیت ندهد. ممکن با دیدگاه تان موافق نباشد. یا ممکن شخصی که شما تلاش دارید رفتارش را تغییر دهید، دلیل دیگری برای تغییر نکردن داشته باشد.

روش دوم - پاداش دادن:

پاداش دادن به معنای این میباشد که بعد از برآورده شدن تغییر مورد نظر شما، چیز با ارزشی را باید فراهم کنید؛ و یا به کارمند تان در صورت ایجاد یک تغییر در رویه وی، وعده چیز با ارزشی را بدهید.

- **مزایا:**

۱. انگیزه دادن به اشخاص از طریق پاداش معمولاً سریعتر از آوردن دلیل منطقی برای آنهاست.
۲. پاداش کمک میکند که رویه مورد نظر خود را با اقدامات کوچک بسوی تغییر بدست آورید.

- **نواقص:**

۱. شما باید پاداشی را فراهم آورید که شخص مقابل برای آن ارزش قائل است.
۲. اگر پاداش دادن را متوقف کنید، کارمند رفتار جدید را انجام نداده و یا رفتارش دوباره به حالت اول برمیگردد، که بعضی اوقات بسیار جدی این کار را میکند.

۳. تغییری که توسط پاداش انجام میشود به اندازه تغییری که با منطق انجام میشود پایدار نمیشود.
۴. ممکن به مرور زمان، اشخاص عادت کنند که برای هر تغییری که از آنها خواسته میشود، توقع پاداش داشته باشند. در صورتیکه به آنها پاداش ندهید، ممکن آنها در مقابل تغییر مقاومت کنند یا به عادات قدیمی خود برگردند.
۵. اکثر اوقات، پاداش ها ارزش خود را به مرور زمان برای اشخاص از دست میدهند. اگر این اتفاق بیافتد، شما باید پاداش های خود را بزرگتر و بزرگتر کنید تا شخص به تغییر رویه خود ادامه داده و این کار میتواند ناپایدار باشد.

روش سوم - مجازات:

مجازات به این معناست که اگر تغییر انجام نشد، شما شرایط نامطلوبی را بالای شخص اعمال میکنید یا شرایط مطلوب را از آنها میگیرید. مجازات میتواند فوراً انجام شود و یا اینکه شخص را تهدید کنید که در صورت عدم تغییر، این کار اعمال خواهد شد.

مزایا:

۱. مزیت مجازات این است که این روش سریعترین راه برای تغییر رفتار یک شخص میباشد.

نواقص:

۱. مردم معمولاً مجازات را به شخصی که آنرا تطبیق میکند، پیوند میدهند. بناءً، اگر آنها از مجازات خوششان نیاید، از شما نیز خوششان نخواهد آمد.
۲. مجازات بالای اینکه «چه کاری نباید انجام شود» تمرکز میکند. مجازات رفتاری که باید ایجاد شود را ایجاد نمیکند، اما بالای کاری که نباید انجام شود تمرکز میورزد.
۳. مجازات از شما یک نگهبان میسازد. شما باید مراقب تخطی از رفتار جدید باشید و بالای اشتباهات اشخاص تمرکز کنید. زمانیکه مجازات متوقف شود، رفتار درست هم متوقف میشود.
۴. اگر شما کسی را تهدید به مجازات میکنید، شخص مقابل باید بداند که شما کنترل کامل بالای مجازات تان دارید و اگر رفتار شان تغییر نکند واقعاً آنرا تطبیق میکنید.
۵. به خاطر داشته باشید که مجازات را زمانی استفاده کنید که سلامت و مشروعیت شرکت تان در خطر باشد. موثرترین رهبران از مجازات بسیار کم و صرفاً در موارد بسیار جدی استفاده میکنند.

زمانیکه میخواهید رفتار کسی را تغییر دهید از روش های دلیل منطقی، پاداش و مجازات بسیار به دقت و نظر به شخص مقابل استفاده کنید. شناخت کارمندان تان و اینکه بفهمید کدام روش برای چه کسی کارساز است، کلید موفقیت رهبری تغییرات موثر است. برای ایجاد تغییرات در کتله بزرگ، بهترین راه این است که از چند روش استفاده کرده و آنرا به چند روش تطبیق کنید. بطور مثال، شما میتوانید از دلایل منطقی برای توضیح دادن به کارمندان تان استفاده کنید که این تغییر چیست و شما از آنها انتظار دارید چه کاری را متفاوت انجام دهند. و بعد از آن برای اینکه این تغییرات جدید را بشکل موثرتری تعقیب کنند به آنها پاداش دهید.

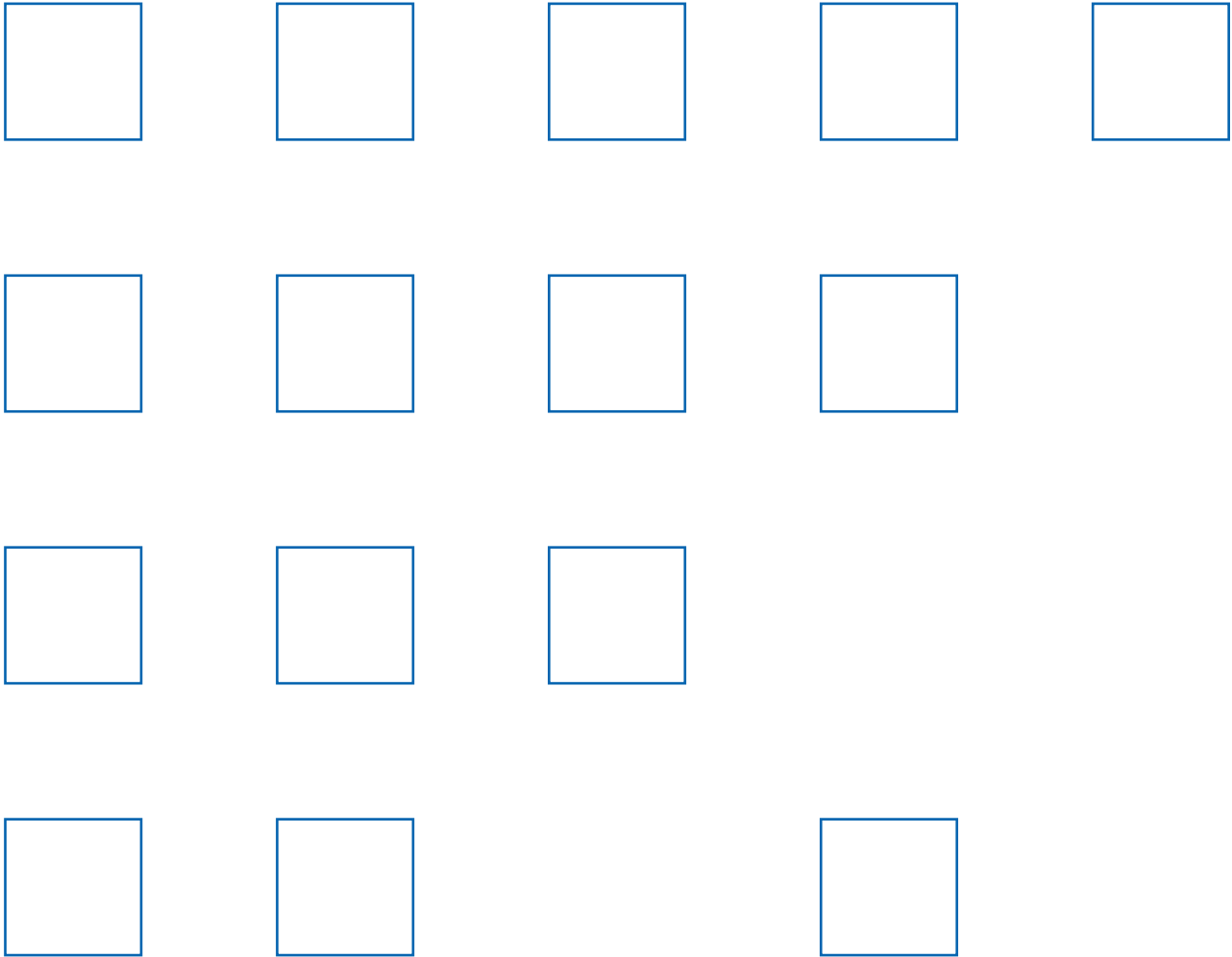
واژه نامه این بخش:

مزایا: فوایدی که از بعضی چیز ها بدست میآید.

نواقص: قیمتی که باید برای بدست آوردن چیزی که میخواهید یا نیاز دارید بپردازید.

برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- چگونه اداره خود را تغییر داده میتوانم؟ ۴. اداره یا رهبری
- اگر کارمندانم علاقه ای به تغییر نداشتند، چه کاری کرده میتوانم؟ ۴. اداره یا رهبری
- چگونه در مورد کار ها و مفکوره های دیگران نظر دهیم؟ ۴. اداره یا رهبری



۱۲.

چگونه میتوانیم اداره
خود را تغییر دهیم؟

یکی از مهمترین مهارت های یک رهبر قابلیت او برای ایجاد تغییر است. آوردن تغییرات باعث میشود اداره تان رشد کند و مشتریان تان راضی بمانند؛ چرا که نیازهای مشتریان همیشه در حال تغییر است و محیط تشبث تان تغییر میکند.

امروزه این قابلیت حتی مهمتر هم است چرا که مشتریان تقاضای زیادی دارند و تغییرات به سرعت اتفاق میافتد. رهبری مؤفانته تغییرات، نیازمند برنامه ریزی دقیق، تعهد و انعطاف پذیری است.

بیشتر بدانیم

چند سال پیش، جان کاتر، متخصص رهبری، یک چارچوب عملی را برای رهبری ایجاد تغییر، در هشت مرحله بوجود آورد. دستورالعمل های او هنوز هم بطور موفقیت آمیز توسط رهبران جهان استفاده میشود. فرقی نمیکند چه نوع تغییری را شما میخواهید، این نظریات به شما کمک میکند آنرا بشکل موفقانه رهبری کنید. بطور مثال، یک ناوایی محلی را در نظر میگیریم که بخاطری که بعضی شکایات از طرف مشتریان به مدیر رسیده است، میخواهد خدمات مشتریان خود را بهتر کند.

مرحله اول:

ضرورت را ایجاد کنید. ایجاد تغییر کار سختی است. اکثر مردم در برابر تغییرات مقاومت میکنند. برای غلبه بر این مشکل، شما به عنوان یک رهبر باید تلاش کنید که از انرژی خود استفاده کرده و ضرورت به این تغییر را به دیگران بفهمانید. مالک و تیم مدیریتی ناوایی باید به کارمندان اطلاع دهند که یک تعداد زیادی از سفارشات مشتریان و درآمد ناوایی به ناوایی رقیب که در سر کوجه میباشد، مراجعه میکنند؛ به دلیل اینکه خدمات ما برای مشتریان رضایت بخش نبوده است.

مرحله دوم:

از کسانی که از شما حمایت میکنند، کمک بخواهید. بطور معمول، زمانیکه شما تصمیم میگیرید یک تغییر را اعمال کنید، تقریباً ۱/۳ از کارمندان تان قهرمانانی خواهند بود که به شما کمک میکنند تا تغییرات را بوجود بیاورید، ۱/۳ از آنها با تغییرات خود را عیار میسازند که نه آنرا سازماندهی کنند و نه علیه آن مقاومتی داشته باشند و ۱/۳ دیگر کسانی خواهند بود که کاملاً با آن مخالفت میکنند. قبل از اینکه پروسه تغییر را شروع کنید، کسانی را که با شما در ایجاد تغییرات موافق هستند شناسایی کنید. زمان و منابع لازم را برای آنها فراهم بیاورید تا به شما کمک کنند تغییرات را اعمال کنید. قوی ترین حمایت کنندگان تان را انتخاب کنید. آنها احتمالاً وظایف مهم یا مهارت های فردی قدرتمندی دارند تا دل مردم را بدست بیاورند. نظریات و کارهای شان که از تغییرات حمایت میکند را تقویت کنید. درحالیکه مدیران ناوایی موافق هستند که خدمات مشتریان ضعیف یک مشکل بسیار جدی است، ممکن خزانه دار و تیمی که به مشتریان برای گرفتن نان کمک میکنند، به اندازه کافی قانع نشده باشند. بناءً، ممکن شریک ساختن نظریات مشتریان یا نتایج تحقیق داخل مغازه دیگران را قانع سازد تا به مدیران کمک کنند.

مرحله سوم:

یک دیدگاه ایجاد کنید. تغییری که میخواهید بیاورید را بسیار به وضاحت بیان کنید. یک بیانیه خلاصه و دقیق که تغییرات را شرح دهد ایجاد کنید. آنرا خوب اصلاح کنید تا واضح و ساده باشد و هر کسی که آنرا میشوند فوراً هدف و مقصد شما را بفهمد. ناوایی محلی باید تصمیم بگیرد که خدمات مشتریان جدید باید به چه شکل باشد، چه «خدمات مشتریانی» برای ناوایی خوب است و مشتریان چگونه خدمات خوب را تجربه کنند.

مرحله چهارم:

با استفاده از دیدگاه تان ارتباط برقرار نمائید. یک دستورالعمل مهم برای مدیریت تغییر این است که «ارتباط برقرار کنید، ارتباط برقرار کنید و ارتباط برقرار کنید». بسیاری از تلاش ها برای تغییرات ناکام میمانند چرا که رهبران به این باورند که آنها به همه درباره چیزهایی که میخواهند گفته اند، اما افراد شان هنوز هم درباره تغییرات، سردرگم و نامطمئن هستند. برای غلبه بر این مشکل، از هر فرصتی استفاده کنید تا به کارمندان تان بگوئید که دیدگاه شما چیست و چگونه آنرا به دست آورده میتوانید. از چندین روش استفاده کنید: درباره آن صحبت کنید، درباره آن بنویسید، از طریق ایمیل به کارمندان تان اطلاع دهید و از ناظرین شان بخواهید به آنها بگویند. مسئولین ناوایی میتوانند جلسه برگزار کنند و در آن تغییرات را به تمامی کارکنان گفته و برایشان یک رهنمود ارائه کنید تا در آن به زبان، ساده پالیسی جدید در قبال خدمات مشتریان مناسب توضیح داده شود. ارتباط با مشتریان برای درک توقعات شان نیز میتواند مفید باشد.

مرحله پنجم:

به دیگران صلاحیت دهید تا بالای دیدگاه تان کار کنند. برای تطبیق این تغییر، به دیگران معلومات دهید که این تغییر برای اداره و برای آنها چه فوایدی خواهد داشت. درباره اینکه چرا میخواهید این تغییرات را بیاورید معلومات دهید. با آنها همکاری کنید تا مهارت ها و دانش لازم را برای کمک به اداره تازه تغییر یافته تان بدست بیاورند. به آنها صلاحیت بعضی اقدامات را بدهید و بگذارید بعضی تصمیم را اتخاذ کنند که از تغییرات جدیدتان حمایت کند؛ و بخاطر داشته باشید که از آنها تقدیر بعمل آورده و برای اقدامات جدیدشان در قبال تغییرات جدیدبرایشان پاداش دهید. میتوانید یک شرح خلاصه نیز برای مشتریان در یک جای مناسب بگذارید تا آنها نیز از اینکه چه نوع خدماتی میتوانند از ناوایی توقع داشته باشند، اطلاع پیدا کنند.

مرحله ششم:

برای «پیروزی های» کوتاه مدت پلان کرده و آن را ایجاد کنید. بزودترین فرصت ممکنه تلاش کنید راه هایی را بیابید که نشان دهد تغییرات چطور به کارمندان مفید بوده است. با در نظر داشت فرصت، اقداماتی را اتخاذ کنید که شیوه جدید انجام دادن کارها را حمایت کند. از حمایت کنندگان تان بپرسید که چه نوع نتایجی برای اکثر کارمندان به عنوان یک دستاورد مثبت خواهد بود. حتی تغییرات مثبت کوچک نیز میتواند انرژی مثبت و انگیزه بسیار زیادی را ایجاد کند تا بتوانید تغییرات بزرگی را اعمال کنید؛ و در آخر یک یادآوری از هفته کاری و یک مثال از خود ناوایی میتواند نشان دهد تغییرات جدید چگونه اعمال میشوند و چگونه ارزش هایی را چه بخاطر رضایت مشتری و چه بخاطر نفع مالی ناوایی به ناوایی اضافه کند.

مرحله هفتم:

تغییرات تان را توسعه دهید. زمانیکه احساس کردید کارمندان تان کم کم به تغییرات دلخواه تان رو آورده اند، با آنها درباره پیشرفت های شان در قسمت تغییرات ارتباط برقرار کنید. راه هایی پیدا کنید تا پیشرفت های اولیه باعث پیشرفت های بیشتر شود. از کارمندان پیشنهاداتی شان را بخواهید. کاری کنید تا تغییرات همیشه در حال توسعه باشند. از کارمندان ناوایی نظرات شان را بخواهید، از مشتریان پیشنهاداتی بخواهید تا برای توسعه بیشتر خدمات مشتریان کمک کند.

مرحله هشتم:

روش های جدید را به عادات جدید تبدیل نمایید. زمانیکه تغییرات جدیدتان کم کم در اداره جای گرفت، کاری کنید که اداره تان بازتاب دهنده اینگونه تغییرات باشد. روش های جدید انجام کارها را در چوکات یک استندرد جدید برای اداره تان بسازید. میتوانید برای اینکار از روش های جدید خود بطور مداوم در بخش های مختلف از قبیل استخدام، انتخاب، کرایه گرفتن، آگاهی دهی، آموزش و پاداش دادن به کارمندان تان استفاده کنید. ناوایی میتواند امتیاز خود در بخش خدمات مشتریان را با افزایش معاش، زمان تعطیلات، زمان کاری و دیگر چیزها بهتر سازد تا یک شیوه خوب خدمات مشتریان را ایجاد کند. این بعنوان یک بخش اساسی خدمات ناوایی پنداشته میشود.

واژه نامه این بخش:

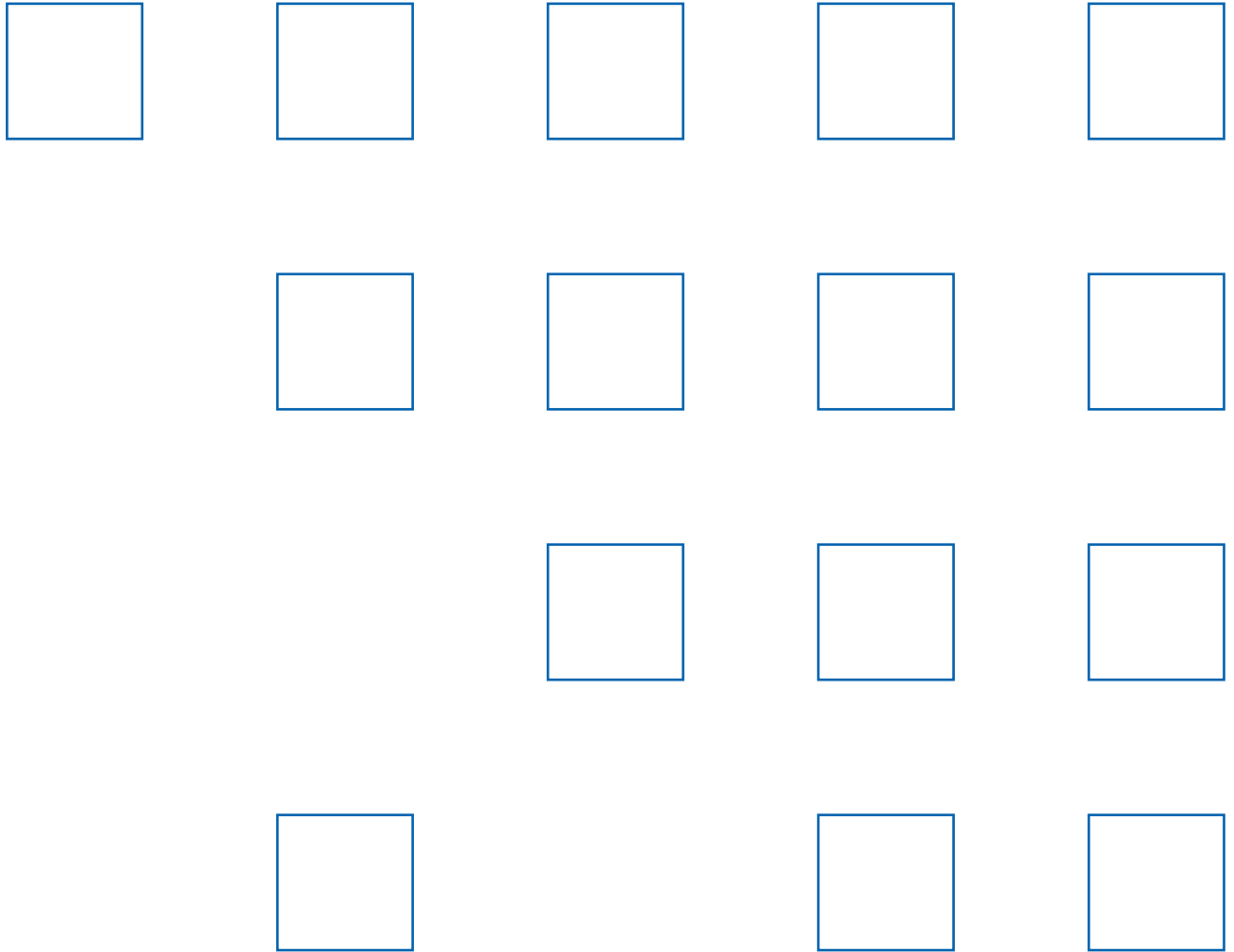
خدمات مشتریان: تمامی فعالیت هایی که انجام میشوند تا توقعات مشتریان قبلی، در جریان خریداری و بعد از آن برآورده شود.

پاسخ (FEEDBACK): معلوماتی که برای یک شخص داده میشود تا به پیشرفت یا تغییر رویه او کمک کند.

دیدگاه: شرح خوشبینانه از چیزهایی که یک شخص یا یک اداره میخواهد در میان مدت یا دراز مدت آنرا بدست آورد.

برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- اگر کارمندانم علاقه ای به تغییر نداشتند، چه کاری کرده میتوانم؟ ۴.۱/۱۰/۱۰۴/۱۰۴ رهبری
- برای پیشرفت هایی که میخواهم، چگونه نظریه جمع آوری کنم؟ ۴.۱/۱۰/۱۰۴/۱۰۴ رهبری
- چگونه رفتار یکی از کارمندان خود را تغییر دهم؟ ۴.۱/۱۰/۱۰۴/۱۰۴ رهبری



۱۳.

اگر کارمندانم علاقه ای به تغییر
نداشتند، چه کاری کرده میتوانم؟

اکثر مردم در برابر تغییر مقاومت میکنند. انسانها معمولاً دوست دارند کارهایی را انجام دهند که از قبل یاد دارند. اکثر مردم دوست دارند کارهایشان را به شیوه ای انجام دهند که همیشه انجام میدهند. اما یک اداره برای اینکه از بین نرود و رشد کند نیاز به تغییر دارد. بهترین رهبران شیوه آوردن تغییرات را خوب میدانند حتی اگر کارمندان شان کسانی باشند که بیشترین ترس را از تغییر دارند. اگر کارمندان بخاطر ترس شان از تغییر در برابر آن مقاومت میکنند، رهبران باید با ارتباط برقرار کردن با آنها، شامل کردن آنها در کارها و جلوگیری از غافلگیری آنها، ترس آنها را کاهش دهند. اگر کارمندان در برابر تغییر مقاومت میکنند به این دلیل است که با تغییرات موافق نیستند. یک رهبر باید برای آنها توضیح دهد که چرا این تغییر ضروریست و شاید خوب باشد اگر برای آنها پاداش دهد. در بدترین حالت، یک رهبر ممکن مجبور شود که کارمندی که حاضر به تغییر نیست را جاگزین سازد.

بیشتر بدانیم:

ترس دلیل اصلی مقاومت مردم در برابر تغییرات است. در بعضی موارد، ترس آنها را مجبور میکند تلاش های افراد را کم کرده و باعث شود افراد در مقابل تغییرات مقاومت کنند. ممکن آنها تلاش کنند با انتقادات و انرژی کم شان روند تغییر را آهسته یا متوقف کنند. برای دیگران، ترس آنها را فلج میکند. آنها میترسند که نتوانند تغییرات لازم را به دست آورند و این ترس باعث نگرانی و استرس و در نتیجه منجر به عملکرد ناموثر و ضعیف میشود.

بهترین رهبران میدانند که چگونه کارمندان شان را آماده سازند تا برای غلبه بر این مقاومت، با تغییرات روبرو شوند. آنها با این هدف ترس کارمندان شان را از بین میبرند که «ترس از تغییر نکردن باید بیشتر از ترس از تغییر کردن باشد؛ اما نه آنقدر که باعث فلج شدن شود».

- اگر کارمندان بخاطر ترس از تغییر کردن در برابر آن مقاومت میکنند:

ترس اکثر مردم از تغییر بسیار زیاد میباشد. روش های خوب میتواند ترس آنها را از تغییر کمتر بسازد. برای کاهش ترس کارمندان تان از تغییر، روش های ذیل را استفاده کنید:

- یک الگو و مثال فوق العاده باشید. طوری حرف بزنید و عمل کنید که به وضاحت یک رویه مثبت بسوی بدست آوردن تغییر را نشان دهد.
- از غافلگیری ها جلوگیری کنید. برای کارمندان اجازه دهید بدانند که چه تغییراتی آورده میشود. صادقانه به آنها درباره تغییراتی که در مسئولیت ها و وظایف شان خواهند آمد توضیح دهید.
- از تمامی کارمندان تان نظریات و پیشنهادات شان را بخواهید. بگذارید بگویند که کدام قسمت های تغییرات عملی است و کدام قسمت های آن کارساز نیست. به پیشنهادات شان به دقت گوش دهید. در بعضی قسمت ها که فکر میکنید نظریات شان مهم و کمک کننده به نظر میرسد، آن را عملی کنید.
- ارتباط برقرار کنید، ارتباط برقرار کنید و ارتباط برقرار کنید! معلومات تان را در تمام اداره تان شریک سازید. این کار را تکرار کنید. از روش های مختلف استفاده کنید. میتوانید جلسه بگیرید و تمامی کارمندان را شامل سازید؛ میتوانید با گروه های کوچکتری از کارمندان جلسه تشکیل دهید و یا حتی بطور جداگانه با آنها حرف بزنید. در باره تغییرات نشرات داشته باشید. جزئیات تغییرات را از طریق ایمیل شریک سازید. از تمامی وسایل ارتباطی استفاده کرده و معلومات درباره تغییرات را با تمامی کارمندان تان شریک سازید.
- قبول کنید که اشتباهاتی وجود خواهد داشت. به خاطر داشته باشید که احتمال این که در قسمت مدیریت تغییرات، ممکن دچار اشتباهاتی شوید، وجود دارد. زمانیکه این اتفاق افتاد، بدون خشم یا ناامیدی تلاش کنید آنرا تصحیح کنید.
- زمانبندی تغییرات را مدیریت کنید. تعداد زیادی از تغییرات کوچک انجام ندهید. اینکه چه کاری را میخواهید به شکل متفاوت انجام دهید را مشخص کنید و هدف اصلی تان را برای همه توضیح دهید.
- از ناظرین و دیگر کارمندان بخواهید تا با شما کمک کنند. تعداد کمی از کارمندان حمایت کننده میتوانند به شما کمک کنند که چگونه تغییرات را به بهترین نحوه آن انجام دهید. آنها همچنان میتوانند با صحبت های حمایت کننده خود و نشان دادن تعهد شان توسط کارهایشان در قسمت تغییرات جدید، کار را برای شما آسان تر کنند.

- اگر کارمندان در برابر تغییرات بخاطر باور نداشتن به ضرورت برای تغییر، مقاومت میکنند:

ممکن متوجه شوید که بعضی از کارمندان به شدت در برابر تغییرات مقاومت میکنند. ممکن آنها کار کردن شان را آهسته تر یا حتی متوقف سازند. آنها ممکن بجای اینکه به مسیر جدید حرکت کنند، به وضاحت انتقاد کرده و برای پیشبرد امورات کمتر تلاش میکنند. بعنوان یک رهبر شما باید فشار را بالای

این کارمندان زیاد کنید تا تغییرات را قبول کنند. برای این کار از روش های ذیل استفاده کنید. به خاطر داشته باشید که هر کدام از روش ها را که انتخاب میکنید، بسیار با دقت انجام داده و مستقیماً هدف خود را به طرف مقابل انتقال دهید:

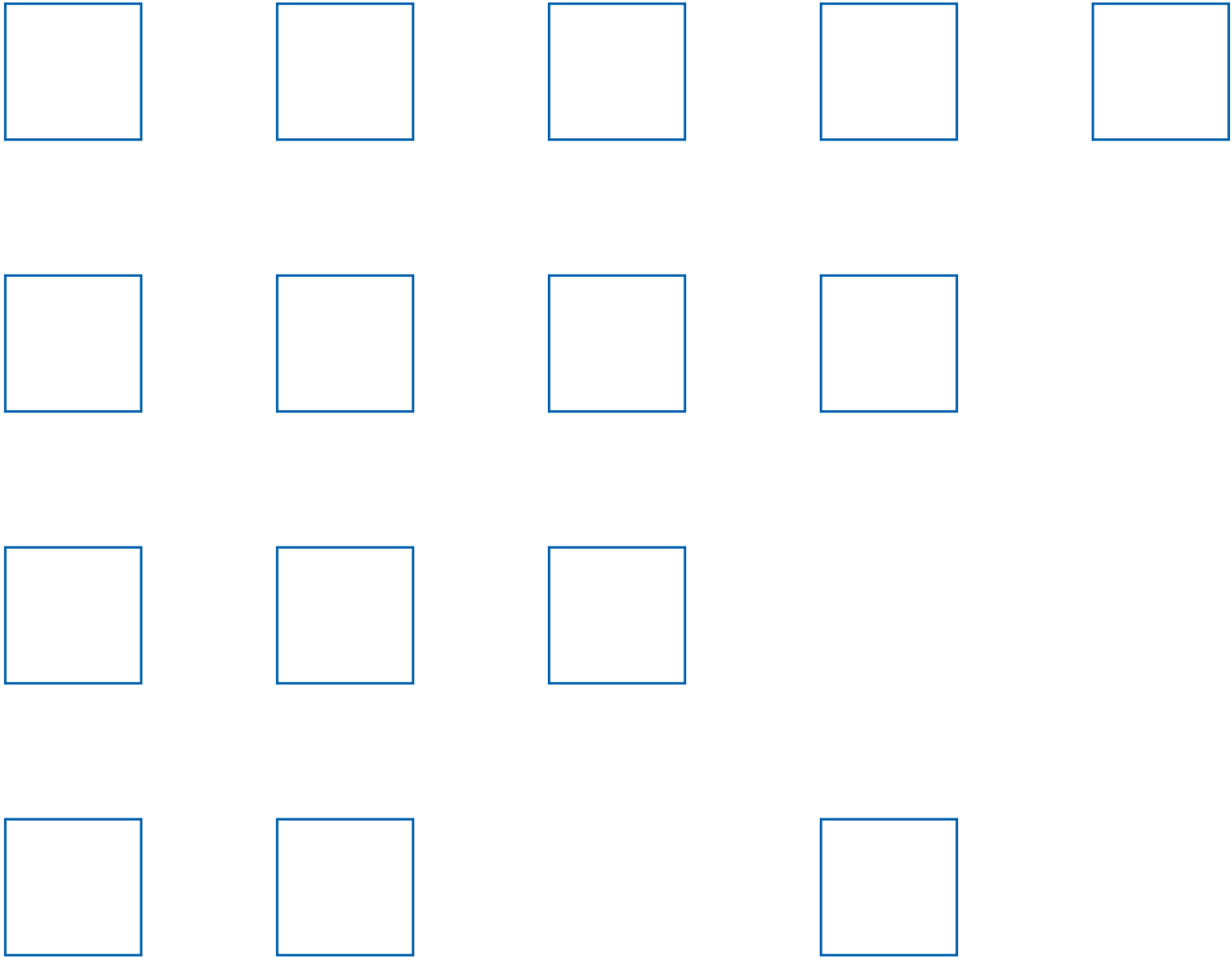
- حمایت از تغییرات را به اهداف و پلان های اداره تان ربط دهید. بطور کامل این را واضح سازید که حمایت از تغییرات، کاری است که تمامی کارمندان اداره باید انجام دهند.
- تغییرات را به سایکل استخدام ربط دهید. اگر شما در جریان تغییرات اشخاصی را استخدام میکنید، کسانی را انتخاب کنید که سابقه، مهارت ها و توانایی هایشان به شما برای بدست آوردن تغییرات کمک کند. کارمندان سابق و فعلی تان را آموزش دهید که چگونه کارهایی را که ضرورت است انجام دهند تا بتوانند در اداره تان کامیاب باشند. کارمندان را نظر به حمایت و عملکردشان که مربوط به تغییرات است، پاداش دهید.
- اگر از انعام و دیگر پاداش های مالی استفاده میکنید، معاش کسانی را که به شما کمک میکنند تغییرات را بدست آورید افزایش و از کسانی که تلاش میکنند تغییرات را متوقف سازند را کاهش دهید.
- اگر یک کارمند بشدت در برابر تغییرات مقاومت میکند، در هر قدم از تغییرات جلوگیری نموده، و تلاش های خود را در قسمت تغییرات کم میکنند، با او مشوره کنید. هزینه ای را که او بطور شخصی امکان دارد متحمل شود با او در میان بگذارید؛ حتی اینکه امکان دارد مزایای شغلی خود را از دست دهد و یا حتی جایگزین شود. اگر هیچکدام از اینها جوابگوی نبود، ضرری را که اداره تان بخاطر این شخص مقاومت کننده در برابر تغییرات متحمل میشود را ارزیابی کنید. در بدترین حالت، اگر رفتار آن شخص در برابر تغییرات مانع میباشد، به دقت مزایا و معایب آنرا بررسی کنید و بعد از آن به کارمند تان بگوئید که این رفتارشان ممکن باعث شود شخص دیگر به جای وی جاگزین شود. اگر هنوز هم مقاومت در برابر تغییرات وجود داشت، تصمیم تان را عملی کنید.

واژه نامه این بخش:

فلج: قادر به انجام کاری نبودن - معمولاً بخاطر ترس

برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- چگونه رفتار یکی از کارمندان خود را تغییر دهیم؟ ۴.۱/۱.۴/۱.۴ رهبری
- چگونه اداره خود را تغییر داده میتوانم؟ ۴.۱/۱.۴/۱.۴ رهبری
- چگونه نظر بدهیم؟ ۴.۱/۱.۴/۱.۴ رهبری



۱۴.

چگونه درباره عملکرد
کسی نظر بدهیم؟

رهبران موفق رفتار کارمندان شان را شکل میدهند. ارائه نظریات موثر برای دیگران فوق العاده مهم است، بخاطریکه به آنها کمک میکند کارشان را بهتر انجام دهند. ارائه نظریه میتواند به کارمندان کمک کند تا مهارت ها و دانش خود را تقویت کرده و از نظر شخصی پیشرفت کنند. زمانیکه رهبران نظریات مفید میدهند، اداره شان از آنها نفع میبرد. اکثر مردم در ارائه نظریه خوب هستند. خوشبختانه، نکاتی هست که میتواند به هر کسی کمک کند بهتر باشد. مهمترین نکته درباره نظر دادن این است که شخص مقابل بتواند نظر شما را درک کرده و مطابق آن عمل کند. تا جایی که امکان دارد تلاش کنید پیشنهادتان را ساده و قابل فهم بیان کنید و طوری که شخص مقابل رفتار خود را نظر به آن تغییر بدهد.

یکی از اشتباهاتی که رهبران در هنگام نظر دادن مرتکب میشوند این است که آنها زیاده تر حرف زده و کمتر گوش میکنند. ارائه یک نظریه موثر در واقع یک ارتباط دو طرفه است. به سوالات و دیدگاه های کارمندتان گوش داده و تلاش کنید آنها را بفهمید. اگر شما میخواهید نظری بدهید که کارمندتان را اصلاح کند، به شرایطی که باعث شده کارمندتان این رفتار بد را داشته باشد، به دقت گوش کنید.

اکثر اوقات، زمانیکه کارمندان خوب طوری رفتار میکنند که انتظار شما را برآورده نمیسازد، ممکن اتفاقی افتاده باشد که از کنترل آنها خارج باشد.

بیشتر بدانیم

برای اینکه بتوانید خوب نظر بدهید، چه نظرتان یک نظر مثبت باشد یا نظری که برای اصلاح کارمندانتان داده میشود، از این نکات مفید استفاده کنید:

- صمیمی باشید!
به خاطر داشته باشید که هدف این است که به کارمندتان کمک کنید. حتی اگر کدام اشتباه از سوی آنها رخ داده باشد، همیشه با کارمندتان با احترام برخورد کنید.

- واقع بینانه باشید!
زمانی که میخواهید در مورد کار کارمندتان نظر بدهید، محدودیت های کارمندتان را مد نظر بگیرید. به خاطر داشته باشید که کاری را از کارمندتان نخواهید که از توان او خارج باشد. این کار هر دو جانب را ناامید خواهد ساخت.

- بالای عملکرد تمرکز کنید!
بهترین رهبران بالای کاری که یک کارمند انجام میدهد تمرکز میکنند. نظریات کاری باید درباره عملکرد کارمند باشد نه شخصیت یا طبیعت کارمند.

- دقیق توضیح دهید!
تا جایی که امکان دارد عملکرد کارمند را دقیق توضیح دهید. این کار به کارمند کمک میکند نظرتان را بفهمد و به خاطر داشته باشد. بطور مثال: بجای اینکه به کارمند بگوئید «کار امروزت خوب بود!»، یک توضیح دقیقتر و با جزئیات بیشتری ارائه دهید که به کاری که کارمند انجام داده است ربط داشته باشد. بطور مثال: میتوانید بگوئید «وقتیکه امروز به مشتری کمک کردی که رنگ دلخواه خود را برای بوت اش پیدا کند، نشان داد که چقدر به مشتری های ما ارزش قائل هستی و این رفتاری است که باعث میشود مشتریان ما دوباره برگردند».

همچنان زمانیکه نظریاتی برای اصلاح کارمندان میدهیم، بهترین راه این است که نظریات با جزئیات دقیق بدهیم. بجای اینکه بگوئیم «تو باید سخت تر کار کنی»، توضیح دهید که مشکل در کجا بوده و چه چیزی باید تغییر کند. بطور مثال: میتوانید بگوئید، «وقتیکه امروز زودتر برای نان چاشت رفتی، و سفارشات بعد از چاشت را خانه پری نکردی، مشتریان ما ناراحت شدند. در آینده، لطفاً سفارشات بعد از چاشت را قبل از رفتن برای نان چاشت تکمیل کنید. تشکر».

- زمانی که نظریات اصلاح کننده میدهید، حصول اطمینان نمائید که شخص مقابلتان آنها فهمیده و موافق میباشد:
اگر کارمندتان نتواند رویه مورد هدفتان را بفهمد، نمیتواند توقعاتتان را برآورده سازد. از کارمندتان بپرسید که آیا سوالی درباره نظرتان دارد. اگر مجبور شدید نظرتان را چندین بار برای یک کارمند تکرار کنید، از او بپرسید که آیا نظرتان را درست فهمیده و با آن موافقت دارد یا نه.

- نظریات اصلاح کنندهتان برای کارمند را پیگیری کنید:
اگر رفتار یک کارمند باید تغییر کند، تلاش کنید بعد از یک مدت با کارمند صحبت کرده و دستاورد ها و پیشرفت ها را در رفتارشان به مباحثه بگیرید.

- قدر عملکرد خوب را بدانید:

اکثر رهبران نظریات مثبت بسیار اندک به کارمندان میدهند. در تقویت کارمندان تان، یک قدرت بسیار بزرگ نهفته میباشد. کارمندی که لیاقتش را داشته باشد، با تمجید و تحسین اعتماد بنفس پیدا کرده و این اعتماد بنفس به وی کمک میکند خود رشد کرده و پیشرفت کند.

رهبران خوب چالش های نظریات خوب، قابل فهم و قابل تطبیق را میفهمند. بهترین رهبران همیشه سعی میورزند تا نظریات مثبت برای کارمندان لایق شان فراهم کنند.

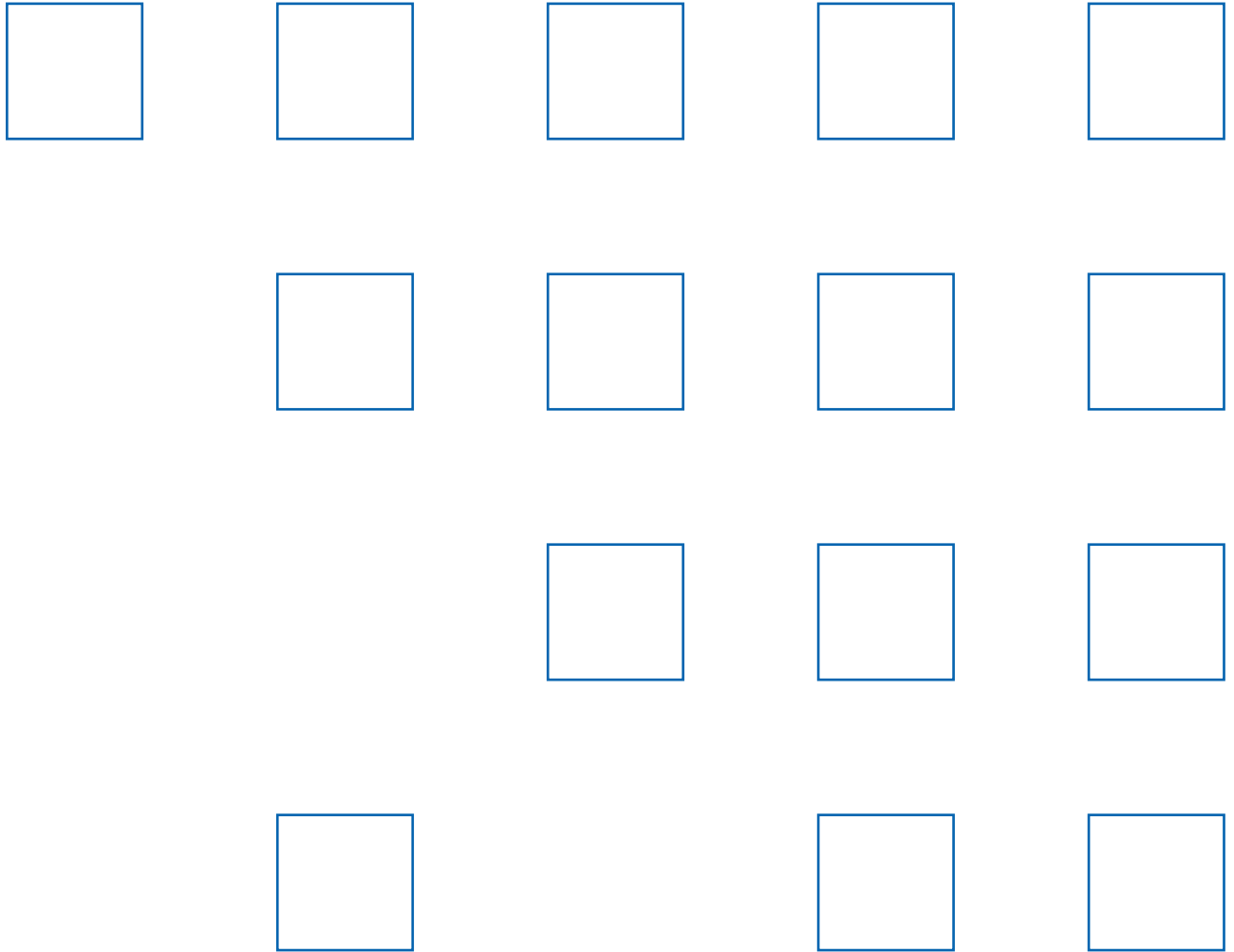
واژه نامه این بخش:

فایده: سود یا نفعی که از چیزی بدست میآید.

نظر: معلوماتی که درباره عملکرد شخصی داده میشود تا پیشرفت کرده یا رفتار خود را تغییر دهند.

برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- اگر کارمندانم علاقه ای به تغییر نداشتند، چه کاری کرده میتوانم؟ ۴.۴/اره یا رهبری
- چگونه نظر دیگران را دریافت کنم؟ ۴.۴/اره یا رهبری



۱۵.
چگونه نظر دیگران را
درباره خود دریافت کنیم؟

نظریات میتوانند وسیله بسیار مهمی برای پیشرفت های شخصی و حرفه ای باشد؛ فرقی نمیکند که نظر مثبت یا اصلاح کننده باشد. هرقدر بیشتر در یک سازمان ترقی کنید، نظریات کمتری دریافت میکنید. این ممکن به این معنا باشد که شما واقعاً نقاط قوت و ضعف خود را نمیفهمید. برای اینکه این مشکل را حل کنید، نظریات دیگران را بهتر استقبال و قبول کنید.

نظریات برای رهبران موثر معلومات بسیار مهم پنداشته میشود. شنیدن یک تحسین کار آسانی است، اما کار سخت تر این است که به نظریات انتقادی یا نظریاتی که میخواهند اشتباهات شما را اصلاح کنند، گوش داده و عمل کنید. هرکسی میخواهد بشنود که بسیار خوب کار میکند؛ مخصوصاً زمانی که رهبری کاری را به عهده داشته باشد. رهبران استثنایی به تمامی نظریاتی که دریافت میکنند چه مثبت و منفی، چه تحسین کننده یا انتقادی، به دقت توجه میکنند.

بیشتر بدانیم

برای اینکه بیشترین استفاده را از نظریات دریافتی تان بکنید، چه مثبت و چه منفی، پیشنهادات ذیل را مد نظر بگیرید:

- اگر نظر میخواهید، آنرا درخواست کنید:

نظر به نقش قدرتمند تان بعنوان رهبر در اداره شما مطمئناً نظریات بسیار کمتری نسبت به کارمندان تان دریافت خواهید کرد. برای اینکه این مشکل را حل کنید، از کارمندانی که به آنها اعتماد دارید بخواهید تا نظریات شان را درباره نقاط قوت و ضعف رهبری تان با شما شریک سازند. زمانیکه نظرشان را دریافت کردید، طوری رفتار کنید که گویا یک تحفه از آنها دریافت کرده اید تا مردم علاقه داشته باشند که باز هم نظرهای شان را برایتان بگویند. بد نیست که بعضی اوقات اجازه بدهید نظریات کارمندان تان بدون نام آنها ارائه گردد تا کارمندان مطمئن شوند که نظریات صادقانه و سازنده شان کدام مشکلی برایشان در پی نخواهد داشت.

- نظریات را تکرار کنید تا مطمئن شوید کاملاً آنرا فهمیده اید:

یکی از روش های خوب برای پاسخ دادن به نظریات این است که آنرا خلاصه کرده و بشکل خلاصه چیزی را که شنیده اید دوباره بیان کنید. این باعث میشود شخص متوجه شود که شما نظریات شان را شنیده و فهمیده اید. این کار همچنان باعث میشود تا نظریات آنها تبدیل به یک مکالمه دوطرفه شده و فرصت ادامه بحث را داشته باشید.

- جزئیات و مثالهای بیشتری بخواهید:

اگر هدف شخص مقابل یا دیدگاه اش را از نظریات شان نفهمیدید، معلومات بیشتری بخواهید. اگر باز هم نفهمیدید، مثال های مشخص تری بخواهید که شخص مقابل دیده یا شنیده است. اما ازین روش برای این استفاده نکنید که از خود دفاع کنید یا با شخص مقابل بخاطر عدم موافقت خود مشاجره کنید. منازعه و جنجال کردن باعث میشود آنها دیگر علاقه زیادی به نظر دادن نداشته باشند. با گذشت زمان حتی ممکن دیگر هیچ کسی نخواهد برای شما نظریات صادقانه بدهد.

- نظریاتی را که دریافت میکنید ارزیابی کنید:

متأسفانه، تمامی نظریات با نیت خوب ارائه نمیگردد. بعضی اوقات حتی نظریاتی که نیت خوب در آن نهفته باشد، نیز دقیق نمیباشند. اگر درباره دقیق بودن نظریات که دریافت میکنید شک داشتید، میتوانید با کسانی که مورد اعتماد تان هستند صحبت کنید. از آنها بخواهید که بی طرفانه قضاوت کنند که آیا این نظریات در مورد شما صدق کرده و شما را به خوبی توصیف میکند، یا خیر.

- بشکل مداوم نظر بخواهید:

درخواست مداوم نظریات کمک میکند این مهارت تبدیل به یک پروسه شود و صرفاً یک فعالیت زمانی نباشد.

- تشکر کنید:

نظریات یک تحفه است. از کسی که وقت گذاشته و به شما نظر میدهد تشکری کنید. این را هم در نظر بگیرید که آنها ممکن این کار را پرمخاطره فکر کنند. نظر دادن جرأت میخواهد، مخصوصاً زمانی که شما درباره شخص قدرتمندی نظر میدهید.

نظر: معلوماتی که درباره عملکرد شخصی داده میشود تا پیشرفت کرده یا رفتار خود را تغییر دهد.

? برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- چگونه درباره عملکرد کسی نظر بدهیم؟ ۴.۱/۱۵/۱۰۴ اداره یا رهبری
- برای پیشرفت هایی که میخواهیم، چگونه نظریات دیگران را جمع آوری کنیم؟ ۴.۱/۱۵/۱۰۴ اداره یا رهبری

۱۶.

برای پیشرفت هایی که میخواهیم، چگونه نظریات دیگران را جمع آوری کنیم؟

پیشرفت های در حال انجام، برای موفقیت رهبری تان ضروری میباشد. برای پیشرفت های موثر، بجای گذشته بالای آینده تمرکز کنید. نظریاتی را تعقیب کنید که به شما کمک میکند پیشرفت هایی که میخواهید را بدست آورید. پنج مرحله آسان برای انجام این کار وجود دارد:

- برای شروع، یکی از رفتارهایی را که میخواهید بهبود بخشید شناسایی کنید.
- تغییری که میخواهید بیاورید را با شخصی دیگر در میان گذاشته و از او پیشنهاد بخواهید.
- دو پیشنهاد برای آینده بخواهید.
- کاملاً خوب گوش فرا دهید.
- تشکر کنید.

بیشتر بدانیم:

مارشال گولدسمیت، یک مربی مشهور رهبری، روش جدید فوق العاده را برای جمع آوری نظریات درباره چگونگی تغییر در رویه یک تشبث ایجاد کرد. او این روش را «پیش نظر» (FEEDFORWARD) نام گذاشت. تفاوت هایی بین پیش نظر (FEEDFORWARD) و نظر (FEEDBACK) وجود دارد. این تفاوت ها باعث میشود پیش نظریات جالبتر باشند و به شما انگیزه دهند تا نتایج مورد نظر تان را بدست آورید.

پیش نظر (FEEDFORWARD) بالای آینده تمرکز میکند، اما نظر (FEEDBACK) درباره گذشته میباشد. تمرکز پیش نظر بالای فرصت های تغییر است، درحالیکه نظر درباره کارهایی است که در گذشته اتفاق افتاده و مشکلاتی که در گذشته پیش آمده است. برای پیش نظر، شما رفتار را تعیین میکنید در حالیکه رفتاری که برای آن نظر میخواهید به دست کسی است که نظر میدهد.

برای دریافت پیش نظر، فعالیت های ذیل را انجام دهید:

- مرحله اول: برای شروع، یکی از رفتار هایی را که میخواهید بهبود بخشید شناسایی کنید. آنرا بنویسید. بالای آن کار کنید تا همه اشخاص کاملاً هدف شما را بفهمند. تلاش کنید که آنرا در چوکات یک جمله بنویسید. بطور مثال «من میخواهم در قبال اشتباهات کارمندانم صبورتر باشم»، «من میخواهم کمتر توسط تیلیفونم اغفال شوم»، «من میخواهم کارم را زودتر خلاص کنم تا مجبور نباشم شب کار کنم». بعد ازینکه هدف تان را نوشته کردید، آنرا با خود داشته باشید تا حین ملاقات با شخص مناسب برای ارائه نظریات توسط وی، از آن استفاده نمائید.
- مرحله دوم: تغییری را که میخواهید در رویه شخصی دیگر ایجاد کنید تشریح کرده و در زمینه پیشنهادات مطالبه نمائید. از هر کسی که ملاقات میکنید که فکر میکنید میخواهد کمک کند، همکاری بخواهید. میتوانید از دوستان و فامیل تان نیز برای پیشنهادات کمک بخواهید. همچنان کسانی مانند همسایه ها یا آشنایان دیگر که احتمال کمتری دارند را هم در نظر بگیرید. برای شروع، به آنها بگوئید که چه چیزی را میخواهید بهبود بخشید (به خاطر داشته باشید که این صرفاً یک خلاصه است، هدف واضح تان باید همان باشد که قبلاً نوشته اید و پیش خود دارید). هیچ مشکلی ندارد که هدف تان را واضح برای شخص مقابل بخوانید.
- مرحله سوم: دو پیشنهاد برای آینده بخواهید. بعد ازینکه هدف تان را بیان کردید (یا خواندید)، دو پیشنهاد بخواهید. هرچیزی که اول به ذهن شخص مقابل میرسد، قابل قبول است. هر پیشنهادی میتواند مفید باشد. میتوانید به شخص مقابل بگوئید که حتی اگر پیشنهاد اولی که به ذهنش میآید غیر معمول است باز هم میتواند به باز شدن ذهن تان برای نظریات جدید کمک کند.
- مرحله چهارم: شنونده خوب باشید. به پیشنهادات با دقت گوش دهید. آنها را بنویسید. حرف شان را قطع نکنید. به شخص مقابل نگوئید که چرا پیشنهاد شان جوابگو هست یا نیست. از پیشنهاد انتقاد نکنید، آنرا قضاوت نکنید. مهم نیست که در اول درمورد آنها چه فکری میکنید، صرفاً آنها را بنویسید. بعضی از نظریات ممکن در اول عملی به نظر نرسند، اما میتوانند شامل چیزهایی باشند که مفید اند یا ممکن به شما کمک کنند که به احتمالات جدیدی فکر کنید.
- مرحله پنجم: از آنها تشکر کنید. چه پیشنهادات شان مفید باشد، یا نه. باید به خاطر داشته باشید که آنها یک تحفه هستند و پاسخ مناسب شما یک «تشکر» خالصانه خواهد بود.

واژه نامه این بخش:

پیش نظر: ارائه پیشنهاد برای اشخاص، تیم یا ادارات تا بتوانند در آینده در رفتار خود تغییرات بیاورند.

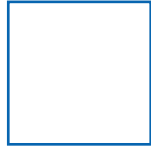
برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- چگونه نظر بدهیم؟ ۴. اداره یا رهبری
- چگونه نظر دیگران را دریافت کنیم؟ ۴. اداره یا رهبری
- چرا و چگونه ارتباطات شخصی و حرفه ای خود را توسعه دهیم؟ ۴. اداره یا رهبری

ابزار موجود بیشتر:

راهنمای دریافت کمک از دیگران

ورک شیت ایجاد تیم های خوب



۱۷. چگونه تیم های کاری موفق بسازیم؟

تیم های بزرگ مانند ماشین هایی اند که چرخه بهترین ادارت را به پیش میبرند. تیم ها نظر به شرایط ذیل تصامیم بهتری از اشخاصی که انفرادی کار میکنند، میگیرند:

- وظیفه تیم جدید باید پیچیده باشد
- اعضای تیم متعهد به حل مشکل باشند
- یک یا بیشتر از اعضای تیم دانش یا مهارت حل مشکل را داشته باشد
- تیم با بحث آزاد موافق باشد
- زمان کافی برای کار کردن و پیدا کردن راه حل وجود داشته باشد

تیم ها میتوانند به اشخاص کمک کنند تا سازنده تر شده و الهام بخش دیگران شوند و بیشترین تلاش خود را انجام دهند. یک تیم موفق رضایت کارمندان را افزایش میدهد. رهبران نقش مهمی را در ایجاد و ثبات تیم های موفق ایفاء میکنند.

بیشتر بدانیم:

زمانی که تیم شکل گرفت، رهبران موثر موارد ذیل را انجام میدهند تا به تیم کمک کنند بهترین نتیجه را بدست آورد:

- اعضای تیم را مشابه یکدیگر انتخاب نمیکنند. به دنبال اشخاصی میگردند که مهارت های متفاوتی را به تیم اضافه کنند.
- هدف مشترک برای اعضای تیم ایجاد میکنند و بعد از آن اهداف عمده ای که این هدف مشترک را حمایت کنند شناسایی میکنند.
- اعضای تیم را تشویق میکند تا متعهد به کار کردن بعنوان یک تیم باشند.
- تمامی اعضای تیم را در مقابل بدست آوردن هدف تیم مسئول میدانند.

زمانی که تیم ها خوب کار میکنند، اعضای تیم و خود تیم بسیار سازنده میشوند. اعضای تیم میخواهند که در تیم باشند و آنها از کار کردن با یکدیگر لذت میبرند. بهترین تیم ها نه تنها بالای اینکه «چه» کاری را انجام داده اند توجه میکنند، بلکه آنها به این که آن کار را «چگونه» انجام داده اند نیز توجه میکنند. تمام تیم های خوب توجه زیادی به «وظیفه» یا اینکه «چه» کاری توسط تیم انجام میشود، میکنند. برای بدست آوردن این دستاورد، آنها به تصامیمی که میگیرند توجه زیادی میکنند، و به فعالیت هایی که باید به دست بیاورند تمرکز کافی مینمایند تا هدف و مقصد تیم را به دست بیاورند. اگر این روش هایی که بر مبنای وظیفه اند به خوبی پیش بروند، تیم به سازندگی بالایی دست خواهد یافت.

تیم های کمتری به «پروسه» کاری، یا اینکه «چگونه» یک کار توسط تیم انجام میشود، تمرکز میکنند. توجه به پروسه انجام کار در واقع تفاوت اصلی بین یک تیم خوب و یک تیم عالی است. تیم هایی که به پروسه انجام کار توجه میکنند، به رضایت هر کدام از اعضای تیم از کار گروهی همراه تیم و انجام وظایف فردی شان نیز توجه دارند. تمرکز بالای پروسه انجام کار همچنان شامل حصول اطمینان از رضایت تیم میشود. تیم هایی که به پروسه توجه دارند از کار به عنوان تیم لذت میبرند و به همین دلیل همکاری زیادی به تلاش های تیمی میکنند.

رهبرانی که میخواهند تیم های فوق العاده ای بسازند، از عملکرد تیم در قبال «وظایف» و «پروسه انجام وظایف» اطمینان حاصل میکنند. موارد ذیل برای ساختن یک تیم موفق کمک میکند:

• وقت گذراندن افراد تیم همراه با یکدیگر:

زمانی که یک تیم شکل میگیرد، اکثر تیم ها بلافاصله شروع به انجام کار ها میکنند. تیم های خوب قبل از اینکه شروع به کار کنند، برای شناختن همدیگر زمان میگذارند. بطور مثال اعضای تیم میتوانند بعضی از معلومات را درباره خود به تیم بگویند که دیگران نمیدانند. یا بطور مثال در اولین جلسه تیم هر شخص میتواند بگوید که چگونه میخواهد به نفع تیم همکاری کند. شناخت یکدیگر در یک تیم، نقاط قوت و ضعف اعضای تیم را به یکدیگر میفهماند و زمانی که مشکل یا چالشی پیش میآید (برای تیم یا برای یکی از اعضای تیم)، دیگران حاضر به کمک آن شخص هستند تا به تیم کمک کنند تا کار پیش برود.

• در اوایل اهداف واقعبینانه تری ایجاد کنید:

بعنوان یک تیم، درباره اهداف تیم بحث نموده و به شکل منطقی در نظر بگیرید که تیم چه وظایفی را انجام داده میتواند؛ اهداف بزرگ نیز میتواند بخشی از

این بحث باشد. اگر هدف مشخص شده برای تیم بیش از حد بزرگ باشد، درباره این بحث کنید که چگونه میتوانید با رهبران تیم بحث کنید یا موارد مورد نیاز خود را که برای تکمیل کردن هدف تیم نیاز دارید بیان کنید.

- **مشخص کنید که چگونه میتوانید بعنوان یک تیم کار کنید:**

به این سوالات که درباره پروسه کاری تیم است فکر کنید. چند بار باید همدیگر را ملاقات کنید؟ وظایف تیم را چگونه اختصاص میدهید؟ چگونه اعضای تیم را از پیشرفت های تیم در قسمت وظایف تیمی خبر میسازید؟ زمانی که اعضای تیم وظایف شان را انجام نمیدهند، تیم باید چه کند؟

- **با همدیگر رقابت کنید:**

یکی از قابل توجه ترین نتایج کار کردن بعنوان یک تیم یادگیری مهارت های جدید و تبادل نظر است. برای انجام این کار، بمنظور بدست آوردن بهترین نتایج برای تیم توافق نظر داشته باشید. برخی از تیم ها فکر میکنند که اگر بعضی از وظایف را به بعضی اشخاص بدهند برای تیم بسیار مفید است. بطور مثال، یک تیم ممکن یک سرگروپ داشته باشد. این وظیفه ممکن برای همیشه مربوط یک شخص باشد یا ممکن طی جلسات مختلف سرگروپ تیم تبدیل شود. یکی دیگر از وظایف مفید این است که زمانی که یک تیم خلاء ها و اشتباهات تیمی را در نظر میگیرد، یک شخص را مسئول پیگیری و رسیدگی به کاستی های احتمالی در وظایف و روش ها میسازند. این مسئولیت مهم میتواند با آگاه ساختن تیم درباره مشکلات احتمالی، در صفره جویی از وقت و منابع کمک کند. یکی دیگر از وظایف مفید «مسئول جلسه» این است تا حصول اطمینان نماید که جلسات و مباحثات تیم از موضوع خارج نشود. این نقش مهم باعث میشود تا اعضای تیم زمان و انرژی تیم را بالای موضوعاتی که به وظایف و اهداف تیم ربطی ندارند، مصرف نکنند.

- **از همدیگر تقدیر کرده و به یکدیگر پاداش بدهید:**

فرصت هایی را بیابید که از اعضای تیم و تیم بخاطر کار های خوب شان تقدیر به عمل آورید. اکثر اشخاص هیچگاه تقدیر نمیشوند. تقدیر از اعضای تیم میتواند به روحیه بخشیدن به تیم کمک کند و از کار های انفرادی اعضای تیم تقدیر به عمل آورد. بعد از اینکه وظایف تیم تکمیل گردید و قبل از منحل شدن تیم، حتماً از کار های خوب تقدیر کرده و درباره کار های دیگری که میخواهید در آینده به شکل دیگر انجام شوند صحبت کنید و بعد از آن دستاورد های خود را جشن بگیرید.

واژه نامه این بخش:

پروسه: مراحل کامل شدن چیزی.

سازندگی: ارزیابی موثریت چیزی.

برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

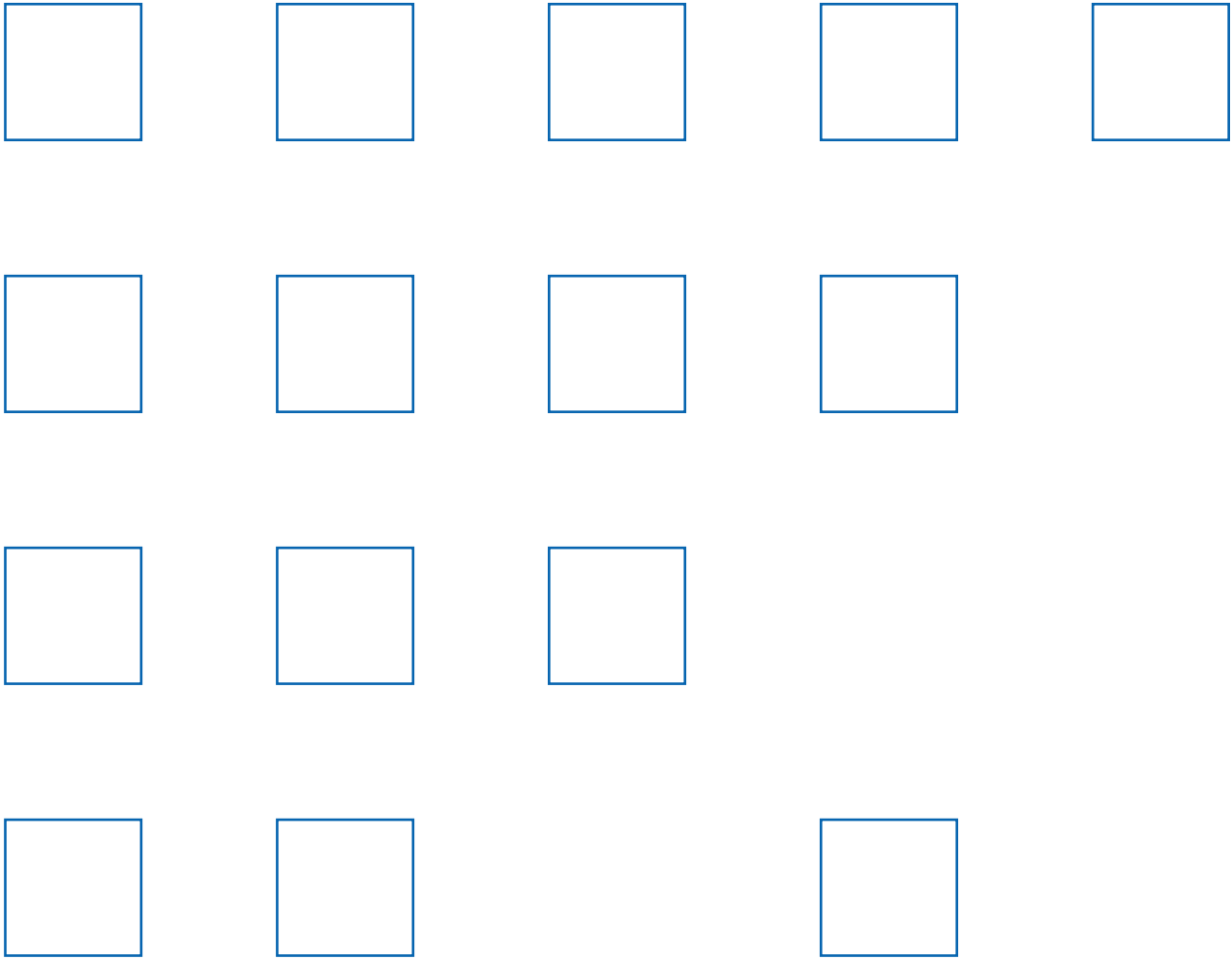
- بهترین راه های ارزیابی و بهبود موثریت تیم چیست؟ ۴. اداره یا رهبری
- چگونه میتوانم یک رهبر بهتر شوم؟ ۴. اداره یا رهبری
- چرا و چگونه میتوانم رهبران قدرتمند در اداره خود بوجود آورم؟ ۴. اداره یا رهبری

ابزار موجود بیشتر:

چگونه میتوان تیم های خوب ایجاد کرد؟

ارزیابی موثریت تیم

ورک شیت ایجاد اهداف موثر



۱۸.

بهترین راه های ارزیابی و
بهبود موثریت تیم چیست؟

کار کردن در یک تیم میتواند بسیار پرچالش و سخت باشد. رهبران قدرتمند باید به دنبال علایمی باشند که فهمیده شود افراد تیم با همدیگر خوب کار میکنند یا خیر. تیمی که با همدیگر خوب کار میکنند به معنی اینست که وظایف شان را انجام میدهند و بطور جمعی موثر تر از شیوه فردی کار میکنند. اعضای تیم خواهان بودن در تیمی میباشند که از کار کردن با یکدیگر لذت ببرند. در تیم های موفق، اعضای تیم همیشه در جلسات حاضر شده و با یکدیگر همکاری میکنند.

در تیم هایی که با یکدیگر منازعه میکنند، صرفاً یک یا تعداد کمی از اشخاص انجام کارها و تصمیم گیری ها را به عهده دارند. اعضای تیم ممکن خشمگین باشند، در جلسات حاضر نشوند، یا فکر کنند که کارشان صرفاً وقت تلف کردن است. اعضای تیم ممکن تیم را ترک کنند.

رهبران باید بدنبال اینگونه علائم بوده و اگر یک تیم با یکدیگر خوب کار نمیکنند، باید با اعضای تیم بخاطر شناسایی علت مشکل ارتباط برقرار کنند و تلاش کنند تا مشکلات را حل کنند.

بیشتر بدانیم

متأسفانه بعضی از تیم ها هیچگاه با هم خوب کار نمیکنند. در بدترین تیم ها، اعضای تیم احساس تنش و فشار میکنند و تیم ارزش کم ایجاد کرده یا هیچ ارزشی ایجاد نمیکند. مطمئناً اکثر تیم ها کاری را که به آنها محول شده است انجام میدهند، اما بعضی از آنها رضایت کمی از انجام آن نشان میدهند. بهترین تیم ها اهداف شان را بدست میآورند و در کنار آن بصورت فردی و جمعی بسیاری چیزها را یاد گرفته و رشد میکنند. چه نوع تیمی را شما رهبری میکنید؟

علائم یک تیم موثر:

زمانی که تیم ها با یکدیگر خوب کار میکنند، علائم ذیل در بین این نوع تیم ها معمول است:

- آنها بطور جمعی نسبت به فردی دستاورد هایی بیشتری دارند.
- اعضا و تیم وظایف خود را تکمیل میکنند.
- اعضا میخواهند در تیم بمانند. (بعضی اوقات حتی کسانی که در یک تیم موثر نیستند میخواهند باشند).
- اعضا از کار کردن با یکدیگر لذت میبرند.
- اعضای تیم همیشه در جلسات تیم شرکت کرده و همکاری میکنند.

علائم یک تیم غیر موثر:

هرکدام از این کارها میتواند علامتی باشد که یک تیم بخوبی با یکدیگر کار نمیکنند:

- وظایف صرفاً توسط یک یا تعداد کمی از اعضای تیم انجام میشود.
- تصمیم صرفاً توسط یک یا تعداد کمی از اعضای تیم گرفته میشود.
- در بین اعضای تیم عصبانیت وجود دارد.
- اعضای تیم ناوقت میرسند یا غیرحاضری میکنند.
- اعضای تیم فکر میکنند که تیم صرفاً وقت خود را ضایع میکند و از موارد مهمتر فاصله میگیرد.
- اعضای تیم در جلسات تیم نمیروند.
- اعضا، تیم را ترک میکنند.

یک رهبر چگونه میتواند موثریت تیم را افزایش دهد؟

برای بهبود عملکرد تیم، رهبران خوب ارتباطات باز را تقویت میکنند. آنها میزان و کیفیت سهم گیری در تیم را مشاهده میکنند. زمانیکه آنها میبینند بعضی از اعضای تیم همکاری و مشارکت ندارند، دلیل آنرا جویا میشوند. آنها دیگران را تشویق میکنند تا افکار و نظریات شان را در جلسات با دیگران شریک سازند. اگر سطح همکاری در تیم پایین باشد یا صرفاً تعدادی محدود از اشخاص در تیم مشارکت داشته باشند، رهبران این مشکل را با اعضای تیم یا مجموع تیم در میان میگذارند. هدف مقصر جلوه دادن کسی نمیشود، بلکه تقویت کارهایی میباشد که عملی هستند و اینکه شناسایی کنیم چه روشی جوابگوی پیشبرد کارها به شکل درست است. سرگروه های مقتدر همچنان به اعضای تیم یاد میدهند و آنها را تشویق میکنند که احساس اعضای تیم و انجام کارهای درست را بررسی کنند.

سوالات ذیل برای یک تیم مفید میباشد. این سوالات میتواند از هرکدام از اعضای تیم یا از کل تیم بشکل عمومی پرسیده شود.

- آیا احساس میکنید مانند یک تیم فعالیت دارید؟ آیا احساس میکنید که به شکل مثبت با یکدیگر کار میکنید؟
- از کارهایی که بعنوان یک تیم انجام میدهید رضایت دارید؟
- از نحوه انجام کارها بعنوان یک تیم رضایت دارید؟
- بعنوان اعضای یک تیم، از کارهای که به شما محول میشود رضایت دارید؟
- بعنوان اعضای یک تیم، از نحوه انجام کارهای که به شما محول میشود رضایت دارید؟

و بالاخره، یکی از مهمترین سوالات که ممکن انتظارش را نداشته باشید این است که...

- آیا از کاری که میکنید لذت میبرید؟

اگر کار تیمی، بیش از اندازه سرگرمی باشد، هیچ تیمی قادر نخواهد بود کارهایش را به شکل موثر و مثمر انجام دهد. اما هر تیمی، فرقی نمیکند وظایف شان چه باشد، فرقی نمیکند که کارهایشان چقدر جدی باشد، باید سرگرمی داشته باشند. اگر تیم در هنگام کار کردن با یکدیگر سرگرمی نداشته باشند، بعنوان یک رهبر این وظیفه شماست که با یک شوخی مختصر فضای تیم را تبدیل کنید. فرصتی را ایجاد کنید که تیم را جمع آوری کرده و بعضاً چیزهای را انجام دهید که مربوط به کار نباشد. بهترین راه برای این کار غذا خوردن با تیم، تفریح تیم، یا تجلیل از کدام مناسبت است. تمرکز بالای تفریح و رفاقت بصورت گاهگاه میتواند روابط تیم را قوی ساخته و از یک تیم خوب یک تیم فوق العاده بسازد.

واژه نامه این بخش:

رهبر: شخصی که بالاترین مقام و نفوذ را در یک اداره داشته و قادر به صدور بالاترین دستورات باشد.

برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

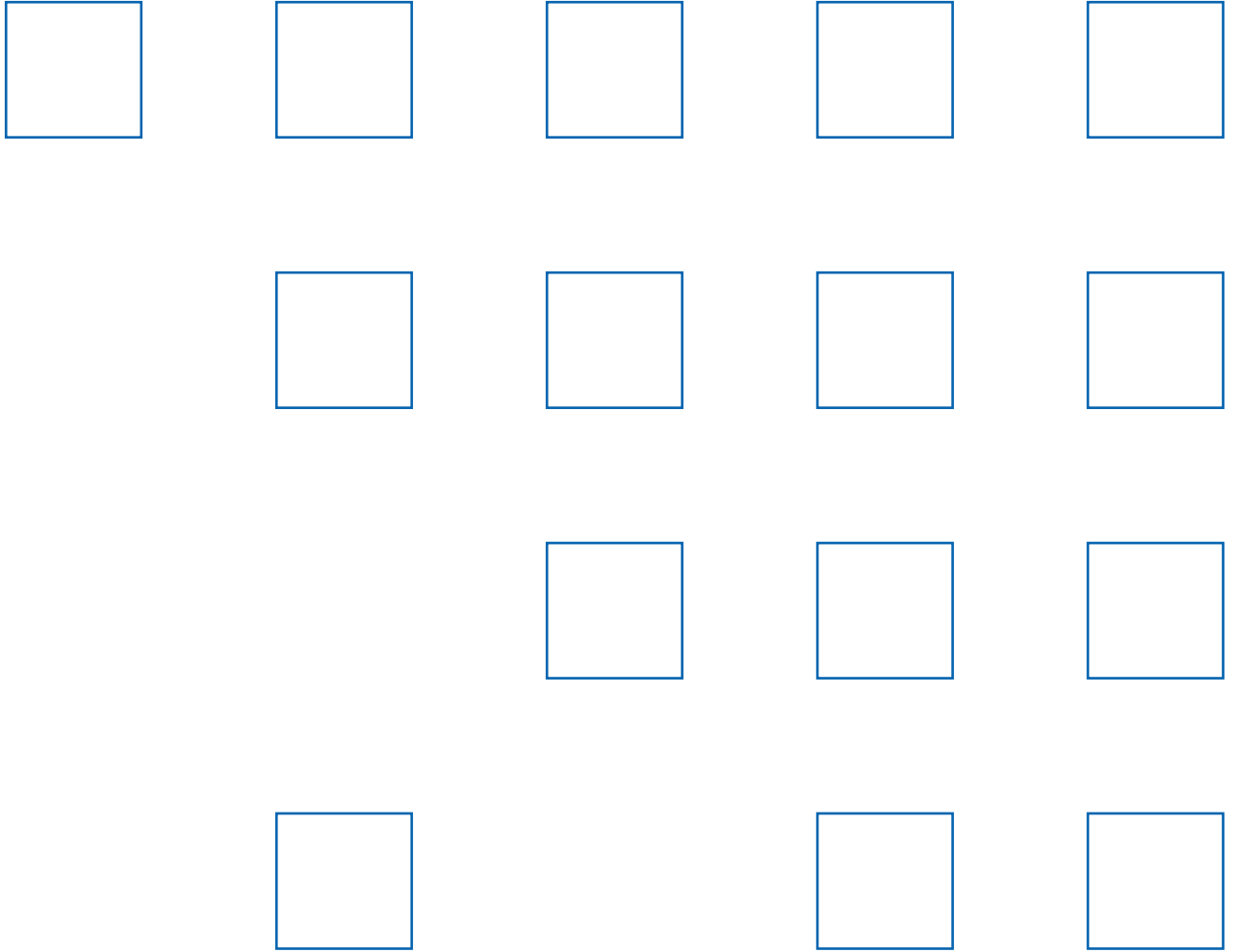
- چگونه تیم های موفق بسازیم؟ ۴. اداره یا رهبری
- چگونه میتوانم یک رهبر بهتر شوم؟ ۴. اداره یا رهبری
- چرا و چگونه میتوانم رهبران قدرتمندی در اداره خود پرورش دهم؟ ۴. اداره یا رهبری

ابزار موجود بیشتر:

ورک شیت برای ایجاد اهداف موثر

ورک شیت برای ایجاد تیم های بزرگ

ارزیابی موثریت تیم



۱۹.
چگونه میتوانم یک
رهبر بهتر باشم؟

معمولاً رهبران افرادی اند که کمترین آموزش حرفه ای را در یک اداره نیازمند میباشند. اکثر رهبران موثر، دائماً فرصت های آنی را برای یادگیری پیدا میکنند که ذهنیت آنها را فراتر از محیط کاری شان وسعت میدهد.

چند راه برای اینکه رهبران بتوانند روند یادگیری شان را ادامه بدهند ذیلاً توضیح گردیده است:

- دنبال فرصت هایی باشید که بتوانید چیز های جدید را تجربه کنید.
- بالای دستاورد ها و اهداف رهبری تان فکر کنید.
- با رهبران تشبث ها، جامعه و خانواده حرف بزنید، کسانی که شما آنها را تحسین میکنید و ببینید که چه چیزهایی از آنها آموخته میتوانید.
- درباره رهبری تان نظر بخواهید.
- با خواندن و نوشتن بدنبال معلومات جدید باشید.

بیشتر بدانیم:

یکی از راه های طبیعی برای یادگیری و رشد شخصی این است که به تجربه های خود نگاه کنید و به درسهایی که از آنها آموخته اید توجه نمائید. این بدین معناست که فکر شما راحت تر است. به اطرافیان تان و تعاملات تان با دیگران تفکر نمائید. بطور مثال به کسانی که با آنها هستید توجه بیشتری کنید. زمانیکه با شرایط جدید روبرو میشوید از تمامی حواس تان استفاده کنید. به دقت گوش دهید و تماشا کنید. به اتفاقاتی که در اطراف تان میافتد توجه کنید، اما به چیزهایی که در پشت سر آنها اتفاق میافتد نیز متوجه باشید.

به جاهای جدید سر بزنید. یک جای ناآشنا، حتی اگر در همسایگی شما باشد میتواند ذهن تان را برای نظریات جدید باز کند. دیدن از جاهای جدید در شهر تان، در یک شهر جدید و یا یک ولایت دیگر میتواند دید و تفکر شما را نسبت به تشبث تان به هدف تان و به دستاوردهایتان تغییر دهد.

دیدگاه تان را تغییر دهید تا مهارت های مشاهده تان را توسعه دهید. به مردم یا تعمیر ها یا انواع وسایط نقلیه ای که میبینید یا میشنوید، تیزتر تمرکز کنید. تلاش کنید همه چیز را به شکل دیگر ببینید. غذا ها و موسیقی های جدید را امتحان کنید. ذهن تانرا مصروف تجربه های جدید کنید. ازین طریق ممکن بینش هایی را برای چالش ها و سوالات خود بیابید. حد اقل، تجربه های جدید باعث میشود انرژی رهبری تان دوباره تقویت شود.

برای فکر کردن به دستاورد ها و اهداف رهبری تان وقت بگذارید. در سال گذشته چه دستاوردی داشته اید؟ در ماه گذشته چطور؟ کدام اهداف هنوز هم در لیست آینده تان جا دارد و کدام ها باید اصلاح شوند تا به نتیجه دلخواه تان برسید؟

به رهبرانی فکر کنید که با آنها کار کرده اید. کدام خصوصیات یا رفتار های رهبرانی که با آنها کار کرده اید را تحسین میکنید؟ کدام خصوصیات شما و آنها با هم مشابه اند؟ چگونه میتوانید خواص رهبری تان را توسعه دهید تا شبیه آنها شوید؟

حتی بدترین رهبرانی که با آنها کار کرده اید میتوانند مهارت های رهبری شما را رشد دهند. آنها چه کارهایی میکردند که باعث میشد شما از آنها خوش تان نیاید؟ چگونه میتوانید فکر تان را راحت کنید تا مانند آنها نبوده و به شکل متفاوت رهبری کنید؟ از اشتباهات و کوتاهی های شان چه آموخته اید؟

تلاش کنید اطرافیان تان بهترین الگوهایی باشد که میتوانید پیدا کنید. زمانی که رهبران مشهور تشبث درباره کلید موفقیت شان حرف میزنند، میگویند که اطرافیان خود را از بهترین کارمندان و اشخاص با استعدادتر از خودشان پر کرده بودند. این به این معناست که باید جرأت این را داشته باشید که متخصصین را استخدام کنید و یک فکر عالی داشته باشید که به آنها گوش فرا داده و ببینید که آنها به شما چه درسی داده میتوانند. شما چگونه آنرا به دست آورده میتوانید؟ این کار چگونه میتواند اهداف شما را برای آینده تان شکل دهد؟

با رهبران خانواده، جامعه و تشبثات که آنها را تحسین میکنید، صحبت کنید. نظریات تان را درباره روش های رهبری مقایسه کنید و ببینید کدام ها برای شما مفید اند. برای بخش هایی که میخواهید در آن پیشرفت کنید از آنها نظریه بخواهید. اگر رضایت داشتند به محیط کار شان سر بزنید و کار کرد شان را ببینید. ببینید که کدام کار را بهتر انجام میدهند. به این فکر کنید که چگونه میتوانید با استفاده از رفتار شان از اداره خود نفع ببرید.

در رابطه با سبک رهبری تان از دیگران نظر بخواهید. دیگران کدام بخش سبک کاری تان را دوست دارند؟ آنها میخواهند شما چه کاری را به شکل متفاوت انجام دهید. به نظریات شان به دقت گوش دهید. درباره نظریات شان حالت دفاعی را به خود نگیرید. بخاطر پیشنهادات شان از آنها تشکر کنید.

بیشتر مطالعه کنید. با مطالعه کردن دانش و مهارت خواندن تان را بالا ببرید. کتاب ها و مقالات خوب بشمارای در رابطه با رهبری بهتر وجود دارد. همچنان، خواندن بیوگرافی رهبران قبلی یا فعلی میتواند الهام بخش پیشرفت شما برای رهبریت باشد. حتی مطالعه موضوعاتی که مرتبط با رهبری نباشد نیز میتواند ذهن شما را برای نظریات جدیدی باز کند که میتوانند با شما و اداره تان انطباق پذیر باشند. اگر مطالعه تان خوب نیست، میتوانید کتاب های صوتی یا ویدیو های یوتیوب را در تبلت، موبایل یا کامپیوتر خود داشته باشید. وقت گذاشتن برای یادگیری مداوم تضمینی برای شماسست تا یک رهبر بهتری شوید.

📄 واژه نامه این بخش:

مفاد: سودی که از درآمد چیزی بدست میآید.

نظر: معلوماتی که به یک شخص داده میشود تا به بهبود و یا تغییر رویه شان کمک کند.

هدف: نتیجه قابل مشاهده و ارزیابی که دارای یک یا چند هدف کوچک دیگر بوده و در یک دوره زمانی مشخص بدست میآید.

🔗 برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

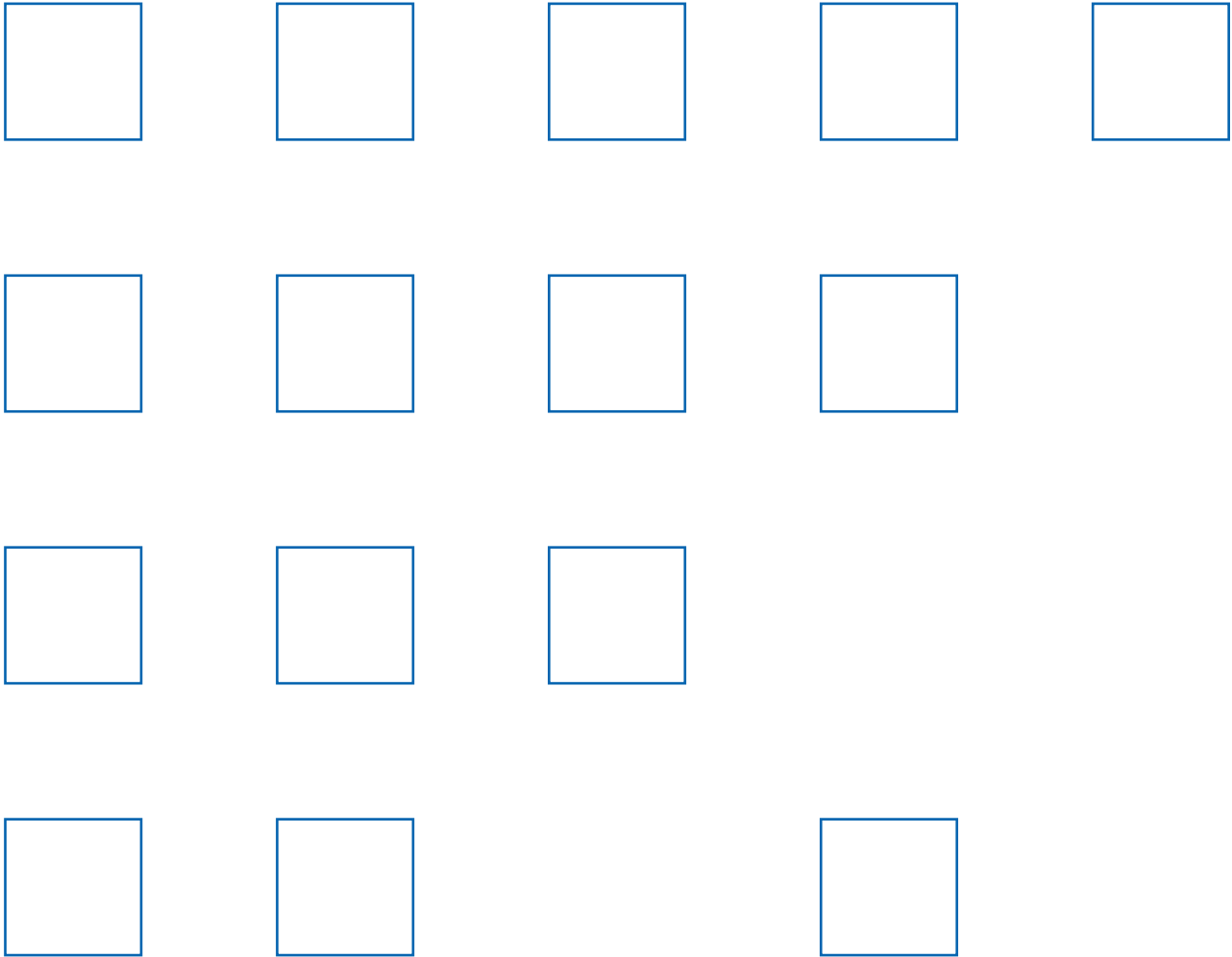
- رهبران خوب چه خصوصیتی دارند؟ ۴. اداره یا رهبری
- رهبران موثر چه کارهایی را انجام میدهند؟ ۴. اداره یا رهبری
- چرا و چگونه میتوانم رهبران قدرتمندی در اداره خود پرورش دهم؟ ۴. اداره یا رهبری

🔧 ابزار موجود بیشتر:

ورک شیت برای ایجاد تیم های بزرگ

ورک شیت برای ایجاد اهداف موثر

راهنمای دریافت کمک از دیگران



۲۰.

چرا و چگونه میتوانم رهبران قدرتمندی
در اداره خود پرورش دهم؟

رهبران ورزیده تلاش میکنند تا بالای مهارت های رهبری بهترین کارمندان شان سرمایه گذاری کنند. این کار بسیار عملی است. زمانی که کارمندان تان مسئولیت و صلاحیت بیشتری را در دست گرفتند، این به شما فرصت میدهد تا بیشتر بالای وظایف مهم رهبری تمرکز کنید که صرفاً خودتان از عهده آن برآمده نمیتوانید. همچنان، کارمندی که برایشان فرصت ساختن، عمل کردن و بدست آوردن پاداش داده شده است، برای به عهده گرفتن مسئولیت ها مشتاق و راضی تر میباشد. رضایت کافی باعث میشود تا کارمندان کار شان را بهتر انجام دهند و بجای گرفتن یک وظیفه در یک اداره دیگر، با شما باقی بمانند.

برای اینکه در اداره تان یک رهبری قوی ایجاد کنید، از این پنج مرحله مهم استفاده کنید:

- در استخدام اشخاص دقت کنید.
- زمانی که کارمندان جدید استخدام میکنید، کارمندان فعلی تان را نیز شامل مصاحبه کنید.
- به کارمندان تان آموزش دهید تا مانند یک رهبر رفتار کنند.
- به کارمندان تان کمک کنید اعتماد بنفس خود را بدست آورده و خود را رشد دهند.
- به خوبی با دیگران رفتار کنید.

رهبران ادارات بسیار موفق زمان و دیگر منابع خود را سرمایه گذاری میکنند تا رهبران قدرتمند در سازمان خود بوجود بیاورند. آنها تمامی کارمندان خود را تشویق میکنند تا بیشترین تلاش خود را بخرچ داده و از تمامی مهارت های خود استفاده کنند. آنها میدانند که این کار باعث میشود که تمامی کارمندان از نیاز اداره، مشتریان و جامعه شان هم بیشتر کار کنند.

بیشتر بدانیم

چگونه میتوان رهبران قدرتمندی در اداره خود پرورش داد؟

- مرحله اول: در استخدام اشخاص دقت کنید. برای شروع اهمیت زیادی به استخدام اشخاص دهید. بدنبال کارمندی باشید که میخواهند یاد بگیرند و رشد کنند. اشخاصی را استخدام کنید که میتوانند با هدف و ماموریت اداره تان خود را سازگار بسازند. این احتمالاً میتواند شامل سخت کوشیدن و همکاری سخاوتمندانه شان نیز باشد. یا زمانی که با مشتریان ارتباط میگیرند اهمیت ویژه ای بدهند. زمانی که کارمندان تان را استخدام و انتخاب میکنید، از آنها بپرسید که درباره عملکرد شان در وظیفه قبلی شان معلومات دهند. دقیق گوش دهید و بدنبال علایمی باشید که آنها تلاش میکنند نشان بدهند چگونه به اهداف اداره تان پایبند خواهند بود. از آنها ۳ مرجع بخواهید و مراجع شان را بررسی کنید. از آنها درباره قابلیت های درخواست کننده برای وظیفه ای که میخواهید او را استخدام کنید، بپرسید. اگر امکان دارد، تلاش کنید که به مخاطبین خود نیز تماس گرفته و بازجو شوید که آیا این متقاضی را میشناسد یا خیر. ممکن آنها شما را به کسی معرفی کنند که او این متقاضی را میشناسد.

ممکن بعضی اوقات وسوسه شوید که یکی از اعضای فامیل یا اقوام خود را استخدام کنید تا بتوانید در قسمت مالی خود به او اعتماد کنید. اما اگر آن شخص مهارت های کافی را برای انجام آن کار نداشته باشد، شما یک مشکل بزرگتر را برای هردو جانب خلق خواهید کرد. شما مهارت های کافی را که ضرورت دارید بدست نخواهید آورد و او نیز از عدم توانایی انجام کار ناامید خواهد شد. بسیار مهم است که هر کسی را که استخدام میکنید کاملاً برای آن کار مناسب باشد.

- مرحله دوم: زمانی که کارمندان جدید استخدام میکنید، کارمندان فعلی تان را نیز شامل مصاحبه کنید. زمانی که با متقاضی مصاحبه میکنید، اشخاصی از قبیل ناظرین و همکاران را که مستقیماً با درخواست کننده در ارتباط خواهند بود نیز شامل مصاحبه کنید. از تمامی کارمندی که با متقاضی حین آمدن او به اداره در ارتباط شده اند نظر بخواهید. آنها از چه چیز متقاضی خوش شان آمده است؟ چرا فکر میکنند که متقاضی بدرد اداره میخورد/نمیخورد؟ امروزه تعداد زیادی از بهترین ادارات از متقاضی مصاحبه خود را بشکل یک تیم میگیرند تا تعدادی از اشخاص متفاوت بتوانند از پاسخ های متقاضی مفهوم بگیرند. به پاسخ های آنها گوش دهید و آنها را شامل ارزیابی کلی متقاضی نیز بسازید.

- مرحله سوم: به کارمندان تان آموزش دهید تا مانند یک رهبر رفتار کنند. آنها را تشویق کنید که به دنبال مسئولیت و صلاحیت بیشتری باشند. مهارت های جدید به آنها آوزش دهید. تعلیمات و تجهیزات جدیدی در اختیار آنها بگذارید تا بتوانند بهترین عملکرد خود را نشان دهند. آنها را تشویق کنید که سوال بپرسند و پیشنهاد بدهند و زمانیکه این کار را کردند یک جواب مثبت به آنها بدهید. این روش ها به آنها کمک خواهد کرد قابلیت های رهبری خود را توسعه و رشد بدهند.

- مرحله چهارم: به کارمندان تان کمک کنید اعتماد بنفس خود را بدست آورده و خود را رشد دهند. زمانیکه کارمندان تلاش میکنند مسئولیت های جدید را به عهده بگیرند و نظریات جدیدی را شریک بسازند، قبول کنید که احتمال دارد بعضی اشتباهات را داشته باشند. با یک دیدگاه مثبت برایشان نظر صادقانه و سریع بدهید. به خاطر داشته باشید که شما میخواهید به آنها کمک کنید رشد کنند. یاد تان باشد کسانی که تلاش میکنند برای رهبری آماده شان کنید، در حال تلاش اند که از خود نوآوری و خلاقیت هایی بروز بدهند تا شخصاً رشد کنند و خود را به مخاطره می اندازند تا با اداره همکاری بیشتری داشته باشند. زمانیکه آنها شکست میخورند، بشکل سختگیرانه از آنها انتقاد نکنید. از آنها توقع پیشرفت بسیار زیاد در مدت زمان کوتاهی نداشته باشید. زمانیکه موفق میشوند، از تلاش های خوب شان تقدیر کرده و با یک قدردانی خاص اعتماد بنفس شان را بالا ببرید.
- مرحله پنجم: با دیگران به خوبی رفتار کنید. از کارمندان تان در تمامی سطوح قدردانی کرده و برایشان پاداش بدهید تا از حداقل نیازمندی کارشان فراتر بروند. با این کار، شما یک اداره با کارمندان با عملکرد فوق العاده بوجود خواهید آورد. رفتار خوب با دیگران باعث میشود کارمندان تان بسوی نقش های مدیریت و رهبریت رشد کنند. در این میان، آنها ممکن راه های خلاقانه تری خلق کنند تا اجناس و خدمات تان را ارزان تر، سریعتر و بهتر ایجاد و ارائه کنند. با مهارت های بهتر و تقدیر شدن، کارمندان تان در تمامی سطوح اعتماد بنفس لازم را خواهند داشت تا به اداره تان کمک نموده و به مشتریان و جامعه تان بهتر خدمت کنند.

واژه نامه این بخش:

مشتری: شخص یا اداره ای که محصولات یا خدمات شما را از یک فروشگاه یا یک تشبث خریداری میکند.

نظریات: معلوماتی که به یک شخص داده میشود تا به بهبود و یا تغییر رویه شان کمک کند.

خود را به مخاطره انداختن: انجام دادن عملی با وجود اینکه نمیدانید چه اتفاقی خواهد افتاد.

اهداف بزرگ (STRETCH GOALS): خود را به مخاطره انداختن و کارهای چالش برانگیز تری را انجام دادن و انجام همکاری های بیشتر از حداقل نیازمندی های وظیفه یک شخص.

برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- چگونه رفتار یکی از کارمندان خود را تغییر دهم؟ ۴. اداره یا رهبری
- چرا و چگونه کارمندان خود را توانمند تر بسازم؟ ۴. اداره یا رهبری
- چگونه میتوانم یک رهبر بهتر شوم؟ ۴. اداره یا رهبری

ابزار موجود بیشتر:

ارزیابی موثریت تیم

ورک شیت برای ایجاد اهداف موثر



ابزار