



بر قله‌های اقتدار (جلد ۲)

شیوه‌ها و سبک‌های رهبری

دکتر مراد کردی

امروزه کتاب‌خوانی و علم‌آموزی، نه تنها یک وظیفه‌ی ملی، که یک واجب دینی است.

مقام معظم رهبری

در عصر حاضر یکی از شاخصه‌های ارزیابی رشد، توسعه و پیشرفت فرهنگی هر کشوری میزان تولید کتاب، مطالعه و کتاب‌خوانی مردم آن مرز و بوم است. ایران اسلامی نیز از دیرباز تاکنون با داشتن تمدنی چندهزارساله و مراکز متعدد علمی، فرهنگی، کتابخانه‌های معتبر، علما و دانشمندان بزرگ با آثار ارزشمند تاریخی، سرآمد دولت‌ها و ملت‌های دیگر بوده و در عرصه‌ی فرهنگ و تمدن جهانی به‌سان خورشیدی تابناک همچنان می‌درخشد و با فرزندان نیک‌نهاد خویش هنرنمایی می‌کند. چه کسی است که در دنیا با دانشمندان فرزانه و نام‌آور ایرانی همچون ابوعلی سینا، ابوریحان بیرونی، فارابی، خوارزمی و ... همچنین شاعران برجسته‌ای نظیر فردوسی، سعدی، مولوی، حافظ و ... آشنا نباشد و در مقابل عظمت آنها سر تعظیم فرود نیاورد. تمامی این افتخارات ارزشمند، برگرفته از میزان عشق و علاقه فراوان ملت ما به فراگیری علم و دانش از طریق خواندن و مطالعه منابع و کتاب‌های گوناگون است. به شکرانه‌ی الهی، تاریخ و گذشته ما، همیشه درخشان و پر بار است. ولی اکنون در این زمینه در چه جایگاهی قرار داریم؟ آمار و ارقام ارائه‌شده از سوی مجامع و سازمان‌های فرهنگی در مورد سرانه‌ی مطالعه‌ی هر ایرانی، برایمان چندان امیدوارکننده نمی‌باشد و رهبر معظم انقلاب اسلامی نیز از این وضعیت بارها اظهار گله و ناخشنودی نموده‌اند.

کتاب، دروازه‌ای به سوی گستره‌ی دانش و معرفت است و کتاب خوب، یکی از بهترین ابزارهای کمال بشری است. همه‌ی دستاوردهای بشر در سراسر عمر جهان، تا آنجا که قابل کتابت بوده است، در میان دست‌نوشته‌هایی است که انسان‌ها پدید آورده و می‌آورند. در این مجموعه‌ی بی‌نظیر، تعالیم الهی، درس‌های پیامبران به بشر، و همچنین علوم مختلفی است که سعادت بشر بدون آگاهی از آنها امکان‌پذیر نیست. کسی که با دنیای زیبا و زندگی‌بخش کتاب ارتباط ندارد بی‌شک از مهم‌ترین دستاورد انسانی و نیز از بیشترین معارف الهی و بشری محروم است. با این دیدگاه، به‌روشنی می‌توان ارزش و مفهوم رمزی عمیق در این حقیقت تاریخی را دریافت که اولین خطاب خداوند متعال به پیامبر گرامی اسلام (ص) این است که «بخوان!» و در اولین

سوره‌ای که بر آن فرستاده‌ی عظیم‌الشان خداوند، فرود آمده، نام «قلم» به تجلیل یاد شده‌است: «اقْرَأْ وَ رَبُّكَ الْأَكْرَمُ. الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ» در اهمیت عنصر کتاب برای تکامل جامعه‌ی انسانی، همین بس که تمامی ادیان آسمانی و رجال بزرگ تاریخ بشری، از طریق کتاب جاودانه مانده‌اند.

دانشگاه پیام‌نور با گستره‌ی جغرافیایی ایران‌شمول خود با هدف آموزش برای همه، همه‌جا و همه‌وقت، به‌عنوان دانشگاهی کتاب‌محور در نظام آموزش عالی کشورمان، افتخار دارد جایگاه اندیشه‌سازی و خردورزی بخش عظیمی از جوانان جویای علم این مرز و بوم باشد. تلاش فراوانی در ایام طولانی فعالیت این دانشگاه انجام پذیرفته تا با بهره‌گیری از تجربه‌های گرانقدر استادان و صاحب‌نظران برجسته کشورمان، کتاب‌ها و منابع آموزشی درسی شاخص و خودآموز تولید شود. در آینده هم، این مهم با هدف ارتقای سطح علمی، روزآمدی و توجه بیشتر به نیازهای مخاطبان دانشگاه پیام‌نور با جدیت ادامه خواهد داشت. به‌طور قطع استفاده از نظرات استادان، صاحب‌نظران و دانشجویان محترم، ما را در انجام این وظیفه‌ی مهم و خطیر یاری‌رسان خواهد بود. پیشاپیش از تمامی عزیزانی که با نقد، تصحیح و پیشنهادهای خود ما را در انجام این وظیفه‌ی خطیر یاری می‌رسانند، سپاسگزاری می‌نماییم. لازم است از تمامی اندیشمندانی که تاکنون دانشگاه پیام‌نور را منزلگاه اندیشه‌سازی خود دانسته و ما را در تولید کتاب و محتوای آموزشی درسی یاری نموده‌اند، صمیمانه قدردانی گردد. موفقیت و بهروزی تمامی دانشجویان و دانش‌پژوهان عزیز آرزوی همیشگی ما است.

دانشگاه پیام‌نور

فهرست مطالب

مقدمه ----- سیزده

فصل اول ----- ۱

خودآگاهی ----- ۲

افزایش خودآگاهی ----- ۲

اطلاعات کلی درباره رفتار انسان ----- ۳

دریافت بازخورد از طرحهای خودارزیابی ----- ۳

دریافت بازخورد متناوب از افراد شاغل ----- ۴

کسب شناخت از طریق روانشناسی و مشاوره شغلی ----- ۶

دام خودآگاهی ----- ۶

برداشت از خود: درباره خود چه فکر می کنید؟ ----- ۷

برداشت از خود و اعتمادبه نفس ----- ۷

شناخت گروهی و برداشت از خود ----- ۸

چالش توهمهای مثبت ----- ۸

ماهیت و پیامدهای عزت نفس ----- ۹

ماهیت عزت نفس ----- ۹

پیامدهای عزت نفس ----- ۱۱

راههای افزایش عزت نفس ----- ۱۲

ایجاد اعتمادبه نفس ----- ۱۴

فصل دوم ----- ۱۹

انواع اعتماد در سازمان ----- ۲۱

طبقه‌بندی اعتماد سازمانی از دیدگاه نظریه پردازان ----- ۲۳

۲۴----- مدل‌های اعتماد سازمانی

۲۴----- مدل الونن و دیگران

۲۶----- مدل مایر و دیگران

۲۶----- مدل مارتینز

۲۷----- جنبه‌های شخصی اعتماد

۲۷----- جنبه‌های مدیریتی اعتماد

۲۹----- ترکیب جنبه‌های شخصی و مدیریتی در اعتماد

۲۹----- مدل مبتنی بر ارزش‌ها، نگرش‌ها و حالات

۲۹----- ارزش‌ها و نقش آنها در اعتماد

۳۱----- نگرش‌ها

۳۳----- حالات و احساسات

۳۶----- ارتباط ارزش‌ها، نگرش‌ها و حالات

۳۶----- ۵. اعتمادسازی در سازمان

۳۷----- گام نخست: فرهنگ‌سازی

۳۷----- گام دوم: رهبری

۳۸----- گام سوم: ایجاد ارتباطات

۴۰----- شیوه‌های اعتمادسازی

۴۳----- فصل سوم

۴۵----- تغییر سازمانی بی‌مقدمه صورت نمی‌گیرد

۴۷----- انواع تغییرات سازمانی

۴۸----- عوامل اصلی تغییر

۱. تغییرات حوزه کسب و کار ----- ۴۹
۲. تغییرات فناوری ----- ۴۹
- مدیریت تغییر سازمانی ----- ۴۹
۵. اهداف سازمانی برای تغییر ----- ۵۰
۶. موانع سازمانی ----- ۵۱
- انواع تغییر ----- ۵۲
- انواع دیگری از تغییر از دیدگاه لیندا آکرمن آندرسون (۱۹۸۶) ----- ۵۳
- مدل‌های تغییر ----- ۵۵
- مدل سه مرحله‌ای کرت لوین ----- ۵۵
- مدل بیر (۱۹۹۰) ----- ۵۶
- مدل ثرلی (۱۹۷۹) ----- ۵۸
- مدل فرایند گسترش یافته ----- ۵۹
- راهبردهای تغییر برنامه‌ریزی شده ----- ۶۰
۱. فشار و اجبار ----- ۶۰
۲. ترغیب عقلایی ----- ۶۰
۳. قدرت مشترک ----- ۶۱
۴. مقاومت در برابر تغییر ----- ۶۱
- ۱-۴ چرا افراد در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند؟ ----- ۶۱
- ۲-۴ چگونه مقاومت در مقابل تغییر را به حداقل برسانیم؟ ----- ۶۲
- ۳-۴ چگونه با مقاومت در مقابل تغییر برخورد کنیم؟ ----- ۶۲
- بررسی واکنش کارمندان در برابر تغییرات سازمان ----- ۶۴

فصل چهارم ----- ۶۷

- تحول اقتصاد و کسب و کار ----- ۶۹

فصل پنجم-----۷۳

۷۶-----شناسایی ریسک

۷۷-----عناصر اصلی ریسک

۷۸-----انواع ریسک

۷۹-----ریسک‌های نیروی انسانی

۸۰-----تاریخچه مدیریت ریسک

۸۱-----مدیریت ریسک چیست؟

۸۱-----نظریه‌های پژوهشگران بارز در زمینه مدیریت ریسک

۸۲-----فواید مدیریت ریسک

۸۳-----مساعدت‌های مدیریت ریسک

۸۳-----مساعدت به شرکت

۸۳-----مساعدت به خانواده و جامعه

۸۳-----اهداف مدیریت ریسک

۸۴-----فرایند مدیریت ریسک

۸۴-----برنامه‌ریزی

۸۵-----ارزیابی

۸۵-----اداره‌کردن

۸۶-----نظارت و گزارش‌دهی

۸۷-----مدیریت ریسک سازمانی

۸۸-----وسعت وظایف مدیران ریسک

۸۸-----عناوین و مشخصه‌های مدیر ریسک

۸۸-----مزایای مدیریت ریسک سازمانی

- ۸۸----- ابزارهای مدیریت ریسک
- ۸۹----- راهبردهای مدیریت ریسک
- ۹۱----- ارزیابی ریسک
- ۹۱----- کاهش ریسک
- ۹۲----- نکات اصلی در مدیریت موفق ریسک

فصل ششم----- ۹۵

فصل هفتم----- ۹۹

- ۱۰۵----- دیدگاه‌های مختلف درباره خلاقیت
- ۱۰۵----- خلاقیت از دیدگاه روان‌شناسی
- ۱۰۷----- خلاقیت از دیدگاه سازمانی
- ۱۰۹----- تغییرات محیطی، سازمان‌ها و خلاقیت
- ۱۱۰----- خلاقیت سازمانی در سازمان‌ها
- ۱۱۱----- عوامل اساسی موفقیت خلاقیت سازمانی
- ۱۱۳----- عوامل مؤثر بر خلاقیت

فصل هشتم----- ۱۱۵

فصل نهم----- ۱۱۹

- ۱۲۰----- معنویت در کار
- ۱۲۲----- معنویت عصر جدید
- ۱۲۵----- دین (مذهب) و معنویت
- ۱۲۵----- رهبری معنوی

۱۲۷----- ابعاد رهبری معنوی

۱۲۹----- بررسی معنویت از دیدگاه‌های مختلف

۱۳۰----- مدل رهبری معنوی

۱۳۱----- معنویت در سازمان‌ها

۱۳۲----- معنویت در کار

۱۳۳----- معنویت در رهبری

۱۳۵----- مدل رهبری خدمتگزار

۱۳۶----- رهبری تحول‌آفرین

فصل دهم----- ۱۳۹

۱۴۱----- زمان منبعی نادر و جبران‌ناپذیر

۱۴۲----- روش‌های زمان‌بندی و تعیین اولویت

۱۴۲----- جدول کار یا کارنما

۱۴۴----- زمان‌یابی

۱۴۶----- مدیریت زمان در اداره جلسه‌ها

فصل یازدهم----- ۱۴۹

۱۵۲----- رهبر و رهبری خدمتگزار

۱۵۵----- نظریات رهبری خدمتگزار

۱۵۸----- کاربردهای رهبری خدمتگزار

۱۶۰----- ویژگی‌های رهبری خدمتگزار

۱۶۲----- رهبری خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان

مدل‌های رهبری خدمتگزار-----۱۶۳

الف) مدل اسپیرز-----۱۶۳

ب) مدل پیچ و وننگ-----۱۶۴

پ) مدل پترسون و وینستون-----۱۶۵

ت) مدل راسل و استون-----۱۶۵

ث) تئوری رهبری خدمتگزار پترسون-----۱۶۵

منابع فارسی-----۱۷۴

منابع انگلیسی-----۱۷۵

مقدمه

مهندس حاتم شاکرمی کارشناس ارشد مدیریت با سوابق کاری در بخش‌های خصوصی و دولتی در مسئولیت‌های مدیریت اجرایی به‌ویژه در حوزه روابط کار، همراه با مشاوران و کارشناسان وزارت کار و امور اجتماعی سابق (وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی فعلی) در سال ۱۳۸۷ شمسی (۲۰۰۸ میلادی) با انجام دو مأموریت و بازدید، آن‌هم به فاصله دو ماه، از مجموعه گروه صنعتی پلیمر بوشهر، مهندس عبدالزهره وطن‌دوست، بنیان‌گذار و مدیرعامل وقت گروه صنعتی پلیمر بوشهر، را از نزدیک ملاقات کرده، فرصتی به دست آوردند تا با روحیات و تفکرات مدیریتی کارآفرینی بزرگ آشنا شوند. از نظر مهندس شاکرمی شکیبایی و تواضع مهندس وطن‌دوست در بیان توضیحات فنی و اقتصادی و ارائه دلایل و عوامل ایجاد مشکل یا بهتر بگوییم تحمیل مشکلات بر واحدهای تولیدی تحت رهبری ایشان و همچنین پایداری و ایستادگی در برابر آن شرایط^۱ جای بسی تحسین داشت.

مقاومت رهبر گروه صنعتی پلیمر با بیش از بیست واحد تولیدی در برابر شرایط سخت حاکم بر فعالیت‌های تولیدی برای تحسین برانگیز بود. در سفر دوم هنگام

۱. سیاست‌های مالی و پولی و تصمیمات ضدتولید مسئولان دستگاه‌های ذی‌ربط دولت‌های نهم و دهم در آن مقطع زمانی ایران به‌ویژه در بخش تعرفه‌ها و عوارض گمرکی و سیاست‌های اعمال‌شده در امور واردات بی‌رویه کالاهای غیرکیفی به کشور، موجب زمین‌گیر شدن تولیدات صنعتی و حتی کشاورزی در کشور شده بود. به اعتراف مسئولان وقت و آمارهای ارائه‌شده بالغ بر ۸۰ درصد کارخانه‌های کشور یا به‌کلی تعطیل یا نیمه‌فعال شده بودند.

بازگشت به تهران فرصتی دست داد که در طول پرواز در کنار مهندس وطن دوست ایشان را همراهی کنند و این موضوع موجب آشنایی بیشتر طرفین شد. مهندس شاکرمی چهارده سال در واحدهای تولیدی و صنعتی فعالیت داشته و سپس به عنوان مدیرکل اجرایی در وزارت کار مشغول به کار شده اند. با شکل گیری دولت نهم با بی مهری مواجه و ناچار به ترک مسئولیت شده، در سمت کارشناس عالی وزارت کار با مهندس وطن دوست آشنا می شوند.

در سفر کاری تصادفی، با توجه به اینکه مهندس وطن دوست بیشتر با سوابق ایشان آشنا می شوند، هنگام خروج از ترمینال فرودگاه به ایشان پیشنهاد می دهند که در صورت تمایل هرچند به صورت پاره وقت به گروه ملحق شوند. مهندس شاکرمی پس از یک هفته با انجام مذاکراتی در دفتر خود در خیابان شهید بهشتی تهران با مهندس وطن دوست به توافق می رسند که به عنوان مشاور ارشد مدیرعامل دو روز در هفته با گروه همکاری کنند. این همکاری در سال های بعد بیشتر و هم اکنون به طور کلی از دستگاه پیشین دولتی خود جدا و به صورت تمام وقت به گروه پیوسته اند.

مهندس شاکرمی تمام ویژگی های رهبری علمی، خلاق و نوآور مهندس وطن دوست را که در مدت هفت سال آشنایی، در خصوص آن ها اطلاع پیدا کرده و دانستن آن را برای فعالان حوزه کار و تولید مفید تشخیص داده اند، به صورت خلاصه بیان کرده اند؛ با این هدف که خواندن و دانستن آن کمک و راهنمایی برای علاقه مندان به فعالیت در حوزه کسب و کار و سرمایه ای ارزشمند و ماندگار برای نسل های آینده ایران اسلامی باشد. نویسنده که ثبت گوشه ای از توانمندی و ویژگی های رهبری علمی و تجربی این کارآفرین گران سنگ را دینی بر ذمه خود می داند، بر این باور است که توسعه و تعمیم فرهنگ کارآفرینی کمترین کاری است که اهل قلم می توانند در این بزنگاه سرنوشت ساز برای سالم سازی فضای کسب و کار و تولید و اشتغال انجام بدهند.

مراد کردی

خردادماه ۱۳۹۶

فصل اول

خودباوری

تِلْكَ أُمَّةٌ قَدْ خَلَتْ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَ لَكُمْ مَا كَسَبْتُمْ (بقره، ۱۳۴)

آن‌ها امتی بودند که درگذشتند و دستاورد آن‌ها مربوط به تلاش خودشان است و دستاورد شما نیز مربوط به تلاش خودتان است

یکی از راه‌های ورود به بزرگراه موفقیت‌های زندگی، مسیر خودباوری انسان‌هاست. این امر سبب می‌شود شخص، توانمندی‌های اعطاشده از سوی خداوند را شناسایی کرده، برای رسیدن به اهداف خود از آن‌ها بهره‌برد؛ از این‌رو خودباوری بالای مهندس وطن‌دوست به همراه تجربه، دانش، اراده و قدرت رویارویی با مشکلات، به ایشان این شایستگی و توانمندی را داده‌است تا بتواند برای اجرای ایده‌های خود از آن‌ها استفاده کند تا با قرارگرفتن در مسیر موفقیت، به اهداف بلند خود دست یابد.



کارخانه بزرگ خوراک آبزیان هووراش

خودباوری از ویژگی‌های انسان سالم است که مقدمه آن بدون شک خودآگاهی، خودشناسی یا معرفت نفس، خوداتکایی، اعتماد به نفس و در نهایت عزت نفس است که به‌طور خلاصه درباره ماهیت روان‌شناختی این مؤلفه‌ها بحث خواهیم کرد:

خودآگاهی

خودشناسی و خودآگاهی^۱ از اهمیت بالایی برخوردار است؛ زیرا پیش از اینکه بتوانید دیگران را خوب بشناسید، باید خودتان را بشناسید؛ به عبارت دیگر اگر شما از میزان وظیفه‌شناسی خود اطلاع داشته باشید، مشاهده این خصوصیت در دیگران، برای شما ساده‌تر خواهد بود.

در دستیابی به خودآگاهی، تشخیص پیچیدگی خود، بسیار مفید است. خود، به‌طور کلی به مجموعه وجودی^۲ یا فردیت^۳ شخص مربوط می‌شود. در سال ۱۸۹۵، روان‌شناس معروف ویلیامز جیمز^۴ چنین نوشت: «خود یک فرد، مجموع کل چیزهایی است که می‌تواند به خود نسبت دهد». با فرض اینکه منظور جیمز مالکیت‌های مادی نبوده است، می‌توان نتیجه گرفت که مفهوم خود، حداقل از ۱۱۵ سال پیش به‌همین صورت بوده است.

گاهی اوقات، میان خودی که فرد برای جهان بیرونی ترسیم می‌کند و خود درونی، تمایز وجود دارد. خود عمومی^۵، آن چیزی است که فرد در مورد خود، بروز داده یا دیگران آن را در مورد فرد برداشت می‌کنند. خود خصوصی^۶، شخص واقعی است که فرد ممکن است باشد.

افزایش خودآگاهی

برای نیل به خودآگاهی، باید اطلاعات دقیق و صحیحی در مورد خودتان جمع‌آوری کنید. مزیت دیگر خودآگاهی، در ارتباط آن با عملکرد بالا مشخص می‌شود. در مطالعه‌ای، گزارش شخصی مدیران از رفتارشان، با ارزیابی انجام‌شده از سوی سایر

1. Self-understanding
2. Total being
3. Individuality
4. William James
5. Publicself
6. Privateself

فصل اول: خودباوری ۳

اعضای گروه درباره رفتار آن‌ها با یکدیگر مقایسه شد. بررسی نتایج به دست آمده نشان داد که خودارزیابی مدیران دارای عملکرد بالا، با نتایج حاصل از ارزیابی سایر اعضای گروه از آن‌ها، تناسب بیشتری داشت؛ به عبارت دیگر، مدیران دارای عملکرد بالا نسبت به مدیران دارای عملکرد متوسط، از خودآگاهی بیشتری برخوردار بودند. درواقع، مدیرانی که اثربخشی بالاتری دارند، رفتارهای خود را در محیط کار، با دقت بیشتری ارزیابی می‌کنند.

چهار روش برای جمع‌آوری اطلاعات درباره خودشناسی و افزایش خودآگاهی وجود دارد که در ادامه به تبیین آن‌ها خواهیم پرداخت:

۱. کسب اطلاعات کلی درباره رفتار انسان
۲. دریافت بازخورد از طرح‌های خودارزیابی^۱
۳. دریافت بازخورد متناوب^۲ از افراد شاغل
۴. کسب شناخت از طریق روان‌شناسی و مشاور مسیر شغلی

اطلاعات کلی درباره رفتار انسان

هم‌زمان با خواندن یا شنیدن حقایق و مشاهده منظم رفتار افراد، باید درباره خودتان نیز اطلاعاتی به دست آورید. ادراک، ازجمله موضوعات مهم است. برای بهبود خودآگاهی‌تان با در نظر گرفتن ادراک، مجبور خواهید بود اطلاعات را با توجه به شرایط خاص خودتان تفسیر کنید؛ برای مثال یکی از جنبه‌های ادراک، ادراک انتخابی تمایل به مشاهده اوضاع، مطابق با نیازمان در آن لحظه است. در مورد ادراک انتخابی ممکن است به یک آگاهی شخصی، شبیه به این برسید: «چرا به حرف مردم که مرا برای شروع تجارت بسیار بی تجربه می‌دانستند، گوش ندادم. اگر به حرف‌های آن‌ها توجه می‌کردم، شاید مشکلات مالی فعلی را نداشتم».

دریافت بازخورد از طرح‌های خودارزیابی

شما می‌توانید مانند فردی اجتماعی و دارای اعتماد به نفس، عمل کنید. چنانچه آزمون شخصیت درباره خویش انجام دادید و بر اساس آن دریافتید که برون‌گرایی و سازگاری

1. Self-Assessment
2. On and Off

پایینی دارید، نباید نگران نتایج به دست آمده باشید. گاهی نتایج می‌توانند گمراه‌کننده باشند. بهترین روش برای کسب خودآگاهی از آزمون‌های روان‌شناسی تفسیر نتایج حاصله به وسیله فردی متخصص در حوزه سنجش ذهن است.

دریافت بازخورد متناوب از افراد شاغل

یکی از منابع ارزشمند اطلاعاتی برای کسب خودآگاهی، شناسایی افرادی است که به‌طور منظم با شما در تعامل‌اند. اگرچه دریافت بازخورد بدین‌صورت، ممکن است موجب بروز احساس ناراحتی در شما شود، اما اگر به‌طور متناوب صورت پذیرد، می‌تواند تصویر درستی از نحوه تفکر دیگران، در مورد شما ارائه دهد. معمولاً تمام کارفرمایان، در قالب سیستم ارزیابی عملکرد، بازخوردهایی به کارکنان خود ارائه می‌دهند.

در ادامه نمونه‌ای از بازخوردهای مثبت یکی از همکاران از رفتار سازمانی مهندس وطن‌دوست به شرح زیر ارائه می‌شود: «یکی از مواردی که ایشان همیشه به‌ما گوشزد می‌کردند داشتن اخلاق نیکو در کنار انجام کار بود. اخلاق خوب در مجموعه و در خارج از آن مدنظر ایشان بود و خودشان در کنار سخت‌گیری‌های کاری، آن‌چنان رفتاری با کارکنان داشتند که متوجه هیچ تفاوتی میان کارمند ارشد و کارگر خدماتی نمی‌شدیم».^۱

در خلال ارزیابی عملکرد، مدیر، سرپرست یا رهبر تیم، تصور خود را در مورد خوب یا بد بودن نحوه عملکردتان، به شما انتقال می‌دهد. منبع دیگر دریافت بازخورد از مافوق، نظراتی است که وی هرچند وقت یک بار در مورد عملکرد شما ابراز می‌کند؛ برای مثال، ممکن است مدیری بگوید: «چرا گزارش دیروزتان این‌قدر ایراد داشت؟». در این زمان شما می‌توانید میزان وظیفه‌شناسی خود را منعکس کرده، ضعف خود را با وظیفه‌شناسی تان جبران کنید.

همکاران هم منبع مفید دیگری برای دریافت بازخورد هستند. یکی از روش‌های ارزیابی مورد استفاده سازمان‌ها، روش ارزیابی هم‌ردیفان^۲ است. در این سیستم، همکاران

۱. مریم ریانی (فرحی)، مدافع گروه صنعتی پلیمر بوشهر

فصل اول: خودباوری ۵

در ارزیابی عملکرد شغلی کارمند، همکاری می‌کنند. اگرچه همکاران در این سیستم به‌طور تمام و کمال، مسئول ارزیابی یکدیگر نیستند، ولی اطلاعاتشان باید جدی گرفته شود. هرگونه افزایش حقوق می‌تواند با قضاوت همکاران هم‌ردیف، تحت تأثیر قرار گیرد. گروهی از همکاران مشخص می‌کنند که آیا جنبه خاصی از رفتار یا عملکرد شغلی، نقطه قوت محسوب می‌شود یا فرصتی برای بالندگی^۱ (منظور زمینه‌ای خاص است که فرد در آن نیاز به پرورش دارد). اساس «ارزیابی هم‌ردیفان»، به‌انجام ارزیابی به‌وسیله همکاران برمی‌گردد. ارزیابی‌ها علاوه بر مشخص کردن نقاط قوت و همچنین فرصت‌های پیشرفت، می‌توانند پیشنهادهایی برای پرورش فرد ارائه دهند. نتایج حاصل از ارزیابی هم‌ردیفان، می‌تواند به‌وسیله ارزیابی مدیران، کامل شده، به‌ارزیابی کلی منتهی شود.



نمایی از کارخانه‌های پارسیسهم

افرادی که در زندگی شخصی، شما را می‌شناسند، می‌توانند منبع خوبی برای خودشناسی باشند. روشی غیررسمی در به‌دست‌آوردن چنین بازتابی، توجه و دقت

به نظرات غیرارادی و خودجوش دوستان و آشنایان است. دریافت بازخورد از کسانی که شما را می‌شناسند، می‌تواند به صورت نظام‌مندتری نیز انجام شود. شما می‌توانید به تعدادی از آشنایان خود بگویید: «من تلاش می‌کنم با افزایش میزان شناخت از خود، بتوانم کارها را بهتر انجام دهم. شما مرا به خوبی می‌شناسید. نقاط قوت من چیست؟ چگونه می‌توانم پیشرفت کنم؟».

در مورد این روش دریافت بازخورد باید گفت که تعدادی از افراد شکاک، عقیده دارند که دوستان، تصویر درستی از شما ندارند. برعکس آن‌ها سعی می‌کنند جملات تملق‌آمیزی درباره شما بگویند، زیرا برای دوستی با شما ارزش قائل‌اند. باین حال تجربه نشان داده‌است که اگر دیگران را از اهمیت نظرشان آگاه کنید، به‌طور کلی نظرات سازنده‌ای به شما خواهند داد. البته همه نظراتی که به شما داده می‌شود بازخورد مفید ندارند؛ بنابراین، باید نظرات افراد بیشتری را جویا شوید.

کسب شناخت از طریق روان‌شناسی و مشاوره شغلی

یک روش پیشرفته برای دستیابی به خودشناسی، گرفتن بازخورد از یک روان‌شناس یا مشاور پیشرفت شغلی^۱ است. معمولاً مراکزی در دانشگاه‌ها وجود دارد که به ارائه مشاوره شغلی می‌پردازند. مشاوران، اطلاعات لازم را از طریق مصاحبه، آزمون و پرسشنامه کسب می‌کنند. خدمت باارزشی که این مشاوران ارائه می‌دهند، جمع‌آوری اطلاعات در مورد شما و تبدیل این اطلاعات به یک کل معنادار است. برخی از مشاوران شغلی، پیشنهادهای مکتوبی به مراجعه‌کننده ارائه می‌دهند.

دام خودآگاهی

موضوع، نیروی مثبتی است که خودآگاهی در زندگی ما ایجاد می‌کند. با وجود این، خودآگاهی از بُعدی منفی نیز برخوردار است. تمرکز بر خود می‌تواند نقاط ضعف را برجسته کند، همان‌طور که نگاه کردن به آینده می‌تواند لکه‌ها و چین‌وچروک‌های صورتمان را نمایان سازد. در مواردی این موضوع، باعث خودخوری شده، به مسئله‌ای تبدیل می‌شود که فکر ما را بیش‌ازپیش به خود مشغول می‌سازد. زمانی که در مورد

فصل اول: خودباوری ۷

خودمان صحبت می‌کنیم یا به پرسش‌هایی درباره خودمان پاسخ می‌دهیم، در برابر تماشاچیان یا دوربین قرار می‌گیریم یا خودمان را در نوار ویدیویی می‌بینیم، خودآگاهی بیشتری کسب خواهیم کرد و رفتارمان را با برخی استانداردهای ساختگی مقایسه می‌کنیم. نتایج این مقایسه با استانداردها اغلب منفی است و باعث کم شدن عزت نفس می‌شود؛ زیرا ما درمی‌یابیم که از استانداردهای پایینی برخورداریم. دانستن دام خودآگاهی و توجه به آن به ما کمک می‌کند ارزیابی پایین را به حداقل برسانیم و در نتیجه، از جمع‌آوری بازخورد در مورد خودمان سود ببریم.

برداشت از خود: درباره خود چه فکر می‌کنید؟

جنبه دیگر خودشناسی، برداشت از خود^۱ است؛ بدین معنی که شما در مورد خودتان چه فکر می‌کنید یا تصور می‌کنید که چه کسی هستید. فرد موفق یا کسی که به اهدافش می‌رسد، معمولاً برداشت مثبتی از خود دارد. در مقابل، فرد ناموفق، برداشتی منفی از خود دارد. چنین تفاوت‌هایی در برداشت از خود می‌تواند تأثیر عمیقی بر مسیر شغلی شما داشته باشد. اگر خود را فردی موفق نبینید، راه‌هایی را خواهید رفت که به موفقیت منجر نمی‌شود. سه جنبه برداشت از خود عبارت‌اند از: نحوه ارتباط بین برداشت از خود و اعتمادبه‌نفس^۲، شناسایی یا هویت گروهی و چالش توهمات^۳ مثبت.

برداشت از خود و اعتمادبه‌نفس

برداشت قوی از خود، موجب اعتمادبه‌نفس می‌شود و اعتمادبه‌نفس یکی از ملزومات رهبری موفق است. دلیل اینکه بعضی افراد برداشتی قوی از خود دارند و بعضی دیگر، برداشتی متوسط یا ضعیف، به وضوح شناخته شده نیست. یک عامل مهم، بازخوردهایی است که در طول زندگی از افراد دیگر دریافت می‌کنید. اگر از دوسالگی، والدین یا افراد دیگر خانواده و همبازی‌های شما مرتباً به شما بگویند که عالی هستید، این عمل احتمالاً به برداشتی قوی از خود منجر می‌شود.

1. Self-Concept
2. Self-Confidence
3. Illusions