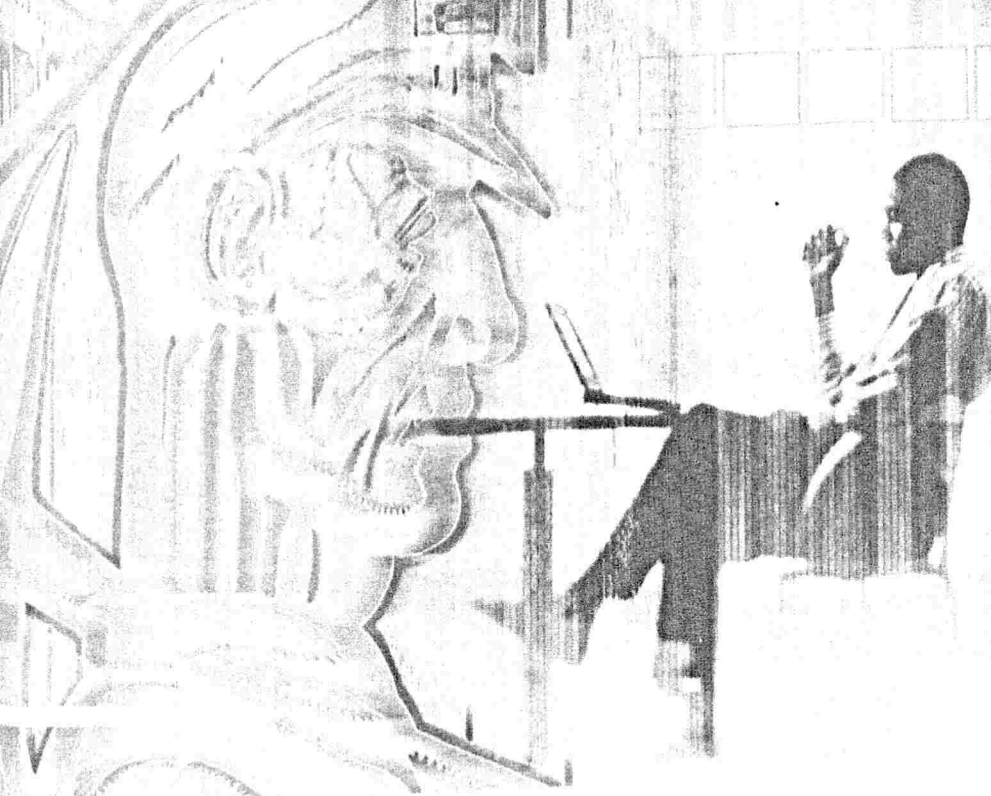


راهبری خردمندانه

■ پذیرش اشتباه
■ جلب حمایت فردی

.....
مهندس یحیی جافریان



راهبری و پذیرش اشتباه

● چکیده

هیچکس، حتی راهبران متعالی سازمان‌های پیش‌تاز دنیا، کامل نیستند و در طی عمر کاری خود اشتباهات زیادی را مرتکب می‌شوند. اما تفاوت انسان‌های متعالی با سایرین این است که اشتباهات خود را می‌شناسند؛ درک می‌کنند، می‌پذیرند و از آنها برای بهبود مستمر خود درس می‌گیرند. قدرت این راهبران و صداقت آنان در پذیرش و اعتراف به اشتباهات است؛ نه در بیان آنچه که درست انجام می‌دهند. برای چنین راهبرانی بعضاً جذابیت اشتباهات از کارهای بزرگ بیشتر است و برای جذابیت بخشیدن به راهبری خود و تعالی مستمر به این اشتباهات توجه ویژه مبذول دارند. آنان علاوه بر اشتباهات خود به اشتباهات دیگر افراد موفق و اینکه آنان چگونه از اشتباهات خود درس گرفته و راه رشد را پیموده‌اند، دقت می‌کنند و از آن درس‌های بزرگ می‌گیرند.

اشتباه چیست ؟

مسئله مهم در مورد اشتباه این است که نخست باید آن را تعریف کنیم. تعریف کردن اشتباه کار راحتی نیست و به عوامل گوناگونی نظیر ارزش‌های سازمان و هر فرد، فرهنگ سازمانی، نحوه تعلیم و تربیت و فرهنگ بومی افراد بستگی دارد. به‌عنوان مثال موارد زیر می‌توانند برای برخی اشتباه و برای برخی عادی تلقی شوند.

- ضرب گرفتن روی میز
- نگاه کردن به ساعت هنگام گفتگو با یک مخاطب
- فراموش کردن نام یک همکار

● فراموش کردن ارسال ضمیمه یک نامه به همراه آن
تعریف اشتباه و داشتن درک درست از آن، نقش مهمی در قبول و اعتراف به اشتباه دارد. درک هر فرد از اشتباه به میزان زیادی بستگی به ارزش‌ها و استانداردهای آن فرد، اطرافیان او و سایر افراد دارد. به‌عنوان مثال بسیاری از راهبران موفق دنیا، ضرب گرفتن روی میز کار را در هنگام یک جلسه مغایر با ارزش‌ها و استانداردهای خود می‌دانند و بنابراین آن را اشتباه تلقی می‌کنند و در صورت انجام چنین کاری سریعاً اشتباه خود را می‌پذیرند.

یکی از مهمترین نکات این است که وقتی دیگران اشتباه می‌کنند؛ از دیدگاه سایرین کاملاً مشخص است و عموماً توجه به اشتباه دیگران و بیان آن به یک تفریح تبدیل می‌شود و سایرین در اغلب موارد از آن صحبت می‌کنند. به‌عنوان مثال اگر فردی:

● دیگران را بفریبند.	● پرخاش کند.
● سخنان دیگران را تحریف کند.	● حقوق دیگران را فراموش کند.

عموماً برای نزدیکان و اطرافیان خود این قضایا را به صورت انتقاد بیان می‌کنند.

در مواردی که ارزش‌ها و استانداردهای افراد با هم متفاوت یا دور از هم باشند؛ یا فرد از رفتار خود و اعمالی که انجام می‌دهد و میزان انحراف آنها از ارزش‌ها، اصول راهنما و استانداردهای پذیرفته شده مطلع نیست؛ باید برای پذیرش اشتباه با مسئله بزرگی وارد پیکار شد.

بسیاری از افراد برای راحتی خود، ارزش‌ها، اصول راهنما و

استانداردهای خود را به نازلترین سطح می‌رسانند و در این صورت رفتارهای نامناسب و اشتباهات برای آنها اموری عادی تلقی می‌شوند و مواردی نظیر:

- آلوده کردن محیط زیست
- سوگند خوردن بی مورد برای حفظ منافع
- گفتگوی در گوشی در هنگام جلسات
- بدگویی
- پایمال کردن حقوق دیگران را به راحتی انجام می‌دهند.

در چنین حالتی فرد:

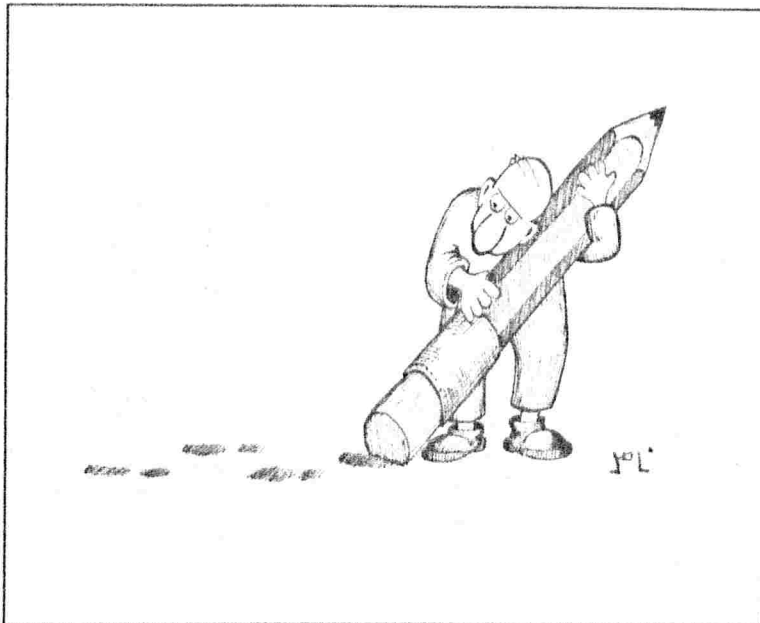
- اشتباهات و نقاط ضعف خود را نمی‌بیند.
- از ارزش‌ها، اصول راهنما و استانداردهای عمومی جدا می‌شود.
- به احساسات آنی خود اجازه می‌دهد تا او را هدایت کنند.
- از ترس در معرض اتهام قرار گرفتن از دریافت بازخورد از دیگران هراسان می‌شود.
- از انتقاد بیم دارد و حقیقت را کتمان می‌کند.
- از بیان واقعیت و پذیرش اشتباه می‌ترسد.
- ذهن خود را به روی اخبار بد می‌بندد و با اجازه دادن به اخبار خوب، خود و دیگران را فریب می‌دهد.
- تصویری از خود می‌سازد که کاملاً با واقعیت‌ها مغایر است و این تصویر، تفسیری واژگونه از رفتار را به او می‌دهد.
- رفتارش نامطلوب می‌شود و در مقابل دیگران مستمراً مرتکب اشتباه می‌شود و اشتباهات خود را درک نمی‌کند.
- با ندیدن خود و اینکه برای چه در این جهان است به پایان راه می‌رسد.

با توجه به این نکات، مفهوم درک و پذیرش اشتباه، فقط به موضوع اقرار به آن ختم نمی‌شود. مهمترین نکته این است که انسان عمیقاً به خود بنگرد و فرصت‌های بهبود را کاملاً دریابد. شاید بسیاری از اشتباهات را نتوان اصلاح کرد یا اصلاح آنان به زمان زیادی نیاز داشته باشد؛ اما آگاهی از آنها، حداقل فرد را قادر می‌سازد تا اثر آنها را خنثی نماید و از آسیب‌های حاصله پیشگیری نماید.

آموختن از اشتباهات

شناخت دقیق خود، می‌تواند به درس گرفتن از اشتباهات و تبدیل کردن آنها به فرصت یادگیری و کاهش دادن آن منجر شود. چنین شناختی که شامل:

- شناخت دقیق احساسات خود
- ارزیابی دقیق نقاط قوت و ضعف خود
- و اعتماد به نفس است؛ به فرد استحکام می‌بخشد. اگر فردی عمیقاً خود را بشناسد و دارای اعتماد به نفس کافی باشد؛ پذیرای اشتباهات خود خواهد بود و از



آنان سریع‌تر و بهتر می‌آموزد و در زندگی خصوصی و کسب و کار خود موفق‌تر خواهد بود.

پذیرش اشتباه عین صداقت است و صداقت ارتباط تنگاتنگ با شناخت خود دارد. راهنما برای ارزیابی دقیق خود باید فضای بازی در سازمان ایجاد کنند تا افراد پیرامون بتوانند بدون ترس آنچنان که رفتار، عملکرد، تصمیمات و کلمات آنها را می‌بینند بیان کنند. به همکاران خود اعتماد کنند و اشتباهاتشان را بپذیرند. در سازمان‌های سنتی که ساختاری کاملاً بسته دارند؛ چنین پدیده‌ای غیر ممکن است و عموماً به این دلیل است که بسیاری از این سازمان‌ها نمی‌توانند در مقابل چالش‌های عظیم کنونی به حیات خود ادامه دهند.

راهبری و جلب حمایت فردی

چکیده

جلب حمایت افرادی که در ارتباط با مأموریت، چشم‌انداز و اهداف راهنما سازمان‌ها قرار دارند؛ برای درک اهداف و اثرات عملکرد طرح‌های آنان از طرف افراد مذکور و موفقیت در اجرای آنها، بسیار مهم است. در راستای جلب حمایت این افراد، راهنما باید طرح‌ریزی لازم را انجام دهند. ابزار جلب حمایت فردی نحوه برقراری ارتباط راهنما را با افراد مورد نظر آموزش می‌دهد.

مراحل انجام جلب حمایت فردی

- با فن توفان اندیشه‌ها فهرستی از همه افراد کلیدی که حمایت یا کمک آنها برای موفقیت سازمان شما مورد نیاز است؛ تدوین کنید.
- مشخص نمایید که به هر یک از آن‌ها چه نیازی دارید.
- اعضای تیم خود را مسئول نمایید تا با آن‌ها ارتباط برقرار کنند.
- ارتباط را برقرار نمایید و جلب حمایت کنید.

- مواد، پول، تجهیزات و...
- همکاری عملی
- تصدیق و تایید (امضاء و ...)
- منابع انسانی
- آموزش

مرحله ۳: مسئول نمودن اعضای تیم برای برقراری ارتباط با افراد

مفید ترین روش ارتباط، گفتگوی رودررو با افراد مورد نظر است. بنابراین با توجه به ویژگی‌ها و خصوصیات افراد مورد نظر، لازم است که فرد یا افراد مناسبی از تیم برای ملاقات برگزیده شوند و در صورت نیاز، آموزش‌های لازم را کسب نمایند.

ملاقات‌کننده باید به نکات زیر توجه نماید:

- انتظاراتی که تیم از فرد مذکور دارد.
 - ویژگی‌ها و خصوصیات فردی شخص مورد نظر، مانند علائق، شخصیت و ...
 - چگونگی ارتباط و محتوای مذاکرات
- لازم است که فرد یا افراد مسئول، طرحی برای ملاقات خود از پیش تهیه و آن را مرور نمایند.

مرحله ۴: برقراری ارتباط برای ایجاد تعهد و کسب حمایت

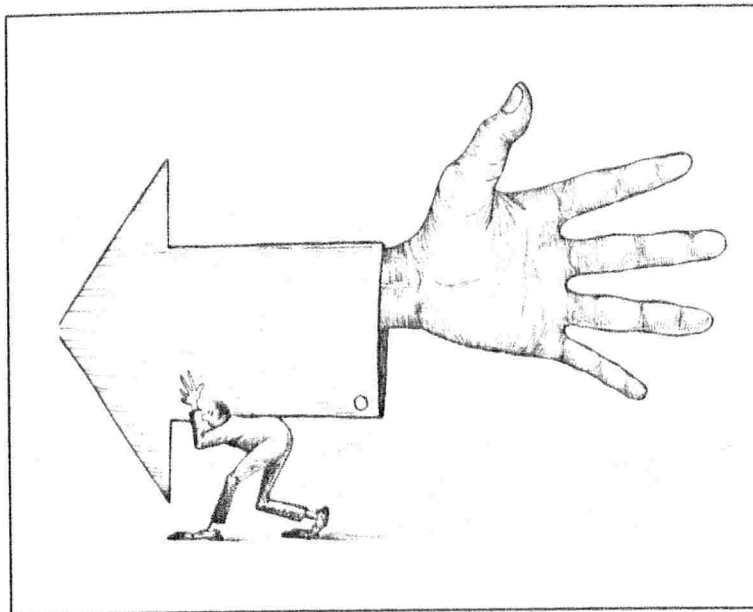
کسب حمایت فردی، یکی از موثرترین عوامل در پیشبرد طرح‌های سازمان است و موفقیت سازمان بستگی تام به دستاوردهای این مرحله دارد؛ بنابراین بیشترین دقت و توجه باید به آن مبذول گردد. نکات زیر در ارتباط شفاهی رودررو بسیار مهم هستند:

- ایجاد ارتباط اولیه مطلوب
- بیان روشن قصد از ملاقات
- ایجاد پیش زمینه برای تشریح مسایل
- تشریح حمایت‌های مورد نیاز سازمان
- درخواست برای بیان نظرات فرد مورد ملاقات
- جمع‌بندی توافقاتی انجام شده

مرحله ۵: ارزیابی نتایج و پیگیری‌های بعدی

پس از اتمام ملاقات‌ها، لازم است سازمان نتایج آنها را بررسی و ارزیابی کند. برای کنترل نتایج پاسخگویی به پرسش‌های زیر ضروری است:

- آیا سازمان قادر به تایید و تصدیق برنامه‌های خود خواهد بود؟ از طرف چه کسانی؟
- آیا سازمان به منابع لازم و کافی دست خواهد یافت؟ در کجا و به وسیله چه کسانی؟
- آیا نیروهای باز دارنده دیگری وجود دارند؟ چه نیروهایی؟
- آیا نیاز به ارتباطات بیشتری وجود دارد؟ چه کسانی، چه وقت؟



- نتایج را بررسی نموده و اقدامات پیگیرانه بعدی را انجام دهید.

نکات مهم در جلب حمایت افراد

- جلب حمایت فردی ابزاری است که برای آگاه ساختن افراد مهمی که سازمان شما به آنها نیاز دارد؛ به کار گرفته می‌شود. و هدف از آن:
 - آگاه کردن افراد مذکور از مأموریت، ارزش‌ها و اهداف سازمان
 - کسب نظرات آنان
 - و در نهایت جلب حمایت آنان در موارد لازم است.
- مراحل پنج گانه جلب حمایت فردی عبارتند از:

مرحله ۱: تهیه فهرست افراد کلیدی که حمایت آن‌ها مورد نیاز است.

طرح‌های سازمان شما تحت تاثیر کسانی قرار دارد که حمایت یا عدم حمایت آن‌ها می‌تواند انجام این طرح‌ها را سرعت بخشد و یا متوقف کند. بنابراین در این مرحله با همه افرادی که به طرق زیر با مأموریت و اهداف سازمان شما مرتبط هستند؛ تماس برقرار کنید.

- افرادی که باید اطلاعاتی عمومی از طرح‌ها و برنامه‌های شما داشته باشند.

- افرادی که باید طرح‌ها و برنامه‌های شما را تایید و تصدیق کنند.
- افرادی که منابع (مالی، مواد و ...) مورد نیاز شما را کنترل می‌کنند.
- افرادی که حق رأی برای تایید و یا رد برنامه‌های شما دارند.
- افرادی که در ارتباط با طرح‌های شما پرسش‌هایی دارند.
- افرادی که در ارتباط با اجرای طرح‌های شما درگیر خواهند شد.

مرحله ۲: مشخص نمودن نوع نیاز به هریک از افراد

برای انجام این مرحله، ارتباط منابع مورد نیاز سازمان را به هریک از افراد مشخص نمایید.

- زمان
- اطلاعات