

خلاصه کتاب

# کشف توانمندیها

نویسندگان: مارکوس باکینگهام و دونالد کلیفتون

مترجم: عبدالرضا رضایی نژاد

این کتاب برگردان به فارسی کتاب زیر است:

**Now, Discover Your Strengths**

ناشر: فرا، ۱۳۸۲

(۲۸۸ صفحه)

در سازمان‌ها بسیار شاهد حضور کارکنانی هستیم که از دانش و تخصص ارزشمندی برخوردارند، ولی سازمان بهره‌زیادی از دانش آنان نمی‌برد. چنین مشاهداتی یک مدیر را به این اندیشه فرو می‌برد که ملاک ارزیابی سازمان در جذب و آموزش کارکنان چه باید باشد.

کتاب «گام دوم: کشف توانمندی‌ها»، بخش دوم نتایج پژوهش وسیعی که توسط سازمان گالوپ در زمینه مدیریت منابع انسانی انجام شده است را در اختیار خوانندگان قرار می‌دهد. نتایج این پژوهش ارزشمند که حاصل بررسی ۴۰۰ شرکت موفق جهان، مصاحبه با بیش از ۸۰/۰۰۰ مدیر موفق و بیش از یک میلیون کارمند است، نشان می‌دهد که: «دانش و مهارت چنانچه در راستای هوشمندی فرد باشد، منجر به توانمندی می‌شود». هوشمندی از آن تنها عده‌ای خاص نیست، بلکه هر انسانی هوشمندی‌های ویژه خود را دارد. لذا مهم‌ترین کار مدیر در نقش یک مربی، نشان دادن هر فرد در جایگاه خود و به کارگیری هوشمندی‌های اوست. این کتاب ۳۴ نوع هوشمندی را به عنوان راهنما معرفی می‌کند. در این پژوهش مشخص شد که فاجعه بزرگ در زندگی انسانها، کمبود توانمندیها نیست، بلکه بکار نگرفتن آنهاست. بنجامین فرانکلین توانمندیهای هدر رفته را «ساعت آفتابی در سایه» نامیده است و انگیزه ما نیز از این نوشتار یادآوری این نکته است که بسیاری از سازمانها، تیمها و افراد، نادانسته "ساعت آفتابی" خود را در سایه قرار داده‌اند.

### آشنایی: کاربرد انقلاب توانمندیها

همواره در سراسر جهان، ما از تکنیک شناسایی کاستیها و تجزیه و تحلیل آنها برای توانمند شدن بهره می‌جویم. مشاوران به دلیل‌های طلاق می‌نگرند تا دریابند که از دواج خوشبخت کدام است. اشتباه و کوتاهی کردن را باید بررسی نمود، ولی این کار، چیز اندکی از توانمندیهای انسان را آشکار می‌سازد. توانمندیها الگوی ویژه خود را دارند. برای برتر شدن در هر فعالیتی نیازمند به یافتن، کشف، به کار بردن، تکرار و پالایش توانمندیهای خود هستید.

### انقلاب: آن دو انگاشتی (فرضی) که باید زیربنای برپاساختن سازمان‌های بزرگ قرار گیرند، کدامند؟

این کتاب با هدف به راه انداختن انقلاب توانمندیها نوشته شده است. سازمانهای انقلابی با دگرگون‌سازی روش‌گزینش، ارزیابی و پرورش انسانها، بایستی سراسر شرکت را برگرد توانمندیهای فرد فرد کارکنان سازمان قرار دهند. در پی پژوهشی که سازمان گالوپ در ۷,۹۳۹ کسب و کار گوناگون در ۳۶ شرکت بزرگ و بر روی ۱۹۸,۰۰۰ کارمند انجام داده تنها ۲۰ درصد از این کارکنان شرکت‌های بزرگ احساس می‌کردند که توانمندیهای آنان پیوسته به کار گرفته می‌شود. به بیان دیگر، ۸۰ درصد کارکنان احساس می‌کنند که در واگذاری نقش مناسب به آنان، بخش‌بندی درستی صورت نگرفته است. ساده‌ترین توضیح برای این ناتوانی سازمانها در بهره‌گیری از توانمندیهای کارکنان در این است که بسیاری از سازمانها، انگاشت بنیادین نادرستی درباره کارکنان دارند.

بسیاری از شرکتهای همچنان دارای دیدگاههای سنتی، در مورد گزینش و استخدام و بهره‌گیری از قابلیت‌های آنها هستند. شرکتهای در یافتن کاستیهای کارکنان که گاهی با ظرافت «شکافهای مهارتی» می‌نامند، بسیار خبره شده‌اند. کارکنان را به دوره‌ها و کلاسهای می‌فرستند که کاستیهایشان را برطرف کنند. در خصوص کارمندی که از همه اطرافیان بیزار است، شاید کلاس "آموزش حساسیتها" تا اندازه‌ای

مؤثر باشد. ولی این، پرورش و گسترش فرد نیست، بلکه تنها گونه‌ای مهار و پایش زیان مند است. مهار زیان مند نیز به تنهایی نمی‌تواند فرد یا سازمان را در عملکرد، به پای شرکت‌های بزرگ جهانی برساند. تا زمانی که سازمان بر پایه این انگاشتها فعالیت کند، در زمینه یافتن و گسترش توانمندیهای افراد، سرمایه‌گذاری نخواهد کرد. **انگاشتهای راهنمای مدیران برجسته و رده نخست جهان چنینند:**

۱. هوشمندی هر فرد پذیرفتنی و بی‌همتا است.

۲. برترین منطقه رشد هر فرد، در توانمندیهای برتر اوست.

این دو انگاشت انقلابی بایستی مبنای هر فعالیت تازه و برای کشف و بهره‌برداری از توانمندیهای فردی کارکنان قرار گیرد.

بسیاری از سازمانها، برای آگاهی از کاربرد درست منابع مهم خود، فرآیندها و معیارهایی دارند. برای هر فرد برنامه پرورش می‌ریزند، پژوهش ۳۶۰ درجه انجام می‌دهند و به شایستگیها توجه می‌کنند. ولی همه اینگونه برنامه‌ها بر مبنای برطرف نمودن کاستیها، نه بهره‌برداری از توانمندیهای آنان است. در این کتاب، نشان داده می‌شود که چگونه «فرایند ساختن توانمندیها<sup>۱</sup>» را در افراد به وجود آورید. نظام «گزینش بهینه» چگونه است، سه نتیجه مهمی که بایستی در سایه تغییر برنامه آموزش سنتی در کارنامه کارکنان بیابند و راه دگرگون ساختن مسیر پیشرفت حرفه‌ای کدام است. چه توانمندیها و روش‌هایی می‌توان در میان کارکنان گوناگون دید و راه پیشینه کردن آنها در هر فرد کدام است.

## فصل ۱. زندگیهای نیرومند

**یک زندگی نیرومند چگونه زندگی است؟ آنانی که زندگی را برگرد توانمندیهای خود ساخته‌اند، چگونه به نظر می‌رسند؟ و چند نمونه از اینگونه انسانها:**

وارن بافت<sup>۲</sup> از ثروتمندترین مردان جهان است که بودجه یکی از دانشجویانش کفاف پرداخت بهای قبض تلفن ماهانه او را هم نمی‌کند، در حالیکه او همواره تکرار می‌کند: «من تفاوتی با هیچکدام از شما ندارم». او در گفته خود صادق است، چرا که نام‌آوری او به عنوان یکی از بزرگترین سرمایه‌گذاران، ناشی از برگزیدن نقشی متناسب با توانمندیهایش می‌باشد. در بازار پرشتاب پیچیده و غیرعادی امروز، انتظار می‌رود یک سرمایه‌گذار، اهل شتاب باشد، بازار پیچیده را خوب بشناسد و در ذات خود به همه چیز بدبین باشد. بافت هیچکدام از این توانمندیها را ندارد. او تنها راهی یافته است تا توانمندیهای خود را شناسایی کرده و به کار بندد. برای مثال او ویژگی طبیعی خود، یعنی شکیبایی را تبدیل به سیاستی کرده است که امروزه به «چشم انداز بیست ساله» معروف است. بر پایه این دیدگاه تنها در شرکتهایی سرمایه‌گذاری می‌کرد که با برداشتهای خودش، در بیست سال آینده گل خواهند کرد. همچنین با تکیه بر طبیعت اعتمادورزی خود، به مدیران شرکت‌هایی که می‌خرید، اعتماد نموده، در فعالیتهای روزمره آنان دخالت نمی‌کند. آنچه "وارن بافت" را ویژه کرده است رفتاری است که با الگوی شخصیتی خود دارد، نخست آن را شناخته است. بسیاری از ما حتی از برداشتن این گام هم ناتوانیم. دوم و مهمتر از همه، او تصمیم گرفت که به نخهای ضعیف خود نچسبد، برعکس آن، نخهای پرتوان را در آموزش و تجربه‌های خود ببافد و آن شود که امروز می‌بینیم. بکوشید تا نیرومندترین نخهاتان را شناسایی کنید، با تمرین و یادگیری آنها را

<sup>1</sup> Strength building process

<sup>2</sup> Warren Buffet

نیرومندتر سازید و در نهایت نقشی بیابید که همواره با توانمندیهایتان همخوانی داشته باشد. اگر چنین کنید: بیشتر بهره‌ور، کامل و پیروز خواهید شد.

"پاولال" نیز تنها با خود صادق بوده و به رغم بسیاری از وسوسه‌ها، بر آنچه از توانمندیهای خود می‌دانسته، پایبند مانده است. او ویراستار ارشد یکی از پراوازه‌ترین مجله‌های بانوان جهان است. به دلیل کارکرد برجسته‌اش در این سمت، بارها به وی پیشنهاد پذیرش سردبیری مجله‌های دیگر شده است، ولی او ترجیح می‌دهد که در همین کار سرویراستاری کنونی ادامه دهد. چرا؟ زیرا می‌داند که یکی از نیرومندترین زمینه‌های شخصیتی وی، اندیشه ادراکی و خلاقیتش می‌باشد. در گذر زمان این زمینه را به خوبی پرورده و توانسته است که به نقش ویراستاری برتر درآید و با نویسندگان و ویراستاران زیردستش آنچنان رفتار کند که با مطالب مناسب خود، مجله را به این اوج برساند. همه اینگونه افراد به گونه‌ای ویژه‌اند. در خود الگوی رفتاری تکرارپذیر یافته‌اند، سپس راهی برای پرورش آن الگو جستجو کرده و به توانمندی راستینی تبدیل نموده‌اند.

### «توانمندی چیست؟»

در این نوشتار، توانمندی «عملکردی پیوسته نزدیک به کامل در یک فعالیت» است. توان پاولال در آفرینش و آماده‌سازی مقاله‌هایی در خور هویت مجله‌اش یک توانمندی می‌باشد. در کسب‌وکار، نبوغ بیل گیتس در نوآوری و تبدیل آن به برنامه‌های آسان برای کاربران رایانه، یک توانمندی است، در حالی که کار وی در برپا کردن شرکتی بدون اشکال حقوقی و بازرگانی، چنین نیست. با این تعریف از توانمندی، سه اصل مهم در نیرومندان زندگی کردن، آشکار می‌گردد: (۱) فعالیتی توانمندانه است که بتوانید خود را پیوسته، با احساس و خوشبختی و پیروزمندان آماده انجام آن کنید. بیل گیتس توانسته است شرکتی برجسته همچون مایکروسافت بسازد، ولی گزارش شده که اداره آن چندان برایش نیروبخش و خوشایند نیست. این نقش برای او همخوان با توانمندی‌اش نیست؛ (۲) نیازی نیست که در همه جنبه‌های کار خود توانمند باشید. توانمندان تنها با کارتهایی که در دست دارند، بهترین بازی را ارائه می‌دهند. کار برتر، کار کامل نیست و (۳) با پیشینه کردن توانمندیها، نه برطرف کردن کاستیها، می‌توان به برتری رسید. کسانی که یاد کردیم، کاستیهای خود را فراموش نکرده‌اند، ولی به جای پرداختن به آنها، فعالیتی بس مؤثرتر را پی گرفته‌اند. آنان آموخته‌اند که با کاستیهای خود بسازند و با رها شدن از این بند، توانمندیهای خود را برجسته‌تر نمایند. بیل گیتس مشارکت با استیو پالمر را راه نجات خود یافت.

### سه ابزار انقلابی: «برای برپاساختن زندگی بر گرد توانمندیهای خود به چه نیاز دارید؟»

دادن این پند که «بر توانمندیهایتان سرمایه‌گذاری کنید و کاستیها را مدیریت نمایید» آسان است، ولی پیاده کردن دشوار می‌باشد. اما سه ابزار انقلابی برای ساختن یک زندگی نیرومند و استوار عبارتند از:

(۱) **هوشمندی طبیعی خود را بشناسید.** با تمرین نمی‌توان کامل شد. توانمندی در هر فعالیت، نیازمند برخورداری از گونه‌ای هوشمندی طبیعی است. در واقع به هم آمیختن هوشمندی<sup>۳</sup>، آگاهی<sup>۴</sup> و مهارت<sup>۵</sup>،

۳. هوشمندی، الگوی طبیعی و تکرار پذیر اندیشیدن، احساس کردن یا رفتار فرد است.

۴. آگاهی، واقعیتها و درسهایی که آموخته‌اید.

۵. مهارت، گامهای انجام یک فعالیت است.

توانمندی انسان را می‌آفریند، البته در این میان هوشمندی از همه مهمتر است. هوشمندی ذاتی است، ولی مهارت و آگاهی را می‌توان از راه تمرین و آموزش یاد گرفت. نخست باید برخورداری از یک هوشمندی را در وجود خود یا دیگران شناسایی کنیم، سپس به یاری آگاهی و مهارت، به پالایش آن بپردازیم. خرد سنتی بر این پایه است که با تمرین و مهارت، هرچیزی را می‌توان آموخت، این دامی است که باید از آن گریخت. با شرکت در دوره‌ها و کلاسهای گوناگون رهبری، سخنرانی، اداره نشستها و مانند آن، بدون برخورداری از هوشمندی لازم، پیشرفت چشمگیری رخ نمی‌دهد.

**۲) دومین ابزار انقلابی، نظام (سیستم) مناسب برای تشخیص هوشمندی برتر است.**  
یک راه مطمئن برای شناسایی بزرگترین توانمندی نهفته در شما این است: به عقب برگردید، ببینید چه فعالیتی را بدون آموزش پیشین با شتاب و بی‌دردسر انجام داده‌اید. تکرار این فعالیت و یا نمونه‌های آن را در ماههای بعد به خاطر آورید. در گذر زمان، به هوشمندی برتر خود آگاه می‌شوید و می‌توانید به پالایش آن به سوی یک توانمندی شایسته و نیرومند، اقدام کنید. آنچه که روشن است هیچکدام از سازمانهای آموزشی و کاری فعالیتی در این زمینه نمی‌کنند، این خود شما هستید که می‌بایست به جستجو و شناسایی هوشمندیهای خود بپردازید.

**۳) ابزار انقلابی سوم، زبان مشترکی است که به شرح هوشمندیهای می‌پردازد.**  
زبان ما در زمینه کاستیها بسیار غنی است - نگرانی، سردرگمی، فشار روحی و ... - معناهای شناخته شده و مشخصی دارند. زبان منفی و توضیح‌دهنده ناستواریهها، آنچه‌ان جا افتاده است که افراد عادی هم اغلب آنها را به درستی به کار می‌برند. برعکس؛ در زمینه توانمندیهای انسانی، زبان گویایی نداریم، این زبان در شرایط ابتدایی و نوزادی می‌باشد. برای مثال زمانی که به کسی نسبت برخورداری از مهارت‌های انسانی<sup>۶</sup> را می‌دهیم، پیشینه برداشت این است که او خوب می‌تواند با دیگران ارتباط برقرار کند، ولی از ویژگیهای متفاوت دیگر مانند توان اعتمادسازی، توان برقراری پیوند سازنده و توان جلب همکاری نمی‌گوید. هنگامی که یک زبان مشترک و دقیق در میان نباشد، پاره‌ای از ارتباطها به جای نتیجه مثبت، پیامد منفی به بار می‌آورند. این زبان باید دقیق باشد تا با نشان دادن اختلافهای کوچک، افراد را از هم متمایز نماید. باید مثبت باشد تا از این طریق، توانمندیها، نه بی‌مایگی و کاستیها را بیان کنیم، همچنین برای همه شناخته شده باشد تا برای مثال هنگامی که می‌گوییم فلانی «دست یابنده» است، همه معنا و مفهوم آن را دریابند.

## فصل ۲. ساختن توانمندی

### از کالین پاول درباره توانمندیها چه می‌توان آموخت؟

ژنرال کالین پاول به تازگی برای یک هزار نفر از رهبران سازمان گالوپ سخنرانی داشت. او در گذشته مشاور امنیت ملی، رئیس ستاد مشترک ارتش، فرمانده کل نیروهای ناتو در عملیات نظامی صحرا و در جنگ با عراق برای بیرون راندن آن از کویت و در نهایت وزیر امور خارجه آمریکا بوده است. در زمانی کوتاه و یک ساعته ژنرال پاول نشان داد که چه توان بالایی در سخنرانی برای گروهی بزرگ دارد. او به صورت غیررسمی، بدون ساختاری مشخص و بدون نگاه به یادداشت، سخنرانی می‌کرد. تنها چند داستان

<sup>6</sup> People Skills

<sup>7</sup> Achiever پیگیر برای به دست آوردن یا رسیدن به هدفی.

داشت که با هم ارتباط منطقی داشتند. همه درباره رهبری و شخصیت این افراد بودند. پیامی ساده که در شکلی بسیار خوب رسانده شد. توانمندی از این دست، بسیار مرعوب‌کننده است. روشن است پاول اینها را از دیل کارنگی و توست مستر<sup>۸</sup> فرا نگرفته است. همه توانمندیها چنین کیفیتی دارند. نیازی نیست که یک توانمندی بسیار هنرمندانه باشد تا تأثیرگذار گردد. هر عملکرد به نسبت کاملی، چنین است. تعریف ماهرانه یک جوک یا نگارش یک نامه اداری رسا و سنجیده نیز همین تأثیر را دارد. روشن است که توانمندی یکباره خود را به کمال آشکار نمی‌کند. توانمندی هر فرد از مواد خام ویژه‌ای آفریده می‌شود. بخشی همچون آگاهی و مهارت با تمرین به دست می‌آیند، ولی هوشمندی ذاتی است.

### آگاهی و مهارتها: چه جنبه‌هایی را می‌توانید در خودتان دگرگون سازید؟

برای ساختن توانمندی در خود به دو گونه آگاهی نیاز داریم که هر دو آموختنی هستند. نخست، آگاهیهای بنیادین است. برای یادگرفتن یک زبان، بایستی واژه‌ها و معنای آن را یاد گرفت و گرنه سخن گفتن بدان زبان، شدنی نیست. اگر ندانید که از ترکیب رنگهای سرخ و سبز، قهوه‌ای درست می‌شود، نقاش نخواهید شد.

دوم؛ آگاهیهای تجربی هستند که بخشی از آن با تمرین حاصل می‌شود. بازاریابان یاد می‌گیرند که برای فروش به خانمهای خانه‌دار، باید بیشتر در رادیو - به جای تلویزیون - تبلیغ کرد، چون که رادیو بیشتر مونس اینگونه زنان است. برخی از آگاهیهای تجربی، بیشتر ادراکی هستند. آشکارترین نمونه‌ها ارزشهای موردنظر شماست. چارلز کارلسون مشاور ویژه رئیس‌جمهور نیکسون، سرسپرده وی بود و به خاطر وفاداری بیش از اندازه دست به هر کاری می‌زد. شاید وی همواره دارای خویی احساساتی بوده است، ولی جانفشانی و تعصب خود را در راهی دیگر به کار گرفته است. با رشد در شناخت بهتر خود برای ساختن توانمندیها، فرصت شناسایی بهتر هوشمندیهای طبیعی را به دست می‌آوریم.

در چنین حالتی ممکن است انقلابی در انسان رخ دهد، «من نمی‌خواهم مدیر باشم و مسئولیت دیگران را به عهده بگیرم. می‌خواهم کار دلخواه خود را همچنان انجام دهم» و در نتیجه فرد دوباره به مسیر توانمندی خود می‌افتد، بهره‌وری او افزایش می‌یابد و رفتار و نگرش او نیز بهتر می‌شود.

مهارتها، شکل ساختاریافته آگاهیهای تجربی هستند، بدین معنی که فرد هوشمند، پیش از هر فعالیتی، گام‌های منتهی به آن را برای رسیدن به عملکرد، تنظیم و فرموله می‌کند. البته مهارت یافتن، ما را از آموختن و خطا بی‌نیاز می‌کند، ولی به یاد داشته باشید با کسب مهارتها از آنچه پیشتر بوده‌اید، بهتر می‌شوید، ولی برای برجسته شدن به هوشمندی ویژه‌ای نیاز دارید. البته تمام فعالیتها را نمی‌توان فرموله و گام‌بندی کرد. برای مثال هوشمندی درک و دریافت احساس دیگران، برای این هوشمندی نمی‌توان گام اجرایی توصیه کرد، همدردی در یک آن آفریده می‌شود. بنابراین چنانچه مهارتی را بیاموزید، عملکرد شما اندکی بهتر می‌شود، ولی نمی‌تواند جای هوشمندی را بگیرد. از سوی دیگر، چنانچه توانمندی ویژه‌ای به دست آورید، همراه با مهارتها و هوشمندی ذاتی شما، ترکیبی به وجود می‌آورند که بسیار ارزشمند است.

<sup>8</sup> Toast Master

### هوشمندی: «چه جنبه‌هایی از شما پایدارند؟»

چرا هوشمندی این چنین پایدار و بی‌همتاست و چرا در ساخت توانمندی با اهمیت است؟ از رویکرد مدیریتی، هوشمندی هر الگویی تکرارپذیر از اندیشیدن، احساس کردن و رفتار انسانی است که می‌توان در شکلی بهره‌ور به کار گرفت. اگر شما به صورت غریزی کنجکاو باشید، این یک هوشمندی است، رقابتگر بودن هم، هوشمندی است. حتی برخی ویژگیهای منفی اگر در زمینه‌ای بهره‌ور شوند، هوشمندی است. برای مثال اگر عصبی و نگران بودن سبب شود تا از خود بپرسید «در برابر فلان رخداد احتمالی چه باید بکنم؟» این نگرانی از دسته هوشمندیها خواهد بود. چنین رفتاری می‌تواند در بسیاری از برنامه‌ها، کارآمد و بهره‌ور باشد.

الگوهای تکرارپذیر، از پیوندهای عصبی در مغز به وجود می‌آیند، البته این الگوسازی در دوره معینی از زندگی پایان می‌یابد، بنابراین اگر کسی به الگوهای خود پایبند نباشد، نمی‌تواند الگو و طرحی نو تهیه کند. شرکتها اغلب بودجه هنگفتی در جنبه‌های هوشمندی افراد نظیر رقابتگرایی و ... هزینه می‌کنند، اما بنابر آنچه که درباره ساختار و عملکرد مغز انسانی کشف شده است، این تغییر در افراد دشوار می‌باشد.

هوشمندیهای انسان چنان آسان بر وی تأثیر می‌گذارند که گاهی به نادرستی احساس ناامنی می‌کند: آیا دیگران جهان را همچون من نمی‌بینند؟ چرا همگان به فوریت این طرح پی نمی‌برند؟ هوشمندیهای ما آنچنان برای خودمان طبیعی می‌نمایند که آنها را عقل سلیم می‌شماریم. احساس ما از جهل، بی‌همتا و ویژه خودمان می‌باشد. این «حس» ویژه در هر فرد الگوی تکرار پذیر اندیشیدن، احساس کردن و رفتار وی، زاینده شبکه مغزی یگانه و بی‌همتای اوست. این شبکه به پالایش دسته بندی و گزینش می‌پردازد. از برخی محرکها برانگیخته می‌شود و برخی دیگر را هم به هیچ می‌گیرد. در دنیای کاری واقعیت برخوردار هر فرد از یک صافی مغزی بی‌همتا، نمودهای آشکاری دارد. برای مثال آیا هیچگاه کوشیده‌اید تا مطلبی را به زبان ساده - به روش خودتان - برای کسی بیان کرده و در کارتان شکست خورده باشید. به فرد گفته‌اید که کار چگونه است، همه ابزار و مواد لازم را هم فراهم ساخته اید، با این وصف چنان می‌کند که عکس خواسته شماست؟ آیا به شما گوش نمی‌داده است یا با شما موافق نبوده است؟ هیچ کدام از وضعیتهای یاد شده، درست نیست. پاسخ این است که آن شخص نمی‌تواند از چشم شما به جهان بنگرد. صافی مغزی او چنین اجازه‌ای نمی‌دهد. سخن شما را خوب می‌شنود، ولی دنیای شما را نمی‌بیند. روشن است که هر کدام از ما اسیر بی‌همتایی خود نیستیم. هر کدام از ما با دیگر همکاران، اندیشه‌ها و احساسهای مشابهی هم داریم. فارغ از گوناگونی نژاد، جنسیت، یا سن، جالبترین تفاوت میان انسانها بر پایه ویژگیهای شبکه مغزی هر فرد و چگونگی برقراری ارتباط در آن، استوار است.

در نقش یکی از کارکنان که مسئولیت هر دو جنبه عملکرد و پیشرفت حرفه‌ای خود را دارید، بایستی به درستی بدانید که ارتباطهای مغزی شما چگونه شکل گرفته است و در نقش یک مدیر نیز باید وقت کافی صرف نموده و هوشمندیهای ویژه هر یک از کارکنان را شناسایی کرد.

### چرا هوشمندی شما در ساخت و بنای توانمندیتان این چنین با اهمیت است؟

تنها هوشمندی است که پیوسته خود را می‌نماید و تکرار می‌کند؛ تا چه اندازه خوب، و چند بار یک فعالیت را درست انجام دهیم. برای مثال مدیری بی‌بهره از هوشمندی «یکدلی» را به دوره آموزشی مربوطه می‌فرستیم. او می‌آموزد که در گفتار و رفتار چگونه باید باشد، ولی در عمل، بزرگراههای باز او، همانگونه که هستند، پیوندها را برقرار می‌کنند، ممکن است گهگاه، منطبق به او یادآوری کند که

می‌بایستی چگونه باشد، ولی به رغم همه دقتها طبیعت انسان، خود را بهتر نشان می‌دهد. اینست هوشمندیهایی که نمی‌توان آموخت. کسی که از نداشتن یک هوشمندی آگاه است؛ آنرا کنترل می‌کند و گهگاه حرکت‌های مناسبی بروز می‌دهد، تا همین اندازه هم خوبست، کار انسان بهتر پیش می‌رود، ولی در آن زمینه به «برتری» نمی‌رسد.

خطر آموزشهای بی‌پایه و تکراری بدون داشتن هوشمندی لازم این است که از انسان نیروی شگرفی را گرفته و مصرف می‌کنند. بسیاری از سازمان‌ها نمی‌دانند که با تأکید فراوان بر بهسازی کاستیها و ناتوانیهای کارکنان چه صدمه‌ای بر توانمندیهای موجود آنان می‌زنند. اکنون، آموزش را به جای یک رخداد، فرایند به حساب می‌آورند - یعنی پس از آموزش رسمی هم پیوسته باید در راه پیشنهادهای کار کرد- این روش نمی‌تواند توانمندیهای پایدار در انسانها بوجود آورد و به آنچه دارند هم زیان می‌رساند. قرار دادن آموزش بر پایه زمینه‌های هوشمندی دو سود دارد، نخست پیشرفت شایسته و گسترده در یادگیری، و دوم بروز احساس خوب و خوشنودکننده از این فعالیت. با پیمودن راه طبیعی هنگام آموزش، واکنشهای درونی پیوسته مثبت‌تر و رضایت‌بخش‌تر می‌گردد. بدینگونه است که "بتینا" بیست و یک سال با خشنودی به خانه‌داری میهمانسرا می‌پردازد و "چارلز شولتس" به مدت چهل سال نقاشی متحرک (کارتون) می‌کشد. اکنون دست کم می‌دانیم که بخشی از نیروی اینان از کجا می‌آید. اگر هوشمندیهایی برای توانمند شدن اینچنین ضروری است، چگونه می‌توانیم آنها را در خود شناسایی کنیم؟ شناسایی هوشمندیهایی، مستقل از وجودمان دشوار است، از آنجایی که در سایه پنهان تعریف شده‌اند، کمتر تعریف‌پذیر می‌باشند، ولی ردپایی از آنها را در دست داریم.

### فصل ۳. توانمندی یاب

**ردپای هوشمندیهایی: چگونه می‌توان هوشمندیهایی خود را شناخت؟**

توانمندیهای فردی را می‌توان از واکنشهای ناگهانی، برخاسته بی‌واسطه از مغز به رخدادها، باز شناخت. انسانها با واکنشهای خود، شخصیت درونی خویش را نشان می‌دهند. به تازه‌ترین میهمانی که رفته‌اید، ببینید. بیشتر وقت خود را با چه کسانی گذرانده‌اید؟ اگر در میان ناآشنایان غوطه‌ور بوده‌اید نشان از برونگرایی طبیعی شما دارد. اگر تا چشمتان به یک کودک بیمار افتاد، در پی آن برآیید که چه کسی و چگونه از وی نگهداری می‌کند، نشان از هوشمندی «یکدلی» نیرومند شما دارد.

آرزوها نشانگر وجود توانمندیهای در انسان هستند. از این فرصت در مصاحبه‌های کاری می‌توان بهره گرفت و به شناخت هوشمندیهایی داوطلب استخدام پرداخت. ولی برخی دیگر از هوشمندیهایی نیز خود را در قالب آرزوها نشان نمی‌دهند. به دلایل گوناگون ممکن است، هوشمندی، خود را آشکار نسازد و تنها در سالهای دیرین زندگی، ناگهان از زیر خاکستر سر برکشد و با یادگیری پرشتاب مهارت یا هنری تازه خود را با نیرومندی شناساند.

خشنودی از دیگر نشانه‌های شناسایی هوشمندی است. در انجام فعالیتی که با خشنودی همراه است، هوشمندی شما درگیر می‌باشد. برخی از پیروزی دیگران در کار خشنود می‌شوند. برخی از میهمانداری لذت می‌برند. گروهی عاشق اندیشه‌های نو هستند و گروهی نیز به «حقیقت‌یابی» و تجزیه و تحلیل علاقمند هستند. برای برخی از مردم تنها یادگیری معنی و مفهوم دارد. سرشت ما آنچنان بی‌همتا و ویژه



تنیده شده که هر کدام خشنودیهای اندک متفاوتی را تجربه می‌کنیم. توصیه ما این است که «به وضعیت‌هایی توجه کنید که برای شما خشنودی به همراه دارند»، چنانچه بتوانید آنها را شناسایی کنید در راه درست پیروی از هوشمندیهای خود افتاده‌اید.

اما چگونه می‌توانید منبع هوشمندی را در خویش شناسایی کنید؟ چنانچه به فعالیتی سرگرم هستید و در خود می‌اندیشید که کی این تمام می‌شود، به احتمال زیاد با هوشمندی سروکار ندارید، ولی اگر حین انجام خود را در آینده ببینید و پیگیر انجام آن فعالیت باشید، «کی می‌توانم این را دوباره انجام دهم؟» نشان از خشنودی شما دارد و اغلب نشانه خوبی است که با هوشمندی خود سروکار دارید.

واکنش‌های ناگهانی، آرزومندی، یادگیری با شتاب و خشنودی به شما کمک می‌کنند تا پیگیر مسیر هوشمندیهای خود باشید. در زندگی روزمره گاهی بایستید و با دقت به نشانه‌ها و نواها گوش فرا دهید. به شما کمک می‌کنند تا هوشمندیهایتان را بشناسید.

### چگونه توانمندی‌های خود را شناسایی کنیم؟

بهترین راه شناختن و شناساندن هوشمندیهایتان آن است که به رفتار و احساسات خود در دوره ای از زمان توجه نمایید. در پی زمینه‌ها و نشانه‌هایی بگردید که پیشتر شرح داده‌ایم. هیچ پرسشنامه یا چهره‌نمایی، نمی‌تواند با اینگونه از تجزیه و تحلیل‌های متمرکز به شایستگی رقابت کند. روش توانمندی‌یاب، در پی تزریق توانمندی در انسانها نیست، بلکه می‌خواهد ببیند که «برترین توانمندی نهفته شما در کجاست»، بنابراین با معرفی سی و چهار زمینه هوشمندی، در جستجوی «برتری» در کدام یک از آنها هستیم و یا خواهیم بود. در این آزمون "شناسایی توانمندی‌ها" کسی بازنده نمی‌شود. زیرا هر زمینه دارای توانمندیهای ویژه خود می‌باشد. تنها خطا آنجاست که هرگز نتوانید نقش مناسب و سازگار با خود یا شریک تکمیل‌کننده خویش را بیابید و آن نقش را به درستی پیاده نمایید.

## فصل ۴. سی و چهار زمینه توانمندی یاب

لازم به یادآوری است که نام و عنوان زمینه‌ها از یک رده نیست. برخی به انسان‌ها اشاره دارند (مانند بکاراندازنده، سامان دهنده)، برخی به دسته بندیها (مانند: انضباط و یکدلی) و ...

### ۱. دست یابنده *Achiever*

نیاز پیوسته برای رسیدن به چیزی. همه روزه احساس می‌کنید که از صفر آغاز کرده‌اید و باید به چیز تازه‌ای برسید. هر روزی که بدون دستیابی به چیزهای تازه بگذرد، مایه ناخشنودی می‌گردد. شما را به کوشش بیشتر و رسیدن به چیزهای بیشتر وا می‌دارد. شاید این نیاز پایان‌ناپذیر منطقی نباشد، ولی همواره با شماست. یک زمزمه ناخشنودی همواره در شماست. البته سودمندیهایی هم دارد، نیرویی به شما می‌دهد تا ساعتها بدون خستگی کار کنید.

### ۲. بکاراندازنده *Activator*

با ناشکیبایی به دنبال حرکتی هستید. به تجزیه و تحلیل و بحث بها می‌دهید، ولی در ژرفای درون خود احساس می‌کنید که «تنها حرکت و انجام کار» فعالیت راسترین است. تنها حرکت است که موجب انجام کارها می‌گردد. همین که تصمیمی گرفته شود، نمی‌توانید از حرکت در اجرای آن باز ایستید.

### ۳. سازگاری *Adaptability*

شما در حال زندگی می‌کنید. این زمینه سازگاری کمک می‌کند تا به نیازهای اکنون پاسخ دهید، حتی اگر از برنامه اندکی دور شوید. این عدم تابعیت مطلق از برنامه مفید است چرا که پیوسته برای انجام هر کاری آماده‌اید.

### ۴. تحلیل‌گری *Analytical*

زمینه تحلیل‌گری شما با دیگران به چالش می‌ایستد: «ثابت کن، نشان بده که آنچه ادعا می‌کنی، درست است». می‌خواهید بدانید که الگوهای پیشنهادی، چگونه با همدیگر می‌سازند. چگونه ترکیب می‌شوند؟ پیامد آنها چیست؟ آیا این پیامد با فرضیه شما همخوان است یا در برابر آن می‌ایستد؟ چنین پرسشهایی را مطرح می‌کنید. بدینگونه همکاران، شما را فردی منطقی خواهند یافت. «اندیشه‌های ناروشن یا آرمانگرایانه» خود را به شما عرضه می‌کنند تا تجزیه و تحلیل نمایید. تحلیل‌های شما نباید دشوار و دردسرافرین باشند و گرنه رفته رفته اعتبار خود را از دست می‌دهید.

### ۵. سامان‌دهنده *Arranger*

هنگامی که با وضعیتی پیچیده با متغیرهای گوناگون روبرو شوید، از سامان دادن به آنها لذت می‌برید. عاملها را بارها و بارها پیکربندی می‌کنید تا به بهره‌ورترین صورت درآیند. می‌کوشید تا هرکاری به بهترین شکل انجام پذیرد. چالشهای پیچیده را دوست دارید و به این می‌اندیشید که چگونه می‌توان این بخشهای جداگانه را در کنار هم آورد.

### ۶. باور/ایمان *Belief*

چنانچه دارای ایمان نیرومندی باشید، به برخی ارزشهای بنیادین باور دارید. زمینه ایمانی اغلب انسان را خانواده‌دوست، امین، حتی روحانی و دلبسته به مسئولیتهای اخلاقی -نسبت به خود و دیگران- می‌نماید. نزد شما پیروزی چیزی برتر از مزایای مادی و شخصیت ظاهری جلوه می‌کند. این دیدگاه پایدار مبنای همه روابط شما با دیگران قرار می‌گیرد. دوستان شما را قابل اتکا می‌بینند. ایمان شما، کار اعتماد و باور داشتن شما را آسان می‌سازد. از سوی دیگر، شما ناچارید به نقشهایی رو آورید که با ارزشهایتان همخوانی داشته باشند.

### ۷. فرماندهی *Command*

زمینه فرماندهی شما را به پذیرش رهبری می‌کشاند. از تحمیل دیدگاههای خود بر دیگران، احساس ناراحتی نمی‌کنید. همین که اندیشه‌ای در شما شکل گرفت، نیاز دارید که آنرا با دیگران در میان نهید. دارنده زمینه فرماندهی همواره آماده روبرو شدن با حقیقت -خوشایند یا ناخوشایند- می‌باشد و دیگران را به پذیرش خطر (ریسک) وا می‌دارد.

### ۸. برقراری ارتباط *Communication*

انسانی با این زمینه دوست دارد که تعریف کند، شرح دهد، میزبانی نماید، در جمع سخن بگوید و بنویسد. می‌خواهد که توجه دیگران را به خود جلب کند و ماندگار نماید. این زمینه است که فرد را به سوی واژه‌ها و راههای ارتباط نیرومند می‌کشاند. مردم به شنیدن گفتارش علاقمند می‌شوند.

### ۹. رقابت *Competition*

برای رقابت کردن به دیگر انسان‌ها نیاز داریم. چنانچه امکان سنجش داشته باشیم، رقابت می‌کنیم و در سایه رقابت است که برنده می‌شویم. انسان هنگامی به رقابت می‌پردازد که امید برد دارد. هنگامی که برد دور از دسترس بنماید، به ستیزه و رقابت بر نمی‌خیزیم.

### ۱۰. همپیوندی - *connectedness*

هر رخدادی دلیلی دارد. شما از درون بدانها آگاه هستید، زیرا می‌دانید که انسانها همه به همدیگر پیوند دارند. هر کس شخصیتی دارد، ولی همگی بخشی از یک موجودیت بزرگتر هستیم. این احساس همپیوندی، برخی مسئولیتها را به همراه می‌آورد. اگر خود را گوشه‌ای از یک پرده نقاشی به حساب آوریم، نباید بدان زیان برسانیم. حساس بودن به وجود دستی نامرئی موجب آرامش ارزشمندی است که در پشت زندگی یکنواخت، انتظار داریم.

### ۱۱. کنکاشگر - *context*

برای شناخت آینده، بایستی به جایی که ریشه در آن دارید، به گذشته برگردید. در می‌یابید که هدف و رویکرد اصلی چه بوده است. همچون نقشه ساختمان بر کاغذ که آینده آنرا می‌نمایاند. می‌توانید تصمیمهای شایسته‌تری بگیرید، زیرا ساختار زیرین وجود دارد و احساس می‌شود. شریک بهتری می‌شوید؛ زیرا می‌دانید همکاریتان چگونه شکل گرفته است، ناخودآگاه در برابر آینده هوشمندتر می‌شوید، زیرا دانه‌های آنرا دیده‌اید که چگونه از گذشته سر برافراشته‌اند.

### ۱۲. اندیشه ورز - *Deliberative*

فردی ویژه هستید که می‌دانید جهان جایی پیش‌بینی‌ناپذیر است. در ظاهر همه چیز منظم است، ولی در ژرفا خطرهای فراوانی احساس می‌شود از اینرو با احتیاط گام بر می‌دارید. می‌توانید خطرها را شناسایی و ارزیابی کنید و دست آخر از ضربه آنها بکاهید. بدینگونه فردی جدی هستید که حسابگرانه با زندگی روبرو می‌شوید.

### ۱۳. پرورش دهنده *Developer*

توانایی نهفته در دیگران را می‌بینید. می‌دانید که هیچ انسانی به کمال شکل نگرفته است و برعکس همواره موجودی در حال پیشرفت است. انسانها را به چالش می‌کشانید، حربه‌های ارزشمند را به آنها عرضه می‌کنید تا بیشتر رشد نمایند. از اینرو بسیاری برای یاری گرفتن و مشاوره به شما رو می‌آورند، زیرا به درستی اندیشه و کار شما اعتماد دارند.

### ۱۴. انضباط *Discipline*

نیازمند به دنیای پیش‌بینی پذیر هستید این دنیا باید منظم و برنامه ریزی شده باشد از اینرو به صورت غریزی ساختار را بر سازمان خود حاکم می‌کنید به برنامه و زمان آغاز و انجام کارها توجه دارید برنامه های دراز مدت را به طرح های کوتاه مدت بخش می‌کنید و بر هر کدام صمیمانه مایه می‌گذارید نباید اجازه دهید که این نظم و انضباط خواهی، مایه برخورد شما با دیگران شود همه مانند شما نمی‌اندیشند به جای پیش‌بینی از راههای دیگر به کارشان سامان می‌دهند.

### ۱۵. یکدلی *Empathy*

توان غریزی درک دیگران در شما بسیار نیرومند است، پرسشهای بر زبان نیامده را می‌شنوید، نیازها را پیش‌بینی می‌کنید و بر هر کدام صمیمانه مایه می‌گذارید. نباید اجازه دهید که این نظم و انضباط خواهی

مایه برخورد شما با دیگران شود، همه مانند شما نمی‌اندیشند بجای پیش‌بینی از راههای دیگر به کارشان سامان می‌دهند.

#### ۱۶. انصاف *Fairness*

به درستی هوشیارید تا با همگان صرف نظر از وضعیت زندگی آنان، انصاف بکار برید و گاهی ببینید که در پاره‌ای از موارد، ناچار به سختگیری هستید. خود را در برابر بی‌انصافی‌ها مسئول می‌بینید. به باور شما در یک دنیای برابر و منصفانه است که مردم به بهترین وجه کار خواهند کرد و ارزشهای انسانی خود را نشان خواهند داد.

#### ۱۷. تمرکز نمودن *Focus*

برای پرهیز از سردرگمی ناشی از این زمینه بایستی مقصد روشنی برای خود برگزینید، اگر چنین نکنید نگرانی بر شما چیره خواهد شد. برای هر سال، هر ماه، هر هفته و حتی هر روز خود برنامه بریزید و هدفی اختیار کنید. تمرکز نمودن مایه کارآیی بیشتر شده و چنین رفتاری شما را به عضوی شایسته در هر تیمی تبدیل می‌کند. با تمرکز نمودن بر هدفها به دیگران یادآور می‌شوید که اگر همراهتان پیش نیایند برایتان مهم نیست، چیزی هم که مهم نیست شایسته صرف وقت بر آن نخواهد بود.

#### ۱۸. آینده نگری *Futuristic*

اندیشیدن به آینده شما را شکوفا می‌کند. هنگامی که پیرامونیان برآستی خسته‌کننده و نومیدکننده از آب در آیند، دل به آینده و دیدگاههای پیاده‌شدنی در آن می‌سپارید، این امر برایتان نیروبخش خواهد بود و به دیگران نیز سرایت می‌کند.

#### ۱۹. همسازی *Harmony*

به دنبال نقطه‌های همساز و همخوان می‌گردید. می‌کوشید تا برخوردها و جداسریها را که از نظر شما بی‌نتیجه هستند، را به حداقل برسانید. به دنبال وضعیتهای شدنی و زمینی هستید. از دید شما همه در یک کشتی نشست‌ایم، کشتی باید به ساحل نجات برسد تا همه از نتیجه آن برخوردار شوند.

#### ۲۰. خیال پروری *Ideation*

عاشق اندیشه‌ها هستید، مغز شما عاملهای دور از یکدیگر را به هم پیوند می‌دهد. اندیشه را به خاطر برجستگی، نو بودن، روشنگری، مخالف وضعیت مادی بودن و خیال‌انگیزی دوست دارید.

#### ۲۱. در برگیرندگی *Inclusiveness*

میل دارید که همگان را به حلقه گروه خود در آورید. گروههایی را که پذیرای دیگران نیستند، نمی‌پسندید. دلخواه دیگران هستید و به ویژگیهای دینی، قومی، نژادی و جنسیت اهمیت نمی‌دهید.

#### ۲۲. فردشناسی *Individualization*

نیازهای متفاوت انسانها را درمی‌یابید، می‌دانید هر کس چه توانمندیهایی دارد. این زمینه به شما در ساختن تیمهای پیروزمند کمک می‌کند. به راه و روش کار هر فرد، ابزار انگیزش او، اندیشه‌هایش و راه برقراری ارتباط با وی می‌اندیشید و می‌دانید به هر فرد چه هدیه‌ای برای زادروزش بدهید و چگونه به آموزش افراد مختلف پردازید.

#### ۲۳. درونداد *Input*

کنجکاو و پیجو هستید. به گردآوری چیزها نظیر کتابها، ضرب‌المثلها و ... می‌پردازید. اگر زیاد چیز می‌خوانید به معنای تغییر در فلسفه زندگی شما نیست، بلکه به بایگانی دانسته‌های خود می‌افزاید. علاقه

سفر به هر مکان تازه‌ای، به دلیل کشف واقعیتی تازه است. این انبار نمودن یافته‌ها هدفمند نیست، ولی برایتان جالب است و مغزتان را پویا می‌نماید.

### ۲۴. خردورزی *Intellection*

دارنده این زمینه تنهایی و اندیشیدن را دوست دارد. پیامد چنین فعالیتی می‌تواند، پرداختن به حل مسئله‌ها، ابراز اندیشه‌های تازه یا شناسایی احساسات دیگران باشد.

### ۲۵. یادگیرنده *Learner*

به آموختن عشق می‌ورزید. شما توان کارکردن در محیطهای پویا، طرحهای کوتاه‌مدت، آموختن حرفه‌های تازه و یادگیری مطالب گوناگون را دارید. وجود این زمینه‌ها در فرد به معنای دنبال پست، احترام ویژه، یا تخصص رفتن نیست، نفس آموختن و درگیری در فرآیند آن خشنودکننده است.

### ۲۶. پیشینه ساز *Maximizer*

در پی شاخص "برتر" هستید و به میانه راضی نمی‌شوید شما می‌کوشید تا بیشترین وقت خود را با کارکنان و همکاران هوشمندتر بگذرانید و زمینه پیشرفت بیشتر آنان را فراهم سازید و از کسانی که مایه ایستایی شما می‌شوند، می‌گریزید.

### ۲۷. مثبت نگری *Positivity*

در تشویق سخاوتمند هستید. طرفداران شما فراوانند زیرا به آنان نیرو و امید می‌بخشید. شما پیوسته به مثبت‌اندیشی، شادی و زندگی پر بار باور دارید.

### ۲۸. بازگویی *Realtor*

این زمینه نگرش شما به ارتباط‌هایتان را نشان می‌دهد بیشتر علاقمند به وقت گذرانی با آشنایان هستید مایلید که آنها را بهتر بشناسید و از آنان نیز انتظار دارید که همینگونه شما را بشناسند بنابراین شکل گیری پیوند ها و دوستیهای راستین و استوار را شکل دهید و برایتان ارزشمند است.

### ۲۹. پاسخگویی (مسئولیت‌پذیری) *Responsibility*

این زمینه شما را وا می‌دارد تا مسئولیت روانشناختی آنچه را تعهد می‌کنید بپذیرید و کوچک یا بزرگ، کار را به پایان برسانید. اهتمام نیرومندی که در انجام درست کارها به خرج می‌دهید، موجب افزایش اعتماد دیگران به شما می‌شود.

### ۳۰. بازگرداننده *Restorative*

شما علاقمند به بازگرداندن زندگی به چیزها هستید. شناسایی عاملهای گوناگون، درست کردن آنها و به راه انداختن دستگاهها برایتان برآستی هیجان‌انگیز است. کوتاه سخن اینکه با هر چه سرو کار دارید به ساحل نجات می‌رسید.

### ۳۱. اطمینان به خود *Self-assurance*

اطمینان به خود همانند اعتماد به نفس، ولی اندکی پیش از آن است. توانا هستید، توان پذیرش خطر رویارویی با چالش‌های تازه، ایستادگی در برابر ادعاها و از همه مهمتر به سامان رساندن آنها را دارید.

### ۳۲. ارجمندی *significance*

مایلید که به عنوان فردی معتبر حرفه‌ای و پیروزمند معرفی شوید و با انسانهایی همسنگ خودتان در ارتباط باشید. هدفمند و با کیفیت حرکت می‌کنید و بر هر چه تمرکز نمایید، مایلید که به برتری برسید از میانه بودن به سوی استثنا شدن می‌گریزید و همین زمینه است که شما را به خواسته‌هایتان می‌رساند.

### ۳۳. راهبردی *Strategic*

این مهارت آموختنی نیست، به یاری آن آینده مسیرها را می‌بینید و در میان پیچیدگیها و از میان راههای فراوان، الگوهای ناب و بهترین راه را می‌بینید و بر می‌گزینید.

### ۳۴. عشق خواه *Woo*

این زمینه شما را به پیروزی بر دیگران می‌رساند. از چالش دیدار با کسانی تازه و واداشتن آنان به پذیرش خودتان خشنود می‌شوید. با ایجاد اینگونه پیوندها، به راهتان ادامه می‌دهید و در نگهداری آنها می‌کوشید.

## فصل پنجم - پرسش از خود

اکنون که زمینه‌های شاخص را در خود شناخته و با ویژگیهای آنها آشنا شده‌اید، چنانچه به این امر واکنش نشان دهید با دسته‌ای از پرسشها روبرو خواهید شد:

### *آیا مانعی در راه ساختن توانمندیهای من وجود دارد؟*

آری افزون بر سیاستها و مقررات سازمان، نخواستن خودتان یک مانع در برابر پیشرفت شماست. در بررسی که انجام شد، بیشینه مردم جهان توجه به کاستیها را، راه بهسازی خود می‌دانستند نه توجه به توانمندیها را. برای این هیپنوتیزم فکری دلایلی وجود دارد، ولی پایه آنها در سه ترس بنیادین قرار دارد: ترس از داشتن کاستیها، ترس از شکست و ترس از روبرو شدن با خود راستین.

### ترس از کاستیها

اندیشه برطرف ساختن کاستیها در ژرفای برنامه‌های آموزشی و پرورشی ما ریشه دارد. والدین در مواجهه با کارنامه فرزندانیشان که شامل نمرات زبان خارجی ۲۰، زیست‌شناسی ۱۴ و جبر ۵، به نمره رد شده در جبر خواهند پرداخت. کاستی را چون چاهی در مسیر پیشرفت خود می‌بینیم. کاستی‌گرایی، پایه پژوهشهای علمی و دانشگاهی ما قرار گرفته است. شمار پژوهشها در زمینه "افسردگی" به چهل هزار رسیده، درحالیکه در زمینه "شادی و خوشبختی" تنها چهل پژوهش در دست داریم. به گفته سلیگمن رئیس پیشین "انجمن روانشناسی آمریکا" ما آنچنان غرق در توجه به کاستیها و بیماریها شده‌ایم که توجه به توانمندیها، نیمه‌ای که زندگی کردن را ارزشمند می‌سازد را فراموش کرده‌ایم و آن را بدون پشتیبانی رها ساخته‌ایم. آنچه سلیگمن و دیگران توصیه می‌کنند این است که برای رسیدن به برتری باید بر روی "توانمندیهای خود" سرمایه‌گذاری کنیم.

### ترس از شکست

شکست هیچگاه خوشایند نیست، از اینرو بسیاری می‌کوشند تا از خطر روبرو شدن با آن بگریزند از موارد تشدیدکننده ترس، «شکست در هنگام توانمندی» این است که مردم از کسی که مدعی توانمندی است انتظار شکست خوردن ندارند و او را به باد انتقاد تلخ می‌گیرند، بنابراین در پی ساختن و آشکار نمودن توانمندیهای خود نمی‌رویم و به جای آن در کارگاه دوزنگی می‌مانیم و درزها و پاره‌شدگیها را وصله می‌زنیم و جامعه این کار را سخت‌کوشی و فروتنی همراه با احترام به حساب می‌آورد، ولی متأسفانه وصله‌کاری کاستیها ما را به "برتری" نمی‌رساند. اما برای چیرگی بر این ترس چه باید کرد؟ با بررسی و شناخت می‌توان به ترس ناشی از شکست کمتر بها داد به‌گونه‌ای که مانع کوشش در راه ساختن توانمندیهایمان نگردد.

اما هوشمندی هدیه‌ای از خداوند و طبیعت انسانی است، با این رویکرد، بی‌توجهی به توانمندیها و پرداختن به کاستیها را نمی‌توان سخت‌کوشی و فعالیتی مثبت به حساب آورد. اما ممکن است در این فرآیند شناسائی و پرورش توانمندی به برونداد موردنظر دست نیابیم و این آزاردهنده است. این عدم دستیابی به نتیجه ممکن است، پیامی داشته باشد: در جایی نادرست به دنبال توانمندی خود رفته‌ایم. اما تهدیدی خطرناک در راه کشف توانمندیها "پندار بیهوده" است. این وضع هنگامی پیش می‌آید که بارها به کوشش ادامه می‌دهید و همواره شکست می‌خورید، ولی آگاه نمی‌شوید. پندار بیهوده همراه با نفی آن ترکیبی مرگ‌آور است. باروخ اسپینوزا می‌گوید: تنها هدف زندگی این است که آن باشیم که هستیم و آن بشویم که می‌توانیم.

### ترس از خویشتن راستین

در برخی موارد، به رغم رسیدن به خواسته‌ها نمی‌دانید که برآستی هوشمندی شما سبب این پیروزیهاست یا شانس و موقعیتهای مناسب چنین بارآوردی را فراهم ساخته‌اند؟ به این دلیل است که هنگامی که از توانمندیهای کسی می‌پرسیم به جای یادآوری هوشمندیهای به بار آورنده آنها، از چیزهای بیرون از خود همچون مدرک تحصیلی، تجربه و گواهی‌های کاری یاد می‌کنند و آنها را به نشانه اثبات انجام کارهای با ارزش عرضه می‌نمایند. گاهی توانمندیها آنچنان آشکار است و در زندگی روزمره هستند که وجود آنها را تشخیص نمی‌دهیم و به درستی ارج نمی‌گذاریم. پیشینیان گفته‌اند که عکس، درون قاب خود را نمی‌بیند برخی تمام زندگی خود را در یک چارچوب ویژه سپری می‌کنند و از توانمندیهایی که نشان می‌دهند، ناآگاهند.

### چرا باید بر زمینه‌های شاخص در خود تمرکز نمائیم؟

به چند دلیل بایستی در ساختن و پرداختن اینگونه توانمندیها، توجه و تمرکز ویژه‌ای به خرج دهیم: نخست درست است که همه ما در زندگی پیروزی‌هایی داشته و کارهایی را به کمال انجام داده‌ایم. ولی رمز زندگی پرتوان و شایسته آن است که آگاهانه شایستگیهای خود را بشناسیم، دریابیم کدام توانمندی یا ترکیبی از توانمندیها موجب عملکرد شایسته، خشنودی درونی یا هر دو شده‌اند. دوم تفاوت میان کسانی که کارشان برتر می‌باشد با کسانی که عملکردی پذیرفتنی دارند، بسیار اندک است. گاهی تنها یک تأکید کوچک بر یکی از زمینه‌ها یا کاربرد اندکی آگاهی بیشتر موجب جهش از سکوی "میانه" به سکوی "برتر" می‌گردد.

### آیا نظم ویژه‌ای بر زمینه‌های شاخص موجود در من برقرار است؟

توصیه ما این است که بر ردیف کردن و نظم دادن به توانمندیهایتان زیاد تأکید نکنید. هدف برنامه توانمندی‌یابی برجسته نمودن الگوی مسلط اندیشیدن، احساس کردن و رفتار شماست. در اینجا میان زمینه‌های شاخص و زمینه‌های واکنشی تفاوت قائل شده‌ایم. زمینه‌های شاخص آنهایی هستند که رهبری ذهنی شما را به عهده دارند، بدون توجه به شرایط موجود، این زمینه‌ها انسان را وادار به رفتاری مشخص می‌سازند، ولی زمینه‌های واکنشی تنها گهگاه آنهم زمانی که یک وضعیت ویژه پیش می‌آید خود را نشان می‌دهند. برای مثال فردی که یکی از زمینه‌های شاخص وی "پرورش دهندگی" باشد، رشد دادن دیگران همواره در برنامه و پیش چشم آن فرد می‌باشد، ولی این زمینه در حالت واکنشی، در فردی دیگر هنگامی سر بر می‌دارد که کسی پیش روی فرد حاضر شود و از وی کمک بخواهد.

همه عبارتهایی که در تعریف زمینه‌ها آورده‌ایم شامل حال من نمی‌شود چرا؟  
به دلایلی روشن -ژنتیک، وراثتی، روش تربیت و فرهنگ- هر کسی دارای یک شبکه بی‌همتا و ویژه خود می‌باشد، به همین دلیل است که کسانی که دارای زمینه "رقابت" هستند، با یکدیگر متفاوتند.

**چرا با دیگرانی که در پاره‌ای از زمینه‌ها با من مشترکند متفاوت هستم؟**  
این موضوع درست است زیرا هیچیک از زمینه‌ها به تنهایی وارد عمل نمی‌شوند آنها به صورتی گسترده در هم می‌آمیزند و همبستگی می‌یابند هر جایگاهی در ترکیب زمینه‌های سی و چهارگانه پیامدهای برجسته‌ای دارد که نتیجه آن به وجود آمدن انسانهایی متفاوت در طیفی وسیع از مارتین لوترکینگ تا مادر ترزا را در بر می‌گیرد. برای خودشناسی بهتر باید به تأثیر ترکیبها توجه کنید.

**آیا زمینه‌های "مخالف" همدیگر هم وجود دارند؟**  
پاسخ به این پرسش "نه" است برای مثال انسان می‌تواند "خودبین" یا "توعدوست"، "برونگرا" یا "درونگرا" باشد، ولی در مصاحبه‌ها به موارد بسیاری برخوردیم که در کسی دو زمینه مخالف همدیگر وجود داشته است. برای مثال فرد دارای زمینه "عشق‌خواهی" خواهان روی آوردن به دیگران و بدست آوردن آنان است و "خردورزی" نیازمند تنهایی گزیدن و در اندیشه‌های خود فرو رفتن به طور همزمان می‌باشد. با دقت و کنکاش دریافتیم که اینها همخوان و تکمیل‌کننده یکدیگر در رفتار آن فرد هستند؟

**اگر زمینه‌های موجود را درست نداشته باشم آیا می‌توانم زمینه‌های تازه‌ای در خود بیروانم؟**  
پاسخ کوتاه "نه" است، این زمینه‌ها یا برجا هستند هر چند که انسان بکوشد نمی‌تواند آنها را دگرگون سازد. اما پیش از آنکه سخت به پنج زمینه شاخص و برتر خود بچسبید لازم است که به دو نکته توجه داشته باشید: نخست اینکه انسان در سایه افزایش دانش و مهارت به میدانهای تازه‌ای کشیده می‌شود و نکته دوم این است که ممکن است در آزمون توانمندی‌یابی در چند مرحله، نتایج اندکی تفاوت کرده باشد، آیا شما عوض شده‌اید؟ نه دلیلش این است که در سایه بالا رفتن دانش و مهارت، ترتیب زمینه‌های شما اندکی جابجا گردیده است. نباید در یک دوره کوتاه چندین بار توانمندیهای خود را ارزیابی کنید.

**آیا چنانچه تنها بر زمینه‌های شاخص خود تمرکز نمایم، فردی کوتاه‌بین می‌شوم؟**  
انسانها می‌ترسند با تکیه کردن بر زمینه‌های شاخص پنجگانه خود یک سویه شده و نتوانند با دگرگونیهای دنیای پیرامون خود همراه شوند، این موضوع بی‌پایه است، ما می‌توانیم با پی بردن به پنج زمینه برتر و شاخص در خود، راه درست کار و زندگی را برگزینیم، خود را بشناسیم، بدانیم که هستیم و چه توانمندیهایی داریم، پس از آن هر حرفه‌ای که برگزینیم برایمان دوست‌داشتنی و با اهمیت می‌شود. در زندگی راهی را خواهیم یافت که باید برویم. اینگونه "خودآگاهی" به "اعتماد به نفس" می‌انجامد و انسان در مورد سرنوشت خود و دیگران به درستی حساس می‌شود. باخودشناسی، انسان می‌تواند به آسانی از حرفه‌ای به حرفه دیگر روی آورد یا در سازمان کنونی خود به مسئولیت تازه و مناسبی بپردازد.

**چگونه می‌توانم با کاستی‌هایم کنار آییم؟**  
هر چقدر که به توانمندیهای خود بنایم، ازدهای کاستیها همچنان در کنار ماست، ولی باید بر توانمندیها تمرکز کرد و کاستیها را با یافتن راههائی مدیریت کرد، اما بهترین راه کدام است؟ نقطه آغازین شناخت کاستیها می‌باشد ما تحت تأثیر تعریف فرهنگهای وبستر و اکسفورد هستیم "کاستی: منطقه‌ای که در آن



کارآیی نداریم" از آنجا که تصمیم گرفته‌ایم زندگی خود را بر پایه توانمندیها سامان دهیم، توصیه می‌کنیم از اینگونه تعریفها دوری گزینید. ما در ذهن خود "منطقه‌های ناکارآمد" فراوان داریم، ولی بسیاری از آنها بر سر راه کارکرد برتر ما قرار نمی‌گیرند، بنابراین نیازی به مدیریت آنها نیست تنها باید این کاستی‌ها را فراموش کرد، اما نبود یک هوشمندی در همه کس کاستی نیست، بلکه یک "توانمندی" است، ولی چنانچه فردی را به نقشی بگماریم که در حوزه "هوشمندی" او است، در اینجا کاستی هویدا می‌گردد. برای اداره کاستی‌هایی که به حوزه مهارت یا آگاهی مربوط باشند، انسان به فراگیری آن مهارتها یا دانشهای لازم می‌پردازد. اما برای برخورد با کاستیهای ناشی از نبود هوشمندی مناسب، پنج راهبرد زیر را توصیه می‌کنیم:

۱- خود را از آنچه هستید اندکی بهتر کنید: برخی از ویژگیها مانند توان ارتباط با دیگران، یکدلی، انضباط یا مسئولیت‌پذیری در بسیاری از نقشها و هم‌روزه‌های ضروری هستند، چنانچه در این زمینه‌ها کاستی دارید بکوشید تا خود را کمی بهتر کنید. هر چند دشوار است، ولی چاره‌ای ندارید، چه بسا با این کاستیها به توانمندیهای دیگر صدمه وارد شود.

۲- طراحی یک نظام پشتیبان: اگر بهتر شدن، دشوار می‌باشد، نظام پشتیبانی ساده‌ای بسازید که کاستی شما را جبران نماید، این نظام کمک می‌کند تا پیوسته به یاد موضوع بوده و پیشاپیش راه‌های جان‌نشین برای هر مسئله‌ای بیندیشید. آموزگاری که در بررسی و نمره دادن به برگه‌های آزمون مشکل داشت، تصمیم گرفت تا هر بار تنها پنج برگه را تصحیح کند، پس از آن از جا بر می‌خاست به برخی امور رسیدگی می‌کرد و بدینگونه بر کاستی خود پیروز شد.

۳- به یاری یکی از زمینه‌های برتر ذهنی خود، بر کاستی‌هایتان چیره شوید: "مایک"، در نقش مشاور، زندگی خود را از درآمد دادن مشاوره و سخنرانی برای کسب و کارها و مشتریان علاقمند اداره می‌کند. او از هر نظر در این نقش پیروز بوده است. مایک در کودکی از لکنت زبان شدید رنج می‌برد تا اینکه روزی آموزگارش، برنامه سخنرانی اجباری برای او، همانند سایر دانش‌آموزان گذاشت، در حالیکه به هیچ وجه عذر او را برای عدم اراده نپذیرفتند. در آن روز او درخشید، جای گرفتن در مکان برتر و رویارویی با جمعیتی انبوه مایک را واداشت تا با کمک توانمندی ایجاد ارتباط و احساس برتری کاستی خود را بیوشاند.

۴- شریکی بیابید: انسانهای هوشمند به خوبی به توانمندیهای خود و دیگران آگاه می‌شوند و بدون هر گونه احساس بدی شریکانی را برمی‌گزینند تا کاستیهای آنان را بیوشانند. نکته با اهمیت این است که فرد به کاستی خود آگاهی دارد. بدینگونه است که می‌تواند به درستی کسی را بیابد که توان جبران آن کاستی را داشته باشد.

۵- به سادگی از نقش ناسازگار دوری کنید: هنگامی که برآستی نتوانستید از راههای پیشین پیروز شوید، خواهید دید که ترک نقش نامناسب چقدر آرام بخش و توان‌افزا می‌باشد. واحدهای منابع انسانی سنتی به جای "چه کاری" انجام دادن، "روش انجام کار" را به نیروها تحمیل می‌کنند و از همگان می‌خواهند تا کار را به گونه‌ای که سازمان می‌خواهد، انجام دهند. غافل از اینکه برخی از ما هوشمندی و در نتیجه توانمندی انجام پاره‌ای از کارها را نداریم و پژوهشها نشان داده است که نباید به روشهای یکسان و از پیش نهاده در انجام همه کارها دل بست.

به رغم گزینش هر یک از راهبردها باید به یاد داشته باشید که آنها شما را از کاستیها نمی‌رهانند. کاستیها را از سر راه توانمندیها کنار می‌زنند تا مانع شکوفائی آنها نگردند، و لی به تنهایی نمی‌توانند شما را به برتری برسانند.

و آخرین نکته در مدیریت کاستیها اینکه توانمندی نیرومند در یک زمینه سد راه دیگر توانمندیها نخواهد شد، ولی به این افراد توصیه می‌شود تا دست کم دو تا از پنج زمینه شاخص در خود را برگزیده و شخصیت یکتای خود را به یاری آنها هرچه بهتر و بیشتر آشکار سازند.

### **آیا زمینه‌های شخصیتی می‌توانند نشان دهند که چه حرفه درستی برگزینیم؟**

چنانچه نقشی درست در میدان نامناسب برگزیده باشید یا در میدانی مناسب نقش نادرستی به عهده شما بگذارند، تعادل زندگی روانی شما به هم می‌خورد. زمینه‌های شاخص ذهنی نمی‌توانند به شما نشان دهند که دقیقاً باید به چه میدانی از فعالیت وارد شوید یا چه نقشی را به عهده بگیرید، آنچه این زمینه‌ها می‌کنند، برتر شدن و گل کردن در میدانی است که بر پایه توانمندیهای خود برمی‌گزینید.

اما پژوهشها نشان داده‌اند که افراد پیروزمند در یک نقش مشابه، زمینه‌های شاخص همانندی داشته‌اند. برای مثال تمام روزنامه‌نگارانی که مورد بررسی واقع شدند، در صدر پنج زمینه هوشی آنان سازگاری قرار داشت. آنان نمی‌دانند که کار فردایشان در کجا خواهد بود، در زیر باران و مصاحبه با نجات‌یافتگان یک سانحه و یا در دفتر کار خود در حال نوشتن مقاله‌ای درباره تأثیر بالارفتن نرخ بهره بر اقتصاد. البته لازم به ذکر است در بررسیها بسیار مشاهده شده است که افرادی با زمینه‌های هوشمندی بسیار متفاوت یک نقش مشابه را به خوبی اجرا می‌کرده‌اند. همچنین بررسی نمونه‌ها نشان داد که صرف نظر از نقشی که برگزینید مسیرهای گوناگونی وجود دارد که شما را به بزرگراه برتری می‌رسانند.

## **فصل ششم – مدیریت توانمندیها**

برای اینکه در نقش مدیر با شکست روبرو نشوید، کارهای زیادی می‌توان کرد، می‌توانید انتظاراتی روشن داشته باشید. هدف زیربنائی فعالیت‌های کارکنان را مشخص نمائید، اشتباههای افراد را برطرف کنید. همچنین می‌توانید کارهای درست انجام شده را معرفی و اقدام کنندگان آنها را تشویق نمائید. چنانچه اینگونه کارها را پیوسته و خوب انجام دهید در مدیریت خود شکست نمی‌خورید. البته با این وصف نمی‌توان پیروزی شما را تضمین نمود. برای برتر شدن در نقش مدیریتی خود و تبدیل هوشمندیهای کارکنان به توانمندیهای بهره‌ور و نیرومند، افزون بر آنچه در بالا آمد به یک چیز بسیار مهم دیگر نیاز دارید. فردشناسی (موقعیت شناسی).

شما در نقش مدیریتی خود باید بر فرد فرد کارکنان تمرکز نمائید. نیازمند شناخت رفتار آنان هستید و زبانی که "مناسب درک و مغز آنان" باشد. انتظاراتی که شما از افراد گوناگون بایستی اندکی متفاوت باشد. راه گفتگو با هر کس، بیان رسالت شریک برای آنان، راهنمایی هر کس در برطرف کردن اشتباهاتش، تشویق و تنبیه هر فرد و رویهمرفته هر حرکتی که می‌کنید باید مناسب فرد موردنظر طراحی شده باشد.

به چند دلیل اینکار دشوار است: نخست اینکه بسیاری از سازمانها همچنان می‌پندارند که افراد یکسان هستند و اگر هم نباشند، بایستی به کمک آموزش و برقراری سیاستهای یکنواخت آنها را همگون و همصدا کرد. دوم اینکه مدیریت بر پایه فردشناسی بسیار وقت‌گیرتر از دید همگان به یک چشم است. برای دلیل

نخست راه حل سازنده‌ای نیست، ولی در مورد دلیل کمبود وقت توصیه‌هایی برای رسیدگی و بهره‌گیری از زمینه‌های هوشمندی گوناگون افراد می‌توان نمود.

### چگونه می‌توان به سی و چهار زمینه "توانمندی یاب" پرداخت؟

در آنچه که در پی می‌آید توصیه‌ها و نیازمندیهای بهره‌گیری شایسته از هر زمینه را خواهد یافت. هیچ کاری سودمندتر از گفتگوی جداگانه با هر فرد نیست، چنانچه از زمینه هوشمندی "فرد شناسی" برخوردار باشید. البته چنانچه اعتماد مشترک در میان نباشد هیچ روشی کارساز نخواهد بود. در هر صورت اگر چالشهای شما ناشی از کمبود وقت نه نبود اعتماد است، پیشنهادی آینده ما می‌تواند یاری‌رسان شوند:

#### ۱. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالا "دست یابنده"

هنگامی که نیاز به اضافه کاری یا انجام فعالیتی ویژه هست، به این شخص مراجعه کنید، وی مایل است مشغول باشد. شرکت در نشستها برای او خسته کننده است. اشتباه است اگر بخواهید او را به خاطر "خودآغازگری" ترفیع بدهید. برای تشویق او وظیفه‌ای پیچیده تر به او بسپارید.

#### ۲. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای "بکار اندازنده"

از چنین شخصی بپرسید که چه هدفهای تازه و بهسازی‌هایی در واحد شما سودمند است. بخش مناسبی بیابید و او را مسئول سازماندهی و پیشبرد آن طرح (پروژه) قرار دهید. او را به عضویت تیمی قرار دهید که بیش از عمل حرف می‌زنند این شخص گروه را به کار کردن وادار خواهد نمود. خیلی زود کاری به او واگذار نمائید، زیرا چنانچه بی‌توجهی ببیند، سرخورده و از راه منحرف می‌شود.

#### ۳. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای "سازگاری"

چنین شخصی عاشق پاسخگویی و واکنش است. او را به کاری بگمارید که نیازمند به توان تدارکاتی، پیش‌بینی‌ها و اجرا باشد. با طبیعت نرمش‌پذیری که دارد در هر گروه می‌تواند، عضوی کارآمد شود. هیچگاه به صورت تماشاگر و ترشو کنار نمی‌نشینید. در مأموریت‌های کوتاه مدت و زود بازده بسیار بهره‌ور و پیروز است. او از یک زندگی پر از کشمکشهای کوچک، بیشتر از درگیری‌های درازمدت خوشش می‌آید.

#### ۴. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالا "تحلیلی‌گری"

هنگامی که می‌خواهید اینگونه اشخاص را در تصمیم‌گیری‌های مهم شرکت دهید، زمان بگذارید و او را در جریان ریز عامل‌های مؤثر قرار دهید. از منطق‌گرایی و توان استدلال او تعریف کنید، اینگونه فرصتها برایش انگیزه‌آفرین است.

#### ۵. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای "سامان‌دهنده"

چنین فردی، عاشق مسئولیت‌پذیری است. ممکنست هوشمندی سرپرست و مدیر شدن را داشته باشد. در سایه زمینه "سامان‌دهندگی" می‌تواند افراد با توانمندیهای مختلف را به همکاری وادارد. در جایی که باید چندین کار را با هم انجام داد، نیروی شایسته‌ای است.

#### ۶. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای "ایمان / باور"

او به ارزشهای پایدار و نیرومند پایبند است. بیندیشید که چگونه می‌توان ارزشهای وی را با ارزشهای سازمان گره زد. نیازی نیست که در باورهای این شخص شریک شوید، ولی بایستی آنها را بشناسید، بها بدهید و بکار بگیرید.

#### ۷. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای "فرماندهی"

هنگامی که می‌خواهید به طرحی (پروژه‌ای) سامان دهید، فعالیتها را دوباره به جریان بیندازید یا افراد نیازمند به انگیزش و پیگیری هستند، چنین شخصی را مسئول نمائید. تا جایی که ممکن است به وی فرصت رهبری و تصمیم‌گیری بدهید. او دوست ندارد که از نزدیک و پیوسته سرپرستی شود. شاید بتوان تا زمانی که رفتارش تهاجمی و خوارکننده نشده باشد به او فرصت پرمدعائی و پیشبرد کارهای ویژه‌ای را داد.

#### ۸. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای "برقراری ارتباط"

برای او گفتگو و مذاکره آسان است. در میهمانیها، نشستها و رویدادهای کاری او را هم به جمع خود دعوت کنید. به او مأموریت بدهید تا در نشستهای معرفی سازمان و فرآورده‌هایش به کارشناسان کمک کند. به زودی فردی کارآمد در این زمینه خواهد شد. اگر او را به دوره‌های آموزشی «سخنرانی و گفتگو در جمع» بفرستید، کلاسی با شرکت‌کنندگان اندک و استادی توانا برایش برگزینید. در کلاسهای ابتدائی، به زودی پژمرده و ناشکیبا خواهد شد.

#### ۹. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای "رقابت"

با چنین شخصی با زبان رقابتی گفتگو کنید. هنگامی که بخواهید وی را به مسئولیتهای برنامه‌ریزی یا حل مسئله‌هایی بگمارید، در تشویق او از واژه‌های رقابتی همچون «پیشدستی کردن و زرنگی بیشتر به کار بردن» استفاده کنید. او را با دیگران بسنجید. آگاه باشید که تنها افراد رقابتی به سنجش با دیگران بها می‌دهند. آنان که از این توانمندی بی‌بهره‌اند، از رقابت می‌هراسند. این افراد هنگام باخت، نیازمند به زاری کردن هستند، اجازه دهید چنین کنند، ولی با شتاب فرصت تازه‌ای برای رقابت در اختیار او بگذارید.

#### ۱۰. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای "همپیوندی"

به دیدگاههای اجتماعی او خوب گوش فرا دهید. بها دادن به این دیدگاهها موجب برقراری ارتباط استوار می‌شود و از او کارمندی وفادار برایتان می‌سازد. او را تشویق کنید تا میان گروههای گوناگون موجود در سازمان پل بزند. چنانچه برایش موقعیت مناسبی فراهم آورید در تیم‌سازی پیروز می‌شود، زیرا می‌داند که چگونه نیازمندی افراد را برای همدیگر آشکار نماید.

#### ۱۱. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای "کنکاشگری"

هنگامی که از چنین شخصی انجام کاری را می‌خواهید، موضوع را برایش خوب بشکافید. اینان مایلند که قبل از دست زدن به هر کاری پیشینه آنرا به خوبی بدانند.

#### ۱۲. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای "اندیشه ورزی"

چنین شخصی را به نقشهایی که نیازمند تصمیم‌گیری‌های پرشتاب هستند، مگمارید پیش از تصمیم‌گیری از وی بخواهید تا نقاط کور و خطرآفرین را که میتوانند بر برنامه شما اثر انحرافی بگذارند، شناسائی کند. کمتر اجتماعی است و به سختی صمیمی می‌شود، بنابراین از او بخواهید که مسئولیت خوش‌آمدگویی از سوی سازمان یا شبکه‌سازی میان افراد را به عهده گیرد.

#### ۱۳. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای "پرورش دهنده"

در ارائه گزارش بخشهای در حال رشد در شغلشان به نکات کوچکی اشاره می‌کنند که از چشم دیگران دیده نشده است. آنان را به سمتهایی نظیر مربیگری و ارائه کلاس که فرصت رشد را برای دیگران فراهم می‌سازند، بگمارید. برای فرستادن این اشخاص به دوره‌های آموزش محلی هزینه کنید.

۱۴. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالا "انضباط"

به این شخص فرصت ساختاردهی به موقعیتهای خطرناک و بحرانی را بدهید. سر و صدا و درهم‌ریختگی او را کلافه می‌کند. از وی نخواهید که در جاهای پر سرو صدای طبیعی، زیاد دوام بیاورد. ایجاد دگرگونی ناگهانی در برنامه‌ها، او را دچار نگرانی و شگفت‌زدگی می‌کند. هنگام واگذاری فعالیتها، اولویتها را به او یادآور شوید. او در یافتن راههایی که کارآئی را بالا ببرد استاد است.

۱۵. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالا "یکدلی"

از چنین شخصی بخواهید تا شما را از احساس برخی از کارکنان، آگاه سازد. او نسبت به شناخت احساسات دیگران، خیلی کنجکاو است. هنگامی که به گریه بیفتد؛ توجه کنید، ولی واکنش چندانی نشان ندهید. اشک‌ریزی بخشی از زندگی اینگونه افراد است. ترتیبی دهید تا با افراد مثبت و خوش‌بین همکار باشد. از سوی دیگر او را از همکاری با افراد بدبین و عیبجو، دور نگه دارید. اینان وی را افسرده خواهند کرد. هنگامی که کارکنان یا مشتریان در شناخت دلیل نیاز به یک اقدام، مشکل دارند، از او کمک بگیرید. ممکنست که وی بتواند حلقه گمشده را احساس کرده و نشان دهد.

۱۶. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای "انصاف"

در پایان اجرای طرحها از چنین فردی بخواهید تا میزان کمک هر فرد را تعیین نماید. این فرد سهم هر کس را به درستی تعیین خواهد کرد. اینگونه اشخاص به فعالیتهای کاربردی بیشتر علاقمند هستند. در فعالیتهای ذهنی و مجرد همچون "چالش اندیشه‌ها" یا برنامه‌ریزیهای درازمدت آنان را درگیر نکنید.

۱۷. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای "تمرکز نمودن"

این فرد در محیطی "خودگردان" بهترین نتیجه را به بار خواهد آورد. اینگونه افراد در راه رسیدن به هدف گاهی احساسات را زیر پا می‌گذارند. در طرح‌هایی که باید در زمانی معین تمام شوند، اینگونه افراد را بکار بگیرید. تمام توان خود را در تکمیل بهنگام طرح بکار خواهند گرفت. نشستهای بدون ساختار و بدون دستور جلسه وی را خسته می‌کند.

۱۸. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای "آینده‌نگری"

آنان برای آینده زنده‌اند. از آینده‌نگرها بخواهید تا دیدگاه خود را درباره چگونگی حرفه‌ها، سازمان، بازارگاه یا هر زمینه کلی دیگر، با شما در میان بگذارند. منابع اطلاعاتی را در اختیارش بگذارید چون برای تحلیل‌های خود از آینده به آنها نیاز دارد. هنگامی که سازمان به دگرگونی نیاز دارد، از افراد آینده‌نگر بخواهید تا با نوشتن مقاله، برپائی نشستها و ارتباطهای دیگر چشم کارکنان را به روی آینده بکشایند و آنان را نیز همچون خود شیفته دگرگونیها نمایند.

۱۹. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای "همسازی"

در نشستهایی که به طور طبیعی برخورد اندیشه‌ها فراوان است، چنین شخصی را شرکت ندهید، زیرا احساس ناراحتی خواهد کرد. هنگامی که خواست سازمان را بدانند، با خلاقیت و بهره‌وری بیشتر، کار خواهد کرد.

۲۰. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای "خیال پروری"

چنین شخصی برخوردار از اندیشه‌های سازنده است. وی را در جایی بگمارید که به اندیشه‌هایش بها دهند. او را در بسیاری از زمینه‌های طراحی؛ خواه راهبردهای فروش، فعالیتهای بازاریابی، حل مشکل واحد خدمات مشتریان یا فرآورده‌های تازه باشد- فردی کارآمد است. در هر فعالیتی باشد، بکوشید تا از توان وی در طراحی استفاده شود.

۲۱. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای "در برگیرندگی"

این فرد علاقمند است تا آنچنان محیطی بیافریند که همگان خود را عضو گروه احساس کنند. از وی بخواهید تا در برنامه‌های معرفی سازمان به تازه استخدام شده‌ها مشارکت نماید. اگر آنان را به نقشهای مناسبی بگمارید، می‌توانند در شکستن سدهای موجود میان مشتریان و سازمان بسیار مؤثر باشند. در وضعیتهای ویژه می‌توان چنین افرادی را به نمایندگی شرکت، به سازمانهای اجتماعی مسئول معرفی نمود.

۲۲. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای "فردشناسی"

چنین شخصی را به عضویت کمیته گزینش نیروها درآورید. از اینان بخواهید تا بهره‌وری سازمان را با معرفی افراد مناسب برای نقشهای مناسب، بالا ببرد. زمانی که از درک دیدگاه یکی از کارکنان ناتوانید و یا با برخی از کارکنان مشکل دارید با شخص "فرد شناس" مشورت نمائید.

۲۳. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای "درونداد"

این فرد را به بخشی بگمارید که فعالیتهای سنگین پژوهشی دارد. او را در جریان اخبار روزمره بگذارید. اگر مطالب سودمند و آگاهی‌دهنده‌ای به دستتان رسید، برای او هم بفرستید، خرسند می‌شود. در نشستهای که شرکت دارد از او بخواهید تا برخی آگاهیها را به حاضران بدهد.

۲۴. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای "خردورزی"

به این واقعیت که اندیشیدن، نیروبخش چنین افرادی است، بها دهید. از چالش با اندیشه‌ها و یافته‌های وی نپرهیزید. برداشت او چنین خواهد بود که به اندیشه‌هایش توجه دارید و این برایش انگیزه‌آفرین است. هنگامی که به کتابها، مقاله‌ها یا پیشنهادهایی برخوردید که نیازمند به ارزیابی هستند، این کار را به وی بسپارید، او عاشق خواندن و گزارش دادن است.

۲۵. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای "یادگیرنده"

چنین فردی پیوسته علاقمند به یادگیری واقعیتهای نو، مهارتها یا آگاهیها می‌باشد. موقعیت یادگیری‌های تازه را برای او فراهم سازید، وگرنه به دنبال یافتن محیطهای مناسب دیگری خواهد افتاد. با هدفگذاری‌های مشخص، پیشرفت او را در یادگیری بسنجید و پیگیر باشید که کارشان به دریافت گواهینامه و لوحه نهائی بینجامد.

۲۶. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای "بیشینه‌ساز"

این فرد اهل درست کردن چیزهای شکسته و وصله‌کاری نیست و ترجیح می‌دهد از کاری شدنی سخن بگوید. توانمندیهایش را بشناسید و بدانها ارج نهید. از تمرکز زیاد شما بر کاستیهایش آزرده می‌شود. چنانچه در نقش سازنده خود قرار بگیرد، حتی برای دریافت حقوق بیشتر نیز کار دلخواهش را ترک نخواهد کرد. او را به رهبری یک تیم کاری برای جستجوی بهترین فعالیتهای مناسب در سازمانتان بگمارید. در یافتن برترین‌ها به طور طبیعی کنجکاو و پیروز است.

۲۷. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالا "مثبت‌نگری"

حضور این شخص هیجان و نیرو می‌آورد. او را به نقشی بگمارید که به مشتریان شما هر چه نزدیکتر باشد، سازمان شما را در چشم آنان مثبت‌تر و پویاتر نشان خواهد داد. فرد مثبت‌نگر پیوسته در حالتی خوب و خوش نیست، بلکه این توان را دارد که به کمک رفتار و شوخ‌طبعی خود دیگران را از فعالیتی که انجام می‌دهد، بیشتر خشنود سازد.

### ۲۸. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای "بازگویی"

چنین شخصی، بیشتر دوست دارد که با همکاران خود پیوند راستین برقرار نماید. ساختن اینگونه ارتباطها زمانبر است. او را در نقشهایی مگمارید که پیوسته جابجائی و بریدن از دوستان و مشتریان را به همراه دارد. از در میان گذاشتن اطلاعات محرمانه با او اعتماد داشته باشید. او فردی وفادار است.

### ۲۹. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالا در "پاسخگویی" (مسئولیت پذیری)

این فرد در سایه کار با کیفیت، خود را معرفی می نماید. او کیفیت را فدای سرعت نمی کند. در ضمن فردی آغازگر است که برای انجام درست کارها به سرپرستی اندکی نیاز دارد.

### ۳۰. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالا در "برگرداندگی"

این فرد از چالش یافتن و برداشتن موانع، بسیار خرسند می شود. هنگامی که بخشی از بنگاه شما نیاز به بهبود فوری دارد، به سراغ وی بروید. او نه تنها به سردرگمی دچار نمی شود، بلکه به روشی درست و کسب و کارگونه، پاسخ خواهد داد.

### ۳۱. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالا در "اطمینان به خود"

به این شخص نقشی بدهید که در آن بتواند آزادانه تصمیم بگیرد. او نه نیازمند و نه خشنود از سرپرستی نزدیک است. در سایه اعتماد به نفس خود، به رغم دشواریها پا برجا می ماند. هنگامی که خود را مورد توجه و زیر نظر ببیند بسیار کارآمد می شود، ممکن است گاهی ادعای بیش از اندازه یا داوری نادرستی در یک موضوع مهم بنماید، بی درنگ به او تذکر بدهید، او به بازخورد روشن نیاز دارد.

### ۳۲. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالا در "ارجمندی"

به سرپرستی بیش از اندازه این فرد نپردازید. انتظار قدردانی سنجیده از کارکرد خود دارد، در غیر اینصورت آزرده می گردد. به او میدان حرکت بدهید، ولی هیچگاه او را فراموش نکنید. به او نقشی بسپارید که با افراد معتبر و حرفه ای همکاری نماید، او دوست دارد که گرداگردش بهترینها باشند.

### ۳۳. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالا در "راهبرد گزینی"

نقش چنین کسی را در خط مقدم سازمان خود برگزینید. توان مسئله یابی و مشکل گشائی او ارزشمند خواهد بود. او را در برنامه ریزی های سازمان مشارکت دهید. همواره پیش از طرح هر پرسشی، زمینه ای فراهم آورید تا درباره آن پرسش بیندیشد.

### ۳۴. مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالا "عشق خواهی"

دیدار با غریبه ها به این فرد نیرو می بخشد. او را در نقطه تماس سازمان خود با دنیای بیرون قرار دهید. کاری می کند که دیگران نسبت به سازمان شما احساس خوب و راحتی بنمایند. او را به نمایندگی از سازمان به باشگاهها و نشستهای اجتماعی بفرستید.

## فصل ۷. سازمانی بر پایه توانمندیها بنا کنید

داستان کامل: چه کسانی رهبری انقلاب بر پایه توانمندیها را در محیط کار به عهده دارند؟

سراسر این فرآیند بر محور دو انگاشت درباره انسانها می چرخد:

۱- هوشمندی هر کس بی همتا و پذیرفتنی است و

۲- بزرگترین زمینه رشد و پیشرفت هر کس در میان برترین توانمندیهای او نهفته است.

- از آنجائی که هوشمندی هر فرد بی‌همتا و پذیرفتنی است، شما باید از آغاز و در هنگام گزینش کارکنان، باصرف وقت و بودجه کافی، کسانی را برگزینند که مناسب اجرای نقش باشند.
  - به همان دلیل یکتا بودن هوشمندی هر فرد، بایستی به جای روش انجام کار به نتیجه و پیامد فعالیتها بنگرید. بنابراین به جای کوشش در برقراری سیاستها، روشها و در نظر گرفتن شایستگیها، باید به ایجاد معیارهای دقیق و درست برای اندازه‌گیری برونداد فرآیندها پردازید.
  - و همچنین با توجه به واقعیت بالا، بایستی کاری کنید که هر فرد بتواند در همان زمینه‌ها بدون نیاز به جابجائی، ترفیع گرفتن و بالا رفتن از پلکان هرم سازمانی، رشد و گسترش یافته و به موقعیت و درآمدهای بیشتری برسد. در چنین سازمانی؛ موقعیت اجتماعی، احترام شخصی، پاداش مالی و دیگر نیازهای فرد، از راه رسیدن به عملکردی برتر در هر نقشی، تأمین می‌شود.
- این چهار گام، پدیدآور فرآیندی سیستماتیک هستند که نتیجه سرمایه‌گذاری بر ارزشهای انسانی را بیشینه می‌کنند. لازم به یادآوری است که در این فرآیند، مدیران حساس‌ترین میانجی تبدیل هوشمندیهای کارکنان به توانمندیهای لازم می‌باشند. بنابراین؛ بزرگترین مسئولیت در گزینش بر پایه هوشمندی‌های مناسب، هدفگذاری‌های روشن، تمرکز بر توانمندیهای افراد و پرورش و گسترش هر حرفه، بر عهده مدیران است.

### **راهنمای کاربردی: چگونه می‌توان سازمانی بر پایه توانمندی‌ها بنا نمود؟**

- نظام گزینش نیرو بر پایه توانمندیها
- نظام مدیریت کارکرد بر پایه توانمندیها
- نظام گسترش حرفه‌ای بر پایه توانمندیها

### • **نظام گزینش نیرو بر پایه توانمندیها**

نظام درست و شایسته گزینش، فرآیند یکپارچه‌ای است که فعالیتهای بیشماری در آن دخالت دارند. دعوت به کار، مصاحبه، ارزیابی، استخدام، آموزش، پیگیری پیشرفت و ... فعالیتهائی است که در سازمانهای بزرگ، پیوسته تکرار می‌شوند. برای آسان‌سازی، این نظام را به پنج گام تبدیل می‌کنیم:

نخست، گزینش ابزاری که توانائی اندازه‌گیری هوشمندی انسانها را داشته باشد. ولی هر ابزاری از دو استاندارد بایستی تبعیت کند: الف. بتواند آنچه را هدف است، اندازه‌گیری نماید و ب. اگر دو، سه یا صد نفر این امتیازبندی را بررسی کنند، به نتیجه‌ای یکسان برسند.

گام دوم، واسنجیدن (Calibrate) ابزار برگزیده نسبت به برترین کارکردها در هر یک از نقشهای کلیدی می‌باشد. برای مثال از میان کارکنان برتر در یک هوشمندی ویژه را برگزینید. پرسشهای ابزار گزینش را به این گروه و گروهی از کارکنان که کمترین بازده را دارند، ارائه کنید و نتایج را با هم مقایسه کنید. بدینگونه متوجه می‌شوید که چه هوشمندیهائی در نقش مورد نظر سودمند است.

گام سوم، آموزش زبان حوزه‌های هوشمندی به کارکنان سراسر سازمان است. آگاهی از زبان مشترک به مدیران کمک می‌کند تا بهتر تصمیم بگیرند. زبان هوشمندی را به مدیران خود بیاموزید. شرایط کسانی که با معیارهای ابزار سنجش هوشمندی سازمان شما را دارند در اختیارشان بگذارید. سپس هوشمندیهای شناخته شده هر داوطلب را به ایشان گوشزد کنید و بخواهید تا این هوشمندیها را به توانمندی تبدیل



نمایند. انسان موجودی پیچیده است برخی از سازمانها برای شناسائی جنبه‌های گوناگون این پیچیدگی واحدهای گسترده‌ای - اغلب واحد منابع انسانی - بر پا می‌سازند.

همچنین سازمانی که بر پایه هوشمندیها شکل می‌گیرد در آگهی‌های استخدام خود به جای تأکید بر مهارتها، آگاهی‌ها و سالهای تجربه، به شناسائی افراد دارنده هوشمندی ویژه آن پست سازمانی خواهند پرداخت.

در گام چهارم، نموداری از زمینه‌های هوشمندی سراسر سازمان بسازیم. این موجودی زمینه‌ها، چهره سازمان را برای شما آشکار می‌سازد. برای مثال، شاید سازمان از فرهنگ مشتری‌گرا برخوردار است، ولی به راههای تازه‌کار، میدان نمی‌دهد. (توانمند در زمینه "باور/ایمان" و "ناتوان در "خیال‌پروری" و "راهبردی"). بیا مراجعه به "نمودار موجودی زمینه‌ها" در زمان استخدام برون‌سازمانی برای مدیریت ارشد سازمان روشن است که چه نیازی دارد و مستقیم به سراغ تأمین آنها می‌رود. همچنین از این نمودار می‌توان برای جابجائی درون‌سازمانی افراد و یا انتقال و ترفیع افراد بر اساس هوشمندیها و نه فقط با تکیه بر مهارتها و سالهای تجربه آنها اقدام کرد.

و آخرین گام در برپاسازی نظام گزینش نیروها، بررسی ارتباط میان هوشمندیهای اندازه‌گیری شده با عملکرد و پیامد کاربردی آنها می‌باشد. مدیران ارشد و میانی برای تصمیم‌گیری در ترفیع انسانها به داده‌های مثبت و گویائی نیاز دارند. چنانچه داده‌های مشخص و سنجیده‌ای در اختیار نباشد، هیچ کارشناسی از واحدهای منابع انسانی نمی‌تواند این اندازه‌گیری را انجام دهد.

برترین واحدهای مدیریت منابع انسانی آنهائی خواهند بود که زبان کسب و کار را آموخته و به کار گیرند. باید بتوانند از آمارها و ریاضیات کمک بگیرند و رفتار و کردار پیچیده افراد و تأثیر آنها بر نتیجه و کارکرد سازمان را توضیح دهند. تنها در آن صورت است که همچون دیگر واحدهای مهم سازمانی، رسالت خود را انجام داده و احترام و موقعیتی را که در خود آنهاست، کسب می‌کنند.

### • نظام مدیریت کارکرد بر پایه توانمندیها

پس از کشف و شناسایی برترین توانمندیهای کارکنان، آشکارترین هدف، تمرکز بر آنها، پرورش و تبدیل توانمندیها به کارکرد قابل اندازه‌گیری می‌باشد. در این سازمانها روش اندازه‌گیری برون‌داد را به همگان نشان می‌دهند و همه را به سوی آن نقطه رهنمون می‌شوند. سازمانهای بنا شده بر حرکت «گام به گام»، کارکنان را هر چه بیشتر از فردگرایی باز می‌دارند. در صورتی که سازمانهای بر پا شده بر مبنای توانمندیها، می‌کوشند تا بر ویژگی‌های فردی همه کارکنان سرمایه‌گذاری نمایند.

برای سازمانهایی که بخواهند «توانمند محور» شوند، چهار گام زیر توصیه می‌شود:

- گام نخست: یافتن راه درست اندازه‌گیری نتیجه و پیامد دلخواه؛
- گام دوم: برای هر یک از کارکنان یک کارنامه (کارت ثبت امتیازها) تهیه کنند؛
- گام سوم: مدیران با یکایک کارکنان، نشست شناخت توانمندیها را برپا نمایند و
- گام چهارم: بها دادن گسترده به دریافتهای نشست مدیر-کارمند و به کار بستن آنها.

و اکنون شرح گام‌ها:

در گام اول، بدیهی است که اندازه‌گیری تأثیر هر فرد بر برون‌داد و پیامد فعالیتها دشوار است. در این گام با استفاده از پرسشنامه‌هایی می‌توان تأثیر کارکنان بر مشتریان بیرونی و درونی سازمان، تأثیر هر فرد بر

همکاران و تأثیر نیروی کار بر فرهنگ سازمان و در دست داشتن نتایج این اندازه‌گیری‌ها، می‌توانید گام‌های دیگر را برای برپا نمودن یک سازمان بر پایه توانمندیها برپا دارید.

گام دوم: برای هر یک از کارکنان یک کارنامه تهیه کنید. معیارهای سنتی همچون رشد سودآوری و رشد درآمد، تنها از چگونگی گذشته می‌گویند. اگر بخواهید که به چگونگی وضع سازمان در راه پیش رو آگاه شوید، بایستی جنبه‌های راهنمایی‌کننده دیگری را هم به کارنامه آن بیفزایید. کارنامه میزان رشد مشتریان وفادار، میزان درگیر نمودن کارکنان در فعالیتهای و میزان تقویت کردن مجموعه هوشمندیهای سازمان در سایه استخدامهای تازه، از این دسته‌اند. بایستی به هر یک از کارکنان هم یک کارنامه بدهیم تا عملکرد مثبت سالانه خود را در آن بیاورند. این کارنامه‌ها نشان‌دهنده اثر هر نفر از کارکنان در عملکرد نهایی سازمان هستند. این کارنامه باید ساده و گویا تهیه شود و دارای یک چکیده در سه زمینه بازده سازمان، تأثیر بر مشتریان و تأثیر بر فرهنگ سازمان و رتبه فرد در میان کارکنان باشد. همچنین باید سالی دوبار در کارنامه تجدیدنظر شود.

کارنامه کارکنان دو کاربرد عمده دارد: بررسی‌ها نشان داده است که اکثر کارکنان، انتظار کارفرما را از خود نمی‌دانند، یعنی نمی‌دانند چگونه وقت خود را در انجام فعالیتهای اولویت‌بندی کنند. کارکنانی که ندانند چگونه میزان پیروزی ایشان در کار اندازه‌گیری می‌شود، هرگز احساس پیروزی نخواهند نمود. کاربرد دوم کارنامه این است که هر فرد احساس می‌کند که مورد توجه و ارزش‌گذاری از سوی کارفرما می‌باشد. اینگونه اندازه‌گیریها، نوافکنی بر ارزشهای کیفی می‌اندازد.

گام سوم: مدیران بایستی با یکایک کارکنان، نشست شناسایی توانمندیها را برپا نمایند. در گذشته گمان می‌شد که همه کارکنان شاغل در یک نقش، به مدیریتی همانند نیاز دارند. بدینگونه که برنامه‌های آموزشی، انگیزشی، سرپرستی و مانند آن، برای همگان یکسان در نظر گرفته می‌شد. سازمان برپا شده بر محور توانمندیها، به نیروی انسانی همانند مهره‌های شطرنج نگاه می‌کند که هر کدام حرکتی ویژه خود دارند.

آگاهی سازمان از توانمندیهای کارمند، گام نخست از سفری است که به سوی عملکرد بهینه برتر آغاز می‌شود. ارتباط بر پایه شناخت درست دو سوبه فرد و سازمان برقرار می‌گردد، و سازمان به توانمندیهای نیروی کار آگاه و نسبت بدانها کنجکاو و حساس است. در کنار هوشمندیهای افراد و کوششهای آموزشی سازمان؛ مؤثرترین عامل در پیروزیها، وجود مدیران آگاه است. مدیری که در نشستهای پیگیر، پیش‌بینی‌پذیر، و بهره‌ور با یکایک کارکنان، همراه و همگام آنان در سفر پیروزی باشد. چنانچه مدیرانی دارید که دست کم در هر فصل یک ساعت با هر فرد از کارکنان نشست دارند، اطمینان داشته باشید که شمار افرادی که بالاترین توانمندیهای خود را بکار می‌گیرند، دو برابر می‌شود.

گام چهارم: بکار بستن پیامدهای نشست مدیر-کارمند. در دنیای کار بسیار پویا و فرد‌گرای امروز، برپا نمودن سازمانهای توانمندی-محور، بدون برپا نشسته‌های داشتن مدیر-کارمند، ناشدنی است. در پی این نشست‌ها، کارکنان احساس می‌کنند که هدفی برای رسیدن و زمانی مشخص برای انجام فعالیتهای دارند. بنابراین، هر کس می‌کوشد تا بهنگام به هدف روشن و پیش‌بینی شده برسد. در این نشستها جنبه‌های ارتباطی میان مدیر و کارکنان نیز تقویت می‌گردد. مدیران به نکات حساس و تفاوت‌های میان کارکنان، بهتر آگاه می‌گردند و نیازهای آموزشی کارکنان به خوبی آشکار می‌شود.

### • نظام گسترش حرفه‌ای بر پایه توانمندیها

از مدتها پیش به خطر ترفیع‌های غیرضروری آگاه شده‌ایم. بیشتر سازمانها بر پایه یک بینش برجسته و یک اشتباه بزرگ کارکنان را ترفیع می‌دهند. ولی می‌توان به آموزش، رشد و قدردانی از نیروها پرداخت، بدون اینکه مسئله جابجایی و ترفیع در میان باشد. زیرکترین اندیشمندان دریافته‌اند که هر انسانی نیاز دارد تا فردی ارزشمند و برجسته به حساب آید و این گوهر انسان بودن است. از همین بینش درونی است که می‌دانیم تبعیض بد است، آزادی حق طبیعی انسان می‌باشد و بهترین راه حرمت گذاشتن به هر انسان، حفظ شخصیت و دادن اعتبار بیشتر است. چنانچه بخواهید نمونه سازمانهایی را بنگرید که به این نیاز بی‌اعتنا هستند، سرنوشت حکومت شوروی را به خاطر آورید.

در دوران اقتصاد دانش-محور ما، جایی که فرد فرد کارکنان از آگاهی و خبرگی فراوان برخوردارند و مشتریان آگاه و مختار نیاز به روابطی ویژه دارند، کارکنان در زمینه کارشان اغلب باید بیش از مدیر خود اطلاعات داشته باشند. در اینگونه سازمانها، چه کسی اعتبار بیشتری دارد؛ برنامه‌نویس نابغه یا رئیس او؟ پاسخ این است که در اقتصاد دانش‌محور، هر کس که در اجرای نقش خود برتر از همگان عمل کند - خواه یک فرد، سرپرست، مدیر، یا رهبر- شایسته اعتبار و احترام است.

در هر سازمان باید اعتبارهای گوناگونی موجود باشد تا به همه آنانی که در کار خود نزدیک به کمال عمل می‌کنند، تعلق گیرد. متأسفانه سازمانها در نداشتن راههای ایجاد اعتبار و احترام برای کارکنان دارای نقص هستند. سازمانهای توانمندی- محور بایستی اعتبارهای فراوان، با معنا و گوناگون در سازمان بوجود آورند. اما راه حل پیشنهادی ما در این زمینه شامل گام‌های زیرین است:

۱- سازمان باید نردبانهای پیشرفت فراوانی بسازد.

۲- برای بالا رفتن از پله‌های هر نردبان، انگیزه بیافرینند.

در آغاز گام نخست؛ نقش‌های کلیدی را مشخص کرده و برای نردبان هر کدام، سه پله خوب، برتر و برترین، یا عنوانهایی از این دست که مایلید، منظور نمایید. پله آخر بایستی اوج و برترین شکل عملکرد در هر نقشی را نشان دهد. همچنین باید معیار روشن و مشخصی برای گذر از هر پله تعیین و اعلام کنیم. می‌توانید از فرم کارنامه تراز شده برای درجه‌بندی فاصله دو پله استفاده نمایید. بهترین راه در این زمینه، دادن اعتبار و احترام به پله‌های نردبان است. باید در ساختار آنها، عنوانهایی برگزینیم که نشان‌دهنده برتری و ارشدیت باشند. هرچند ممکن است کسانی بگویند که این کارها با هنجارهای صنعت همخوانی ندارد، اما بسیاری از این هنجارهای صنعتی در خور سازمانهای توانمندی- محور نیستند و شما نمی‌خواهید که چنین بهانه‌هایی مانع پیشرفت سازمانتان گردد. ساختار پرداخت حقوق نیز باید برای نشان دادن «اعتبار» در پلکان تازه، تغییر کند. در اینجا به افرادی اضافه حقوق می‌دهید که به راستی در پیشرفت کار و درآمد سازمان، مؤثرند. بنابراین، بخشی از درآمد بیشتر که در سایه فعالیت‌های این گروه به دست می‌آید، هزینه خواهد شد. از دادن اضافه حقوق بابت بالا رفتن از پلکان هرم سازمانی هم، معاف می‌شوید. همچنین، پژوهشها نشان داده است که اعتبار و احترام شغلی برتر، مایه تندرستی بیشتر است.

سخن آخر اینکه اگر می‌خواهید که وفاداری مشتریان را بدست آورید، به توانمندیهای فرد فرد کارکنان چنگ بیندازید. اگر می‌خواهید که هوشمندترین کارکنان همچنان با شما بمانند، توانمندیهای آنان را به بازی بگیرید. اگر به تندرستی نیروی انسانی خود علاقمندید، بر توانمندیهای آنان توجه نموده و اعتبار و حرمتی را که شایسته ایشان است، فراهم آورید.

### گزارش فنی درباره «توانمندی یاب»

توانمندی یاب، ابزاری اینترنتی (<http://www.strengthfinder.com>) و همگانی است که برای ارزیابی هنجارهای شخصیتی بر پایه دیدگاههای مثبت روانشناسی و بر پایه دانسته‌ها و تجربه‌های گالوپ شکل گرفته است. توانمندی یاب ۱۸۰ مورد را در بر دارد که هر مورد از دو عبارت روشن و قابل درک درست شده است، مانند «من دستور اجرا را با دقت می‌خوانم» و «آماده‌ام تا هر چه زودتر به اصل موضوع بپردازم». شرکت کننده بیست ثانیه فرصت دارد تا به هر پرسشی پاسخ دهد. پرسشهای دوگانه بر پایه سی و چهار زمینه توانمندی، بخش بندی شده اند. این ابزار به انگیزه‌آفرینی فردی (کوشیدن)، مهارتهای روابط میان انسانها، (بازگو کردن)، خود شناساندن و روشهای یادگیری توجه دارد.

### روانشناسی مثبت چیست؟

روانشناسی مثبت چارچوبی، یا باوری می‌باشد که در برگیرنده روندی در روانشناسی با نگاهی سالم و پروژمندانانه به عملکرد زندگی است. سرفصل‌های آن شامل خوش‌بینی، احساسات مثبت، معنویت، خوشبختی، خوشنودی، پرورش فرد و رفاه می‌باشد. هرچند که افراد درگیر در روانشناسی مثبت، اغلب «درمانگرها» هستند، ولی درمانگرها به برطرف نمودن کارکرد نادرست می‌پردازند، در حالیکه روانشناسی مثبت به ترمیم یا افزایش کارکردهای پروژمند تمرکز دارد. کاربرد عمده ابزار توانمندی یاب در محیط کار است، ولی در بسیاری از مجموعه‌ها- خانواده‌ها، تیم‌های مدیریتی و پرورش فردی- برای درک و شناخت افراد به کار گرفته می‌شود، بنابراین برای کاربرد درمانگاهی یا تشخیص بی‌نظمی‌های روانی ساخته نشده است.

در ابزار توانمندی یاب برای هر پاسخ سه گزینه در نظر گرفتیم تا میزان گویایی آن را نشان دهند: سخت موافقم، موافقم، بی تفاوتم (پاسخ خنثی). در یک فرمول ویژه به هر کدام از پاسخها، وزن و ارزش معینی دادیم تا نتیجه امتیازها، درصدی از کل باشند. براساس تست‌های انجام شده، میزان اعتبار و قابل اعتماد بودن توانمندی یاب، ۸۰ درصد است، نتیجه‌ای که به خوبی پذیرفتنی است.

بازخوردها با توجه به هدفی که داوطلب در پر کردن نمودار توانمندی یاب برمی‌گزینند، متفاوت خواهد بود. گاهی دستاورد پاسخ‌دهنده تنها آگاهی از پنج زمینه برتر خود می‌باشد. در وضعیتهای دیگر، داوطلب می‌تواند به کمک مشاوران، به بررسی ۳۱ زمینه توانمندیهای پایین‌دستی نیز بپردازد و دریابد که در کدام زمینه‌ها آمادگی قبول مسئولیت دارد.