

نام کتاب: **گام دوم کشف توانمندی‌ها**
برگردان کتاب: **NOW, DISCOVER YOUR STRENGTHS**

نویسندگان: **مارکوس باکینگهام، دونالد کلیفتون**

برگرداننده به فارسی: **دکتر عبدالرضا رضایی نژاد**

ناشر: **فرا**

نوبت چاپ: **سوم**

تلفن پخش: **۸۸۸۰۷۰۰-۱**

خلاصه‌سازی و تدوین: **شرکت پلاک آبی**
مهراب پرتوی دیلمی

فهرست مطالب

۳ آشنایی: کاربرد انقلاب توانمندی‌ها

۴ بخش نخست: کالبد شناسی یک توانمندی

۴ فصل ۱: زندگی‌های نیرومند

۴ سه ابزار انقلابی

۵ فصل ۲: ساختن توانمندی

۵ آگاهی‌ها و مهارت‌ها

۶ هوشمندی

۷ بخش دوم: منبع توانمندی‌های خود را کشف کنید

۷ فصل ۳: توانمندی‌یاب

۷ فصل ۴: سی و چهار زمینه توانمندی‌یاب

۱۱ بخش سوم: توانمندی‌ها را به کار ببندید

۱۱ فصل ۵: پرسش از خود

۱۴ فصل ۶: مدیریت توانمندی‌ها

۲۰ فصل ۷: سازمانی بر پایه توانمندی‌ها بنا کنید

۲۱ نظام گزینش نیرو بر پایه توانمندی‌ها

۲۲ نظام مدیریت کارکرد بر مبنای توانمندی‌ها

۲۳ نظام گسترش حرفه‌ای بر پایه توانمندی‌ها

۲۳ جمع‌بندی

آشنایی: کاربرد انقلاب توانمندی‌ها

حصول برتری در هر زمینه‌ای با کشف استعدادها و شناخت الگوهای تکرارپذیر بی‌همتایی امکان پذیر است که در درون خود نهفته داریم. به جای تمرکز بر کاستی‌ها و تلاش در رفع آنها باید به جستجوی توانمندی‌های خود باشیم.

سازمان‌های برجسته بایستی نه تنها متفاوت بودن کارمندان از همدیگر را بپذیرند، بلکه باید بر سر این تفاوتها سرمایه‌گذاری نمایند. باید در پی دریافت و شناسایی هوشمندی طبیعی انسان‌ها باشند و آنان را به کارهایی بگمارند که برابر با توانمندی‌هایشان باشند. این‌گونه سازمان‌های انقلابی، با دگرگون سازی روش‌گزینش، ارزیابی، و پرورش انسان‌ها، بایستی سراسر شرکت را بر گرد توانمندی‌های فرد فرد کارکنان سامان دهند.

میزان بهره‌وری، وفاداری مشتریان و ماندگاری کارکنان در سازمان‌هایی که پرسنل آن از نوعی آزادی عمل برای انتخاب شیوه اجرای کار، مطابق نظر و توانایی خویش برخوردارند بالاتر است. هرچند بسیاری از مدیران خلاف این می‌اندیشند. علت آن است که اغلب سازمان‌ها بر پایه دو انگاشت نادرست شکل گرفته‌اند:

۱. هر فرد می‌تواند آنچنان بیاموزد که در هر زمینه‌ای شایسته شود.
۲. بزرگترین منطقه رشد انسان‌ها، آنجاییست که بزرگ‌ترین کاستی را دارند.

بسیاری از شرکت‌ها برای رفع نقائص کارکنان خود سرمایه‌گذاری فراوانی می‌کنند. در حالی که باید در هنگام گزینش آنان دقت به خرج داد و هوشمندی ذاتی آنان را کشف کرد. انگاشت‌های مدیران برتر چنین است:

۱. هوشمندی هر فرد پذیرفتنی و بی‌همتا است.
۲. برترین منطقه رشد هر فرد، در توانمندی‌های برتر اوست.

هدف ما در این کتاب، ایجاد تحول در خود شما و یاری دادن به شما برای کشف توانمندی‌های ویژه خودتان است. در کنار آن به شما می‌گوییم که توانمندی دیگران را نیز چگونه شناسایی کنید ولی هدف اصلی همان **خودتان** هستید.

سازمان گالوپ، در تحقیق ۲۵ ساله که به نگارش این کتاب و جلد اول آن، «گام اول، رهایی از عاداتهای کهنه، انجامید، پس از مصاحبه با بیش از یک میلیون کارمند و ۸۰,۰۰۰ مدیر، به الگوی مشترکی در میان کسانی که در حرفه خود به نوعی برتری رسیده‌اند دست یافت. این افراد همگی از یک یا چند مورد توانمندی ویژه که در قالب ۳۴ نوع توانمندی ارائه میشود برخوردار بوده‌اند و از این

توانمندی در جای مناسب بهره گرفته شده است. فاجعه بزرگ در زندگی یک فرد، نبود این توانمندی‌ها نیست، نشناختن و به کار نگرفتن آنهاست.

بخش نخست: کالبد شناسی یک توانمندی

فصل ۱: زندگی‌های نیرومند

به زندگی افراد پیروزمند، در هر زمینه و حرفه‌ای که بنگریم می‌بینیم که اینان توانمندی ویژه خود را شناخته و بر همان معیار جلو رفته‌اند. نکته مهم این است که اینان ضعف‌هایی هم دارند و به آن آگاهند، ولی از توانمندی خود برای اصلاح آن ضعف‌ها استفاده نمی‌کنند. در بخش‌هایی که ضعیفند، کار را به دیگران می‌سپارند و خود به بخش‌هایی می‌پردازند که در آن قوی‌ترند.

تعریف ما از توانمندی، تعریفی ویژه است:

«عملکردی پیوسته نزدیک به کامل در یک فعالیت»

با این تعریف سه اصل مهم در نیرومندان زندگی کردن، خود را می‌نمایاند:

- ✓ **فعالیتی توانمندان است که پیوسته بتوانند آن را همچنان انجام دهید.**
- ✓ **نیازی نیست در همه زمینه‌های کار خود «توانمند» باشید تا بتوانید آن را با برتری نسبت به دیگران انجام دهید. کار برتر، برجسته است، اما تنها گاهی کامل است.**
- ✓ **تنها با بیشینه کردن توانمندی‌ها، نه برطرف کردن کاستی‌ها، می‌توان به برتری رسید. بر توانمندی‌های تان سرمایه‌گذاری نمایید و کاستی‌هایتان را مدیریت کنید.**

سه ابزار انقلابی

عمل کردن به توصیه فوق شاید سخت‌تر از شنیدنش باشد! ساختن یک زندگی نیرومند، کاری پر چالش و آمیزه‌ای از متغیرهای گوناگون درونی و برونی است. ما بنا نداریم به شما بیاموزیم که چگونه یک زندگی نو برپایه توانمندی‌های تان بسازید. آنچه به شما می‌دهیم سه ابزار انقلابی است که در ساختن این زندگی مورد نیازند.

۱. چگونه می‌توانید به کمک چیزهایی که می‌آموزید، هوشمندی طبیعی خود را

بشناسید. با تمرین تنها نمی‌توان به برتری و توانمندی رسید. برای رسیدن به برتری در یک زمینه، به برخورداری از هوشمندی ویژه آن نیازمندیم. هوشمندی عبارت است از «الگوی طبیعی و تکرارپذیر اندیشیدن، احساس کردن و رفتار فرد» آگاهی ما درس‌ها و واقعیت‌هایی است که آموخته‌ایم و مهارت نیز گام‌هایی است که برای انجام یک فعالیت برمی‌داریم. ترکیب هوشمندی، آگاهی و مهارت است که توانمندی انسان را می‌آفریند.

می‌توان بدون مهارت و آگاهی در کاری به پیروزی رسید ولی بدون هوشمندی ویژه آن کار، غیرممکن است به برتری برسیم.

۲. **ارائه نظام مناسب برای یافتن هوشمندی برتر.** به گذشته خود بنگرید و به خاطر

بیاورید که کدام فعالیت را بدون مشکل و بدون آموزش قبلی به راحتی انجام دادید. آنگاه سعی کنید موارد تکرار آن را نیز به خاطر بیاورید. این، آن زمینه ایست که شما در آن هوشمندی دارید. اما مدارس و سازمان‌ها کمک چندانی به شما نمی‌کنند. خودتان باید به کشف آن پردازید. روش «توانمندی‌یاب» در این کتاب به شما کمک می‌کند هوشمندی‌های نهفته خود را بشناسید و به توانمندی تبدیل کنید.

۳. **زبان مشترکی که به شرح هوشمندی‌ها می‌پردازد.** زبان رایج در میان ما برای

بیان کاستی‌ها بسیار تواناست اما برای شرح توانمندی‌ها نارسا، کلی‌گو و گنگ است. ما برای بیان آنچه می‌خواهیم به عنوان هوشمندی‌های ویژه ارائه دهیم ناچار از به‌کار گرفتن زبانی نو هستیم که این واژه‌ها در آن نقشی شاخص و گویا داشته باشند. ۳۴ زمینه‌ای که در فصول آتی برای شما خواهیم آورد، زبان مشترک ما در تشریح هوشمندی‌های انسانی و در نتیجه توانمندی‌های او خواهد بود.

فصل ۲: ساختن توانمندی

در مواجهه با افراد پیروزمند و برتر از خود می‌پرسیم آیا آنها همواره این‌چنین خوب بوده‌اند؟ و از کجا آموخته‌اند که این‌گونه عمل کنند؟ نیازی نیست که یک توانمندی بسیار هنرمندانه ارائه گردد تا تأثیرگذار باشد. هر عملکرد به نسبت کاملی این‌گونه است. روشن است که توانمندی یک‌باره خود را به کمال نشان نمی‌دهد. توانمندی هر فرد از مواد خامی تشکیل شده است که برخی از آنها همچون مهارت و آگاهی آموختنی هستند. ولی ماده هوشمندی ذاتی است و باید آن را در درون خود داشته باشید.

آگاهی‌ها و مهارت‌ها

برای ساختن توانمندی به دوگونه آگاهی، که هر دوی آنها آموختنی هستند نیازمندیم. نخست آگاهی‌های بنیادین. مانند دانستن لغاتی که برای آموختن یک زبان جدید به آن نیازمندیم. این‌گونه آگاهی‌ها رسیدن به برتری را تضمین نمی‌کنند، ولی بدون آنها نیز نمی‌توان به برتری رسید. دوم آگاهی‌های تجربی، این دسته آگاهی‌هایی هستند که در کتاب‌ها و کلاس‌های درس یافت نمی‌شوند و باید رفته‌رفته به آنها دست یافت. برخی از این آگاهی‌ها ادراکی هستند مانند ارزش‌های مورد نظر شما.

عملکرد انسان‌ها تغییر می‌کند اما هوشمندی طبیعی آنها دگرگونی‌پذیر نیست. به جای تلاش بر دگرگون ساختن آن باید مسیر صحیح را برای تبدیل آن به توانمندی بیابیم و خود را در این مسیر قرار دهیم. مهارت‌ها شکل ساختار یافته آگاهی‌های تجربی هستند. فرد هوشمند، گام‌های منتهی به یک فعالیت را تنظیم می‌کند به گونه‌ای که پیروی از آنها، به عملکرد می‌رسد. مهارت‌ها ما را از آزمون و خطا بی‌نیاز می‌کنند ولی دو کاستی با خود دارند. یکی این‌که به رغم بهبود در عملکرد، لزوماً منجر به برتری نمی‌شوند. دوم این‌که برخی فعالیت‌ها همچون هم‌دردی به گام‌های جداگانه بخش‌پذیر نیستند. هم‌دردی یا همان هوشمندی درک و دریافت احساس دیگران در یک آن به وجود می‌آیند. مهارت، جای هوشمندی را نمی‌گیرد، ولی در صورت کسب یک توانمندی ویژه، با همراهی هوشمندی ترکیبی ارزشمند می‌آفریند.

هوشمندی

هوشمندی، یک توان یا شایستگی طبیعی نیست. هر الگوی تکرارپذیر از اندیشیدن، احساس کردن و رفتار انسانی به شکلی بهره‌ور، هوشمندی به حساب می‌آید، حتی ویژه‌گی‌های منفی که در زمینه‌ای بهره‌ور به کار گرفته شوند. مانند سرسختی برای یک سرباز.

هوشمندی‌ها پایدار و بی‌همتا هستند زیرا ساختار مغزی انسان چنان است که در سنین کودکی ارتباطات میان یاخته‌ها مغزی مشخص شده و دیگر تغییر نمی‌یابند. افراد مختلف علی‌رغم این‌که مشابَهات بسیاری دارند، هر کدام از زاویه دید منحصر به فردی به موضوعی واحد می‌نگرند و این بی‌همتایی هوشمندی آنها را باعث می‌شود.

هوشمندی‌ها در ساخت توانمندی بسیار با اهمیتند زیرا تأثیرگذارترین عامل بر صدها تصمیم ریز و درشتی هستند که ما روزانه ناچار از اتخاذ آنیم. هر انسانی در هر تصمیم‌گیری خود با توجه به هوشمندی طبیعی‌اش عمل می‌کند و از سریع‌ترین و بی‌مانع‌ترین راه خود را به هدف می‌رساند. تلاش برای آموختن مهارتی که فرد در آن هوشمندی طبیعی ندارد، علاوه بر صرف وقت، نتیجه عکس می‌دهد و فرد را سرگردان و دلزده می‌کند. شناسایی هوشمندی گاهی دشوار است چرا که آنچنان در تاروپود ما تنیده شده است که آن را نمی‌بینیم. اما ما ردپایی از آنها در دست داریم. برای روشن‌تر شدن این ردپاها باید نگرش به خود را دگرگون سازیم.

بخش دوم: منبع توانمندی‌های خود را کشف کنید

فصل ۳: توانمندی‌یاب

هوشمندی‌های خود را چگونه میتوانیم بشناسیم؟ گاهی در مواقع بحرانی از نحوه واکنش خود به زمینه هوشمندی خود پی می‌بریم. آرزوهای مان نیز یکی از منابع شناخت هوشمندی‌های مان است که گاهی دیر به وقوع می‌پیوندد. سرعت یادگیری در موضوعی خاص نیز بیانگر میزان هوشمندی ما در آن زمینه است. خشنودی از انجام یک فعالیت بیانگر هوشمندی طبیعی ما در آن است. هرگاه در فعالیتی به آینده بنگریم و زمان حال خود را فراموش کنیم می‌توانیم خود را در آن صاحب هوشمندی بدانیم. بهترین راه شناختن هوشمندی‌های تان این است که به رفتار و احساسات خود در دوره‌ای از زمان توجه کنید. روش توانمندی‌یاب به شما کمک می‌کند که درک و آگاهی‌تان نمایان‌تر شود. و بتوانید بهتر خود را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید.^۱

هدف برنامه توانمندی‌یاب دست یافتن به زمینه‌های شاخص شما و کنار گذاشتن دیگران است. زمینه‌ها به خودی خود نه خوب هستند و نه بد. به سادگی الگوهای تکرارپذیر هستند که می‌توان برای رسیدن به توانمندی یا نابودی به کار گرفت. گمان اشتباه در این آزمایش را به خود راه ندهید. در این آزمون کسی بازنده نیست. تنها خطا آن‌جاست که نتوانید نقشی سازگار با هوشمندی خود برای خود دست‌وپا کنید.

فصل ۴: سی و چهار زمینه توانمندی‌یاب

🔧 **دست یابنده Achiever:** به شما کمک می‌کند تا انگیزه خود را تعریف کنید. نیاز پیوسته برای رسیدن به چیزی. هر روزی که بدون دست یافتن به چیز تازه‌ای بگذرد مایه ناخشنودی است. یک زمزمه ناخشنودی همواره در ذهن شماست اما سودمندی‌هایی هم دارد. زمینه ایست که همواره شما را به حرکت وا می‌دارد.

🔧 **به کار اندازنده Activator:** با ناشکیبایی به دنبال حرکتی و راه‌اندازی کاری هستید. به گفتگو و تجزیه تحلیل بها می‌دهید ولی تنها حرکت و انجام کار را فعالیتی راستین می‌بینید. به گوشه‌ای نمی‌نشینید تا همه زمینه‌ها آماده شود. حرکت را بهترین ابزار آموختن و اندیشیدن می‌دانید. ارزیابی نهایی را از کردار می‌بینید نه از اندیشه‌ها.

¹ برای استفاده از این ابزار در سایت www.strengthfinder.com وارد شده و به جای شماره شناسه عدد

۵۹۹۲۵۵ را وارد کنید و مرحله به مرحله پیش رفته و به سوالات پاسخ دهید.

- ✚ **سازگاری Adaptability:** در زمان حال زندگی می‌کنید و آینده را به روشنی نمی‌بینید. در مقابل، کاری می‌کنید تا آینده را آنگونه که می‌خواهید و بر پایه تصمیم امروز بسازید. حتی اگر اندکی از برنامه‌ها دور شوید، به نیازهای اکنون پاسخ می‌دهید. با کشیده شدن به این سو و آن سو هم از بهره‌ور بودن بازمی‌مانید.
- ✚ **تحلیل‌گری Analytical:** با دیگران به چالش می‌ایستید. نمی‌خواهید اندیشه‌های‌شان را نابود کنید ولی می‌خواهید فرضیه آنان واقعی و معنادار باشد. به داده‌ها و اطلاعات بها می‌دهید. دیگران اندیشه‌های خام خود را به شما می‌گویند تا مورد تجزیه تحلیل قرار دهید. خود را مثبت و بی‌احساس نشان می‌دهید.
- ✚ **سامان دهنده Arranger:** هنگامی که با وضعیتی پیچیده با متغیرهای گوناگون مواجه می‌شوید، از سامان دادن به آن لذت می‌برید. به سادگی می‌کوشید تا کارها به بهترین شکل انجام گیرد و این خصیصه در شما ذاتی است. در مواجهه با موارد پیش‌بینی نشده گزینه‌های جدید پیدا می‌کنید. و همواره به راه‌های بهتر می‌اندیشید.
- ✚ **باور / ایمان Belief:** به ارزش‌های بنیادین باور دارید. خانواده‌دوست، امین و دلبسته مسائل اخلاقی هستید. پیروزی را چیزی برتر از مزایای مادی و شخصیت‌ظاهری می‌بینید. دوستان، شما را قابل اتکا می‌بندند. همواره ناچارید به کارهایی روی آورید که با ارزش‌های شما همخوان باشد.
- ✚ **فرماندهی Command:** از تحمیل دیدگاه‌های خود بر دیگران احساس ناراحتی نمی‌کنید. اندیشه‌ای را که در مغزتان به‌وجود می‌آوردید با دیگران در میان می‌گذارید. با داشتن هدفی، ناآرام درپی همراه کردن دیگران با خود بر می‌آید. حتی کسانی که با شما موافق نیستند و شما را خودخواه می‌دانند، در فرمان راندن به یاری شما می‌آیند. همه چیز را برای همگان روشن می‌خواهید.
- ✚ **برقراری ارتباط Communication:** دوست دارید که تعریف کنید و میزبانی نمایید. اندیشه‌ها و رخدادها را جاندار و هیجان‌انگیز می‌نمایید. می‌خواهید که توجه دیگران را به خود جلب و ماندگار نمایید. به سوی واژه‌ها و راه‌های ارتباط نیرومند کشیده می‌شوید و مردم به شنیدن گفتار شما علاقه‌مندند.
- ✚ **رقابت Competition:** میزان توجه شما به رسیدن به هدف، اگر به هم‌ردیف‌ها نرسید، کاسته می‌شود. با برنده شدن احساس بی‌مانندی به شما دست می‌دهد. اندازه‌گیری را دوست دارید زیرا امکان سنجش را فراهم می‌آورد. رقبا را هم دوست دارید چون امکان رقابت و برنده شدن به شما می‌دهند. هنگامی که برد دور از دسترس به نظر برسد، به ستیزه برنمی‌خیزید.
- ✚ **هم‌پیوندی Connectedness:** به دلایل درونی رخدادها آگاهی دارید زیرا می‌دانید که انسان‌ها همه به هم پیوند دارند. این احساس شما را در برابر جامعه و اطرافتان مسوول می‌سازد زیرا خودتان را جزوی از آن می‌بینید. با حساس بودن به وجود دستی ناپیدا، آرامشی ارزشمند، در پشت زندگی یک‌نواخت، انتظار دارید.
- ✚ **کنکاش‌گر Context:** به گذشته برمیگردید تا حال را بشناسید. آینده را ناپایدار می‌بینید و برای شناخت آن به ریشه آن یعنی گذشته می‌نگرید. ناخودآگاه در برابر آینده هوشمندتر می‌شوید. در هنگام روبروشدن با وضعیت جدید با صرف زمانی اندک به نظم موجود در آن پی برده و خو می‌گیرید.

- ✚ **اندیشه‌ورز Deliberative:** می‌دانید که جهان جایی پیش‌بینی ناپذیر است. در زیر ظاهر منظم، خطرهای ژرف را می‌بینید. فردی جدی هستید که با حساب‌گری به میدان زندگی وارد می‌شوید. خطر را تشخیص می‌دهید، تأثیرهای آن را برانداز می‌کنید، آنگاه با اندیشه‌ورزی و احتیاط به میدان گام می‌نهدید.
- ✚ **پرورش دهنده Developer:** توان‌های نهفته در دیگران را می‌بینید و می‌کوشید در پیروز شدن به آنها کمک کنید. انسان‌ها را ناکامل و در حال حرکت و پیشرفت با امکانات فراوان می‌بینید. تجربه‌های ارزشمندی به ایشان منتقل می‌کنید تا بیشتر رشد نمایند. دیگران برای مشاوره به شما روی می‌آورند.
- ✚ **انضباط Discipline:** دنیایی پیش‌بینی‌پذیر، منظم و برنامه‌ریزی شده می‌خواهید و از این روی به طور گریزی ایجاد ساختار می‌کنید. برنامه‌های دراز مدت را به بخش‌های کوچک تقسیم می‌کنید. به شگفت افتادن را دوست ندارید. در برابر اشتباه‌ها ناشکیبا هستید.
- ✚ **یک‌دلی Empathy:** توان درک احساسات پیرامونیان را دارید. جهان را در چشم آنان می‌بینید. بدون موافق بودن با دیگران و تأیید راه برگزیده آنان، ایشان را درک می‌کنید. در بیان زندگی احساسی خود، به انسان‌ها یاری می‌رسانید.
- ✚ **انصاف Fairness:** به تراز رفتاری اهمیت می‌دهید. دقت دارید تا نسبت به دیگران منصفانه رفتار کنید. نسبت به رعایت مقررات سخت‌گیرید و از رابطه‌بازی بیزارید و خود را موظف به اصلاح امور می‌دانید.
- ✚ **تمرکز نمودن Focus:** مقصد روشنی برای خود برمی‌گزینید و برای هر لحظه خود برنامه دارید. همواره با از صافی گذراندن حرکت‌ها به سوی هدف پیش می‌روید. در برابر تأخیرها ناشکیبا می‌شوید و از موانع و تکرار می‌پرهیزید. به دیگران در یافتن راه درست و قرار گرفتن در آن کمک می‌کنید.
- ✚ **آینده‌نگری Futuristic:** اندیشیدن به آینده شما را شکوفا می‌سازد. در رؤیاهای خود آینده را، ولو در بهتر شدن همکاران، می‌بینید و از آن دلشاد می‌شوید. مردم برای دیدن آینده به شما نگاه می‌کنند و دوست دارند به امیدهای ساخته و پرداخته شما دل ببندند.
- ✚ **هم‌سازی Harmony:** به دنبال نقطه‌های هم‌ساز و هم‌خوان می‌گردید. می‌کوشید تا دیگران هم از برخورد‌ها بهره‌مند و بر نقطه‌های مشترک تکیه کنند. با دیگران هم‌گام می‌شوید، تا جایی که با اصول و ارزش‌های شما مغایر نباشد.
- ✚ **خیال‌پروری Ideation:** عاشق اندیشه‌ها هستید. مغز شما عامل‌های دور از یکدیگر را به هم پیوند می‌دهد. تصویر جهان ساده پیرامون را در چشم دیگران دگرگون و شگفت‌انگیز می‌نمایید. در مواجهه با اندیشه تازه، توان و نیروی سرشاری در شما زنده می‌شود.
- ✚ **درب‌گیرندگی Inclusiveness:** میل دارید که همگان را به حلقه گروه خود در آورید و گروه خود را آنچنان گسترش دهید که همگان را درب‌گیرد. درباره دیگران داوری نمی‌کنید. انسانها یکسان و هم‌ارزش می‌دانید.
- ✚ **فردشناسی Individualization:** به ویژه‌گی‌های بی‌همتای هر کس می‌نگرید و تفاوت‌های انسان‌ها را دوست دارید. توانمندی‌های افراد را می‌شناسید و به هر کس کاری مناسب می‌سپارید. نیازهای متفاوت انسان‌ها را درمی‌یابید.

- ✚ **درونداد Input:** کنجکاو و پی‌جو هستید. به گردآوری چیزها- هرچه باشد- علاقه‌مندید. با زیاد خواندن به تغییر در فلسفه زندگی نمی‌رسید، بلکه به بایگانی دانسته‌هایتان می‌افزاید. داده‌ها را، بدون آنکه از کاربرد آن مطمئن باشید، در ذهن‌تان انبار می‌کنید. به موقع کاربردی برایشان پیدا می‌کنید.
- ✚ **خردورزی Intellection:** اندیشیدن و فعالیت مغزی را دوست دارید. در این راه از تمرکز فارغید و در هر زمینه‌ای به صرف عمل اندیشیدن توجه دارید. گاهی اندکی ناخشنودید و خود را با دیگران مقایسه می‌کنید. در خود فرو می‌روید و به اندیشه می‌پردازید.
- ✚ **یادگیرنده Learner:** نفس آموختن را بدون توجه به محتوای آموزش دوست دارید. توان کارکردن در محیط‌های پویا، طرح‌های کوتاه‌مدت و ... را دارید. به دنبال پست و مقام نیستید.
- ✚ **بیشینه‌ساز Maximizer:** در پی شاخص برتر هستید و به میانه راضی نمی‌شوید. از هر فرصتی برای رسیدن به برتری استفاده می‌کنید. از نظر دیگران قائل به تبعیض هستید. از کسانی که مایه ایستایی شما می‌شوند می‌پرهیزید.
- ✚ **مثبت‌نگری Positivity:** در تشویق سخاوتمندید و همواره به دنبال یافتن نکات مثبت در هر موضوع می‌گردید. به دیگران نیرو و امید می‌بخشید. به شادی و زندگی پر بار باور دارید. هرگونه پیروزی و دستیابی را می‌ستایید.
- ✚ **بازگوگری Realtor:** به سوی کسانی کشیده می‌شوید که می‌شناسید. مایلید که آشناهایتان را بیشتر بشناسید و به آنها نزدیک‌تر شوید. با پذیرش خطر ناشی از اعتماد زیاد از حد، به ارتباطات و دوستی‌های عمیق دست می‌یابید.
- ✚ **پاسخ‌گویی Responsibility:** مسوولیت آنچه تعهد می‌کنید را می‌پذیرید و کار را به هر نحو به پایان می‌رسانید. سعی شما در انجام درست کارها، دیگران را به یاری شما می‌کشاند. بنا به اعتمادی که دیگران به شما دارند، در پذیرش مسوولیت‌ها گزینش‌گر می‌شوید.
- ✚ **برگرداننده Restorative:** عاشق حل مسأله‌ها هستید. شکست، به شما نیرو می‌بخشد. مسأله‌های پیچیده‌تر شما را به تلاش بیشتر وامی‌دارد. علاقه‌مند به بازگرداندن زندگی به چیزها هستید. با هرچه سروکار دارید، آن را به ساحل نجات می‌رسانید.
- ✚ **اطمینان به خود Self-assurance:** در ژرفای درون‌تان به توانمندی‌های خود باور دارید. توان پذیرش خطر را دارید. به داوری‌های خود نیز اعتماد دارید. از رویارویی با چالش‌های تازه، ایستادگی در برابر ادعاها و به‌سامان رساندن آنها نمی‌هراسید.
- ✚ **ارجمندی Significance:** مایلید که شناخته شوید و در چشم دیگران ارجمند باشید. نیازمندید که به عنوان یک فرد پیروز شناخته گردید. ارتباطات خود را نیز با چنین افرادی برقرار می‌کنید. با اختیار خودتان و بسیار هدف‌مند کار می‌کنید. از طریق استثنا شدن به خواسته‌های‌تان می‌رسید.
- ✚ **راهبردی Strategic:** از میان راه‌های فراوان، بهترین را برمی‌گزینید. در میان پیچیدگی‌ها، الگوهای ناب را می‌بینید. آینده مسیرها را می‌بینید و به بهترین راه می‌روید. توان به‌کارگیری الگوهای متفاوت و جایگزین را دارید.

✚ **عشق خواه Woo:** عشق خواهی شما را به پیروزی می‌رساند. از دیدار با افراد تازه و واداشتن آنها به پذیرش خود لذت می‌برید. به دیگران نزدیک می‌شوید و حتی با ناآشنایان ارتباطی صمیمی برقرار می‌کنید. با این‌گونه پیوندها به راهتان ادامه می‌دهید. در دنیای شما غریبه وجود ندارد.²

بخش سوم: توانمندی‌ها را به کار ببندید

فصل ۵: پرسش از خود

با پشت سر گذاشتن آزمون توانمندی‌یاب و شناخت پنج زمینه شاخص در خود، دسته‌ای از پرسش‌ها در ما بروز می‌کند. با بررسی‌های فراوان به این پرسش‌ها که عمومیت بیشتری دارند رسیده‌ایم.

آیا مانعی در راه ساختن توانمندی‌های من وجود دارد؟

بزرگترین مانع در این راه «نخواستن خودتان» است. عجیب به نظر می‌نماید که کسی نخواهد توانمندی را در خودش پرورش دهد، ولی اغلب مردم چنینند. اینان به کاستی‌های خود بیشتر بها می‌دهند و عمده تلاش خود را بر رفع آنها می‌گذارند.

سه دلیل عمده وجود دارد که مردم چنین می‌اندیشند و رفتار می‌کنند. نخست **ترس از کاستی‌هاست**. ما کشف کاستی‌هایمان را فرصتی می‌پنداریم که با رفع آنها به پیشرفت برسیم. توجه به کاستی‌ها، تنها ما را از اشتباه کردن مصون می‌دارد ولی به برتری نخواهد رسانید.

دومین دلیل **ترس از شکست** است. شکست افراد توانمند تلخ است زیرا همگان از او انتظار برد و فقط برد دارند. هنگامی که با باور به توانمندی خود و با تلاش فراوان در انجام فرایندی باز هم نتیجه مطلوب را نمی‌گیریم سرخوردگی عظیمی به سراغمان می‌آید. اما اولین شکست را باید نوعی تجربه تلقی کرد و در آزمون بعدی از آن بهره گرفت. تنها اگر بازهم موفقیت حاصل نشد باید به وجود آن توانمندی شک کرد. باید توانمندی ویژه خود را بشناسیم و اسیر پندار بیهوده هم نشویم. اگر نتیجه نمی‌گیریم اشکال در تشخیص ماست.

و سومین دلیل توجه بیشتر بر کاستی‌ها **ترس از خویشتن راستین** است. گاهی توانمندی‌های ما آنچنان برای مان طبیعی و ذاتی است که قادر به تشخیص‌شان نیستیم و تصور می‌کنیم همه اینای بشر چنینند. در این موارد ما نمی‌توانیم درک کنیم که موفقیت‌های ما ناشی از وجود یک زمینه ویژه در درون ماست و از همین رو به آن بهایی نمی‌دهیم و پرورشش نمی‌دهیم.

چرا باید بر زمینه‌های شاخص در خود تمرکز نمایم؟

² برای آگاهی دقیق‌تر و کامل‌تر از مشخصات هر زمینه و داشتن چند نمونه عملی به اصل کتاب مراجعه فرمایید.

هدف برنامه توانمندی‌یاب، آنست که بتوانید همه فعالیت‌های خود را به گونه‌ای تکرار شونده نزدیک به کامل انجام دهید. همه ما در زندگی پیروزی‌هایی داشته‌ایم، ولی مهم آنست که ریشه این قابلیت‌های خود را بشناسیم و آنرا به الگوی کاری خود بدل کنیم. دوم این که تفاوت میان عملکرد میانه و برتر اندک است. برای رسیدن به برتری و فاصله گرفتن از دیگران باید توانمندی ویژه خود را بشناسیم و آن را در خود پرورش داده و به صورت بالفعل درآوریم. به این ترتیب می‌توانیم نقاط ضعف خود را نیز بهتر بیوشانیم.

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

از دید فنی پس از اجرای این برنامه بالاترین توانمندی شما در بالای لیست پنج‌تایی و توانمندی پنجم، در ردیف پنجم کارایی و اهمیت قرار می‌گیرد. اما این معیار مناسبی نیست. زیرا تفاوت میان آنها اندک است. دیگر این که با اجرای این برنامه توانمندی‌های شاخص خود را می‌شناسید اما در مقام واکنش نشان دادن، هر کدام از آنها در زمان و مکان خاص خود ارزش خود را نشان خواهند داد. زمینه‌های واکنشی هنگامی به کار می‌آیند که ابزار و شرایط پیاده کردن‌شان فراهم باشد. اما زمینه‌های شاخص فارغ از ابزار و شرایطند. آنها به‌طور غریزی و پیوسته با شما می‌سازند و در ساختن و پرداختن توانمندی‌ها نقشی بنیادین دارند.

همه عبارت‌هایی که در تعریف زمینه‌ها آورده‌ایم، شامل حال من نمی‌شود، چرا؟

ساختار مغزی ما ساختاری منحصر به فرد است. در تعریف‌هایی که ارائه گردیده است، به نیرومندترین ویژه‌گی‌ها اشاره شده در حالی که ممکن است برخی از آنها در شما پرورش نیافته باشد. به یک مفهوم، همه ۳۴ زمینه برشمرده موجود نیستند.

چرا با دیگرانی که در پاره‌ای زمینه‌ها با من مشترکند، متفاوت هستم؟

ترکیب پنج زمینه شاخص شماست که شخصیت شما را می‌سازد. سی و سه میلیون ترکیب پنج‌تایی مختلف می‌توان ساخت. از اینرو احتمال پیدا شدن کسی که در پنج زمینه، آن هم با همان ترتیب و توالی مانند شما باشد بسیار کم است. داشتن دو یا سه یا حتی چهار زمینه مشترک نمی‌تواند دلیل مشابهت رفتاری شما باشد و با تغییر این ترکیب مدل‌های کاملاً متفاوتی به دست خواهد آمد.

آیا زمینه‌های مخالف همدیگر هم وجود دارند؟

پاسخ کوتاه این سوال، «خیر» است. ما تقسیم بندی را بر مبنای «یا این و یا آن» قرار نداده‌ایم. زیرا در دنیای واقعی، چنین رخ نمی‌دهد. همه ما کمابیش انسان‌هایی بی‌همتایم و این نکته در نمودار توانمندی‌یاب نیز لحاظ شده است.

اگر زمینه‌های موجود را دوست نداشته باشم، آیا می‌توانم زمینه‌های تازه‌ای را در خود پرورم؟

با زهم پاسخ منفی است. گفته بودیم که انسان‌ها دگرگون پذیر نیستند. ممکن است شما نحوه استفاده از توانمندی‌های‌تان را عوض کنید و یا در نتیجه کسب آگاهی و مهارت در موقعیت‌های تازه‌ای قرار گیرید، ولی ساختار مغزی شما ثابت و تغییر ناپذیر است.

آیا چنانچه تنها بر زمینه‌های شاخص خود تمرکز نمایم، فردی کوتاه‌بین می‌شوم؟

این پرسش از آنجا ناشی می‌شود که ما می‌ترسیم که انسانی یک‌سویه شویم. در مواجهه با دنیای درحال تغییر اطرافمان توانیم واکنش مناسبی نشان دهیم. اما چنین نیست. با تمرکز بر زمینه‌های شاخص، انسان نیرومندتر شده و با درک وجود تفاوت در دیگران، به آنها بهای بیشتری می‌دهد. نشناختن خود، همراه کننده است و آنگاه که به این شناخت نائل آییم، باید به شایستگی و برابر ارزش‌های خود زندگی کنیم. اینگونه خودآگاهی به اعتماد به نفس می‌انجامد و انسان در برابر سرنوشت خود و دیگران، به درستی حساس می‌شود.

با خودشناسی از **بایدها** نیز رها می‌شویم. آنجا که خود را توانمند احساس نمی‌کنیم به فشارها و توصیه‌های بی‌منطق اعتنا نمی‌کنیم.

چگونه می‌توانم با کاستی‌هایم کنار آییم؟

تعریف ما از کاستی‌ها، هر امری است که بر سر راه کارکرد برتر مانع ایجاد کند. ما مناطق ناکارآمد فراوانی در خود داریم ولی بسیاری از آنها مزاحم ما نیستند، زیرا قرار نیست در آن زمینه‌ها فعال باشیم. بخشی از کاستی‌های ما مربوط به عدم مهارت یا عدم آگاهی می‌شوند که به راحتی قابل حلند. اما هنگامی که با کاستی در زمینه‌ای از هوشمندی مواجهیم که به آن در مسیر حرفه یا زندگی خود نیازمندیم چه کنیم؟ پنج راه حل برای مدیریت و مهار این کاستی پیشنهاد می‌شود:

۱. **خود را از آنچه هستید اندکی بهتر کنید.** این کار آسان و خوشایند نخواهد بود و هیچ‌گاه هم به نتیجه مطلوب نخواهد رسید اما گاهی چاره‌ای جز این نداریم.
۲. **طراحی یک نظام پشتیبان.** در خصوص آنچه در آن احساس کاستی می‌کنید، با خود قراری بگذارید تا مداوماً به خود یادآوری کنید که چه باید انجام دهید و برای موقعیت‌های خاص آماده باشید.
۳. **به یاری یکی از زمینه‌های برتر ذهنی خود، بر کاستی‌هایتان چیره شوید.** همه کسانی که در پی جبران کاستی‌های خود هستند، باید چشم باز کنند و ببینند که چگونه می‌توان به یاری توانمندی‌های موجود، بر کاستی مورد نظر چیره شد.
۴. **شریکی بیابید.** در جاهایی که احساس کمبود می‌کنید، کار را به دیگران واگذار کنید. در این‌گونه موارد باید به کاستی خود وقوف داشته باشید. در این صورت می‌توانید کسی را بیابید که مکمل شما باشد.

۵. **به سادگی از نقش ناسازگار دوری کنید.** این آخرین راهبرد است اما اگر چاره‌ای نداشتید، بسیار آرامش‌بخش خواهد بود.

هیچ یک از این راهبردها، کاستی شما را مرتفع نمی‌سازند، ولی آنها را از سر راه توانمندی‌های شما برای رسیدن به عملکرد برتر کنار می‌زنند. نباید از نیرومند شدن یک توانمندی به بهای کمرنگ شدن سایر جنبه‌ها ترسید. نیرومندی در یک یا دو زمینه موجب سرکوب شدن سایر زمینه‌ها نمی‌شود.

آیا زمینه‌های شخصیتی می‌توانند نشان دهند که چه حرفه درستی برگزینم؟

آزمون توانمندی‌یاب در ارائه «میدان کاری» مناسب شما چندان موفق نیست. افراد با هر زمینه ویژه‌ای که داشته باشند در حیطه‌های مختلف کاری می‌توانند به برتری برسند.

اما در تعیین نقش و حرفه تا حدود زیادتری میتوان به نتایج این آزمون تکیه کرد. افراد پیروزمند در یک نقش، عمدتاً زمینه‌های مشابه داشته‌اند. در عین حال مواردی هم بوده است که دونفر با نقش‌های مشابه، زمینه‌هایی کاملاً متفاوت داشته‌اند. دلیل آن این است که افراد موفق، نقش خود را مناسب با زمینه‌های توانمندی خود شکل می‌دهند. صرف‌نظر از هر نقشی که برمی‌گزینید، مسیرهای گوناگونی وجود دارند که شما را به برتری می‌رسانند.

فصل ۶: مدیریت توانمندی‌ها

در نقش یک مدیر، برای مواجه نشدن با شکست کارهای زیادی می‌توانید انجام دهید. روشن بودن برنامه‌ها، برطرف کردن اشتباهات کارمندان، معرفی کارهایی که درست انجام شده‌اند و تشویق کارکنان موفق از این جمله‌اند. اما همه اینها، حتی اگر به‌طور پیوسته انجام گیرند، پیروزی را تضمین نمی‌کنند. برای برتر شدن در نقش مدیریتی افزون بر همه اینها، به فرد شناسی (موقعیت شناسی) نیاز دارید.

تمرکز بر فرد فرد کارکنان و شناخت نیازهای و رفتارهای آنان فرصتی است که شما بتوانید نقش خود را به خوبی ایفا کنید. این کاری دشوار است زیرا اغلب سازمان‌ها می‌پندارند که انسان‌ها یکسان هستند و اگرهم نباشند به کمک آموزش و برقراری سیاست‌های یکنواخت می‌توان ایشان را همگون نمود. دیگر این که مدیریت برپایه فرد شناسی وقت‌گیرتر از دیدن همگان به یک چشم است.

شاید برای دلیل اول راه چاره‌ای باقی نباشد و شما ناچار از پذیرش فرهنگ حاکم بر سازمان‌تان باشید، اما برای حل مسئله وقت راهی هست که به شما کمک کنیم افراد متفاوت را بهتر بشناسید. در نقش یک مدیر، چنانچه پنج زمینه هوشمندی ویژه هرکس را شناسایی کنید، توصیه‌ها و نیازمندی‌های بهره‌گیری شایسته از هر کدام را در سطور بعدی به شما ارائه خواهیم کرد.^۳ این توصیه‌ها را بنا به

^۳ موارد اشاره شده در این جا، تنها بخشی از موارد خواهد بود. برای دست یافتن به توصیه‌های دقیق‌تر و کامل‌تر، و همچنین

انگیزه‌ها و نتایج عمل به این توصیه‌ها، به اصل کتاب مراجعه نمایید

مقتضای هر فرد برگزینید و در فرصتی مناسب با او به تنهایی گفتگو کنید. فراموش نکنید که از قبل باید در میان شما یک اعتماد مشترک برقرار باشد!

مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای «دست‌یابنده»

- ✦ او را رها کنید تا به کارهایش برسد و وقتش را در جلسات نامربوط تلف نکند.
- ✦ در اندازه‌گیری و سنجش کارهایی که انجام داده کمکش کنید.
- ✦ در ازای یک فعالیت خوب، ابتدا او را تأیید نمایید و سپس کاری پیچیده‌تر به او بسپارید.

مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای «به‌کار اندازنده»

- ✦ او را مسوول سازماندهی طرحی قرار دهید که از دید خودش در بهسازی واحدش سودمند است.
- ✦ به او بفهمانید که از توانمندی‌هایش آگاهید و در مواقع حساس از او استفاده خواهید کرد.
- ✦ شریک‌هایی با زمینه «راهبردی» و «تحلیل‌گری» برایش برگزینید. به شرطی که مانع عملگرایی او نشوند.

مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای «ساز‌گری»

- ✦ او عاشق پاسخ‌گویی و واکنش است. به کاری بگماردش که نیازمند پیش‌بینی و توان تدارکاتی باشد.
- ✦ در مأموریت‌های کوتاه مدت و زود بازده موفق است.
- ✦ در نشست‌های هدف‌گذاری و مشاوره در مورد حرفه‌های گوناگون از او دعوت نکنید.

مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای «تحلیل‌گری»

- ✦ وی را در جریان ریز عمل‌های مؤثر تصمیم‌گیری‌های مهمی که در آن نقش دارد قرار دهید.
- ✦ داده‌های گنگ و ناروشن را به عنوان شاهد مدعا به وی ارائه ندهید.
- ✦ مواظبش باشید تا سرعت را فدای کیفیت نکند.

مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای «سامان دهنده»

- ✦ تا آنجا که ممکن است، در حوزه دانش‌ها و مهارت‌ها به او کار بدهید.
- ✦ در جایی که باید چند کار را با هم انجام داد، نیروی شایسته ایست.
- ✦ علاقه‌مندی او به تیم‌سازی، در گرو وجود اعتماد است. هر کسی رابه تیم خود راه نخواهد داد.

مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای «ایمان/باور»

- ✦ برای او ارزش‌هایی نیرومند اهمیت دارد. کاری کنید که ارزش‌های او به منافع سازمان گره بخورد.
- ✦ او را در وضعیت شغلی قرار دهید که فرصت‌هایی برای ارائه خدمات برتر می‌آفریند.
- ✦ اگر هم به باورهای وی معتقد نیستید، سعی کنید که آنها را بشناسید و به آن اهمیت دهید.

مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای «فرماندهی»

- ✦ در مواقعی که می‌خواهید به طرحی سامان دهید یا انگیزش‌های جدید بیافرینید به وی میدان دهید.
- ✦ از او بخواهید که رخدادهای را ارزیابی کند. ولی همواره منتظر پاسخ مثبت از وی نباشید.
- ✦ اگر قصوری در کارش دارد به‌طور جدی با وی سرشاخ شوید و راه درست را به او بنمایید.
- ✦ هیچ‌گاه او را تهدید نکنید، مگر اینکه تصمیم گرفته باشید که تا آخر پیش روید.

مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای «برقراری ارتباط»

- ✦ در میهمانی‌ها، نشست‌ها و رویدادهای کاری او را دعوت کنید.
- ✦ از او بخواهید تا به فرهنگ عامیانه و رخدادهای دورن سازمان آشنا شود و آن را برای دیگران بازگو کند.
- ✦ به او مأموریت دهید تا در نشست‌های معرفی سازمان و فرآورده‌هایش به کارشناسان کمک کند.

مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای «رقابت»

- ✦ او را با دیگر رقیبان بسنجید. اما همواره او را با افراد برتر از خودش بسنجید.
- ✦ او را در جایی به کار بگیرید که امکان برد هم باشد. شکست‌های پی‌درپی او را سرخورده می‌کند.
- ✦ در هنگام باخت، به او اجازه زاری کردن بدهید ولی به سرعت فرصت رقابتی تازه‌ای در اختیارش بگذارید.

مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای «هم‌پیوندی»

- ✦ به دیدگاه‌های اجتماعیش گوش دهید و به آنها بها دهید.
- ✦ او را تشویق کنید تا میان گروه‌های موجود در سازمان پل بزند.
- ✦ از آنچه که دوست دارد جزئی از یک چیز بزرگتر باشد، می‌تواند نماینده خوبی برای سازمان باشد.

مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای «کنکاش‌گری»

- ✦ هنگامی که از چنین شخصی انجام کاری را می‌خواهید، موضوع را برایش خوب بشکافید.
- ✦ در نشست‌ها، پیوسته از او بخواهید تا چکیده آنچه را تاکنون گذشته است، بازگو نماید.
- ✦ می‌توانید از این شخص در آموزش دیگران، به‌ویژه وقتی که مورد کاوی مطرح است، استفاده کنید.

مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای «اندیشه‌ورزی»

- ✦ او را به نقش‌هایی که نیازمند تصمیم‌گیری‌های سریع است مگمارید.
- ✦ در هنگام تصمیم‌گیری‌هایتان از وی بخواهید نقاط کور و خطر آفرین را شناسایی کند.
- ✦ او را زود جابه‌جا نکنید. نیاز دارد که اطرافیان خود را خوب بسنجد و بشناسد.

✦ اگر از کسی در نقش یک مدیر تعریف و تمجید کرد، بدانید که درست تشخیص داده است.

مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای «پرورش‌دهنده»

- ✦ به عنوان مربی و مدرس کلاس‌ها از آنان استفاده کنید.
- ✦ در شناسایی کارکنان برای تشویق از اینان مشورت بگیرید.
- ✦ اگر در برابر انتقال یا اخراج کارکنانشان مقاومت می‌کنند، از آنها بخواهید توانشان را در هدایت افراد به پیروزی صرف کنند.

مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای «انضباط»

- ✦ به او فرصت ساختاردهی به موقعیت‌های خطرناک بدهید.
- ✦ سررسید کارهای در حال انجام را برای او مشخص کنید. اولویت‌ها را نیز به هم‌چنین.
- ✦ در برنامه‌ریزی‌ها، مدیریت زمان و مهندسی دوباره از ایشان کمک بگیرید.

مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای «تمرکز نمودن»

- ✦ در محیط‌های خودگردان بهترین نتیجه را می‌گیرد. روش اجرا را به خودش بسپارید.
- ✦ از او بخواهید به احساسات دیگران توجه کند، او به اجرای فرایند بیشتر علاقه دارد.
- ✦ در طرح‌هایی با مدت معین از او استفاده کنید.

مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای «آینده‌نگری»

- ✦ از دادن مقالات و اطلاعات تازه به او مضایقه نکنید.
- ✦ در کمیته‌های برنامه‌ریزی سازمانی او را شرکت دهید.
- ✦ در زمان احساس نیاز به دگرگونی سازمانی، از او بخواهید دیگران را به این الزام متقاعد کند.

مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای «هم‌سازی»

- ✦ تا جایی که ممکن است او را از برخوردها دور نگاه دارید.
- ✦ انتظار مخالفت از او نداشته باشید.
- ✦ بکوشید تا پشتوانه‌های توانا (غیر از زمینه‌های فکری) برای او بیابید.

مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای «خیال‌پروری»

- ✦ از توان وی در طراحی استفاده کنید.
- ✦ بکوشید تا او را به سوی اندیشه‌های سازمان بکشانید.
- ✦ از او اندیشه‌هایی بخواهید که بتوان با بهترین مشتریان در میان نهاد.

مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای «درب‌گیرندگی»

- ✦ در فعالیت‌های گروهی از وی بخواهید تا مراقب باشد کسی از قلم نیفتد.
- ✦ اینان را در بخشهایی بگمارید که به تولید انبوه، برای گروهی بزرگ می‌پردازند.
- ✦ به عنوان نماینده شرکت به سازمان‌های اجتماعی مسوول بفرستید.

مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای «فردشناسی»

- ✦ او را به عضویت کمیته گزینش نیروها دآورید.
- ✦ هنگامی که در درک دیدگاه یکی از کارکنان ناتوانید از او کمک بخواهید.
- ✦ از او بخواهید تا در برنامه «پرداخت دربرابر عملکرد» مشارکت کند.

مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای «درونداد»

- ✦ با واگذاری یک پژوهش در یک زمینه مهم، بر کنجکاوای طبیعی او تمرکز نمایید.
- ✦ او را در جریان اخبار و اطلاعات جدید، هرچه که باشد، قرار دهید.
- ✦ به وی کمک کنید تا نظامی برای منظم کردن اطلاعاتش بنا کند.

مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای «خردورزی»

- ✦ از چالش با اندیشه‌ها و یافته‌های وی نپرهیزید. به اندیشه‌هایش توجه کنید.
- ✦ او را تشویق کنید به جای احساس کردن، اندیشه کند.
- ✦ در موقعیت مناسب، او را با فردی با زمینه «به‌کاراندازنده» همکار کنید.

مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای «یادگیرنده»

- ✦ او را به کاری بگمارید که پیوسته دگرگون می‌شود. موقعیت یادگیری تازه را برای او فراهم آورید.
- ✦ در زمینه‌های مالی به ایشان کمک کنید پیوسته آموزش ببینند.
- ✦ با هدفگذاری‌های مشخص، پیشرفت او را در یادگیری بسنجید و جشن بگیرید.

مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای «بیشینه‌ساز»

- ✦ از گماشتن او به مشاغلی که پیوسته نیاز به حل مسائل دارد پرهیزید.
- ✦ او را به رهبری یک تیم کاری برای جستجوی بهترین فعالیتهای مناسب در سازمان بگمارید.
- ✦ بر کاستی‌هایش چندان تمرکز نکنید و به توانمندی‌هایش بها دهید.

مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای «مثبت‌نگری»

- ✦ او را به نقشی بگمارید که که به مشتریان شما هرچه نزدیک‌تر باشد.
- ✦ از او بخواهید با شوخ‌طبعی خود دیگران را از فعالیت‌شان خشنود سازد.
- ✦ به قدرانی از موفقیت‌هایش بها دهید و در این راه از خودش هم نظر بگیرید.

مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای «بازگویی»

- ✦ بی واسطه به او بگویید که به توانمندی ویژه او ارج می‌گذارید.
- ✦ به او کمک کنید تا با هدف‌های همکاران خود آشنا شود.
- ✦ در خصوص درمیان گذاشتن اطلاعات محرمانه به او اعتماد کنید.

مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای «پاسخگویی»

- ✦ از گماشتن او در گروهی که در آن روحیه همکاری اندک است بپرهیزید.
- ✦ از او بخواهید کیفیت را فدای سرعت کند.
- ✦ وی فردی خودآغازگر است و به سرپرستی اندکی نیاز دارد. ولی از سپردن چندکار با هم به او بپرهیزید.

مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای «برگرداندگی»

- ✦ در هنگامی که در پی کشف مشکلات سازمان هستید از او بهره بگیرید.
- ✦ در حل مشکلات پیچیده پشتیبان او باشید، حتی اگر پیروز نشود.
- ✦ راه و روش رشدش را از خودش جویا شوید و آن را در برنامه سازمان قرار دهید.

مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای «اطمینان به خود»

- ✦ به او نقشی بدهید که آزادانه در آن تصمیم‌گیری کند و محتاج اصرار پیوسته بر پیروزی باشد.
- ✦ از درک و برداشت شخصی او پشتیبانی کنید. پیروزی‌هایش را برجسته کنید.
- ✦ اگر احساس کردید ادعایش فراتر از توانمندی‌هایش است بی‌درنگ به او تذکر دهید.

مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای «ارجمندی»

- ✦ به او استقلال بدهید و فرصت دهید تا قد علم کند و خود را نشان دهد.
- ✦ در اطرافش بهترین‌ها را قرار دهید.
- ✦ اگر ادعایی دارد، نخواهید که ادعایش را پایین بیاورد، بلکه کمکش کنید تا آن را ثابت کند.

مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای «راهبردی»

- ✦ نقش او را در خط مقدم سازمان برگزینید و در برنامه‌های سازمان مشارکت دهید.

- ✦ به او فرصت دهید تا قبل از طرح هر پرسشی آن را در ذهنش سبک سنگین کند.
- ✦ از او بخواهید تا در خصوص اندیشه‌هایش با دیگر همکاران گفتگو کند.

مدیریت نمودن فردی با توانمندی بالای «عشق‌خواهی»

- ✦ برای او نقشی بیابید که همه روزه با افراد تازه‌ای ملاقات کند.
- ✦ اجازه ندهید که این زمینه او چشم شما را کور کند. در واگذاری نقش به او بر توانمندی‌هایش تمرکز کنید نه علاقه شخصیتان.
- ✦ او را در نقطه تماس سازمانتان با بیرون قرار دهید

فصل ۷: سازمانی برپایه توانمندی‌ها بنا کنید.^۴

چگونه است که در برخی سازمان‌ها، کارکنان احساس می‌کنند که از تمامی توانمندی‌های آنان بهره‌برداری نمی‌شود؟ دلیل‌های فراوانی برای این برداشت در کارکنان وجود دارد. نداشتن هوشمندی لازم برای نقشی که ایفا می‌کنند، مقررات دست‌وپاگیر سازمان، نبود آگاهی و مهارت لازم در فرد علیرغم وجود هوشمندی، ترفیع‌های حساب نشده، احساس عدم امنیت و اهمیت شغل در کارمند و ... پرداختن به همه این مسائل برای یک مدیر، شاید در نگاه اول طاقت‌فرسا به چشم بیاید. اما اگر همان دو انگاشت ابتدایی مدیران برجسته را به‌خاطر بیاوریم که هر کسی واجد هوشمندی بی‌همتای خود است و بزرگترین زمینه رشد هر کس در توانمندی‌هایش نهفته است، نه کاستی‌هایش، به چهار راهبرد ساده دست خواهیم یافت:

- ✓ از آغاز و در هنگام گزینش کارکنان، با صرف وقت و بودجه کافی، کسانی را برگزینید که مناسب اجرای نقش باشند.
- ✓ به جای روش انجام کار، به نتیجه و پیامد فعالیت‌ها بنگرید. به جای کوشش در برقراری سیاست‌ها، روش‌ها و در نظر گرفتن شایستگی‌ها، به ایجاد معیارهای دقیق و درست برای اندازه‌گیری برونداد فرایندها پردازید.
- ✓ برنامه‌های آموزشی و پرورشی را برگرد توانمندی‌های افراد سامان دهید و از هزینه کردن پول و وقت در برطرف کردن کاستی‌های مهارتی آشکار آنان بپرهیزید.

⁴ برای آگاهی دقیق‌تر و کامل‌تر از راهبردهای ارائه شده در این بخش، به متن کامل کتاب مراجعه فرمایید.

✓ کاری کنید که هر فرد بتواند در همان زمینه‌ها، بدون نیاز به جابه‌جایی، ترفیع گرفتن، و بالا رفتن از پلکان هرم سازمانی، رشد و گسترش یابد و از مزایای درآمدی بیشتر برخوردار گردد.

مدیران، حساس‌ترین میانجی تبدیل هوشمندی کارکنان به توانمندی‌های لازم هستند. بنابراین بزرگترین مسوولیت در گزینش برپایه توانمندی‌های مناسب، هدف‌گذاری‌های روشن، تمرکز بر توانمندی‌های افراد و پرورش و گسترش هر حرفه بر عهده ایشان است.

نظام گزینش نیرو برپایه توانمندی‌ها

نظام درست گزینش، فرایند یک‌پارچه‌ای است که فعالیت‌های فراوانی، از دعوت به کار و مصاحبه استخدامی گرفته تا ترفیع و تعیین جایگاه شغلی در آن دخالت دارند. پنج گام را برای ایجاد یک نظام صحیح پیشنهاد می‌کنیم:

گام اول: نیازمند به ساختن نظام گزینش خود برگرد ابزاری هستید که توانایی اندازه‌گیری هوشمندی کارکنان را داشته باشد. این ابزار باید از دو استاندارد برخوردار باشد. اول اینکه بتواند هدف را اندازه‌گیری نماید، و دوم اینکه بر امتیاز بندی مشخص و عینی تکیه کند و با اجرای آن از طرف افراد مختلف نتایج یکسانی ارائه دهد.

گام دوم: کالیبره کردن نظام گزینش و ابزار برگزیده نسبت به برترین کارکردها در هر یک از نقش‌های کلیدی. برای این کار ابتدا باید نظام مورد نظر را در مورد یک گروه از کارکنان، با هوشمندی ویژه شناخته شده و کارکرد برتر، آزمایش کرد و آنگاه در خصوص گروهی از کارکنان با کارایی پایین نیز همین آزمایش را تکرار کرد و نتایج را بررسی و در اصلاح نظام اثر داد.

گام سوم: آموزش زبان هوشمندی به کارکنان سراسر سازمان. مدیران سازمان، از آنجا که مهمترین حلقه در گزینش هستند، باید با این زبان آشنا باشند و آن را ملاک انتخاب خود قرار دهند. حتی در آگهی‌های استخدام نیز باید این نکته قید گردد و به نحوی از کسانی دعوت به عمل آید که هوشمندی مورد نظر سازمان برای شغل مورد نظر را دارند و نه تنها دانش و مهارت آن را.

گام چهارم: ساختن نموداری از مجموعه زمینه‌های هوشمندی موجود در سراسر سازمان. این چنین نموداری اولاً چهره سازمان را آشکار می‌کند و از سویی دیگر میزان نیازمندی سازمان به زمینه‌های جدید را نشان می‌دهد. این آگاهی چه در جابه‌جایی‌های درون سازمانی و چه در استخدام‌های از خارج سازمان مفید خواهد بود.

گام پنجم: بررسی ارتباط میان هوشمندی‌های اندازه‌گیری شده با عملکرد و پیامدهای کاربردی آن. باید بدانیم که آیا هوشمندی‌های برگزیده ما جوابگوی نیازهای واقعی شغلی خاص خواهد بود یا در این

راه به اصلاحاتی نیاز داریم. برخی زمینه‌های هوشمندی از دید مدیران بسیار مطلوب است ولی ممکن است برای حصول پیامد مطلوب به دیگر زمینه‌ها نیز نیاز باشد.

برترین واحدهای منابع انسانی آنهایی هستند که زبان کسب و کار را آموخته و به کار گیرند. بتوانند از آمار و ریاضیات بهره گیرند و رفتار و کردار پیچیده افراد و تأثیر آن را بر عملکرد سازمان را بر مبنای آن توضیح دهند.

نظام مدیریت کارکرد بر مبنای توانمندی‌ها

بیشتر سازمان‌ها سه حوزه کلیدی کارکرد را که تمرکز بر آنها لازم است، می‌پذیرند. اثر فرد بر برونداد کسب و کار، اثر فرد بر مشتریان، و اثر فرد بر همکاران. از این مرحله به بعد، جمع قلیلی از سازمان‌ها به اهمیت نیروی انسانی در بالا بردن کارایی سازمان بها می‌دهند و اغلب آنان تنها به لزوم وجود شایستگی در مدیران خود اکتفا می‌کنند و برای همه کارکنان نسخه واحدی می‌پیچند.

سازمان‌های برتر، از آنجا که تمرکز خود را بر پیامد فرایندها گذاشته‌اند، به توانمندی‌های کارکنانشان اهمیت می‌دهند. تمام کارکنان را به مقتضای فرد پرورش می‌دهند. برای تبدیل ساختار یک سازمان به «توانمندی محور» چهار گام پیشنهاد می‌گردد:

گام ۱: یافتن راه درست اندازه‌گیری نتیجه و پیامد دلخواه. برای اینکار می‌توان از پرسش از مشتریان در خصوص کیفیت خدمات ارائه شده آغاز کرد. برای دریافت میزان اثرگذاری بر همکاران نیز میتوان از دوازده پرسشی که در کتاب «رهیدن از قانون‌های کهنه»^۵ ارائه شد مدد گرفت. این پرسش‌ها برای برای بررسی روابط بین مدیر و کارکنان تنظیم شده است و با به‌کار بستن روش‌های اشاره شده در آن کتاب، می‌توان به سنجه مناسبی رسید.

گام ۲: برای هر یک از کارکنان یک کارنامه تهیه کنید. کارنامه میزان رشد مشتریان وفادار، میزان درگیر نمودن کارکنان در فعالیت‌ها، و میزان تقویت نمودن مجموعه هوشمندی‌های سازمان باید تهیه شود و در کنار کارنامه‌های رشد سودآوری و رشد درآمد به کار گرفته شوند. بایستی به هر یک از کارکنان یک کارنامه هم داده شود تا عملکرد مثبت خود را در آن ثبت کنند. در این صورت هم به خود فرد نشان داده می‌شود که چگونه عملکردی داشته است و هم افراد احساس میکنند که مورد توجه و ارزش‌گذاری از سوی مدیرانند.

گام ۳: برگذاری نشست شناسایی توانمندی‌ها با یکایک کارکنان. در این نشست‌ها باید برترین زمینه هوشمندی کارمند شناسایی شود، جایی که این هوشمندی در آن به کار گرفته می‌شود تعیین شود، مهارت‌های لازم برای ایفای آن نقش شناخته شود، نحوه مدیریت مطلوب کارمند و نوع تشویق مورد نظر

⁵ خلاصه این کتاب در همین سایت قابل دسترسی است.

او بررسی شود، و... به این ترتیب نه تنها کارمندان در کار خود رها نمی‌شوند، به فرد فرد آنان و چالش‌های پیش رو توجه کافی خواهد شد.

گام ۴: به کار بستن پیامدهای نشست مدیر- کارمند. در این مرحله به کار بستن نتایج آسان است. باید بر برنامه سه ماهه آینده کارمند تمرکز کرد، برنامه آموزش وی را ترتیب داد و در خصوص ارتباط‌های کاری وی دقیق شد. این نشست‌ها، در دنیای کار پویای امروز حیاتی و بنیادین هستند.

نظام گسترش حرفه‌ای برپایه توانمندی‌ها

این آخرین مانع برقراری یک سازمان «توانمندی محور» است. اگر ارتقای کارکنان بر مبنای هوشمندی و توانمندیشان نباشد همه زحمات‌ها به هدر رفته است! بیشتر سازمان‌ها بر مبنای یک بینش برجسته و یک اشتباه بزرگ، کارکنان خود را ترفیع می‌دهند. بینش برجسته این است که همه انسان‌ها میل به رشد و کسب احترام و اعتبار دارند و اشتباه بزرگ در این است که گمان می‌کنیم همه انسان‌ها به یک شکل از رشد و اعتبار علاقه دارند! در اقتصاد «دانش‌محور» و در شرایط ویژه بازار کار، هر کس که در نقش خود برتر از همگنان عمل کند، در هر نقشی که باشد، شایسته احترام و اعتبار است. بنابراین در هر سازمان باید مسیرهای متنوع پیشرفت فراهم باشد و اعتبارهای گوناگونی باشد تا به مستحقان برخورداری از آن، یعنی کسانی که عملکرد برتر دارند، اعطا شود. سازمان‌های «توانمندی محور» باید دو گام بردارند:

۱. نردبان‌های پیشرفت فراوانی بسازند.

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

در آغاز باید نقش‌های کلیدی شناسایی شده و برای هر کدام مسیری از پیشرفت بر پایه افزایش کارایی تعیین گردد. آنگاه انگیزه‌های مالی و اعتباری برای هر پله در نظر گرفت تا افراد مایل به طی این مسیر شوند. اعتبار شغلی موجب افزایش تندرستی نیز می‌شود. به این ترتیب با کاهش مرخصی‌های ناشی از بیماری و کارایی پایین کارکنان مواجه خواهیم شد.

جمع‌بندی

اغلب سازمان‌های کنونی ترکیبی نامأنوس از قطعاتی هستند که به درستی کنارهم چیده نشده‌اند. باید به گونه‌ای دیگر نگریم و توانمندی فرد فرد کارکنان را شناخت. بر آنان مدیرانی گماشت که خود شیفته چنین توانمندی‌هایی هستند. در اقتصاد پر شتاب و رقابت جهانی و فناوری‌های نوین امروزی، نیروی کار هر چه بیشتر و روزافزون ارج می‌یابد. رهبران سازمان‌های بزرگ باید پیچیده‌تر و در سرمایه‌گذاری بر نیروی انسانی، کارآمدتر شوند. باید در شناسایی نقش‌ها و توانمندی‌های مناسب آنها، به بهترین صورت اقدام نمود.