

خلاصه کتاب عادت هشتم

استفان کاوی نویسنده کتاب پرفروش ۷ عادت مردمان موثر، کتاب مکمل دیگری نوشت تا کتاب قبلی تکمیل شود. نام این کتاب عادت هشتم است که در ادامه به خلاصه این کتاب می‌پردازیم. در صورت تمایل می‌توانید **خلاصه کتاب ۷ عادت مردمان موثر** را هم در سایت مدیر سبز مطالعه کنید.

در دنیای پرتلاطم امروز، اثربخشی دیگر یک انتخاب نیست؛ بلکه یک الزام است. افراد، بدون آگاهی از کارهای درست نمی‌توانند با تغییرات سریع همگام شوند، چه برسد به این‌که نتیجه بگیرند. با این حال، برای رسیدگی به ریشه چالش‌های امروزی، باید از اثربخشی فراتر رویم و توان عظیم درونمان را آزاد کنیم. کتاب «عادت هشتم نوشته استفان آر. کاوی»، مورد جدیدی به کتاب پرفروش کاوی یعنی «هفت عادت مردمان موثر» اضافه می‌کند تا روش آزادسازی توان و عظمت انسان را بررسی کند. عادت هشتم یک عادت اضافی نیست؛ بلکه بُعد سومی به ۷ عادت دیگر اضافه می‌کند تا از اثربخشی به کمال برسیم.

رنج

با وجود تمام پیشرفت‌های فناوری و بهره‌وری، افراد حس ناامیدی، گم‌گشتگی، اضطراب، پوچی و ناامنی دارند. اکثر افراد مسیر و اهداف سازمانشان را نمی‌شناسند و همچنین حس اعتماد، مسئولیت یا اشتیاق به کارشان ندارند. این یک شکاف بزرگ است؛ زیرا همه ما دارای توانی عظیم هستیم و تمایل به زندگی مشارکتی و ارزشمند داریم، اما بسیاری از ما در سازمان‌های خود موفق نیستیم و احساس ضعف می‌کنیم. علاوه بر رنج‌های انسانی، هزینه قابل‌توجهی برای استفاده نکردن از توان کارمندان و بهره‌نبردن از شکست‌های شخصی و سازمانی می‌پردازیم.



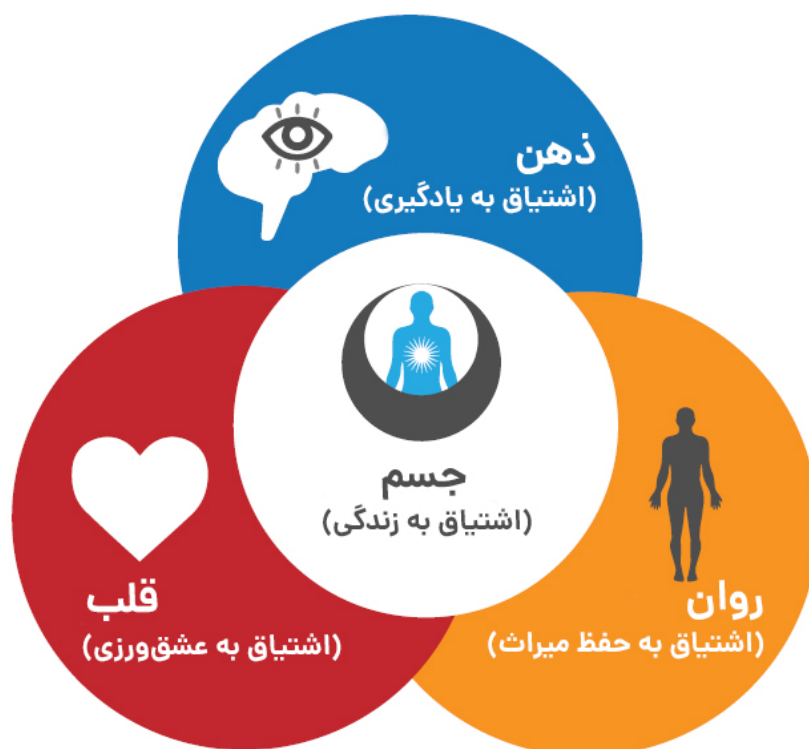
مشکل

چالش‌هایی که امروز با آن‌ها روبه‌رو هستیم ناشی از فناوری یا جهانی‌سازی نیست؛ بلکه به‌خاطر ناتوانی در بهره‌برداری از توان انسان‌ها است. بشر، گزینه‌های بی‌شماری دارد و نمی‌داند با آن‌ها چه کند. ما در عصر «کارگران اطلاعات/دانش» زندگی می‌کنیم؛ اما فکر و عملمان هنوز مانند عصر انقلاب صنعتی است. با هر تغییر در تمدن، الگوی تفکر هم تغییر کرده، ۹۰ درصد مشاغل سنتی جایگزین شده و بهره‌وری هم ۵۰ برابر بهبود یافته است.

وقتی نخستین کشاورزان سعی کردند بذر بکارند و محصول برداشت کنند (و موفقیت کمی داشتند)، این مفهوم جدید برای شکارچیان/جمع‌کنندگان غذا عجیب و نشدنی به نظر می‌رسید؛ اما به‌تدریج، کشاورزی جایگزین الگوی قدیمی شکار شد. درست

همان‌طور که انقلاب صنعتی، صنعت را جایگزین کشاورزی سنتی کرد. عصر جدید کارگران اطلاعات/دانش هم بخش عمده‌ای از مشاغل عصر صنعتی را جایگزین کرده و بهره‌وری را ۵۰ برابر بهبود بخشیده است.

الگوهای ما تفکر ما را شکل می‌دهند. در قرون وسطی، مردم معتقد بودند که بیماری‌ها در خون یافت می‌شوند و ریختن خون مریض راهی برای درمان بود؛ بنابراین تمرکز بر بهبود روش‌های تصفیه خون یا خون‌ریزی بود. در الگوی امروزی سلامت که بر اساس میکروب‌ها، باکتری‌ها و سلامت سلولی بنا شده، روش درمان کاملاً تغییر کرده است. برای رشد و جهش‌های بزرگ در عصر جدید، باید لنزهایی که با آن‌ها به دنیا نگاه می‌کنیم را تغییر دهیم. در عصر کارگران اطلاعات/دانش، باید «الگوی انسان کامل» را از نو تعریف کنیم:



مردم «اشیا» نیستند. در عصر صنعتی، «چیزهایی» مثل سرمایه و ماشین‌آلات، اصلی‌ترین محرک‌های اقتصادی بودند و تمرکز بر کنترل و مدیریت بود. تجهیزات دارایی به حساب می‌آمدند، درحالی‌که افراد و کارمندان هزینه تلقی می‌شدند. این

اصول هنوز در ادارات امروزی حاکم است. با این حال، افراد اشیا نیستند که آن‌ها را کنترل کنید و به آن‌ها انگیزه دهید. ما موجودات کاملی با ذهن، جسم، قلب و روح هستیم. کلید موفقیت در این عصر، آزادسازی توان انسان با شناخت انسان کامل است. بخش اول این کتاب بر یافتن شخصیت منحصر به فرد ما تمرکز دارد.

رهبری یک انتخاب است. اغلب افراد، رهبری را یک عملکرد یا جایگاه می‌دانند و ابتکار عمل را به مدیران واگذار می‌کنند. بعضی دیگر ابتکار عمل به خرج می‌دهند، اما اگر کسی آن‌ها را تحقیر کند و سر جایشان بنشانند، خیلی زود مطیع می‌شوند. روش‌های ناکارآمد کنترل و مدیریت هنوز هم در اکثر ادارات حاکم هستند. کاوی رهبری را یک انتخاب و نوعی آزادی می‌داند که با ابتکار عمل به دست می‌آید. بخش دوم این کتاب بر رهبری تمرکز دارد تا با الهام بخشیدن به دیگران کمک کنیم خودشان را پیدا کنند.

راهکار

همه ما خودآگاه یا ناخودآگاه انتخاب می‌کنیم که یکی از این دو مسیر انتخاب کنیم: مسیر متوسط ماندن یا مسیر عظمت و کمال. اکثر مردم مسیر رایج در فرهنگ/جامعه خود را دنبال می‌کنند و برای مشکلات، راهکارهای سریعی پیدا می‌کنند. بعضی دیگر مسیری ناآشنا تر را انتخاب می‌کنند که پر پیچ‌وخم و پر از موانع است؛ اما منجر به امکانات جدید و کمال می‌شود. آن‌ها مسئولیت و ابتکار عمل را بر عهده می‌گیرند تا بر مشکلات غلبه کنند (به جای اینکه منتظر تغییر چیزها بمانند). در این فرایند، خودشان به فانوسی در مسیر کمال و نیرویی برای تغییر مثبت تبدیل می‌شوند. عادت هشتم همین است: «پیدا کردن خودتان و الهام بخشیدن به دیگران برای پیدا کردن خودشان».

محمد یونس یکی از مثال‌های واقعی در این حوزه است. او احساس عمیقی نسبت به مردم گرسنه بنگلادش داشت؛ اما فهمید که دکترای اقتصادش راهکاری برای این مشکل ارائه نمی‌دهد. او ابتکار عمل به خرج داد و با روستاییان صحبت کرد تا

چالش‌های آن‌ها را بشناسد و وام‌های شخصی خیلی کوچک برای کمک به آن‌ها ارائه کرد، در حالی که بانک‌ها و سایر موسسات این کار را نمی‌کردند. او با ابتکارات کوچک و هر بار غلبه بر یک اعتراض و یک مانع، در نهایت بانک گرامین را تاسیس کرد که از آن زمان تاکنون بیش از ۱۰۰۰ شعبه باز کرده و با وام‌های کوچک ۱۲ الی ۱۵ دلاری (به طور متوسط کمتر از ۲۰۰ دلار) به میلیون‌ها فقیر کمک کرده است.

خودتان را پیدا کنید

از موهبت‌های ذاتی خود استفاده کنید

همه ما با موهبت‌ها و استعدادهای ذاتی، هوش و توان بی‌نهایت متولد می‌شویم. متأسفانه، بسیاری از این هدایای ذاتی باز و استفاده نمی‌شوند. سه مورد از مهم‌ترین موهبت‌های ذاتی شما عبارت‌اند از:

۱. آزادی انتخاب. برخلاف حیوانات و ربات‌ها، انسان‌ها آگاهی و توان تصمیم‌گیری دارند. وقتی در معرض یک محرک قرار می‌گیریم، فضایی در ذهن ما وجود دارد که اجازه می‌دهد مکث کنیم و واکنش خود را انتخاب کنیم. پس ما ۱۰۰ درصد مسئول و پاسخگوی کارهای خود هستیم. وقتی این موهبت را بپذیرید، آزادی و قدرت درونی خود را افزایش می‌دهید، می‌توانید خود را بازسازی کنید، مسیر زندگی خود را ترسیم کنید و آینده خود را شکل دهید. به جای این‌که در الگوهای منفی خانواده یا محل کار غرق شوید، به فردی تبدیل می‌شوید که از همه چیز عبور می‌کند، خودش محرک‌ها را شکل می‌دهد و عامل تغییر می‌شود.

۲. قوانین/اصول طبیعی. بعضی قوانین طبیعی (مانند قانون جاذبه) آشکار هستند، همیشه وجود دارند و بخشی اجتناب‌ناپذیر از زندگی هستند. همچنین، بعضی ارزش‌ها و اصول بشر، جهانی، جاودان و غیرقابل انکار هستند. انصاف، مهربانی و صداقت نمونه‌هایی از این اصول هستند که فراتر از زمان و مکان وجود دارند. نکته مهم، همسو کردن ارزش‌ها و انتخاب‌هایتان با این اصول است.

۳. **چهار نوع هوش/توان.** همه ما ۴ نوع هوش داریم که با ۴ بخش ماهیت انسانی ما مطابقت دارد:

- **هوش ذهنی.** توانایی تحلیل، استدلال، تخیل و ادراک
- **هوش جسمی.** هوش پنهان در مکانیسم‌های پیچیده جسمی مثل سیستم تنفسی و عصبی
- **هوش احساسی.** خودآگاهی، همدلی، توانایی برقراری ارتباط و اجتماعی شدن
- **هوش اخلاقی.** قطب‌نمای اخلاقی ما که سه هوش دیگر را تقویت و هدایت می‌کند.

همه ۴ هوش با هم مرتبط هستند و تغییر در یکی بر بقیه اثر می‌گذارد. این کتاب، راهنمایی برای توسعه هوش/توان چهارگانه شما ارائه می‌دهد. در ابتدا، این تمرین مفید را انجام دهید. فکر کنید در هر یک از شرایط زیر چه کاری می‌کردید و بر همین اساس عمل کنید:

- **جسم.** اگر تازه از یک حمله قلبی جان سالم به در برده بودید، چگونه زندگی می‌کردید؟
- **ذهن.** اگر فقط ۲ سال برای کار در حرفه خود وقت داشتید، چگونه خود را آماده می‌کردید؟
- **قلب.** اگر دیگران می‌توانستند هر چه می‌گویید را بشنوند، چگونه صحبت می‌کردید؟
- **روح.** اگر هر ۳ ماه یک‌بار خالق خود را ملاقات می‌کردید، چگونه زندگی می‌کردید؟

زمانی خودتان را پیدا می‌کنید که استعدادها، اشتیاق و وجدان شما با نیاز جهان همسو شود. استعدادهای خود (موهبت‌ها و نقاط قوت ذاتی) و اشتیاقاتان (چیزی که به طور طبیعی شما را هیجان‌زده، پر انرژی و پُرانگیزه می‌کند) را برای رفع یک نیاز انسانی (که مردم حاضرند برای آن پول پرداخت کنند) به کار ببرید که با وجدانتان (همان صدای آرام و کوچک درونی که به شما می‌گوید چه چیزی درست است) هم



صدایتان را به گوش همه برسانید

بزرگترین رهبران و نام‌آوران دنیا همگی در زندگی چالش‌های بزرگی را پشت سر گذاشته‌اند. آن‌ها با تلاش و مبارزه و به کمک ۴ ویژگی، ۴ هوش خود را ارتقا دادند و آشکار کردند:

• **رویapردازی.** به معنی دیدن یک آینده ممکن (راهکاری برای رفع یک نیاز) با چشم ذهن است. این روش نه‌تنها برای تصور پروژه‌ها و نتایج مفید است، بلکه می‌توانید توان درونی افراد را هم با آن ببینید. اول رویایی برای زندگی یا سرنوشت خود تصور کنید و ببینید آیا ۴ عامل استعداد، اشتیاق، نیاز و وجدان را در خود دارد یا نه.

• **نظم.** به معنی روبه‌رو شدن و مقابله با حقایق سخت برای تحقق رویا است. در این بخش به ایثار و فداکاری (از دست دادن چیزی خوب برای رسیدن به چیزی عالی) هم نیاز است؛ اما در بلندمدت آزادی بیشتری به شما می‌دهد.

• **اشتیاق.** آتشی درونی است که به شما انگیزه و پشتکار رسیدن به رویا را می‌دهد. افرادی که به کار خود اشتیاق دارند، خودبه‌خود انگیزه می‌گیرند و خودشان را مدیریت می‌کنند.

• **وجدان.** فانوس درون شما است که با آن درست و غلط را از هم تشخیص می‌دهید. وجدان شما ساکت و آرام است، برخلاف نفس شما که خودخواه و دیکتاتور است و باید تابع یک هدف یا دلیل بزرگتر باشد. وجدان، سه عامل دیگر (رویا، نظم، اشتیاق) را هدایت کرده و شکل می‌دهد، همدلی را پرورش می‌دهد و کمک می‌کند که به روابط خود با دیگران اهمیت دهید.



وقتی رویا، نظم و اشتیاق با هم ترکیب شوند، نوعی روش رهبری ایجاد می‌کنند که واقعا نتیجه می‌دهد. با این حال، رهبری ماندگار باید عنصر وجدان را هم در خود داشته باشد تا مطمئن شویم که این اثرگذاری و نفوذ به نتایج عالی می‌رسد. نبود وجدان همان چیزی است که آدولف هیتلر را از سایر رهبران بزرگ مثل جورج واشنگتن، موهانداس گاندی، نلسون ماندلا و مادر ترزا جدا می‌کند.

کمک به دیگران برای پیدا کردن خودشان

وقتی خودتان را پیدا کردید، می‌توانید به دیگران هم کمک کنید خودشان را پیدا کنند؛ یعنی آن‌ها را بر اساس اصول رهبری کنید، آن‌ها را تایید کنید، آن‌ها را بر اساس یک رویای مشترک با یکدیگر متحد کنید، منابعی در اختیارشان قرار دهید و مسئولیت کارها را به آن‌ها بسپارید تا توانمند شوند.

چالش رهبری

رهبری مسئله نقش و جایگاه نیست؛ بلکه به معنی کمک به دیگران برای دیدن ارزش و توان خودشان و بهره‌برداری از آن است. اساس همه سازمان‌ها (شرکت، خانواده و...) رابطه است تا نیازهای ذی‌نفعان را برطرف کند. سازمان‌ها مهم هستند؛ زیرا ۱. تقریباً همه ما عضو یک سازمان هستیم و ۲. بیشتر کارها از طریق سازمان‌ها انجام می‌شود. چالش دنیای امروز ساختن و اداره سازمان‌ها به شکلی است که افراد خودشان را پیدا کنند و توان آن‌ها به شکلی هدایت شود که به اهداف عالی سازمان برسند.

مقابله با مشکلات سازمان

۱. مشکلات مزمن یا مشکلات حاد. مشکلات مزمن، پنهان و طولانی هستند و ماهیت علت و معلولی دارند، اما مشکلات حاد رنج‌آور، فلج‌کننده و نشانه‌دار هستند. شرکت‌ها اغلب نمی‌توانند مشکلات مزمن خود را حل کنند؛ زیرا:

- شاید مشکلات مزمن هنوز به اندازه کافی حاد و آشکار نشده باشند. با این حال، اگر درمان نشوند، در نهایت بقای شرکت را تهدید می‌کنند.
- شاید شرکت‌ها علائم و نشانه‌ها را درمان کنند و از علت‌های اصلی غافل بمانند، زیرا علت‌های اصلی معمولاً پیچیده و درهم‌تنیده هستند و فقط می‌توان آن‌ها را

با تلاش مداوم و در طول زمان برطرف کرد. با این حال، راهکارهای میان‌بر و سریع مثل تعیین رویای سازمان در تعطیلات آخر هفته یا برگزاری یک کارگاه انگیزشی، مشکلات را حل نمی‌کند.

۲. تغییر الگو. یک الگوی دقیق در هر عصر، می‌تواند انواع شرایط آن عصر را تحلیل و پیش‌بینی کند و یک ابزار تشخیصی مهم است. برای رسیدگی به چالش‌های انسان امروزی، باید از الگوی انسان کامل استفاده کنیم.

چهار نقش رهبری

چالش‌های سازمان‌های امروزی را می‌توان در ۴ مشکل مزمن خلاصه کرد. با استفاده از الگوی انسان کامل می‌توانید این مشکلات را فقط با دیدن نشانه‌ها پیش‌بینی کنید.

مواردی که مورد غفلت واقع شده مشکل مزمن نشانه‌ها و علائم روح

(وجدان) بی‌اعتمادی از پشت خنجر زدن، رقابت و دشمنی درون سازمان، قربانی کردن دیگران، حالت تدافعی، جمع‌آوری بیهوده اطلاعات ذهن

(رویا) نبود رویا/ارزش‌های مشترک ابهام، سردرگمی، هرج و مرج، بازی‌های سیاسی، تردید، ناسازگاری جسم

(نظم) ناسازگاری استنباد و خود سالاری، نبود ابتکار، رهبری قضاوتی، کاغذبازی، کار بیهوده سلسله‌مراتبی قلب

(اشتیاق) تضعیف دوشغله بودن، بی‌علاقگی، بی‌تفاوتی، عصبانیت، ترس، خستگی درد و رنج حاد: کیفیت پایین، هزینه‌های اضافی، جریان نقدی منفی، شکست در بازار

برای حل این مشکلات مزمن، به ۴ نقش رهبری نیاز دارید: الگوسازی، مسیریابی، همسوسازی و توانمندسازی. این ۴ نقش بر اساس ۴ ویژگی رهبری بالا تعریف شده‌اند. الگوسازی و مسیریابی باعث تمرکز می‌شود و همسوسازی و توانمندسازی اجرای موثر را ممکن می‌کند.



۱. الگوسازی

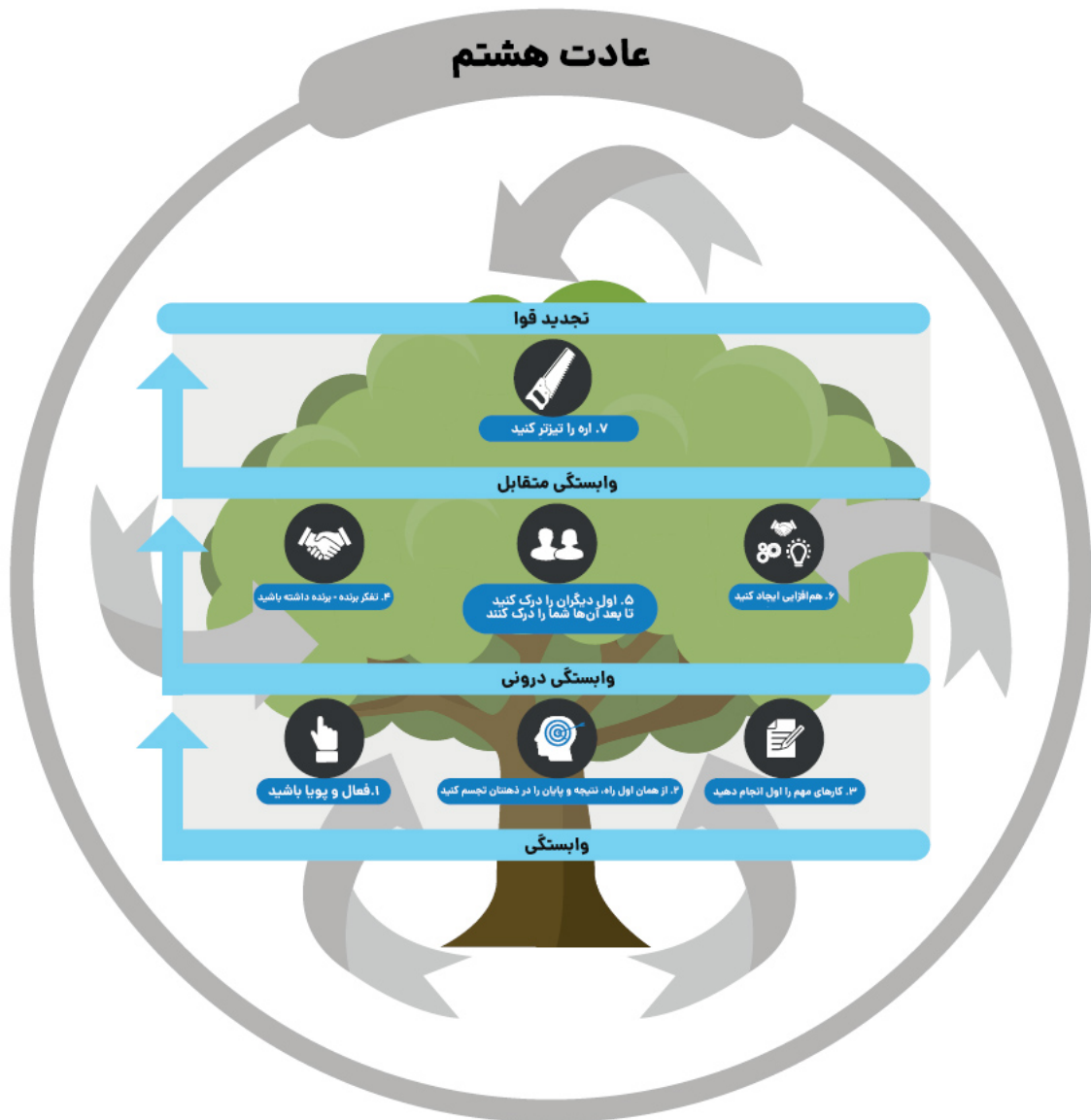
اگر مشکل سازمان شما نبود اعتماد است، باید با نشان دادن قابل اعتماد بودن خودتان، در دیگران اعتماد ایجاد کنید. الگوسازی پیش‌نیاز و مکمل ۳ نقش دیگر است. ابتدا باید با الگوسازی و نشان دادن قابل اعتماد بودن خودتان، در دیگران اعتماد ایجاد کنید، سپس در همه زمینه‌ها بر اساس این الگو رهبری کنید. «اعتماد» هم اسم و هم فعل است، یعنی چیزی است که مالک آن هستید و چیزی است که باید دائم آن را به دست آورید.

اثرگذار باشید. مسیر یک کشتی یا هواپیمای بزرگ توسط رادار کوچکی تعیین می‌شود که رادار بزرگتری را می‌چرخاند. هر فرد در هر سطحی می‌تواند یک رادار کوچک باشد، ابتکار نشان دهد، الگو و سرمشق باشد و کاتالیزور یا عامل فعل و انفعالات را تغییر دهد. حتی اگر اختیار و اثرگذاری رسمی ندارید، می‌توانید از فلسفه یونانی اتوس، پاتوس، لوگوس استفاده کنید. یعنی به افراد اعتماد کنید، اول دیگران را درک کنید تا سپس آن‌ها هم شما را درک کنند. مدام از خود بپرسید: «بهترین کاری که می‌توانم در

این شرایط انجام دهم چیست؟» با کمک ۷ روش ابتکار عمل/خود توانمندسازی که در این کتاب آمده، واکنش‌های مناسب را تعیین کنید. هرچه ابتکار عمل بیشتری به خرج دهید، اثرگذاری بیشتری خواهید داشت.

شخصیت و شایستگی خود را نشان دهید. اعتماد دیگران به شما نتیجه قابل اعتماد بودن شما است که آن هم حاصل شخصیت (صداقت، بلوغ، ذهنیت بی‌نیازی و رهایی) و شایستگی (صلاحیت فنی، دانش، پذیرش وابسته بودن همه انسان‌ها به هم) شما است. این ویژگی‌ها در کتاب «۷ عادت مردمان موثر» کاوی تعریف شده است. می‌توانید به کمک قالب «برنامه‌ریزی شخصی» ارائه‌شده در این کتاب، نقطه تمرکز و اقدام خود را تعیین کنید. وقتی این ۷ عادت را در زندگی خود پیاده کنید، خودبه‌خود قابل اعتماد می‌شوید. عادت هشتم هم شما را به سطح جدیدی از تعالی و کمال می‌رساند.

وقتی میزان اعتماد بالا باشد، ارتباط بی‌دردسر و فوری است. افراد حتی بدون حرف زدن و تبادل کلمات هم می‌توانند شما را درک کنند و حاضرند اشتباهات شما را ببخشند. با این حال، اعتماد باید به آرامی و با سرمایه‌گذاری تدریجی و مداوم در حساب عاطفی دیگران ساخته شود.



۲. مسیریابی

اگر مشکل اصلی سازمان شما نبودِ رویا/ارزش‌های مشترک باشد، باید به کمک مسیریابی، افراد را در تعریف رویا، ارزش‌ها و استراتژی سازمان مشارکت دهید:

• **ادغام نظرات همه.** بهترین راه برخورد با تعارض و تفاوت‌ها، یافتن یک «گزینه سوم» است؛ یعنی راهکاری که بهتر از تمام راهکارهای ابتدای مسیر باشد. برای رسیدن به این هدف، افراد باید آسیب‌پذیری خود را نشان دهند (دردها و خواسته‌های واقعی خود را مطرح کنند)، همدلانه به دیگران گوش دهند و بدون نگرانی درباره نتیجه، گزینه‌ها را بررسی کنند.

• **اقدام.** وقتی یک طرف دنبال برد است و به طرف مقابل هم اجازه برنده شدن می‌دهد، طرف مقابل هم در نهایت به ذهنیت برد - برد می‌رسد. پس شما شخصی باشید که اولین قدم را برمی‌دارد.

• **گوش دادن همدلانه.** بزرگترین مانع ارتباط، روش متفاوت ما در تعریف کلمات و اصطلاحات و تفاوت دیدگاه‌ها است. برای یافتن گزینه سوم، باید همدلانه گوش دهید، دیدگاه‌های خود را کنار بگذارید و قالب فکری شخص مقابل را در نظر بگیرید. برای رسیدن به تعهد ۱۰۰ درصدی در برقراری ارتباط و گوش دادن، از این ابزارها استفاده کنید:

۱. **چوب گفتگوی سرخ‌پوستی.** هر کس که این «چوب گفتگو» را در دست دارد می‌تواند صحبت کند تا زمانی که احساس کند درک شده است، پس از آن باید چوب را به نفر بعد بدهد.

۲. **دو سوال برسید.** «آیا حاضرید دنبال راهکاری بروید که بهتر از پیشنهادهای هر دو نفر ما باشد؟» و «آیا با این قانون ساده موافقید که هیچ‌کس نظر خود را بیان نکند تا وقتی که نظر طرف مقابل را درباره آن موضوع شنیده باشد و به زبان خودش تعریف کرده باشد؟»

۳. **تغییر در دیدگاه‌ها.** گزینه سوم همیشه به معنی یک راهکار متفاوت نیست، بلکه می‌تواند به معنی تغییر در نگرش یا دیدگاه باشد. اگر با قلب و ذهن باز به حرف دیگران گوش دهید، شاید نگاهتان به مسائل تغییر کند. در چنین مواردی، پذیرش راهکار ابتکاری جدید دیگر یک توافق ساده نیست، بلکه نوعی تحول است.

۴. **تیم‌های مکمل.** «تعیین گزینه سوم و ایجاد ارتباط بر اساس آن» به ایجاد تیم‌های هم‌افزا کمک می‌کند. اعضای این تیم‌ها یکدیگر را درک می‌کنند و دوست دارند، به یکدیگر احترام می‌گذارند و از نقاط قوت خود بهره می‌برند.

۵. **ایجاد نظم طبیعی.** مسیریابی با تعریف رویا، ارزش‌ها و استراتژی مشترک، خودبه‌خود نظم ایجاد می‌کند. وقتی افراد رویا و هدف خود را تعیین می‌کنند و اولویت‌ها و معیارهای روشنی برای ارزیابی نتایج دارند، می‌توانند تصمیمات بهتری

بگیرند. برای تسهیل این امر، افراد را در ۱. تعیین رویا، ماموریت و استراتژی سازمان و ۲. تصمیمات استراتژیکی که آن‌ها را در معرض واقعیت‌های فعلی سازمان قرار می‌دهد، مشارکت دهید. این کتاب درباره روش تعیین ماموریت و برنامه استراتژیک سازمان صحبت می‌کند. آزمایش لیتموس برای مسیریابی موثر به این شرح است: هر فرد باید بتواند توضیح دهد که چه کمکی به برنامه استراتژیک سازمان می‌کند و آیا مطابق با ارزش‌های سازمان عمل می‌کند یا نه.

۳. همسوسازی

اگر مشکل ناسازگاری است، باید تمام حوزه‌های سازمانی (اهداف، سیستم‌ها، ساختارها و فرایندها) را با هم سازگار و همسو کنید تا رویا و ارزش‌هایتان محقق شود. پس باید ۱. استراتژی و اصول خود را نهادینه کنید، ۲. این اهداف را به همه سطوح سازمان اعلام کنید و ۳. برای ایجاد سازگاری دائمی از همه بازخورد بگیرید.

نهادینه کردن اعتماد و اقتدار اخلاقی. سازمان‌ها از افراد تشکیل شده‌اند و سیستم‌ها/ساختارها توسط افراد اجرا می‌شوند. اگر می‌خواهید سازمانتان قابل اعتماد باشد، اول افرادتان باید به دیگران اعتماد کنند و خودشان هم قابل اعتماد باشند. همچنین، می‌توان ارزش‌هایی مانند کیفیت، روابط سرشار از اعتماد با ذی‌نفعان، انعطاف‌پذیری و مشتری‌پسند بودن را سیستم‌سازی کرد تا اقتدار اخلاقی در سازمان نهادینه شود.

به افراد کمک کنید برنده شوند. هیچ یک از ما بازنده‌ها را استخدام نمی‌کنیم، اما با رتبه‌بندی عملکرد، طراحی مسابقاتی که فقط یک برنده دارد و کارهای مشابه، بازنده تولید می‌کنیم. اهداف برد - برد تعیین کنید تا هر فرد یا تیمی که آن اهداف و اولویت‌ها را محقق کند، برنده باشد. این روش، آزادی انتخاب، هم‌افزایی و ذهنیت بی‌نیازی را پرورش می‌دهد.

هر هواپیما با وجود داشتن مسیر مشخص و ازپیش‌تعیین‌شده پروازی، مدام باید مسیرش را تنظیم کند. شما هم باید هوشیاری خود را حفظ کنید و با کمک

سیستم‌های بازخورد، مدام با مسیر اصلی سازمان همسو شوید.

۴. توانمندسازی

اگر مشکل سازمان نبود جریان توانمندساز باشد، باید با تمرکز بر نتایج (نه روش‌ها) و تامین منابع لازم، افراد و تیم‌ها را در مشاغل/پروژه‌هایشان توانمند کنید. با این حال، توانمندسازی نتیجه طبیعی ۳ عامل قبلی است و نمی‌توان آن را جداگانه اجرا کرد. وقتی افراد را مقتدرانه و آگاهانه توانمند می‌کنید، نقش مدیران آن‌ها هم تغییر می‌کند. در این شرایط، مدیران دیگر کنترل‌گر نیستند و توانمندکننده هستند. نقش آن‌ها این است که موانع را حذف کنند، با مشارکت افراد مأموریت‌ها را انجام دهند و از افراد حمایت کرده و آن‌ها را در رسیدن به اهدافشان یاری دهند.

با استفاده از توافقاتی برد - برد به افراد کمک کنید معیارهایی برای خود تعریف کرده و خودشان را مدیریت کنند. این معیارها، قراردادهای قانونی یا شرح شغل نیستند، بلکه فقط مسئولیت‌ها، انتظارات متقابل و اصول موفقیت را تعیین می‌کنند تا افراد شفاف و پاسخگو باشند.

در سازمان‌هایی که اعتماد، سازگاری و تفکر سیستماتیک در آن‌ها جریان دارد، ارزیابی سنتی عملکرد (که رئیس قاضی است) دیگر معتبر نیست. در الگوی جدید، افراد می‌توانند بر اساس بازخورد ۳۶۰ درجه خود را ارزیابی کنند. رهبران باید در جلسات بازخورد سوال‌های توانمندساز بپرسند. مثلاً «اوضاع چطور است؟» «مشغول یادگیری چه کاری هستید؟»، «اهدافتان چیست؟»، «چگونه می‌توانم به شما کمک کنم؟» و «در نقش یاری‌رسان چقدر موفق بوده‌ام؟»

وقتی الگوی قدیمی مدیریت با خشم، ترساندن یا پاداش دادن را کنار بگذارید و افراد را موجوداتی کامل بدانید و آن‌ها را از سر وظیفه، عشق و ارزشمندی هدایت کنید، با اشتیاق، تعهد، ابتکار عمل و خلاقیت به شما پاسخ می‌دهند.

پر کردن شکاف اجرایی و رسیدن به کمال

یکی از بزرگترین مشکلات سازمان‌ها، نبود پیگیری و اجرای موثر است. برای پر کردن این شکاف اجرایی، از چهار روش زیر استفاده کنید:

۱. با قانون ۲۰-۸۰ روی مهم‌ترین اهداف با جدی‌ترین پیامدها تمرکز کنید. با کمک «تابلوی موارد مهم» که در این کتاب توضیح داده شده، اهداف اقتصادی، استراتژیک و اهداف ذی‌نفعان را اولویت‌بندی کنید.

۲. یک «تابلوی امتیاز قانع‌کننده» تهیه کنید. با شفاف‌سازی اهداف مهم و قابل‌ارزیابی به افراد کمک کنید انرژی و توجه خود را روی موارد مهم متمرکز کنند.

۳. اهداف بلندپروازانه را به اقدامات کوچک و مشخص تقسیم کنید. برای فتح قلمروهای جدید، باید در آب‌های ناشناخته پارو بزنید. با همکاری کارگران دانش، اهداف بزرگ و مبهم را شفاف کنید، تا افراد نقش‌ها و اهداف دقیق خود را بدانند.

۴. گزارش دادن و حل مسائل مهم، تعیین زمان اختصاصی برای یافتن راهکار سوم و مسئول دانستن همه برای حذف موانع و همسو کردن اقدامات، یکدیگر را مسئول و پاسخگو نگه دارید.

با کمک عادت هشتم می‌توانیم در همه سطوح به کمال واقعی برسیم:

- **کمال فردی.** وقتی است که ۳ موهبت ذاتی خود را کشف می‌کنیم و برای یافتن رویا، نظم، اشتیاق و وجدان از آن‌ها استفاده می‌کنیم؛
- **کمال رهبری.** وقتی است که تصمیم می‌گیریم خودمان را پیدا کنیم و صرف‌نظر از جایگاهی که داریم، الهام‌بخش دیگران هم باشیم؛ و
- **کمال سازمانی.** وقتی است که سازمان‌ها به طور روشمند، توان افراد را کشف، همسو و هدایت می‌کنند تا به اهداف والای سازمان برسند.

کاوی معتقد است که پس از عصر کارگران اطلاعات/دانش به عصر خرد و حکمت وارد می‌شویم که در آن دانش و توان بشر با روشی اصولی در راستای یک خیر یا هدف والاتر مورد استفاده قرار خواهد گرفت. او از هر یک از ما می‌خواهد که عادت هشتم را در خود پرورش دهیم و از خرد خود برای خدمت به دیگران استفاده کنیم. وقتی هر فرد با اقتدار اخلاقی دیگران را رهبری کند، دیگر نیازی به خودرایی و کنترل آن‌ها ندارد.

دانلود اینفوگرافیک کتاب «عادت هشتم» در یک صفحه

[button size="big" style="primary" text]

هشت

link="https://dle.modiresabz.com/temp/TheAthHabit-Modiresabz.pdf"

["=target