



خلاصه کتاب تقویت کنندگان نکات کلیدی کتاب

- مدیران می‌توانند رشد کارمندان را افزایش داده یا آن را محدود کنند.
- «تضعیف‌کنندگان» پتانسیل دیگران را مسدود می‌کنند. آن‌ها امکانات بلندمدت شرکت‌هایشان را محدود می‌کنند.
- «تقویت‌کنندگان» نیروی کار را به بهره‌وری همیشگی تشویق می‌کنند.
- آن‌ها برای دستیابی به نتایج عالی‌تر به منابع کمتری نیاز دارند.
- «آهنرباهای استعداد» با جذب و توسعه بهترین کارکنان، آن‌ها را تقویت می‌کنند.
- بعضی با اعطای «آزادی» یعنی ارائه فضایی برای اشتباه و یادگیری به کارکنان، آن‌ها را تقویت می‌کنند.
- بعضی با ایجاد «چالش» یعنی تشویق گروه‌ها برای استفاده از فرصت‌های «گسترده»، آن‌ها را تقویت می‌کنند.

- بعضی با پروبال دادن به «مباحثات» یعنی حضور تعداد زیاد نظردهندگان و اجازه دادن به افراد بیشتر برای مشارکت در اتخاذ تصمیم نهایی، آن‌ها را تقویت می‌کنند.
- بعضی با سرمایه‌گذاری یعنی تقسیم مالکیت پروژه و فرصت‌های رشد، آن‌ها را تقویت می‌کنند.
- برای اینکه تقویت‌کننده باشید، به قدرت برجسته خود تکیه کنید، بزرگترین ضعف خود را حذف کرده و به صورت آهسته اما مطمئن لایه‌هایی به صلاحیت‌های اصلی خود اضافه کنید.

آنچه در این چکیده می‌آموزید

همه می‌خواهند از افرادی که با آن‌ها کار می‌کنند (یا زندگی می‌کنند) چیز بیشتری به دست بیاورند. لیز وایزمن و همکار و دستیار ارشد او یعنی گرگ مک‌کیون روش این کار را به شما نشان می‌دهند. آن‌ها می‌دانند با کسب درآمد بیشتر از افراد به وسیله تقویت همکاری‌هایشان، می‌توانید چیز بیشتری از آن‌ها به دست آورید. این کتاب به روش‌هایی می‌پردازد که مدیران با استفاده از آن‌ها به رشد دیگران و تبدیل شدن آن‌ها به افرادی فراتر از تصورات خود کمک می‌کنند یا رشد آن‌ها را متوقف کرده و آن‌ها را از آنچه می‌خواستند باشند، پایین‌تر می‌آورند. مدیرسبز معتقد است که رهبران در هر سطحی باید از پیشنهادات کی. آر. اسریدهر مدیر ارشد اجرایی بلوم‌انرژی پیروی کنند: «اگر کسی آزمایش را انجام ندهد، هیچ اغمازی در کار نیست.»

اثر تقویت‌کننده

اگر با مدیرانی کار کرده باشید که «تضعیف‌کننده» بوده‌اند، این موضوع را درک می‌کنید. آن‌ها وقتی جلسه‌ای را اداره می‌کنند، می‌درخشند و دیگران در اطراف آن‌ها رنگ می‌بازند. این روش مدیریت برای تیم خیلی بد نیست، اما برای کل سازمان بد

است. رهبرانی که «تقویت‌کننده» هستند، به‌سرعت ظرفیت پیروان خود را ارتقا داده و استعداد افراد و گروه‌ها را افزایش می‌دهند. نتیجه این کار، بهره‌وری و نوآوری است.

تحقیقات نشان می‌دهد که تقویت‌کنندگان تلاش، انرژی و موفقیت بیشتری از کارمندان خود به دست می‌آورند. آن‌ها نه‌تنها به مواردی که بهترین افراد باید ارائه کنند، دست می‌یابند، بلکه این موارد را «گسترش می‌دهند.» به‌علاوه، مدیرانی که تقویت‌کننده هستند، منابع موجود را صرف کارهای بیشتری می‌کنند و یک منطق همکاری جدید را اشاعه می‌دهند: «بیشترین استفاده را از کارمندان خود ببرید تا نیازی به «منابع بیشتر» نداشته باشید.»

آیا استعداد را چیزی می‌دانید که تنها افراد کمی از نعمت آن برخوردار هستند؟ وقتی در جلسه‌ای شرکت می‌کنید، آیا فقط به سخنان کسانی گوش می‌دهید که در گذشته با شما همکاری کرده‌اند؟ اگر جوابتان منفی است، پس یک تقویت‌کننده بالقوه هستید. پاسخ مثبت به این معناست که می‌توانید تضعیف‌کننده باشید (حتی اگر هرگز چنین تصویری از خود نداشته‌اید). تمایزات مهم هستند. تقویت‌کنندگان و تضعیف‌کنندگان ممکن است اهمیت یکسانی برای مشتریان قائل شوند، هر دوی آن‌ها ممکن است درک زیادی از کسب‌وکار داشته باشند، اما اساساً در روش‌های پرداختن به تفکر، استعداد، چالش‌ها، تصمیمات و مالکیت در سازمان‌هایشان با هم متفاوت هستند.

فرد تقویت‌کننده به عنوان «آهن‌ربای استعداد»

آهن‌رباهای استعداد در رشد مردم و آمادگی آن‌ها برای وظایف بزرگ‌تر و حتی مشاغل بعدی، به آن‌ها کمک می‌کنند. شاید آماده‌کردن کارمندان برای ترک شما کاری غیرمنطقی به نظر برسد، اما آهن‌رباهای استعداد می‌دانند که کارمندان بااستعدادتری ظاهر خواهند شد. آن‌ها محیطی ایجاد کرده‌اند که چنین افرادی را جذب می‌کند.

از آنجا که تضعیف‌کنندگان و نه تقویت‌کنندگان «سازندگان امپراطوری‌ها» هستند، نگاه متفاوتی به استعداد دارند. آن‌ها می‌توانند استعداد را جذب کنند، اما وقتی که این استعداد وارد کار شد، هیچ تلاشی برای ارتقای آن انجام نمی‌دهند. در عوض، نیروی کار خود را تشویق می‌کنند تا برنامه‌ها و تصاویر خودشان را تقویت کنند. استعداد، تحت نظارت آن‌ها ناشناخته باقی‌مانده و ارتقا نمی‌یابد. افرادی که برای سازندگان امپراطوری‌ها کار می‌کنند، اثربخشی خود را از دست می‌دهند و زمان دشواری را برای جستجوی فرصت‌های دیگر می‌گذرانند. برای اینکه یک امپراطوری ساز تضعیف‌کننده نباشید، از رویکرد آهنربای استعداد استفاده کنید:

۱. همه‌جا به دنبال استعداد باشید. آهنرباهای استعداد می‌دانند که استعداد شکل‌ها و انواع مختلفی دارد: از همه آن‌ها نمونه‌ای پیدا کنید تا با دامنه‌ای از مشکلات که اغلب سازمان‌ها را بستوه آورده است، با روشی کاملاً بهره‌ورانه مبارزه کنید.

۲. استعداد ذاتی افراد را کشف کنید. مهارت‌های ساده‌ای برای کارکنان خود را پیدا کنید، تا بدون هدر دادن زمان و انرژی آن‌ها، نوع همکاری آن‌ها با خودتان را تعیین کنید.

۳. نهایت استفاده را از افراد خود ببرید. وقتی حوزه مهارت افراد را شناختید، وظیفه‌ای به آن‌ها محول کنید که از این مهارت بهره‌برداری کنند. آن‌ها را آزاد بگذارید تا بهترین آنچه در توان دارند را انجام دهند.

۴. افراد مانع را از میان بردارید. وقتی برای تقویت استعدادها تلاش می‌کنید، هر کسی را که سد راه شماست از میان بردارید. مهم نیست که چگونه با شما همکاری می‌کنند، اما ارزش این هزینه را ندارند.

تقویت‌کننده در نقش «آزادی‌بخش»

محیط کاری شما قادر است توانایی شما برای به‌اشتراک‌گذاری بهترین ایده‌هایتان را محدود کند. برای مثال، «سلسه‌مراتب رسمی‌سازمانی» ارزش بیشتری برای نظرات افراد

بالای هرم قائل می‌شود. اگر برای رسیدن به مدارج بالاتر کار می‌کنید، فرمان‌برداری از رئیس تنها گزینه شماست، مخصوصاً اگر برای فردی مستبد کار می‌کنید. این رهبران متخصص «ارباب» هستند. آن‌ها از افراد می‌خواهند بیشترین تلاش خود را انجام دهند، اما هرگز محیطی ایجاد نمی‌کنند که به شکوفایی کارمندان کمک کند. به جای آن، افراد در مواجهه با استرسی که این فرد مستبد ایجاد کرده است، متوقف می‌شوند.

از طرف دیگر، آزادی‌بخش‌ها برای تشویق کارمندان به تفکر بیشتر و انجام بهترین کارها برای سازمان، از «فشار» استفاده می‌کنند. با توجه به این که «آسایش» و «فشار» معلول یکدیگر نیستند، رهبران آزادی‌بخش متفاوت عمل می‌کنند. اولاً، آن‌ها محیطی ایجاد می‌کنند که کارهای بزرگ از آن بیرون می‌آید و در برابر وسوسه استفاده کامل از فضا توسط خودشان مقاومت می‌کنند.

از آنجاکه سازمان‌ها سلسله‌مراتب سازمانی دارند، آزادی‌بخشان رده‌بالا می‌دانند که قدرت نظراتشان بی‌نهایت است. بنابراین به «شنوندگانی حریص» تبدیل می‌شوند که دائماً در تلاش‌اند تا بهترین ایده‌های افراد دیگر را کشف کنند. آن‌ها بهترین تلاش‌ها را از کارمندان خود می‌خواهند، اما می‌دانند تنها در صورتی می‌توانند آن را به دست بیاورند که افراد «توانایی تمرکز بر مسائل واقعی» را داشته باشند و به طور کامل، بی‌آلایش و صادقانه همکاری کنند.

دوم اینکه، آزادی‌بخشان، «متقاضی بهترین تلاش‌های افراد هستند» و این خواسته را دائماً تکرار می‌کنند. سوم این‌که، آن‌ها یادگیری را در مرکز فعالیت‌های خود و کارکنانشان قرار می‌دهند. اشتباهاتی رخ می‌دهد و آن‌ها از آن آگاه هستند. اما افراد همیشه و به سرعت باید از اشتباهات خود درس بیاموزند.

تقویت‌کنندگانی که به‌عنوان آزادی‌بخش کار می‌کنند، در میان خطاها، «چرخه‌های سریع یادگیری» ایجاد می‌کنند، اما تضعیف‌کنندگان فقط به سرزنش و توبیخ می‌پردازند.

تقویت‌کننده در نقش «چالشگر»

کار کردن برای شخصی «دانا» به شدت تیم را محدود می‌کند. وقتی تیم از همه دانش و توانایی‌های فرد دانا استفاده می‌کند، پیشرفتش متوقف می‌شود. در چنین محیطی، هیچ‌کس فضایی برای رشد ندارد. از طرف دیگر، چالشگران، روش انگیزه دادن به تیم برای عبور از محدودیت‌های آشکار را می‌دانند. آن‌ها اطراف خود را بو می‌کشند تا وظایف و فرصت‌هایی را پیدا کنند که افراد برای دستیابی به آن‌ها مجبور به تلاش باشند.

سه «اقدام» رفتار آن‌ها را هدایت می‌کند:

۱. آن‌ها فرصت «می‌کارند». چالشگران به جای اینکه به مردم بگویند چه کار کنند، علاقه آن‌ها را نسبت به پروژه‌ها برمی‌انگیزند. آن‌ها درباره مشکلات صحبت نمی‌کنند، به جای آن، افراد را برای کشف فرصت‌ها با هم مرتبط می‌کنند.

۲. آن‌ها «چالشی طرح می‌کنند». چالشگران به جای اینکه کارمندان را از شکست بترسانند، آن‌ها را به تلاش تشویق می‌کنند. در نتیجه، می‌فهمند که افرادشان توانایی‌های خارق‌العاده‌ای دارند. چالشگران به موفقیت سازمان کمک می‌کنند، زیرا سوالاتی می‌پرسند که «بسیار عمیق هستند و افراد با دانش فعلی خود نمی‌توانند به آن‌ها پاسخ دهند»، بنابراین باید مطالب جدیدی یاد بگیرند.

۳. آن‌ها «باور ایجاد می‌کنند». رویارویی با چالش واقعی کار ساده‌ای نیست، اما فرد تقویت‌کننده به افراد کمک می‌کند تا باور کنند که می‌توانند راهی برای «ارتقای خودشان» و کنترل آن چالش پیدا کنند. به علاوه، این رهبران، کارمندان را تشویق می‌کنند تا «برنامه را مجدداً خلق کنند.» این کار منجر به خرید از ابتدای راه می‌شود.

یک تقویت‌کننده برای موفقیت در به چالش کشیدن دیگران باید از حالت «پاسخگو بودن» و رئیس بودن خارج شود. کنجکاو و پرسش‌گر باشید. افراد را وادار به تفکر کنید تا بتوانید آن‌ها را با خود به پیش ببرید. اگر دیگران از شما پیروی نکردند، نشان می‌دهد که به اندازه کافی آن‌ها را به چالش نکشیده‌اید تا ظرفیت‌ها یا استعداد آن‌ها را تقویت کنید.

تقویت‌کننده در نقش «بحث ساز»

تصمیم‌گیرندگان بخش حیاتی هر شرکتی هستند. تقویت‌کنندگان روش درگیر کردن بسیاری از مشتریان احتمالی و افراد دیگر را می‌دانند و از همه استعداد تیم بهره می‌گیرند. آن‌ها به‌عنوان بحث ساز، برای دستیابی به «قدرت ذهنی کامل همه سازمان» مشتاق هستند. قطب مخالف آن‌ها «تصمیم‌گیرندگان» هستند که همه را دور هم جمع می‌کنند، نه به این خاطر که به دنبال اطلاعات ورودی هستند، بلکه به این دلیل که تصمیمات و دستورات خود را به اطلاع آن‌ها برسانند. آن‌ها به استعدادهای کم از جمله استعداد خودشان و استعداد تعداد کمی از مشاوران کلیدی علاقه دارند.

وقتی پای تصمیم بزرگی به میان می‌آید، تقویت‌کنندگانی که به‌عنوان بحث ساز عمل می‌کنند، برای جذب استعداد بیشتر از افراد بیشتر، از یک الگوی کلی پیروی می‌کنند. اولاً، آن‌ها با تعیین چارچوب مناسبی برای تصمیمات، شرایط را برای همکاری‌های گسترده مهیا می‌کنند. آن‌ها سوالاتی طرح می‌کنند که ممکن است فرضیات رایج گروه یا سازمان را به هم بریزد. آن‌ها از حضور افراد مناسب در بحث مطمئن می‌شوند. سپس، اطمینان پیدا می‌کنند که شرکت‌کنندگان فرصتی برای «آزمایش حقایق و رویارویی با واقعیت» در اختیار دارند و این‌که نظرات آن‌ها حاصل اطلاعات درست است. در نهایت، خود تصمیم را شفاف‌سازی می‌کنند و اطمینان حاصل می‌کنند که افراد حاضر در جلسه اهمیت این تصمیم و روش اتخاذ تصمیم نهایی را می‌دانند.

وقتی شرایط مهیا شد، تقویت‌کننده بحث را هدایت کرده و کاری می‌کند که افراد برای همکاری به‌اندازه کافی احساس امنیت کنند. تقویت‌کننده به اهمیت نتایج اشاره می‌کند. «شواهد» مهم هستند؛ اما باید ریشه در واقعیت داشته باشند نه در احساسات یا منطق‌های فردی. تقویت‌کننده اطمینان حاصل می‌کند که گروه، دیدگاه‌ها و فرضیات هر یک از اعضا را در نظر گرفته است. تقویت‌کنندگان آنچه بر اساس ایده‌های تیم انجام خواهد شد را توضیح می‌دهند. آیا تیم تصمیم می‌گیرد؟

اگر این‌طور است، چگونه این اتفاق رخ می‌دهد؟ اگر تیم تصمیم‌گیرنده نیست، همکاری او به چه صورت در اطلاع‌رسانی یا تغییر تصمیمات احتمالی موثر است؟ تقویت‌کنندگان نمی‌ترسند که خودشان به‌تنهایی تصمیم بگیرند و به توافقات گروهی صرف نیز علاقه‌مند نیستند. آن‌ها بحثی به راه می‌اندازند تا بهترین ایده‌ها را استخراج کنند. به‌علاوه، بحث اندازان به دیگران اجازه می‌دهند تا «در تصمیم مشارکت داشته باشند»، در نتیجه بهتر آن را درک می‌کنند و برای انجام آن آمادگی دارند.

تقویت‌کننده در نقش سرمایه‌گذار

تضعیف‌کنندگان بر این باورند که بدون حضور آن‌ها افراد قادر به درک موضوعات نیستند. این «مدیران کنترل‌کننده» وارد صحنه شده و با دیدن اولین نشانه اشتباه بر همه چیز مسلط می‌شوند. برخلاف آن، تقویت‌کنندگانی که به‌عنوان سرمایه‌گذار عمل می‌کنند، مسئولیت را به دیگران واگذار می‌کنند و سپس با آموزش، تعلیم و تامین منابع لازم، در موفقیت آن‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند. این کار به کارمندان امکان می‌دهد که مستقل عمل کنند و مسئولیت کامل کارهای خود و نتایج آن‌ها را برعهده بگیرند.

در این مسیر، سرمایه‌گذاران از وارد کردن «فشار» بر شما نمی‌ترسند، اما رس شما را نیز نمی‌کشند. آن‌ها با آموزش دادن و کمک به پیشرفت شما پیشرفت می‌کنند. آن‌ها مشکلی را از دست شما در نمی‌آورند تا خودشان کنترل آن را به دست گیرند، بلکه می‌خواهند این مشکل در دست شما باشد، شما آن را کنترل کنید، مسئولیت آن را به عهده بگیرید و بیشترین تلاش خود را برای ارائه یک کار «کامل» انجام دهید. به همین دلیل کار را از شما پس نمی‌گیرند.

ممکن است به شما بازخورد یا راهنمایی بدهند: حتی ممکن است شما را تحسین کنند. اما با دخالت بیجا یا محافظت از شما در مقابل «عواقب طبیعی» کارهایی که انجام داده‌اید و نداده‌اید، شما را تضعیف نمی‌کنند. پس جای تعجب نیست که

وقتی مدیران کنترل‌کننده سازمان را ترک می‌کنند، سازمان از هم می‌پاشد. اما وقتی «سرمایه‌گذار» سازمان را ترک می‌کند، «میراثی» برجای می‌گذارد.

تبدیل شدن به یک تقویت‌کننده

فرهنگ شرکت، می‌تواند مشوق تضعیف‌کنندگان باشد. اغلب، چه خودتان رئیس باشید و چه شخصی دیگر، پرمشغله‌تر از آن هستید که به تغییر دیدگاه‌های خود، نوع ارتباط با همکاران یا روش انجام کارتان توجه کنید. خوشبختانه، می‌توانید چند روش «تنبلی» را در پیش بگیرید تا به مدیری تبدیل شوید که با ویژگی‌های تقویت‌کنندگان همسوتر است.

۱. روی بی‌نهایت‌ها کار کنید. اگر در تلاشید تا در همه جنبه‌های مثبت مدیریت، خوب عمل کنید، دست نگه دارید. اگر یک نقطه ضعف، بزرگ و خیره‌کننده دارید، پیشروی در آن را نیز متوقف کنید. به بهترین کارهایی که در توانتان است بپردازید و آن‌ها را بهتر انجام دهید. از دست بدترین اقدامات خود خلاص شوید یا حداقل آن‌ها را به سطحی برسانید که آسیب‌رسان و مضر نباشد.

۲. کار خود را با فرضیات آغاز کنید ایده‌هایی که فکر می‌کنید درست هستند، اقدامات شما را هدایت می‌کند. اگر فکر می‌کنید همه افراد اطراف شما بی‌استعداد و بی‌کفایت هستند، احتمالاً روشی مدیریتی شما رسالتی را ایجاد می‌کند که فقط خودتان باید آن را به انجام برسانید. فرضیه اصلی تقویت‌کنندگان یعنی «مردم باهوش هستند و درک می‌کنند» را تمرین کنید. سپس می‌بینید که این باور چگونه حقانیت خود را به اثبات می‌رساند.

۳. به خودتان ۳۰ روز مهلت دهید. برای اینکه در هر حوزه‌ای مانند تقویت‌کننده رفتار کنید، رویکرد جدید ۳۰ روزه را تمرین کنید. این تمرین به عادت مثبتی تبدیل خواهد شد. این فرایند باعث می‌شود که کارتان را شروع کنید. اضافه کردن لایه‌هایی به آن در طول زمان و همکاری با دیگران برای دستیابی به اهداف مشابه، شما را از «نابغه» به «نابغه‌ساز» تبدیل می‌کند. این موضوع همه‌چیز را برای شما و اطرافیانتان

تغییر می‌دهد.

["message_box text_color="light]

درباره نویسنده

لیز وایزمن، یکی از مدیران اسبق شرکت اوراکل، به‌عنوان رئیس گروه وایزمن فعالیت می‌کند. وایزمن یک گروه مشاوره‌ای است که گرگ مک‌کیون یکی از شرکای آن است.

[message_box/]