

ارزشها و فرهنگ سازمانی



ایرج هاشمی

مقدمه

ارزشهای اساسی و محوری سازمان که کدهای اخلاقی سازمان نیز نامیده می‌شوند، اصول راهنما در هر سازمان به شمار می‌روند. پیش شرط مدیریت استراتژیک خوب، کارکنان خوب و سازمان خوب، اصول اخلاقی خوب است. اصول اخلاقی خوب یعنی سازمان خوب؛ و سازمان خوب یعنی کار و زندگی خوب. یعنی آسایش، یعنی آرامش، و یعنی آینده‌ای بهتر برای کارکنان، سازمان، و برای کشور. ارزش‌های محوری سازمان، اصولی زیربنایی و استراتژیکی است که در همه جنبه‌های تصمیم‌گیری، تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه‌ها می‌تواند به عنوان مبنایی مورد استفاده قرار گیرد. شیوه کار و رفتار روزمره کارکنان نیز از موارد مهمی است که با تکیه بر ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی شکل گرفته و تکامل می‌یابد.

ارزشها، سیستم خاص عقیدتی برای تمیز درستی‌ها از نادرستی‌ها است،
و شناخت این ارزشها است که زیستن را توجیه می‌کند.
آنتونی رابینز (توان بی پایان)

برای رسیدن به زندگی بهتر، باید مملکت بهتر و سازمان بهتری داشته باشیم. کشور بهتر و سازمان بهتر، بدون نگرش بهتر و برخورداری از ارزشهای محوری والا امکان پذیر نیست. توسعه، به انسان توسعه یافته نیاز دارد. ارزش‌های محوری افراد در واقع ارزش‌های محوری سازمان محسوب می‌شوند. افراد به منزله روح سازمان هستند و به آن زندگی و پویایی می‌بخشند. آنچه به عنوان ارزشها و فرهنگ سازمانی، سازمان را سرفراز و پایدار و کارکنان را متعهد، متحد، سالم، شاد و راضی نگه می‌دارد عمدتاً به قرار زیر است:

دادن اعتبار و ارزش به خود- روابط بین فردی و اجتماعی خوب- معنی دار بودن کار و زندگی- کار باکیفیت- پول- ثبات و پایداری اقتصادی- رقابت سالم- استقلال رأی- خلاقیت- رشد فردی- پیشرفت شغلی- امنیت شغلی-

آرامش، آسایش و رفاه - انرژی و سلامت - اقتدار - احترام - شهرت و محبوبیت - شأن و مقام - شایستگی - دانایی - مهارت - نظم - مسئولیت پذیری - آموزش پذیری - تعهد - پشتکار - وفاداری - درستی و صداقت.

اعتلای فرهنگ و ارزشهای سازمانی نه تنها وظیفه مدیران و مسئولان سازمان بلکه وظیفه و رسالت فرد کارکنان یک سازمان است. نظر شما در این باره چیست؟ آیا می خواهید نگرش و راه و روش خود را در کار و زندگی مورد بررسی قرار دهید؟ و آیا می خواهید در مورد نقش و وظیفه و رسالت خود تجدید نظر کنید؟ اگر چنین است این نوشتار به این منظور تدارک دیده شده و شما را در باز سازی منش و شخصیت خودتان، افزایش توانمندی، اعتماد به نفس و نفوذ و اعتبار شخصی تان یاری خواهد داد. ابتدا خود ارزیابی را انجام دهید، سپس مباحث ارائه شده را به ترتیب ریر مطالعه کنید:

- رسالت و هدف
- رفتار، عادت، شخصیت، فرهنگ
- مراحل تغییر در رفتارهای فردی و سازمانی و فرایند این تغییرات
- عادات فرهنگی بد و نمونه های وقت کشی در محیط کار
- انتظارات مردم از کار و زندگی، از سازمان، و انتظارات سازمان از کارکنان
- وجدان کاری، کار بی نقص، انضباط، مسئولیت پذیری، و مشارکت در حل مشکلات سازمان
- ویژگیهای کارکنان موفق
- توانمندی. خود اثر بخشی - خودسامانی - پذیرفتن شخصی نتیجه - معنی دار بودن - اعتماد
- سخت کوشی و پایداری، صبر و تحمل، مثبت اندیشی و حسن جویی، دقت و نظم، مسئولیت پذیری و تعهد
- ده مرحله برای ساخت مناعت طبع.

فود ارزیابی (پیش آزمون – پس آزمون)

بررسی صفات و خصوصیات شخصیتی

گام نخست: پیش از آنکه مطالب این مبحث را بخوانید، لطفاً عبارتهای مربوط به خود ارزیابی را مطالعه نموده و در ستون (پیش آزمون)، با نوشتن یکی از اعداد (۱ تا ۶) با توجه به مقیاس های ارائه شده زیر پاسخ دهید. پاسخهای شما باید نگرش و رفتارتان را آن گونه که هم اکنون هست، منعکس کند نه آن چنان که می خواهید باشد. صادق باشید. این ابزار برای آن طراحی شده است که به شما کمک کند تا نگرشها و نحوه برخورد خودتان را در مسائل مربوط به کار و زندگی مشخص نمایید؛ به گونه ای که بتوانید برنامه یادگیریتان را متناسب با نیازهای ویژه خود طراحی کنید. وقتی که بررسی را تکمیل کردید، کلید امتیاز دهی که در پایان آمده است را به کار ببرید تا عرصه های مهارتی که در این نوشتار مورد بحث قرار گرفته و تسلط بر آنها برای شما اهمیت بسیار دارد را مشخص کنید.

مقیاس امتیازات	
۱- کاملاً مخالف	۴- اندکی موافق
۲- مخالف	۵- موافق
۳- اندکی مخالف	۶- کاملاً موافق

گام دوم: بعد از خواندن کلیه مباحث ، درپایان، به همین عبارتها، این بار در ستون (پس آزمون) پاسخ دهید. وقتی که بررسی را به پایان رساندید، از کلید امتیاز دهی برای اندازه گیری پیشرفت خود استفاده کنید. اگر امتیاز شما در عرصه های مشخصی از مهارت پایین مانده باشد، مطالب را مجدداً مرور نمایید.

ردیف	ویژگیهای اخلاقی و رفتاری من	پیش آزمون	پس آزمون
۱	همیشه سعی می کنم به رسالت خود در زندگی فکر کنم، هدفهایی تعیین کنم در چهار چوب ارزشهای والا، برای دستیابی به هدفها تلاش کنم.		
۲	معتقدم که رفتار، عادات و شخصیت انسان، با تلاش خود فرد (هر چند به سختی) اماقابل تغییر است. بنا بر این هر چند یکبار به بازنگری و بهبود رفتار خود می پردازم		
۳	ارزشهای اجتماعی و سازمانی را می شناسم و همیشه سعی می کنم عادات خود را با آنها تطبیق بدهم.		
۴	به همان اندازه که به انتظارات خود از سازمان توجه می کنم، انتظارات سازمان از خودم را نیز مورد توجه قرار می دهم.		
۵	معتقدم که برای خودم کار می کنم، بنا بر این تحت هر شرایطی از رفتارهایی که منس و شخصیت مرا تنزل می دهد پرهیز می کنم.		
۶	سعی می کنم خود کنترل باشم و حتی اگر هیچ کنترلی وجود نداشته باشد، کارها را بدون نقص و ایراد انجام دهم.		
۷	سعی می کنم خود انضباط باشم و استانداردها و موازین را طوری رعایت کنم که مورد ایراد، سرزنش یا تنبیه واقع نشوم.		
۸	می دانم که مسئولیت پذیری و تعهد فرد فرد کارکنان موجب سرفرازی سازمان گردیده و آینده کارکنان را تضمین می کند بنا بر این با امور محوله متعهدانه و مسئولانه برخورد می کنم.		
۹	در حد خودم، خود را مسئول حل مشکلات سازمان می دانم، نه سد کننده راه.		
۱۰	بی جهت از دنیا و سازمان طلبکار نیستم و می دانم که موفقیت و پیشرفت به دانستن رموز آن و تلاش و پشتکار نیازمند است.		
۱۱	سعی می کنم به جای شکوه و شکایت از قدرتمندان، به توانمند تر کردن خودم پردازم.		
۱۲	همیشه برای ارتقاء دانش و مهارت مورد نیاز در کارم تلاش می کنم و معتقدم هیچ عاملی نمی تواند مرا از انجام کار با کیفیت باز دارد.		

		ایمان دارم که اگر بخواهم می توانم تا حدود زیادی، حق انتخاب داشته و در امور مربوط به خودم ، خودم تصمیم گیری کنم.	۱۳
		تقصیر را به گردن دیگران نمی اندازم و خود را مسئول نتایج کارهایم می دانم.	۱۴
		کاری که انجام می دهم برای من معنی دار و ارزشمند است.	۱۵
		همیشه معتقدم که بالادستان با من عادلانه رفتار خواهند کرد و از مسئولیت پذیری و صداقت، آسیبی متوجه من نخواهد شد.	۱۶
		به آسانی دلسرد نمی شوم و کارها را نیمه کاره رها نمی کنم.	۱۷
		می دانم که برای دستیابی به نتیجه مطلوب، صبر و تحمل لازم است، بنابر این هوشمندانه تلاش می کنم و به جای فریاد گله و شکایت، تا حد لازم منتظر می مانم.	۱۸
		همیشه خوبی ها را می بینم و بر آنها متمرکز می شوم. به ضعفها به عنوان مشکلاتی قابل حل و بهبود، نگاه می کنم.	۱۹
		در موقع انجام هر کاری، حواسم را به کار متمرکز کرده و با دقت آن کار را انجام می دهم. به کار منظم و نظام مند عقیده دارم.	۲۰

رسالت و هدف

رسالت ما در زندگی چیست؟ آیا پیدایش ما بر روی این کره خاکی، اتفاقی بیش نبوده است و یا برای مقصود خاصی به دنیا آمده ایم؟ آنچه برای "آلفرد نوبل"، بنیان گذار جایزه صلح نوبل پیش آمد، تفاوت بین هدف و رسالت در زندگی را تا حد زیادی روشن می کند.

هنگامی که برادر آلفرد نوبل از دنیا رفت، وی روزنامه ای خرید تا از چاپ آگهی درگذشت برادرش در روزنامه اطلاع حاصل کند. اما دریافت که روزنامه نگاران او را با برادرش اشتباه گرفته اند. او فرصتی یافت تا آگهی درگذشت خود را در روزنامه بخواند و از نظر دیگران نسبت به خود آگاه شود. در خبر درگذشت، او را مخترع دینامیت، که عامل تخریب و انهدام شمرده می شد معرفی کرده بودند. چنین نظری سراسیمه و برافروخته اش کرد. او انتظار نداشت که پس از مرگش او را با چنین توصیفی بشناسند. از آن پس کوشید تا خود را اصلاح کند. بنا بر این از تمام دوستان و آشنایان خواست تا چیزی را که با تخریب و ویرانگری متضاد باشد بیابند و آنان به اتفاق، صلح و آشتی را نقطه مقابل ویرانگری دانستند. چنین شد که او در فلسفه زندگی خود تجدید نظر کرد و کوشید تا چیزی را به وجود آورد که رو در روی تخریب قرار گیرد و به نام نیک او پس از مرگ بیانجامد. او با پایه گذاری جایزه صلح نوبل به اسطوره ای تبدیل شد.

ما نیز می توانیم آگهی درگذشت خود را آن طور که میل داریم بنویسیم. و یا در مقیاسی کوچک تر می توانیم توصیفی را که بعد ها دوستان و آشنایان با آن در سازمان از ما یاد خواهند کرد تعیین کنیم. کارگری، کارمندی، کارشناسی، ویا سرپرست یا مدیری اینگونه کاری، قدمی، طرحی که برای همگان مفید بوده است یا مخرب؛ و یا رفتار و کرداری مطلوب و مورد پسند یا نا مطلوب.

ما برای هدفی تلاش می کنیم و رسالتی نیز داریم. هدف چیزی است که به سویش نشانه می رویم و هنگامی که آن را می زنیم، یعنی دیگر به آن رسیده ایم و راه را به پایان برده ایم. اما رسالت، بی نهایتی مستمر و مستقل از زمان است که تنها جهت را می نمایاند و فقط می توان با آن همسو شد.

رسالت، نخستین پره گردونه کمال است و به رفتار و اعمال ما جهت می دهد و ما را به سوی برتریهای فردی هدایت می کند.
کنت بلانچارد (سیری در کمال فردی)

از سوی دیگر، رسالت فرد فرد کارکنان سازمان ارزشهای اساسی و کدهای اخلاقی سازمان و جامعه را شکل می دهد و به تدریج فرهنگ سازمانی را متعالی می سازد.

رفتار ، عادت، شفافیت، فرهنگ

رفتارها وقتی بدون اراده تکرار شوند تبدیل به عادت می شوند؛ عاداتهای مداوم و سازمان یافته شخصیت و منش ما را شکل می دهند؛ و صفات و خصوصیات زیر بنایی عموم مردم، فرهنگ را می سازد.

رفتار: منظور از رفتار، پاسخی است که انسان به محرکها و نیازهای بیرونی و یا انگیزه ها و نیازهای درونی خود می دهد .

عادت: تکرار گونه هایی از رفتار است که به صورتی غیر ارادی انجام می شوند.

شخصیت: مجموعه سازمان یافته ای از عادات نسبتاً ثابت و مداوم است که بر روی هم هر فرد را از دیگران متمایز می سازد .

فرهنگ: ویژگی ها یا خصوصیات اصلی و اساسی است که به وسیله یک ملت در طول زمان شکل می گیرد، به طوری که کلیه نگرشها و رفتارهای اجتماعی آن ملت ، مبتنی بر این خصوصیات می شود.

گاهی فرهنگ با کلمه دیگری همراه است که به آن اصطلاحاً خرده فرهنگ گفته می شود. فرهنگ هر ملت مجموعه ای از تعدادی خرده فرهنگ مانند فرهنگ رانندگی، فرهنگ مصرف، فرهنگ بهره وری، فرهنگ تولید، و فرهنگ کار است.

مراحل تغییر در رفتارهای فردی و سازمانی

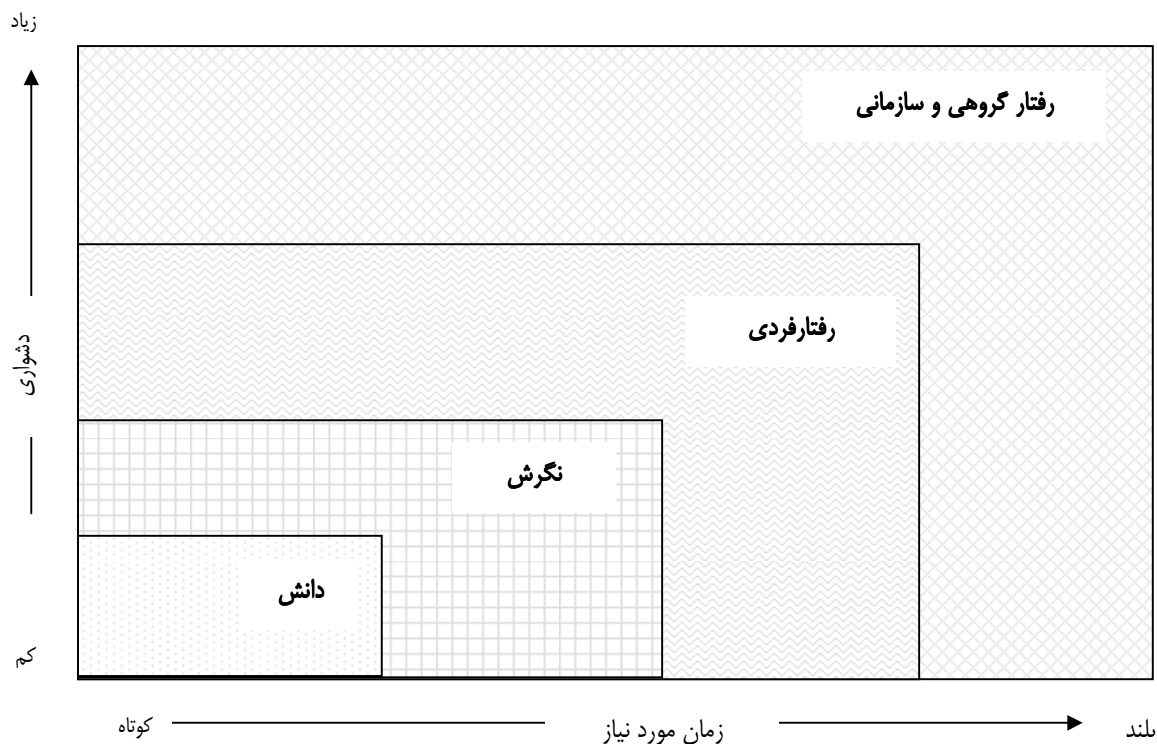
"التون میو" معتقد است که تغییرات طی چهار مرحله یا چهار سطح به ترتیب زیر انجام می شود :

۱- تغییر در دانش و معرفت، که آسانترین نوع تغییر است.

۲- تغییر در نگرش یا گرایش، که جهات عاطفی مثبت یا منفی پیدا می کند و از این رو با تغییر دانش متفاوت است.

۳- تغییر در رفتار، که به طور قابل ملاحظه ای دشوار تر از دو تغییر پیشین است.

۴- تغییر عملکردهای گروهی و سازمانی، که زمان گیرترین و دشوارترین تغییرات است.



فرایند تغییر در رفتار، عادات، شخصیت و فرهنگ

زیگموند فروید پدر علم روانکاوی ضمیر انسان را به یک کوه یخ شناور در آب تشبیه می کند. قسمت بزرگتر کوه یخ که همواره در زیر آب پنهان است همان ضمیر ناهشیار ماست که ما نسبت به آن آگاهی نداریم، و قسمتی که در روی آب دیده می شود مانند ضمیر هشیار و آگاه ماست. عادات انسان و آنچه ما بدون اراده انجام می دهیم در ضمیر ناهشیار ما قرار دارد. این عادات، رفتار و اعمال درست و نادرست هر دو را شامل میشود. عادات پسندیده هم شاید نیازمند بهبود باشند اما آنچه سریعاً باید به آن پرداخت عادات و عملکردهای نادرست و ناپسند است. آنچه می خواهیم تحت عنوان فرایند تغییر رفتار به آن پردازیم، گامهای مؤثر در تغییر رفتارهای نیازمند اصلاح است. فرایند تغییر رفتار، شامل چهار وضعیت است:

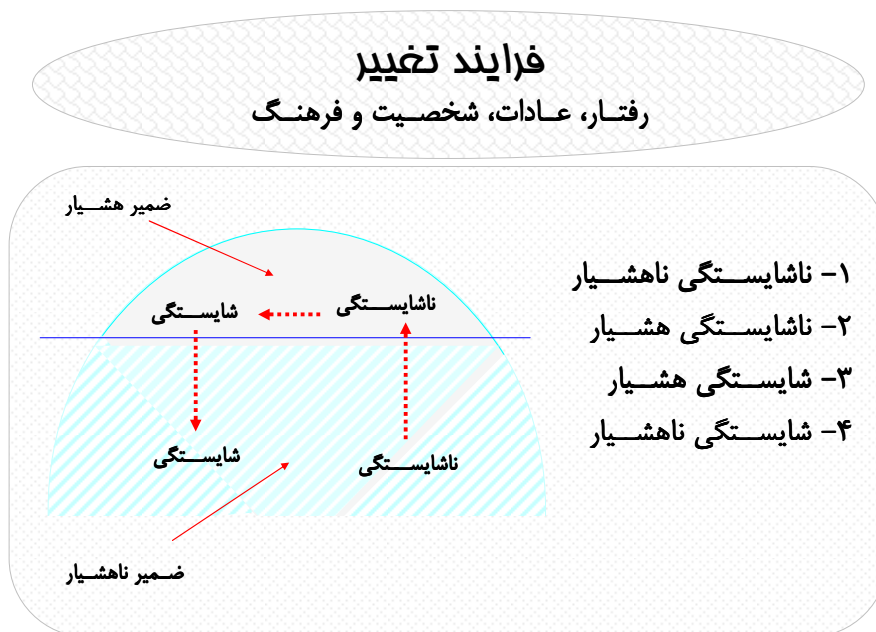
وضعیت اول- ناشایستگی ناهشیار. تا وقتی ناشایستگی و عادت نادرست در ضمیر ناهشیار جای دارد اصلاح و بهبود آن امکان پذیر نیست (آن کس که نداند و نداند که نداند در جهل مرکب ابدالدهر بماند).

وضعیت دوم- ناشایستگی هشیار. این مرحله، شناسایی ناشایستگی ها و در حقیقت انتقال آنها به قسمت هشیار ذهن است (آن کس که نداند و بدان که ندان لنگان خرک خویش به مقصد برساند). اقدامات مؤثر در این راه توجه بیشتر به خود و نگاه کردن به خود از دیدگاه دیگران است. مقایسه حالات، رفتار و نگرشهای خود با استانداردها و موازین اخلاقی مورد قبول است. و نهایتاً توجه و درک و پذیرش نظرات انتقادی دیگران است که به این شناخت و هشیاری کمک می کند.

وضعیت سوم- شایستگی هشیار. در این حالت شما تلاش می کنید تا نگرشها و رفتار و اعمال ناپسند خود را اصلاح کنید. مسلماً به علت عدم تمرین و عدم مهارت کافی، رفتارهای اصلاح شده هر بار به کندی و با تردید و آگاهانه انجام می شوند اما نتیجه، بهبود رفتار خواهد بود (آن کس که بداند و بداند که بداند اسب خرد از گنبد گردون بجهاند).

وضعیت چهارم- شایستگی ناهشیار. درحالت چهارم، شایستگی ایجاد شده در رفتار، به علت تمرین و تکرار به صورت عادت در آمده و به ضمیر ناهشیار انتقال می یابد (آنکس که بداند و نداند که بداند والا ترازو در دو جهان کس نتواند).

شما پس از مدتی تلاش و تمرین، به طور ناخودآگاه و بدون نیاز به تفکر و تصمیم گیری، رفتار های بهبود یافته را اعمال خواهید کرد.



عادات فرهنگی بد

با وجود اینکه انسانها ذاتاً خوب، شریف و درستکارند اما پاره ای نگرشها و عادات ناپسند به تدریج در مردم شکل گرفته و تثبیت می شود و رفتار های اصلی و اساسی آنها را تحت تأثیر قرار می دهد. نمونه های زیر، رایج ترین نگرشهای منفی و نادرست است که در اجتماع و محیط کار، رفتارهای نامناسب را موجب شده و ارزشهای سازمانی و فرهنگی را تنزل می دهند:

- حق را به جانب خود دادن.
- تقصیر را به گردن دیگران انداختن.
- شکوه و شکایت دائمی.
- نگرش منفی به بالادستان.

- توجه زیاد به منافع فردی.

- عدم همدلی.

- بی توجهی نسبت به حقوق دیگران.

- تلاش کم و یا غیر هوشمندانه و توقع نتایج مطلوب.

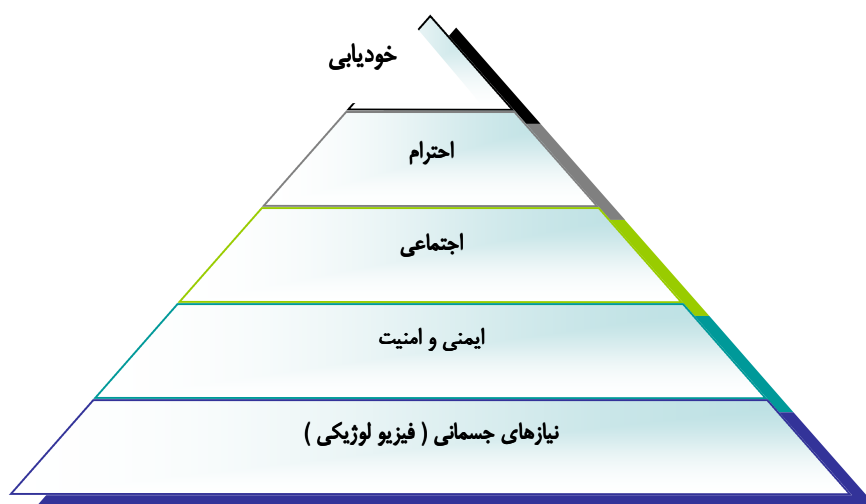
نگرشهایی که ارزشهای سازمانی را به تدریج تنزل داده و به ضد ارزش مبدل می سازند، موجب رفتارهایی می شوند که آینده سازمان و افراد را دچار مخاطره می سازد. وقت کشی شکل بارز این رفتار هاست.

نمونه هایی از وقت کشی در محیط کار

- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">□ طولانی کردن وقت نهار و نماز□ تمارض (مرخصی استعلاجی بی جهت)□ انجام کارها را به اضافه کاری کشاندن□ مطالعه روزنامه و کتاب نامرتبط با کار | <ul style="list-style-type: none">□ دیر آمدن و زود رفتن□ کش دادن اوقات استراحت و چای□ تلفن های خصوصی زیاد و طولانی□ گفتگو های خصوصی زیاد با همکاران□ انجام کارهای خصوصی یا وقت گذرانی <p>های بیهوده</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

انتظارات مردم از کار و زندگی

"مزلو" دانشمند روان شناس معتقد است که مردم در جستجوی پنج نیاز اساسی هستند و ارضاء این نیازها است که موجب رضایت آنها در کار و زندگی می شود. "مزلو" از انگیزه ها یا نیازهای اساسی به عنوان نوعی سلسله مراتب یاد می کند که ضروری ترین آنها در جایگاه نخست و پایین ترین مرتبه و ارزشمندترین آنها در مرتبه آخر و بالاترین مرتبه قرار دارد.



سلسله مراتب نیازها

- نیازهای جسمانی: ما به تنفس، تغذیه، خواب احتیاج داریم.
- نیاز امنیت: ما دوست داریم از حادثه، درد و بیماری، آینده مبهم و تحولات نامطلوب در امان باشیم.
- نیاز تعلق و محبت (نیاز اجتماعی): ما نیازمند آنیم که دوست بداریم و دوستان داشته باشیم. به کسانی متعلق باشیم و کسانی به ما متعلق باشند.
- نیاز احترام: ما می خواهیم که مورد توجه و احترام دیگران قرار بگیریم.
- نیاز خودیابی: ما دوست داریم کاری را که خودمان می خواهیم انجام بدهیم.

هر رفتاری از انسان سر می زند، فعالیتی است در تلاش برای ارضاء یکی از این نیازها و یا واکنشی است که نسبت به عدم ارضاء یکی از این نیازها صورت می گیرد. انگیزه ها یا نیازها پاسخ چرا های رفتاری ما هستند. چرا بعضی از مردم خنده رو و بعضی ها ترشو هستند؟ چرا بعضی ها تند و بعضی پرخاشگرند؟ چرا بعضی پرکار و بعضی ها کم کارند؟ چرا ازدواج می کنیم؟ چرا کار می کنیم؟ از کار و سازمان خود چه انتظاری داریم؟

انتظارات کارکنان از سازمان و انتظارات سازمان از کارکنان

کارکنان برای ارضاء نیازهای مادی و معنوی خود به سازمانها می پیوندند. نیازهایی که ما را به سازمان پیوند می دهد، از نیاز به دریافت حقوق شروع می شود و تا ارضاء نیازهای احترام و خودیابی می تواند ادامه یابد. انتظارات کارکنان از سازمانی که در آن به کار اشتغال دارند عمدتاً شامل این موارد است: رفاه و تأمین (جانی، مالی، شغلی)، قدردانی در مقابل انجام کار، احترام و رفتار متناسب با شئون انسانی، پیشرفت و میدان دادن برای بروز استعداد و خلاقیت، مشارکت در تصمیم گیریها، و احساس تعلق و تعهد متقابل.

انتظارات سازمان از کارکنان	انتظارات کارکنان از سازمان
<ul style="list-style-type: none"> • وجدان کاری • کار بی نقص • انضباط • مسؤلیت پذیری و تعهد سازمانی • مشارکت در حل مشکلات سازمان 	<ul style="list-style-type: none"> • رفاه و تأمین (جانی، مالی، شغلی) • قدردانی در مقابل انجام کار • احترام و رفتار متناسب با شئون انسانی • پیشرفت و میدان دادن برای بروز استعداد و خلاقیت • مشارکت در تصمیم گیریها و احساس تعلق و تعهد متقابل

افراد برای دستیابی به خواسته ها و ارضاء نیازهای خود به کار در سازمان ها نیاز دارند. از سوی دیگر سازمان ها نیز برای تحقق اهدافشان به افراد نیازمندند. سازمان و کارکنان در یک ارتباط دوسویه به هم وابسته اند و منافع هر دو طرف، به درک و مراعات و همکاری و همدلی با یکدیگر بستگی دارد. هدفهای سازمان و نیازها و خواسته های کارکنان، نه تنها مانع الجمع نیستند بلکه می توانند همسو و هم جهت نیز باشند. و کلام آخر اینکه اگر بخواهیم به خواسته هایمان برسیم، بهترین و مطمئن ترین راه از طریق رشد و تعالی سازمان است. سازمان نیز برای رشد و توسعه، راهی بهتر از توجه به خواسته های کارکنان ندارد.

وجدان کاری. وجدان به معنای شعور باطن و قوه ای در درون ماست که ما را از خوب و بد اعمالمان آگاه کرده و رفتارهایی را که خانواده و اجتماع آنها را ناپسند دانسته تنبیه می کند.

**همیشه بیشتر از حقوقتان کار کنید،
روزی خواهد رسید که بیشتر از کارتوان حقوق بگیرید.
" اندرو ماتیوس "**

وجدان کاری، قوه ای است در درون ما که میزان و نحوه انجام وظایف شغلی ما را کنترل می کند، حتی اگر کنترلهای سازمانی وجود نداشته باشند. ایجاد فرهنگ خودکنترلی یکی از نتایج ارتقاء سطح وجدان کاری است که زمینه رشد و توسعه را در یک سازمان فراهم می آورد و در نهایت کلیه کارکنان از نتایج مادی و معنوی آن بهره مند خواهند شد.

کار بی نقص. سازمان از کارکنان خود انتظار دارد که محصول یا خدماتی که ارائه می دهند بدون عیب و نقص و مطابق استانداردهای تعیین شده باشد، درست همانگونه که کارکنان هنگام دریافت حقوق هیچگونه کم و کسری برایشان قابل پذیرش نیست. سازمانی می تواند پاسخگوی انتظارات کارکنان خود باشد و رفاه و آسایش آنان را تأمین کند که بتواند با ارائه محصول و خدمات مطلوب رضایت مشتریان را جلب کند.

انضباط. انضباط به معنی آراستگی، نظم و سامان گرفتن است. هیچ سازمانی با بی نظمی و بی انضباطی به هدفهای خود دستیابی پیدا نمی کند، بنابراین هر سازمان از کارکنان خود انتظار دارد که در رفتار، وضعیت ظاهری، موازین اخلاقی، مقررات رفت و آمد و حضور به موقع، نظم و انضباط را رعایت کنند.

انضباط کلمه محبوب همه آدمها نیست. اما چون همه می دانند که نبود انضباط پیامدی جز بی بندوباری و هرج و مرج برای جوامع و سازمانها نخواهد داشت، کمتر کسی با آن مخالفت می کند. نقطه اوج و تعالی انسان در انضباط، خود انضباطی است، و خود انضباطی به اراده آهنین نیازی ندارد. کافی است به فواید آن پی ببریم.

مسئولیت پذیری و تعهد. هرچند که اعلام و تفهیم خط مشی ها و اهداف سازمانی وظیفه مدیران و سرپرستان است؛ اما انتظار می رود که کارکنان مسئولانه و متعهدانه در درک و تحقق هدفها متتهای تلاش را به کار برند؛ از پذیرفتن مسئولیت شانه خالی نکنند و سازمان را متعلق به خود و خود را متعلق به سازمان بدانند؛ توجه داشته باشند که شکوفایی سازمان زمینه را برای رشد و پیشرفت آنان فراهم می کند و ضعف، تنزل و سقوط سازمان، حاصلی جز کاهش درآمد و از دست رفتن امنیت شغلی دربر نخواهد داشت.

مشارکت در حل مشکلات. سازمانها نیز مانند افراد، دچار مشکل می شوند، با بحران روبرو می شوند و در تنگنا قرار می گیرند. سازمانها نیز به همراهی و یابوری نیاز دارند. سازمانها نیز از دوستان، شرکا و هم پیمانان و کارکنان خود انتظار دارند که با صبر و تحمل و ارائه پیشنهادات سازنده آنها را یاری دهند.

برای چه کسی کار می کنیم، برای رئیسمان یا برای خودمان؟

اگر فکر می کنید برای رئیسستان کار می کنید سخت در اشتباهید. شما برای خودتان کار می کنید. اگر به محض کوچکترین رنجش و ناراحتی از مافوق، از کار دلسرد می شوید، کم کاری می کنید و یا چوب لای چرخ می گذارید. این کار بیش از اینکه به رئیسستان لطمه بزند، خودتان را دچار ضرر و زیان می کند. با بد کار کردن ما، راندمان کار قسمت کمی کاهش می یابد اما خسارتی که به خود ما وارد می شود بسیار سنگین تر است. ما به تدریج به کم کاری و

بی دقتی و تنبلی و مسامحه کاری عادت می کنیم. رئیس کمی تولیدش را از دست می دهد و ما خلق و خو و منشمان را خراب می کنیم، چیزی که ممکن است تمام عمرمان را به باد بدهد.

کارکنان را دوست داشته باشید تا پیشرفت کنید

اگر کارمان را دوست بداریم و آن را خوب انجام دهیم، کار مانند بازی لذت بخش می شود. یکی از راههای دوست داشتن کار، خوب انجام دادن آن است. این درست است که اگر کارمان را دوست داشته باشیم با شور و شوق سر کار حاضر می شویم و به خوبی کار می کنیم. اما از سوی دیگر می توان گفت که انجام هر کار خوب و درست نیز ما را به سر شوق می آورد و موجب می شود که به کار علاقمند شویم. خوب کار کردن انسان را به وجد می آورد.

ویژگیهای کارکنان موفق

موفقیت و پیشرفت در کار و زندگی یکی از نیازهای عمده بشری است. هر چند توصیه می شود که سرپرستان و مدیران سازمانها برای انگیزش کارکنان و ارتقاء بهره وری واحد خود، زمینه را برای ارضاء این نیاز فراهم سازند (که در بسیاری موارد هم ممکن است چنین نکنند) اما موفقیت، الزاماتی دارد که فراهم نمودن آنها در درجه اول به عهده خود افراد است. این موضوع ممکن است در مورد افراد نابالغ متفاوت باشد اما افراد بالغ باید مسئولیت کار خودشان را شخصاً به عهده بگیرند. ارتقاء صفات و ویژگیهای شخصی که لازمه موفقیت است ممکن است با کمک مدیران انجام شود اما

موفقیت پیش از آن که بتواند واقعیت عینی یابد، می بایستی در عرصه ذهن آفریده شود.
از این رو برای ساختن یک زندگی کامیاب، باید به بازسازی کامل شخصیت و افزایش توان
روحي پرداخت و آن را بر پایه ای محکم و استوار بنا کرد.

کنت بلانچارد (سیری در کمال فردی)

تا خود فرد نخواهد و در تغییر یا بهبود نگرشهای اساسی خویش تلاش نکند، بهبودی در این زمینه حاصل نخواهد شد. مهمترین صفات و ویژگیهای اساسی برای موفقیت شامل موارد زیر است :

- ✓ توانمندی
- ✓ سخت کوشی و پایداری
- ✓ صبر و تحمل
- ✓ مثبت اندیشی و حسن جویی
- ✓ مسئولیت پذیری
- ✓ صداقت و تعهد

توانمندی

توانمندی به معنی احساس اعتماد به نفس و غلبه بر احساس ناتوانی یا درماندگی است. توانمندی، بسیج شور و شوق کار و فعالیت و انگیزه درونی برای انجام یک وظیفه است. افرادی که احساس توانمندی را در خود ایجاد می کنند، نه فقط از امکانات انجام دادن بسیاری از کارها برخوردار می شوند بلکه اندیشه آنان درباره خود نیز با آنچه پیش از توانمند شدن داشته اند، متفاوت می گردد.

عدم توانمندی موجب می شود که احساس کنیم در معرض تهدید، اتهام، کنترل بیش از حد، و یا منزوی شدن واقع شده ایم؛ یا احساس می کنیم به طور نابرابر با رفتار می شود، مانع انجام کارهایی که دوست داریم می شوند، از چگونگی رفتار خود مطمئن نیستیم، فکر می کنیم که بعضی پیامدهای منفی قریب الوقوع هستند، و یا فکر می کنیم که پاداش و قدردانی دربین نیست. اینها حتی اگر بعضاً درست نیز باشند، احساسات و افکاری مخرب اند که راه ما را در موفقیت و پیشرفت سد خواهند کرد.

پنج ویژگی افراد توانمند

برای توانمند سازی، باید پنج ویژگی را در خود ایجاد کنید. پنج بعد کلیدی توانمند سازی که موجب تواناسازی موفقیت آمیز شما می شوند عبارتند از : ۱- احساس خود اثر بخشی ۲- احساس خودسامانی ۳- پذیرفتن شخصی نتیجه ۴- احساس معنی دار بودن ۵- احساس اعتماد به دیگران. اگر شما بتوانید این پنج ویژگی را در خود پرورش دهید، توانمندی پایداری را در خود ایجاد کرده اید که موجب می شود نه تنها وظایف خود را به خوبی انجام دهید، بلکه درباره خودتان نیز به گونه ای متفاوت بیندیشید. این پنج بعد آن تفاوت را توصیف می کنند.

فرد اثر بخشی

شما هنگامی توانمند می شوید که احساس خود اثر بخشی کنید، احساس کنید که قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت آمیز کار ها را دارید. افراد توانمند شده نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می کنند که می توانند کار را با کفایت انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی می کنند و معتقدند که می توانند برای رویارویی با چالشهای تازه، بیاموزند و رشد بیابند. برای اینکه احساس خود اثر بخشی کنید علاوه بر تلاش مداوم برای توسعه اطلاعات و مهارت در زمینه های مورد نیاز، سه شرط لازم است: ۱- باور به اینکه دانش و مهارت انجام کار را دارید ۲- باور به اینکه ظرفیت به کار بستن تلاش لازم را دارید ۳- باور به اینکه هیچ مانع خارجی شما را از انجام دادن کار مورد نظر باز نخواهد داشت.

به بیان دیگر، وقتی احساس داشتن تبحر و قابلیت، اشتیاق به تلاش برای انجام دادن کار، و نداشتن موانع عمده در برابر موفقیت را در خود توسعه دهید، احساس خود اثر بخشی و توانمندی می کنید.

خودسامانی

افراد توانمند، همچنین، احساس خودسامانی می کنند. در حالی که خود اثر بخشی به احساس قابلیت اشاره دارد، خودسامانی به احساس داشتن حق انتخاب (آزادی در انتخاب کار و نحوه انجام آن) مربوط است. خودسامان بودن به معنی تجربه احساس انتخاب در اجرا و نظام بخشیدن شخص به فعالیتهای مربوط به خود است. هنگامی که داوطلبانه در وظایف خویش درگیر می شویم، احساس خودسامانی می کنیم. فعالیتهای ما پیامد آزادی و اقتدار شخصی است. اشخاص توانمند در مورد فعالیتهای خویش احساس مسئولیت و نیز احساس مالکیت می کنند. آنان خود را افرادی ایجادگر و خود آغازه می بینند. آنان قادرند که به میل خود اقدامات ابتکاری انجام دهند، تصمیمهای مستقل بگیرند و افکار جدید را به آزمون بگذارند. این افراد به جای اینکه احساس کنند فعالیتهایشان از پیش تعیین شده اند، از بیرون کنترل می شوند، یا اینکه اجتناب ناپذیر و همیشگی اند، خود را به منزله کانون کنترل می بینند. افراد توانمند (حتی در حالتهایی که تحت فشار و تحمیل هستند) احساس می کنند بر آنچه برای آنان اتفاق می افتد، کنترل دارند و یا حد اقل می توانند داشته باشند. افراد توانمند در مورد کارهای شان احساس مالکیت می کنند؛ احساس می کنند که می توانند تعیین کنند که کارها چگونه باید انجام شوند و با چه سرعتی پایان یابند. داشتن احساس حق انتخاب، جزء اصلی خودسامانی به شمار می رود.

پذیرفتن شفصی نتیجه

افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می توانند با تحت تأثیر قراردادن محیطی که در آن کار می کنند در نتایج کار و تولید ، تغییر ایجاد کنند. پذیرفتن شخصی نتیجه، عبارت از اعتقادات فرد در یک مقطع مشخص از زمان در مورد توانایی اش برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب است. این اعتقاد راسخ است که موجب

می شود شما با فعالیتهای خود بتوانید بر آنچه اتفاق می افتد، تأثیر بگذارید. بنابراین، احساس پذیرفتن شخصی نتیجه به ادراک تأثیر گذاری معطوف است.

افراد توانمند اعتقاد ندارند که موانع محیط بیرونی فعالیتهای آنان را کنترل می کنند، بلکه بر این باورند که آن موانع را می توان کنترل کرد. آنان احساس کنترل فعال دارند- که به آنان اجازه می دهد تا محیط را با خواسته های خود همسو کنند- بر خلاف کنترل منفعل- که در آن خواسته های افراد با تقاضا های محیط همسو می شود. افرادی که دارای احساس پذیرفتن نتیجه شخصی هستند، می کوشند به جای رفتار واکنشی در مقابل محیط تسلط خود را بر آنچه می بینند، حفظ کنند.

خود کنترلی، نگرشی والا و رفتاری است که در اثر احساس توانمندی و پذیرفتن شخصی نتیجه، شکل می گیرد.

داشتن احساس پذیرفتن شخصی نتیجه، کاملاً به احساس خودکنترلی مربوط است. شما وقتی احساس توانمندی می کنید، نه تنها احساس می کنید که آنچه انجام می دهید اثری به دنبال دارد، بلکه احساس می کنید که خود می توانید آن اثر را به وجود آورید، یعنی برای اینکه آن نتیجه با احساس توانمندی همراه باشد، باید احساس کنید که کنترل نتیجه تولید را در دست دارید.

معنی دار بودن

افراد توانمند احساس معنی دار بودن می کنند. آنان برای مقصود یا اهداف فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قایل اند. آرمانها و استانداردهای شان با آنچه در حال انجام دادن آن هستند، متجانس دیده می شوند. فعالیت در نظام ارزشی شان مهم تلقی می شود. افراد توانمند درباره آنچه تولید می کنند، دقت می کنند و بدان اعتقاد دارند. آنان در آن فعالیت، از نیروی روحی یا روانی سرمایه گذاری می کنند و از درگیری و اشتغال خویش، از نوعی احساس

اهمیت شخصی برخوردار می شوند. آنان در نتیجه اشتغال در آن فعالیت، پیوند و همبستگی شخصی با کار را تجربه می کنند. بنابراین، معنی دار بودن به نگرش ارزشی معطوف است. افرادی که با احساس معنی دار بودن شغل توانمند شده اند، نوآورتر، بر رده های بالاتر تأثیر گذارتر و شخصاً کارا تر از کسانی هستند که از لحاظ معنی دار بودن شغل، امتیازات پایین دارند.

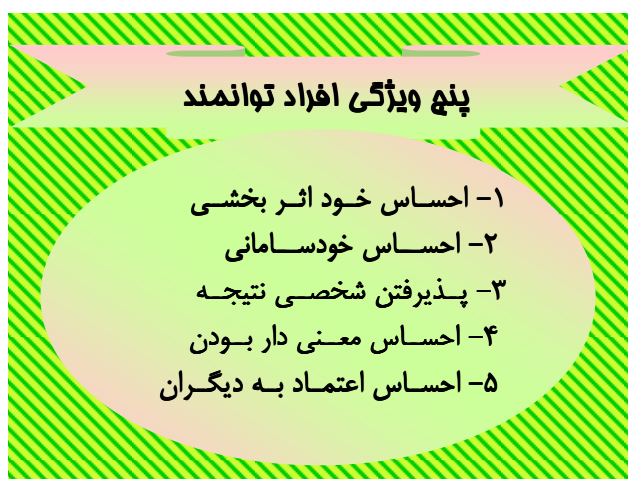
اعتماد

سر انجام، افراد توانمند، دارای حسی به نام اعتماد هستند. مطمئن اند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. این افراد این اطمینان را حفظ می کنند که حتی در مقام زیردست نیز نتیجه نهایی کارهایشان، نه آسیب و زیان، که عدالت و صفا خواهد بود. معمولاً معنی این احساس آن است که آنان اطمینان دارند که متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت، به آنان آسیب یا زیان نخواهند زد، و اینکه با آنها بیطرفانه رفتار خواهد شد. با وجود این، حتی در شرایطی که مقامات بالا و صاحبان قدرت، درستی و انعطاف نشان نمی دهند، افراد توانمند باز هم گونه ای احساس اعتماد شخصی را حفظ می کنند. به بیان دیگر، اعتماد به معنای داشتن احساس امنیت شخصی است و اینکه افراد توانمند ایمان دارند که در نهایت هیچ آسیبی در نتیجه آن اعتماد متوجه آنان نخواهد شد.

پژوهش در مورد اعتماد نشان داده است افرادی که اعتماد می کنند، آمادگی بیشتری دارند تا صداقت و صمیمیت را جانشین تظاهر و دو رویی سازند. آنان بیشتر مستعد صراحت، صداقت و سازگاری هستند تا فریبکاری و ظاهر بینی. آنان، همچنین، بیشتر پژوهش گرا و خودسامان، خودباور و مشتاق به یادگیری هستند، برای روابط متقابل، ظرفیت بیشتری دارند و در گروهها در مقایسه با افراد با اعتماد پایین، درجه بالاتری از همکاری و خطر پذیری را نشان می دهند. افراد دارای اعتماد، به دیگران بیشتر علاقه دارند، تلاش می کنند تا با دیگران و بخش مؤثری از گروه باشند. آنان، همچنین، خود افشاگرتر، در ارتباطات مربوط به خود صادق تر و برای گوش دادن با دقت به دیگران، توانا ترند. آنان نسبت به افراد با سطوح پایین اعتماد، در برابر تغییر کمتر مقاومت می کنند و برای

انطباق با ضربه های روانی غیرمنتظره توانا ترند. احتمال بیشتری وجود دارد که افرادی که به دیگران اعتماد می کنند خود قابل اعتماد و از استانداردهای اخلاقی- شخصی بالایی برخوردار باشند. به علت اینکه محیط های اعتماد کننده به افراد اجازه می دهند که گشاده و فرهیخته شوند، توانمندی به شدت با احساس اعتماد پیوند می یابد. داشتن این احساس که رفتار دیگران استوار و ثابت و قابل اعتماد است، اینکه اطلاعات را می توان با اطمینان تلقی کرد و اینکه به قول و قرارها عمل خواهد شد، همگی بخشی از شکل گیری و رشد و احساس توانمندی در افراد هستند. اعتماد کردن به دیگران به شما اجازه می دهد که با اعتماد به نفس و روشی درست، بدون ضایع کردن نیرویی برای حفاظت از خود - برای برملا کردن روشهای پنهان، یا سیاست بازی- تلاش کنید. خلاصه، احساس اعتماد به شما توانایی می بخشد تا احساس امنیت کنید.

قبل از پرداختن به دیگر خصایل افراد موفق، پنج ویژگی لازم برای توانمند شدن را مرور می کنیم :



سخت کوشی و پایداری

بدون پایداری هیچ موفقیتی به دست نمی آید. افراد موفق در هر رشته لزوماً قویترین، سریعترین، بهترین یا باهوشترین آنان نیستند بلکه پایدارترین افرادند. پایداری نسبت به هدف و تعقیب بی وقفه آن، رمز موفقیت است. هدفتان را بشناسید، روش کارتان را مشخص کنید و وارد عمل شوید و با استفاده از دقت و تیزهوشی، نتیجه کار را

ارزیابی کنید و آنقدر به تلاش خود ادامه دهید تا آنچه را می خواهید به دست آورید. پایداری و پشتکار، تلاش بی وقفه و هوشمندانه است. اما این نکته را نیز به یاد داشته باشید که پشتکار، تکرار پیوسته یک راه نیست.

این توصیه ها می تواند در پایداری، راهنمای شما باشد :

✓ کارهایی را که دارای اولویت بیشتری هستند، پیش از کارهای دیگر انجام دهید. اولویتهایتان را بر پایه "اکنون باید انجام شود"، "به زودی باید صورت گیرد"، و "دوست دارم هر موقع ممکن باشد، انجام دهم" تنظیم کنید.

✓ وقت و توانتان را بر ۲۰ درصد فعالیتها متمرکز کنید. بر اساس اصل "پارتو"، ۸۰ درصد نتایج کار و پیشرفت، مربوط به ۲۰ درصد فعالیتهای شما است. هنر شما در این است که این ۲۰ درصد را شناسایی کنید و به آنها پردازید.

✓ در شروع کار، همیشه منتظر اُفت موقت یا شکست باشید. اگر شکست خوردید، از نو شروع کنید.

✓ با افرادی که هدفها و ارزشهای مشابهی دارند در تماس باشید. اشتباه نکنید، منظور، افرادی که عادات یا مشکلات مشابه دارند نیست.

✓ همیشه آمادگی رویارویی با اتفاقات غیر منتظره را داشته باشید.

✓ همیشه در پی بهترین باشید و چیزی فراتر از آنچه از شما خواسته شده انجام دهید.

صبر و تحمل

لزوم صبر و تحمل در کارها از قوانین طبیعت است. چیزی که "اندرو متیوس" از آن به نام (قانون کاشت و برداشت) یاد می کند، درسی که از این قانون می توان آموخت این است که برای اینکه محصولی داشته باشیم اول دانه ای می کاریم، سپس در آبیاری و نگهداری آن تلاش می کنیم و بعد از مدتی انتظار، محصولی به دست می

آوریم. $\text{ثمر} = \text{شکیبایی} + \text{تلاش}$

اما بسیاری از ما این اغلب اصل را نادیده می‌گیریم ما می‌گوییم اگر امروز لوبیا بکارم، فردا چه چیزی به دست می‌آورم؟ و پاسخ این سؤال معلوم است: "دانه خیس لوبیا". قانون کاشت و برداشت می‌گوید وقتی می‌کارید باید مدتی صبر کنید تا به ثمر برسد. علاوه بر آن همین قانون می‌گوید که مدت و تحمل لازم برای کسب نتیجه، بستگی به دانه ای که کاشته اید دارد. وقتی گندم بکارید، پس از شش ماه نتیجه کارتان را به دست می‌آورید؛ و در مورد هلو دوسال و برای گردو هفت تا ده سال صبر لازم است.

درس دیگری که از قوانین طبیعت می‌آموزیم این است که همه آنچه می‌کاریم سبز نمی‌شود. اگر صد دانه لوبیا بکاریم، صد بوته لوبیا نخواهیم داشت. بعضی از زمین بیرون می‌افتد، بعضی را پرندگان می‌خورند، و بعضی هم بدون هیچ دلیلی می‌سوزد و سبز نمی‌شود.

در نهایت درسی دیگر از طبیعت به ما می‌آموزد که آنچه درو می‌کنیم همان است که کاشته ایم. ما نمی‌توانیم جو بکاریم و گندم درو کنیم (گندم از گندم برود، جو ز جو).

مسئولیت پذیری

تا کاری را انجام ندهیم، یاد نمی‌گیریم. افراد مسئولیت‌پذیر، کارها را بهتر انجام می‌دهند چون همواره داوطلبانه آماده انجام کارها و پاسخگویی نتایج آنها هستند. نتیجه این کار، جلب اعتماد بالادستان در واگذاری مسئولیت‌های بیشتر و مشاغل حساس‌تر و مهم‌تر است.

صداقت و تعهد

صداقت یعنی انطباق گفتار با آنچه اتفاق افتاده است؛ و تعهد یعنی انطباق اعمال و رفتار با قصد و نیت و گفتار. صداقت، راستگویی است، و تعهد، عمل کردن به وعده و قول و قرار. صداقت و تعهد، هر دو موجب شفافیت روابط شده و در دیگران احترام و اعتماد ایجاد می‌کنند.

مثبت اندیشی و مسن جویی

مثبت اندیشی از رموز موفقیت در کارها است. تفکر مثبت هیچ تضمینی به شما ارائه نمی دهد، اما امکانی به وجود می آورد که از حداکثر توان خود بهره بگیرید و این امکان موفقیت را بالا می برد. مثبت اندیش، می گوید که حتماً راهی پیدا خواهیم کرد؛ بنابراین فکرش را به کار می اندازد و از حداکثر توان خود بهره گیری می کند. برعکس آن، منفی نگر می گوید که با این اوضاع راهی برای بهبود وجود ندارد؛ پس دست از تفکر و تلاش بر می دارد. منفی نگری، کارگاه مغز را تعطیل اعلام می کند، و در نتیجه موفقیتی هم در کار نیست.

مقایسه مثبت اندیشی و منفی گرایی

مثبت اندیشی یعنی به خوبیها اندیشیدن، یعنی اینکه خوبی و بدی هر دو را می بینیم اما بر روی خوبی ها متمرکز می شویم.	منفی نگری یعنی تمرکز بر روی بدی ها و منفی ها.
مثبت اندیشی یعنی توجه به آنچه داریم.	منفی نگری یعنی تأسف برای آنچه نداریم.
مثبت اندیشی یعنی لذت بردن از آنچه داریم.	منفی نگری یعنی غصه خوردن برای آنچه نداریم.
مثبت اندیشی یعنی اعتقاد به توان بدست آوردن آنچه نداریم بدون نگرانی از احتمال شکست در این راه و بدون احساس کمبود به خاطر آن.	منفی نگری یعنی ناامیدی از بدست آوردن آنچه نداریم و احساس شکست و بدبختی به خاطر آن
مثبت اندیشی یعنی آنچه داریم خوب است اما مسلماً می توانیم امکاناتی بهتر از آن را نیز بدست آوریم.	منفی نگری یعنی آنچه داریم در مقابل حقوق حقه ما ناچیز است اما امیدی به کسب امکانات بهتر نیز وجود ندارد.
مثبت اندیشی یعنی زندگی مجموعه ای از رویدادهای خوب و بد است اما من به خوب هایش بیشتر اعتبار می دهم و توجه می کنم.	منفی نگری یعنی رویدادهای خوب در زندگی نادر و کمیابند اما بدبختی از زمین و زمان می بارد.

ده مرحله برای سافت مناعت طبع و بزرگواری

- ۱- به هم لبخند بزنید. هنگام معرفی، در گفتن نامتان پیشدستی کنید.
- ۲- جواب تلفن را بالحنی دلپذیر و خوشایند بدهید. موقع تلفن زدن قبل از هر چیز نامتان را بگویید- برای دست دادن مقدم باشید- به چشمان مخاطب نگاه کنید.
- ۳- موقع رانندگی به برنامه های آموزنده رادیویی یا ضبط شده روی نوار گوش بدهید.
- ۴- در کلاسهای آموزشی مربوط به رشد حرفه ای یا شخصی خودتان شرکت کنید.
- ۵- هر کس به علتی از شما تعریف می کند از او تشکر کنید.
- ۶- لاف نزنید و به خود نبالید. مردمانی که موفقیت‌هایشان را توی بوق می کنند فریاد استمداد برداشته اند.
- ۷- مشکلاتتان را با مردم در میان نگذارید. مگر آنان که در حلشان دخالت مستقیم داشته باشند.
- ۸- الگوهای موفق را بیابید که بتوانید آنها را سرمشق خود قرار دهید.
- ۹- دچار خطا که می شوید، یا مسخره تان می کنند، یا می رانندتان - خطاها را از دیدگاه تجربیاتی آموزنده بنگرید. و تمسخر را جهل بدانید- و وقتی شما را می رانند آن را به چشم بخشی از یک عمل بنگرید نه به عنوان دگر گون شدن کننده کار.
- ۱۰- روز تعطیل این هفته را به نحوی که واقعاً می خواهید بگذرانید. (کاری که دوست دارید و لذت می برید) وجود شما تکرار نخواهد شد دست کم یک روز در هفته را صرف خودتان بکنید.

علاوه بر اینها:

✓ ملاحظه دیگران را بکنید.

در اتوبوس یا تاکسی کمی خود را جمع و جور کنید تا دیگران هم جا داشته باشند. کمی فاصله بگیرید و پاهایتان را هم ضربدری نگذارید.

در خانه، در اتومبیل و یا در محل کار، صدای تلویزیون، ضبط یا رادیو را بلند نکنید. توجه داشته باشید، موزیک یا برنامه ای که برای شما بسیار دلچسب است، ممکن است برای دیگران ناراحت کننده باشد.

✓ در موقع رانندگی، انعطاف پذیر باشید.

به این که راه با من است و یا حق با من است استناد نکنید؛ سرعت را زیاد نکنید و از بوق و چراغ زدن برای اعتراض به رانندگان دیگر و عابرین پیاده استفاده نکنید. یادتان باشد که آرامش و متانت و نحوه رانندگی شما نیز جلوه ای از شخصیت شما است.

✓ **منفعت طلب نباشید.**

در مناقشات و تعارضاتی که بین دیگران به وجود می آید، چه در اجتماع و چه در محل کار، از روی حق و انصاف اظهار نظر کنید نه از دیدگاه منافع شخصی. جانب قویترها را نگیرید و یا حد اقل مداخله نکنید.

مرور نکات کلیدی

ارزشها، سیستم خاص عقیدتی برای تمیز درستی ها از نادرستی ها هستند و ارزشهای سازمانی شرکت شما آرمانهایی طلایی است که در چارچوب آنها شرکت قصد دارد به اهداف عالی خود که همانا اعتلای سازمان و سرفرازی و رفاه کارکنان است دستیابی پیدا کند.

ما برای هدفی تلاش می کنیم و رسالتی نیز داریم. هدف چیزی است که به سویس نشانه می رویم و هنگامی که آن را می زنیم، یعنی دیگر به آن رسیده ایم و راه را به پایان برده ایم. اما رسالت، بی نهایتی مستمر و مستقل از زمان است که تنها جهت را می نمایاند و فقط می توان با آن همسو شد.

رفتار، پاسخی است که انسان به محرکها و نیازهای بیرونی و یا انگیزه ها و نیازهای درونی خود می دهد. رفتارها وقتی بدون اراده تکرار شوند تبدیل به عادت می شوند؛ عاداتهای مداوم و سازمان یافته شخصیت و منش ما را شکل می دهند؛ و صفات و خصوصیات زیر بنایی عموم مردم، فرهنگ را می سازد.

تغییر در رفتار اجتماعی، طی چهار مرحله یا چهار سطح انجام می شود: تغییر در دانش و معرفت، تغییر در نگرش یا گرایش، تغییر در رفتار، تغییر عملکردهای گروهی و سازمانی، که زمان گیرترین و دشوارترین تغییرات است.

فرایند تغییر رفتار، شامل چهار وضعیت است: ناشایستگی ناهشیار، زمانی است که ناشایستگی و عادت نادرست در ضمیر ناهشیار جای دارد؛ ناشایستگی هشیار که ناشایستگی ها را شناسایی و به قسمت هشیار ذهن انتقال می دهید؛ شایستگی هشیار که شما تلاش می کنید تا نگرشها و رفتار و اعمال ناپسند خود را اصلاح کنید؛ و شایستگی ناهشیار که شایستگی ایجاد شده در رفتار شما به علت تمرین و تکرار به صورت عادت در آمده و به ضمیر ناهشیار انتقال می یابد.

افراد برای دستیابی به خواسته ها و ارضاء نیازهای خود به کار در سازمان ها نیاز دارند. از سوی دیگر سازمان ها نیز برای تحقق اهدافشان به افراد نیازمندند. سازمان و کارکنان در یک ارتباط دوسویه به هم وابسته اند و منافع هر دو طرف، به درک و مراعات و همکاری و همدلی با یکدیگر بستگی دارد. انتظارات افراد از سازمان عمدتاً مواردی است مانند: رفاه و تأمین (جانی، مالی، شغلی)، قدردانی در مقابل انجام کار، احترام و رفتار متناسب با شئون انسانی، پیشرفت و میدان دادن برای بروز استعداد و خلاقیت، مشارکت در تصمیم گیریها و احساس تعلق و تعهد متقابل. سازمان نیز در مقابل، از کارکنان خود انتظاراتی دارد که وجدان کاری، کار بی نقص، انضباط، مسؤلیت پذیری و تعهد سازمانی، و مشارکت در حل مشکلات سازمان از مهمترین آنها به شمار می رود.

موفقیت و پیشرفت در کار و زندگی یکی از نیازهای عمده بشری است، اما تا خود فرد نخواهد و در تغییر یا ارتقاء نگرشهای اساسی خویش تلاش نکند، بهبودی در این زمینه حاصل نخواهد شد. مهمترین صفات و ویژگیهای اساسی برای موفقیت شامل این موارد است: توانمندی، سخت کوشی و پایداری، صبر و تحمل، مثبت اندیشی و حسن جویی، دقت و نظم، و مسؤلیت پذیری و تعهد.

برای توانمند شدن، باید پنج ویژگی را در خود ایجاد کنید: احساس خود اثر بخشی، احساس خودسامانی، پذیرفتن شخصی نتیجه، احساس معنی دار بودن، احساس اعتماد به دیگران. اگر شما بتوانید این پنج ویژگی را در خود پرورش دهید، توانمندی پایداری را در خود ایجاد کرده اید که موجب می شود نه تنها وظایف خود را به خوبی انجام دهید، بلکه درباره خودتان نیز به گونه ای متفاوت بیاندیشید.

کلید امتیازدهی

بررسی های تشخیصی برای بررسی صفات و خصوصیات شخصیتی (صفحه ۳، ۴، ۵)

زمینه مهارت در سمت راست نوشته شده، و در مقابل آن شماره سؤالات مربوط به آن مهارت ذکر شده، تا شما امتیازات خود را در هر سؤال، در ستون پیش آزمون یادداشت کرده و مجموع امتیاز هر زمینه را با حد اکثر امتیاز ممکن در آن زمینه (تعداد سؤالات $\times 6$) مقایسه کنید.

پس از آن، امتیازات همه زمینه ها را (در ستون پیش آزمون) باهم جمع کرده و در زیر ستون یادداشت کنید؛ و در پایان طبق دستورالعمل زیر به مقایسه داده ها پردازید.

ارزیابی		موارد	زمینه مهارت	ردیف
پس آزمون	پیش آزمون			
		۱	مشخص کردن هدف و رسالت	۱
		۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، و ۱۰	رفتار سازمانی	۲
		۲، ۳، و ۱۱ تا ۲۰	توانمندی و ویژگیهای شخصی والا	۳
		جمع		

مقایسه داده ها

امتیازات خود را با سه معیار تطبیق مقایسه کنید

(۱) - امتیاز خود را با حداکثر ممکن (۱۲۰) مقایسه کنید.

(۲) - امتیازی را که کسب کرده اید، با امتیازات دیگر همکارانتان مقایسه کنید.

(۳) - امتیازات خود را با معیار های فرضی زیر (که با توجه به نگرشهای عمومی و ملاحظات فرهنگی در

نظر گرفته شده) مقایسه کنید. در مقایسه با این معیار ها ، اگر :

۹۰ امتیاز یا بالاتر بگیرید، در یک چهارم بالا قرار دارید؛

۶۱ تا ۹۰ امتیاز بگیرید، در یک چهارم دوم قرار دارید؛

۳۱ تا ۶۰ امتیاز بگیرید، در یک چهارم سوم قرار دارید؛

۳۰ امتیاز یا پائین تر بگیرید، در یک چهارم پائین قرار دارید.

منابع و مأخذ :

۱- سیری در کمال فردی نویسنده : کنت بلانچارد مترجم : محمد رضا آل یاسین

۲- آخرین راز شاد زیستن نویسنده : اندرو متیوس مترجم : وحید افضلی راد

۳- تواناسازی و تفویض اختیار نویسنده : دیوید ای . وتن مترجم : دکتر بدرالدین اورعی یزدانی

۴- بذرهای عظمت نویسنده : دنیس ویتلی مترجم : علیرضا طاهری

۵- توان بی پایان نویسنده : آنتونی رابینز مترجم : محمد رضا آل یاسین

۶- این من کیست نویسنده : لئو بوسکالیا مترجم : زهره فتوحی

۷- و مقاله (core value) ترجمه سهراب برفروشان، که در مقدمه جزوه از آن استفاده شده است

مردادماه ۱۳۸۵ ایرج هاشمی

تلفن همراه : ۰۹۱۲۴۲۲۸۵۷۰

e-mail: iraj.hashemi۲۰۰۶@yahoo.com