



## ایجاد بستر مناسب برای برانگیختن رشد

ترجمه: افشین محمد

یادداشت سردبیر: قبل از شروع کوچ کردن (رهیاری) کارمندان، باید زمینه‌ی موفقیت را مهیا کنید. در شروع مطمئن شوید که آنها شغل‌های درست را انجام می‌دهند، احساس کنند نسبت به شغل‌شان و یکدیگر اتصال و ارتباط دارند، پذیرا و شنوا باشند و قابلیت رسیدن به استادی در مهارت‌ها و وظایف مربوط به شغل خود را داشته باشند. با استفاده از اصول ابتدایی علوم مغزشناسی می‌توانید به هر کدام از این موضوعات پرداخته و به افراد کمک کنید به حداکثر عملکرد خود دست پیدا کنند.

مغز قابلیت پلاستیکی دارد: در طول زندگی بزرگ می‌شود و خود را تطبیق می‌دهد.

این یعنی شما هرگز همان کسی نمی‌مانید که بوده‌اید و یا کارمندان‌تان همان که هستند، نمی‌مانند. قبلاً تصور بر آن بود که فقط در نوجوانی مغز قدرت تغییر و توسعه دارد. اما حالا می‌دانیم که مغز بزرگسالان هم این قابلیت‌ها را دارد. همه‌ی ما می‌توانیم باهوش‌تر، مدبرتر و شادتر شویم. این دیدگاه رایج و مایوس‌کننده که آدم‌ها تغییر نمی‌کنند به لحاظ علمی اشتباه است.



به علاوه، نیروهای محرک متعددی را می‌شناسیم که منجر به تغییر در مغز در جهت بهتر یا بدتر می‌شوند. برای مثال، به چالش کشیدن یک فرد در حوزه‌ای که در آن مهارت دارد منجر به رشد مغز او می‌شود، درست مانند یک ماهیچه. اما فشار آوردن به او بیش از اندازه‌ای که قادر با سازگاری با آن باشد، برای مغز او بد است. نهادینه کردن اعتماد به نفس در افراد منجر به بهبود عملکرد آنها می‌شود. اما فضای ترس مزمز و دائمی، مغز را از کار انداخته و عملکرد را بدتر می‌کند.

پس، آن کسی که در اتاق آخری می‌نشیند و همیشه در کارهایش شکست می‌خورد چه؟ با مراقبت درست، او هم می‌تواند عملکرد در سطوح بالاتر را یاد بگیرد؛ او هم می‌تواند برای چندین دهه پیشرفت کند و شما، به عنوان مدیرش، می‌توانید در انجام این کار به او کمک کنید.

### دستیابی به حداکثر عملکرد

با توجه به آنچه درباره‌ی نوروپلاستیستی می‌دانیم، من یک برنامه‌ی عملی برای دستیابی به حداکثر عملکرد آماده کرده‌ام. منظورم از حداکثر عملکرد اغراق در انجام همه‌ی کارها و دنبال کردن همه‌ی فرصت‌ها نیست. وقتی افراد سعی می‌کنند کاری فراتر از توانایی‌های خود انجام دهند، موفق نمی‌شوند. در واقع، من درباره‌ی برتری یا تعالی پایدار، با بهبود در گذر زمان در یک وظیفه‌ی خاص یا مجموعه‌ای از وظایف صحبت می‌کنم.

چگونه افراد می‌توانند در این کار موفق شوند؟ با دنبال کردن این پنج گام، با راهنمایی و پشتیبانی شما.

### گام ۱: انتخاب

قبل از آن که کارمندان قدم از قدم بردارند، مهم است بدانید که آنها باید چه کاری انجام دهند. به آنها کمک کنید با انتخاب وظایفی که (۱) در آن مهارت دارند (۲) که دوست دارند انجام دهند و (۳) آنچه که به پروژه یا سازمان ارزش اضافه می‌کند به حداکثر عملکرد خود دست پیدا کنند. نقطه‌ی تلاقی این سه مولفه یک میدان جادویی ایجاد می‌کند که برتری یا تعالی پایدار می‌تواند در آن اتفاق بیفتد.

این گام اول همه‌ی گام‌های متعاقب را تحت تاثیر قرار می‌دهد و با این حال در اغلب موارد، نادیده گرفته می‌شود. میلیون‌ها کارمند عملکرد ضعیفی دارند زیرا در یک شغل اشتباه مشغول به کار شده‌اند و هیچ وقت از آن بیرون نیامده‌اند. بسیار مهم است که کارمندان خود را به خوبی بشناسید تا بتوانید آنها را در سازمان در جایگاه درست قرار دهید.

ماری آنا را در نظر بگیرید، که یک نماینده‌ی خدمات مشتری در یک شرکت خدمات مالی بزرگ است. بعد از پنج سال پاسخگویی به تماس‌های مشتریان مشکلی وجود نداشت که او نشنیده یا حل نکرده باشد. حتی با این حال، او هیچ وقت ۱۰۰٪ از نقش خود راضی نبود. وقتی مشتریان عصبانی می‌شدند روحیه‌ی او هم متلاطم می‌شد و از



جواب دادن به تماس‌ها وحشت داشت. در نتیجه، کمی طول می‌کشید تا جواب تماس‌های صف انتظار را بدهد و این یعنی به تماس مشتریان کمتری رسیدگی می‌کرد. نظرات مشتریان درباره‌ی او خوب بود اما عالی نبود. به طور کلی، به نظر می‌رسید که ماری آن‌ها هیچ اشتیاقی نداشته و فقط سرسری کارها را انجام می‌دهد.

یک شب، زمانی که مدیر ماری در یک مهمانی دورهمی که شرکت اسپانسر آن بود، با او گپ می‌زد متوجه شد که ماری در تمام تعطیلات آخر هفته‌ی خود، داوطلبان در یک موسسه غیرانتفاعی محلی را آموزش می‌دهد. او عاشق این کار بود و همیشه منتظر رسیدن آخر هفته بود. چیزی که بیشتر از همه دوست داشت، کمک کردن به داوطلبان جوان در توسعه‌ی مهارت‌هایشان بود.

روز بعد، مدیر وظایف شغلی ماری آن‌ها را تغییر داد. او دیگر به جای پاسخگویی به تلفن‌ها، مسوول آموزش کارمندان جدید بخش امور مشتریان بود. ناگهان استعدادهای ماری آن‌ها شکوفا شد. او خیلی هیجان‌زده بود که باید در آموزش کارمندان و ارتقاء خدمات مشتری فعالیت کند و مغزش پر از ایده‌های نو بود. کارمندان جوان هم او را تحسین می‌کردند. تعداد تماس‌های تلفنی که در این دپارتمان پاسخ داده می‌شد رو به افزایش گذاشت؛ نظرات مشتریان ارتقاء یافت.

ماری آن‌ها با کمک مدیر خود، نیمه‌ی گمشده‌اش در سازمان را پیدا کرد. او شغلی پیدا کرد که بیش از هر چیزی از آن لذت می‌برد، از مهارت‌هایش برای متمایز شدن از دیگران استفاده می‌کرد و برای سازمان ارزش‌افزایی می‌کرد، که همه‌ی این موارد امکان رسیدن به حداکثر عملکرد را در اختیار او قرار داد.

مانند کاری که مدیر ماری آن‌ها انجام داد، به دنبال نشانه‌های جایگاه اشتباه باشید: برای مثال، اگر فردی هیچ‌گاه از شغل خود به هیجان نمی‌آید یا همیشه در حال شکایت کردن است می‌توانید بگویید که او در نقش مناسب خود قرار ندارد. این بدان معنا نیست که او آدم کسلی است یا کاری که انجام می‌دهد اساساً کسل‌کننده است؛ فقط این که وظایف درست و مناسب به او محول نشده‌اند.

درباره مهارت‌ها و علایق کارمندان خود تحقیق کنید تا برای خود (و آنها) بیشترین بهره‌برداری را کنید. چطور؟ با استفاده از یک ابزار ارزیابی قدرتمند که تا به حال اختراع شده است: گفتگوی یک به یک.

واقعاً تعجب می‌کنم وقتی می‌بینم تعداد اندکی از مدیران به این کار اقدام می‌کنند. معمولاً مراجعانم به من می‌گویند، "هیچ کس تا به حال از من نپرسیده دوست دارم چه کاری انجام دهم یا کدام کار را بهتر از همه انجام می‌دهم". آنها می‌گویند این اطلاعات را داوطلبانه اعلام نمی‌کنند چون نمی‌خواهند موج ایجاد کنند. در حالی که من همیشه آنها را تشویق می‌کنم که در هر صورت حرف خود را بزنند— این به نفع همه است— اگر مدیران حلقه‌ی ابتدایی این زنجیره را شروع کنند، کار آسان‌تر خواهد بود.



یک مصاحبه‌ی ساختارمند به شما کمک می‌کند نقاط قوت و شور و اشتیاق کارمندان زیر دست خود را کشف کنید. از هر کارمند بخواهید چند روز با دقت درباره‌ی جواب خود به هر سوال فکر کند و آنها را یادداشت کنند. بعد از آن برای بررسی پاسخ‌ها در کنار هم به گفتگو بنشینید.

وقتی با هم رو در رو صحبت می‌کنید، شناخت بیشتر از هم و بستر اعتماد را توسعه می‌دهید. به علاوه، می‌توانید سوال‌های متعاقب مطرح کرده و یک تجربه‌ی ناب و گاهی کمیاب از شنیده شدن در اختیار کارمندان خود قرار دهید. همین کار به تنهایی انگیزه و عملکرد آنها را تقویت خواهد کرد.

## گام ۲: برقراری ارتباط

افرادی که با دیگران، با وظایف‌شان و با اهداف سازمان‌شان احساس مرتبط بودن می‌کنند، عملکردی در بالاترین سطح دارند. این افراد وفادار هستند، از مشارکت کردن به هیجان می‌آیند و حتی برای حفظ این ارتباط حاضرند فداکاری کنند. شما، به عنوان یک مدیر، می‌توانید با ایجاد یک محیط امن برای افراد و ترغیب ارتباط‌ها این ویژگی را تقویت کنید. با این کار به آنها الهام می‌دهید تا فراتر از آنچه خودشان تصور می‌کنند عمل کنند.

مکان‌های کاری مدرن باعث جدایی افراد از هم شده، دیگر افراد به لحظ عاطفی تنها، بی‌حوصله و مضطرب هستند و خودشان هم نمی‌دانند چطور در این مسیر افتاده‌اند و چه باید بکنند. معمولاً آن قدر ذهن آنها مشغول است یا آن قدر استرس دارند که نمی‌توانند با کسی ارتباط برقرار کنند. این نوع عدم پیوند، سطح عملکرد را خیلی سریع‌تر از هر چیز دیگری پایین می‌آورد.

یکی از بزرگترین این عدم پیوندها در ارتباط، ترس است. افراد ممکن است از این که تایید نشوند، از نتیجه‌ی منفی، از نقد، از احمق به نظر رسیدن، از فراتر رفتن از منطقه‌ی آسایش، یا بد نشان دادن دیگران، بترسند. دلیل آن هر چه که باشد، اگر بترسند، موفقیت کمتری هم خواهند داشت.

باز هم در اینجا، علوم مغزشناسی دلیل آن را به ما نشان می‌دهند. با افزایش ترس، مراکز عمیق‌تر مغز کنترل اوضاع را به دست می‌گیرند. قسمت‌هایی مانند آمیگدال، هیپوتالاموس و کولوس سرولئوس فعال می‌شوند. تفکر قشری بالاتر — خلق ایده‌های نو، دیدن سایه‌های خاکستری — دیگر قطع می‌شود زیرا مغز باید به طور کامل به تهدیدی که احساس می‌کند توجه کند. اگر در این شرایط قرار بود یک ببر دندان‌خنجری به شما حمله کند، هیچ اشکالی نداشت. لازم نیست در آن لحظه، ایده‌های خلاقانه طرح کرده یا سایه‌های خاکستری را ببینید. در آن شرایط فقط باید فرار کنید یا ببر را بکشید. اما یک مدیر دندان‌خنجری — یا به طور کلی، فرهنگ ترس در محل کار — همان واکنش را در کارمندان ایجاد کرده و به دنبال آن ترس بیش از حد، به اوج رسیدن عملکرد را به لحاظ نورولوژیکی غیرممکن می‌سازد.



پس ارتقاء ارتباط مثبت در میان کارمندان — و کنار گذاشتن ترس — را به یک اولویت تبدیل کنید.

ساختار ذهنی همه‌ی ما انسان‌ها طوری طراحی شده که با هم ارتباط برقرار کنیم. برای مثال، وقتی یک نفر را می‌بینیم که مضطرب است "نورون‌های آینه‌ای" ما هم یک نسخه تخیلی از آن اضطراب را درون ما به وجود می‌آورند. این یک بنیان بیولوژیکی برای همدلی بوده و در میان همه‌ی انسان‌ها مشترک است.

پس، چرا بسیاری از افراد برای برقراری ارتباط با یکدیگر آن قدر تقلا می‌کنند؟ همه‌ی ما پر مشغله هستیم. برای با هم بودن (به صورت چهره به چهره) زمان زیادی صرف نمی‌کنیم. برای برقراری ارتباط با یکدیگر بیشتر از روش‌های الکترونیکی استفاده کرده و به همین خاطر در تعاملات ما اعتماد شکل نمی‌گیرد. اما می‌توانید برای غلبه بر این نیروها به کارمندان خود کمک کنید. تکنیک‌های زیر را امتحان کنید:

۱. توجه کردن به کارمندان و قدردانی کردن از آنها. وقتی از افراد قدردانی می‌شود احساس خوبی دارند — و وقتی این کار نشود، احساس خوبی ندارند. نیازی نیست برای ارتقاء روابط، مکالمات عمیق داشته باشید. فقط سلام کردن و لبخند زدن هم معجزه می‌کند. وقتی بی توجه از کنار یک نفر عبور می‌کنید، انگار کسی آنجا نیست — که این اتفاق زیاد می‌افتد — یک عامل قطع‌کننده‌ی حتمی است.
۲. امکان بروز ویژگی‌های فردی و لغزش‌های کوچک را فراهم سازید. کارمندان تان را ترغیب کنید که خود واقعی‌شان باشند. همه‌ی ما کمی عجیب هستیم. وقتی به عنوان یک مدیر با خودتان راحت هستید، به دیگران هم اجازه می‌دهید همین طور باشند.
۳. مکالمه را تشویق کنید. به صورت گروهی توافق کنید که اگر مکالمه‌ی رو در رو یا تلفنی بهتر است، به طور مستقیم سراغ ارسال ایمیل نروید. برای حل و فصل مسائلی که بار عاطفی سنگینی دارند هرگز از ایمیل استفاده نکنید. تغییرات جزئی مانند این‌ها سیستم توجهی افراد را بازسازی می‌کند. کارمندان دیگر وقت خود را با مسائل غیرکاری پر نمی‌کنند یا دیگر برای حل و فصل مسائل سراغ ایمیل یا پیغام متنی نمی‌روند. آنها به مغز خود یاد می‌دهند صبر کند تا کارهای مهم‌تر را انجام دهند و احتمال مکالمات رو در روی آنها بیشتر شده و به این ترتیب برقراری ارتباط تقویت می‌شود.
۴. زنگ تفریح و استراحت را تشویق کنید. وقتی متوجه می‌شوید که افرادتان کم کم استرس می‌گیرند به آنها هشدار دهید که بین کاری که انجام می‌دهند کمی وقفه بیاورند. حتی سوئیچ کردن روی کار دیگر می‌تواند به آنها کمک کند. بسیاری از اتفاقاتی که منجر به قطع روابط بین کارمندان می‌شوند — عصبانیت‌ها، بحث و جدل‌ها و مانند آن — نتیجه‌ی مستقیم استرس هستند.
۵. پذیرایی با غذا و نوشیدنی. غذا نماد نوعی پرورش است. پس حتماً در محل کار میوه، آجیل و بطری آب معدنی در اختیار کارمندان قرار دهید.



۶. تقویت دوره‌های بدن برنامه‌ریزی قبلی. مهمانی‌هایی که برنامه‌ریزی قبلی دارند، فوق‌العاده‌اند اما معمولاً مهمانی‌های باشکوه و رسمی هستند؛ اما دوره‌های فی‌البداهه — مثل ناهار ساندویچ، صرف قهوه در یک کافه، دیدن مسابقه‌ی فوتبال بعد از کار — برقراری ارتباط را تسهیل و تقویت می‌کنند.

### گام ۳: بازی کردن

اکثر مدیران از اهمیت بازی در تسریع دستیابی به اوج عملکرد ناآگاه هستند. منظورم از بازی، هر فعالیتی است که به تخیل نیاز دارد. پس با این تعریف، بازی شامل پیچیده‌ترین و کارآمدترین فعالیت‌هایی می‌شود که مغز انسان می‌تواند آن را انجام دهد. وقتی کارمندان خسته و بی‌انگیزه به نظر می‌آیند، معمولاً به این خاطر است که در فرایند حل مساله خلاقانه و تخیلی به مشارکت گرفته نشده‌اند.

با بهاء دادن به بازی و ترغیب آن می‌توانید عملکرد کارمندان خود را ارتقاء دهید. در اینجا چند روش برای ترغیب افراد به جهش از پایین‌ترین سطح به بالاترین سطح برای شما داریم:

۱. سوالاتی که پایان باز دارند بپرسید. این روش سقراطی همچنان یکی از بهترین روش‌های آموزشی محسوب می‌شود. در واقع، به جای آن که به آنها پاسخ بدهید سوالاتی بپرسید که تخیل آنها را فعال کند، از آنها برای طوفان فکری و تامل و تفکر دعوت کرده و در اکتشافات به آنها کمک کنید. برای مثال:

- از آنچه اتفاق افتاد چه درسی می‌گیرید؟
- کجای کار را اشتباه کردیم؟
- کجای کار را درست انجام دادیم؟
- دیگر چه کارهایی می‌توانیم انجام دهیم؟
- روی نمونه‌ی اولیه چه تغییراتی می‌توانیم اعمال کنیم؟
- چرا روی این موضوع این قدر زمان می‌گذاریم؟
- ما از چه چیزی پرهیز می‌کنیم؟

۲. یک الگو برای دیدگاه پرسش‌گری باشید. به افرادتان نشان دهید که مخالفت کردن با همکاران و رئیس هیچ اشکالی ندارد — در واقع طرح دیدگاه‌های مخالف، خوب هم هست. شما باید الگویی برای این دیدگاه باشید. کارمندان‌تان خودشان این رفتار را شروع نخواهند کرد.

۳. محل کار را طوری دکوراسیون و چیدمان کنید که امکان بازی در آن وجود داشته باشد. مثلاً می‌توانید از طرح‌های رنگی استفاده کرده یا فضا را طوری چیدمان کنید که فرصت‌های تعامل بیشتر باشند؛ مانند شرکت Atlanta Housing Authority که سیستم کابینی خود را بازطراحی کرد. این شرکت دیواره‌ی



کابین‌ها را پایین‌تر آورد تا کارمندان همدیگر را ببینند و "میزهای تیمی" اضافه کرد تا کارمندان در آنجا ایده‌ها و موضوعات کاری خود را با یکدیگر در میان بگذارند.

۴. چیزی را امتحان کنید که شیمیدان‌های ارگانیک برای آن "سنتز برگشت‌پذیر" می‌گویند. در شیمی، از مولکولی که می‌خواهید آن را ترکیب کنید، رو به عقب برمی‌گردید. در اینجا هم می‌توانید از این رویکرد برای بازی پرش-شروع و خلاقیت استفاده کنید. فقط کافی است هدف خود را مشخص کرده و گام به گام رو به عقب حرکت کنید تا این که به جایی که اکنون هستید، برسید.

#### گام ۴: قلاب انداختن و رشد

این مرحله درباره‌ی استادی در مهارت به چالش کشیدن است که اهمیت دارد. افرادی که این کار را انجام می‌دهند احساس رفاه و موفقیت دارند— و موفقیت آنها باعث می‌شود حتی دلشان بخواهد سخت‌تر کار کنند.

اما پیش از آن که از مردم تقاضای بیشتر داشته باشید، نگاهی به پرسش‌های زیر بیاندازید:

- آیا آنها در نقطه‌ی تلاقی آنچه به آن علاقه دارند، آنچه در آن خوب هستند و آنچه به سازمان ارزش می‌افزاید، قرار دارند؟
- آیا در محل کار احساس امنیت دارند، به اندازه کافی راحت هستند که داوطلب شوند و آیا آن قدر احساس ارتباط و وابستگی دارند که برای رسیدن به محل کار دل توی دلشان نباشد؟
- آیا آنها نسبت به شغل خود به شکلی رویایی احساس مشارکت دارند؟

تنها زمانی که توانستید به همه‌ی سوالات بالا پاسخ مثبت بدهید— یعنی، بعد از آن که به افراد کمک کردید انتخاب کنند، ارتباط برقرار کنند و بازی کنند— سختکوشی به رشد منتهی خواهد شد. در غیر این صورت به استرس، اضطراب، اشتباه، افسردگی، غیبت از کار و عملکرد سطح پایین ختم می‌شود. درست همان طور که دستیابی به استادی می‌تواند اعتماد به نفس و انگیزه را نهادینه کند، عدم موفقیت در پیشروی به عزت نفس آسیب رسانده و انگیزه‌ی افراد را از بین می‌برد.

پس مراقب اضطراب یا عدم پیشروی باشید. وقتی مانع را می‌بینید، با تغییر مسیر کارمندان به سمت سایر وظایف یا ارائه‌ی کوچینگ به آنها، به آنها کمک کنید که بر آن فائق آیند و افرادتان را ترغیب کنید در صورت نیاز به کمک، درخواست کمک کنند. به آنها بگویید این کار نه تنها اشکالی ندارد بلکه مطلوب هم هست.

#### گام ۵: درخشیدن



وقتی کارمندان تان سخت تلاش کرده و پیشرفت دارند، مورد تحسین و تشویق دیگران قرار می‌گیرند و این نشان‌دهنده‌ی ارزش موفقیتی است که به دست آورده‌اند. پس با تشویق و پاداش دادن به آنها در ازای کاری که خوب انجام داده‌اند، کمک کنید تا بدرخشند. افرادی که می‌درخشند، انگیزه می‌گیرند. همچنین، نسبت به تیم، گروه و سازمان احساس تعلق خاطر و وفاداری خواهند داشت و همچنان می‌خواهند بدرخشند و دوست دارند به درخشیدن دیگران هم کمک کنند.

ادوارد ام. هالوول، روان‌پزشک، سابقه ۲۰ ساله تدریس در دانشکده پزشکی هاروارد دارد. او مدیر مراکز هالووب در نیویورک سیتی، سانفرانسیسکو و سادبری، ماساچوست، است.

### مصاحبه ساختارمند: آیا وظایف درست به کارمندان خود محول کرده‌اید؟

این پرسش‌نامه را در اختیار کارمندان زیردست خود قرار دهید. قوانین پایه را توضیح داده و به همه‌ی آنها بگویید که دقیقاً قرار است از این اطلاعات چگونه استفاده شود، چه کسانی به آنها دسترسی دارند و قرار است در کجا نگهداری شوند. بعد از آن که ترس آنها را از بین بردید، آنها با کمال میل به پرسش‌نامه پاسخ داده و اطلاعات مفیدی در اختیار شما قرار می‌دهند.

این پرسش‌نامه یک ابزار برای ثبت نوشتاری اطلاعاتی است که شما همین حالا هم در مورد خودتان می‌دانید. بعد از پُر کردن آن در واقع یک ارزیابی عصب روانشناسانه انجام داده‌اید؛ نه از آن نوعی که پزشک انجام می‌دهد، بلکه از آن نوعی که به اشکال مختلف کارآمد است.

بعد از آن که به این سوال‌ها پاسخ دادید، شما و مدیرتان بهتر می‌توانید وظایف مناسب برای شما در محل کار را مشخص کنید، چون ایده‌ی واضح‌تری از مهارت‌ها و اولویت‌های خود، نحوه‌ی رسیدن به حداکثر عملکرد در سازمان و شرایط لازم برای ایجاد حس راحتی و انگیزه در شما خواهید داشت.

۱. چه کارهایی را به بهترین نحو ممکن انجام می‌دهید؟ (آیا می‌توانید روش‌هایی برای بهتر انجام دادن وظایفتان پیشنهاد کنید؟)

۲. انجام دادن چه کاری را بیشتر از همه دوست دارید. (اگر این کار غیرقانونی نبوده و برای شما ضرر نداشته باشد، باید مقدار زمان قابل توجه و مشخصی برای آن در نظر بگیرید.)

۳. آرزو داشتید در انجام چه کارهایی بهتر بودید؟ (مانند مهارتی که می‌توانید از طریق کوچینگ یا واگذاری یک وظیفه توسعه دهید.)

۴. چه استعدادهایی دارید که توسعه نیافته‌اند؟ (نگویید "هیچ". همه‌ی افراد تعداد زیادی دارند. فقط چند مورد از آنها را انتخاب کنید. فقط آنها را نام ببرید، این به آن معنی نیست که حتماً باید آنها را توسعه دهید.)

۵. به کدام مهارت‌هایتان بیش از همه افتخار می‌کنید؟ (این نشان‌دهنده‌ی موانعی است که پشت سر گذاشته‌اید.)





۶. از نظر دیگران نقاط قوت شما کدامند؟ (دلیل طراحی این سوال این است که بتوانید مهارت‌هایی که برای خودتان مهم نبوده و به نظر ساده هستند را شناسایی کنید).
۷. در کدام مهارت که قبلاً بد بوده‌اید، بهتر شده‌اید؟ (این به شما ایده می‌دهد که در کجا، تلاش بیشتر منجر به نتیجه می‌شود).
۸. با وجود تلاش بسیار، در چه چیزی بهتر نمی‌شوید؟ (با این جواب متوجه می‌شوید که در کدام قسمت‌ها نباید وقت بیشتری را تلف کنید).
۹. بیشتر از همه از انجام چه کاری نفرت دارید؟ (جواب شما در اینجا نشان می‌دهد که کدام وظایف را باید واگذار کرده یا برای انجام آنها شخص دیگری را استخدام کنید).
۱۰. کمبود کدام مهارت‌ها در انجام کارهایتان مشکل ایجاد کرده است؟ (اگر فاقد مهارتی هستید که برای شغل فعلی‌تان ضروری است و قادر به واگذاری وظایف مربوط به آن نیستید، نشان می‌دهد در مسیر شما مانع ایجاد کرده است. جواب دادن به این سوال شما را به سوی شرکت در یک دوره‌ی آموزشی، خواندن یک کتاب یا کار کردن با یک کوچ هدایت می‌کند).
۱۱. با کدام دسته از افراد بهتر کار می‌کنید و با کدام دسته بدتر؟ (آیا از کار کردن با افراد خیلی منظم بدتان می‌آید، یا عاشق آن هستید؟ آیا افراد خلاق اعصاب‌تان را خرد می‌کنند، یا با آنها خیلی خوب کنار می‌آیید؟ برای خودتان یک دسته‌بندی آماده کنید).
۱۲. کدام نوع فرهنگ سازمانی بیش از همه استعدادهای شما را شکوفا می‌کند؟ (خیلی عجیب است که بسیاری از افراد، فرهنگی که نادانسته به هیچ وجه مناسب آنها نیست را ترک نمی‌کنند).
۱۳. اگر در زندگی کاری خود شادترین فرد بودید چکار می‌کردید؟ (آیا راهی برای ترکیب کردن آن در شرایط فعلی وجود دارد؟)
۱۴. در مورد اداره‌ی شغل حرفه‌ای خود چه حسرت‌ها و افسوس‌هایی دارید؟ (آیا می‌توانید تغییراتی بر مبنای آن افسوس‌ها ایجاد کنید؟)
۱۵. بزرگترین امیدهای محبوب شما برای آینده، در مورد کار، چیست؟ (چه مانعی بر سر راه درک آنها قرار دارند؟)
۱۶. در زندگی کاری خود بیش از همه به چیزی افتخار می‌کنید؟ (پاسخ شما در اینجا یک نکته دیگر درباره‌ی کارهایی که بهتر است انجام دهید را روشن می‌کند).
۱۷. درسی که از حرفه‌ی مدیریتی خود آموخته‌اید و می‌خواهید به نسل بعد منتقل کنید چیست؟ (این سوال روش دیگری است برای تامل کردن درباره‌ی کارهایی که انجام داده‌اید، آنهایی که به نتیجه رسیده‌اند و آنهایی که نتیجه نداده‌اند).
۱۸. مهم‌ترین درسی که در رابطه با کار از والدین خود یاد گرفته‌اید کدام است؟ (وقتی درباره‌ی این سوال فکر می‌کنید به این ایده می‌رسید که چگونه دیدگاه‌ها نسل به نسل به هم منتقل شده و به طرز فکر شما شکل داده‌اند).



۱۹. بهترین رئیسی که تا به حال داشته‌اید چه درسی درباره‌ی خودتان به شما یاد داده است؟ (معمولاً دیگران ما را بهتر از خودمان می‌شناسند).

۲۰. در شغل فعلی‌تان چطور می‌توانید از زمان بهتر استفاده کنید تا به سازمان ارزش‌افزایی شود؟ (در اینجا پاسخ شما اطلاعات ارزشمندی در اختیار مدیرتان قرار می‌دهد که تا به حال از شما درباره‌ی آنها نپرسیده است).



نشر الکترونیکی: کانون یادگیری فردا

پاییز ۱۳۹۶