

سخنان مترجم

با توجه به تجربیات چندین ساله‌ام در صنعت و سازمان‌های بزرگ، مدت زمان زیادی است که کتاب‌های گوناگونی در زمینه مدیریت، رهبری، منابع انسانی، رفتار سازمانی، روان‌شناسی و ... مطالعه نموده‌ام ولی تقریباً تمامی آن‌ها مضمون یکسانی داشتند و کتابی که مورد نظر بود را پیدا نکردم. به علاوه همیشه ضریب هوشی و هوش هیجانی جزو اولویتهای انتخاب رهبران سازمان‌ها بوده، در صورتی که مورد سوم یعنی ضریب شرافت همیشه فراموش شده است. در حالی که تمامی این سه مورد یعنی ضریب هوشی، هوش هیجانی و ضریب شرافت اضلاع مثلث یک رهبری موفق می‌باشند، پس بر این شدم که در مورد شرافت که شالوده و اساس رهبری می‌باشد تحقیق کرده ولی متأسفانه منبعی به زبان فارسی در این مورد پیدا نشد. به همین دلیل سراغ منابع خارجی رفته و با کتاب «با شرافت پیروز شوید» آشنا شدم و به دلیل این که این کتاب را متفاوت از کتاب‌های دیگر یافته‌ام، تصمیم گرفتم آن را ترجمه کرده و در اختیار مردم عزیز سرزمینم قرار دهم. این کتاب را به کلیه مدیران کسب و کارها و منابع انسانی پیشنهاد می‌کنم تا بتوانند گامی هر چند کوچک برای بهبود و پیشرفت خود و سازمان خود بردارند.

ما وارد دوره‌ای شده‌ایم که بی‌اعتمادی افزایش یافته است. فناوری، نوآوری و اتوماسیون ماهیت کار را تغییر داده است. به جای این که اجازه دهیم آن‌ها ما را شکست دهند، می‌توانیم از شرافت برای یافتن راه‌هایی در راستای حرکت به جلو، بدون پشت سر گذاشتن کسی استفاده کنیم.

رهبران دارای شرافت می‌دانند که تصمیمات آن‌ها صرفاً حول سودآوری باقی نمی‌ماند. تصمیمات آن‌ها بر زندگی صدها، هزاران یا حتی میلیون‌ها نفر تأثیر می‌گذارد.

اگر کسب و کار بتواند در مورد شرافت هدفمندتر شود، من باور دارم که به نیروی شفابخشی تبدیل می‌شود که جهان ما به شدت به آن نیاز دارد. می‌تواند باعث بازسازی اعتمادی شود که شرکت‌ها و کارکنان و مشتریان از دست داده‌اند. می‌تواند الگویی برای

چگونگی گردهمایی افرادی باشد که بسیار متفاوت هستند و با یک هدف مشترک کار می‌کنند.

می‌تواند با متحد کردن مردم برای یافتن راه چاره به حل برخی از سخت‌ترین مشکلات جهان کمک کند؛ اما برای پیروزی، شرافت باید به عنوان یک ویژگی اساسی در رهبری شناخته شود. عقل و هوش هیجانی حیاتی هستند، اما این شرافت است که تضمین می‌کند بهره‌های هوشی و هوش هیجانی به نفع جامعه باشد، نه این‌که آن را از بین ببرد.

افراد با ضریب شرافت بالا نه تنها رفتارهای درستی در پیش می‌گیرند، بلکه از انجام کارهای نادرست مانند دروغ، تقلب، دزدی و موارد دیگر از بدگفتاری برای استفاده از دیگران خودداری می‌کنند. در نتیجه، آن‌ها افراد خوب را جذب و حفظ کرده، مشتریان وفادار خود را حفظ می‌کنند و به ایجاد شرکت‌های سودآور ادامه می‌دهند. جای تعجب نیست که همه مشاغلی که به دنبال رهبران موفق هستند، شرافت را در فهرست شرایط موردنیاز قرار می‌دهند. وقت آن است که محیط‌های آموزشی، به صراحت شرافت را در بسیاری از موضوعات در مورد رهبرانی با کیفیت مطلوب خود بگنجانند.

شرافت باید از بالا شروع شود. ضروری است که رهبران و مدیران بیش از هر زمان دیگری این نوع رفتار را الگوبرداری کنند، زیرا نیروهای خارجی دوقطبی علیه آن‌ها کار می‌کنند. دنیا برای بسیاری از مردم مانند یک مکان نازیبا احساس می‌شود. برای کارمندان غیرممکن است که احساسات خود را پشت در بگذارند. رهبران دارای شرافت بالاتر، از آن‌چه در خارج از دفتر رخ می‌دهد استفاده کرده تا احساس هدف مشترک و ارزش‌های مشترک را در کار ایجاد کنند. کارمندان می‌دانند که رهبرشان همیشه در ذهن خود منافع آن‌ها را در نظر می‌گیرد. مردم می‌خواهند برای افراد شایسته کار کنند و اطمینان حاصل کنند که آن افراد بهترین نوع رهبری را به آن‌ها ارائه می‌دهند.

شرافت در هسته اصلی خود یک تعهد اخلاقی است، اما همچنین می‌تواند برای یک استراتژی کسب و کار، برگ برنده باشد. به‌رحال، تحقیقات زیادی وجود دارد که تیم‌های مختلف را به نوآوری در این زمینه ارتباط می‌دهد.

فهرست

صفحه	عنوان
۱۱.....	پیش‌گفتار: مطالعه موردی کسب و کار برای شرافت.....
۱۵.....	مقدمه: به عصر منسوخ شدن و دوران ناشناخته بودن خوش آمدید.....
۲۱.....	فصل اول: تواضع.....
۳۹.....	فصل دوم: همدلی.....
۵۷.....	فصل سوم: آسیب‌پذیری.....
۷۳.....	فصل چهارم: قدردانی.....
۹۳.....	فصل پنجم: سخاوتمندی.....
۱۰۵.....	فصل ششم: انسان را در سرمایه انسانی نگه دارید.....
۱۰۹.....	در مورد نویسندگان.....
۱۱۱.....	منابع.....

پیش‌گفتار: مطالعه موردی کسب و کار برای شرافت

این کتاب نمونه‌هایی از کسب و کارها را مورد بررسی قرار می‌دهد. این بررسی‌ها به نوعی شرافت می‌باشد که برای بسیاری از شرکت‌ها بر بازده سود اثبات شده است. سودی که شامل حفظ بیشتر کارکنان، افزایش وفاداری مشتریان، درآمد بیشتر، فروش بیشتر، نوآوری سریع‌تر، به اشتراک‌گذاری اطلاعات بهتر، ارتباط ساده‌تر، اعتماد قوی‌تر، بالا بردن آگاهی از برند، شهرت برند مطلوب و در مجموع رشد و مقیاس بزرگ‌تر است.

نتیجه کلی این‌که به مقدار زیادی از سود و منفعت برای کسب و کارها منجر می‌گردد.

بنابراین به‌اندازه زمانی که نفستان را حبس می‌کنید، ما در مورد چگونگی متولد شدن این کتاب در حدود یک دقیقه صحبت خواهیم کرد. کتاب «با شرافت پیروز شوید» از فعالیت ما در فضای داستان‌سرایی کسب و کار الهام گرفته شد، جایی که به رهبران کسب و کار، هنر و علم با اهمیت شمردن را آموزش داده و مردم را به عمل کردن ترغیب کردیم. ما در کارگاه‌های خود برخی ویژگی‌های انسانی خاص که قلب تپنده داستان‌سرایی کسب و کار می‌باشد را آموزش می‌دهیم.

ویژگی‌هایی نظیر تواضع، همدلی و آسیب‌پذیری. تواضع به شما این اجازه را می‌دهد که مخاطب خود را در اولویت قرار دهید، همدلی کاری می‌کند که شما خود را جای او بگذارید و آسیب‌پذیری امکان ارتباط با آن‌ها را ایجاد می‌کند. اگر تمام این ویژگی‌ها را با هم به کار بگیرید، به شما کمک می‌کند که از خود راضی بوده و بتوانید آن‌ها را اجرا نمائید و با یکدیگر ارتباطشان دهید؛ اما در طی دوره کارگاه‌ها و تعامل با شرکت‌کنندگان، ما به این موضوع فکر کردیم که آیا ویژگی تواضع، همدلی و آسیب‌پذیری برای داستان‌سرایی کسب و کار منحصر به فرد می‌باشد یا این‌که آن‌ها کاربردهای دیگری برای موفقیت کسب و کار دارند.

برای پیدا کردن پاسخ، شروع به تحقیق در مورد این سه ویژگی اصلی داستان‌سرایان کسب و کار کردیم. ما به دنبال داستان‌های موفقیتی که توسط پیشگامان صنعت و رهبران متفکر به اشتراک گذاشته شده بود رفتیم، مانند استیو جابز^۱ (مؤسس و مدیرعامل اپل^۲)، بیل تیلور^۳ (بنیان‌گذار شرکت فست^۴)، ساتیا نادلا^۵ (مدیرعامل مایکروسافت^۶)، دکتر برنه براون^۷ (استاد دانشگاه و نویسنده) و خیلی از افراد دیگر.

جای تعجبی نبود که هنگام بررسی این داستان‌ها، با دو ویژگی دیگر انسانی مواجه شدیم که کاربردهای مثبتی برای کسب و کار داشت. این دو ویژگی قدردانی و سخاوتمندی بودند؛ بنابراین، این ویژگی‌ها پنج تا شدند! تواضع، همدلی، آسیب‌پذیری، قدردانی و سخاوتمندی: این ویژگی‌های انسانی که برای شرافت بنیادین هستند. ما کشف کردیم که این پنج ویژگی اغلب با شخص بهتر بودن مرتبط بوده و هم‌چنین با رشد کسب و کار، تمایز برند و مزیت‌های رقابتی نیز در ارتباط می‌باشد.

اکنون که لیست پنج ویژگی و مواردی از کسب و کار حمایتی را ارائه دادیم، نیاز است که آن‌ها را با هم تحت یک موضوع بررسی کنیم. ما به رقابت با فضیلت فکر کردیم، ولی به اندازه کافی بزرگ به نظر نمی‌رسید که موضوع ما را تحت پوشش قرار دهد. چیزی که واقعاً به نظر می‌رسید بتواند همه این موارد را با هم دیگر جمع کند، ایده شرافت به عنوان یک استراتژی کسب و کار برای برنده شدن هم در محل کار و هم در بازار بود.

و برای ما، ویژگی‌هایی که شرافت را هدایت می‌کند، فرشتگان برتر ما می‌باشند. «با شرافت پیروز شوید: چگونه از فرشتگان برتر خود برای بهتر شدن کسب و کارتان استفاده

¹ Steve Jobs

² Apple

³ Bill Taylor

⁴ Fast Company

⁵ Satia Nadella

⁶ Microsoft

⁷ Dr. Brene Brown

کنید» مجموعه‌ای از داستان‌های موفقیت‌دنیای واقعی می‌باشد که با بینش‌های خودمان ترکیب شده است. ما به شما نشان می‌دهیم که چگونه پنج ویژگی انسانی تواضع، همدلی، آسیب‌پذیری، قدردانی و سخاوت را به مهارت‌های «با شرافت پیروز شوید» تبدیل کنید تا بتوانید در دهه ۲۰۲۰ و فراتر از آن رهبری کرده و موفق شوید.

tnbook.ir

مقدمه

به عصر منسوخ شدن و ناشناخته بودن خوش آمدید.

عقاید تعصب‌آمیز از گذشته آرام برای زمان حال طوفانی ناکارآمد می‌باشد. فرصت‌ها با سختی زیادی انباشته شده و ما باید با فرصت‌ها رشد کنیم. از آن جایی که موضوع ما جدید است، باید از نو فکر کرده و از نو عمل کنیم [۲].

آبراهام لینکلن^۱

همه‌چیز آن قدر سریع در حال حرکت است که تقریباً می‌توانید جابه‌جایی زمین را از زیر پاهایتان حس کنید. ما در بخش انتهای موج فناوری که توسط اینترنت و ارتباط دیجیتال هدایت می‌شود قرار داریم. هم‌زمان، خودمان را در آستانه دهه ۲۰۲۰ پیدا می‌کنیم که روی قله یک موج فناوری جدید قرار داریم. آن موجی که با 5G هدایت می‌شود، اینترنت اشیا، هوش مصنوعی، بلاک چین، رباتیک، واقعیت‌های مجازی متنوع، پرینتر سه‌بعدی و خیلی چیزهای دیگر. در حال وارد شدن به زمانی هستیم که اگر قادر به رؤیایپردازی باشید، می‌توانید آن را ایجاد کنید.



¹ Abraham Lincoln

تقریباً تمام جنبه‌های زندگی، کار و بازی‌هایمان آماده تغییرات چشمگیری می‌باشد. موارد زیر را بررسی کنید: دانلود یک فیلم اچ دی دو ساعته در عرض چند ثانیه، دریافت خدمات درمانی سطح جهانی از راه دور از طریق رباتیک، مدیریت زنجیره‌های تأمین که در آن خطاها، ناکارآمدی‌ها و خطرات بلافاصله علامت‌گذاری شده و اصلاح می‌شوند، زندگی در شهرهای هوشمند با شلوغی کمتر، منابع انرژی کارآمدتر و البته در زمان خود ماشین‌های بدون راننده؛ تجربه خرده‌فروشی‌ای که مجازی، سفارشی‌سازی شده و قابل پیش‌بینی می‌باشد.

این‌که چگونه زندگی روزمره خود را پیش می‌بریم، دستخوش تغییرات بزرگی خواهد شد. هم‌چنین اقتصاد جهانی در موقعیت تغییر قرار گرفته است. طرح‌های تولید ناخالص داخلی^۱ به‌تنهایی کاملاً سرسام‌آور هستند. یک شرکت تحقیقاتی پیش‌بینی می‌کند که این موج از شبکه‌های جدید و فناوری‌های مرتبط می‌توانند تا ۱۷ تریلیون دلار تا سال ۲۰۳۵ به تولید ناخالص داخلی جهانی اضافه کنند. این مقدار بیشتر از یک تریلیون دلاری است که هر ساله برای یک دهه و نیم بعدی به تولید ناخالص داخلی جهانی اضافه می‌گردد [۳].

به‌این ترتیب، هریک از این‌ها چه ارتباطی با استراتژی «با شرافت پیروز شوید» دارد؟ خوب، یکی از سنگ بناهای رویکرد ما یادگیری مستمر می‌باشد، یادگیری مستمر به شما اجازه می‌دهد که در یک آینده در حال تغییر سریع با ناشناخته‌های بزرگ، هم تدافعی و هم تهاجمی باشید. منظور از تدافعی این است که از خودتان در برابر نقاط کور و مختل شده محافظت نمایید. منظور از تهاجمی این است که نیازهای بازار که به سمت نوآوری می‌رود را پیش‌بینی کرده و هم‌چنین قبل از این‌که رقبایتان در بازار تغییراتی ایجاد کنند نسبت به آن‌ها پیش‌دستی کنید. پیتراکر^۲ به عنوان یکی از طراحان

¹ cross domestic product

² Peter Druker

مدیریت کسب و کار می‌گوید: «یادگیری یک فرآیند مادام‌العمر برای آگاهی از تغییرات است. و ضروری‌ترین کار این است که به مردم بیاموزید که چگونه یاد بگیرند».

به همین دلیل است که ما باید یادگیرنده مستمر باشیم. یک قرن قبل، سی و پنج سال طول می‌کشید که یک مهندس به‌عنوان دانشجو نیمی از آن چیزی را که خود آموخته بود از یاد ببرد (منظور این است که سرعت پیشرفت علم به‌اندازه آن زیاد نبود که چیزهای بیشتری یاد بگیرد). قبل از دهه ۱۹۶۰، این عدد به ۱۰ سال کاهش یافته بود [۴]. امروزه، نیمه عمر یک مهارت آموخته‌شده پنج سال تخمین زده می‌شود [۵]. این موضوع چه معنایی دارد؟ بدین معنا می‌باشد که ارزش مهارت‌های ما با نرخ سریع‌تری در حال کاهش می‌باشد. یک مهارت جدید را که امروز یاد می‌گیریم به زودی غیرمرتبط و نامناسب خواهد شد.

به علاوه چشم‌انداز مشاغل نیز به‌سرعت در حال تغییر است. طبق مطالعه دانشگاه آکسفورد، نزدیک به نیمی از مشاغل امروزی طی بیست و پنج سال آینده حذف خواهند شد [۶]. فناوری‌های دل^۱ تخمین می‌زند که تا ۸۵٪ از مشاغلی که ده سال دیگر وجود خواهند داشت حتی تاکنون ابداع هم نشده است [۷].

تمام این موارد این سؤال را ایجاد می‌کند: چطور می‌توانید برای آینده‌ای آماده شوید که یک مهارت سودمند را به‌محض این‌که آن را یاد می‌گیریم کم‌ارزش می‌شود؟ چگونه می‌توانید برای بازار کاری که وجود ندارد آماده شوید؟

به عصر منسوخ شدن و دوران ناشناخته بودن خوش آمدید.

بازار در حال پاسخگویی به چالش‌های منسوخ شدن و ناشناخته بودن برای نیروهای کار با مهارت‌آموزی جدید و ارتقای مهارتشان با ابتکارات گسترده می‌باشد.

¹ Dell technologies

شرکت مشاوره مک کنزی^۱ از سیصد مدیر اجرایی جهانی نظرسنجی کرده و دریافت که دو سوم آن‌ها مهارت‌آموزی جدید و ارتقای مهارت را به‌عنوان اولویت بالا، رتبه‌بندی کردند؛ اما یک مشکل این‌جا وجود دارد: تنها ۱۶٪ از آن مدیران گزارش کردند احساس می‌کنند که برای مقابله با چالش شکاف مهارت‌ها کاملاً آماده هستند [۸].

و دلیل خوبی وجود دارد که شیوه قدیمی یادگیری یک مهارت جدید یا ارتقای آن درحالی‌که هنوز وضعیت بحرانی است - دیگر کافی نیست. چرا؟ زیرا شیوه قدیمی تدریس بر پایه‌ی «شناخته‌شده‌ها» بود. پس چگونه برای «ناشناخته‌ها» تدریس می‌کنید؟ این موضوع می‌تواند بسیار گیج‌کننده باشد و ما را به یاد چیزی که دونالد رامسفلد^۲ وزیر دفاع سابق در کنفرانس مطبوعاتی ناتو^۳ گفت می‌اندازد.

حالا چه پیامی وجود دارد؟ پیام این است که هیچ «شناخته‌شده‌ای» وجود ندارد. چیزهایی وجود دارد که ما می‌دانیم که می‌دانیم. مجهولات شناخته‌شده‌ای وجود دارد؛ به این معنا که چیزهایی وجود دارد که در حال حاضر ما می‌دانیم که نمی‌دانیم؛ اما هم‌چنین مجهولات ناشناخته‌ای وجود دارد؛ چیزهایی وجود دارند که ما نمی‌دانیم که نمی‌دانیم؛ بنابراین، زمانی که ما بیشترین تلاشمان رو انجام می‌دهیم و درخواست تمام این اطلاعات را به یکدیگر می‌دهیم و سپس می‌گوییم خوب اساساً چیزی را که در این وضعیت مشاهده می‌کنیم، واقعاً فقط معلومات و مجهولات شناخته‌شده می‌باشد؛ و هر سال موارد بیشتری از مجهولات ناشناخته را کشف می‌کنیم. شبیه به یک معما به نظر می‌رسد اما این یک معما نیست. این یک موضوع بسیار جدی و مهم است [۹].

تمام این‌ها کمی گیج‌کننده می‌باشد، درست؟ برای اتصال شکاف آماده‌سازی، برای مقابله با چالش‌های کاهش ارزش مهارت و آینده‌ای از ناشناخته‌هایی که به‌سرعت در حال تغییر است، ما پیشنهاد استراتژی با شرافت پیروز شوید را می‌دهیم. در انجام این

¹ MC Kinsey

² Donald Rumsfeld

³ NATO

کار، نمونه‌هایی از شرکت‌ها و رهبرانی که یک یا چند مورد از پنج ویژگی شرافت نام برده شده را به مهارت‌های کاربردی تبدیل کرده‌اند را به اشتراک می‌گذاریم و می‌خواهیم که شما نیز از این مهارت‌ها بهره‌مند شوید.

این جا نقشه راه شما برای انجام همین کار است. در هر فصل، ما به یک ویژگی از شرافت انسانی پرداخته و آن را به شرح زیر از هم جدا می‌کنیم:

- ۱- آن ویژگی را تعریف می‌کنیم.
 - ۲- آن ویژگی را به داستان‌سرایی ارتباط می‌دهیم.
 - ۳- نمونه‌هایی از کسب و کار را بررسی می‌کنیم.
 - ۴- حداقل یک مسیر را به شما نشان می‌دهیم تا بتوانید آن ویژگی را به یک مهارت کاربردی تبدیل کنید.
 - ۵- به شما مثال‌هایی ارائه می‌دهیم که چه کسی از این مهارت‌ها برای کسب و کار بهتر استفاده می‌کند.
- هدف ما برای شما این است که به صورت آماده مهارت‌های موردنیاز با شرافت پیروز شوید را با یک مزیت رقابتی کسب کرده و ناشناخته‌ها را در دهه ۲۰۲۰ پیش رو بیان کنید.

بیایید شروع کنیم.