

روانشناسی رهبری

اصولی برای بهبود مدیریت شما بر افراد، تیم‌ها و... خودتان

سباستین پیچ

مترجمین:

سعید جوی‌زاده | علیرضا احمدیان





روانشناسی رهبری

نویسنده	سباستین پیج
ترجمه	سعید جوی زاده علیرضا احمدیان
انتشارات	آکادمیک
چاپخانه و صحافی	دانشگاه خوارزمی
شابک	۹۷۸-۶۲۲-۳۷۶-۱۰۱-۰
نوبت چاپ	اول / ۱۴۰۴
شمارگان	۵۰۰ نسخه
قیمت	۵۰۰/۰۰۰ تومان



Academicpress



۰۲۱-۲۸۴۲۹۴۸۴



Academicpress.ir



Academicpub1@gmail.com



تقديم به آنا، عشق زندگى من، و فرزندان فوق العاده مان، اوليوييا و چارلى.



فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۱۱
بازی ذهنی.....	۱۳
مقدمه.....	۱۵
درباره من.....	۱۶
داستان پیدایش این کتاب.....	۱۸
پژوهش.....	۲۱
اصول.....	۲۵
بیابید با اهداف شروع کنیم. کمربندهایتان را ببندید!.....	۲۷
بخش اول.....	۲۹
تعیین اهداف بلندمدت.....	۲۹
اصل اول: در اورست نمیر—مراقب عوارض جانبی اهداف قابل اندازه‌گیری باشید.....	۳۰
کلیک!.....	۳۱
کاهش انگیزه درونی.....	۳۸
عدم تمایز بین شانس و مهارت.....	۴۰
نکات کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما.....	۴۱
اصل دوم: یک فرد ثروتمند بدبخت نشوید—موفقیت را بازتعریف کنید.....	۴۳
معکوس کردن معادله خوشبختی.....	۴۴

۴۶	مدل PERMA.....
	اصل سوم: یاد بگیرید از چمن زنی لذت ببرید - اهدافی تعیین کنید که تعامل را به حداکثر برساند.....
۵۱	
۵۳	چگونه تعامل یا "جریان" را به حداکثر برسانیم.....
۵۵	به کارگیری ROTS به عنوان یک رهبر.....
۵۸	تعامل در مشاغل خسته کننده.....
۶۰	اهداف خطی در مقابل اهداف غیرخطی.....
۶۲	نکات کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما.....
۶۳	اصل چهارم: بازبینی های پایان سال را بی فایده کنید - روابط را در اولویت قرار دهید.....
۶۸	ترجیحات ذهنی.....
۶۹	EQ در مقابل IQ.....
۷۱	فرآیند بازخورد.....
۷۲	گزارش های بازخورد همزمان مملو از تعصبات است، مانند.....
۷۵	چگونه بازخورد را بهبود بخشیم.....
۷۷	اهداف رابطه ای.....
۷۷	فرهنگ همه چیز است.....
۷۹	وضوح نقش.....
۸۰	اصل پنجم: تظاهر نکنید - وقتی از معنا صحبت می کنید، واقعاً منظورتان باشد!.....
۸۱	بهبتر کردن جهان.....
۸۴	آیا امور مالی معنا دارد؟.....
۸۷	شما چه نوع بنایی هستید؟.....
۹۰	نکات کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما.....
۹۱	اصل ششم: بچه های با استعداد را نادیده بگیرید - روی برنده شدن تمرکز نکنید.....
۹۵	همبستگی بین اجزای PERMA.....

۹۶	همبستگی اجزای PERMA.....
۹۷	نکات کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما.....
۹۸	اصل هشتم: میلیاردرها را تحسین نکنید - الگوهای خود را با دقت انتخاب کنید.....
۱۰۰	استیو جابز.....
۱۰۲	ایلان ماسک.....
۱۰۴	داستان‌های تصادف میلیاردرها.....
۱۰۸	پادشاه‌های درونی و خودانگیزی.....
۱۱۱	نکات کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما.....
۱۱۲	اصل هشتم: موشک بزرگتری بسازید - قدرت مقایسه اجتماعی را آزاد کنید.....
۱۱۴	نمونه‌ای از ارزش مقایسه اجتماعی در امور مالی.....
۱۱۵	موشک‌های بزرگ، رواقی‌گری و جنبه مثبت مقایسه اجتماعی.....
۱۲۱	نکات کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما.....
	اصل نهم: سیستم عامل خود را ارتقا دهید - باورهای اصلی خود را شناسایی و مدیریت کنید.....
۱۲۲	ریشه‌های من.....
۱۲۳	مادرم.....
۱۲۳	پدرم.....
۱۲۴	باورهای اصلی: تعریف.....
۱۲۶	باورهای اصلی و رهبری سازمانی.....
۱۲۸	نکات کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما.....
۱۳۱	نکات کلیدی در مورد اهداف.....
۱۳۲	این سوالات کلیدی را به یاد داشته باشید.....
۱۳۳	
۱۳۵	بخش دوم.....
۱۳۵	اجرای اهداف شما.....

۱۳۸	اصل دهم: تنظیم موتور - بهینه سازی استرس برای اوج عملکرد.....
۱۳۹	پیوند شگفت انگیز بین استرس و عملکرد.....
۱۳۹	قانون یرکس-داسون.....
۱۴۲	استرس بهینه خاص برای وظیفه.....
۱۴۶	چند هشدار در مورد یرکس-داسون.....
۱۴۹	منحنی های YD خاص برای افراد.....
۱۵۱	پیامدهای سازمانی.....
۱۵۲	نکات کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما.....
۱۵۳	اصل یازدهم: به مرگ فکر کنید - از اهدافتان به عقب برگردید.....
۱۵۵	نظریه کنترل به کمک می آید.....
۱۵۸	نظریه کنترل و اهداف شخصی شما.....
۱۶۱	یک مطالعه موردی شخصی.....
۱۶۳	اهمیت کار کردن به عقب.....
۱۶۹	اجازه ندهید فرآیند، خود هدف شود.....
۱۷۱	برنامه ریزی معکوس.....
۱۷۱	برنامه ریزی معکوس برای ایجاد انعطاف پذیری.....
۱۷۳	نکات کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما.....
۱۷۴	اصل دوازدهم: روی آن بنشینید - صبر استراتژیک را بیاموزید.....
۱۷۴	از زمانی که باقی مانده استفاده کنید.....
۱۷۵	آماده اید؟ شروع کنید!.....
۱۷۸	مدیریت احساسات.....
۱۸۰	نکات کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما.....
۱۸۱	اصل سیزدهم: جدا کردن سیگنال از نویز - تمرکز بر آنچه مهم است.....
۱۸۲	بیش از حد اصلاح نکنید.....

- تنظیمات مکرر در مقابل صبر استراتژیک..... ۱۸۳
- ۵ قاعده برتر موفقیت شرکتی از مارک..... ۱۸۹
- ۳ قاعده اضافی برتر سیاستین..... ۱۹۲
- خطاهای واکنش بیش از حد در مقابل واکنش کم..... ۱۹۵
- مادر تمام خطاهای واکنش کم؟..... ۱۹۷
- واکنش کم می‌تواند بدتر از واکنش بیش از حد باشد..... ۲۰۰
- نکات کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما..... ۲۰۲
- مطالب کلیدی در مورد اجرا..... ۲۰۲
- بخش سوم: رها کردن قدرت روانشناسی شخصیت..... ۲۰۶
- بعد چیست؟..... ۲۰۷
- HPOS..... ۲۰۹
- محدودیت‌های مربوط به ویژگی‌های شخصیتی..... ۲۱۰
- ویژگی‌ها چگونه تعریف می‌شوند؟..... ۲۱۱
- اصل ۱۴: فضا را بخوانید - از درون‌گراها کمک بگیرید..... ۲۱۳
- مقیاس برون‌گرایی..... ۲۱۶
- مطالب کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما..... ۲۲۰
- اصل ۱۵: کسب و کارتان را مانند یک دموکراسی اداره نکنید - گاهی اوقات ناسازگار باشید..... ۲۲۱
- مقیاس توافق‌پذیری..... ۲۲۲
- آیا خود را خودآگاه می‌دانید؟..... ۲۲۴
- اهمیت گاهی اوقات ناخوشایند بودن..... ۲۲۵
- توافق‌پذیری و تغییرات رهبری..... ۲۲۶
- مطالب کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما..... ۲۲۹
- اصل ۱۶: یاد بگیرید که نگرانی را دوست داشته باشید - از جنبه مثبت روان‌رنجوری بهره

۲۳۰	ببرید.....
۲۳۱	مقیاس روان رنجوری.....
۲۳۶	فواید روان رنجوری چیست؟.....
۲۳۸	مطالب کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما.....
۲۳۹	اصل ۱۷: مانند جیم موریسون و پاپ باشید - تعادل بین گشودگی و ساختار.....
۲۴۱	مقیاس گشودگی.....
۲۴۳	گشودگی یک ویژگی مبهم است.....
۲۴۷	توافق پذیری در مقابل گشودگی: تفاوت چیست؟.....
۲۴۸	مطالب کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما.....
۲۴۸	اصل ۱۸: سبزیجات را بخور - قدرت عادات خوب را آزاد کن.....
۲۵۱	مقیاس وظیفه شناسی.....
۲۵۵	یک مثال شخصی از قدرت عادات.....
۲۵۷	معایب وظیفه شناسی.....
۲۵۸	معایب کمال گرایی.....
۲۶۱	مطالب کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما.....
۲۶۲	نکات کلیدی در روانشناسی شخصیت.....
۲۶۳	درصد وراثت پذیری پنج عامل بزرگ شخصیت.....
۲۶۴	وجدانی بودن عالی است.....
۲۶۵	عملکرد شغلی کلی است، اما رهبری چطور؟.....
۲۶۵	همبستگی پنج عامل بزرگ با موفقیت رهبری.....
۲۶۷	سنجش پنج عامل بزرگ شخصیت خودتان.....
۲۶۷	نتایج من:.....
۲۶۸	جمع بندی: چه تغییراتی لازم است؟.....
۲۶۸	چگونه بر اساس مدل پنج عاملی شخصیت، رهبر بهتری شویم؟.....



۲۶۸.....	۱. برون‌گرایی.....
۲۶۹.....	۲. سازگاری.....
۲۶۹.....	۳. روان‌رنجوری.....
۲۷۰.....	۴. گشودگی.....
۲۷۱.....	۵. وجدانی بودن.....
۲۷۳.....	جمع‌بندی.....
۲۷۳.....	یک داستان آخر و نتیجه‌گیری.....
۲۷۵.....	هدف این کتاب: اضافه کردن حلقه چهارم—ذهن.....
۲۷۵.....	رهبری در یک نگاه.....
۲۷۶.....	نکته پایانی:.....
۲۷۶.....	سخن پایانی از دانیل م. زیمت، دکترای مشاوره عملکرد ذهنی.....
۲۷۸.....	مهم‌ترین مسئولیت یک رهبر:.....
۲۷۸.....	نکته پایانی:.....



اچ. لارنس کالپ جونیور، رئیس و مدیرعامل جنرال الکتریک

وقتی هیئت مدیره جنرال الکتریک از من خواست تا به عنوان رئیس و مدیرعامل این شرکت را اداره کنم، دو بار نه گفتم. سبستین پیچ، به عنوان یک مدیر سرمایه، اغلب در مورد تنوع سازی صحبت می کند. پس از ترک داناها، من یک سبد زندگی متنوع بین خانواده، تدریس، ماهیگیری، اسکی، هیئت مدیره های شرکت ها و سرمایه گذاری در سهام خصوصی برای خود ساختم.

با این حال، در پاییز ۲۰۱۸، در پروازی که از بازدید یک شرکت برمی گشتم، تصمیم برای رد این شغل ذهنم را مشغول کرده بود. هم سرم وندی این را در چشمانم دید. او فشار و عدم اطمینان را دید، البته. اما او همچنین – قبل از من – متوجه شد که این چالشی است که باید با آن روبرو شوم.

این کتاب فوق العاده در مورد «معنا» بحث می کند، جنبه ای گریزان اما بسیار مهم از روانشناسی مثبت و رهبری شرکتی. وقتی به عنوان رئیس و مدیرعامل به تیم جنرال الکتریک پیوستم، این کار را با حس عمیقی از معنا انجام دادم. این شرکتی با سابقه ای ۱۳۰ ساله است که به توماس ادیسون بازمی گردد و یکی از نمادین ترین برندهای جهان را در اختیار دارد. کارکنان جنرال الکتریک محصولات نوآورانه ای را توسعه می دهند که زندگی میلیاردها نفر را تغییر داده و بهبود می بخشد. ما به مأموریت خود برای ساختن دنیایی که

کار می‌کند، افتخار و هدف والایی داریم. همانطور که سباستین در یکی از اصول خود می‌گوید، وقتی از معنا صحبت می‌کنیم، واقعاً منظورمان است.

در سال ۲۰۱۸، بسیاری از مردم فکر می‌کردند که «چرایی» ما در جنرال الکتریک واقعاً مهم نیست. من فکر می‌کردم بسیار مهم است و امروز حتی بیشتر از آن قدردانی می‌کنم. شرکت ما طی پنج سال و نیم گذشته به سرعت تکامل یافته است. ما بین سال‌های ۲۰۱۸ و ۲۰۲۳ بار بدهی خود را بیش از ۱۰۰ میلیارد دلار کاهش دادیم، در حالی که عملیات خود را از طریق رویکرد ناب بهبود بخشیدیم، بر ارائه ارزش به مشتری و حذف ضایعات تمرکز کردیم. تحول عملیاتی و فرهنگی ما این امکان را برای ما فراهم کرده است تا گام تاریخی بعدی خود را برداریم – ایجاد سه شرکت سهامی عام جهانی پیشرو در صنعت که بر بخش‌های حیاتی مراقبت‌های بهداشتی، انرژی و هوافضا متمرکز هستند.

رویکرد ناب فراتر از فرآیند است. این رویکرد نیازمند کار تیمی، شفافیت و صراحت و احترام به افراد است. رهبران باید به کسانی که نزدیک‌ترین ارتباط را با کار دارند – چه در کارخانه، چه در ارتباط با مشتری یا در حال پردازش یک تراکنش – گوش دهند. همه باید احساس قدرت کنند تا پیشنهادات خود را برای کاهش ضایعات و بهبود کیفیت ارائه دهند. در جنرال الکتریک، ما می‌پرسیم، چگونه می‌توانیم یاد بگیریم تا دفعه بعد بهتر عمل کنیم؟ صحبت کردن در مورد بهبود مستمر یک چیز است، اما عملیاتی کردن آن در کل یک سازمان در مقیاس بزرگ و حفظ آن کاملاً چیز دیگری است. سباستین آخرین تحقیقات در روانشناسی مثبت، ورزشی و شخصیت‌شناسی را به اصول ساده‌ای تقطیر می‌کند تا بر این جنبه‌های حیاتی رهبری تسلط یابد. او پایه‌های عملکرد بالای فردی و سازمانی را بنا می‌نهد. در کتاب خود، سباستین همچنین در مورد رهبری قوی و داشتن «پوست کلفت» نیز صحبت می‌کند. به یاد دارم چند سال پیش که سباستین در هیئت مدیره T. Rowe Price، جایی که من عضو هیئت مدیره بودم، سخنرانی می‌کرد. او یک هدف رشد برای تجارت

مدیریت دارایی چندگانه خود ارائه داد. به جای یک هدف مشخص، او از یک محدوده استفاده کرد. من او را به چالش کشیدم: «هدف دقیق شما چیست و چگونه استراتژی و انگیزه‌های خود را با این هدف همسو می‌کنید؟» این سوال سباستین را آشفته نکرد؛ در عوض، ما یک بحث صریح داشتیم که هنگام پرداختن به جزئیات، از نظر جزئیات و ظرافت غنی‌تر بود. سباستین و تیم باید برای داشتن آن گفتگو، احساس اطمینان از عملکرد با شفافیت و اعتماد می‌کردند. به همین دلیل است که این کتاب در مورد روانشناسی رهبری بسیار مهم است.

سباستین همچنین قدرت «باورهای اصلی» را توضیح می‌دهد – باورهای اساسی و عمیقاً ریشه‌دار بلندمدت که نحوه دیدگاه یک فرد و یک سازمان به جهان و نحوه تفکر آنها در مورد تجارت را شکل می‌دهد. پدربزرگم یک کارگاه کوچک جوشکاری و ماشین‌کاری را در سال ۱۹۳۷، درست در خارج از واشنگتن دی سی، در حومه مریلند تأسیس کرد. در سنین پایین، من دیدگاهی نسبت به معنای اداره یک کسب و کار داشتم – نه بخشی از یک کسب و کار، بلکه کل آن. من آموختم که برای موفقیت در طول زمان، گوش دادن به نیازهای مشتریان از شما چه چیزی می‌طلبد، که تنها راه موفقیت در طول زمان است. تا به امروز، دفتر حقوق و دستمزد پدربزرگم را نگه داشته‌ام تا باور اصلی خودم را به یاد بیاورم – اینکه ما وجود داریم تا افراد واقعی که در آن لیست حقوق و دستمزد هستند بتوانند از مشتریانی که به آنها خدمت می‌کنیم مراقبت کنند. رهبری نیازمند تواضع است. نیازمند اتخاذ تصمیمات دشوار است. همیشه به یاد داشته باشید که چرا شرکت شما در وهله اول وجود دارد. این شرکت برای تقویت نفس شما وجود ندارد.

بازی ذهنی

در ۱۴ اکتبر ۲۰۱۲، چتر باز اتریشی، فلیکس باومگارتنر، از یک کپسول فضایی در ارتفاع ۲۴ مایلی از سطح زمین پرید تا اولین چتربازی باشد که دیوار صوتی را می‌شکند و به حداکثر



سرعت ۸۴۳ مایل در ساعت می‌رسد. درست خواندید: او از فضا پرید. یک واقعیت کمتر شناخته شده این است که یک روانشناس باومگارتنر را مربیگری می‌کرد. روانشناس او، مایکل ژروایس، گفت: «در سطوح بالای ورزش، بازی بالاتر از شانه‌ها انجام می‌شود. حاشیه‌های نازک بین پیروزی و شکست اغلب به این بستگی دارد که یک ورزشکار چقدر در استفاده از ذهن خود ماهر است.» سباستین به شما کمک می‌کند تا علم و عمل روانشناسی را برای شکوفایی آزاد کنید. تجارت تفاوت چندان با ورزش ندارد. برای اینکه یک رهبر نخبه باشید، به یاد داشته باشید که بازی بالاتر از شانه‌ها انجام می‌شود. تمام این کتاب در مورد همین موضوع است.

اچ. لارنس کالپ جونیور

بهار ۲۰۲۵



مقدمه

چند هفته پیش از آنکه کار روی این کتاب را شروع کنم، در محل کارم دچار مشکل شده بودم. اکنون که با نگاهی به گذشته و با بصیرت بیشتری به آن مسائل می‌نگرم، متوجه می‌شوم که مشکلاتم چندان غیرعادی نبودند. با این حال، در آن زمان، آن‌ها بر سلامت روانم تأثیر گذاشته، به ذهنم راه یافته و کیفیت خوابم را مختل کرده بودند.

این موضوعی رایج است، مگر نه؟ در غبار زندگی روزمره، چالش‌هایمان بدتر از آن چیزی به نظر می‌رسند که چند ماه یا چند سال بعد به آن‌ها نگاه می‌کنیم. همسرم، آن، متوجه استرس من شده بود.

او گفت: «به کاری برایش بکن!»

متوجه شدم که او این موضوع را رها نخواهد کرد، بنابراین از او مشورت خواستم. روانشناسان ورزشی به ورزشکاران نخبه کمک می‌کنند تا با استرس عملکرد مقابله کنند و در زمینه مربیگری و پویایی تیم متخصص هستند.

یکی از آن‌ها را در نزدیکی پیدا کردم. آیا او می‌توانست در شغل من به عنوان یک رهبر به من کمک کند؟

همین که وارد دفترش شدم، دیدگاهم نسبت به رهبری برای همیشه تغییر کرد.

درباره من

اما ابتدا اجازه دهید به انگیزه دیگری برای نوشتن این کتاب اعتراف کنم. من به نوشتن اعتیاد دارم. اگر مدتی ننویسم (همانند زمانی که ورزش نمی‌کنم) بی‌قرار می‌شوم. نوشتن ذهن و روحم را آرام می‌کند. من این اعتیاد را تحت کنترل داشته‌ام—هرگز آنقدر با شغل روزانه‌ام تداخل نداشته است. در واقع، تقریباً همیشه نوشتن را بخشی از کارم قرار داده‌ام. برای معرفی خودم، من در استان فرانسوی زبان کبک، کانادا بزرگ شدم. مدرک کارشناسی ارشد علوم مالی را دریافت کرده و عنوان تحلیلگر خبره مالی (CFA) را کسب کردم. کار خود را در ایالات متحده به عنوان یک مهاجر کانادایی که به سختی می‌توانست انگلیسی صحبت کند، آغاز کردم. خوش شانس بودم که یک دوره کارآموزی بدون حقوق در استیت استریت در بوستون، ماساچوست به دست آوردم. بقیه داستان من یک رویای آمریکایی بوده است.

در استیت استریت، من جوانترین معاون ارشدی شدم که در تاریخ بیش از ۲۰۰ ساله این شرکت به این سمت منصوب شد. بعداً، در پیمکو (PIMCO)، به طور مشترک یک ابتکار تحول‌آفرین را برای ایجاد یک تجارت جهانی راهکارهای سرمایه‌گذاری رهبری کردم. در نه سال گذشته، بخشی را رهبری کرده‌ام که مسئول مدیریت پرتفویهای چند دارایی (آن‌هایی که سهام و اوراق قرضه را ترکیب می‌کنند) در تی.رو پرایس (T. Rowe Price) بوده است. ما محصولات جدیدی را عرضه کرده و به بازارهای جدید، از جمله بریتانیا، چین، هنگ کنگ، سنگاپور و استرالیا گسترش یافته‌ایم. تجارت ما به طور قابل توجهی رشد کرده است.

پدرم، استاد بازنشسته مالی، وقتی فهمید که من در حال نوشتن کتابی در مورد روانشناسی رهبری هستم، متعجب شد.

او گفت: «باید در حوزه خودت بمانی—یک کتاب مالی دیگر بنویس.»

وقتی متوجه شد که من جدی هستم، با لحنی پرسشی گفت: «الان تو منابع انسانی کار می‌کنی؟»

منظورش از منابع انسانی، بخش مربوط به امور کارکنان بود.

او بیش از دو دهه تجربه رهبری من را نادیده می‌گرفت. برخلاف اکثر نویسندگان خودیاری، من در این زمینه تجربه عملی دارم. من به نوشتن معتاد هستم، اما یک "نویسنده" نیستم. شغل من رهبری یک کسب و کار است. شما این کتاب را برای خودسازی می‌خوانید. من آن را به همین دلیل نوشتم.

تلنگر آنه، که از من خواست با استرسم مقابله کنم، مرا بر آن داشت تا با روانشناس ورزشی ملاقات کنم. داستانی که او در اولین گفتگوی ما برایم تعریف کرد، جرقه‌ای بود که این پروژه را آغاز کرد. این داستان مرا در مسیر کشف قرار داد. چهار سال را صرف تحقیق در مورد روش‌های جدید کاربرد روانشناسی در رهبری کردم. صدها کتاب و مقاله در زمینه روانشناسی علمی را مطالعه کردم.

آنچه آموختم زندگی‌ام را تغییر داد و ارزش به اشتراک گذاشتن با جهان را داشت. من در محل کارم رهبر بهتری شدم، خرد کسب کردم و در تمام جنبه‌های زندگی‌ام تاب‌آوری پیدا کردم.

اما طبق نظر پدرم، من از آموزش رسمی خود خارج شدم. من مدرک دکترا در روانشناسی ندارم. تعداد شرم‌آوری از نمایندگان ادبی به همین دلیل از نمایندگی من خودداری کردند. (فکر می‌کردم مدیریت پول خشن‌ترین صنعت است... تا اینکه با نشر کتاب آشنا شدم.)

با این حال، تعداد شگفت‌انگیزی از پیشرفت‌های علمی زمانی رخ می‌دهد که نوآوران از حوزه تخصصی فوری خود خارج می‌شوند. علاوه بر این، تحقیقات روانشناسی از برخی روش‌های آماری مشابهی استفاده می‌کند که من در طول دوران حرفه‌ای خود در اقتصاد کمی و مالی به کار گرفته‌ام.

نکته مهم این است که من از نقش خود در سطح مدیریت ارشد یک شرکت Fortune ۵۰۰ به عنوان آزمایشگاه استفاده کردم و اصولی را برای ارزیابی اثربخشی آن‌ها در دنیای واقعی آزمایش کردم.

در این مسیر، بیش از ۱۵۰ ساعت روانشناس ورزشی را به عنوان مشاور استخدام کردم. برای روشن شدن موضوع، این کتاب پروژه من است. محتوای آن متعلق به خودم است. اما می‌خواستم مطمئن شوم که هیچ یک از تحقیقات در زمینه روانشناسی، به ویژه در زمینه‌هایی که ممکن است اولین کسی باشم که مدل‌های خاصی را در رهبری به کار می‌گیرد، اشتباه تفسیر نکرده‌ام. بنابراین، روانشناس ورزشی به داور علمی این کتاب تبدیل شد. و بله، او دارای مدرک دکترا در روانشناسی است. بیایید با او آشنا شویم.

داستان پیدایش این کتاب

به نظر می‌رسد دکتر دانیل ام. زیمت در دهه پنجاه زندگی خود باشد. با اندامی ورزیده، ریشی مرتب دارد. آیا همه روانشناسان مرد معتبر ریش ندارند؟ او رفتاری آرام و با پشت صاف دارد، رفتاری که نشان از تسلط بر خودانضباطی دارد. به نظر می‌رسد با خود و جهان در صلح است. ظاهرش فریاد حرفه‌ای بودن می‌زند. به جز یک چیز: کفش‌های تنیس سفید و خنده‌دارش.

دقیق‌تر بگوییم، این‌ها کفش‌های هندبال هستند. منظورم از هندبال، ورزشی است که شبیه اسکواش است اما با دست بازی می‌شود. زیمت ۳۸ عنوان قهرمانی ملی دارد. او نزدیک محل زندگی من در مرلیند مستقر است. او یک متخصص در مشاوره عملکرد ذهنی است و با بازیکنان حرفه‌ای فوتبال، ورزشکاران المپیک و بازیکنان NFL کار کرده است.

اولین باری که همدیگر را ملاقات کردیم، او داستان بهترین مسابقه هندبال خود را برایم

تعریف کرد.

تا زمان مسابقات قهرمانی ملی سه دیواره سال ۱۹۹۷، او هشت بار به کندال لوئیس، یک هندبالیست حرفه‌ای رده‌بندی شده، باخته بود. زیمت گفت: «اگر ما را کنار هم می‌دیدید، نتایج تعجب‌آور نبود. کندال شبیه یک بازیکن تایت اند NFL بود. من لاغر و چابک هستم.» این مسابقه ساعت پنج بعدازظهر شنبه آغاز شد. تا آن زمان، بسیاری از شرکت‌کنندگان حذف شده و به جاذبه دوم مسابقات، یعنی کامیون رفته بودند.

بازی اول همانند بسیاری از بازی‌های دیگر بین این دو بازیکن پیش رفت. زیمت امتیازات ساده و مطمئن می‌گرفت، در حالی که کندال ضربات تماشایی می‌زد.

اما به طور غیرمنتظره، زیمت پس از یک ساعت بازی با نتیجه ۲۱-۲۰ به پیروزی رسید. لوئیس در بازی دوم ریتم خود را پیدا کرد و با نتیجه ۲۱-۷ پیروز شد و بازی را به تای بریک کشاند.

هوا رو به تاریکی می‌رفت. وقتی بازیکنان برای بازی نهایی ۱۱ امتیازی وارد زمین شدند، جمعیت زیادی حضور داشتند.

همزمان با گذشتن بازیکنان از دومین ساعت بازی طاقت‌فرسا، چراغ‌های محل برگزاری روشن شد. جمعیت بیشتر شد. تماشاگران آنقدر پرسر و صدا شدند که مدیر مسابقات، بازی‌های زمین‌های مجاور را متوقف کرد. آن تماشاگران به کسانی که قبلاً این مسابقه باورنکردنی را تماشا می‌کردند، اضافه شدند.

کندال برای چهارمین بار برای کسب امتیاز پیروزی سرویس زد. او که می‌خواست چیز جدیدی را امتحان کند، یک سرویس از بالای سر زد.

برگشت زیمت ضعیف و کوتاه بود، فرصتی عالی برای لوئیس تا یک ضربه کوتاه و تمام‌کننده بزند.

بیش از بیست سال بعد، در حالی که در دفترش نشسته‌ایم، زیمت آنچه را که بعداً اتفاق

افتاد، گویی همین دیروز بوده، به یاد می‌آورد:

من عمیقاً از چاه تهی شده قوتم نیرو گرفتم و با تمام سرعتم به جلوی زمین دویدم، جایی که ضربه پایانی کندال به نظر می‌رسید آهسته به زمین می‌نشیند. با تمام سرعت و کشش، توپ را در یک اینچی زمین گرفتم و یک ضربه بی‌نقص زدم—یک ضربه کوتاه و صاف. برای کاهش سرعت، روی بتن غلتیدم. در حالی که روی زانوهایم بودم، هر دو دستم را پشت کردم و با تمام قدرت فریاد زدم. غرش جمعیت آنقدر بلند بود که صدای خودم را نمی‌شنیدم.

صدایش می‌لرزید. قسم می‌خورم چشمانش نمناک شده است. اما آنچه بعداً اتفاق می‌افتد کمی عجیب است. او بقیه داستان را بی‌تفاوت تعریف می‌کند. او ۹-۱۰ عقب بود و در سرویس بعدی خود امتیازی کسب نکرد. سپس، کندال یک ایس زد.

پرسیدم: «صبر کن، تو باختی؟ چطور آن 'بهترین لحظه' تو بود؟ تمام برده‌هایت چی؟»
چطور یک ورزشکار در سطح جهانی می‌تواند از شکست خوشحال باشد؟ زیمت منطق خود را توضیح می‌دهد: «اهداف قابل اندازه‌گیری می‌توانند مانع خودانگیختگی شوند. کسانی که به تسلط—نه به تابلوی امتیازات—تمرکز می‌کنند، در درازمدت بزرگترین برندگان هستند. آن بار، من با تمام توانایی‌هایم بازی کردم.»

این مسابقه زیمت را تغییر داد. از آن به بعد، او می‌دانست که جایگاهش در میان بهترین‌های این رشته است.

او به من می‌گوید: «هر پیروزی بر شانه‌های آن مسابقه استوار است. آن مسابقه، آن امتیاز و آن باخت، کیفیت من را به عنوان یک بازیکن، یک رقیب و یک شخص تثبیت کرد و آن را مهم‌ترین لحظه دوران حرفه‌ای من به عنوان یک ورزشکار ساخت.»

آیا تا به حال کسی را ملاقات کرده‌اید که شکست را بالاتر از پیروزی بداند؟ زیمت ۳۸

عنوان قهرمانی ملی کسب کرده است، اما او بیشتر به این مسابقه‌ای که باخته افتخار می‌کند.

نظریه او برای من یک مکاشفه بود. از خودم پرسیدم: اگر رهبران بتوانند ذهنیت مشابهی را توسعه داده و آن را در سازمان‌های خود به کار گیرند، چه می‌شود؟
وظیفه یک رهبر الهام بخشیدن به دیگران است، بنابراین ممکن است تعجب کنید که چرا من با داستانی در مورد یک مسابقه تک نفره هندبال شروع می‌کنم. روانشناسی رهبری مستلزم آن است که خودتان را بشناسید تا بتوانید دیگران را درک کنید. این در مورد همدلی، رهبری با مثال و تاب‌آوری شخصی است. شما قبل از کمک به دیگران، ماسک اکسیژن خود را می‌زنید.

بسیاری از درس‌های این تصویر از ذهنیت زیمت در روانشناسی رهبری کاربرد دارد. مهم‌ترین نکته این است که انگیزه درونی در جایی عمیق‌تر از سطح اهداف قابل اندازه‌گیری یافت می‌شود. انگیزه درونی فراتر از تابلوی امتیازات است.

البته، او عاشق پیروزی است، اما زیمت موفقیت را تنها به شیوه‌ای تعریف می‌کند که یک روانشناس ورزشی می‌تواند، با تمرکز بر تسلط بر نفس، اهمیت روابط و جامعه («غرش جمعیت آنقدر بلند بود که صدای خودم را نمی‌شنیدم»)، معنای ورزش به عنوان یک شایسته‌سالاری و تعامل و غرقگی. برای او، تمام این مفاهیم در آن روز در زمین بازی به هم پیوستند. این کتاب به شما می‌آموزد که چگونه آن‌ها در اصول رهبری جاودانه به هم می‌پیوندند.

پژوهش

روانشناسی شاخه‌های متعددی دارد. شاخه بالینی شناخته شده آن به بیماری‌های روانی مانند افسردگی و اضطراب شدید می‌پردازد. مسائل بالینی خارج از محدوده این کتاب هستند.

جنبه مثبت روانشناسی در فرهنگ ما آنطور که باید قدردانی نمی‌شود. مارتین سلیگمن، روانشناس برجسته دانشگاهی، استدلال می‌کند که روانشناسی می‌تواند به افراد کمک کند تا در تمام زمینه‌های زندگی شکوفا شوند. او در مصاحبه‌ای با لس‌آنجلس تایمز گفت: «روانشناسی بسیار بزرگتر از صرفاً پزشکی یا رفع مشکلات ناسالم است. این در مورد آموزش، کار، ازدواج—حتی در مورد ورزش است. آنچه من می‌خواهم ببینم این است که روانشناسان برای کمک به افراد در ساختن نقاط قوت در تمام این زمینه‌ها تلاش می‌کنند.»

طی دهه‌ها تحقیق علمی، دانشگاهیانی که به مطالعه ذهن انسان پرداخته‌اند، گنجینه‌ای از بینش‌های مربوط به بهزیستی و عملکرد بالا را منتشر کرده‌اند. این تحقیق در سال‌های اخیر سرعت گرفته است.

علاوه بر روانشناسی ورزشی، دو شاخه دیگر که بینش‌های رهبری دست‌نخورده‌ای را ارائه می‌دهند، روانشناسی مثبت و روانشناسی شخصیت هستند. وجه مشترک این شاخه‌ها این است که آن‌ها بر مسائل بالینی متمرکز نیستند. بلکه:

- روانشناسی مثبت به مطالعه عواملی می‌پردازد که باعث شکوفایی افراد می‌شوند—آن را به عنوان علم شادی بلندمدت در نظر بگیرید.
- روانشناسی ورزشی بر بازی ذهنی عملکرد بالا برای افراد و تیم‌ها تمرکز دارد. این شاخه در چندین زمینه با روانشناسی مثبت همپوشانی دارد.
- روانشناسی شخصیت صفات مشترکی را تعریف می‌کند که به ما کمک می‌کند رفتار افراد را درک کرده و گاهی پیش‌بینی کنیم.

در سال ۲۰۲۲، ۴۹۱ مقاله تحقیقاتی دانشگاهی با عنوان «روانشناسی مثبت» منتشر شد، در مقایسه با ۴۲۸ مقاله با عنوان «روانشناسی بالینی». نشریات مختلف، از مقالات علمی گرفته تا وبلاگ‌ها، اهمیت روابط و معنا در زندگی افراد را ستوده‌اند.

با این حال، برای به کارگیری روانشناسی مثبت در بازتعریف نحوه رهبری کسب و کارها و سایر سازمان‌ها، کارهای بیشتری باید انجام شود. من ابزارهایی را در اختیار شما قرار خواهم داد تا از علم شکوفایی استفاده کنید. شما یاد خواهید گرفت که چگونه بر روابط و معنا تأکید کنید تا عملکرد سازمانی را به حداکثر برسانید.

همین داستان برای آخرین تحقیقات در زمینه روانشناسی ورزشی نیز صادق است که سرشار از کاربردهای رهبری است. تعداد فزاینده‌ای از ورزشکاران برتر و رهبران تجاری با روانشناسان ورزشی کار می‌کنند. مهارت‌های ذهنی برای عملکرد اوج حیاتی هستند و قابل آموزش هستند.

راز روانشناسی ورزشی این نیست که چگونه برنده شویم. بلکه در مورد باختن است! در مورد چگونگی به حداکثر رساندن یادگیری و ایجاد تاب‌آوری ذهنی از شکست‌ها است. راجر فدرر، اسطوره تنیس، در مراسم فارغ‌التحصیلی سال ۲۰۲۴ کالج دارتموث اینگونه گفت:

در ۱۵۲۶ مسابقه انفرادی که در دوران حرفه‌ای خود بازی کردم، تقریباً در ۸۰ درصد آن‌ها پیروز شدم. حالا، یک سوال از همه شما دارم... به نظر شما چه درصدی از امتیازات را در آن مسابقات برده‌ام؟ فقط ۵۴ درصد. به عبارت دیگر، حتی برترین بازیکنان تنیس به سختی بیش از نیمی از امتیازاتی را که بازی می‌کنند، می‌برند... حقیقت این است که در هر بازی که در زندگی انجام می‌دهید، گاهی اوقات شکست خواهید خورد. یک امتیاز، یک مسابقه، یک فصل، یک شغل، این یک ترن هوایی با فراز و نشیب‌های فراوان است... شما می‌خواهید در غلبه بر لحظات سخت استاد شوید. به نظر من این نشانه یک قهرمان است.

هر رهبری می‌داند که نمی‌تواند همیشه برنده شود. در صنعت من، مدیران سرمایه به خوبی آگاه هستند که چیزی به نام گوی بلورین وجود ندارد. برخی از سرمایه‌گذاری‌های

آن‌ها ضرر خواهند کرد. در سال ۲۰۲۱، زمانی که نیکولای تانگن، مدیر صندوق‌های پوشش ریسک، به عنوان مدیرعامل صندوق ثروت دولتی نروژ منصوب شد—و مسئولیت نظارت بر بزرگترین سبد سرمایه‌گذاری جهان به ارزش ۱٫۳ تریلیون دلار را بر عهده گرفت—یکی از اولین اقدامات او استخدام یک روانشناس ورزشی به عنوان عضو تمام وقت تیمش بود.

روانشناسی شخصیت نیز مجموعه ابزارهای قدرتمندی را برای بهبود عملکرد رهبری ارائه می‌دهد. کتاب "سکوت؛ قدرت درونگراها در دنیایی که نمی‌تواند از حرف زدن دست بکشد" نوشته سوزان کین، علاقه جامعه تجاری به روانشناسی شخصیت را برانگیخت. کین قدرت درونگراها (از ویژگی شخصیتی برونگرایی) را می‌ستاید. با این حال، چهار ویژگی به همان اندازه مهم هنوز در عمل رهبری مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. تحقیقات در روانشناسی تنها در دو سال گذشته ۸۸ مقاله جدید در مورد این ویژگی‌های شخصیتی (از جمله برونگرایی) منتشر کرده است. کین دری را به سوی کاربرد روانشناسی شخصیت در رهبری گشود. من قصد دارم راه او را دنبال کنم.

در اینجا مقدمه‌ای بر مدل‌های کلیدی شناخته‌شده و کمتر شناخته‌شده در روانشناسی مبتنی بر تحقیق آورده شده است که ما آن‌ها را بررسی خواهیم کرد:

- PERMA: مدلی از روانشناسی مثبت که توسط مارتین سلیگمن توسعه یافته است. "P" مخفف احساسات مثبت است. چهار حرف باقیمانده فرمول بهزیستی بلندمدت در نظر گرفته می‌شوند: "E" مخفف تعامل، "R" مخفف روابط، "M" مخفف معنا و "A" مخفف دستاورد است.
- باورهای اصلی: فیلترهایی که از طریق آن‌ها جهان را تفسیر می‌کنید. باورهای اصلی فرضیات پیش فرض شما هستند. آن‌ها نحوه واکنش شما به چالش‌ها و فرصت‌ها را هدایت می‌کنند. آن‌ها معمولاً در اوایل زندگی شکل می‌گیرند، اما

می‌توانند تکامل یابند. شرکت‌ها نیز باورهای اصلی دارند که گاهی اوقات ارزش‌ها یا عبارات "ما معتقدیم" نامیده می‌شوند.

- قانون یا منحنی‌های یرکس-دادسن: مدلی که در روانشناسی ورزشی (و محبوب) برای ترسیم رابطه بین عملکرد و میزان برانگیختگی (فعال‌سازی) یا استرس شما استفاده می‌شود. این قانون فرض می‌کند که عملکرد با افزایش استرس افزایش می‌یابد، اما تا یک نقطه بهینه، پس از آن اضطراب به عملکرد آسیب می‌رساند.
- نظریه کنترل: نظریه‌ای که در ابتدا برای کاربردهای علمی و مهندسی توسعه یافت و در روانشناسی علمی برای توضیح چگونگی تفسیر جهان اطراف، جداسازی سیگنال از نویز، اتخاذ تصمیمات چند دوره‌ای و سازگاری با شکست‌ها و بازخوردها استفاده شده است.
- پنج عامل بزرگ: یک مدل محبوب در روانشناسی شخصیت که به دنبال توضیح چگونگی رفتار معمول افراد بر اساس پنج ویژگی است: برونگرایی، توافق‌پذیری، روان‌رنجوری، گشودگی و وظیفه‌شناسی. این ویژگی‌ها اثری و اکتسابی هستند و پیامدهای عمده‌ای برای همکاری در محیط کار دارند.

اصول

من ترجیح می‌دهم اصول این کتاب را به جای جدید یا بدیع، جاودانه توصیف کنم. همان ایده‌هایی که در کتاب‌های رهبری مدرن ارائه می‌شوند، در نوشته‌های فلاسفه، شخصیت‌های مذهبی مشهور و پیامبران در طول تاریخ یافت می‌شوند. رهبری جاودانه است. انسان‌ها از زمانی که خود را در گروه‌ها سازماندهی کرده‌ایم، رهبرانی را تعیین کرده‌اند. بهترین رهبران همواره تاب‌آوری شخصی نشان داده‌اند، برای بلندمدت برنامه‌ریزی کرده‌اند، اهداف معنادار را دنبال کرده‌اند، سیگنال را از نویز جدا کرده‌اند و

شخصیت‌ها را درک کرده‌اند.

علاوه بر مثال‌ها و کاربردهای جدید، من ارتباطات جدیدی با آخرین تحقیقات در روانشناسی برقرار خواهم کرد. تا آنجا که من می‌دانم، این اولین کتابی است که تحقیقات در مورد این مدل‌ها را به اصول ساده برای رهبری تقطیر می‌کند—به عنوان مثال، استفاده از PERMA برای تعیین اهداف شخصی و سازمانی، استفاده از یرکس-دادسن برای بهینه‌سازی استرس سازمانی و به کارگیری قدرت کامل روانشناسی شخصیت در محیط کار.

ما بین خودسازی و رهبری در نوسان خواهیم بود. خواهیم پرسید: این اصل برای شما به عنوان یک فرد و یک رهبر چه معنایی دارد؟

این اصول دیدگاه تازه‌ای در مورد تعیین اهداف، اجرای آن‌ها، رهبری (و شناخت) افراد و مدیریت استرس به شما خواهند داد.

هر اصل نشان‌دهنده یک لحظه "آها!" است که در آن تجربه دنیای واقعی خود را با روانشناسی علمی مرتبط کردم. برخی از آن‌ها غیرمعمول و خلاف شهود هستند، از جمله:

- در اورست نمیر—مراقب عوارض جانبی اهداف قابل اندازه‌گیری باشید
- بچه‌های با استعداد را نادیده بگیرید—زیاد روی برنده شدن تمرکز نکنید
- به مرگ فکر کنید—همیشه از اهدافتان به عقب برگردید
- یاد بگیرید که نگران بودن را دوست داشته باشید—از جنبه مثبت روان‌رنجوری استفاده کنید
- گاهی اوقات ناخوشایند باشید—کسب و کارتان را مانند یک دموکراسی اداره نکنید

برخی از اصول ممکن است متناقض به نظر برسند زیرا برای چالش‌های رهبری مختلف اعمال می‌شوند. من شما را تشویق خواهم کرد که به جای برنده شدن، بر تسلط تمرکز

کنید و از قدرت رقابت و مقایسه اجتماعی استفاده کنید. از شما خواهم خواست که صبر استراتژیک داشته باشید و بازخورد و تعدیلات مکرر را بپذیرید. من این تناقضات را با توضیح اینکه چه زمانی باید هر اصل را به کار ببرید، حل خواهم کرد.

و برخلاف کتاب‌های خودیاری سنتی، من به هشدارهای پشت این تحقیقات خواهم پرداخت. به شعور شما توهین نخواهم کرد. تحقیقات در روانشناسی همچنان در جهت‌های جذاب در حال تکامل است. ذهن انسان هنوز تا حد زیادی یک راز است.

یک وعده دیگر: ما مطالب زیادی را پوشش خواهیم داد. هایلایت‌های خود را آماده کنید. به جای تکرار یک ایده به صورت ملال‌آور—کاری که امروزه کتاب‌های خودیاری و رهبری تمایل به انجام آن دارند—ما طیف وسیعی از داستان‌ها، تحقیقات و توصیه‌ها را در موضوع گسترده روانشناسی رهبری پوشش خواهیم داد.

در این مسیر، دیدگاه خود را در مورد ارتباط جف بزوس، ایلان ماسک، گروه متالیکا، اسنوپ داگ، موش‌های رقصنده ژاپنی و برنامه‌های تلویزیونی مانند بازی تاج و تخت و جانشینی با روانشناسی رهبری به اشتراک خواهم گذاشت. حتی با یک پیرانای انسانی استروئیدی نیز ملاقات خواهیم کرد.

بیایید با اهداف شروع کنیم. کمریندهایتان را ببندید!



بخش اول

تعیین اهداف بلندمدت

دوستانم جان سه دهه از زندگی خود را صرف اداره یک بنیاد خیریه در بالتیمور کرد و به کاهش فقر کمک نمود.

روزی، در حالی که در آشپزخانه‌اش مشغول خوردن غلات بود، فرشته‌ای بر او ظاهر شد. فرشته برای تشکر از سخاوت او گفت: «من می‌توانم یکی از سه هدیه زیر را به تو بدهم: زیبایی بی‌نهایت، حکمت بی‌نهایت یا ثروت بی‌نهایت. یکی را انتخاب کن.» (اینجا باید اعتراف کنم که این یک داستان واقعی نیست.)

شما کدام یک را انتخاب می‌کردید؟ زیبایی بی‌نهایت بی‌هدف به نظر می‌رسد. اما برای بیشتر مردم، انتخاب بین حکمت و ثروت ممکن است دشوارتر باشد. جان حکمت را انتخاب کرد.

به زودی، خبر رسید که برای اولین بار در تاریخ، کسی به حکمت بی‌نهایت دست یافته است. رسانه‌ها دیوانه شدند. همه می‌خواستند بدانند جان چه خواهد گفت. فشار آنقدر شدید شد که او تصمیم گرفت یک کنفرانس مطبوعاتی برگزار کند.

در حالی که میکروفون‌ها روبروی صورتش قرار داشتند و فلاش دوربین‌ها می‌زدند و صدا

می‌دادند، جان به مخاطبانش نگاه کرد. اتاق ساکت شد. دنیا ساکت شد. چه تعلیق طاقت‌فرسایی! جان چه می‌خواست بگوید؟ بشریت از مردی با حکمت بی‌نهایت چه می‌آموخت؟ مطمئناً، تمدن در شرف تغییر بود.

جان گفت: «باید پول را می‌گرفتم.»

برای انتخاب مؤثر در این وضعیت، جان—یا هر کس دیگری—باید در مورد اهداف بلندمدت خود شفافیت داشته باشد. پیگیری ثروت، به ویژه برای ارتقا از سطح فقر، هیچ اشکالی ندارد. اما وقتی صحبت از بهزیستی بلندمدت به میان می‌آید، داشتن پول زیاد—حتی مقدار بی‌نهایت—بسیار بیش از حد ارزش‌گذاری شده است.

اصول بخش اول از روانشناسی مثبت—علم خوشبختی—برای کمک به شما در تعیین اهداف استفاده می‌کنند. من از شما می‌خواهم که بلندمدت فکر کنید و سازمان خود را با چیزی فراتر از شعارهای ماموریت پیش پا افتاده الهام بخشید.

ماموریت زندگی شما چیست؟ چه چیزی واقعاً برای شما و افراد سازمانتان اهمیت دارد؟

شنیده‌اید که مشارکت کارکنان، فرهنگ و معنا مهم هستند. "با چرا شروع کنید!" به یک کلیشه شرکتی تبدیل شده است. اما توصیه‌های عملی در مورد چگونگی شروع با چرا کم بوده است. چگونه این مفاهیم را در اهداف و رویه‌هایی که موفقیت را به پیش می‌برند، ادغام می‌کنید؟ و آخرین تحقیقات در مورد خوشبختی چه چیزی را نشان می‌دهد؟ بخش اول به این سوالات پاسخ می‌دهد، با چیزی در مورد رولت روسی شروع می‌شود.

اصل اول: در اورست نمیر—مراقب عوارض جانبی اهداف قابل اندازه‌گیری باشید

موفق‌ترین افراد مستقیماً به دنبال مفاهیم مرسوم موفقیت نیستند. آن‌ها به دلیل تمایل درونی خود به کنترل زندگی‌شان، یادگیری در مورد جهان و انجام کاری ماندگار، سخت تلاش می‌کنند و در برابر مشکلات پایداری نشان می‌دهند.

- دانیل اچ. پینک، نویسنده پرفروش

اجازه دهید یک سوال ناراحت‌کننده از شما بپرسم: چه چیزی باعث می‌شود کسی شما را متقاعد کند که اسلحه را روی سرتان بگذارد و رولت روسی بازی کنید؟ فرض کنید اسلحه فرضی صد خانه داشته باشد و با چهار گلوله پر شده باشد. شما چهار درصد شانس مرگ دارید. پاداش چقدر باید بزرگ باشد تا شما محفظه را بچرخانید و ماشه را بکشید؟ آیا این کار را برای یک میلیون دلار انجام می‌دهید؟ ده میلیون؟ صد میلیون؟

کلیک!

در ۱۰ مه ۲۰۲۳، پیترو سوارت یک پیام امیدوارکننده در اینستاگرام خود منتشر کرد. این متخصص بیهوشی ۶۳ ساله کانادایی از نه سالگی آرزوی رسیدن به قله اورست را داشت. او نوشت: «مرحله تعیین‌کننده سفر اکتشافی ما نزدیک می‌شود.» شش روز بعد، عکسی از آبشار یخی خومبو در ارتفاع ۱۷۹۹۹ فوتی از سطح دریا منتشر کرد. او نوشت: «روز عالی.» صعود او به خوبی پیش می‌رفت.

و بعد دیگر پیش رفت.

در روز صعود به قله، سوارت بیمار شد. او تصمیم گرفت از رویای مادام‌العمر خود برای رسیدن به بالای جهان صرف نظر کند. او در ارتفاع بسیار بالایی قرار داشت که هلیکوپترها نمی‌توانستند به او برسند. او در اصطلاح «منطقه مرگ» اورست بود. در آنجا، اکسیژن آنقدر کم است که هیچ کس نمی‌تواند برای مدت طولانی زنده بماند. سوارت با فوریت نیاز داشت تا ۱٫۲ مایل در مسیر شیب‌دار و یخی از کمپ چهار به کمپ دو پیاده‌روی کند.

در راه پایین آمدن، او درگذشت. طبق بیانیه یکی از همکارانش، علت مرگ یک «حادثه تنفسی نامشخص» با علائمی سازگار با «ادم ریوی ناشی از ارتفاع بالا» بود.

فصل بهار ۲۰۲۳ اورست مرگبارترین فصل در تاریخ بود. اگر پنج کوهنورد مفقود شده‌ای را که گمان می‌رود مرده باشند نیز در نظر بگیریم، آمار تلفات به ۱۷ نفر می‌رسد. با این حال،

هیچ زلزله بزرگی یا رویدادهای شدید آب و هوایی رخ نداد. کارشناسان و مقامات نیالی عوامل زیادی را مقصر می‌دانند، از جمله اشتباهات کوهنوردان، راهنماهای بی‌تجربه، ازدحام و تغییرات آب و هوایی. بیشتر مرگ‌های اورست قابل پیش‌بینی یا پیشگیری نیستند. بیماری ارتفاع سوارت ناگهانی و غیرمنتظره بود.

واقعیت این است که صعود به اورست اصلاً یک ایده مرگبار است. اگر به قله اورست رسیده‌اید، من شما را تحسین و احترام می‌کنم. در عین حال، اجازه دهید از شما بپرسم: چرا؟

منظورم این است که منطقه‌ای به نام منطقه مرگ وجود دارد. شما برای رسیدن به قله از روی اجساد یخ‌زده عبور می‌کنید. من دوست دارم فکر کنم که حس ماجراجویی دارم. با این حال، برایم سخت است که بفهمم چرا هر فرد عاقلی بخواهد به اورست صعود کند—چه رسد به اینکه ۲۸ بار به قله برسد، همانطور که دارنده رکورد جهانی، کامی ریتا شریا، انجام داده است. در ۳۰ سال گذشته، چهار نفر از هر ۱۰۰ کوهنوردی که به قله رسیده‌اند، جان خود را از دست داده‌اند—از این رو سوال رولت روسی من در ابتدای فصل.

رسیدن به قله اورست ممکن است یک هدف مقاومت‌ناپذیر باشد زیرا یک دستاورد چالش‌برانگیز و معتبر است. مهم‌تر از هر چیز دیگر، این یک هدف کاملاً مشخص و قابل اندازه‌گیری است. شما یا به قله می‌رسید یا نمی‌رسید. این قابلیت اندازه‌گیری می‌تواند مهم‌ترین عاملی باشد که به مرگ و میر در این کوه کمک می‌کند.

این موضوع چه ارتباطی با رهبری دارد؟ وظیفه رهبر تعیین اهداف برای سازمان و افرادش است. هرچه اهداف قابل اندازه‌گیری‌تر باشند، بهتر است.

به عنوان مثال: «در ۱۲ ماه آینده، درآمد در اروپا را ۱۰ درصد افزایش دهید.»

ما چنین اهدافی را برای بخش خود تعیین می‌کنیم. اهداف واضح و مبتنی بر معیارها می‌توانند قدرتمند باشند. آن‌ها به افراد انگیزه می‌دهند، حس مسئولیت‌پذیری ایجاد

می‌کنند و ارزیابی عملکرد را شفاف‌تر می‌سازند. همچنین، تحقیقات نشان می‌دهد که به اشتراک گذاشتن اهداف—و معیارهای مورد استفاده برای اندازه‌گیری پیشرفت در برابر آن‌ها—همکاری را بهبود می‌بخشد. وقتی بدانید دیگران برای دستیابی به چه چیزی تلاش می‌کنند، همکاری آسان‌تر است.

با این حال، مانند دارو، اهداف نیز می‌توانند عوارض جانبی داشته باشند. قابلیت اندازه‌گیری یک ماده فعال قدرتمند است. این امر هدف را مؤثرتر و در عین حال مستعدتر به عوارض جانبی می‌کند.

در یک مقاله تحقیقاتی با عنوان جسورانه «اهداف از کنترل خارج شده»، نویسندگان هشدار می‌دهند که اهداف بد مدیریت شده می‌توانند منجر به «تمرکز محدود که مناطق غیرهدف را نادیده می‌گیرد، افزایش رفتار غیراخلاقی، ترجیحات ریسک تحریف شده، فرسایش فرهنگ سازمانی و کاهش انگیزه درونی» شود.

توصیه‌های سنتی رهبری این عوارض جانبی را به عنوان پاورقی در نظر می‌گیرند. بیشتر رهبران آن‌ها را نادیده می‌گیرند زیرا، مانند بسیاری از جنبه‌های روانشناسی انسان، خلاف شهود هستند.

اصل اول، «در اورست نمیر—مراقب عوارض جانبی اهداف قابل اندازه‌گیری باشید»، به شما کمک می‌کند تا این دام روانشناسی رهبری را مدیریت کنید.

قدرت اهداف قابل اندازه‌گیری

سازمان‌های با عملکرد بالا به طور جدی از اهداف استفاده می‌کنند. افراد، تیم‌ها و حتی کل کشورها با تعیین اهداف و اندازه‌گیری نتایج انگیزه می‌گیرند.

رئیس جمهور جان اف. کندی در سال ۱۹۶۲ گفت: «ما تصمیم گرفتیم به ماه برویم... زیرا این هدف به سازماندهی و اندازه‌گیری بهترین انرژی‌ها و مهارت‌های ما کمک خواهد کرد.» سال‌هاست که من عملکرد کارمندان را بر اساس نتایج در برابر اهداف ارزیابی کرده‌ام.

یک تعریف قوی در ارزیابی‌های عملکرد من این بود که شما «نتیجه‌محور» هستید. منظورم از آن این است که شما بر نتایج تمرکز می‌کنید. اجازه نمی‌دهید عوامل مزاحم در راه شما قرار بگیرند. شما کارها را انجام می‌دهید. به نظر می‌رسد برخی افراد اینگونه ساخته شده‌اند—این ویژگی است که من در افراد با عملکرد بالا مشاهده کرده‌ام.

اهداف قابل اندازه‌گیری زیرمجموعه‌ای از اهداف هستند. در دنیای تجارت داده‌محور امروزی، معیارها ضروری شده‌اند و من به عنوان یک مدیر اجرایی در یک شرکت Fortune ۵۰۰ بدون آن‌ها نمی‌توانستم کار کنم. این معیار می‌تواند پیوسته باشد (سود یک شرکت، نتیجه یک بازی فوتبال، تعداد پوندی که می‌خواهید کم کنید) یا گسسته، یعنی قبول یا رد (ترفیغ گرفتن، رسیدن به قله اورست، فرود آمدن روی ماه).

با این حال، بعداً استدلال خواهم کرد که مهم‌ترین اهداف به راحتی قابل اندازه‌گیری نیستند. این اهداف مربوط به مفاهیم روانشناسی مثبت مانند تعامل، روابط مثبت و معنا هستند. من پیشنهاد خواهم کرد که چگونه این اهداف را برای سازمان خود کارآمد کنید.

در حال حاضر، ما با جنبه‌های منفی خلاف شهود اهداف قابل اندازه‌گیری و نحوه مدیریت آن‌ها شروع می‌کنیم. تحقیقات در روانشناسی سه عارضه جانبی مهم را نشان داده است: کوری ناشی از هدف، کاهش انگیزه درونی و عدم تمایز بین شانس و مهارت. اگر مراقب نباشیم، اگر بیش از حد به قابلیت اندازه‌گیری اهداف پایبند باشیم، با این مشکلات روبرو خواهیم شد.

بیایید هر مشکل را به نوبه خود بررسی کنیم.

کوری ناشی از هدف

کوری ناشی از هدف زمانی اتفاق می‌افتد که شما آنقدر وسواس رسیدن به یک هدف را دارید که عواقب منفی اقدامات خود را نمی‌بینید. شما دید کلی را از دست می‌دهید. مرگ

و میر در کوه اورست نمونه‌ای از کوری ناشی از هدف است که در ادبیات روانشناسی به آن اشاره شده است. کوهنوردان وسواس هدف قابل اندازه‌گیری رسیدن به قله را دارند. آن‌ها ایمنی را قربانی می‌کنند و گاهی در این راه جان خود را از دست می‌دهند.

راه‌های بسیار دیگری وجود دارد که تمرکز بر نتایج منجر به عوارض جانبی نامطلوب می‌شود. برخی افراد تصمیم می‌گیرند قوانین را زیر پا بگذارند. برخی دیگر تعادل کار و زندگی، حتی سلامتی خود را قربانی می‌کنند.

در سال‌های اولیه کارم در امور مالی، در بخش تحقیق و معاملات استیت استریت کار می‌کردم. من یک تیم کوچک را مدیریت می‌کردم که به مشتریان نهادی بزرگ مشاوره تخصیص دارایی ارائه می‌داد. بیشتر اوقات، ما مجبور بودیم اعداد را به سرعت پردازش کنیم و توصیه‌ها را ارائه دهیم زیرا شرکت ما برای برنده شدن در قراردادهای مربوط به تغییر تخصیص پرتفو رقابت می‌کرد. ما اهداف روشنی برای رشد فعالیت‌های خود داشتیم. ما مطالعات، توصیه‌ها و بردهای / باخت‌های قراردادهای معاملاتی را شمارش می‌کردیم. ما کل جهان را پوشش می‌دادیم. صدها مطالعه در هر سال. سرعت کار بالا بود و من آن را دوست داشتم.

اما من دچار کوری ناشی از هدف شدم. از خودم مراقبت نمی‌کردم. مدام در سفر بودم و به اندازه کافی نمی‌خوابیدم. بیشتر اوقات، پس از بیدار شدن، چند دقیقه طول می‌کشید تا به یاد بیاورم در چه منطقه زمانی هستم. اگر یک فروشنده از من می‌خواست با یک یا دو روز اخطار برای ارائه به ژاپن پرواز کنم، خوشحال می‌شدم که این فرصت را غنیمت بشمارم. این حس مهم بودن به من می‌داد. بیشتر وقتم را در جاده می‌گذراندم و بقیه تیم را از راه دور از طریق بلک‌بری (یادتان هست؟) مدیریت می‌کردم.

در مقطعی، دچار سرماخوردگی شدم که یک سال طول کشید. استرس داشتم. خسته بودم. و وقت کافی را با همسرم آن (یک فرشته که همیشه از من حمایت کرده است)

نمی‌گذراندم. مدتی طول کشید، اما در نهایت متوجه شدم که اخلاق کاری دیوانه‌وارم احمقانه بود. کاملاً احمقانه. کمبود خواب سیستم ایمنی بدنم را ضعیف کرد و بهره‌وری‌ام را کاهش داد. من کتاب «چرا می‌خوابیم» نوشته مت واکر را در مورد اثرات نامطلوب کمبود خواب توصیه می‌کنم.

من اغلب افراد با عملکرد بالایی را دیده‌ام که به دلیل تمرکز بر مجموعه محدودی از اهداف قابل اندازه‌گیری به قیمت تعادل کار و زندگی، پتانسیل خود را به حداکثر نمی‌رسانند. بیشتر اوقات، این کوری کامل ناشی از هدف نیست، بلکه یک نقطه کور است. در یک جلسه عمومی، به بخش خود گفتم که تعادل کار و زندگی شما را بهره‌ورتر می‌کند. من قویاً به آن اعتقاد دارم. هر کسی که درگیر تناسب اندام است—چه قدرتی و چه هوازی—می‌داند که دوره‌های استراحت بین دوره‌های تلاش منجر به عملکرد بهتر در طول زمان می‌شود. تعادل کلی کار و زندگی نیز به همین شکل است.

شرکت‌ها نیز می‌توانند از کوری ناشی از هدف رنج ببرند. به کارمندان ولز فارگو فکر کنید که حساب‌های جعلی باز می‌کنند، احتمالاً برای افزایش هدف قابل اندازه‌گیری مربوط به تعداد حساب‌های جدید باز شده. یا فولکس واگن که در اعداد انتشار دی اکسید کربن خود تقلب می‌کند. یا شرکت‌های تجاری و سرمایه‌گذاری که برای افزایش بازده کوتاه‌مدت ریسک بیش از حد می‌پذیرند. مثال‌ها فراوان است.

یکی از قدرتمندترین جنبه‌های روانشناسی رهبری، که از اقتصاد وام گرفته شده است، این است که افراد به انگیزه‌ها پاسخ می‌دهند. به عنوان یک رهبر، باید تیم خود را تشویق کنید تا برای دستیابی به اهداف بلندپروازانه تلاش کنند و به هر وسیله‌ای، انگیزه‌هایی را به آن‌ها پیوند بزنید.

با این حال، شما باید بر دو قانون غیرقابل مذاکره اصرار کنید. اول، هیچ کس نباید هرگز سلامت خود را به خطر بیندازد. در درازمدت، یک تیم از نظر ذهنی و جسمی سالم، هر

رقیب پرکار را شکست خواهد داد. دوم، کاملاً واضح کنید که همه باید از هر منطقه خاکستری اخلاقی کیلومترها دور بمانند.

من مخفف‌ها را دوست ندارم... اما اینجا نمی‌توانم جلوی خودم را بگیرم. برای جلوگیری از کوری ناشی از هدف، اجازه دهید مدل SEE را پیشنهاد کنم:

- سیستماتیک کردن (Systematize): با ایجاد شاخص‌هایی که هنگام خزیدن کوری ناشی از هدف، قرمز می‌شوند، عنصر انسانی را حذف کنید. معیارهای بهزیستی می‌تواند شامل گردش مالی کارکنان، غیبت یا شکایات منابع انسانی باشد. برای اخلاق، هر شرکت بزرگ یک خط گزارشگری تخلف دارد که افراد می‌توانند به طور ناشناس تخلفات را گزارش کنند. شاخص‌های دیگر ممکن است شامل شکایات مشتری یا، برخلاف شهود، عملکرد فوق‌العاده در برابر اهداف قابل اندازه‌گیری باشد (به عملکرد سرمایه‌گذاری برنی مادوف فکر کنید که بیش از حد خوب بود که درست باشد).
- تشویق کردن (Encourage): بیشتر رهبران می‌دانند که چگونه هنگام ایجاد انگیزه در کارکنان برای دستیابی به یک هدف قابل اندازه‌گیری از انگیزه‌ها استفاده کنند. در اینجا یک ایده متفاوت وجود دارد: از انگیزه‌ها برای جلوگیری از کوری ناشی از هدف استفاده کنید. وقتی کارمندان مرخصی می‌گیرند به آن‌ها تبریک بگویید. مراقبت از خود برای عملکرد بلندمدت فوق‌العاده ضروری است. از نظر اخلاقی، رویکرد سنتی پاداش دادن به گزارشگران تخلف است. من معتقدم این برنامه‌ها مفید هستند، اما نه به اندازه یک رویکرد مثبت. به کارمندی که به جای اقدام خلاف ارزش‌های شرکت یا انجام کار مشکوک از نظر قانونی، از یک هدف صرف نظر کرده است، یک پاداش ویژه بدهید. تفاوت با رویکرد گزارشگری تخلف این است که در اینجا، شما خودگزارشی را تشویق

می‌کنید. شما می‌خواهید افراد تمایل به انجام کار درست را درونی کنند.

- خروج (Exit): پس از سیستماتیک کردن و تشویق کردن، باید قوانین خروج را تعیین کنید. تحقیقات در مورد روانشناسی تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان نشان می‌دهد که رهبران در ترک کردن وحشتناک هستند و حتی در مواجهه با شواهد روشن مبنی بر اینکه باید اهداف خود را رها کنند، به آن‌ها می‌چسبند. گای کاتر، مدیرعامل شرکت اکسپدیشن ادونچر کانسالتنتس، از اوایل دهه ۱۹۹۰ به اورست صعود کرده است. او بارها و بارها رولت روسی بازی کرده است. کلیک، کلیک، کلیک! البته، راه‌هایی برای مدیریت ریسک در اورست و کاهش احتمال مرگ چهار درصدی به عدد پایین‌تر وجود دارد. کاتر ادعا می‌کند که کلید کار این است که آماده رها کردن هدف قله باشید. برای بهتر شدن در ترک کردن، شما و سازمانتان باید قبل از شروع کوری ناشی از هدف، در سناریوهای خاص از پیش متعهد به رها کردن هدف خود شوید.

این هم از آن: برای جلوگیری از کوری ناشی از هدف، باید SEE را ببینید. بامزه است، می‌دانم.

کاهش انگیزه درونی

تحقیقات در روانشناسی بین دو روش تعریف تعامل تمایز قائل می‌شود: بر اساس عوامل نفسانی، مانند رتبه فرد نسبت به همسالان؛ و عوامل تسلط، مانند پیشرفت شخصی. معلوم شده است کسانی که بر خودسازی تمرکز می‌کنند و هدف خود را تسلط بر یک مهارت جدید یا آرزوی مشابه تعریف می‌کنند، عملکرد بهتری نسبت به کسانی دارند که بر نتیجه تمرکز می‌کنند. خودانگیختگی یک نیروی قدرتمند است. باز هم، دنیای ورزش یک نقطه اثبات ارائه می‌دهد: ورزشکاران اگر به جای تمرکز بر امتیاز و معیارهای مشابه، برای خودسازی تلاش کنند، عملکرد بهتری دارند.

این تفاوت بین یک گلف باز است که هدفش تحت تاثیر قرار دادن دیگران با یک هندیکپ پایین است و دیگری که هدفش بهبود ضربه‌اش است (و از انجام آن رضایت شخصی می‌برد). هر دو بازیکن می‌خواهند پیشرفت کنند. هر دو بازیکن انگیزه بالایی برای برنده شدن دارند. تفاوت در چرایی است. چراهای درونی قدرتمندترین هستند. مریان عملکرد ورزشی به شاگردان خود می‌آموزد که بر آن‌ها تمرکز کنند. از لی کرامبلهولم، یک مربی گلف حرفه‌ای مشهور جهانی:

مقدار انگیزه شما مهم نیست. دلیل اساسی انگیزه شما [اهمیت دارد].

کرامبلهولم بین ذهنیت نفسانی و ذهنیت تسلط تمایز قائل می‌شود. با ذهنیت تسلط، ما بر آنچه می‌توانیم کنترل کنیم تمرکز می‌کنیم و اعتماد به نفس ما، صرف نظر از امتیاز نهایی (نتایج)، بهبود می‌یابد. در اینجا ارتباطی با فلسفه رواقی وجود دارد، اما این موضوع برای کتاب دیگری است.

گای کاتر، متخصص اورست، از تغییر در ذهنیت صحبت می‌کند. کوهنوردان باید سفر را هدف قرار دهند، نه قله را: «مثل این است که مردم فقط به هدف صعود به اورست علاقه دارند و نه صعود به اورست به عنوان یک دستاورد بزرگ در دوران حرفه‌ای کوهنوردی‌شان.» باید اعتراف کنم که بیشتر در اردوگاه ذهنیت نفسانی هستم. می‌دانم این حرف خیلی خوب به نظر نمی‌رسد، اما بیابید شفاف باشیم: برایم مهم است که همکارانم درباره من چه فکر می‌کنند و چقدر پول در می‌آورم. فکر می‌کنم تقریباً همه همینطور هستند. اما من سعی می‌کنم چرایی خود را به سمت تسلط تغییر دهم.

چگونه می‌توانم به خاطر خودسازی در کاری که انجام می‌دهم بهتر شوم؟

این چیزی است که من می‌توانم آسان‌تر از نظر دیگران کنترل کنم.

در سطح سازمانی، من نگران اعداد عملکرد پرتفوهایمان و اعداد رشد کسب و کارمان هستم. و باز هم، دلایل خوبی وجود دارد که چرا اهداف قابل اندازه‌گیری در دنیای شرکت‌ها

ضروری هستند. تا آنجا که به من مربوط می‌شود، ما باید امتیاز را نگه داریم. اما من همچنین بر آنچه تیمم می‌تواند کنترل کند تمرکز می‌کنم؛ فرآیند ما. چه چیزی ما را سرمایه‌گذاران بهتری می‌کند؟ آیا باید نحوه برگزاری جلسات را تغییر دهیم؟ آیا می‌توانیم نحوه تفسیر داده‌های مالی و اقتصادی را بهبود بخشیم؟ چگونه می‌توانیم تأثیر همکاری را برای بهبود تصمیمات سرمایه‌گذاری خود به حداکثر برسانیم؟

اهداف سنتی بر نتایج تمرکز می‌کنند، در حالی که اهداف تسلط بر فرآیند تمرکز دارند. هر دو مؤثر هستند. تعیین اهداف برای بهبود فرآیند مهم است. بیش از حد بر نتایج نسبت به فرآیند تأکید نکنید.

عدم تمایز بین شانس و مهارت

در دنیایی که نمی‌توانیم بخش زیادی از آینده را پیش‌بینی کنیم (در تجارت من، می‌گوییم «تصادف» وجود دارد)، تصمیمات خوب می‌تواند منجر به نتایج بد شود و تصمیمات بد می‌تواند منجر به نتایج خوب شود. این موضوع پیامدهایی برای روانشناسی رهبری دارد زیرا رهبران در شرایط عدم اطمینان تصمیم می‌گیرند و متأسفانه، غرور ما طوری طراحی شده است که در دام اشتباه گرفتن شانس و مهارت بیفتد. شما باید در مورد بردها و باخت‌های خود بالینی باشید.

فرض کنید تصمیم می‌گیرید در حالت مستی رانندگی کنید، اما سالم به خانه می‌رسید. این یک تصمیم بد با نتیجه خوب بود. یک هفته بعد، پس از یک شب خوب نوشیدن نوشیدنی کالیفرنیا، از یک راننده تعیین شده می‌خواهید شما را به خانه برساند. راننده تصادف می‌کند. این یک تصمیم خوب با نتیجه بد بود.

به دلیل تصادف، نتایجی که ما در برابر اهداف اندازه‌گیری می‌کنیم، اغلب در مورد کیفیت تصمیمات سکوت می‌کنند. بدتر از آن، آن‌ها می‌توانند گمراه‌کننده باشند. این مشکل در دنیای سرمایه‌گذاری حاد است. شما می‌توانید، حداقل برای مدتی، با اتخاذ

تصمیمات بد، مانند نگهداری یک پرتفوی متمرکز یا سرمایه‌گذاری در مد روز، پول به دست آورید. اگر فرآیند خود و کیفیت تصمیمات خود را بررسی نکنید، به عبارت دیگر، اگر فقط بر نتایج تمرکز کنید، ممکن است فکر کنید یک نابغه مطلق هستید. اما بعید است که در درازمدت سرمایه‌گذار موفق باشید.

کتاب عالی آنی دوک، «تفکر در شرط‌بندی‌ها»، به مطالعه اجباری در دنیای سرمایه‌گذاری تبدیل شده است. دوک یک بازیکن پوکر حرفه‌ای و مشاور تجاری است. او توضیح می‌دهد که ما به طور غریزی نتایج خوب را با تصمیمات خوب و نتایج بد را با تصمیمات بد مرتبط می‌دانیم. او این غریزه را «نتیجه‌گرایی» می‌نامد. اما او توضیح می‌دهد که در پوکر و بسیاری از جنبه‌های زندگی، «برد و باخت فقط نشانه‌های ضعیفی از کیفیت تصمیم هستند.» رسیدن به قله اورست یک نتیجه خوب است. آیا تعیین این هدف یک تصمیم خوب بود؟

به عنوان یک رهبر، تشخیص دهید که دستیابی به هدف شما لزوماً به این معنی نیست که در طول مسیر تصمیمات خوبی گرفته‌اید. این امر مستلزم سطح قابل توجهی از خودآگاهی و تمرکز بر فرآیند تصمیم‌گیری خود به جای نتایج است. همچنین، اگر به هدف خود نرسیدید، به یاد داشته باشید که ممکن است تصمیمات درستی گرفته باشید اما بدشانس بوده‌اید. گفتن این به خودتان آسان‌تر است! (یک مربی زمانی به من گفت که فقط دو نوع سرمایه‌گذار وجود دارد: کسانی که با استعداد هستند و کسانی که بدشانس هستند.)

نکات کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما

اهداف قابل اندازه‌گیری در تجارت و زندگی ضروری هستند. آن‌ها ارتباطات، همکاری و ارزیابی عملکرد را بهبود می‌بخشند. آن‌ها سازمان‌ها را انگیزه داده و همسو می‌کنند. آن‌ها مردم را به ماه می‌برند. با این حال، تحقیقات در روانشناسی نشان می‌دهد که مانند

داروهای افزایش دهنده عملکرد، تمرکز بیش از حد بر اهداف قابل اندازه‌گیری می‌تواند عوارض جانبی داشته باشد.

توصیه من این است:

- با مدل SEE یاد بگیرید که از کوری ناشی از هدف جلوگیری کنید: سیگنال‌های هشداردهنده را سیستماتیک کنید، رفتارهای پیشگیرانه را تشویق کنید و بر اساس قوانین توقف ضرر خارج شوید. دید کلی را از دست ندهید. تقلب نکنید. هرگز. ارزشش را ندارد. از خودتان مراقبت کنید و برای افزایش بهره‌وری، تعادل کار و زندگی را در اولویت قرار دهید.
- به جای ذهنیت نفسانی، ذهنیت تسلط را اتخاذ کنید. چرایی خود را بر اساس توسعه مهارت‌های خود و قابلیت‌های سازمانتان تعریف کنید، نه دستیابی به نتایج خاصی که نمی‌توانید آن‌ها را کنترل کنید.
- بین شانس و مهارت تمایز قائل شوید. تصمیمات خوب می‌تواند منجر به نتایج بد شود و تصمیمات بد می‌تواند منجر به نتایج خوب شود. تفاوت را بدانید. هر نتیجه‌ای که باشد، مطمئن شوید که فرآیند تصمیم‌گیری خود را بررسی می‌کنید.

در آخر، اگر پس از خواندن این فصل احساس کردید که تمایل دارید به اورست صعود کنید «چون آنجا هست» یا به هر دلیل مشابه احمقانه دیگری، مفیدترین توصیه‌ای که در این کتاب دریافت خواهید کرد این است: نکنید.

اصل دوم: یک فرد ثروتمند بدبخت نشود—موفقیت را بازتعریف کنید

خوشبختی پیشرو موفقیت است، نه صرفاً نتیجه آن.

—شان آکور، نویسنده و مدافع روانشناسی مثبت

در بیشتر دوران حرفه‌ای‌ام، هدفم پیشرفت در شغلم بود. تمام فکرم همین بود. به غیر از خانواده، که همیشه اولویت من بوده است، سوالات عمیق در مورد اهداف بلندمدت و خوشبختی در یک مه ذهنی رها شده بودند، زیرا هر چیز دیگری تحت الشعاع هدف پیشرفت حرفه‌ای قرار می‌گرفت.

در چند سال گذشته، به اهداف بزرگی دست یافته‌ام. ماهیت و دامنه مسئولیت‌های حرفه‌ای من فراتر از انتظاراتم است. همیشه استرس‌ها و ناامیدی‌هایی وجود دارد، اما می‌توانم بدون تردید بگویم که از شغل فعلی‌ام راضی هستم. در واقع، آن را دوست دارم. مقداری از آن مه، یا کوری هدف، شروع به محو شدن کرده است. اکنون که به این نقطه رسیده‌ام، برای اولین بار شروع به این فکر کرده‌ام که آیا اهدافی را تعیین می‌کنم که خوشبختی‌ام را افزایش دهد یا خیر.

قبلاً هرگز سعی نکرده بودم به این سوال پاسخ دهم. من از گزینه خود استفاده کرده‌ام، همانطور که هنگام راه رفتن در مه این کار را می‌کنید. با نگاهی به گذشته، هیچ تصمیم بزرگی را تغییر نمی‌دهم—از کانادا به ایالات متحده رفتن برای کار در استیت استریت در بوستون به مدت ده سال، سپس به پیمکو در نیوپورت بیچ به مدت پنج سال، و در نهایت، به تی.رو پرایس در مریلند.

اما من به عنوان یک مشارکت‌کننده فردی و یک رهبر گروه، دوره‌های سختی را پشت سر گذاشته‌ام. گاهی اوقات، از داشتن یک دیدگاه بلندمدت در مورد اساسی‌ترین سوال سود می‌بردم: آیا اهداف درستی را دنبال می‌کنم؟

اصل دوم، «یک فرد ثروتمند بدبخت نشود—موفقیت را بازتعریف کنید»، استفاده از

روانشناسی مثبت، یا همان علم خوشبختی، را برای تعیین اهداف بلندمدت بهتر برای شما و سازمانتان معرفی می‌کند. برای انجام این کار، باید سوالات درستی بپرسید، که برخی از آن‌ها معمولاً در زمینه رهبری مورد بحث قرار نمی‌گیرند. شما باید نحوه تفکر خود در مورد اهداف و در نهایت، موفقیت را تغییر دهید. چهار اصل بعدی، که در فصل‌های آینده مورد بحث قرار خواهند گرفت، عمیق‌تر به این سوالات می‌پردازند و توصیه‌های عملی رهبری بیشتری را به شما ارائه می‌دهند.

معکوس کردن معادله خوشبختی

میهای چیکسنتمیهای، روانشناس برجسته دانشگاهی در سطح جهانی، در کتاب خود با عنوان «جریان یافتن: روانشناسی تعامل با زندگی روزمره» استدلال می‌کند که «هر کاری که انجام می‌دهیم، در نهایت هدف آن تجربه خوشبختی است. ما واقعاً ثروت، سلامتی یا شهرت را به خودی خود نمی‌خواهیم—ما این چیزها را می‌خواهیم زیرا امیدواریم که آن‌ها ما را خوشحال کنند».

وقتی برای خود یا یک سازمان هدف تعیین می‌کنیم، «موفقیت» را تعریف می‌کنیم. بیشتر مردم فکر می‌کنند که موفقیت خوشبختی می‌آورد.

البته، به این سادگی نیست. برخی از افراد موفق ناراضی هستند. آندره آگاسی در خاطرات عالی خود با عنوان «Open» فاش می‌کند که حتی زمانی که در اوج بازی خود بود و به عنوان بهترین تنیسور جهان رتبه‌بندی می‌شد، بدبخت بود.

او توضیح می‌دهد: «برد به اندازه بدی باخت حس خوبی ندارد. حتی نزدیک هم نیست.» او در بیشتر دوران حرفه‌ای خود، که از سنین بسیار پایین شروع شد، مدام فکر می‌کرد: «من از تنیس متنفرم».

در دنیای شرکت‌ها، سازمان‌های موفق زیادی با کارمندان ناراضی وجود دارند. هر کسی که در وال استریت کار کرده باشد می‌داند منظور من چیست. روزی، یکی از دوستانم اظهار

داشت که در شرکت او (یک شرکت پیشرو جهانی در مدیریت پول)، علیرغم تمام فراری‌هایی که در پارکینگ بود، او «هرگز این همه آدم ثروتمند بدبخت ندیده بود».

برخی از افراد در محیط‌های خصمانه و تهاجمی شکوفا می‌شوند. این‌ها همان نوع افرادی هستند که بوی ناپالم را در صبح دوست دارند. اما دوست من توضیح داد که حتی زمانی که آن‌ها پول زیادی برای مشتریان به دست می‌آوردند و قراردادهای جدیدی را برنده می‌شدند، همیشه چاقوها در شرکت او بیرون بود. فروشندگان برای به دست آوردن اعتبار برای بردهای تجاری جدید با یکدیگر درگیر بودند و مدیران پرتفو تحقیقات و ایده‌های تجاری سودآور را احتکار می‌کردند.

برای روشن شدن موضوع، این‌ها صرفاً مثال‌های نقض، شاید استثنائات، برای معادله موفقیت = خوشبختی هستند. موفق بودن هیچ اشکالی ندارد! قهرمان تنیس شدن باید فوق‌العاده باشد. مطمئنم بیشتر آن‌ها کاملاً خوشحال هستند. من گمان می‌کنم بسیاری از کسانی که بر اهداف درونی تمرکز می‌کنند، از دوران حرفه‌ای خود بیشتر از آغاسی لذت می‌برند. و من به سرمایه‌داری اعتقاد دارم، به خصوص در مقایسه با سایر مدل‌های شکست خورده. شرکت‌ها باید سود سهامداران را به حداکثر برسانند، تا زمانی که به کارمندان، مشتریان و محیط زیست نیز اهمیت می‌دهند.

منظور من این است که ما باید پیوندهای بین اهداف و خوشبختی را برای افراد و سازمان‌ها محکم‌تر کنیم.

برای انجام این کار، باید معادله موفقیت = خوشبختی را معکوس کنیم. شان آکور، کارشناس برجسته روانشناسی مثبت و نویسنده کتاب «مزیت خوشبختی»، استدلال می‌کند که خوشبختی منجر به موفقیت می‌شود، نه برعکس! قبل از تعیین اهداف، از خود بپرسید، تعریف شما از خوشبختی چیست؟ بر اساس آن تعریف، موفقیت چگونه به نظر می‌رسد؟

سوالاتی مانند «تعریف شما از خوشبختی چیست؟» و «موفقیت چگونه به نظر می‌رسد؟» در سمینارهای رهبری محبوب هستند. یکی از دوستانم از بریتانیا روشی ظریف برای ابراز ناامیدی دارد. به جای اینکه با عصبانیت منفجر شود، با تاکید بر لهجه بریتانیایی خود می‌گوید: «این فوق‌العاده آزاردهنده است».

خب، وقتی در سمینارهای آموزشی رهبری شرکت می‌کنم، این سوالات را فوق‌العاده آزاردهنده می‌یابم. آن‌ها بیش از حد شخصی هستند. من شما را نمی‌شناسم، ای برگزارکننده سمینار، و شما بلافاصله در مقابل همکارانم یک سوال صمیمی از من می‌پرسید. مریبان اجرایی نیز همین کار را می‌کنند. آن‌ها خیلی سریع بیش از حد شخصی می‌شوند. حداقل اول یک نوشیدنی برایم بخرید! این‌ها سوالاتی هستند که می‌خواهید به تنهایی به آن‌ها فکر کنید. یک اتاق ساکت پیدا کنید یا به پیاده‌روی بروید، شاید یک صبح یکشنبه با یک فنجان قهوه.

قبلاً گفتم که مخفف‌ها را دوست ندارم. آن‌ها در تجارت بیش از حد استفاده می‌شوند. اما وقتی صحبت از پرسیدن سوالات عمیق در مورد خوشبختی به میان می‌آید، یک مخفف از روانشناسی مثبت وجود دارد که من آن را دوست دارم. معتقدم اولین کسی هستم که از این مدل برای توسعه اصول رهبری استفاده می‌کنم. به راحتی ادا می‌شود و به خاطر سپردن آن آسان است.

مدل PERMA

مدل PERMA توسط مارتین سلیگمن، که بنیانگذار روانشناسی مثبت محسوب می‌شود، توسعه یافته است.

PERMA پنج بعد خوشبختی را توصیف می‌کند: احساسات مثبت (P)، تعامل (E)، روابط (R)، معنا (M) و دستاوردها (A).

نکته کلیدی این است که خوشبختی فقط در مورد احساسات مثبت نیست. خنده،

غرور، گرفتن «لایک» در شبکه‌های اجتماعی، لذت بردن از یک بطری نوشیدنی عالی و سایر لذت‌های کوتاه مدت رضایت‌بخش هستند، اما این احساسات مغذی نیستند. آن‌ها مانند قند خون برای روح هستند.

علاوه بر این، برخی از افراد نسبت به دیگران بیشتر مستعد تجربه احساسات مثبت هستند. یک لحظه به این فکر کنید. به نظر فوق‌العاده ناعادلانه می‌رسد، نه؟ سلیگمن توضیح می‌دهد که:

شادابی به طور معمول در جمعیت انسانی توزیع شده است. این بدان معناست که در حال حاضر ۳ میلیارد نفر در جهان وجود دارند که احساس خوشحالی، شادی یا نشاط نمی‌کنند. شادابی به شدت از نظر ژنتیکی تعیین می‌شود. حدود ۵۰ درصد ارثی است.

به عنوان مثال، بین ژنتیک و افسردگی اساسی ارتباط وجود دارد. این بیماری در خانواده‌ها شایع است. وقتی سلیگمن می‌گوید «به طور معمول توزیع شده»، منظور او این است که توزیع متقارن است. این بدان معناست که اگر، برای مثال، ۱۰ درصد از جمعیت به طور مزمّن افسرده باشند (دم سمت چپ توزیع)، پس ۱۰ درصد از جمعیت باید به طور مزمّن شاد باشند (دم سمت راست). به نظر می‌رسد برخی افراد به طرز آزاردهنده‌ای همیشه شاد هستند، حدس می‌زنم.

اما افسردگی و خوشبختی دو طرف مخالف یک بعد واحد نیستند. خوشبختی مقیاس خاص خود را دارد. احساس نکردن بسیاری از احساسات مثبت برابر با افسردگی نیست و شما را از شکوفایی باز نمی‌دارد—اینجاست که بخش ERMA از PERMA وارد می‌شود.

یکی دیگر از ویژگی‌های مهم توزیع نرمال این است که بیشتر افراد نزدیک به وسط قرار می‌گیرند. بیشتر جمعیت نه به طور مزمّن افسرده هستند و نه به طور مزمّن شاد. بیشتر افراد—مرکز منحنی—اندکی به سمت مثبت متمایل هستند. اما همه ما به یک طرف یا طرف دیگر متمایل هستیم. به اطرافیان خود فکر کنید—افرادی که به خوبی می‌شناسید،

خانواده‌تان، همکارانتان. آیا برخی از آن‌ها بیشتر شاد نیستند، در حالی که برخی دیگر تمایل دارند با ابر تیره بالای سرشان راه بروند؟

دخترم اولیویا در سمت شاد است. پسرم چارلی به سمت مالیخولیا متمایل است (و من هم همینطور). من و آن از دوران کودکی آن‌ها این موضوع را می‌دانستیم. به نظر می‌رسد آن‌ها متفاوت ساخته شده‌اند. سلیگمن توضیح می‌دهد که می‌توانید با نگاه کردن به چشمان کسی یا، دقیق‌تر، عضلات کوچک زیر آن‌ها، تشخیص دهید که آیا لبخند او واقعی است یا خیر. این عکس، که چند سال پیش گرفته شده است، گویا است. به نظر من، در حالی که هر دو لبخند می‌زنند، چشمان چارلی غمگین است، در حالی که چشمان اولیویا شاد است.

سوال سخت این است: شما در این توزیع کجا قرار می‌گیرید؟

سلیگمن توضیح می‌دهد که اگر بر احساسات مثبت تمرکز کنید، می‌توانید حدود ۱۰ تا ۱۵ درصد در توزیع صعود کنید.

او می‌گوید: «من ترفندهایی را می‌دانم که شما را در قسمت بالایی یک محدوده معین زندگی سوق می‌دهد.»

بخش مهم این جمله «یک محدوده معین» است. با توجه به این سود محدود و به دلایل بسیار دیگر، ما باید تعریف خوشبختی را فراتر از P، احساسات مثبت، با بخش ERMA مدل گسترش دهیم.

کار زیادی در مورد خوشبختی ذاتی خود نمی‌توانید انجام دهید. اما ERMA کاملاً در کنترل شماست.

بیایید به بخش ERMA از مدل PERMA نگاهی بیندازیم: تعامل (E)، روابط (R)، معنا (M) و دستاوردها (A).

این اصل از شما می‌خواهد که اصول اولیه روانشناسی مثبت را بپذیرید و شروع به تفکر

در مورد سوالات عمیق کنید. چهار اصل بعدی به طور جداگانه به بررسی عمیق‌تر هر یک از این مؤلفه‌ها خواهند پرداخت.

تعامل مربوط به مفهوم جریان است. وقتی درگیر هستید که درگیر کاری هستید که نه خیلی آسان است (که حوصله‌تان سر نرود) و نه خیلی دشوار (که احساس دل‌سردی نکنید). نمونه‌های زیادی از حالت جریان در زندگی همه وجود دارد. به یک نوازنده در حال نواختن ساز، یک جراح در حال جراحی، یک تنیسور در وسط یک بازی نزدیک و غیره فکر کنید. من هنگام نوشتن درگیر یا در جریان هستم.

وقتی در جریان هستید، گذر زمان را حس نمی‌کنید. این حالت تمرکز بالا، بهره‌وری ذهنی و خلاقیت است. می‌های چیکستنمیه‌های مقالات و کتاب‌های متعددی منتشر کرده است که جریان را با خوشبختی مرتبط می‌کند. او استدلال قانع‌کننده‌ای ارائه می‌دهد. بهترین انگیزه زمانی حاصل می‌شود که شرکت کردن خود پاداش باشد.

علاوه بر تعامل / جریان (E)، روابط (R)، معنا (M) و دستاوردها (A) نیز به خوشبختی کمک می‌کنند، حتی اگر لزوماً مربوط به احساسات مثبت کوتاه مدت نباشند. اگرچه پسر چارلی ممکن است گاهی اوقات با احساسات مثبت (P) مشکل داشته باشد، اما به لطف ERMA، او می‌تواند زندگی شادی داشته باشد. مشارکت در چیزی بزرگتر از خود، یک شکل معنادار و سالم از بهزیستی است. این مهم‌تر از صرفاً احساس خوشحالی است.

پیرمردی را تصور کنید که روی یک صندلی گهواره‌ای نشسته و به زندگی خود فکر می‌کند و فکر می‌کند که وقت خود را به خوبی گذرانده است. من در مورد معنا صحبت می‌کنم، اما پیرمرد از ایجاد روابط مثبت و تلاش مجدانه برای دستیابی به دستاوردهای بزرگ نیز احساس خوبی خواهد داشت. در حالی که P شکر است، ERMA پروتئین‌های روح هستند. در اینجا چند سوال برای کمک به چارچوب‌بندی تفکر شما به عنوان یک رهبر آورده شده است

	You	Your organization
Engagement	Does your expertise match your challenges? When do you experience flow?	Do performance metrics, feedback systems, and collaboration models encourage flow?
Relationships	Do you prioritize relationships at home and work? Do you have relationship goals?	Do you set specific goals focused on culture? Do you instill a sense of <i>family</i> at work?
Meaning	Do you have a lifelong goal or mission? Have you set meaningful goals for yourself?	What's your organization's <i>why</i> , cause, or purpose? Why does your company exist?
Accomplishment	Are you motivated by social comparison or something more profound? What will be your legacy?	What's your team's long-term mission? How does it motivate its values and culture?

این جدول شاید بهترین نمونه از کارهای مهم اما غیرفوری باشد که بیشتر سازمان‌ها هرگز به آن نمی‌رسند، زیرا همه، از جمله رهبران، در حال دویدن با تمام سرعت بر روی تردمیل کارهای فوری روزانه هستند. اینها سؤالاتی نیستند که بین دو ایمیل به آنها فکر کنید. آنها به یک بازه زمانی، یک حالت ذهنی آرام و در مورد من، قهوه قوی نیاز دارند. در سطح تیمی، آنها را به عنوان سؤالات خارج از دفتر در نظر بگیرید. تیم خود را برای یک روز در مکانی خارج از دفتر گرد هم آورید. یک نسخه از این جدول را برای هر یک از اعضای تیم چاپ کنید. شاید یک مجری باتجربه استخدام کنید. و اگر به اندازه کافی شجاع هستید که خطر شورش را بپذیرید، از همه بخواهید تلفن‌های همراه خود را برای یک روز خاموش کنند. البته، روانشناسی مثبت فراتر از پرسیدن سؤال است. این علم پاسخ ارائه می‌دهد. نشان می‌دهد که افراد زمانی شکوفا می‌شوند که:

- در کارهایی شرکت می‌کنند که چالش‌برانگیز هستند اما با توانایی‌هایشان مطابقت دارند،

- روابط مثبتی با افراد اطراف خود حفظ می‌کنند، و
- در کار خود معنا و دستاورد می‌یابند.

هیچ چیز شگفت‌انگیز یا بدیعی در اینجا وجود ندارد. اما این شرایط برای شکوفایی، همیشگی و اغلب در رویکرد سنتی تعیین اهداف، به ویژه در یک زمینه تجاری، دست کم گرفته می‌شوند. چهار اصل بعدی اقدامات عملی برای سوق دادن سازمان شما به سوی این شرایط را ارائه می‌دهند. در حال حاضر، من صرفاً از شما می‌خواهم که با تفکر در مورد سؤالات عمیق و بحث در مورد آنها با تیم خود، پایه و اساس را بنا کنید. نکات کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما اولین قدم در به کارگیری روانشناسی مثبت در عمل رهبری، تغییر چارچوب نحوه تفکر شما و سازمانتان در مورد موفقیت است. تحقیقات پیشگامانه در روانشناسی مثبت ثابت می‌کند که موفقیت به ندرت شادی می‌آورد. برخلاف تصور، قضیه برعکس است: شادی منجر به موفقیت می‌شود. شما به عنوان یک رهبر، چه چیزی باید از این تحقیق بیاموزید؟ این اصل روش جدیدی برای تعیین اهداف و الهام بخشیدن به سازمان‌ها برای دستیابی به اوج عملکرد ارائه می‌دهد. من توصیه می‌کنم با این تعریف گسترده از شادی شروع کنید و به عقب به سوی اهداف خود برگردید. مه باید در مورد آرزوهای بلندمدت شما و موانعی که بر سر راهتان قرار دارند، برطرف شود. و نگران نباشید، ERMA هیچ ارتباطی با کم‌تر جاه طلب بودن ندارد. در واقع، من انتظار دارم که شما سطح بالاتری را برای خود تعیین کنید. اگرچه، ممکن است علاقه خود را به خرید یک فراری از دست بدهید.

اصل سوم: یاد بگیرید از چمن زنی لذت ببرید - اهدافی تعیین کنید که تعامل را به

حداکثر برساند

"در لحظه باش، مرد. در لحظه باش و همین جا بمان."

مایکل جردن

همکار من، دیوید ژيرو، بهترين مدير مالي است كه احتمالاً نامش را نشنيده‌ايد. او در رده وارن بافت، پيتر لينچ و بيل گراس قرار دارد. ديويډ پنج بار نامزد و دو بار برنده جايزه مدير صندوق سال در رده تخصيص دارايي از مورنينگ استار (شرکتی که صندوق‌ها و مديران سبد سرمايه را رتبه‌بندي می‌کند) شده است. او در ده سال گذشته از ۹۹ درصد همتايان خود پيشی گرفته است. لئو آچسون، تحليلگر مورنينگ استار، نوشت كه ديويډ "شايسته قرار گرفتن در تالار مشاهير بزرگترين سرمايه‌گذاران دهه است."

من در طول دوران حرفه‌ای خود خوش شانس بوده‌ام كه با افراد فوق‌العاده موفقی كار کرده‌ام. آنها ویژگی‌های مشترکی دارند كه در اين كتاب به آنها خواهيم پرداخت. حتی يك فصل را به ساختار روانی ميلياردرهای مشهور اختصاص خواهيم داد. اما يك جنبه از سبك کاری ديويډ بسيار برجسته است: من هرگز کسی را با چنين توانایی در تمرکز نديده‌ام. برای انجام اين كار، او از ساده‌ترين و قدرتمندترين كلمه در مدیریت زمان استفاده می‌کند: "نه". اين شامل مشتريانی نيز می‌شود كه می‌خواهند پول بيشتری برای مدیریت به او بدهند. اگر مدیریت سبدهای بزرگتر توانایی او را در شكست دادن بازار كاهش دهد، او از پذيرش پول جديد دست می‌كشد. صندوق اصلی او سال‌هاست كه بسته شده است.

ديويډ با گفتن "نه" به هر چند بار كه لازم باشد، زندگی خود را طوری سازماندهی کرده است كه بيشترين زمان ممكن را در حالت "جریان" (كه در فصل قبل به آن پرداختيم) بگذراند. فراتر از هوش قابل توجه او، من معتقدم كه تعامل، راز موفقيت ديويډ است. او به عنوان يك رهبر، تعامل را در اطرافيان خود نيز تقويت می‌کند.

بيشتر مردم تصور می‌کنند كه "جریان" يك مفهوم مربوط به مشاركت فردی است. ما تصوير يك تنيس‌باز را در ذهن داريم كه در "منطقه" قرار می‌گیرد. ديويډ می‌تواند ساعت‌ها بدون وقفه به تحليل وضعيت مالی يك شركت بپردازد تا بينش‌هایی را كشف كند كه ديگر مديران مالی از دست داده‌اند.

با این حال، کاربردهایی نیز برای رهبری وجود دارد. تیم‌ها می‌توانند به حالت "جریان" برسند. به ارکستر فکر کنید که در آن همه چیز بین افراد هماهنگ است و اجرا بدون زحمت به نظر می‌رسد. مکالمات نیز می‌توانند در حالت "جریان" رخ دهند، برای مثال، زمانی که افراد باهوش برای بحث در مورد یک مشکل دشوار در یک اتاق جمع می‌شوند و تمام توان فکری خود را به کار می‌گیرند. در این مکالمات، زمان به سرعت می‌گذرد.

شما باید شرایطی را فراهم کنید تا افراد در سازمانتان تا حد امکان زمان بیشتری را در حالت "جریان" بگذرانند، چه به صورت فردی و چه در تیم‌ها.

اصل سوم، "یاد بگیرید از چمن زنی لذت ببرید - اهدافی تعیین کنید که تعامل را به حداکثر برساند"، ایده بدیع به کارگیری مفهوم "جریان" در تعیین اهداف سازمانی را معرفی می‌کند.

بیایید با دیوید به عنوان مطالعه موردی خود شروع کنیم. او چگونه تعامل یا "جریان" را در زندگی خود به حداکثر می‌رساند؟ وقتی برای بحث در مورد عاداتش با او نشستیم، یک مدل ساده مدیریت زمان را به من ارائه داد. من بلافاصله شروع به استفاده از آن کردم، و شما هم می‌توانید.

چگونه تعامل یا "جریان" را به حداکثر برسانیم

اصولی که دیوید ژيرو برای به حداکثر رساندن تعامل دنبال می‌کند، به حداکثر رساندن بازده زمان صرف شده (ROTS) است.

او توصیه می‌کند: "از خود بپرسید، چه فعالیت‌هایی بیشترین بازده را در زمان شما دارند؟"

دیوید حداقل یک بار در سال، نحوه گذراندن وقت خود را بررسی می‌کند. او تخمین می‌زند که در یک هفته معمولی چند ساعت را صرف ملاقات با مدیران عامل شرکت‌هایی می‌کند که دنبال می‌کند، خواندن تحقیقات، تجزیه و تحلیل اعداد در صفحات گسترده،

همکاری با تیمش و غیره. او با تخمین میزان مشارکت هر فعالیت در هدفش که کسب سود برای مشتریانش است، دیدگاهی بالینی به هر فعالیت دارد. یک فعالیت ممکن است ارزش کمی برای فرآیند او داشته باشد، اما اگر بهترین و بالاترین استفاده از زمان او یا تیمش نباشد، او ترجیح می‌دهد زمان را به فعالیت‌هایی با بازده بالاتر اختصاص دهد.

حسابرسی ROTS او احتمالاً دلیل این است که ممکن است نام دیوید ژيرو را نشنیده باشید. او علیرغم درخواست‌های بی‌وقفه، به ندرت در رسانه‌ها ظاهر می‌شود. او در بررسی‌های خود دریافته است که زمان رسانه‌ای فعالیت با بازده زیاد در زمان او نیست. او ترجیح می‌دهد وقت خود را صرف تحقیقات سرمایه‌گذاری کند.

آیا تا به حال چنین بررسی ROTS انجام داده‌اید؟ بیشتر مردم این کار را نمی‌کنند، اگرچه آسان است. شما به صفحه گسترده یا گزارش دقیق فعالیت‌های خود نیاز ندارید. فقط به تصویر بزرگ نگاه کنید. یک قدم به عقب بردارید و فکر کنید که روزانه چقدر وقت خود را صرف ایمیل‌ها و جلسات بی‌فایده می‌کنید. من گمان می‌کنم این فعالیت‌های با ROTS پایین، ۳۰، شاید ۴۰ درصد از وقت بیشتر افراد را تشکیل می‌دهند. چرا؟ به هر حال، فعالیت‌های با ROTS پایین چندان لذت‌بخش نیستند و احتمال کمتری دارد که نسبت به فعالیت‌های با ROTS بالا منجر به حالت "جریان" شوند.

با این حال، فعالیت‌های با ROTS پایین به دو دلیل مقاومت‌ناپذیر هستند. اول اینکه، هزینه فعال‌سازی پایینی دارند - برای شروع به انرژی کمی نیاز دارند. بیرون آوردن تلفن از جیب و اسکرول کردن بسیار آسان است. دوم اینکه، تمایل دارند پاداش کوتاه‌مدت ارائه دهند. آنها شما را با یک شات سریع دوپامین (مولکول پاداش مغز) وسوسه می‌کنند. بررسی ایمیل مانند کشیدن اهرم دستگاه اسلات است - شما به دنبال این احتمال هستید که چیز هیجان‌انگیزی به صندوق ورودی شما رسیده باشد. به همین ترتیب، رفتن به یک جلسه فوراً کسالت کار انفرادی را از بین می‌برد. با این حال، در درازمدت، این فعالیت‌ها

منجر به عدم تعامل می‌شوند.

در مقابل، فعالیت‌های با ROTS بالا اغلب هزینه فعال‌سازی بالایی دارند. اما پس از شروع، منجر به تعامل بیشتر و زمان بیشتری در حالت "جریان" می‌شوند. فعالیت‌های با ROTS بالا احتمال بیشتری دارد که با اهداف و ارزش‌های بلندمدت شما همسو باشند. و احتمال بیشتری دارد که تمام توانایی‌های متمایز شما را به کار بگیرند. در درازمدت، آنها به جای تخلیه، به ذخیره انرژی شما کمک می‌کنند.

همه ما می‌خواهیم تأثیرگذار باشیم. برای انجام این کار، باید کارهای چالش‌برانگیزتر و معنادارتری را نسبت به یک زامبی شرکتی معمولی که از یک جلسه گزارش وضعیت به جلسه دیگر می‌رود، انجام دهیم.

به کارگیری ROTS به عنوان یک رهبر

شما می‌توانید این اصل را در سازمان خود به کار ببرید. ساده‌ترین راه برای افزایش ROTS در بیشتر سازمان‌ها، کاهش جلسات است.

یک آزمایش ذهنی: تصور کنید که در حال تنظیم یک جلسه نیم ساعته برای گزارش وضعیت یا بررسی امور هستید. دعوت‌نامه تقویم را باز می‌کنید و نام افرادی را که می‌خواهید دعوت کنید، اضافه می‌کنید. در گوشه سمت راست دعوت‌نامه، هزینه ۱۱۵۳ دلار را می‌بینید. اگر چند نفر دیگر اضافه کنید، قیمت به ۱۵۹۰ دلار می‌رسد. آیا این باعث می‌شود که در مورد ضروری بودن جلسه یا اینکه آیا نیاز به دعوت این همه همکار پر قدرت و در غیر این صورت پرمشغله دارید، تجدید نظر کنید؟

شرکت Shopify برنامه‌ای ساخته است که هزینه هر جلسه را در دعوت‌نامه‌های تقویم - درست در جایی که همه بتوانند ببینند - نمایش می‌دهد. این برنامه هزینه‌های جلسه را با ضرب کردن زمان صرف شده توسط دعوت‌شدگان در میزان حقوق آنها تخمین می‌زند. این شرکت در بیانیه‌ای اعلام کرد: "اندازه متوسط یک جلسه در Shopify شامل سه نفر است و

میانگین طول یک جلسه حدود ۳۰ دقیقه است. یک جلسه معمولی با این اندازه و طول، بین ۷۰۰ تا ۱۶۰۰ دلار هزینه خواهد داشت."

راه اندازی این برنامه بلافاصله تعداد جلسات را کاهش داده است. مدیر ارشد عملیات می‌گوید: "مردم می‌پرسند: این جلسه برای چیست؟ چرا این همه آدم در آن هستند؟ و این سؤالات فشار زیادی بر سازمان دهندگان وارد می‌کند تا جلسات کمتری ترتیب دهند - و بقیه ما را تنها بگذارند."

من حدس می‌زنم که این مدیر ارشد عملیات یک فرد درونگرا است. (در بخش سوم این کتاب بیشتر در مورد روانشناسی شخصیت خواهیم آموخت.) در هر صورت، تحقیقات نشان می‌دهد که جلسات غیرضروری سالانه حدود ۲٫۵ میلیون دلار برای یک شرکت معمولی با ۱۰۰ کارمند هزینه دارد. Shopify ۱۱۰۰۰ کارمند دارد، بنابراین اگر فرض کنیم که جلسات به طور خطی با تعداد کارمندان افزایش می‌یابند - که یک فرض محافظه کارانه است زیرا من گمان می‌کنم جلسات بیشتر شبیه یک تابع نمایی با تعداد کارمندان افزایش می‌یابند - Shopify می‌تواند سالانه ۲۷۵ میلیون دلار صرفه جویی کند.

این اصل درست است؛ جلسات پرهزینه هستند و بسیاری از آنها ROTS پایینی دارند. اما من این رویکرد را توصیه نمی‌کنم مگر اینکه برای مقابله با عوارض جانبی آن آماده باشید. برخی جلسات ضروری هستند. بدیهی است که کاهش بیش از حد جلسات می‌تواند منجر به کاهش شدید همکاری شود.

هر دارویی که برای کاهش جلسات استفاده می‌کنید، مطمئن شوید که خیلی قوی نیست - ممکن است جلسات سرطانی را درمان کنید اما جلسات سالم را در این فرآیند از بین ببرید. و ممکن است عواقب ناخواسته دیگری نیز وجود داشته باشد. برای مثال، من این رویکرد را با کمیته راهبری خود در میان گذاشتم. من پیشنهاد اجرای این رویکرد را نمی‌دادم، اما فکر می‌کردم بحث خوبی را برمی‌انگیزد. چند ثانیه طول کشید تا چند تن از

نابغه‌های ریاضی در کمیته توضیح دهند که چگونه می‌توان داده‌ها را در جلسات مختلف جمع‌آوری کرد و الگوریتمی برای محاسبه حقوق همه افراد ابداع کرد. یکی از آنها گفت: "ما دقیقاً خواهیم دانست که تو چقدر درآمد داری، سب."

در عوض، همه افراد در سازمان خود را تشویق کنید تا بر جلسات با ROTS بالا تمرکز کنند. بقیه را حذف کنید. جلسات با ROTS بالا و تعامل بالا شامل جلساتی است که:

- خلاقیت تیم را آزاد می‌کنند (برای مثال، طوفان فکری).
 - برای رسیدگی به اختلافات به ظرافت نیاز دارند.
 - شامل تصمیمات مهم هستند.
 - شامل فروش به یک مشتری بالقوه یا دریافت بازخورد از یک مشتری هستند.
- اختلافات و بازخورد منفی هرگز نباید از طریق ایمیل رسیدگی شوند. انجام این کار منجر به تشدید می‌شود. ایمیل فاقد ظرافت است و افزودن تماشایان به قسمت "Cc" بسیار وسوسه‌انگیز است. از طرف دیگر، به روزرسانی‌های وضعیت و به اشتراک گذاری اطلاعات باید از طریق ایمیل انجام شود.

متأسفانه، بسیاری از مردم برعکس عمل می‌کنند: آنها شجاعت رسیدگی حضوری به اختلافات را ندارند، بنابراین یک ایمیل ارسال می‌کنند. اما از داشتن مخاطب برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات لذت می‌برند، بنابراین جلسات با ROTS پایین ترتیب می‌دهند و با مرور یک پاورپوینت، همکاران خود را تا حد اشک خسته می‌کنند. هیچ‌کس دوست ندارد که یک پاورپوینت با سرعتی کندتر از آنچه خودشان می‌توانند بخوانند، برایشان خوانده شود. من ترجیح می‌دهم چنگال در چشمم فرو کنم.

و بله، تحقیقات نشان می‌دهد که جلسات حضوری منجر به اعتماد بیشتر و ارتباط بهتری نسبت به جلسات زوم می‌شوند.

شما می‌توانید رویکرد ROTS را در اوقات فراغت خود نیز به کار ببرید. برای مثال، سخت

است که مصرف منفعلانه رسانه را چیزی بدانیم که معنای خاصی به زندگی شما می‌بخشد. هر فعالیت دیگری احتمالاً ROTS بالاتری خواهد داشت. گذراندن وقت با کیفیت با خانواده ROTS بالاتری نسبت به تماشای ویدیوهای TikTok دارد. ورزش کردن ROTS بالاتری نسبت به خوردن چیپس جلوی تلویزیون دارد. خواندن (این کتاب!) ROTS بالاتری نسبت به تماشای بی‌وقفه یک برنامه تلویزیونی واقع‌نما دارد (امیدوارم بدانید که تقریباً همه آنها فیلمنامه دارند!). من طرفدار یک سبک زندگی ریاضت‌کشانه نیستم و دوست دارم هفته‌ای یک بار با همسرم به سینما بروم. اما امیدوارم منظورم را گرفته باشید: شما می‌توانید در تمام جنبه‌های زندگی خود "جریان" پیدا کنید.

تعامل در مشاغل خسته‌کننده

حالا، اگر کار خسته‌کننده باشد چه؟ برخی از مشاغل تکراری، یکنواخت و کسل‌کننده هستند. بیشتر سازمان‌ها این مشاغل را دارند. اینها نقش‌های حیاتی اما قدرشناسانه و با گردش مالی بالا هستند. برای کاهش گردش مالی و افزایش عملکرد، باید یاد بگیرید که افراد در این نقش‌ها را نه با زور بلکه با همدلی مدیریت کنید. خودتان را جای آنها بگذارید. چگونه انگیزه شخصی پیدا می‌کنید؟

علاوه بر این، هرکسی بخش‌هایی از نقش خود را دارد که خسته‌کننده است. حتی نوشتن این کتاب، یک پروژه پرشور برای من، مستلزم یافتن انگیزه برای قالب‌بندی، ویرایش و گردآوری منابع است.

هرچه تعریف و وظیفه یا شغل باشد، افزایش تعامل امکان‌پذیر است. چیکسنت‌میهای در کتاب خود، "یافتن جریان"، توضیح می‌دهد که وقتی به کاری که انجام می‌دهید توجه می‌کنید، به کار خود علاقه‌مندتر می‌شوید. او توضیح می‌دهد که این یک چرخه فضیلت است:

اگر توجه خود را به هر چیزی متمرکز کنید، احتمالاً به آن علاقه‌مند خواهید شد. بسیاری

از چیزهایی که ما جالب می‌یابیم، ذاتاً چنین نیستند، بلکه به این دلیل است که ما زحمت توجه به آنها را کشیده‌ایم.

یک ارتباط مستقیم با ذهن آگاهی وجود دارد، مفهومی که برای کسانی که درگیر مدیتیشن هستند آشناست. کمی خلاف شهود است، اما کمک می‌کند تا ایده "من به چیزی تمرکز می‌کنم چون جالب است" به "چیزی جالب است چون من به آن تمرکز می‌کنم" تغییر کند.

اولین شغل تابستانی من در نگهداری عمومی ساختمان بود. من و دوستم برای یک سرمایه‌دار املاک کار می‌کردیم که ساختمان‌های تجاری و مسکونی مختلفی در سراسر شهر داشت. ما پارکینگ‌ها را جارو می‌کردیم، کارخانه‌ها را تمیز می‌کردیم، چمن‌ها را می‌زدیم، آپارتمان‌ها را رنگ می‌کردیم و غیره. هیچ یک از این وظایف چندان جذاب نبودند. و از آنجایی که این اولین شغل من بود، هیچ اخلاق کاری‌ای نداشتم، که به عبارت دیگر یعنی تنبل بودم. من دقیقه‌ها را بین استراحت‌ها می‌شمردم.

اما گاهی اوقات، درگیر کار می‌شدم و زمان به سرعت می‌گذشت.

با نگاهی به گذشته، مهمترین عامل در تعامل من با یک کار، سهولت مشاهده پیشرفت بود. برخی از وظایف بی‌معنی به نظر می‌رسیدند - برای مثال، جارو کردن یک پارکینگ یا تمیز کردن یک کارخانه که در آن به سختی اثری از خود به جا می‌گذاشتیم و نمی‌توانستیم پیشرفت را ببینیم. این وظایف غیرقابل تکمیل بودند. من و دوستم می‌توانستیم سال‌ها روی آنها وقت بگذاریم. و حتی اگر کار را به یک منطقه کوچکتر تقسیم می‌کردید، مهم نبود چقدر تلاش می‌کردید، نمی‌توانستید تمام کثیفی‌های انباشته شده را به طور کامل از بین ببرید. اندازه‌گیری پیشرفت دشوار بود و هدف به هر حال دست نیافتنی بود.

با این حال، من از چمن زنی و رنگ کردن آپارتمان‌ها لذت می‌بردم زیرا هدف مشخص بود (تمام کردن کار)، و می‌توانستم پیشرفت را در زمان واقعی پیگیری کنم. وقتی چمن

می‌زنید یا یک آپارتمان را رنگ می‌کنید، می‌توانید درصد تکمیل شده را تخمین بزنید. این بازخورد فوری است. دیدن تأثیر فوری کارتان در جهت یک هدف مشخص و دست یافتنی رضایت‌بخش است.

اهداف خطی در مقابل اهداف غیرخطی

چمن زنی، یا پروژه‌های مشخص به طور کلی، شامل چیزی است که من آن را اهداف خطی می‌نامم. درگیر تصادف کمی، اگر اصلاً، است. شما به ندرت با موانع روبرو می‌شوید. پیشرفت تجمعی و غیرقابل برگشت است. سخت کار می‌کنید، به هدف خود نزدیک‌تر می‌شوید.

در مقابل، دنیای تجارت پر از تصادف است، که به معنای اهداف غیرخطی است. اگر در حال توسعه یک کسب و کار هستید، مهم نیست چقدر سخت کار کنید، با موانع روبرو خواهید شد. ارقام فروش شما بالا و پایین خواهد رفت. تأثیر تصادف به ویژه در تجارت مدیریت پول حاد است. شما برخی را می‌برید و برخی را می‌بازید. پیش‌بینی بازارها فوق‌العاده دشوار است.

چگونه می‌توانید اهداف غیرخطی را برای به حداکثر رساندن تعامل / جریان در زمانی که تصادف یک عامل است، تنظیم کنید؟

سازمان‌های سرمایه‌گذاری با عملکرد بالا، اهداف عملکردی را برای مدیران سبد سرم ایه تعیین می‌کنند که دشوار اما دست یافتنی باشند. این معیار نباید آنقدر بالا باشد که دستیابی به آن غیرممکن شود. و نباید آنقدر پایین باشد که هیچ انگیزه‌ای برای مدیر سبد سرمایه برای پذیرش ریسک‌های حساب شده وجود نداشته باشد. یک هدف می‌تواند قرار گرفتن در ۲۵ درصد برتر گروه هم‌تایان شما باشد.

مدیران سبد سرمایه خوش شانس (یا بدشانس، بسته به دیدگاه شما) هستند که روزانه از بازدهی خود مطلع می‌شوند. به روزرسانی‌های مکرر عملکرد، یک جزء کلیدی در تعامل

یا جریان است. اما کوتاه‌مدت‌گرایی یک خطر در تجارت ما است، بنابراین ارزیابی‌های عملکرد دوره‌های زمانی مختلف را پوشش می‌دهد. سرمایه‌گذاران معمولاً بازدهی یک ساله، سه ساله، پنج ساله و ده ساله را بررسی می‌کنند.

خواه اهداف خطی باشند یا غیرخطی، برای تحریک تعامل، باید دشوار اما دست‌یافتنی باشند. بازخورد باید شفاف و مکرر باشد. این مسائل ساده‌ای هستند. مخفف SMART را در نظر بگیرید، که مورد علاقه مربیان رهبری شرکتی قدیمی است. اهداف SMART باید مشخص، قابل اندازه‌گیری، دست‌یافتنی، واقع‌بینانه و زمان‌بندی شده باشند. هر یک از این عناصر جریان را به حداکثر می‌رساند!

یک سازمان ممکن است هدفی را برای افزایش ده درصدی در سال آینده، افزایش پنج درصدی تولید کارخانه در چهار هفته، کسب عنوان "بهترین مکان برای کار" در سه سال آینده، یا افزایش ده درصدی امتیازات رضایت مشتری در شش ماه آینده تعیین کند... دستیابی به برخی اهداف آسان‌تر از بقیه است، اما در نهایت، می‌توانید بیشتر اهداف را در قالب SMART قرار دهید.

"من باید به فروشگاه مواد غذایی بروم" تبدیل می‌شود به "من باید امروز قبل از ساعت ۵ بعد از ظهر برای خرید شیر، تخم مرغ، غلات و نان به فروشگاه مواد غذایی بروم".

یا، "من باید وقت بیشتری را با فرزندانم بگذرانم" تبدیل می‌شود به "من هر شنبه این ماه برای چند ساعت با اولیویا به مرکز خرید خواهم رفت (حتی اگر نتوانم یک ساعت دیگر را در کلیرز تحمل کنم)، و هر یکشنبه صبح با چارلی تنیس بازی خواهم کرد (مگر اینکه او شروع به بردن کند، که در آن صورت راکتم را پرت خواهم کرد و چند هفته برای کنار آمدن با باختم وقت خواهم گذاشت)".

امتحان کنید. اهداف SMART تعامل را افزایش می‌دهند. این مطالب آموزشی رهبری شرکتی کلیشه‌ای است، اما... جواب می‌دهد.



نکات کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما

در این کتاب، ما تحقیقات در زمینه روانشناسی مثبت، ورزشی و شخصیت را برای بهبود رهبری بررسی می‌کنیم. اصل سوم یک ایده جدید را مطرح می‌کند: تکیه بر مدل جریان که به خوبی مورد تحقیق قرار گرفته است برای افزایش تعامل شما و سازمانتان. در اینجا توصیه‌های اصلی من آمده است:

- مانند سرمایه‌گذار افسانه‌ای دیوید ژيرو، از قدرتمندترین کلمه در مدیریت زمان - "نه" - استفاده کنید و بر فعالیت‌های با بازده بالا در زمان صرف شده (ROTS) تمرکز کنید.
- اهداف شما باید واضح باشند و پاداش‌ها یا بازخورد باید به خوبی تعریف شده باشند.
- از معیارهایی استفاده کنید که به تمرکز توجه بر پیشرفت به سوی اهداف کمک می‌کنند.
- یاد بگیرید بین اهداف خطی و غیرخطی تمایز قائل شوید.
- به یاد داشته باشید که اگر به اندازه کافی توجه کنید، هر کاری می‌تواند لذت‌بخش باشد.
- به دنبال بازخورد مداوم، مکرر و فوری باشید (و اگر مدیر هستید، آن را ارائه دهید).
- اهداف فردی یا سازمانی تعیین کنید که تعادل بین چالش و توانایی را برقرار کند.

همچنین، جلسات گزارش وضعیت را که در آن کسی به آرامی یک پاورپوینت را می‌خواند، فوراً و برای همیشه ممنوع کنید.

اصل چهارم: بازبینی‌های پایان سال را بی‌فایده کنید - روابط را در اولویت قرار دهید

"بعضی‌ها هر جا می‌روند باعث شادی می‌شوند؛ بعضی دیگر هر وقت می‌روند."

اسکار وایلد

در یک مطالعه مشهور هاروارد که ۸۰ سال به طول انجامیده است، محققان سلامت و شادی نمونه بزرگی از افراد را در طول زندگی‌شان پیگیری کردند. این مطالعه شامل چهار نسل از محققان بوده و هنوز هم ادامه دارد. مدیر فعلی آن، رابرت والدینگر، یک سخنرانی ۱۲ دقیقه‌ای در TED ارائه داد که بیش از ۳۹ میلیون بار دیده شده است.

هنگامی که از نسل هزاره در مورد اهداف زندگی‌شان پرسیده شد، ۸۰ درصد گفتند که می‌خواهند ثروتمند شوند و بیش از ۵۰ درصد گفتند که می‌خواهند مشهور شوند. با این حال، در مطالعه هاروارد، هیچ مدرکی مبنی بر اینکه کسانی که از نردبان وضعیت اجتماعی بالا رفتند، زندگی شادتری نسبت به کسانی که از آن پایین آمدند، داشتند، وجود نداشت.

من نمی‌گویم که یک همبستگی منفی وجود دارد. فکر نمی‌کنم ثروتمند و مشهور بودن شما را کمتر خوشحال کند. و من معتقدم که جاه‌طلبی اگر به درستی مدیریت شود، چیز خوبی است.

نکته اصلی مطالعه هاروارد این است که عامل شماره یک شادی طولانی مدت در زندگی افراد، روابط مثبت است. والدینگر توضیح می‌دهد: "افرادی که از نظر اجتماعی بیشتر با خانواده، دوستان و جامعه در ارتباط هستند، شادتر، از نظر جسمی سالم‌تر و عمر طولانی‌تری نسبت به افرادی که ارتباط کمتری دارند، زندگی می‌کنند."

این حرف "R" در مدل PERMA سلیگمن است. روابط برای روانشناسی رهبری آنقدر مهم هستند که ما زمان بیشتری را به اصل چهارم، "بازبینی‌های پایان سال را بی‌فایده کنید - روابط را در اولویت قرار دهید"، نسبت به بیشتر اصول دیگر در این کتاب اختصاص

خواهیم داد.

در دنیای شرکت‌ها، مردم عاشق متنفر بودن از جلسات هستند. همانطور که قبلاً ذکر شد، جلسات اغلب بازده کمی در زمان صرف شده (ROTS) دارند. همه از آنها شکایت می‌کنند، اما ما به برگزاری آنها ادامه می‌دهیم.

با نگاهی از دریچه "R"، می‌فهمیم که چرا جلسات اینقدر محبوب هستند. ما طوری ساخته شده‌ایم که هوس ارتباطات اجتماعی داریم. همچنین، بین اهمیت روابط و بحث قبلی ما در مورد جریان ارتباطی وجود دارد. چیکسنت‌میهای توضیح می‌دهد که تعاملات اجتماعی می‌تواند حس جریان را به ارمغان بیاورد - برای مثال، وقتی با یک همکار برای حل یک مشکل چالش برانگیز کار می‌کنید، وقتی با یک فرد باهوش در مورد یک موضوع بحث برانگیز بحث می‌کنید، یا وقتی با دوستانتان به شوخی‌های هوشمندانه می‌پردازید. این موقعیت‌ها مغز شما را در نقطه مطلوب برای تعامل قرار می‌دهد. چیکسنت‌میهای نتیجه می‌گیرد: "اجتماعی شدن مثبت‌تر از تنها بودن است، به همین دلیل جلسات اینقدر محبوب هستند."

باورم نمی‌شود که همین الان از جلسات شرکتی دفاع کردم. بگذارید فقط بگویم که من جلسات شرکتی را توضیح دادم.

در طرف دیگر، فقدان روابط مثبت می‌تواند ناتوان کننده باشد. والدینگر گزارش می‌دهد: "تجربه تنهایی معلوم شده است که سمی است. افرادی که بیشتر از آنچه می‌خواهند از دیگران جدا شده‌اند، متوجه می‌شوند که کمتر خوشحال هستند، سلامت آنها در میانسالی زودتر رو به زوال می‌رود، عملکرد مغزشان زودتر کاهش می‌یابد و عمر کوتاه‌تری نسبت به افرادی که تنها نیستند، دارند."

شما باید روابط را در محل کار و خانه در اولویت قرار دهید. برخی از مهم‌ترین اهدافی که می‌توانید برای خود و سازمانتان تعیین کنید، باید بر روابط متمرکز باشند. این اهداف کاملاً

قابل اندازه‌گیری نیستند و این اشکالی ندارد. روابط مهم‌ترین و بزرگترین چالش در تسلط بر روانشناسی رهبری هستند. آنها آنقدر مهم هستند که نباید در مدل‌های سنتی تعیین اهداف گیر کنید.

من به عنوان یک رهبر کسب و کار، به روابط با کارمندان، همکاران و روسا اهمیت می‌دهم. روابط در محل کار به طور قابل توجهی بر نحوه تفکر ما در مورد رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد. صبح قبل از رفتن به سر کار چه احساسی دارید؟ آیا از شروع روز می‌ترسید؟ اگر چنین است، احتمالاً روابط کاری ضعیف در آن دخیل است. به نوبه خود، احتمالاً این روابط ضعیف، عوارض جانبی فرهنگ ضعیف هستند.

در مقطعی از زندگی‌ام، یک انتخاب شغلی تقریباً به طور کامل بر اساس فرهنگ سازمانی انجام دادم.

من باید بین دو پیشنهاد شغلی جذاب تصمیم می‌گرفتم. کار به لحظات آخر کشید. با آنه سر میز شام نشستم و فهرستی از مزایا و معایب را از دیدگاه حرفه‌ای و برای خانواده تهیه کردیم. مزایا و معایب متفاوت بودند، اما دو ترازنامه برابر به نظر می‌رسیدند. آنقدر نزدیک بود که در نهایت، بر اساس یک عامل تصمیم گرفتیم؛ در یک شرکت، مردم بر روابط کاری مثبت تأکید داشتند.

البته، هر شرکتی این را خواهد گفت. همکاری و احترام متقابل، اصول بدیهی و مورد توافق دنیای شرکت‌ها هستند. جرات دارم به شما بگویم که یک مدیر ارشد پیدا کنید که بگوید همکاری در شرکتشان مهم نیست. اما در طول فرآیند مصاحبه، متوجه شدم که این افراد واقعاً همین‌طور هستند. مصاحبه‌کنندگان تمام تلاش خود را کردند تا در مورد احترام متقابل و همکاری به عنوان یک مزیت رقابتی صحبت کنند. همه با اشتیاق در مورد فرهنگ شرکت صحبت می‌کردند. آنها در مورد سبک رهبری من پرسیدند. بین خطوط، پیام این بود: شما ممکن است در کاری که انجام می‌دهید متخصص باشید، اما اگر سبک

رهبری شما ضعیف باشد، مناسب نخواهید بود.

این یکی از بهترین تصمیمات زندگی من بود. این شغل پر از چالش است که مرا در حالت جریان نگه می‌دارد، کیلومترها دور از منطقه کسالت. و هر روز، با افراد خوبی کار می‌کنم.

یک روز، از کنار دفتر یک کارمند جدید که حدود یک ماه قبل به ما ملحق شده بود، رد می‌شدم. به آرامی در باز دفترش را زدم و از او پرسیدم حالش چطور است. او گفت: "مردم اینجا خیلی خوب هستند! در فرآیند مصاحبه این را می‌شنوید، اما وقتی به اینجا می‌رسید، متوجه می‌شوید که واقعیت دارد."

او یک مثال زد. رئیس بخش اوراق قرضه با بازده بالا ما آخر هفته وقت گذاشته بود تا به او در پیدا کردن خانه کمک کند. کارمند جدید گفت: "در شغل قبلی‌ام، هیچ‌کس در آن سطح در دو سال حتی یک کلمه هم با من صحبت نکرد."

آنه پس از دعوت شدن به یک رویداد کوچک شرکتی در خانه مدیر عامل ما، به درک مشابهی رسید. چندین همکار شنیده بودند که در حالی که من از شغل جدید هیجان‌زده بودم، انتقال آنه به آرامی پیش نرفته است. او از ترک نیوپورت بیج، کالیفرنیا، با آب و هوای عالی، گروه دوستان فوق‌العاده‌مان که ما آنها را "هسته" می‌نامیم و نرخ جرم و جنایت تقریباً صفر، هیجان‌زده نبود.

در مهمانی کوکتل، هرکسی که با او صحبت کردیم، از او پرسید حالش چطور است و پیشنهاد کمک برای این انتقال را داد. می‌توانستید بفهمید که مردم واقعاً به رفاه او علاقه‌مند هستند.

آن شب در راه خانه، او چند دقیقه ساکت بود. سپس گفت: "فهمیدم. می‌فهمم چرا اینجا هستیم."

او به جنبه روابط (R) اشاره می‌کرد. و خبر خوب این است که یک دهه بعد، علیرغم

فاصله، هسته نیوپورت بیج همچنان پابرجاست. این گروه همچنان تعطیلات را با هم می‌گذرانند.

روابط مثبت در محل کار مهم هستند، اما در خارج از محل کار نیز به همان اندازه، اگر نگوئیم بیشتر، اهمیت دارند. سعی کنید مجبور نشوید بین این دو انتخاب سوفی داشته باشید. وقتی نیوپورت بیج را ترک کردیم، یک گروه چت در واتس‌اپ با هسته راه انداختم و یک آپارتمان کوچک در آنجا خریدم تا هر وقت فرصت داشتیم بتوانیم برگردیم.

البته، فرهنگ‌های شرکتی که بیش از حد بر همکاری و مهربان بودن با یکدیگر تأکید می‌کنند، جنبه‌های منفی نیز دارند. دکتر زیمت، که در مقدمه با او آشنا شدیم، با کلاه روانشناس ورزشی خود توضیح می‌دهد که "ورزشکاران نخبه دو چیز را در یک مربی ارزشمند می‌دانند: احساس اینکه او به شما به عنوان یک شخص اهمیت می‌دهد، نه فقط یک ورزشکار، و بازخورد کاربردی که منجر به پیشرفت می‌شود."

افراد ممکن است در شرکت‌های خوبی که انسجام را بالاتر از هر چیز دیگری ارزش می‌گذارند، از انتقادات معتبر یا ایده‌های مخالف خودداری کنند. جلسات ممکن است خیلی بزرگ شوند زیرا هیچ‌کس نمی‌خواهد کسی احساس کند که از قلم افتاده است. و نیاز به اجماع ممکن است در روند تصمیم‌گیری سنگ‌اندازی کند - چیزی که ما به عنوان یک شرکت در چند سال گذشته مجبور به غلبه بر آن شده‌ایم.

برای مدیریت این مسائل به عنوان یک رهبر، بر احترام متقابل تمرکز کنید. یک مهارت مهم برای توسعه به عنوان یک همکار مؤثر، توانایی داشتن مکالمات دشوار (ارائه بازخورد سازنده، ارائه ایده‌های مخالف و غیره) و گاهی اوقات اتخاذ تصمیمات نامحبوب است در حالی که هرگز، هرگز از احترام متقابل و همدلی چشم‌پوشی نکنید.

گاهی اوقات این کار سخت است. وقتی تحت فشار هستید، تکانشی‌تر می‌شوید. استرس، آمیگدال شما را، بخشی از مغز که مسئول واکنش جنگ یا گریز است، ربوده

است.

ترجیحات ذهنی

زمانی آزمون تسلط مغز هرمان را انجام دادم و از همه اعضای تیم رهبری ام خواستم که همین کار را انجام دهند. این یک آزمون ساده است؛ شما به سؤالاتی در مورد نحوه تفکر و تصمیم‌گیری خود پاسخ می‌دهید تا "ترجیحات ذهنی" خود را در چهار دسته درک کنید: تحلیلی، فرآیند محور، بین فردی یا تخیلی. معلوم شد که من چهارگانه غالب هستم، به این معنی که هیچ تعصبی نسبت به هیچ یک از این چهار دسته ندارم. این نتیجه نشان می‌دهد که من می‌توانم با انواع مختلف شخصیت‌ها کار کنم و بین گروه‌ها ارتباط برقرار کنم. وقتی نتایج من روی یک دایره با چهار ربع رسم می‌شود، شبیه یک مربع تقریباً کامل به نظر می‌رسد. فقط ۳ درصد از جمعیت چهارگانه غالب هستند.

اما مجموعه دیگری از نتایج وجود داشت که زنگ خطر را به صدا درآورد. متخصص انجام دهنده آزمون در حالی که تحلیل خود را برای من توضیح می‌داد، گفت که برخی از سؤالات برای کشف نحوه تفکر شما در شرایط استرس طراحی شده‌اند. او این نتایج را روی یک خط نقطه‌چین زیر مربع کامل من نشان داد. آنها قطعاً شبیه مربع نبودند. در شرایط استرس، ترجیحات من شبیه یک مثلث بود، با ترجیحات تقریباً مساوی برای سه مورد از چهار دسته، اما یک دسته - یک گوشه مربع - به سمت مرکز مربع فشرده شده بود، یعنی نزدیک به صفر (شکل را ببینید). آن دسته بین فردی بود، که شامل مفاهیمی مانند پیش‌بینی احساسات دیگران و درک عناصر احساسی است.

من با این نتیجه موافقم. تحت فشار، من دست کم می‌گیرم که آیا ممکن است کسی را ناراحت کنم یا نه. من روی مشکل تمرکز می‌کنم و سبک ارتباطی ام بدتر می‌شود. ممکن است یک تخلف سیاسی مرتکب شوم، نتوانم کسی را متقاعد کنم، به اندازه کافی گوش ندهم یا بازخورد را به روشی غیرماهرانه ارائه دهم (با فشار دادن دکمه هسته‌ای ایمیل، که

به عنوان پاسخ به همه نیز شناخته می‌شود). این چیزی است که روی آن کار می‌کنم. در دفاع از خود، من این اشتباهات مربوط به روابط را مرتکب می‌شوم زیرا روی حل مشکل از دیدگاه تحلیلی، از طریق بهبود فرآیند یا با یک راه حل خلاقانه (یا همه موارد فوق) تمرکز می‌کنم. و با اشاره به نظر قبلی‌ام در مورد آمیگدال، به نوعی، انسان‌ها طوری ساخته شده‌اند که در موقعیت‌های استرس‌زا دچار دید تونلی شوند.

با این حال، من برخی از مدیران را می‌شناسم که در هر بحرانی از نظر بین فردی همچنان آرام و خونسرد هستند. این یک مهارت چشمگیر است. برای صعود سریع از نردبان شرکت، باید روابط مثبتی را در زمان‌های خوب و بد تقویت کنید. با تشخیص اینکه چه زمانی واکنش استرس دارید، یاد بگیرید آرامش خود را حفظ کنید. خودآگاهی کلید توسعه این مهارت است. و یک ترفند دیگر: از شوخ طبعی برای کاهش تنش‌ها استفاده کنید. یک شوخی کنید، ترجیحاً در مورد خودتان، و ببینید که چگونه فوراً حال و هوا عوض می‌شود.

EQ در مقابل IQ

من همچنین با کار کردن با افراد تحلیلی درخشان برای بیش از دو دهه متوجه شده‌ام که وقتی عقل (IQ) به طور کامل درگیر می‌شود (مثلاً بحث در مورد یک مدل ریاضی)، مهارت‌های عاطفی (EQ) در درجه دوم اهمیت قرار می‌گیرند. به نظر می‌رسد مغز مقدار محدودی انرژی برای تخصیص بین IQ و EQ دارد. من سمینارهای تحقیقاتی در برنامه مالی مشهور دانشگاه شیکاگو را شنیده‌ام که به عنوان "ورزش خونین فکری" توصیف شده است. آخرین باری که کسی در سطح فکری در مورد یک موضوع پیچیده با شما مخالف بود را به خاطر دارید؟ آیا در آن لحظه احساس کردید که آنها به هوش شما توهین می‌کنند؟ حدس من این است که چنین احساسی داشتید. و با نگاهی به گذشته، آیا فکر می‌کنید آنها به هوش شما توهین می‌کردند؟ احتمالاً نه.

توانایی بحث در مورد ایده‌ها در سطح فکری بدون آسیب رساندن به روابط برای مدیران

مالی بسیار مهم است. ری دالیو، یک مدیر صندوق پوشش ریسک مشهور، در کتاب خود "اصول"، استدلال می‌کند که برای دنبال کردن "حقیقت" نیازی به قربانی کردن روابط ندارید. او این استدلال را مطرح می‌کند که "پذیرش حقیقت رادیکال و شفافیت رادیکال، کار معنادارتر و روابط معنادارتری را به ارمغان خواهد آورد."

برای روشن شدن، دالیو اعتراف می‌کند که کار در شرکت او برای همه مناسب نیست. من مؤلفه‌های افراطی‌تر فلسفه او را تأیید نمی‌کنم، به ویژه پس از خواندن کتاب غیرمجاز راب کوپلند در مورد دالیو و شرکتش، با عنوان "صندوق". اما ایده کنار گذاشتن نفس برای جستجوی حقیقت، ایده قدرتمندی است.

به آن فکر کنید: ما به عنوان سرمایه‌گذار، اساساً وظیفه‌مان پیش‌بینی آینده است. چه وظیفه فروتنانه‌ای! یکی از همکاران من، جیم تریزوریس، یک متخصص کمی با مدرک دکترای ریاضیات است. او همچنین مهارت‌های رهبری و مربیگری افراد قابل توجهی دارد. اینکه کسی هم IQ و هم EQ بسیار بالایی داشته باشد، تا حدودی نادر است.

بنابراین، جیم فوق‌العاده است. برای تشویق بحث‌های حقیقت‌جو در تیم تحقیقاتی خود، او اغلب می‌گوید: "ایده شما، خود شما نیستید." او معتقد است که شما باید با کنجکاوی ذهنی باز و عطش سیری‌ناپذیر برای حقیقت به بحث‌های فکری در مورد مسائل فنی یا پیچیده بپردازید... و نباید هیچ چیز را شخصی بگیرید. البته، مدیران خوب هنگام ارائه بازخورد چالش‌برانگیز، به احساسات اعضای تیم خود توجه می‌کنند.

توصیه من این است که هنگام درگیری کامل IQها، توجه ویژه‌ای به بحث‌ها داشته باشید. با قرار دادن تمام حقایق روی میز شروع کنید. اغلب، بحث‌های داغ به این دلیل رخ می‌دهد که افراد از حقایق یکسانی شروع نمی‌کنند. و قبل از اینکه مخالفت کنید، یک ثانیه وقت بگذارید تا به چیزی که با آن موافق هستید اشاره کنید. حداقل، افراد باید در مورد حقایق توافق داشته باشند. بگویید: "همه ما موافقیم که..." و سپس "اما جایی که من

متفاوت می بینم این است که... "یا حتی بهتر، قبل از اینکه با کسی مخالفت کنید، از او تعریف صادقانه ای کنید.

من همچنین توصیه می کنم که قوانین بازی را در تیم خود برای چنین بحث هایی تعیین کنید. توضیح دهید که شما در حال بحث در مورد ایده ها هستید، نه مسائل شخصی. افراد را تشویق کنید که هنگام بازی کردن نقش وکیل مدافع شیطان، یعنی مخالفت کردن به خاطر بررسی زوایای مختلف و تقویت تحلیل، واضح باشند.

با قوانین بازی روشن و احترام واقعی بین اعضای تیم، بحث های مبتنی بر IQ می توانند به تجربیات مثبتی تبدیل شوند. پیشرفت ها زمانی رخ می دهند که عقل ها درگیر می شوند و ایده ها با هم برخورد می کنند. هیچ دلیلی برای قربانی کردن روابط برای رسیدن به آنجا وجود ندارد.

فرآیند بازخورد

تعیین اهداف قابل اندازه گیری برای روابط مثبت، چه برای یک فرد و چه برای یک سازمان، ممکن است خلاف شهود به نظر برسد. چگونه یک هدف متمرکز بر روابط را قابل اندازه گیری و به موقع می کنید؟ تعیین اهدافی مانند "روابط مثبت خود را تا پایان سال ۱۰ درصد بهبود بخشید" احمقانه به نظر می رسد. در سطح سازمانی، منظورمان از روابط مثبت چیست؟ اندازه گیری رشد فروش آسان است، اما چگونه فرهنگ را اندازه گیری می کنیم؟

بازخورد مبتنی بر نظرسنجی می تواند کمک کند. بررسی هم تایان یک فرد باید شامل کارمندان، همکاران و روسای آنها باشد - به اصطلاح فرآیند ۳۰ ۶۰ درجه. اما لطفاً آن را ساده نگه دارید. از مردم بخواهید عملکرد شغلی و مهارت های همکاری یکدیگر را در مقیاس ۱ تا ۵ ارزیابی کنند. سپس، دو سؤال باز بپرسید: این شخص چه کارهایی را به خوبی انجام می دهد و چه چیزی به توسعه او کمک می کند؟

همچنین، به یاد داشته باشید که بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای جنبه‌های منفی نیز دارد. برخی از افراد در تیم من این فرآیند را دوست ندارند. آنها نکات خوبی را مطرح می‌کنند. آنها استدلال می‌کنند که برداشت دیگران از عملکرد شما، عملکرد واقعی شما نیست.

گزارش‌های بازخورد همتایان مملو از تعصبات است، مانند:

- تازگی: افرادی که بازخورد می‌دهند بر اساس تعاملات اخیر.
- مقادیر پرت: یک پاسخ باعث کاهش میانگین نمرات شما می‌شود.

شخصاً، من نسبت به بازخورد همتایان بیش از حد حساس هستم. من در تلاش بوده‌ام تا رویکردی را اتخاذ کنم که برخی را بپذیرم و برخی را نادیده بگیرم. مانند بسیاری از افراد، من بیش از حد به نظرات منفی و سواس پیدا می‌کنم. وقتی بازخورد دریافت می‌کنید، باید تصمیم بگیرید که چه چیزی را می‌خواهید درونی کنید و چه چیزی را باید نادیده بگیرید.

مارکوس باکینگهام و اشلی گودال در یک مقاله بحث برانگیز در مجله کسب و کار هاروارد با عنوان "مغالطه بازخورد" استدلال می‌کنند که: "بیش از ۵۰ درصد از رتبه بندی شما از یک فرد، منعکس کننده ویژگی‌های شماست، نه او."

آنها توضیح می‌دهند که همکاران شما نمی‌توانند شما را بر اساس یک معیار تعریف نشده مانند همکاری قضاوت کنند، زیرا تعریف آنها از این اصطلاح با گذشت زمان تغییر می‌کند و تحت تأثیر تجربه خودشان قرار می‌گیرد. آنها توصیه می‌کنند بر تقویت مثبت تمرکز کنید و هنگام مشاهده یک نتیجه عالی، بازخورد فوری ارائه دهید.

با این حال، وقتی بازخورد همتایان به طور ماهرانه توسط مدیر استفاده شود، به کارمند در خودآگاهی کمک می‌کند. روابط مثبت نیازمند خودآگاهی است.

من به عنوان مدیر افراد، هر شش ماه یک بار بازخورد برای گزارش‌های مستقیم خود جمع‌آوری می‌کنم. من خوش شانس هستم که یک تیم با تجربه و با عملکرد بالا را مدیریت می‌کنم. به ندرت مسائل مربوط به عملکرد فردی مشکل ساز وجود دارد. ما به عنوان یک

تیم، در چند سال گذشته به موفقیت‌های چشمگیری دست یافته‌ایم. در دنیای رقابتی مدیریت پول نمی‌توانید ثابت بمانید. سازمان شما یا در حال پیشرفت است یا به سرعت سهم بازار خود را از دست می‌دهد. از زمانی که حدود نه سال پیش به سازمان فعلی خود پیوستم، ما همچنان عملکرد سرمایه‌گذاری قوی ارائه داده‌ایم، محصولات جدیدی را به بازار عرضه کرده‌ایم و دارایی‌های تحت مدیریت خود را افزایش داده‌ایم.

من موفقیت خود را تا حد زیادی به همکاری سازنده نسبت می‌دهم. روابط کاری ما کامل نیست، اما ما مسائل را پیگیری می‌کنیم و به دنبال حل آنها در زمان بروز هستیم. من یک نمودار پراکندگی در یک صفحه گسترده ایجاد کرده‌ام که نمرات همکاری را در محور ۷ و عملکرد شغلی را در محور X برای تمام گزارش‌های مستقیم من نشان می‌دهد. این نمودار همبستگی مثبت قوی بین عملکرد شغلی و همکاری را نشان می‌دهد؛ کسانی که در نقش خود عملکرد خوبی دارند (طبق پاسخ‌های نظرسنجی) تمایل به همکاری خوب نیز دارند. این نشانه یک فرهنگ سالم است.

یک همکار زمانی به من گفت که برای انجام یک پروژه بزرگ مجبور شده روابط کاری را قربانی کند. آنها تصور می‌کردند که عملکرد شغلی و همکاری همبستگی منفی یا انحصاری متقابل دارند. من با چنین دیدگاه بدبینانه‌ای مخالفم. نتایج حکایتی از مطالعه من بر روی بیش از صد ارزیابی انجام شده در طول نه سال، همبستگی مثبت قوی را نشان می‌دهد.

با این حال، برخی از افراد نمرات همکاری بالایی دریافت می‌کنند، در حالی که نمرات عملکرد شغلی آنها پایین‌تر از حد متوسط است. من هرگز نتایج بازخورد هم‌تایان کسی را بدون ارزیابی خودم (که دوست دارم قبل از نگاه کردن به نتایج هم‌تایان انجام دهم) به عنوان ارزش اسمی در نظر نمی‌گیرم، اما اگر فکر کنم بازخورد ارزشمند است، ممکن است از آن شخص بخواهم که بیشتر صحبت کند، حتی برخی را ناراحت کند، تا در شغل خود مؤثرتر باشد. همکاری مؤثر به معنای خودداری از نظرات مخالف نیست. بلکه به معنای

توانایی مخالفت با احترام متقابل است.

دنبال کردن این رویکرد ممکن است دشوار باشد. برخی از افراد هرگونه اختلاف نظر را شروع یک بحث یا دعوا می‌دانند، در حالی که برخی دیگر عاشق بحث در مورد دیدگاه‌های مختلف هستند و آن را فرصتی برای یادگیری می‌بینند. تفاوت در نحوه تفسیر یا ارزیابی فرد از معنای ارائه یک دیدگاه مخالف توسط شخص دیگری است. مشارکتی (دو مغز بهتر از یک است)؟ یا خصمانه (یا من درست می‌گویم یا شما درست می‌گویید، اما هر دوی ما نمی‌توانیم درست بگوییم)؟

برخی از افراد نمره عملکرد شغلی بالایی دریافت می‌کنند، اما نتیجه همکاری پایینی دارند. این بازیکنان گل می‌زنند اما توپ را پاس نمی‌دهند (یا هاک، برای هموطنان کانادایی من). اگر این کار را می‌کردند، عملکرد کل تیم بهتر می‌شد. در این موارد، من به آن شخص می‌گویم که کار فوق‌العاده‌ای انجام می‌دهد، اما اگر روابط کاری مثبت‌تری ایجاد کند، می‌تواند ارزش بیشتری به سازمان اضافه کند.

علاوه بر داده‌های کمی، پاسخ‌های کیفی در نظرسنجی‌های بازخورد هم‌تایان به بررسی عملکرد کمک می‌کند. برای گزارش‌های مستقیم خود، من تمام پاسخ‌ها به هر سؤال را می‌خوانم. هر فرد از ده نفر یا بیشتر بازخورد دریافت می‌کند. من برای هر دوره بررسی عملکرد، چند صد صفحه بازخورد می‌خوانم.

در حالی که برای من دشوار است که هنگام دریافت بازخورد برخی را بپذیرم و برخی را نادیده بگیرم، هنگام جمع‌آوری پاسخ‌های هم‌تایان برای ارائه بازخورد به شخص دیگری آسان‌تر است. همه بازخوردها یکسان ایجاد نمی‌شوند. شما به عنوان یک مدیر، باید قضاوت خود را به این فرآیند اضافه کنید. ممکن است بخواهید از بازخوردی که فکر می‌کنید نا عادلانه است خودداری کنید. یا ممکن است بر برخی از بازخوردها تأکید کنید که فکر می‌کنید مفید، دلگرم‌کننده یا شایسته هستند.

همچنین، باید بازخورد کیفی را در طول مسیر ارائه دهید. روز به روز، عملکرد را مشاهده می‌کنید. شما بازخورد برای افرادی که مدیریت می‌کنید را از منابع مختلف، مانند مشتریان، همکاران، ناظران بی‌طرف از سایر بخش‌ها، مدیریت ارشد و غیره می‌شنوید. منتظر بررسی رسمی پایان سال نمانید. جک ولش، مدیر عامل سابق جنرال الکتریک، در کتاب خود "برنده شدن" توضیح می‌دهد که نباید هیچ غافلگیری در بررسی‌های عملکرد وجود داشته باشد. بازخورد صادقانه و مداوم ارائه دهید. اگر این کار را به خوبی انجام دهید، بررسی‌ها تقریباً زائد می‌شوند. من جدی می‌گویم: هدف شما به عنوان یک مدیر این است که بررسی‌های پایان سال را بی‌فایده کنید. نه بی‌فایده به این دلیل که هیچ بازخوردی وجود ندارد، بلکه به این دلیل که افراد بازخوردی را که در طول مسیر به آن نیاز داشتند، دریافت کرده‌اند.

ولش، که فلسفه رهبری گاهی اوقات تند او در سال‌های اخیر مورد سؤال قرار گرفته است، اما نوشته‌هایش همچنان یک منبع نادر از بینش‌های صریح و عمل‌گرایانه در مورد تجارت است، گفت: "اگر کسی که برای شما کار می‌کند نداند در چه جایگاهی قرار دارد، شما حق رهبر بودن را ندارید."

(بعداً در این کتاب، در مورد جدا کردن سیگنال از نویز بحث خواهیم کرد. بازخورد باید سازنده و مرتبط باشد. ریزمدیریت نکنید.)

و برای خدا، همانطور که قبلاً اشاره کردم، مگر اینکه ستایش باشد، از طریق ایمیل بازخورد ندهید. من خودم هنوز روی این توصیه کار می‌کنم! ایمیل لحن ندارد. حتی نظرات بی‌طرفانه اغلب به عنوان انتقاد شنیده می‌شوند.

چگونه بازخورد را بهبود بخشیم

در اینجا یک نکته رهبری نادیده گرفته شده بر اساس علوم اعصاب آورده شده است: درخواست بازخورد کنید. دکتر دیوید راک، نویسنده و متخصص در علوم اعصاب رهبری، در

سمیناری که در شرکت من ارائه داد، توضیح داد که "هزاران آزمایش برای بهبود بازخورد شکست خورده است." مردم از بازخورد متنفرند. آنها نه بررسی‌های پایان سال را دوست دارند و نه بازخورد موردی را. ارائه بازخورد نیز استرس را افزایش می‌دهد. با این حال، دکتر راک استدلال می‌کند که ما در محل کار بازخورد کافی دریافت نمی‌کنیم.

من از طرفداران دکتر راک هستم. او یک هک خودیاری نیست. او به مسائل رهبری از دیدگاه علمی می‌پردازد. او توصیه‌های خود را با تحقیقات، از جمله تحقیقات خودش، پشتیبانی می‌کند. او در زمینه نورولیدر شپ پیشگام بوده است. او مغز را برای بهبود اثربخشی رهبری مطالعه می‌کند. این علم سخت است که بر فعالیت بسیار انسانی الهام بخشیدن به دیگران اعمال می‌شود.

دکتر راک می‌گوید که مشکل در خود بازخورد نیست. مشکل در بازخورد ناخواسته است. مغز ما طوری طراحی شده است که وقتی می‌شنویم: "می‌توانم به شما بازخورد بدهم؟" حالت تدافعی به خود می‌گیرد. چه سؤال ترسناکی! وقتی این را می‌شنوم، دستکش‌های بوکس ذهنی‌ام را بالا می‌برم. این یک واکنش غیرارادی است.

یک راه حل ساده، ایجاد فرهنگی است که در آن افراد درخواست بازخورد کنند. شما به عنوان یک رهبر می‌توانید در این زمینه الگو باشید. دکتر راک توضیح داد: "وقتی کسی درخواست بازخورد می‌کند، هر دو طرف احساس تهدید کمتری می‌کنند."

در یک مطالعه کنترل شده، دریافت بازخورد پس از درخواست آن، در مقایسه با دریافت بازخورد ناخواسته، واکنش استرس ۵۰ درصد کمتری را در شرکت کنندگان نشان داد، که با ضربان قلب و سایر عوامل اندازه‌گیری شد.

همچنین، در فرآیند من، بر خودارزیابی تأکید می‌کنم. ارائه بازخورد آسان‌تر است اگر قبلاً در خودارزیابی کسی وجود داشته باشد. بیشتر متخصصان به طرز چشمگیری خودآگاه هستند. شما فقط باید آنها را تشویق کنید که در مورد عملکرد خود بالینی عمل کنند.

اهداف رابطه‌ای

بازخورد کیفی می‌تواند به اهداف رابطه‌ای اطلاع دهد، اما باید بپذیریم که این اهداف قابل اندازه‌گیری نخواهند بود. بنابراین، لطفاً، پیش بروید و فرمان هدف SMART را نقض کنید. روابط مثبت آنقدر مهم هستند که نمی‌توان آنها را نادیده گرفت. همه افراد در سازمان شما باید تلاش کنند تا نحوه همکاری ما را تا حد امکان مثبت و سازنده کنند. به نحوه موفقیت تیم‌های ورزشی فکر کنید. بازیکنان فوتبال را تصور کنید که توپ را به یکدیگر پاس می‌دهند. این استدلال مجموع اجزا است.

آن را بنویسید: "بازی پاس خود را بهبود بخشید." یا "بهتر ارتباط برقرار کنید." سپس، آن را بخشی از فرآیند بازخورد قرار دهید. این بسیار ساده است. و به یاد داشته باشید، در حالی که M (قابل اندازه‌گیری) را دور انداخته‌اید، همچنان می‌توانید این اهداف متمرکز بر روابط را خاص، قابل اجرا، واقع بینانه و به موقع کنید. برای مثال، به جای "بهتر ارتباط برقرار کنید"، می‌توانید بنویسید: "برای بهبود شفافیت، به روزرسانی‌های وضعیت پروژه هفتگی را به ذینفعان کلیدی داخلی خود، از جمله حقوقی و منابع انسانی، ارائه دهید." یا، "تنش‌ها بین تیم شما و فناوری را حل کنید. یک نقشه راه استراتژیک برای نحوه همکاری تیم‌ها برای نهایی کردن حداقل محصول قابل ارائه تا پایان سال ارائه دهید."

این مثال‌ها تاکتیکی هستند، اما اهداف رابطه‌ای می‌توانند گسترده‌تر و بلندمدت‌تر باشند. یک مدیر عامل ممکن است هدفی را برای بهبود فرهنگ فراگیری شرکت خود تعیین کند. یا ممکن است بخواهد نحوه مدیریت پروژه‌های بین سازمانی را در سراسر سازمان خود بازسازی کند. این تغییرات یک شبه اتفاق نمی‌افتد، اما می‌توانند تأثیرگذار باشند.

فرهنگ همه چیز است

در دانشکده کسب و کار، مجبور بودم در بحث‌های نظری خسته‌کننده در مورد چگونگی

هدایت فرهنگ از بالا توسط مدیران عامل شرکت کنم. اساتید نمودارهایی با مفاهیم انتزاعی مانند فرهنگ، چشم انداز، مأموریت، استراتژی و غیره نشان می دادند... بسیار کسل کننده بود. من به امور مالی و سرمایه گذاری بیشتر از این کلاس های مدیریت علاقه داشتم. من اصطلاحات تخصصی را برای امتحان حفظ می کردم و سپس همه چیز را فراموش می کردم.

تا حدود ۱۵ سال بعد که شرکت ها را عوض کردم. آن زمان بود که فهمیدم فرهنگ همه چیز را هدایت می کند. فرهنگ مجموعه مشترکی از هنجارها، باورها و رفتارهای مورد انتظار در یک گروه از افراد است. این تعیین می کند که چگونه افراد با هم کار می کنند. علاوه بر این، عملکرد را هدایت می کند. دانیل کوین در کتاب پرفروش خود "کد فرهنگ: اسرار گروه های بسیار موفق"، به یک مطالعه هاروارد اشاره می کند که نشان داد یک فرهنگ قوی درآمد خالص را طی یازده سال ۷۵۶ درصد بهبود بخشیده است. کوین برای کشف آنچه یک فرهنگ قوی را تعریف می کند، سازمان های موفق مانند پیکسار، سن آنتونیو اسپرز و تیم ششم نیروی دریایی ایالات متحده را مطالعه می کند. او می خواهد به یک سؤال اساسی پاسخ دهد: سازمان های موفق چه وجه مشترکی دارند؟ به عبارت دیگر، آیا یک راز برای فرهنگ وجود دارد؟ او در اوایل کتاب، یکی از مهم ترین یافته های خود را فاش می کند:

وقتی از افراد داخل گروه های بسیار موفق می خواهید رابطه خود را با یکدیگر توصیف کنند، تمایل دارند از یک کلمه یکسان استفاده کنند. این کلمه نه "دوستان" است، نه "تیم" است، نه "قبیله" است و نه هیچ اصطلاح به همان اندازه محتمل دیگر. کلمه ای که آنها استفاده می کنند "خانواده" است.

کوین توضیح می دهد که ایمنی، تعلق، اعتماد و آسیب پذیری مشترک، بلوک های ساختمانی اساسی این نوع فرهنگ خانوادگی هستند. او نتیجه می گیرد که "...باهوش

بودن بیش از حد ارزیابی شده است، نشان دادن ضعف بسیار مهم است و مهربان بودن به اندازه آنچه فکر می‌کنید مهم نیست."

برای روشن شدن، مهربان بودن کار مثبتی است! اما وقتی تیم نیاز به بحث‌های چالش برانگیز و ارائه بازخورد به یکدیگر دارد، به اندازه تعلق، اعتماد و آسیب‌پذیری مشترک مهم نیست. اینها هنجارهای فرهنگی اساسی هستند که اجازه می‌دهند مکالمات دشوار سازنده باشند. وقتی افراد احساس امنیت و احترام می‌کنند، می‌توانند بازخورد را بشنوند زیرا احساس تهدید کمتری می‌کنند. اگر شما یک مدیر ارشد هستید، تقویت اعتماد متقابل باید یک هدف بلندمدت برای سازمان شما باشد.

ارتباطات فقط آغاز راه است. بسیاری از مدیران سخنرانی‌های عالی می‌کنند و ایمیل‌های فوق‌العاده‌ای در مورد فرهنگ می‌نویسند. برخی از شرکت‌های بزرگ متخصصان ارتباطات کارکنان را استخدام می‌کنند تا جریان ثابتی از کلیشه‌ها را برای آنها بنویسند. با این حال، فرهنگ شرکت بهبود نمی‌یابد. چرا؟ ارتباطات ضروری است، اما فرهنگ بیشتر مربوط به کاری است که انجام می‌دهید تا آنچه می‌گویید. برای تقویت یک فرهنگ با عملکرد بالا مانند آنچه دانیل کوین توصیف می‌کند، ممکن است نیاز به ایجاد تغییرات قابل توجهی در سازمان خود داشته باشید. اگر در جلسات عمومی و ارتباطات رسمی بگویید "ما همکاری می‌کنیم"، اما مشوق‌هایی را تعیین کنید که افراد را به رقابت با یکدیگر تشویق می‌کند، سخنان شما در مورد همکاری پوچ به نظر می‌رسد. شما باید به ریشه مشکل برسید.

وضوح نقش

من به عنوان یک رهبر کسب و کار، با یک عامل بازدارنده نادیده گرفته شده برای همکاری مثبت دست و پنجه نرم کرده‌ام. وقتی به روابط کاری منفی که داشته‌ام یا افرادی که در تیم‌هایم داشته‌اند نگاه می‌کنم، تقریباً همه آنها را می‌توانم به این عامل بازدارنده واحد ردیابی کنم. این منجر به رقابت داخلی، جر و بحث و کدورت می‌شود. می‌تواند افراد

در غیر این صورت خوب را به دشمن تبدیل کند. و به نظر می‌رسد تقریباً در هر سازمانی نفوذ کرده است.

این عامل بازدارنده فقدان وضوح نقش است. منظور من از وضوح نقش، توانایی پاسخ دادن به یک سؤال اساسی است: چه کسی چه کاری انجام می‌دهد؟ در شرکت ما، ما در مورد این مفهوم بحث می‌کنیم. وقتی تیم‌ها در مورد اینکه چه کسی مالک چه چیزی است، واضح نیستند، درگیری‌ها به وجود می‌آیند. به یک رابطه منفی که در محل کار با کسی داشته‌اید فکر کنید. آیا مشکل وضوح نقش وجود داشت؟ در ورزش، ساده است: شما دو بازیکن را در یک پست در زمین فوتبال قرار نمی‌دهید. در زندگی شرکتی، پیچیده است. ایجاد وضوح نقش در مورد پروژه‌های پیچیده با وابستگی‌های متقابل زیاد چالش‌برانگیز است.

شما به عنوان یک رهبر، باید کارهای زیادی فراتر از سخنرانی انجام دهید تا همکاری سازنده را تقویت کنید. برای مثال، ممکن است برای بهبود وضوح نقش، نیاز به ایجاد تغییرات سازمانی داشته باشید. این تغییرات ممکن است شامل بازنگری در تعریف شغلی یا خطوط گزارش‌دهی برخی از افراد، و همچنین تصمیمات مربوط به استخدام و اخراج باشد.

با این حال، وضوح نقش یک راه حل جادویی نیست. زیاده‌روی نکنید. برخی از افراد به دلیل حس مالکیت، خواستار وضوح نقش هستند. آنها می‌خواهند

اصل پنجم: تظاهر نکنید - وقتی از معنا صحبت می‌کنید، واقعاً منظورتان باشد!

"معنای زندگی این است که به زندگی معنا ببخشید."

- ویکتور فرانکل، روانپزشک و بازمانده هولوکاست

معنا، حرف "M" در مدل PERMA، مربوط به چیزهایی است که در بلندمدت روح شما را تغذیه می‌کنند. مردم می‌خواهند در چیزی بزرگتر از خودشان سهیم باشند. درست مانند

روابط مثبت، به نظر می‌رسد بیان معنا به عنوان یک هدف قابل اندازه‌گیری دشوار است. رهبران شرکتی معتقدند که ارائه معنای وسیع‌تر به اهداف برای انگیزه دادن به کارمندان مهم است. این ایده شایستگی دارد، اما بیایید آن را به این صورت تغییر دهیم: شما و سازمانتان باید اهدافی را دنبال کنید که معنا داشته باشند. من با کلمات بازی نمی‌کنم. بین افزودن معنا به اهداف و دنبال کردن اهدافی که معنا دارند تفاوت وجود دارد. با اصل پنجم، "تظاهر نکنید - وقتی از معنا صحبت می‌کنید، واقعاً منظورتان باشد!" نقش قدرتمندی که معنا در روانشناسی رهبری ایفا می‌کند را بررسی می‌کنیم.

بهبتر کردن جهان

در زیر نمونه‌هایی از ارائه نهایی در یک رقابت استارت‌آپ فناوری آورده شده است که در آن چند مدیر عامل به اهداف خود معنا بخشیدند نه اینکه اهدافی را دنبال کنند که معنا داشته باشند:

"ما با استفاده از پروتکل‌های اجماع الگوریتم‌های Paxos جهان را به مکان بهتری تبدیل می‌کنیم."

مدیر عامل Systobase

"ما با استفاده از مراکز داده تعریف شده توسط نرم‌افزار برای محاسبات ابری جهان را به مکان بهتری تبدیل می‌کنیم."

مدیر عامل BitFlenser

"ما با استفاده از پایگاه‌های داده توزیع شده مقیاس‌پذیر و مقاوم در برابر خطا با تراکنش‌های دارایی جهان را به مکان بهتری تبدیل می‌کنیم."

مدیر عامل Flingual

در هر مورد، مدیر عامل به دنبال "بهبتر کردن جهان" است. واقعاً؟ بسیار بعید است. این نقل قول‌ها ساختگی و از یک قسمت از سریال تلویزیونی طنز HBO با نام "Silicon

Valley هستند. منظور من این است؛ به معنا فقط زبانی توجه نکنید. این نقل قول‌ها علاوه بر کلیشه‌ای بودن، تمام اجزای مدل SMART را نقض می‌کنند.

همانطور که بحث کردیم، شما باید از مدل SMART برای اهدافی که نمی‌توانید اندازه‌گیری کنید، به عنوان مثال برای تقویت روابط مثبت، منحرف شوید. با این حال، در این مثال‌ها، "بهرتر کردن جهان" از پنج امتیاز در مقیاس SMART، صفر است. آنها می‌توانستند به همان اندازه بگویند "پایان دادن به گرسنگی جهانی"، "ایجاد صلح بین همه ملت‌ها"، "حل تغییرات آب و هوایی" و "ثروتمندتر کردن همه ذینفعان از آنچه در رویاهایشان می‌بینند". شما نمی‌توانید با ادعاهای کلی و فاقد اعتبار به دیگران ثابت کنید که اهمیت می‌دهید، فقط به این دلیل که فکر می‌کنید برای جلب نظر مردم ضروری است. برعکس اتفاق می‌افتد، زیرا هیچ‌کس شما را جدی نمی‌گیرد، به یک دلیل ساده: آنها می‌دانند که شما منظورتان نیست.

سایمون می‌گوید...

احتمالاً با آثار سخنران انگیزشی و نویسنده پرفروش، سایمون سینک، آشنا هستید. کتاب‌های او، مانند "با چرا شروع کنید" و "رهبران آخر غذا می‌خورند"، توسط بسیاری از متخصصان کسب و کار به عنوان اصول اساسی در نظر گرفته می‌شوند. سینک همچنین سومین سخنرانی TED پربیننده تاریخ - "چگونه رهبران بزرگ الهام بخش عمل می‌شوند" - را با بیش از شصت میلیون بازدید ارائه داده است.

سینک یک سخنران پرانرژی، باهوش و کاریزماتیک است. و او استعداد اغراق دارد، همانطور که در ابتدای سخنرانی TED او مشهود است؛

تمام رهبران و سازمان‌های الهام‌بخش بزرگ جهان، خواه اپل باشد یا مارتین لوتر کینگ یا برادران راییت، همگی دقیقاً به یک روش فکر می‌کنند، عمل می‌کنند و ارتباط برقرار می‌کنند. و این کاملاً برعکس همه افراد دیگر است.

اپل، مارتین لوتر کینگ و برادران رایت دقیقاً به یک روش فکر می‌کنند، عمل می‌کنند و ارتباط برقرار می‌کنند؟ و این کاملاً برعکس همه افراد دیگر است؟ بیشتر برایم بگو!

سینک یک نکته اساسی در مورد معنا بیان می‌کند. او توضیح می‌دهد که برای دستیابی به عظمت، رهبران و سازمان‌ها باید بر "چرا" خود تأکید کنند. او به طور بلاغی می‌پرسد: "هدف شما چیست؟ علت شما چیست؟ اعتقاد شما چیست؟ چرا سازمان شما وجود دارد؟"

از آنجا، او شما را راهنمایی می‌کند تا "چگونه" و "چه" را منتقل کنید. سازمان‌های متوسط بر آنچه می‌خواهند به دست آورند (سود) و چگونه به آن خواهند رسید تمرکز می‌کنند، اغلب از "چرا" بسیار مهم اما مبهم غافل می‌شوند.

من سال‌ها پیش کتاب "با چرا شروع کنید" را خواندم. فکر می‌کردم یک کتاب در مورد رهبری می‌خرم - اشتباه! این در مورد بازاریابی است. هیچ چیز ذاتاً اشتباهی در این مورد وجود ندارد؛ این یک کتاب بازاریابی فوق‌العاده است. یکی از شعارهای سینک این است: "مردم آنچه شما انجام می‌دهید را نمی‌خرند؛ آنها چرایی انجام آن را می‌خرند."

سابقه تبلیغاتی سینک در این کتاب و سخنرانی TED او آشکار می‌شود. او اپل را به عنوان نمونه‌ای از شرکتی ذکر می‌کند که ارزش‌ها و معنا را منتقل می‌کند زیرا محصولات آنها در سطح عمیقی به مصرف‌کنندگان می‌رسد. به گفته سینک، مردم به اخلاق شرکت برای به چالش کشیدن وضع موجود اعتقاد دارند. البته، وقتی محصولات عالی باشند کمک می‌کند. با این حال، سینک همچنین استدلال می‌کند که اپل چندین رقیب را که محصولاتی با ویژگی‌های قابل مقایسه - اگر نگوییم بهتر - ارائه می‌دادند، درهم شکست. به نظر می‌رسد سینک موفقیت انفجاری اپل را کاملاً به نحوه بازاریابی "چرا" شرکت نسبت می‌دهد. اما واضح است که فناوری و طراحی نیز مهم هستند.

سینک اذعان می‌کند که شما باید به "چرا" خود ایمان داشته باشید. مانند مدیران عامل

ساختگی سیلیکون ولی که می‌خواهند جهان را به مکان بهتری تبدیل کنند، نباشید. او همچنین از برادران رایت، سازندگان اولین هواپیمای موتوری، یاد می‌کند. این دو نفر مشهور - که در مقایسه با رقبای پرآوازه خود منابع کمتری داشتند - به دلیل حس هدف و مأموریت خود موفق شدند.

از ارویل رایت: "میل به پرواز ایده‌ای است که از اجداد ما به ما رسیده است، کسانی که در سفرهای طاقت‌فرسای خود در سرزمین‌های بی‌نشان در دوران ماقبل تاریخ، با حسادت به پرندگانی که آزادانه در آسمان پرواز می‌کردند نگاه می‌کردند."

از ویلبر رایت: "ما به سختی می‌توانستیم صبر کنیم تا صبح شود."

ما به ایده ذهنیت تسلط در مقابل ذهنیت نفس بازمی‌گردیم. حدس می‌زنم برای برادران رایت (و البته سینک هم همین را می‌گوید)، پول و شهرت به اندازه تسلط بر پرواز مهم نبود. نکته اصلی این است که معنا به اهداف درونی دامن می‌زند. و از دیدگاه بازاریابی سینک، محصولات را می‌فروشد. اما شما نمی‌توانید تظاهر کنید.

آیا امور مالی معنا دارد؟

در مدیریت پول، ما به اندازه کافی در مورد "چرا" خود صحبت نمی‌کنیم. امور مالی دنیای سرمایه‌داری را به گردش در می‌آورد. ما منابع را به شکل سرمایه‌گذاری‌هایی که انتخاب می‌کنیم انجام دهیم یا، به همان اندازه مهم، انتخاب می‌کنیم انجام ندهیم، تخصیص می‌دهیم. ما در بازارها نقدینگی ایجاد می‌کنیم، ریسک‌ها را مدیریت می‌کنیم و ریسک‌ها را قیمت‌گذاری می‌کنیم. اما همه اینها به چه معناست؟ شرکت‌هایی که محصولات مصرفی می‌فروشند، چیزی ملموس مانند آیفون ارائه می‌دهند. در امور مالی، همه چیز فقط... صفحات گسترده، نمودارهای فانتزی و افراد سخنگوی خسته‌کننده در تلویزیون (مانند من) است.

اخیراً، با دو دوست، کریستین، مدیر عامل و مهندس، و چارلز، یک معامله‌گر موفق

اوراق قرضه وام مسکن در وال استریت (که اکنون بازنشسته شده است)، شام خوردم که در آن درگیر یک بحث فلسفی داغ در مورد معنا و هدف در امور مالی شدیم.

کریستین شرکتی را اداره می‌کند که مهره‌ها و پیچ‌های تخصصی می‌سازد که بتن مسلح را به هم نگه می‌دارند. من این محصولات را نمی‌فهمم، اما به نظر می‌رسد ساختن هرگونه زیرساخت - یک ساختمان اداری، یک جاده یا یک پل - بدون آنها غیرممکن است. با نگاهی به وبسایت شرکت او، استراتژی بازاریابی او بر "چرا" متمرکز نیست، بلکه بر جزئیات فنی محصولات متمرکز است. اصطلاحات تخصصی زیر در بالای وبسایت شرکت او قرار دارد:

محصولات ما به گونه‌ای طراحی شده‌اند که از خواص کششی فولاد تقویت‌کننده مورد استفاده فراتر روند. این بدان معناست که ظرفیت تنش و کرنش ماده اصلی در دسترس است و توسط آماده‌سازی انتهای میلگرد محدود نمی‌شود. A۶۰۷ استاندارد است و برای کنترل طراحی شکل‌پذیری و ظرفیت توصیه می‌شود، اما A۶۱۵ درجه ۶۰ و ۷۵ بنا به درخواست همراه با سایر درجات میلگرد ساخته می‌شود.

آیا چیزی از این را می‌فهمید؟ من نه، اما مهم نیست زیرا شما و من مخاطب هدف کریستین نیستیم. مشتریان او خریداران حرفه‌ای هستند که احتمالاً از محصولاتی که "از خواص کششی فولاد تقویت‌کننده مورد استفاده فراتر می‌روند" هیجان زده می‌شوند. عجب! و ظرفیت کرنش "توسط آماده‌سازی انتهای میلگرد محدود نمی‌شود؟" فوق‌العاده!

من این را مطرح می‌کنم زیرا کریستین یک تاجر و مهندس رک، بسیار باهوش و موفقی است. او ثروتمند است اما تی‌شرت‌های قدیمی می‌پوشد، زیاد فحش می‌دهد و سعی نمی‌کند کسی را تحت تأثیر قرار دهد. او حتی نام سایمون سینک را هم نشنیده است. و نه تنها فکر می‌کند کاری که من برای امرار معاش انجام می‌دهم بی‌معناست، بلکه آن را "کاملاً مزخرف" می‌داند. او معروف است که مرا "بانکدار دزد" می‌نامد.

من به کریستین گفتم: "ببین، هر روز که به سر کار می‌رویم، سعی می‌کنیم برای مشتری‌انمان پول در بیاوریم. تمام فکر ما این است - چگونه می‌توانیم آینده مالی بهتری به مردم بدهیم.

بازارهای مالی برای تخصیص منابع بین افرادی که می‌خواهند پول پس‌انداز/سرمایه‌گذاری کنند و کسانی که می‌خواهند شرکت‌ها را تأسیس یا توسعه دهند، وجود دارند.

کریستین هنوز قانع نشده بود.

بنابراین، تصمیم گرفتم چارلز را قربانی کنم.

معاملات با مدیریت دارایی متفاوت است، و وقتی مردم به طور منفی در مورد وال استریت فکر می‌کنند، معمولاً به معاملات و ساختاردهی (آنچه ما سمت فروش می‌نامیم) اشاره می‌کنند، نه مدیریت پول (سمت خرید).

"فکر می‌کنی من یک بانکدار دزد هستم؟" با تندی گفتم. "او چطور؟ او در وال استریت اوراق قرضه وام مسکن معامله می‌کرد!"

چارلز شنونده‌ای است که کمتر صحبت می‌کند اما بیشتر می‌گوید. او حس شوخ‌طبعی قابل توجهی را با خرد کسی که چندین زندگی را زیسته است ترکیب می‌کند. او مکث کرد و سپس نفس عمیق و تو دماغی معمول خود را کشید، قبل از اینکه توضیح دهد که بله، سفته‌بازی در محصولات بهادر شده به بحران مالی ۲۰۰۸-۲۰۰۹ کمک کرده بود. سپس اضافه کرد که قبل از اختراع اوراق بهادر با پشتوانه وام مسکن، تقریباً برای هر کسی خارج از شهرهای بزرگ غیرممکن بود که خانه‌های خود را از طریق یک وام مسکن با قیمت مناسب تأمین مالی کند. به گفته چارلز، تجارت در این اوراق قرضه نقدینگی لازم را برای هر کسی در وایومینگ یا نبراسکا ایجاد کرده است تا با همان نرخ که کسی در شهر نیویورک وام مسکن دریافت می‌کند، وام بگیرد.

برای برخی از مشاغل، معنا آشکار نیست. ممکن است به عنوان پیگیری سطحی سود تعبیر شود. هیچ اشکالی در این وجود ندارد، اما اگر این چیزی است که به عنوان نیروی محرکه شما عمل می‌کند، من شما را تشویق می‌کنم که عمیق‌تر کاوش کنید. سوالات بزرگ بپرسید. ممکن است متوجه شوید که کار شما هدف بیشتری از آنچه فکر می‌کردید دارد. اگر رهبر هستید، باید تیم خود را حول معنا متحد کنید.

چارلز علیرغم موفقیت باورنکردنی‌اش، سرانجام از وال استریت دلسرد شد. ما هرگز یک گفتگوی عمیق در مورد آن نداشته‌ایم، اما حدس می‌زنم او معنای کار خود را از دست داد و به دنبال خوشبختی در جای دیگری رفت. اکنون، او بر نحوه گذراندن وقت خود کنترل دارد. او دو دختر (اولویت اصلی‌اش) را بزرگ می‌کند، سبد شخصی خود را معامله می‌کند و در سهام خصوصی و سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز مشارکت دارد. وقتی به مفهوم آزادی فکر می‌کنم، زندگی باورنکردنی چارلز در نیوپورت بیچ، کالیفرنیا را تصور می‌کنم.

آن شب، بحث من با کریستین و چارلز در نهایت به موضوعات دیگر کشیده شد. تا حدود دو هفته بعد که کریستین یک ایمیل کوتاه برای من فرستاد، زیاد به آن فکر نکردم: "بگو ببینم، برای مدیریت حرفه‌ای پولم کجا باید حساب باز کنم؟"

شما چه نوع بنایی هستید؟

جیم بیکر - مربی رهبری و مدیریت سازمانی کلیسا - حکایت مشهور سه بنا و کلیسای جامع را در وبسایت Sacred Structures نقل می‌کند. این داستان که نویسنده اصلی آن ناشناخته است، اغلب برای نشان دادن قدرت معنا استفاده می‌شود.

یک روز در سال ۱۶۷۱، معمار کریستوفر رن سه بنا را روی داربست مشاهده کرد - یکی خمیده، یکی نیمه ایستاده و یکی بلند ایستاده - که سخت و سریع کار می‌کردند. رن از بنای اول پرسید: "چه کار می‌کنی؟" که بنا پاسخ داد: "من یک بنا هستم. سخت کار می‌کنم و آجر می‌چینم تا خانواده‌ام را سیر کنم." بنای دوم پاسخ داد: "من یک سازنده هستم. من

یک دیوار می‌سازم." بنای سوم، که پرکارترین آنها بود، وقتی از او پرسیدند: "چه کار می‌کنی؟" با برق در چشمانش پاسخ داد: "من یک سازنده کلیسای جامع هستم. من یک کلیسای جامع بزرگ برای خداوند متعال می‌سازم."

این داستان در مورد نحوه انتخاب شما برای تعریف کارتان است. سه بنا ممکن است یک کارکرد یکسان را انجام داده باشند، اما معانی متفاوتی به آن اختصاص دادند. مذهب زندگی بسیاری از مردم را با معنا و هدف پر می‌کند. مانند سیاست، بخشی از بیشتر مکالمات کاری نیست. با این حال، داستان کلیسای جامع به معنا در مفهوم وسیع‌تری فراتر از مذهب اعمال می‌شود.

در سازمان من، ممکن است از سه تحلیلگر که روی یک صفحه گسترده اکسل کار می‌کنند، این سؤال را بپرسم: "چه کار می‌کنید؟" و سه پاسخ متفاوت دریافت کنم. اولی ممکن است بگوید: "من در حال رفع اشکال این صفحه گسترده هستم." دومی ممکن است پاسخ دهد: "من در حال ساختن یک مدل برای پیش‌بینی بازار سهام هستم." با فکر کردن به یک کلیسای جامع استعاری، سومی ممکن است پاسخ دهد: "من در حال یافتن راه‌هایی برای کمک به مشتریان خود برای لذت بردن از دوران بازنشستگی بهتر هستم."

در این نسخه جایگزین از داستان کلیسای جامع، تحلیلگر سوم بدون شک شادتر، با انگیزه‌تر و پربارتر از دو نفر دیگر است - و نه به این دلیل که کار متفاوتی انجام می‌دهد. بلکه به این دلیل است که او به کار خود متفاوت فکر می‌کند. او به اقدامات خود معنا بخشیده است.

معنا انگیزه دهنده بزرگ در زندگی است. حس هدف شما صبح شما را از خواب بیدار می‌کند و وقتی با موانع روبرو می‌شوید، شما را به جلو می‌برد. معنا چیزی است که ویکتور فرانکل - یک روانپزشک و فیلسوف مشهور که از هولوکاست جان سالم به در برد - را قادر ساخت تا بدترین رنج‌های بشری را تحمل کند. فرانکل در کتاب تأثیرگذار خود، "انسان در

جستجوی معنا"، نوشت: "من جرأت می‌کنم بگویم، هیچ چیز در جهان وجود ندارد که به طور مؤثر به فرد کمک کند تا حتی در بدترین شرایط نیز زنده بماند، مگر دانستن اینکه معنایی در زندگی او وجود دارد."

اگر تحمل نگاه کردن به ورطه نهایت ظلم انسانی را دارید، کتاب فرانکل را بخوانید، و دیدگاه جدیدی نسبت به قدرت غیرقابل انکار معنا به دست خواهید آورد.

با توجه به اهمیت آن، هنگام تعیین اهداف سازمانی، به اندازه کافی در مورد معنا بحث نمی‌شود. من در مورد معنویت یا مذهب صحبت نمی‌کنم، بلکه در مورد موضوعات پیش پا افتاده‌تر جاه‌طلبی‌های شغلی شما و جهت‌گیری سازمان صحبت می‌کنم. شرکت‌هایی مانند اپل، مایکروسافت، تسلا، پاتاگونیا و گوگل ممکن است گاهی اوقات به طور منفی تلقی شوند (همانطور که هیچ‌کس کامل نیست، هیچ شرکتی کامل نیست)، اما رهبران آنها اهداف بزرگی را تعیین می‌کنند. آنها حس جهت‌گیری ایجاد می‌کنند. آنها بر یک مأموریت ارزشمند تمرکز می‌کنند. شاید شرکت‌هایی مانند انرون، لمان برادرز، سیرز، ورلدکام، بلک‌بری و بلاکباستر به این دلیل شکست خوردند که در مقطعی راه خود، حس معنای خود را گم کردند. شرکت‌ها به یک ستاره قطبی نیاز دارند.

شما چطور؟ چند وقت یک بار یک قدم به عقب برمی‌دارید و این دو سؤال را از خود می‌پرسید: "معنای کاری که انجام می‌دهم چیست؟" و "هدف من، کلیسای جامع من (یا کنیسه یا مسجد من...) چیست؟"

اعتراف می‌کنم که در گذشته وقت کافی را به این موضوع اختصاص نداده‌ام. سرم را پایین انداختم و روی چیدن آجرها تمرکز کردم. وقتی با شکست مواجه شدم، از یک حس هدف و جهت‌گیری عمیق‌تر بهره‌مند می‌شدم. با صعود به مراتب بالاتر و رسیدن به موقعیت‌های رهبری با مسئولیت‌های فزاینده، متوجه شده‌ام که بیشتر افراد و سازمان‌ها تشنه معنا هستند، به ویژه با توجه به اینکه هر روز چقدر وقت را صرف کار می‌کنیم.

تحقیقات در روانشناسی مثبت - با شروع مدل PERMA - نشان می‌دهد که این یک جزء کلیدی از رفاه است.

نکات کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما

وقتی از معنا صحبت می‌کنید، صادق باشید! ممکن است مجبور شوید برای یافتن هدف، زیر سطح را بکاویید. اشکالی ندارد. شما باید در مورد معنا فکر کنید و صحبت کنید و معیارهای موفقیت را تعریف کنید که هدف سازمان را منعکس کند. البته، فروش و سود شاخص‌های عملکرد ضروری هستند، اما رضایت مشتری و حفظ کارکنان نیز چنین هستند. می‌توانید از نظرسنجی‌های ساده برای سنجش حس معنای سازمان خود استفاده کنید.

و لطفاً، آن را واقعی کنید. اگر هدف دست یافتنی نیست، نگوئید می‌خواهید "جهان را به مکان بهتری تبدیل کنید"، و به ندرت چنین است. به ترفندهای بازاریابی، نویسندگان سایه شرکتی یا کلیشه‌ها تکیه نکنید. معنا را جدی بگیرید. آستین‌ها را بالا بزنید، تیم رهبری خود را جمع کنید و بحث را شروع کنید. فقط به اهداف معنا ندهید؛ اهدافی را دنبال کنید که معنا دارند.

به عبارت دیگر، بانکدار دزد نباشید.

اصل ششم: بچه‌های با استعداد را نادیده بگیرید - روی برنده شدن تمرکز نکنید

"خوشبختی، نبود تلاش برای خوشبختی است."

ژوانگزی، فیلسوف چینی

وقتی پسرم چارلی نه ساله بود، در تکواندو پیشرفت سریعی کرد. او از چهار سالگی آموزش دیده بود و اکنون چندین ساعت در هفته در یک مدرسه خوب در مریلند تمرین می‌کرد. استاد او را دعوت کرد تا در مسابقات نیویورک سیتی، بخشی از تیمی باشد که از ایالت در گروه سنی او نمایندگی می‌کند.

این یک اشتباه بزرگ بود. وقتی به نیویورک رسیدیم، متوجه شدم این مسابقه برای بچه‌های با استعداد است. بهترین‌های جهان. موتزارت‌های تکواندو، اگر بخواهید.

چارلی در هر رویداد رتبه آخر را کسب کرد؛ فرم، مبارزه و شکستن تخته. نه فقط آخر، بلکه همانطور که بعداً توصیف کرد، "نابود" شد. مجبور شدم قبل از پایان روز او را از مسابقه بیرون بیاورم. مربیان نمی‌دانستند با او چه کنند؛ او روی زمین، صورتش در دستانش، گریه می‌کرد.

اشاره کردم که اهداف تسلط برای انگیزه درونی ضروری‌تر از اهداف مبتنی بر نفس هستند. اهداف چارلی در تکواندو مبتنی بر نفس بود؛ گرفتن کمربند بعدی و خوب عمل کردن نسبت به دیگران. ارزش شخصی او آن روز خرد شد.

ای کاش او یک گرایش تسلط داشت، که در هنرهای رزمی حیاتی به نظر می‌رسد، شاید هنوز هم در تکواندو فعال بود. اما آن روز آغاز پایان مشارکت او در آن بود. او سخت تلاش کرد تا کمربند مشکی خود را بگیرد (یک هدف مبتنی بر نفس) و بلافاصله پس از آن استعفا داد.

اکنون، خوشبختانه، به نظر می‌رسد از وزنه‌برداری لذت می‌برد، با گرایش تسلط بیشتری. بازی‌های ویدیویی هم، اگرچه من در مورد مزایا و معایب بازی‌های رایانه‌ای مردد هستم.

مالکوم گلدول در کتاب خود "داوود و جالوت" توضیح می‌دهد که دانش‌آموزان با استعداد اما نه در سطح نابغه که در دانشگاه‌های معتبر آیوی لیگ تحصیل می‌کنند، بیشتر از سایر دانشجویان از جاه‌طلبی‌های خود دست می‌کشند. آنها با نسخه خود از مسابقات تکواندو چارلی هنگام ورود به دانشگاه روبرو می‌شوند. آنها ممکن است در دبیرستان محلی خود از نظر تحصیلی در اوج بوده‌اند، اما وقتی با وزارت‌های رشته‌های خود رقابت می‌کنند، نفس آنها خرد می‌شود. گلدول پیشنهاد می‌کند که اگر این دانشجویان در دانشگاه‌های کم رقابت‌تری تحصیل کنند، احتمال بیشتری دارد که به اهداف خود، مانند پزشک یا مهندس شدن، دست یابند.

آخرین جزء PERMA، دستاورد است. این یکی ساده به نظر می‌رسد. اینجاست که نظریه علمی شادی سلیگمن با بحث ما در مورد اهداف تلاقی می‌کند. وقتی اهدافی را تعیین می‌کنیم، دستاورد را تعریف می‌کنیم. دستیابی به اهداف، موفقیت و پیروزی حس خوبی دارد. و برای سازمان شما نیز باید همین‌طور باشد: رشد قوی فروش، سود بالاتر از انتظارات، یک قرارداد جدید، یک اکتساب موفق و قیمت سهام بالا... همه نشان دهنده دستاوردهای شرکتی شایسته شادی دینفعان هستند. همه این مفاهیم به هم مرتبط هستند: اهداف، دستاورد و شادی.

اما امیدوارم تا به حال استدلال قوی آورده باشم که باید عمیق‌تر از این ارتباطات سطحی کاوش کنید. اصل ششم، "بچه‌های با استعداد را نادیده بگیرید - روی برنده شدن تمرکز نکنید"، بر رفاه، شکل پایدار شادی که فراتر از اوج احساسات مثبت می‌رود، تمرکز دارد. اگر می‌خواهید سازمان خود را به روشی الهام‌بخش، پایدار و مثبت رهبری کنید، نمی‌توانید فقط به خاطر برنده شدن، بر پیروزی تمرکز کنید. شما باید از تردمیل اهداف و دستاورد پیاده شوید و کل فرآیند هدف‌گذاری خود را بازنگری کنید. شما باید موفقیت را دوباره تعریف کنید. برای مثال، سلیگمن، حرف A در PERMA را نه از نظر برنده شدن به خودی

خود، بلکه به عنوان تابعی از اهداف تسلط تعریف می‌کند.

تسلط در رهبری کسب و کار همه چیز در مورد فرآیند است. این به معنای بهتر کردن نحوه انجام کارهاست. تسلط به معنای بهبود فناوری، عملیات، فرهنگ، مدیریت زنجیره تأمین، قابلیت‌های استخدام، برنامه‌ریزی استراتژیک، توانایی مشارکت در ادغام و اکتساب و موارد بسیار دیگر است. این در مورد تیز کردن اره سازمان است تا بتواند درختان بیشتری را قطع کند. اغلب، اولویت دادن به بهبود فرآیند نسبت به نتایج مالی کوتاه مدت خلاف شهود به نظر می‌رسد. شما به ندرت تأثیر بهبود فرآیند را در سود سه ماهه بعدی خود خواهید دید. حتی ممکن است برای سرمایه‌گذاری در آینده سازمان مجبور شوید در سودآوری عقب نشینی کنید. با این حال، اگر سازمان خود را با ذهنیت تسلط رهبری کنید و همه از بهتر، سریع‌تر و ارزان‌تر انجام دادن کارها هیجان‌زده شوند، آنگاه با گذشت زمان، نتایج فوق‌العاده‌ای ارائه خواهید داد.

سلیگمن در مقدمه کتاب خود "شکوفایی"، دو نوع بازیکن بریج را مقایسه می‌کند. در اینجا نحوه توصیف او از بازیکنانی که بر اهداف تسلط تمرکز دارند آورده شده است: "برخی از بازیکنان خبره بریج برای پیشرفت، یادگیری، حل مشکلات و قرار گرفتن در حالت جریان بازی می‌کنند. وقتی برنده می‌شوند، عالی است... اما وقتی می‌بازند - تا زمانی که خوب بازی کرده باشند - تقریباً به همان اندازه عالی است."

سلیگمن سپس نوع دوم بازیکن را توصیف می‌کند. احتمالاً افرادی را می‌شناسید که در این دسته قرار می‌گیرند:

سایر متخصصان فقط برای برنده شدن بازی می‌کنند. برای آنها، اگر ببازند، مهم نیست چقدر خوب بازی کرده باشند، ویرانگر است؛ اگر برنده شوند، هرچقدر هم "زشت" برنده شده باشند، عالی است. برخی حتی برای برنده شدن تقلب می‌کنند.

در مثال گلف که قبلاً ذکر کردم، دو بازیکن را مقایسه کردیم. یکی هدف خود را بهبود

ضربه‌اش قرار می‌دهد و از آن رضایت شخصی کسب می‌کند. این بازیکن به خاطر بازی کردن، بازی می‌کند. بازیکن دیگر می‌خواهد با هندیکپ پایین خود دیگران را تحت تأثیر قرار دهد. او به خاطر برنده شدن، بازی می‌کند. این دو بازیکن ممکن است به یک اندازه موفق باشند. ممکن است هندیکپ یکسانی داشته باشند. اما شرط می‌بندم که بازیکن متمرکز بر تسلط از بازی بسیار بیشتر لذت می‌برد. آنها برای مقابله با اشتباهات مجهزتر هستند.

به مثال سینک در مورد چگونگی پیشی گرفتن میل برادران رایت به تسلط بر پرواز از هر چیز دیگری، مانند پول و شهرت، فکر کنید. یا به مثال من در مورد نحوه رویکرد ما به مدیریت پول در سازمانم فکر کنید: ما تلاش می‌کنیم فرآیند خود را بهبود بخشیم. تعریف مجدد موفقیت به عنوان تسلط یک مفهوم قدرتمند است.

من دونده هستم. بیشتر دوندگان از تسلط بر ذهن و بدن خود لذت می‌برند. این یک انگیزه درونی است. هیچ‌کس ما را مجبور نمی‌کند که زود از خواب بیدار شویم و در تاریکی و سرما بیرون برویم تا کاری سخت، تنهایی و تکراری انجام دهیم. ما سعی نمی‌کنیم با بازوهای لاغر و ضربان قلب پایین خود کسی را در ساحل تحت تأثیر قرار دهیم. بیشتر ما دوست داریم عملکرد خود را با دویدن‌های قبلی خود مقایسه کنیم. دوندگان دوست دارند آزمایش کنند تا چه حد می‌توانیم خودمان را به جلو ببریم. این تسلط است.

طرف دیگر

یا نه؟ من نمی‌توانم به اندازه کافی بر این هشدار تأکید کنم: هیچ اشکالی در خواستن برنده شدن وجود ندارد! بیایید واقع بین باشیم: رقابت یک انگیزه فوق العاده است. ما این را در اصل هشتم، که قدرت مقایسه اجتماعی را پوشش می‌دهد، خواهیم آموخت. دوندگان مانند هر کس دیگری انگیزه مبتنی بر نفس دارند. سریع‌ترین دویدن‌های من همیشه در مسابقات بوده است. هیجان‌انگیز است که با سایر دوندگان رقابت کنیم و

زمان ما در وبسایت منتشر شود... تا همه ببینند.

نحوه تعریف شما از دستاورد نمی‌تواند یک مسئله سیاه و سفید باشد. سلیگمن برای تعریف "زندگی دستاوردگرا"، بین برنده شدن به هر قیمتی و مفهوم وسیع‌تری از دستاورد تمایز قائل می‌شود. او از ما می‌خواهد که بر دستاورد تمرکز کنیم، اما اعتراف می‌کند که "چنین زندگی‌ای تقریباً هرگز در حالت خالص خود دیده نمی‌شود. افرادی که زندگی دستاوردگرا دارند اغلب به شدت به دنبال لذت هستند و هنگام پیروزی احساسات مثبت (هرچند زودگذر) را تجربه می‌کنند."¹

روان شما ترکیبی از انگیزه به سوی تسلط و میل به پیروزی است. هیچ‌کس از شما نمی‌خواهد که از میل به پیروزی دست بکشید. بی‌علاقه بودن به پیروزی برای من منطقی نیست، مهم نیست که روانشناسان دانشگاهی چه ادعا می‌کنند. با این حال، شما باید عمیق‌تر از این تصور سطحی کاوش کنید که رسیدن به اهداف مبتنی بر نفس شما به معنای خوشبختی است. برای بیرون آمدن از این مه ذهنی، اهداف زندگی خود و نحوه رهبری سازمان خود را در نظر بگیرید. از خود بپرسید که آیا نفس شما بیش از حد درگیر است یا خیر. اگر چنین است، اهداف خود را به سوی تسلط هدایت کنید. دستاورد را دوباره تعریف کنید. در اینجا یک توصیه متناقض آورده شده است: آنقدر بر برنده شدن تمرکز نکنید که در بلندمدت برنده شوید.

همبستگی بین اجزای PERMA

سلیگمن هر جزء را در مدل PERMA مستقل ارائه می‌کند. او باید نشان دهد که برای اعتبار علمی مدل، دو بار حساب نکرده است. هر بعد باید چیزی به شادی اضافه کند، مستقل از دیگران. او ادعا می‌کند که "دستاورد اغلب به خاطر خود آن دنبال می‌شود، حتی اگر هیچ احساس مثبت (P)، هیچ معنا (M) و هیچ چیز در راه رابطه مثبت (R) به همراه نداشته باشد."

نمی‌دانم چرا او در این نقل قول تعامل (E) را حذف می‌کند. در هر صورت، من مخالفم. وقتی او بر این مفهوم استقلال اصرار می‌ورزد، گمان می‌کنم او به همکاران خود در برج عاج توجه می‌کند و شاید خوانندگان غیرمتخصص خود را گیج می‌کند. شهود اساسی می‌گوید که ما اجزای PERMA را در ترکیبی تجربه می‌کنیم و یکی باید به دیگری کمک کند. ارتباطات زیادی وجود دارد. روابط مثبت به زندگی شما معنا می‌بخشد. معنا به شما انگیزه درونی برای دستیابی و انعطاف‌پذیری برای نادیده گرفتن برد و باخت‌های کوتاه مدت می‌دهد. و وقتی اهدافی با معنا را دنبال می‌کنید و بر دستاورد تمرکز می‌کنید، احتمال بیشتری دارد که تعامل را تجربه کنید. و در نهایت، من متقاعد شده‌ام که تمرکز بر ERMA، با گذشت زمان، مقدار قابل توجهی از احساسات مثبت را به همراه دارد!

بیایید توافق کنیم که الف) من از تحقیقات سلیگمن طرفدار هستم (واضح است)؛ و ب) اجزای PERMA یکدیگر را تقویت می‌کنند.

یک مقاله منتشر شده در سال ۲۰۱۸ در مجله روانشناسی مثبت، همبستگی‌های زیر را بین اجزای PERMA بر اساس نظرسنجی از ۵۱۷ بزرگسال گزارش می‌دهد:

همبستگی اجزای PERMA

Scott Barry & Fallon R. Goodman, David J. Disabato, Todd B. Kashdan
(2018) "Measuring well-being: A comparison of subjective well-being and PERMA," The Journal of Positive Psychology, DOI: 10.1080/17443976.2017.1388434

۱۷۴۳۹۷۶۰۲۰۱۷,۱۳۸۸۴۳۴/۱۰,۱۰۸۰

بیایید به افراط و تفریط نگاه کنیم. بالاترین همبستگی (۷۹٪) که در پایین سمت راست برجسته شده است، بین معنا (۴) و دستاورد (۵) است. بیشتر افرادی که در یکی نمره بالایی کسب می‌کنند، در دیگری نیز نمره بالایی کسب خواهند کرد. با ۳۷٪، کمترین همبستگی بین تعامل (۲) و روابط (۳) است. این نتیجه منطقی است؛ جریان تمایل دارد یک تجربه

انفرادی باشد. با این حال، هنوز یک همبستگی مثبت است. چیکسنت میهای توضیح می‌دهد که تعاملات اجتماعی می‌تواند حالت جریان را به ارمغان بیاورد - برای مثال، وقتی عقل شما در مکالمه‌ای تحریک‌کننده درگیر می‌شود، مانند نبرد هوش‌ها.

سلیگمن یک رد بر این مقاله منتشر کرده است. او روشن می‌کند که همبستگی به معنای تکرار نیست. او می‌نویسد: "این یک مسئله پیچیده است، مسئله‌ای که فراتر از روان‌سنجی [آمار] می‌رود."

او از یک تشبیه استفاده می‌کند: یک پرتاب‌کننده خوب بیسبال احتمالاً هم توپ سریع خوب و هم توپ منحنی خوبی خواهد داشت. بنابراین، مهارت‌های توپ سریع و توپ منحنی با هم مرتبط هستند، اما همچنان دو عنصر متمایز پرتاب هستند. پرتاب‌کننده باید هر دو را تمرین کند.

نکات کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما

وارد کردن روانشناسی مثبت در هدف‌گذاری می‌تواند علم و عمل رهبری را دوباره تعریف کند.

عناصر روانشناسی مثبت - تعامل، روابط، معنا و دستاورد - به شدت به هم مرتبط هستند. آنها اهداف مبتنی بر امتیاز را به نفع آنچه در بلندمدت به افراد انگیزه می‌دهد، کم‌اهمیت جلوه می‌دهند. گفتن به رهبران که آنقدر بر برنده شدن تمرکز نکنند، ممکن است خلاف شهود به نظر برسد - به ویژه برای کتابی در مورد سرسختی ذهنی. با این حال، در این اصل، من استدلالی ارائه می‌دهم که چرا باید موفقیت را به خاطر خود تسلط، نه به خاطر خود برنده شدن، به عنوان تسلط دوباره تعریف کنید.

من از شما نمی‌خواهم که آتش درونتان را خاموش کنید. با این حال، از شما دعوت می‌کنم که تعریف خود از دستاورد را گسترش دهید. تسلط و معنا مفاهیم بلندمدت، درونی و رفاهی هستند که با پیگیری بی‌وقفه احساسات مثبت کوتاه‌مدت متفاوت

هستند.

حدس می‌زنم منظور من این است که برنده شدن به هر قیمتی، برای بازندگان است.
¹ این نقل قول برای وضوح بیشتر کوتاه شده است. متن اصلی، از کتاب "شکوفایی"، به شرح زیر است: "من کاملاً تشخیص می‌دهم که چنین زندگی‌ای تقریباً هرگز در حالت خالص خود دیده نمی‌شود (هیچ یک از زندگی‌های دیگر نیز چنین نیستند). افرادی که زندگی دستاوردگرا دارند اغلب در کاری که انجام می‌دهند غرق می‌شوند، اغلب به شدت به دنبال لذت هستند و هنگام پیروزی احساسات مثبت (هرچند زودگذر) را تجربه می‌کنند، و ممکن است در خدمت چیزی بزرگتر پیروز شوند."

اصل هشتم: میلیاردرها را تحسین نکنید - الگوهای خود را با دقت انتخاب کنید

"آن یارو چه کار کرد؟ فقط به دیگران گفت چه چیزی اختراع کنند."

بیل بور، کم‌دین، در مورد شک و تردیدش نسبت به استیو جابز به عنوان یک قهرمان تجاری تحقیقات در روانشناسی نشان می‌دهد که اگر با یک سلبریتی همذات‌پنداری کنید، احتمالاً نگرش‌ها و رفتارهای خود را تغییر می‌دهید تا بیشتر شبیه آنها شوید. این فقط مربوط به نوجوانانی نیست که می‌خواهند مانند تیلور سوئیفت لباس بپوشند. این برای همه، از جمله شما و من، صدق می‌کند. تحقیقات مرتبط در مورد الگوها نشان می‌دهد که حس اخلاق و آرزوهای شما تحت تأثیر کسانی است که تحسین می‌کنید - شاید بیشتر از آنچه تصور می‌کنید.

داشتن الگوهای خوب یک ستاره قطبی به شما می‌دهد. شما را به فرد بهتری تبدیل می‌کند، که شما را به رهبر بهتری... و در نهایت، به الگوی بهتری برای دیگران تبدیل می‌کند. این چرخه زندگی رهبری است.

اما به یاد داشته باشید که هیچ‌کس کامل نیست.

در چند فصل آینده، دیدگاه‌های دوسوگرایانه خود را در مورد میلیاردرها توضیح خواهم داد. شما می‌توانید درس‌های مهم رهبری را از کسانی بیاموزید که دستاوردهای فوق‌العاده‌ای داشته‌اند و در دنیای تجارت به سلبریتی تبدیل شده‌اند. با این حال، این درس‌ها با برچسب‌های هشدار دهنده همراه هستند. توصیه می‌کنم دیدگاه متعادلی نسبت به نقش پول به عنوان منبع انگیزه داشته باشید.

برای مثال، به نظر می‌رسد استیو جابز، ایلان ماسک و جف بزوس در روانشناسی رهبری تسلط یافته‌اند، اینطور نیست؟ حقیقت این است: آنچه برای آنها کارساز بوده است ممکن است ذاتی، خاص و همراه با ویژگی‌های ناخوشایندی باشد که بقیه ما نمی‌توانیم بر آنها غلبه کنیم. بیشتر افراد فوق‌العاده موفق در روابط بد هستند. جابز با برخی از همکارانش بد رفتاری می‌کرد. در توییتر، با نام X، ماسک رویکردی بی‌رحمانه و تکانشی در قبال اخراج کارمندان در پیش گرفته و حساسیت‌های تبلیغ‌کنندگان را نادیده می‌گیرد. جف بزوس نیز به توهین شدید به افرادی که برای او کار می‌کنند، معروف بوده است.

آیا می‌دانستید که در بین ده مرد ثروتمند جهان ۱۳ طلاق رخ داده است و هفت نفر از ده نفر برتر حداقل یک بار طلاق گرفته‌اند؟

پیام من؟ برای دستیابی به موفقیت نیازی به آدم عوضی بودن یا فدا کردن زندگی خانوادگی نیست. و پول عالی است، اما همه چیز نیست. روانشناسی ثروت بی‌حد و حصر جذاب است. اکثر میلیاردرها، برخلاف تصور، به اندازه اهداف بزرگ و مقایسه اجتماعی انگیزه ندارند. با اصل هفتم، "میلیاردرها را تحسین نکنید - الگوهای خود را با دقت انتخاب کنید"، سوالات زیر را مطرح می‌کنم: چه کسی را می‌شناسید که موفق باشد اما بر پاداش‌های خارجی تمرکز نکرده باشد؟ چه کسی هر روز سخت کار می‌کند؟

برخی ممکن است میلیاردر یا مدیر عامل قدرتمند باشند، اما به همان اندازه احتمال دارد که معلمان، پزشکان، پرستاران و کارآفرینان نوپا را به عنوان الگوهای قوی ببایید. این

مربوط به تعریف شغل نیست. بلکه نحوه رویکرد آنها به کارشان است که آنها را به الگو تبدیل می‌کند. در حالی که می‌توانید از میلیاردرها بیاموزید - به ویژه وقتی صحبت از معنا و تعیین اهداف بزرگ می‌شود - می‌توانید لیست الگوهای خود را گسترده‌تر کنید. میلیاردرها نقاط کور دارند.

استیو جابز

استیو جابز حس قوی از معنا داشت. او در هنگام استخدام جان اسکالی، رئیس پیسی، به طور مشهور پرسید: "آیا می‌خواهید بقیه عمرتان آب شکر بفروشید یا با من بیایید و دنیا را تغییر دهید؟"

و وقتی به آن فکر می‌کنید، برخلاف مدیران عامل کاریکاتوری از سریال سیلیکون ولی که قبلاً به آن اشاره کردم، جابز تا حدودی دنیا را تغییر داد. البته، این به تعریف شما از تغییر جهان بستگی دارد، اما امیدوارم موافق باشید که او تأثیر معناداری داشت.

ما همچنین باید به کسانی که کار را انجام دادند اعتبار بدهیم. کم‌دین بیل بور جابز را "عیسی نرد" می‌نامد. او نردها را که می‌گویند جابز دنیا را تغییر داد، مسخره می‌کند: "آن یارو چه کار کرد؟ فقط به دیگران گفت چه چیزی اختراع کنند... این طرف و آن طرف می‌رفت و یک میوه متظاهرا نه، مثل گلابی، می‌خورد! این دانشمندان بیچاره، بی‌نام و نشان، مجبور بودند به اتاق پشتی بروند و آن را بفهمند!"

بور نکته‌ای دارد. گاهی اوقات، ما فرقه‌هایی حول رهبران می‌سازیم و به اندازه کافی به عمل‌کننده‌ها اعتبار نمی‌دهیم. اپل در دوران پس از جابز خوب عمل کرده است. تا زمانی که تیم کوک مدیر عامل جدید شرکت شد، یکی از عمل‌کننده‌های اپل بود و در سایه جابز کار می‌کرد. نمی‌دانم او هم این طرف و آن طرف می‌رود و میوه‌های متظاهرا نه می‌خورد یا نه، اما کوک به عنوان یک رهبر، به افزایش ارزش بازار اپل از ۳۴۸ میلیارد دلار به ۳ تریلیون دلار کمک کرده است. (در مورد نظر گلابی، جابز گیاهخوار بود.)

علیرغم انتقاد بور، کار یک رهبر می‌تواند فوق‌العاده سخت باشد. شما به عنوان یک رهبر می‌دانید که ایجاد یک چشم‌انداز از آینده، الهام بخشیدن به مردم و بسیج منابع برای تبدیل چشم‌اندازتان به واقعیت، کار آسانی نیست.

گرایش جابز به دستاورد او را در فراز و نشیب‌های دوران حرفه‌ای‌اش پیش می‌برد. برای مثال، پس از اینکه در سال ۱۹۸۵ (توسط جان اسکالی، همان که نقل قول آب شکر را گفت!) از اپل اخراج شد، شرکت جدیدش، NeXT Computer، نتوانست در بازار ایستگاه‌های کاری جایگاهی پیدا کند. اما او با اهداف معنادار و بلندمدت به کار خود ادامه داد، پیکسار را به یک قدرت تبدیل کرد و در نهایت به اپل بازگشت و شرکت را متحول کرد. گرایش به دستاورد را به عنوان توانایی نادیده گرفتن ضررهای کوتاه مدت و برخاستن هر بار که زمین می‌خورید، در نظر بگیرید.

جابز نمی‌خواست کنترل ویرایشی بر زندگی‌نامه خود که توسط والتر آیزاکسون نوشته شده بود اعمال کند. این یک تصمیم شجاعانه بود. ما می‌فهمیم که در حالی که جابز در معنا و دستاورد نمره بالایی کسب کرد، در روابط نمره پایینی کسب کرد. آیزاکسون می‌گوید او با "ده‌ها نفر که جابز آنها را اخراج، سوء استفاده، رها یا به نوعی خشمگین کرده بود" مصاحبه کرد. یکی از افرادی که جابز رها کرد، دختر اولش بود.

جابز ممکن است از عدم تعادل PERMA رنج برده باشد. شاید تمرکز بی‌امان او بر دستاورد، توانایی او را در توسعه روابط مثبت تحت الشعاع قرار داده بود. او کارهای بزرگی انجام داد، و مطمئنم که روابط مثبتی در زندگی‌اش داشت، اما آیا جابز خوشحال بود؟ نمی‌دانم. مطالعه هاروارد در مورد شادی که قبلاً به آن اشاره کردیم، نشان می‌دهد که او احتمالاً خوشحال نبود. به یاد دارید که این مطالعه نشان داد روابط مثبت، با اختلاف زیاد، مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده رفاه هستند. من همچنین معتقدم جابز نفس داشت. او عکس جلد مغرورانه زندگی‌نامه‌اش را انتخاب کرد. نگاهی بیندازید. آن عکس هزاران کلمه در

مورد نفس آن مرد می‌گوید.

مدل‌هایی مانند PERMA به ما کمک می‌کنند روانشناسی رهبری را در سطح عمیق‌تری درک کنیم، اما ما به عنوان موجودات انسانی، بسیار پیچیده‌تر از آن هستیم که هر مدلی بتواند توصیف کند. باز هم، فکر نمی‌کنم عوامل مستقل باشند. معنا، دستاورد و تعامل یکدیگر را تقویت می‌کنند. انگیزه شما برای دستیابی از یک حس عمیق معنا ناشی می‌شود. سپس در کار خود درگیر می‌شوید و اغلب جریان را تجربه می‌کنید. این چرخ‌دنده‌های شادی همگی مانند داخل یک ماشین دقیق تنظیم شده با هم کار می‌کنند. اما اگر در اهداف بزرگ و معنادار خود - مانند جابز - به افراط بروید، ممکن است روابط شما آسیب ببینند. قبلاً نتایج آزمون تسلط مغز هرمان خود را نشان دادم. وقتی تحت فشار هستم، تمایل دارم روابط را قربانی کنم. وقتی در حالت جریان هستم، اگر مثلاً صبح شنبه می‌نویسم، ممکن است اهمیت گذراندن وقت آخر هفته با خانواده را از دست بدهم و اگر کسی مزاحمم شود، تحریک‌پذیر می‌شوم.

ایلان ماسک

یک موازی قابل توجه بین گرایش عمیق جابز و ایلان ماسک به دستاورد و نقطه کور آنها در جنبه روابط وجود دارد.

ماسک می‌خواهد جهان را از وابستگی به سوخت‌های فسیلی رها کند و با ایجاد یک مستعمره در مریخ، انسان‌ها را به یک گونه بین سیاره‌ای تبدیل کند. همچنین، او با مفاهیمی مانند تبدیل انسان‌ها به سایبورگ با کاشت کامپیوتر در مغزشان (شوخی نمی‌کنم) و ساخت قطارهای به اصطلاح هایپرلوپ که در خلاء با سرعت ۱۰۷۸ کیلومتر در ساعت کار می‌کنند... که از هواپیماهای تجاری سریع‌تر خواهد بود، بازی می‌کند. و خودروهای خودران را فراموش نکنیم. من به عنوان مالک تسلا، می‌توانم شهادت دهم که تقریباً به آنجا رسیده‌ایم. ماشین من اکنون حداقل هشتاد درصد رانندگی را بدون دخالت

من انجام می‌دهد. صحبت از اهداف بزرگ!

مانند جابز، به نظر می‌رسد روابط مثبت برای ماسک نسبت به دستاورد اهمیت کمتری دارد. در واقع، برای ماسک، به نظر می‌رسد هیچ چیز مهم‌تر از اهداف بزرگ به خاطر اهداف بزرگ نیست. او معروف است که گاهی زیر میز یا روی کف کارخانه‌اش می‌خوابد. همچنین، مانند جابز، او هیچ تحملی برای میانمایی ندارد. ظاهراً او کارمندان را به خاطر اشتباهات کوچک یا عدم توانایی در حل مسئله سرزنش و اخراج می‌کند. یکی از دوستانم که مستقیماً زیر نظر ماسک کار می‌کرد به من گفت: "آنچه در رسانه‌ها در مورد اخلاق کاری دیوانه‌وار او و بی‌توجهی مکرر به احساسات مردم می‌خوانید؟ همه درست است."

در زیر نقل قولی از ایمیلی است که ظاهراً ماسک برای یک کارمند ناشناس تسلا که یک رویداد شرکتی را از دست داده بود، فرستاده است. این نقل قول تنش در روان ماسک بین دستاورد و روابط مثبت را نشان می‌دهد. همچنین، به دوز سنگین معنای موجود توجه کنید. به نظر می‌رسد دستاورد و معنا مرتبط‌ترین اجزای PERMA هستند. این دو عامل شادی به هم گره خورده‌اند. اما برای جابز، ماسک و بسیاری دیگر، متأسفانه، آنها با روابط همبستگی منفی دارند.

ماسک به این کارمند ایمیل زد: "این هیچ عذری نیست. من فوق‌العاده ناامید هستم. شما باید بفهمید اولویت‌هایتان کجاست. ما در حال تغییر جهان و تغییر تاریخ هستیم، و شما یا متعهد هستید یا نیستید."

می‌توانید حدس بزنید عذر او چه بود؟ کارمند برای شرکت در تولد فرزندش یک جلسه شرکتی را از دست داده بود. ماسک بعداً این حکایت را رد کرد. ممکن است اغراق‌آمیز باشد. او در یک توییت نوشت که هرگز چنین کاری نمی‌کند. یکی از دنبال‌کنندگان پاسخ داد: "شنیده‌ام که ممکن است شما... یک ابرشور باشید."



داستان‌های تصادف میلیاردرها

به نام دستاورد، عوضی بودن اشکالی ندارد. میلیاردرها علیرغم کوری در روابط موفق می‌شوند، نه به خاطر آن.

اجازه دهید دو داستان تصادف میلیاردرها را ذکر کنم که به دلیل مسائل شخصیتی و روابط، علیرغم تمرکزشان بر دستاورد، به طرز چشمگیری دوران حرفه‌ای خود را نابود کرده‌اند.

اولین مورد از کتاب "میلیاردر بازنده" نوشته ریوز وایدمان، در مورد آدام نویمان، بنیانگذار شرکت اشتراک فضای اداری WeWork است. نمی‌دانم آیا نویمان تا به حال واقعاً تمرکز بر دستاورد داشته است یا خیر. وایدمان از او نقل قول می‌کند که البته می‌خواست "جهان را تغییر دهد". او قطعاً یک چشم‌انداز بزرگ از تغییر نحوه زندگی و کار مردم در فضاهای مشترک فروخت. ارزش‌گذاری WeWork در مقطعی به بیش از ۴۷ میلیارد دلار رسید. نویمان گفت که می‌خواهد اولین تریلیونر جهان و "رئیس جمهور جهان" باشد. این "دستاورد به خاطر دستاورد" نیست، همانطور که سلیگمن آن را تعریف می‌کند. این فقط خودبزرگی بینی است. نویمان قطعاً از ضعف در روابط رنج می‌برد. او با کارمندان مانند آشغال رفتار می‌کرد. از نیویورک پست:

ممکن است از مدیران ارشد WeWork که درخواست جلسه حضوری دارند، خواسته شود با آدام از نیویورک به سانفرانسیسکو پرواز کنند.... اما به همان اندازه احتمال داشت که او ساعت‌ها آنها را منتظر بگذارد، قبل از رسیدن آنها به فرودگاه برود یا به سادگی وقت صحبت با آنها را در پرواز شش و نیم ساعته نداشته باشد.

لحظه‌ای به آن فکر کنید: شما یک مدیر ارشد سخت‌کوش هستید. باید با رئیس خود صحبت کنید. او به شما می‌گوید با او از نیویورک به سانفرانسیسکو پرواز کنید و سپس راه بازگشت به خانه را پیدا کنید. او اهمیتی نمی‌دهد که پرواز رفت و برگشت به سراسر کشور

اتلاف کامل وقت شماست. بدتر از آن، وقتی پس از مبارزه با ترافیک به فرودگاه نیویورک می‌رسید، او قبلاً رفته است. یا اگر سوار هواپیما شوید، او در طول پرواز ۵.۶ ساعته شما را نادیده می‌گیرد. چه آدم عوضی! فقط فکر کردن به رهبرانی که با کارمندان اینطور رفتار می‌کنند، خونم را به جوش می‌آورد. نویمان در سال ۲۰۱۹ از شرکت اخراج شد. در مقطعی، سرمایه‌گذاران متوجه شدند که او در فروش بیش از حد و سوء مدیریت رشد زیاده‌روی می‌کند. تا سال ۲۰۲۳، ارزش WeWork ۲۷۰ میلیون دلار بود، یک سقوط ۹۹ درصدی از اوج خود.

دومین داستان تصادف میلیاردی من ظریف است. نمی‌توان گفت ماشین کاملاً نابود شده است. این داستان مربوط به یک شرکت موفق است: اوبر. من کتاب "فوق‌العاده پمپ شده: نبرد برای اوبر" نوشته مایک آیزاک را توصیه می‌کنم که دوران تصدی و اخراج نهایی تراویس کالانیک به عنوان مدیر عامل شرکت را شرح می‌دهد. تا سال ۲۰۲۳، اوبر ۳۰۰۰۰ کارمند، ۵ میلیون راننده و ارزش بازار ۱۳۵ میلیارد دلار داشت. من از اوبر استفاده می‌کنم و از اولین کاربران آن بودم. صد برابر بهتر از تاکسی است.

کالانیک یک چشم‌انداز و انگیزه درونی زیادی برای دستاورد، معنا و هدف داشت. همانطور که آیزاک توصیف می‌کند، استراتژی او ساده بود: "تسخیر". دیدگاه اوبر این بود که تاکسی‌ها "فاسد و حامی‌گرایانه هستند. اگر فقط به پول یا تأیید خارجی اهمیت دهید، نمی‌توانید با تنظیم‌کننده‌ها مقابله کنید و یک مدل تجاری ریشه‌دار مانند خدمات تاکسی را مختل کنید. به انگیزه درونی نیاز دارید." به گفته آیزاک، کالانیک نبرد با خدمات تاکسی را به عنوان یک کمپین سیاسی توصیف می‌کرد: "نامزد اوبر است و رقیب یک آدم عوضی به نام تاکسی است. هیچ‌کس او را دوست ندارد، او شخصیت خوبی نیست، اما آنقدر در ماشین‌آلات و ساختار سیاسی تنیده شده است که بسیاری از مردم به او بدهکار هستند." این ممکن است یک استعاره ملایم برای احساس کالانیک نسبت به مأموریتش باشد.

کالانیک "خود را در یک نبرد وجودی با اپراتورهای تاکسی ریشه دار می دید..." استعاره بهتر یک کمپین سیاسی نبود. جنگ بود.

پس چرا کالانیک اخراج شد؟ کالانیک یک فرهنگ مردانه و تبعیض جنسی در داخل او بر ایجاد کرده بود. از شیکاگو تریبون: "پس از تحقیقات متعدد، او بر ۲۰ کارمند متهم به آزار جنسی، قلدری و انتقام از کسانی که شکایت کرده بودند را اخراج کرد."

مسائل مربوط به فرهنگ شرکت همچنین به بی توجهی به مقررات، (ادعای) دزدی فناوری و یک ذهنیت کلی دزدان دریایی که تا ساختن یک نسخه جعلی از برنامه برای گمراه کردن مقامات پیش رفت، گسترش یافت. من گفته ام که فرهنگ همه چیز است و از بالای سازمان شروع می شود. سرمایه گذاران او بر به این نتیجه رسیدند که کالانیک مشکل است و تغییر نخواهد کرد. اخراج بنیانگذار یک شرکت، که سهامدار بزرگ نیز هست و هیئت مدیره را منصوب کرده است، کار آسانی نیست. آیزاک یک گزارش جذاب و لحظه به لحظه از اخراج کالانیک ارائه می دهد. (و برای کالانیک گریه نکنید. تا سال ۲۰۲۴، ارزش او بیش از ۳٫۶ میلیارد دلار است.)

من بی شمار کتاب در مورد میلیاردرها خوانده ام.^۲ حدس می زنم کمی متخصص میلیاردرها هستم. به نظر نمی رسد همه آنها نقطه کور در روابط داشته باشند، حداقل نه آنهایی که کنترل خلاقانه ای بر آنچه در موردشان نوشته شده بود داشتند... اگر منظورم را متوجه شده باشید. اما همه آنها فوق العاده جدی به نظر می رسند. چیزی به نام یک میلیاردر خود ساخته آرام وجود ندارد. به طور غیرمنتظره، به نظر نمی رسد میلیاردرها در درجه اول با پول انگیزه داشته باشند. آنها تمرکز بر دستاورد دارند. چه آن را حس هدف، مأموریت، معنا، انگیزه درونی یا صرفاً داشتن اهداف بزرگ بنامید، آنها حاضرند درد کوتاه مدت را در ازای سود بلندمدت تحمل کنند. و آنها حاضرند ریسک های قابل توجهی را بپذیرند، از جمله خطر از دست دادن همه چیز.

این چه چیزی در مورد رهبری در دنیای افراد معمولی به ما می‌آموزد؟
اثر بخشی شما به عنوان یک رهبر تا حدی به توانایی شما در درک انگیزه‌ها و طرز فکر افراد بستگی دارد.

مورگان هاوسل در کتاب پرفروش خود "روانشناسی پول" توضیح می‌دهد که "ما در مورد پول به روش‌هایی فکر می‌کنیم و آموزش می‌بینیم که بیش از حد شبیه فیزیک (با قوانین و مقررات) و نه به اندازه کافی شبیه روانشناسی (با احساسات و ظرافت‌ها) است." مطالعه میلیاردرها این ظرافت‌ها را زیر ذره بین قرار می‌دهد.

برخی از افراد چیزهای گران می‌خرند زیرا فکر می‌کنند باعث احترام و تحسین آنها می‌شود. برخی دیگر برای استقلال - توانایی کنترل زمان خود - بیش از جبران خسارت اضافی ارزش قائل هستند. با این حال، برخی دیگر هرگز خوشحال نخواهند شد زیرا همیشه پول بیشتری می‌خواهند، مهم نیست چقدر داشته باشند. این شخصیت‌های مختلف پولی به انگیزه‌ها پاسخ‌های متفاوتی خواهند داد.

به یاد داشته باشید که ابزارهای انگیزشی شما به عنوان یک رهبر بسیار فراتر از جبران خسارت است. بار دیگر، روانشناسی مثبت وارد صحنه می‌شود؛ داشتن مکالمات صریح در مورد انگیزه‌های عمیق‌تر و بلندمدت افراد و بحث در مورد معنای کارشان کمک می‌کند.

داستان مورد علاقه من در "روانشناسی پول" داستانی است که جان بوگل، بنیانگذار Vanguard، به هاوسل گفت؛

در مهمانی که یک میلیاردر در شلتر آیلند برگزار کرده بود، کورت ونه گات به دوستش، جوزف هلر، اطلاع می‌دهد که میزبانان، یک مدیر صندوق پوشش ریسک، در یک روز بیشتر از کل درآمد هلر از رمان بسیار محبوبش "Catch-۲۲" در طول تاریخ آن پول درآورده است. هلر پاسخ می‌دهد: "بله، اما من چیزی دارم که او هرگز نخواهد داشت... کافی."

اگر شکرگزاری را تمرین نکنید، تقریباً به محض دریافت پاداش‌های خارجی، از آنها ناراضی خواهید شد. یک پاداش بزرگ، ترفیع، یک ماشین جدید، تعداد بیشتر دنبال‌کنندگان در رسانه‌های اجتماعی - رضایت ناشی از این نوع پاداش‌ها معمولاً طولانی نیست. در روانشناسی، به این "سازگاری لذت‌گرایانه" می‌گویند.

برای سوق دادن اعضای تیم خود به سوی قدردانی، از آنها بپرسید که بیشتر از همه چه چیزی را در شغل خود دوست دارند. این را یک سؤال استاندارد در فرم‌های خودارزیابی قرار دهید. به آنچه می‌نویسند توجه کنید و در هنگام احساس ناراحتی یا ناامیدی، از یادآوری این نکات مثبت به آنها دریغ نکنید. همانطور که شریل کرو خواند، "داشتن آنچه می‌خواهید نیست، خواستن آنچه دارید است." (مارکوس اورلیوس طرفدار آن بود.)

پاداش‌های درونی و خودانگیزی

دانیل اچ. پینک، نویسنده پرفروش، در کتاب خود "انگیزه"، برخی از همان نیروهای محرک انگیزه درونی را که قبلاً بحث کرده‌ایم، مانند تسلط و هدف (معنا)، بررسی می‌کند. یکی از بهترین نمونه‌های او از قدرت انگیزه درونی، ویکی‌پدیا است. داوطلبان ۵۷ میلیون مقاله به این سایت کمک کرده‌اند. هیچ‌گونه جبران خسارتی در کار نیست - همه به صورت رایگان مشارکت می‌کنند. به نظر می‌رسد هدف مشارکت در چیزی بزرگتر از خود در کار است.

پینک مانند مورگان هاوسل بر مفهوم استقلال تأکید می‌کند. هرگز نیاز افراد به استقلال را دست کم نگیرید. در مطالعه‌ای بر روی ۳۲۰ کسب و کار کوچک، شرکت‌هایی که استقلال ارائه می‌دادند، چهار برابر سریع‌تر از شرکت‌های به اصطلاح کنترل‌محور رشد کردند.

پینک یک قدم فراتر از آنچه تا کنون انجام داده‌ایم می‌رود. او استدلال می‌کند که پاداش‌های بیرونی، مانند پاداش‌های نقدی، می‌تواند به انگیزه آسیب برساند: "افزودن انواع خاصی از پاداش‌های بیرونی به کارهای ذاتاً جالب اغلب می‌تواند انگیزه را کاهش

داده و عملکرد را کم کند."

او استدلال قانع‌کننده‌ای ارائه می‌دهد، و اگر حق با او باشد، کل دنیای شرکت‌ها باید در مورد نحوه تعیین اهداف، اندازه‌گیری عملکرد و جبران خسارت افراد تجدید نظر کند. او توضیح می‌دهد که با روش چماق و هویج (پاداش‌های اگر-آنگاه)، ما از مردم می‌خواهیم که از استقلال خود دست بکشند.

او هنگام نوشتن در مورد مسائل مربوط به سازگاری لذت‌گرایانه تأکید می‌کند: "پاداش‌های نقدی و جام‌های براق در ابتدا می‌توانند یک شوک لذت‌بخش خوشمزه ایجاد کنند، اما این احساس به زودی از بین می‌رود - و برای زنده نگه داشتن آن، گیرنده به دوزهای بزرگتر و مکررتر نیاز دارد."

مانند اعتیاد به مواد مخدر. یکی از قوی‌ترین استدلال‌های او علیه پاداش‌های بیرونی به شرح زیر است (پرانتز از من است): "با ارائه پاداش، یک کارفرما (رئیس) به کارمند (عامل) علامت می‌دهد که این کار نامطلوب است."

پینک نظریه‌های تأثیرگذار با پشتیبانی تجربی گسترده در تحقیقات روانشناسی ارائه می‌دهد. می‌توانید این را در تربیت فرزندان نیز اعمال کنید.

اما همانطور که هر والد یا رهبر شرکتی می‌داند، وقتی کار سخت می‌شود، بسیاری از کارهای نامطلوب باید انجام شوند. من نمی‌توانم پسر را به طور درونی برای شستن ظرف‌ها انگیزه دهم. اگر راهی وجود داشته باشد، من آن را پیدا نکرده‌ام.

در دوران حرفه‌ای خود، شاهد بوده‌ام که فارغ‌التحصیلان جدید MBA با انگیزه درونی زیادی برای اداره شرکت وارد کار می‌شوند. این همان چیزی است که آنها برای آن آموزش دیده‌اند: رهبر، تصمیم‌گیرنده، معامله‌گر باشند. آنها از روز اول آماده بازنگری در برنامه‌های استراتژیک ما هستند. شروع به گفتن به مردم می‌کنند که چه کار کنند، شاید حتی این طرف و آن طرف می‌روند و یک میوه متظاهرانه مانند گلابی می‌خورند. سپس، دوره سختی

را می‌گذرانند. آنها متوجه می‌شوند که شغل آنها شامل اجرا و بسیاری از کارهای کم زرق و برق نیز خواهد بود.

انگیزه آنها برای استفاده از رهبری کتابی که تازه از دانشکده تجارت بیرون آمده‌اند نیز زمانی ضربه می‌خورد که متوجه می‌شوند بسیاری از شرکت‌ها گاهی اوقات به تخصص فنی حوزه بیشتر از کلیشه‌های مربوط به استراتژی ارزش می‌دهند. چند سال پیش، با یک تحلیلگر کمی متظاهر (دکتر) و یک MBA متظاهر شام خوردم. طول نکشید که شروع به مقایسه سوابق تحصیلی خود کردند:

"پیشینه شما چیست؟" دکتر از MBA پرسید.

"من MBA از هاروارد دارم."

که دکتر در پاسخ گفت:

"ها، پس شما به مدرسه پاورپوینت رفته‌اید!"

تقریباً نوشیدنی را که می‌خوردم تف کردم.

واقعیت ناگوار دنیای شرکت‌ها - حداقل برای شرکت‌های بزرگ - این است که افراد همیشه نمی‌توانند انگیزه درونی خود را برای کار معنادار در مشاغل سطح ابتدایی اعمال کنند. هنگام تعیین اهداف دستاورد برای خود و سازمانتان باید عمل‌گرا باشید. انگیزه درونی عالی است، و میلیاردرهای خودساخته مقدار زیادی از آن را دارند، اما نکاتی وجود دارد. علیرغم مثال ایده‌آل ما از بنایی که یک کلیسای جامع می‌سازد، برخی از مشاغل نسبت به سایرین دشوارتر به اهداف دستاورد و معنا مرتبط می‌شوند. برای این مشاغل، کتاب مشهور "ماهی! یک روش اثبات شده برای افزایش روحیه و بهبود نتایج" استدلال می‌کند که تمرکز بر نگرش، شاد کردن مشتری و بازی ممکن است مناسب‌تر از جستجوی یک مفهوم مبهم از انگیزه درونی باشد.

مردم همچنین دوست دارند بخشی از یک تیم باشند. برای مثال، فوتبال را در نظر

بگیرید. بازیکنان خط حمله هرگز گل نمی‌زنند، اما بدون آنها هیچ‌کس قادر به گلزنی نخواهد بود.

چه انگیزه درونی آسان باشد چه دشوار، سؤال همچنان پابرجاست: واقعاً به چه چیزی اهمیت می‌دهید؟ بخش زیادی از روانشناسی رهبری به این سؤال بستگی دارد.

نکات کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما

پیگیری موفقیت مالی عظیم کاملاً اشکالی ندارد. اما باید چیزی بیشتر از آن وجود داشته باشد.

از خود بپرسید: اگر تمام پول دنیا را داشتم، چگونه می‌خواستم وقتم را بگذرانم؟ این سؤال ساده و عمیق است.

ممکن است متوجه شوید که برای دستیابی به اهداف خود در زندگی نیازی به میلیارد شدن ندارید.

برای تبدیل شدن به یک رهبر بهتر، الگوهای خود را با دقت انتخاب کنید. ممکن است بیشتر از آنچه فکر می‌کنید تحت تأثیر کسانی باشید که تحسین می‌کنید. به یاد داشته باشید که هیچ‌کس کامل نیست. انگیزه درونی و اهداف بزرگ عالی هستند، اما فقط در صورتی که به قیمت سلامت روانی و جسمی، حس تعادل، پیوندهای خانوادگی قوی و روابط کاری مثبت و سازنده تمام نشوند.

به افراد زندگی خود فکر کنید. چه کسی الگوی خوبی برای گرایش به دستاورد است؟ چه کسی بر پادشاه‌های خارجی مانند شهرت و پول تمرکز نکرده است؟ چه کسی نفس خود را کنترل می‌کند و هر روز کار خوبی انجام می‌دهد؟ این مربوط به تعریف شغل نیست. بلکه نحوه رویکرد آنها به کارشان است. افراد دستاوردگرا یک مأموریت بلندمدت، اغلب مادام‌العمر و یک حس هدف دارند.

همین ایده‌ها برای انگیزه دادن به دیگران نیز صدق می‌کند. روانشناسی پول و

روانشناسی رهبری در هم تنیده‌اند. شما باید به کارمندان در سطوح رقابتی حقوق بپردازید و بر اساس عملکرد تفاوت قائل شوید.

فراتر از این اصول اولیه، از شما دعوت می‌کنم تعریف خود از جبران خسارت را گسترش دهید. بسیاری از افراد با عوامل دیگری مانند استقلال، قدرت، اعتبار، جنبه‌های اجتماعی کار یا نوع دوستی انگیزه می‌گیرند. تا جایی که می‌توانید و انجام این کار به اهداف سازمان شما کمک می‌کند، به کارمندان کمک کنید تا به این اهداف دست یابند.

همچنین، چرا کار را تا حد امکان سرگرم‌کننده نکنیم و روحیه تیمی را تقویت نکنیم، به ویژه برای مشاغل سطح ابتدایی؟

به یاد داشته باشید که سازگاری لذت‌گرایانه تمایل انسانی به بازگشت به همان سطح شادی پس از رسیدن به اهداف است. قدردانی را بخشی از فرهنگ تیم خود قرار دهید. خودتان آن را الگو قرار دهید و دیگران را تشویق کنید که در مورد آن فکر کنند. برای مثال، باید سپاسگزار باشید که استفاده از اصولی که در مدرسه پاورپوینت آموختید، شما را ثروتمند کرد.

اصل هشتم: موشک بزرگتری بسازید - قدرت مقایسه اجتماعی را آزاد کنید

"جف کی؟"

ایلان ماسک، در هنگام مصاحبه و در پاسخ به سوالی در مورد رقابتش با جف بزوس در اکتشافات فضایی

تحلیل ما از انگیزه‌های میلیاردرها یک بخش آشکار را از دست داده است. دیدیم که آنها در معنا و دستاورد نمره بالایی کسب می‌کنند، اما در روابط نمره پایینی دارند. شگفت‌آور اینکه، پول به ندرت انگیزه اصلی آنهاست. آنها نیز مانند همه، سازگاری لذت‌گرایانه را تجربه می‌کنند. آنها شلوار خود را یک پا یک پا می‌پوشند و از اولین کلوچه بسیار بیشتر از یازدهمین کلوچه لذت می‌برند.

پس چه چیزی را از دست دادیم؟ شاید مهم‌ترین هشدار برای تفسیر ساده‌لوحانه گرایش آنها به دستاورد باشد.

میلیاردرها فوق‌العاده رقابتی هستند. مقایسه اجتماعی اغلب یک انگیزه برای افراد فوق‌العاده ثروتمند است. همیشه کسی برای رقابت وجود دارد. کسی که حتی بیشتر از شما پول در می‌آورد.

اصل هشتم، "موشک بزرگتری بسازید - قدرت مقایسه اجتماعی را آزاد کنید"، از شما دعوت می‌کند تا جنبه‌های خوب و بد مقایسه اجتماعی را مدیریت کنید. همانطور که در مورد اهداف قابل اندازه‌گیری بحث کردیم، می‌توانید از رقابت به عنوان ابزاری برای افزایش بهره‌وری در بین افراد و تیم‌هایی که رهبری می‌کنید استفاده کنید، اگر جنبه‌های منفی بالقوه آن را نیز مدیریت کنید.

صبر کنید، ممکن است فکر کنید: آیا اصل ششم به ما نگفت که بچه‌های با استعداد را نادیده بگیریم و روی برنده شدن تمرکز نکنیم؟ آیا از روانشناسی ورزشی نیاموخته‌ایم که انگیزه درونی و تسلط کلیدهای موفقیت بلندمدت هستند؟

بار دیگر، باید ظرافت‌ها و مصالحه‌های موجود در روانشناسی رهبری را بپذیریم. شما چیز زیادی در مورد مقایسه اجتماعی در زندگی‌نامه‌های میلیاردرها نخواهید یافت. حدس می‌زنم بیشتر آنها این انگیزه را خصوصی نگه می‌دارند.

با این حال، من متقاعد شده‌ام که میلیاردرها دوست دارند امتیازات را نگه دارند. مطمئنم بسیاری از آنها به رتبه‌بندی خود در لیست ثروتمندترین افراد جهان در مجله فوربس اهمیت می‌دهند، برای مثال. اگر قبلاً ثروتمند هستید، ممکن است نیازی به پول بیشتر نداشته باشید، اما همچنان می‌توانید میل به پول درآوردن بیشتر از همسایه‌تان را احساس کنید. به عبارت دیگر، سودمندی مطلق ثروت - میزان شادی که از پول درآوردن بیشتر به دست می‌آورد - ممکن است هرچه ثروتمندتر می‌شوید کاهش یابد، اما

سودمندی نسبی آن - احساس شما در مورد پول درآوردن بیشتر از دیگران - ممکن است کاهش نیابد. یا حداقل می‌توانیم تئوریزه کنیم که این دو منحنی سودمندی متفاوت هستند.

نمونه‌ای از ارزش مقایسه اجتماعی در امور مالی

دنیای فوق‌العاده رقابتی مدیریت پول را در نظر بگیرید؛ ما میزان پولی را که برای مشتریان خود به دست می‌آوریم و اینکه آیا بازدهی بهتری نسبت به رقبای خود ارائه می‌دهیم یا خیر، پیگیری می‌کنیم. شکست دادن رقبای یک مسئله بقاء است. اگر به اندازه کافی به طور مداوم پیروز نشویم، مشتریان می‌توانند به سرعت پول خود را به رقبای ما منتقل کنند.

مالکان نهادی سرمایه نیز به همتایان خود اهمیت می‌دهند. مربی اولیه دوران حرفه‌ای من، مارک کریتزمن، مدیر عامل Windham Capital Management، زمانی در مورد تخصیص دارایی به موقوفه دانشگاه هاروارد مشاوره داد. او مدلی را پیشنهاد کرد که دارایی‌ها را به گونه‌ای تخصیص دهد که بهترین نسبت ریسک به پاداش مورد انتظار را به دست آورد. سپس متوجه شد که تیم سرمایه‌گذاری در هاروارد فقط نمی‌خواست بازدهی خوبی برای تأمین مالی پروژه‌های مختلف هزینه‌ای دانشگاه کسب کند. آنها همچنین می‌خواستند موقوفه پیل را شکست دهند.

این غیرمنطقی نیست. هاروارد برای جذب دانشجویان با پیل رقابت می‌کند. یک موقوفه بزرگتر به تأمین مالی پروژه‌های ساختمانی برای امکانات جدید و مجلل، حمایت از کمک‌های دانشجویی و جذب بهترین اساتید کمک می‌کند. مارک یک معیار جدید ریسک را در مدل گنجانده که به عنوان نوسانات بازدهی نسبت به همتایان تعریف می‌شد.

او توضیح داد: "سرمایه‌گذاران می‌خواهند برای مشتریان پول درآورند و از همتایان خود بهتر عمل کنند. 'درست و تنها' بودن حس خوبی دارد. و آنها تا حدودی با اشتباه بودن

راحت هستند... اگر همه اشتباه کنند. اما چیزی که سرمایه‌گذاران بیش از هر چیز از آن متنفرند، 'اشتباه و تنها' بودن است."

او بر اساس مدلی که توسط همکار وقتش، جورج چو، ساخته شده بود، تابع سودمندی را برای گنجاندن این هدف مقایسه گروه هم‌تا بازتعریف کرد. من سال‌ها از این مدل چند هدفه در State Street برای مشاوره به سرمایه‌گذاران نهادی در مورد تصمیمات مربوط به ترکیب دارایی‌هایشان استفاده کردم.

موشک‌های بزرگ، رواقی‌گری و جنبه مثبت مقایسه اجتماعی

مقایسه اجتماعی یک انگیزه قدرتمند برای افراد و سازمان‌ها است. در نظر بگیرید که چگونه جف بزوس، ایلان ماسک و ریچارد برانسون برای توسعه اکتشافات فضایی خصوصی رقابت می‌کنند. مقایسه اجتماعی در این میان وجود دارد. اگر به شکل برخی از این موشک‌ها نگاه کنید، احتمالاً تفسیر فالیک نیز وجود دارد. مال من از مال تو بزرگتر است. منظورم این است که فقط یک جستجوی گوگل برای "موشک Blue Origin" انجام دهید.

آیا مقایسه اجتماعی نوع اشتباهی از انگیزه را فراهم می‌کند؟ اگر طرفدار مدل پینک هستید، پس بله، مقایسه اجتماعی بد است زیرا انگیزه بیرونی است. بنابراین، نسبت به تمرکز درونی بر دستاورد، به سبک سلیگمن، اثربخشی کمتری دارد. فلسفه رواقی‌گری، که من آن را قدرتمند، آرامش‌بخش و عملی می‌دانم، نیز با مقایسه اجتماعی مخالف است. رواقیون استدلال می‌کنند که شما نمی‌توانید آنچه دیگران انجام می‌دهند را کنترل کنید. شما فقط می‌توانید نحوه واکنش خود را کنترل کنید، و نگران موفقیت دیگران بودن احمقانه است. از یک پادکست رواقی بسیار ارزشمند اما کمتر شناخته شده توسط اریک کلوارد:

شما نمی‌توانید کنترل کنید که شخص دیگری در چیزی چقدر خوب خواهد بود، و وقتی

خودتان را با آنها مقایسه می‌کنید، موفقیت خود را به چیزی گره می‌زنید که نمی‌توانید کنترل کنید. شما فقط می‌توانید خودتان و مهارت‌های خودتان را کنترل کنید، بنابراین تنها معیار واقعی باید این باشد که آیا در حال پیشرفت هستید؟

در این مورد، دکتر زیمت، روانشناس ورزشی، کمی واقع‌گرایی اضافه کرد: "درست است، اما من به ندرت یک ورزشکار نخبه را ملاقات کرده‌ام که در کودکی هرگز این فکر را نداشته باشد: 'من می‌خواهم بهترین باشم!'"

بیشتر مضامین روانشناسی آکادمیک که پوشش داده‌ایم به رواقی‌گری بازمی‌گردد. تمرکز بر تسلط، انگیزه درونی، هر جزء ERMA... شما این مفاهیم را در نوشته‌های سنکا، مارکوس اورلیوس و دیگر رواقیون خواهید یافت. این فلاسفه به شما می‌گویند قبل از رهبری دیگران روی خودتان کار کنید. برای مثال، سنکا نوشت: "هیچ کس قدرت داشتن هر آنچه می‌خواهد را ندارد، اما در قدرت آنهاست که آنچه را ندارند نخواهند، و با خوشحالی از آنچه دارند به خوبی استفاده کنند."

ممکن است فکر کنید که "نخواستن آنچه ندارید" نصیحت پیش پا افتاده‌ای است. اما به قسمت دوم نقل قول توجه کنید: "با خوشحالی از آنچه [شما] دارید به خوبی استفاده کنید." قدردانی درمان سازگاری لذت‌گرایانه است. سلیگمن قدردانی را به عنوان یکی از اجزای روانشناسی مثبت تأکید می‌کند. این یک موضوع پرطرفدار خودسازی است، اما به ندرت به عنوان یک مهارت رهبری به کار می‌رود. نیاز به قدردانی بیشتر در محیط کار و به طور کلی در تیم‌ها وجود دارد. رهبران ممکن است پیروزی‌ها را جشن بگیرند، اما به ندرت وقت کافی را صرف یادآوری به همه می‌کنند که چه چیزی تیم را عالی می‌کند، چرا سازمان خوش شانس است که از مزایای رقابتی بهره‌مند می‌شود، یا چرا فرهنگ آنها خاص است. حتی در دوران سخت، یا به ویژه در دوران سخت، قدردانی روحیه را بالا می‌برد.

برای رواقیون، مسئله مدیریت ادراکات است. شما می‌توانید انتخاب کنید که سپاسگزار

باشید. و برای ثبت در تاریخ، این ایده که رواقی‌گری به معنای نادیده گرفتن درد است، اشتباه است. این در مورد نحوه برخورد شما با خود در مواجهه با سختی است. در مورد آنچه قابل کنترل است اقدام کنید و آنچه غیرقابل کنترل است را به عنوان یک امر مسلم بپذیرید. عصبانی یا مضطرب شدن در مورد چیزی که نمی‌توانید کنترل کنید، اتلاف انرژی است. با تمرین، می‌توانید واکنش‌های خود را در برابر شکست‌ها کنترل کنید. این در مورد سازمان‌ها نیز صدق می‌کند. مدیر مالی ما به تیم خود گفت که سازمان باید "آنچه را که نمی‌توانیم کنترل کنیم، مانند تغییر روند کسب و کار، بپذیریم و بر آنچه کنترل می‌کنیم - نحوه انطباق ما با این روندها - تمرکز کنیم." چه حرف خوبی.

شما را تشویق می‌کنم که در مورد رواقی‌گری مطالعه کنید. و اگر از خواندن متون انتزاعی با زبان و دستور زبان قدیمی خوشتان نمی‌آید، شما را تشویق می‌کنم که هر کتابی از رایان هالیدی، نویسنده پرفروش و دانش‌آموز مدرن رواقی‌گری، را بخوانید. او نویسنده فوق‌العاده‌ای است. در واقع، او نویسنده بهتری از من است. (دیدید چه کار کردم؟ مقایسه اجتماعی.)

به نظر می‌رسد انسان‌ها برای مقایسه اجتماعی برنامه‌ریزی شده‌اند. یک رشته کامل مطالعه در روانشناسی به آن اختصاص داده شده است. تحقیقات نشان می‌دهد که تا ده درصد از افکار شما شامل مقایسه با دیگران است. شما مقایسه می‌کنید که چقدر موفق هستید، چگونه به نظر می‌رسید، چقدر پول در می‌آورید، چقدر باهوش هستید... چند وقت یک بار به این چیزها فکر می‌کنید؟ صادق باشید!

وقتی در کالیفرنیا زندگی می‌کردم، مرتباً با دوستانم به پیاده‌روی در مسیرهای کوهستانی می‌رفتم. گاهی اوقات، نمی‌توانستیم جلوی خودمان را بگیریم و برای دیدن اینکه چه کسی می‌تواند سریعتر از یک تپه شیب‌دار بالا برود، رقابت می‌کردیم. ما میل، خارش غیرقابل کنترل، برای سنجش خودمان در برابر یکدیگر داشتیم. همه چیز مؤدبانه و

خوب بود، اما گاهی اوقات، فقط باید می فهمیدیم که چه کسی دهنده سرحال‌تری است. چیزی در DNA ما را مجبور به رقابت می‌کرد.

یکی از دوستانم همسرش، یک دهنده قوی، را دعوت کرد تا یک روز به ما ملحق شود. بعد از دیدن، وقتی به خانه رسیدند، همسرش به دوستم گفت: "سباستین خیلی رقابتی است. اگر کسی عطسه کند، او می‌خواهد بلندتر عطسه کند."

مقایسه اجتماعی مزایا و معایبی دارد. این یک شمشیر دو لبه است. این به سرمایه‌داری، یک سیستم اقتصادی که کامل نیست اما جایگزین بهتری برای آن وجود ندارد، سوخت می‌رساند. این به افراد انگیزه می‌دهد تا در ورزش و بسیاری از زمینه‌های دیگر پیشرفت کنند.

توصیه من؟ اگر از مقایسه اجتماعی در چارچوب یک ذهنیت دستاورد گسترده‌تر برای تنظیم اهداف درونی خود استفاده می‌کنید، مقایسه کنید! بلندتر عطسه کنید.

مجله Psychology Today یک خلاصه ساده و روان از ادبیات علمی مربوط به نظریه مقایسه اجتماعی ارائه داده است که به سال ۱۹۵۴ بازمی‌گردد. نویسندگان جنبه مثبت را برجسته می‌کنند:

مقایسه اجتماعی می‌تواند بسیار مفید باشد... در یک مطالعه، رقابت دوستانه در سوق دادن افراد به ورزش بیشتر بسیار مؤثر بود، زیرا همتایان یکدیگر را تحت فشار قرار می‌دادند تا همگام باشند و بیشتر کار کنند. در چنین "اثر چرخ دنده اجتماعی"، فعالیت هر فرد فعالیت بیشتری را در بین دیگران ایجاد می‌کند.

اما برای من، جالب‌ترین بخش جمله بعدی در این خلاصه است: "شبکه‌های اجتماعی که در آن افراد صرفاً یکدیگر را تشویق مثبت می‌کردند، بسیار کمتر مفید بودند."

بیشتر افراد از طریق رقابت انگیزه بیشتری نسبت به تشویق مثبت دریافت می‌کنند. اگر مادر ماسک با او تماس بگیرد و به او بگوید که در ساخت موشک‌های قابل استفاده

مجدد کار خوبی انجام می‌دهد، شرط می‌بندم که به اندازه تعریف جف بزوس از انجام همین کار در X (توییتر) و عدم اعتبار دادن به ماسک برای پیشگام بودن در این مفهوم، انگیزه بخش نخواهد بود. در اینجا تبادل نظر در X آمده است:

"نادرترین موجودات - یک موشک استفاده شده. فرود کنترل شده آسان نیست، اما اگر درست انجام شود، می‌تواند آسان به نظر برسد." - جف بزوس، ۲۴ نوامبر ۲۰۱۵، توییتر

"JeffBezos@ نه کاملاً "نادرترین". موشک Grasshopper اسپیس ایکس ۳ سال پیش ۶ پرواز زیر مداری انجام داد و هنوز هم وجود دارد." - ایلان ماسک، ۲۴ نوامبر ۲۰۱۵، توییتر

هر دو عکسی از موشک خود منتشر کردند. (در اینجا یک شوخی سطحی "مال من بزرگتر از مال توست" اضافه کنید.)

شما به عنوان یک رهبر می‌توانید از رقابت داخلی سالم برای افزایش بهره‌وری استفاده کنید. ابزارهای محبوب برای این کار شامل تابلوهای امتیازات فروش یا بهره‌وری و جایزه کلاسیک کارمند ماه است.

رقابت خارجی حتی بهتر عمل می‌کند. من دریافته‌ام که تقریباً هیچ چیز به اندازه یادآوری اینکه یک رقیب در حال به دست آوردن سهم بازار از ما است، به نیروها انگیزه نمی‌دهد. انتشار رتبه‌بندی‌های صنعت برای دیدن همه و تعیین اهداف برای صعود در رتبه‌ها، ارائه به روزرسانی‌ها در طول مسیر برای حفظ سازمان در حالت جریان، مفید است. مانند مزایای آن، معایب مقایسه اجتماعی نیز شهودی است. از Psychology Today:

تحقیقات نشان داده است که افرادی که مرتباً خود را با دیگران مقایسه می‌کنند ممکن است انگیزه برای پیشرفت پیدا کنند، اما ممکن است احساسات عمیق نارضایتی، گناه یا پشیمانی را نیز تجربه کنند و در رفتارهای مخرب مانند دروغ‌گویی یا اختلال در غذا خوردن شرکت کنند.

به همین دلیل است که رواقیون، سلیگمن، پینک و دیگر رهبران فکری با آن مخالف

هستند.

رسانه‌های اجتماعی نمونه خوبی از آنچه می‌تواند با مقایسه اجتماعی اشتباه پیش برود هستند. این با افسردگی و، به طور غیرمنتظره، تنهایی مرتبط بوده است. در سال ۲۰۲۱، وال استریت ژورنال مجموعه‌ای از ارتباطات داخلی فیسبوک را افشا کرد که نشان می‌داد این شرکت از عوارض جانبی منفی پلتفرم‌های خود بر سلامت روان آگاه است. یکی از عناوین فریاد می‌زد: "اسناد شرکت نشان می‌دهد فیسبوک می‌داند اینستاگرام برای بسیاری از دختران نوجوان سمی است." رسانه‌های اجتماعی به شما مقایسه اجتماعی داخل و ریدی - در دوزهای خالص و غلیظ - می‌دهند. مشکل این است که مردم در اینستاگرام و فیسبوک نمایش راه می‌اندازند. این زندگی واقعی نیست. مقایسه خودتان با نسخه‌های همیشه شاد و ویرایش شده دیگران سالم نیست.

همچنین، اگر محتوا پست می‌کنید، هر بار که یک "لایک" یا یک نظر مثبت دریافت می‌کنید، یک افزایش کوچک دوپامین دریافت می‌کنید که با گذشت زمان شما را به یک معتاد دیجیتالی تبدیل می‌کند (به کتاب عالی آنا لمبکه، ملت دوپامین، مراجعه کنید). من فقط از Strava، یک برنامه برای دوندگان و دوچرخه‌سواران برای به اشتراک گذاشتن فعالیت‌هایشان، و LinkedIn، یک شبکه حرفه‌ای، استفاده می‌کنم. (و بله، اعتراف می‌کنم، نگاه می‌کنم که برای هر پست چند "لایک" دریافت می‌کنم.)

در سازمان‌ها، مقایسه اجتماعی می‌تواند به همکاری آسیب برساند. از آن با دقت استفاده کنید. رقابت داخلی نباید به قیمت اعتماد، احترام متقابل و درک مشترک از مأموریت تیم تمام شود. باید دوستانه و لذت‌بخش باشد. به طور غیرمنتظره، حتی می‌توانید رقابت داخلی را به ابزاری برای همکاری تبدیل کنید. چگونه؟ همکاری را معیاری قرار دهید که افراد بر اساس آن رقابت می‌کنند. برای مثال، می‌توانید جایزه "همکار برتر ماه" را اهدا کنید.

همچنین، تمرکز بر رقابت خارجی می‌تواند توجه رقابتی همه را به بیرون معطوف کند. داشتن یک دشمن مشترک برای انسجام تیم خوب است. شرور همتای شما نیست؛ رقیب خارجی شماست. در اینجا، همان هشدار مربوط به اهداف قابل اندازه‌گیری اعمال می‌شود؛ ارزش‌های سازمان شما در اولویت قرار دارند. به همه یادآوری کنید که طبق قوانین بازی کنند.

نکات کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما

وقتی صحبت از مقایسه اجتماعی می‌شود، باید جنبه‌های منفی و مثبت را در نظر بگیرید. از مقایسه اجتماعی به نفع خود استفاده کنید. از رقابت لذت ببرید. جلو بروید و امتیازات را نگه دارید - فقط در آن غرق نشوید. اگر دهنده هستید، مسابقه به شما کمک می‌کند تا خودتان را به جلو ببرید. دویدن همچنین به مقدار زیادی انگیزه درونی نیاز دارد. این یک تعادل خوب است. اما اگر وقت زیادی را در فیسبوک و اینستاگرام بگذرانید، ممکن است به جنبه منفی مقایسه اجتماعی وارد شوید.

از آنجا که تا حد زیادی تحقیقات در روانشناسی را نادیده می‌گیرد، ادبیات مربوط به رهبری در مورد جنبه‌های منفی و مثبت مقایسه اجتماعی در تجارت سکوت کرده است. ذهنیت رقابتی یک انگیزه قوی است. رهبران باید برای پیشبرد خود و سازمانشان امتیازات را نگه دارند. شما می‌توانید محیط‌های رقابتی و از نظر ذهنی انعطاف‌پذیر ایجاد کنید اما به اندازه کافی خودآگاه بمانید تا از وارد کردن جنبه‌های منفی مقایسه اجتماعی به ذهنیت فردی و فرهنگ شرکت خودداری کنید.

یاد بگیرید که از رقابت داخلی و خارجی به نفع سازمان خود استفاده کنید. تیم خود را در برابر یک رقیب شایسته متحد کنید. رقابت داخلی را دوستانه و لذت‌بخش کنید. رقابت داخلی باید ثانویه نسبت به همکاری - یا حتی ابزاری برای آن - باشد.

و لطفاً، لطفاً، لطفاً، التماس می‌کنم که روی پست‌های لینکدین من "لایک" بزنید.

اصل نهم: سیستم عامل خود را ارتقا دهید - باورهای اصلی خود را شناسایی و مدیریت کنید

"باورها نیروی محرکه اعمال ما هستند."

مارتین سلیگمن، روانشناس، پدر روانشناسی مثبت یکی از بهترین کارهایی که می‌توانید برای بهبود خود به عنوان یک رهبر انجام دهید، شناخت بهتر خودتان است. برای این کار، درک ریشه‌هایتان و تعریف سیستم‌های اعتقادی خود (و سازمانتان) کمک می‌کند.

اگر با من ملاقات کنید، هرگز حدس نخواهید زد که در یک مزرعه بزرگ شده‌ام. اگر بین کاریدی و عصب‌کشی دندان به من حق انتخاب بدهید، ممکن است از شما بخواهم حفاری را شروع کنید. من کت و شلوار می‌پوشم و نمی‌توانم هیچ کاری در خانه تعمیر کنم. اگر لامپی بسوزد، می‌پرسم: "آیا می‌توانیم کسی را برای تعمیر آن بیاوریم؟" با این حال، تربیت من نحوه تصمیم‌گیری من را به عنوان یک رهبر امروزه شکل داده است. از مادرم آموخته‌ام که همدلی را با مرزهای شخصی ترکیب کنم. از پدرم آموخته‌ام که چگونه برای سخت‌کوشی به عنوان پاداش خود ارزش قائل شوم، و همچنین اهمیت خوداتکایی و مفهوم شایسته‌سالاری را درک کنم.

در روانشناسی، سیستم‌های اعتقادی، باورهای اصلی نامیده می‌شوند. اینها واکنش‌های ذهنی هستند که بسیاری از تصمیمات شما را هدایت می‌کنند. باورهای اصلی ممکن است مجموعه‌ای از جملات "ما معتقدیم" برای سازمان شما باشند، مانند "ما معتقدیم مشتری همیشه حق دارد." شما می‌توانید بیشتر باورهای اصلی شخصی خود را درست مانند باورهای اصلی شرکت‌ها که اغلب توسط بنیانگذار آنها ایجاد می‌شوند، به تربیت خود ربط دهید.

اصل نهم، "سیستم عامل خود را ارتقا دهید - باورهای اصلی خود را شناسایی و مدیریت

کنید"، روش جدیدی را برای به کارگیری قدرت روانشناسی برای بهبود عمل رهبری پیشنهاد می‌کند. این اصل به مقدار زیادی خودآگاهی شخصی و سازمانی نیاز دارد. برای عملی کردن آن در سطح شخصی، ممکن است لازم باشد گذشته خود را بکاوید.

ریشه‌های من

والدین من نمونه‌هایی از الگوهای با گرایش مادام‌العمر به دستاورد هستند. با تأمل در تربیت خود، بسیاری از باورهای اصلی را می‌یابم که نحوه تصمیم‌گیری من را به عنوان یک رهبر امروزه هدایت می‌کنند.

مادرم

مادرم با اعتماد به نفس رفتار می‌کند، از نظر جسمی سالم است، کمی بیش از حد قهوه می‌نوشد (مانند من) و فوق‌العاده باهوش است. معاشرت با او لذت‌بخش و بسیار اجتماعی است، اما اگر بخواهد، می‌تواند کمی ترسناک باشد. او احترام را برمی‌انگیزد. او تمام دوران کاری خود را به عنوان مددکار اجتماعی در یک بیمارستان روانی گذراند. او به افراد مبتلا به بیماری روانی کمک می‌کرد تا در جامعه ادغام شوند و بیشتر مشاوره و درمان روانی مورد نیاز آنها را ارائه می‌داد.

این مأموریت مادام‌العمر او بود: کمک به افراد مبتلا به بیماری روانی. این یک شغل خطرناک بود، زن بودن، رانندگی با افراد مبتلا به بیماری روانی شدید در ماشینش بدون پشتیبانی امنیتی. اما یک بار شنیدم که او گفت پس از دهه‌ها کار در این شغل، هرگز واقعاً احساس خطر نکرده است، به جز یک یا دو حادثه جزئی.

اکنون که بازنشسته شده است، در مأموریت‌های بشردوستانه در سراسر جهان شرکت می‌کند و به افرادی که در فقر زندگی می‌کنند کمک می‌کند. وقتی به گرایش به دستاورد فکر می‌کنم، فقط به رهبران تجاری فکر نمی‌کنم. به مادرم نیز فکر می‌کنم که به هزاران نفر

کمک کرده است تا زندگی خود را بهبود بخشند. او هرگز از پول بیشتر درآوردن، ترفیع گرفتن یا دریافت "لایک" بیشتر در رسانه‌های اجتماعی رضایت کسب نکرده است. هدف او روابط نوع دوستانه بوده است.

پدرم

پدرم بیش از ۴۰ سال استاد مالی بود. او سخت‌گیر بود - از آن دست اساتیدی که دانشجویان قوی را برای رشد تحت فشار قرار می‌دهد و امکان پراکندگی نمرات را فراهم می‌کند. دانشجویان قوی او را دوست داشتند، اما دانشجویان متوسط را به زحمت می‌انداخت. در کلاس‌های او، یا چیزی برای زندگی یاد می‌گرفتید یا نمره بدی می‌گرفتید.

گاهی اوقات، با دانشجویان سابق او روبرو می‌شوم. بسیاری از آنها می‌گویند که پدرم بهترین استادی بود که تا به حال داشته‌اند. از طرف دیگر، برخی کلاس او را "شکنجه" به یاد می‌آورند. من مخفیانه این شاکیان را در دسته دانشجویان متوسط قرار می‌دهم.

پدرم در دوران کاری خود اخلاق کاری فوق‌العاده‌ای داشت. علاوه بر شغل روزانه‌اش به عنوان استاد، او به تنهایی یک مزرعه دامداری فعال را اداره می‌کرد. کشاورز بودن مستلزم ساعت‌ها کار پیدی در تمام ساعات شبانه‌روز است. حالا تصور کنید که این شغل دوم شماست. او همچنین مطالب آموزشی بیشتری نسبت به هر استاد دیگری در سراسر کبک منتشر کرد. اگر کتاب‌های درسی منتشر شده او را روی هم بچینید، برجی بلندتر از میز آشپزخانه شما خواهید داشت. ممکن است مقداری از اعتیاد به کار او را به ارث برده باشم، اما در سال‌های اخیر یاد گرفته‌ام که برای حفظ بهره‌وری و سلامتی در بلندمدت، خودم را مدیریت کنم.

حدس می‌زنم پدرم سخت کار می‌کرد تا به حالت جریان برسد. فرقی نمی‌کرد انبار را تمیز می‌کرد، حصار می‌کشید، چوب می‌شکست، مالیه تدریس می‌کرد، می‌نوشت یا معادلات ریاضی را استخراج می‌کرد. تمام این فعالیت‌ها او را در حالت تمرکز ذهنی یا

روانی- حرکتی قرار می‌داد که در آن گذر زمان را احساس نمی‌کرد.

وقتی نوجوان بودم، ایده او برای گذراندن وقت با کیفیت پدر و پسر این بود که مرا مجبور به شرکت در پروژه‌های کاریدی در مزرعه کند. این مرا دیوانه می‌کرد. من انگیزه درونی برای انجام آن کار نداشتم.

سال‌ها طول کشید تا بفهمم که او با مثال به من آموزش می‌داد.

او اکنون بازنشسته شده است. اگر به دیدارش بروید، مردی هفتادساله با موهای سفید را خواهید دید که اره برقی در دست دارد، رگ‌های بازویش بیرون زده و کنار یک توده بزرگ از الوارهای تازه بریده شده ایستاده است. او برای سومین ساعت متوالی با اره برقی کار می‌کند و قصد ندارد به این زودی‌ها متوقف شود.

گرایش پدرم به تعامل / جریان با نسخه مأموریت بزرگ زندگی دستاورد همراه بود. بهترین راه برای توصیف هدف مادام‌العمر او بازپخش مکالمه‌ای است که حدود ۳۰ سال پیش با او داشتم.

یک مکالمه عادی، هرچند عمیق، بود، که احتمالاً به همین دلیل تا به امروز آن را به یاد دارم. از پدرم پرسیدم: "چرا به جای تدریس، در بخش خصوصی، شاید به عنوان مشاور، پول زیادی به دست نیآورده‌اید؟ شما فوق‌العاده موفق می‌شدید. ثروتمند می‌شدید."

منظورم این نبود، اما "شما فوق‌العاده موفق می‌شدید" به عنوان یک تعریف ضمنی منفی تلقی شد. او به عنوان یک استاد موفق بود. او پاسخ داد: "شما 'ثروت' را چگونه تعریف می‌کنید؟ من نسل‌های متخصصان مالی را آموزش داده‌ام. بیشتر آنها، هزاران نفر از آنها، فوق‌العاده موفق شده‌اند. فقط فکر کردن به آن مرا خوشحال می‌کند. این تعریف من از 'ثروت' است."

به نوعی، پدرم یک میلیاردر است - فقط پولی را که دانش‌آموزانش به دست آورده‌اند جمع بزنید. او اینطور به آن فکر می‌کند. او با احساس غرور از موفقیت آنها صحبت

می‌کند. او با تعدادی از آنها دوستی‌های مادام‌العمر داشته است. آنها برایش نوشیدنی خوب می‌خرند. آنها توانایی خرید آن را دارند.

والدین شما چطور؟ یک رشته مهم تحقیق در روانپزشکی و روانشناسی در مورد چگونگی شکل دادن دوران کودکی به روان شما وجود دارد - با نظریه فروید (روانکاوی) به عنوان ستون اصلی. من هرگز به آن علاقه نداشته‌ام. اگرچه، برای بیشتر ما، چه طبیعت (ارشی) باشد چه تربیت (اکتسابی)، والدین ما نقش اساسی در شکل دادن به سیستم‌های اعتقادی ما داشته‌اند.

باورهای اصلی: تعریف

در روانشناسی، باورهای اصلی نشان دهنده آنچه برای ما مهم است، آنچه برای آن تلاش می‌کنیم، آنچه به ما انگیزه می‌دهد و از چه می‌ترسیم، هستند. آنها تصمیماتی را که می‌گیریم هدایت می‌کنند.

اما بیشتر مردم واقعاً نمی‌دانند باورهای اصلی آنها چیست. آیا شما باورهای خود را می‌شناسید؟

باورهای اصلی می‌توانند از منابع مختلف، معمولاً از دوران کودکی و رشد، ناشی شوند. آنها می‌توانند چیزهایی باشند که در والدین خود مشاهده می‌کنید. اغلب، آنها می‌توانند ناشی از رویدادهای مهم باشند.

مثال کسی را در نظر بگیرید که به طرز قابل توجهی مورد خیانت قرار گرفته است. این تجربه، که می‌توانست دهه‌ها قبل رخ داده باشد، نحوه تصمیم‌گیری بیشتر این فرد را هدایت می‌کند - این یکی از "پیام‌های آموزشی اصلی" آنهاست؛ به هیچ کس اعتماد نکنید. وقتی در مورد چیزی احساس عمیقی دارید، آنچه در ذهنتان می‌گذرد را توصیف کنید. اغلب می‌توانید آن احساسات و افکار را به یک جمله خاص تقطیر کنید که می‌توانید آن را بنویسید.

باورهای اصلی اغلب افراطی و اغراق‌آمیز هستند. آنها ممکن است برای موقعیتی در دوران کودکی شما که بر اساس آن بنا شده‌اند، کارساز بوده‌اند، اما به ندرت پس از بالغ شدن مؤثر هستند. آنها هیچ فضایی برای انعطاف‌پذیری باقی نمی‌گذارند. و از آنجا که در دوران کودکی از شرایط عمیق شکل می‌گیرند، فاقد توانایی بزرگسالان در در نظر گرفتن جایگزین‌ها، تعدیل شدت یا تشخیص پیچیدگی موقعیت هستند.

شما را تشویق می‌کنم که باورهای اصلی خود را مدیریت و بهبود بخشید.

باورهای اصلی و رهبری شخصی

در سطح شخصی، شناسایی - و مدیریت - باورهای اصلی به شما کمک می‌کند تا سبک رهبری خود را بهبود بخشید. در اینجا یک مثال شخصی آورده شده است: در بیشتر دوران حرفه‌ای خود، تقریباً همیشه بدترین سناریو را در مورد سیاست‌های اداری فرض کرده‌ام. رئیس من در کارفرمای قبلی می‌گفت که من "فرکانس‌های بالا" را می‌شنوم. می‌دانید که چگونه سگ‌ها می‌توانند صداهایی را بشنوند که انسان نمی‌تواند؟ او فکر می‌کرد من نسبت به سروصدای سیاسی که بیشتر مردم حتی متوجه آن نمی‌شوند، بیش از حد حساس هستم.

"خب، اگر واقعاً دنبالت باشند، پارانویا نیست،" شوخی می‌کردم.

با این حال، در چند سال اخیر، یاد گرفته‌ام که نیت خوب را فرض کنم، که یک باور اصلی بسیار بهتر است. او روانشناس آموزش دیده نبود، اما رئیس سابقم به من کمک کرد تا یک باور اصلی غیرمفید را شناسایی کنم. از این بابت سپاسگزارم. او به من فرصتی برای پیشرفت داد. من پوست کلفت‌تری پیدا کرده‌ام و روابط همتایان من اکنون بر اساس یک موضع پیش فرض اعتماد بنا شده است. آیا هیچ یک از این فرایندها شامل بازگشت به دوران کودکی من بود؟ پوزش از فروید، اما دوران کودکی من هرگز به ذهنم خطور نکرد. من احتمالاً این احتیاط سیاسی را در طول چندین سال و در رویدادهای مختلف ایجاد کرده‌ام.

آیا مهم است؟

منظورم این است که شما می‌توانید بدون مراجعه به درمان (نه اینکه مراجعه به درمان اشکالی داشته باشد) روی باورهای اصلی خود کار کنید. پس امتحان کنید! اگر شجاع هستید، از افراد نزدیک به خود بخواهید کمک کنند. یا، دفعه بعد که ارزیابی عملکرد دریافت کردید، از یک دیدگاه جدید به این فرآیند نگاه کنید - به دنبال آنچه ممکن است به شما در شناسایی باورهای اصلی‌تان کمک کند، باشید.

باورهای اصلی و رهبری سازمانی

همانطور که در سراسر این کتاب انجام می‌دهیم، می‌توانیم از روانشناسی وام بگیریم و این مدل را در سطح سازمانی به کار ببریم. سازمان‌ها صرفاً مجموعه‌ای از افراد هستند. چگونه می‌توانید باورهای اصلی را در نقش رهبری خود و مسئولیت خود در تعیین اهداف و هنجارهای فرهنگی برای تیم خود به کار ببرید؟

شرکت‌ها، مانند افراد، باورهای اصلی خود را دارند - من آنها را باورهای اصلی سازمانی می‌نامم. برخی از آنها مفید و برخی دیگر شاید ضد تولید باشند. و در بسیاری از موارد، می‌توانید آنها را به دوران کودکی شرکت، یعنی به بنیانگذار (های) آن، ربط دهید. به نحوه تعریف سازمان‌ها از بیانیه مأموریت خود فکر کنید. یا اینکه چگونه بیشتر شرکت‌ها به طور داخلی لیست‌های "ما معتقدیم" را برای ترسیم هنجارهای فرهنگی منتشر می‌کنند. در اینجا لیستی از اصول تجاری "ما معتقدیم" مورد علاقه من از سازمان خودم آورده شده است:

- تعالی سرمایه‌گذاری: قلب هر کاری که انجام می‌دهیم.
- اولویت مشتری: موفقیت ما در گرو موفقیت مشتریان ماست.
- همکاری و مشارکت: استفاده از بهترین ایده‌ها مزایای رقابتی ایجاد می‌کند.
- اعتماد و احترام متقابل: برای یک جامعه قوی ضروری است.

• افق بلندمدت: یک مزیت رقابتی واقعی.

آیا اینها معادل شرکتهای شعارهای کلیشه‌ای به نظر می‌رسند؟ شاید. اغلب، هنجارهای فرهنگی منتشر شده صرفاً کلماتی در یک صفحه پاورپوینت هستند. با این حال، برای تیم من، اینها باورهای اصلی هستند که ریشه‌های آنها به قبل از دوره تصدی من بازمی‌گردد. این نکات همچنین گرایش دستاورد ما را در تمرکز بر نتایج سرمایه‌گذاری بلندمدت برای مشتریانمان تعریف می‌کنند.

شرکت ما در سال ۱۹۳۷ تأسیس شد. بنیانگذار ما، توماس روو پرایس، این ارزش‌ها را به نمایش گذاشت. "موفقیت ما در گرو موفقیت مشتریان ماست" نقل قول مستقیم از اوست.

ما هر روز در هریک از این عناصر فرهنگی کامل نیستیم، اما وقتی اوضاع سخت می‌شود یا عملکرد ما پایین‌تر از حد مطلوب است، به آنها بازمی‌گردیم. آنها ما را قوی‌تر می‌کنند و ما را به هم پیوند می‌دهند. آنها عمیقاً در اخلاق شرکت ریشه دوانده‌اند.

هنگامی که با موقعیت‌های استرس‌زا روبرو می‌شوید، باورهای اصلی شما فعال می‌شوند. این در سطح سازمانی نیز همینطور است. من در بسیاری از جلسات دشوار بوده‌ام که افراد در مورد نحوه پیشرفت، توسعه محصول، قیمت‌گذاری، سرمایه‌گذاری، مدیریت ریسک و مسائل مختلف دیگر اختلاف نظر داشتند. در همه موارد، هر کسی که بتواند ثابت کند - یا دیگران را متقاعد کند - که پیشنهاد او برای مشتریان ما بهترین است، در بحث پیروز می‌شود. اغراق نمی‌کنم. اینگونه اختلافات را حل می‌کنیم؛ از طرف مشتریان خود استدلال کنید.

این رویکرد آنقدرها هم که به نظر می‌رسد ساده نیست. مصالحه‌هایی در آن وجود دارد. مدیران مالی گاهی اوقات باید مشتریان بالقوه را رد کنند. این زمانی اتفاق می‌افتد که پذیرش پول جدید باعث شود مدیر پورتفولیو به دلیل بزرگ شدن بیش از حد معاملات، به

سختی بتواند از طرف مشتریان فعلی بازارها را شکست دهد. در این موارد، شما واقعاً، واقعاً باید به شعار "تعالی سرمایه‌گذاری قلب هر کاری است که انجام می‌دهیم" اعتقاد داشته باشید. این باید یک باور اصلی باشد.

مدیران پورتفولیو نیز باورهای اصلی خود را دارند. قبلاً اشاره کرده‌ام که مدیریت پول یکی از استرس‌زاترین مشاغل است. شما در مقطعی پول از دست خواهید داد. آیا به این دلیل که معتقدید سرمایه‌گذاری هنوز قوی است، سرمایه‌گذاری خود را دو برابر خواهید کرد؟ به هر حال، اگر اصول تغییر نکرده باشد، اکنون فرصتی برای خرید آن با قیمت ارزان‌تر، یعنی خرید در افت، دارید. یا برای جلوگیری از گرفتن چاقوی در حال سقوط، ضررهای خود را کاهش خواهید داد؟

پاسخ کاملی وجود ندارد. باورهای اصلی شما به شما کمک می‌کند تا در این آب‌های خطرناک حرکت کنید. اگر بر ارزش‌گذاری تمرکز می‌کنید و باور اصلی شما "ارزان بخر، گران بفروش" است، باید با مخالف بودن راحت باشید.

یکی دیگر از باورهای اصلی که مدیران پورتفولیو می‌توانند به آن تکیه کنند، این است که "روند دوست شماست." در اصطلاح صنعت، ما آن را "تکانه" می‌نامیم. نظریه این است که وقتی قیمت یک سرمایه‌گذاری بالا می‌رود، افراد بیشتری می‌خواهند آن را بخرند، که قیمت را حتی بالاتر می‌برد. و وقتی قیمت پایین می‌رود، افراد بیشتری می‌خواهند آن را بفروشند، یا به دلیل وحشت یا صرفاً برای محدود کردن ضررهای خود. اغلب، سرمایه‌گذاران ارزشی در برابر سرمایه‌گذاران تکنانه‌ای معامله می‌کنند. این دو نوع سرمایه‌گذار متفاوت فکر می‌کنند، به ویژه زمانی که بازارها متلاطم می‌شوند.

اینها فقط نمونه‌هایی از باورهای اصلی در مدیریت پول هستند. به یاد داشته باشید که هر سازمانی باورهای اصلی دارد. اغلب، آنها نادیده گرفته می‌شوند و ناگفته باقی می‌مانند، و برخی از آنها ممکن است ضد تولید باشند. چگونه باورهای اصلی سازمان خود را

شناسایی و مدیریت می‌کنید؟ در اینجا یک فرآیند سه مرحله‌ای آورده شده است:

۱. مشاهده کنید: باورهای اصلی اغلب زمانی بیان می‌شوند که استرس بالا باشد و تصمیمات مهم باید گرفته شود. بی‌صدا در جلسات بنشینید و به قوانین سرانگشتی یا گفته‌های رایجی که در لحظات بحرانی استفاده می‌شود توجه کنید. (مانند "اول ایمنی" یا "مشتری همیشه حق دارد.") آنها را یادداشت کنید.
۲. بحث کنید: بحث را با تیم رهبری خود به طور علنی مطرح کنید. توضیح دهید باورهای اصلی چیست. آیا ارزش‌های مکتوب یا بیانیه مأموریت شرکت با آنچه مشاهده کرده‌اید سازگار است؟ در مورد DNA شرکت، بنیانگذاران آن و لحظات مهم در تکامل آن فکر کنید. چگونه اینها باورهای اصلی سازمانی را هدایت می‌کنند؟
۳. رسمی کنید: تصمیم بگیرید کدام باورهای اصلی باید کنار گذاشته یا اصلاح شوند و کدام یک باید تأکید شوند. مجموعه نهایی باورهای اصلی سازمان خود را بنویسید و برنامه‌ای برای برقراری ارتباط و تقویت آنها تدوین کنید. آن را کوتاه و ساده نگه دارید.

نکات کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما

- این اصل یک مدل جدید برای تسلط بر روانشناسی رهبری معرفی می‌کند: باورهای اصلی سازمانی. افراد در شرکت شما در موقعیت‌های استرس‌زا چگونه واکنش نشان می‌دهند؟ چه فرضیات مشترکی در مورد جهان وجود دارد که همه با آن موافق به نظر می‌رسند؟ عبارات یا جملات رایجی که برای تفسیر چالش‌ها و تصمیم‌گیری استفاده می‌شوند، چیست؟
- چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی، خودآگاهی قدرتمند است.
- باورهای اصلی سازمانی ریشه در تاریخ شرکت دارند و اغلب می‌توان آنها را به

بنیانگذاران آن نسبت داد. شما باید آنها را شناسایی، مدیریت و به صورت مکتوب ثبت کنید. آنها را بخشی از زبان، فرهنگ و ذهنیت شرکت قرار دهید. بیانیه‌های مأموریت کلیشه‌ای را بازبینی کنید. سیستم عاملی را که رفتارهای داخل شرکت شما را هدایت می‌کند، مدیریت کنید.

- همین کار را با باورهای اصلی شخصی خود انجام دهید. در صورت نیاز، به بررسی دوران کودکی و رویدادهای آسیب‌زا یا به یاد ماندنی زندگی خود بپردازید. مدیریت و ارتقاء باورهای اصلی به شما کمک می‌کند از اشتباهات مکرر در قضاوت اجتناب کنید، زمان و انرژی خود را بهتر تخصیص دهید و در نهایت، رهبر بهتری شوید، که هدف اصلی این کتاب است.
- در مورد خودم، خوشحالم که گزارش دهم اخیراً یک لامپ را عوض کرده‌ام.

نکات کلیدی در مورد اهداف

بدین ترتیب به پایان بخش اول می‌رسیم، جایی که به تعیین اهداف بلندمدت پرداختیم. اهداف بر بازی ذهنی شما تأثیر می‌گذارند و تعیین اهداف مهم‌ترین بخش نقش شما به عنوان یک رهبر است. شما باید اهداف شخصی خود را مرتب کنید. با بازگشت به باورهای اصلی، در اینجا یک باور خوب وجود دارد: "قبل از مدیریت دیگران، خودتان را مدیریت کنید."

با این حال، بیشتر ما زمان کمی را صرف تعریف اهداف بلندمدت خود می‌کنیم. باورهای اصلی می‌توانند به توضیح اینکه چرا یک هدف شخصاً برای شما ضروری است کمک کنند. و در حالی که دنیای شرکت‌ها واقعاً وسواس اهداف دارد، سازمان‌ها اغلب اهداف اشتباهی را تعیین می‌کنند.

بنابراین، همه ما در مه بدون دید واضح از جایی که به آنجا می‌رویم قدم برمی‌داریم. از شما می‌خواهم از روزمرگی فاصله بگیرید و به جستجوی روح خود بپردازید. من بهترین

ابزارهای روانشناسی علمی را در اختیار شما قرار می‌دهم. از خود بپرسید، ضخامت مه چقدر است؟

اگر بر پول و شغل تمرکز می‌کنید، هیچ اشکالی ندارد. و اگر سازمان خود را از طریق اهداف مشخص و قابل اندازه‌گیری مدیریت می‌کنید، این چیز خوبی است. اما از عوارض جانبی اهداف آگاه باشید. شما باید از کوری ناشی از هدف اجتناب کنید. برخی از افراد وسواس قله اورست را دارند و انگشتان خود را به دلیل سرمازدگی از دست می‌دهند، یا حتی بدتر، در کوه می‌میرند.

همچنین، به یاد داشته باشید که اهداف بد مدیریت شده می‌توانند انگیزه درونی را کاهش دهند و ممکن است شما یا تیمتان را به جای تمرکز بر تسلط، به سمت یک گرایش مبتنی بر نفس سوق دهند. گلف بازان باید از بهبود ضربه خود رضایت کسب کنند، نه از امتیاز خود.

و فراموش نکنید که شانس نقش مهمی ایفا می‌کند. شما باید حداقل به اندازه نتایج واقعی، فرآیند خود را بررسی کنید. بین شانس و مهارت تمایز قائل شوید. فکر نکنید که سالم رسیدن به خانه پس از رانندگی در حالت مستی چیز خوبی است. حتی اگر هدف محقق شده باشد، شما تصمیم بدی گرفته‌اید.

در سال ۲۰۲۱، بخش من یکی از بهترین سال‌های تاریخ فرانسیس ما را داشت. ما در نتایج سرمایه‌گذاری (بسیاری از استراتژی‌های ما در یک درصد برتر گروه‌های همتای خود بودند)، نقاط عطف توسعه محصول و رشد درآمد به موفقیت‌های بزرگی دست یافتیم. اما خدایان بازار سهام مساعد بودند. و من علیرغم نتیجه تقریباً عالی، اشتباهات زیادی به عنوان یک رهبر مرتکب شدم.

این سوالات کلیدی را به یاد داشته باشید

پس از درک اهمیت اهداف و عوارض جانبی آنها، سوال سخت‌تر بعدی مطرح می‌شود:

چه اهدافی را باید برای خود و سازمانتان تعیین کنید؟ بیشتر مردم فکر می‌کنند که رسیدن به اهداف به معنای خوشبختی است. این لزوماً درست نیست! هدف آندره آگاسی این بود که یک تنیسور حرفه‌ای شود. او به یکی از بهترین بازیکنان تمام دوران تبدیل شد. زندگی‌نامه او را بخوانید و به من بگویید آیا فکر می‌کنید این کار او را خوشحال کرد؟

شما باید معادله را معکوس کنید: با تعریف خود از خوشبختی شروع کنید، سپس اهداف خود را تعریف کنید. به عنوان یک رهبر، تعریف خوشبختی سازمانی مبهم‌تر است، اما همان ایده اعمال می‌شود.

مدل PERMA به ما می‌گوید که شادی بلندمدت - رفاه یا شکوفایی - با احساسات مثبت روزمره متفاوت است. بیشتر ما انرژی ذهنی زیادی را صرف جستجوی احساسات مثبت می‌کنیم. و شرکت‌ها بیش از حد بر سود سه ماهه و پیروزی‌های کوتاه مدت تمرکز می‌کنند. اهداف خود را حول ERMA تنظیم کنید: تعامل، روابط، معنا و دستاورد.

در نهایت، شاید مهم‌ترین تمرین فکری که همه اینها را گرد هم می‌آورد، تمرینی است که سلیگمن توصیه می‌کند: آگهی ترحیم خود را بنویسید. منظورم این است که لازم نیست واقعاً آن را بنویسید. فقط به این فکر کنید که می‌خواهید چه چیزی در آن نوشته شود. فلاسفه رواقی برای قرار دادن ناامیدی‌های روزمره در چشم‌انداز، در مورد مرگ و کوتاهی زندگی نسبت به وسعت بی‌نهایت زمان مدیتیشن می‌کردند. در سطح کیهانی (با من همراه باشید!)، ما برای یک میکروثانیه اینجا هستیم. زوم کردن روی زندگی شما دو کار انجام می‌دهد: اول، اگر دوران سختی را می‌گذرانید، آرامش‌بخش است؛ دوم، دیدگاهی در مورد اهمیت نسبی P در مقابل ERMA ارائه می‌دهد.

بنابراین، اگر می‌خواهید خوشحال باشید، به مرگ فکر کنید.



بخش دوم

اجرای اهداف شما

اکنون که نحوه تعیین اهداف برای خود و سازمانتان را بررسی کردیم، باید در مورد موش‌های رقصنده ژاپنی صحبت کنیم. می‌پرسید چرا؟ به این موضوع حیاتی باز خواهیم گشت. فعلاً اجازه دهید این مفهوم را معرفی کنم که حتی اگر با تعیین اهداف بلندمدت، مه ذهنی خود را کنار بزنید، زندگی و حرفه شما می‌تواند و منحرف خواهد شد. اجرا سخت است. واقعاً سخت. و حدس بزنید چه؟ اتفاقاتی می‌افتد. (منظورم از "اتفاقات"، یک کلمه چهارحرفی است که با "ا" شروع می‌شود اما بخش انطباق من اجازه استفاده از آن را نمی‌دهد.)

در بخش اول این کتاب، از شما خواستم یک فنجان قهوه بزرگ دم کنید، بلندمدت فکر کنید و اهداف بزرگی تعیین کنید. وقت آن است که از قدم زدن در مه دست بردارید. روانشناسی مثبت ما را تشویق می‌کند تا در مورد نحوه تعریف شادی فکر کنیم. من رویکرد جدیدی برای رهبری پیشنهاد کردم که این حوزه تحقیق را از اهداف شخصی به رهبری یک سازمان گسترش می‌دهد.

این بخش دوم به اجرا می‌پردازد. با بحث در مورد مدیریت استرس برای عملکرد مطلوب

آغاز می‌شود. اگر نتوانید استرس خود را مدیریت کنید، نمی‌توانید به دنبال اهداف بزرگ بروید. سپس، توضیح می‌دهم که چگونه نظریه کنترل - مجموعه‌ای قدرتمند از مدل‌ها و اصول ریاضی که معمولاً در مهندسی استفاده می‌شود - بسیاری از چالش‌های اجرایی را که در مسیر دستیابی به اهداف بزرگ خود با آن روبرو خواهید شد، برطرف می‌کند.

چالش‌های مربوط به اجرا عبارتند از:

- تنظیم اهداف (تا چه حد باید هدف بگیرید؟)،
- مقابله با استرس شخصی و سازمانی،
- ایجاد انعطاف‌پذیری در هنگام مواجهه با شکست‌ها، و
- تعیین اینکه چه زمانی به برنامه خود پایبند باشید و چه زمانی جهت استراتژیک را تغییر دهید.

وقتی اهداف با دنیای واقعی برخورد می‌کنند، اوضاع بهم می‌ریزد.

در اوایل دوران حرفه‌ای خود در امور مالی، مقاله‌ای را برای یک مجله مالی ارسال کردم که در آن من و همکارانم یک استراتژی معاملاتی جدید را پیشنهاد کردیم که به نظر ما بسیار هوشمندانه بود. اما داور ناشناس مجله - نگاهی که تصمیم می‌گیرد مقاله شما منتشر شود یا خیر - از آن متنفر بود. مدل ما معاملات خرید و فروش مربوط به انتقال مقادیر هنگفت پول بین مدیران دارایی را بهینه می‌کرد. از نظر تئوری، یک مدل زیبا بود. نقشه راه کاملی برای معاملات خرید و فروش بر اساس نوسانات تمام سهام درگیر و همبستگی آنها (نحوه حرکت معمول سهام با یکدیگر) ارائه می‌داد.

این مدل اهداف درستی را تعیین کرده بود؛ به حداقل رساندن هزینه‌های معاملاتی و به حداکثر رساندن سرعت معاملات. و یک نقشه راه واضح برای اجرا ارائه می‌داد. هیچ مهی وجود نداشت. این یک مقاله متحول‌کننده صنعت و برنده جایزه می‌شد. یا حداقل من اینطور فکر می‌کردم.

فقط یک مشکل وجود داشت. وقتی سهام معامله می‌کنید، به خصوص در مقادیر زیاد، سایر معامله‌گران متوجه می‌شوند. آنها سعی می‌کنند معاملات خرید یا فروش بعدی شما را حدس بزنند. امروزه، ربات‌ها (الگوریتم‌های رایانه‌ای) استراتژی‌های معاملاتی را در میلی ثانیه اجرا می‌کنند و مقادیر عظیمی از داده‌ها را سریع‌تر از هر انسانی وارد، تجزیه و تحلیل و بر اساس آنها عمل می‌کنند.

مقاله ما نسبت به ماهیت پویا (کنش-واکنش) اجرا ساده‌لوحانه بود. مهم نیست اهداف شما چقدر واضح و متفکرانه باشند، زندگی آشفته است. داور از یک قیاس مهربانانه‌تر از کوسه‌ها استفاده کرد، اما هرگز آنچه را که نوشت فراموش نخواهم کرد زیرا در بسیاری از زمینه‌های زندگی کاربرد دارد: "شما در حال تنیس بازی کردن با دیوار نیستید. شما در حال بازی کردن با یک حریف گوشت و خون هستید."

مانند ما در آن مقاله، بیش از حد عاشق تئوری نشوید. بسیاری از مدیران اجرایی شرکت‌ها، وقتی در مورد استراتژی موعظه می‌کنند و در اتاق‌های جلسه راحت داخل دیوارهای سازمان خود نشسته‌اند، فراموش می‌کنند که هر استراتژی‌ای که ارائه دهند، رقبای آنها واکنش نشان خواهند داد.

من این را مشکل برج عاج می‌نامم. این زمانی اتفاق می‌افتد که تصمیم‌گیرندگان (ژنرال‌ها) هیچ آگاهی از آنچه در سنگرها (سربازان) می‌گذرد ندارند، اما تصمیمات حیاتی برای آن سربازان می‌گیرند. جان‌ها در خطر است. چگونه ژنرال‌ها را از آنچه می‌گذرد آگاه می‌کنید؟

به یاد داشته باشید که PERMA از حمایت تجربی زیادی در روانشناسی علمی برخوردار است، اما یک مدل است. شما به ابزار و تمرین نیاز دارید تا به شما کمک کند بازی را بهتر انجام دهید. این همان چیزی است که در چند فصل آینده، با شروع نحوه تنظیم اهداف خود بر اساس تحقیقات انجام شده بیش از ۱۱۰ سال پیش بر روی موش‌های رقصنده ژاپنی،



در مورد آن بحث خواهیم کرد.

(آه، و با مقاله خود در مورد معاملات بهینه چه کردیم؟ ما کاری را انجام دادیم که هر محقق منطقی هنگام مواجهه با یک داور خصمانه انجام می‌دهد: چند هشدار برای پاسخگویی به سوالات مطرح شده اضافه کردیم و آن را به مجله دیگری فرستادیم.)

اصل دهم: تنظیم موتور - بهینه‌سازی استرس برای اوج عملکرد

"پذیرش استرس مانند یک ابرقدرت است."

تیم فریس، نویسنده و متخصص سبک زندگی شغل من استرس‌زا است. راهی برای فرار از آن وجود ندارد. من تیمی از افراد فوق‌العاده موفق را مدیریت می‌کنم که از من باهوش‌تر هستند و رهبری ضعیف را تحمل نمی‌کنند. بخش ما صدها میلیون دلار دارایی تحت مدیریت را نظارت می‌کند که میلیون‌ها نفر برای بازنشستگی و بهبود زندگی مالی خود به آن وابسته هستند.

اصل دهم، "تنظیم موتور - بهینه‌سازی استرس برای اوج عملکرد"، نشان می‌دهد که استرس می‌تواند هم خوب باشد و هم بد، و به حداقل رساندن آن به صفر غیرممکن است. در عوض، باید بهینه شود. این ممکن است خلاف شهود به نظر برسد، اما برای بهترین عملکرد به استرس نیاز دارید. این در مورد تیم شما نیز از نظر استرس سازمانی صادق است.

بحث خود در مورد استرس را با بررسی قانون یرکس-داسون (YD) آغاز می‌کنیم. شما به عنوان یک رهبر باید استرس را در سه بعد مدیریت کنید: استرس خود، کارمندان و سازمانتان. این مدل در هر سه مورد مفید است. این مدل به شما کمک می‌کند تا تصمیم بگیرید:

- چقدر اهداف و مقاصد را بلندپروازانه تعیین کنید تا عملکرد را به حداکثر برسانید.

- چه زمانی فشار را افزایش دهید و چه زمانی سرعت را کاهش دهید.
- چگونه سطوح استرس یا فشار را بر اساس اینکه آیا یک کار نیاز به تمرکز دارد یا اجرای آن ساده است، تنظیم کنید.

زیبایی این مدل در سادگی آن است. این مدل به عنوان یک ابزار خودسازی و در عمل رهبری، شایسته استفاده گسترده‌تری است. از بین تمام مدل‌هایی که در این کتاب مورد بحث قرار می‌دهیم، این قوی‌ترین دارو برای افزایش انعطاف‌پذیری برای شما و سازمانتان است.

پیوند شگفت‌انگیز بین استرس و عملکرد

منحنی یا قانون یرکس-دادسون (YD) عملکرد را با سطوح استرس ترسیم می‌کند. این منحنی شبیه یک U وارونه است. در ابتدا، با افزایش استرس، عملکرد افزایش می‌یابد زیرا شما با انگیزه‌تر و هوشیارتر می‌شوید. در نقطه‌ای، عملکرد خود را به حداکثر می‌رسانید. پس از آن آستانه، عملکرد رو به وخامت می‌رود. شما زیر فشار خفه می‌شوید. از این رو، قانون YD به دنبال سطح استرس متعادلی است. شباهتی با نظریه جریان که قبلاً بحث کردیم وجود دارد. جریان پیش‌بینی می‌کند که شما تعامل را بین کاری که نه خیلی سرد (آسان و خسته‌کننده) و نه خیلی گرم (دستیابی به آن غیرممکن) است، به حداکثر می‌رسانید.

قانون یرکس-دادسون

فرانچسکا جینو، دانشمند علوم رفتاری و استاد دانشکده بازرگانی هاروارد، مقاله‌ای در مورد قانون YD در مجله Harvard Business Review با عنوان "آیا برای بهره‌وری بیش از حد استرس دارید؟ یا به اندازه کافی استرس ندارید؟" منتشر کرد. این دو سوال راه بسیار خوبی برای خلاصه کردن منحنی U وارونه هستند.

چینو توضیح می‌دهد: "من همیشه فرض می‌کردم که اگر بتوانم هر استرسی را که با آن روبرو هستم کاهش دهم، بهره‌وری من افزایش می‌یابد. اما در واقع، شهود من اشتباه بود. درست است که استرس می‌تواند یک خطر برای سلامتی باشد... اما تحقیقات نشان می‌دهد که مقداری استرس در واقع می‌تواند برای عملکرد مفید باشد."

مانند یک ورزشکار نخبه، بدانید که بدون کمی استرس نمی‌توانید در سطح خود عمل کنید. آیا این رهایی‌بخش نیست؟ اکنون می‌توانید از استرس داشتن در مورد استرس دست بردارید.

استرس را بپذیرید و به دنبال اوج لا وارونه باشید. پذیرش استرس یک مفهوم هیجان‌انگیز است. بیشتر مردم فکر می‌کنند استرس بد است. لزوماً اینطور نیست! در ورزش، برای یک ورزشکار سطح بالا احمقانه است که انتظار داشته باشد وقتی بازی نزدیک است و چند ثانیه به پایان مانده، عصبی نشود.

وقتی در ادبیات روانشناسی در مورد یرکس-دادسون تحقیق کردم، چند نکته یافتم که ارزش روشن شدن داشتند. اول، وقتی آنها قانون YD را توصیف می‌کنند، بیشتر روانشناسان به جای استرس به "برانگیختگی" اشاره می‌کنند. آنها از اصطلاح برانگیختگی به عنوان یک مفهوم گسترده‌تر، شامل هوشیاری و آمادگی، استفاده می‌کنند. در ادامه، ما از یک تعریف گسترده از استرس استفاده می‌کنیم که شامل احساس نشاط، آمادگی و هوشیاری، تمرکز و آمادگی - حضور کامل و پرانرژی - است.

دوم، ریشه‌های قانون YD عجیب و غریب است. روانشناسان رابرت ام. یرکس و جان دیلینگهام دادسون مقاله اصلی را در سال ۱۹۰۸ نوشتند. اگر می‌خواهید در هر زمینه‌ای خارج از تخصص خود تحقیق کنید، باید برخی از مقالات برجسته را بخوانید. اینها مقالاتی هستند که در طول زمان باقی می‌مانند.

اما مقاله YD عجیب است. و ظاهراً، حدود ۵۰ سال تا حد زیادی نادیده گرفته شد.

یرکس و دادسون به موش‌های رقصنده ژاپنی آموزش دادند تا یک مسئله ساده را حل کنند: از یک در سفید عبور کنند یا یک در سیاه؟ اگر موش از در سیاه عبور می‌کرد، برق می‌گرفت. وای.

تصور کنید دو روشنفکر عینکی با روپوش‌های سفید آزمایشگاهی. آنها یک ماز کوچک با دستگاه الکتریکی ساخته‌اند و در حال یادداشت برداری از کارهایی هستند که موش‌ها انجام می‌دهند. آیا اینگونه در مورد روانشناسی انسان یاد می‌گیریم؟ واقعاً؟ به این سوال باز خواهیم گشت.

همانطور که موش‌ها می‌چرخیدند، جای درهای سیاه و سفید به طور تصادفی تغییر می‌کرد.

YD روشنایی درها و شدت شوک پشت در سیاه را تغییر داد.

وقتی نویسندگان شوک را افزایش دادند، موش‌ها سریع‌تر از شوک ضعیف‌تر یاد گرفتند که از در سیاه اجتناب کنند. اما تا یک نقطه. قوی‌ترین سطح شوک سر موش‌ها را به هم ریخت. آنها برای انتخاب در درست بیش از حد استرس داشتند.

این منشأ منحنی U وارونه است.

YD شگفت‌زده شدند. آنها انتظار داشتند که با افزایش قدرت شوک، عملکرد موش‌ها همچنان افزایش یابد.

نتیجه آنها از این بخش آزمایش این بود که: "یک دامنه متوسط از شدت تحریک برای کسب یک عادت بسیار مطلوب بود."

استرس چیز بدی نیست. شما فقط باید در محدوده متوسط - اوج منحنی U - که برای عملکرد شناختی (یا ورزشی) بهینه است، عمل کنید.



استرس بهینه خاص برای وظیفه

آزمایش YD نکات بیشتری دارد. محققان همچنین دریافتند که سطح استرس بهینه به دشواری کار بستگی دارد.

این کمتر شهودی است. اما وقتی صحبت از تنظیم اهداف برای عملکرد بهینه می‌شود، ضروری است. در اینجا یک آزمون آورده شده است: آیا کارهای پیچیده در مقایسه با کارهای ساده برای عملکرد بهینه به سطح استرس بالاتری نیاز دارند یا پایین‌تر؟ یک ثانیه به آن فکر کنید...

حدس می‌زنم پاسخ شما این است که کارهای پیچیده‌تر به سطح استرس بالاتری نیاز دارند. اگر چنین است، پاسخ شما اشتباه است. اگر می‌خواهید عملکرد را بهینه کنید، به این سادگی نیست.

ما باید بین آسان در مقابل سخت و ساده در مقابل پیچیده تمایز قائل شویم. روانشناسان آزمایش‌های ماز موش‌های YD را به عنوان ساده در مقابل پیچیده تفسیر کرده‌اند، نه لزوماً آسان در مقابل سخت. از این رو، قانون YD بیشتر به دشواری شناختی (فکر کنید: حل معما) اشاره دارد تا، مثلاً، تلاش فیزیکی.

نکته کلیدی تمرکز است. اگر به تمرکز بیشتری نیاز دارید، عملکرد شما در سطح استرس پایین‌تری به اوج خود می‌رسد. فراتر از مدیریت استرس خودتان، این پیامدهای عمیقی برای رهبری دارد. سعی کنید از تعیین ضرب‌الاجل‌های سخت برای تیم‌هایی که نیاز به حل مسائل پیچیده دارند، خودداری کنید. اما اگر کارمندی را مدیریت می‌کنید که درگیر کارهای ساده، تکراری و عملیاتی هستند، کاملاً ممکن است که اگر (به آرامی) فشار را افزایش دهید و اهداف تهاجمی‌تری تعیین کنید، عملکرد افزایش یابد.

در اینجا نمونه‌هایی از یک کتاب درسی روانشناسی آورده شده است: "تقریباً غیرممکن است که دوندگان سرعت برای مسابقه بیش از حد استرس داشته باشند. این کار مستقیم

و ساده است... [اما] یک بازیکن بسکتبال که در یک بازی تساوی در حال پرتاب آزاد تعیین‌کننده است، با یک کار حساس‌تر و پیچیده‌تر روبرو است. استرس بیش از حد تقریباً مطمئناً به عملکرد او آسیب می‌رساند.^۳

در اینجا نمونه‌های بیشتری از کارهای ساده در مقابل پیچیده آورده شده است: شما می‌توانید کارهای سمت چپ را تحت استرس بسیار زیاد انجام دهید زیرا ساده‌تر هستند. این کارها به سطوح پایین تمرکز نیاز دارند. اگر من با صدای بلند آهنگ‌های متالیکا را پخش کنم و با چوب به دنده‌های شما ضربه بزنم، از من خوشتان نخواهد آمد، اما احتمالاً هنوز هم می‌توانید پاسخ ۲ + ۳ را با همان سرعتی که در سکوت پشت میزتان نشسته‌اید محاسبه کنید. اما اگر از شما بخواهم ۳۴۹ + ۱۱۳۴ را محاسبه کنید؟ این ممکن است سخت‌تر باشد، به خصوص اگر من آهنگ "Master of Puppets" را پخش کنم.

"Master of puppets, I'm pulling your strings; Twisting your mind and smashing your dreams; Blinded by me, you can't see a thing"^۱ اگر طرفدار متالیکا هستید، این آهنگ تا آخر روز در سرتان خواهد بود - خواهش می‌کنم.

یکی دیگر از نکات این است که اگر عملکرد بهینه در سطح استرس پایین‌تری به دست آید، به این معنی نیست که یک کار آسان‌تر است. فقط به این معنی است که این کار به تمرکز بیشتری نیاز دارد. تحقیق و توسعه شامل کارهای سخت و پیچیده است. تیم تحقیقاتی خود را با معیارهای بهره‌وری و ضرب‌الاجل‌های سخت بیش از حد تحت فشار قرار ندهید. در عوض، بر مسئولیت‌پذیری و خودمختاری تمرکز کنید، که همانطور که بحث کردیم، انگیزه‌های قوی بلندمدت هستند.

اما خط تولید شما؟ جلو بروید و کمی فشار را افزایش دهید. البته، منظورم این نیست که باید فشار بی‌موردی وارد کنید. راه ماهرانه‌ای برای انجام این کار وجود دارد، با استفاده از معیارها و پاداش‌های کوتاه مدت برای قرار دادن تیم در حالت جریان، و ایجاد یک محیط

رقابتی سرگرم‌کننده و دوستانه. اساساً، باید کار را بازی‌وار کنید!

مرز باریکی بین استرس و احساس انرژی و هیجان وجود دارد. همانطور که اشاره شد، تحقیقات در روانشناسی - نسخه خالص قانون YD نیز شامل آن است - این مفاهیم را با استفاده از اصطلاحات گسترده‌تر برانگیختگی و فعال‌سازی در کنار هم قرار می‌دهد.

برای کارهای بسیار آسان یا ساده، منحنی U وارونه ممکن است هرگز وارونه نشود. شما می‌توانید دندان‌های خود را تحت استرس فزاینده سریع‌تر و سریع‌تر مسواک بزنید، اما نقطه‌ای وجود دارد که دیگر نمی‌توانید آنها را سریع‌تر مسواک بزنید. بنابراین، منحنی YD برای کارهای ساده و آسان به جای خم شدن به پایین، صاف می‌شود. منظورم این است که چقدر باید تحت استرس باشید تا بتوانید ۱۰۰ متر در یک خط مستقیم بدوید یا ۲ + ۳ را محاسبه کنید؟

YD با درهای روشن که انتخاب را برای موش‌ها آسان می‌کرد، به افزایش شوک ادامه داد و موش‌ها همچنان سریع‌تر یاد می‌گرفتند تا اینکه نویسندگان تسلیم شدند. آنها تا قدرت شوک "۴۱۰" پیش رفتند، در آن نقطه موش‌ها یاد گرفتند که در ۴۰ آزمایش در سفید را انتخاب کنند. شاید موش‌ها می‌توانستند این کار را در ۳۰ یا ۲۰ آزمایش انجام دهند... تا زمانی که شوک آنها را نکشته بود.

ما می‌توانیم نحوه تغییر منحنی‌های YD را به عنوان تابعی از پیچیدگی کار از طریق لنز کار دانیل کانمن در مورد تفکر سریع در مقابل آهسته تفسیر کنیم. کانمن روانشناس و اقتصاددان برنده جایزه نوبل است. کتاب او، "تفکر، سریع و آهسته"، یک کتاب پرفروش با بیش از ۲۶ میلیون نسخه فروش است. هشدار: این یک کتاب تکراری است. این نقد یک ستاره در آمازون از کتاب ۵۰۰ صفحه‌ای مرا خنداند: "بیشتر اوقات ما سریع فکر می‌کنیم. سپس اشتباه می‌کنیم. به ندرت، اما گاهی اوقات، آهسته فکر می‌کنیم. سپس درست متوجه می‌شویم. تمام، شما کتاب را خوانده‌اید. این را سریع بخوانید، آهسته در مورد آن

فکر کنید و این کتاب را نادیده بگیرید."

این پیوند بین منحنی‌های YD و کار کانمن نمونه دیگری از این است که چگونه رشته‌های مختلف تحقیق در روانشناسی به تعداد انگشت شماری از مفاهیم اصلی خلاصه می‌شوند. شاید روان انسان در نهایت آنقدرها هم پیچیده نباشد.

بخشی از مغز ما که در بحران فعال می‌شود، به ما امکان می‌دهد بر اساس برداشت‌های اولیه عمل کنیم. به واکنش جنگ یا گریز فکر کنید. این یک تفکر ابتدایی است. حالت فکری بسیار متفکرانه‌ای نیست. شما می‌توانید انتخاب‌های وحشتناکی به آن شیوه داشته باشید، اما بلافاصله عمل می‌کنید. در مقابل، بخش تفکر آهسته مغز سنجیده و وظیفه‌شناس است و مشکلات را از طریق پردازش عمیق حل می‌کند. این حالت متفکرانه است. این بخشی از مغز است که برای کارهای پیچیده به آن نیاز دارید. متأسفانه، دسترسی به آن زمانی که تحت استرس زیادی هستید، دشوار است.

وقتی در یک بازی تساوی در لحظه آخر سعی می‌کنید یک پرتاب سه امتیازی در بسکتبال انجام دهید یا وقتی امتحان ریاضی می‌دهید، استرس خواهید داشت. غیرواقعی است که انتظار داشته باشید استرس نداشته باشید.

فکر نمی‌کنم هرگز بیشتر از زمانی که در آزمون‌های تحلیلگر مالی خبره (CFA) شرکت کردم استرس داشته‌ام (اگر در صنعت مالی هستید، مطمئنم می‌توانید ارتباط برقرار کنید). اما برای عملکرد بهینه باید به اندازه کافی آرام باشید. نمی‌توانید تماماً در حالت جنگ یا گریز قرار بگیرید. وقتی افراد در طول امتحانات بیش از حد استرس می‌گیرند، تمایل دارند روی یک سوال خاص که نمی‌توانند پاسخ دهند گیر کنند. این یادآور امتحاناتی است که پدرم با سوالات بیشتر از آنچه دانش‌آموزان می‌توانستند در زمان محدود پاسخ دهند، به آنها می‌داد. او ما را برای مقابله با فشار رقابت برای کسب امتیاز آموزش می‌داد. برای پرنده شدن در آن مسابقه، باید خودمان را از قسمت نزولی ل وارونه بالا می‌کشیدیم. به طور

مشابه، به آنچه برای بهترین عملکرد در ارائه عمومی مورد نیاز است فکر کنید؛ بدون شک استرس دارید، اما نفس عمیقی می‌کشید، کمی خودتان را آرام می‌کنید و در اوج لا وارونه خود وارد صحنه می‌شوید.

چند هشدار در مورد یرکس-دادسون

در حین نوشتن این کتاب، در یک کنفرانس مالی کمی شرکت کردم که در آن با یک همکار و دوست قدیمی، دیو تورکینگتون، روبرو شدم. من عمیقاً به هوش دیو احترام می‌گذارم - او سخت کار می‌کند، ریاضیات انتزاعی را درک می‌کند و از شهود و عقل سلیم برخوردار است. مهم‌تر از همه، او آدم خوبی است. من افراد زیادی را نمی‌شناسم که این ویژگی‌های مثبت را مانند دیو ترکیب کنند.

پذیرایی‌های کوکتل در کنفرانس‌ها برای شبکه‌سازی در نظر گرفته شده‌اند. من این پذیرایی‌ها را دوست ندارم. صحبت‌های کوتاه را طاقت فرسا می‌دانم و فکر می‌کنم دیو هم همین حس را دارد، بنابراین معمولاً همدیگر را پیدا می‌کنیم تا یک گفتگوی واقعی داشته باشیم.

ما در مورد آخرین کتاب دیو، "بازبینی پیش‌بینی"، که او با مگان کازونیس و مارک کریتزمن نوشته بود، صحبت کردیم. این کتاب نشان می‌دهد چگونه تحلیل داده‌ها را برای پیش‌بینی آینده بهبود بخشیم. روش‌های آماری زمانی ارزشمندتر هستند که نه تنها تصادف بلکه عدم قطعیت نیز در داده‌ها وجود داشته باشد، مانند امور مالی و اقتصاد. دیو هیجان‌زده بود زیرا کتاب برای انتشار پذیرفته شده بود. او فکر می‌کرد محتوای آن ممکن است برای مخاطبان گسترده‌تری فراتر از متخصصان مالی کمی جذاب باشد.

برای اینکه کم‌نیاورم، گفتم: "می‌دانی، من هم روی یک کتاب برای مخاطبان گسترده‌تر کار می‌کنم. و در مورد موضوعی خارج از امور مالی می‌نویسم."

دیو با مقایسه اجتماعی انگیزه نمی‌گیرد. با بازگشت به مدل PERMA ما، او معنا را در کار

خود می‌یابد. من حدس می‌زنم دیو از ترفیع صرف نظر می‌کند اگر به این معنی باشد که باید تلاش‌های فکری خود را رها کند تا زمان بیشتری را در جلسات خسته‌کننده مربوط به سیاست‌های شرکت بگذراند.

اما آنچه او بعداً گفت کمی غرور مرا جریحه‌دار کرد: "آه، بله. من برخی از مقالات اخیر شما در لینکدین را خوانده‌ام. شما وارد روانشناسی عامه‌پسند شده‌اید." وای. دیو منظورش این نبود، اما می‌توانستم قسم بخورم که وقتی گفت "روانشناسی عامه‌پسند" لبخند کوچکی دیدم.

در این کتاب، سعی می‌کنم تحقیقات و مدل‌ها را به طور عینی ارائه دهم. امیدوارم موافق باشید که برخلاف بیشتر کتاب‌های خودیاری، من از فرمول ساده‌سازی بیش از حد و تکرار پیروی نمی‌کنم. ارائه یک دیدگاه یک طرفه از جهان غیرمفید و بی‌اهمیت است.

به همین دلیل است که قبل از اینکه بیشتر به نحوه استفاده از قانون YD برای تنظیم اهداف بپردازیم، باید فضا را روشن کنم. برخلاف مدل‌های روانشناسی آکادمیک که تاکنون پوشش داده‌ایم - و ما بسیاری را پوشش داده‌ایم، از جمله نیکولز در مورد گرایش تسلط در مقابل نفس، سلیگمن در مورد PERMA، چیکسنت‌میهایی در مورد جریان، والدینگر در مورد روابط و شادی، هرمان در مورد تسلط مغز، راک در مورد علوم اعصاب بازخورد، پینک در مورد انگیزه درونی، و غیره - قانون YD... چگونه باید بگوییم... کمی بیشتر روانشناسی عامه‌پسند است تا روانشناسی آکادمیک.

به آن فکر کنید: این بر اساس یک آزمایش عجیب بر روی موش‌های رقصنده ژاپنی است که در سال ۱۹۰۸ انجام شد. از آن زمان، قانون YD به روش‌های مختلف توسط روانشناسان مورد استفاده قرار گرفته است. من تحقیقات جدی زیادی در مورد آن پیدا نمی‌کنم، اما در روانشناسی عامه‌پسند همه جا وجود دارد. شما نوع مقاله را می‌شناسید: ۸۰۰ کلمه، بدون منابع، منتشر شده آنلاین. کارل هالور تایگن از دانشگاه ترومسو، نروژ، در سال ۱۹۹۴

مقاله‌ای تند و تیز در مورد قانون YD با عنوان "یرکس-دادسون: قانونی برای تمام فصول" منتشر کرد. یکی از مشکلات این است که به روش‌هایی به کار رفته است که مستقیماً با ایده اصلی مرتبط نیستند. تایگن توضیح می‌دهد:

نویسندگان آن را به طرق مختلف به عنوان اثرات تنبیه، پاداش، انگیزه، محرک، برانگیختگی، اضطراب، تنش یا استرس بر یادگیری، عملکرد، حل مسئله، مقابله یا حافظه تفسیر کرده‌اند. ... این تغییرات به ندرت مورد بحث قرار می‌گیرند و اغلب به اشتباه به خود یرکس و دادسون نسبت داده می‌شوند.

مفهوم U وارونه جذاب است. هنگامی که آن را درک کنید، تمام زمینه‌هایی را که در آن کاربرد دارد خواهید یافت. قوانین YD همه‌جا هستند. تایگن اضافه می‌کند: "کشف اینکه نسل‌های متوالی روانشناسان نمی‌توانند در مورد آنچه این قانون مشهور در واقع بیان می‌کند توافق کنند، ناراحت کننده است."

سپس توهین نهایی، اشاره به روانشناسی "عامه پسند" می‌آید: "... به نظر می‌رسد نسخه‌های این 'قانون' مفاهیم محبوب کنونی در [روانشناسی] را منعکس می‌کنند." مقاله دیگری از مارتین کوربت که در سال ۲۰۱۵ در مجله روانشناسی مدیریت منتشر شد، فراتر می‌رود. این مقاله بیان می‌کند که قانون YD "هیچ مبنای واقعی تجربی ندارد." کوربت استدلال می‌کند که تمام استرس بد است و باید به طور سیستماتیک به حداقل برسد.

من با این دیدگاه ساده لوحانه و غیرعملی از جهان بر اساس عقل سلیم مخالفم. و دکتر زیمت نیز همینطور است، او به من می‌گوید که در مطالعات روانشناسی ورزشی به طور تجربی تأیید شده است که ورزشکاران در سطوح استرس بهینه، نه حداقل، عملکرد بهتری دارند. من می‌توانم بدون هیچ تردیدی به شما بگویم که من در کارهای مختلف وقتی سطح استرس من افزایش می‌یابد، عملکرد بهتری دارم. شما چطور؟

نمی‌تواند فقط این باشد که هرچه استرس کمتر باشد، بهتر است. به این سادگی نیست. همه ما وقتی به ضرب‌الاجل نزدیک می‌شویم، عملکرد بهتری داریم، درست است؟

زیمت گفت: "احساس کم‌انگیزی [کمبود استرس] می‌تواند منجر به تنبلی، رضایت از خود و تعلل شود. انگیزه پایین است. تعامل از بین می‌رود." به آخرین باری که بعد از ظهر را به تماشای ویدیوهای یوتیوب گذرانید فکر کنید. آیا احساس خوبی نسبت به خودتان داشتید؟

من ترجیح می‌دهم مطالعه YD ۱۹۰۸ را به عنوان یک استعاره مفید برای فرآیندهای روانشناختی در نظر بگیرم که اندازه‌گیری آنها دشوار اما درک آنها مفید است. تایگن فقط یرکس و دادسون را مقصر نمی‌داند - او کل حوزه روانشناسی آکادمیک را نیز با آنها مقصر می‌داند. و با این حال او اذعان می‌کند که روانشناسی علم سخت نیست: "فراز و نشیب‌های قانون YD را می‌توان به عنوان نمایشی از تغییرپذیری و ابهام ... مفاهیم روانشناختی در نظر گرفت."

نکته اصلی این است که قانون YD کار می‌کند. این یک ابزار ارزشمند است. شما آن را در بیشتر کتاب‌های درسی روانشناسی خواهید یافت و متخصصانی مانند زیمت از آن برای مربیگری ورزشکاران در سطح جهانی استفاده می‌کنند.

منحنی‌های YD خاص برای افراد

یک گسترش دیگر از مدل YD وجود دارد که مهم‌تر از بحث‌های آکادمیک در مورد مطالعه ۱۹۰۸ است: افراد مختلف منحنی‌های YD متفاوتی دارند. (بفرمایید، این کلمه را در مقالات روانشناسی عامه‌پسند پیدا نخواهید کرد: "ترجیح.")

فقط این نیست که برای عملکرد بهینه در تیراندازی با کمان باید استرس خود را در سطح پایین‌تری نگه دارید - تصویر ورزشکاری را تصور کنید که نفس عمیق می‌کشد تا ضربان قلب خود را کاهش دهد - و برای وزنه‌برداری آن را افزایش دهید - تصویر یک وزنه‌بردار

قدرتی را تصور کنید که قبل از بلند کردن وزنه آمونیاک استشمام می‌کند تا ضربان قلب خود را افزایش دهد - بلکه این نیز هست که افراد مختلف سطوح استرس بهینه متفاوتی دارند. واضح است!

این بینش برای رهبران مهم است. شما باید نحوه مدیریت کارمندان را بر اساس تحمل استرس آنها تنظیم کنید. سازمان‌ها نیز سطح استرس بهینه دارند. و البته، شما باید درک کنید که عملکرد بهینه شما در کجا قرار دارد. سطح RPM بهینه موتور خود را پیدا کنید.

برخی از افراد در انتهای بالاتر منحنی استرس بهترین عملکرد را دارند، در حالی که برخی دیگر به سرعت تحت فشار قرار می‌گیرند. بسیاری از افراد مبتلا به اضطراب بالینی، مگر اینکه به دنبال درمان باشند و به آن پاسخ دهند، حتی در مقابله با حداقل استرس نیز مشکل دارند. در موقعیت‌های بالینی، اضطراب شدید و حملات پانیک می‌توانند توسط خود بدن با حداقل - اگر اصلاً - محرک خارجی ایجاد شوند.

در طرف دیگر طیف، برخی از افراد زمانی بهینه عمل می‌کنند که در لبه زندگی می‌کنند: جامپرهای پایه، راهروهای طناب باریک و امثال آنها. برادر همسر من یک متخصص صخره‌نوردی، دوچرخه‌سواری کوهستان و کایت‌سواری است. وقتی با او به دوچرخه‌سواری کوهستان رفتم، او از شدت بی‌حوصلگی دیوانه شده بود. ما در مسیرهای بسیار آسان خیلی کند می‌رفتیم. در تجارت، به ایلان ماسک فکر کنید. او با تعیین اهداف تقریباً غیرممکن برای خود و شرکت‌هایش شکوفا می‌شود. به نظر می‌رسد که او به اینکه تسلا چند بار تقریباً ورشکست شد افتخار می‌کند. و منفجر کردن موشک‌ها در اسپیس ایکس به نظر می‌رسد روش یادگیری و پیشرفت این شرکت است.

عملکرد بهینه شما در کجای منحنی YD قرار دارد؟ و شما به عنوان یک رهبر، آیا منحنی سازمان خود را درک می‌کنید؟ آیا تیم تحت کمی فشار بهتر عمل می‌کند؟

منحنی‌های YD از جنبه دیگری نیز شخصی‌سازی شده‌اند. فقط این نیست که سطوح RPM استرس بهینه افراد متفاوت است. شیب منحنی، یا اوج آن، نیز در افراد مختلف متفاوت است.

فکر می‌کنم موتورم را داغ کار می‌کنم. در مقیاس ۱ تا ۱۰، برای عملکرد بهینه باید حداقل در ۷٫۵ باشم. اما باند باریکی دارم. بهترین عملکرد را در محدوده ۷٫۵ تا ۸٫۵ دارم. زیر ۷٫۵، احساس کم‌انگیزی می‌کنم. و وقتی در ۹ هستم، باید اقدامات اصلاحی انجام دهم تا استرس خود را کاهش دهم.

مثال من نشان می‌دهد که منحنی‌های YD چقدر ذهنی، خاص برای وظیفه و خاص برای افراد هستند. این بدان معنا نیست که این مدل مفید نیست. این یک چارچوب است که به شما کمک می‌کند در مورد خودتان بیاموزید و اهداف خود را تنظیم کنید.

پیامدهای سازمانی

قانون YD یک مثال عالی از یکی از مضامین این کتاب است: مدل‌های روانشناسی که برای شما به عنوان یک رهبر کاربرد دارند، برای سازمان شما نیز کاربرد دارند. در بخش من، اهداف را طوری تنظیم می‌کنم که دستیابی به آنها سخت باشد، اما در عین حال امکان‌پذیر باشد.

ما اهداف ساده و سطح بالایی برای بخش داریم تا حول آنها متحد شویم. این اهداف عملکرد سرمایه‌گذاری در افق‌های زمانی مختلف و اهداف رشد کسب و کار را پوشش می‌دهند. برای توسعه محصول، یک نقشه راه سه ساله با تاریخ عرضه مشخص برای هر محصول جدید ایجاد کرده‌ایم. این اهداف با اهداف کل شرکت همسو هستند. به نوبه خود، آنها به اهداف سطح تیمی و سطح فردی تسری می‌یابند تا افراد بتوانند سهم خود را در نتایج گسترده‌تر در سطح بخش و کل شرکت اندازه‌گیری کنند. معنا زمانی حاصل می‌شود که احساس کنید بخشی از چیزی بزرگتر از خودتان هستید. اینها اهداف بهینه

هستند زیرا ما را تشویق می‌کنند تا در اوج منحنی استرس سازمانی عمل کنیم. این RPM بهینه ماست. اهداف تهاجمی‌تر سازمان ما را به خط قرمز می‌رساند. اهداف کم‌جابه‌طلبانه‌تر تمرکز ما را تضعیف می‌کند - و توانایی ما برای تحقق کامل پتانسیل تیم را به خطر می‌اندازد.

اگر فقط می‌خواستیم استرس سازمانی را به حداقل برسانیم، طبق نظر کوربت، شاید چیزهایی مانند "بیا بید بهترین کارمان را انجام دهیم" و "همه یک جایزه می‌گیرند" می‌گفتم. من به کار پینک و دیگران در مورد انگیزه درونی اشاره کردم. انگیزه درونی قوی‌تر از انگیزه بیرونی است. بنابراین، شاید پینک استدلال کند که اگر من این اهداف را حذف کنم، عملکرد ما افزایش می‌یابد زیرا افراد انگیزه درونی خود را کشف می‌کنند.

فکر نمی‌کنم. ما برای عملکرد پول پرداخت می‌کنیم و امتیازات را نگه می‌داریم. این کار می‌کند. من این ایده را رد می‌کنم که اهداف و پاداش‌های بیرونی انگیزه درونی را از بین می‌برند. هر دو می‌توانند همزیستی داشته باشند و یکدیگر را تقویت کنند. شما به عنوان یک رهبر، به یاد داشته باشید که هر دو بعد زمانی مهم هستند که برای عملکرد سازمانتان در اوج منحنی YD آن تلاش می‌کنید.

نکات کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما

فرض نکنید که تمام استرس بد است. برای عملکرد بهینه، نباید استرس را از بین ببرید. این غیرممکن است. در عوض، سطح استرس بهینه خود را پیدا کنید. هنگام تنظیم اهداف، آنها را نه خیلی آسان و نه خیلی سخت قرار دهید. به یاد داشته باشید که هرچه کار پیچیده‌تر باشد، بیشتر به تمرکز نیاز دارید و سطح استرس بهینه پایین‌تر است.

شما می‌خواهید در اوج لا وارونه عمل کنید. این زمانی است که در حالت جریان هستید، زمانی که دشواری کار با توانایی‌های شما مطابقت دارد. در اینجا دکتر زیمت، روانشناس ورزشی، نحوه منجر شدن اهداف متناسب با وظیفه به جریان در دوران حرفه‌ای

خود در هندبال را توصیف می‌کند:

این استفاده بهینه از خودم است. حس فوق‌العاده‌ای است. شما می‌خواهید کاری را انجام دهید که تمام وجودتان را به کار می‌گیرد. هندبال تمام توانایی من را می‌طلبد. اما شما به امکان پیروزی نیاز دارید. غیرممکن را نخواهید؛ این منجر به اضطراب می‌شود.

شما می‌توانید این ایده را در مورد استرس سازمانی به کار ببرید. باید اهداف تیم خود را به عنوان تابعی از دشواری کار تنظیم کنید. سطح را بالا ببرید و بازخورد بدهید به طوری که افراد درگیر بمانند و، جسراً بگویم، هوشیار باشند. اما زیاده‌روی نکنید - نمی‌خواهید افراد فرسوده شوند. این یک عمل متعادل کننده است. چالش کار در اوج لا وارونه این است که شما هرگز خیلی از قسمت استرس بیش از حد منحنی دور نیستید.

برای کارهای ساده و تکراری - به خط مونتاژ خودرو فکر کنید - افزایش فشار با اهداف تهاجمی اشکالی ندارد. برای پروژه‌های پیچیده‌ای که نیاز به تمرکز دارند، مانند تحقیق و توسعه، اهداف باید بلندپروازانه اما شاید انعطاف پذیرتر باشند. سر تیم خود فریاد زنید که "همین الان نوآوری کنید!" یا فشار بی‌موردی برای حل مسائل پیچیده بر آنها وارد نکنید. استرس اضافی بعید است به عملکرد بهتر آنها کمک کند.

قبل از اینکه موضوع قانون YD را ترک کنیم، ممکن است تعجب کنید که چرا موش‌ها، موش‌های رقصنده ژاپنی نامیده می‌شدند. آیا آنها می‌رقصیدند؟ ظاهراً، آنها به دلیل یک نقص ارثی گوش می‌رقصیدند. یکس کتابی در مورد آنها با عنوان "موش رقصنده" نوشت.

اصل یازدهم: به مرگ فکر کنید - از اهدافتان به عقب برگردید

"زندگی را فقط می‌توان به عقب فهمید."

سورن کیرکگور، فیلسوف

برای از بین بردن مه هستی‌گرایانه خود، باید اهداف بلندمدت و معنادار را بپذیرید. برای انجام این کار، باید شادی را از نظر شخصی و سازمانی تعریف کنید. دیدیم که مدل PERMA

چنین تأملی را برمی‌انگیزد. منحنی‌های YD به تنظیم اهداف شما برای جریان و عملکرد بهینه کمک می‌کنند. ابزارهای روانشناسی علمی به همان اندازه که برای افراد کاربرد دارند، برای سازمان‌ها نیز کاربرد دارند - شاید خیلی بیشتر از آنچه مردم فکر می‌کنند.

حال، فرض کنید اهداف معناداری برای خود و سازمانتان تعیین کرده‌اید. آنها را طوری تنظیم کرده‌اید که به اندازه کافی سخت باشند، اما نه خیلی سخت. موتور را با سوخت مناسب و در دور موتور بهینه روشن می‌کنید. بعد چه؟

هیچ چیز طبق برنامه پیش نخواهد رفت. تقریباً بلافاصله پس از شروع اجرا، از مسیر نظری به سوی دستیابی به هدف منحرف خواهید شد.

فرض کنید می‌خواهید با سرعت نیم کیلوگرم در هفته وزن کم کنید. ممکن است هدفی تعیین کنید که در ۱۵ هفته ۷٫۵ کیلوگرم وزن کم کنید. در ۱۵ هفته آینده دقیقاً نیم کیلوگرم در هفته وزن کم نخواهید کرد. گاهی اوقات، اوضاع بهتر از آنچه برنامه‌ریزی شده پیش خواهد رفت. اغلب، عقب خواهید ماند. ما تمایل داریم تصادف و اصطکاک بین فرآیند برنامه‌ریزی و دستیابی به هدف را دست کم بگیریم. کسی در محل کار برای ناهار پیتزا می‌آورد. اواخر همان هفته، در یک مهمانی کوکتل آنقدر حوصله‌تان سر می‌رود که نمی‌توانید در برابر پیش‌غذاهای شیک مقاومت کنید. یا، در مورد من، بچه‌هایم مقداری چیک-فیل-ای می‌آورند. اولیویا چند لقمه می‌خورد و بقیه را روی میز می‌گذارد انگار می‌خواهد اراده من را آزمایش کند. نود و نه درصد مواقع، در آن آزمایش شکست می‌خورم. مهم نیست هدفتان چیست، در طول مسیر نیاز به اصلاح خواهید داشت. واقعیت با برنامه‌ای که روی کاغذ نوشته‌اید مطابقت نخواهد داشت. بهترین راه برای مقابله با انحرافات اجتناب‌ناپذیر چیست؟ اصل یازدهم، "به مرگ فکر کنید - از اهدافتان به عقب برگردید"، نظریه کنترل را به عنوان چارچوبی برای مدیریت پویای اجرا در برابر یک برنامه معرفی می‌کند. در یک مورد غیرمعمول از باروری متقابل فکری، روانشناسی نظریه کنترل را

از علم و مهندسی وام گرفته است. رویکرد من به آن نیازی به سناریوهای پیچیده یا مدل‌های بهینه‌سازی مبتنی بر رایانه ندارد. رهبران می‌توانند از این مدل به عنوان یک روش تفکر - یک قاعده سرانگشتی - استفاده کنند.

نظریه کنترل به کمک می‌آید

علیرغم دهه‌ها تحقیق در برج عاج، کاربردهای نظریه کنترل در روانشناسی - چه رسد به روانشناسی رهبری - رایج نشده است.

ادبیات مربوط به نظریه کنترل انتزاعی و پر از اصطلاحات تخصصی است. در اینجا نمونه‌ای از مقاله‌ای از یکی از پدران این رویکرد، چارلز اس. کارور، استاد روانشناسی در دانشگاه میامی آورده شده است:

ما اکنون گمان می‌کنیم که واکنش بیش از حد به احساسات ممکن است یک آسیب‌پذیری مهم فرا-تشخیصی برای روان‌پریشی باشد، هنگامی که با افراط در یکی دیگر از ویژگی‌های اصلی که احتمالاً احساسات مکرر برای پاسخ دادن به آن ایجاد می‌کنند (به عنوان مثال، خلق و خوی گرایشی یا اجتنابی) ترکیب شود.

ها؟ گمان می‌کنم این نقل قول می‌گوید اگر شما از آن دسته افرادی هستید که بیش از حد به احساسات واکنش نشان می‌دهید و ویژگی‌های شخصیتی افراطی دیگری دارید که شما را احساساتی می‌کند، احتمالاً بیشتر از بیماری‌های روانی رنج خواهید برد (شما "آسیب‌پذیری فرا-تشخیصی برای روان‌پریشی" دارید). منطقی است: اگر سریعاً بر اساس احساسات خود عمل کنید و بسیار احساساتی باشید، احتمالاً در بهترین وضعیت روانی نیستید.

اجازه دهید این تحقیق آکادمیک انتزاعی را ساده و عملی برای شما کنم.

اول، بیایید با اصول اولیه شروع کنیم. همانطور که اشاره شد، روانشناسی نظریه کنترل را از مهندسی وام گرفته است. درست خواندید: روانشناسی و مهندسی! در اینجا ساده‌ترین

تعریفی که می‌توانم به آن فکر کنم آورده شده است؛ نظریه کنترل چارچوبی برای مدیریت حلقه‌های بازخورد پویا است. آن را به عنوان یک سیستم یا یک الگوریتم در نظر بگیرید. علاوه بر مهندسی و روانشناسی، طیف گسترده‌ای از زمینه‌های علمی از نظریه کنترل استفاده می‌کنند، از جمله ریاضیات، علوم زیستی، تحقیق در عملیات و علوم کامپیوتر. این یک چارچوب قدرتمند است.

با استفاده از مثال کاهش وزن ۷٫۵ کیلوگرمی ما، در اینجا بلوک‌های سازنده مدل آورده شده است:

- یک وضعیت هدف (هدف شما): شما می‌خواهید ۷٫۵ کیلوگرم با سرعت نیم کیلوگرم در هفته وزن کم کنید.
- یک دستگاه اندازه‌گیری: ترازو شما.
- اختلافات: انحراف از کاهش نیم کیلوگرم در هفته.

نظریه کنترل به شما می‌گوید چگونه با اختلافات برخورد کنید. این نظریه تأثیر اقدامات اصلاحی شما ("خودتنظیمی") بر پیشرفت به سوی هدف‌تان را پیش‌بینی می‌کند. این یک سیستم پویا است زیرا تصمیماتی که اکنون می‌گیرید بر مشاهدات و تصمیمات آینده تأثیر خواهد گذاشت.

اگر وزن شما از خط منفی نیم کیلوگرم در هفته پایین‌تر بیاید، ممکن است شروع به بیشتر خوردن کنید. اگر روند وزن شما بالاتر از خط باشد، می‌خواهید کالری را کاهش دهید. به همین سادگی.

اما فرض کنید نیاز به کاهش دارید. سوال این است که چقدر؟ آیا باید امروز ۱۰۰۰ کالری کم کنید؟ یا سعی کنید در پنج روز آینده روزانه ۲۰۰ کالری کم کنید؟ چگونه نوسانات وزن شما در چند روز آینده بر این روند عمل تأثیر خواهد گذاشت؟ یا، اگر به دلیل اینکه ترازو به شما می‌گوید در معرض خطر رژیم غذایی بسیار سخت هستید، نیاز به بیشتر خوردن

دارید، آیا باید بلافاصله ۲۰۰۰ کالری اضافی در همان روز بخورید؟ احتمالاً نه. اگر این کار را انجام دهید، بیش از حد پیش خواهید رفت. (تجربه کردم، بارها و بارها!)

ترازو یک حلقه بازخورد به شما می‌دهد. و اقدامات شما بر نتیجه تأثیر می‌گذارد. همچنین نويز در سیستم وجود دارد - متغیرهایی که نمی‌توانید کنترل کنید. غیرممکن است که هنگام وزن کردن، سطح هیدراتاسیون خود را هر روز یکسان نگه دارید. به عنوان مثال، به آب و هوا بستگی دارد. و شگفت‌زده خواهید شد که هیدراتاسیون چقدر بر وزن بدن شما تأثیر می‌گذارد.

نظریه کنترل همچنین با سلسله مراتب پیچیده اهداف سروکار دارد. برای درک سلسله مراتب اهداف، کمک می‌کند مانند یک کودک پنج ساله رفتار کنید، یعنی فقط به روشی زننده مدام بپرسید "چرا؟". چرا می‌خواهید وزن کم کنید؟ شاید می‌خواهید جذاب‌تر به نظر برسید. چرا؟ می‌خواهید دوباره وارد دنیای قرار ملاقات شوید. چرا؟ می‌خواهید کسی را پیدا کنید که زندگی خود را با او بگذرانید. چرا؟ می‌خواهید خوشحال باشید. از این گذشته، مطالعه هاروارد در مورد شادی پیش‌بینی می‌کند که R (روابط) در مدل PERMA مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده رفاه مادام‌العمر است.

کروز کنترل خودروی شما یک حلقه بازخورد در نظریه کنترل را نشان می‌دهد. هدف شما حفظ سرعت هدف است. خودرو دارای حسگری است که انحرافات از این سرعت هدف را اندازه‌گیری می‌کند. اگر در حال بالا رفتن از یک تپه هستید و سرعت خودرو کاهش می‌یابد، حسگر به موتور می‌گوید سخت‌تر کار کند. اگر در حال پایین رفتن از یک تپه هستید و سرعت خودرو از هدف بالاتر می‌رود، به موتور می‌گوید که گاز را کم کند. عبارت "حلقه بازخورد منفی" اغلب در نظریه کنترل استفاده می‌شود زیرا الگوریتم بر به حداقل رساندن این بازخورد منفی که از هدف منحرف می‌شوید، متمرکز است.

بیایید به سلسله مراتب اهداف در مثال خودرو فکر کنیم. فردی که رانندگی می‌کند

می‌خواهد به جایی برسد. این یک هدف مرتبه بالاتر است. آنها ممکن است بخواهند به جایی بروند تا با خانواده وقت بگذرانند - یک هدف مرتبه حتی بالاتر. شما می‌توانید مانند یک کودک پنج ساله مدام از آنها بپرسید "چرا؟" تا تمام لایه‌های پیاز سلسله مراتب اهداف را آشکار کنید.

نظریه کنترل و اهداف شخصی شما

چگونه می‌توانید از نظریه کنترل برای اجرای اهداف خود استفاده کنید؟ چگونه این مدل می‌تواند رهبری شما را بهبود بخشد؟ به ریاضیات پیچیده نیازی نخواهید داشت. در مورد قانون YD، می‌توانید از نظریه کنترل به عنوان یک مدل ذهنی استفاده کنید. سه قاعده مهم‌ترین آنها به شرح زیر است:

۱. از نقطه پایانی شروع کنید. برای توسعه برنامه‌ها، نقاط عطف و شاخص‌های

عملکرد، از هدف بزرگ خود به عقب برگردید.

۲. مسیر را بهینه کنید. اهدافی را تعیین کنید که دشوار اما دست یافتنی باشند.

انتظارات را مدیریت کنید و برنامه‌ای بسازید که به شما یا سازمانتان اجازه دهد

با سرعتی پیشرفت کنید که تعامل را به حداکثر برساند.

۳. تصمیمات را بر اساس اطلاعات گذشته لنگر نیندازید. وقتی نتایج از برنامه

شما منحرف می‌شوند، اجرا را بر اساس تجزیه و تحلیل آینده‌نگر (دوباره، با

بازگشت از نقطه پایانی خود) تنظیم کنید نه آنچه تاکنون رخ داده است.

بیایید با اهداف شخصی شما و قدرت انتظارات شروع کنیم. یکی از مضامین این کتاب

این است که باید اهداف بلندمدت تعیین کنید. اهداف بزرگ. در غیر این صورت، در یک

مه ذهنی باقی خواهید ماند و از اینکه به کجا می‌روید مطمئن نخواهید بود.

با این حال، رسیدن به اهداف لزوماً شما را خوشحال نمی‌کند. به زودی، چیز بیشتری

خواهید خواست. فرض کنید پنج سال پیش، رویای داشتن یک ماشین شیک را داشتید.

بالاخره آن را خریدید. بعد از چند ماه، متوجه می‌شوید... این فقط یک ماشین است، و شاید با مدل شیک‌تر خوشحال‌تر باشید. سازگاری لذت‌جوپایه مانند مونوکسید کربن برای روان است. این قاتل خاموش قدردانی است.

اما چیزی فراتر از قدردانی وجود دارد. حتی اگر اهداف درستی داشته باشید، متمرکز بر معنا و انگیزه درونی، می‌خواهید با سرعتی به سوی آنها پیشرفت کنید که با انتظارات شما مطابقت داشته باشد یا از آن فراتر رود. انتظارات در روانشناسی مهم هستند. به نیوانگلند پاتریوتز فکر کنید. اگر آنها سوپربول را نبرند، فصل بدی است!

در اوایل دهه ۲۰۰۰، من در محل کار خیلی خوشحال نبودم. پیشرفت شغلی من به اندازه کافی سریع نبود. داشتم به مربی‌ام، مارک کریتزمان، شکایت می‌کردم که حرفی زد که هرگز فراموش نخواهم کرد. او با این سوال شروع کرد: "سب، راز خوشبختی در زندگی را می‌دانی؟"

قبل از اینکه بگویم او بعداً چه گفت، باید بگویم که مارک استعداد شوخ‌طبعی خشک و بدبینانه (به روشی خوب) دارد.

این چیزی است که او گفت: "انتظارات خود را پایین بیاورید."

شما می‌توانید این توصیه را حداقل به دو روش تفسیر کنید. شاید این بیانیه‌ای در مورد این باشد که زندگی همیشه ناامید کننده است. یا یک بیانیه رواقی در مورد افرادی است که انتظارات خود را بیش از حد بالا می‌برند. شاید هر دو باشد. شادی در مورد رسیدن به اهداف نیست. این سفر است. و خبر خوب این است: قرن‌ها کاوش در روانشناسی و فلسفه نشان می‌دهد که شما بر انتظارات خود کنترل دارید.

سال‌ها بعد، من و مارک در حالی که یک لیوان نوشیدنی می‌نوشیدیم، این مکالمه را به یاد آوردیم. او آن را متفاوت به خاطر می‌آورد. او گفت که در مورد شغلم به من توصیه نمی‌کرد بلکه در مورد ازدواج. وقتی گفت "انتظارات خود را پایین بیاورید"، من تازه نامزد

کرده بودم. برای ثبت، من و آن بیش از ۲۰ سال است که با هم هستیم و ازدواج فوق‌العاده شادی داریم. و مارک نیز چندین دهه است که ازدواج شادی داشته است!

مدل‌های روانشناسی علمی همگی به هم مرتبط هستند. تعامل (از PERMA)، جریان و قانون YD به ما می‌گویند که نقطه تعادل بین تعیین اهداف خیلی پایین یا خیلی بالا را پیدا کنیم. یک راه برای تفسیر استفاده از نظریه کنترل در روانشناسی این است که وقتی صحبت از اجرا می‌شود، سرعت پیشرفت نیز مهم است.

شما می‌توانید و باید همچنان اهداف بلندپروازانه تعیین کنید. ایلان ماسک موفق می‌شود سازمان‌ها را به سوی اهداف تقریباً غیرممکن بسیج کند. چگونه؟ آیا او سطح را خیلی بالا نمی‌برد؟

مسیر مهم است. ماسک و سازمان‌هایش به اندازه کافی در جهت اهداف خود پیشرفت می‌کنند تا همه را درگیر نگه دارند. اهداف بزرگ و دیوانه‌وار اشکالی ندارد، حتی انگیزه‌بخش هستند، اگر در طول مسیر به نقاط عطف برسید. علاوه بر این، هرچه سطح را بالاتر تعیین کنید، ممکن است بیشتر به دست آورید، حتی اگر به هدف بزرگ نرسید.

نورمن وینسنت پیل، متخصص تفکر مثبت، گفت: "به سوی ماه شلیک کنید. حتی اگر خطا کنید، بین ستارگان فرود خواهید آمد."

اما به یاد داشته باشید که وقتی یک هدف بلندپروازانه تعیین می‌کنید، انتظارات بالایی ایجاد می‌کنید. اگر به سوی ماه شلیک کنید و هیچ پیشرفتی نکنید، تعامل را از دست خواهید داد. ذهنیت "چرا زحمت بکشم" سازمان شما و در نهایت ذهن خودتان را آلوده خواهد کرد. همانطور که فیلسوف بزرگ جیمی فالون گفت: "مدام به سوی ستارگان دست دراز نکنید زیرا فقط مانند یک احمق به نظر می‌رسید که بی دلیل آنطور خودتان را کش می‌دهید."

یک مطالعه موردی شخصی

وقتی به T. Rowe Price پیوستم، یک ریسک شغلی کردم. من به عنوان یک رهبر جدید از خارج برای مدیریت تیمی از افراد با عملکرد بالا و با تجربه استخدام شدم. تعیین یک هدف بزرگ و مدیریت اجرای آن بر اساس اصول نظریه کنترل به من کمک کرد تا اعتبار رهبری ایجاد کنم و کسب و کار خود را پیش ببرم.

کسب و کار اصلی ما، ارائه صندوق‌های تاریخ هدف در بازار بازنشستگی ایالات متحده، رونق داشت. اعضای ارشد تیم همگی حداقل یک دهه در شرکت بودند و برخی بیش از ۲۰ سال در نقش‌های خود سابقه داشتند. می‌توانید تصور کنید که چالش چقدر بزرگ بود. چگونه می‌توانستم این سازمان را به سطح بعدی ببرم؟ چگونه می‌توانستم اعتبار خود را در تیم تثبیت کنم؟ تصور کنید پس از اینکه یک تیم ورزشی چندین قهرمانی متوالی به دست آورده است، برای مربیگری آن ثبت نام می‌کنید. سطح توقعات بالا بود. خوشبختانه، پیش از من، ریچ ویتنی، برای یک دوره انتقالی قبل از بازنشستگی، برای مدیریت بخش با من (به عنوان رئیس مشترک) در کنارم ماند. فکر نمی‌کنم بدون او موفق می‌شدم.

تهدیدات برای رهبری بازار ما در صندوق‌های تاریخ هدف در حال افزایش بود. ما فوراً نیاز به نوآوری و تنوع بخشیدن داشتیم در حالی که از کسب و کار اصلی خود محافظت می‌کردیم. این یک چالش استراتژیک معمولی برای شرکت‌ها است؛ چگونه به طور همزمان از هسته دفاع کنید و نوآوری کنید؟ با حمایت ریچ، کمیته مدیریت شرکت، رهبران فروش و یک مشاور خارجی، یک طرح استراتژیک سه ستونی تدوین کردم. ما از شرکت خواستیم سرمایه‌گذاری قابل توجهی برای موارد زیر انجام دهد:

۱. حفظ رهبری ما در بازنشستگی ایالات متحده (صندوق‌های تاریخ هدف).
۲. گسترش جهانی، با تمرکز بر اروپا و آسیا-اقیانوسیه.
۳. مقیاس‌بندی قابلیت‌های راهکار ما از طریق مشاوره و سفارشی‌سازی.

تیم حول این طرح متحد شد، که شامل یک نقشه راه از نقاط عطف توسعه محصول و معیارها (شاخص‌های کلیدی عملکرد) برای اندازه‌گیری پیشرفت بود. این طرح با اشتیاق به عنوان بخشی از یک طرح استراتژیک گسترده‌تر در سطح شرکت که مدیر عامل ما آن را حمایت می‌کرد، تصویب شد. در چند سال بعد، من و رهبران تیم به یک دوره استخدام گسترده پرداختیم و بخش را در بالتیمور، لندن، توکیو، سنگاپور و هنگ کنگ گسترش دادیم.

در روزهای اولیه برنامه‌ریزی، لحظه حساسی وجود داشت که من یک هدف بزرگ تعیین کردم. در جلسه‌ای با تیم رهبری خود بودم که کسی پرسید: "انتظار دارید دارایی‌های تحت مدیریت ما تا پنج سال دیگر چقدر باشد؟"

من محاسبات را انجام نداده بودم - ما هنوز روی پیش‌بینی‌ها کار می‌کردیم. این یک سوال دشوار بود زیرا ما به یک کسب و کار موفق اما بالغ و همچنین محصولات و بازارهای جدید نگاه می‌کردیم. تخمین تهدیدات برای کسب و کار اصلی ما دشوار بود، اما آنها واقعی بودند - ما (و همچنان) تحت حمله مداوم ارائه‌دهندگان همسان‌ساز شاخص قرار داشتیم. در مورد محصولات و بازارهای جدید، پیش‌بینی‌ها حتی مبهم‌تر بود، با توجه به خطرات موجود در راه‌اندازی قابلیت‌های جدید. علاوه بر تمام این پیچیدگی‌ها، پاسخ دادن به این سوال مستلزم تخمین بازده بازار بود. این زیبایی - و نفرین - مدیریت پول است: درآمد شما تا حد زیادی به بازده بازارهای سه ام و اوراق قرضه بستگی دارد.

لزوماً به نحوه پاسخ دادن به سوال افتخار نمی‌کنم. در retrospect، باید پیچیدگی‌های چنین پیش‌بینی را توضیح می‌دادم و از تیم نظرخواهی می‌کردم. اما من هنوز در شرکت تازه‌کار بودم و از طریق ترکیبی عجیب از ناامنی و لاف‌زنی، یک هدف بسیار بلندپروازانه تعیین کردم.

سکوت در اتاق حاکم شد. هدف بزرگ. می‌خواستم ما از فکر کردن به کسب و کارمان به

عنوان یک کسب و کار بالغ دست برداریم.

ما به همراه تیم برنامه‌ریزی، پیش‌بینی‌های رشد سال به سال را از این هدف بزرگ استخراج کردیم. ما به طور صریح از نظریه کنترل استفاده نکردیم، اما به اصل اساسی آن تکیه کردیم؛ ما از نقطه پایانی شروع کردیم و برای تعیین یک مسیر بهینه به عقب برگشتیم. نرخ پیشرفت سالانه هدف بر این اساس تنظیم شد.

سال‌ها بعد، پس از فراز و نشیب‌ها، به هدف خود رسیدیم. ما با انتظارات بالا شروع کردیم. در طول مسیر با سرعتی پیشرفت کردیم که کل تیم را درگیر نگه داشت. و فراموش نکنیم که خدایان بازار (یا بانک‌های مرکزی، بسته به اعتقاد شما) به بازارهای سرمایه لبخند زدند.

اهمیت کار کردن به عقب

نظریه کنترل مسائل چند مرحله‌ای را حل می‌کند، مانند مدیریت اجرا به سوی یک هدف بزرگ. اصطلاح "چند مرحله‌ای" به این معنی است که شما در طول زمان تصمیمات متعددی می‌گیرید. این تصمیمات ممکن است نوعی اثر واکنش زنجیره‌ای داشته باشند. شطرنج نمونه‌ای از یک فرآیند تصمیم‌گیری چند مرحله‌ای است. وقتی شطرنج بازی می‌کنید، باید چندین حرکت جلوتر فکر کنید، به جلو و عقب کار کنید، از طریق مجموعه‌ای از سناریوهای اگر-آنگاه.

من برای اولین بار در اوایل دهه ۲۰۰۰ در امور مالی با نظریه کنترل روبرو شدم، زمانی که ما مسئله بهینه‌سازی تعادل مجدد را بررسی می‌کردیم. این یک مسئله ساده است که بر سبد سهام هر سرمایه‌گذار تأثیر می‌گذارد، اما مدیران پول پاسخ خوبی برای آن پیدا نکرده‌اند. اجازه دهید این مسئله مالی تخصصی را برای شما شرح دهم. سپس، آن را به یک مدل رهبری ذهنی مشابه تعمیم خواهیم داد.

فرض کنید می‌خواهید ۶۰ درصد از پس‌انداز خود را به سهام و ۴۰ درصد را به اوراق قرضه

اختصاص دهید. حال، فرض کنید بازارهای سهام رونق می‌گیرند. اگر هیچ کاری نکنید، تخصیص سهام شما با شروع پیشی گرفتن ارزش سهام شما از ارزش اوراق قرضه، بالاتر خواهد رفت. با گذشت زمان، ممکن است با یک سبد سهام تهاجمی‌تر از آنچه در نظر داشتید، مثلاً ۷۰ درصد سهام، روبرو شوید. ترکیب دارایی شما می‌تواند در جهت مخالف نیز تغییر کند؛ اگر بازارها سقوط کنند، تخصیص سهام شما کاهش می‌یابد. بازده بازار باعث انحرافات نامطلوب از سطح ریسک هدف شما می‌شود.

شما می‌توانید سهام و اوراق قرضه بخرید و بفروشید تا ترکیب دارایی خود را به هدف بازگردانید. با این حال، هزینه‌ها (و اغلب مالیات‌ها) در این معاملات دخیل هستند. مسئله چند مرحله‌ای به حداقل رساندن مجموع انحرافات از ترکیب هدف و هزینه‌های معامله است. شما می‌توانید اغلب تعادل مجدد انجام دهید، که به شما کمک می‌کند ترکیب دارایی خود را در یک محدوده باریک نگه دارید، اما گران خواهد بود. یا می‌توانید اجازه دهید سبد سهام منحرف شود و به طور بالقوه انحرافات بزرگی از هدف خود جمع کنید. در همه موارد، تصمیمات تعادل مجدد شما بر انحرافات آینده و بنابراین، تصمیمات تعادل مجدد آینده تأثیر خواهد گذاشت.

شباهتی با مدیریت روابط بلندمدت وجود دارد. اگر مدام بازخورد منفی در مورد هر چیز کوچکی که شما را در مورد همسر یا شریک کاری خود آزار می‌دهد بدهید، مشکلات جزئی را اصلاح می‌کنید، اما از نظر کیفیت رابطه گران تمام می‌شود. به زودی خواهید شنید که شما زورگو هستید. با این حال، انجام اصلاحات کوچک و مکرر (گفتگو در مورد اختلاف نظر) می‌تواند کمتر دردناک از اصلاحات نادر اما بزرگ (دعوا) باشد. نمی‌توانید اجازه دهید مسائل خیلی طولانی بمانند. در هر صورت، تصمیم شما برای پرداختن یا نپرداختن به یک مشکل در حال حاضر بر مسائل و تصمیمات آینده تأثیر خواهد گذاشت. روابط یک فرآیند چند مرحله‌ای است.

برای مسئله مالی ما، برای بهینه‌سازی قوانین تعادل مجدد، ما به شبیه‌سازی‌های رایانه‌ای گسترده‌ای تکیه کردیم که محدودیت‌های قابلیت‌های محاسباتی شبکه شرکت ما و یک تکنیک ریاضی به نام برنامه‌ریزی پویا را به چالش می‌کشید، که یک مدل قدرتمند مورد استفاده در نظریه کنترل برای حل مسائل بازگشتی است.

این برای رهبری پروژه‌های بزرگ چه معنایی دارد؟

وقتی یک هدف بلندمدت تعیین می‌کنید، با یک مسئله تصمیم‌گیری چند مرحله‌ای روبرو هستید. در طول مسیر، با انحرافات از نقشه راه اجرای ایده‌آل خود مواجه خواهید شد. تصمیمات شما برای تعادل مجدد یا عدم تعادل مجدد، برای ادامه مسیر یا بازبینی اساسی پروژه بر تصمیمات و اقدامات آینده تأثیر خواهد گذاشت. نظریه کنترل، همانطور که در زمینه‌های مختلف به کار می‌رود، می‌گوید که نباید این تصمیمات اصلاح مسیر را کوتاه‌بینانه بگیرید. در عوض، باید از هدف نهایی شروع کنید، از طریق طیف گسترده‌ای از سناریوها و تصمیمات به عقب برگردید و برای اقدام بهینه راه حل پیدا کنید.

وقتی در یک پروژه توسعه محصول چند ساله با یک شکست بزرگ روبرو می‌شوید، به جای تلاش برای رفع مشکل فوری، یک قدم به عقب بردارید و سه سوال زیر را بپرسید:

۱. چه زمانی می‌خواهیم محصول را عرضه کنیم؟ با پرسیدن این سوال، بحث را با در نظر گرفتن هدف نهایی به جای مشکل فعلی که نیاز به حل دارد، چارچوب بندی می‌کنید.

۲. از حالا تا تاریخ عرضه چه اتفاقاتی باید بیفتد؟ از تاریخ عرضه به عقب و از طریق هر نقطه عطف، گام به گام کار کنید. تشخیص دهید که در هر مرحله عدم قطعیت وجود دارد.

۳. واکنش ما به شکست امروز چه باید باشد؟ بیشتر بحث‌ها از اینجا شروع می‌شوند، اما نظریه کنترل می‌گوید برای بهینه‌سازی تصمیم امروز باید با

سوالات ۱ و ۲ شروع کنید.

این سه مرحله ممکن است شما را به حذف برنامه قبلی و شروع از نو هدایت کند. فرض کنید مسئول یک پروژه بزرگ بین سازمانی شده‌اید. یک نقشه راه مفصل، از جمله نمودارهایی که وابستگی‌های تیم را نشان می‌دهد، ایجاد کرده‌اید. از هر رهبر تیم خواسته‌اید جدول زمانی محافظه‌کارانه‌ای ارائه دهد تا با چند پیروزی اولیه، حرکت مثبتی ایجاد شود.

شما همه چیز را تحت کنترل دارید. هر هفته کمیته راهبری را تشکیل می‌دهید. برخی از تیم‌ها روزانه جلسه دارند. شما نقش فعالی دارید و به رهبران تیم می‌گویید هر زمان برای کمک به رفع گلوگاه‌ها در دسترس هستید.

با این حال، تیم‌ها در اجرا دچار لغزش می‌شوند. یک روز، در حالی که یک گزارش وضعیت را بررسی می‌کنید، متوجه می‌شوید که فقط چند نقطه عطف را از دست نداده‌اید؛ پروژه در تمام نقاط عطف شما عقب افتاده است!

به تیم‌ها می‌گویید سخت‌تر تلاش کنند و بهتر ارتباط برقرار کنند. آستین‌هایتان را بالا می‌زنید و سعی می‌کنید گلوگاه‌ها را رفع کنید.

کمکی نمی‌کند. همه در حال حاضر بهترین تلاش خود را می‌کنند. سرخوردگی‌ها در حال افزایش است.

اینجاست که رویکرد نظریه کنترل کار کردن به عقب را در پیش می‌گیرید. بحث از حل یک به یک مسائل به پرسیدن سوالاتی در مورد اینکه چرا تقریباً تمام پیش‌بینی‌ها اشتباه بوده‌اند و آیا نیاز به بازبینی اساسی پروژه با یک تاریخ عرضه جدید دارید، تغییر می‌کند.

دو سوال اول از سه سوالی که در بالا مطرح کردم - چه زمانی عرضه شود و برای رسیدن به آن چه لازم است - شما را مجبور می‌کند از بالا به پروژه نگاه کنید. ری دالیو، مدیر صندوق پوشش ریسک، این فرآیند را "تمرین تفکر سطح بالاتر و نگاه کردن به ماشین از بالا"

می‌نامد.

مشکل ماشین چیست؟ چرا نتایج ناامیدکننده‌ای تولید می‌کند؟

شاید مشکل ماشین مربوط به پویایی تیم باشد.

پیچیدگی یک پروژه بزرگ می‌تواند حل سریع مسائل را دشوار کند. اغلب، لایه‌های بیش از حد از مدیران و مسئولان پروژه خوش‌نیت درگیر هستند. اشتباه نکنید: شما به این نقش‌ها در سازمان‌های بزرگ نیاز دارید. اگر تیمی متشکل صرفاً از مشارکت‌کنندگان فردی و متخصصان موضوع (SMEs) بسازید، پس از هشت تا ده نفر - به خصوص زمانی که بیش از یک تیم در پروژه گسترده‌تر درگیر باشد - اوضاع شروع به خراب شدن می‌کند. جف بزوس توصیه می‌کند هیچ جلسه‌ای آنقدر بزرگ نباشد که برای ناهار نیاز به سفارش بیش از دو پیتزا داشته باشید.

SMEs دوست دارند سرشان پایین باشد و کارها را انجام دهند، به خصوص کسانی که کد کامپیوتر می‌نویسند، که نیاز به کار عمیق و بدون وقفه دارد. برای محافظت از وقت آنها، مدیران و مسئولان پروژه در جلسات شرکت می‌کنند و کار را هماهنگ می‌کنند. مشکل این مدل این است که مدیران و مسئولان پروژه نمی‌توانند به سوالات فنی پاسخ دهند. بنابراین، بازی تلفنی شروع می‌شود. یک مدیر پروژه ممکن است سوال فنی را از همتای خود در بخش دیگری بپرسد، که به نوبه خود ممکن است سوال را به رئیس خود ارجاع دهد... که در نهایت به آرامی در اتاق SME را می‌زند تا بپرسد: "ببخشید که مزاحم شدم، اما از کدام نوع داده کاربر حقوق می‌خواهید استفاده کنید؟"

پس از یک آه از سر استیصال به دلیل مجبور شدن به توقف کدنویسی در حین حل یک معادله پیچیده، SME احتمالاً درخواست توضیح می‌کند و با این سوال شروع می‌کند: "ها؟ بیشتر از یکی وجود دارد؟"

سپس، بازی تلفنی به صورت معکوس شروع می‌شود و از همان زنجیره ارتباطی در جهت

دیگر عبور می‌کند.

و این یک سناریوی خوش‌بینانه است. بازی تلفنی نه تنها تصمیم‌گیری را کند می‌کند، بلکه تا زمانی که سوال به SME می‌رسد، احتمالاً تحریف و نادرست ارائه شده است. بدتر از آن، هرچه واسطه‌های بیشتری در برقراری ارتباط با مسائل بحث‌برانگیز درگیر باشند، تنش‌ها بیشتر می‌شود. فکر می‌کنم این کل فرضیه برنامه‌های تلویزیونی واقع‌نما مانند *The Real Housewives of* ... است. او چه گفت؟! او چه کار کرد؟! عصبانی شدن در مکالمه با پیام‌رسان آسان‌تر از داشتن یک مکالمه کمتر راحت با منبع است. با این حال، مکالمه کمتر راحت همان مکالمه‌ای است که باید با منبع داشته باشید (پس از آرام شدن)، به خصوص اگر پیام‌رسان تمایل به زیاده‌روی یا حتی تحریک سرخوردگی‌های شما داشته باشد.

گاهی اوقات، این اصل اساسی را فراموش می‌کنم. مدیر کل من اغلب اخبار بد را برای من می‌آورد. این بخشی از کار اوست - او مراقب من است. در موقعیت‌های پر استرس، من گاهی اوقات سرخوردگی‌های خود را در جلسات هفتگی یا بدتر از آن، از طریق ایمیل ابراز کرده‌ام. خوشحالم که او یک کهنه‌کار شرکتی ثابت‌قدم با پوستی کلفت است.

نتیجه این است که هدف محافظت از وقت SMEs با یک عارضه جانبی بزرگ از ارتباطات ناکارآمد همراه است. اما نمی‌توانید از SMEs خود بخواهید تمام وقت خود را در جلسات بگذرانند زیرا... چه کسی کار را انجام خواهد داد؟ هر سازمانی باید با نوعی از این معما روبرو شود. راه حل آسانی وجود ندارد.

بازگشت به پروژه بین سازمانی شما. پس از تشخیص مشکل ماشین، یک برنامه اصلاحی تدوین می‌کنید. به عنوان مثال، می‌توانید یک مربی چابک استخدام کنید. مدل چابک یک رویکرد مدیریت پروژه تکراری است. این مدل چارچوبی برای همکاری SMEs و ذینفعان در زمان واقعی فراهم می‌کند. تمام هدف چابک اجتناب از بازی تلفنی است.

چابک اغلب تا جایی پیش می‌رود که مشتری نهایی را با نمونه‌های اولیه واسطه در جریان نگه می‌دارد. سریع بسازید، سریع شکست بخورید، سریع بهبود یابید. یکی از ویژگی‌های کلیدی این رویکرد برگزاری جلسات کوتاه و روزانه اسکرام یا ایستاده است. وقتی افراد مناسب در اتاق هستند، این جلسات ارتباطات را به طور قابل توجهی بهبود می‌بخشند.

و می‌توانید رهبرانی را از بین SMEs و ذینفعان کلیدی برای عضویت در تیم چابک تعیین کنید. با انجام این کار، تعداد مدیران و مسئولان پروژه درگیر را کاهش می‌دهید. هدف شما فروپاشی دیوارهای سازمانی و سوزاندن تمام کاغذبازی‌هایی است که می‌توانید پیدا کنید. ایجاد یک تیم مجازی که بخش‌های مختلف شرکت، مانند تحقیق، فناوری و فروش را در بر می‌گیرد، مفید است. تیم چابک شما باید مانند یک استارت‌آپ به نظر برسد و عمل کند، حتی اگر در یک شرکت بزرگ فعالیت کند.

اجازه ندهید فرآیند، خود هدف شود

در اوایل دهه ۲۰۰۰، زمانی که در State Street کار می‌کردم، بخش بازارهای جهانی ما یک شرکت کوچک فین‌تک را خریداری کرد. مدیر عامل استارت‌آپ خریداری شده از پیچیدگی شرکت بزرگ ما با بیش از ۲۰۰۰۰ کارمند شگفت‌زده شده بود. مشاغل اداری مختلف زیادی در کارکردن یک ماشین بزرگ دخیل هستند. برای نشان دادن چابکی یک شرکت کوچک‌تر و کم‌بوروکراتیک‌تر، او توضیح داد که همه در شرکت او مستقیماً به او گزارش می‌دهند. او بیش از ۱۰۰ گزارش مستقیم داشت. او افزود: "در شرکت من، شما یا کدنویسی می‌کنید یا می‌فروشید."

وقتی به آن فکر می‌کنید، مدل بدی نیست. با این حال، وقتی شرکت‌ها مقیاس پیدا می‌کنند، ماشین آنها به اجزای بیشتری نیاز دارد. این اجتناب‌ناپذیر است. راهی برای کاهش این مشکل ایجاد استارت‌آپ‌های مجازی کوچک در داخل شرکت بزرگ است. با انجام این کار، باید اجازه ریسک‌پذیری و نتیجه آن، شکست، را بدهید. جف بزوس این را

مدل "روز اول" می‌نامد.

با تمام بحث‌های پرطمطراق در مورد برنامه‌ریزی و اجرا در داخل هر شرکت (و در این کتاب)، به یاد داشتن این نکته مفید است که یکی از بزرگترین و موفق‌ترین شرکت‌های جهان از طریق آزمون و خطا یاد می‌گیرد. از بزوس: "ماندن در روز اول مستلزم این است که با صبر و حوصله آزمایش کنید، شکست‌ها را بپذیرید، بذر بکارید، از نهال‌ها محافظت کنید و وقتی رضایت مشتری را می‌بینید، تلاش خود را دوچندان کنید."

چابک یک فرهنگ روز اول را ترویج می‌کند. من این نقل قول را نیز از بزوس دوست دارم: "اگر مراقب نباشید، فرآیند می‌تواند خود هدف شود... شما از نگاه کردن به نتایج دست می‌کشید و فقط مطمئن می‌شوید که فرآیند را درست انجام می‌دهید. فرآیند، خود هدف نیست. همیشه ارزش دارد بپرسید، آیا ما مالک فرآیند هستیم یا فرآیند مالک ماست؟ در یک شرکت روز دوم، ممکن است متوجه شوید که دومی درست است."

وقتی فرآیند - یا چگونگی - خود هدف می‌شود، کوتاه‌بین می‌شوید. شما جدول زمانی خود را پیش می‌برید، اشکالات را رفع می‌کنید و به تأخیرها به محض ظهور رسیدگی می‌کنید. شما فرآیند را زیر سوال نمی‌برید زیرا فرآیند مالک شماست. در مقابل، مدل نظریه کنترل شما را مجبور می‌کند نتایج را بررسی کنید. آیا وزن کم می‌کنید؟ آیا موشک به سوی ماه می‌رود؟

با پیروی از اصل نظریه کنترل شروع از نقطه پایانی، ممکن است متوجه شوید که ماشین علیرغم بهترین تلاش‌های همه، نتایج رضایت‌بخشی تولید نمی‌کند. شما به عنوان یک رهبر، مسئول ماشین هستید.

آخرین تصمیم در بررسی شما مهم‌ترین است. آیا باید پروژه را بازبینی اساسی کنید؟ بازبینی اساسی به معنای به تعویق انداختن تاریخ عرضه به بازار، مثلاً شش ماه یا بیشتر است. باز هم، با کار کردن به عقب از نقطه پایانی، ممکن است متوجه شوید که حتی اگر

بیشتر مشکلات خود را از طریق مدیریت پروژه بهتر حل کنید، به تاریخ عرضه مورد نظر خود نخواهید رسید.

به مافوق خود چه خواهید گفت؟ با گذشت زمان، آموخته‌ام که مدیران ارشد می‌خواهند اخبار بد سریعاً منتقل شود. آنها همچنین می‌خواهند راه‌حل‌ها را بشنوند، نه فقط مشکلات را. اگر از هر دو این دستورالعمل پیروی کنید، صرف نظر از اینکه خبر چقدر بد است، احترام و حمایت همکاران خود را جلب خواهید کرد.

این مطالعه موردی نشان می‌دهد چگونه از سه مرحله‌ای که در بالا برای پرداختن به شکست‌های اجرایی از طریق مدل نظریه کنترل خود ترسیم کردم، استفاده کنید. باید از نقطه پایانی به عقب برنامه‌ریزی کنید. وقتی پروژه شما شبیه یک فاجعه قطار به نظر می‌رسد، روی آنچه اتفاق افتاده و دیگر مرتبط نیست تمرکز نکنید. به جلو نگاه کنید. آماده باشید تا ضررهای خود را کاهش دهید. دکمه تنظیم مجدد را بزنید و بازبینی اساسی کنید. دو نکته اضافی در مورد مدیریت پروژه به طور کلی اعمال می‌شود: تیم‌ها را کوچک نگه دارید و از بازی تلفنی اجتناب کنید. به عبارت دیگر، کاغذبازی‌ها را بسوزانید. این در شرکت‌های بزرگ به آسانی که به نظر می‌رسد نیست. توصیه من این است: (۱) یک تیم مجازی ایجاد کنید که خطوط گزارش دهی سنتی و سیلوهای سازمانی را حذف کند؛ (۲) به این تیم یک هدف مشترک بدهید؛ و (۳) روش چابک را پیاده‌سازی کنید.

برنامه‌ریزی معکوس

برنامه‌ریزی معکوس برای ایجاد انعطاف‌پذیری

برنامه‌ریزی معکوس یک مفهوم بسیار گسترده و قدرتمند است. فراتر از این مثال مدیریت پروژه می‌رود. قبلاً اشاره کردم که فیلسوفان رواقی بسیار در مورد مرگ فکر می‌کردند. شما یک روز خواهید مرد. این نقطه پایانی شماست. کار کردن به عقب از آنجا

شما را مجبور می‌کند به بحث قبلی ما در مورد معنا، M در مدل PERMA، و پیرمردی که روی صندلی نشسته و به زندگی‌اش فکر می‌کند و تصور می‌کند که زمان خوبی را گذرانده است، فکر کنید.

شاید بهترین کاربرد رهبری این مدل، عادت دوم استفان کاوی باشد: "با ذهنیت پایانی شروع کنید." شما استفان کاوی را می‌شناسید، درست است؟

او یکی از مشهورترین متخصصان خودیاری آمریکایی بود. تا سال ۲۰۲۱، کتاب او "هفت عادت مردمان مؤثر" بیش از ۴۰ میلیون نسخه فروخته بود. او در سال ۲۰۱۲ درگذشت، اما هفت عادت او به معادل تجاری ده فرمان کتاب مقدس تبدیل شده است. آنها هنوز در سمینارهای رهبری در سراسر جهان تدریس می‌شوند.

اگر این کتاب را نخوانده‌اید، باید بخوانید - اما بعد از اینکه این کتاب را تمام کردید و به آن در آمازون ۵ ستاره دادید. کاوی هنگام توضیح عادت "با ذهنیت پایانی شروع کنید"، شما را دعوت می‌کند تا به پایان زندگی خود نیز فکر کنید: "اساسی‌ترین کاربرد [این عادت] این است که امروز با تصویر، نقاشی یا الگوی پایان زندگی خود شروع کنید، زیرا شما مرجع یا معیاری را تنظیم می‌کنید که همه چیز دیگر بر اساس آن بررسی می‌شود."

توضیح او در مورد مزیت این نوع تفکر به نظر من بسیار قانع‌کننده بود: "زندگی ما چقدر متفاوت است وقتی واقعاً می‌دانیم چه چیزی برای ما عمیقاً مهم است، و با نگر داشتن آن تصویر در ذهن، هر روز خود را مدیریت می‌کنیم تا کاری را انجام دهیم که واقعاً مهم‌ترین است."

به عبارت دیگر، مه ذهنی را که بیشتر ما در آن قدم می‌زنیم، پاک می‌کند.

و دیدگاهی در مورد مسائل روزمره که با آن روبرو می‌شوید، ارائه می‌دهد. از خود می‌پرسید: آیا این مسئله برای آنچه عمیقاً مهم است، اهمیت دارد؟ پرسیدن این سوال به من در مدیریت استرس کمک کرده است. وقتی کسی چیز منفی به شما می‌گوید، آیا ارزش

تخصیص مقدار زیادی از انرژی ذهنی شما را دارد؟

نکات کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما

وقتی واقعیت از برنامه‌های شما منحرف می‌شود، در نظر بگیرید که آیا ماشین خراب شده است یا خیر. اجازه ندهید فرآیند، خود هدف شود.

سپس، یک قدم به عقب بردارید و به عقب کار کنید:

- بحث را با در نظر گرفتن هدف نهایی چارچوب‌بندی کنید.
- با توجه به واقعیت جدید خود، پرسید که از حالا تا هدف نهایی چه اتفاقاتی باید بیفتد.
- از تاریخ عرضه به عقب و از طریق هر نقطه عطف، گام به گام کار کنید. تشخیص دهید که هر مرحله نامشخص است.
- سپس، و فقط در آن زمان، انتخاب کنید که چگونه به شکست امروز پاسخ دهید.

وقتی اوضاع سخت می‌شود، مردم به شما به عنوان یک رهبر نگاه می‌کنند تا چشم‌انداز بلندمدت روشن‌تری را به سازمان یادآوری کنید. و آنها می‌خواهند شما به آنها بگویید که سازمان چگونه به آنجا خواهد رسید. ممکن است مجبور شوید برنامه را بازبینی کنید. اشکالی ندارد. بازبینی اساسی بسیار بهتر از چسبیدن به برنامه‌ای است که غیرواقعی شده است.

شما می‌توانید این مدل نظریه کنترل را در مورد شکست‌های شخصی خود نیز اعمال کنید. انجام این کار به یک موضوع اصلی روانشناسی رهبری بازمی‌گردد: وقتی به نقطه پایانی نگاه می‌کنید - شاید تا بستر مرگ خود - نسبت به مسائل روزمره واکنش کمتری نشان می‌دهید.

یک چیز دیگر: آیا باید به سوی ماه شلیک کنیم تا بین ستارگان فرود بیاوریم؟ آخرین باری

که بررسی کردم، ماه نزدیک‌تر از ستارگان بود. فقط می‌گویم.

اصل دوازدهم: روی آن بنشینید - صبر استراتژیک را بیاموزید

"هرگز تصمیمی نگیرید تا مجبور شوید."

زندى پاش، نویسنده، آخرین سخنرانی

روزی با یک رهبر تجاری فوق‌العاده صبور و خردمند کار می‌کردم. اگر کسی با یک مشکل "فوری" نزد او می‌آمد، او ارزیابی می‌کرد که آیا بحرانی و حساس به زمان است یا خیر. در صورت لزوم، او راحت می‌توانست اقدام قاطعانه انجام دهد. اما در غیر این صورت، او از گزینه صبر کردن و دیدن چگونگی پیشرفت اوضاع استفاده می‌کرد. بیشتر اوقات، مسائل بدون دخالت او حل می‌شدند.

یکی دیگر از نتایج نظریه کنترل این است که اگر فرصت طولانی برای تصمیم‌گیری دارید، باید گزینه‌های خود را باز نگه دارید. اصل دوازدهم، "روی آن بنشینید - صبر استراتژیک را بیاموزید"، ممکن است بدیهی به نظر برسد، اما در تجارت به طور مداوم نقض می‌شود. این اصل به روانشناسی تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت می‌پردازد. بیشتر سازمان‌ها از حس فوریت کاذب و تمایل به اقدام رنج می‌برند. البته، رهبری اغلب مستلزم تصمیم‌گیری سریع است. با این حال، گاهی اوقات بهترین تصمیم این است که صبر کنید و ببینید چه اتفاقی می‌افتد. من این را "صبر استراتژیک" می‌نامم.

از زمانی که باقی مانده استفاده کنید

آدام گرانت، روانشناس و نویسنده مشهور، در کتاب خود "اصیل‌ها"، از تعلل تمجید می‌کند. او توضیح می‌دهد که "رهبرانی که به طور مؤثر تغییر ایجاد می‌کنند، کسانی هستند که صبورانه منتظر لحظه مناسب می‌مانند." او در مورد عرضه محصولات، به مطالعه‌ای از پیتر گولدر و جرارد تلیس در مورد پیشگامان (کسانی که اولین بار وارد بازار

می‌شوند) و مستقران (پیروانی که منتظر می‌مانند تا پیشگامان بازار ایجاد کنند و با یک محصول بهتر دنبال کنند) اشاره می‌کند. گولدر و تلیس دریافتند که احتمال شکست پیشگامان حدود شش برابر بیشتر از مستقران است.

شما می‌توانید از برنامه‌ریزی پویا - تکنیکی که در نظریه کنترل که قبلاً به آن اشاره کردم استفاده می‌شود - برای مدل‌سازی میزان صبور بودن شما در یک تصمیم چند مرحله‌ای معین استفاده کنید. وقتی روی کاربردهای برنامه‌ریزی پویا در امور مالی کار می‌کردم، به یک مثال فرضی برخوردیم: تصمیم‌گیری در مورد زمان ازدواج.

فرض کنید والدین شما ده سال فرصت می‌دهند تا ازدواج کنید، پس از آن شما را مجبور می‌کنند با کسی که در آن زمان با او قرار می‌گذارید ازدواج کنید. شما همسران بالقوه را در مقیاس ۱ تا ۱۰۰ رتبه‌بندی می‌کنید. میانگین امتیاز نامزدها ۵۰ است و جمعیت به طور مساوی توزیع شده است. برای ساده‌سازی، فرض کنیم شما سالانه با یک نامزد ملاقات می‌کنید.

آماده‌اید؟ شروع کنید!

سال اول، با کسی ملاقات می‌کنید که نسبتاً دوستش دارید. او امتیاز ۶۰ از ۱۰۰ را دارد. باید با آن شخص ازدواج کنید زیرا بالاتر از میانگین است، درست است؟ از طرف دیگر، اگر صبور باشید، می‌توانید تا نه نامزد دیگر را ارزیابی کنید. شاید بتوانید یک ۱۰۰ در آنجا پیدا کنید (همسر زیبای، باهوش، شوخ‌طبع و مهربان من، آن، به وضوح یک ۱۰۰ است). برای حل قانون تصمیم‌گیری بهینه، باید از حدس زدید، نقطه پایانی شروع کنید.

در سال دهم، امتیاز مورد انتظار فردی که ملاقات خواهید کرد ۵۰ خواهد بود. همانطور که اشاره شد، این میانگین جمعیت است. بنابراین، در سال نهم، نباید به کسی کمتر از ۵۰ رضایت دهید. موافقید؟ فرض کنید در سال نهم با یک ۳۹ ملاقات می‌کنید. چرا یک شانس دیگر برای ملاقات با یک ۵۰ امتحان نکنید؟ (فرض می‌کنم شما خیلی از ریسک

بیزار نیستید. این مسئله را ساده می‌کند.)

تصمیم شما در سال هشتم پیچیده‌تر می‌شود زیرا شما دو شانس دیگر برای ملاقات با یک ۵۰ قبل از ضرب الاجل والدین خود دارید. بنابراین، آستانه شما احتمالاً باید کمی بالاتر از ۵۰ باشد. آیا باید در سال هشتم به یک ۵۰ رضایت دهید؟ به عبارت دیگر، آیا یک ۵۰ بهتر است یا بدتر از دو بار دیگر تاس انداختن؟

با استفاده از همین منطق، آستانه کیفیت شما باید با حرکت به عقب از سال هفتم به الان افزایش یابد. هرچه شانس بیشتری داشته باشید، باید سخت‌گیرتر باشید.

حل این مسئله از نظر ریاضی آسان است. راه حل در شکل نشان داده شده است.

راه حل مسئله ازدواج: حداقل امتیاز از سال ۱ تا ۱۰ - شاخص ناامیدی

خط، قانون تصمیم‌گیری شماست. در هر سال به جز سال دهم، فقط در صورتی باید ازدواج کنید که فردی که ملاقات می‌کنید بالاتر از آن خط رتبه داشته باشد. این خط با گذشت زمان کاهش می‌یابد. این فرمول از محاسبات احتمال ساده با فرض اینکه جمعیت به طور مساوی بین ۱ تا ۱۰۰ وزن دهی شده است، به دست آمده است.

وقتی از این مثال برای معرفی برنامه‌ریزی پویا در ارائه‌های مالی کمی استفاده می‌کردم، به این خط به عنوان شاخص ناامیدی اشاره می‌کردم که باعث خنده‌های مؤدبانه می‌شد. با گذشت زمان، باید استانداردهای خود را پایین بیاورید. بسیار شهودی. من اضافه می‌کردم که "هزینه‌های معامله در مدل گنجانده نشده است، اما در اشاره به طلاق، ۵۰ درصد از ثروت شما تخمین زده می‌شود." گاهی اوقات از این یکی خنده‌های واقعی می‌گرفتم. خنده‌دار است، می‌دانم.

بسیاری از تصمیمات چند مرحله‌ای مشابه در زندگی و دنیای تجارت وجود دارد. به عنوان مثال، خرید خانه یا یافتن شغل جدید. در اینجا یک مورد ساده آورده شده است: شما در یک محله جدید قدم می‌زنید و به دنبال یک رستوران می‌گردید. می‌خواهید قبل از

اینکه خیلی گرسنه شوید، مثلاً ظرف یک ساعت، یکی را انتخاب کنید. اگر تازه شروع به جستجو کرده‌اید، یک رستوران واقعاً خوب لازم است تا شما را راضی کند. یک ساعت بعد، احتمالاً به هر رستورانی غیر از Chuck-E-Cheese رضایت خواهید داد (بهتر است گرسنه بمانید تا از آشوب Chuck-E-Cheese رنج ببرید). در تجارت، ممکن است به دنبال خرید یک شرکت ظرف سه سال باشید یا بخواهید یک موقعیت خالی را با واجد شرایطترین نامزد در یک بازه زمانی مشخص پر کنید.

در همه موارد، ما به طور شهودی می‌دانیم که با گذشت زمان، استانداردهای ما باید کاهش یابد. مشکل این نیست. رایج‌ترین اشتباه در قضاوت در مورد تصمیمات چند مرحله‌ای این است که بیشتر ما از زمانی که باقی مانده استفاده نمی‌کنیم. استانداردهای ما خیلی سریع کاهش می‌یابد. ما می‌خواهیم کار را تمام کنیم.

اغلب، مسائل قبل از اینکه مجبور شوید یک تصمیم سخت بگیرید، حل می‌شوند. اگر صبور باشید، مشکلات به مرور زمان خود به خود حل می‌شوند.

یک مزیت سوم برای صبر استراتژیک در مورد روانشناسی تصمیم‌گیری وجود دارد. من هنوز روی آن کار می‌کنم؛ در جلسات با تیم خود، اگر بلافاصله نظر خود را ابراز نکنید، می‌شنوید که دیگران چه فکر می‌کنند. به لطف نظرات بی‌طرفانه آنها، می‌توانید تصمیم عاقلانه‌تری بگیرید. در غیر این صورت، هنگامی که به تیم خود می‌گویید در چه موضعی هستید، مخالفت با شما را برای آنها دشوارتر کرده‌اید.

تلاش کرده‌ام، اما هنوز به سطح بالایی از صبر استراتژیک نرسیده‌ام. همچنان برخی از تصمیمات را خیلی سریع می‌گیرم و اغلب نظر خود را خیلی زود در مذاکرات با کمیته راهبری خود مطرح می‌کنم.

موارد زیادی وجود دارد که رهبران نیاز به تصمیم‌گیری سریع دارند. نکته کلیدی این است که بدانید چه زمانی باید اقدام قاطعانه انجام دهید و چه زمانی نباید. در صورت لزوم،

مدتی را برای ارزیابی هر موقعیتی که نیاز به تصمیم‌گیری پرمخاطره از طریق آن لنز دارد، اختصاص دهید. این کمک می‌کند تا یک دوره خنک‌کننده بین محرک و واکنش شما قرار دهید. از خود بپرسید، آیا باید همین الان این تصمیم را بگیرم؟

مدیریت احساسات

خواهید دید که برای اعمال صبر استراتژیک، باید یاد بگیرید که احساسات خود را مدیریت کنید. دیدیم که برخی از افراد از نظر بیولوژیکی مستعد تجربه احساسات مثبت (P) کمتری نسبت به فرد متوسط هستند. به یاد خواهید آورد که سلیگمن پیشنهاد می‌کند با برخی تکنیک‌ها مانند تمرین روزانه قدردانی، می‌توانید حدود ۱۰ تا ۱۵ درصد در توزیع صعود کنید.

بهترین کاری که می‌توانید در درازمدت انجام دهید این است که بر ERMA - تعامل، روابط، معنا و دستاورد - تمرکز کنید. اگر ذهن شما بر اهداف بلندمدت و معنادار متمرکز باشد، احتمال اینکه اجازه دهید احساسات نیاز شما به عجله در تصمیم‌گیری را هدایت کنند، کمتر است. آنچه واقعاً مهم است را به یاد خواهید آورد و آماده خواهید بود که ناراحتی و استرس صبر کردن را تحمل کنید.

تکنیک‌هایی که برای بهبود انعطاف‌پذیری عاطفی در حاشیه کشف کرده‌ام چیست؟ مدیتیشن کمک می‌کند. به شما می‌آموزد الگوهای فکری خود را مشاهده کنید. گفتن آن آسان‌تر از انجام آن است. این یک تناقض است که هزاران سال است ذهن فلاسفه را به خود مشغول کرده است. چگونه از ذهن خود برای مشاهده... ذهن خود استفاده می‌کنید؟ در اینجا چند ترفند آورده شده است:

- یک مکث کوتاه بین محرک (کسی حرف بدی در مورد شما زد، یا جوراب‌هایتان خیس شد) و واکنش شما (شما کل ارزش خود را زیر سوال می‌برید یا از کوره در می‌روید) قرار دهید.

- از مکث کوتاه برای پرسیدن از خود استفاده کنید، آیا این ارزش یک واکنش قوی را دارد؟

- تشخیص دهید چه زمانی بیش از حد واکنش نشان می‌دهید.

- قبل از اینکه سعی کنید مشکل را حل کنید، بی‌طرفانه به خودتان بگویید: "من دارم زیاده‌روی می‌کنم." فقط مشاهده کنید.

دوستم چارلی زمانی از حملات پانیک رنج می‌برد. یک بار، من و چارلی او را به اسنوبرد سواری بردیم. هر دو ۱۲ ساله بودند. این اولین بار اسنوبرد سواری دوستش بود، منهای چند درس سطحی. بعد از اینکه حدود ده بار در کنار شیب گیر کرد، متوجه شدم که دارد از کوره در می‌رود. اشک‌ها، تند تند نفس کشیدن، حدود یک ثانیه با او فاصله داشت. قبلاً دیده بودم که او حملات پانیک داشته است. سپس، اتفاق قابل توجهی افتاد. او گفت: "من الان خیلی ناامید هستم!"

بلافاصله، ذهنش به سمت دیگری رفت. شروع به حل مسئله کرد. خوشحال بودم که عادت مشاهده الگوهای فکری خود را پیدا کرده بود. گمان می‌کنم یک متخصص سلامت روان او را برای این کار آموزش داده بود. وقتی بالاخره به پایین شیب رسیدیم، لباس‌هایش از برف آب شده خیس شده بود. او خسته، لرزان و نسبتاً دردناک بود. بعد چه کار کرد؟ او اصرار داشت که به بالای کوه برگردد. هدف او یادگیری اسنوبرد سواری بود. هر چیز دیگری نويز بود. این بچه در زندگی پیشرفت زیادی خواهد کرد.

در نهایت، برای پیش پا افتاده‌ترین توصیه کل این کتاب: یک نفس عمیق بکشید. این یک توصیه بیش از حد استفاده شده و کلیشه‌ای است، درست است؟ من هم تا زمانی که کتاب "نفس" جیمز نستور را نخواندم، همین فکر را می‌کردم، که در آن علم ارتباط بین تنفس و عملکردهای بیولوژیکی مانند فشار خون و ضربان قلب را توضیح می‌دهد. نستور توضیح می‌دهد که نحوه تنفس شما بر فعالیت مغز و ذهن شما تأثیر می‌گذارد.

دکتر زیمت اشاره می‌کند که تقریباً تمام ورزشکاران حرفه‌ای از تکنیک‌های تنفس استفاده می‌کنند. این تنها مسیر فیزیکی بین آنچه نمی‌توانیم کنترل کنیم (ضربان قلب، تعریق، فشار خون) و آنچه می‌توانیم کنترل کنیم (ورود هوا) است. مایکل فلیس، پرافتخارترین المپین تمام دوران، با اضطراب و افسردگی دست و پنجه نرم کرده است. او تکنیک‌های تنفس - خارج از استخر - را به عنوان بخشی از یک برنامه سلامت روان که زندگی او را نجات داد، می‌داند. و اگر شما طرفدار بسکتبال هستید، در اینجا یک معما وجود دارد: مایکل جردن، شکیل اونیل و کوبی برایانت چه وجه اشتراکی دارند؟ همه آنها از تکنیک‌های مدیتیشن و تنفس آموخته شده از همان مربی مدیتیشن، جورج مامفورد، استفاده می‌کنند یا می‌کردند. آنها مامفورد را برای بهبود بازی خود تحسین می‌کنند.

ما مفهوم جریان را به تفصیل در این کتاب پوشش داده‌ایم. مامفورد در مصاحبه‌ای با ABC News، تکنیک‌های تنفس را برای ورود به حالت جریان توصیه می‌کند: "اول، من در مورد جنگجو بودن صحبت می‌کنم، مانند یک سامورایی... اما همچنین در مورد 'منطقه'. آنها می‌دانند 'منطقه' چیست، می‌دانند 'در جریان بودن' چیست، بنابراین وقتی من در مورد آن صحبت می‌کنم، آنها سراپا گوش هستند."

اگر مستعد اغراق بودم، می‌گفتم که مدیتیشن و تکنیک‌های تنفس مانند داروهای افزایش دهنده عملکرد هستند، با این تفاوت که قانونی و بدون عوارض جانبی هستند. همچنین شایعه‌ای وجود دارد که تنفس بخش مهمی از زنده ماندن است.

نکات کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما

نظریه کنترل به ما می‌آموزد که از زمان به نفع خود استفاده کنیم تا گزینه‌های خود را باز نگه داریم. من آن را صبر استراتژیک می‌نامم. وقتی مجبور نیستید، در تصمیم‌گیری عجله نکنید. وقتی نیاز به انتخاب بین گزینه‌های رقیب دارید - به عنوان مثال، هنگام استخدام کسی - استانداردهای شما باید تابعی از میزان زمانی باشد که برای تصمیم‌گیری باقی

مانده است. به یاد داشته باشید که بیشتر ما تمایل به اقدام داریم. ما دست کم می‌گیریم که وقتی زمان بیشتری داریم، استانداردهای ما چقدر باید بالا باشد. وقتی تحت فشار برای تصمیم‌گیری غیرفوری قرار می‌گیرید، یاد بگیرید که صبر کنید. گاهی اوقات، مسائل بدون دخالت شما خود به خود حل می‌شوند.

همچنین، وقتی صحبت از تصمیم‌گیری گروهی می‌شود، اجازه دهید تیم شما اول صحبت کند. با بیان نظر خود خیلی زود، بحث‌ها را منحرف نکنید.

در نهایت، برای کمک به صبر استراتژیک و بسیاری از جنبه‌های دیگر زندگی‌تان، شما را تشویق می‌کنم مدیتیشن را بیاموزید، به وضعیت ذهنی خود توجه کنید و تکنیک‌های تنفس را تمرین کنید. به یاد داشته باشید که این ترفندهای ذهنی در صورتی بهترین کارایی را دارند که روزانه آنها را تمرین کنید.

درست خواندید: از شما می‌خواهم وقتی با موقعیت‌های استرس‌زا روبرو می‌شوید، یک نفس عمیق بکشید. توصیه پیشگامانه، می‌دانم!

اصل سیزدهم: جدا کردن سیگنال از نویز - تمرکز بر آنچه مهم است

"سیگنال حقیقت است. نویز چیزی است که ما را از حقیقت منحرف می‌کند."

نیت سیلور، نویسنده و آماردان

مدیران پول به شدت از نیاز به جدا کردن سیگنال از نویز آگاه هستند. برای مثال، ما نمی‌توانیم هر زمان که اخبار اقتصادی بد است، سهام بفروشیم. ما به انضباط نیاز داریم تا تعیین کنیم آیا اطلاعات جدید قبلاً در قیمت‌ها منعکس شده است یا خیر. شاید باید وقتی اخبار بد است سهام بخریم زیرا بازار بیش از حد واکنش نشان داده است. حتی سخت‌تر، ما باید تعیین کنیم کدام یک از میلیون‌ها منبع داده، فید خبری و مقالات تحقیقاتی ممکن است برای تصمیمات سرمایه‌گذاری ما مرتبط باشد.

این اساساً تعریف شغلی یک مدیر پرتفوی است: جدا کردن سیگنال از نویز. و باور کنید،

در دنیای سرمایه‌گذاری، نويز بسيار بيشتراز سيگنال وجود دارد. آيا گفتم مديريت پول سخت است؟

علاوه بر برنامه‌ريزي معكوس و اعمال صبر استراتژيك، نظريه كنترل به ما مي‌آموزد كه سيگنال را از نويز جدا كنيم. به عنوان يك رهبر، كدام مسائل نياز به توجه شما دارد (سيگنال) و كدام يك را بايد ناديدۀ بگيريد (نويز)؟
اين محور اصلي اصل سيزدهم است، "جدا كردن سيگنال از نويز - تمرکز بر آنچه مهم است."

بیش از حد اصلاح نکنید

در اینجا يك نقشه ذهني از سفر ما تا كنون آورده شده است:
اهداف معنادار برنامه اجرا (كار كردن به عقب) نتايج پرنويز حالا چه؟ (شما اینجا هستيد)

هنگام برخورد با نتايج پرنويز در برابر برنامه خود، بايد به چندين سوال پاسخ دهيد:

- هر چند وقت يكبار بايد پيشرفت را اندازه‌گيري كنيد؟
- چگونه بايد پاسخ خود را تنظيم كنيد؟
- چه زماني بايد اقدام اصلاحي انجام دهيد و چه زماني بايد اجازه دهيد اوضاع پيش برود؟

يادتان مي‌آيد كي رانندگي ياد گرفتيد؟ در چند دقيقه اول پشت فرمان، مهم‌ترين چيزي كه يك راننده جديد بايد ياد بگيرد اين است كه بيش از حد اصلاح نكند. اگر خودرو از مسير خارج شد، نمي‌خواهيد فرمان را بيش از حد در جهت مخالف بچرخانيد.

بازگشت به روانشناسي علمي، قبلاً به مقاله‌اي در مورد نظريه كنترل از چارلز اس. كارور، استاد روانشناسي در دانشگاه ميامي، اشاره كردم. در همان مقاله، با عنوان "نظريه كنترل، دستيابي به هدف و روان‌پريشي"، كارور توضيح مي‌دهد كه جدا كردن سيگنال از نويز مملو

از تعصبات روانشناختی است که اندازه‌گیری عملکرد شما نسبت به هدف‌تان را دشوار می‌کند. او چهار مثال می‌زند:

۱. ادراک شما با ادراک دیگران متفاوت است. "شما فکر می‌کنید سوزی به شما جذب شده است، اما برای همه روشن است که اینطور نیست."

۲. ادراک شما از واقعیت جدا شده است. "نشانگر بنزین می‌گوید 'خالی'، و شما خود را یک مایل دورتر از پمپ بنزین تصور می‌کنید که در واقع ۱۰ مایل دورتر است."

۳. شما از سیگنال اشتباه استفاده می‌کنید. "لبخند زدن رئیس به شما هنگام عبور در راهرو لزوماً نظر او در مورد کار شما را نشان نمی‌دهد."

۴. شما وضعیت فعلی را نادیده می‌گیرید. "وقتی فردی که مستعد عصبانیت است متوجه نمی‌شود که عصبانیت نشان می‌دهد."

کارور همچنین خطاهایی در "تنظیم" را شرح می‌دهد. او هشدار می‌دهد که کمال‌گرایی اگر بیش از حد به مسیر اجرای بهینه خود بچسبید، می‌تواند مشکل‌ساز شود. او هشدار می‌دهد که آزادی عمل بیش از حد نیز مشکل‌ساز است - باید تشخیص دهید چه زمانی از مسیر خارج می‌شوید. باز هم: سیگنال در مقابل نویز.

تنظیمات مکرر در مقابل صبر استراتژیک

دکتر زیمت، به عنوان یک روانشناس ورزشی، معتقد است که بهترین راه برای اعمال نظریه کنترل در دستیابی به اهداف ورزشی، اندازه‌گیری‌ها و تنظیمات مکرر است. زیمت می‌گوید که "موفق‌ترین ورزشکاران" عملکرد خود را به طور منظم نسبت به اهدافشان اندازه‌گیری می‌کنند، که به آنها امکان می‌دهد "اصلاحات کوچک، مکرر و سریع در مسیر انجام دهند. این امر مستلزم خودآگاهی است. برای انجام تنظیمات کوچک در طول زمان، انرژی کمتری نسبت به رها کردن اوضاع و انجام یک تنظیم بزرگ لازم است."

اما صبر کنید، ممکن است بگویید، آیا من به شما توصیه‌ای نمی‌کنم که بر خلاف صبر استراتژیکی است که چند صفحه قبل به آن اشاره کردم؟ و هشدار کارور در مورد کمال‌گرایی چطور؟

اولاً، سیگنال‌ها به اشکال مختلف می‌رسند. برخی با فرکانس بالا می‌رسند و باید به سرعت با آنها برخورد شود، در حالی که برخی دیگر به اطلاعات بیشتر و زمان بیشتری برای پردازش نیاز دارند.

ثانیاً، صبر استراتژیک بین تصمیمات فوری و غیرفوری تمایز قائل می‌شود. شما نباید سیگنال‌های فوری کوتاه‌مدت را نادیده بگیرید. در مورد کمال‌گرایی، این یک هشدار منصفانه است، اما با توجه به نکته زیمت، جستجوی بازخورد مداوم و تنظیم در طول مسیر به معنای واکنش بیش از حد نیست. بلکه، مربوط به تنظیمات کوچک برای سیگنال‌های کوچک است.

هیچ یک از این توصیه‌ها در مورد تنظیمات مکرر، نتیجه‌گیری کلیدی را که باید هر چیزی را که سیگنال واقعی نیست نادیده بگیرید، بی‌اعتبار نمی‌کند. شما نمی‌توانید تمام عمر خود را صرف انجام تنظیمات کنید.

در ادامه، من نظریه کنترل را در مدیریت شغلی به کار می‌برم، اما به یاد داشته باشید که همین توصیه برای مدیریت یک سازمان نیز اعمال می‌شود. شغل شما بنگاه کوچک شماست، با درآمد آن (حقوق شما)، هزینه‌ها (آنچه خرج می‌کنید و آنچه برای صعود از نردبان از آن چشم‌پوشی می‌کنید)، ذینفعان (کارفرمای شما، خانواده شما، جامعه شما) و ارزش بازار (آنچه در جای دیگر می‌توانید به دست آورید). کارفرمای فعلی شما یک ذینفع است. آنها مالک شغل شما نیستند - شما هستید! اگر کارآفرین هستید، مطمئنم این ایده به طور طبیعی به ذهن شما می‌رسد.

همچنین، به عنوان یک رهبر، بخش مهمی از کار شما کمک به پیشرفت دیگران در

مشاغلشان است. با صعود شما از نردبان، افراد در سازمان شما به دنبال شما خواهند بود تا به آنها مشاوری شغلی بدهید. من برخی از بهترین توصیه‌هایی را که تا به حال دریافت کرده‌ام به شما خواهم داد و توضیح خواهم داد که چگونه با روانشناسی و نظریه کنترل مرتبط است.

در سال‌های اولیه کارم در امور مالی، من دائماً به نويز واکنش بیش از حد نشان می‌دادم، که به اشکال مختلف ظاهر می‌شد. من از یک نظر منفی از سوی یک مافوق، یک جلسه بد با یک مشتری، یک اشتباه تجاری کوچک، یک روز بد در بازار برای پرتفوی‌هایمان، و بسیاری از این نوع شکست‌های عادی نگران می‌شدم. در بسیاری از موارد، من از تعصبی رنج می‌بردم که کارور آن را "استفاده از سیگنال اشتباه" می‌نامد. و یک عدم تقارن وجود داشت: من از شکست‌های منفی جزئی عرق می‌کردم، اما به نويز در جهت صعودی، مانند بیش از حد هیجان زده شدن از یک روز خوب در بازار، واکنش بیش از حد نشان نمی‌دادم. این شخصیت من و شاید طبیعت انسان است.

من همچنین به مسائل بزرگتر واکنش بیش از حد نشان می‌دادم. فکر کنید: از دست دادن یک قرارداد بزرگ از یک مشتری یا عدم دریافت ترفیع. دو دهه بعد، می‌توانم بگویم بیشتر این مسائل به ظاهر مهم‌تر نیز نويز در اطراف یک مسیر شغلی رو به بالا بودند. تشخیص سیگنال از نويز در زمان واقعی می‌تواند دشوار باشد؛ گذشته نگرانه، همه چیز واضح به نظر می‌رسد.

آسان‌ترین راه برای جدا کردن سیگنال از نويز، داشتن یک دیدگاه بلندمدت است. اندازه‌گیری‌های مکرر عملکرد در برابر اهداف و تنظیمات مفید هستند، اما فقط در صورتی که بتوانید قبل از اتخاذ تصمیمات بزرگ، آنها را در چارچوب روند بلندمدت قرار دهید. در اینجا سه سوال آورده شده است که ممکن است کمک کند:

۱. پنج سال پیش شغل شما کجا بود؟

۲. پنج سال دیگر کجا خواهید بود؟

۳. آیا شکست امروز تغییری در آن مسیر ایجاد می‌کند؟

من در اینجا به اهداف شخصی شما اشاره می‌کنم، اما می‌توانید همین سوالات را برای مدیریت سازمان خود در جهت اهداف بلندمدت نیز اعمال کنید.

اگر این رویکرد را برای شغل خود به طور افراطی در پیش بگیرید، و مانند یک رواقی، مشکلات امروز را در چارچوب عمر و مرگ نهایی خود قرار دهید، نويز را از بین خواهید برد. در نهایت با سیگنال خالص - چیزهایی که واقعاً مهم هستند - روبرو خواهید شد. متشکرم، استفان کاوی. در بیشتر موارد، متوجه خواهید شد که در وضعیت خوبی قرار دارید و روند مثبت است. البته، سیگنال می‌تواند منفی باشد، در این صورت خواهید فهمید که زمان اقدام است، مانند تغییر شغل.

راه دیگر برای جدا کردن سیگنال از نویز، صحبت با یک مربی است. کسی با تجربه و دیدگاه. وقتی احساسات بالا می‌گیرد، برای کسی که درگیر نیست، ارائه یک ارزیابی بالینی از چالش‌های شما آسان‌تر است. این شخص احتمالاً کمتر از تعصبات روانشناختی که کارور به آنها اشاره می‌کند، رنج می‌برد.

با این حال، شما باید با مربی‌ای کار کنید که می‌داند درباره چه چیزی صحبت می‌کند. بهتر از آن، با کسی کار کنید که در سازمان شما قدرت دارد. مربیان و کارآموزان اغلب با نیت خوب شروع می‌کنند اما در ایجاد ارتباط ناکام می‌مانند زیرا مربی بیش از حد دور است یا به اندازه کافی در مورد مسائلی که کارآموز با آن دست و پنجه نرم می‌کند، آگاه نیست. خلاف شهود است، اما متوجه شده‌ام که هرچه برنامه مربیگری رسمی‌تر باشد، احتمال موفقیت آن کمتر است.

بیباید ساده نگه داریم: کسی را پیدا کنید که بتوانید در مورد چالش‌های خود با او صحبت کنید. و فکر نکنید که برای کار با یک مربی بیش از حد ارشد، باهوش یا با تجربه

هستید. شما نیستید. برخی از بهترین مدیران عامل جهان مربیان حرفه‌ای استخدام می‌کنند یا از اعضای هیئت مدیره می‌خواهند که آنها را راهنمایی کنند. علاوه بر این، تمام ورزشکاران برتر جهان از مربی استفاده می‌کنند.

در ده سال اول کارم، خوش شانس بودم که مربی کاملی به نام مارک کریتمن داشتم. چند بار به او اشاره کرده‌ام - او یکی از بنیانگذاران State Street Associates، اتاق فکر تحقیقاتی است که من در آن کار می‌کردم. هر زمان که چالش‌های شغلی خود را با او در میان می‌گذاشتم، او به من یادآوری می‌کرد که نویز را نادیده بگیرم. (و به یاد داشته باشید: تقریباً همیشه نویز است.)

مارک در مؤسسه فناوری ماساچوست (MIT) یک کلاس مهندسی مالی تدریس می‌کند. چند سال پیش، از من خواست تا به دانشجویانش مشاوره شغلی بدهم. چه نوع مشاوره‌ای می‌توانستم به برخی از برترین دانشجویان کشور بدهم؟ با ورود به این برنامه، آنها استعداد تحصیلی قابل توجهی از خود نشان داده بودند. آیا به مشاوره من نیاز داشتند؟ MIT یک موسسه بسیار معتبر است. همه آنها پیشنهادات شغلی متعددی دریافت می‌کردند. بسیاری قبلاً چند سال تجربه در گلدمن ساکس، مورگان استنلی و دیگر غول‌های وال استریت جمع‌آوری کرده بودند.

من بر آنچه در مدرسه یاد نمی‌گرفتند تمرکز کردم. نامه‌ای برای دانشجویان نوشتم که توصیه‌های دنیای واقعی را که در طول سال‌ها از مارک آموخته بودم خلاصه می‌کرد. آن را به پنج قانون موفقیت تقلیل دادم و سه مورد از خودم اضافه کردم.

این قوانین فقط برای دانشجویانی که در شرف ورود به دنیای شرکت‌ها هستند نیستند - آنها می‌توانند در تمام مراحل شغلی شما کمک کنند. وقتی این نامه را در اینترنت شرکت خود منتشر کردم، بازخوردهای مثبتی دریافت کردم. شما به عنوان یک رهبر موفق، می‌توانید از آنها به عنوان الگویی برای مشاوره دادن به دیگران استفاده کنید. همچنین، این

قوانین فراتر از نظریه کنترل هستند. اما به توصیه "تمرکز بر روند" توجه کنید. او آن را نظریه کنترل ننماید، اما مارک یکی از اصول اساسی این مدل را به من آموزش می‌داد. در اینجا نامه آمده است:

دانشجویان عزیز مهندسی مالی MIT،

شما به نصیحت من نیاز ندارید. شما آنچه برای موفقیت در حرفه خود لازم است را دارید. با ورود به این برنامه، هوش و پشتکار برجسته‌ای از خود نشان داده‌اید. بسیاری از شما قبلاً تجربه حرفه‌ای کسب کرده‌اید. کارفرمایان در خانه شما را خواهند زد. در این زمینه، آنچه در ادامه می‌آید را یادآوری در نظر بگیرید. همه ما در حرفه و زندگی خود اشتباه می‌کنیم. اشتباه کردن امری انسانی است.

در ده سال اول کارم در این صنعت، خوش شانس بودم که از نصیحت یک مربی بسیار خردمند بهره‌مند شدم. او به من در حل موقعیت‌های دشوار کمک کرد و مراد را تصمیم‌گیری‌های سخت راهنمایی کرد. مهمتر از آن، او "قواعد موفقیت" غیررسمی برای دنیای شرکت‌ها را به من آموخت. ده سال پس از جدایی حرفه‌ای، ما همچنان دوست هستیم. من همچنان از او یاد می‌گیرم. از بسیاری جهات، او هنوز مربی من است. مربی من استاد شما، مارک کریتزمن است.

در زیر ۵ "قاعده موفقیت" برتر که در طول سال‌ها از مارک آموخته‌ام آورده شده است. من همچنین سه قاعده از خودم اضافه کرده‌ام.

شاید این نصیحت را به ویژه روشنگرانه نیابید، به خصوص اگر قبلاً چند سال تجربه حرفه‌ای کسب کرده باشید. ممکن است با خواندن این قواعد اساسی با خود بگویید: "معلومه!" با این حال، ما اغلب اصول اولیه را فراموش می‌کنیم - اصول راهنمای ساده‌ای که بسیار بیشتر از فراز و نشیب‌های روزمره حرفه‌مان برای موفقیت اهمیت دارند. گمان

می‌کنم به همین دلیل است که کتاب‌های خودیاری بسیار محبوب هستند. همچنین، برخی از قواعد این فهرست ممکن است شما را شگفت زده کنند. آنها تا زمانی که چند سال در این شغل نگذرانده باشید، بدیهی یا شهودی نیستند.

هنگامی که فارغ التحصیل می‌شوید، احتمالاً با یکی از مهم‌ترین دوراهی‌هایی روبرو خواهید شد که از نظر حرفه‌ای با آن مواجه خواهید شد. باید تشخیص دهید که قوانینی که شما را به عنوان یک دانشجو موفق کرده‌اند و قوانین موفقیت در دنیای شرکت‌ها متفاوت هستند. در اینجا، بدون ترتیب خاصی، این موارد آورده شده است:

۵ قاعده برتر موفقیت شرکتی از مارک

۱. به درآمد نزدیک بمانید: در بسیاری از مشاغل در صنعت ما، این قاعده به این معنی است که شما باید همیشه تلاش کنید به مشتریان نزدیک‌تر شوید. مارک می‌گفت: "شما باید در مقابل مشتریان باشید." و این (فقط) مربوط به کسب اعتبار برای کارتان نیست. نزدیک ماندن به مشتریان به معنای یادگیری نیازهای آنها و مرتبط کردن کارتان با موفقیت تجاری شرکتتان است. هرچه به یک جریان درآمد نزدیک‌تر باشید، جایگاه شما در زنجیره ارزش روشن‌تر می‌شود. این قاعده برای افراد برون‌گرا و "افراد با مدرک MBA" طبیعی است، اما برای متخصصان فنی نیز به همان اندازه ضروری است.

برای روشن شدن، بسیاری از مشاغل مشتری‌محور نیستند، به عنوان مثال، نقش‌های ریسک‌پذیر (معاملات، تحلیل اوراق بهادار، مدیریت پرتفوی). اما، در آن موقعیت‌ها نیز، باید بپرسید: "جریان درآمد کجاست و چگونه می‌توانم به آن نزدیک‌تر شوم؟" در آن موارد، باید هدف خود را نزدیک‌تر شدن به تصمیمات سرمایه‌گذاری - و به حداکثر رساندن تأثیر خود بر تولید آلفا - قرار دهید.

۲. سرمایه انسانی خود را بسازید: مشاغل در صنعت ما می‌توانند پرخطر باشند.

هیچ کس امنیت شغلی دائمی ندارد. وقتی اوضاع سخت می‌شود، ممکن است به دلیل عواملی خارج از کنترل شما با شکست‌هایی روبرو شوید. این واقعیت زندگی یکی از دلایلی است که مارک همیشه به من توصیه می‌کرد سرمایه انسانی خود را بسازم. او سرمایه انسانی را به طور گسترده تعریف می‌کند: شبکه ارتباطات صنعتی شما، انتشارات شما در مجلات علمی، شهرت شما در کنفرانس‌ها، مدارک تحصیلی شما و غیره - هر چیزی که شما را از همسالانتان متمایز می‌کند و هیچ کس نمی‌تواند آن را از شما بگیرد.

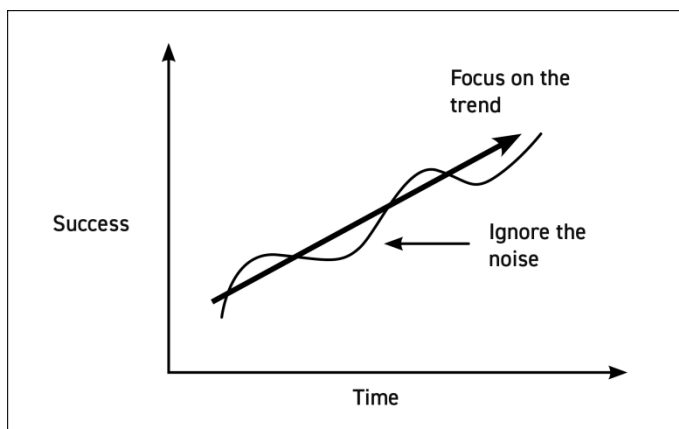
شاید فکر کنید تمرکز بر فعالیت‌های سرمایه‌سازی انسانی خود خواهانه به نظر برسد و ممکن است با اهداف کارفرمای شما در تضاد باشد. اما، تا آنجا که تلاش‌های خود را با شغل خود مرتبط می‌کنید، کارفرمایان می‌خواهند که سرمایه انسانی خود را بسازید. شما در محل کار شادتر، در شغل خود بهتر و پربارتر می‌شوید. همه برنده می‌شوند.

به عنوان مثال، در شرکت من، ما همکاران را تشویق می‌کنیم که در آزمون‌های CFA شرکت کنند. ما هزینه‌های آنها را پرداخت می‌کنیم و کسانی را که در سطوح مختلف قبول می‌شوند، جشن می‌گیریم.

۳. بر روند تمرکز کنید: در حرفه خود فراز و نشیب‌هایی را تجربه خواهید کرد. روزهای بدی خواهید داشت. در مشاغل ریسک‌پذیر، تصمیمات بدی خواهید گرفت یا بدشانسی خواهید آورد. با شکست‌ها، سیاست‌ها، موقعیت‌های استرس‌زا، از دست دادن ضرب‌الاجل‌ها، درگیری‌ها و غیره روبرو خواهید شد. بسیاری از این مسائل فقط نويز هستند! از خود بپرسید: آیا این مسئله توانایی من در دستیابی به اهدافم در طول زمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟ اگر نه، نويز را نادیده بگیرید و به پیشرفت خود از دیدگاه بلندمدت‌تر نگاه کنید. آیا روند مثبت است؟ سال‌ها طول کشید تا این نصیحت را درونی کنم. من هنوز روی

آن کار می‌کنم.

شاید تعجب کنید اگر روند بلندمدت منفی باشد چه باید کرد. حتی در آن موارد، بهتر است از دیدگاه بلندمدت در مورد چگونگی پیشرفت اوضاع برای خودتان شفافیت کسب کنید. به این ترتیب، می‌توانید بر این اساس برنامه‌ریزی کنید - و راه‌هایی برای تغییر روند پیدا کنید.



۴. در کدنویسی بیش از حد خوب نشوید: نصیحت مارک در مورد برنامه‌نویسی کامپیوتر طنزآمیز بود. بسیاری از شما مشاغل موفق و رضایت‌بخشی خواهید داشت که شامل کدنویسی می‌شود. مارک با گفتن "در کدنویسی بیش از حد خوب نشوید" منظور داشت که مشاغل کدنویسی گاهی اوقات به مرور زمان به نقش‌های اجرایی تبدیل می‌شوند. "پاکسازی داده‌ها" می‌تواند تکراری و وقت‌گیر شود. در نهایت، این نصیحت در مورد کدنویسی یا عدم کدنویسی نیست. بلکه در مورد اطمینان از این است که شما در جهت ایجاد، نوآوری، رهبری، فروش یا ریسک‌پذیری پیشرفت می‌کنید... نه فقط اجرا برای اولویت‌های شخص دیگری.

البته، مسیر بسیاری از این فعالیت‌های ارزش افزوده در زمینه‌های فنی شامل کدنویسی

می‌شود. بیشتر شما از دیدگاه فنی ایجاد و نوآوری خواهید کرد و انجام این کار باعث پیشرفت شغلی شما خواهد شد. فقط در گل و لای یک پروژه فنی غول پیکر با کاربردهای تجاری نامشخص گیر نکنید. چنین پروژه‌هایی معمولاً شامل داده‌ها می‌شوند.

۵. دیدگاه خود را تنظیم کنید: شادی = واقعیت - انتظارات. انتظارات شما بر شادی شما تأثیر می‌گذارد. آنها را با دقت مدیریت کنید. انتظاراتی که بیش از حد بالا هستند (که منجر به ناامیدی می‌شوند) تقریباً به اندازه انتظاراتی که بیش از حد پایین هستند (که منجر به بی‌تفاوتی می‌شوند) بد هستند.

هیچ اشکالی در جاه طلبی وجود ندارد. تعیین اهداف بلندپروازانه برای خودتان مهم است. اما گاهی اوقات، کمک می‌کند دیدگاه خود را تنظیم کنیم. استرس و ناامیدی از نحوه واکنش ما به شکست‌ها ناشی می‌شود، نه خود شکست‌ها. انعطاف‌پذیری کلید است. من همه شما را تشویق می‌کنم در مورد فلسفه رواقی مطالعه کنید. هر کتابی از رایان هالیدی شروع خوبی است.

۳ قاعده اضافی برتر سباستین

۱. بر ارتباطات تأکید کنید: به عنوان دانشجو، شما در یک شایسته‌سالاری تقریباً کامل عمل می‌کنید. سخت مطالعه می‌کنید، نمرات خوبی می‌گیرید. به جز پروژه‌های تیمی، زندگی دانشگاهی فردگرایانه است. زندگی شرکتی به دلایل مختلف اینگونه کار نمی‌کند. در زندگی شرکتی، همکاری و کار تیمی ضروری است. در حالی که شاید ۹۰ تا ۹۵ درصد موفقیت شما به عنوان دانشجو ناشی از شایستگی فکری خودتان باشد، در محل کار، به سرعت متوجه خواهید شد که - حتی برای فنی‌ترین نقش‌ها - شاید نیمی از موفقیت شما ناشی از چگونگی برقراری ارتباط خوب شما باشد.

حتی ریسک‌پذیرانی که با شمشیر عملکرد سرمایه‌گذاری زندگی می‌کنند و می‌میرند،

برای ایجاد ایده‌های تجاری باید با همکاران ارتباط برقرار کنند. وقتی شغل جدیدی را شروع می‌کنید، از شما می‌خواهم که گزارش‌های هفتگی برای رئیس، همکاران و ذینفعان خود بنویسید. نیازی نیست خود را تبلیغ کنید. به حقایق پایبند باشید. همچنین، در جلسات و ارائه‌ها به وضوح ارتباط برقرار کنید.

۲. به جزئیات توجه کنید: ریسک در محل کار بالاست. بسیاری از شما به سرعت خواهید آموخت که باید همیشه کار خود را دو بار و سه بار بررسی کنید. همکاران شما به کار شما وابسته هستند. اعتبار شما در خطر است. در امور مالی، اغلب میلیون‌ها، حتی میلیارد‌ها دلار درگیر است. توجه به جزئیات بسیار مهم‌تر از مدرسه است. علاوه بر اثرات فاجعه‌بار اشتباهات، عدم توجه به جزئیات بر نحوه درک دیگران از شما تأثیر می‌گذارد. در طول سال‌ها، من بسیاری از متخصصان بسیار واجد شرایط (دارای مدرک دکتر و غیره) را دیده‌ام که با کار بی‌دقت، حرفه خود را نابود کرده‌اند.

گاهی اوقات، ضرب‌الاجل‌ها نزدیک می‌شوند و انجام چند کار به طور همزمان اجتناب‌ناپذیر است. علاوه بر این، برخی از وظایف اساسی ریسک کمتری دارند و نیازی به کمال ندارند. اما باید به کیفیت نسبت به کمیت فکر کنید. بهتر است چند کار را خیلی خوب انجام دهید و به جزئیات توجه کنید تا اینکه پروژه‌های زیادی را بر عهده بگیرید و در هر یک از آنها کار "فقط خوب" تحویل دهید. کار استثنایی است که پاداش می‌گیرد. در موضوعی مرتبط، شما را تشویق می‌کنم کتاب "کار عمیق" نوشته کال نیوپورت را بخوانید.

۳. مراقب خودتان باشید: به رژیم غذایی، ورزش و خواب خود توجه کنید. یک حرفه یک ماراتن است. خودتان را یک "ورزشکار شرکتی" در نظر بگیرید. رژیم غذایی، عادات ورزشی و خواب شما پایه‌های همه چیز هستند. از تمام توصیه‌هایی که در این نامه آورده‌ام، فکر می‌کنم این مهم‌ترین است. رژیم



غذایی، ورزش و خواب در یک چرخه فضیلت‌مندانه یکدیگر را تقویت می‌کنند. خوب غذا بخورید و انرژی بیشتری برای ورزش خواهید داشت. ورزش کنید و بهتر خواهید خوابید. خوب بخوابید و انضباط شخصی بیشتری در رژیم غذایی خود خواهید داشت زیرا هورمون‌های اشتها شما متعادل خواهند بود. منظورم را متوجه شدید...

نکته کلیدی این است که سلامت خود را در اولویت قرار دهید. منتظر انگیزه نمانید. در عوض، عادت بسازید (کتاب "قدرت عادت" نوشته چارلز داهیگ را بخوانید). بیشتر ما ارزش خواب را دست کم می‌گیریم، اما فوق‌العاده مهم است. بر انرژی، خلق و خو، دفاع در برابر بیماری، توانایی تمرکز و اشتها شما تأثیر می‌گذارد (کتاب "چرا می‌خواهیم" نوشته مت واکر را بخوانید).

با آرزوی موفقیت در حرفه خود،

سباستین مالیبی

اگر یکی از این سه ستون را بردارید، حفظ دو ستون دیگر دشوار می‌شود. اخیراً، ستون چهارمی را نیز کشف کرده‌ام: ذهن آگاهی / مراقبه. این ممکن است برای همه مناسب نباشد، اما من آموخته‌ام که آموزش ذهن برای ایجاد فضایی برای سکون نیز بخش اساسی از برنامه تمرینی یک ورزشکار شرکتی است.

همانطور که وارد دنیای شرکت‌ها می‌شوید، در آستانه تصمیم‌گیری‌های مهم قرار دارید. به عنوان دانشجویان MIT، در جایگاه خوبی قرار دارید. شما را تشویق می‌کنم با هیجان و دیدگاه مثبت به این انتقال نزدیک شوید. آسمان برای همه شما محدودیتی ندارد.

با آرزوی بهترین‌ها برای همه شما،

سباستین پیچ

خطاهای واکنش بیش از حد در مقابل واکنش کم

برای تمرکز بر روند، باید از دو نوع خطا اجتناب کنید. من اینها را خطاهای واکنش بیش از حد و واکنش کم می‌نامم. تا کنون، بر موقعیت‌هایی تأکید کرده‌ام که در آنها به دلیل اشتباه گرفتن نویز به عنوان سیگنال، واکنش بیش از حد نشان می‌دهید. من بیشتر از همه مستعد این خطا هستم. در نامه‌ام، به دانشجویان گفتم که نویز را نادیده بگیرند.

در مقابل، خطای واکنش کم زمانی رخ می‌دهد که شما یک سیگنال را به عنوان نویز نادیده می‌گیرید. خطاهای واکنش کم می‌توانند خطرناک‌تر از خطاهای واکنش بیش از حد باشند. گاهی اوقات، نور چشمک‌زن روی رادار یک بالن هواشناسی نیست؛ بلکه یک موشک در حال نزدیک شدن است.

من این را به سختی در یکی از بدترین هفته‌های شغلی‌ام آموختم.

چند سال پیش که یک تجارت پوشش ریسک ارزی را اداره می‌کردم، معاملات کلان مشتریان را انجام می‌دادیم. هر روز، میلیارد‌ها دلار قرارداد ارز خارجی معامله می‌کردیم. بیشتر دستورات ما برای پوشش ریسک ارزی برای مشتریان بود. برای پوشش ریسک، شما ریسک را از پرتفوی حذف می‌کنید.

تجارت ما از نظر اندازه و پیچیدگی به سرعت در حال گسترش بود. با گذشت زمان، اشتباهات جزئی مرتکب شده بودیم. هیچ چیز جدی. برای مثال، گاهی اوقات، مدیران پرتفوی ما مقدار اشتباهی معامله می‌کردند زیرا به داده‌های نادرست از دفتردار اعتماد می‌کردند. من خیلی نگران نبودم. مدیران پرتفوی ما کوشا - حرفه‌ای‌های واقعی - بودند. و ما سیستم‌هایی برای شناسایی این نوع خطاها داشتیم. گاهی اوقات، رئیس بخش مدیریت ارز ما تماس می‌گرفت و توضیح می‌داد که ما مسئول یک اشتباه کوچک هستیم اما آن را به سرعت متوجه شده‌ایم. هر بار، میزان ضرر کم بود، و برنامه‌ای داشتیم تا مطمئن شویم این اشتباه دیگر تکرار نمی‌شود. وقتی یک خطای عملیاتی را متوجه

می‌شوید، اولین کاری که باید انجام دهید این است که برخی از کنترل‌ها را برای جلوگیری از این نوع خطا در آینده اعمال کنید. راه حل اغلب این است که ورودی‌های خود را در منابع داده جداگانه دوباره بررسی کنید.

با افزایش سرعت این اشتباهات کوچک، من همچنان آنها را به عنوان نویز نادیده می‌گرفتم. همه آنها تا حدودی متفاوت به نظر می‌رسیدند، و رئیس بخش مدیریت ارز ما مطمئن بود که اوضاع امن است. برای روشن شدن، وظیفه دفترداران و مدیران پول است که این نوع ریسک‌ها را بپذیرند. مشتریان تقریباً هرگز در معرض ریسک عملیاتی قرار نمی‌گیرند. هر شرکت مالی یک حساب خطا برای جبران سود و زیان ناشی از اشتباهات عملیاتی دارد.

با این حال، من بی‌تجربه بودم. من یک محقق کمی خوره بودم که از من خواسته شده بود مسئولیت‌هایم را گسترش دهم تا یک تجارت واقعی با ریسک عملیاتی را اداره کنم در حالی که همچنان تیم تحقیقاتی خود را به عنوان یک مربی-بازیکن مدیریت می‌کردم. یک روز، تماسی دریافت کردم که باید انتظارش را می‌کشیدم.

اشتباه آنقدر کوچک نبود. ما مسئول یک ضرر چند میلیون دلاری بودیم. رئیس‌هایم عصبانی بودند. فکر نمی‌کردم اخراج شوم، اما آن هفته خوابم نبرد. رشته اشتباهات کوچک نویز نبود - بلکه از همان ابتدا یک سیگنال بود. من یک خطای واکنش کم مرتکب شده بودم. اگر با دقت به دلیل کوچک بودن برخی از این ضررها نگاه می‌کردم، سیگنال را متوجه می‌شدم. این ضررها کوچک بودند زیرا مربوط به حساب‌های کوچک مشتریان می‌شدند. باید استنباط می‌کردم که ضررهای بزرگ می‌تواند در حساب‌های بزرگ مشتریان رخ دهد. در نگاهی به گذشته ساده به نظر می‌رسد. باید یک قدم به عقب برمی‌داشتم و به ماشین نگاه می‌کردم. در عوض، نظارت بر این ریسک‌ها را بیش از حد تفویض کردم و سوالات درستی نپرسیدم.

یک شرکت مشاوره استخدام کردم تا فرآیندها و سیستم‌های ما را بررسی کند. نتیجه آنها جالب بود. ما یک عملیات مدیریت ارز درجه یک را اداره می‌کردیم. در حالی که برخی از زمینه‌ها وجود داشت که می‌توانستیم در حاشیه بهبود ببخشیم، اشتباه ما (من) این بود که ریسک عملیاتی را به عنوان هزینه انجام تجارت دست کم گرفته بودیم. بنابراین، نزد رئیس‌هایم رفتم و به آنها گفتم که وقتی صحبت از ریسک عملیاتی می‌شود، آنها باید، همانطور که سال‌ها بعد در نامه‌ام به دانشجویان MIT گفتم... انتظارات خود را پایین بیاورند.

مادر تمام خطاهای واکنش کم؟

یک خطای واکنش کم دیگر که تمام جهان مرتکب شد، دست کم گرفتن COVID و واکنش مقامات به آن بود (که برخی آن را واکنش بیش از حد می‌دانند). در اوایل سال ۲۰۲۰، رسانه‌ها بر مقایسه تعداد موارد COVID با آنچه چند سال قبل با SARS رخ داده بود تمرکز کردند. اکنون باور کردنش سخت است، اما در روزهای اولیه همه‌گیری، تقریباً همه گزارش‌های مختلف مربوط به ویروس که از ووهان منتشر می‌شد را نویز تلقی می‌کردند. مادر تمام خطاهای واکنش کم! ارزیابی واکنش و استراتژی ارتباطی مقامات چینی در روزهای اولیه همه‌گیری را به دیگران واگذار می‌کنم، اما در مقطعی، سیگنال‌ها همچنان می‌رسیدند. آنها برای همه قابل مشاهده بودند. اگر صادق باشیم، و اگر تعصب نگاه به گذشته خود را کنترل کنیم، بسیاری از ما واکنش کمی نشان دادیم.

اما استثناهایی وجود داشت، از جمله چند تحلیلگر و مدیر پرتغوی در پلتفرم تحقیقاتی ما. همکارم برگ کوی یکی از آنها بود. برگ یک تحلیلگر سرمایه‌گذاری کمی است. او دارای مدرک لیسانس مهندسی و دکترای اقتصاد است. او نه تنها در روش‌های کمی (فکر کنید: یادگیری ماشین) و اقتصاد بسیار واجد شرایط است، بلکه یک ارتباط‌دهنده با استعداد نیز هست. او مانند من، انگلیسی زبان مادری نیست. با این حال، از زبان دقیق استفاده

می‌کند. وقتی ارائه می‌دهد یا گزارشی می‌نویسد، هر کلمه حساب دارد. شخصیت آرام و کم حرف او در تضاد با سبک ارتباط مستقیم او قرار دارد. او شجاعت بیان دیدگاه‌های جهت‌دار را دارد و در مورد هر چیزی که می‌گوید یا می‌نویسد، قید و شرط نمی‌گذارد (حصارکشی اجباری یک عادت بد بسیاری از تحلیلگران مالی است که معمولاً توسط بخش‌های انطباق تقویت می‌شود). از این رو، او به وضوح در مورد COVID به ما هشدار داد.

تیم سرمایه‌گذاری من جلسات استراتژی هفتگی برگزار می‌کند که در آن محیط اقتصاد کلان را مورد بحث قرار می‌دهیم و در مورد مواضع تاکتیکی خود بحث می‌کنیم. برای پرورش یک شایسته‌سالاری ایده‌ها، ساختار این جلسه را کاملاً مسطح - بدون سلسله مراتب - حفظ کرده‌ام. هر تحلیلی می‌تواند دیدگاه‌های خود را در مورد رویدادهای جاری و بازارهای سرمایه بیان کند. همه برای انتقاد از مواضع موجود در پرتفوی‌های ما دعوت شده‌اند. مدیران پرتفوی بیشتر علاقه‌مند به شنیدن نظرات تحلیلی‌گرانی هستند که با مواضع ما مخالف هستند تا کسانی که موافق هستند. در همین جلسات استراتژی بود که برگ بارها در اوایل سال ۲۰۲۰ در مورد COVID به ما هشدار داد. او بحث‌هایی را در مورد آنچه ما سناریوهای دیوانه‌وار می‌دانستیم، رهبری کرد، مانند "اگر مجبور شویم اقدامات قرنطینه را در ایالات متحده اجرا کنیم، چه اتفاقی می‌افتد؟"

او با برخی از اعضای خانواده‌اش در ووهان در تماس بود، بنابراین می‌دانست این ویروس متفاوت و خطرناک است. قبل از اینکه ویروس به ایالات متحده برسد، در مورد یک بیماری همه‌گیر به ما هشدار داد که "رویدادی به مهمی جنگ جهانی دوم خواهد بود." همه ما فکر می‌کردیم او اغراق می‌کند.

در ۳۰ ژانویه ۲۰۲۰، چند هفته قبل از اینکه اوضاع خراب شود، از من خواسته شد در برنامه Daybreak شبکه بلومبرگ تی‌وی شرکت کنم. ویروس در رسانه‌های مالی شروع به

پوشش داده شدن کرده بود. مقامات ووهان در ۲۳ ژانویه قرنطینه را اعمال کرده بودند. انتظار داشتم مجریان برنامه در مورد آن از من بپرسند، بنابراین با برگ تماس گرفتم تا آخرین دیدگاه‌های او را بپرسم. او گفت: "اوضاع بد است. احتمالاً همه جا هست."

او با داده‌های پشتیبان، نحوه تفکر خود را برای من توضیح داد. این نويز نبود. با این حال، در آن زمان، مانند تقریباً همه، فکر می‌کردم سناریوی اصلی این خواهد بود که ما ویروس را تحت کنترل در خواهیم آورد. شیوع‌های قبلی ویروس مانند SARS، آنفولانزای مرغی، و آنفولانزای خوک به بیماری‌های همه‌گیر تبدیل نشده بودند. علاوه بر این، نمی‌خواستم هشدار دهنده باشم. من در مورد اظهار نظرهای جسورانه در تلویزیون ترسو هستم.

بنابراین، دیدگاه برگ را به عنوان یک ریسک دم توصیف کردم. در دنیای سرمایه‌گذاری، وقتی چیزی را به عنوان ریسک دم توصیف می‌کنید، فکر می‌کنید که جنبه نزولی می‌تواند ویرانگر باشد، اما احتمال وقوع آن کم است. احتمال کم یک انفجار - معادل مالی یک تصادف رانندگی یا سیل.

این کلیپ هنوز در اینترنت موجود است. در اینجا خلاصه‌ای از آنچه گفتم آمده است: ریسک دم رویدادی با احتمال کم است، اما بسیار مهم است. قبل از قرنطینه ۲۳ ژانویه، ۱.۸ میلیون نفر از ووهان خارج شدند. ... ما به زودی به دوره نهفتگی دو هفته‌ای خواهیم رسید. و دو هفته پس از آن، داده‌های بیشتری در مورد سرایت نسل دوم - افرادی که ممکن است در معرض ۱.۸ میلیون نفری که از ووهان خارج شده‌اند قرار گرفته باشند - به دست خواهیم آورد. ... یک ریسک دم وجود دارد زیرا این ویروس متفاوت است و حتی قبل از بروز علائم می‌تواند مسری باشد.

من صرفاً آنچه برگ به من گفته بود را تکرار می‌کردم. اما نظراتم را تعدیل کردم. قید و شرط‌هایی مانند "دلیلی برای هشدار دادن وجود ندارد" و "سناریوی اصلی این است که

تولید ناخالص داخلی چین ضربه می‌خورد، اما یک بهبود ۷ شکل خواهید داشت" را اضافه کردم. گمان می‌کنم دیدگاه برگ را صد در صد قبول نداشتم.

بنابراین، من یک خطای واکنش کم را برای دیدن جهان در تلویزیون مرتکب شدم. ای کاش سیگنال را نادیده نگرفته بودم. COVID چندین سیستم بیمارستانی را در سراسر جهان تحت فشار قرار داد. مقامات با اقدامات قرنطینه شدید و بی‌سابقه واکنش نشان دادند. در محل کار، ای کاش پرتفوی‌های خود را به طور تهاجمی کاهش ریسک داده بودیم. حدود چهار هفته پس از حضور من در تلویزیون، بازارها شروع به سقوط کردند. با این حال، با استفاده از سیگنال دیگری بهبود یافتیم؛ وقتی بازارها سقوط می‌کنند، معمولاً فرصت خرید خوبی برای شجاعانی است که مایل به نادیده گرفتن نویز بدبینانه رسانه‌ها هستند.

واکنش کم می‌تواند بدتر از واکنش بیش از حد باشد

قبل از خلاصه کردن نکات کلیدی در مورد جدا کردن سیگنال از نویز، یک نکته دیگر در مورد خطاهای واکنش کم وجود دارد: شما نمی‌خواهید در مورد حرفه خود مرتکب آن شوید. من در نامه‌ام به دانشجویان MIT به این موضوع اشاره کردم. تشخیص دهید که آیا نیاز به تغییر شغل دارید یا خیر. باید سیگنال‌ها را بخوانید و مخفیانه شروع به جستجوی فرصت دیگری کنید. من شگفت‌زده‌ام از اینکه چقدر از افراد وقتی روند شغلشان منفی است و وقتی سیگنال‌ها آشکار می‌شوند، سعی نمی‌کنند جای دیگری را جستجو کنند.

در اینجا نمونه‌هایی از سیگنال‌های مربوط به شغل آورده شده است که نمی‌خواهید آنها را به عنوان نویز اشتباه بگیرید: وقتی شرکت در مشکل است و هیچ بهبودی در چشم نیست، وقتی بازخوردهای منفی مکرر و جدی دریافت می‌کنید، یا وقتی فرهنگ سمی است. ترکیبی از این سیگنال‌ها نگران‌کننده‌تر است - و در واقع، آنها تمایل دارند با هم رخ دهند.

برخی از افراد علی‌رغم روشن شدن هر سه چراغ قرمز هشدار، در شغل خود می‌مانند.

چرا این کار را می‌کنید؟ شاید شما بیش از حد ریسک‌گریز هستید. شاید برایتان خسته‌کننده است که یک زندگی دوگانه داشته باشید و در حالی که تمام وقت کار می‌کنید، برای شغل دیگری مصاحبه کنید. اما دنیای بزرگی در بیرون وجود دارد، پر از فرصت. مانند قورباغه در آب جوش نباشید. متوجه شوید که دما کی بالا می‌رود قبل از اینکه خیلی دیر شود.

همین توصیه دقیقاً در طرف دیگر سکه، در نقش شما به عنوان مدیر کارمندان، اعمال می‌شود. بسیاری از رهبران هنگام مدیریت کارمندان کم‌کار یا سمی، سیگنال‌ها را به عنوان نویز اشتباه می‌گیرند و برای اخراج آنها خیلی طول می‌کشند. اخراج کسی دشوار و از نظر عاطفی چالش‌برانگیز است. بیشتر ما خیلی طولانی صبر می‌کنیم، که به ضرر روحیه تیم تمام می‌شود. اگر کسی عملکرد خوبی ندارد یا از راه‌های غیراخلاقی میانبر می‌زند، مراقب باشید که سیگنال را به عنوان نویز نادیده نگیرید.

شرکت‌ها همچنین اغلب نقاط عطف در صنایع خود را از دست می‌دهند و به اندازه کافی سریع استراتژی‌های خود را تغییر نمی‌دهند. در اینجا نمونه‌هایی از شرکت‌هایی آورده شده است که رهبران آنها سیگنال‌ها را به عنوان نویز اشتباه گرفتند؛ بلاک باستر در انتقال به استریم، کداک در عکاسی دیجیتال، بلک‌بری در گوشی‌های هوشمند و سیرز در خرده‌فروشی آنلاین.

به عنوان یک قاعده سرانگشتی، خطاهای واکنش کم می‌توانند عواقب بدتری نسبت به خطاهای واکنش بیش از حد داشته باشند. با این حال، مردم تعلل می‌کنند و گاهی اوقات مشکلات را نادیده می‌گیرند زیرا پرداختن به آنها تلاش می‌طلبد. بسیاری از مشکلات اگر فقط صبر کنید (صبر استراتژیک) از بین خواهند رفت. اما نه همه آنها. برخی از مشکلات، مانند علائم سرطان یا دیابت، شروع به بزرگ شدن می‌کنند و تا زمانی که مجبور به توجه به آنها نشوید، به رشد خود ادامه می‌دهند. در آن زمان، ممکن است خیلی دیر شده باشد.



اگر می‌خواهید در یک طرف اشتباه کنید، عمل کردن را به جای صبر کردن انتخاب کنید.

نکات کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما

به عنوان یک رهبر، بیشتر داده‌های موجود در داشبوردهای عملکرد - و همچنین بیشتر بازخوردهای دریافتی روزانه از مصرف‌کنندگان، کارمندان و دیگران - فقط نویز هستند. چگونه سیگنال را از نویز جدا می‌کنید؟

توصیه من مشورت با یک مربی است. کسی را با تجربه و دیدگاه پیدا کنید که در این بازی ذینفع نباشد. از او بخواهید ارزیابی بالینی و بی‌طرفانه‌ای از چالش‌های شما ارائه دهد. همچنین، یاد بگیرید که به جای تغییرات جزئی در اطراف روند، بر خود روند تمرکز کنید. عملکرد خود و عملکرد کسب و کارتان را در افق‌های طولانی‌تر ارزیابی کنید. پیشرفت در سه و پنج سال گذشته چگونه بوده است؟ و آیا انتظار دارید این روند ادامه یابد؟

گاهی اوقات، یک سیگنال شبیه نویز به نظر می‌رسد. گاهی اوقات دیگر، نویز شبیه سیگنال است. تحقیقات در روانشناسی نشان می‌دهد که جدا کردن سیگنال از نویز مملو از تعصبات شناختی است. برای حفظ هوشیاری و تمرکز ذهنی باید تفاوت را تشخیص دهید. شما نمی‌خواهید واکنش بیش از حد یا واکنش کم نشان دهید. با این حال، مراقب واکنش کم در برابر تهدیدات واقعی باشید. وقتی صحبت از روانشناسی رهبری می‌شود، کمی پارانوای سالم می‌تواند مفید باشد.

اما اگر رئیس شما یک روز اخم کرد، شغل خود را ترک نکنید (خطای واکنش بیش از حد).

مطالب کلیدی در مورد اجرا

دو بخش اول این کتاب عبارت بودند از: (۱) برنامه‌ریزی و (۲) اجرا. در مرحله برنامه‌ریزی، ما در مورد اهداف بحث کردیم. چگونه اهداف درست را برای خود و سازمانتان تعیین می‌کنید؟ از شما خواستم به این فکر کنید که چگونه خوشبختی را تعریف می‌کنید و

اهداف بزرگ تعیین می‌کنید. ما مدل‌های روانشناسی مثبت‌گرا را از اهداف شخصی شما به نقش شما به عنوان یک رهبر سازمانی گسترش دادیم.

برای اجرا، ما در مورد نحوه مدیریت استرس بحث کردیم. اگر نتوانید استرس خود را مدیریت کنید، نمی‌توانید به دنبال اهداف بزرگ بروید. همه استرس‌ها بد نیستند، به خصوص اگر تعریف استرس را به مدل روانشناسی علمی برانگیختگی گسترش دهیم. از شما خواستیم که اوج منحنی یرکز-دادسون (Yerkes-Dodson) خود را برای عملکرد مطلوب پیدا کنید، مانند موش‌های رقصنده ژاپنی. باز هم، ما استرس را در سطوح فردی و سازمانی تعریف کردیم. استرس ناکافی منجر به بی‌تفاوتی می‌شود. استرس بیش از حد منجر به اضطراب می‌شود. برخی از کارهای پیچیده برای تمرکز ذهنی عمیق‌تر به استرس کمتری نیاز دارند، در حالی که کارهای ساده‌تر به استرس بیشتری نیاز دارند. تیراندازی با کمان نیاز به آرامش دارد. این یک کار دقیق است که نیازمند سکوت درونی است. وزنه‌برداری قدرتی نیاز به استرس و شدت بالا دارد.

سپس، ما در مورد نظریه کنترل بحث کردیم. این مدل بسیاری از چالش‌های اجرایی را که در مسیر دستیابی به اهداف بزرگ خود با آن روبرو خواهید شد، مورد بررسی قرار می‌دهد:

- چگونه نقاط عطف را برای اندازه‌گیری پیشرفت تعیین می‌کنید؟
- نرخ بهینه پیشرفت به سوی اهدافتان چقدر است؟
- چگونه تصمیم‌گیری چند مرحله‌ای را بهینه می‌کنید؟
- چگونه سیگنال را از نویز جدا می‌کنید؟

شما باید مسیری برای اجرا تعیین کنید. می‌خواهید ۷ کیلوگرم وزن کم کنید؟ فوق‌العاده است. اما برای به حداکثر رساندن شانس موفقیت، با چه سرعتی باید وزن کم کنید؟ سعی نکنید مانند یک بوکسور حرفه‌ای که تلاش می‌کند به وزن قانونی برسد، در یک روز ۷ کیلوگرم وزن کم کنید - این خطرناک است.

به طور مشابه، فرض کنید شما به عنوان یک رهبر می‌خواهید فروش تیم خود را دو برابر کنید. شما باید اهداف دشوار اما دست‌یافتنی تعیین کنید که تیم را درگیر نگه دارد. اگر بیش از حد فشار بیاورید، ممکن است تیم شما دلسرد شود یا شروع به تقلب کند.

یک موضوع کلیدی این کتاب، قدرت انتظارات است. شما باید به خود و سازمانتان ایمان داشته باشید. وقتی صحبت از معنا و دستاورد می‌شود، هر چه هدف بزرگتر باشد، بهتر است. بیاید جهان را تغییر دهیم. اما وقتی صحبت از اجرا می‌شود، باید انتظارات خود و سازمانتان را به طور واقع‌بینانه مدیریت کنید.

مسیر بهینه به سوی اهداف بزرگ، پیشرفت با نرخ است که با انتظارات شما مطابقت داشته باشد یا از آن فراتر رود. تعیین نقاط عطف دست‌یافتنی باعث ناامیدی می‌شود. تعیین سطح بسیار پایین، دستیابی را بسیار آسان و بنابراین بی‌معنی می‌کند. چه کسی اهمیت می‌دهد اگر به چیز آسانی دست پیدا کنید؟ نقاط عطف باید به اندازه‌ای دشوار باشند که چالش برانگیز باشند، اما نه آنقدر دشوار که نتوانید با نرخی رضایت‌بخش پیشرفت کنید.

نقاط عطف را درست تنظیم کنید، و خود و سازمانتان را در حالت "جریان" قرار خواهید داد. شاید او یک الگوی کامل نباشد، اما ایلان ماسک می‌خواهد بشریت وابستگی خود به سوخت‌های فسیلی را از بین ببرد. این یک هدف بزرگ است. با این حال، او می‌داند که قطع مصرف تمام سوخت‌های فسیلی در حال حاضر منجر به فاجعه اقتصادی خواهد شد. بنابراین، او در طول مسیر نقاط عطف فوق‌العاده بلندپروازانه اما دست‌یافتنی تعیین می‌کند. دست‌یافتنی به معنای آسان نیست.

نظریه کنترل همچنین می‌گوید که برنامه‌ها باید به صورت معکوس ساخته شوند. شما از نقطه پایانی شروع می‌کنید و به عقب برمی‌گردید. این یک مفهوم قدرتمند و گسترده است. این امر برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری تاکتیکی را بهبود می‌بخشد. این امر

در مورد مشکلات مهندسی فنی و همچنین استراتژی تجاری کاربرد دارد. حتی در مورد اهداف زندگی نیز صدق می‌کند. رواقیون می‌خواهند به مرگ خود فکر کنید. استیون کاوی گفت: "با پایان در ذهن آغاز کنید." ما چندین بار در این کتاب در مورد این موضوع بحث کرده‌ایم: می‌خواهید در آگهی ترحیم شما چه نوشته شود؟

شروع از نقطه پایانی بهترین راه برای بهینه سازی تصمیمات چند مرحله‌ای است. اگر برای تصمیم‌گیری وقت دارید، عجله نکنید. صبر استراتژیک داشته باشید. فرض کنید در حال استخدام کسی هستید. قبل از اینکه در اوایل فرآیند جستجو به نتیجه برسید، باید سطح بسیار بالایی تعیین کنید. اختیارات را حفظ کنید! در یک محیط کسب و کار که قاطعیت در آن ارزشمند است و همه شما را برای تصمیم‌گیری سریع تحت فشار قرار می‌دهند، قدرت از اعمال صبر استراتژیک ناشی می‌شود.

در حالی که منحنی‌های یرکز-دادسون استرس را بهینه می‌کنند، نظریه کنترل صبر را بهینه می‌کند.

درس دیگر از نظریه کنترل این است که باید یاد بگیرید چالش‌های روزمره را در چارچوب روند بلندمدت به سوی هدف خود قرار دهید. نویز را نادیده بگیرید - شایعات اداری، تاخیرهای کوتاه مدت، اخم رئیس، یک روز بد در بازارها - و چشم خود را به جایزه بدوزید. انرژی ذهنی خود را برای مسائل کوچک هدر ندهید.

با این حال، جدا کردن سیگنال از نویز سخت‌تر از آن چیزی است که به نظر می‌رسد. این مهارتی است که باید آن را توسعه دهید. ذهن آگاهی کمک می‌کند. یک مکث کوچک بین محرک و واکنش خود ایجاد کنید، و بله، یک نفس عمیق بکشید. به نحوه فکر کردن خود فکر کنید. اگر نیاز دارید از یک دوره آرامش استفاده کنید. و یک مربی یا هر کسی را پیدا کنید که بتوانید با او محرمانه صحبت کنید تا دیدگاهی بالینی و بی‌طرفانه به شما ارائه دهد. از افرادی که شما را تحریک می‌کنند دوری کنید.

بار دیگر، رواقیون درست می‌گویند: برداشت شما از بزرگی شکست مهم‌تر از هر چیز دیگری است. درک کنید که بسته به اینکه روز خوبی دارید یا روز بدی، واکنش متفاوتی به یک رویداد یکسان نشان خواهید داد. حتی آنچه در آن روز خورده‌اید بر تفسیر شما تأثیر می‌گذارد! تحقیقات پزشکی پیشرفته یک حلقه بازخورد بین باکتری‌های روده و خلق و خوی شما را نشان می‌دهد.

اکثر شکست‌های روزمره در پروژه‌ها، روابط و بازارهای مالی فقط نويز هستند. اما تصور نکنید که همه سیگنال‌ها از روندهای بلندمدت می‌آیند، در حالی که نويز منحصرأ حوزه انحرافات کوتاه مدت است. نگاه کردن به روند به جدا کردن سیگنال از نويز کمک می‌کند. با این حال، به این سادگی نیست. سیگنال‌های کوتاه مدت نیز وجود دارند. برخی از فرایندها نیاز به تنظیمات جزئی دارند. به طور کلی، چه برای یک ورزشکار و چه برای یک کارمند، مربیگری با بازخورد سریع کارآمدتر است.

همچنین، تنظیمات جزئی در روابط می‌تواند مفید باشد. بازخورد کوچک و محترمانه بین همکاران می‌تواند اعتماد به نفس ایجاد کند و از درگیری‌های طولانی مدت جلوگیری کند. البته، شما نمی‌خواهید مدیریت جزء به جزء داشته باشید. شما باید مسائل جزئی را تحمل کنید در حالی که بر مسائلی تمرکز می‌کنید که ممکن است با گذشت زمان باعث رنجش شوند. اگر می‌خواهید دادن و دریافت بازخورد را آسان‌تر کنید، ترفند دکتر دیوید راک را به خاطر بسپارید: درخواست بازخورد کنید.

بخش سوم: رها کردن قدرت روانشناسی شخصیت

دو بخش اول این کتاب بر تحقیقات پیشگامانه در زمینه روانشناسی مثبت و روانشناسی ورزشی متمرکز بود. در اینجا، ما وارد شاخه بزرگ و محبوب دیگری از روانشناسی می‌شویم: شخصیت.

هنگامی که مدل PERMA روانشناسی مثبت را مورد بحث قرار دادیم، از مطالعه بسیار

طولانی مدت هاروارد آموختیم که روابط مثبت مهم‌ترین عامل برای خوشبختی بلندمدت است. ما روابط شما در خانه، در محل کار و بین شرکت و ذینفعان آن را پوشش دادیم. تعیین اهداف بزرگ متمرکز بر روابط به اندازه تعیین اهداف برای نتایج قابل اندازه‌گیری مستقیم نیست. با این حال، ضروری است. از این رو، ما در مورد بررسی‌های هم‌تایان شرکتی و فرآیند بازخورد، نظرسنجی‌های مشتری و فرهنگ شرکت، از جمله باورهای اصلی، بحث کردیم.

بعد چیست؟

به عنوان یک رهبر، اگر افراد را با خود همراه نکنید، نمی‌توانید اهداف خود را اجرا کنید. شما از مردم می‌خواهید که با شما به بالای تپه حمله کنند. آیا آنها پیروی خواهند کرد؟ شما باید دانش آموز مردم باشید. هر رهبری باید کمی روانشناس باشد و درک کند که مردم چگونه ساخته شده‌اند. بیشتر کار من به عنوان یک رهبر بر روابط متمرکز بوده است؛ الهام بخشیدن و کمک به مردم برای یافتن انگیزه خود، دل‌داری دادن به کسانی که از کار خود ناراحت هستند، و سخت‌ترین بخش کارم، حل تعارضات. من یک روانشناس آموزش دیده نیستم، اما ای کاش بودم. بسیاری از مکالماتی که شما به عنوان یک رهبر دارید، ارائه نوعی درمان است. تعجب آور است که تعداد کمی از رهبران شرکتی سابقه روانشناسی دارند.

چگونه در روابط بهتر می‌شوید؟ همدلی کلید است. شما باید گوش دهید و دیدگاه دیگران را درک کنید، به خصوص اگر با دیدگاه شما متفاوت باشد. درک کنید که چرا مردم آنچه را که فکر می‌کنند، فکر می‌کنند و آنچه را که انجام می‌دهند، انجام می‌دهند. همه رفتارها هدفمند هستند - و اگر رفتار کسی برای شما منطقی نیست، اغلب به این دلیل است که وقت نگذاشته‌اید تا دلایل اساسی آن را بررسی کنید.

ذهن انسان بی‌نهایت شگفت‌انگیز است. در بخش اول این کتاب، بحث کردم که چگونه

تیم رهبری ما از مدل غالب مغز هرمان استفاده کرد، که ترجیحات فکری افراد را توصیف می‌کند. این یک ابزار محبوب است، اما فراگیرترین مدل برای درک نحوه تفکر و رفتار افراد، "پنج عامل بزرگ شخصیت" نامیده می‌شود.

PERMA، منحنی‌های استرس یرکز-دادسون، باورهای اصلی و نظریه کنترل را فراموش کنید. پنج عامل بزرگ، بدون شک، محبوب‌ترین مدل روانشناسی است که من در این کتاب به آن می‌پردازم. شما صدها مقاله علمی در مورد آن خواهید یافت، از جمله مطالعات تجربی قوی (اگر می‌خواهید در یک مهمانی کوکتل اساتید دانشگاه جا بیفتید، فقط بگویید "مطالعه تجربی قوی") و فراتحلیل‌ها، که مطالعاتی بر روی مطالعات هستند. برخلاف برخی از مدل‌های علمی‌تری که پوشش داده‌ایم، تعداد بی‌شماری وبلاگ اینترنتی روانشناسی عامه‌پسند نیز در مورد آن خواهید یافت. این ممکن است محبوب‌ترین مدل در کل حوزه روانشناسی باشد.

"شخصیت" در روانشناسی تعریف گسترده‌ای دارد. انجمن روانشناسی آمریکا شخصیت را اینگونه تعریف می‌کند: "ویژگی‌ها و رفتارهای پایدار که سازگاری منحصر به فرد فرد با زندگی را تشکیل می‌دهند، از جمله صفات اصلی، علایق، انگیزه‌ها، ارزش‌ها، خودپنداره، توانایی‌ها و الگوهای عاطفی."

در اینجا پنج عامل بزرگ آورده شده است:

۱. برون‌گرایی

۲. توافق‌پذیری

۳. روان‌رنجوری

۴. گشودگی

۵. وظیفه‌شناسی

در این بخش، من دیدگاه منحصر به فردی از پنج عامل بزرگ ارائه می‌دهم و آن را در

روانشناسی رهبری به کار می‌برم. هر یک از پنج اصل نهایی ما یک ویژگی شخصیتی را پوشش می‌دهد. من مثال‌هایی از افراد مشهور و شخصیت‌های معروفی ارائه می‌دهم که سطوح بسیار بالا یا پایینی از هر ویژگی را نشان می‌دهند. روانشناسی شخصیت سرگرم‌کننده، جذاب و فوق‌العاده مفید برای رهبری است.

HPOS

قبل از اینکه هر ویژگی را توصیف کنم، اجازه دهید با مثال یکی از همکاران سابقم در شرکتی که در اوایل دوران حرفه‌ای‌ام در آن کار می‌کردم، شروع کنم. این همکار سطح بسیار بالایی و به معنای واقعی کلمه کارتونی از یکی از این ویژگی‌ها داشت. ببینید آیا می‌توانید حدس بزنید کدام ویژگی است. من از این مثال برای معرفی محدودیت‌های مدل پنج عاملی بزرگ و توضیح چگونگی ساخت آن استفاده خواهم کرد، یعنی اینکه چگونه محققان در روانشناسی آکادمیک بر این پنج ویژگی به توافق رسیده‌اند.

مایکل لوئیس در کتاب غیرداستانی مشهور خود در مورد بانکداری سرمایه‌گذاری با عنوان "پوکر دروغگوها"، از یک معامله‌گر وال استریت به عنوان "پیرانای انسانی" یاد می‌کند. او توضیح می‌دهد: "پیرانا مثل یک آدم حرف نمی‌زد. او چیزهایی می‌گفت مثل، 'اگه این لعنتی اوراق قرضه رو تو یه معامله لعنتی بخری، حسابی به فاک رفتی.' ... هیچ بخشی از کلام در امان نبود. دنیای او پر از اشیاء بی‌جان در حال جفت‌گیری و افرادی بود که صورتشان کنده می‌شد."

من اسم همکارم را نمی‌گویم، اما بهترین راهی که می‌توانم شخصیت او را توصیف کنم، "پیرانای انسانی استروئیدی" است. بیایید او را HPOS بنامیم. او مدیر فروش بود. یکی از بهترین داستان‌هایی که در مورد او شنیده‌ام در سالن معاملات ما اتفاق افتاد. یک سالن بزرگ با پلان باز را تصور کنید که ۳۰۰ نفر در آنجا جمع شده‌اند و با چندین مانیتور در ایستگاه‌های خود کار می‌کنند. یک روز، او از چیزی ناراحت بود. بلند شد و سر یکی از

کارمندانش که چند میز آن طرف تر نشسته بود فریاد زد:

"هی! کله فاکي!"

ده نفر - کل تیمش - که دقیقاً نمی دانستند با چه کسی صحبت می کند، از جای خود

بلند شدند: "بله رئیس؟"

HPOS و من به خوبی با هم کار می کردیم زیرا او یک برون گرای افراطی است و من یک درون گرا هستم. زندگی حرفه ای HPOS وقف گذراندن وقت با مردم، ملاقات با افراد جدید، فروش یا معاشرت است. علیرغم فحاشی (که فقط یک ژست است)، او فوق العاده خونگرم است. او عاشق بودن در کنار مردم است. او با مهمانداران هواپیما یا مسافران همسفر صحبت می کند و آنها را می خنداند. به زودی بیشتر در مورد او خواهم گفت.

محدودیت های مربوط به ویژگی های شخصیتی

با مثال HPOS، من در حال کاریکاتور کردن برون گرایی هستم. ویژگی های شخصیتی دو قطبی نیستند؛ آن ها روی یک پیوستار قرار دارند. شما می توانید HPOS و من را روی یک مقیاس قرار دهید:

[تصویری از یک مقیاس پیوسته که در یک طرف آن "درون گرا" و در طرف دیگر آن "برون گرا" نوشته شده و HPOS در سمت راست و من در سمت چپ آن قرار گرفته ام]

همچنین، یک بحث آکادمیک در مورد اینکه آیا ویژگی ها می توانند موقعیت محور باشند یا خیر وجود دارد. به نظر من، این یک امر بدیهی است که شخصیت ثابت نیست - موقعیت های زیادی وجود دارد که من به یک برون گرا تبدیل می شوم، و همه آن ها شامل نوشیدن نوشیدنی نمی شوند. این بحث فرد-موقعیت به کتاب "شخصیت و ارزیابی" نوشته ی روانشناس آکادمیک والتر میشل در سال ۱۹۶۸ برمی گردد. میشل استدلال کرد که ویژگی های شخصیتی کمتر از آنچه اکثر روانشناسان تصور می کردند، رفتار افراد را هدایت می کنند.

نظر شما چیست؟ آیا شخصیت شما با موقعیت اجتماعی تغییر می‌کند؟ آیا شما مثلاً در محل کار و خانه فرد متفاوتی هستید؟ بحث بین "موقعیت‌گرایان" و روانشناسان ویژگی‌محور تا به امروز ادامه دارد. نکته اصلی این است که مدل پنج عاملی بزرگ مفید است و توسط تحقیقات جدی پشتیبانی می‌شود، اما این ویژگی‌ها نه دو قطبی هستند و نه ثابت. ویژگی‌های شخصیتی شما بسته به موقعیت تغییر می‌کنند.

از دانشنامه بین‌المللی علوم اجتماعی: "برآمده از دو یا سه دهه بحث، اکثر نظریه‌های [شخصیت] "تعاملی" هستند زیرا این واقعیت را تصدیق می‌کنند که رفتار ناشی از تعامل بین شخصیت و نیروهای موقعیتی است."

من به شما توصیه می‌کنم مراقب باشید که در استفاده از پنج عامل بزرگ زیاده‌روی نکنید. مانند طالع‌بینی، وسوسه‌انگیز است که انواع رفتارها را با این ویژگی‌ها توضیح دهید، حتی زمانی که عوامل دیگری در کار هستند. نظری مانند "خب، معلوم است که او این کار را می‌کند، او یک برون‌گرا است!" می‌تواند شبیه این به نظر برسد: "خب، معلوم است که او این کار را می‌کند، او یک کماندار است!"

ویژگی‌ها چگونه تعریف می‌شوند؟

برخلاف طالع‌بینی، مطالعات تجربی قوی (دوباره این اصطلاح) پشت پنج عامل بزرگ وجود دارد. لوئیس آر. گلدبرگ، استاد بازنشسته دانشگاه اورگان، اصطلاح "پنج عامل بزرگ" را ابداع کرد. او تاریخچه این مدل را در مقاله‌ای در سال ۱۹۹۳ با عنوان "ساختار ویژگی‌های شخصیتی فنوتیپی" بررسی کرد. ("فنوتیپ" اصطلاحی است که در زیست‌شناسی/ژنتیک برای نشان دادن صفات قابل مشاهده یک فرد استفاده می‌شود.) او در همان خط اول مقاله خود، همانطور که روشنفکران هنگام بحث با یکدیگر دوست دارند انجام دهند، یک استدلال ضعیف مطرح می‌کند. در مورد انتقاد میشل مبنی بر اینکه ویژگی‌های شخصیتی بخش زیادی از رفتار افراد را توضیح نمی‌دهند، او با این جمله شروع می‌کند: "روزی

روزگاری، ما شخصیتی نداشتیم (میشل، ۱۹۶۸).

این یک اغراق در مورد نتیجه‌گیری کتاب میشل است، اما آیا این یک راه درخشان برای شروع یک مقاله نیست؟

برای تعریف ویژگی‌های شخصیتی، محققان از تحلیل عاملی یا "خوشه‌ای" کلمات موجود در نظرسنجی‌ها، فرهنگ‌های مترادف، نظرات هم‌تایان و موارد دیگر استفاده کرده‌اند. هدف یافتن این است که کدام توصیفگر شخصیتی بیشتر با دیگری مرتبط است. به عنوان مثال، در اینجا چند جفت کلمه وجود دارد که هنگام توصیف شخصیت کسی معمولاً با هم می‌آیند:

- معاشرتی و مشتاق
- آرام و مطمئن
- مضطرب و دمدمی مزاج
- تودار و متفکر

در مقابل، جفت‌های "تودار و معاشرتی" یا "مضطرب و آرام" به ندرت یک فرد را توصیف می‌کنند. گلدبرگ توضیح می‌دهد که این نوع تحلیل به مقاله‌ای در سال ۱۹۳۴ توسط لوئیس لئون تورستون با عنوان "بردارهای ذهن" برمی‌گردد. تورستون پیشگام تحلیل عاملی در روانشناسی و به طور جالب توجه، در اندازه‌گیری هوش بود. او از ۱۳۰۰ ارزیاب خواست تا صفاتی را که به بهترین وجه کسی را که می‌شناختند توصیف می‌کند، علامت بزنند. سپس، او اندازه‌گیری کرد که چند بار از صفات یکسان با هم استفاده می‌شود. هنگامی که یک ارزیاب کسی را "آرام" توصیف می‌کرد، آیا معمولاً "مطمئن" را نیز به عنوان توصیفگر انتخاب می‌کرد؟ تورستون دریافت که پنج عامل برای ایجاد گروه‌بندی‌ها یا خوشه‌های منظم کافی است و نتیجه گرفت که "توصیف علمی شخصیت ممکن است آنقدرها هم که گاهی تصور می‌شود، پیچیده نباشد."

تحلیل عاملی امکان مواجهات مثبت و منفی به نام "بارگذاری" را فراهم می‌کند. در امور مالی، تولیدکنندگان نفت بارگذاری مثبتی بر عامل نفت دارند. این شرکت‌ها با افزایش قیمت نفت پول بیشتری به دست می‌آورند. در مقابل، خطوط هوایی بارگذاری منفی دارند زیرا با افزایش هزینه‌های سوخت به دلیل افزایش قیمت نفت، ضرر می‌کنند. هر دو بخش به قیمت نفت حساس هستند، اما در جهت‌های مخالف. اگر می‌خواهید در سبد سهام خود مواجهه بیشتری با قیمت نفت داشته باشید، باید تولیدکنندگان نفت را بخرید و خطوط هوایی را بفروشید (که معمولاً با افزایش قیمت نفت عملکرد بدی دارند). همین رویکرد در روانشناسی نیز وجود دارد. توصیفگر "معاشرتی" به طور مثبت بر عامل برون‌گرایی بارگذاری می‌شود، در حالی که "تودار" به طور منفی بارگذاری می‌شود. با این پیشینه، بیا بید به اصول پردازیم. ما با خواندن فضا و به دست آوردن بهترین عملکرد از همه افراد تیمتان شروع می‌کنیم.

اصل ۱۴: فضا را بخوانید - از درون‌گراها کمک بگیرید

"جنون کار گروهی دائمی را متوقف کنید."

—سوزان کین، نویسنده کتاب "سکوت:

قدرت درون‌گراها در دنیایی که نمی‌تواند از حرف زدن دست بردارد" آشناترین ویژگی از پنج عامل بزرگ شخصیت، برون‌گرایی است. اکثر مردم دیدگاهی در مورد اینکه درون‌گرا هستند یا برون‌گرا دارند.

اولین باری که پیرانای انسانی استروئیدی را ملاقات کردم، در ابتدای کارم بودم. زبان انگلیسی من متوسط بود، که باعث می‌شد در موقعیت‌های اجتماعی احساس خودآگاهی کنم. روزهایم را به نوشتن کد و انجام "مطالعات تجربی قوی" می‌گذراندم، سعی می‌کردم راه‌های جدیدی برای کسب درآمد در بازار سهام (و مدیریت ریسک) با استفاده از مدل‌های ریاضی پیدا کنم. من بودم و هنوز هم از بسیاری جهات، یک آدم خجالتی و درس‌خوان

هستم.

به نظر می‌رسید مدل‌های من خوب کار می‌کنند، بنابراین رئیس‌م از من خواست تا با برخی از مشتریان نهادی ما ملاقات کنم تا میزان علاقه آنها را بسنجم. او گفت: "من نیاز دارم که برای ارائه تحقیقات خود به چند مشتری به تگزاس پرواز کنی. از یکی از دستیارانمان می‌خواهم که سفر را برایت رزرو کند. پس از رسیدن، HPOS تو را به دفاتر مشتریان مختلف خواهد برد. هشدار می‌دهم، برنامه فشرده‌ای خواهی داشت."

پرسیدم: "HPOS کیست؟"

جوابش کوتاه بود: "فروشنده."

برنامه سفر من نشان می‌داد که باید ساعت ۱ بعد از ظهر در محل هرتز نزدیک فرودگاه با HPOS ملاقات کنم. پس از فرود در تگزاس، آدرس هرتز را که در برنامه سفرم بود به راننده تاکسی دادم.

سپس اوضاع عجیب شد.

آدرس مربوط به یک دفتر متروکه هرتز بود. حدود ۲۰ دقیقه از فرودگاه فاصله داشت، خیلی دورتر از آنچه انتظار می‌رود یک دفتر اجاره اتومبیل فرودگاهی باشد. پول راننده تاکسی را پرداخت کردم و او بلافاصله رفت. تعجب کردم که چرا HPOS می‌خواست آنجا با من ملاقات کند. اینجا بودم، وسط ناکجاآباد، در اولین سفر کاری‌ام، کت و شلوار ارزانم را پوشیده و یک کیف سنگین پر از ارائه‌های پاورپوینت در دست داشتم. اغراق نمی‌کنم؛ هیچ‌کس اطراف نبود، هیچ ساختمان دیگری. فقط دفتر فرسوده هرتز. سکوت مطلق.

حداقل ۴۵ دقیقه منتظر بودم که تلفنم زنگ خورد.

"سباستین؟"

HPOS بود. کسی شماره تلفن همراه من را به او داده بود.

او فریاد زد: "کدوم گوری هستی؟!"

جواب دادم: "من در دفتر هرتز هستم."

می‌توانید مکالمه‌ای را که در پی آمد تصور کنید. هر دوی ما به سرعت متوجه شدیم که من در هرتز اشتباهی بودم. HPOS از عصبانیت منفجر شده بود. فردی که برنامه سفر را تنظیم کرده بود مقصر بود، اما HPOS اهمیتی نمی‌داد. من در زندگی‌ام چنین نسبت بالایی از کلمات رکیک به کلمات روزمره نشنیده بودم - حتی بیشتر از پیرانای انسانی مایکل لوئیس. پیام‌های اصلی HPOS (بدون فحاشی) اینها بودند: تو یک احمق؛ مگر قرار نیست تو یکی از آن نابغه‌های تیم تحقیقاتی باشی؛ ما برای اولین ملاقاتمان خیلی خیلی دیر کرده‌ایم؛ و همانجا بمان، من هر چه سریعتر بتوانم خودم را به تو می‌رسانم.

اما نکته جالب اینجاست: این آغاز یکی از پربارترین روابط حرفه‌ای تمام دوران کاری من بود. جلسات آن روز به خوبی پیش رفت. علیرغم انگلیسی نه چندان خوبم، مهارت‌های فنی و ارتباطی خود را نشان دادم. و مشتریان HPOS را دوست داشتند و به او اعتماد داشتند (او در حضور آنها فحش نمی‌داد). در چند سال بعد، HPOS مرا زیر پر و بال خود گرفت و ما با هم یک تجارت موفق را بنا کردیم.

اشاره کردم که دوست ندارم در مهمانی‌های کوکتل در کنفرانس‌ها شرکت کنم. به عنوان یک درون‌گرا، اگر مرا به یک مهمانی شام دعوت کنید تا با افراد ملاقات کنم، ممکن است در نهایت از آن لذت ببرم، اما انرژی زیادی از من خواهد گرفت. و اگر در هواپیما با من صحبت کنید، می‌توانید ثانیه‌ها را قبل از اینکه هدفون‌های بوزم را بگذارم بشمارید. منظورم بی‌ادبی نیست. فقط این است که در حالی که برون‌گراهایی مانند HPOS انرژی بیشتری از معاشرت می‌گیرند، برای من کمی خسته‌کننده است. من ترجیح می‌دهم به جای یک دایره اجتماعی دائماً در حال چرخش یا گسترش، فقط چند دوست بسیار خوب داشته باشم. من بیش از ۳۵ سال است که با دوست دوران دبیرستانم فیل دوست هستم.

ما از زمان دانشگاه در یک شهر زندگی نکرده‌ایم. اما هنوز به طور منظم با هم صحبت و پیامک می‌زنیم و در پروژه‌های سرمایه‌گذاری خصوصی با هم کار می‌کنیم. سی و پنج سال دوستی ناگسستنی با فیل برای من ارزشمندتر از صد دوست جدید است.

با HPOS، نمایش سگ و پونی ما به طور کامل با مشتریان کار می‌کرد. او در جنبه‌های فروش و اجتماعی رابطه عالی بود، و من بینش‌های سرمایه‌گذاری ارائه می‌دادم. او در مورد فوتبال و اینکه چرا چیزیک فکتوری بهترین زنجیره رستوران در تمام دوران است صحبت می‌کرد، و من در مورد "مطالعات تجربی قوی" صحبت می‌کردم. این ترکیب در سراسر صنعت مالی استفاده می‌شود: یک فروشنده برون‌گرا با یک تحلیلگر کمی درون‌گرا کار می‌کند. یکی از همکاران قدیمی من، یک فروشنده، معمولاً تیم تحلیلگران تحقیقاتی من را "خرخوان‌های دنباله‌رو" می‌نامید.

من قصد کلیشه‌سازی ندارم: همه فروشندگان برون‌گرا نیستند و همه تحلیلگران درون‌گرا نیستند. با این حال، مشاغل خاصی بر ویژگی‌های شخصیتی خاصی از پنج عامل بزرگ تکیه می‌کنند. دلیلی وجود دارد که HPOS به سمت فروش گرایش پیدا کرد و من به سمت تحلیل رفتم. این نقش‌ها با جنبه‌های اساسی شخصیت ما مطابقت دارند.

اصل ۱۴، "فضا را بخوانید - از درون‌گراها کمک بگیرید"، در مورد به دست آوردن بهترین عملکرد از همه افراد است، از برون‌گراترین تا درون‌گراترین آنها.

مقیاس برون‌گرایی

در اینجا توصیف‌کننده‌های مرتبط با هر طرف مقیاس برون‌گرایی آورده شده است. برای تفریح، نام افراد مشهور را در هر طرف اضافه کرده‌ام. ببینید آیا با طبقه‌بندی من موافقید یا خیر.

[تصویری از یک مقیاس افقی با برچسب "درون‌گرا" در سمت چپ و "برون‌گرا" در سمت راست. زیر "درون‌گرا" نام‌های "آلبرت اینشتین"، "بیل گیتس" و "الینور روزولت" نوشته شده است.]

است. زیر "برون‌گرا" نام‌های "اپرا وینفری"، "بیل کلینتون" و "جیم کری" نوشته شده است. قواعد مهم رهبری برای یادگیری از این ویژگی وجود دارد. سوزان کین در کتاب خود در سال ۲۰۱۳ با عنوان "سکوت: قدرت درون‌گراها در دنیایی که نمی‌تواند از حرف زدن دست بردارد"، استدلال می‌کند که ما درون‌گراها را دست کم می‌گیریم. او در سخنرانی تد مرتبط با این کتاب، "قدرت درون‌گراها"، که بیش از ۳۰ میلیون بار دیده شده است، توضیح می‌دهد که درون‌گراها به طور معمول برای موقعیت‌های رهبری نادیده گرفته می‌شوند، با این حال آنها رهبران خوبی هستند زیرا در توانمندسازی دیگران بهتر از برون‌گراها عمل می‌کنند. او همچنین اصرار دارد که ما باید تیم‌هایی متشکل از برون‌گراها و درون‌گراها (تنوع) بسازیم و رهبران باید از درون‌گراها بخواهند که مشارکت کنند (شمول). او این اظهار نظر تحریک‌آمیز را مطرح می‌کند: "هیچ ارتباطی بین بهترین سخنران بودن و داشتن بهترین ایده‌ها وجود ندارد."

او توصیه می‌کند که افراد روی ایده‌های خود کار کنند، سپس آنها را در یک محیط گروهی به خوبی مدیریت شده مورد بحث قرار دهند. یکی از درخواست‌های او برای اقدام این است: "جنون کار گروهی دائمی را متوقف کنید."

من موافقم. جلسات خیلی زیاد است! او توصیه می‌کند که همه زمان بیشتری را برای خلوت و کار عمیق پیدا کنند.

با این حال، من سخنران خوبی هستم (علیرغم درون‌گرا بودن)، بنابراین برایم سخت است که ادعای عدم ارتباط او را بپذیرم. با در نظر گرفتن سایر عوامل یکسان، افرادی که می‌دانند در مورد چه چیزی صحبت می‌کنند، معمولاً با اعتماد به نفس بیشتری صحبت می‌کنند.

به تجربه من، مهم‌ترین قانون سرانگشتی مربوط به برون‌گرایی که به شما به عنوان یک رهبر کمک می‌کند، این است که از درون‌گراها کمک بگیرید. نشانه‌های غیرکلامی آنها را

بخوانید تا بدانید چه زمانی چیزی برای گفتن دارند. من جلسات زیادی را رهبری کرده‌ام که در آن برون‌گراها بر مکالمه تسلط داشته‌اند. در کمیته راهبری من، اغلب هنگام برخورد با یک موضوع پیچیده در بحث‌هایمان گیر می‌کنیم. ما شروع به حرف زدن بدون توجه به صحبت‌های یکدیگر می‌کنیم و نمی‌توانیم گزینه‌ها را برای یافتن یک راه حل خوب محدود کنیم. برای پیشرفت، من اغلب از یکی از اعضای کمیته راهبری که در طول بحث ساکت مانده است، نظر می‌خواهم. معمولاً - اما نه همیشه - یکی از اعضایی است که ترجیح می‌دهد عقب بنشیند، تماشا کند و فکر کند. یکی از درون‌گراها.

دلایل زیادی وجود دارد که ممکن است کسی در یک جلسه مشارکت نکند، فراتر از درون‌گرا بودن. بباید با میشل موافق باشیم که شخصیت همه چیز را توضیح نمی‌دهد. و همانطور که به زودی بحث خواهیم کرد، ویژگی‌های شخصیتی دیگری نیز وجود دارند. در دام توضیح بیش از حد رفتارهای افراد در مقیاس برون‌گرایی نیفتید.

عدم آگاهی از موضوع مورد بحث یک مثال است. برون‌گراها ممکن است وقتی از موضوع مورد بحث آگاه نیستند یا در آن دخالت ندارند، ساکت بمانند. درون‌گراها نیز می‌توانند بر مکالمات تسلط داشته باشند. همانطور که گفتم، کلیشه‌سازی نکنید. برون‌گراها مستعد فکر کردن با صدای بلند هستند، اما همه آنها افراد خودشیفته و آزاردهنده‌ای نیستند که دوست دارند صدای خودشان را بشنوند. درون‌گراها همه افراد فوق‌العاده خوبی نیستند که اگر فقط برون‌گراها ساکت می‌شدند، کمک بسیار زیادی به جامعه می‌کردند (با پوزش از سوزان کین).

همچنین، اجازه ندهید روانشناسی شخصیت به یک پیشگویی خودکامبخش برای رفتارهای شما تبدیل شود. اگر خودتان را به عنوان یک برون‌گرا طبقه‌بندی می‌کنید، اجازه ندهید که این امر تمام رفتارهای روزمره شما را هدایت یا توجیه کند.

همه اعضای کمیته من به دانش و مهارت‌های خود اطمینان دارند. همه آنها متخصصان

با عملکرد بالا، جاه طلب و با تجربه هستند. و آنها می‌خواهند مشارکت کنند. آنها اهمیت می‌دهند. بنابراین، وقتی از کسی که ساکت است نظر می‌خواهم، معمولاً او را در موقعیت ناراحت کننده‌ای قرار نمی‌دهم. با این وجود، باید مراقب باشید؛ هدف این نیست که کسی را مجبور به صحبت کنید وقتی ترجیح می‌دهد این کار را نکند. شما سعی می‌کنید به افراد فرصتی برای مشارکت بدهید، نه اینکه سعی کنید آنها را در موقعیت سختی قرار دهید (مگر اینکه، فرض کنید، آنها توجه نمی‌کنند و شما می‌خواهید آنها را ذهنی به جلسه برگردانید، اما این موضوع دیگری است).

در عوض، شما می‌خواهید جریان مکالمه‌ای را که در حال دور زدن است بشکنید. شما می‌خواهید تفکر جدیدی را روی میز بیاورید. برای انجام این کار، اغلب باید یکی از برون‌گراها را قطع کنید. اگر مکالمه‌ای پرتنش یا هیجان‌انگیز است و نمی‌خواهید بی‌ادب باشید، این کار آسانی نیست. قطع کردن سخن دیگران یک هنر است. در اینجا یک روش سه مرحله‌ای وجود دارد که من آن را مفید یافته‌ام:

۱. برای قطع کردن سخن عذرخواهی کنید.

۲. نکات شخص را خلاصه کنید.

۳. تغییر جهت دهید.

من همیشه این کار را به خوبی انجام نمی‌دهم زیرا خودم بیش از حد در بحث‌ها درگیر می‌شوم، اما وقتی آداب معاشرت را رعایت می‌کنم و از این روش استفاده می‌کنم، جواب می‌دهد.

با خلاصه کردن، شما به شخص نشان می‌دهید که گوش می‌دادید، و اغلب، به او کمک می‌کنید تا منظور خود را برساند.

"خب، سوزان، نکات عالی بود. بابت قطع کردن صحبت عذر می‌خواهم، اما فقط ده دقیقه دیگر از این جلسه باقی مانده است. منظور شما این است که ..."

بقیه اعضای تیم قدردان خواهند بود که شما بحث را پیش برده‌اید، و شخصی که صحبتش را قطع کرده‌اید باید احساس کند که شنیده شده است و با آن مشکلی نداشته باشد.

سپس تغییر جهت می‌آید. می‌توانید توپ را به شخص دیگری، معمولاً یک درون‌گرا که تمام مدت ساکت بوده است، بیندازید: "جان، نظر شما چیست؟" این یک سوال ساده و باز است. در کمیته راهبری من، این قدرتمندترین سوالی است که می‌توانم بپرسم. در تقریباً همه موارد، فرد ساکت موضوع پیچیده را به هسته اصلی خود ساده می‌کند و بینش‌های مفیدی ارائه می‌دهد.

مطالب کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما

افراد درون‌گرا و برون‌گرا را در تیم خود بشناسید. به طور عمدی از درون‌گراها نظر بخواهید. برای انجام این کار، ممکن است مجبور شوید صحبت برون‌گراها را قطع کنید. این سه مرحله را دنبال کنید: برای قطع کردن عذرخواهی کنید، نکته شخص را خلاصه کنید و تغییر جهت دهید. شما باید مشارکت کسانی را که تودار هستند جلب کنید بدون اینکه احساس کنند در معرض توجه ناخواسته قرار گرفته‌اند. دادن فرصت به همه برای درخشش، جلسه شما را سازنده‌تر می‌کند و همه را از نظر ذهنی هوشیار نگه می‌دارد.

در تجارت، گوش دادن یک ابرقدرت است. در چهار کلمه، مهم‌ترین درسی که در مورد رهبری در چند سال اخیر آموخته‌ام این است: کمتر صحبت کنید، بیشتر گوش کنید. شاید "قدرت درون‌گراها"ی سوزان کین به توانایی برتر درون‌گراها در پیروی از این توصیه خلاصه شود. درون‌گراها اغلب رهبران بزرگی می‌شوند زیرا راحت هستند که به دیگران اجازه صحبت کردن بدهند در حالی که آنها گوش می‌دهند و پردازش می‌کنند، سپس به خوبی و مختصر خلاصه می‌کنند. من مدام این کار را فراموش می‌کنم، اگرچه در حال پیشرفت هستم. آن را روی یک یادداشت چسبناک زرد در لبه صفحه کامپیوترم نوشته‌ام: "کمتر

صحبت کن، بیشتر گوش کن."

و به یاد داشته باشید، کلیشه سازی نکنید. ویژگی های شخصیتی ظریف هستند. اگر تا به حال یک پیرانای انسانی ملاقات کردید، نگران نباشید. بیشتر آنها گاز نمی گیرند.

اصل ۱۵: کسب و کارتان را مانند یک دموکراسی اداره نکنید - گاهی اوقات ناسازگار باشید.

"یک رهبر واقعی جوینده اجماع نیست، بلکه شکل دهنده اجماع است."

—مارتین لوتر کینگ جونیور

گرگ هیرش، فرد سهل انگار خانواده، در مورد مشکل انگشت پایش می گوید: "آنها فکر می کنند قارچ است. یک قارچ خوش خیم؟"

تام وامبسگاز در جواب می گوید: "عنوان عالی برای خاطرات!"

آیا کسی را می شناسید که کار کردن با او سخت باشد؟ کسی که از درگیری لذت می برد؟ یک آدم عوضی خودمحور؟ این شخص در توافق پذیری، دومین ویژگی از پنج عامل بزرگ، نمره پایینی کسب می کند. اگر سریال Succession را دیده اید، که این دیالوگ را از آن گرفته ام، به لوگان روی، پدرسالار خانواده فکر کنید. او قلدر تمام قلدرهاست. او اهمیتی نمی دهد که احساسات دیگران را جریحه دار کند.

اگر این سریال را ندیده اید، توصیه می کنم چند کلیپ یوتیوب آن را تماشا کنید. اگر با فحاشی مشکلی ندارید، این سریال بی رحمانه ترین، زیرکانه ترین، خنده دارترین و هوشمندانه ترین دیالوگ هایی را دارد که تا به حال در هیچ سریالی ندیده ام. خانواده روی از ناسازگارترین افرادی تشکیل شده اند که می توانید تصور کنید.

صحنه بعدی زمانی اتفاق می افتد که خانواده بی ادب و کم توافق روی سعی می کنند خانواده پیرس را متقاعد کنند که شرکت رسانه ای خود را به آنها بفروشند. این دو خانواده در یک مهمانی کوکتل هستند. قرار است روی ها بهترین رفتار خود را نشان دهند. اما آنها

حتی نمی‌توانند توافق‌پذیری را جعل کنند.

مارک پیرس، که به نظر می‌رسد حدود ۴۰ سال دارد، با تواضع در مورد تحصیلاتش در رشته مطالعات آفریقایی لاف می‌زند: "خب، دکترای دوم خیلی سخت‌تر است. بله، پنج سال یک آزمون سخت مطلق است."

شیوه روی در جواب می‌گوید: "اوه، مطمئنم. اما فقط فکر کنید، وقتی تمام شود، دیگر نیازی نیست ۱۲ ثانیه‌ای را که برای جستجوی چیزی در ویکی‌پدیا لازم است تلف کنید." اصل ۱۵، "کسب و کارتان را مانند یک دموکراسی اداره نکنید - گاهی اوقات ناسازگار باشید"، برخلاف خرد متعارف است که توافق‌پذیری همیشه یک ویژگی مثبت است.

مقیاس توافق‌پذیری

در اینجا توصیف‌کننده‌های مرتبط با هر دو طرف مقیاس توافق‌پذیری آورده شده است، و باز هم، برخی تشخیص‌های غیرعلمی افراد مشهور - که ممکن است با برخی از آنها مخالف باشید، اما اشکالی ندارد زیرا من موافق هستم و کاملاً پذیرای نظر شما هستم. [تصویری از یک مقیاس افقی با برچسب "ناخوشایند" در سمت چپ و "خوشایند" در سمت راست. زیر "ناخوشایند" نام‌های "لوگان روی"، "استیو جابز" و "مارگارت تاچر" نوشته شده است. زیر "خوشایند" نام‌های "دالایی لاما"، "آبراهام لینکلن" و "جنیفر آنیستون" نوشته شده است.]

توافق‌پذیری تمایل به همراهی و کنار آمدن است - نه اینکه همیشه بخواهید حرف خودتان پیش برود. خوشایند بودن به معنای انعطاف‌پذیری ذهنی، سازگاری و پذیرش دیدگاه شخص دیگر است.

متوجه تفاوتی با مقیاس برون‌گرایی شدید؟ در مقیاس برون‌گرایی، هر دو طرف مزایایی دارند. در اینجا، یک طرف خوب و یک طرف بد، تقریباً بدخواهانه وجود دارد. با این حال، اینقدر سیاه و سفید نیست. شما نمی‌خواهید یک فرد سهل‌انگار باشید. اگر بیش از حد

موافق باشید، برخی افراد از شما سوء استفاده می‌کنند. کمی ناسازگاری مزایایی دارد. در شرکت ما، افراد خوب استخدام می‌کنیم. توافق‌پذیری بسیار پایین، یعنی یک آدم عوضی خودشیفته بودن، با فرهنگ ما سازگار نیست. می‌توانید قانون سرانگشتی استخدام ما را اینگونه خلاصه کنید: "ما آدم‌های عوضی را استخدام نمی‌کنیم." اما من سازمان‌هایی را دیده‌ام که عوضی بودن در آنها هنجار است، و می‌دانید چیست؟ برخی از آنها بسیار موفق هستند. اما این سازمان‌ها جوایز "بهترین مکان برای کار" را نمی‌برند.

برخلاف روی‌ها در Succession، کسانی که در توافق‌پذیری نمره بالایی کسب می‌کنند، از درگیری بیزارند. آنها احتمالاً همدل‌تر، انعطاف‌پذیرتر و نوع‌دوست‌تر هستند. اشاره کردم که در فرآیند بررسی هم‌تایان، از همه می‌خواهم که به توانایی همکاری یکدیگر امتیاز دهند. این یک سوال کلی است و کامل نیست. من نمی‌خواهم اندازه‌گیری کنم که چه کسی محبوب‌تر است. من می‌خواهم اندازه‌گیری کنم که چه کسی (علاوه بر دستیابی به اهداف شخصی خود) بیشترین مشارکت معنادار را در تیم دارد. محبوبیت و مشارکت‌های تیمی با هم مرتبط هستند، اما نه کاملاً. یک نفر می‌تواند با مخالفت با اجماع، مشارکت قابل توجهی داشته باشد. یا، همانطور که در بخش اول این کتاب بحث کردیم، ممکن است کسی صرفاً به این دلیل که با همه موافق است، نمرات همکاری خوبی کسب کند، که مولد نیست، به خصوص اگر در یک موقعیت رهبری باشد.

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های رهبری، راحت بودن با ناراحت کردن افراد است. با انجام این کار، شما همیشه موافق نیستید. اما شما افراد را به رشد سوق می‌دهید، به خصوص اگر بازخوردی محترمانه به آنها بدهید که نشان دهد برایشان ارزش قائل هستید.

سوال دیگری در بررسی‌های هم‌تایان ما، توافق‌پذیری را بهتر از سوال همکاری اندازه‌گیری می‌کند. آن آشکارکننده‌تر است. و پراکندگی وسیع‌تری از نمرات ایجاد می‌کند. من از افراد می‌خواهم که یکدیگر را بر اساس موارد زیر ارزیابی کنند: این شخص پذیرای دیدگاه‌های

مختلف است و به آنها پاسخ می‌دهد.

این سوال تعریف توافق‌پذیری را به عنوان "پذیرش دیدگاه شخص دیگر" تکرار می‌کند. همچنین اندازه‌گیری می‌کند که آیا شما پذیرای این ایده هستید که ممکن است اشتباه کنید یا خیر. پذیرش دیدگاه‌هایی که با آنها موافق هستید آسان است. چالش زمانی است که مخالف هستید.

آیا خود را خودآگاه می‌دانید؟

همبستگی بین خودارزیابی شما و نمرات همتایان از این سوال، خودآگاهی شما را نشان می‌دهد. تحقیقات اوایل دهه ۱۹۶۰ نشان می‌دهد که اکثر مردم فکر می‌کنند حس شوخ طبعی بالاتر از حد متوسط دارند. به طور مشابه، در یک مطالعه، ۹۴٪ از اساتید دانشگاه توانایی تدریس خود را بالاتر از حد متوسط ارزیابی کردند. افراد تمایل دارند خود را مثبت ببینند، و این از نظر سلامت روان چیز بدی نیست. یک رشته تحقیقاتی در روانشناسی اجتماعی در مورد این موضوع وجود دارد که "برتری توهمی" نامیده می‌شود.

به همین ترتیب، همه فکر می‌کنند خوشایند هستند. به عبارت دیگر، بسیاری از مردم با بازخوردی مبنی بر اینکه ناخوشایند هستند مخالفند، که کمی متناقض است. در سوال "پذیرش و پاسخگویی به دیدگاه‌های مختلف" چه نمره‌ای کسب می‌کنید؟ من می‌دانم چه زمانی ناخوشایند هستم، و اغلب بعداً از آن پشیمان می‌شوم، اما به طور کلی، خودم را خوشایند می‌دانم. من همچنین مهارت‌های نویسندگی، مهارت‌های سرمایه‌گذاری، حس شوخ طبعی، مهارت‌های رانندگی و البته، قطعاً خودآگاهی بالاتر از حد متوسط و فروتنی برتری دارم...

ارزیابی دقیق‌تر از توافق‌پذیری شما ممکن است از دیدگاه دیگرانی که شما را به خوبی می‌شناسند، حاصل شود. اگر از بررسی همتایان استفاده نمی‌کنید، از اطرافیان‌تان بازخورد صادقانه بخواهید. به یاد داشته باشید، دیوید راک، متخصص نورولیدرشیپ، می‌گوید برای

کاهش استرس برای هر دو طرف، هم دهنده و هم گیرنده، باید بازخورد بخواهید. با این حال، همانطور که اشاره کردم، باید در مورد تمام داده‌های بررسی همتایان احتیاط کنید زیرا آنها به همان اندازه که عملکرد ارزیابی شونده را نشان می‌دهند، تعصبات ارزیاب را نیز آشکار می‌کنند. تخمین زده شده است که بررسی همتایان تنها حدود ۲۰ تا ۲۵ درصد از پراکندگی واقعی عملکرد بین افراد را اندازه‌گیری می‌کند. ممکن است کسی به یک همکار نمره پایینی بدهد زیرا آن همکار با او مخالف است. اما مسئله موافقت نیست، مسئله پذیرش است. همانطور که استفان کاوی می‌گوید، گوش دادن برای فهمیدن به جای پاسخ دادن. یکی از نقل قول‌های مورد علاقه من از کاوی این است: "ابتدا در پی فهمیدن باشید، سپس در پی فهمیده شدن."

اهمیت گاهی اوقات ناخوشایند بودن

آنچه در کتاب کاوی نخواهید یافت، این ایده است که گاهی اوقات لازم است ناخوشایند باشید. به عنوان یک رهبر، شما نمی‌توانید همیشه با همه موافق باشید. آیا بهتر است رهبران خوشایند باشند؟ این می‌تواند بستگی به شرایط داشته باشد. به عنوان مثال، شما یک رهبر خوشایند در یک درگیری نظامی نمی‌خواهید. رهبر باید مسئول و قاطع باشد، و شما آن را زیر سوال نمی‌برید. اما هیچ کس همیشه در مورد همه چیز درست نمی‌گوید. و فساد می‌تواند با آن سطح از قدرت همراه باشد. من هرگز در ارتش نبوده‌ام، اما مطمئنم که در عمل، رهبران از سربازان ورودی می‌گیرند... تا یک حد.

در تجارت، توافق‌پذیری نیز معایبی دارد. رهبران موفق می‌توانند بسته به شرایط - و این شامل توافق‌پذیری نیز می‌شود - از بهترین ویژگی‌های هر دو قطب هر یک از پنج عامل بزرگ بهره ببرند. اگر تمام کاری که انجام می‌دهید ایجاد اجماع و تلاش برای خوشحال کردن همه باشد، شما رهبر نیستید. شما نمی‌توانید همه را خوشحال کنید! شما باید بین

اولویت‌های متضاد و توصیه‌های متضاد تصمیم بگیرید. گاهی اوقات، تصمیمات شما برای تجارت بهینه خواهد بود، اما برندگان و بازندگان ایجاد می‌کند. ممکن است مجبور شوید افرادی را اخراج کنید.

در شغل خود به عنوان یک رهبر، باید این ایده را که توافق‌پذیری محدودیت‌هایی دارد با نیاز به حفظ حمایت تیمم متعادل کنم. در اکثر شرکت‌ها، رهبران می‌توانند در بین کارمندان خود نامحسوب باشند اما برای مدت طولانی زنده بمانند. تا زمانی که تیم نتایج خوبی ارائه دهد و رهبر در مدیریت بالادستی خوب باشد، به نظر نمی‌رسد کسی در راس اهمیت دهد یا حتی متوجه شود که رهبر برای زیردستان خود یک ظالم است. رهبران بسیار زیادی وجود دارند که در مدیریت زیردستان اقتضاح هستند (ناخوشایند با کارمندان خود) اما در مدیریت بالادستان فوق‌العاده هستند (خوشایند با رئیس خود). من در مقطعی از دوران حرفه‌ای‌ام برای یکی از آنها کار کرده‌ام. خوشایند نبود. (مصاحبه‌های خروج می‌توانند نشان دهند که آیا این اتفاق می‌افتد یا خیر، و یک بخش منابع انسانی خوب می‌داند که با داده‌ها چه کار کند).

توافق‌پذیری و تغییرات رهبری

در شرکت من، مرگبارترین چیز برای هر رهبر ارشد از دست دادن حمایت تیمش است. رئیس من از طریق یک فرآیند بررسی رسمی، عملکرد تیمم را در مورد من ارزیابی می‌کند. من همین کار را با رهبرانی که به من گزارش می‌دهند انجام می‌دهم. ما رهبری بد را برای مدت طولانی تحمل نمی‌کنیم. این فرهنگ می‌تواند برای رهبران ارشدی که از خارج استخدام می‌کنیم گیج‌کننده باشد. بسیاری می‌خواهند در چند ماه اول خود سروصدا به پا کنند و دستاوردهای اولیه داشته باشند. برای انجام این کار، آنها باید تخم مرغ بشکنند، یعنی با روش‌های فعلی انجام کارها مخالف باشند. به هر حال، ما رهبران را از بیرون برای ایجاد تغییر استخدام می‌کنیم.

اما رهبران جدیدی که تخم مرغ‌های زیادی می‌شکنند شکست می‌خورند. وقتی با کسی برای یک موقعیت رهبری مصاحبه می‌کنم و آنها می‌پرسند که چگونه موفقیت آنها را در سال اول ارزیابی خواهیم کرد، به آنها می‌گویم که این کار را نخواهیم کرد. این یک اغراق است که من برای بیان منظورم از آن استفاده می‌کنم؛ مهمترین کار آنها در سال اول دستیابی به برخی شاخص‌های کلیدی عملکرد نخواهد بود. بلکه ایجاد روابط سازنده با همکاران، تیم‌هایشان و مدیریت ارشد خواهد بود. R در PERMA را به خاطر بسپارید!

مایکل دی. واتکینز، استاد رهبری و تغییر سازمانی، در کتاب عالی خود در مورد مدیریت تغییر شغل، ۹۰ روز اول، استدلال می‌کند که رهبران ارشدی که شغل جدیدی را می‌پذیرند، در ۹۰ روز اول خود شکست می‌خورند یا موفق می‌شوند. و به هر حال، حدود ۵۰ درصد از تغییرات رهبری با شکست مواجه می‌شوند و رهبر جدید استعفا می‌دهد یا اخراج می‌شود. بدون فشار!

دو باری که شرکت‌هایم را تغییر دادم، پر استرس‌ترین و طاقت‌فرساترین دوره‌های شغلی من بود. واتکینز از یک قیاس قدرتمند استفاده می‌کند: "پیوستن به یک شرکت جدید مانند پیوند عضو است - و شما عضو جدید هستید. اگر در سازگاری با وضعیت جدید با دقت عمل نکنید، ممکن است توسط سیستم ایمنی سازمانی مورد حمله قرار گرفته و رد شوید."

نقطه ضعف بالقوه یک فرهنگ خوشایند این است که برخی از رهبران احساس می‌کنند باید همیشه اجماع ایجاد کنند و همه را خوشحال کنند. یک رویکرد مبتنی بر اجماع می‌تواند به جلسات بیش از حد نیاز داشته باشد و تصمیم‌گیری را کند کند. البته، جلسات شرکتی مانند فرزندان هستند؛ جلسات دیگران اتلاف وقت است، در حالی که جلساتی که شما شروع می‌کنید همیشه عالی هستند.

در نقش خود، باید توافق‌پذیری را با شجاعت برای اتخاذ تصمیمات نامحبوب اما ضروری

متعادل کنم. من با این بده بستان دست و پنجه نرم می‌کنم. آیا من خیلی نرم هستم؟ یا خیلی مستبد هستم؟ مهمترین خطر توافق‌پذیری این است که اجازه می‌دهید درگیری‌ها تشدید شوند زیرا نمی‌خواهید هیچ یک از طرفین را ناراحت کنید. بار دیگر، به نظریه کنترل برمی‌گردیم؛ رهبران باید سیگنال را از نویز جدا کنند تا انتخاب کنند چه زمانی ناخوشایند باشند.

به عنوان یک موضع پیش‌فرض، توافق‌پذیری یک ویژگی مطلوب در یک رهبر است. وقتی شک دارید، خوشایند باشید. بیشتر شبیه کیانو ریوز، دالایی لاما، آقای راجرز باشید و کمتر شبیه چارلی شین، جافری باراتیون (قطعاً نمی‌خواهید شبیه جافری باشید) و لوگان روی. با صحبت از جافری باراتیون، منفورترین شخصیت سریال محبوب بازی تاج و تخت، ناسازگاری ذاتی او باعث شد که او به عنوان پادشاه ناکارآمد باشد. پدربزرگ باهوش - و در عین حال به همان اندازه شرور - او، تایوین لنیستر، در دیالوگ زیر به اصل مطلب می‌پردازد.

جافری به یکی از اعضای شورای خود می‌گوید: "من پادشاه هستم! و تو را مجازات خواهم کرد!"

پدربزرگ خردمندش پاسخ می‌دهد: "هر مردی که مجبور باشد بگوید 'من پادشاه هستم' پادشاه واقعی نیست."

آیا تا به حال در یک اختلاف نظر در محل کار، خودتان را در حال گفتن "من رئیس هستم" (یا چیزی معادل آن) یافته‌اید؟ حدس می‌زنم وقتی این کار را کردید، قبلاً بحث را باخته بودید. والدین می‌دانند که وقتی با یک کودک بحث می‌کنید، بهتر است دلیل خود را توضیح دهید تا به حالت کلاسیک برگردید: "چرا؟ چون من گفتم. و من پدر/مادر تو هستم."

اعتراف می‌کنم که گاهی اوقات، یادآوری اقتدار رسمی شما لازم است، اما به ندرت.

نکته مهم این است که کسی که همیشه ناخوشایند است، مانند جافری، در نهایت نفوذ کمتری نسبت به کسی دارد که به ندرت ناخوشایند است اما می‌تواند گهگاه دندان نشان دهد. هر رهبری باید بتواند به سمت مخالف توافق‌پذیری متمایل شود.

افرادی که دائماً فحش می‌دهند، مانند همکار سابقم HPOS، اثر آن را کم می‌کنند. در مقابل، اگر کسی که تقریباً هرگز فحش نمی‌دهد ناگهان یک فحش رکیک بدهد، می‌دانید که او جدی است. من هیچ کس را تشویق نمی‌کنم که در محل کار فحش دهد زیرا می‌تواند به عنوان نوعی خشونت تلقی شود. من تقریباً هرگز نمی‌شنوم کسی در شرکت من فحش بدهد (یادتان هست، ما افراد خوبی هستیم؟). با این حال، رهبرانی را می‌شناسم که عمداً انتخاب می‌کردند دقیقاً چه زمانی یک فحش نادر را برای حداکثر تأثیر به کار ببرند.

من معتقدم برای اینکه یک رهبر مؤثر باشید، باید حدود ۱۰ درصد مواقع ناخوشایند باشید. از این ۱۰ درصد با فکر و تعمد استفاده کنید. شخصاً، گاهی اوقات من بیش از حد خوشایند هستم و گاهی اوقات بیش از حد ناخوشایند. دوست دارم تعادل را بهبود بخشم و نبردهایم را بهتر انتخاب کنم.

بعداً، همبستگی بین ویژگی‌های پنج عامل بزرگ و اثربخشی رهبری را نشان خواهم داد. به نظر شما همبستگی بین توافق‌پذیری و موفقیت رهبری چیست؟ و آیا برون‌گرا بودن به موفقیت رهبری کمک می‌کند یا به آن آسیب می‌رساند؟ در مورد سایر ویژگی‌ها چطور؟ منتظر باشید.

مطالب کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما

توافق‌پذیری یک ویژگی شخصیتی مطلوب است. این یک تنظیم پیش‌فرض خوب برای رهبران است. کنار آمدن با دیگران به همکاری کمک می‌کند. با این حال، معایب بالقوه‌ای نیز دارد.

رهبرانی که بیش از حد موافق هستند، هنگام اتخاذ تصمیمات سخت مؤثر نیستند. آنها

به عنوان افراد سهل انگار دیده می‌شوند و مردم از آنها سوء استفاده خواهند کرد. ناسازگاری حساب شده مزایایی دارد. گاهی اوقات، برای اینکه یک رهبر مؤثر باشید، باید ناسازگار باشید. چند وقت یکبار؟ من می‌گویم حدود ۱۰ درصد مواقع. یاد بگیرید نبردهای خود را انتخاب کنید.

همچنین، شما باید یاد بگیرید که افراد موافق، مخالف و همه افراد میانی را مدیریت کنید تا پرخاشگری و رقابت را به نفع سازمان خود هدایت کنید. مخالفت اغلب برای کشف بهترین ایده‌ها ضروری است. شما باید با ناسازگاری راحت باشید و بر خلاف روی‌ها در Succession، یاد بگیرید که چگونه آن را به یک نیروی مثبت برای به دست آوردن بهترین عملکرد از تیم تبدیل کنید.

به کسی نگوئید که باید عنوان خاطراتش را قارچ خوش خیم بگذارد یا تنها دلیل گرفتن مدرک دکترا صرفه جویی در ۱۲ ثانیه برای جستجوی همان دانش در ویکی‌پدیا است.

اصل ۱۶: یاد بگیرید که نگرانی را دوست داشته باشید - از جنبه مثبت روان رنجوری بهره ببرید.

"هر چیز بزرگی در جهان از روان رنجورها ناشی می‌شود."

—مارسل پروست، نویسنده

وقتی به روان رنجوری، گرایش به اضطراب و بی‌ثباتی عاطفی فکر می‌کنید، وودی آلن یک کاریکاتور سلبریتی خوب است. در اینجا نقل قولی از او در مورد اینکه چرا در تمام عمرش لاغر مانده است آورده شده است: "ببینید، من هرگز یک گرم هم اضافه وزن پیدا نمی‌کنم، چون، می‌دانید، اضطراب من مانند ایروبیک عمل می‌کند."

او شوخی می‌کند، اما ممکن است به نکته‌ای رسیده باشد. مغز حدود ۲ درصد از جرم بدن ما را اشغال می‌کند، اما ۲۰ درصد از انرژی ما را مصرف می‌کند. شطرنج بازان می‌توانند تا ۶۰۰۰ کالری در روز در حین بازی در یک تورنمنت بسوزانند. و ارتباط قوی بین اضطراب و

اشتها وجود دارد. این ارتباط می‌تواند در هر دو جهت باشد، از کاهش اشتها تا پرخوری. اکثر مردم نمی‌دانند که یک حلقه بازخورد مستقیم و دایره‌ای بین روده و مغزشان وجود دارد. آنچه می‌خورید بر خلق و خوی شما تأثیر می‌گذارد، و خلق و خوی شما بر باکتری‌های روده و هضم شما تأثیر می‌گذارد. منحرف می‌شوم، اما متاسفانه جامعه پزشکی بر داروها برای مشکلات معده، اشتها و سلامت روان به عنوان اولین خط دفاعی به جای رژیم غذایی تأکید می‌کند.

در اینجا یک نقل قول هستی‌گرایانه‌تر از آلن آمده است: "من فکر می‌کنم مشکلات زیادی در جهان وجود دارد که هرگز نمی‌توان خیلی آرام و خوشحال بود. من فکر می‌کنم حالت طبیعی‌تر و بهتر، حالتی از اضطراب و تنش در مورد وضعیت انسان در این جهان مرموز است."

روان‌رنجوری بالا گرایش به نگرانی، مضطرب بودن، دلواپس بودن، ترسیدن و ریسک‌گریز بودن است. در طرف دیگر مقیاس، افرادی که در روان‌رنجوری نمره پایینی کسب می‌کنند، تمایل دارند بی‌تفاوت، بی‌احساس، بی‌عاطفه، بی‌علاقه و کم‌انرژی باشند.

روان‌رنجوری بالا از نظر آماری با مشکلات سلامت روان مانند اضطراب و افسردگی مرتبط است. اما مانند سایر ویژگی‌ها، ظرافت‌هایی وجود دارد. برخی از توصیف‌کننده‌های روان‌رنجوری پایین نامطلوب هستند: بی‌علاقه، کم‌انرژی.

اصل ۱۶، "یاد بگیرید که نگرانی را دوست داشته باشید - از جنبه مثبت روان‌رنجوری بهره ببرید"، به ما می‌آموزد که کمی روان‌رنجوری ضروری است و عدم وجود روان‌رنجوری چیز خوبی نیست.

مقیاس روان‌رنجوری

در این مرحله از سفرمان، شما، خواننده عزیز، احتمالاً می‌توانید حدس بزنید که من تقریباً در کجای مقیاس روان‌رنجوری قرار می‌گیرم.

در چند صفحه بعد، نمرات خود را برای هر ویژگی از مدل پنج عاملی بزرگ فاش خواهم کرد...

فعلاً اجازه دهید از دوستم تروی یاد کنم. از بین تمام کسانی که تا به حال شناخته‌ام، تروی با اختلاف زیادی پایین‌ترین نمره را در روان‌رنجوری کسب می‌کند. این ارزیابی غیرعلمی من است، اگرچه هر کسی که او را بشناسد موافق خواهد بود. تروی تمام عمرش را در نیوپورت بیچ، کالیفرنیا گذرانده است. او یک موج‌سوار، یک وکیل قدرتمند و یک کارآفرین موفق است. علیرغم اداره یک تجارت در یک صنعت پرفشار (حقوق املاک تجاری)، او فوق‌العاده آرام است. من هرگز تروی را مضطرب ندیده‌ام. هرگز. ما او را "تروی تفلون" می‌نامیم. او همیشه شاد، اجتماعی و آرام است. اگر برای رفتن به شام جایی دیر کنیم، تروی اهمیتی نمی‌دهد. او برای مسائل کوچک عرق نمی‌ریزد. گاهی اوقات، این یک مشکل است. ما هرگز نمی‌دانیم که آیا او به موقع حاضر خواهد شد یا خیر. او در محل کار وقت‌شناس است، اما در تعطیلات آخر هفته یا سفرهای تفریحی، پرسیدن "تروی کجاست؟" به شوخی همیشگی ما تبدیل شده است.

روان‌رنجوری بسیار پایین معایبی دارد، اما من فکر می‌کنم تروی در نقطه بهینه قرار دارد. او فردی بی‌علاقه یا کم‌انرژی نیست. او آرام، ریلکس و شاد است. شما نمی‌توانید به تروی توهین کنید. اولاً، شما نمی‌خواهید به او توهین کنید زیرا او هرگز به کسی توهین نمی‌کند مگر در شوخی (او شوخ‌طبعی سریعی دارد). و حتی اگر از حد خود خارج شوید، تروی آن را با خنده رد می‌کند.

آیا تا به حال در مورد تست جسد شنیده‌اید؟ این یک موضوع بحث عالی در مهمانی‌های کوکتل است. واضح است که فرضی است زیرا، البته، همه ما با پلیس تماس می‌گیریم، اما به این صورت است: اگر تا به حال مجبور شوید یک جسد را پنهان کنید، برای کمک با کدام یک از دوستان خود تماس می‌گیرید؟ این سوال در مورد میزان صمیمیت، وفاداری و

توانایی حفظ راز دوستان شما است. تروی در صدر فهرست من خواهد بود. نکته پایانی: من هرگز کسی شبیه او ندیده‌ام.

در اینجا توصیف‌کننده‌های مرتبط با هر دو طرف مقیاس روان‌رنجوری و برخی حدس‌های سلبریتی آورده شده است.

اگر در گوگل "سلبریتی‌های روان‌رنجور" یا "سلبریتی‌های مضطرب" را جستجو کنید، متوجه خواهید شد که تقریباً همه سلبریتی‌ها خود را دارای روان‌رنجوری بالا گزارش می‌کنند. این شامل اپرا، استیون کلبرت، تیلور سویفت، اسکارلت جوهانسون و بیانسه می‌شود. آیا مد روز است که بگویید روان‌رنجور هستید؟ آیا سلبریتی‌ها سعی می‌کنند نشان دهند که درست مانند بقیه ما هستند؟ من تصور می‌کنم ارتباطی بین روان‌رنجوری بالا و انتخاب شغل ستاره هالیوود شدن وجود دارد، اما تحقیقات علمی در مورد این موضوع پیدا نکرده‌ام.

هاوارد استرن، مجری رادیویی - یکی از بهترین مصاحبه‌کنندگان سلبریتی‌ها و کسی که خودش را روان‌رنجور توصیف می‌کند - اغلب اظهار نظر می‌کند که به نظر می‌رسد سلبریتی‌ها توسط حس عمیق ناامنی و یک اشتیاق تقریباً غیرطبیعی برای دوست داشته شدن هدایت می‌شوند. اینطور بگویم: تقریباً غیرممکن است که سلبریتی‌هایی با روان‌رنجوری پایین پیدا کنید. با این حال، من تلاش کردم.

به عنوان یک رهبر، می‌توانید مدیریت افراد و تیم‌ها را با درک اینکه افراد در کجای این مقیاس قرار می‌گیرند، بهبود بخشید. یاد بگیرید ویژگی‌های شخصیتی را بخوانید! اگر کسی در روان‌رنجوری نمره بالایی کسب می‌کند، اجازه دهید اضطراب خود را ابراز کند - فقط گوش دهید. اگر کسی نمره پایینی کسب می‌کند، به یاد داشته باشید که ممکن است گهگاه به یک فشار ملایم نیاز داشته باشد تا در بهترین حالت خود عمل کند. از منحنی‌های یرکز-دادسون که قبلاً بحث کردیم برای تنظیم اهداف افراد بر اساس تحمل

استرس آنها استفاده کنید.

و مانند تمام ویژگی‌های شخصیتی، باید تیم‌های متنوعی بسازید که در آن شخصیت‌ها یکدیگر را متعادل کنند. همه افراد با روان‌رنجوری پایین را در یک پروژه قرار ندهید. اگر این کار را انجام دهید، ممکن است تاخیرهایی را تجربه کنید. و اگر تیمی را با افراد دارای روان‌رنجوری بالا جمع کنید، مراقب باشید زیرا اعضا ممکن است یکدیگر را تحریک کنند و دچار وحشت شوند.

اجازه دهید چند مثال بزنم تا به شما در یادگیری خواندن سطح روان‌رنجوری افراد کمک کنم.

سال‌ها قبل از انتشار ربات چت هوش مصنوعی ChatGPT، در سال ۲۰۱۶، ابرایانه واتسون IBM دیالوگ‌های جنگ ستارگان را برای ارزیابی شخصیت‌های اصلی تجزیه و تحلیل کرد. واتسون از مدل پنج عاملی بزرگ استفاده کرد. نمی‌دانم آیا این دریچه‌ای به آینده هوش مصنوعی است یا خیر، اما ادغام روانشناسی انسانی با هوش مصنوعی کمی ترسناک به نظر می‌رسد. آیا اینگونه است که ما در ماتریکس قرار می‌گیریم؟

آلتنا سراد، نویسنده وب‌سایت مستقل فانتزی و علمی تخیلی Epicstream، در گزارش خود در مورد مطالعه IBM توضیح می‌دهد که چرا واتسون -PO۳C را دارای روان‌رنجوری بالا طبقه‌بندی کرده است: "PO۳C واضحاً روان‌رنجورترین است. هیچ تردیدی در این مورد وجود ندارد. PO۳C در تمام سه‌گانه اصلی نمی‌توانست از نگرانی در مورد هر چیزی دست بردارد."

قبلاً در مورد اهمیت جدا کردن سیگنال‌ها از نویز بحث کردیم. افراد روان‌رنجور سیگنال‌های زیادی را می‌بینند که در واقع نویز هستند، در حالی که افراد با روان‌رنجوری پایین سیگنال‌های مهم را از دست می‌دهند و آنها را به عنوان نویز تفسیر می‌کنند.

وینیت میسرا، محقق IBM، آرامش جدای‌ها را به عنوان نمونه‌ای از روان‌رنجوری پایین

ذکر می‌کند. او نتیجه می‌گیرد: "یودا یکی از کمترین شخصیت‌های روان‌رنجور است."

نیل آرمسترانگ نمونه دیگری از روان‌رنجوری پایین را ارائه می‌دهد. اولین فرود انسان بر روی ماه در سال ۱۹۶۹ تقریباً با شکست مواجه شد. در چند لحظه آخر، همه چیز اشتباه پیش رفت. آرمسترانگ و باز آلدین به دلیل بارگذاری بیش از حد داده‌ها، پیام‌های خطای غیرمنتظره‌ای از رایانه داخلی دریافت کردند. این اشکال رایانه‌ای همزمان با بدتر شدن ارتباط رادیویی بین فضانوردان و مرکز کنترل مأموریت تا حد تقریباً صفر رخ داد. سپس، ماه‌نشین از مسیر خود منحرف شد. او، و تقریباً سوخت تمام کرد - قانون مورفی.

در نقطه‌ای از مأموریت، گزینه لغو فرود منتفی شد. از استیو بیلز، کنترلر: "در وسط فرود، تلاش برای لغو با یک رایانه بد تقریباً به اندازه ادامه فرود خطرناک بود. بنابراین با سنجیدن ریسک در مقابل ریسک، تصمیم گرفتیم که امن‌ترین کار ادامه فرود است."

آرمسترانگ کنترل دستی فرود را به دست گرفت. با اعصابی پولادین، او ماه‌نشین را فرود آورد. این یک داستان باورنکردنی است. داده‌های زمان واقعی نشان می‌دهد که ضربان قلب آرمسترانگ در بیشتر طول مأموریت حدود ۷۵ بود تا اینکه به طور قابل درک در هنگام فرود ماه‌نشین به ۱۵۰ رسید. اکثر بزرگسالان ضربان قلب استراحت بین ۶۰ تا ۱۰۰ دارند.

آرمسترانگ باید در روان‌رنجوری نمره پایینی کسب کرده باشد. علاوه بر آرامش او تحت فشار، در اینجا یک نشانه دیگر وجود دارد: او در قالب تیپ هالیوودی نمی‌گنجید. پس از مأموریت، اگرچه او مشهورترین مرد جهان بود، اما آرمسترانگ از توجه دوری کرد. او بقیه عمر خود را در یک مزرعه در اوهایو گذراند و در دانشگاه سینسیناتی مهندسی هوافضا تدریس کرد. از مقاله‌ای که در سال ۱۹۹۹ در مورد او نوشته شده است: "آرمسترانگ هنوز از تمام مصاحبه‌ها امتناع می‌کند، فقط گهگاه در انظار عمومی ظاهر می‌شود و تمام تلاش خود را می‌کند تا از هر نوع افتخار مدنی اجتناب کند. او یک بار غرغر کرد: 'من نمی‌خواهم

یک یادبود زنده باشم.' او حتی اجازه نداده است که یک بیمارستان نام او را بگیرد."

همان مقاله نشان می‌دهد که باز آلدین مسیر متفاوتی را دنبال کرد:

باز آلدین، که ۳۰ سال پیش در کنار آرمسترانگ روی ماه ایستاد، سخنگوی روابط عمومی ناسا شد و به سرعت دچار افسردگی، بستری شدن در بیمارستان روانی، طلاق و در نهایت اعتیاد به الکل شد، قبل از اینکه به عنوان یک نویسنده پرهیزگار، تبلیغ کننده محصولات و سخنران بعد از شام ظهور کند.

به نظر می‌رسد آلدین بیشتر عمر خود از معایب روان رنجوری رنج برده است.

فواید روان رنجوری چیست؟

آیا همه ما باید تلاش کنیم بیشتر شبیه نیل آرمسترانگ و کمتر شبیه باز آلدین باشیم؟ بیشتر شبیه یودا و کمتر شبیه PO۳C؟ به این سادگی نیست. بسیاری از مردم وودی آلن را یک نابغه خلاق می‌دانند، و سلبریتی‌هایی مانند اپرا مورد تحسین میلیون‌ها نفر قرار دارند. من در این کتاب ماموریت خود قرار داده‌ام که از تعمیم‌های ساده لوحانه اجتناب کنم. امیدوارم موافق باشید که من هر دو طرف مدل‌ها را به شما ارائه می‌دهم، خواه اختلافات در تحقیقات دانشگاهی باشد یا ظرافت‌ها در تفسیر یا سودمندی آنها. روانشناسی نیازمند ظرافت است. من توضیح دادم که چرا رهبرانی که نمی‌توانند دوز گاه به گاهی از ناسازگاری - و شاید گاهی اوقات یک کلمه رکیک - را تجویز کنند، نمی‌توانند رهبران واقعی باشند. به همین ترتیب، کمی روان رنجوری می‌تواند چیز خوبی باشد. اگر در این مقیاس نمره بالایی کسب کنید، می‌توانید به همان اندازه، اگر نه بیشتر، از همکاران پوست کلفت خود که نمره پایینی کسب می‌کنند، موفق شوید.

اولاً، ممکن است رابطه مثبتی بین روان رنجوری و خلاقیت وجود داشته باشد. تحقیقات نشان داده است که افراد مضطرب تمایل به داشتن تخیل بسیار فعال دارند - به همین دلیل است که آنها تمایل دارند تهدیدها را قبل از دیگران یا حتی زمانی که هیچ تهدیدی

وجود ندارد، درک کنند. باز هم، با ایده اهمیت جدا کردن سیگنال از نویز روبرو می‌شویم. آدام پرکینز، مدرس عصب‌زیست‌شناسی شخصیت در کینگز کالج لندن، تمایل به درک تهدیدها، که او آن را "ژنراتور تهدید داخلی" می‌نامد، به "تخیل بسیار فعال" مرتبط می‌کند. با این حال، اسکات بری کافمن، دانشمند علوم شناختی و نویسنده، ادعا می‌کند که رابطه بین روان‌رنجوری و خلاقیت ضعیف است. کافمن توضیح می‌دهد که یکی دیگر از ویژگی‌های پنج عامل بزرگ همبستگی قوی‌تری با خلاقیت دارد؛ گشودگی به تجربه. (به زودی در مورد این ویژگی بحث خواهیم کرد.)

در این بحث آکادمیک، من ریسک ادغام همبستگی با علیت را می‌پذیرم و با پرکینز موافقم. من معتقدم که خلاقیت در واقع یکی از مزایای روان‌رنجوری است. دیدگاه من مبتنی بر یک همبستگی ساده است؛ افرادی که در نقش‌های خلاقانه هستند، تمایل به کسب نمرات بالاتر در روان‌رنجوری دارند.

ثانیاً، روان‌رنجوری منجر به هوشیاری می‌شود و می‌تواند منبع انگیزه باشد. من کمی نگران هستم. این باعث می‌شود که من توجه، متمرکز و حتی با انگیزه باشم. افرادی که در روان‌رنجوری نمره پایینی کسب می‌کنند، می‌توانند از شرایط نامطلوب راضی باشند.

این اثر ریشه در تکامل انسان دارد. این یک ابزار بقا است که شما را در تشخیص تهدیدها بهتر می‌کند. صفات متوجه و متمرکز از مدل قانون یرکز-دادسون که قبلاً بحث کردیم پشتیبانی می‌کنند؛ برای عملکرد در سطح مطلوب، به مقداری اضطراب یا استرس نیاز دارید.

آیا می‌خواهید جراح یا مدیر مالی شما وقتی خطرات واقعی وجود دارد نگران نباشد؟ در این نقش‌ها، بهتر است خطر نگرانی برای هیچ چیز را بپذیرید تا اینکه چیزی را که ممکن است مهم باشد نادیده بگیرید.

دیدیم که تیراندازی با کمان نیاز به تمرکز آرام دارد، اما نقطه عملکرد مطلوب استرس

صفر نیست. حتی ضربان قلب آرمسترانگ هنگام فرود ماه‌نشین به ۱۵۰ رسید. اگر این اتفاق نیفتاده بود، شاید فرود و مسیر تاریخ بشر متفاوت می‌شد. و من شرط می‌بندم که اگرچه قبلاً آنها را در ستون سمت چپ قرار دادم، اسنوپ داگ و ست روگن سطوح بالاتری از روان‌رنجوری نسبت به آنچه تصویرشان نشان می‌دهد دارند. همانطور که گفته شد، روان‌رنجوری و خلاقیت با هم مرتبط هستند.

همچنین، دکتر زیمت بر اساس سال‌ها مشاوره دادن به ورزشکاران حرفه‌ای می‌گوید که آنها تمایل به کسب نمرات بالا در روان‌رنجوری دارند. این به آنها انگیزه می‌دهد. او می‌گوید اکثر ورزشکاران ساعت‌ها تمرین می‌کنند نه تنها به این دلیل که ورزش خود را دوست دارند یا می‌خواهند برنده شوند، بلکه به این دلیل که از باختن می‌ترسند. همین امر در مورد اکثر دانش‌آموزان برتر که ساعت‌ها قبل از امتحانات مطالعه می‌کنند نیز صادق است. بسیاری از آنها با ترس از شکست انگیزه می‌گیرند.

مطالب کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما

مقدار کمی روان‌رنجوری برای رسیدن به اوج عملکرد ضروری است. افراد مضطرب تمایل به داشتن تخیل بسیار فعال دارند. آنها نوآوران و حل‌کنندگان مسئله شهودی هستند. آنها قبل از دیگران ایده‌های مبتکرانه ارائه می‌دهند. و آنها رادار تیزبینی برای حس کردن خطر قریب الوقوع دارند.

به یاد داشته باشید که عملکرد بالا هزینه اضطراب دارد. شما باید اضطراب را هم به صورت شخصی و هم در سازمان خود درک کنید، بپذیرید و از آن بهره ببرید. بهترین ابزار برای انجام این کار ممکن است منحنی‌های یرکز-دادسون باشد که قبلاً بحث کردیم، که عملکرد را با سطوح استرس ترسیم می‌کند و به شما کمک می‌کند نقطه مطلوب را پیدا کنید. نیاز به دوز روان‌رنجوری بستگی به موقعیت دارد. افزایش اضطراب هنگام رانندگی شما را زنده نگه می‌دارد. کمال‌گرا و بیش از حد روان‌رنجور بودن در مورد باغبانی شما را

برای همیشه در حیات نگه می‌دارد. شما باید هر دو طرف مغز را متعادل کنید و بسته به نیاز هر موقعیت، از یکی یا دیگری استفاده کنید.

و وقتی همه چیز شکست خورد، مانند یودا سعی کنید باشید.

اصل ۱۷: مانند جیم موریسون و پاپ باشید - تعادل بین گشودگی و ساختار

"این مثل یک بیماری مقاربتی یا چیزی شبیه آن است. من فقط آن را حقیرتر از آن می‌دانم که به آن توجه کنم."

—چارلی مانگر، سرمایه‌گذار مشهور، در مورد بیت‌کوین

در اوایل دوران حرفه‌ای‌ام، به سراسر جهان سفر کردم تا با قدرتمندترین افراد در مدیریت پول ملاقات کنم: مدیران عامل و مدیران ارشد سرمایه‌گذاری بزرگترین صندوق‌های بازنشستگی، صندوق‌های ثروت ملی، موقوفات و شرکت‌های بیمه جهان. نقش من ارائه مشاوره و تحقیق برای کمک به آنها و تیم‌های سرمایه‌گذاری‌شان در تصمیم‌گیری در مورد چگونگی تخصیص میلیاردها دلار در بازارهای مالی بود.

بارها به سراسر ایالات متحده و کانادا، اروپا، ژاپن، استرالیا، سنگاپور، چین، هنگ کنگ، خاورمیانه و آمریکای جنوبی پرواز کردم. در هر کشور، یک فروشنده مرا از جلسه‌ای به جلسه دیگر هدایت می‌کرد. خسته‌کننده بود. برای جالب‌تر کردن آن، یک روز تصمیم گرفتم از هر فروشنده در هر کشوری که بازدید می‌کردم بخواهم یک غذای محلی پیدا کند که من حداقل حاضر به امتحان کردن آن نباشم. با غرور می‌گفتم: "من ۱۰ دلار شرط می‌بندم که نمی‌توانید چیزی پیدا کنید که مردم اینجا می‌خورند و من نخورم."

من گشودگی، که به آن گشودگی به تجربه نیز می‌گویند، چهارمین ویژگی از پنج عامل بزرگ را نشان می‌دادم. با شرکت در این چالش غذایی، من ترجیح خود را برای تنوع، ماجراجویی، کنجکاوی و تمایل به امتحان چیزهای جدید ابراز می‌کردم.

من گوشت اندام‌های داخلی، موجودات دریایی غیرمعمول و چیزهایی از این قبیل

خورده‌ام. و چند حشره را امتحان کرده‌ام. منظورم را متوجه شدید. اما برای ثبت در تاریخ، یک بار یکی از دوستانم از من خواست که بخشی از یک عقرب را بخورم که حدود یک دهه در یک بطری الکل با منشاء مشکوک خوابانده شده بود. ما چند ساعت در مورد آن بحث کردیم، اما من جا زدم. در دفاع از خود، بقیه هم همین کار را کردند.

در نهایت، این چالش آسان‌تر از آن چیزی است که فکر می‌کنید. شرط حیاتی این است که محلی‌ها باید آن غذا را بخورند. و با گذشت زمان، متوجه شده‌ام که هرچه غذا غیرمعمول‌تر باشد، سرآشپزها طعم آن را بیشتر با ادویه‌ها، روغن‌ها و سرخ کردن عمیق پنهان می‌کنند.

نظر شما در مورد این چالش چیست؟ اگر هرگز چنین کاری نمی‌کردید، ممکن است در گشودگی نمره پایینی کسب کنید. برعکس، اگر فکر می‌کنید امتحان کردن آن ممکن است سرگرم‌کننده باشد - حتی اگر فقط برای ماجراجویی و گفتگوی شام باشد - ممکن است در گشودگی نمره بالایی کسب کنید.

این آزمون صرفاً حکایتی است - برای توصیف کامل گشودگی کافی نیست.

گشودگی به تجربه یک اشتیاق، تمایل یا کشش به تازگی یا نو بودن است. تمایل به امتحان چیزهای مختلف، آزمایش کردن، دیدن چیزی که قبلاً ندیده‌اید، یا انجام کاری که قبلاً انجام نداده‌اید. همیشه امتحان کردن چیز جدیدی در منوی رستوران.

در طرف دیگر مقیاس، فردی با گشودگی پایین از روال‌ها پیروی می‌کند. روز آنها الگویی دارد. آنها از تسلط بر چیزی که هزار بار انجام داده‌اند راحت هستند.

دکتر زیمت، به عنوان یک روانشناس ورزشی، توضیح می‌دهد که پایین بودن گشودگی به ورزشکاران نخبه کمک می‌کند: "آنها باید هزاران ساعت را صرف کامل کردن یک حرکت یکسان کنند. یک روال وجود دارد که با ورزش‌های با عملکرد بالا همراه است. فردی با گشودگی بالا از تمرین تکراری خسته خواهد شد."

اصل ۱۷، "مانند جیم موریسون و پاپ باشید - تعادل بین گشودگی و ساختار"، شما را دعوت می‌کند تا یاد بگیرید چه زمانی گشودگی نشان دهید و چه زمانی محکم بگیرید و از نظم معمول پیروی کنید.

مقیاس گشودگی

همانطور که برای سایر ویژگی‌ها انجام دادیم، در اینجا توصیف‌کننده‌های رایج برای هر دو طرف مقیاس گشودگی و برخی حدس‌های سلبریتی آورده شده است. در حالی که روانشناسان شخصیت تمایل دارند بر گشودگی به تجربه تمرکز کنند، در زمینه روانشناسی رهبری، من بر چگونگی تأثیر این مقیاس بر گشودگی فرد به تغییر و ایده‌های جدید تأکید خواهم کرد (جزم‌اندیش و محدود در تفکر در مقابل ذهن باز و علاقه‌مند به امتحان چیزهای جدید).

با نگاهی به حدس‌های سلبریتی، در سمت گشودگی پایین، افرادی را مشاهده خواهید کرد که نماینده نهادهای بنا شده بر اساس عرف و آیین هستند؛ ملکه و پاپ. وظیفه آنها تداوم سنت و مقاومت در برابر تغییر تا حد امکان است. هاوارد استرن سفر نمی‌کند و تقریباً همیشه هر روز یک چیز یکسان می‌خورد. وارن بافت نیز مرد عادات است. او ۶۰ سال در همان خانه ساده (برای یک میلیارد) زندگی کرده است، خانه‌ای که آن را به قیمت ۳۱۵۰۰ دلار خریداری کرده و اکنون حدود ۲۵۰۰۰۰ دلار ارزش دارد. او به قول خودش "مثل یک بچه شش ساله" غذا می‌خورد. او عاشق بستنی است و روزانه پنج کوکاکولا می‌نوشد. همچنین، او هر روز صبح در همان مک‌دونالد صبحانه می‌خورد، جایی که به گفته باب برایان از بی‌زینس اینسایدر، او یک آیین را دنبال می‌کند: "اگر سهام بالا باشد، او یک بیسکویت بیکن، تخم مرغ و پنیر می‌گیرد. اگر پایین باشد، او یک صبحانه ارزان‌تر متشکل از دو سوسیس دودی را انتخاب می‌کند. اگر بازار ثابت باشد، او مک‌مافین سوسیس را می‌گیرد."

به نظر من، گشودگی پایین بافت به موفقیت او به عنوان یک سرمایه‌گذار کمک کرده است. او دنباله‌رو مدها نیست. به جای سرمایه‌گذاری با جمع، او در مورد مجموعه‌ای از قوانین ساده برای به اصطلاح سرمایه‌گذاری ارزشی، منضبط - حتی می‌توان گفت جزم‌اندیش - باقی مانده است.

این سبک سرمایه‌گذاری بیش از ۸۰ سال قدمت دارد و به بنجامین گراهام برمی‌گردد. جای تعجب نیست که بافت و شریک فقیدش، چارلی مانگر، به قطار ارزش‌های دیجیتال نپیوسته‌اند. چارلی مانگر ارزش‌های دیجیتال را "زهر موش" توصیف کرد.

در مقابل، به اصطلاح سرمایه‌گذاران "رشد" از سطح بالای گشودگی خود به خوبی بهره می‌برند. این سرمایه‌گذاران دوست دارند تصور کنند که آینده چگونه خواهد بود. آنها به دنبال مختل‌کنندگان هستند نه شرکت‌های مختل شده. به رسانه‌های اجتماعی در مقابل روزنامه‌ها، خودروهای برقی در مقابل بنزینی و شرکت‌های اشتراک‌گذاری خودرو در مقابل تاکسی‌های زرد فکر کنید. آمازون، نتفلیکس، گوگل و تسلا همگی شرکت‌های رشد هستند. مدیران سبد سهام رشد می‌خواهند در طرف درست تغییر باشند.

بنیانگذار شرکت من، توماس رو پرایس، اغلب به عنوان پیشگام سرمایه‌گذاری رشد شناخته می‌شود. توجه کنید که این نقل قول از او چگونه به گشودگی اشاره می‌کند: "در تشخیص گذشت دوران، افول محبوبیت‌های سرمایه‌گذاری قدیمی و ظهور دوران جدیدی که فرصت‌های جدیدی را برای سرمایه‌گذار فراهم می‌کند، زودتر بودن بهتر از دیر بودن است."

کدام سبک سرمایه‌گذاری برتر است، سبک ارزشی با گشودگی پایین‌تر (به سبک بافت) یا سبک رشدی با گشودگی بالاتر؟ هر دو. بستگی به شخصیت و مهارت‌های مدیر سبد سهام دارد. سرمایه‌گذاری ارزشی و رشدی بازی‌های متفاوتی هستند. سرمایه‌گذاران "اصلی" یا متنوع باید بسته به شرایط و فرصت‌ها، بین ارزش و رشد انعطاف‌پذیر باشند. این مدیران

ورزشکاران دوگانه دنیای سرمایه‌گذاری هستند.

گشودگی یک کیفیت خوب در یک رهبر است. شما باید تغییر را در سازمان خود هدایت کنید و با روندهای صنعت خود سازگار شوید. با این حال، به تعادل نیاز دارید. اگر می‌خواهید سازمان شما رقابتی باقی بماند، باید بر مجموعه‌ای کلیدی از اولویت‌ها تمرکز کنید. چند کار که به خوبی انجام شده‌اند بهتر از بسیاری کارهایی هستند که نصفه و نیمه انجام شده‌اند. ممکن است شما از مکتب فکری "سریع بساز و سریع شکست بخور" که در استارت‌آپ‌های فناوری و شرکت‌هایی مانند آمازون رایج است پیروی کنید، و این اشکالی ندارد تا زمانی که آماده باشید پروژه‌های کم‌بازده را تعطیل کنید.

گشودگی یک ویژگی مبهم است

به یاد داشته باشید که پنج عامل بزرگ ثابت نیستند - شخصیت می‌تواند موقعیتی باشد. چارلی مانگر هنگام صحبت در مورد برخی سهام رشدی و فناوری‌های جدید، گشودگی زیادی نشان نداد، اما او یک خواننده مشتاق و پذیرای فلسفه‌های مختلف بود. در مورد مثال شخصی قبلی من، گشودگی بالای خود را از طریق چالش غذای عجیب و غریب نشان دادم. با این حال، در محل کار، هر روز همان سالاد را برای ناهار می‌خورم. در طول روزهای کاری، معمولاً "استرس" دارم، در اوج منحنی یرکز-دادسون خود هستم، بنابراین از غذا بیشتر به عنوان سوخت استفاده می‌کنم تا لذت. همچنین، کنترل میزان کالری دریافتی با یک روال روزانه آسان‌تر است، و با صرف نکردن انرژی برای تصمیم‌گیری در مورد آنچه باید بخورم، خستگی تصمیم‌گیری را کاهش می‌دهم.

یک دقیقه وقت بگذارید و از خود بپرسید در چه موقعیت‌هایی گشودگی بالایی نشان می‌دهید و در چه موقعیت‌هایی گشودگی پایینی. شرط می‌بندم می‌توانید نمونه‌هایی از هر دو را پیدا کنید. شاید در دیدگاه‌های سیاسی خود جزم‌اندیش باشید، اما حاضر باشید گهگاه مواد مخدر تفریحی را امتحان کنید؟ شاید به سفر علاقه‌ای ندارید، اما اغلب

سرگرمی‌های جدیدی مانند عکاسی، شطرنج یا چشیدن نوشیدنی را امتحان می‌کنید؟
گشودگی مبهم‌ترین ویژگی است. قطعاً در زبان انگلیسی مشاهده می‌شود، اما در همه فرهنگ‌ها ظاهر نمی‌شود.

شاید بزرگترین انتقاد آکادمیک به گشودگی از یک مطالعه جذاب در سال ۲۰۱۰ در علوم اعصاب با عنوان "آزمایش پیش‌بینی‌های علوم اعصاب شخصیت: ساختار مغز و پنج عامل بزرگ" باشد. این مقاله شواهدی نشان می‌دهد که حجم مناطق مختلف مغز شما پس از کنترل جنسیت، سن و حجم کل مغز، شخصیت شما را پیش‌بینی می‌کند. از نظر تئوری، این بدان معناست که من می‌توانم مغز شما را اسکن کنم و به شما بگویم که آیا درون‌گرا هستید یا برون‌گرا، آیا در روان‌رنجوری بالا هستید یا پایین، و غیره. تنها ویژگی که من نمی‌توانم فقط با نگاه کردن به مغز شما پیش‌بینی کنم، گشودگی است.

گشودگی ممکن است موقعیتی‌تر از سایر ویژگی‌ها باشد، اما با این وجود مهم است. به عنوان یک رهبر، درک آن در خود و اعضای تیمتان برای شما بسیار مفید خواهد بود. من فردی با گشودگی پایین را در یک اتاق فکر استخدام نمی‌کنم و در مورد سپردن فردی با گشودگی بالا به یک پروژه بلندمدت و روتین تردید خواهم داشت.

همچنین، اگر می‌خواهید قهرمان تنوع و شمول باشید، باید گشودگی نشان دهید. در اینجا، من به تمام جنبه‌های تنوع، با تنوع شناختی و عملکرد تیمی به عنوان اهداف نهایی اشاره می‌کنم. اگر پذیرای ایده‌های جدید نباشید، نمی‌توانید خود را رهبر بنامید. و اگر در استخدام افرادی که شبیه شما نیستند و مانند شما فکر نمی‌کنند تعصب داشته باشید، نمی‌توانید خود را رهبر بنامید. در مورد شمول، باید افرادی را که متفاوت فکر می‌کنند تشویق کنید تا در حل مسئله شرکت کنند، حتی اگر این امر به طور طبیعی برای شما پیش نیاید.

از این نظر، خوب است که گشودگی کمتر ذاتی از سایر ویژگی‌ها است. می‌توانید آن را یاد

بگیرید، تمرین کنید و با گذشت زمان در آن بهتر شوید. هنگام همکاری با کسی، باید رویکرد خود را بر اساس درک خود از گشودگی آن شخص تنظیم کنید. بیشتر اوقات، شما باید یک ایده را به کسی بفروشید. پدرم همیشه می‌گفت: "در زندگی، ما همیشه در حال فروش هستیم." مهم نیست چقدر باهوش هستید، مهارت‌های نرم برای موفقیت شغلی ضروری هستند. با بررسی مدل پنج عاملی بزرگ، هدف من کمک به شما در بهبود این مهارت‌های نرم است.

چگونه درک بهتر از گشودگی یک فرد می‌تواند شما را به رهبر بهتری تبدیل کند؟ برخی از همکاران من تقریباً همیشه به یک ایده جدید که نیاز به موافقت آنها دارد "نه" می‌گویند. اشکالی ندارد. من آموخته‌ام که می‌توانم با تشخیص اینکه این صرفاً نحوه پردازش ایده‌های جدید توسط آنهاست، از درگیری‌های غیرضروری اجتناب کنم. شک و تردید موضع پیش‌فرض آنهاست. بنابراین، به آنها زمان می‌دهم و با حوصله به سوالاتشان پاسخ می‌دهم. جالب اینجاست که کسانی که در ابتدا نسبت به یک ایده جدید منفی هستند، تقریباً همیشه پس از پاسخ دادن به سوالاتشان، قوی‌ترین حامیان من می‌شوند.

برخی از افراد بیش از حد گشوده هستند. آنها به جای اجرای خوب چند ایده، دنبال ایده‌های جدید زیادی می‌روند. آیا سعی می‌کنید کارهای زیادی انجام دهید - محصولات زیادی را راه اندازی کنید، بهبودهای زیادی در فرآیند خود ایجاد کنید و در بازارهای جدید زیادی گسترش یابید؟ این یک سوال عالی است که به عنوان یک رهبر از خود بپرسید: آیا سطح گشودگی شما آنقدر زیاد است که دنبال خرگوش‌های زیادی می‌دوید؟ تمرکز مستلزم آن است که گشودگی خود را در حد معقول نگه دارید.

علاوه بر عدم تمرکز، مشکل دیگر گشودگی افراطی ممکن است فقدان شک و تردید سالم باشد. من از همکارانی یاد کردم که موضع پیش‌فرضشان همیشه "نه" است. همچنین همکارانی دارم که موضع پیش‌فرضشان همیشه "بله" است. هنگام درخواست

بازخورد صادقانه از افراد بله‌گو مراقب باشید. رهبران باید مخالفت وفادارانه را تشویق کنند. شما باید به افراد اجازه دهید با احترام مخالفت کنند. توانایی آزمایش ایده‌های خود با وکیل مدافع شیطان فقط آنها را قوی‌تر می‌کند. شما شروع به فکر کردن در مورد زوایایی می‌کنید که به آنها فکر نکرده بودید. قرار دادن ایده عزیزتان روی میز جراحی ناراحت کننده است، اما بدترین اتفاقی که ممکن است بیفتد چیست؟ اگر بریده شود، احتمالاً اصلاً ارزش دنبال کردن را نداشته است. اگر زنده بماند، اکنون اعتماد بیشتری به آن دارید. و از ورودی‌هایی که آن را حتی بهتر می‌کنند بهره‌مند شده‌اید. بهترین مذاکره‌کنندگان، فروشندگان و مناظره‌کنندگان گشودگی بالایی نشان می‌دهند زیرا با دقت به طرف مقابل گوش می‌دهند.

همانطور که قبلاً اشاره کردم، مدیر صندوق ری دالیو بر حقیقت رادیکال و شفافیت رادیکال تأکید می‌کند. دالیو فلسفه خود را در اصطلاحات پنج عاملی بزرگ بیان نمی‌کند، اما او از گشودگی شدید به ایده‌های جدید و به چالش کشیدن وضعیت موجود دفاع می‌کند. با این حال، راب کوپلند در کتاب خود The Fund یک هشدار ارائه می‌دهد: کوپلند ادعا می‌کند که وقتی واقعاً مهم است، کارمندان بهتر است با دالیو موافق باشند وگرنه خطر اخراج شدن را دارند.

دیگر رهبران فکری به نیاز به گشودگی بالا برای پرورش یک "شایسته‌سالاری ایده‌ها" (اصطلاح دالیو) و تولید پیش‌بینی‌های دقیق اشاره می‌کنند. آدام گرانت در کتاب خود Think Again استدلال می‌کند که افراد باید با کنجکاوی از دیدگاه‌های مختلف استقبال کنند نه با واکنش معمول جنگ یا گریز. فیل تتلاک و دن گاردنر در Superforecasting: The Art and Science of Prediction توضیح می‌دهند که با استعدادترین پیش‌بینی‌کنندگان کسانی هستند که در تیم‌ها کار می‌کنند، اشتباهات خود را می‌پذیرند و در صورت لزوم مسیر خود را تغییر می‌دهند.

توافق‌پذیری در مقابل گشودگی: تفاوت چیست؟

ممکن است استدلال کنید که من توافق‌پذیری و گشودگی را با هم اشتباه می‌گیرم. افراد ناخوشایند تمایل دارند "نه" بگویند و نسبت به ایده‌های شما شک داشته باشند. آیا فقدان گشودگی همان ناخوشایند بودن است؟ شاید همبستگی وجود داشته باشد. با این حال، همانطور که افراد بله‌گو و نه‌گو را بر اساس گشودگی به ایده‌های جدید توصیف می‌کنم، من به طور ضمنی توافق‌پذیری را ثابت نگه می‌دارم. برای یک سطح توافق‌پذیری یکسان، گشودگی می‌تواند متفاوت باشد.

در اینجا یک آزمایش فکری وجود دارد: آیا یک فرد بسیار ناخوشایند می‌تواند در گشودگی نمره بالایی کسب کند؟ من فکر می‌کنم بله. حدس بزنید چه کسی را سعی می‌کنم توصیف کنم، با این اشاره که در فصل قبلی در مورد این شخص صحبت کردیم: او فردی خیال‌پرداز است که پذیرای ایده‌های جدید است - رژیم‌های غذایی مبتنی بر میوه افراطی، فرهنگ و زیبایی‌شناسی ژاپنی و فناوری‌های جدید - اما او ناخوشایند است و کار کردن با او سخت است. او استیو جابز است.

در مورد طرف دیگر مقیاس چطور؟ آیا افراد با گشودگی پایین می‌توانند موافق باشند؟ گشودگی پایین اگر به معنای تغییر روال برای خوشحال کردن کسی باشد، موافق بودن را دشوار می‌کند. با این حال، می‌توانم افراد زیادی را در اطرافم به یاد بیاورم که ماجراجو نیستند اما کاملاً موافق هستند. آیا شما می‌توانید؟ برای یک مثال مشهور، در نظر بگیرید که گشودگی بسیار پایین بخشی از تعریف شغلی ملکه الیزابت دوم بود. با این حال، سریال The Crown نشان می‌دهد که او موافق بود. او مجبور بود از سنت‌های سلطنتی پیروی کند و بدون ابراز عقیده با نخست‌وزیران سرسخت کار کند. در اوایل دوران سلطنت خود، او بیش از حد موافق بود. اطرافیانش، مدیرانش، برای او تصمیم می‌گرفتند. تا اینکه او حرف



خود را زد. من نمی‌دانم چه چیزی در The Crown واقعیت است و چه چیزی تخیلی، اما نکته من همچنان معتبر است.

مطالب کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما

شما می‌توانید گشودگی خود را یاد بگیرید، تمرین کنید و بهبود ببخشید. انجام این کار خلاقیت شما را افزایش می‌دهد و تعصب احتمالی شما را در استخدام افرادی که شبیه شما نیستند و مانند شما فکر نمی‌کنند کاهش می‌دهد. شما همچنین باید همه - به ویژه کسانی که متفاوت فکر می‌کنند - را تشویق کنید تا در بحث‌ها شرکت کنند.

از طرف دیگر، تمرکز به اندازه گشودگی حیاتی است. همزمان دنبال ایده‌های جدید زیادی نروید. در عوض، تعداد انگشت شماری از آنها را به طور استثنایی خوب اجرا کنید. نسبت به مدها شکاک باشید.

به عنوان یک رهبر، سطح گشودگی اطرافیان خود را بخوانید. برخی از افراد بیشتر از دیگران به سنت وابسته خواهند بود. نحوه الهام بخشیدن، متقاعد کردن، تأثیرگذاری یا فروش به آنها را تنظیم کنید. به افرادی که گشودگی پایینی دارند زمان بدهید تا برنامه تغییر شما را پردازش کنند. قبل از اینکه افراد با گشودگی بالا دنبال خرگوش‌های زیادی بروند، آنها را مهار کنید. و با ترکیب مشارکت‌کنندگانی با گشودگی پایین و بالا، تیم‌های متنوع شناختی بسازید.

در نهایت، به وارن بافت گوش ندهید - کودکان شش ساله نباید کواکولا بنوشند.

اصل ۱۸: سبزیجات را بخور - قدرت عادات خوب را آزاد کن

"اراده یک مهارت آموختنی است."

—چارلز داهیگ، نویسنده کتاب قدرت عادت

توصیف‌کننده‌های وظیفه‌شناسی، آخرین اما نه کم اهمیت‌ترین ویژگی از پنج عامل

بزرگ، شامل خودانضباطی، توجه به جزئیات و وظیفه‌شناسی است. به افرادی فکر کنید که منظم، وقت‌شناس و کامل هستند. به اصطلاح دانش‌آموزان ممتاز، تحقیقات نشان می‌دهد که وظیفه‌شناسی پنج برابر بیشتر از هوش، تغییرات در معدل دانش‌آموزان را توضیح می‌دهد.

چند سال پیش، من این را به سختی آموختم. سخت‌ترین امتحانی که تا به حال داده‌ام در کلاس‌های پدرم نبود. هیچ یک از سه امتحان طاقت‌فرسای ۴،۵ ساعته گواهینامه تحلیلگر مالی خبره (CFA) هم نبود. در یک کلاس حسابداری در سال اول برنامه کارشناسی ارشد مالی من بود.

من همانطور که همیشه آماده می‌شدم: امتحان پیش رو را تا شب قبل نادیده گرفتم، سپس وحشت کردم و به شدت درس خواندم. این روش مورد پسند نیست، اما همیشه برای من جواب داده است. اکثر دانش‌آموزان ممتاز برای امتحانات به شدت درس می‌خوانند. استرس به من انگیزه می‌داد (به قانون یرکز-دادسون ما فکر کنید). وقتی برای امتحان نشستم، دانش تازه بود - مشکلاتی را که فقط چند ساعت قبل روی آنها کار کرده بودم، تشخیص دادم. هنگام تدریس کلاس‌های آمادگی CFA (تحلیلگر مالی خبره)، به دانش‌آموزان می‌گفتم که دانش نیمه‌عمری دارد. هرچه نزدیک‌تر به امتحان درس بخوانند، مطالب بیشتری را برای امتحان حفظ می‌کنند. شرط می‌بندم اگر دانش‌آموزی دو ساعت شش ماه قبل از امتحان مطالعه کند و دیگری همان مطالب را یک ساعت قبل از امتحان مطالعه کند، تقریباً به یک اندازه آماده هستند.

من هرگز حسابداری را دوست نداشتم؛ موضوعات ریاضی را ترجیح می‌دادم. در Cégep، یک دوره آموزش دو ساله اجباری مختص کبک، کانادا، ریاضیات و فیزیک پیشرفته خواندم. به نظر من، حسابداری بیشتر در مورد حفظ کردن است تا منطق. حسابداری مجموعه‌ای از قوانینی است که باید آنها را یاد بگیرید، چه شهودی باشند چه نباشند. شما

باید اشتیاق به کار خسته‌کننده داشته باشید. اگر یک جعبه سیم‌های برق درهم پیچیده را به شما نشان دهم، واکنش شما چیست؟ آیا میل به باز کردن آنها دارید؟ یا فقط با نگاه کردن به کابل‌ها سرتان درد می‌گیرد؟ اگر از حالت تمرکزی که هنگام باز کردن سیم‌ها به دست می‌آورد هیجان‌زده می‌شوید، شرط می‌بندم که عاشق حسابداری می‌شوید. وقتی چنین جعبه سیمی را می‌بینم، میل به پاشیدن مایع فندک و روشن کردن کبریت دارم. (با عرض پوزش از حسابداران - من به کار دقیق شما احترام می‌گذارم و آن را تحسین می‌کنم. فقط برای من مناسب نیست.)

آن شب، در حالی که به شدت درس می‌خواندم، متوجه شدم که مشکلی وجود دارد. نمی‌توانستم برخی از مسائل را درک کنم. معمولاً این مشکلی نبود. من ادامه می‌دادم و لحظات معمولی "آها!" را تجربه می‌کردم. اما جعبه سیم‌ها خیلی بزرگ بود. صدها، حتی هزاران سیم (قوانین حسابداری) در هم پیچیده شده بودند. مطالب زیادی برای یادگیری در زمان بسیار کم. از ما انتظار می‌رفت که صورت‌های سود و زیان و ترازنامه‌های دو شرکت جداگانه را و تحت استانداردهای مختلف حسابداری، از جمله قوانین بین‌المللی، تجزیه و تحلیل کنیم و مجموعه جدیدی از دفاتر را با فرض ادغام شرکت‌ها ایجاد کنیم. اساساً، یک ادغام را روی کاغذ با ایجاد صورت‌های مالی جدید از ابتدا شبیه‌سازی کنیم. به عنوان مثال، ما مجبور بودیم نحوه برخورد با بدهی‌های بازنشستگی را تحت قراردادهای مختلف محاسبه کنیم. و اگر چند مرحله اول را اشتباه انجام می‌دادید، تمام اعداد دیگر اشتباه می‌شدند.

در طول سال‌های تحصیل در رشته تجارت، علیرغم کسب نمرات خوب، به تدریج کسری در حسابداری جمع کرده بودم. اما این یک کلاس در سطح کارشناسی ارشد بود. بدون داشتن اصول اولیه در دسترس، من محکوم به شکست بودم. زمان پرداخت فرا رسیده بود؛ کسری دانش حسابداری من بالاخره مرا گرفتار کرده بود. به شدت درس خواندن دانش

پایدار ایجاد نمی‌کند؛ شما دانش را به حافظه کوتاه‌مدت می‌سپارید و سپس بعد از امتحان آن را فراموش می‌کنید. بنابراین، من سال‌ها به شدت درس خواندن را مقصر می‌دانستم. تا به حال قبل از امتحان اینقدر عصبی نشده بودم - معتقدم این نزدیکترین حالتی بود که در تمام عمرم به حمله پانیک رسیدم. یادم می‌آید قبل از امتحان به طور بلاغی از دوستی پرسیدم که آیا ممکن است از شدت عصبانیت بمیرید یا خیر. به عنوان یک دانشجو، علیرغم به شدت درس خواندن، امتحانات را جدی می‌گرفتم. حس ارزشمندی من به نمراتم گره خورده بود، و همانطور که قبلاً اشاره کردم، خب، من رقابتی هستم (اما اگر شما قوی‌تر از من عطسه کنید اشکالی ندارد).

مجبور شدم چند سوال را خالی بگذارم. خالی گذاشتن سوالات مرگبارترین چیز برای هر امتحان است. پاسخ دادن به چیزی همیشه بهتر از هیچ چیز است. من در امتحان با اختلاف زیادی مردود شدم. شوکه‌کننده بود زیرا هرگز در امتحانی مردود نشده بودم. ترم را نزدیک به انتهای کلاس شروع کردم. خوشبختانه، توانستم تا پایان ترم به نزدیک صدر کلاس صعود کنم. و درس ارزشمندی در مورد وظیفه‌شناسی آموختم.

اصل ۱۸، "سبزیجات را بخور - قدرت عادات خوب را آزاد کن"، به شما می‌آموزد که جنبه مثبت وظیفه‌شناسی را به حداکثر برسانید. من شما را تشویق می‌کنم که وظیفه‌شناسی را افزایش دهید و در عین حال از دام‌های مرتبط با سطوح افراطی اجتناب کنید.

مقیاس وظیفه‌شناسی

در زیر توصیف‌کننده‌ها و حدس‌های سلبریتی من برای هر دو طرف مقیاس وظیفه‌شناسی آورده شده است.

وظیفه‌شناسی گرایش به نظم، سیستماتیک بودن، منطق، استدلال، تمیزی و ساختار است. شما می‌خواهید یک فرد وظیفه‌شناس کد بنویسد یا در آزمایشگاه کار کند. به فردی مرتب، تمیز و منظم فکر کنید. کسی که کارها را دقیقاً همانطور که قرار است انجام

می‌دهد.

فردی با وظیفه‌شناسی پایین، بی‌قید و بند، کمتر مقید به قوانین و سهل‌گیر است. به کسی فکر کنید که در مورد بسیاری از چیزها شانه‌هایش را بالا می‌اندازد. میز او معمولاً نامرتب است. از بین پنج ویژگی، وظیفه‌شناسی در محیط کار بیشترین ترجیح را دارد. افرادی که در این ویژگی نمره پایینی کسب می‌کنند، تمایل دارند ضرب‌الاجل‌ها را از دست بدهند، دیر و بدون آمادگی در جلسات حاضر شوند و کارهای بی‌کیفیت تحویل دهند.

تیم‌ها از فرهنگی سود می‌برند که در آن افراد به موقع در جلسات حاضر می‌شوند، به وعده‌های خود عمل می‌کنند و به جزئیات توجه می‌کنند - تا زمانی که فرآیند، همانطور که جف بزوس گفت، "خود هدف" نشود. به یاد داشته باشید که با مثال رهبری می‌کنید، بنابراین میز خود را تمیز نگه دارید و وقت‌شناس باشید!

البته، باید مراقب کمال‌گرایی باشید. گاهی اوقات رهبران باید هنگام اتخاذ تصمیمات سریع و زمانی که برای پرداختن به جزئیات وقت نیست، وظیفه‌شناسی را کنار بگذارند، اما در تجارت و زندگی، جزئیات اغلب مهم‌تر از آن چیزی هستند که به نظر می‌رسند.

نکته مهم این است که وظیفه‌شناسی مهم‌ترین ویژگی است که می‌توانید برای خودسازی روی آن کار کنید. تغییرات کوچک در عادات روزانه شما می‌تواند به مرور زمان منجر به نتایج بزرگی شود. من چندین ترفند یا راهکار برای وظیفه‌شناس‌تر شدن به شما خواهم داد، اما به یاد داشته باشید که توصیه‌هایی که در این فصل برای خودسازی ارائه می‌دهم به راحتی به مدیریت افراد و تیم‌ها نیز قابل تعمیم است.

اساساً، وظیفه‌شناسی یک ابرویژگی است. اگر قرار است یکی از پنج عامل بزرگ را برای بهبود انتخاب کنید، همین است. تحقیقات نشان می‌دهد که وظیفه‌شناسی با موفقیت تحصیلی و شغلی مرتبط است، در حالی که شواهد برای چهار ویژگی دیگر مدل پنج عاملی در بهترین حالت مختلط است. برخی از مردم فکر می‌کنند که مدیران عامل شایسته

حقوق خود نیستند. نمی‌دانم، اما می‌توانم بگویم که هر مدیر عاملی که ملاقات کرده‌ام بسیار وظیفه‌شناس است. مدیران عامل کارشان را درست انجام می‌دهند. آنها روز خود را زود شروع می‌کنند، سخت کار می‌کنند، قابل اعتماد و منظم هستند و کارها را انجام می‌دهند. بهترین ورزشکاران نیز به عنوان افراد بسیار وظیفه‌شناس شناخته می‌شوند. ممکن است فکر کنید موفقیت آنها فقط به استعداد ذاتی مربوط می‌شود، اما اینطور نیست. مایکل جردن، سیمون بایلز، تام بردی، سرنا ویلیامز و تایگر وودز... همه سخت‌تر از دیگران تمرین کرده‌اند. مدیران عامل و ورزشکاران برتر منضبط هستند. آنها متمرکز هستند.

در اینجا چند نقل قول از مایکل جردن آورده شده است:

لحظه‌ای که از اصول دور می‌شوید - چه تکنیک مناسب، چه اخلاق کاری یا آمادگی ذهنی - ممکن است پایه‌های بازی، تحصیل، شغل یا هر کاری که انجام می‌دهید فرو بریزد. من همیشه معتقد بوده‌ام که اگر تلاش کنید، نتایج حاصل خواهد شد. من کارها را نیمه‌کاره انجام نمی‌دهم، زیرا می‌دانم اگر این کار را بکنم، می‌توانم انتظار نتایج نیمه‌کاره را داشته باشم.

این وظیفه‌شناسی است!

و تام بردی؟ او به عنوان ۱۹۹مین انتخاب در پیش‌نویس NFL استخدام شد. با این حال، او با سخت‌تر کار کردن از همه، به GOAT (بزرگترین تمام دوران) تبدیل شد. خودانضباطی او افسانه‌ای است. در اینجا نگاهی به رژیم غذایی او می‌اندازیم:

- ۸۰٪ میوه‌ها، سبزیجات، غلات کامل، آجیل، دانه‌ها و حبوبات.

- ۲۰٪ پروتئین (مرغ، گوشت قرمز، غذاهای دریایی).

- تا ۷۵٪ سیری غذا بخورید.

- بدون لبنیات یا بادنجانیان.



- وزن بدن خود را به پوند نصف کنید و به همان مقدار اونس آب بنوشید.

- حداکثر دو فنجان قهوه / بدون کافئین بعد از ظهر.

- تا سه ساعت قبل از خواب چیزی نخورید.

در اینجا برخی از دیدگاه‌های او در مورد سخت‌کوشی و خودانضباطی آورده شده است: اگر می‌خواهید در بالاترین سطح عملکرد داشته باشید، باید در بالاترین سطح آماده شوید.

نمی‌توانید چهارشنبه متوسط، پنجشنبه متوسط، جمعه خوب تمرین کنید و انتظار داشته باشید یکشنبه خوب بازی کنید.

هرچه بیشتر زندگی افراد بسیار موفق در ورزش، تجارت و سایر زمینه‌ها را مطالعه کنید، بیشتر متوجه خواهید شد که وظیفه‌شناسی عامل کلیدی موفقیت آنهاست. به کار آنجلا داکورث در مورد سرسختی به عنوان یک عامل موفقیت فکر کنید. یا کتاب معروف دریاسالار مکریون، رختخوابت را مرتب کن، که بر خودانضباطی در تمام جنبه‌های زندگی شما، از مرتب کردن رختخوابتان در صبح شروع می‌شود، تأکید می‌کند.

علاوه بر این، افراد وظیفه‌شناس تمایل دارند زندگی شادتری داشته باشند و روابط بهتری داشته باشند. و سالم‌تر هستند.

بنابراین، وظیفه‌شناسی عالی است، درست است؟ به نظر می‌رسد همین‌طور است. وظیفه‌شناسی پایین مطمئناً جذاب به نظر نمی‌رسد. تحقیقات، وظیفه‌شناسی پایین را با رفتار جنایی، اعتیاد به مواد مخدر، زندان، بی‌خانمانی و بیکاری مرتبط دانسته است.

خبر خوب این است که می‌توانید وظیفه‌شناسی را یاد بگیرید. به یاد داشته باشید که پنج عامل بزرگ آنقدر که فکر می‌کنید ذاتی نیستند. هیچ مدرک آماری وجود ندارد که نشان دهد وظیفه‌شناسی ارثی است. بهترین راه برای توسعه وظیفه‌شناسی شما ممکن است ایجاد عادت‌ها باشد. چارلز داهیگ در کتاب قدرت عادت توضیح می‌دهد که

می‌توانید از طریق حلقه بازخورد قدرتمند نشانه-رفتار-پاداش، بر عادات جدید تسلط پیدا کنید. نشانه، رویداد یا موقعیتی است که عادت شما را تحریک می‌کند. رفتار، عادتی است که می‌خواهید ایجاد کنید. پاداش، چیزی است که هر بار که رفتار مورد نظر را انجام می‌دهید به خودتان می‌دهید. در اینجا یک راز قدرتمند برای ایجاد عادت‌ها وجود دارد: مهم نیست پاداش چقدر بزرگ است، تا زمانی که وجود داشته باشد.

یک مثال شخصی از قدرت عادات

قبلاً اشاره کردم که شغل روزانه من پرفشار است. من هر روز هفته، همانطور که در تمام دوران حرفه‌ای‌ام انجام داده‌ام، ساعات طولانی کار می‌کنم. قبلاً آخر هفته‌ها هم نسبتاً زیاد کار می‌کردم، اما این روزها فقط در صورت لزوم این کار را انجام می‌دهم. شغلم تمام انرژی ذهنی من را در جنبه حرفه‌ای می‌گیرد.

بنابراین، مردم اغلب از من می‌پرسند که چگونه وقت نوشتن کتاب‌ها را پیدا می‌کنم. آیا می‌دانستید که ۸۱ درصد آمریکایی‌ها می‌خواهند کتاب بنویسند؟

اولاً، من نوشتن را دوست دارم. احساس کار کردن نمی‌دهد. نوشتن یک سرگرمی جذاب است، مانند گلف، ورزش، باغبانی یا تعمیر ماشین. همچنین، برای این کتاب، من از روش داهیگ پیروی کردم. عادت من این بود که حداقل ۱۱۰۰ کلمه در آخر هفته بنویسم. هیچ استثنایی برای این قانون قائل نشدم. شنبه صبح‌ها دو تا سه ساعت و یکشنبه صبح‌ها یک تا دو ساعت، معمولاً قبل از اینکه بچه‌ها بیدار شوند و از من بخواهند کِرپ درست کنم، وقت می‌گذاشتم. همین. کم‌کم. در حالی که این را می‌نویسم، تقریباً پیش‌نویس اول کتابم تمام شده است. در اینجا نموداری از تعداد کلماتی که در ۳۸ هفته گذشته نوشته‌ام و تعداد کلمات تجمعی آورده شده است:

نشانه نوشتن ساده بود: صبح شنبه یا یکشنبه است، بنابراین، من باید بنویسم. پاداش، به روز کردن یک صفحه گسترده با تعداد کلماتی بود که نوشته بودم. فقط به روز کردن

اعداد عمیقاً رضایت بخش بود. شوخی نمی‌کنم وقتی می‌گویم پاداش تقریباً هر چیزی می‌تواند باشد - یک علامت تیک در برنامه ورزشی شما، یک کلوچه، یک کف دست زدن... الکلی‌های گمنام از جاکلیدی‌هایی استفاده می‌کنند که تعداد روزهای پاکی فرد را نشان می‌دهد. من دریافته‌ام که حفظ روندها عمیقاً انگیزه بخش است. برای بیش از ده سال، هر روز حداقل ۳۰ دقیقه ورزش کرده‌ام به جز یک روز که دچار اسپاسم کمر شدم و نمی‌توانستم حرکت کنم، و حدود سه روز پس از عمل آپاندیس و جراحی انحراف تیغه بینی. بخش مهم فرآیند ایجاد عادت، ثبات در پاداش است. اضافه کردن یک روز به روند شما یک پاداش است.

کتاب Atomic Habits اثر جیمز کلیر یکی از پرمتیازترین و محبوب‌ترین کتاب‌های خودسازی تمام دوران است. این کتاب ۱۲۰۰۰۰ امتیاز در آمازون با میانگین ۴٫۸ از ۵ را دارد و بیش از ۱۵ میلیون نسخه فروخته است.

کلیر قدرت عادات کوچک را توضیح می‌دهد: "بسیار آسان است که اهمیت یک لحظه تعیین کننده را بیش از حد ارزیابی کنیم و ارزش پیشرفت‌های کوچک روزانه را دست کم بگیریم." او در ادامه یک استعاره می‌آورد که برای من به عنوان یک مدیر پول بسیار آشناست: "عادات، بهره مرکب خودسازی هستند. ما اغلب تغییرات کوچک را نادیده می‌گیریم زیرا در لحظه به نظر نمی‌رسد اهمیت چندانی داشته باشند."

وقتی به دانشجویان MIT توصیه می‌کردم، از آنها خواستم که به روند شغلی خود نگاه کنند، نه اینکه وسواس نوسانات روزانه را داشته باشند. مدل تئوری کنترل که در مورد آن بحث کردیم از این مفهوم حمایت می‌کرد. کلیر موافق است: "موفقیت محصول عادات روزانه است. ... شما باید بسیار بیشتر نگران مسیر فعلی خود باشید تا نتایج فعلی خود."

کلیر حکمت ناب و توصیه‌های عملی ارائه می‌دهد. نیازی به اغراق نیست. اگر بهبود را به یک عادت روزانه تبدیل کنید، هیچ محدودیتی وجود نخواهد داشت (اوه، اغراق). نمودار

بعدی نشان می‌دهد که چگونه این محاسبات کار می‌کنند. این مانند بهره مرکب در یک حساب بانکشستگی است. این فقط یک تصویرسازی است، اما فرض کنید هر روز به مدت یک سال ۱ درصد در چیزی بهتر می‌شوید. در پایان سال، ۳۷ برابر بهتر خواهید بود. و اگر هر روز ۱ درصد بدتر شوید؟ در نهایت ۹۷ درصد پایین‌تر از توانایی اولیه خود، نزدیک به صفر خواهید بود. این نتیجه منفی مهم است. این بدان معناست که عادات بد کوچک (فکر کنید: کمی بیش از حد غذا خوردن) می‌تواند به مرور زمان زندگی شما را خراب کند.

سعی کنید در سال آینده هر روز کمی وظیفه‌شناس‌تر شوید. یک چرخه فضیلت ایجاد خواهید کرد و در مورد وظیفه‌شناس‌تر شدن، وظیفه‌شناس‌تر خواهید شد. در بهتر شدن، بهتر شوید. راهی برای پیگیری در یک صفحه گسترده یا یک برنامه پیدا کنید. با علامت زدن یک جعبه برای شروع روز کاری خود ۳۰ دقیقه زودتر، ۲۰ دقیقه مدیتیشن، کمک به فرزندان در انجام تکالیف، ورزش کردن، خوردن در حد کالری مجاز یا هشت ساعت خوابیدن، پاداش روزانه به خودتان بدهید. با یک عادت کوچک شروع کنید، شاید با یک عادت واحد. سپس، عادات را اضافه کنید، شاید ماهی یک بار. اگر یک روز را از دست دادید، نگران نباشید؛ ادامه دهید و پیگیری کنید. نکته کلیدی آزاد کردن قدرت ترکیب است.

معایب وظیفه‌شناسی

آیا وظیفه‌شناسی معایبی دارد؟ شرط می‌بندم. در اینجا برخی از هشدارهای شعار "وظیفه‌شناسی عالی است" آورده شده است: سطوح بالای آن با مشکل در بداهه‌گویی و تغییر مسیر در هنگام بروز مشکلات، فقدان خلاقیت، کمال‌گرایی، اعتیاد به کار و از منظر رهبری، عدم تفویض اختیار (مدیریت جزئی) مرتبط بوده است.

رهبران بیش از حد وظیفه‌شناس تمایل دارند مسئولیت‌پذیری تیم را کاهش دهند زیرا بار زیادی را بر دوش خود می‌کشند. آنها ممکن است نگرش‌های ناپردبار یا تند نسبت به

افرادی که استانداردهای آنها را برآورده نمی‌کنند نشان دهند. همچنین، سطوح افراطی وظیفه‌شناسی حتی با رفتارهای وسواس فکری-عملی و فرسودگی شغلی مرتبط بوده است.

تحقیقات جدی زیادی در مورد مزایای وظیفه‌شناسی پایین وجود ندارد، اما می‌توانید به جنبه‌های دیگر برخی از این مسائل فکر کنید: توانایی بداهه‌گویی، خودانگیخته بودن و خلاق بودن. همچنین، تعلل می‌تواند خوب باشد زیرا زمان بیشتری برای فکر کردن در مورد مشکلی که سعی در حل آن دارید به شما می‌دهد، از این رو ایده "خوابیدن روی آن". گاهی اوقات، به این دلیل تعلل می‌کنید که به زمان نیاز دارید تا یک مسئله را حل کنید یا یک ایده را پرورش دهید.

معایب کمال‌گرایی

قبلاً اشاره کرده‌ام که یک تیم با عملکرد بالا را مدیریت می‌کنم. وظیفه‌شناسی در بخش ما بسیار بالاست. همه سخت کار می‌کنند، به جزئیات توجه می‌کنند و کارهای با کیفیت بالا ارائه می‌دهند. هر یک از اعضای تیم من دانش آموز ممتاز بوده‌اند. اما کمال‌گرایی می‌تواند یک مشکل باشد. در دنیای تجارت پرشتاب، اغلب باید کاری را ارائه دهید که ۸۰ درصد کامل باشد در ۲۰ درصد زمانی که برای تلاش برای کمال لازم است.

فرض کنید می‌خواهم رابطه بین جهش قیمت نفت و بازده بعدی بازار سهام را بررسی کنم. می‌توانید یک پایان‌نامه دکترا در این زمینه بنویسید. می‌توانید یک مدل نظری بسازید، تغییرات رژیم را شناسایی کنید، روش‌های اقتصادسنجی مختلف را آزمایش کنید و مجموعه‌ای از متغیرها مانند رشد تولید ناخالص داخلی، تورم، نرخ بهره و تغییرات دلار آمریکا را کنترل کنید. اما اگر فردا برای جلسه کمیته تخصیص دارایی به پاسخ نیاز داشته باشم چه؟ در این صورت، می‌توانید داده‌ها را دانلود کنید و یک تحلیل همبستگی ساده را در حدود ۳۰ دقیقه اجرا کنید. پاسخ با هشدارها همراه خواهد بود، اما برای یک تحلیل

کیفی از محیط فعلی کافی خواهد بود. این مطالعه ساده خواهد بود، بنابراین به راحتی قابل انتقال است. علاوه بر این، داده‌ها جدید خواهند بود و شرایط اخیر بازار را منعکس می‌کنند. بسیاری از افراد با عملکرد بالا و وظیفه‌شناس با این نوع درخواست‌ها مشکل دارند. آنها دوست ندارند میانبر بزنند.

این مثال نشان می‌دهد که چگونه کمال‌گرایی اغلب مانع تصمیم‌گیری می‌شود. افراد با وظیفه‌شناسی بالا عمیقاً نگران اشتباه کردن هستند، که می‌تواند باعث شود هنگام اتخاذ یک تصمیم مبهم دچار انجماد شوند.

برای روشن شدن، بخش زیادی از کار ما نیازمند تجزیه و تحلیل عمیق با توجه به جزئیات است. نکته کلیدی این است که بدانید چه زمانی استفاده از قانون ۸۰-۲۰ مناسب است و چه زمانی نیست. اگر از هیئت مدیره یا مشتری خود بخواهم که یک انتساب عملکرد نشان دهند، به دقت نیاز دارم. هیچ میانبری نباید زد. اگر کسی میلیارد‌ها دلار سهام خرید و فروش می‌کند، هیچ جایی برای اشتباه وجود ندارد. و هر چیزی که مربوط به حسابداری باشد، البته، قلمرو تحلیلگران وظیفه‌شناس است.

چالش همیشگی در تجارت، فیلتر کردن وظایف و اولویت‌بندی زمان پرداختن عمیق و زمان ارائه سریع چیزی است. اکثر افراد وظیفه‌شناس، به ویژه در ابتدای دوران حرفه‌ای خود، فقط یک سرعت دارند، یک روش برای رویکرد به کار خود؛ با حرفه‌ای‌گری شدید و تعهد به دقت. با گذشت زمان، آنها باید یاد بگیرند که گاهی اوقات، به دلیل کمبود عبارت بهتر، باید سرسری بگیرند.

من این درس را در اوایل دوران حرفه‌ای‌ام آموختم. در طول دوره کارآموزی در مدیریت پول، رئیس‌م از من خواست که جریان نقدی ورودی و خروجی حساب‌های مشتریان نهادی ما را مدل‌سازی کنم. این مشتریان اغلب میلیون‌ها دلار به عنوان مشارکت بازنشستگی واریز می‌کردند، فقط چند روز بعد آن وجوه را برای پرداخت مزایا برداشت می‌کردند. پول

نقد دائماً به بازارهای سهام و اوراق قرضه وارد و خارج می‌شد و اصطکاک و فرصت‌های از دست رفته برای سرمایه‌گذاری باقی ماندن ایجاد می‌کرد. رئیس‌م می‌خواست در صورت نیاز به پول نقد به این مشتریان اعتبار بدهد تا آنها سرمایه‌گذاری خود را حفظ کنند. او از من خواست که مزایای این کار برای مشتریان و خطرات ناشی از افزایش اهرم (یعنی اجازه اضافه برداشت) در این حساب‌ها را مدل‌سازی کنم. با کمک او، یک شبیه‌سازی فوق‌العاده پیچیده ساختم که بازده‌های آتی بازار را پیش‌بینی می‌کرد و جریان‌های نقدی را شبیه‌سازی می‌کرد. این اولین پروژه بزرگ من بود و می‌خواستم آن را به طور کامل انجام دهم.

اما غیرممکن بود که تمام جزئیات را در نظر گرفت. من در جزئیات غرق شدم. صفحه گسترده من آنقدر پیچیده شد که رئیس‌م مجبور شد نسخه ساده‌تری از آن ایجاد کند. از نظر تئوری، مدل من بهتر بود، اما توضیح آن دشوار بود و فرضیاتی بر اساس فرضیات دیگر داشت.

رابطه خوبی با رئیس‌م داشتم، و من جوان و بی‌پروا بودم، بنابراین اصرار کردم که مدل من بهتر است. با کمتر از شش ماه تجربه در دنیای شرکت‌ها، به سیاست‌های به چالش کشیدن یک متخصص با تجربه که اتفاقاً سرپرست مستقیم من بود، اهمیتی نمی‌دادم. او تصمیم گرفت درس ارزشمندی به من بدهد. او گفت: "باشه، چرا هر کدام رویکرد خود را به رئیس‌م بخیشان ارائه ندهیم و بگذاریم او تصمیم بگیرد؟"

می‌توانید تصور کنید چه اتفاقی افتاد. من در مورد ایده‌هایم جزم‌اندیش به نظر رسیدم و مدل ساده‌تر غالب شد. درک آن آسان‌تر و برای به دست آوردن یک ایده کلی از مزایای پیشنهاد به اندازه کافی دقیق بود. رویکرد من ممکن است به کمال نزدیک‌تر بوده باشد، اما به طور غیرضروری پیچیده بود و فرضیاتی را در مورد اثرات کوچکی که برای تصویر بزرگ بی‌ربط بودند، وارد می‌کرد.

کمال‌گرایی همچنین زمانی مشکل‌ساز می‌شود که مانع از عرضه به موقع محصولات به

بازار توسط شرکت‌ها شود و سهم بازار را به رقبا واگذار کند. استارت‌آپ‌های فناوری موفق و شرکت‌های مستقر مانند آمازون، گوگل و تسلا با انتشار نسخه‌های بتا از محصولات خود و پیروی از رویکرد "سریع شکست بخور، سریع یاد بگیر" از این مشکل عبور می‌کنند. محصولات حداقل پذیرفتنی (MVP) برای دور زدن کمال‌گرایی با اجازه دادن به برخورد زود هنگام بین ایده‌ها و مصرف‌کنندگان طراحی شده‌اند. با یک MVP، شما به دنبال بهترین ویژگی‌ها نیستید. شما به دنبال حداقل مجموعه ویژگی‌هایی هستید که اولین نسخه محصول شما را قابل استفاده می‌کند. بهبودها بعداً، با بهره‌مندی از تجربه دنیای واقعی، حاصل خواهند شد.

عرضه قابلیت‌های خودران تسلا بحث‌برانگیز بوده است زیرا کاملاً کار نمی‌کند. من یک تسلا سوار می‌شوم. من هنگام استفاده از خودران (که به آن "اتوپایلت" نیز می‌گویند) احساس امنیت می‌کنم، اما باید توجه کنم و آماده باشم که در هر لحظه کنترل را به دست بگیرم. چرا تسلا محصولی را عرضه می‌کند که کامل نیست؟ زیرا آنها می‌خواهند اولین نفر در بازار باشند. تسلا یک شرکت فناوری است که ماشین می‌سازد، نه یک شرکت خودروسازی که فناوری را به عنوان یک افزونه به کار می‌گیرد. شاید مهم‌تر از آن، آنها تمام داده‌های رانندگان را که از این سیستم استفاده می‌کنند - که نشان دهنده میلیاردها مایل رانندگی است - ثبت می‌کنند. این داده‌ها به نرم‌افزار هوش مصنوعی/یادگیری ماشین آنها وارد می‌شوند. هر مایل رانندگی اتوپایلت را به تدریج بهتر می‌کند. فکر کنید چه مزیت رقابتی نسبت به شرکتی دارند که ممکن است هنوز منتظر باشد تا سیستم آنها قبل از عرضه به مصرف‌کنندگان کاملاً کار کند.

مطالب کلیدی برای بهبود بازی ذهنی شما

تنوع شناختی چیز خوبی است، و جفت کردن افراد با سطوح بالا و پایین وظیفه‌شناسی عملکرد تیم را افزایش می‌دهد. برخی از اعضای تیم با کار غیردقیق، سیال و سریع راحت‌تر

خواهند بود، در حالی که دیگران خوشحال خواهند شد که بخش‌های دقیق‌تر پروژه را اداره کنند و مسئولیت بررسی خطا را بر عهده بگیرند.

من شما را تشویق می‌کنم که عادات شخصی و سازمانی را ایجاد کنید که وظیفه‌شناسی را بهبود بخشد، در حالی که معایب احتمالی را مدیریت می‌کنید. وظیفه‌شناسی از مجموعه‌ای از کارهای کوچک ناشی می‌شود؛ به موقع حاضر شدن، ایجاد روال‌ها و چک‌لیست‌ها برای کنترل کیفیت، پاداش دادن به تعالی، پیگیری روندهای موفقیت تجاری و غیره. در عین حال، باید مراقب کمال‌گرایی و اعتیاد به کار باشید و به پرورش انعطاف‌پذیری و خلاقیت ادامه دهید. مانند بسیاری از اصول این کتاب، بار دیگر می‌آموزیم که روانشناسی رهبری ظریف است. تسلط بر بازی ذهنی رهبری نیازمند خودآگاهی، آگاهی از دیگران و بیش از هر چیز دیگری، تعادل است.

لطفاً برای خواندن این اصل به خودتان یک پاداش کوچک بدهید. یک قهوه خوب؟ یک تکه شکلات؟ یک پیاده‌روی کوتاه در بیرون؟

نکات کلیدی در روانشناسی شخصیت

روانشناسی شخصیت پیچیده و پر از ابعاد خاکستری است. تعریف ویژگی‌های خوب یا بد نسبی است و معمولاً به میزان بروز آن ویژگی بستگی دارد. هیچ چیز ثابتی وجود ندارد؛ افراد تغییر می‌کنند. در کوتاه‌مدت، شخصیت ما بسته به موقعیت متغیر است و در بلندمدت، تغییرات عمیق‌تر و پایدارتری رخ می‌دهد. حتی یک رویداد به اندازه کافی آسیب‌زا می‌تواند شخصیت را برای همیشه دگرگون کند. با وجود دهه‌ها تحقیق و هزاران مطالعه روی «پنج عامل بزرگ شخصیت»، هنوز در ابتدای راه هستیم.

حال که پنج عامل بزرگ (برون‌گرایی، سازگاری، روان‌رنجوری، گشودگی و وجدانی بودن) را مرور کردیم، بیا باید مقایسه‌ای از نظر وراثت‌پذیری (یعنی میزان ذاتی بودن هر ویژگی در مقابل اکتسابی بودن آن) و نقش هر کدام در پیش‌بینی موفقیت رهبری داشته باشیم.

پیش‌تر، در بحث «فرد در برابر موقعیت»، مثالی از همکار سابقم زدم که سطح افراطی برون‌گرایی او کاریکاتوری بود. ممکن است سطح بروز هر ویژگی بسته به موقعیت تغییر کند. مثلاً من در مهمانی‌های شبکه‌ای کنفرانس‌های صنعتی درون‌گرا هستم، اما در جمع دوستان صمیمی برون‌گرا می‌شوم.

سوال مرتبط دیگر این است که هر ویژگی تا چه حد ارثی (یعنی بخشی از DNA شما) است یا در طول زمان یاد گرفته می‌شود. یک فراتحلیل از ۱۳۴ مطالعه در سال ۲۰۱۵ روی بیش از ۱۰۰ هزار نفر نشان می‌دهد که حدود ۴۰ درصد از شخصیت ژنتیکی (و بنابراین وراثتی) و ۶۰ درصد محیطی است. نمودار زیر سهم ژنتیکی هر یک از پنج عامل بزرگ را تخمین می‌زند. خطوط بازه اطمینان نشان می‌دهند که ۹۵ درصد از تخمین‌ها در این محدوده قرار دارند.

شما می‌توانید ویژگی‌های شخصیتی خود را یاد بگیرید، تمرین کنید، پرورش دهید و بهبود بخشید. افراد تغییر می‌کنند. شما هم می‌توانید تغییر کنید. پنج عامل بزرگ سطح وراثت‌پذیری مشابهی دارند، اگرچه گشودگی (۴۱ درصد وراثتی) ممکن است در مقایسه با وجدانی بودن (۳۱ درصد وراثتی) سخت‌تر پرورش یابد. به خاطر داشته باشید که هیچ ویژگی ذاتاً خوب یا بد نیست. ممکن است بخواهید میزان هر کدام را بسته به نیاز خود تنظیم کنید تا تعادل شخصیتی بهتری داشته باشید، رهبر بهتری شوید، روابط بهتری بسازید و به اهداف خود برسید.

درصد وراثت‌پذیری پنج عامل بزرگ شخصیت

منبع: Heritability of personality: A meta-analysis: Vukasović, T., & Bratko, D. (۲۰۱۵).
analysis of behavior genetic studies. *Psychological Bulletin, ۷۸۵-۷۶۹, ۴*(۱۴)

نتیجه‌ای که گشودگی را وراثتی‌ترین ویژگی نشان می‌دهد، برایم عجیب بود. همانطور که گفتم، این ویژگی در مطالعات تصویربرداری مغز به اندازه سایر عوامل آشکار نیست. چرا بیشترین وراثت‌پذیری را دارد اما در تصاویر مغزی دیده نمی‌شود؟ مانند بسیاری از مسائل مربوط به ذهن انسان و مدل‌های این کتاب، باید بپذیریم که هنوز چیزهای زیادی هست که نمی‌دانیم.

وجدانی بودن عالی است

این امیدوارکننده است که وجدانی بودن کم‌ترین وراثت‌پذیری را دارد. در مطالعات رهبری (که به زودی به آن می‌پردازم)، این ویژگی مطلوب شناخته می‌شود. تا زمانی که به حد افراط نرسید و کمال‌گرایی و کار زیاد را کنترل کنید، می‌توانید وجدانی بودن خود را پرورش دهید، شاید با استفاده از توصیه‌های قبلی‌ام درباره شکل‌گیری عادت‌ها.

اما هشدار مهم این است: تغییر شخصیت سخت است. فقط چون یک ویژگی ۶۹ درصد اکتسابی است، به این معنی نیست که تغییر آن آسان است. ممکن است دهه‌ها سطح پایینی از وجدانی بودن داشته باشید و تغییر آن زحمت زیادی بطلبد. باید تصمیم بگیرید که آیا این تلاش ارزشش را دارد. اگر کارآفرین هستید، توجه کنید که مطالعه‌ای از یک شتاب‌دهنده استارت‌آپی نشان می‌دهد هیچکس با وجدانی بودن کمتر از صدک ۳۰ نمی‌تواند کسب‌وکار موفق راه بیندازد. شما می‌توانید زیر میانه باشید و همچنان موفق شوید، اما اگر در ۳۰ درصد پایین قرار دارید، احتمالاً بی‌نظم و بی‌انضباط هستید و موفق نخواهید شد.

یک فرا-فرا تحلیل (مطالعه‌ای روی فراتحلیل‌ها—حتی فکر می‌کنم آیا کسی تا به حال «فرا-فرا-فرا تحلیل» انجام داده است؟!) از بیش از ۱۰۰ سال تحقیق روی ۱٫۱ میلیون شرکت‌کننده نشان می‌دهد که وجدانی بودن بهترین پیش‌بین عملکرد شغلی است. منطقی است؛ نیازی به مطالعه ۱٫۱ میلیون نفر نیست تا حدس بزنیم ویژگی‌هایی مثل

پیروی از قوانین، انضباط شخصی، تمرکز، پشتکار و نظم، عملکرد شغلی را پیش‌بینی می‌کنند. جالب اینجاست که این مطالعه تأکید می‌کند که تعیین و اولویت‌بندی اهداف اساس وجدانی بودن است. تعیین اهداف و اجرای آن‌ها—خیلی ساده، اما بسیار مهم . این موضوع ما را به «جریان» و حرف E در PERMA (مولفه‌های شادی) برمی‌گردد. علاوه بر تسهیل درگیری ذهنی، اهداف به شما و سازمان‌تان انضباط می‌دهند. به زبان آکادمیک :

«اولویت‌بندی اهداف... همچنین از شکست خودتنظیمی که به صورت اهمال‌کاری در محیط‌های تحصیلی و شغلی ظاهر می‌شود، جلوگیری می‌کند.»

به عبارت ساده، اهداف شما را تنبل‌تر نمی‌گذارند. مثلاً تعیین هدف نوشتن ۱۱۰۰ کلمه در هر هفته و پیگیری پیشرفت، به من کمک کرد این کتاب را بنویسم به جای آن‌که ساعت‌ها وقت را با Netflix و YouTube تلف کنم .

عملکرد شغلی کلی است، اما رهبری چطور؟

یک فراتحلیل دیگر نشان می‌دهد که وجدانی بودن—همانطور که انتظار می‌رود—با ظهور رهبری (تبدیل شدن به رهبر) و موفقیت رهبری رابطه مثبت دارد. اما وجدانی بودن نسبت به سایر عوامل پنج گانه برنده مطلق نیست. برون‌گرایی و گشودگی نیز ویژگی‌های مطلوب رهبری هستند و همبستگی مشابهی دارند. نمودار زیر همبستگی هر عامل با موفقیت رهبری و بازه اطمینان ۹۵ درصد آن را نشان می‌دهد .

همبستگی پنج عامل بزرگ با موفقیت رهبری

منبع: Judge, T. A., et al. (۲۰۰۲). Personality and leadership: A qualitative and

quantitative review. *Journal of Applied Psychology, ۸۷(۴), ۷۶۵-۷۸۰ .

برای بهبود بازی ذهنی خود به عنوان یک رهبر، احتمالاً باید—بسته به نقطه شروع خود—سعی کنید برون‌گراتر، گشوده‌تر به تجربیات، وجدانی‌تر و کمتر روان‌رنجور شوید. در مورد سازگاری، قضیه چندان واضح نیست—این ویژگی وابسته به موقعیت است (مثلاً ۱۰ درصد مواقع ناسازگار باشید!).

این نتایج دو معیار را ترکیب می‌کنند، اما مطالعه بین ظهور رهبری و اثربخشی رهبری تمایز قائل می‌شود :

- ظهور: آیا احتمال دارد به سمت رهبری ارتقا پیدا کنید یا در گروهی بدون رهبر، مسئولیت را به عهده بگیرید؟

- اثربخشی: آیا پس از رسیدن به جایگاه رهبری، عملکرد مؤثری دارید؟ سازگاری به ظهور رهبری کمک نمی‌کند—همبستگی آن تنها ۵ درصد است و بازه اطمینان شامل صفر می‌شود. محققان نتیجه می‌گیرند :

«از آنجا که افراد سازگار تمایل به انفعال و پیروی دارند، منطقی است که کمتر به عنوان رهبر ظاهر شوند.»

اما قید «کمتر احتمال دارد» گمراه‌کننده است، چون همبستگی منفی نیست. نتیجه درست این است که سازگاری بی‌تأثیر است .

در مقابل، سازگاری با اثربخشی رهبری رابطه مثبت دارد (همبستگی ۲۱ درصد—عدد ۸ درصد در نمودار مربوط به موفقیت کلی رهبری است و بین ظهور و اثربخشی تفکیک نشده). وقتی رهبر شدید، گوش دادن به دیگران و همدلی با آن‌ها شما را مؤثرتر می‌کند. چه آن را هوش هیجانی بنامید، چه رفتار سیاسی یا حضور اجرایی، سازگاری بخشی از فرمول رهبری سطح بالا است .

اما چالش اینجاست: هرچه قدرت بیشتری در سازمان به دست آورید، ناسازگار بودن

آسان‌تر می‌شود. بدتر این که هیچ‌کس تا زمانی که به حرفه شما لطمه نخورده، شما را بازخواست نمی‌کند. برای مقابله با این خطر، بسیاری از مدیرعامل‌های موفق از مربیان اجرایی استفاده می‌کنند تا بازخوردهای ناشناس از تیم رهبری جمع‌آوری کنند. این مربیان در متواضع نگه داشتن افراد موفق مهارت دارند و بازخوردهای صریح را مستقیماً به مدیرعامل منتقل می‌کنند. من هم در پایان هر سال چنین فرآیندی را طی می‌کنم. دردناک است، اما به من کمک می‌کند در کارم بهتر شوم .

سنجش پنج عامل بزرگ شخصیت خودتان

حالا به بخش جالب می‌رسیم: می‌توانید به راحتی نمره خود را در هر یک از پنج عامل بزرگ تخمین بزنید. فقط پنج دقیقه وقت می‌گیرد (بسته به اینکه چقدر با وجدان به سوالات پاسخ دهید!). ابزارهای آنلاین رایگان زیادی برای این کار وجود دارد. فقط زیاد به پاسخ‌ها فکر نکنید و صادق باشید—وسوسه نشوید که جواب‌های «مطلوب اجتماعی» بدهید. این آزمون فقط برای خودتان است .

من از ابزار Open Psychometrics (openpsychometrics.org) استفاده کردم که رایگان است. این آزمون گشودگی را «عقل/تخیل» و روان‌رنجوری را «ثبات عاطفی» نامگذاری کرده، اما همان پنج عامل کلاسیک را می‌سنجد. فقط به خاطر داشته باشید که نمره روان‌رنجوری = ۱۰۰ منهای نمره ثبات عاطفی .

نتایج من :

-برون‌گرایی: ۵۰٪

-سازگاری: ۱۴٪ (!)

-وجدانی بودن: ۸۵٪

-روان‌رنجوری: ۷۸٪

-گشودگی: ۹۲٪

موقع بررسی نمره‌ها، به شرایط روز یا هفته خود توجه کنید. من وقتی این آزمون را دادم، هفته بسیار بدی داشتم (هم مشکل کاری بزرگ، هم مسئله شخصی)، بنابراین به سوالاتی مثل «من معمولاً نگران می‌شوم» پاسخ مثبت دادم. همچنین، نمره سازگاری من (۱۴٪) خیلی پایین بود—شاید این هفته تحت تأثیر تعارضات کاری پاسخ‌ها را داده‌ام، یا شاید نسبت به دیگران صادق‌تر بودم!

در آزمون دیگر (مثلاً در truity.com)، نتایجم تعدیل شد: روان‌رنجوری ۵۸٪ و سازگاری ۳۸٪. اما نمرات سه عامل دیگر تقریباً یکسان بود.

جمع‌بندی: چه تغییراتی لازم است؟

طبق تحقیقات، برای رهبر بهتر شدن، باید روان‌رنجوری و (ناسازگاری) خود را به میانه طیف نزدیک کنم. من معتقدم این تغییرات امکان‌پذیرند—شخصیت کاملاً ذاتی نیست. شما چطور؟ آیا بر اساس نتایج خود نیاز به بهبود دارید؟

چگونه بر اساس مدل پنج عاملی شخصیت، رهبر بهتری شویم؟

می‌توانید از آموخته‌های خود درباره پنج عامل بزرگ شخصیت برای بهبود رهبری یا مربی‌گری دیگران استفاده کنید. بیایید هر یک از این عوامل را بررسی کنیم:

۱. برون‌گرایی

اگر برون‌گرایی هستید که جلسات را تحت سلطه خود می‌گیرید، قانون «۱ تقسیم بر n» را یاد بگیرید: به طور میانگین، هر فرد باید به یک اندازه صحبت کند. اگر تعداد حاضرین در جلسه ۵ نفر باشد، سعی کنید حدود ۲۰ درصد زمان را صحبت کنید. در جلسه ۱۰ نفره؟ ۱۰ درصد. این قانون برای درون‌گراها هم کاربرد دارد، اما در جهت معکوس—باید بیشتر صحبت کنید تا به سهم خود برسید. این قانون دقیق یا خیلی جدی نیست، اما در تیم

رهبری من جواب داده است. حتی سال‌ها بعد، وقتی کسی بیش از سهم خود صحبت می‌کند، عذرخواهی می‌کند!

۲. سازگاری

اگر شما یا اعضای تیم‌تان بیش از حد سازگار هستید، باید یاد بگیرید که به چالش کشیدن ایده‌ها به معنای حمله به شخص نیست. بحث سازنده درباره ایده‌ها ضروری است، وگرنه «تفکر گروهی»، رفتارهای منفعل-پر خاشگرانه و گفت‌وگوهای پشت‌پرده افزایش می‌یابد. با تیم خود صادقانه در این باره صحبت کنید و بر ایجاد احترام و اعتماد متقابل تمرکز کنید.

اگر کسی بیش از حد ناسازگار است (مثل شخصیت‌های سریال «جانشینی»)، چه باید کرد؟ بازخورد دادن مهم است—اغلب، افراد ناسازگار از تأثیر عاطفی رفتار خود روی دیگران بی‌خبرند. البته، بعضی‌ها (مثل خانواده روی) اصلاً به این بازخوردها اهمیت نمی‌دهند و از آزار دیگران لذت می‌برند. در این موارد، بهترین راه اخراج آن‌هاست—یا بهتر از ابتدا چنین افرادی را استخدام نکنید. زندگی آنقدر کوتاه است که با آدم‌های بی‌ملاحظه کار کنید.

اگر وضعیت بینایی است و فکر می‌کنید فرد می‌تواند بهبود یابد، از مشوق‌های مالی استفاده کنید. مثلاً بخشی از دستمزد را به همکاری گره بزنید. یک مدیرعامل بازنشسته به من گفت که وقتی دو مدیر نمی‌توانستند با هم کار کنند، ۱۰ درصد پاداش پایان سال آن‌ها را به حل اختلافشان وابسته کرد—و جواب داد!

۳. روان رنجوری

برای کاهش روان رنجوری (اضطراب)، از ابزارهای ساده‌ای مثل مدیتیشن، ورزش، رژیم غذایی سالم و خواب کافی استفاده کنید. خواب شاید کم‌ترین توجه را دریافت می‌کند، در

حالی که سلامت جسمی و مقاومت در برابر استرس به آن وابسته است. همانطور که به دانشجویان MIT گفتم، این عوامل به هم مرتبطند—تنها ترکیبی از عادات سالم در بلندمدت مؤثر است.

از طرفی، تجربیات سخت و استرس‌زا می‌توانند شما را انعطاف‌پذیرتر کنند. همانطور که رایان هالیدی می‌گوید:

«هر مانعی فرصتی است برای بهبود شرایط ما.»

استرس مانند وزنه‌زدن برای ذهن است—چالش‌ها ماهیچه‌های روانی شما را قوی‌تر می‌کنند.

اما یک هشدار مهم: اگر با اختلالات روانی مثل اضطراب یا افسردگی بالینی دست و پنجه نرم می‌کنید، به دنبال کمک حرفه‌ای باشید. این مشکلات مانند بیماری جسمی نیاز به درمان دارند—با آن‌ها مانند یک مسئله گذرا برخورد نکنید.

اگر روان‌رنجوری شما خیلی پایین است و انگیزه ندارید، احتمالاً در نقطه اوج منحنی پرکس-دادسون نیستید. کمی استرس یا ترس سالم می‌تواند عملکرد شما را بهبود بخشد (البته تا حد معقول!).

۴. گشودگی

برای افزایش گشودگی، چیزی خارج از حوزه تخصص خود یاد بگیرید. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که عبور از مرزهای رشته‌های مختلف به نوآوری منجر می‌شود. مثلاً در کتاب «کوئیرکی»، ملانی شیلینگ توضیح می‌دهد که چگونه یک طراح موشک‌های هدایت‌شونده، با اختراع دوربین قابل بلعیدن، تصویربرداری پزشکی را متحول کرد—او با نگاهی متفاوت از متخصصان سنتی به مسئله نزدیک شد.

در دنیایی که هوش مصنوعی نقش پررنگ‌تری پیدا می‌کند، گشودگی اهمیت بیشتری

می‌یابد. ماشین‌ها می‌توانند شطرنج بازی کنند، اما نمی‌توانند شرکت‌ها را مدیریت یا ایده‌های نو خلق کنند.

پس چیزهای جدید امتحان کنید—سرگرمی جدید شروع کنید، کتاب‌های حوزه‌های ناآشنا بخوانید، یا به سفرهای غیرمعمول بروید. حتی برنده‌های جایزه نوبل نسبت به دیگر دانشمندان، ۲۲ برابر بیشتر احتمال دارد که در فعالیت‌های هنری مثل تئاتر یا رقص آماتور شرکت کنند!

اگر گشودگی شما بیش از حد است، مراقب باشید: دنبال هیجان‌های افراطی نروید، اولویت‌بندی را یاد بگیرید و کمی شکاک‌تر باشید.

۵. وجدانی بودن

برای افزایش وجدانی بودن (مطلوب‌ترین ویژگی در محیط کار)، قدرت عادت‌ها را مهار کنید. منتظر انگیزه نمانید—با ایجاد روال‌های روزانه، مغز خود را برنامه‌ریزی کنید. مثل سگ پاولوف، محرک‌هایی را شناسایی کنید که رفتارهای مثبت (مثل ورزش روزانه) را فعال می‌کنند. پیشرفت خود را ثبت کنید و پاداش‌های کوچک بدهید—عادت‌های کوچک در بلندمدت به بهبودهای بزرگ تبدیل می‌شوند.

اما وجدانی بودن بیش از حد هم معایبی دارد:

- کمال‌گرایی می‌تواند فلج‌کننده باشد—گاهی باید با اطلاعات ناکافی تصمیم گرفت.
- کار زیاد سلامت شما را تهدید می‌کند—ایلان ماسک مخالف است، اما زندگی فقط کار نیست!

- عدم توانایی نه گفتن—اجازه ندهید دیگران کارهایشان را روی دوش شما بیندازند.



جمع بندی

- برون گراها: فضای گفت وگو را عادلانه تقسیم کنید.
 - سازگاری: از بحث سازنده نترسید، اما مرزهای احترام را حفظ کنید.
 - روان رنجوری: استرس را مدیریت کنید، اما از چالش ها فرار نکنید.
 - گشودگی: افق های جدید را کشف کنید، اما در دام هیجان های بی ثمر نیفتید.
 - وجدانی بودن: منظم باشید، اما نه تا حد وسواس.
- رهبری مانند شخصیت، یک سفر است—نه مقصد. شروع کنید، آزمایش کنید، و بهبود یابید.

یک داستان آخر و نتیجه گیری

در سال ۲۰۰۵، من تقریباً مرده بودم. مشکل سلامتی من زمانی شروع شد که من و آن (همسر) در کانادا در حال دیدار با خانواده بودیم. در تخت خواب دراز کشیده بودم که ناگهان شروع به لرزیدن کردم. حسی عجیب بود—بدنم به شدت می لرزید، اما سردم نبود. کمی بعد تب کردم، اما چرا لرزش قبل از تب شروع شده بود؟ و آن درد مبهم در سمت چپ شکمم چه بود؟

با بی‌خیالی چند قرص ایبوپروفن خوردم و با آن به سمت بوستون رانندگی کردم. بعدها فهمیدم که این تصمیم احمقانه جانم را به خطر انداخته بود. در بوستون، تب و درد شکم غیرقابل تحمل شد و آن مرا به بیمارستان محلی برد.

آنجا زندگی من به یک قسمت از سریال «دکتر هاوس» تبدیل شد:

- تیم پزشکی با تخصص‌های مختلف اما بدون تشخیص قطعی.

- درد شدید شکم با کوچکترین لمس.

- تب مداوم و علائم متناقض.

- پیشنهاد جراحی فوری توسط یک جراح (که خوشبختانه رد شد!).

در نهایت، پزشک عمومی من—نسخه واقعی و مهربان دکتر هاوس—سرنخ را بین انگشتان پایم پیدا کرد: یک بریدگی کوچک. او حدس زد باکتری استرپتوکوک از طریق دویدن در زمین خیس وارد بدنم شده و به عضلات شکم حمله کرده است.

آن‌ها با آنتی‌بیوتیک‌های گسترده‌الثر مرا درمان کردند. متخصص بیماری‌های عفونی به من گفت: «برخی از این داروها پنج سال پیش وجود نداشتند. بدون آن‌ها می‌مردی.»

درس بزرگ: مراقبت از خود، پایه همه چیز است

پس از بهبودی، فهمیدم که هنگام حمله باکتری:

- کم‌خواب و پراسترس بودم.

- وضعیت جسمی نامناسبی داشتم.

- یک روز قبل، برای «جبران» این مشکلات، بدون آمادگی بدنی دویدن اینتروال را امتحان

کرده بودم!

نتیجه: سیستم ایمنی ضعیف من طعمه آسانی برای عفونت بود.

این حادثه به من آموخت که سلامت جسمی مانند یک زنجیر است: خواب + تغذیه + ورزش. اگر یکی از حلقه‌ها ضعیف باشد، همه چیز فرو می‌پاشد.

هدف این کتاب: اضافه کردن حلقه چهارم—ذهن

در این کتاب، مدل‌هایی را بررسی کردیم که مانند استروئیدهای بدون عوارض برای رهبران عمل می‌کنند:

- تمرکز بر تسلط (به جای مقایسه اجتماعی)

- مدل PERMA برای شادی پایدار

- منحنی پرکس-دادسون:

استرس کم → بی‌انگیزگی

استرس بهینه → اوج عملکرد

استرس زیاد → فرسودگی

- پنج عامل بزرگ شخصیت و راه‌های بهبود هر کدام

رهبری در یک نگاه

- ساده است: هدف‌گذاری کنید و اجرا کنید.

- پیچیده است: باید ذهن و بدن را مانند یک ورزشکار حرفه‌ای تقویت کنید.

همانطور که این کتاب را می‌بندید، امیدوارم مه ذهنی روزمره شما کمی کمتر شده

باشد. من همچنان هر روز در حال یادگیری هستم—و شما؟

پایان.

(با تشکر از شما برای همراهی در این سفر.)

نکته پایانی:

اگر امروز آخرین روز زندگی شما بود، آیا از نحوه گذراندن آن راضی بودید؟ این سوال کلیدی تمام درس‌های این کتاب را خلاصه می‌کند.

سخن پایانی از دانیل م. زیمت، دکترای مشاوره عملکرد ذهنی

کارتون مورد علاقه‌ام در «فار ساید» تصویری از «مدرسه میدویل برای استعدادهای درخشان» را نشان می‌دهد: پسری با پیراهن راه‌راه سبز با تمام نیرو به در فشار می‌آورد تا آن را باز کند، در حالی که علامت روی در واضح می‌گوید: «بکشید».

گری لارسون به طنز حقیقتی عمیق را نشان می‌دهد که اغلب به معتادان گمنام نسبت داده می‌شود:

«دیوانگی این است که یک رفتار را بارها تکرار کنی و هر بار انتظار نتیجه‌ای متفاوت داشته باشی.»

ما به حماقت آن دانش‌آموز می‌خندیم، اما مانند هر کمدی دیگری، این طنز حقیقتی اساسی را آشکار می‌کند:

- وقتی با مشکلی مواجه می‌شویم، گزینه‌مان می‌گوید همان راه حل قبلی را با شدت بیشتری امتحان کنیم.

- والدین برای تأدیب فرزندشان بلندتر فریاد می‌زنند یا تهدیدهای شدیدتری می‌کنند.

- مدیران برای مدیریت کارمندشان میکرومدیریت می‌کنند، تحقیر می‌کنند، یا به زور دوستی می‌سازند.

چرا تغییر رویه اینقدر سخت است؟

زیرا ما بیشتر عمرمان را در حالت خودکار سپری می‌کنیم:

- به الگوهای رفتاری آشنا تکیه می‌کنیم.

- انرژی ذهنی کمتری مصرف می‌کنیم.

- فرض می‌کنیم دیگران شبیه ما فکر و عمل می‌کنند.

اما واقعیت این است:

- همه درها به یک سمت باز نمی‌شوند.

- فرزندانمان نسخه‌های کوچک شده شما نیستند.

- کارمندانمان مانند شما انگیزه نمی‌گیرند.

راه حل: نخست خودتان را بشناسید، سپس دیگران را

پیچ (نویسنده کتاب) از شما می‌خواهد مانند یک دانشمند پژوهشگر رفتار خود و

اطرافیان را مطالعه کنید:

۱. خودارزیابی صادقانه:

- تیپ شخصیتی، انگیزه‌ها و واکنش‌های غریزی خود را بشناسید.

- آیا شما هم به درهایی که باید کشیده شوند فشار می‌آورید؟

۲. شناخت تیم:

- چه کسانی در گروه بهتر عمل می‌کنند و چه کسانی در گفت‌وگوی تک‌به‌تک؟

- چه میزان استرس برای بهینه‌سازی عملکردشان نیاز دارند؟

- چه چیزی به آن‌ها احساس تعلق، معنا و موفقیت می‌دهد؟



مهم‌ترین مسئولیت یک رهبر:

خلق شرایط بهینه برای شکوفایی تیم—فضایی که هر فرد بتواند:

- بهترین احساس را داشته باشد.

- واضح‌ترین فکر را بکند.

- مؤثرترین اقدام را انجام دهد.

دانیل م. زیمت، دکتر

بهار ۲۰۲۵

نکته پایانی:

رهبری بزرگ به این معنا نیست که دیگران را وادار کنید از درِ شما عبور کنند، بلکه یعنی

علامت «بکشید» را روی درِ مناسب بچسبانید.