

کشف توانمندی ها

ترجمه‌ی بهاره پژومند
دوئلاد او. کلیفتون
مارکوس باکینگهام



شماره: ۵۷۰۰۰
نویسنده: دوئلاد او. کلیفتون و مارکوس باکینگهام
مترجم: بهاره پژومند
تألیف: دوئلاد او. کلیفتون و مارکوس باکینگهام
© Shemshadpub
www.shemshadpub.ir
shemshadpub@yahoo.com

سرسناسه: باکینگهام، مارکوس: Buckingham, Marcus
عنوان و نام پدیدآور: کشف توانمندی‌ها/دونالد او. کلیفتون، مارکوس باکینگهام؛
برگردان بهاره پژومند.

مشخصات نشر: مشهد: نشر شمشاد، ۱۳۹۹.

مشخصات ظاهری: ۳۲۶ ص.

شابک: ۶۲۲-۹۷۸-۶۶۷۳-۹۲-۱

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: Now, discover your strengths

موضوع: انگیزشی در کار

موضوع: Employee motivation

موضوع: مدیریت

موضوع: Management

شناسه افزوده: کلیفتون، دونالد، نویسنده همکار

شناسه افزوده: Clifton, Donald O

شناسه افزوده: پژومند، بهاره، ۱۳۵۹ - مترجم

رده بندی کنگره: ۵/HF۵۵۴۹

رده بندی دیویی: ۴۰۹/۶۵۸

شماره کتابشناسی ملی: ۷۵۴۵۷۷۱

وضعیت رکورد: فیبا

رفیقت له رحمنانه

کشف توانمندی‌ها

نویسندگان: دونالد او. کلیفتون؛ مارکوس باکینگهام

مترجم: بهاره پژومند

ویراستار: افسانه رشیدیان

طراح جلد: فرید نبی‌خواه

چاپ اول، ۱۴۰۰

چاپ آسمان

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۲-۹۷۸-۶۲۲-۶۶۷۳

حق هرگونه چاپ و انتشار محفوظ است.

۷۵۰۰۰ تومان

مشهد، خیابان دانشگاه، بین خیابان کفای و میدان شریعتی پلاک ۴۶۷، نشر شمشاد

کد پستی: ۹۱۸۳۷۹۴۵۹۶

شماره تماس: ۰۵۱۳۸۴۳۳۱۵۷

اینستاگرام: @Shemshadpub

سایت: www.Shemshadpub.ir

ایمیل: shemshadpublishers@gmail.com

فهرست

مقدمه: انقلاب توانمندی‌ها در کار ۷

۱: شناخت ساختار توانمندی

فصل یکم: زندگی‌های با قدرت ۲۱

فصل دوم: ساختن توانمندی ۴۳

۲: منشأ توانمندی‌هایتان را کشف کنید

فصل سوم: توانمندی‌یاب ۷۷

فصل چهارم: ۳۴ زمینه‌ی توانمندی‌یاب ۹۷

۳: توانمندی‌ها را به کار گیرید

فصل پنجم: سؤال‌هایی که می‌پرسید ۱۶۷

فصل ششم: مدیریت توانمندی‌ها ۲۲۵

فصل هفتم: ساختن سازمانی بر پایه‌ی توانمندی ۲۷۱

ضمیمه: گزارشی فنی درباره‌ی توانمندی‌یاب ۳۱۳

مقدمه

انقلاب توانمندی‌ها در کار

بشر قرن‌ها با این باور که خوبی نقطه‌ی مقابل بدی‌ست، با تمرکز بر شکست و خطا، اهداف خود را پیش گرفته است. پزشکان برای آموختن درمورد سلامتی، بیماری‌ها را مطالعه کرده‌اند، روان‌شناسان برای درک شادی، اندوه را بررسی کرده‌اند. درمانگرها برای یافتن راز ازدواج و زندگی شاد، علت‌های طلاق را کاوش کرده‌اند. و هرکدام از ما در سراسر دنیا، در مدرسه و محل کار، تشویق می‌شویم که ضعف‌های خود را تشخیص دهیم، تحلیل کنیم و برطرف سازیم تا قدرتمند شویم. این توصیه، هرچند از نیتی خوب برمی‌آید، اما گمراه‌کننده است. خطاها و شکست‌ها شایسته‌ی مطالعه‌اند اما اطلاعات چندانی درمورد توانمندی‌ها آشکار نمی‌کنند. توانمندی‌ها الگوی خاص خودشان را دارند.

برای کسب مهارت در زمینه‌ی مورد نظرتان و دستیابی به خشنودی پایدار از رسیدن به این مهارت، باید الگوهای خاص خودتان را پیدا کنید. باید در پیدا کردن، توصیف، به کار بستن، اعمال کردن و اصلاح

توانمندی‌هایتان خبره شوید. بنابراین هنگام مطالعه‌ی این کتاب، جهت تمرکز خود را تغییر دهید. به جای نقاط ضعف‌تان، در جزئیات مربوط به توانمندی‌هایتان دقیق شوید.

اگر در پایان کتاب به اندازه‌ای خبره شدید که پی ببرید چه چیزی برای شما و کارمندان‌تان درست است، این کتاب به هدف خودش رسیده است.

انقلاب

«دو انگاره‌ای که سازمان‌های بزرگ باید بر اساس آن‌ها بنا شوند چه

هستند؟»

این کتاب را نوشتیم تا آغازگر یک انقلاب باشیم، انقلاب توانمندی. این حکم ساده، هسته‌ی این انقلاب است: یک سازمان بزرگ نه تنها باید این حقیقت را بپذیرد که هر کارمندی متفاوت است، بلکه باید از این تفاوت‌ها بهره‌برد. این سازمان باید به دنبال نشانه‌ی استعداد‌های طبیعی هر کارمند باشد و بعد هر کارمند را در جایگاهی قرار دهد و پرورش دهد که استعداد‌هایش به توانمندی‌هایی واقعی تبدیل شود. این سازمان انقلابی با تغییر روش انتخاب، پرورش و هدایت حرفه‌ی افرادش، باید تمام تشکیلاتش را حول توانمندی‌های هر فرد بسازد.

با این کار، چنین سازمان انقلابی‌ای این توانایی را خواهد یافت که از سازمان‌های هم‌ردیفش عملکرد کاملاً بهتری داشته باشد. در آخرین فراتحلیلی که انجام دادیم، مؤسسه‌ی گالوپ این پرسش را از ۱۹۸۰۰۰ کارمندی که در ۷۹۳۹ واحد شغلی در ۳۶ شرکت کار می‌کردند پرسید: «آیا در محل کار این امکان را دارید که هر روز کاری را انجام دهید که در آن از بقیه‌ی کارها بهتری‌د؟» زمانی که پاسخ‌ها را با عملکرد واحدهای

شغلی مقایسه کردیم این نکته را کشف کردیم: وقتی کارمندان با «کاملاً موافقم» به این پرسش جواب دادند، احتمال این که در واحدهای شغلی‌ای کار کنند که در آن‌ها کارمندان کمتر کار را ترک می‌کنند، ۵۰ درصد بیشتر بود، احتمال این که در واحدهای شغلی بهره‌ورتر کار کنند ۳۸ درصد بیشتر، و احتمال این که در واحدهای شغلی با امتیاز بالاتر رضایت بیشتری کار کنند، ۴۴ درصد بیشتر بود. و در طول زمان آن واحدهای شغلی که تعداد کارمندان کاملاً موافق با این سؤال را افزایش دادند، شاهد افزایش قابل توجه بهره‌وری، وفاداری مشتری و حفظ کارمندان بودند. از هر جنبه‌ای که بخواهید داده‌ها را بررسی کنید، سازمانی که کارمندانش احساس می‌کنند توانمندی‌هایشان هر روزه مورد استفاده قرار می‌گیرد، قدرتمندتر و شکوفاتر است.

این برای سازمانی که می‌خواهد در انقلاب توانمندی‌ها پیش‌تاز باشد خبر بسیار خوبی است. چرا؟ چون سازمان‌ها اغلب در بهره گرفتن از توانمندی افرادشان به شکلی تأسف‌آور ناتوان اند. در پایگاه داده‌ی کلی گالوپ پرسش «امکان انجام کاری که بهتر از بقیه‌ی کارها انجام می‌دهم» را از بیش از ۱,۷ میلیون کارمند در ۱۰۱ شرکت از ۶۳ کشور پرسیدیم. فکر می‌کنید چه درصدی کاملاً موافق‌اند که هر روز امکان انجام کاری را دارند که بهتر از بقیه‌ی کارها انجام می‌دهند؟ چه درصدی واقعاً فکر می‌کنند که توانمندی‌هایشان کاربرد دارد؟

بیست درصد، در سراسر دنیا تنها ۲۰ درصد از کارمندان سازمان‌های بزرگی که مورد بررسی قرار دادیم فکر می‌کنند که توانمندی‌هایشان هر روزه کاربرد دارد. عجیب‌تر از همه این که هرچه کارمندی مدت بیشتری در یک سازمان کار کند و هرچه از نردبان سنتی حرفه‌ای‌اش

بالا تر رود، احتمال این که کاملاً موافق این باشد که توانمندی‌هایش را به کار می‌گیرد کمتر است.

البته دانستن این نکته که اغلب سازمان‌ها با ۲۰ درصد ظرفیتشان کار می‌کنند نگران‌کننده است، اما راستش این کشف فرصتی شگرف را هم برای سازمان‌های بزرگ نمایان می‌کند. سازمان‌های بزرگ برای بالابردن حاشیه سود و در نتیجه افزایش ارزش سهامشان باید تمرکز خود را به درون شرکت معطوف کنند تا ثروت توانایی محقق‌ناشده‌ای را که درون هر کدام از کارمندانشان هست پیدا کنند. اگر این عدد را دوبار برابر کنند و ۴۰ درصد از کارمندانشان کاملاً موافق باشند که امکان استفاده‌ی هریوزم از توانمندی‌هایشان را دارند، تصور کنید چه افزایشی در بازدهی و سودآوری اتفاق می‌افتد. اگر این عدد را سه‌برابر کنیم چطور؟ این که ۶۰ درصد کارمندان در برابر این سؤال بگویند «کاملاً موافقم» برای بزرگ‌ترین شرکت‌ها هدفی چندان بلندپروازانه نیست.

آنها چطور می‌توانند به این هدف برسند؟ خوب برای شروع، باید بفهمند چرا از هر ۱۰ کارمند، ۸ نفرشان فکر می‌کنند تا حدودی برای شغلشان نامناسب‌اند؟ چه چیزی می‌تواند این ناتوانی در قرار دادن افراد در جای درست برای به کار بردن توانمندی‌هایشان را توضیح دهد - مخصوصاً افراد باتجربه‌ای که فرصتش را داشته‌اند دنبال شغل موردعلاقه‌شان بگردند؟

ساده‌ترین توضیح این است که اکثر مفروضات اساسی سازمان‌ها در مورد آدم‌ها، نادرست است. این را می‌دانیم چون گالوپ در سی سال گذشته، در مورد بهترین روش بالابردن توانایی افراد تحقیق کرده است. در قسمت اصلی این تحقیق ما با هشتاد هزار مدیر - که اغلب عالی‌رتبه و برخی‌شان میانی بودند - در صدها سازمان در سراسر دنیا مصاحبه

کردیم. در این مصاحبه‌ها تمرکزمان بر کشف این نکته بود که بهترین مدیران دنیا (در هر شهر یا کشوری) چه وجه مشترکی دارند. ما یافته‌های خود را به‌طور مفصل در کتاب *اول همه‌ی قوانین را بشکن* توضیح دادیم، اما مهم‌ترین یافته این بود: اغلب سازمان‌ها بر پایه‌ی دو فرض نادرست درمورد افراد بنا شده‌اند:

۱. هر فرد می‌تواند بیاموزد که تقریباً در هر چیزی به مهارت برسد؛
۲. بزرگ‌ترین فضای هر انسان برای رشد و پیشرفت، در محدوده‌ی بزرگ‌ترین ضعف‌هایش است.

این دو فرضیه، با چنین ارائه‌ی بدی، ساده‌انگارانه‌تر از آن به نظر می‌رسند که بخواهند فرضیه‌هایی رایج باشند، بنابراین بیاید آن‌ها را تا آخر بررسی کنیم تا ببینیم به کجا می‌رسند. اگر می‌خواهید ببینید که آیا سازمان شما بر پایه‌ی این فرضیات بنا شده یا نه، دنبال این ویژگی‌ها بگردید:

- سازمانتان برای آموزش آدم‌ها در زمان استخدام پول بیشتری خرج می‌کند، به‌جای این‌که در درجه‌ی اول آن‌ها را درست انتخاب کند.
- تمرکز سازمانتان بر عملکرد کارکنانش با وضع قوانین برای شیوه‌ی کار کردن است. این به معنای تأکید بسیار بر قوانین، خط‌مشی‌ها، فرایندهای کاری و «شایستگی‌های رفتاری» است.
- سازمانتان بیشترین هزینه و زمان آموزش را صرف جبران کاستی‌های مهارتی یا شایستگی کارمندان می‌کند. این کاستی‌ها را «فرصت‌هایی برای رشد بیشتر» می‌نامد. برنامه‌ی رشد فردی‌تان، در صورت وجود، حول «فرصت رشد»‌تان، یعنی ضعف‌هایتان، شکل گرفته است.