

مدیران با اخلاق

مستزبان وفادار

---

نویسندگان:

شیوا یونسی ثابت قدم

مرتضی یوسفیان



|                         |                                                                                |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه                 | یونسی ثابت قدم، شیوا، ۱۳۶۵-                                                    |
| عنوان و نام پدیدآور     | مدیران با اخلاق، مشتریان وفادار/ نویسندگان شیوا یونسی ثابت قدم، مرتضی یوسفیان. |
| مشخصات نشر              | تهران: آفتاب گیتی، ۱۴۰۱.                                                       |
| مشخصات ظاهری            | ۱۹۲ ص.: مصور.                                                                  |
| شابک                    | ۹۷۸-۶۲۲-۲۴۵-۹۳۰-۷ ریال ۵۵۰۰۰۰                                                  |
| وضعیت فهرست نویسی       | فیبا:                                                                          |
| یادداشت                 | کتابنامه: ص. ۱۸۹ - ۱۹۲.                                                        |
| موضوع                   | مدیران - اخلاق حرفه‌ای<br>Executives -- Professional ethics                    |
| شناسه افزوده            | یوسفیان، مرتضی، ۱۳۶۱-                                                          |
| رده بندی کنگره          | ۵/HF۵۵۴۹:                                                                      |
| رده بندی دیویی          | ۳۱۴/۶۵۸:                                                                       |
| شماره کتابشناسی ملی     | ۸۲۱۸۶۸۸:                                                                       |
| اطلاعات رکورد کتابشناسی | فیبا:                                                                          |

www.ketab.ir  
آفتاب گیتی

عنوان: مدیران با اخلاق، مشتریان وفادار  
مولفان: شیوا یونسی ثابت قدم، مرتضی یوسفیان  
نشر و پخش: موسسه انتشاراتی آفتاب گیتی  
نوبت چاپ: اول، ۱۴۰۱  
شمارگان: ۵۰۰ نسخه  
چاپ: فدک  
قیمت: ۵۸۰۰۰۰ ریال  
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۴۵-۹۲۹-۱

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است.

آدرس: تهران میدان انقلاب ضلع جنوب شرقی - نبش خیابان ۱۲ فروردین - ساختمان  
ولیعصر - پلاک ۱۳۱۴ - طبقه سوم واحد ۹

www.aftabegiti.com نشر و پخش همراه: ۰۹۱۲۳۳۴۲۳۶۲

## فهرست مطالب

|          |                         |
|----------|-------------------------|
| ۷.....   | مقدمه                   |
| ۲۰.....  | بخش اول: سازگاری        |
| ۲۸.....  | بخش دوم: آرامش          |
| ۳۴.....  | بخش سوم: جذابیت         |
| ۵۱.....  | بخش چهارم: ارتباط       |
| ۶۷.....  | بخش پنجم: اعتماد به نفس |
| ۷۲.....  | بخش ششم: خلاقیت         |
| ۷۷.....  | بخش هفتم: قاطعیت        |
| ۸۴.....  | بخش هشتم: دیپلماسی      |
| ۹۲.....  | بخش نهم: کارآمدی        |
| ۹۸.....  | بخش دهم: خوش بینی       |
| ۱۰۵..... | بخش یازدهم: همدلی       |
| ۱۱۴..... | بخش دوازدهم: کارآفرینی  |
| ۱۲۰..... | بخش سیزدهم: ابتکار      |
| ۱۳۱..... | بخش چهاردهم: رهبری      |
| ۱۳۹..... | بخش پانزدهم: نگاه عینی  |

اگر در یک دوره خوب کسب و کار شرکت کنیم، مهارت‌های مهم فراوانی را خواهیم آموخت؛ این که چگونه یک ترازنامه را بررسی کنیم، چگونه راهبردهای رقبا را تحلیل کنیم، هنگام بستن قراردادها چگونه مذاکره کنیم و چگونه از پس چالش‌های بازار و مسائل فروش برآییم.

اما وقتی سرانجام وارد کار می‌شویم، چه بسا با چالش‌های دیگری رو به رو شویم که چندان انتظارشان را نداشته‌ایم: همکاری داریم که پشت میز جلویی می‌نشیند، همه رفتارهایش جذاب است و با هیجان تمام با همه گفته‌های دیگران موافقت می‌کند اما در باطن در مورد همان افراد عقاید مسمومی دارد و می‌آید که بروز دهد در پس پرده نقشه‌های خودش را دنبال می‌کند؛ یا همکاری داریم که در برابر هرگونه انتقاد مؤدبانه یا بازخورد خیرخواهانه بی‌درنگ با نفرت و خشم واکنش نشان می‌دهد؛ یا همکاری داریم که با وظیفه‌شناسی تمام از دستورات پیروی می‌کند اما نمی‌تواند چشم‌انداز یا ابتکار اصلی ارائه دهد؛ یا همکاری داریم که خلق و خویی رقابت‌جویانه دارد و باعث دودستگی در گروه می‌شود. قدیم‌ها که برای داشتن یک شغل صرفاً کافی بود فرد بتواند مثلاً قایق را سریعاً به سمت راست هدایت کند یا کاری‌های زغال‌سنگ را به بالای تپه برساند یا نرخ تولید یک کوره ذوب آهن را بالا ببرد، جنبه‌های روان‌شناسانه به لحاظ اقتصادی اهمیت ناچیزی

داشتند. یک کارگر حتی در شرایطی که بی احترامی میدید، ناسزا می شنید و تحقیر می شد کماکان کار خود را تمام و کمال انجام می داد.

حتی وقتی از سرپرست تیم نفرت داشت و بین اعضای گروه مشکلات ارتباطی وجود داشت، کماکان ماشین آجرسازی را در سرعت بهینه اش راه می انداخت. حتی اگر سرکارگر مردی قلدر بود، افرادی که کارشان آبیاری گلخانه ها یا هرس کردن درختان باغ بود حتی فکرش را هم نمی کردند که می توانند زیر دست آدم بهتری کار گیر بیاورند. در آن دوره می شد دردهای عاطفی را نادیده گرفت. اما امروزه بسیاری از ما بیش از آن که به کار بدنی مشغول باشیم شغل هایی داریم که عمدتاً مستلزم کار ذهنی و روحی است. در شغل های امروزی از ما می خواهند مدام در تعامل با دیگران باشیم، خلاقیت به خرج دهیم، خدمات در محل ارائه دهیم و تمرکز ذهنی مان را همیشه حفظ کنیم و از همین رو نسبت به فضای عاطفی حاکم بر محیط کار حساس باشیم. کیفیت کارمان وابستگی زیادی به مجموعه ای از امور بفرنج و پیچیده پیدا کرده است: اموری از قبیل احساس معناداری، احترام، رضایت درونی، دلگرمی و روحیه ای که تنه به تنه دوستی می زند. یک حرف آزارنده یا یک درگیری کوچک ممکن است بهره وری یک بعدازظهر کاری مان را تماماً از بین ببرد. سودآوری کسب و کارها وابستگی زیادی به احساسات یافته است.

این پدیده آنقدر عجیب و ناجور است که معمولاً ترجیح میدهیم حتی وجودش را منکر شویم. برایمان ساده تر است تصور کنیم که کارمندان می توانند همیشه «حرفهای رفتار کنند؛ یعنی منطقی، کارآمد و روراست باشند، نسبت به توهین های خفیف بی تفاوت

باشند، در برابر دستورات خشن پاسخگو باشند و به هیچ وجه احتمال فروپاشی روانی نداشته باشند. ما تحت فشار زیادی هستیم تا حقیقتی را فراموش کنیم که در زندگی شخصی مان به آن کاملاً پی برده ایم.

این که انسان ها بی اندازه پیچیده، پیش بینی ناپذیر و شکننده اند. این که گرایش داریم محیط کار را به لحاظ عاطفی ساده تر از آنچه هست بدانیم تا حدی ناشی از این است که مدت های مدید فرهنگ این وجه را نادیده گرفته است. فیلم ها، رمان ها و هنرهایی که به جنبه های عاطفی زندگی شغلی پردازند بسیار اندک بوده اند، و این فقدان مانع آن شده است که بتوانیم اهمیت و فحوای تجربیات واقعی مان در محیط کار را درک کنیم.

طی دویست سال گذشته معنای زندگی ما پیوند شدیدی با عشق و کار یافته است، اما هنرها در مورد این که به کدام یک از این دو ایندکس پردازند بسیار یک سو به عمل کرده اند. آنان با ظرافت و دقت فراوان به عشق پرداخته اند، نقاط عطف آن را ترسیم کرده اند و زبانی در اختیار مان گذاشته اند تا بتوانیم خوشیها و اندوههای عشق را درک کنیم و به بیان درآوریم. در حالی که کار و شغل تقریباً به تمامی نادیده گرفته شده است.

اگر روزی یک مریخی مأموریت می یافت که فقط بر اساس شواهد موجود در رمان ها اولویتهای انسانها را در زندگی بسنجد، اما متوجه می شد که انسان ها همه وقتشان را صرف عشق و عاشقی نمی کنند و همیشه هم مشغول به قتل رساندن یکدیگر نیستند، بلکه بخش عمده ای از انرژی شان را صرف کار می کنند بسیار حیرت زده و متعجب می شد.

درصد بالایی از زندگی ما در محیط کار سپری می شود، اما فقط بخش ناچیزی از آن به نوشته های چاپی و مطالب اینترنتی راه می یابد؛ دلیلی هم که برای این پدیده می آورند این است که موضوعی غیرجذاب است و حوصله آدم را سر می برد؛ اما دلیل عمیق ترش آن است که برای این که بتوان جذابیت ها و اوج و فرودهای پویایی های محیط کار را در قالبی جذاب تر ارائه داد، به نبوغ بسیار بالایی نیاز است. اما همه ما برای این سکوت هزینه می پردازیم: بدون هنر احساسات ما نادیده گرفته می شوند و زبانی به قدر کافی غنی در اختیار نخواهیم داشت که بتوانیم وضعیت خودمان را تفسیر و درک کنیم.

از معدود نمونه هایی که فرهنگ به زندگی شغلی پرداخته است، می توان به محیط استودیو اشاره کرد؛ فرهنگ بسیار به هیجان ها و شکست های هنرمند خلاق پرداخته است و به همین دلیل در مورد محیط استودیو چیزهای بسیاری می دانیم. در قرن نوزدهم بود که استودیو به مثل اعلای محیط کار تبدیل شد؛ محیط استودیو در تصور ذهنی ما سقفی شیبدار دارد، پنجره هایش بزرگ اند، مشرف به سقف ساختمان های مجاور است، اثاثیه های معدود در آن است، بوی روغن کاج میدهد، طرح های لوله شده به شکلی نامرتب روی میزها ریخته است و شاهکارهای نیمه تمام در کناره های دیوارها پراکنده اند. یک عامل دیگر هم بود که باعث شد تخیل جمعی ما بسیار شیفته استودیو شود: استودیو جایی برای تنهایی بود. هنرمند در آن جا می تواند هر پروژه ای را که بخواهد اجرا کند بی آن که از هیچ کسی اجازه بگیرد یا منتظر تأیید هیچ کس دیگری باشد. او از یکی از بزرگترین سرچشمه های پریشانی در زندگی مدرن آزاد و رها بود: یعنی دیگران. بازنمایی فرهنگ از

محیط کار به شکلی خطرناک باعث شده است که از درک و فهم شایسته مسائلی فاصله بگیریم که به احتمال زیاد در محل کار با آنها رو به رو خواهیم شد. مدام ما را دعوت می کنند که مصاحبه های مختلف با خواننده ها و رمان نویس ها را مطالعه کنیم، اما به ندرت پیش می آید که به گوشمان بخورد در تیم کارکنان پشتیبانی انبارداری که مسئول توزیع محصولات لوازم خانگی هستند چه تنش هایی که وجود ندارد.

در مورد فعالیت هنری و نیز وجه فاخری که به طرح های هنرمندان منتسب شده است، خوب به ما آموخته اند که در مسیر خلق و تکمیل آثار هنری چه چالش های گوناگونی که وجود ندارد. بنا به این آموزش ها از طفره رویها و آغازهای غلط اطلاع داریم و میدانیم که هنر مستلزم چه حدی از مقاومت و انعطاف پذیری توأمان است. از همین رو آموخته ایم که وقتی عزم می کنیم چیزی نو خلق کنیم باید بی صبری و کمال طلبی عبث را کنار بگذاریم.