

بناہم اپنی نام فریشتا



انتشارات ادیبان روز

پاد یادگیری

رهایی از موفقیت های گذشته
برای کسب نتایج شگفت انگیز

مؤلف:

بری اوریلی

مترجم:

حسین گایینی

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: پاد یادگیری

رهایی از موفقیت‌های گذشته برای

کسب نتایج شگفت‌انگیز

مؤلف: بری اوریلی

مترجم: حسین گابینی

مشخصات نشر: تهران: ادیبان روز، ۱۴۰۲

مشخصات ظاهری: ۲۴۸ صفحه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۵۹۲-۸۳-۲

عنوان اصلی: Unlearn : let go of past success to achieve extraordinary results. ۲۰۱۹

موضوع: تحول سازمانی، یادگیری سازمانی

رده بندی کنگره: HD۵۸/۸

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳۱۲۴

شماره کتابشناسی ملی: ۹۲۷۲۸۷۶

دست اندرکاران

صفحه‌آرا: مریم اصغر زاده

طراح جلد: رضا رضوانی

شمارگان: ۵۰۰ جلد

قیمت: ۲۰۰۰۰ تومان

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲

نویت چاپ: اول

چاپ و صحافی: سرمدی

انتشارات ادیبان روز

ناشر تخصصی کتاب‌های مدیریت،
بازاریابی، کسب و کار و تبلیغات



کلیه حقوق این اثر متعلق به انتشارات ادیبان روز می‌باشد و هر گونه استفاده از این کتاب (کپی، تکثیر، استفاده در کارگاه‌های آموزشی) بدون اجازه ناشر پیگرد قانونی دارد.

آدرس: تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین،

پلاک ۳۰۰، طبقه اول واحد ۴

تلفن ۱۵-۶۶۹۵۶۸۱۲

فهرست

صفحه	عنوان
۹	مقدمه.....
۱۳	فصل اول: چرا پادبادگیری
۱۹	پادبادگیری پادبادگیری های ناکارآمد.....
۲۳	فصل دوم: چگونه پادبادگیری کنیم؟
۲۵	چرخه پادبادگیری.....
۲۶	مرحله یک: پادبادگیری.....
۲۷	مرحله دو: بازبادگیری.....
۲۹	مرحله سه: موفقیت.....
۳۲	پادبادگیری در عمل.....
۳۸	چه زمانی باید از چرخه پادبادگیری استفاده کنیم؟.....
۴۱	فصل سوم: پادبادگیری موانع پادبادگیری
۴۴	تله موفقیت.....
۴۶	موانعی که خودمان می سازیم.....
۴۸	تبدیل موانع به فرصت.....
۵۰	بازگرداندن جادو به پادشاهی جادویی دیزنی.....
۵۶	الگو را بشکنید، خودتان و کسب و کارتان را بازآفرینی کنید.....
۶۱	فصل چهارم: پادبادگیری
۶۴	چهار شرط ضروری پادبادگیری.....
۶۴	شرط اول: شناسایی چالشی که می خواهید آن را حل کنید.....
۶۵	شرط دوم: موفقیت را طوری تعریف کنید که انگار این چالش را حل کرده یا بر آن غلبه یافته اید.....
۷۰	شرط سوم: شجاعت خود را نسبت به راحت طلبی تقویت کنید.....
۷۳	شرط چهارم: به چرخه پادبادگیری متعهد بمانید، آن را شروع کنید و ارزیابی کنید.....
۷۳	سفر گروه ایرلاین بین المللی برای پادبادگیری.....

فصل پنجم: باز یادگیری

۷۷

- سه شرط ضروری باز یادگیری ۷۹
- شرط اول: شما بزرگ فکر کردید، حالا گزینه‌های گام‌های کوچک را مشخص کنید ۸۰
- شرط دوم: رفتار مناسبی را پیدا کنید که با دستیابی به پیامد مطلوب شما همسو است ۸۲
- شرط سوم: کوچک شروع کردن حتی از آن چیزی هم که فکر می‌کنید کوچک‌تر است ۸۴
- طراحی رفتار و مدل رفتاری فاگ ۸۶
- باز یادگیری در عمل ۹۱
- ترک کردن رفتارها ۹۳

فصل ششم: موفقیت

۹۹

- چهار شرط ضروری موفقیت ۱۰۲
- شرط ضروری اول: تأمل ۱۰۸
- شرط ضروری دوم: پیش‌خورد (یا حرکت رو به جلو) ۱۱۰
- شرط ضروری سوم: تأثیر نهایی را همسوسازی کرده و برای گسترش موفقیت ایمنی محیط را افزایش دهید ۱۰۹
- شرط ضروری چهارم: سرعت پاد یادگیری را افزایش دهید ۱۱۴

فصل هفتم: مدیریت پاد یادگیری

۱۷۰

- شرطی سازی رهبری شما یک مانع بر سر راه پاد یادگیری است ۱۷۴
- مشکل میراث شرطی سازی رهبری ۱۲۱
- باز یادگیری رهبری ۱۲۳
- افسانه کنترل و فرمان نظامی ۱۲۴
- پاد یادگیری فرمان و باز یادگیری کنترل ۱۲۶
- منطقه جریان ۱۳۲
- باز یادگیری برای انتقال تصمیمات به اطلاعات ۱۳۶
- اصول رهبری آمازون: مقیاس گذاری یک سیستم اعتماد و قابلیت رهبری ۱۳۹
- سیستم‌های فوق‌العاده رهبری خودشان را هدایت می‌کنند ۱۴۱

فصل هشتم: پاد یادگیری با مشتریان

۱۴۷

- ۱۴۹ چگونه برای پاد یادگیری اطلاعات گردآوری می‌کنید؟
- ۱۵۰ آیا می‌دانید مشتریان چه کسانی هستند؟
- ۱۵۱ باز یادگیری چگونه کسب اطلاعات برای پاد یادگیری
- ۱۵۳ آیا می‌دانید که مشتریان‌تان واقعا چه نظری دارند؟
- ۱۵۶ حقیقت همین جاست آیا به صدای آن گوش می‌کنید؟
- ۱۵۸ حقیقت همین جاست بیابید و ببینید
- ۱۶۰ پاد یادگیری فروش باز یادگیری خدمات
- ۱۶۱ ساختن یک سیستم برای پاد یادگیری همراه مشتریان
- ۱۶۲ جست‌وجوی موفقیت‌ها مسئولیت شماست
- ۱۶۳ نوع جدیدی از مدیران
- ۱۶۵ اسطوره تلفن‌ری

فصل نهم: پاد یادگیری به همراه افراد و سازمان‌ها

۱۶۷

- ۱۶۸ موفقیت یا شکست
- ۱۷۰ ناسا پاد یادگیری را یاد می‌گیرد
- ۱۷۴ مؤلفه‌های کلیدی برای باز یادگیری سیستم‌های یادگیری
- ۱۷۸ موفقیت‌های آتی نیازمند باز یادگیری از گذشته هستند
- ۱۷۹ پاد یادگیری رفتار غیرسالم
- ۱۸۴ پاد یادگیری خودخشنودی و غرور برای ارزیابی موفقیت
- ۱۸۷ قدرت پاد یادگیری پیوسته
- ۱۸۸ چگونه چرخه‌ی پاد یادگیری را آغاز کرده و به یک سازمان یادگیری تبدیل شویم

فصل دهم: محرک‌های پاد یادگیری

۱۹۳

- ۱۹۵ محرک‌ها و پاد یادگیری
- ۱۹۷ موفقیت زمانی روی می‌دهد که اقدامات شما با پیامدها همسو باشند
- ۲۰۰ علم محرک‌ها (انگیزه‌ها)

۲۰۴باز یادگیری آنچه افراد حقیقتاً می خواهند.
۲۰۵ تحول استعداد و محرک های انگیزشی در شرکت کاپیتال وان (Capital One)
۲۰۷ باز یادگیری تعریف موفقیت
۲۱۱ امنیت و شفاف سازی
۲۱۲ موفقیت منجر به پیامدهای ناخواسته مثبت می شود.
۲۱۳ پاد یادگیری محرک ها در سازمان تان.
۲۱۷	فصل یازدهم: پاد یادگیری همراه با نوآوری در کسب و کار محصول
۲۱۸ بازسازی ستون ملی (National Spine)
۲۲۱ برای تحول خودتان، تیم تان و سازمان تان بزرگ فکر کنید، اما کوچک شروع کنید
۲۲۳ موفقیت نیازمند شجاعت است نه آسایش
۲۲۵ کوچک شروع کردن برای باز یادگیری با مشتریان.
۲۲۷ سازمان پاد یادگیری
۲۲۷ به خاطر داشته باشید موانع را به فرصت ها تبدیل کنید.
۲۲۹ پروژه ی Spine همچنان به پاد یادگیری و تکامل ادامه می دهد
۲۳۰ امنیت، چرخه پاد یادگیری را ارتقا می دهد.
۲۳۳	فصل دوازدهم: نتیجه گیری
۲۳۶ رهبری فرهنگ تغییر به معنای تغییر دادن خودتان قبل از دیگران است
۲۳۷ معرفی پاد یادگیری در یک سازمان بزرگ
۲۳۸ چرا بسیاری از افراد در میان مایگی می مانند
۲۳۹ از همین فردا چرخه پاد یادگیری خود را شروع کنید.

سخن نخستین

یادگیری از تجربه برای من همیشه لذت بخش و البته پراز چالش بوده است. در مسیر زندگی یاد گرفتم که گاهی لازم است از مدل‌های ذهنی و رفتارهایی که زمانی عامل موفقیت‌م بودند فاصله بگیریم.

یادگیری چیزهای جدید کار دشواری نیست. دشوار این است که بدانیم چه چیزی را پاد یادگیری* کنیم، دست از چه کاری برداریم و چه چیزی را دور بیندازیم. چیزهایی که زمانی موثر بوده‌اند اما حالا دیگر موثر نیستند.

موضوع دور انداختن دانش و تجربه نیست؛ بلکه اقدام آگاهانه برای کنار گذاشتن اطلاعات و یا باورهای منسوخ و ناکارآمد و گردآوری و جذب فعال اطلاعات تازه‌ای برای تصمیم‌گیری و اقدام کارآمد است.

درباره شیوه‌ها و مزایای یادگیری بسیار شنیده و خوانده‌ایم. اما به نظر می‌رسد ابتدا لازم است آموخته‌هایمان را کنار بگذاریم!

شاید تصور کنیم برای ارتقای خود در زمینه‌های فردی یا کسب و کار لازم است روی یادگیری هرچه بیشتر تمرکز کنیم و مانع یادگیری، احتمالاً کمبود وقت و انرژی ماست. اما اغلب اوقات مانع اصلی یادگیری را نمی‌بینیم.

هر کدام از ما در مقام صاحب کسب و کار یا مدیر یک سازمان به دنبال پیشرفت هستیم یا برای رشد و توسعه فردی تلاش می‌کنیم؛ اما در این مسیر مسئله اصلی ما یادگیری بیشتر چیزهای جدید نیست.

مسئله‌ی اصلی چیست؟ قطعاً تا کنون زمان زیادی را در حال یادگیری بوده‌ایم، یادگیری‌های خود را استفاده کرده‌ایم و به دستاوردهایی هم رسیده‌ایم؛ اما ممکن است با گذر زمان و تغییرات پرسرعت شرایط در ابعاد فردی و اجتماعی، الگوهای

ذهنی که از گذشته آموخته‌ایم و هنوز هم در کار یا زندگی شخصی به کار می‌بندیم حالا دیگر برای امروز ناکارآمد باشند، گیرم که در زمینه کسب و کار مانند استراتژی بازاریابی و راهبری سازمانی باشد یا در حوزه‌ی فردی. در زمانه‌ای که دانش و اطلاعات مدام به روز می‌شوند، ما گاهی با همان روش‌ها و الگوهای ذهنی منسوخ به یادگیری ادامه می‌دهیم. در این شرایط اگر با همان الگوی ذهنی به یادگیری بیشتر ادامه دهیم، ممکن است ناکارآمد باشد.

"خشت اول گر نهد معمار کج، تا ثریا می رود دیوار کج"

در اینجا لازم است الگوهای ذهنی ناکارآمد قبلی را بشناسیم، آنها کنار بگذاریم و با الگوی جدیدی فکر کنیم. موضوع "پادیدادگیری" همین است. کنار گذاشتن آموخته‌های ناکارآمد قبلی و شروع یادگیری به شیوه‌ای جدید. شاید دشوار باشد؛ اما تغییرات چشمگیری ایجاد می‌کند.

این کتاب، شما را با این تغییرات رو به رو می‌کند. در طی فصل‌های آن، با مفهوم پادیدادگیری، ضرورت و چگونگی آن آشنا می‌شوید و از چشم‌انداز تازه‌ای به موضوع یادگیری خواهید نگریست. پاسخ این سوال که چرا و چگونه برخی آموخته‌های قبلی را کنار بگذارید، می‌تواند راه‌گشای برخی چالش‌های فردی یا شغلی باشد. بنابراین امیدوارم پس از خواندن این کتاب بتوانید به راحتی پادیداد بگیرید!

این کتاب برای مدیران عامل، مدیران ارشد، مدیران و کارشناسان ارشد منابع انسانی، مدیران پروژه‌ها و تیم‌های کاری و تمام افرادی که مشتاق یادگیری هستند و به توانمندسازی خود و دیگران علاقمندند، مفید و مناسب است.

این کتاب هم چنین منبع بخشی از محتوایی است که در کارگاه‌های آموزشی مهارت‌محور به خصوص کارگاه "مدیر در نقش کوچ" و کارگاه "مهارت‌های نرم و یادگیری پیوسته" توسط تیم "باکی کوچ" برای سازمان‌ها و مدیران کسب و کارها ارائه می‌شود.

تیم "باکی کوچ" بستری برای ارائه خدمات کوچینگ و منتورینگ، فرهنگ‌سازی در زمینه توسعه فردی و ارائه آموزش‌های مهارت‌محور فراهم آورده است.

در کارگاه‌های "باکی کوچ" مدرس به تسهیلگر یادگیری تبدیل می‌شود و با استفاده از بازی‌های هدف‌مند مدیریتی و مدل یادگیری تجربی، شرکت‌کنندگان در محور اصلی "پادیادگیری"^۱ قرار می‌گیرند و بستری فراهم می‌شود تا یادگیری به معنای تغییر نسبتاً پایدار در رفتار و عملکرد به صورت اثربخشی شکل بگیرد و افراد در مسیر توسعه‌ی فردی و حرفه‌ای خود مهارت‌های نرم مورد نیاز را به‌بودن طبیعی خود تبدیل کنند و با عملی کردن دانسته‌ها به مرحله‌ی تسلط و چیرگی در مهارت‌های نرم برسند.

امیدوارم خواندن این کتاب برای شما سرشار از پادیادگیری لذت‌بخش و کارآمد باشد.

حسین گائینی

خالق "باکی کوچ" و طراح "زی کوچ"

Bakicoach.ir

Gaeni.com

۱ پادیادگیری: unlearning (کنار گذاشتن آموخته‌های ناکارآمد پیشین)

مقدمه:

قدرت شگفت‌انگیز پاد یادگیری

اگر همیشه در تلاشید که معمولی باشید، هرگز نمی‌فهمید که چقدر می‌توانید شگفت‌انگیز باشید.^۴
مایا آنجلو

در ابتدای ۲۰۱۰، سرنا ویلیامز، سوپرستاره‌ی تنیس، در اوج دوران ورزشی‌اش به سر می‌برد. او تنیس‌ور زن شماره‌ی یک جهان بود. با این حال، زمانی که داشت در رستورانی در مونیک غذا می‌خورد، ناگهان پا روی یک شیشه‌ی شکسته گذاشت. فردای آن روز و بعد از تحمل ۱۸ بخیه، در یک رقابت نمایشی شرکت کرد اما مجبور شد در ادامه‌ی فصل کنار زمین بماند. آن سال را در جایگاه سوم تنیس حرفه‌ای زنان به پایان برد. بعد از بهبود جراحی (با همراهی با آمبولی ریه و هماتوم)، سرنا که نیمه‌ی اول سال ۲۰۱۱ را بیرون از زمین نشسته بود، دوباره به کار بازگشت. در حالی که رکورد بازی‌های تک‌نفره‌اش در آن سال ۲۲ پیروزی و تنها ۳ باخت، که شامل یک شکست در ویمبلدون و در دور نهایی یواس اوپن بود، مجبور شد از خیر اوپن استرالیا و فرانسه بگذرد؛ در نهایت، آن سال در رتبه‌ی دوازدهم قرار گرفت.

مسئله‌ی این نتایج، چیزی جز یک عقب‌نشینی موقت نبودند، با این حال لغزش‌های سرنا ادامه یافت. او در سال ۲۰۱۲ در مقابل اکاترینا ماکارووا که در رده ۵۶ تنیس دنیا بود، در دور چهارم اوپن استرالیا شکست خورد. اما در اوپن فرانسه، دومین مسابقات گرنده اسلم فصل بود که همه چیز تمام و کمال از هم پاشید. سرنا در دور اول به نیرجینی رازانو بارده ۱۱۱ باخت؛ اولین بار در کل حرفه‌اش که در دور آزاد یک مسابقه گرنده اسلم شکست می‌خورد. نیویورک تایمز این شکست را «یک شکست وحشتناک توصیف کرد که در میان عجیب‌ترین و غیرمنتظره‌ترین‌ها طی دوره‌های اخیر اوپن فرانسه بوده است.»

تردید تمام وجود سرنا را فرا گرفت و همین تردیدها عملکرد او را درهم شکستند. او دقیقاً به همان شکلی عمل می‌کرد که در گذشته بود. زمان بیشتری آموزش می‌دید، سخت‌کوش‌تر شده بود، آمادگی‌اش حرف نداشت. اما آنچه باعث موفقیتش در گذشته شده بود دیگر جواب نمی‌داد و او دیگر برنده نمی‌شد.

چرا روش‌های آزموده و مورد اعتمادش دیگر جواب ندادند؟

چرا دیگر برنده نمی‌شد؟

آیا دوران اوج او به پایان رسیده بود؟

در زندگی همه دورانی پیش می‌آید که انجام کارهایی که در گذشته باعث موفقیت می‌شد، دیگر همان نتایج را به بار نمی‌آورد. از خواب بیدار می‌شوید، به محل کارتان می‌روید و درست مثل همیشه پشت میز کارتان می‌نشینید. اما ناگهان گیر می‌افتید، راکد می‌مانید، ناراضی هستید، یا با آنچه زمانی راز موفقیت شما بوده دست به گریبان می‌مانید. شاید از خودتان بپرسید:

چرا در سطح انتظاراتم عمل نمی‌کنم؟

چرا نمی‌توانم این مشکل را حل کنم؟

چرا همیشه از مواجهه با این چالش خاص پرهیز می‌کنم؟

دنیا متحول می‌شود، شرایط تغییر می‌کنند و هنجارهای تازه‌ای سر بر می‌آورند. افراد، به جای تطبیق و سازگاری، در الگوهای فکری و رفتاری گذشته باقی می‌مانند. اغلب آن‌ها متوجه واقعیت موقعیتی تازه نمی‌شوند، تا این‌که گذرش به جان آن‌ها برسد.

این همان پارادوکس موفقیت است. در حالی که شاید برخی روش‌ها در گذشته شما را به موفقیت رسانده‌اند، مطمئناً همچنان در آینده هم نمی‌توانند ضامن موفقیت‌تان باشند. نکته‌ی کلیدی اینجاست که علائم و موانع را قبل از آنکه خیلی دیر شود شناسایی کنید. استراتژی‌هایی که زمانی موفقیت‌آمیز بودند حالا باعث سقوط شما می‌شوند. مهم این است که سازگاری و تطبیق لازم را پیاده کنید، نه اینکه در گذشته درجا بزنید.

اما چطور؟

انگیزی من برای نگارش کتاب پادیاگیری برآمده از چیزی است که فهمیدم در کمک به افراد دارای عملکرد بالا، یک بازدارنده‌ی مهم وجود دارد. این عامل بازدارنده ناتوانایی در یادگیری چیزهای جدید نیست، بلکه ناتوانی در پادیاگیری عادات ذهنی، رفتارها و روش‌هایی است که زمانی مؤثر بوده‌اند، اما حالا موفقیت آن‌ها را محدود می‌کنند.

رهبان شایسته همواره در جست‌وجوی انگیزه و ایده‌های نو هستند. اما قبل از آنکه یک موفقیت واقعی از راه برسد، باید از مدل‌ها، عادات ذهنی و رفتارهای قدیمی که پتانسیل و عملکرد فعلی مان را محدود می‌کنند فاصله بگیریم. باید آنچه در گذشته عامل موفقیت ما بوده را از ذهن پاک کرده (پادیاگیری) و موفقیت مداوم در آینده را بجوییم.

در صفحاتی که در پی می‌آیند به شما نشان می‌دهم که چطور «چرخه‌ی پادیاگیری» یک شیوه‌ی نوین فکری و روشی تازه برای هدایت سازمان‌ها در هر صنعت و کسب‌وکاری است. یادگیری بیشتر کار دشواری نیست. دشوار این است که بدانید چه چیزی را پادیاگیری کنید، دست از چه کاری بردارید و چه چیزی را دور بیندازید. هسته‌ی کانونی کتاب حاضر همین است.

من بر این باورم که همه‌ی ما می‌توانیم رشد کنیم، اثرگذار باشیم و به نتایج فوق‌العاده‌ای دست پیدا کنیم. بارها و بارها شاهد این بوده‌ام. افراد برجسته، تصادفی و شانسی به موفقیت نمی‌رسند، بلکه پیوسته و همواره از یک سیستم پادیاگیری بهره می‌برند. گاهی آگاهانه و غالباً ناخودآگاه. می‌خواهم اینجا این قدرت برتر را در اختیارتان قرار دهم.

پادیاگیری را تحت عنوان فرایند رهاسازی، دور شدن و بازسازی عادات ذهنی قبلاً کارآمد و رفتارهای اکتسابی توصیف می‌کنم که در گذشته مؤثر بوده‌اند، اما حالا موفقیت ما را محدود می‌کنند. موضوع، فراموش کردن یا دور انداختن دانش و تجربه نیست؛ بلکه عمل خودآگاه رهاسازی اطلاعات منسوخ و گردآوری و جذب فعال اطلاعات جدید برای تصمیم‌گیری و اقدام کارآمد است.

پادیاگیری یک گام ضروری اما غالباً نادیده گرفته شده برای یادگیری است. در حالی که اغلب مردم قبول دارند ما برای سازگاری با تکنیک‌های نوین پیشرفت دست به گریبان هستیم، تعداد کمی از آن‌ها می‌دانند که دانش و مهارت فعلی ما می‌تواند مانع پیشرفت بیشترمان شود. همه‌ی یادگیری‌ها بی‌چون وچرا سودمند نیستند. ما ممکن است درس‌های اشتباه، عادات بد و ایده‌های معیوب یا منسوخ‌ی را یاد بگیریم که حالا از دور خارج شده‌اند. پادیاگیری تفکر و رفتارمان می‌تواند از یادگیری آن‌ها در وهله‌ی اول دشوارتر باشد.

در این کتاب، به ریشه‌های پادیاگیری می‌پردازیم. چه هست، چرا باید از آن استفاده کرد و چطور می‌توان از آن به عنوان یک اهرم قدرتمند برای خود، تیم و سازمان استفاده کرد. اگر احساس می‌کنید که قبلاً هم پادیاگیری را انجام داده‌اید، عالی است. من به شما یاد می‌دهم چطور این کار را به صورت آگاهانه انجام دهید. اگر نه، به شما یاد می‌دهم چطور آن را به طور ارادی پیاده کنید.

به شما نشان می‌دهم چطور بزرگ فکر کنید اما کوچک شروع کنید، و چرا انتخاب شجاعت به جای راحتی می‌تواند شما را به جایگاه‌هایی برساند که حتی تصورش را هم نمی‌کردید. خواهید دید چطور دست و پنجه نرم کردن با تردید، شما را به رشد و اثرگذاری فزاینده‌ای می‌رساند و یک سیستم مطمئن برای پادیاگیری چیزی به شما می‌دهم که در گذشته عامل موفقیت‌تان بوده (اما دیگر جواب نمی‌دهد) و بعد آنچه برای دستیابی به موفقیت‌های بی‌پایان در آینده نیاز دارید را باز یادگیری کنید.