



انتشارات ایمان روز

پاد یادگیری

رهایی از موفقیت‌های گذشته
برای کسب نتایج شگفت‌انگیز

مؤلف:

بری اوریلی

مترجم:

حسین گایینی

www.ketab.ir

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: 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

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 هرگونه 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 پادیاگیری
۱۹	پادیاگیری یادگیری های ناکارآمد.....
۲۳	فصل دوم: چگونه پادیاگیری کنیم؟
۲۵	چرخه پادیاگیری.....
۲۶	مرحله یک: پادیاگیری.....
۲۷	مرحله دو: بازیاگیری.....
۲۹	مرحله سه: موفقیت.....
۳۲	پادیاگیری در عمل.....
۳۸	چه زمانی باید از چرخه پادیاگیری استفاده کنیم؟.....
۴۱	فصل سوم: پادیاگیری موانع پادیاگیری
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 وکارتان را بازآفرینی کنید.....
۶۱	فصل چهارم: پادیاگیری
۶۴	چهار شرط ضروری پادیاگیری.....
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 پادیاگیری متعهد بمانید، آن را شروع کنید و ارزیابی کنید.....
۷۳	سفر گروه ایرلاین بین المللی برای پادیاگیری.....

فصل پنجم: بازیادگیری

۷۷

سه شرط ضروری بازیادگیری ۷۹

شرط اول: شما بزرگ فکر کردید، حالا گزینه های گام های 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 می کنید کوچک تر است ۸۴

طراحی رفتار و مدل رفتاری فاگ ۸۶

بازیادگیری در عمل ۹۱

ترک کردن رفتارها ۹۳

۹۹

فصل ششم: موفقیت

چهار شرط ضروری موفقیت ۱۰۲

شرط ضروری اول: تأمل ۱۰۸

شرط ضروری دوم: پیش خرید (یا حرکت رو به جلو) ۱۱۰

شرط ضروری سوم: تأثیر نهایی را همسو سازی کرده و برای گسترش موفقیت ایمنی محیط را

افزایش دهید ۱۰۹

شرط ضروری چهارم: سرعت پادیاگیری را افزایش دهید ۱۱۴

۱۷۰

فصل هفتم: مدیریت پادیاگیری

شرطی سازی رهبری شما یک مانع بر سر راه پادیاگیری است ۱۷۴

مشکل میراث شرطی سازی رهبری ۱۲۱

بازیادگیری رهبری ۱۲۳

افسانه کنترل و فرمان نظامی ۱۲۴

پادیاگیری فرمان و بازیادگیری کنترل ۱۲۶

منطقه جریان ۱۳۲

بازیادگیری برای انتقال تصمیمات به اطلاعات ۱۳۶

اصول رهبری آمزون: مقیاس گذاری یک سیستم اعتماد و قابلیت رهبری ۱۳۹

سیستم های فوق العاد رهبری خودشان را هدایت می کنند ۱۴۱

فصل هشتم: پادیاگیری با مشتریان ۱۴۷

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

فصل نهم: پادیاگیری به همراه افراد و سازمان‌ها ۱۶۷

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

فصل دهم: محرک‌های پادیاگیری ۱۹۳

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

- ۲۰۴.....بازيادگيري آنچه افراد حقيقتا مي خواهند.....
- ۲۰۵.....تحول استعداد و محرک های انگيزشی در شرکت کاپيتال وان (Capital One).....
- ۲۰۷.....بازيادگيري تعريف موفقيت.....
- ۲۱۱.....امنيت و شفاف سازي.....
- ۲۱۲.....موفقيت منجر به پيامدهای ناخواسته مثبت می شود.....
- ۲۱۳.....پاديادگيري محرک ها در سازمان تان.....
- ۲۱۷.....فصل يازدهم: پاديادگيري همراه با نوآوری در کسب و کار محصول
- ۲۱۸.....بازسازي ستون ملی (National Spine).....
- ۲۲۱.....برای تحول خودتان، تیم تان و سازمان تان بزرگ فکر کنید، اما کوچک شروع کنید.....
- ۲۲۳.....موفقيت نیازمند شجاعت است نه آسایش.....
- ۲۲۵.....کوچک شروع کردن برای بازياادگيري با مشتریان.....
- ۲۲۷.....سازمان پاديادگيري.....
- ۲۲۷.....به خاطر داشته باشید موانع راه به فرصت ها تبديل کنید.....
- ۲۲۹.....پروژه Spine همچنان به پاديادگيري و تکامل ادامه می دهد.....
- ۲۳۰.....امنيت، چرخه پاديادگيري را ارتقا می دهد.....
- ۲۳۳.....فصل دوازدهم: نتيجه گيري
- ۲۳۶.....رهبري فرهنگ تغيير به معنای تغيير دادن خودتان قبل از ديگران است.....
- ۲۳۷.....معرفي پاديادگيري در یک سازمان بزرگ.....
- ۲۳۸.....چرا بسياری از افراد در میان مایگي می مانند.....
- ۲۳۹.....از همين فردا چرخه پاديادگيري 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 مدل های ذهنی و رفتارهایی که زمانی عامل موفقیتیم بودند فاصله بگیرم.

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 بوده اند اما حالا دیگر موثر نیستند.

موضوع دور انداختن دانش و تجربه نیست؛ بلکه اقدام آگاهانه برای کنار گذاشتن اطلاعات و ابزارهای منسوخ و ناکارآمد و گردآوری و جذب فعال اطلاعات تازه ای برای تصمیم گیری و اقدام کارآمد است.

درباره شیوه ها و مزایای یادگیری بسیار شنیده و خوانده ایم. اما به نظر می رسد ابتدا لازم است آموخته هایمان را کنار بگذاریم!

شاید تصور کنیم برای ارتقای خود در زمینه های 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 نمی بینیم.

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 می کنیم؛ اما در این مسیر مسئله اصلی ما یادگیری بیشتر چیزهای جدید نیست.

مسئله ای اصلی چیست؟ قطعاً تا کنون زمان زیادی را در حال یادگیری بوده ایم، یادگیری های خود را استفاده کرده ایم و به دستاوردهایی هم رسیده ایم؛ 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 "پاد یادگیری" 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 پاد یادگیری، 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 پاد یاد بگیرد!

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 توانمند سازی خود و دیگران علاقمندند، مفید و مناسب است.

این کتاب هم چنین منبع بخشی از محتوایی است که در کارگاه‌های آموزشی مهارت محور 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، فرهنگ سازی در زمینه توسعه فردی و ارائه آموزش‌های مهارت محور 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 "پاد یادگیری" 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 پاد یادگیری لذت‌بخش و کارآمد

باشد.

حسین گائینی

خالق "باکی کوچ" و طراح "زی کوچ"

Bakicoach.ir

Gaeni.com

www.ketab.ir