

## نام کتاب : اعتماد پایه پیروزی

سرگذشت بازندگان که برنده شده اند.

Confidence

How winning streaks

And losing streaking begin and end

نویسنده : روزابت کانتر

مترجم : دکتر عبدالرضا رضایی نژاد

ناشر : انتشارات فرا



تهیه خلاصه : مدیران ایران – [www.modiriran.ir](http://www.modiriran.ir)

◀ بخش نخست: برندگان و بازندگان: اعتماد چگونه رشد کرده یا پژمرده می شود

فصل ۱: رخت کن و زمین بازی: پیشرفت ها، شکست ها، مسیرها و چرخه ها

فصل ۲: مسیرهای برد: چرخه پیروزی

فصل ۳: چرا دوره برد به آخر می رسد؟

فصل ۴: دوره باخت: قدرت تخریب اختیاری و دیگر عوامل سقوط

فصل ۵: چرا دوره باخت به ماندن پای می فشارد

◀ بخش دوم: چرخش هنر اعتماد آفرینی

فصل ۶: چالش در راه چرخش

فصل ۷: نخستین سنگ، روبه رو شدن با واقعیت ها و تثبیت مسئولیت پذیری

فصل ۸: سنگ دوم، کشت هم یاری

فصل ۹: سنگ سوم، الهام بخشی ابتکار و نوآوری

فصل ۱۰: فرهنگ اعتماد، رهبری یک ملت از نومییدی به امیدواری

◀ بخش سوم: مفاهیم و درس هایی برای زندگی

فصل ۱۱: اعتمادبخشی: وظیفه رهبران

فصل ۱۲: چرخه برد، چرخه باخت، و بازی زندگی



## ◆ مقدمه :

کتاب اعتماد پایه پیروزی دستاورد پژوهش گسترده ایست که به بررسی پیروزی ها و شکست ها در تیم های ورزشی ، سازمانها و کشورها پرداخته است. نویسنده در چکیده ای با ارزش کتاب را در یک جمله ، چنین بیان می دارد :

از بازی های ساده با یک توپ، تا پیچیده ترین مسایل کسب و کار یا سیاست، با یک حقیقت ساده در مورد انسان روبه رو هستیم.

آنچه یک تیم را بارها و بارها برنده کرده یا یک شرکت را حتی در دوران سختی پیروز می گرداند، ظرفیت مشکل گشایی است. انسان برخوردار از اعتماد ، به آنچه اراده کند خواهد رسید.

تغییر چرخه شکست به پیروزی، کار رهبران است. آنان باید اعتماد مردم به سیستم، سازمان، گروه و خود افراد را بازسازی کنند. تخریب اعتماد می تواند در یک آن رخ دهد، در حالی که اعتمادسازی دوباره، گاه یک هزاره به درازا می کشد.

تیم های بازنده ، سازمان های پریشان ، امپراطوری رو به انزال و حتی انسان های نگران ، به سقوط و سرازیری خود شتاب می بخشند . اعتماد ورزی برای برد، در هر بازی زندگی ضروری است و لازم نیست برد یکی به هزینه باخت دیگران به دست آید.

بوتو می گفت : بندر برای کشتی جای امنی است اما کشتی برای توقف در بندر ساخته نشده است . و اگر یک کشتی بدون ایمان کافی دل به دریا بزند حریف موج و طوفان نخواهد شد .

کانتور چرخه ی پیروزی پیروزمندان را چنین شرح می دهد : برد در پی خود برد می آفریند ، زیر مایه اعتماد در چهار سطح است . اعتماد به نفس ، اعتماد به یکدیگر ، اعتماد به سیستم و اعتماد به بیرونی ها .

هر شرکت ، گروه یا فردی می تواند به چنین چرخه میمون یا نامیمونی گرفتار شود . تنها کلید حل معما و برخاستن یا افتادن ، میزان برخورداری از اعتماد است . اعتماد پلی است که سرزمین انتظارات و عملکرد سرمایه گذاری و نتیجه گذاری را به هم پیوند می دهد .

## ◆ خلاصه کتاب :

اعتماد واژه ایست آشنا که همه روزه به کار می بریم ، تا آینده مورد انتظار در شرایطی گوناگون و گسترده را بنگریم . اعتماد به نفس ورزشکاران ، اعتماد مصرف کنندگان به وضعیت اقتصادی ، اعتماد مردم به رهبران ، یا رای عدم اعتماد در هیات مدیره ها از این دسته اند .

با این وجود از عظمت نهفته در پشت سر این واژه به ظاهر ساده شناخت اندکی داریم .

اعتماد کمک می کند تا به جای کشیده شدن به دنبال حوادث ، آنها را مهار کرده و به اختیار خود در آوریم .

با روشن و آشکار سازی ریشه و نقش اعتماد در سطوح گوناگون اعتماد به نفس ، اعتماد به دیگران ، اعتماد به سیستم بینش و ابزاری در اختیار انسان و سازمان می گذاریم که می توانند آنها را به شاهره بهره وری و سلامت رهنمون شوند .

پیروزی در مسیر حرکت خود جهش های مثبت آنی می آفریند . کسانی که به احتمال برد خود باور دارند در شرایط دشوار بیش از دیگران در راه رسیدن به پیروزی می کوشند .

چرخه برد اعتماد به انسان ها کمک می کند تا پیوسته پیروز شوند هنگامی که در مسیر باخت بیفتید نبود اعتماد دوری گزیدن از باخت را دشوارتر می سازد .

اعتماد در بردارنده انتظارات مثبت برای رسیدن به رخدادهای دلخواه است . اعتماد بر میل به سرمایه گذاری منابع گوناگون تعهد ، پول ، وقت شهرت ، نیروهای درونی و مانند آن تاثیر می گذارد یا ممکن است مانع چنین سرمایه گذاری شود . سرمایه گذاشتن یا نگذاشتن چگونگی توان عملکرد فرد را شل خواهد داد بدین معنا اعتماد پایه آفرینش تمدن است .

انسان به شکل طبیعی انتظاراتش را بر پایه انگاشت های خود می گذارد اگر اوضاع را رو به بهبود تصور کند خود را در بازی برنده تصور میکند و به سمت برنده شدن پیش می رود و در حالت عکس نیز دقیقا کاملا آماده به سوی شکست گام بر میدارد .

الگوها ، چه راستین و چه ناراستین حالت افسانه ها و باورهای خرافی را به خود گرفته و بر بازیگران تاثیر شگرف می گذارند .

هر مفهومی که انتظار بیافریند بر نتیجه هم اثر می گذارد. مردم دوست دارند بر تیم هایی شرط ببندند که به گمانشان در لحظه های حساس خوب عمل میکنند آنانی که به پیروزی شهره شوند در جلب سرمایه های لازم که زمینه ساز پیروزی خواهد بود دشواری ندارند .

در زمینه اعتماد پیام های گوناگونی پخش می شود . در زمین بازی هنگامی که افراد بتوانند روی قابلیت های خود و دیگر اعضای تیم حساب کنند . اعتماد شکل می گیرد . در رختکن یا پشت صحنه ، با تکیه بر رهبران یا خود نظام – ساختار سازمان های بزرگ در تامین و پشتیبانی های لازم برای بازی کردن و خوب بازی کردن ، اعتماد به وجود می آید . در مورد سرمایه گذاران (یا مشتریان ، مصرف کنندگان، طرفداران تیم و...) نیز بر پایه اعتماد است که تصمیم گیری برای تامین پول ، وقت ، هوشمندی ، توجه یا وفاداری صورت می گیرد . همه ی سطوح بر هم اثر گذاشته و یکدیگر را تقویت می کنند .



یکی از عبارات های دلخواه من در حوزه منابع انسانی ، راه روندگان بر روی آب است . این عبارت را سال ها پیش در همایشی از شرکت های بزرگ جهانی در زمینه برنامه پرورش رهبران شنیده ام . هر شرکت بدین منظور برای خود عبارت و عنوان خاصی برگزیده بود .

عبارت راه روندگان روی آب (water walkers) کسانی که برخوردار از نبوغ ذاتی و توان معجزه آفرینی (مانند راه رفتن بر سطح آب ) هستند ، خیلی به دلم نشست و تا کنون با من است .

اینان به برد اطمینان دارند به گونه ای که دیگران پشت سرشان به راه می افتند و به امید پیروزی پا جای پای ایشان می گذارند . تعریف روندگان بر روی آب در بسیاری از قلمرو ها شناخته شده است . برای مثال مشهور است که آشنایان از جوانی انتظار داشتند بیل کلینتون روزی ریس جمهوری آمریکا شود . از کنار یک نکته نباید آسان گشت و آن احتمال مغرور شدن روندگان بر روی آب است . به گفته ی یکی از مدیران ارشد دنیای کسب و کار اینان گاهی فراموش می کنند که سنگ های زیر آب آنان را در گذر کمک کرده اند .

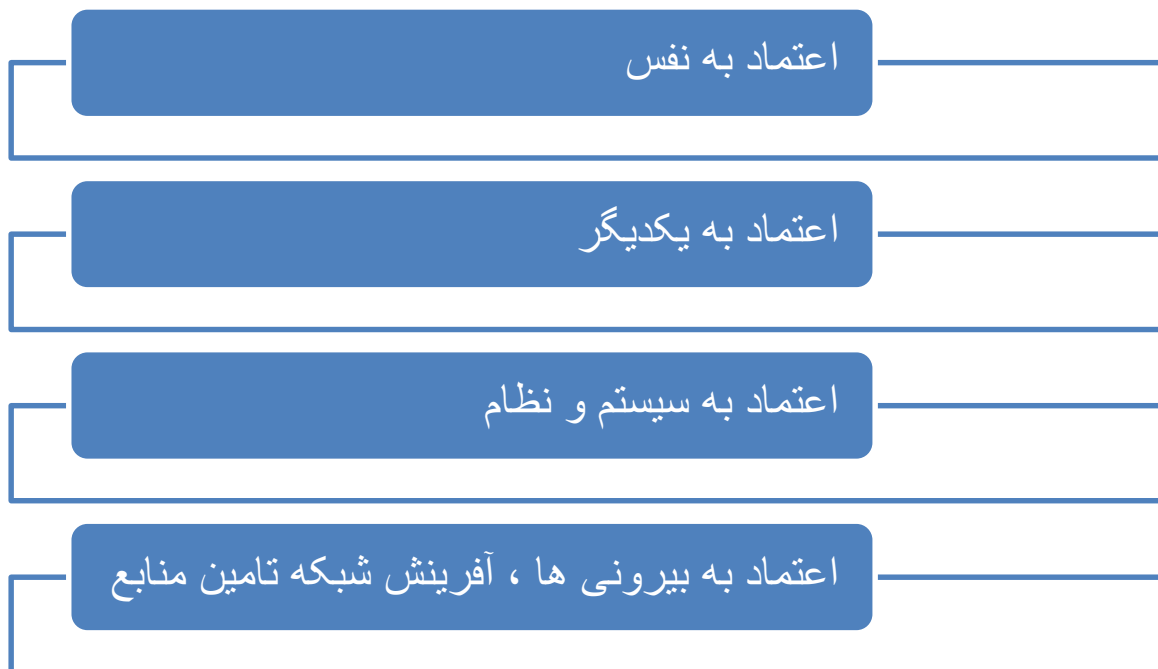
هر رونده ی بر روی آب در مسیر خود به چند تا سنگ نیاز دارد . صخره ها به انسان کمک می کنند تا راست قامت بایستد . هنگامی که انسان بر یک متکی باشد می تواند در مسیری مثبت پیروزی ها را یکی پس از دیگری ببیند اگر انسان به خودش و همکاری دیگران اعتماد داشته باشد می تواند گامی استثنایی بردارد . این درس به حال همه رهبران در تیم ها ، کسب و کارها ، کشورها و زندگی فردی سودمند است .

شما در چارچوب قوانین حرکتی ساده ای کار میکنید . باخت باخت و برد برد می آفریند . بازیکنان علاقه مندند در تیم های برنده بازی کنند، می خواهند قهرمان شوند .

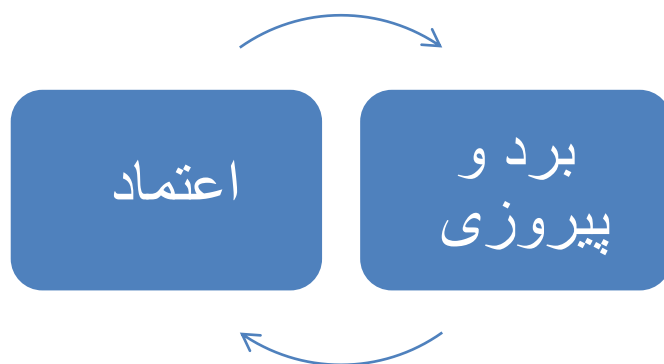
همین که ببرید همه چیز جور می شود . اکسیر وجودتان جلا می یابد . در حالی که وقتی باختن را تجربه می کنید نوعی کدورت در وجود و حتی روابط شما شکل می گیرد .

در آغار هر دوره برد با عواملی بنیانی روبرو هستیم که رهبران موفقیت با مدیریت آنان می توانند به انسان های عادی کمک کنند تا به عملکردی عالی برسند و بخشی از یک تیم برنده شوند .

## سطوح اعتماد :



الگوی ساده ای در زمینه اعتماد به نفس وجود دارد که می توان آنرا به شکل زیر ترسیم نمود :





این الگو در حوزه ها، دنیای ورزش، کسب و کار، آموزش و پرورش و هر جای دیگر که به عملکرد عالی انسان بستگی دارد یکسان تکرار می شود. در جریان چرخه برد از انسان به طور طبیعی رفتارهایی سر می زند که به افزایش اعتماد به نفس می انجامد.

و در این صورت موارد زیر هویدا خواهند شد:

پاسخ گویی: انسان ها آماده تبادل اطلاعات و پذیرش مسولیت می شوند. چیزی ندارند که از هم بیوشانند. به دنبال دریافت بازخورد و بهسازی خود هستند.

همیاری: افراد علاقمند به کار با یکدیگر هستند. جلب نظر همگانی بالا، همبستگی میان افراد نیرومند و ارتباطات چند جانبه است. انسان ها از راههای گوناگون به بهتر شناختن همدیگر رو می آورند. انسان ها علاقمند به کمک به یکدیگر در مسیر رشد و تعالی هستند.

ابتکار: انسان ها احساس می کنند که به کارهایشان بها داده می شود بنابراین می کوشند تا با ارائه ایده ها و پیشنهاد های تازه، به بهبود نتیجه نهایی کمک نمایند. انتظارات ناشی از برد، نیروی تازه ای می آفریند که افزایش فعالیتها و کار در جو فشار را آسانتر می کند.

اینگونه رفتارها، لازمه جا افتادن اعتماد، بالارفتن انگیزه و روحیه و آفرینش فرهنگی است که حل مشکلات را آسان تر می سازد. جو مثبت انسان ها را به بهسازی عملکرد و می دارد و چرخه پیروزی استوارتر می شود.





هنگامی که تیم یا سازمان در چرخه برد باشد توجیه سرمایه گذاری و دریافت بودجه بسیار آسان تر است، اما اگر چنین است که برندگان امتیازهای فراوانی را برهم انباشته می کنند پس چرا چرخه پیروزی عاقبت به آخر می رسد؟

برد بازارهای جالب می آفریند، تقلید را تشویق می کند و بر حجم رقابت می افزاید و به این گونه است که بردهای بعدی به راستی دشواتر می شوند.

برد به همان اندازه که اعتماد به نفس می آفریند می تواند دردسرهای جدید نیز تولید کند. بحران های مقطعی، از عادی و یکنواخت شدن برد می کاهند. در پژوهش های ورزشی من یکی از ورزشکاران چنین اظهار نظر می کرد: ( برد امتیازی بزرگ است ولی گاهی باخت هم لازم داریم تا انگیزه بیافریند، باخت انسان را فتاده تر و به واقعیت نزدیک می سازد.)

اگر خواهان تکرار برد هستید، باید به دست انسان ها رخ دهد. حوادث مسیر برد را منحرف نمی کنند. پاسخ انسان ها به حوادث است که می تواند چنان نتیجه ای را به بار بیاورد.

آن چه یک تیم را بارها و بارها برنده کرده و یا یک شرکت را حتی در دوران سختی پیروز می گرداند، ظرفیت مشکل گشایی است.

یعنی راز حفظ برد، مسائل را در دید گذاشتن و تلاش برای حل آنهاست.



پیروزی به آن معناست که انسان ها ، یا سازمان ها یی که مدتی طولانی از عمر آنها می گذرد به تعمیر و نگه داری و به زبانی دیگر به سرمایه گذاری مجدد نیاز دارند .

فرآیند برد هم در مسیر طبیعی – مانند انسان ها – پیر می شود . امکانات ، ابزار و حتی فرآیندهای سازمانی کهنه می شوند . برخی از امتیازهای پیروزمندان محدودیت دارند.

فاجعه چرنوبیل به خاطر یک سهل انگاری ایمنی به وجود آمد . کارشناسان بارها در یک زمینه کوتاهی کرده بودند و اتفاقی نیافته بود . حتی به تجربه دیده بودند که گاه کنار گذاشتن برخی از فعالیت ها کار را آسان می کند . اپراتور ها همه کار کشته ، خبره و برنده جایزه های گوناگون بودند اما اعتماد بیش از حد به خود ، آنان را وسوسه کرد تا در بخشهایی سهل انگاری نمایند . این فاجعه پیامد اشتباه فردی نبود ، سیستم از کار افتاده بود و توجه به تکه های کوچکی از نظام پشتیبانی در عملکرد سراسری به فراموشی سپرده شده بود .

زندگی همواره مهربان و همراه نیست . ولی نمی توان علت پایان دوره برد را بروز مشکلات دانست . بر اثر انکار مسائل و تهدید هاست که سازمان به سرازیری می افتد .

برندگان در مقابل مشکلات واکسینه نیستند و دوره برد نه تنها فارغ از مساله نیست ، ممکن است رقیبان را برای مقابله آماده تر بسازد .

اگر برد می تواند به رغم بروز سهل انگاری ها ، کاستی ها و طغیان های راهبردی ادامه یابد چرا چنین نمی شود ؟ چرا برخی از تصمیم گیرندگان در شرایط تهدید از حرکت باز می مانند ؟ چرا بسیاری از مردم و سازمان ها در تشخیص و حل مسائل کند هستند ؟ چرا انسان ها در وضعیتی که می تواند خطرناک باشد درجا می زنند ؟ چرا به جای درس گرفتن از اشتباه ها آنها را تکرار می کنند ؟

یکی از آفت های پدید آور حالت های یاد شده ، رو آوردن به انکار است . دور شدن از کارایی ، منطق ، قانون گرایی ، اخلاق ارزش ها و دیگر رفتارهای بنیادین ، انسان را به انکار وسوسه میکند .

نمودارهای عینی این وضعیت فراوانند : تصمیم گیرندگان بر پایه انگاشت های فرض های گذشته تصمیم می گیرند در حالی که بسیاری از آنها در شرایط تازه معتبر نیستند .

انکار می تواند رفتار سیاسی داوطلبانه ای در جهت بازداشتن دیگران در مشاهده تحول ، یا میل غیر ارادی به نادیده انگاشتن واقعیت ها باشد . همه انسانها در ساختن تئوری هایی که بتواند از امتیازها و منابع مورد نیاز آنان حمایت کند ، مشارکت می ورزند .

گاهی چشم بستن بر برخی امور، غیر ارادی است . انکار، زاده ی محدودیت هوشی فرد است . ندیدن، نشنیدن و سخن نگفتن از مسائل و مشکلات سه ابزار انکار هستند. برخی از مردم نمی دانند مساله وجود دارد و برخی دیگر نمی خواهند از آن بشنوند و گروهی هم نمی خواهند از آن سخن بگویند شاید بدان دلیل که چیزی برای پنهان کردن دارند .



هر چند وسوسه برای انکار نیرومند است؛ ولی گریز ناپذیر نیست. گفت و گو برخورداری از ظرفیت بحث درباره ناگفتنی ها راه مبارزه با انکار است و در سایه وجود اعتماد شکل می گیرد. برندگان که هم چنان بر ادامه مسولیت پذیری، همیاری و ابتکار پای می فشارند. بیش از دیگران توانایی و نیز میل به شناسایی اشتباه ها و نیاز به تحول را دارند. زیرا در خود توان انجام دگرگونی در وضع را می بینند و بسیار محتمل است که اینان مسولیت اشتباه را گردن گرفته و به نقد خود بپردازند.

مشکل گشایی با گفت و گو آغاز می شود و به شناخت وضعیت، روبه رو شدن با واقعیت و بسیج منابع برای رفع مشکل می انجامد. بدین گونه، حتی زیان وارده نیز در ادامه جریان و دوره برد خلی به وجود نمی آورد.

آنگونه که در بررسی ها دیده شده است دوره برد بر اثر یک اشتباه یک چالش یک تهدید یا حتی یک زیان پایان نمی پذیرد.

همه خواهان برد هستند. کسی باخت را دوست ندارد. تصور می شود انسان ها به هر کاری دست می زنند تا از باخت بپرهیزند. پس چگونه است که در شرایطی باخت به صورت عادت در می آید؟ هنگامی که باخت روی هم انباشته می شود. فشار یا احساس فشار بالا می رود و همین امر زمینه بروز سردرگمی را فراهم می کند.

در پی احساس شکست ، دوره باخت آغاز می شود و انسان ها اوضاع را بیرون از اختیار خود تصور خواهند کرد . در این حالت تنها یک گام با احساس بی اختیاری و ناتوانی ، فاصله باقی می ماند. ناتوانی که نابود کننده اعتماد است . هنگامی که شمار اندکی منبع یا ساز و کار برای مبارزه با مشکلات در اختیار باشد ، انسان به محافظه کاری و رفتار دفاعی رو می آورد . اینجاست که ۹ آسیب (پاتولژی ) سر بر آورده و خود را نشان میدهند :

- کاهش ارتباطات
- افزایش انتقاد و سرزنش
- کاهش حرمت گذاری
- افزایش کناره گیری
- تمرکز بر درون گرایی
- گسترش شکاف ها و رشد نابرابری ها
- محو بلند پروازی و آرزومندی ها
- کاهش ابتکار
- گسترش منفی گرایی

اینگونه تمایلات رفتاری ، درست عکس چیزهای است که برنده شدن لازم دارد . تن دادن به این رفتارها، رهایی از باخت را دشوارتر ، حل مشکلات را سخت تر و برد دوباره را دور از دسترس می سازد. اگر عادت به باخت جنبه بیرحمی و خودخواهی به خود بگیرد حتی میتواند میل به صدمه زدن به دیگران را در نهاد انسان زنده نماید . چنانچه به چاره جویی سازنده در مبارزه با اینگونه رفتارهای احتمالی بر نخیزد به طولانی شدن دوره باخت تا حد مرگ سازمان پیش خواهد رفت .

مسئولیت پذیری نخستین سنگ بنای اعتماد آفرینی و ستون نگه دارنده دوره برد است . هنگامی که این عنصر خدشه دار شود بر اثر بروز مشکلات به انکار رو می آوریم . اشتباه ها را می پوشانیم یا گناه را به گردن دیگران می اندازیم . دوره برد دیگر به سر آمده است .

در دوره باخت هنگامی که انسان ها دست از گفت و گو می کشند . دل به کار نمی بندند، از کوشش باز می ایستند یا به جای روبرو شدن با حقایق به عیب یابی می پردازند ، مسئولیت پذیری کنار گذاشته شده است .

سنگ دوم بنا و ستون بر پادارنده اعتماد، هم یاری است . همه سازمان ها از تیم های محدود ورزشی گرفته تا شرکتهای بزرگ و یا راهبردی کوچک و عملیاتی ، باید گناه فعالیت ضد تیمی که باخت را در پی دارد، از سر باز کرده و میان اعضا اعتماد برقرار نمود .

سنگ سوم الهام بخشی ابتکار و نو آوری است . از جمله آسیب های بسیار خطرناکی که در دوره باخت برهم انباشته شده و بر زندگی فرد و سازمان تاثیر منفی گسترده میگذارند ، احساس درماندگی و بی ارادگی است . هنگامی که انسان به سرنوشت ظاهری تسلیم شود، دیگر به تغییر هیچ چیزی دست نخواهد زد .

احساس درماندگی و بی اختیار بودن سرعت فرو رفتن کسانی که در سرایشی شکست قرار گرفته اند را به شکل عجیبی افزایش میدهد .

رهبران با اجرای چهار اصل عمده ، به افراد خود باخته ، گروههای ایستا و بی تحرک و سازمانهای کند و تنبل ، نیرو و انرژی می دهند :

۱. باور خود به انسان ها و توان تحول آفرینی آنان را با شفافیت نشان میدهند . سرمایه گذاری بر روی انسان ها ، توجه به شرایط و امکانات مورد نیاز آنها را در عمل آنها می توان مشاهده نمود.
۲. نیرو و انرژی موجود در رفتارهای منفی (مقاومت ، مبارزه و بی حرمتی ) را به سوی فعالیتهای مثبت هدایت می کنند . و با فراهم کردن فرصتهایی برای بازسازی کسانی که احساس خوبی ندارند امکان تبدیل انرژی های منفی به انرژی مثبت را فراهم می کنند .
۳. سازمان را برای پذیرش فکرهای جدید آماده نگه می دارند .
۴. با پذیرش و قدر دانی از بردهای کوچک انگیزه ی شرکت افراد در برنامه ها و کسب موفقیت های بزرگ را برای کلیه افراد سازمان لذت بخش میکنند .

همه ی ما نیازمند به میزانی از اعتماد هستیم تا مطمئن شویم سرمایه گذاری هایمان در حوزه های مالی ، زمان ، کوشش ها یا وفاداری به نتیجه مثبت می رسد . درخصوص این اعتماد بخشی چشم به دست رهبران داریم .

اهمیت موضوع رهبری چندان به فرد رهبر مربوط نمی شود ؛ چگونگی اعتماد آفرینی او به دیگران بستگی دارد . رهبران در هر دو زمینه وظیفه ی ساخت فضای عمومی مورد نیاز اعتماد بخشی و نیز در سطح خرد و انگیزش احساسات مثبت در فرد فرد پیروان خود را برعهده دارند .

رهبران با جا دادن اندیشه های نیرومند و استانداردهای بالا در پیام هایشان به کمک ارائه این استانداردها در الگوهای کاربردی ، و بر پایی ساختارهای رسمی بر پیاده کردن الگوها ، به همگان اعتماد می بخشند .

رهبران برای پیروان استاندارد ، ارزش و چشم انداز می آفینند . در گفتارشان کلمات قصاری هست که در فرصت های مناسب خود را آشکار می سازند .

پیام های رهبر می تواند انگیزه حرکت شود ، یا به هنگام ضرورت انسان ها را از سردرگمی نجات داه و آرام نماید .

رهبران به نقش الگو در می آیند و رفتارشان برای پیروان جنبه نمونه پیدا می کند .

رهبران به وجود آورنده فرایندها ، روش ها و ساختارهای لازم در سازمان هستند . آنان به کمک آفرینش ساز و کارهای رسمی ، رفتار برندگان را چنان در فرهنگ سازمان به جریان می اندازند که به صورت روش عادی حتی در نسل های بعد نیز ادامه یابد .

رهبران باید اعتماد را در همه سطوح ، اعتماد به نفس در انسان ها ، اعتماد به یکدیگر ، اعتماد به نظام ، اعتماد به سرمایه گذاران خارجی و اعتماد همگانی بیافرینند و کوتاهی در آفرینش هر کدام می تواند به موفقیت سازمان یا گروه لطمه ی جدی وارد نماید .

البته اعتماد به نفس رمز اصلی پیروزی رهبران نیست . مهمترین عنصر اعتماد به دیگران است .



## برخی از اصول لازم جهت داشتن رهبری اعتماد آفرین عبارتند از :

۱. ایجاد روحیه اعتماد در سازمان و تک تک افراد
۲. ایجاد فرهنگ مسولیت پذیری فردی و سیستمی
۳. رواج گفتگوی بی پرده و شفاف
۴. بیان روشن انتظارات در ارتباطات
۵. جریان شفاف اطلاعات بین کلیه افراد
۶. احترام متقابل ، ارتباطات و هم یاری کلیه اعضا
۷. سازماندهی گفت و شنود های دوستانه
۸. تشریح اهداف مشترک و پیروزی های مشترک
۹. پرورش نیروی ابتکار ، خیال پروری و نوآوری
۱۰. راهگشایی برای بروز اندیشه های نو
۱۱. برخورد مناسب با انسان ها، چنانکه باور کنند آنان را به عنوان کارشناس شغلشان پذیرفته اند
۱۲. ایجاد اهمیت و بهای واقعی به بردهای کوچک و نوآوری های ریشه ای

اگر چه وجود چرخه های برد و باخت یک واقعیت گریز ناپذیر است . اما برای شکستن چرخه های شکست باید دانست که یک چیز خوب در مورد باخت زنگ خطری است که به صدا در می آورد ، اگر انسان ندای آن را شنیده و به حرکت در آید چرخه باخت متوقف می شود و اقدام های بهسازی صورت میگیرد ، مانند یک حمله ی مختصر است که فرد را نسبت به سلامت خود هشیار تر می کند .

نقطه ی مهار پذیر در هر مورد آغار ماجرا و در زمانی است که نخستین باخت رخ نمی دهد ، شاید بتوان رمز برد را اینگونه بیان کرد : دوباره نباختن در وضعیت مشابه .

انسان ها ی با منش و مثبت اندیش در سراسر جهان هر سه سنگ بنای اعتماد آفرینی ، مسولیت پذیری هم یاری و ابتکار را در وجود خود پرورش داده اند .

به هنگام برخورد با دشواری ها ، آنان می توانند از ذخیره درونی منش و شخصیت خود کمک و پشتیبانی بگیرند .

مسولانه می کوشند تا نیروها و منابع مادی و معنوی بیشتری در راه حل مساله به کار گرفته شود . پشتیبانی و هم یاری دیگران را جلب می کنند و به ابتکار و یافتن راه حل سازنده می پردازند .

به هنگام رو به رو شدن با مشکل ، شریکانی دست و پا کنید . از رفتارناشایست بازندگان و گوشه نشینی بپرهیزید . این رفتار شما را از منابعی که می توانند در رسیدن به برد کمک کنند ، محروم می سازد . انجام چیزی که به تنهایی ناممکن می نماید به یاری جمع ، شدنی است .

از بررسی بازی های ساده تا پیچیده ترین مسائل کسب و کار یا سیاست با یک حقیقت ساده در مورد انسان ها روبرو هستیم : انسان برخوردار از اعتماد ، به آن چه اراده کند خواهد رسید .

## Self confidence & Doubt

