



خودرهبری و مدیر یک دقیقه‌ای

افزایش اثربخشی از طریق خودرهبری وضعیتی

«جادوی کنار گذاشتن عذر و بهانه و

پذیرش مسئولیت را کشف کنید»

تألیف:

کن بلانچارد

لورانس هاوکینز

سوزان فاولر

ترجمه:

دکتر محمود رضایی‌زاده

سیروس پناهی

مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت

(وابسته به وزارت نیرو)



نشانی: مهرشهر کرج- بلوار امام خمینی (ره) - نبش بوستان

تلفن: ۰۲۶۱-۳۳۱۳۹۹۷ - ۰۲۶۱-۳۳۱۴۲۱۵ - ۰۲۶۱-۸۸۹۱۴۵۴۴ (۰۲۱) - دورنگار: ۰۵-۳۳۰۶۰۰۵ (۰۲۶۱)

صندوق پستی: مهر ویلای کرج - ۳۱۳۷۵/۳۱۴

Website: www.imre.ir E-mail: info@imre.ir

خودرهبری و مدیر یک دقیقه‌ای

کن بلانچارد، سوزان فاوئر، لورانس هاوکینز

ترجمه: دکتر محمود رضایی زاده، سیروس پناهی

طراح روی جلد: مهناز حسامی

بازاریابی و فروش: رضا قلی پور کاکرودی

صفحه آرا: عفت کریمی

چاپ اول: ۱۳۸۶

چاپ: خورشید

قیمت: ۲۶۰۰۰ ریال

تیراژ: ۲۰۰۰ جلد

Blanchard, Kenneth H.

بلانچارد، کنت، ۱۹۳۹-

خودرهبری و مدیر یک دقیقه‌ای: افزایش اثربخش از طریق خودرهبری وضعیتی "جادوی کنار گذاشتن عذر و بهانه و پذیرش مسئولیت را کشف کنید" / تألیف کن بلانچارد، سوزان فاوئر، لورانس هاوکینز؛ ترجمه محمود رضایی زاده، سیروس پناهی. - کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۶.

و، ۱۴۰ ص: مصور.

ISBN: 978-964-2679-09-6

۲۶۰۰۰ ریال

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.

عنوان اصلی: Self Leadership and the one minute manager c2005

کتاب حاضر در سالهای مختلف توسط ناشران مختلف منتشر شده است.

عنوان دیگر: خودرهبری و مدیر یک دقیقه‌ای (افزایش کارایی از طریق خودرهبری موقعیتی)

۱. رهبری. ۲. خودرهبری ۳. مدیریت. الف. فاوئر، سوزان، Fowler, Susan, 1951- ب. هاوکینز،

لورانس، Hawkins, Laurence ج. رضایی زاده، محمود، ۱۳۴۹، مترجم. د. پناهی، سیروس، ۱۳۵۹.

مترجم. ه. مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت. و. عنوان.

۳۵۰/۱

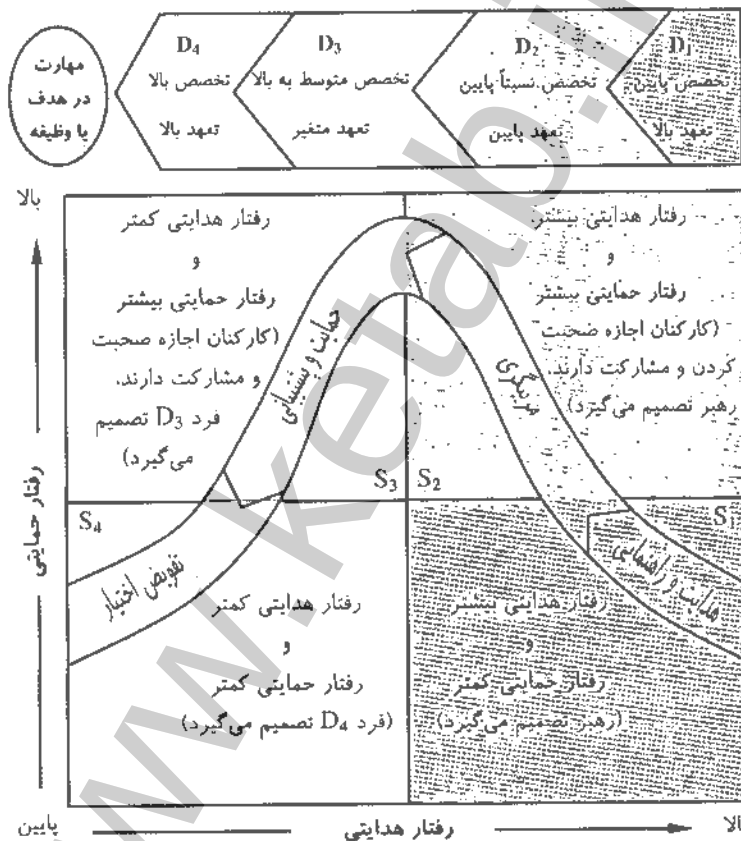
HD ۵۷۷/۱

۱۰۹۲۸۱۴

کتابخانه ملی ایران

ناشر از همکاری شرکت مدیریت بهره برداری تولید برق فارس در چاپ این کتاب در راستای توسعه فرهنگ مدیریت حرفه ای در کشور قدردانی می کند.

مدل خودرهبری وضعیتی کن بلانچارد



به نام آنکه هستی نام از او یافت

پیشگفتار ناشر

همزمان با روند فزاینده تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی که تمامی ابعاد و ارکان سازمان‌ها را تحت تاثیر قرار داده و انتظارات و الزامات نوینی را پدید آورده است، نقش و وظیفه مدیران و رهبران نیز به شدت متحول و دگرگون شده است. این تحول و دگرگونی آنچنان سریع و فراگیر بوده است که به گفته دراکر «ما اکنون همان جایی ایستاده ایم که یکصد سال پیش تیلور ایستاده بود و بدان حد نسبت به ساز و کارهای حاکم بر ساختارها و فرآیندهای سازمانی با اطلاع یا بی اطلاعیم که او بود». در نتیجه امروز نیز از متخصصان و اندیشمندان مدیریت انتظار می‌رود به همان جدیتی که تیلور و سایر بزرگان و نظریه پردازان مدیریت در شناخت راهکارهای توسعه و تحول سازمان کوشیده‌اند، مجدانه و عالمانه بکوشند.

اینک در اجرای چهارمین برنامه توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور که بارزترین خصیصه آن «دانایی محوری» است، مؤسسات آموزش و پژوهش مدیریت رسالت و مسئولیتی بس خطیر برعهده دارند. روشن است که برنامه «دانایی محور» جز به دست مدیران «دانا و توانا» که چالش‌ها و ضرورت‌ها را به روشنی درک کرده و قابلیت شناسایی و بهره‌برداری بهینه از فرصت‌ها در آنان پرورش داده شده باشد، قابل اجرا و تحقق نیست. تولید نظریه‌ها و دانش مدیریت و تلفیق و ترکیب آن با نیازهای بومی سازمان‌های کشور از یک سو و فراهم سازی فرصت‌های آموزشی اثربخش برای یادگیری و تسلط بر دانش و مهارت‌های نوین مدیریت از سوی دیگر، دو رسالت بنیادین مؤسسات و مراکز مذکور است.

مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت در راستای تحقق رسالت‌ها و وظایف حساسی که در افزایش و توسعه قابلیت‌های مدیران سطوح مختلف سازمانی بر عهده دارد، به موازات برنامه ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی و طرح‌های مطالعاتی، نشر و اشاعه دانش و اطلاعات مدیریتی را نیز از جمله وظایف و کارکردهای مهم خود به شمار می‌آورد. بر این اساس تاکنون در کنار انتشار منظم فصلنامه «مدیریت و توسعه»، ماهنامه «مدیریت دانش سازمانی» و ماهنامه «پیام مدیریت»، بیش از بیست و هشت جلد از منابع و کتب مدیریتی را منتشر نموده، که خوشبختانه با استقبال کم نظیر فرهیختگان، علاقه‌مندان و دانش پژوهان روبرو شده است. همچنین بیست و پنج عنوان کتاب نیز در حال آماده سازی و چاپ دارد که در آینده نزدیک منتشر خواهند شد.

خود رهبری و مدیر یک دقیقه ای از جمله کتاب‌های ارزشمند فوق است که حاصل تلاش و ترجمه آقای دکتر محمود رضایی زاده و آقای سیروس پناهی می‌باشد. اطمینان دارد مطالب ارزشمند این اثر که به منظور توسعه دانش و بینش مدیران و کارشناسان ارشد سازمان‌ها، ترجمه و منتشر شده، می‌تواند مدیران، کارشناسان و علاقه‌مندان را در خودرهبری و خود مدیریتی بیش از پیش یاری دهد و به عنوان یک منبع مناسب مورد استفاده جامعه علمی کشور قرار گیرد.

از کلیه همکاران مرکز انتشارات مؤسسه که در چاپ این کتاب بطور مجدانه تلاش کردند، تشکر و قدردانی می‌شود.

دکتر سعید خرقانی

مشاور وزیر نیرو و رئیس مؤسسه

پیشگفتار حامی فرهنگی

با آنکه سالها از شروع مدیریت علمی در اداره سازمانها می گذرد اما با توجه به پیچیدگی های موجود که عمدتاً از نقش انسان در سازمانها ناشی می شوند هیچگاه مباحث مدیریتی و نیاز سازمانها به ایده های جدید پایان نخواهد پذیرفت و به همان اندازه که در خلقت انسان تازگی و تحول قرار داده شده است نیاز به تفکرهای جدید و تحلیل های تازه وجود خواهد داشت.

اگر ارکان مدیریت علمی را: ۱- سازماندهی، ۲- رهبری، ۳- مدیریت منابع انسانی، ۴- برنامه ریزی، ۵- کنترل فرض کنیم شاید دو مبحث رهبری و منابع انسانی به دلیل مواجهه مستقیم با موضوع انسان که رکن اصلی موفقیت یا عدم موفقیت سازمانهاست پیچیدگی و تازگی بیشتری داشته باشند و همیشه چالشهای خاص خود را در سازمانها به همراه دارند از همین رو علاقه مندان بیشتری را نیز به خود جذب می کنند. مطالب منتشر شده در این زمینه بسیارند و کتابهای گوناگونی از نویسندگان مختلف به چاپ رسیده است. اما یکی از نویسندگان معاصر که به لحاظ جذابیت نوشته هایش مورد توجه زیادی قرار گرفته است کنت بلانچارد است که با شروع تحریر کتابهای مدیریت یک دقیقه ای خود ابتکار جالبی به خرج داده و با بکارگیری روش جدید خود- بهره گیری از روش طرح موضوع گفتگو بین افراد و بیان دیدگاههای آنها- سعی در آموزش نرم و عملی و در عین حال مباحث جدید مدیریتی دارد و به همین لحاظ مورد استقبال تعداد زیادی از خوانندگان قرار گرفته است.

شرکت مدیریت بهره برداری تولید برق فارس که وظیفه بهره برداری از نیروگاههای فارس و شیراز و نیروگاههای دیزلی استان فارس و بوشهر را به عهده دارد، با بکارگیری تکنولوژی های روز

حافظ سرمایه های گرانبهای ملی می باشد و تأمین برق مطمئن برای ملت عزیزمان را یک افتخار و موهبت الهی برای خود می داند و با آنکه ارزش تأسیسات گرانبهای مورد بهره برداری در شرکت را به خوبی می داند اما توجه به نقش نیروی انسانی در این مهم را بسیار بالاتر می داند.

این شرکت با توجه به احساس نیاز به توسعه و بکارگیری مباحث علمی مدیریت بخصوص در زمینه مدیریت منابع انسانی و رهبری و با توجه به فلسفه وجودی موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، به عنوان وظیفه، تصمیم به حمایت فرهنگی از چاپ کتاب حاضر توسط آن موسسه محترم گرفت و امید دارد که با انجام این اقدام با کمک به اشاعه استفاده از دانش روز در سازمانها بتواند گامی هر چند کوچک در جهت ارتقاء مدیریت حرفه ای در میهن عزیزمان بردارد.

مهدی پاک آئین

مدیر عامل شرکت مدیریت بهره برداری

تولید برق فارس

فهرست مطالب

مقدمه	۱
فصل اول: آیا شما به سحر و جادو اعتقاد دارید؟	۷
فصل دوم: انسان‌ها قادر به خواندن ذهن همدیگر نیستند	۲۱
فصل سوم: تفکر فیل گونه	۳۱
فصل چهارم: دواير قدرت	۴۵
فصل پنجم: خودتان را بشناسيد	۶۵
فصل ششم: کسب آنچه به آن نیاز دارید	۷۹
فصل هفتم: با هم بدویم	۸۹
فصل هشتم: هیچ عذری پذیرفته نیست!	۱۰۹
فصل نهم: جادوی یک دقیقه‌ای	۱۲۹
پیوست: حقۀ کارت ویزیت کسب و کار	۱۳۹

مقدمه

امروزه بحث‌های قدیمی در کسب و کار تغییر پیدا کرده است. در گذشته، نیروی کار وفادارانه برای امنیت شغلی به کسب و کار می‌پرداخت. اگر شما خودتان را در کار خوب نشان می‌دادید، تلاش خوبی می‌کردید، در درسر ایجاد نمی‌کردید، شما معمولاً در شغل خود امنیت داشتید. اما امروز دیگر دوران استخدام مادام‌العمر به سر آمده است. طی چندین سال گذشته، من سعی کردم از مدیران برتر از سراسر جهان این سؤال را بپرسم: «اگر شما امروز از نیروی کارتان وفاداری نمی‌خواهید، پس چه چیزی می‌خواهید؟» پاسخ‌ها عبارت بودند از: «من افرادی را می‌خواهم که حلال مشکلات باشند و بخواهند در کارها پیشگام باشند. من افرادی را می‌خواهم که کار سازمان را مثل کار خودشان بدانند و کار کنند.»

به بیان دیگر، مدیران افراد توانمندی را می‌خواهند که بتوانند در تصمیم‌گیری‌های بهتر به آنها اعتماد کنند، خواه مدیران نزد آنها باشند، خواه نباشند.

آیا نیروی کار به این موضوع اعتراض می‌کند؟ نه! در واقع، من از افراد سوال کردم: «اگر امنیت شغلی شما برای مدت طولانی تضمین نشود آن وقت از یک سازمان چه چیزی می‌خواهید؟» پاسخ‌ها نشان دهنده این بود که کارکنان در عصر حاضر دو خواسته دارند یکی اینکه: «به ما دروغ نگوئید، به ما نگوئید که بیکاری در کار نخواهد بود، اما چند ماه بعد از حرفتان برگردید و در سطح گسترده یک فرایند

کوچک‌سازی^۱ را شروع کنید.» دوم این که افراد فرصت‌هایی می‌خواهند تا از آن طریق بتوانند دائماً مهارت‌های جدیدی یاد بگیرند. «اگر من مجبور باشم دنبال شغل جدید بگردم می‌خواهم مهارت‌های بهتری پیدا کنم و ارزشمندتر و مفیدتر از سابق باشم.» برای ارزشمند شدن چه راهی بهتر از توانایی پیشگام شدن در کارها، حلّال مشکلات بودن و عمل کردن و فکر کردن همانند یک مالک و صاحب سازمان.

جالب است! ما تفاهم داریم. پس مشکل کجاست؟ بیشتر افراد بحث‌شان این است که اغلب مدیران تمایل ندارند ما را آزاد بگذارند، آنها هنوز هم می‌خواهند کنترل را حفظ کنند. این مدیران درباره یک بازی خوب صحبت می‌کنند، اما هنوز می‌خواهند مسئول باشند و ترجیح می‌دهند زیردستان خوبی داشته باشند که از مافوق خود تبعیت می‌کنند. واقعیت امروز دنیای کار توصیه می‌کند که مدیران اگر می‌خواهند اثربخش باشند، باید به روش‌های مختلفی فکر و عمل کنند. در دهه ۱۹۸۰، یک مدیر معمولاً پنج نفر را سرپرستی می‌کرد، یعنی حیطه کنترل شامل یک مدیر در برابر پنج گزارش مستقیم بود. سازمان‌های امروزی برای اینکه رقابت‌پذیر باشند باید مشتری‌مدار، از لحاظ هزینه‌ها اثربخش، سریع، انعطاف‌پذیر و دائماً در حال بهبود باشند. این امر به ساختارهای سازمانی متوسط و لاغری^۲ منجر شده است که در آن حیطه‌های کنترل به طور قابل توجهی افزایش پیدا

1- Down sizing

2- Mean-and-lean organizational structures

منظور از ساختار سازمانی لاغر همان ساختار پهن در برابر ساختار بلند است که در آن حیطه کنترل افزایش یافته و برای سازمان‌هایی که در آنها تطابق با محیط، انعطاف‌پذیری، سرعت و چابکی اهمیت دارد یک ضرورت است. (مترجمین)

کرده است. امروز دیدن یک مدیر با ۲۵ الی ۷۵ گزارش مستقیم خیلی غیرعادی نیست. و همین طور ظهور سازمان‌های مجازی^۱ - که در آن از مدیران خواسته می‌شود افرادی که هرگز با آنها روبرو نشده‌اند را سرپرستی کنند - ما شاهد ظهور یک چشم‌انداز کاملاً متفاوتی در دنیای کار هستیم.

ساختار سلسله‌مراتبی سنتی رهبری به یک نظم جدیدی تغییر یافته است: توانمندسازی افراد. مشکل این نیست که مدیران را برای «پیش رفتن» ترغیب کنیم - آنها هیچ انتخاب دیگری ندارند. مشکل این است که چطور افراد را ترغیب کنیم تا بتوانند توبی که برای آنها ارسال شده است را گرفته، حفظ کنند و جلو ببرند.

شماری از افراد در حال وارد شدن به این فضای جدید (توانمندی) هستند، اما بیشتر افراد بی‌حرکت مانده‌اند. این افراد بیشتر نقش قربانی را ایفا می‌کنند، فکر می‌کنند توانمندسازی یک کلمه بی‌معنایی است و به مدیران خود به عنوان یک دشمن بی‌کفایت نگاه می‌کنند، «رئیس من این کار را انجام نداده است؛ رئیس من آن کار را انجام نداده است!» واقعیت این است که امروزه بیشتر رؤسا نمی‌توانند برای مدت طولانی نقش سنتی خود را ایفا کنند که در آن به افراد گفته می‌شد چه کاری را، چه موقع و چگونه انجام دهند. مدیران خیلی وقت‌ها فرصت ندارند و در بسیاری از موارد افراد تحت پوشش آنها بیشتر از خود آنها درباره کارها مطلع هستند.

راه‌حل چیست؟ چطور می‌توانیم کمک کنیم افراد از ذهنیت

قربانی بودن به سمت رشد به عنوان حلال مشکل و تصمیم‌گیر توانمند حرکت کنند؟

سوزان فاولر و لوری هاوکینز وارد می‌شوند.

هنگامی که من و همسر، مارگی^۱، شرکت‌مان را در سال ۱۹۷۹ تأسیس کردیم (ما اکنون حدود ۲۵۰ نفر نیروی کار آمریکایی داریم و در بیش از ۳۰ ایالت نمایندگی داریم)، اولین شریک مشاور ما لوری هاوکینز بود. ما در دهه ۱۹۷۰ با او در دانشگاه ماساچوست، آمهرست کار کرده بودیم، زمانی که من استاد تمام وقت بودم و مارگی نیز در حال اتمام رسالهٔ دکترای خود بود. وقتی که ما تصمیم گرفتیم کارآفرین باشیم، لوری آماده، مشتاق و قادر بود تا وارد میدان شود. طی سالیان سال، لوری به یکی از بهترین معلمان، مربیان و مشاوران فناوری اصلی ما، یعنی رهبری وضعیتی^۲، تبدیل شده است.

با دانستن این که بهترین سبک رهبری وجود ندارد و همهٔ آن بستگی به موقعیت دارد، ما به مدیران سراسر دنیا می‌آموزیم که در کار کردن با تک تک افراد و نیز در رهبری اعضای گروه یک رهبر وضعیتی باشند.

سوزان فاولر نشان داد که رهبری نه تنها در زمینه‌های کار با تک تک افراد و گروه می‌تواند به کار برده شود بلکه در خودرهبری نیز می‌تواند به کار گرفته شود. او احساس کرد که این چهارچوب می‌تواند به افراد زمانی که آنها دارای قدرت نیستند - زمانی که شخص دیگری

1- Margie

2- Situational leadership II

مدیر آنها است- کمک کند تا بتوانند رهبری کنند. *سوزان* هیجان لوری درباره خود رهبری وضعیتی را دریافت و او نیز در مقابل مرا با *سوزان* آشنا کرد. بقیه ماجرا حالت تاریخ گونه دارد. با راهنمایی *سوزان*، خودرهبری وضعیتی به یکی از سه فناوری رهبری اصلی ما و نیز به یک کمک بسیار با ارزش در پیدا کردن قدرت از طریق توانمندسازی تبدیل شده است.

با چاپ کتاب "خودرهبری و مدیر یک دقیقه‌ای"، انتشارات ویلیام مورو^۱ چاپ سه موضوع اصلی رهبری ما، که با انتشار کتاب‌های "رهبری و مدیر یک دقیقه‌ای"^۲ و "مدیر یک دقیقه‌ای تیم‌هایی با عملکرد بالا می‌سازد"^۳، شروع شده بود را تکمیل کرد.

در این کتاب شما داستان یک مدیر اجرایی آگهی تبلیغاتی به نام *استیو* که در حال رشد و ترقی می‌باشد را مطالعه می‌کنید. او در مسئولیت جدیدش گرفتار شده و در کافه‌ای در حال نوشتن نامه استعفاي خود می‌باشد. *استیو* در این حال با *کایلا*، استاد خودرهبری وضعیتی آشنا می‌شود. *کایلا* با استفاده از جادوگری مطالب اصلی خود را به *استیو* می‌فهماند و به او سه فن خودرهبری را یاد می‌دهد.

از داستان لذت ببرید. فکر می‌کنم با خواندن سفر *استیو* به خود-استادی^۴ شما نیز جزء اصلی داستان خواهید شد. از همه مهم‌تر، شما سه فن خودرهبری را یاد خواهید گرفت که می‌تواند شما و هر فرد دیگری را در کار یاری نماید. مسئولیت زندگی خود را در کار، خانه و

1- William Morrow

2- Leadership and the One Minute Manager

3- The One Minute Manager Builds High Performing Teams

4- Self-Mastery

جامعه خود به عهده بگیرید.

بزرگترین ترس من این است که شما با خواندن این داستان گمان کنید این مسائل مربوط به فرد دیگری است و در زندگی شما کاربرد ندارد. مطمئن باشید آن فقط داستان / استیو است. اما آیا آن داستان شما نیز نیست؟

کن بلانچارد

www.ketab.ir