

گرفتنی‌ها
را به فرصت
تبدیل کنید

www.ketab.ir



گرفتاری‌ها را به فرصت تبدیل کنید

جیمز کوئزس و باری پزسر
علی هداوند

کوئزس، جیمز، ۱۹۴۵ - م.
گرفتاری‌ها را به فرصت تبدیل
کند. جیمز کوئزس و
باری پزسر، ترجمه علی هداوند.
تهران: پندارتابان، ۱۳۹۳.

ISBN: 978-600-6895-39-0

فهرست‌نویسی براساس اطلاعات فیبا.
عنوان اصلی: Turning Adversity into Opportunity

۱. رهبری - ۲. برنامه‌ریزی راهبردی -
پزسر، باری، ۱۹۴۹ - م.

هداوند، علی، ۱۳۲۵ - م. مترجم.

۴ گ ۸۵ ک ۵۷/۷/۱ HD

۱۳۹۳
کتابخانه ملی ایران

فهرست

- پیش گفتار
- ۹ شیوه‌هایی برای تبدیل گرفتاری‌ها به فرصت
- شیوه‌ی شماره یک
- ۱۷ موقعیت را گسترش دهید
- شیوه‌ی شماره دو
- ۲۵ حکم را نقض کنید
- شیوه‌ی شماره سه
- ۳۵ به چیزی که اهمیت دارد تعهد کامل داشته باشید

گرفتاری‌ها را به فرصت تبدیل کنید

جمشید کوروش و یارین پور
عزلی مشاوران

نوبت چاپ: اول
تاریخ چاپ: ۱۳۹۳
تیراژ: ۱۵۰۰ جلد
قیمت: ۳۵۰۰ تومان
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۸۹۵-۳۹-۰
ناظر فنی: تهمنه کیان
کلیه حقوق محفوظ است.

خیابان انقلاب اسلامی، روبه‌روی
دانشگاه تهران، پلاک ۱۲۹۰
تلفن: ۶۶۴۰۴۵۳۲



pendartaban@gmail.com

شیوه‌ی شماره چهار

۴۷

مسئولیت تغییر را به عهده بگیرند

شیوه‌ی شماره پنج

۶۳

به دیگران هم مسئولیت بدهید

شیوه‌ی شماره شش

۷۱

نشان دهید که مسئول هستید

نتیجه

۸۷

از هر فرصتی برای ایجاد تغییر باید استفاده کرد

پیش گفتار

شیوه‌هایی برای تبدیل گرفتاری به فرصت

در گذشته‌ی نه چندان دور، طبیعی^۱ را باثبات و پایدار معنا می‌کردند. طبیعی به معنای آهسته و پیوسته بود. معنای طبیعی این بود که می‌توانستی آنچه را در آینده رخ خواهد داد براساس آنچه امروز رخ می‌دهد پیش‌بینی کنی. اما معنای این واژه امروز بسیار متفاوت است، و

چالش مفهومی روشن برای رهبری^۱ به شمار می‌آید. لگو و قالبی ثابت است که بیش از سه دهه است که آن را کشف کرده‌ایم، و از هزاران نفر پرسیده‌ایم در بهترین شرایط به عنوان رهبر چه شیوه‌هایی را به اجرا گذاشته‌اند. پاسخ دادند با سختی‌ها و گرفتاری‌ها و آشوب و مشکلات غیرمنتظره‌ای که مواجه می‌شدند درگیر شده‌اند. گفتند به طور شخصی، حرفه‌ای، و با برنامه‌ریزی و سازماندهی از دل خطرهایی که در مراحل تازه‌ی کار با آن رو به رو شدند بیرون آمدند.

بدون توجه به کارکرد، زمینه، بخش اقتصادی، سطح برنامه‌ریزی و سازماندهی، یا مرز ملی، کسانی

بهتر است با معنای آن خو بگیرید. دیگر با گذشته کاری ندارید. با واقعیت امروز، طبیعی یعنی آشوب و تلاطم، طبیعی یعنی بی‌نظمی، طبیعی یعنی هرج و مرج، طبیعی یعنی انتظار چیزی نامنتظره را داشتن، طبیعی یعنی این که نمی‌توانید برنده‌های فردا را براساس پیروزی‌های امروز پیش‌بینی کنید. طبیعی یعنی رهبران و تیم‌های آن‌ها باید بتوانند به سرعت خود را با شرایط در حال تغییر وفق دهند. باید بتوانند موقعیت‌سازی کنند.

وقتی واژه‌هایی مانند آشوب، بی‌نظمی، هرج و مرج، غیرمنتظره، و غیرقابل پیش‌بینی معنای طبیعی بدهند، شرایطی را هم که نیازمند رهبری است توصیف می‌کنند. رهبری همیشه در گذار از زمان‌های سخت اساسی بوده است.

چالش‌ها حرف بزنند، از آن‌ها خواستیم درباره‌ی تجربه‌های بهترین شیوه‌ی رهبری فردی صحبت کنند. از آن‌ها خواستیم درباره‌ی رویداد یا رویدادهایی صحبت کنند که فکر می‌کردند بهترین و عالی‌ترین معیارهای فردی آن‌هاست. از آن‌ها خواستیم درباره‌ی تمامی تجربه‌های رهبری که کسب کرده بودند، چه از گذشته و چه از حال، رسمی و غیررسمی، در تمام زمینه‌ها، در هر اجتماعی، خودخواسته و اختیاری، مذهبی، مراقبت‌های بهداشتی، آموزشی، بخش‌های تشکیلاتی شخصی یا عمومی، حرف بزنند. آنچه را که برای گفت‌وگو انتخاب کردند، مربوط به زمان‌های سخت و دشواری بود که پشت سر گذاشته بودند. خیلی زود فهمیدیم هیچ کس بدون پذیرفتن و مبادرت کردن به یک چالش هیچ چیز

که با آن‌ها صحبت کرده‌ایم، درباره‌ی زمان‌هایی حرف زدند که «طبیعی» نبودند، وضع سابق را نداشتند، و طبق معمول مربوط به کسب و کار نبودند. در عوض، توضیح دادند که چگونه حوادث را به حوزه‌های تازه هدایت کردند. گفتند که چگونه مسیر کارهای از دست‌رفته را تغییر دادند، طرح‌هایی تازه را آغاز کردند، شیوه‌های آزمایش‌نشده را به کار گرفتند، با بحران‌ها و مشکلات درگیر شدند و با واحدهای اجرایی ضعیف کلنجار رفتند. بهترین رهبریت فردی مربوط به پیشگامان و کسانی بود که به شکل انقلابی با گذشته وداع کرده بودند و کارهایی کردند که هرگز در گذشته انجام نشده بود.

باز هم یادمان باشد، از کسی نخواستیم درباره‌ی

تلاش‌های فردی خویش را به کار می‌گیرند از آن‌ها استفاده می‌کنند و این که چگونه رهبران الگو می‌شوند، نگاه مشترکی را ترغیب می‌کنند، درگیر کار می‌شوند، باعث می‌شوند دیگران دست به کار شوند و دلگرمی می‌دهند. در این کتاب، آنچه را که رهبران برای استحکام بخشیدن به انعطاف‌پذیری و سازگاری و نقش دادن به دیگران در زمان‌های نامطمئن انجام می‌دهند به شکل دقیق‌تری امتحان می‌کنیم. برای این که گرفتاری‌ها را با موفقیت به فرصت تبدیل کنید، شش شیوه را شناسایی می‌کنیم و در اختیار شما می‌گذاریم که باید آن‌ها را در کارهای رهبری لحاظ کنید:

۱. موقعیت را گسترش دهید.
۲. حکم را نقض کنید.

فوق‌العاده‌ای به دست نیاورده است. این‌طور که از معنای این واژه، یعنی چالش، برمی‌آید باید گفت بوتهی آزمایش برای رسیدن به بزرگی است.

رهبران نمونه گرفتاری‌ها را به فرصت تبدیل می‌کنند. فرصت‌ها همیشه وجود دارند، آن‌ها رهبری را می‌طلبند. این یک انتخاب نیست؛ یک خواسته است. اگر جوامع و سازمان‌ها نخواهند فقط به زندگی ادامه دهند و در پی کامیابی هم باشند، رهبران باید لیاقت خود را نشان دهند.

در کتاب چالش رهبری^۱ پنج شیوهی رهبری نمونه را شرح داده‌ایم. دربارهی مهارت‌ها و راهبردهایی توضیح داده‌ایم که رهبران وقتی نهایت

۳. به چیزی که اهمیت دارد تعهد کامل داشته

باشید

۴. مسئولیت تغییر را به عهده بگیرید.

۵. به دیگران هم مسئولیت بدهید.

۶. نشان دهید که مسئول هستید.

شیوه‌ی شمار یک

موقعیت را گسترش دهید

تحمیل بی‌نظمی‌ها برای همه‌ی ما امری عادی است. ما هم جزو کسانی هستیم که به ناچار و به شکل مستقیم تحت تأثیر تعدیل نیروی کار سازمانی، متوقف کردن استخدام، و یا کاهش و حذف هزینه‌ها قرار می‌گیریم. به طور دقیق‌تر، جزو کسانی هستیم که با بیماری کسانی که دوستشان داریم رو به رو هستیم و این حقیقت که بسیاری از جوانان نمی‌توانند پس از اتمام تحصیل کاری

در فصل‌های پیش رو، این شش شیوه را خواهیم شناخت. برای هر شیوه، از شما درخواست می‌کنیم به خودتان مهلت دهید و به پرسش‌های مهمی که می‌تواند به شما و اجزای کاری شما کمک کند تا بتوانید به شکلی مؤثر از این دوره‌های متلاطم عبور کنید، پاسخ دهید.