

رئیس هزاره جدید

چگونه به همان راه‌بری تبدیل شوید که
می‌خواهید باشید

تألیف
ایی پری گود

ترجمه
نسبه‌ای جمعی
کارشناس ارشد فلسفه سی بالینی



کتاب ارجمند



سرشناسه: گود، ای.پی. پری، ۱۹۴۳م. Good, E. Perry

عنوان و نام پدیدآور: رئیس هزاره جدید: چگونه به همان راهبری تبدیل شوید که می خواهید باشید / تألیف ای. پی. گود؛ ترجمه شیوا جمشیدی.

مشخصات نشر: تهران: کتاب ارجمند، ۱۳۹۸.

مشخصات ظاهری: ۱۵۲ص. رقعی

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۰۰-۹۶۷-۸

عنوان اصلی: It's Finally OK to be the Boss : Becoming the Leader you Want to be, 2000

موضوع: کارکنان - مدیریت، Personnel

Management, کارکنان - سرپرستی، Supervision of Employees

شناسه افزوده: جمشیدی، شیوا، ۱۳۵۹- مترجم

رده بندی کنگره: HF ۵۵۴۹

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳

شماره کتابشناسی ملی: ۵۹۵۰۳۱۳

ای. پی. گود

رئیس هزاره جدید

چگونه به همان راهبری تبدیل شوید که می خواهید باشید

ترجمه: شیوا جمشیدی

فروتن: ۱۶۴۲

ناشر: کتاب ارجمند

محل چاپ: تهران: خیابان ولیعصر، پلاک ۱۰۰

طراح جلد: فاطمه پاشاخانو

مدیر هنر: احسان ارجمند

سرپرست تولید: مرضیه سکی

ناظر چاپ: سعید شکری

چاپ و صحافی: نقش بازار

چاپ اول، اسفند ۱۳۹۸ ۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۰۰-۹۶۷-۸

این اثر، مشمول قانون حمایت از مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است، هر کس تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف، ناشر، نشر یا پخش یا عرضه کند مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

www.arjmandpub.com

مرکز پخش: انتشارات ارجمند

دفتر مرکزی: تهران بلوار کشاورز، بین خ کارگر و ۱۶ آذر، پلاک ۲۹۲، تلفن: ۸۸۹۸۲۰۲

شعبه مشهد: ابتدای احمدآباد، پاساژ امیر، انتشارات مجد دانش، تلفن: ۰۵۱-۳۰۴۱۰۰۰

شعبه رشت: خ نامجو، روبروی ورزشگاه عضدی، تلفن: ۰۱۱-۳۳۳۲۸۷۶

شعبه بابل: خ گنج افروز، پاساژ گنج افروز، تلفن: ۰۱۱-۳۳۳۲۷۶۴

شعبه ساری: بیمارستان امام، روبروی ریاست تلفن: ۰۹۱۱۸۰۲۰۰۹۰

شعبه کرمانشاه: خ مدرس، پشت پاساژ سعید، کتابفروشی دانشمند تلفن: ۰۸۳-۳۷۲۸۲۰۴۴

بها: ۲۵۰۰۰ تومان

با ارسال پیامک به شماره ۰۲۱۸۸۹۸۲۰۴۰ در جریان تازه های نشر ما قرار بگیرید:

ارسال عدد ۱: دریافت تازه های نشر پزشکی به صورت پیامک

ارسال عدد ۲: دریافت تازه های نشر روان شناسی به صورت پیامک

ارسال ایمیل: دریافت خبرنامه الکترونیکی انتشارات ارجمند به صورت ایمیل

فهرست مطالب

۹	مقدمه.....
۱۵	فصل اول: رئیس هزاره جدید.....
۲۷	فصل دوم: سرپرستی: مؤلفه انسانی.....
۴۷	فصل سوم: جلسات سازنده و مؤثر.....
۶۳	فصل چهارم: ایجاد روابط کاری خوب.....
۷۷	فصل پنجم: آنچه من نبودم، مهم است!.....
۸۹	فصل ششم: مدیریت عملکرد.....
۱۰۹	فصل هفتم: جعبه ابزار برای سیر هزاره جدید.....
۱۴۱	نتیجه گیری.....
۱۴۷	منابعی برای مطالعه بیشتر.....
۱۴۹	واژه نامه انگلیسی به فارسی.....
۱۵۱	واژه نامه فارسی به انگلیسی.....
۱۵۲	درباره نویسنده.....

مقدمه

آیا شما در محل کارتان سرپرست هستید؟ یا مدیرعامل؟ یا تسهیلگر گروه؟ یا شاید مانند بیل گیتس دوست دارید بگویید مسئولید؟ وقتی سعی داشتیم عنوان جدیدی برای این کتاب پیدا کنیم، افراد مختلف یک فهرست متشکل از حدود ۲۰ واژه به من پیشنهاد کردند که با رئیس هم معنا بودند. تازه این یک فهرست نسبی بود! واژه رئیس در جامعه چندان مورد پسند نیست. با این حال، یادداشت هری ترومن روی میز کارش که در آن نوشته شده بود «دیگر نمی‌شود تاسه کوزه‌ها را سر دیگران شکست» نشان می‌دهد او کاملاً فهمیده بود واژه «رئیس» چه معنای رئیس است.

در ۲۵ سال گذشته، واژه رئیس یک زمانی کاملاً مناسب بود، به نقطه اول بازگشته است. در آغاز، این واژه به عنوان کاری که باید باشد زیبا جلوه داده می‌شد - یک رئیس جدی که تصمیمات را می‌گیرد و گناه گردن دیگران نمی‌اندازد. سپس مورد بدگویی قرار گرفت. رئیس معانی ضمنی خاصی داشت و از نظر سیاسی هم صحیح نبود. مفاهیم جدیدی همچون سرپرست، ماهر و را بر جایگزین آن شدند. چند سال از این موضوع می‌گذرد و خلاقیتی باورنکردنی به کار رفته. تا واژه‌هایی به جای رئیس ارائه شود ولی به نظر نمی‌رسد هیچ‌یک مناسب باشد. «سه اگر گروه» و «مری» جایگزین‌هایی بسیار خلاقانه هستند. حالا واژه رئیس یک دور مانده و به نقطه اول بازگشته است.

به نظر می‌رسد رئیس‌های «جوان‌تر» یا «جدیدتر» این مفهوم را می‌فهمند. آنها انگیزه دارند کارها را انجام بدهند و به نتیجه برسند؛ بنابراین، می‌خواهند تصمیمات

گرفته شود و تمایل دارند، گاهی اوقات خیلی سریع، تصمیم بگیرند تا پیشرفت کنند. به همین دلیل، تفاوت‌های نسلی می‌تواند پدیدار شود. شاید افراد مسن‌تر و باتجربه‌تر به دلیل اینکه تخصص آنها به حساب نمی‌آید احساس بی‌احترامی کنند. بعضی ممکن است احساس کنند رویکرد گروهی لطمه دیده است. انگار حالا از سوی دیگر بام افتاده‌ایم.

مفهوم رئیس برای هزاره جدید (به پیشنهاد یکی از دوستان «برای هزاره جدید» را در این کتاب آوردم)، بهترین دریافت از جمله هری ترومن را با جهت‌گیری گروهی ترکیب می‌کند.

رئیس رئیسی می‌داند افراد از درون انگیزه دارند و رفتارشان هدفمند است. او می‌داند وظیفه‌اش این است که یک محیط ارض‌کننده نیاز خلق کند؛ از طریق مشارکت دادن دیگران در کارها به پرورش اعتماد کمک کند؛ در حین ارزش قائل شدن برای درونداد دیگران، چشم‌انداز ارائه دهد؛ و تصاویری مشترک از هدفی که قرار است به آن برسند و نیز تلاش‌های درونی برای رسیدن به آن را تهیه کند. او می‌داند، در نهایت، تنها راه انجام کارها همین است. رئیس هزاره جدید می‌داند که زور و اجبار در میان گزینه‌هایش وجود ندارد. افرادی که تحت زور و اجبار قرار می‌گیرند، فقط تا زمانی که زور و اجبار وجود دارد خوب کار می‌کنند. چنین مدیری می‌داند که برخی تصمیم‌ها باید در گروه گرفته شوند و برخی تصمیم‌ها را باید خودش به تنهایی بگیرد.

اگر آثار دبلیو ادواردز دیمینگ، استفان کاوی، پیتل سنگرام جی ویتلی و الفی کوهن را خوانده باشید، در مسیر تبدیل شدن به یک رئیس برای هزاره جدید قرار گرفته‌اید. این نویسندگان و سایرین، حامدانه یا غیرحامدانه، آثارشان را بر اساس مفهوم انگیزه درونی و رفتار هدفمند نوشته‌اند. رئیس بودن در هزاره جدید مستلزم درک یک نظریه علمی از انگیزه و رفتار انسان است که تئوری کنترل ادراکی^۱ نامیده می‌شود. اگر بسوز بر این

۱. تئوری کنترل ادراکی (Perceptual Control Theory) توسط ویلیام پاورز در کتاب رفتار: کنترل ادراکی معرفی شد. این نظریه که درباره انگیزه و رفتار انسان است، تبیینی علمی از انگیزه درونی به دست می‌دهد و کمک می‌کند بفهمیم چگونه به صورت پیوسته و هدفمند در سطوح بسیاری اقدام می‌کنیم تا در دنیایی که مدام در حال تغییر است، به اهدافمان برسیم و نیازهایمان را برآورده کنیم. منابع بیشتر در این خصوص در بخش منابع در انتهای کتاب معرفی شده است.

باور هستید که افراد از بیرون انگیزه می گیرند، نمی توانید رئیس هزاره جدید باشید! درک این نظریه، یک چارچوب برای مدیران فراهم می کند تا بفهمند چه چیزی حقیقتاً کارمندان شان را انگیزه مند می کند. چون قرار است کتاب حاضر، کتابی کوچک و مختصر باشد که به شما می گوید چطور به رئیس هزاره جدید تبدیل شوید، تمرکز آن بر کاربرد عملی این نظریه در مدیریت خواهد بود.

افراد ممکن است به دو صورت خودشان را در موقعیت مدیریت کردن دیگران ببینند. دسته اول آنها می هستند که به دلیل برآوردن انتظارات و نشان دادن قابلیت های فردی در محل کارشان، ارتقاء می گیرند. دسته دوم آنها می هستند که فعالانه در جستجوی مسئولیت مدیریتی هستند چون می دانند اگر مسئولیت به عهده بگیرند، بیشتر به دست می آورند: پول بیشتر، اعتبار بیشتر، رضایت شغلی بیشتر، تأثیر بیشتر بر تصمیم گیری و

«تئوری کنترل ادراکی کاری می کند که هیچ تئوری محرک-پاسخ رفتار؟ بی هرگز نتوانسته انجام دهد: این تئوری یک مدل کارآمد دقیق ارائه می دهد که رفتار هدف مدار را توجیه می کند.»

نویسنده:
بیلون مجنون

انجام امور.

باید نگاه دقیق تری به این دو گروه داشته باشیم. شما هم احتمالاً در یکی از این دو گروه قرار می گیرید.

بسیاری از افراد، هم در دنیای انتفاعی و هم در دنیای غیرانتفاعی، صرفاً به دلیل اینکه در شغل قبلی شان خوب بوده اند، مسئولیت سایرین را به خط کار به آنها واگذار می شود. بنابراین، اگر شما یک فروشنده یا مشاور خوب باشید، واضح است که می توانید سایر فروشندگان یا مشاوران را سرپرستی (ریاست مدیران، راهبری) کنید، درست است؟ غلط است!

یا لاف زدن لزوماً این طور نیست. تجربه شخصی من، زمانی که از سمت مشاور به سمت سرپرست ارتقاء پیدا کردم این بود که حتی نمی دانستم چطور یک مگس را سرپرستی کنم! من کاری را انجام دادم که اکثر افراد در چنین موقعیتی انجام می دهند: کار قبلی ام را انجام دادم و تلاش کردم در کنار آن، کمی «سرپرستی» کنم. در واقع، زمان کافی برای هر دو کار وجود ندارد. یک رئیس جدید تمام زمانش را صرف

مدیریت می‌کند - نه صرف انجام کاری که قبل از «رئیس» شدن انجام می‌داده. دلیل اینکه افراد در انجام وظیفه «رئیس» بودن موفق نمی‌شوند این نیست که نمی‌خواهند موفق شوند؛ دلیلش این است که نمی‌دانند چگونه موفق شوند. آنها می‌ترسند. آنها در شغل قبلی‌شان خیلی موفق بوده‌اند و به همین دلیل هم ارتقاء گرفته‌اند. اما اگر در جایگاه رئیس شکست بخورند چه می‌شود؟

از دیگر سو، افرادی وجود دارند که دنبال این هستند که «رئیس» باشند. آنها می‌خواهند مسئولیت را به عهده بگیرند. آنها می‌خواهند به دیگران دستور بدهند اما می‌فهمند که دیگران نمی‌خواهند به آنها «ریاست شود». وظیفه آنها این است که یاد بگیرند چگونه روابط کاری‌شان را بهتر کنند و اصول مدیریت خوب را اجرا کنند.

در هر یک از این -الته‌ها، این کتاب کوچک به صورت فشرده به شما خواهد آموخت چگونه یک رئیس هزاره جدید باشید. این واقعاً خوب است! این کار باید انجام شود. یکی از چیزهایی که اکثر ما به دشواری آن را آموخته‌ایم این است که اگر فردی مسئول نباشد، کار بسیار کمی انجام می‌شود. اگر شما در حال خواندن این کتاب هستید، خودتان باید آن فرد باشید!