

داستان جادوی خودرهبری

و مدیر یک دقیقه‌ای



نویسنده: کنت بلانچارد

مترجم: مهندس نگار مختاری

ویراستار: حمیده رستمی

بلانچارد، کنت، ۱۹۳۹ - م. Blanchard, Kenneth H.
داستان جادوی خودرهبی و مدیر یک دقیقه‌ای / نویسنده کنت بلانچارد، اسوزان
فاولر، لارنس هاوکینز / مترجم نگار مختاری؛ ویراستار حمیده رستمی.
تهران: نسل نواندیش، ۱۳۸۶.

۱۸۰ ص.
978-964-412-350-4

فبا
Self-Leadership and the one minute manager: discover the magic, c2005
کتاب حاضر اولین بار در سال ۱۳۸۵ با عنوان «خودرهبی و مدیر یک دقیقه‌ای»
توسط انتشارات طلایه منتشر شده است.
خودرهبی و مدیر یک دقیقه‌ای.

رهبی.

خودراهبری.

مدیریت.

فاولر، سوزان، ۱۹۵۱ - م.

Fowler, Susan

هاوکینز، لارنس

Hawkins, Laurence

مختاری، نگار، ۱۳۵۱ - م. مترجم.

رستمی، حمیده، ۱۳۴۴ - م. ویراستار.

الف ۱۳۸۶ خ ۸ ب / HD ۵۷۷۷

۶۵۰/۱

۱۰۵۷۳۹۱

مشخصات کتاب

داستان جادوی خودرهبی

و مدیر یک دقیقه‌ای

نویسنده: کنت بلانچارد

مترجم: مهندس نگار مختاری

ویراستار: حمیده رستمی

بازخوانی نهایی: زهرا صفاری

صفحه‌آرا: سپیده الهوردی

طراح جلد: مهسا آتش بیز

ناشر: نسل نواندیش

شمارگان: ۲۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول

سال چاپ: ۸۶

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۴۱۲-۳۵۰-۴

ISBN: 978-964-412-350-4

کتابهای مورد نیاز خود را از فروشگاه انتشارات نسل نواندیش تهیه فرمایید.

نشانی فروشگاه ۱: میدان ولیعصر به اول کریمخان - پلاک ۳۱۲

نشانی فروشگاه ۲: خ شهید بهشتی (عباس‌آباد) - بعد از میرعماد به برج گل‌دیش

تلفن: ۸۸۹۴۲۲۴۷ - نسل نواندیش

<http://www.naslenowandish.com>

info@naslenowandish.com

فهرست

صفحه	عنوان
۷	مقدمه
	فصل اول
۱۵	آیا به جادو اعتقاد دارید؟
	فصل دوم
۳۳	مردم ذهن خوان نیستند
	فصل سوم
۴۳	طرز فکر فیلی
	فصل چهارم
۵۹	چرخه‌های قدرت
	فصل پنجم
۸۳	خودت را محک بزن
	فصل ششم
۹۹	به‌دست آوردن آنچه به آن نیاز دارید
	فصل هفتم
۱۱۱	باهم دویدن
	فصل هشتم
۱۳۳	هیچ عذری پذیرفته نیست
	فصل نهم
۱۵۵	جادوی یک دقیقه‌ای

مقدمه:



در دهه‌ی گذشته، روند و گذر قدیمی در تجارت تغییر کرده است. در گذشته، نیروی کار به دلیل داشتن امنیت شغلی، از سر وفاداری و صداقت کار می‌کرد. اگر به کارتان وارد بودید، خودتان را نشان می‌دادید، خوب تلاش می‌کردید و درگیر هیچ مشکلی نمی‌شدید، به‌طور معمول در شغل‌تان امنیت داشتید. در اوایل سال ۱۹۶۰، زمانی که از دانشگاه فارغ‌التحصیل شدم، یکی از دوستانم در شرکت AT&T کار پیدا کرد و به منزل زنگ زد. مادرش از سر شوق فریادی کشید و گفت: «دیگر در زندگی جا افتادی.»

آیا امروز شما در هیچ سازمانی در زندگی جا افتاده‌اید؟ خیر! استخدام مادام‌العمر امری است که تنها به گذشته تعلق دارد. در طی چند سال گذشته سعی کرده‌ام دریابم روند جدید چیست. در خلال صحبت با مدیران بلند پایه‌ی سراسر دنیا از آن‌ها سؤال

کرده‌ام: «اگر امروزه آنچه از نیروی کاری‌تان می‌خواهید وفاداری و صداقت نیست، پس چیست؟»

پاسخ تاحدی عمومی بود: «من اشخاصی را می‌خواهم که حل‌کننده‌ی مشکلات و خواهان پیشقدمی و ابتکار باشند. می‌خواهم افرادی برایم کار کنند که عملکردشان به گونه‌ای باشد که انگار شرکت مال آن‌هاست.» به عبارتی دیگر، اگر انتخاب با مدیران باشد، از افراد صاحب قدرت و اختیار، خوششان می‌آید، افرادی که بتوانند آن‌ها را محترم بدارند و برای تصمیم‌گیری‌های تجاری خوب به آن‌ها اعتماد کنند، حال چه مدیران آنجا حضور داشته باشند یا حضور نداشته باشند.

آیا نیروی کار به این موضوع اعتراضی دارد؟ خیر!

از افراد پرسیدم: «اگر دیگر امنیت شغلی نداشته باشید از یک سازمان چه می‌خواهید؟» دوباره پاسخ‌ها تاحدی عمومی بود. امروزه افراد دو چیز می‌خواهند. نخست: آن‌ها به دنبال صداقت و درستی هستند. «به ما دروغ نگویند. در یک زمان به ما نگویند که اخراجی وجود ندارد و سپس چند ماه بعد ورق برگردد و با یک روند تقلیل نیروی کار، افراد را اخراج کنند.»

دوم، افراد به دنبال فرصت‌هایی هستند که پیوسته مهارت‌های جدید را بیاموزند. - چه داخل سازمان کنونی من باشد چه خارج از آن - می‌خواهم مهارت‌های بهتری بیاموزم و ارزشمندتر از آنی باشم که در گذشته بودم.» چه راهی بهتر از این برای ارزشمند شدن

وجود دارد که بتوانند پیشقدم و مبتکر باشند، تبدیل به حلال مشکل شوند و مانند یک صاحب کار فکر و عمل کنند.

همین جا به توافق رسیدیم. پس دیگر مشکل چیست؟ بیشتر افراد در مورد این موضوع بحث می کنند که بیشتر مدیران به رهاکردن تمایل ندارند و هنوز می خواهند کنترلشان را اعمال کنند. این مدیران در حرف زدن خوب بازی را پیش می برند اما باز هم می خواهند خودشان عهده دار باشند و زیردستانی را ترجیح می دهند که پیرو هدایت مافوقشان هستند.

واقعیت امروز دنیای کار می گوید که اگر مدیران امروز می خواهند مؤثر باشند، باید به شیوه هایی متفاوت فکر و عمل کنند. در سال ۱۹۸۰، هر مدیری، به طور نمونه پنج نفر را سرپرستی می کرد و دامنه ی کنترل مدیر به پنج گزارش مستقیم بود. امروزه سازمان ها برای اینکه شایسته باشند، باید مشتری مدار، اثربخش در هزینه، سریع و انعطاف پذیر باشند و پیوسته اوضاع را بهبود بخشند. این موضوع باعث شده است که ساختار سازمان ها بیشتر به

سمت «فعال - منفعل» پیش برود، جایی که دامنه ی کنترل به طرز قابل ملاحظه ای افزایش یافته است. امروزه چندان غیر معمول نیست مدیری را بباییم که ۲۵ الی ۷۵ گزارش مستقیم دارد. به آن سازمان های مجازی را نیز اضافه می کنیم - جایی که مدیران افرادی را سرپرستی می کنند که هرگز آن ها را رو در رو ملاقات نمی کنند - و ما چشم اندازی داریم که در دنیای کار، بسیار متفاوت با گذشته پدیدار می شود.

سلسله مراتب سنتی رهبری به ترتیب جدیدی درآمدہ است: قدرت و اختیار دادن به افراد.

دیگر مشکل این نیست کہ چہ کنیم مدیران «اجازہ دهند افراد پیش بروند» - زیرا آن‌ها گزینه‌ی دیگری ندارند. مشکل این است کہ چہ کنیم افراد بہ جایگاه شغلی‌شان چنگ بیندازند و باتوپی کہ دست بہ دست بہ آن‌ها می‌رسد، بدونند.

شماری از مردم بہ چنین محیط دارای اختیار و اقتداری برده می‌شوند، درست مثل مرغابی‌هایی کہ بہ آب انداخته می‌شوند. اما شمار بیشتری از مردم از جنبش و حرکت باز داشته می‌شوند. در آن وضعیت، آن‌ها مانند قربانیان رفتار می‌کنند، خیال می‌کنند اختیار فقط یک کلمہ است (و وجود خارجی ندارد) و بہ مدیرشان بہ چشم دشمنی نالایق نگاہ می‌کنند. می‌توانید شکایت افراد را بشنوید کہ می‌گویند: «رئیس من این کار را انجام نداده است. رئیس من آن کار را انجام نداده است!» حقیقت این نیست کہ امروزہ بیشتر رؤسا، دیگر نمی‌توانند نقش سنتی خودشان را بازی کنند و بہ افراد بگویند کہ چہ کاری را، چہ وقت و چطور انجام دهند. مدیران دیگر وقت ندارند و در بسیاری از جنبہ‌ها، افرادشان بیشتر از خودشان بہ کار احاطہ دارند.

راہ حل چیست؟ چطور می‌توانیم بہ افراد کمک کنیم تا از ذہنیت قربانی بودن بہ شکوفایی شخص اختیاردار حلال مشکلات و تصمیم گیرندہ برسند؟

در اینجا داستان سوزان فولر و لاری هاوکینز را می‌آورم. در سال ۱۹۷۹، زمانی که همسرم مارگی و من شرکت‌مان را تأسیس کردیم (اکنون ما ۲۵۰ نیروی کار آمریکایی داریم و بیش از ۳۰ ملیت را در میان خودمان پذیرفته‌ایم)، اولین شریک مشاورمان، لاری هاوکینز بود. ما در اوایل سال ۱۹۷۰ در دانشگاه ماساچوست با او کار کرده بودیم. در آن زمان من استاد دانشگاه تمام وقت بودم و مارگی در حال اتمام دکترایش بود. زمانی که تصمیم گرفتیم صاحب شرکتی شویم، لاری آماده بود و تمایل داشت بهترین‌های خود را ارائه دهد. در طی سال‌ها، او یکی از بهترین مدرسان، مربی‌ها و مشاوران هسته‌ای فن‌آوری ما شده بود: «رهبری موقعیتی».

با توجه به اینکه هیچ نوع و شیوه‌ی رهبری بهتری وجود ندارد - چون همه چیز به موقعیت بستگی دارد، به مدیران سراسر دنیا آموزش داده‌ایم که در خلال کار با تک‌تک مردم، همچنین در هدایت تیمی افراد، رهبر موقعیتی باشند. زمانی که سوزان فولر در همایش رهبر موقعیتی لاری هاوکینز شرکت کرد، خود مربی موفق بود.

او متعجب بود که چطور رهبر موقعیتی نه تنها در حوزه‌ی شخص به شخص و تیمی کاربرد دارد، بلکه برای خودرهبری نیز مورد استفاده است. احساس می‌کرد این چهارچوب کاری افراد را راهنمایی می‌کند که چطور وقتی قدرت در دست آن‌ها نیست و شخص دیگری مدیر آن‌هاست، رهبری را به دست بگیرند. سوزان دریافت که لاری هم درمورد خودرهبری موقعیتی هیجان‌زده است و در عوض، مرا به سوزان معرفی کرد. بقیه‌اش مربوط به گذشته

می‌شود. با رهبری سوزان، خودرهبری موقعیتی یکی از سه هسته‌ی فن‌آوری رهبری ما شده است و کمکی است بسیار ارزشمند که به مردم یاری دهد تا «قدرت» را در «اختیاردار شدن» بیابند.

ویلیام مورو با خودرهبری و مدیر یک دقیقه‌ای، انتشارات مثلث رهبری ما را تکمیل کرد، که با کتاب‌های «رهبری و مدیر یک دقیقه‌ای» و «مدیر یک دقیقه‌ای تیم‌هایی با عملکرد بالا تشکیل می‌دهد» شروع شد. داستان آموزنده‌ای که در صفحات بعد خواهید خواند، ماجرای شخصی است به نام استیو که در مسیر اجرایی در حال ترقی است و با مسؤولیت‌های جدیدی که به او محول می‌شود، از جنبش و حرکت بازداشته می‌شود. درحالی‌که در یک کافه تریا نشسته و در حال نوشتن استعفا نامه‌اش است، خانمی به نام کایلا را ملاقات می‌کند که جوهره‌ی اصلی خودرهبری موقعیتی است. کایلا با استفاده از جادو برای تأکید بر نکات، به استیو سه حقه‌ی خودرهبری را آموزش می‌دهد.

از داستان لذت ببرید. گمان می‌کنم در خلال سفر استیو در مسیر تسلط بر خودش، سرجایتان می‌خکوب خواهید شد. مهم‌تر اینکه سه حقه‌ی خود رهبری را می‌آموزید. این سه حقه به شما و هرکسی که با او کار می‌کنید، کمک خواهد کرد تا کنترل زندگی‌تان را به دست بگیرید، چه در کار، چه در خانه و چه در اجتماع‌تان.

بزرگ‌ترین ترس من این است که این داستان را بخوانید و تصور کنید که این مکاشفات به شخص دیگری مربوط می‌شود. به‌طور حتم این داستان استیو است. اما آیا داستان شما هم نیست؟

کنت بلانچارد