

لستلم
ن و ام

مدیر الهام بخش

چگونه بهترین توانایی‌های کارمندانمان را آشکار کنیم

رابرت ا. (باب) سالو

سعید مادح خاکسار

حسن ملکیان

کارشناس ارشد روان‌شناسی عمومی
سوپروایزر و عضو هیئت علمی مؤسسه
دکتر ویلیام گلر

عنوان و نام پدیدآور: مدیر الهام بخش: چگونه بهترین توانایی های کارمندانمان را آشکار کنیم
نویسنده باب سالو؛ مترجم سعید ماح خاکسار، حسن ملکیان.
مشخصات نشر: تهران: سایه سخن، ۱۳۹۸
مشخصات ظاهری: ۱۴۴ ص.
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۱۵۲-۵۲-۲
وضعیت فهرست نویسی: فیبا
یادداشت: عنوان اصلی: Managing to inspire: bringing out the best in those
عنوان دیگر: چگونه بهترین توانایی های کارمندانمان را آشکار کنیم.
موضوع: انگیزش در کار
موضوع: Employee motivation
موضوع: کارکنان - مدیریت
موضوع: Personnel management
موضوع: کارکنان - توانمندسازی
موضوع: Employee empowerment
موضوع: کارکنان - رضایت از کار
موضوع: Employees - Job satisfaction
شناسه افزوده: ملکیان، حسن، ۱۳۳۷ - مترجم
شناسه افزوده: ماح خاکسار، سعید، ۱۳۳۷ - مترجم
Madeh Khaksar, Said شناسه افزوده
HF ۵۵۴۹/۵ رده بندی کنگره
۳۱۴ رده بندی دیویی: ۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی: ۵۷۷۱۴۸



مدیر الهام بخش

نویسنده: رابرت ا. (باب) سالو

مترجم: سعید ماح خاکسار - حسن ملکیان

طرح جلد: محمدمهدی صنعتی - ناظر چاپ: ابوذر ملکیان
صفحه آرای: ع. خرمشاهی - ویرایش ادبی: امیرحسین حیدری / الهام اثنی عشری

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۸

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه - قیمت: ۲۴۵۰۰ تومان

لیتوگرافی: واصف - چاپ متن: عطا - چاپ جلد: صنوبر - صحافی: علی

نشانی: تهران، خیابان انقلاب، خیابان دوازده فروردین، کوچه بهشت آیین، پلاک ۱۹، طبقه همکف

تلفن: ۰۹۱۲۶۴۹۱۸۲۸ - ۶۶۹۶۲۴۵۶ - ۶۶۴۹۶۴۱۰

Website: www.sayehsokhan.com @sayehsokhan

بیایید به حقوق دیگران احترام بگذاریم

دوست عزیز، این کتاب دسترنج چندساله مؤلف، مترجم و ناشر آن است. تکثیر و فروش آن به هر شکلی بدون اجازه از پدیدآورنده غیراخلاقی، غیرقانونی و غیرشرعی است. نتیجه این عمل نادرست بی‌اعتمادی و پیامدهای ناگوار را در زندگی منجر می‌شود و محیطی ناسالم برای خود و فرزندانمان به وجود می‌آورد.

فدائت
مردم صاحب قلم

نامتلاز دفتر زمانه فتد

در دفتر زمانه فتد نامش از قلم
هر ملتی که مردم صاحب قلم نداشت

پیشکش به

همهٔ معلمان زحمتکش میهنمان

آنهایی که هنر زندگی کردن را به دانش آموزان می آموزند.

فهرست

۷	مقدمه مترجمان.....
۱۱	قدردانی.....
۱۳	پیش‌گفتار.....
۵	۱۵ مقدمه.....
۱۷	فصل ۱: مگر این زندگی کیست؟.....
۲۳	فصل ۲: روان‌شناسی کنترل درونی.....
۴۳	فصل ۳: مدیریت راهبرانه.....
۷۳	فصل ۴: معرفی یک شرکت باکیفیت.....
۸۵	فصل ۵: ایجاد اهداف فردی.....
۹۵	فصل ۶: اقدام و ارزیابی.....
۱۰۳	فصل ۷: تدوین یک برنامه شخصی.....
۱۰۹	فصل ۸: خلق چشم‌انداز مشترک.....
۱۱۷	فصل ۹: تدوین برنامه مشترک.....
۱۲۱	فصل ۱۰: مدیریت کارمندان مشکل‌آفرین.....
۱۳۳	پس‌گفتار.....
۱۳۵	منابع.....
۱۳۷	نمایه.....

مقدمه مترجمان

برای آن که فردی جایگزین نداشته باشد، باید همواره متفاوت باشد.

کوکوشانل

خودتان را به گونه‌ای چشمگیر از دیگران متمایز کنید!

۷

همه انسان‌ها، از جمله روان‌شناسان، معلمان، مدیران، پژوهشگران و مریبان، از چشم‌انداز ذهنی خود به جهان می‌نگرند. به زبان تئوری انتخاب، همه ما دنیای ادراکی خاص خود را داریم و نمی‌توان دو دنیای ادراکی شبیه به هم را تصور کرد. رابرت ا (باب) سالو، مربی ارشد مؤسسه ویلیام گلسر، طی سال‌ها آموزش و نگارش کتاب‌های تأثیرگذار، در الهام‌بخشی به معلمان، مدیران و کارکنان و نیز ایجاد تغییرات مثبت در زندگی دانش‌آموزان نقش برجسته‌ای ایفا کرده است.

وی در کتاب *مدیر الهام‌بخش* به ما می‌آموزد که یک مدیر چگونه باید چشم‌انداز گذشته را کنار بگذارد و از چشم‌اندازی جدید بهره گیرد. بر همین اساس، فرانک فرگوسن، رئیس انجمن برنامه‌ریزی درسی، باور دارد که کتاب *مدیر الهام‌بخش* برای مدیران و سرپرستانی که می‌خواهند کارمندی راضی، باعتمادبه‌نفس و سازنده داشته باشند، اندرزها و دستورالعمل‌های فراوانی دارد؛ کارمندی که به عشق تعطیلات آخر هفته کار نمی‌کنند، بلکه عاشق شغلشان هستند و به رشد و کیفیت تولیدات شرکت می‌اندیشند. به نقل از خانم

□مدیر الهام بخش □

دی. ای. بتون، نویسنده توانمند کتاب *تفاوت مدیر عالی*^۱، دو حقیقت را پیش رو قرار دهید: ۱. عاشق کارتان باشید؛ ۲. عاشق کار کردن باشید؛ یعنی عشق به کار کردن هنرتان باشد.

باب سالو معتقد است بیش تر مطالب این کتاب با عقل متعارف در تضاد است؛ زیرا ما را به چالش می کشد و حتا از ما می خواهد خودمان را به چالش بکشیم. او می گوید اگر الهام بخش کارمندان باشید، زندگی شان بامعنا تر و لذت بخش تر می شود و شرکتتان، در عرصه رقابت، امتیازی مهم کسب می کند. اگر قصد دارید به مدیری الهام بخش تبدیل شوید که به کارکنانش کمک می کند لذت را در کار باکیفیت پیدا کنند، به خواندن این کتاب ادامه دهید؛ در غیر این صورت وقتتان را هدر ندهید.

فصل دوم این کتاب به بررسی اجمالی چارچوب های تئوری انتخاب می پردازد؛ از دنیای مطلوب می گوید؛ به دنیای ادراکی، رفتار کلی و نیازهای اساسی می پردازد و تأکید می کند که همه ما از درون انگیزه می گیریم و وقایع و محرک های بیرونی کنترل مان نمی کنند و به طور کلی مدل هویج - چماق را برای درک رفتار انسانی رد می کند. همچنین خاطر نشان می کند که با درک درست تئوری انتخاب می توانیم محیط کاری بسازیم که با مفاهیم و انگیزه درونی و مسئولیت فردی سازگاری داشته باشد و این یعنی روان شناسی کنترل درونی! او از اندیشه استادش، دکتر ویلیام گلسر، مبدع تئوری انتخاب، الهام گرفته است و باور دارد که روان شناسی کنترل بیرونی در اساسی ترین ساختار اجتماعی ما، یعنی خانواده و محل کار، رسوخ کرده است.

اگر کارمندان منفعل باشند و اتفاقات بیرونی بر شکل گیری رفتارشان تأثیر بگذارد، چگونه می توانیم آنها را مسئول اعمالشان بدانیم. من فقط زمانی می توانم مسئولیت اعمالم را بپذیرم که آزاد باشم و رفتارم حاکی از انتخاب باشد.

۱. بتون، دبرا. ای؛ *تفاوت مدیر عالی*؛ ترجمه ایرج پاد؛ ج ۲، تهران، سایه سخن، ۱۳۹۸.

□ مقدمه مترجمان □

مدیر الهام بخش، از نگاه باب سالو، چند ویژگی بارز دارد:

۱. همواره بر زمان حال تمرکز دارد: به کارمندان کمک می‌کند تا هم‌اکنون به شایستگی برسند و به جای جستجو در گذشته تغییر ناپذیر، در زمان حال باقی بمانند و به خلق آینده‌ای بهتر کمک کنند.

۲. هیچ عذری را برای رفتار غیرمسئولانه نمی‌پذیرد: همواره به کارمندان کمک می‌کند تا رفتارهای مسئولانه داشته باشند؛ بنابراین اگر بهانه‌های رفتار غیرمسئولانه را بپذیرد، بی‌مسئولیتی را تداوم بخشیده است.

۳. از انتقاد پرهیز می‌کند: انتقاد را مخرب‌ترین رفتار کنترل بیرونی می‌داند و معتقد است رابطه مدیر با کارمند را به راحتی از بین می‌برد و در شرایط روحی و میزان کارآمدی کارمندان تأثیر مخرب دارد.

۴. برای ایجاد تغییر واقعی وقت صرف می‌کند: در ابتدا، برای برقراری یک رابطه خوب زمان زیادی لازم است؛ اما پس از این که محیطی پویا و مستحکم ایجاد کرد، با صرف اندکی وقت، می‌تواند با کارمندان روابط کاری قوی برقرار کند.

۵. خودارزیابی را ضروری می‌داند: خودارزیابی سنگ بنای مدیریت راهبرانه است و مدیر را منحصربه‌فرد و قدرتمند می‌کند؛ زیرا کارکنان زمانی تغییر می‌کنند و به کار کیفی ترغیب می‌شوند که دریابند رفتار کنونی‌شان آن‌ها را به مسیر دلخواهشان نمی‌برد.

۶. با کارمندان رابطه قوی کاری برقرار می‌کند: مدیر راهبر بر این باور است که اگر به کارکنان اهمیت دهد، تمایلشان به کار بیش‌تر می‌شود و کیفیت کارشان افزایش می‌یابد. رابطه کاری قوی، توأم با کمک به کارکنان، در تعیین اهداف، خودارزیابی و برنامه‌ریزی آنان تأثیرگذار است.

باب سالو در کتاب *دانش آموز با انگیزه*^۱ به بیرون راندن ترس از کلاس و به حداقل رساندن اجبار می‌پردازد و تأکید می‌کند، وقتی دانش‌آموزی به جای

۱. سالو، رابرت؛ *دانش آموز با انگیزه*؛ ترجمه حسن ملکیان؛ تهران: سایه‌سرخ، ۱۳۹۸.

□مدیر الهام بخش □

این که بیش تر روی بقای خود تمرکز کند، به فراگیری دانش جدید و گسترش مهارت های نو می پردازد، ترس را از خود دور می کند و به حداقل می رساند، در نتیجه، به خطرپذیری و یادگیری بیش تر تشویق می شود. این کتاب نیز تأکید می کند که از بین بردن اجبار و ترس در محل کار کیفیت را افزایش می دهد و رضایت کارمندان و افزایش بهره وری را به دنبال دارد؛ زیرا همواره روی بهترین کار تمرکز دارد، نه فقط انجام دادن سریع آن. در چنین شرایطی، مدیریت راهبرانه جایگزین مدیریت رئیس مآبانه می شود.

مدیر راهبر انرژی سرشاری دارد و به کارمندان در کسب انرژی بیش تر کمک می کند و آن ها را به مشارکت وامی دارد. کارمندان نیز رفته رفته تصویر مدیر و محل کار را در دنیای مطلوبشان جای می دهند و از بودن در آن جا احساس شغف و شادمانی می کنند.

آخرین نکته ای که باب سالو در این کتاب به آن می پردازد تدوین گزارش روزانه و برنامه شخصی برای کارکنان است. او بر هماهنگی رفتار کارکنان، با اهداف سازمان، تأکید دارد و با مطرح کردن پرسش هایی کارمندان را دعوت به خودارزیابی می کند تا مشخص شود که رفتارشان چقدر با ارزش هایشان همخوانی دارد. به این ترتیب، فرد به تدریج آگاهی بیش تری از رفتارهای روزانه خود پیدا می کند و دقت و شفافیت هدفش را افزایش می دهد و در نتیجه، به لحاظ شخصی یا حرفه ای، به همان فرد دلخواهش تبدیل می شود. تهیه و تدوین گزارش روزانه و برنامه شخصی شیوه مطمئنی است تا مدیر راهبر از روند کارها مطلع شود، خود را متعهد به موفقیت بداند و چشم انداز شخصی و سازمانی اش را در نظر گیرد.

اکنون به سراغ کتاب *مدیر الهام بخش می رویم* تا ببینیم چگونه می توانیم با به کارگیری رهنمودهای کاربردی و اثربخش این مربی توانمند مدیری راهبر و الهام بخش باشیم.

با ما باشید!

قدردانی

از صدها پشتیبانی که، در طول کارگاه‌ها، تلاش کردند شرکت‌کنندگان را در ناامیدی‌ها و موفقیت‌های خود سهیم کنند سپاسگزارم. کوشیده‌ام تا در صفحات پیش‌رو، به بررسی خرد جمعی بپردازم و پاسخگوی نگرانی‌هایتان باشم. همچنان که کمک می‌کنم تا افراد و سازمان‌ها بر کیفیت کار خود بیفزایند، از آموزه‌های دکتر گلسر نیز بهره می‌برم.

۱۱

خودم را بیش از هر کسی مرهون فرانک فرگوسن، رئیس انجمن برنامه‌ریزی درسی، می‌دانم. بدون تشویق‌های فرانک، هرگز چنین طرح زمان‌بر و در عین حال هیجان‌انگیز و غنابخش را نمی‌پذیرفتم. هنگام بررسی پیش‌نویس‌ها گاهی به مرز تسلیم می‌رسیدم. فرانک می‌گفت: «به نظر من، این کتابی است که به مردم کمک می‌کند شرکت‌های موفق‌تری تأسیس کنند. می‌خواهم کمکت کنم آن را به دستشان برسانی.» تا ابد خود را قدردان ایمان راسخ او به ارزش مدیریت الهام‌بخش می‌دانم.

هر نویسنده‌ای به یک جفت چشم اضافی و ویراستاری ماهر نیاز دارد؛ از اقبال من بود که با ارنستو یرمولی همکاری کردم که نوشته‌هایم را بدون به خطر انداختن محتوا، شفاف‌تر، مختصرتر و واضح‌تر کرد.

□مدیر الهام بخش □

در نهایت، از همسر م لاری سپاسگزارم که آزادی لازم را برای
غرق شدن در چنین طرحی به من می دهد. حمایت بی قید و شرط او
مثال زدنی است.

باب سالو
ساندویچ، ماساچوست
ژانویه ۲۰۰۷

پیش‌گفتار

بیش از شصت سال است که کسب‌وکارهای پررونقی راه انداخته‌ام و با افراد و سازمان‌های موفقی کار کرده‌ام. همیشه سپاسگزار کسانی هستم که به من کمک کردند و تکیه‌گاهم بودند، به امید روزی که شما هم سازمانی پویا و رو به رشد که غنابخش زندگی هر کارمندی است داشته باشید. اگر این همان چیزی است که به دنبالش هستید، مدیر *الهام‌بخش* یاریگرتان خواهد بود.

۱۳

ممکن است هدف‌تان ارائه محصولات و خدمات باکیفیتی باشد که زندگی بهتری را برای مصرف‌کنندگان تأمین می‌کند. شرکت‌ها عمدتاً براساس ارزش‌ها و روشی که اتخاذ می‌کنند تعریف می‌شوند؛ یعنی با «عمل به حرفشان». مدیر *الهام‌بخش* کمکتان می‌کند ارزش‌ها را مشخص کنید و مطمئن شوید که حرفتان با عملتان همخوانی دارد.

اگرچه شرکت ما مدت مدیدی است که مدیریت راهبری و تشریک مساعی را الگو قرار داده، هنوز فاقد دستورالعملی مکتوب هستیم تا در سفر بی‌پایانمان برای تبدیل شدن به مدیران و سرپرستانی «ممتاز» به ما یاری دهد. مدیر *الهام‌بخش* دربرگیرنده اندرزها و دستورالعمل‌های فراوان برای مدیران و سرپرستانی است که می‌خواهند کارمندی راضی، بااعتمادبه‌نفس و سازنده داشته باشند.

□مدیر الهام بخش □

مدیر الهام بخش آمادگی دارد تا به شما کمک کند «ممتاز... و حتا بهتر» از ممتاز شوید! اطمینان دارم شما هم هدایتگری ها و دانش باب سالو را به اندازه ما ارزشمند خواهید یافت.

فرانک فرگوسن

رئیس شرکت همکاران برنامه درسی ۱۹۷۶-۲۰۰۷

رئیس شرکت BOSE، ۱۹۶۹-۱۹۷۶

مقدمه

ترانه موفق راک اندرول، «کارکردن به عشق تعطیلات آخر هفته»^۱ در دهه ۱۹۸۰، حقیقت تأسف باری را به تصویر می کشید: بیش تر کارمندان لذت خاصی از شغل خود نمی برند یا ارزشی برای آن قائل نیستند. هدف آن‌ها فقط این است که به اندازه‌ای کار کنند تا به تعطیلات آخر هفته، روزهای تعطیل یا مرخصی بعدی خود برسند. کار این گونه کارمندان کیفیت ندارد؛ آن‌ها معتقدند کار را باید تحمل کرد نه این که برایش جشن گرفت.

۱۵

دوست دارید کارمندان به عشق تعطیلات آخر هفته کار کنند یا این که عاشق شغلشان باشند و به رشد شرکت کمک کنند؟ تصور کنید اگر روزبه‌روز، هفته‌به‌هفته، ماه‌به‌ماه و سال‌به‌سال، کاری را انجام دهید که در آن احساس پوچی می کنید، چه حسی خواهید داشت. از صفت‌های بارز رهبر موفق بیرون کشیدن بهترین‌ها از درون دیگران است. اگر الهام بخش کارمندان باشید، زندگی‌شان بامعنا تر و لذت بخش تر می شود و شرکتتان در عرصه رقابت، یک امتیاز مهم به دست می آورد.

بیش از بیست سال است که به کارمندانم و مدیرانی از سرتاسر کشور مشاوره می دهم. اگرچه بعضی از ما در شرکت‌های کوچک تر یا بزرگ تر کار می کنیم، همگی دوست داریم نیروی کار مولد و موفقی داشته باشیم. می توانیم محیط‌های کار را طوری جهت دهیم که عملکرد کیفی بهتری داشته باشند. انتخاب با خودمان است.

1. «working for the weekend»

□مدیر الهامبخش □

مدیر الهامبخش بر پایه اصول روان‌شناسی کنترل درونی تدوین شده است. هدف از نگارش این کتاب کمک به شماست تا بهترین‌ها را از درون کارمندان بیرون بکشید و مدیریت مؤثرتری داشته باشید. اگرچه صحبت از «کیفیت» در محل کار مرسوم است، اما این‌گونه مباحث غالباً سطحی است؛ هر کسی به دنبال کیفیت است. خوب است بحث را از حالت کلیشه‌ای خارج کنیم. اجازه دهید مفهوم کیفیت را طوری به‌کار ببریم که قادر باشیم در تعاملات روزمره با کارمندانمان از آن استفاده کنیم؛ یعنی آن را به‌گونه‌ای «واقعی» کنیم که کار برای مدیران و کارمندان به یک اندازه رضایت‌بخش باشد. بیش‌تر مطالب این کتاب با عقل متعارف در تضادند؛ زیرا می‌خواهم شما را به چالش بکشم و از شما دعوت می‌کنم خودتان را به چالش بکشید. شیوه‌های متداول معمولاً نتایج یکسانی به دنبال دارند؛ تعداد بی‌شماری شرکت در مانده، مدیران اجرایی ناامید و کارمندانی که فقط برای گذران زندگی کار می‌کنند. اگر چنین چیزی راضی‌تان می‌کند، این کتاب به درد شما نمی‌خورد. اگر قصد دارید خودتان را راهبری الهامبخش بدانید که به کارمندان کمک می‌کند تا لذت را در کار باکیفیت پیدا کنند، به خواندن ادامه دهید.