

به نام هستی بخش

تغییر از «من» آغاز می شود

مجموعه حکایات، مقالات و نقل قول های
مدیریتی، سازمانی و اخلاقی

مؤلف:

مسعود لعلی



سرشناسه	لعلی، مسعود، ۱۳۵۵ -
عنوان و نام پدیدآور	تغییر از «من» آغاز می‌شود. مجموعه مقالات، حکایات و نقل قول‌های مدیریتی، سازمانی و شغلی / مؤلف مسعود لعلی.
مشخصات نشر	تهران: بهارسیز، ۱۳۹۱
مشخصات ظاهری	۲۲۴ ص: مصور.
شابک	۹۷۸-۳-۴۱-۵۳۸۴-۶۰۰
وضعیت فهرست‌نویسی	فیا
موضوع	مدیریت -- جنبه‌های روان‌شناسی
زیر موضوع	مدیریت -- داستان
هیندی نگره	HD ۳۰/۴/ ج ۶ م ۴ ۱۳۹۱
روندی دیویی	۶۵۸/۰۰۱۹
شماره کتابشناختی ملی	۲۷۳۸۶۹۸



تغییر از «من» آغاز می‌شود

مؤلف: مسعود لعلی
طراح روی جلد: کوشش و ماد تمند
ویراستار: بهزاد مرد زادن
امور فنی و هنری: سهیر
نوبت چاپ: سیزدهم، زمستان ۱۳۹۱
شمارگان: ۷۰۰ نسخه
لیتوگرافی: صاحب
چاپ: گنج شایگان
قیمت: ۳۰۰۰۰ تومان



شابک: ۹۷۸-۳-۴۱-۵۳۸۴-۶۰۰

تهران، خیابان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، کوچه بهشت آیین پلاک ۱۰

تلفن: ۳ - ۲۲۶۲۲۹۰۱؛ کد پستی: ۱۳۱۴۹۶۳۹۹۳

پست الکترونیک: info@baharesabz.ir

فروشگاه اینترنتی: www.bookala.ir

حق چاپ محفوظ است.

فهرست مطالب

۱۳	مقدمه
----	-------

فصل اول: داستان‌های مسئولیت

۲۱	به اندازه کافی سرهند کشته نشو
۲۳	رهبری یعنی مسئولیت
۲۵	تقسیم سرزنش و اعتبار
۲۶	سه پاکت نامه
۲۸	نقش تعصب نسبت به خود در دریافت باز خورد ارزیابی عملکرد
۳۳	قوانین رسیدن به موفقیت
۳۴	اگر

فصل دوم: داستان‌های مربوط به مباحث کلی مدیریت

۳۹	خودمدیریتی
۴۰	داستان مدیریتی سعدی
۴۲	رهبری یعنی نفوذ
۴۳	درس بزرگ
۴۴	سوءمدیریت
۴۵	مدیریت موفق مثل شعبده بازی است
۴۸	جای خالی

فصل سوم: داستان‌های کار تیمی - احساس تعلق و تعصب سازمانی و مدیریت بر قلب‌ها

- ۵۱ دیوار ژاپن (مشارکت کارکنان)
- ۵۳ من پیشنهاد می‌دهم، پس هستم
- ۵۵ قاطر پیر (کار تیمی)
- ۵۷ چطور اینجا به خرابه تبدیل شد؟
- ۶۰ وارثات قورباغه
- ۶۱ شیر و عملکرد دیگران
- ۶۳ مباحثه قایق‌ران
- ۶۴ از کارگری به کاره‌ری
- ۶۵ شیر همه فن ریف
- ۶۷ پایه و اساس رهبری، از مواد است
- ۶۸ چگونه اعتماد سازمانی وجود دارد؟
- ۷۱ دلسوزی
- ۷۳ اسپار تاکوس منم
- ۷۶ تلفن به همسر رئیس
- ۷۷ احساس تعلق سازمانی و تعهد سازمانی (تعصب سازمانی)
- ۷۸ هفت روش برای ایجاد یک تیم وفادار
- ۸۳ ثروت سازمانی
- ۸۵ گزیده‌هایی از آموزه‌های مدیریتی کورش بزرگ
- ۸۷ خاطره ویژه از شهید محمد بروجردی

فصل چهارم: داستان‌های اشراف بر سازمان و مدیریت منابع و استعداد‌های انسانی

- ۹۱ محمود غزنوی و پیرزن شاکی
- ۹۲ چقدر کارکنان خود را می‌شناسید؟
- ۹۳ شتر کنجکاو

- از فواید پاره‌آجر ۹۶
- چه کسی، کجا؟ ۹۸
- داستان‌های شایسته‌سالاری ۱۰۱

فصل پنجم: داستان‌های انگیزه‌کاری و بهره‌وری

- چرا کار نمی‌کنی؟ ۱۰۵
- خجالت ۱۰۶
- هفت راه برای شیره مالیدن بر سر رئیس! ۱۰۶
- سریع‌ترین دوند ۱۰۹
- بازیگر ۱۱۰
- استخدام چشم ۱۱۳
- داستان‌های بهره‌وری ۱۱۵
- جرقه انگیزش ۱۱۹
- تعدیل نیروی انسانی (حکایت مورچه) ۱۲۰
- رقابت سالم و بهبود عملکرد ۱۲۲
- مدیریت دکتر ماکوس (نقش انگیزه معنوی) ۱۲۳

فصل ششم: داستان‌های خلاقیت و نوآوری

- یک نفر با قوه تخیل قوی نیازمندیم ۱۲۷
- تنوری پتوهای خیس ۱۲۹
- خدا حافظ خلاقیت! ۱۳۱
- مدیریت بوفالویی و مدیریت غازی ۱۳۳
- دسته کلید (مسئله‌یابی) ۱۳۶
- کارگر منضبط (مدیریت منابع انسانی) ۱۳۷
- افزایش تولید ۱۳۸

فصل هفتم: داستان‌های مشتری‌مداری و مدیریت کیفیت

۱۴۱		درسی از مک‌دونالد
۱۴۳		اهمیت مشتری‌مداری در حال و گذشته
۱۴۶		مشتری
۱۴۷		راز موفقیت مرد کشاورز (تأثیر رقابت)
۱۴۹		مدیریت کیفیت
۱۵۰		تجربیات سازمانی

فصل هشتم: داستان‌های تصمیم‌گیری

۱۵۵		تصمیم‌گیری: اصول و الگو
۱۵۸		فانوس دریایی (مدیریت بر اساس ارزش‌ها)
۱۶۰		اخلاق در سازمان
۱۶۸		نجات غریق (ریشه‌یابی)
۱۶۹		مدیران ارشد
۱۷۰		شاخص‌های اقتصادی
۱۷۱		رفتار قورباغه‌ای (تصمیم‌گیری در دنیای متغیر)
۱۷۳		خلاصه مقاله (چگونه تغییرات سازمانی را مدیریت کنیم)
۱۷۵		مدیریت سنتی

فصل نهم: داستان‌های استخدام

۱۸۳		نامه انتقالی
۱۸۴		چوپان و تعداد گوسفندها
۱۸۷		مرخصی اجباری (تعدیل نیرو)
۱۹۱		نگرانی‌های من (درآمدزایی)
۱۹۳		مؤلفه‌های گزینش نیروی انسانی

فصل دهم: داستان‌های متفرقه مدیریتی

- ۲۰۵ آینده‌بینی
- ۲۰۶ یک کلاغ چهل کلاغ (مدیریت گوش کردن)
- ۲۰۸ نادان همه چیزدان
- ۲۱۳ گله الاغ
- ۲۱۴ شرکت دلسون
- ۲۱۶ قاعده ایدکا (The AIDCA Approach)
- ۲۱۸ تفویض اختیارات
- ۲۲۰ مدیریت و تفویض اختیار

وجود یک مدیر نالایق در محیط کار، مانند وجود یک
میمون در شیشه فروشی است.

«ضرب المثل چینی»

مقدمه

روزی مدیرعامل یک شرکت در حال رشد، مدیر روابط عمومی خود را
احضار کرد و به او گفت: "شخصی در صدد خرید سهام این شرکت است. اگر
او موفق به خرید سهام شود، من و تو را، در یک چشم به هم زدن اخراج
خواهد کرد از تیمی که ما هم کاری کنی که ارزش سهام به قدری بالا رود که
این آقا قادر به خرید شرکت نشود. آنچه در این باره خواهی کرد برایم مهم
نیست. به همین خاطر، هر چه می توانی بکنی، بکن!"

دو روز از این ملاقات نگذشته بود که ارزش سهام، ۱۴ واحد بالا رفت و
ناگفته پیداست که مدیرعامل پس از کاهش شکفت و بار دیگر مدیر روابط
عمومی خود را احضار کرد و گفت: "درست بود نکند! ببینم، چه کار کردی!"
مدیر روابط عمومی جواب داد: "خیلی ساده بود" شایعه ای درست کردم
که وال استریت از آن خوشش آمد!"

- "چه شایعه ای؟"

- گفتم که شما قصد دارید از شرکت مرخص شوید!

امروزه، اهمیت نقش مدیریت و رهبری در حیات و ممات گروه ها،
سازمان ها و در سطح کلان تر کشورها و روابط بین الملل بر هیچ کس پوشیده
نیست. مدیریت کارآمد باعث رشد و شکوفایی سازمان ها و تحقق اهدافی
می شود که فلسفه وجودی تیم هاست. و برعکس، عدم برخورداری سازمان ها
از مدیران مدبر، قابل و شایسته، رشد سازمانی را تهدید و چه بسا متوقف
می کند.

از این زاویه، شاید در صدر لیست ویژگی‌های شخصیتی یک مدیر باید «مسئولیت‌پذیری» را قرار داد. و من نیز برای نشان دادن اهمیت این ویژگی است که نام کتاب را عنوانی قرار دادم که تأکید بر آن دارد: تغییر از «من» آغاز می‌شود.

نویسندگان مختلف نیز در عرصه مدیریت و مخصوصاً روان‌شناسی مدیریت بر وجود روحیه مسئولیت‌پذیری در مدیران تأکید زیاد داشته‌اند. دابل و استیون بران در کتاب «۱۳ اشتباه مهلک مدیران» از عدم مسئولیت‌پذیری به عنوان اولین اشتباه مهلک در دنیای مدیریت نام می‌برد.

او می‌گوید: در تجارت، هر موردی با مدیریت شروع و پایان می‌پذیرد و برای این به طرز ماهر کار کنیم، مدیر باید مسئول باشد. وقتی «هری ترومن» رئیس جم‌ور آه‌یکا بود، در دفترش شعاری داشت که می‌گفت: "مقصر خود شما نیستید" هر مدیری باید چنین شعاری داشته باشد. اگر شما به سازمان خود توجه دارید، نمی‌توانید کارمندان خود را دوست ندارید، آن‌ها را مقصر ندانید. اگر روش کاری خود را دوست ندارید، اشتباه را در خود جست‌وجو کنید، نه در بازار. اگر از درصد سود خود راضی نیستید، تورم را مقصر ندانید، بلکه به عملکرد خود با دقت نگاه کنید. یک مدیر باید جلوی اشتباه‌های خود را بگیرد و اگر شما این کار را نکنید، نهایت این اشتباه‌ها هستند که شما را از حرکت باز می‌دارند. یک مدیر کارآمد برای رسیدن به نتیجه باید مسئولیت‌پذیر باشد.

مردی به مغازه فروش حیوانات رفت و درخواست یک طوطی کرد. صاحب فروشگاه به سه طوطی خوش‌چهره اشاره کرد و گفت: "طوطی سمت چپ ۵۰۰ دلار است."

مشتری پرسید: "چرا این طوطی این قدر گران است؟"

- این طوطی توانایی انجام دادن تحقیقات علمی و فنی را دارد!

- قیمت طوطی وسطی چقدر است؟

- طوطی وسطی ۱۰۰۰ دلار است. برای اینکه این طوطی توانایی نوشتن مقالاتی دارد که در هر مسابقه‌ای پیروز شود!
و سرانجام، مشتری از طوطی سوم پرسید و صاحب فروشگاه گفت: ۴۰۰۰ دلار!

مشتری گفت: "این طوطی چه کاری می‌تواند انجام دهد؟".
- صادقانه بگویم، من چیز خاصی از این طوطی ندیدم. ولی دو طوطی دیگر ادراک را مدبر صدا می‌زنند!

این کتاب، مجموعه‌ای از داستان‌ها، جملات و مقالات متنوع در حوزه مدیریت سازمان‌هاست که در هر کدام به مسائل و موضوعات مختلف در این زمینه‌ها می‌پردازد. امیدوارم از مطالعه آن لذت ببرید و مسائل مطروحه در آن مفید حالتان قرار گیرد.

در پایان باید این نکته را متذکر شوم که تعدادی از داستان‌های این کتاب در دیگر آثارم آمده است. اما داستان‌های مدیریتی از آن‌ها شده و نتیجه‌گیری متفاوتی به دست آمده است.

اینجا لازم می‌دانم گزارشی از فعالیت‌های تألیفی‌ام در گذشته و نیز چشم‌اندازی از برنامه‌های آینده‌ام را به خوانندگان عزیز ارائه دهم.
خط سیر نویسندگی‌ام را به دو مرحله تقسیم‌بندی می‌کنم:

مرحله اول: که در سال ۱۳۸۲ با کتاب «شما عظیم‌تر از آنی هستید که می‌اندیشید» از انتشارات بهار سبز آغاز شد و بر محور «قصه‌درمانی» است و در عین حال، اثربخش بودن ابزار تمثیل و حکایات، مرا بر آن داشت که از این ابزار در بیان تجارب شخصی‌ام و نیز دیگران بهره بگیرم.
مرحله اول شامل کتاب‌های زیر (اعداد داخل پرانتز به تعداد داستان‌ها و تمثیل‌های موجود در اثر اشاره دارد): است:

۱- شما عظیم‌تر از آنی هستید که می‌اندیشید (۹۷)

- ۲- بهشت یا جهنم انتخاب با شماست (۱۱۰)
- ۳- مشکلات را شکلات کنید (۸۵)
- ۴- جانب عشق عزیز است فرو مگذارش (۸۲)
- ۵- به بلندای فکرت پرواز خواهی کرد (۵۹)
- ۶- عالمی دیگر باید ساخت وز نو آدمی (۱۵۱)
- ۷- مثل زرافه باش، یک سر و گردن از بقیه بالاتر (۶۵)
- ۸- فسه‌هایی برای از بین بردن غصه‌ها (۴۰)
- ۹- عکس و مکث (۱۱)
- ۱۰- روز را نورشید می‌سازد، روزگار را ما (۵۴)
- ۱۱- با زندگی را بسازیم، نه با زندگی بسازیم (۵۵)
- ۱۲- خود را فت کن، به دنیا را (۵۰)
- ۱۳- از ترسیدن نرسد (۶۸)
- ۱۴- یک روز را ۶۵ بار تکرار کنیم، ج. ۱ (۴۰)
- ۱۵- یک روز را ۳۶۵ بار تکرار کنیم، ج. ۲ (۲۲)
- ۱۶- عمر کوتاه نیست ما کوتاه می‌کنیم (۶۴)
- ۱۷- پیام‌هایی از ملکوت (۴۴)
- ۱۸- وقتی تو تغییر می‌کنی، دنیا تغییر می‌کند (۷)
- ۱۹- خوشبختی ساختنی است، نه یافتنی (۲۲)
- ۲۰- "ر" مثل زندگی (۱۰۱)
- ۲۱- اول خودمان را پیدا کنیم، نیمه گمشده پیشکش (۷۰)
- ۲۲- قفل یعنی کلیدی هم هست (۱۰۱)
- ۲۳- تغییر از «من» آغاز می‌شود (۸۳)
- ۲۴- از موج تا اوج (۷۲)
- ۲۵- شما یک جوجه اردک زشت نیستید (۳۷)
- ۲۶- قدرت، هدیه خداوند به انسان (۲۸)

مرحله دوم آثارم شامل تبیین نظرهای شخصی‌ام در دو حوزه رشد و تعالی درونی (نظریه اقتدار)* و روان‌شناسی موفقیت است.

در کتاب ملانصرالدین زندگی خویش‌نیم (تهران: انتشارات بهار سبز، ۱۳۸۹) به نظریه اقتدار اشاراتی شده است. تصمیم دارم بعد از این، به ساختار کلی مجموعه کتاب‌های شما عظیم‌تر از آنی هستید که می‌اندیشید، که بر مبنای قصه‌ها و حکایات کوتاه و الهام‌بخش است، وفادار بمانم. اما در جلد‌های بعدی این مجموعه، از داستان‌های کوتاه در خدمت تشریح و تبیین نظریه اقتدار استفاده کنم. (قابل توجه دوستانی که این مجموعه را دنبال می‌کنند و می‌خواهند، بدانند این مجموعه تا چند جلد و با چه وضعیتی ادامه خواهد داشت).

در حیطه روان‌شناسی موفقیت نیز نظریات و تجارب شخصی‌ام را در کتاب‌های زیر منعکس خواهم کرد.

- ۱- آفریده شده‌ایم تا بیافرینیم (جلد قانون جذب)
- ۲- چوپان دروغگوی زندگی خویش‌نیم (سه گام طلایی تا اعتماد به نفس) چاپ شده است
- ۳- گرگ‌هایی که آنها را دریده‌ام (روانشناسی انگیزه و تقویت قدرت اراده) چاپ شده است
- ۴- همیشه برای دل‌سرد شدن زود است (هفت‌خوان موفقیت).

با احترام و آرزوی بهترین‌ها
مسعود علی

* ابتدا با عنوان «نظریه قدرت» مطرح شد.