

چگونه بهترین توانایی‌های کارمندانمان را آشکار کنیم

رابطہ ا. (باب) مائو

سعيد مادح خاکسار

حسن ملکيان

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

عنوان و نام پدیدآور: مدیر الهامبخش: چگونه بهترین توانایی‌های کارمندانمان را آشکار کنیم

نویسنده باب سالو: مترجم سعید مادح-خاکسار، حسن ملکیان.

مشخصات نشر: تهران: سایه سخن، ۱۳۹۸

مشخصات ظاهری: ۱۴۴ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۱۵۲-۵۲-۲

وضعیت فهرست نویسی: فیا

یادداشت: عنوان اصلی: Managing to inspire: bringing out the best in those

عنوان دیگر: چگونه بهترین توانایی‌های 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: مادح-خاکسار، سعید، ۱۳۳۷ - مترجم

Madch, Hakhsar, Said

شناسه افزوده

HF ۵۵۴۹/۵ : رده بندی کنگره

۶۵۸ : رده بندی دیویی

۵۷۷۲۱۴۸ : شماره کتابشناسی ملی



مدیر الهامبخش

نویسنده: رابرت ا. (باب) سالو

مترجم: سعید مادح-خاکسار، حسن ملکیان

طرح جلد: محمدمهدی صنعتی، ناظر چاپ: ذریه ملکیان

صفحه آرای: ع. خرمشاهی - ویرایش ادبی: امیرحسین خداری / الهام اتنی‌عشری

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۸

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه - قیمت: ۲۴۵۰۰ تومان

لیتوگرافی: واصف - چاپ متن: عطا - چاپ جلد: صنوبر - صفحه‌بندی: ...

نشانی: تهران، خیابان انقلاب، خیابان دوازده فروردین، کوچه بهشت‌آیین، پلاک ۹، طبقه همکف

تلفن: ۶۶۴۹۶۴۱۰ - ۶۶۹۶۲۴۵۶ - ۹۱۲۶۴۹۱۸۲۸

Website: www.sayehsokhan.com @sayehsokhan

بیایید به حقوق دیگران احترام بگذاریم

دوست عزیز، این کتاب دسترنج چندیساله 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.

فهرست

۷	مقدمه مترجمان
۱۱	قدردانی
۱۳	پیش گفتار
۱۵	مقدمه
۱۷	فصل ۱: مگر این زندگی کیست
۲۳	فصل ۲: روان شناسی 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 چشم انداز مشترک
۱۱۷	فصل ۹: تدوین برنامه مشترک
۱۲۱	فصل ۱۰: مدیریت کارمندان مشکل آفرین
۱۳۳	پس گفتار
۱۳۵	منابع
۱۳۷	نمایه

مقدمه مترجمان

برای آن که دی - یکزیر: نداشته باشد، باید همواره متفاوت باشد.

کوکوشانل

خودتان را به گونه‌ای چشم‌گیری از دیگران متمایز کنید!

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

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

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 بشم. او می گوید اگر الهام بخش کارمندان باشید، زندگی شان بامعنا تر و انت بخش تر می شود و شرکتان، در عرصه رقابت، امتیازی مهم کسب می کند. اگر قصد دارید به مدیری الهام بخش تبدیل شوید که به کارکنانش کمک می کند اذت 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 بگوید؛ 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 نمی کنند و به طور کلی مدل هویج - چماق را برای درک رفتار انسانی رد می کند. همچنین خاط نشان می کند که با درک درست تئوری انتخاب می توانیم محیط کاری بسازیم که با ما هم می آید 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 اساس و تئوری 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.

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

۱. همواره بر زمان حال تمرکز دارد: به کارمندان کمک می کند تا هم اکنون به شایستگی برسند و به جای جستجو در گذشته تغییر ناپذیر، در زمان حال باقی بمانند و به خلق آینده ای بهتر کمک کنند.

۲. هیچ عذری را برای رفتار غیر مسئولانه نمی پذیرد: همواره به کارمندان کمک می کند تا رفتارهای مسئولانه داشته باشند؛ بنابراین اگر بهانه های رفتار غیر مسئولانه را بپذیرد، بی مسئولیتی را تداوم بخشیده است.

۳. انتقاد پرهیز می کند: انتقاد را مخرب ترین رفتار کنترل بیرونی می داند و معتقد است رابطه مدیر با کارمند را به راحتی از بین می برد و در شرایط روحی و معنایی کارمندی کارمندان تأثیر مخرب دارد.

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

۵. خودارزیابی را ضروری می داند: خود ارزیابی سنگ بنای مدیریت راهبرانه است و مدیر را منحصر به فرد و قدرتمند می کند؛ زیرا کارکنان زمانی تغییر می کنند و به کار کیفی ترغیب می شوند که ریاضت رفتار کنونی شان آن ها را به مسیر دلخواهشان نمی برد.

۶. با کارمندان رابطه قوی کاری برقرار می کند: مدیر راجر باور این است که اگر به کارکنان اهمیت دهد، تمایلشان به کار بیش تر می شود و کیفیت کارشان افزایش می یابد. رابطه کاری قوی، توأم با کمک به کارکنان، در تعیین اهداف، خودارزیابی و برنامه ریزی آنان تأثیرگذار است.

باب سالو در کتاب *دانش آموز بالنگیزه*^۱ به بیرون راندن ترس از کلاس و به حداقل رساندن اجبار می پردازد و تأکید می کند، وقتی دانش آموزی به جای

۱. سالو، رابرت؛ *دانش آموز بالنگیزه*؛ ترجمه حسن ملکیان؛ تهران: سایه سخن، ۱۳۹۸.

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 چنین کار تمرکز دارد، نه فقط انجام دادن سریع آن. در چنین شرایطی، مدیریت راهبرانه جایگزین مدیریت رئیس مآبانه می شود.

مدیر راهبرانه ای سرشاری دارد و به کارمندان در کسب انرژی بیش تر کمک می کند. آن را با 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 سادمان می کنند.

آخرین نکته ای که باید بدانیم 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 اگر هم بهشت 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 مطمئن 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.