

مدیریت الهامبخش

شکوفاکردن بهترین‌ها در افرادی که بر کارشان سرپرستی دارید

فهرست



۷	مقدمه.....
۹	پیشگفتار.....
۱۰	درباره نویسنده.....
۱۱	فصل اول: به هر روی، این زندگی چه کسی است؟.....
۱۶	فصل دوم: روان‌شناسی کنترل درونی.....
۳۴	فصل سوم: مدیریت راه‌برانه.....
۶۲	فصل چهارم: مقدمه‌ای بر یک شرکت کیفی.....
۷۳	فصل پنجم: خلق اهداف فردی.....
۸۳	فصل ششم: اقدام و ارزیابی.....
۹۰	فصل هفتم: خلق یک برنامه شخصی.....
۹۶	فصل هشتم: خلق یک چشم‌انداز جمعی.....
۱۰۴	فصل نهم: خلق یک برنامه جمعی.....
۱۰۷	فصل دهم: مدیریت کارمندان مشکل‌آفرین.....
۱۱۷	کلام آخر.....
۱۱۸	منابعی برای مطالعه بیشتر.....
۱۱۹	واژه‌نامه انگلیسی به فارسی.....
۱۲۰	واژه‌نامه فارسی به انگلیسی.....

مقدمه

یکی از آهنگ‌های معروف دههٔ ۱۹۸۰ تحت عنوان «کارکردن برای آخر هفته» به حقیقتی تأسفانگیز اشاره دارد: اکثر کارمندان از شغل خود لذت زیادی نمی‌برند یا برای آن ارزش چندانی قائل نیستند. هدف کاملاً آشکار آنها این است که تا حدی کار کنند که به روزهای تعطیل آخر هفته، مناسبت‌های تعطیل رسمی یا تعطیلات سالیانهٔ بعدی برسند. آنچه درخصوص این کارمندان وجود ندارد، کیفیت در محل کار است. آنها عقیده دارند کار، چیزی است که باید تحمل شود نه اینکه ستوده شود.

آیا می‌خواهید کارمندان تان برای رسیدن به تعطیلات آخر هفته کار کنند یا می‌خواهید عاشق کارشان باشند و به رشد و بالندگی شرکت کمک کنند؟ تصور کنید چه حالی دارد در کاری مشغول باشید که در بهترین حالت، هر روز، هر هفته، هر ماه و هر سال تهی و بی‌معنی است. شکوفاکردن بهترین‌ها در دیگران، یکی از ویژگی‌های ضروری یک راه‌بر موفق است. وقتی به کارمندان تان الهام ببخشید، زندگی آنها معنادارتر و لذت‌بخش‌تر می‌شود و شرکت شما به یک مزیت رقابتی مهم دست پیدا می‌کند.

بیش از ۲۰ سال است که به کار مشاوره با کارمندان و مدیران شرکت‌های مختلف مشغولم. هرچند بعضی از ما در شرکت‌های کوچک کار می‌کنیم و بعضی در شرکت‌های بزرگ، همهٔ ما دوست داریم یک محیط کار پُر بار و موفق داشته باشیم. ما می‌توانیم محیط‌های کاری خَلق کنیم که بیش از محیط‌های کاری کنونی به عملکرد کیفی منجر شوند. این انتخاب از آن ماست.

کتاب *مدیریت الهام‌بخش* بر اساس اصول روان‌شناسی کنترل درونی و مدیریت راه‌برانه نوشته شده است. من این کتاب را نوشتم تا به شما کمک کنم از طریق

شکوفاکردن بهترین‌ها در افرادی که بر کارشان سرپرستی دارید، به‌نحو مؤثرتری مدیریت کنید. هرچند این روزها حرف‌زدن دربارهٔ «کیفیت» در محل کار مرسوم شده است، چنین مباحثی اغلب سطحی هستند. همه خواستار کیفیت هستند اما بیایید بحث ما فراتر از این کلیشهٔ آشکار باشد؛ بیایید مفهوم کیفیت در محل کار را آن‌قدر دقیق و مشخص تعریف کنیم که در تعاملات روزمرهٔ ما با افراد در محل کار کاربرد داشته باشد. بیایید این مفهوم را آن‌قدر «واقعی» کنیم که هم برای مدیران و هم برای کارمندان، کار به یک اندازه رضایت‌بخش شود.

بخش عمدهٔ مباحثی که در این کتاب خواهید دید برخلاف عرف رایج است. من قصد دارم شما را به چالش بکشم و از شما هم دعوت می‌کنم خودتان را به چالش بکشید. کارهای معمول و متعارف به نتایج مشابهی منجر خواهند شد: شرکت‌های رو به افول بیشتر، سرپرستان مایوس‌بیشتر و کارمندانی که فقط تا اندازه‌ای کار می‌کنند که سر و تهش را هم بیاورند. اگر از وضعیت موجود راضی هستید، این کتاب به درد شما نمی‌خورد. اگر به دنبال این هستید که خودتان را به‌عنوان یک راه‌بر الهام‌بخش متمایز کنید و به کارمندان کمک کنید با انجام کار باکیفیت به رضایت برسند، به خواندن این کتاب ادامه دهید.

پیشگفتار

بیشتر از شصت سال است شاغل هستم و طی این سالها افراد بی نظیری را دیده‌ام که در رأس سازمان‌های موفق و شکوفا بوده‌اند. همواره سپاسگزار افرادی هستم که کمک کردند و من امروز بر شانه‌هایشان ایستاده‌ام. امیدوارم شما نیز سازمان خود را به یکی از آن مکان‌های بالنده و سرشار از محبتی تبدیل کنید که به زندگی هر کارمندی غنا می‌بخشد. اگر این همان چیزی است که می‌خواهید، کتاب *مدیریت الهام‌بخش* به شما کمک خواهد کرد.

به‌عنوان یک شرکت، شاید هدف شما تولید محصولات و خدمات کیفی باشد که زندگی مصرف‌کنندگان را بهتر می‌کند. شرکت‌ها عموماً توسط چیزی که به آن بها می‌دهند و توسط عملکردشان تعریف می‌شوند - به حرف خود عمل کردن مهم است. کتاب *مدیریت الهام‌بخش* به شما کمک خواهد کرد مشخص کنید ارزش‌هایتان کدام‌اند و مطمئن شوید که اقدام‌ها و باورهایتان با یکدیگر هم‌راستا هستند.

هرچند شرکت ما مدت‌هاست از اصول مدیریت راه‌برانه و همکاری سازنده استفاده می‌کند، تاکنون راهنمای مکتوبی وجود نداشته تا در سفر بی‌پایان‌مان برای تبدیل شدن به مدیران راه‌بر و سرپرستان «بسیار خوب» به ما کمک کند. کتاب *مدیریت الهام‌بخش* حاوی توصیه‌ها و راهنمایی‌های مفیدی برای مدیران و سرپرستانی است که می‌خواهند کارمندانی راضی، خودگردان و فعال داشته باشند.

کتاب *مدیریت الهام‌بخش* به شما کمک خواهد کرد تا به یک مجموعه «فوق‌العاده خوب و بالنده» تبدیل شوید. من مطمئن هستم نوشته‌ها و خرد باب سولو را ارزشمند خواهید یافت.

فرانک فرگوسن

رئیس، Curriculum Associates, Inc ۲۰۰۷-۱۹۷۶

رئیس، BOSE Corporation ۱۹۷۶-۱۹۶۹

درباره نویسنده

باب سولو معلمی است که نزدیک به چهل سال تجربه کار در حوزه مدرسه به عنوان معلم زبان انگلیسی، مشاور تطبیقی، روان‌شناس مدرسه و مدیر مدرسه را دارد و هم با دانش‌آموزان عادی و هم با دانش‌آموزان استثنائی از مقطع پیش‌دبستانی تا دبیرستان کار کرده است. او که عضو هیئت علمی موسسه بین‌المللی ویلیام گلسر است در حال حاضر به صورت تمام وقت در حوزه آموزش کادر مدارس فعالیت دارد و در ایالات متحده، کانادا، آمریکای جنوبی، اروپا، استرالیا و نیوزیلند برای معلمان و پدر و مادرها کارگاه برگزار کرده است. جلسات وی بر مفاهیم کنترل درونی، انگیزه درونی، مسئولیت‌پذیری شخصی و اهمیت الهام‌بخشیدن به دانش‌آموزان تأکید دارند تا آنها بتوانند در محیطی شادی‌بخش، به لحاظ تحصیلی کارآمد باشند. سایر کتاب‌های او عبارت‌اند از: پرورش کودکان شاد^۱ (۱۹۹۳)، الهام‌بخشی به کیفیت در مدرسه^۲ (۱۹۹۷)، برانگیختن شوق یادگیری^۳ (۲۰۰۷)، دانش‌آموز با انگیزه^۴ (۲۰۰۹) و معلم الهام‌بخش^۵ (۲۰۱۳).

-
1. *Teach Them to Be Happy*
 2. *Inspiring Quality in Your School*
 3. *Activating the Desire to Learn*
 4. *The Motivated Student*
 5. *The Inspiring Teacher*

فصل اول



به هر روی، این زندگی چه کسی است؟

آیا عقیده دارید خُلق تان توسط آنچه برایتان رخ می‌دهد «ایجاد می‌شود»
یا باور دارید خُلق تان تحت کنترل شماست؟

مسئولیت‌پذیری شخصی یکی از مؤلفه‌های اصلی روان‌شناسی کنترل درونی است که از افراد می‌خواهد بر رفتار خود تأمل کنند و آن را مورد ارزیابی قرار دهند. افرادی که با روان‌شناسی کنترل درونی ناآشنا هستند گاهی اوقات نگران این موضوع می‌شوند که این روان‌شناسی با دنیای کار سازگاری ندارد. آنها می‌گویند «این روان‌شناسی ممکن است برای برخی محیط‌ها مناسب باشد، اما من هرگز نمی‌توانم در کار با کارمندانم از آن استفاده کنم. وظیفه من ارزیابی کردن عملکرد آنهاست. اینکه از کارمندان بخواهم عملکرد خودشان را ارزیابی کنند، توصیه‌ای است که به فاجعه منجر خواهد شد.» مطمئن باشید که به‌کاربردن مفاهیم روان‌شناسی کنترل درونی، به فاجعه منجر نمی‌شود؛ بلکه فرصتی برای شما، کارمندان و شرکت فراهم می‌کند تا به موفقیت بیشتر برسید.

روایت‌های مختلفی از روان‌شناسی کنترل درونی وجود دارد. من در این کتاب از تئوری انتخاب دکتر ویلیام گلسر استفاده می‌کنم که آثار متعددی دربارهٔ این تئوری و کاربردش در حوزه‌های مختلف دارد. (برای کسب اطلاعات بیشتر در این زمینه، توصیه می‌کنم به فهرست منابع در انتهای کتاب مراجعه کنید.) من بیشتر از ۲۰ سال از تئوری انتخاب در زندگی شخصی و حرفه‌ای‌ام استفاده کرده‌ام. به دلیل اینکه تئوری انتخاب یک تئوری کاملاً بسط‌یافته از رفتار انسان است، به کمک آن می‌توان رفتار را در هر موقعیتی تبیین کرد، از جمله در مدیریت کارمندان و ایجاد یک سازمان موفق.

بیشتر مدیران، آموزش‌هایی در روان‌شناسی دیده‌اند. متأسفانه، بیشتر آنها فقط با روان‌شناسی کنترل بیرونی آشنا هستند. اگر هدف ما این باشد که دیگران صرفاً فرمان‌بری کنند، رویکرد هویج و چماق می‌تواند مناسب باشد. اما دنیای پیچیدهٔ امروز به کارمندانی نیاز دارد که به کار با کیفیت پردازند.

اگر خواستار بهترین عملکرد از جانب کارمندان‌تان هستید، باید درک جامعی از رفتار انسان داشته باشید. روان‌شناسی کنترل درونی به ما کمک می‌کند مسئولیت زندگی خودمان را بپذیریم. دو داستان زیر منظور من را روشن می‌کنند.

داستان کارن

سال‌هاست کارن را می‌شناسم. او یک معلم توانمند و متعهد است. خنده، لذت، سخت‌کوشی و موفقیت تحصیلی، ویژگی‌های کلاس درس او هستند. دانش‌آموزان او با توانمندی و مهارتی بیشتر از آغاز سال تحصیلی، کلاس او را ترک می‌کنند و در تمام طول سال تحصیلی به آنها خوش می‌گذرد. این بدان معنا نیست که هیچ ناراحتی یا مشکلی در کلاس درس او وجود ندارد. از نظر کارن این موارد فرصت‌هایی برای او و دانش‌آموزانش هستند تا رشد کنند و توانمندی بیشتری را پرورش دهند. در نهایت، دانش‌آموزان در کلاس درس کارن مسئولیت‌پذیرتر، ماهرتر و آموزش‌دیده‌تر می‌شوند.

چند سال پیش متوجه شدم انرژی و سرزندگی کارن کمتر از همیشه است. از او پرسیدم اوضاع چطور است و اشاره کردم که متوجه شده‌ام کمتر از معمول «سرحال» است. پاسخ او کاملاً گویا بود:

«الان که زنگ بخورد و راهروها پُر از بچه شود، انرژی من هم برمی‌گردد. شبیه جادوست. وقتی بچه‌ها را می‌بینم، احساس خیلی بهتری دارم. این چیزی است که صرفاً برایم اتفاق می‌افتد و کنترلی روی آن ندارم. بچه‌ها من را خوشحال می‌کنند!»

به کارن گفتم احساسات خوبی که هنگام دیدن دانش‌آموزان تجربه می‌کند، «صرفاً اتفاق» نمی‌افتند و «جادو» نیستند، بلکه نتیجه انتخاب‌های مدام او به‌عنوان یک معلم متعهد هستند. من می‌خواستم کارن مسئولیت موفقیتش را به عهده بگیرد. با اینکه سال‌ها بود یکدیگر را می‌شناختیم، کارن گفت وگویی مان را با این جمله تمام کرد که «ترجیح می‌دهم این اتفاق را فقط به‌صورت جادو ببینم.»

داستانِ میلانی

دخترم میلانی هفت‌ساله و کلاس دوم بود که از او خواسته شد در یک کلاس پیانوی گروهی شرکت کند. میلانی کلاس پیانوی خصوصی را ترجیح می‌داد؛ برای او راحت نبود در برابر دیگران پیانو بنوازد مگر اینکه در نواختن قطعه‌ای که قرار بود اجرا کند کاملاً احساس توانمندی می‌کرد. چند روز قبل از کلاس گروهی، هم‌سرم به من گفت به‌نظر می‌رسد میلانی نگران آن کلاس است و از من خواست درباره این موضوع با او صحبت کنم.

من گفت‌وگویم با میلانی را با این سؤال شروع کردم که «داستان این کلاس چیه؟» او به من نگاه کرد و جواب داد «فقط یک چیزی توی سرم هست و من دارم انتخاب می‌کنم درباره‌اش نگران باشم.»

انتخاب نگران‌بودن! اینجا یک دختر هفت‌ساله بود که مسئولیت کامل احساسات و

زندگی‌اش، حتی یک جنبه منفی، را به عهده گرفته بود. من همیشه خاطره دختر کوچکم را که مسئولیت کامل زندگی و احساساتش را به عهده گرفته بود، در خاطر خواهم داشت.

ملانی در همان سن خیلی کم فهمیده بود که زندگی خودش را خلق می‌کند. هرچند این نکته به این معنا نیست که اتفاقات، چه خوب و چه بد، برای او رخ نمی‌دهند اما بی تردید به این معناست که خیلی بیشتر از آنچه اکثر مردم درک کنند، زندگی‌اش را کنترل می‌کند. این دانش به او کمک خواهد کرد به کامل‌ترین شیوه ممکن، زندگی‌اش را زیست کند.

نتیجه‌گیری

به هرروی، این زندگی چه کسی است؟ کارن طوری زندگی می‌کند که گویی مسئول شادمانی خودش نیست. او باور دارد «صرفاً برایش اتفاق می‌افتد» و اینکه «هیچ کنترلی بر آن ندارد.» او مسئولیت موفقیتش را به عهده نمی‌گیرد. شیوه نگرش او به جهان طوری است که احساساتش را از اقدام‌هایش تفکیک می‌کند. چه تعداد از کارمندانی که تحت سرپرستی‌تان هستند، شما را به یاد کارن می‌اندازند، یعنی توانمند و موفق هستند اما طوری زندگی می‌کنند که گویی همه چیز «صرفاً برایشان رخ می‌دهد»؟ تصور کنید وقتی آنها یاد بگیرند معمار زندگی شخصی و حرفه‌ای خود باشند، تاچه اندازه موفق‌تر خواهند بود.

داستان ملانی، روایت تجلیل از زندگی است. او مالکیت احساسات ناخوشایندش را به عهده گرفت. همچنان که به آموختن از او ادامه می‌دهم، شاهد هستم مسئولیت موفقیت‌های فراوانش را نیز به عهده می‌گیرد. او کاملاً سرزنده است و بودن در حضور او لذت‌بخش است. تردیدی ندارم که او کارمندی موفق و از درون انگیزه‌مند خواهد بود که تمام مدیران رؤیای داشتنش را دارند.