

خلاصه کتاب رهبری و مدیریت یک دقیقه ای (مدیر ایده آل)

سبک رهبری؟

"رهبری موقعیتی یعنی چه؟"

تعداد صفحات کتاب: ۱۲۰

نویسنده: کنت بلانچارد - زیگاری

تاریخ نشر کتاب: ۱۳۸۶

خلاصه کننده: الهی - ایدم

۱۳۸۷

مقدمه: ملاقات یک کارآفرین با مدیر یک دقیقه ائی

□ یک کارآفرین خانم به یک مدیر ایده آل (مدیر یک دقیقه ائی) با تأسف این واقعیت را ابراز میدارد که فاقد همکارانی با استعداد و پر تلاش در سازمان خود است و در نتیجه از اینکه خودش باید بیشتر کارها را انجام دهد شکایت دارد .

مدیر یک دقیقه‌ای به کارآفرین پیشنهاداتی میکند:

- هوشیارانه کارکن نه سخت‌تر.
 - رفتارهای مختلف را برای افراد مختلف بکارگیر تا یک رهبر موقعیتی شوی.
-

مشکلات یک کارآفرین

□ این کارآفرین، مشکلات خود را در باره همکاران زیر مجموعه اش اظهار داشته و میگوید برای یافتن افرادی که مایل باشند به همان سختی خودش کار کنند مشکل دارد چون مجبور است همه کارها را خودش انجام دهد و احساس میکند که یک مبارز تنهاست .

□ **مدیر یک دقیقه ائی :** باید محول کردن کار به دیگران
را یاد بگیرد .

□ **کار آفرین :** کارکنان ام آمادگی اش را ندارند .

□ **مدیر یک دقیقه ائی :** پس باید به آنها آموزش دهید .

□ **کار آفرین :** اما وقت ندارم !

مدیر یک دقیقه ائی با پوزخند : پس حتما خود شما مشکل دارید !
ولی بگو بینم راز موفقیت و کار آفرینی خود را در چه می بینی ؟

کار آفرین با لبخند : ۱۲ ساعت تمام (نصف روز) کار کرده ام .

مدیر یک دقیقه ائی با لبخند : علیرغم اهمیت کار زیاد ، فکر میکنم
افراد به رابطه بین میزان کار و موفقیت (کار بیشتر ، موفقیت بیشتر)
بیش از حد اهمیت میدهند . ولی بگو بینم عنوان کار آفرین برای شما
چه معنائی دارد ؟

کار آفرین : یعنی کار با شدت و عملی کردن تمام اهداف برنامه ریزی
شده .

مدیر یک دقیقه ائی : فکر میکنم سازمان شما هرمی است (مدیر در رأس و سایر کارمندان در قاعده هرم و سطوح مختلف مدیریت در بین قاعده ها) .

کار آفرین : مگر سازمان هرمی اشکال دارد ؟

مدیر یک دقیقه ائی : نه ، بعنوان یک مدل سازمانی اشکالی به آن وارد نیست ولی مشکل وقتی پیش میاید که هرمی فکر کنید ! یعنی فرض شما بر این است که مطابق یک نردبان سازمانی هر کس برای مافوق خود کار میکند . لذا فکر میکنید که مدیران مسئول برنامه ریزی ، سازماندهی و ارزیابی هر چیزی هستند که در سازمان اتفاق می افتد و کارمندان تنها پاسخگوی اوامر مدیریت هستند . لذا شما فکر میکنید که مدیران همه کارها را انجام میدهند .

کار آفرین : پس چطور باید باشد ؟

مدیر یک دقیقه ائی :

■ **ترجیحاً این هرم باید معکوس شود تا مدیران ارشد در قاعده قرار گیرند با این اتفاق تغییری جزئی ولی پر قدرت ایجاد میشود . تغییر در اینکه چه کسی مسئول است و چه کسی باید به چه کسی پاسخگو باشد .**

■ **شما باید فکر کنید که کارکنان شما مسئولند و وظیفه شما همکاری با آنهاست ، شما باید برای فراهم کردن شرایط کار و منابع مورد نیاز آنها و برای رسیدن به اهدافتان نهایت تلاش را بکنید .**

■ **خانم کار آفرین ، کار شما این نیست که همه کارها را خودتان انجام دهید و یا عقب نشسته و منتظر مچ گیری آنها هنگام خراب شدن کار باشید باید آستین ها را بالا زده و به کارکنانتان کمک کنید تا برنده شوند . اگر آنها برنده شوند شما برده اید .**

-
- کارآفرین** : ولی من که گفتم برای پاسخگوئی به نیازهای تمام کارکنان ام وقت ندارم .
 - مدیر یک دقیقه ائی** : مجبور نیستید از نزدیک مراقب آنها باشید فقط به آنهایی کمک کنید که نیاز دارند .
 - کارآفرین** : یعنی با هر کدام از کارکنان یک جور جدا رفتار کنم ؟
 - مدیر یک دقیقه ائی** : دقیقاً ، رفتارهای مختلف برای افراد مختلف .
 - کارآفرین** با تعجب ! : شما چطور با هر یک از کارکنان تان یک جور مختلف رفتار میکنی ؟
-

Leadership Style?

□ کار آفرین : شیوه های رهبری یعنی

چه ؟:

□ مدیر یک دقیقه ائی : راهی است که کسی را تعلیم می دهید

یا با او کار میکنید .

□ چگونگی رفتار با دیگران در طول زمان ، وقتی سعی کنید

که روی عملکرد آنها تأثیر بگذارید .

□ **کارآفرین** : شیوه رهبری ، روش رفتار شما با دیگران است یا روش عمل شما با دیگران از منظر و دیدگاه آنهاست ؟

□ **مدیر یک دقیقه ائی** : برداشت شما از اینکه چطور رفتار میکنید جالب است ولی فقط به شما اطلاعاتی در باره اینکه چطور قصد عمل دارید میدهد و اگر این امر با برداشت دیگران یکی نباشد زیاد به درد شما نمیخورد . لذا پیشنهاد میکنم با بعضی از کارکنان من صحبت کنید تا آنها اطلاعات درستی از شیوه رهبری من به شما بدهند و پس از آن شما خواهید دید که من واقعاً با هر کدام چطور رفتار میکنم .

□ **در اینجا کارآفرین با انتخاب خودش و با راهنمایی منشی مدیر یک دقیقه ائی به دفتر مدیر آموزش و توسعه منابع انسانی (لاری مکنزی) رفت .**

کار آفرین : مدیریک دقیقه ائی چطور با شما رفتار میکند ؟ آیا شیوه او مشارکتی است ؟

مکنزی : رابطه او و من از مشارکت خیلی دور است او با من بیشتر رفتاری هدایتی دارد ، چون توسعه منابع انسانی و آموزش مورد توجه خاص اوست لذا در اصل وظیفه من تحقق خواسته های اوست .

کار آفرین با تعجب : آیا او وظایف شما را تعیین کرده و سپس شما را تنها میگذارد ؟

مکنزی : نه ، او وظایف مرا تعیین کرده و سپس از نزدیک با من کار میکند هم اکنون من در این واحد هر چه او بخواهد انجام میدهم .

□ **کار آفرین** : آیا از این شیوه آزرده خاطر نمیشوید بنظر خیلی مستبدانه است .

□ **مکنزی** : بهیچوجه ، من از سه ماه قبل به این پست ارتقاء یافته ام و این فرصت این شانس را به من داد تا کار را از پایه از مدیر یک دقیقه ائی یاد بگیرم . چون وقتی موضوع بر سر مدیریت و آموزش باشد او بسیار موفق عمل میکند . لذا وقتی با من کار میکند به من کمک میکند تا آنچه را که از من میخواهد انجام دهم با خودش طرح ریزی کنم . وی به روشنی میگوید که از من چه کاری را میخواهد و من همیشه میدانم کجا قرار دارم و او در باره عملکرد من چطور فکر میکند چون بطور مکرر با هم دیدار داریم .

-
- کار آفرین:** آیا بشما اجازه میدهد تا تصمیمی را با نظر خودتان بگیرید؟
- مکنزی:** بله . همینطور که دارم با کارم آشنا میشوم . ولی سخت است به این زودی که در مورد کارم چیز زیادی نمیدانم بتوانم تصمیمات خوبی بگیرم . لذا از همراهی مدیر یک دقیقه ائی خوشحالم . از شغلم بسیار راضی ام و تجربه کسب میکنم و مطمئن هستم که در آینده مسئولیت بیشتری را خواهم پذیرفت .
- کار آفرین:** آیا مدیر یک دقیقه ائی با تمام کارکنان اش مثل شما رفتار میکند؟
- مکنزی:** فکر میکنم نه ، مدیر یک دقیقه ائی با هر فرد رفتار متفاوتی دارد حال شما را پیش مدیر مالی (مور و سنیدی) می برم .
-

-
- **کار آفرین خطاب به سنیدی :** آقای مکنزی گفت که مدیر یک دقیقه ائی بشکلی متفاوت از او بر کار شما نظارت دارد آیا این درست است ؟
 - **سنیدی :** قطعاً من و مدیر یک دقیقه ائی مانند دو همکار در بخش مالی کار میکنیم وی به هیچ وجه به من نمیگوید که چه بکنم ولی در مورد چگونگی کار با هم توافق میکنیم .
 - **کار آفرین :** یعنی با شما بیشتر مشارکتی رفتار میکند .
 - **سنیدی :** بسیار زیاد . وی مرا مورد حمایت ، تشویق و تمجید زیاد قرار داده و همیشه به نظراتم گوش داده و مرا درک میکند . در باره کل شرکت نیز اطلاعات زیادی در اختیارم قرار میدهد تا بتوانم تصمیمات بهتری در امور مالی اتخاذ کنم . رابطه من و او یک رابطه کاری ایده آل است من بیش از ۱۵ سال است که در مالی کار میکنم و حس خوبی از حساب شدن بعنوان یک فرد صاحب رأی و مؤثر در مجموعه دارم .
-

کار آفرین : پس مدیر یک دقیقه ائی یا دموکرات است یا مستبد . چون در مورد مکنزی رفتاری هدایتی ، مستبدانه و در مورد شما رفتاری بسیار حمایتی و مشارکتی دارد .

سنیدی:نه. فقط با این دو شیوه مدیریت نمیکند خوب است با دالاپا (**مدیر عملیات**) هم صحبت کنید .

کار آفرین ، خطاب به دالاپا : بقول سنیدی ، مدیر یک دقیقه ائی به شیوه ائی متفاوت از مکنزی و سنیدی بر کار شما نظارت دارد . آیا این موضوع حقیقت دارد ؟

دالایا : البته شغل من نسبتاً پیچیده است و در نهایت تمام مسئولیت تولید و قسمتهای عملیاتی تحت نظارت و کنترل من میباشد. ضمناً علاوه بر استخدام و اخراج نیروها مسئول بازرسی و کنترل کیفیت نیز هستم. من فکر میکنم مدیر یک دقیقه ائی در برخی قسمتهای مشخص کارم از یک شیوه و در برخی دیگر از قسمتها شیوه دیگری بکار میگیرد. مثلاً در قسمت تولید دست مرا تقریباً باز میگذارد (البته پس از صرف مدتی وقت ، این آزادی عمل در اختیارم قرار گرفت) . البته چون مدیر یک دقیقه ائی این شرکت را از پایه بنا نهاده است و مانند من با جنبه فنی کار آشناست لذا به نظارت من در مسایل فنی اعتماد داشته و احترام میگذارد. فقط میگویم که مرا در جریان مسایل بگذارید. کار این قسمت بعهدہ شماست. شما کارشناس فنی اینجا هستید.

ولی مدیر یک دقیقه ائی در امور مربوط به کارکنان تولید رفتار دیگری با من دارد وی اصرار دارد حتماً قبل از اجرای هر سیاست یا برنامه ایی در باره پرسنل جدید با او مشورت کنم او میخواهد دقیقاً بداند که من قصد انجام چکاری را دارم. من علیرغم آنکه نظراتم را در این ارتباط به وی میگویم ولی در موارد اختلاف نظر ، تصمیم نهائی با ایشان است.

کار آفرین : آیا اینکه مدیر یک دقیقه ائی گاهی به یک شکل و گاهی بشکل دیگر با شما رفتار میکند باعث تشویش خاطر شما نمیشود ؟

دالاپا : نه بهیچوجه . من آزادی عمل ام را در حوزه فنی و تولید دوست دارم چون من اینجا کارم را از تکنسینی شروع کرده ام و حال پس از ۲۰ سال این پست را بدست آورده ام .

کار آفرین : آیا دوست ندارید در قسمت پرسنلی هم با شما همین طور رفتار کند ؟

دالاپا : نه . من در نظر کارکنان گاهی اوقات مثل یک گاو وحشی در یک فروشگاه ظروف چینی هستم . برخی میگویند که من اول در را می شکنم و بعد اجازه داخل شدن میگیرم . بدین علت گاهی در مورد مهارتهای مربوط کارکنان به خودم اطمینان ندارم . لذا از پیشنهادات مدیر یک دقیقه ائی استقبال هم میکنم .

-
- کارآفرین** : با توجه به روشهای مختلف نظارت مدیر یک دقیقه ائی بر مکنزی و سنیدی و شما ، وی را چه نوع رهبری می نامید ؟
 - دالاپا** : رهبر موقعیتی . وی با توجه به شخصی که با او کار میکند و موقعیت اش ، شیوه رهبری خود را تعیین میکند .
 - **کارآفرین پس از اتمام مصاحبه به دفتر مدیریک دقیقه ائی برگشت .**
 - مدیریک دقیقه ائی** : خوب کارم را چطور دیدی ؟
 - کارآفرین** : عالی بود فلسفه " رفتارهای مختلف برای افراد مختلف " کاملاً در کارتان مصداق دارد . ضمناً کارمندانان از اینکه بطرق مختلف با آنها رفتار کنید ناراضی نیستند . حالا من چطور میتوانم یک رهبر موقعیتی شوم ؟
-

□ مدیر یک دقیقه ائی : شما باید ۳ مهارت را بیاموزید :

■ **یادگیری تشخیص نیازهای کارمندان تان (تشخیص)**

■ **آموزش انعطاف پذیری در استفاده از شیوه های مختلف**

رهبری (انعطاف پذیری)

■ **یادگیری چطوری توافق با کارمندان تان در مورد شیوه رهبری**

(توافق دو جانبه)

کارآفرین : حال باید از کجا شروع کنم؟

مدیر یک دقیقه ائی : معمولاً از آموزش انعطاف پذیری شروع میکنیم و بدین علت شما را پیش مدیران مختلف فرستادم تا شیوه های مختلف رهبری را که در مورد آنها بکار میبرم را دریابید.

کارآفرین : تا وقتی با دالایا صحبت نکرده بودم فکر میکردم با همه شیوه های شما آشنا شده ام . یعنی تصور میکردم که شما یا مدیری دموکرات و یا مستبد هستید ولی دیدم که این شیوه ها در مورد دالایا صدق نمیکند.

□ **مدیر یک دقیقه ائی :** همین موضوع همیشه باعث تعجب اطرافیان میشود تا مدتها همه فکر میکردند که فقط دو شیوه رهبری وجود دارد :

■ **دموکراتیک/ مشارکتی - استبدادی / هدایتی** و همیشه هم بحثهای شدیدی مبنی بر اینکه کدامیک از این دو شیوه بهتر است میان افراد مختلف صورت میگرفت . مدیران مشارکتی / دموکرات به نشان دادن نرمش زیاد و آسان گیری متهم میشدند و مدیران هدایتی / مستبد اغلب بخاطر سختگیری و شدت عمل مورد انتقاد قرار میگرفتند . اما به اعتقاد من مدیرانی که خود را فقط به یکی از دو روش محدود میکنند فقط یک " نیمچه مدیرند " .

□ **کار آفرین** : بنظر شما چه چیزی شخص را به یک مدیرعامل / مدیرکل تبدیل میکند؟

□ **مدیر یک دقیقه ائی** : یک مدیر کامل ، انعطاف پذیر است و میتواند از ۴ شیوه مختلف رهبری که منبث از ۲ رفتار اصلی (رفتار هدایتی و رفتار حمایتی) هستند استفاده کند

■ (رفتار هدایتی با ۴ واژه ساختار ، سازماندهی ، آموزش و نظارت و رفتار حمایتی شامل تمجید و تشویق ، شنیدن ، پرسیدن ، توضیح دادن و تسهیل کردن میباشد) :

چهار سبک اصلی رهبری

□ **هدایت کردن** : تعیین مسیر مشخص و نظارت نزدیک بر انجام وظایف .

□ **راهنمایی کردن** : علاوه بر هدایت ، نظارت مستقیم بر انجام وظایف ، اخذ پیشنهاد و نظرخواهی از کارکنان ، تشریح تصمیمات اتخاذ شده و حمایت از پیشرفت کار .

□ **حمایت کردن** از تلاش های کارکنان و فراهم آوری تسهیلات لازم و مشارکت دادن آنها در تصمیم گیریها .

□ **تفویض اختیار** تصمیم گیری و حل مشکلات به کارکنان

-
- رفتار هدایتی بیشتر با شیوه رهبری مستبدانه در ارتباط است این ارتباط عمدتاً یک طرفه بوده و به شخص میگوئیم که چکاری را ، کی ، و چطور انجام دهد و سپس بر کار او حین انجام وظیفه یا حل مشکل از نزدیک نظارت میکنیم .
 - با تعیین هدف و شاخص برای کار ، برنامه زمان بندی شده درباره چگونگی کار تنظیم میشود
 - سپس مشکلات حل شده و تصمیم میگیریم تا کارمندان ایده های ما را عملی کنند .
-

□ شیوه حمایتی بیشتر بر رفتار حمایتی و کمتر روی رفتار هدایتی تأکید دارد .
در این شیوه ما ، از تلاشهای کارکنان حمایت و پیشنهاد ایشان را می شنویم و تسهیلات لازم را برای برخورد متقابل با دیگران بر ایشان فراهم میکنیم آنها را برای ایجاد انگیزه و اعتماد به نفس ، مورد تشویق و تمجید قرار میدهیم .

□ در این شیوه مدیران به ندرت در باره چگونگی رفع مشکل یا انجام کار خاصی صحبت میکنند . آنها به کارکنان خود کمک میکنند تا با مطرح کردن سؤالاتی حوزه فکر ایشان را گسترش دهند و شهامت بیشتری پیدا کنند تا خودشان بتوانند راه حل مناسب را بیابند .

کار آفرین : آیا با شیوه های مختلف رهبری در مورد مکنزی و سنیدی ، عدم هماهنگی به وجود نمی آید ؟

مدیر یک دقیقه ائی : به نظر میرسد تعریف شما از هماهنگی ، رفتار کردن به شیوه یکسان و با همه است ولی از نظر من به کارگیری یک شیوه رهبری یکسان در مواقع مشابه است .

کار آفرین : اما آیا این غیرمنصفانه نیست که با هر یک از افراد رفتار متفاوتی داشته باشیم ؟

مدیر یک دقیقه ائی : شعار ما " هیچ چیز به اندازه رفتار برابر با نابرابرها ، نابرابری به شمار نمی رود " است .

□ **کارآفرین** : آیا میان این چهار شیوه بهترین شیوه رهبری وجود ندارد؟

□ **مدیریک دقیقه ائی** : چیزی به نام بهترین شیوه رهبری وجود ندارد . **رهبری موقعیتی** بهترین شیوه است شاید شیوه حمایت کردن یا مشارکتی در برخی موقعیتها مؤثر باشد اما در مورد سایر موقعیت ها ممکن است شیوه مؤثری بشمار نرود .

کارآفرین : چه وقت باید هر کدام از شیوه ها را بکار گرفت ؟

مدیر یک دقیقه ائی : شیوه **هدایتی** وقتی مناسب است که :

■ باید تصمیم سریعی اتخاذ شود تا خطری بقیه را تهدید نکند .

■ در مورد افراد با تجربه ناکافی ، دارای قابلیت بالقوه برای کسب هدایت است .

■ افرادی که مهارتهائی دارند ولی با الویت ها ، سیاستها ، استراتژیهای سازمان و

طریقه انجام کارها آشنا نیستند .

□ کارآفرین : آیا کارکنان از هدایت و سرپرستی مستقیم آزرده خاطر
نمیشوند ؟

□ مدیریک دقیقه ائی : معمولاً در آغاز کار نه . وقتی آنها در آستانه
یادگیری وظیفه ای هستند اغلب اشتیاق نشان میدهند و آماده
دریافت هر کمکی از جانب شما هستند چون میخواهند عملکرد خوبی
داشته باشند .

-
- ولی واقعیت این است اغلب افراد در سازمانها در وقت اداری به کار دیگری میپردازند انگار فقط برای پول آخر ماه کار میکنند و اهداف سازمان بر ایشان اهمیتی ندارد . ولی این افراد در ابتدای شروع کارشان در سازمان اینجوری نبودند و تعهد بکار زیادی داشتند .
 - واقعیت این است که افراد حس تعهد خود را وقتی از دست میدهند که تشخیص دهند که فرقی در سازمان بین عملکرد خوب و بد وجود ندارد ! یعنی اگر در سازمان عملکردهای خوب اغلب مورد توجه قرار نگیرد و مدیران موقعی که کارکنان ، وظیفه ایی را خوب انجام دهند چیزی نگویند ولی موقع اشتباه در کارشان شدیداً توبیخ شوند . در این شرایط کارکنان بی تجربه حس تعهد خود نسبت به مجموعه را از دست میدهند .
 - در این حالت دیگر هدایت به تنهایی کافی نیست باید تشویق ، تمجید و حمایت هم به آن اضافه شود . که آنرا شیوه راهنمایی کردن (تأکید بر هدایت و حمایت توامان) مینامیم این شیوه در مواقع سرخوردگی ، بهترین کار آئی را دارد . این شیوه در مورد کارآموزان سرخورده مؤثر است .
-