

# كانك هو

مدیریت شگفت انگیز

نویسندگان :

کنت بلانچارد - شلدون بالز

ترجمه : صدیقه ابراهیمی ( فخار )

## بسمه تعالی

گانگ هو یعنی پر شور و شوق و علاقه‌مند

### روحیه سنجاب‌ها

کار ارزنده

معنای ارزنده مهمتر از مهم نیست ، ارزنده فقط قلمرو گسترده‌تری را در بر می‌گیرد .

در این زمینه سه درس را باید آموخت :

**نخست :** باید کار را مهم دانست .

**دوم :** کار باید به سوی هدف توجیه شده و مشترک برود .

**سوم :** ارزش‌ها باید طرح‌ها ، تصمیم‌ها و عملیات و اجرا را هدایت کنند .

وقتی این سه نکته را با هم در نظر داشته باشی کار ارزنده‌ای کرده‌ای . و کوتاه بگویم ، این

یعنی روحیه سنجاب‌ها .

افراد و کارکنان باید بدانند کاری که انجام می‌دهند به آسایش جسمی و فکری نوع بشر کمک

می‌کند و در سرنوشت توده‌ها تغییر به‌وجود می‌آورد .

باید یاد بگیری که به کارت از درپه‌ی چشم مردم نگاه کنی ، بینی از نظر آنان داری چه

فرآیندی را به پیش می‌بری .

به هر حال آنها همه چیز به نوعی افسون کننده بود .

روحیه سنجاب‌ها درست همان چیزی است که ما نیاز داریم . ما باید در فکر علاقه‌مند کردن

باشیم .

تو نمی‌توانی کار ارزنده‌ای بکنی مگر اینکه همه افراد در جهت یک هدف کاملاً توجیه شده و

مشترک کار کنند . باید از رسیدن به هدف و از شیوه رسیدن به آن احساس غرور کنی .

اما واقعیت این است که از ده هدف‌گذاری تنها دو یا سه تا حیاتی است . باید بگذاریم بقیه را خود گروه تعیین کند .

ابتدا هدف‌های کارکردی که تعیین می‌کند می‌فواهیم کجا قرار بگیریم ... که آیا باید روی واحدهایی مانند پرداخت نهایی ، حمل و نقل یا حسابداری یا هر چیز دیگری کار کنیم .

دو هدف‌هایی ارزشی ، تعیین و شرح تأثیراتی که می‌فواهیم در زندگی افرادمان ، مشتریان ، پشتیبانان مالی و اجتماع داشته باشیم .

می‌توانید بر سر هدف‌ها مذاکره و کنید . بعضی اوقات سراسرترین مسیر به جایی که قرار است به آن برسید یک خط یا مسیر مستقیم نیست . اما براساس ارزش‌ها ، مسیرها همیشه مستقیم هستند . رهبران و گردانندگان باید پافشاری کنند که همه خط مستقیم را دنبال کنند .

نباید کارکنانی را که برای هدف‌های کارکردی توکار نمی‌کنند نگه داری ، افرادی را هم که به ارزش‌های تو اهمیت نمی‌دهند کنار بگذار .

اصل اساسی رویه سنجاب‌ها را فومیدم .

کار ارزنده‌ای که شامل سه چیز بود :

- مهم
- رهبری و هدایت به سوی اهداف مشترک
- رعایت ارزش‌ها

همین که اعتماد دو سوبه ایبار شود ، پشتیبانی از اهداف افزایش می‌یابد .

مدیران در جریان کار وانمود می‌کنند بر فی اطلاعات حساس است و آنها را پنهان می‌کنند. این رفتار برای نمایش قدرت مدیریت عالی است. اما باعث جلب اعتماد نمی‌شود. اگر می‌فواهی افرادت علاقه‌مند بشوند کل واقعیت را به آنان بگوی و این بران معنا است که اطلاعات مال همه است.

صداقت اولویت دادن به کارکنان. این دو کار را انجام بده، بقیه به راحتی به دنبالشان فوهند آمد.

چرا ما در این کارخانه کار می‌کنیم. هدف‌های دراز مدت و کوتاه مدت ما کدام‌اند و به چه ارزش‌هایی پایبندیم؟

قرار شد از روز چهارشنبه روند کار توییه کردن و گفتگو درباره کارها را به کارکنان یک رده پایین‌تر تعمیم بدهیم. از مدیران قسمت‌ها به سرپرستان بخش‌ها. با این کار پناه نفر دیگر در طری که برای به شوق آوردن کارکنان و نبات کارخانه داشتیم شرکت می‌کردند و در هفته بعد، سرگروه‌ها، یعنی دویست نفر دیگر را وارد برنامه می‌کردیم. در این دیدارها کارم این بود که برای‌شان بگویم حاصل کار و فعالیت کارخانه در پیشرفت جامعه و جهان مؤثر است.

یکی از سفت‌ترین مبارزات من شکستن انحصار اطلاعات بود.

### **شیوه بیدسترها**

کار با تسلط و مراقبت در رسیدن به هدف.

بیدسترها به شدت از زندگی خودشان مراقبت می‌کنند و خودشان مشفص می‌کنند چه کاری باید انجام شود. آنها مانند پیمانکاران مستقل عمل می‌کنند.

اگر افراد و کارکنان روهیه سنباب‌ها را داشته باشند اما مدیران آنان را از روی کتاب مدیریت به کار وادارند، آن سازمان به شوق نمی‌آید.

بر اساس شیوه بیدسترها اعضای گروه ملزم به دقت و سعی کردن برای رسیدن به هدفشان هستند. این یعنی کار درست به شیوه درست.

کارکنان و کارگران افراد تیم نیستند. آنان اجراکننده هستند. به آنان دستور می‌دهند. دستور پشت دستور. و این اصلاً برانگیخته نیست. ارضاکننده نیست. در حالی که اگر کم‌کم فرصت بدهی افراد در شیوه انجام کار نظر بدهند و پالاش‌ها را بپذیرند، طولی نمی‌کشد که سازمان از این رو به آن رو می‌شود.

بگذار کارکنان درک کنند کار ارزشمند است. مسیر را تعیین کن. مواظب باش که تمام گروه در هدف سهیم شوند. کمک کن ارزش‌ها مشخص شوند. منابع جمع‌آوری کن. به کار قانون‌گذاران رسیدگی کن. تلاش کن حمایتی را که از درون و در بیرون سازمان به آن نیاز داری به دست بیاوری. به رویدادها نظر داشته باش تا از بروز مشکل جلوگیری کنی و آمادگی تغییر روند مسیر را داشته باش.

تو با تعیین هدف‌ها و ارزش‌های کلیدی، میدان بازی و قوانین آن را تعیین می‌کنی. تو تعیین می‌کنی چه کسی در چه موقعیتی بازی کند. آنگاه باید از میدان خارج شوی و بگذاری بازیکنان توپ را به حرکت دریاورند.

اگر می‌خواهی افراد مسئولیت‌ها را بپذیرند، باید برای انجام وظایف خود آزاد باشند و آزادی از درک دقیق اینکه قلمروی تو چیست ناشی می‌شود. اینکه بدانند تا کجا می‌توانی بروی که از محدوده خارج نشوی، باید مطابق با این باشد که مطمئن هم باشی رئیس آن دور و برها نیست تا وارد کود شود و کار را از دست تو دریاورد.

به هر حال تغییر سفت است. شاید آنان روند فعلی را دوست نداشته باشند، اما کوشش خود را می‌کنند. برخورد با مشکلات و مسائل شناخته شده قدیمی راحت‌تر از مشکلات ناآشنای جدید است.

بیدسترها به یکدیگر احترام می‌گذارند. اگر هر کاری را که تو می‌کنی خراب کنند نمی‌توانی کار را تمام کنی و بیدسترها درخت خوب و مناسب کارشان را از بیدسترهای دیگر پنهان نمی‌کنند.

آنها علاوه بر اطلاعات درست، کامل و به موقع برای هر چیز، به امکانات مورد نیاز برای کارشان دسترسی دارند. رمز و رازی در کارشان نیست. سازمان باید تو را که داری کار انجام می‌دهی حمایت کند.

افرادی که صادقانه کار انجام می‌دهند در سازمان‌هایی کار می‌کنند که برای ارزش‌های انسانی آنان احترام قائل است. افکار، احساسات، نیازها و رؤیاهای آنها و آرزوهایشان محترم شمرده می‌شود.

شیوه پیرسترها شامل ارتباط دوسویه فرد و سازمان است. سوی اول مسئولیت فردی است؛ تلاش برای رسیدن به هدف. سوی دوم سازمانی است که به افراد اجازه می‌دهد و تشویق‌شان می‌کند کار را انجام دهند.

به جز اینکه برای موجودیت کارکنان و افراد ارزش قائل شوی کار دیگری نباید بکنی. برای اینکه رئیس باشی اما رئیس‌گونه برخورد نکنی، باید عزت نفس بالایی داشته باشی.

ما در شیوه پیرسترها از "دو سو" گفتگو کردیم. در واقع سه جنبه در این روش وجود دارد. بیشتر شبیه مثلث است تا دو روی یک سکه.

سوی سوم این است که پیرسترها کاری را انجام می‌دهند که از عهده آن برمی‌آیند. آنها باکل و شافه‌های درخت سد می‌سازند و آبگیرها را تعمیر می‌کنند. اگر قرار بود با سیمان آبگیر بسازند از عهده دست یافتن به هدف‌شان بر نمی‌آمدند. شیوه پیرستر پرداختن به کارهای شدنی است.

باید کارهایی را به افراد بدهی که از عهده انجام‌شان برمی‌آیند. نمی‌توانی انتظار تولیدی بالاتر از سطح توانایی منطقی آنان و آموزشی که آنان داده‌ای داشته باشی.

## شیوه بیدسترها

کار با تسلط و مراقبت کامل تا رسیدن به هدف

۱. عرصه‌ای با محدودگی کاملاً نشانه‌گذاری شده .
۲. افکار ، احساسات ، نیازها ، رؤیاهای و آرزوهای مقرر شده می‌شوند .
۳. انجام آن وظیفه شدنی است ، اما با مبارزه‌جویی و پشتکار .

- باید ظاهر را حفظ کنی .
- رفتار و برخوردت بر دیگران اثر می‌گذارد .
- در کارخانه طوری رفتار کن که انگار همه چیز رو به راه است .
- یادت باشد که تو روی صحنه هستی . باید نمایش بدهی .

برای اینکه توجه‌شان را بیشتر جلب کنیم به خود گفتیم وقت آن است که بگذاریم واقعیت آنان را تکان دهد . فوشبفتانه وقتی واقعیت توجه را جلب می‌کند ، پیمان گانگ هو هر اس را به حداقل می‌رساند .

پنجره‌های عریض ، روشنایی طبیعی بیشتری به سالن کارگاه که چراغ‌های بزرگ آن را غرق در نور کرده بودند می‌افزودند . سبدهای گل و گیاه از دیوارها و سقف نقاشی شده و پاکیزه آویخته بود . بیشتر قسمت‌های کف کارگاه فرش شده بود . فرش شده ! وسایل و ابزارهای کار بسیار تمیز بودند و برق می‌زدند . دیوارها سرتاسر پر از نمودار و پوستر بود . اساس نامه قسمت نیز به دیوار نصب شده بود .

مالا ، رفتار یا عادت جدید ما این است که اول دور هم جمع می‌شویم و کمی بگو بگذاریم . رفتارهای کهنه تغییر کنند مگر اینکه رفتارهای تازه جایگزین‌شان شوند .

بهترین قسمت فوشمال کردن افراد است ، همیشه نوعی مسابقه و رقابت در جریان است . ما چندین پاداش ماهانه داریم و کمتر روزی است که اندی به قصد تشویق پیش من نیاید . بعضی اوقات تشویق کردن او به این سادگی است که یک قطعه از کار را برمی‌دارد و

می‌گوید چه خوب درست‌اش کرده‌ای. در هفته چند بار مراسم تولد همکاران را برگزار می‌کنیم. بنا بر این در وقت تنفس علاوه بر پای و قهوه، کیک هم داریم. می‌دانم حرفی که می‌زنم کمی بیگانه است، به هر حال من هر وقت تولدم می‌رسد در پوست نمی‌کنیم. افراد بلند نظر فرض می‌کنند همه چیز به مقدار زیاد برای همه کس وجود دارد. بیش از حد مورد نیاز. تصور می‌کنند کیکی که قرار است تقسیم شود تمامی ندارد.

تعیین قلمرو، مسئولیت هم به همراه دارد و بیشتر از حد کافی برای همه وجود دارد. تا یک بلَم را در تداوم امتحان نکنی واقعاً به کیفیت آن پی نمی‌بری. نمی‌دانی چقدر قدرت دارد و چه مقدار بار را می‌تواند حمل کند. وقتی آن را امتحان کردی و کارش موفقیت‌آمیز و رضایت‌بخش بود، ارزش و شایستگی‌اش اوج می‌گیرد. افراد ارزشمند، پربار و شایسته، کسانی هستند که از آزمایش موفق بیرون آمده‌اند. تو این امر را می‌دانی و خودشان هم می‌دانند.

کمک از بیرون و برنامه‌ریزی برای بازآموزی و برگرداندن مهارت‌های از دست رفته، افراد را برای قدم‌های بعد دگرگم و آماده می‌کند و نیز موجب می‌شد آنان معلومات عمومی کسب کنند.

## ره‌آورد غازها

دیگران را در جریان کار تشویق کنید

پس فقط مدیران نیستند که باید افراد را تشویق کنند، درست است؟ ما باید همه را وادار به تشویق و شاد کردن یکدیگر کنیم.

افرادی که تصمیم می‌گیرند کاری را که در باور آنها مهم و ارزشمند است، یعنی کار درست را انجام دهند، باید در شیوه‌ای هم که کار باید انجام شود، یعنی شیوه درست سهیم شوند که این هر دو با هم یک رسالت یا مأموریت است. اما نیروی مؤثر پشت سر افرادی که یک



رسالت واقعی را دنبال می کنند دلیل انجام دادن آن کار است. نیازی که باید تحقق یابد. تو با تحقق بفشیدن به آن نیازها به افراد پاداش می دهی.

به دو طریق پاداش داده می شود و هر دو مهم است " پول نقد و تشویق " که آنها را C می توان نامید. آن گاه اندی چیزی گفت که به صورت پوستری برای دفتر کار من در آمد. او گفت: " اینشتین آن را به بهترین وجه نشان داده است:

$$E = mc^2$$

معنای آن آشکارا دو تا C است. شور و شوق برابر است با دفعات پاداش های نقدی و تشویقی ها برای انجام کار درست.

این به یاد ما می اندازد که هم پاداش نقدی مهم است و هم تشویق. اما پاداش نقدی مقرر است.

شاید در مورد آن غازها، قاق قاق تشویق و تمبید بهترین کاری است که می توانند انجام دهند، اما برای کارکنان تأییدات غیر مستقیم مهم ترین است.

درست یعنی واقعی، صرف تشکیل دهنده کلمه واقعی = True نفسین صرف مفاهیم زیر را در بر دارد:

- به موقع Timely
- پاسخگو Responsive
- بی قید و شرط Unconditional
- پر شور و شوق Enthusiastic

ره آورد غازها تأییدی نخواهد داشت مگر اینکه رومیه سنجابها و شیوه بیدسترها هم اعمال شوند. در غیر این صورت انگار روی صفرها کود شیمیایی پاشی، نتیجه اش فقط رویش چند جوانه زود رس خواهد بود.

### اولین رهنمود

فرد جوش	برنامه ریزی شده
فردی	همگانی
فصوصی	عمومی
منمصر به فرد	مرسوم

تشویق‌ها می‌توانند در پیوستاری از چپ به راست تنظیم شوند. تشویق‌ها هرچه بیشتر به سمت راست نزدیک‌تر باشند مؤثرتر هستند. تشویق‌های فرد جوش، فردی، فصوصی، منمصر به فرد همیشه بهتر از برنامه ریزی شده‌ها، همگانی، عمومی و سنتی هستند.

### دومین رهنمود

نه فقط نتیجه که پیشرفت را هم تشویق کنید. در مسابقه فوتبال، وقتی تیمی شروع به بازی می‌کند و توپ به حرکت در می‌آید جمعیت در جایگاه‌ها ساکت نمی‌نشینند تا وقتی گل زده شد تشویق کنند. اما خیلی از سازمان‌ها چنین برافوردی دارند. بدتر اینکه آنها مثلاً در نوامبر امتیاز به دست می‌آورند و بعد، باید تا مراسم اهدای جوایز در فوریه، یعنی پس از حدود صد عملکرد دیگر منتظر بمانند تا تشویق شوند.

### ره آورد غازها

۱. در جریان کار دیگران را تشویق کنید.
۲. تشویق‌ها چه مستقیم و چه غیر مستقیم باید واقعی True باشند.
۳. بازی نکنید، امتیازی به دست نمی‌آورید. پیشرفت را تشویق کنید.

$$E = mc^2 \quad .4$$

Enthusiasm equals Mission times Cash and Congratulations

**نخستین رمز** پرفش و نیروی حرکت خود را بسط داد .

**رمز سوم :** در جریان کار دیگران را تشویق کنید .

**سخت‌ترین قسمت ، رمز دوم بود :** افراد در تسلط و مراقبت کامل به هدف

برسند .

مدیران باید متقاعد شوند تعلیم - که ما آن را آموزش و تمرین تعریف می‌کنیم - بر عمل کردن تمرکز دارد ، همراه با تمسین ( هنگامی که کارها فوب پیش می‌رود ) . و راهنمایی مجدد حمایتگرانه ( هنگامی که کارها بد پیش می‌رود ) و اینکه ایجاد هیجان و پالش برای کسانی که تحت تعلیم هستند ، نتایج بهتری در پی دارد تا کنترل وقت‌گیر ، بی‌اغماض و سخت .

ذهن‌های انسان‌ها ، وقتی در فکر هدفی مشترک هستند به سان یک سری کامپیوترهای پیوسته به هم کار می‌کنند . در نهایت ، آنها بیشتر از زمانی که تنها عمل می‌کنند ، موفق می‌شوند .

## راهنمای شماره ۱ بازنگری

### روحیه سنجابها

#### کار ارزنده

۱. بدانیم که کار ما در بهبود جامعه مؤثر است .
  - شناخت کاری که می‌کنیم مهم است نه واحدهای کار .
  - بدان معنا که درک کنیم کار ما چگونه به دیگران کمک می‌کند .
  - **نتیجه: عزت نفس** - دقیقاً احساسی به قدرت عشق و تنفر است .
۲. همه برای یک هدف مشترک کار می‌کنند .
  - سهیم بودن در هدف به معنای پذیرفتن و فعالیت برای رسیدن به آن هدف است ، نه فقط اعلام آن . اینکه به افراد اعتماد کنیم و به نظرشان اهمیت بدهیم در رسیدن به اهداف می‌کند .
  - مدیران اهداف مهم و اساس را تعیین می‌کنند . افراد می‌باید بقیه را تعیین کنند . ( افراد بیشتر از اهدافی پشتیبانی می‌کنند که خودشان در شکل گرفتن آن‌ها نقش داشته‌اند ) .
  - از هدف‌ها در چشم‌انداز آینده کار به صورت نشانه‌هایی که تعیین می‌کنند در کجا قرار دارید و می‌خواهید به کجا برسید استفاده می‌کنید . آنها موجب تمرکز و توجه سازنده افکار می‌شوند .
۳. ارزش‌ها همه طرح‌ها . تصمیم‌ها و عملیات را رهبری می‌کند .
  - هدف‌ها برای آینده هستند . ارزش‌ها در حال معتبرند . هدف‌ها تعیین می‌شوند . ارزش‌ها زندگی می‌شوند . هدف‌ها تغییر می‌کنند . ارزش‌ها صفره‌هایی هستند که می‌توانید به آنها پشتگرم باشید . هدف‌ها افراد را به حرکت درمی‌آورند . ارزش‌ها تلاش‌ها را زنده نگه می‌دارند .
  - ارزش‌ها فقط زمانی واقعی می‌شوند که آنها را در شیوه‌ای که خودتان به کار می‌برید و به دیگران نیز اصرار می‌کنید عمل کنند طبق آن نشان بدهید .
  - در سازمان‌های علاقه‌مند و پرشور و شوق ، ارزش‌ها رئیس هستند .

## راهنمای شماره ۲ بازنگری

### شیوه بیدسترها

در تسلط و مراقبت کامل در رسیدن به هدف

۱. یک زمین بازی با محدوددهای کاملا علامت گذاری شده .
  - اهداف و ارزشها زمین بازی و مقررات بازی را تعریف می کنند .
  - رهبران وظیفه بازیکنان را تعیین می کنند و بعد ، باید از زمین فارغ شوند و اجازه بدهند بازیکنان بازی را شروع کنند .
  - مشروعیت پذیرش
۲. افکار ، احساسات ، نیازها ، رؤیاهای و آرزوها ممتزم شمرده می شوند ، شنیده می شوند و به آنها عمل می شود .
  - شما نمی توانید درست عمل کنید مگر اینکه بقیه اعضا از شما پشتیبانی کنند و خودتان یا کارتان را ضایع نکنند .
  - شیوه طلایی مدیریت : برای افراد در مقام انسان ارزش قائل شوید .
  - اطلاعات دروازه بان قدرت است . هر فردی نیاز به دسترسی کامل به اطلاعات دارد .
  - مدیران باید به کنار گذاشتن اهرمهای فشار که یک عمر آنها را در دست داشته اند علاقه مند شوند . این سفت است که رئیس باشی ، اما رئیس ماتب نباشی .
۳. توانا ، اما مبارزه پویانه
  - از افراد در حد تواناییها و میزان مهارتشان انتظار می رود که اگر کم کاری و بی توجهی کنند باید سرزنش شوند .
  - چیزی سریع تر از اینکه احساس کنی فرد مؤثری نیستی و موجب لطمه و پس رفت سازمان هستی ، عزت نفس را از بین نمی برد . اگر افراد وظیفهشان را در حد دستمزدی که برای شان تعیین شده است به درستی انجام نمی دهند ، آنان را توبیخ کنید .

• "گانگ هو" کار و کوششی پر بار را ایجاب می‌کند: بدان معنا که شخص باید نهایت سعی خود را بکند و به درجه‌ای از تشفیص و اختیار برسد که بتواند به قلمروهای بکر و ناشناخته کار دست یابد.

## راهنمای شماره ۲ بازنگری

### ره‌آورد غازها

### یکدیگر را در جریان کار تشویق کنید

۱. تشویق چه آشکار و چه غیر مستقیم، باید واقعی باشد.
- تشویق‌ها تعیین می‌کنند افراد چه کسانی هستند، چه کار مهمی انجام می‌دهند و در جهت دستیابی به مأموریت مشترک کمک ارزشمندی می‌کنند.
- اینکه به افراد بگویید کاری که کرده‌اند اهمیت دارد و برایشان پاداشی تعیین کنی یک تشویق مستقیم یا آشکار است.
- تشویق غیر مستقیم چنین است که از سر راه فرد کنار بیایی و اجازه دهی او کار پیمیره، مساس و طرح مهمی را بدون هیچ‌گونه نظارت یا حتی پیشنهادی پیش ببرد.
- تشویق واقعی را نباید بیش از حد انجام داد: به موقع، پاسگو، بدون قید و شرط و پر شور و شوق.

۲. بازی نکنند، امتیاز نمی‌آورند. پیشرفت را تشویق کنید.

- در بازی فوتبال، وقتی بازی شروع می‌شود طرفداران ساکت نمی‌مانند تا گل زده شود.
- روند کار را تشویق کنید، نه فقط نتایج را.
- در نمودار زیر، تشویق‌ها هرچه به سمت راست نزدیک‌تر باشند، مؤثرتر هستند.

فرد جوش \_\_\_\_\_ برنامه‌ریزی شده

فردی \_\_\_\_\_ همگانی

فصوصی \_\_\_\_\_ عمومی

منحصراً به فرد \_\_\_\_\_ مرسوم

- بر مشکلات و گروه فضا کار تمرکز نکنید ( رفتار پلیسی ) بلکه به افرادی که مسئول کارهای درست بوده اند توجه کنید ( رفتار مربی )
- توقع باید متناسب با توانایی و مهارت‌ها باشد ، اما چنانچه کم کاری دیده شد آن را سرزنش کنید .
- هیچ چیز عزت نفس را سریع تر از اینکه بدانی موجب تفریب وضعیت سازمان هستی و نه یاری کننده‌ی به آن ، از بین نمی‌برد .
- اگر افراد یک روز کار معین را در برابر یک روز دستمزد معین انجام ندهند ، آنان را سرزنش کنید .
- شور و شوق ایجاد کردن ملزم به کوشش است : کاری که نیاز به کوشش افراد دارد و به آنان فرصت می‌دهد که یاد بگیرند در قلمرو ثابت و درست پیش بروند .

**پایان**

