

با معماران عصر دیجیتال (۱۶)

اندیشه های کن بلانچارد

کن بلانچارد (KEN BLANCHARD) اندیشمند بزرگ حوزه مدیریت، مقاطع مختلف دانشگاهی را تا دکترا در رشته های حکومت و فلسفه، جامعه شناسی، آموزش و رهبری در دانشگاه کرنل طی کرد. او هم اکنون به عنوان عضو هیئت امنا دانشگاه و به عنوان استاد رشته تربیت مشاور، رهبری و رفتار سازمانی در دانشگاه ماسوچوست مشغول فعالیت است. بلانچارد سخنرانی ماهر است که صادقانه و از صمیم قلب سخن می گوید. او مشاور سازمانهای بزرگی نظیر جنرال موتورز، دیزنی، هوندا، کداک و... بوده است. بلانچارد به همراه همسرش شرکتهای بلانچارد را تاسیس کرده که در زمینه آموزش و مشاوره مدیریت در سطح جهان عمل می کند. بلانچارد جوایز بسیاری را در حوزه مدیریت و رهبری و منابع انسانی از آن خود کرده است. او مانند «دراکر» و «دمینگ» جایزه مشاوران بین المللی مدیریت را از آن خود کرده است. بلانچارد نویسنده ای بسیار برجسته و موثر است که تاکنون بیش از ۳۰ کتاب منتشر کرده که به زبانهای متعدد ترجمه شده و در میلیونها نسخه به فروش رفته است. بلانچارد در سال ۱۹۸۲ کتاب «مدیر یک دقیقه ای» را به همراه اسپنسر جانسون منتشر کرد که در حوزه مدیریت موفقیت بسیاری یافت و بیش از ۹ میلیون نسخه از آن به فروش رفت. کتابهای بلانچارد همواره در صدر کتابهای پرفروش قرار داشته است. او موضوعها و زمینه های مختلفی نظیر توان افزایش، مدیریت و رهبری، مدیریت کیفیت، مدیریت اجرایی، کار تیمی و... را مورد بررسی قرار داده است. او کار تیمی را عملاً در نوشتن کتابهای خود نیز به اجرا درآورده و بسیاری از کتابهای خود را به صورت گروهی نوشته است. از نکات بارز کتابهای بلانچارد استفاده از سبک داستانی و بیان و توضیح مفاهیم و پیامها از زبان شخصیتهای داستان است.

بلانچارد در کتابهایش می آموزد که چگونه می توان همزمان برای امروز رقابتی بود و برای فردا نیز آماده شد. شخصیت و شاخص شاهکار ادبیات مدیریتی او یعنی «مدیر یک دقیقه ای» فردی است با هدف گذاری، تشویق و توبیخ یک دقیقه ای، بدون صرف وقت زیاد به نتایج مطلوب و موثر دست می یابد. او در جای جای کتابهایش بر تشویق و توبیخ مناسب و بجای

اصرار دارد و آن را عمده ترین عامل موثر در اجرا و عملکرد افراد می داند.

او از روش غلط برخی مدیران در میج گیری و ظاهر شدن در حسین ارتکاب اشتباه توسط افراد انتقاد کرده و از این نوع مدیران به عنوان «چلچله دریایی» یاد می کند. بلانچارد خطا و اشتباه را فرصتهای یادگیری می نامد. او با تاکید بر مثبت اندیشی بر این باور است که باید بر عملکرد خوب تمرکز و تکیه کرد تا اثربخشی در فرد و سازمان به منصفه ظهور برسد. بلانچارد توان افزایشی را از مفاهیم نویدبخش کسب و کار می داند که در جهت آزاد کردن نیروهای درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت انگیز موثر است. به نظر بلانچارد عمر نظام سلسله مراتبی به سرآمده و تنها در سایه مشارکت اطلاعاتی کارکنان می توان افرادی مسئولیت پذیر تربیت کرد. او چنان بر اهمیت گروه و کارگروهی تاکید می ورزد که آن را پدیده شگفت انگیز و معجزه خداوند عنوان می دهد. بلانچارد در تبیین نقاط ضعف و ناکارآمدی نظام سنتی ارزیابی عملکرد در کتابهایش سخن می گوید و بر مدار پاداش معنوی و کسب ارزشهای معنوی می چرخد و مدیریت بر مبنای ارزشها را طرح می کند و رأس و رئیس اصلی سازمان را همین ارزشها می داند. بلانچارد توصیه می کند که همه انسانها «من» را از سر راه خداخواهی بردارند و باتوجه به درون خویش، به انسانهایی خوشبخت تبدیل شوند.

• **اوضاع و احوال کنونی دنیا در زمینه کسب و کار چگونه است؟**

بلانچارد: مشاهدات نشان می دهد آنچه در دهه های ۶۰ تا ۸۰ میلادی بهترین نتایج را به ارمغان آورده بود در دهه ۹۰ و پس از آن دیگر اثربخش نیست. امروزه شتاب تغییرات همانند گسترش آتش است که حرارت شعله آن چنین آشفتنگی هایی پدید آورده است. این وضعیت داستان آن دختر کوچولو را به یاد می آورد که از مادرش پرسید: چرا پدر هر شب تا دیروقت کار می کند. مادر جواب می دهد: پدر وقت ندارد که همه کارش را در طول روز تمام کند. دختر کوچک با عقل کودکی خودش می گوید: پس چرا او را در گ...روه آهسته تری قرار نمی دهند! البته گروه آهسته تر وجود ندارد. نحوه تفکری که به پیروزی در گذشته منجر



انگیزشی را از دست می دهیم. آنگاه که همه چیز خوب پیش می رود بیدار شوید و سخن مثبتی بگویید. به افراد کمک کنید به نهایت استعداد نهایی خود برسند. آنها را درحین عملکرد خوب غافلگیر کنید. به افراد بگویید چه کاری را درست انجام داده اند. فردی که در برابر کارکرد خوب با تایید روبرو شود رفتار دلخواه خود را در آینده هم ادامه می دهد. اما کسی که کار خوبی انجام می دهد و هیچ پاسخی دریافت نمی کند شاید رفتار خود را تا مدتی ادامه دهد ولی عاقبت افت خواهد کرد زیرا کسی به کارش اهمیت نمی دهد.

• تشویق بجا چه تشویقی است؟

- حسن جویبها که موجب می شوند افراد حال خوبی پیدا کنند قابل اجرا نیستند مگر اینکه آن افراد ابتدا کار مثبتی انجام داده باشند. مدیران سطح بالا فکر می کنند مدیریت یعنی آنکه در پایان هر سال مزایای ناچیزی برای کارکنان در نظر بگیرند.

• شما شیوه بسیاری از مدیران را در نحوه و زمان توییح به باد انتقاد گرفته اید. چه نوع توییحی نامطلوب است؟

- برخی از مدیران مانند چلچله دریایی هستند. همین که اشتباهی رخ داد سروکله شان پیدا می شود، توفان برپا می کنند، به اشتباه کننده سخت می تازند و از صحنه دور می شوند. این روش مدیریتی کارساز نیست. من این شیوه مدیریتی را «شیوه بازدارنده» می نامم. یعنی کارکنان را به خود واگذار می کنی و انتظار کار درست از او داری و وقتی او کار درست انجام نمی دهد از تو اخطار می گیرد و نهایتاً دلسرد می شود. روش مدیریت در کشور ما این است که وقتی کارکنان خوب کار می کنند مدیر اصلاً توجه نمی کند و وقتی اشتباه می کنند او را سرزنش و تنبیه می کنند.

• اگر فرد بی تجربه آنچه را که از او خواسته اند انجام نداد چه کار باید کرد؟

- به جای تنبیه و سرزنش باید دوباره هدف را برایش شرح داد و او را توجیه کرد و به او گفت چه انتظاری از عملکردش وجود دارد و مطمئن شد که منظور ما را فهمیده است. کسی را توییح می کنیم که می دانیم او توانایی بهتر انجام دادن کار را داشته است.

• مرز توییح بجا و موثر با مچ گیری چیست؟

- مچ گیری، پیدا کردن اشتباه دیگران و انتقاد از

برای رقابتی ماندن باید همزمان با اداره کردن امروز برای فردا نقشه کشید.

روشن برانگیخته گردید شما مجبور هستید که رفتار حاصل از آن را مورد توجه قرار دهید. توجه و بررسی رفتاری که بعد از فعال کردن عملکرد رخ می دهد یکی از قدمهایی است که اغلب مدیران به آن بی توجهند. زمانی که هدف گذاری انجام و آموزشهای لازم به پایان می رسد، اغلب مدیران ناپدید می شوند!

• به نظر شما آیا صرف هدف گذاری برای سازمانها کافی است؟

- هدف گذاری مهم است ولی برخی از سازمانها بر این فرایند بیش از اندازه تاکید می کنند و توجه لازم برای رسیدن به هدفها نمی کنند. پیگیری هدفها بیش از هدف گذاری اهمیت دارد. همیشه عملکردهای خوب با هدف گذاری روشن آغاز می گردند اما تمرین، پیگیری و توجه روزمره است که در پایان، تفاوت آشکار تیم های کاری را به بار می آورد.

• نقش تشویق و تنبیه مناسب در تربیت و توسعه منابع انسانی تا چه حد حائز اهمیت است؟

- آنچه که پس از اجرا و اتمام کار یک فرد با او می کنیم مهمتر از کاری است که قبل از اجرای کار برایش انجام می دهیم. فقط ۱۵ تا ۲۰ درصد از آنچه که در اجرا موثر است ناشی از تعیین هدف است. این نتایج هستند یعنی تمجیدها و توییح ها که ۷۵ تا ۸۰ درصد در اجرا و عملکرد موثرند.

• در موضوع تمجید و تشویق، شما در کتابهایتان از اصطلاح «غافلگیر کردن افراد درحین عملکرد خوب» استفاده کرده اید. منظورتان چیست؟

- به طور معمول چه مواقعی به افراد توجه می کنید! مواقعی که آنها کاری را اشتباه انجام می دهند. این طور نیست؟ و چه موقع کمترین توجه را به آنان دارید؟ وقتی که همه چیز خوب پیش می رود. درحالی که وقتی کارها دارند خوب پیش می روند ما یک فرصت بسزرگ

شده باعث موفقیت در آینده نمی شود. برای رقابتی ماندن باید همزمان با اداره کردن امروز برای فردا نقشه کشید. درحقیقت برای اینکه رقابتی باقی بمانی مجبور هستید همزمان حال را مدیریت کرده و برای آینده برنامه ریزی کنی.

• مفهوم «مدیر یک دقیقه ای» را شما در فرهنگ مدیریت نسوین مطرح کرده اید؟ مدیر یک دقیقه ای چیست؟

- مدیر یک دقیقه ای یعنی کسی که بدون صرف وقت زیاد به نتایج خوب و مفید می رسد. سه رمز مدیریت یک دقیقه ای عبارتست از: هدف گذاری یک دقیقه ای، تمجید یک دقیقه ای و توییح یک دقیقه ای. او با افراد هدف گذاری یک دقیقه ای می کند تا بدانند چه کاری از آنها خواسته شده است و عملکرد درست را قبلاً به آنها آموزش می دهد. سپس سعی دارد آنها را در حین اجرای درست کار غافلگیر تا بتواند تحسین و تمجیدشان کند و بعد چنانچه تمام مهارتهای اجرا را کسب کرده باشند ولی از کاربرد آنها خودداری کنند توییحشان می کند.

• شاخص مدیریت یک دقیقه ای چیست؟

- شاخص مدیریت یک دقیقه ای آن است که هر روز، هرازگاه به چهره افرادی که بر آنان مدیریت می کنیم بنگریم و ببینیم که آنان منابع مهم و گرانقدر ما هستند.

• آیا واقعا منظورتان این است که تمام کارها و رفتارهایی که به عنوان مدیر باید انجام گیرد فقط یک دقیقه وقت می گیرد؟

- نه، همیشه این طور نیست. وقتی می گویم مدیریت یک دقیقه ای، ممکن است برای بعضی کارهای کلیدی این شیوه مانند تعیین هدف، بیش از یک دقیقه وقت صرف شود و اصطلاح یک دقیقه ای فقط نشانه و شاخص این روش است.

• هدف گذاری یک دقیقه ای چیست؟

- هدف گذاری یک دقیقه ای اولین رمز، شالوده و اساس مدیریت یک دقیقه ای است. قانون هدف گذاری، قانون ۸۰ و ۲۰ است یعنی ۸۰ درصد نتایج مهم از ۲۰ درصد هدفهای ما به دست می آید. تعیین هدف یک دقیقه ای یعنی اینکه مسئولیتها و کار خود را بداننی. در اینجا استانداردهای اجرا روشن می شوند و انتظار از عملکرد افراد مشخص می گردد. بعد از اینکه عملکرد مورد نظرتان را با تنظیم اهداف

آنهاست.

ما از طریق تمرین و تکرار به حواسمان آموزش داده ایم که فقط زمانی که دیگران کار اشتباهی انجام می دهند اخطار کند. چشمان ما فقط به دنبال رفتارهای منفی است. ما فکر می کنیم که موارد اشتباه و منفی شایسته توجه بیشتری هستند. مدیران بیشتر اوقات به دنبال این هستند که مچ افراد را به هنگام انجام کارهای غلط بگیرند. تاکید آنها در پیدا کردن استثنائات، انحراف از راههای انجام درست کارها و اصلاح آنهاست. درحالی که زمانی که شما بر جنبه ها و امور مثبت تمرکز می کنید عادت به انجام صحیح کارها را توسعه می دهید. اغلب اوقات، تشخیص و تصدیق کار یک نفر، خود در حکم تشویق و جایزه دادن به اوست.

• ارکان توییح بجا و موثر کدام است؟

- به فرد بگوییم چه کاری را اشتباه انجام داده است، ما از عمل اشتباه او چه احساسی پیدا کرده ایم و سرانجام اینکه او برای ما فردی گرانقدر و باارزش است.

• از خطا و اشتباه به عنوان «فرصت یادگیری» یاد کرده اید. این فرصت چگونه فراهم می شود؟

- هر اشتباهی فرصتی برای افزایش رقابت است. به خطا و اشتباه باید به منزله فرصت یادگیری نگاه کرد. این نوعی ارزش محسوب می شود. بنابراین، باید گوش به زنگ اشتباهاتی بود که در اثر مسئولیت پذیری پیش می آید. وقتی خطا نمی شود معنی آن این است که کسی فکر و طرح جدیدی را به مرحله عمل در نمی آورد و بنابراین خود را به مخاطره نمی اندازد. باید از سرزنش کردن افراد به خاطر خطاها جدا پرهیز کرد. در هنگام بروز خطا اولاً باید از ابتکار و نوآوری فرد تمجید کنیم و ثانیاً کاری کنیم که او و دیگران از این خطا عبرت بگیرند. به خطا باید به منزله فرصت یادگیری و آزمایش ایده های جدید نگریسته شود نه بهانه تنبیه. باید کاری کنیم که افراد از خطاها درس بگیرند و آنها را تکرار نکنند. افراد فقط از راه ارتکاب خطا می توانند روش اعتماد به نفس و صاحب اختیار شدن را بیاموزند. این شعار که «خطاها را می پذیریم به شرط آنکه به خاطر پذیرش مسئولیت بیشتر روی داده باشد» باید در کردار و رفتار روزانه عینیت پیدا کند.

• چگونه بین توییح عملکرد فرد و توجه به ارزش

انسانی او باید جمع کرد؟

- باید توییح را با تمجید پایان داد. وقتی توییح را با تمجید پایان می دهید افراد درباره رفتار و عملکرد خود فکر می کنند نه رفتار و عملکرد شما. چنان کنید که پس از سرزنش و مجازات نیز افراد احساس کنند که ارزش انسانی آنان را همچنان پاس می دارید. باید فقط درباره رفتار و اجرای فرد نظر داد و برخورد کرد بدون اینکه لطمه ای به ارزش وجودی و شخصیت او وارد کرد. باید به آنها گفت که افراد باارزش برای شما هستند و وقتی توییح تمام شد درک کنید که مسئله تمام شده است. وقتی به شخصیت افراد توهین و بی احترامی نمی شود و فقط به کار اشتباه آنها اشاره می شود، حالت دفاعی به خود نمی گیرند.

• چه برخوردی با پیروزی و شکست در کسب و کار و زندگی باید داشت؟ آیا شما هم بر این باورید که موفقیت، معلم بدی است؟

- مربیان بزرگ به دام پیروزیهای خود نمی افتند. هنگامی که برنده شوند خشنودند. اگر بازی را ببازند خشنود نیستند ولی توان پشت سر نهادن آن را دارند. اگر همه چیز را در برنده شدن خلاصه کنید و معتقد باشید که برنده شدن همه چیز است بنابراین، زمانی که می بازید هیچ نیستید. چنین نگرشی به زندگی بسیار سطحی است. برای پاره ای از مردم پیروزی ویران کننده تراز شکست است. داستانهای فراوانی از ستارگان ورزشی، هنری و رهبران کسب و کار دردست است که خوش درخشیده اند ولی دولت مستعجل بوده اند. نگرش ذهنی شما به پیروزی و شکست بسیار بااهمیت است. ما نمی توانیم همه پیشامدها را مهار کنیم ولی می توانیم به مهار واکنش خود پردازیم.

• چگونه می توان اعتماد را در سازمان و افراد پدید آورد؟

- با تاکید بر موارد مثبت. بسیاری از ما اغلب کارها را وارونه انجام می دهیم. به جای تمرکز بر عملکرد خوب بر عملکرد ضعیف تکیه می کنیم. توجه کردن مانند تابش نور آفتاب بر انسانهاست. به هر آنچه که توجه کنیم رشد می کند و به هر آنچه بی توجهی کنیم پژمرده می شود. تنها راهی که می توانید به طور واقعی مردم را در مسیری قرار دهید که هر آنچه را که می خواهید برایتان انجام دهند برقراری رابطه

مثبت و اعتمادآمیز با آنان است. با مردم مثبت باشید تا نتایج مثبت بگیرید. من درباره قدرت روابط مثبت و ضرورت تشویق مردم به انجام کارهای درست به منظور توسعه بهره وری محیط کار و محیط خانه سالها نوشته و سخن گفته ام. با این همه از اینکه در بسیاری از سازمانها و خانه ها غیر آن اتفاق می افتد دلسرد شده ام. به نظر می رسد جلب مردم به انجام کارهای نادرست قانون شده است.

• پس در چنین مواردی چه باید کرد. شما اثربخشی را در تکیه بر کارهای مثبت می دانید اما وقتی کسی کاری می کند که اثر منفی دارد آن وقت چه باید کرد؟

- تغییر مسیر و جهت. باید اشتباه را نادیده گرفت و بلافاصله رفتار را به مسیر دیگری هدایت کرد. هر چه بیشتر به یک رفتار توجه شود بیشتر تکرار می شود. اگر نمی خواهید رفتارهای ضعیف را تشویق کنید وقت زیادی صرف آن نکنید. به جای تمرکز انرژی به آنچه که نادرست انجام شده، باید انرژی را به سمت نتایج مثبت تغییر جهت داد. روش تغییر جهت و تاکید بر موارد مثبت می تواند دگرگونی بزرگی در روابط کاری و خانوادگی ایجاد کند.

• خصوصیات سازمان برتر به نظر شما چیست؟

- سازمانی که می خواهد جزء سازمانهای برتر باشد بر چهار ستون بنا شده است. هر ستون بیانگر گروه خاصی از آدمهاست که شرکت درقبال آن یک مسئولیت کلیدی برعهده دارد: مشتریان، کارکنان، مالکان و سایر گروههای بااهمیت یعنی جامعه، اعتبار دهندگان، تامین کنندگان، فروشندگان قطعات، کانالهای توزیع و حتی رقبای با احترام.

• نقش، چشم انداز و رسالت و مأموریت یک سازمان در اثربخشی آن سازمان چقدر است؟

- من معتقدم زیربنای یک سازمان اثربخش، رسالت و ارزشهای سازمان است. شاید بیش از هر زمان در روزگار ما، سازمانها نیاز داشته باشند که به ضرورت وجودی و اصول حاکم بر خود آگاه باشند. این مسئله ضرورتی برای بقا به شمار می آید. هنگامی که سازمان تصویر روشنی از رسالت و ارزشهای خود داشته باشد مبنای محکمی برای ارزیابی اقدامات مدیریتی خود و تنظیم آن با رسالت و ارزشها خواهد داشت. چشم انداز برای رهبران بسیار مهم است زیرا رهبری امری است راجع به رفتن به

افراد مایلند کاری را انجام دهند که به آنها گفته شود از خطا پرهیز می شود. از مسئولیت فاصله گرفته می شود. رئیس مراقب همه چیز است. وقتی مشکلی پیش می آید دیگران را متهم می کنند. در سازمان با همکاران خود رقابت می کنند. نظام سلسله مراتبی متکی بر مسئولیتهای فردی است در حالی که فرهنگ توان افزایی متکی بر تلاش و کارگروهی است. در فرهنگ سلسله مراتبی، مدیر وظایف و مسئولیتهای را به عهده می گیرد و افراد طبق دستور کار می کنند اما در فرهنگ توان افزایی همچنان که افراد نسبت به رشد و بالندگی خود متعهدند در قبال پیشبرد امور نیز مسئولیت مسلم دارند. در سازمانهای سلسله مراتبی که مدیریت پیرو رویه های امر و نهی و فرماندهی و کنترل است تنها شاید ۲۵ تا ۳۰ درصد ظرفیت ذخیره انسانی سازمان به کار گرفته می شود. توان افزایی مدیران را یاری می کند تا ظرفیت عملکرد افراد را توسعه دهند. در سازمانهای سلسله مراتبی به اطاعت بیش از حد بها داده می شود و چه بسا که به افراد مطیع پاداش می دهند. تا وقتی این مناسبات تغییر نکند سخن گفتن از توان افزایی بیهوده است.

• ساختار سازمانی در دستیابی به فرهنگ توان افزایی چه جایگاهی دارد؟

- در نظام سلسله مراتب وظیفه مرزها، تعیین کارهایی است که نباید بشود و سیاستهایی که باید اجرا شود. اما در فرهنگ توان افزایی، تعیین مرزها با هدف اعطای آزادی عمل در آن عرصه ها صورت می گیرد و از کارکنان و اعضای تیم های کاری انتظار می رود که با اقدام مستقل و مسئولانه در آن عرصه ها به هدف دست یابند. بسیاری از سازمانها، کارکنان را همچنان در چارچوبهای مشخص نمودار سازمانی جا می دهند. شاید این گونه نمودارها در قاب و روی دیوار زیبا باشند. چنین ساختاری پویایی مورد نیاز کسب و کارهای امروزین را فراهم نمی آورد. سازمانهایی پویا هستند که می توانند خود را با شرایط متغیر کنونی همخوان سازند.

چگونه می توان سازمان را به سمت فرهنگ توان افزایی سوق داد؟

- برای گذار از نظام سلسله مراتب به فرهنگ توان افزایی یک راه ثابت و مشخص وجود ندارد. توان افزایی یکی از پرچالش ترین



شاخص مدیریت یک دقیقه ای آن است که هر روز به چهره کارکنان بنگریم و ببینیم که آنان منابع مهم و گرانقدر ما هستند.



نتیجه ای بهتر حاصل شود. سه رکن توان افزایی عبارتست از:

- مشارکت در اطلاعات با همه افراد سازمان؛
- ایجاد محدوده و حریم برای خودگردانی گروههای کاری؛
- جایگزینی گروههای کاری بسجای سلسله مراتب.
- با اینکه توان افزایی بار مسئولیت کارکنان را سنگین تر می کند اما آنها از توان افزایی استقبال می کنند. چرا؟

- زیرا شادمانی و نشاط آنان به سبب احساس مشارکت، مالکیت و بالندگی افزایش می یابد.

- بسیاری از تلاشهایی که در سازمانها برای توان افزایی شده به شکست منجر گردیده است. چرا؟

- علت این است که مدیریت ارشد، توان افزایی را می پسندد و اعلام می کند که سازمان در این مسیر حرکت خواهد کرد. اما افراد خط مقدم راه توانمندشدن را نمی دانند. مدیران نیز خود به درستی نمی دانند برای توان افزایی چه باید بکنند. معمولاً به محض بروز مشکل انگشت اتهام را به طرف مدیران میانی نشانه می روند اما راستش را بخواهید مشکل، مشکل رهبری ارشد دستگاه است. رهبری ارشد نباید فقط برنامه توان افزایی را اعلام و سپس ناپدید شود بلکه باید بایستد و به مدیران میانی کمک کند تا آنها بتوانند این فرایند را به پیش ببرند.

• شما توان افزایی و فرهنگ آن را در مقابل فرهنگ سلسله مراتبی در سازمانها قرار داده اید. خصوصیات متمایز این دو فرهنگ چیست؟

- در فرهنگ توان افزایی، افراد مایلند کارهای لازم را انجام دهند، خطر را می پذیرند و از خطاهای خود درس می گیرند، دنبال مسئولیت می گردند و با دیگران در چارچوب سازمان همکاری می کنند. در فرهنگ سلسله مراتبی

مسیری و جایی. بدون داشتن یک چشم انداز روشن، سازمان به یک دیوانسالاری مبدل خواهد شد که تنها به خود خدمت می کند. تنها در صورتی می توان بر خدمت کردن به مردم و پاسخگو بودن به نیازهای آنان تمرکز داشت که چشم انداز سازمان آشکار و مشارکت جویانه باشد. وقتی فکر مدیریت ارشد سازمان این باشد که «تعدادی گوسفند در آنجا برای منفعت چوپان وجود دارد!» رهبری در خدمت هدف متعالی سازمان نخواهد بود. نتایج این نوع رفتار اخیراً در رسوایی شرکتهایی مانند انرون (ENRON) و دیگران آشکار شده است.

• شما بر روی مفهوم توان افزایی بسیار تاکید دارید. توان افزایی به چه معناست؟

- توان افزایی یکی از نویدبخش ترین مفاهیم دنیای کسب و کار است که نخستین بار در دهه ۸۰ معرفی شد. توان افزایی یعنی آزاد کردن نیروهای درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت انگیز. واقعیت این است که در شرکتهایی که قصد موفقیت در دنیای نوین کسب و کار را دارند کارکنان باید حس کنند صاحب و مالک مشاغل خود هستند و در گردش امور نقش اصلی را به عهده دارند. توان افزایی، دادن قدرت و توان به کارکنان نیست. آنها قبلاً آن را از طریق دانش و انگیزه کسب کرده اند. توان افزایی زمینه را فراهم کردن برای آزادسازی این قدرت است. توان افزایی به معنای آن است که شما آزادی عمل دارید، مسئول نتایج و پیامد عمل نیز هستید.

• چگونه می توان در سازمان به توان افزایی دست یافت؟

- یکی از هدفهای توان افزایی این است که در نهایت افراد به خود متکی شوند. یعنی به جای اینکه منتظر دستور بمانند تا کسی برای آنها تعیین تکلیف کند خودشان پیشدستی می کنند، نیاز را تشخیص می دهند و کار لازم را انجام می دهند. برای رسیدن به توان افزایی، علاوه بر اراده و تعهد قوی، رهبری ثمربخش و برنامه کار لازم است. توان افزایی خواست مشترک مدیران و کارکنان است. توان افزایی به مدیران امکان می دهد تا از دانایی، مهارت، تجربه و انگیزه همه افراد سازمان بهره برداری کنند. مدیرانی که توان افراد را تقویت می کنند در واقع بار مسئولیت آنها را افزایش می دهند تا

کارهایی است که یک جمع انسانی می تواند انجام دهد.

● از مشارکت اطلاعاتی کارکنان به عنوان رکن توان افزایی نام بردید. چگونه این مشارکت می تواند محقق شود؟

- یکی از سودمندترین و ساده ترین راههای تقویت روح اعتماد و القای مسئولیت در سازمان مشارکت اطلاعاتی است. مشارکت اطلاعاتی به افراد یاری می دهد تا نیاز به تغییر را درک کنند. در این صورت دیگر نمی گویند باید تغییر کنیم چون خواسته اند که تغییر کنیم! بجای آن می گویند باید تغییر کنیم زیرا مشکلاتی داریم که روی همه اثر می گذارد، بنابراین، باید فکری بکنیم. مشارکت اطلاعاتی وسیله ای است تا افراد و گروهها خود را نسبت به رشد و پیشرفت و هدفهای خود مسئول بدانند. ابزاری است که افراد به کمک آن می توانند به سوی نتایج مطلوب جهت یابی کرده و سپس خود را در آن جهت اداره کنند. افراد و گروهها با داشتن اطلاعات می توانند برنامه ها را تغییر داده، نبض کار را در دست گرفته، مشکلات را پیش بینی کنند و از پیشروی به سوی هدف آگاه شوند.

● نسبت مسئولیت پذیری کارکنان و مشارکت اطلاعاتی در سازمان چیست؟

- در سازمان توانمند، اطلاعات نقش جریان خون در شریان موجود زنده را بازی می کند. هر چه بر حجم مشارکت اطلاعاتی افزوده شود کارکنان مسئولانه تر عمل می کنند. افراد بدون اطلاعات نمی توانند مسئولانه عمل کنند. کارکنان باید به داشتن اطلاعات مسئولیت آور عادت کنند. دیگر نمی توان پس از ختم کار به خانه رفت و همه چیز را فراموش کرد. افراد اینک به صورت یک پای شرکت درآمده اند، زیرا همان اطلاعاتی را دارند که رهبران شرکت دارند. این اطلاعات روز به روز از نظر میزان انبوه تر و از نظر ماهیت پیچیده تر و حساس تر می شود.

● چه نوع اطلاعاتی باید به افراد داده شود؟

- باید به افراد همان اطلاعاتی داده شود که در اختیار رهبران است. در این صورت آنها قادر به تصمیم گیری دربارۀ امور مربوط به کسب و کار خواهند بود. در واقع باید همان احساس مسئولیتی که در رهبر وجود دارد در افراد هم بیدار شود. باید همه خود را مسئول

بدانند که عملکرد خود را ارتقا دهند. پیشنهاد من این است که کار دادن اطلاعات به افراد با انتقال اطلاعات اصولی مربوط به هزینه و درآمد آغاز شود و سپس به تدریج دامنه آن به اطلاعات پیچیده و حساس گسترش یابد. میزان هزینه تولید یک واحد یا ارائه یک خدمت به مشتری نقطه شروع مناسبی است.

● آیا اخبار و اطلاعات بد و ناگوار را نیز باید به کارکنان منتقل کرد؟

- اطلاعاتی که در اختیار افراد گذاشته می شود باید بتواند تصویری واقعی از وضع سازمان به دست دهد. آنچه را که هست باید گفت. اخبار ناگوار را کوچک یا پنهان نکنید و اخبار خوشایند را بزرگ یا بزرگ نکنید. اعداد ورقام عملیاتی، صورت درآمد، صورت گردش نقدینگی و ترازنامه باید در اختیار افراد قرار گیرد. در فرهنگ توان افزایی هدف از تبادل اطلاعات، آگاه ساختن کارکنان از اخبار خوب و بد است. وقتی وجود مشکل و نابسامانی به اطلاع گروهها رسانده شود آنها به چاره جویی خواهند پرداخت و هرکس تلاش می کند راه حلی کارآمدتر پیشنهاد کند. خاصیت دیگر مشارکت در خبرهای ناگوار این است که تا خطاها جزئی و کوچک است و خسارتهای ناشی از آن قابل تحمل است می توان چاره جویی کرد و امکان بروز و تکرار خطاهای مشابه و بزرگتر را کم کرد.

● اساس کار موثر در سازمانهای برتر کارگروهی است. گروههای بزرگ و اثربخش چه مشخصه هایی دارند؟

- نخستین مشخصه آنها یک احساس اراده و عزم جدی برای رسیدن به یک مقصود والا به همراه ارزشهای مشترک و اهداف روشن است که در قالب یک میثاق یا منشور گروهی رسمیت می یابد. دوم توسعه مهارتها و تقویت آنهاست. فراگرفتن کارهای اصلی کافی نیست، هرکس باید خود را به بهبود مداوم و پایدار یعنی کارآمد شدن بیشتر و بیشتر در کارهای اصلی متعهد کند.

● شما تعابیر خاصی در مورد گروه به کار برده اید، از جمله آن را از معجزات خداوند دانسته اید. چرا؟

- گروه پدیده شگفت آوری است. این پدیده به ما اجازه می دهد تا به چیزهایی بسیار فراتر از تواناییهای شخصی مان برسیم و در عین حال ما

را فروتن نگه می دارد. گروه یکی از معجزات خداوندی است که به وسیله آن وجود خود را به ما اثبات می کند. گروهها چیزی بیشتر از یک تجمع ساده افراد انسانی هستند. تفاوت بین یک گروه و یک توده انسانی ناشی از بارقه الهی است که در گروهها وجود دارد ولی توده فاقد آن است.

● این حقیقت، همان هم افزایی ناشی از کارگروهی است؟

- حاصل ترکیب نیروی همه اعضا بیشتر از مجموع تک تک نیروهای آن است. حاصل کارگروههای انسانی از حاصل کار مجموع افراد بیشتر است. هوشمندی یک فرد برابر با هوشمندی همگان نیست. جمع آگاهی و دانایی گروه به مراتب بیشتر از آگاهی و دانایی هر فرد است. مهارت هر عضو گروه در تعامل و ترکیب خود بسا مهارت اعضای دیگر به حد اکثر خود می رسد. درک و فهم درست و حقیقی این واقعیت که هیچ یک از ما به زرنگی و زیرکی همه ما نیست گوهر و عنصر ذاتی یک گروه است. زمانی که انسان این را می پذیرد کم کم نیازها، افتخارها و برنامه های کاری خود را رها کرده و اجازه می دهد تا نیازها، افتخارات و برنامه کاری گروه به صورت اولویت او درآیند.

● نقش آموزش در کارهای گروهی چگونه است؟

- افراد آموزش دیده گروه را به سطوح جدیدی بالا می کشند، سپس این سطوح به صورت معیار عادی گروه درمی آیند. درحالتی که یک فرد خیره و ماهر گروه را ترک می کند ممکن است به گروه ضربه بزند ولی گروه به عملکرد خود در یک سطح بالاتر از آنچه که شروع کرده بود ادامه خواهد داد.

● باور و رفتار رهبران گروهها و سازمانها چه نقشی در تحقق اهداف و ارزشهای سازمان دارد؟

- انسان برای کارکرد درست نیازمند و خواهان برخورداری از ایمان و باورهای است که راه روشن و مرزهای حرکت را نشان می دهد. باورها کار سازند. باورها به بار می نشینند. باورهای نامناسب بسا کارکرد نامناسب می انجامد. باورهای رهبر بسیار مهم است زیرا آنها هستند که پیاده می شوند. ازسویی رفتار و کردار رهبر گروه و سازمان همیشه زیر نظر است و اعضای گروه و سازمان این رفتار را با ارزشها و آرمانهای موصوف قیاس می کنند تا مگر در آن ناهماهنگی و ناسازگاری ببینند.

● شما از مدیریت انرژی کارکنان سخن گفته اید. منظورتان چیست؟

- انرژی آدمی شبیه انرژی لامپ است. وقتی پراکنده است در حد متوسط کار می کند اما وقتی همان انرژی در یک جهت متمرکز می شود، مانند یک پرتولیزر، قدرت برش هر نوع جسمی را پیدا می کند. من معتقدم که برای برانگیختن مردم و ایجاد حوزه یا سازمانی در محدوده جهانی شما مجبور هستید نحوه مدیریت انرژی کارکنانتان را بدانید.

● جایگاه مدیر در رویکرد نوین اداره سازمانها کجاست؟

- در گذشته مدیر کسی بود که می توانست کار زیردستان را از همه بهتر انجام دهد ولی دیگرگوینها آنچنان باشتاب رخ می دهند که دیگر هیچکس نمی تواند همه چیزدان باشد. امروزه وضع چنین است که تنها باگذشت یک سال مدیر بسیار کمتر از کارکنان خودش از آنچه او انجام می دهد شناخت کامل دارد. به عنوان یک مدیر مهم نیست که در حضور شما چه می گذرد، بلکه مهم آن است که در غیاب شما چه می گذرد؟ کارکنان را دست بالا بگیرد تا آنان هم خود را شایسته تر بدانند. چنان وانمود نکنید که خود کاملترین هستید. رهبران باید از پشت پرده احساس لغزش ناپذیری، قدرتمندی و توان مهار دیگران به درآیند و اجازه دهند تا آن روی زیبای دیگر - فروتنی آنان - آشکار شود.

● آیا همه باید تا می توانند از مدیر راضی باشند؟ - مدیر بهتر است مورد احترام باشد تا همه پسند.

● شما بر صفت خدمتگزاری برای رهبر بسیار تاکید می ورزید. چرا؟

- رهبر خدمتگزار بیشتر یک ویژگی شخصیتی است تا الگو. به خاطر آورید که کهن ترین نمونه رهبران خدمتگزار از دید کتاب مقدس، شبانان هستند زیرا گله برای وجود شبان گرد نیامده است بلکه شبان در خدمت گله است.

● کارکنان چگونه باید کار کنند: سخت کوش تر یا هوشمندتر؟

- به جای سخت کوشی باید هوشمندانه تر کار کرد. بسیاری از مردم برای تقویت روانی خود نوشته ای بر روی میز کار می گذارند بسالین مضمون «فقط نشین، برو کاری انجام بده». یکی از بهترین پندهایی که دریافت کرده ام



یک روش مدیریت غلط این است که وقتی کارکنان خوب کار می کنند مدیر اصلاً توجه نمی کند و اما در صورت خفت، آنها سرزنش و تنبیه می شوند.



وارونه کردن این نوشته است، تنها به هر کاری که پیش آمد پرداز. کمی بنشین.

● رمز و راز عملکرد خوب افراد به نظر شما چیست؟

- احساس خوب افرادی که درباره خودشان احساس خوبی دارند نتایج خوبی ارائه می دهند. اینکه به افراد کمک کنیم درباره خود احساسی خوب پیدا کنند، کلید عملکرد و کار بهتر است. این نکته را من در کتاب مدیر یک دقیقه ای آوردم اما پس از انتشار کتاب دریافتیم که کسانی که از کارها نتیجه خوب می گیرند از خود احساس خوبی دارند.

● ارزیابی عملکرد افراد چگونه باید صورت گیرد؟

- در بیشتر سازمانها ارزیابی عملکرد مبتنی است بر عملکرد افراد اما اگر قرار بر آفرینش فرهنگ توان افزایی باشد، کانون توجه باید تغییر کند و دست کم بخشی از آن به جای عملکرد فردی بر عملکرد گروهی مبتنی گردد. اگر توقع ما ارتقای عملکرد گروهی و کار گروهی است این کار با دادن پاداش فردی منافات دارد و باید پاداش به گروه تعلق گیرد در غیر این صورت بین اعضای گروه و در درون آن رقابتی ویرانگر در می گیرد و اساس گروه را متلاشی می کند.

● آیا با نظام ارزیابی سالانه موافق هستید؟

- بدبختانه نظام ارزیابی غالب شرکتهای نظام نیست. فرم ارزیابی عملکرد حتی اگر در نظام سلسله مراتب کارآمد باشد در فرهنگ توان افزایی به شدت ناکارآمد است. این نظام باید از ریشه دگرگون شود. سالی یک بار دور هم جمع می شوند و برای هرکس که در شرکت کار می کند فرمی را پر می کنند. در نظام تسوان افزایی فرایند ارزیابی که سالی یک بار برکه ای را پر می کنند که معلوم نیست مبانی اطلاعات آن صحیح و کامل باشد جای خود را

به فرایند مدیریت عملکرد می دهد که سرتاسر سال فعال است.

● فرایند مدیریت عملکرد چه نوع ارزیابی است؟

- این نوع ارزیابی مستمر سبب کامل کردن فرایند توان افزایی می شود، زیرا شروع آن متکی بر مشارکت و همکاری در گزینش هدف است. آنگاه نوبت به آموزش و جهت دهی می رسد که مبتنی بر اطلاعات مربوط به دستیابی به هدف است. و بالاخره در مرحله بعد، نوبت به بازنگری و اصلاح می رسد که متکی بر مشارکت در ارزیابی و آموزش است.

● آیا شما با تقسیم افراد از نظر عملکرد به سه دسته عالی، متوسط و ضعیف در نظام ارزیابی موافقت می کنید؟

- من به هیچ روی این را نمی پذیرم. این کار خود یک معضل است. مدیران تحت فشار قرار می گیرند که افرادشان را از نظر عملکرد به سه دسته تقسیم کنند بدون توجه به اینکه این افراد در کجای سازمان کاراتر و اثر بخش ترند. بسیاری از نظامهای ارزیابی در سازمانهای امروز بی اعتمادی می آفرینند. آنها را بر پایه توزیع آماری توان ذهنی انسانها ساخته اند و همواره باید گروهی بر سرنده و گروهی دیگر بازنده باشند.

سخت ترین شرایط زمانی است که همه افراد شما عالی هستند. این نوع سیستم بررسی عملکرد، افراد را وادار به رقابت مخرب علیه یکدیگر می کند و روحیه همکاری و کار تیمی را از بین می برد. من گاهی از مدیران عالی سازمانها سوال می کنم «کدامیک از شما چنین می اندیشد که زمان ارزیابی برود تعدادی افراد ضعیف و ناتوان را استخدام کند تا کسری ناشی از سطح پایین ارزیابی اش را پر کند». وقتی شما حاضر نیستید افراد را بر اساس منحی توزیع نرمال استخدام کنید پس چرا بعد از استخدام آنها را بر اساس این منحی ارزیابی می کنید.

هیچ سازمانی عادت به استخدام بازنده ها ندارد. بنابراین چرا باید نیروی انسانی خود را بر پایه انگاره توزیع آماری دسته بندی کنیم. وظیفه شما بیرون کشیدن شکوهمندی درونی آنان است. راهی را بروید که کارکنان باور کنند آنان را برنده و دارای توان برنده شدن می دانید.

● به چه شیوه ای باید پاداش عملکرد داد؟

- چنانچه به کسی با کارکرد ناچیز و دیگری با کارکرد برجسته یکسان «کارتان خوب است»

بگویم، نـزـد نخستین نفر، خنده دار جلوه می کنیم و دومی را از انگیزه می اندازیم. بـه جای فرمول «پرداخت در ازای وقت» باید فلسفه «پرداخت در ازای عملکرد» حاکم شود.

• آیا باید بین فرد و عملکرد او تفاوت قائل شد؟

- این بسیار مهم است که به عنوان یک مدیر درحین کار مدیریت به یاد داشته باشیم که رفتار یا عملکرد فرد و ارزش وجودی او دو چیز متفاوت است. آنچه واقعاً با ارزش است این است که فرد خود بر رفتارش مدیر باشد. ما فقط رفتارمان نیستیم، ما کسی هستیم که رفتارمان را اداره و مهار می کنیم. مهمترین نکته در تربیت آدمها برای اجرای کاری درست، این است که ابتدا کار را نسبتاً درست انجام دهند و کم کم به رفتار یا اجرای کاملاً درست دست یابند. مدیران نباید بدانند که کارکرد خوب، چه از خودشان و چه دیگران، حالت سفر را دارد نه مقصد. انسان در سایه کارکردن یاد می گیرد. رسیدن به هدف نیاز به زمان و تمرین دارد.

• پاداش معنوی افراد چگونه قابل تامین است؟

- چنانچه افراد بار مسئولیت بیشتری را به دوش بگیرند و حاصل این مسئولیت پذیری بهبود وضع سازمان باشد در افراد حالت رضایت و اقتناع پدید می آید زیرا خود را در این امر دخیل می دانند و این خود نوعی اجر معنوی محسوب می شود.

• امروزه همه صحبت از ارزشهای معنوی در کسب و کار می کنند. جریان چیست؟

- این اولین بار در تاریخ کسب و کار است که شما می توانید در آنچه امروز انجام می دهید بزرگترین و بهترین باشید و فردا نیز از کسب و کار بیرون باشید. من فکر می کنم مردم وقتی بیشتر به معنویت گرایش می یابند که امور خارج از کنترل آنها اتفاق افتد. در این حالت دنبال قدرت برتری هستند که به آنها کمک کند. این است که به هنگام بیماری یا داشتن یک مشکل بزرگ به معنویت رومی آورند و سرانجام درمی یابند که با آن جدا نیستند. هرگز ندیده ام که کسی در رختخواب مرگ بگوید ای کاش دوباره می توانستم به دفتر کارم برگردم. آنان چیزهایی از این دست می گویند: کاش بیشتر به دیگران توجه کرده بودم، آرزو می کنم که کاش به مردم بیشتر عشق می ورزیدم، کاش بیشتر با مردم ارتباط برقرار می کردم. انسان تنها موجودی است که فراتر از زندگی روزمره

هدف گذاری متعالی می کند. بنابراین موفقیت یعنی «بودن از طریق انجام کار» تنها قانون زندگی نیست. همیشه نباید پیروزی بعدی، فروش بعدی یا کامیابی بعدی را جستجو کرد. قانون دوم و سوم زندگی «بودن از طریق بودن» و «بودن از طریق شدن» است.

• مدیریت از راه ارزشها چه نوع شیوه مدیریتی است؟

- مدیریت از راه ارزشها غالباً به معنی آغاز تصمیمات دشوار و یافتن راههای صحیح است، هرچند ممکن است در کوتاه مدت بازده کمتری داشته باشد. مدیریت از راه ارزشها یک درمان لحظه ای نیست، زیرا تغییر در رفتار آدمها نیازمند زمان است. مدیریت از راه ارزشها فقط یک برنامه نیست، کاری اضافه بر کارهای دیگر نیست، شیوه زیستن سازمان است. همه کاری است که انجام می دهیم. اساس مدیریت از راه ارزشها، روشن کردن اولویتهاست. برای اینکه جزء ۵۰۰ شرکت برتر باشید باید فرایندی داشته باشید که اطمینان حاصل کنید که ارزشهای سازمان شما محکم و سازگار هستند. این کار از طریق همراستا کردن تصمیمات استراتژیک و اقدامات روزانه شما با ارزشهای راهنما انجام خواهد شد.

• منظور از ارزشها در این نوع شیوه مدیریتی چیست؟

- اخلاق گرا بودن، پاسخگو بودن و مفید بودن. در مدیریت از راه ارزشها معتقدیم رئیس حقیقی، ارزشهای برگزیده سازمان هستند. در اینجا فقط یک رئیس وجود دارد و آن هم ارزشهای سازمان است. همه باید در خدمت این رئیس باشیم. در ذات انسانها نیروی مثبتی وجود دارد که وقتی درصدد خدمت به چیزی بزرگتر برآید بیرون ریخته می شود. ارزشها می توانند آن چیز بزرگتر باشند به شرطی که انسانها، خود آن را انتخاب کرده باشند. موفقیت از طریق بیان ارزشها حاصل نمی شود بلکه از طریق به کار بستن مداوم آنها در کارهای روزانه حاصل می شود. ارزشها را نمی توان به انسانها تحمیل کرد بلکه باید همراه با انسانها به ارزشها دست یافت. آنچه اهمیت دارد به حداقل رساندن تصمیم گیری از بالا به پایین درباره ارزشهاست.

• چگونه می توان مدیریت از راه ارزشها را در عمل پیاده کرد؟

- گامهای پیاده سازی در عمل عبارتست از:

- شفاف سازی رسالت، هدف و ارزشها؛

- همگانی کردن رسالت و ارزشها؛

- همسو کردن اقدامات روزمره با رسالت و ارزشها.

• شما یک نوع روش مدیریتی به نام شیوه مدیریت «ویل دان» طرح کرده اید و حتی کتابی در این باره نوشته اید.

- فکر می کنم می تواند مهمترین کتابی باشد که تا به حال نوشته ام. رویکرد این نوع شیوه مدیریتی، جلب مردم به انجام کار درست است. هدف نهایی «ویل دان» کمک کردن به مردم برای خودانگیزگی است.

• چگونه آدمی می تواند خوشبخت شود؟

- همواره خودم و دیگران را تشویق می کنم تا «من» خودمان را از سر راه خدا برداریم تا او بتواند کارش را انجام دهد. به خاطر داشته باشید که «من» رفته رفته خدا را کنار می گذارد. به درون بنگرید و بگذارید تا خداوند در یافتن انگیزه های شایسته در زندگی به شما کمک کند. اگر چنین کنید نخستین گام در جهت تبدیل به انسانی خوشبخت تر و خوشنودتر شدن را برداشته اید. به تعبیر گوته «هرگاه کسی با تمام وجود تصمیم به انجام کاری می گیرد عنایت الهی همراه او می شود». □

منابع:

- ۱- کن بلانچارد، شلدون باولز، «در اوج پیروزی»، ترجمه عبدالحسین خانقایی، نشر فرا، ۱۳۸۲.
- ۲- کن بلانچارد، مایکل اوکانرا، «مدیریت از راه ارزشها»، ترجمه حمیدرضا فر توک زاده، نشر فرا، ۱۳۸۱.
- ۳- کن بلانچارد، دان شولا، «مدیر در نقش مربی»، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، نشر فرا، ۱۳۸۰.
- ۴- کن بلانچارد، «سه کلید توان افزایی»، ترجمه فضل الله امینی، نشر فرا، ۱۳۷۹.
- ۵- کن بلانچارد و...، «روش مدیریت ویل دان»، ترجمه غلامحسین لک، نشر رسا، ۱۳۸۲.
- ۶- کن بلانچارد، اسپنسر جانسون، «مدیر یک دقیقه ای»، ترجمه صدیقه ابراهیمی، انتشارات یاسمن، ۱۳۷۷.
- ۷- کن بلانچارد، «مدیریت بر قلبها»، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، نشر فرا، ۱۳۸۰.

8 - KEN BLANCHARD, T. WAGHORN, "MISSION POSSIBLE", USA, 1997.
 9 - KEN BLANCHARD, ET.AL. "EMPOWERMENT TAKES MORE THAN A MINUTE". USA, 1996.
 10 - KEN BLANCHARD, J. STONER, "THE VISION THING". 2004 www. Leader to leader.com
 11 - "SPIRITUALITY IN BUSINESS" INTERVIEW WITH KEN BLANCHARD www.quadrinity.com