

طلوع منابع انسانی!!

از مالکیت تا رهبری

نویسنده: استیو براون

مترجم: هادی دلشاد

نام کتاب	طلوع منابع انسانی!! از مالکیت تا رهبری
نویسنده	استیو براون – Steve Browne
مترجم	هادی دلشاد
ویراستار	شیدا محمدطاهر
ناشر	بادکوبه
گرافیک و صفحه‌آرایی	مجید اصغری
طراح جلد	ریحانه رضازاده سفیده‌ئی
لیتوگرافی / چاپ / صحافی	چاپ و لیتوگرافی میران
نوبت چاپ	اول ۱۴۰۰ / رقعی / سیاه و سفید
شمارگان	۱۰۰۰ جلد
قیمت	۸۳۰۰۰ تومان

استیو براون – Steve Browne	سرشناسه
نام کتاب: طلوع منابع انسانی؛ از مالکیت تا رهبری	عنوان و نام پدیدآور
نویسنده: استیو براون	
هادی دلشاد	مترجم
تهران: یادکوبه، ۱۴۰۰.	مشخصات نشر
۱۹۹ ص.	مشخصات ظاهری
۹۷۸-۶۲۲-۹۶۴۶۷-۲-۶	شابک
۸۳۰.۰۰۰ ریال	قیمت
فیپا	وضعیت فهرست‌نویسی
HR rising!! : from ownership to leadership, [۲۰۲۰]	یادداشت عنوان اصلی
کارکنان – مدیریت	عنوان دیگر
Personnel management	موضوع
رهبری	موضوع
Leadership	موضوع
دلشاد، هادی، ۱۳۶۲-، مترجم	شناسه افزوده
HF۵۵۴۹	رده‌بندی کنگره
۶۵۸/۳	رده‌بندی دیویی
۸۷۷۲۷۴۷	شماره کتاب‌شناسی ملی

ارتباط با ناشر: تهران، شهرک قدس، بلوار دامن، خیابان بهارستان، پلاک ۲۵
 تلفن: ۴۱۹۲۸-۰۲۱ کدپستی: ۱۴۶۹۷۸۴۵۱۱

ایمیل: publication@badkoobeh.net

کلیه حقوق این اثر متعلق به ناشر بوده و هر گونه نسخه‌برداری و تکثیر از کل یا جزء آن براساس قانون نشر مصوبه مجلس شورای اسلامی پیگرد قانونی دارد.

Copyright ©

Copyright © 2020 by Stive Browne. All rights reserved.

HR Rising!!: From Ownership to Leadership

Copyright © 2020 by Stive Browne

Persian translation © Badkoobeh Publication, 2022

All rights reserved.

انتشارات بادکوبه در چهارچوب قانون بین المللی حق انحصاری نشر اثر (Copyright)، امتیاز انحصاری انتشار جهانی نسخه‌ی فارسی این کتاب را از طریق نماینده‌ی رسمی خود، آژانس ادبی دایره‌ی مینا، دریافت کرده است. ترجمه و انتشار این اثر به زبان فارسی از سوی ناشران و مترجمان دیگر مخالف قوانین بین المللی و عرف و اخلاق حرفه‌ای نشر است.



فهرست

منفعل نباشید	۱۹	فصل اول
فرصتی به من بده	۲۵	فصل دوم
خمیرمایه باشید	۳۱	فصل سوم
یک لحظه وقت دارید؟	۳۷	فصل چهارم
تله‌ی ابهام	۴۳	فصل پنجم
شلخته و منحصر به فرد	۴۹	فصل ششم
تئوری منابع انسانی	۵۵	فصل هفتم
اعتبار آکتسابی است، اعتماد دادنی است	۶۵	فصل هشتم
از زیبایی استفاده کنید	۷۱	فصل نهم
به موسیقی گوش بسپارید	۷۹	فصل دهم
آهسته‌تر!	۸۵	فصل یازدهم
پرورش در برابر اجبار	۹۱	فصل دوازدهم
در وجود تو می‌بینمش	۹۷	فصل سیزدهم
فاصله‌ها را پر کنید	۱۰۵	فصل چهاردهم
بخشش	۱۱۳	فصل پانزدهم
از هسته‌ی دایره‌ی طلایی شروع کنید	۱۲۳	فصل شانزدهم
عروسک سرفنری نباشید	۱۳۱	فصل هفدهم
سکون مخرب	۱۳۷	فصل هجدهم
فانوس دریایی باشید	۱۴۵	فصل نوزدهم
پل ارتباطی بسازید	۱۵۱	فصل بیستم
این وسط گیر افتادم	۱۵۹	فصل بیست و یکم
راه‌گشا باشید	۱۶۷	فصل بیست و دوم
کارکنان اهمیت دارند	۱۷۳	فصل بیست و سوم
اولویت رشد فردی	۱۸۱	فصل بیست و چهارم
گرگم به هوا	۱۸۹	فصل بیست و پنجم
نتیجه	۱۹۵	

فصل اول

منفعل نباشید

یکی از چیزهایی که از بزرگ شدن در یک شهر کوچک دوست داشتیم، این بود که می‌توانستید در تمام گروه‌ها، ورزش‌ها و فعالیت‌های گروهی دبیرستان شرکت کنید. از آن جایی که من همه‌فن‌حریف و خیلی راحت هستم، همیشه و در شرایط مختلف از آن لذت بردم. در سال‌های دبیرستانم، همیشه در همه چیز، از فعالیت در شورای دانش‌آموزی تا نمایش‌های موزیکال و گروه کر نمایشی، شرکت می‌کردم. در کلاس‌های پیشرفته‌ای که ارائه می‌شد نیز حاضر می‌شدم و از شیمی، حسابان، فیزیک و مطالعه‌ی رمان‌های کلاسیک انگلیسی لذت می‌بردم.

هم‌چنین آن قدر خوش اقبال بودم که در تیم بسکتبال هم بازی می‌کردم. دبیرستان ما هفت بازی متوالی را برد و من در سه بازی حضور داشتیم. ما در دور اول رقابت‌های آخر سال ایالتی خوب عمل کردیم، ولی متأسفانه با اختلاف یک امتیاز نتوانستیم جزء چهار تیم نهایی باشیم.

به‌خصوص سال آخرم بسیار به‌یادماندنی بود. با بیشتر هم‌تیمی‌هایم از کلاس هفتم هم‌بازی بودم، و امسال سالی بود که شانس گرفتن عنوان قهرمانی را داشتیم. ما سال‌ها بود که سخت تلاش کرده بودیم و قصد داشتیم امسال هم یک عنوان قهرمانی دیگر کسب کنیم. اما الان باید کمی از موضوع منحرف شوم...

زمانی که در تیم دبیرستان بازیکن بودم، مربی‌ها اکثراً داد می‌زدند و رفتار مثبتی نداشتند. مربی من بیشتر از دسته‌ی «دادزن و تحقیرکن» بود، که در ورزش مقطع دبیرستان و کالج رایج بود. اگر درست حدس زده باشم، مربی خودش هم این‌گونه رفتاری با او و هم‌تیمی‌هایش داشته است. سال‌ها بود که خیلی موفق بود، پس فکر می‌کنم حس می‌کرد این روش مؤثر است؛ به خاطر این که بچه‌ها همیشه عملکرد خوبی داشتند و بیشتر اوقات برنده بودند. او با همه سخت‌گیر بود، حتی با پسران خودش که در تیم ما بودند.

مربی دلش می‌خواست بچه‌ها ورزشکار و قوی باشند و نه چیز دیگری. او معتقد بود همه باید کاملاً و فقط به برنامه‌ی او پای‌بند باشند. من چنین شخصی نبودم. بعضی از هم‌تیمی‌های خوبم بیشتر از من روی ورزش متمرکز بودند، بنابراین مواقع بازی و تمرین، من بیشتر هدف خشم و توهین‌های مربی بودم. او مرا نازک‌نارنجی، ضعیف و چیزهایی که بهتر است نگوییم، صدا می‌کرد. من هیچ‌وقت جوابش را ندادم، یا شکایتی

نکردم. او قسم خورده بود با توهین‌های مداومش مرا خرد کند و از من یک مرد بسازد. من فقط یک نفس عمیق می‌کشیدم و به بازی خود ادامه می‌دادم.

طی یکی از بازی‌های نهایی، من بهترین بازی‌ای را که تا به حال کرده بودم، انجام دادم. امتیازها و ریباندهایم دورقمی بود و حتی چندتا از پرتاب‌های تیم حریف را بلاک کرده بودم. از این که همه چیز داشت خوب پیش می‌رفت، خیلی خوشحال بودم. بین دو نیمه، تیم برای استراحت و آماده شدن برای نیمه‌ی دوم به رختکن رفت. با هم تیمی‌هایم دست دادم و آن‌ها تشویقم کردند که نیمه‌ی دوم بهتری داشته باشم. همه نشستند و من آخرین کسی بودم که وارد شد. زمانی که خواستم بنشینم، حوله‌ی لوله‌شده‌ی مربی محکم به صورتم خورد. او از قصد با حوله به صورتم کوبیده بود. کمی تعادل‌م را از دست دادم، ولی خودم را جمع‌وجور کردم و مستقیم به چشم‌هایش زل زدم. هم تیمی‌هایم آماده بودند که بپرند و از من دفاع کنند، ولی منتظر واکنش من ماندند.

سری تکان دادم و خندیدم و روی نیمکت، کنار بقیه‌ی تیم نشستم. او انتظار چنین واکنشی را نداشت. این بیشتر او را عصبانی کرد! خم شد و تمام فحش‌های ممکن را همین‌طور که عرق و بزاقش روی صورتم می‌پاشید، فریاد زد. من حتی یک کلمه هم نگفتم و نگاهم را هم از او برنگرداندم. هم تیمی‌ام، ریچارد، گفت: «مربی، چرا دارید سر استیو داد می‌زنید؟ اگر به خاطر او نبود، ما وضعمان بد بود. او در این بازی فوق‌العاده بود. این ما هستیم که باید بازی خودمان را بهتر کنیم.»

مربی به سمت ریچارد چرخید، چشم‌ها و رگ گردنش بیرون زده بودند. سر ریچارد داد نزد آرام شد و رفت. ریچارد به سمت من خم شد و گفت: «می‌خواستم بلند شوم و بزَنَمش. نباید این کار را می‌کرد.» من جواب دادم: «می‌دانم ریچ، ولی او می‌خواست که من هم مثل خودش رفتار کنم و عکس‌العمل نشان دهم. من هیچ‌وقت چنین کاری نمی‌کنم.»

ما آن بازی را بردیم و عنوان قهرمانی را کسب کردیم. آخر فصل مربی با داستان خودش به من لوح باززش‌ترین بازیکن را داد، و من به همراه خیلی از هم تیمی‌هایم برای تیم منتخب منطقه انتخاب شدیم.

من تا چند سال بعد که دانشجو بودم، هیچ‌وقت به پدر و مادرم در مورد این که مربی من رازده بود، چیزی نگفته بودم. بعدها من مربی را در کلیسا دیدم. آرام‌تر به نظر

می‌رسید و از من در مورد تحصیلاتم پرسید. مؤدبانه به او گفتم که همه چیز خوب پیش می‌رود و از دیدنش خوشحالم.

این واقعه روی من تأثیر به‌سزایی گذاشت. من در طول دوران کاری‌ام متوجه نبودم که رهبری بیش از سایر مدل‌ها، به مربی بسکتبال من شباهت دارد. آن‌ها زبانشان به اندازه‌ی مربی رنگارنگ نبود، ولی همان بودند. این را شخصاً تجربه کرده بودم و بارها دیده بودم که رهبران با زیردستان مستقیم خود از موضع بالا وارد می‌شوند و بسیار سخت‌گیری می‌کنند. اوایل دوران کاری‌ام، احساس نمی‌کردم که این وظیفه‌ی منابع انسانی باشد که خودش را درگیر چنین مسائلی کند. در واقع، به من گفته شده بود که منابع انسانی سرش به کار خودش باشد و در محل کار خود بماند و در مواقع لزوم وارد عمل شود. من در ابتدا این روش را زیر سؤال نبردم... ولی فقط در ابتدا.

«مدت‌هاست که منابع انسانی،

با میل خود در سازمان‌ها کنار گذاشته شده‌اند.»

مدت‌هاست که منابع انسانی، با میل خود در سازمان‌ها کنار گذاشته شده‌اند. ما خودمان خواستیم به حاشیه‌ی دنیای مشاغل روزانه که در اطراف ما می‌چرخد، رانده شویم. ما با این قضیه مشکلی نداشتیم و هرگز قصدمان مبارزه نبود. نگرانی و دغدغه ما برای اشتغال مداوم بیش از خواست تغییر این وضعیت بوده است.

این از خودراضی بودن باید تغییر کند. ما برای تیمی که باعث رونق و موفقیت سازمانمان است، ضروری هستیم. وقت آن است که قدمی برداریم و به جایگاه رهبری و اتحاد برسیم. دیگر نمی‌توانیم اجازه دهیم شرکت از ما چشم‌پوشی کند.

زمانی در بخش منابع انسانی یک شرکت تولیدی که از سوی یک خانواده اداره می‌شد، کار می‌کردم. کارمان تراش کاری قطعات سنگین در یک‌جا و جوش کاری قطعات خیلی بزرگ در جای دیگر بود. من مسئول اصول ایمنی و حفاظتی دو کارگاه بودم. در کارگاه جوش کاری، جرثقیل‌های سقفی بزرگی ۲۵ فوت (حدود ۷٫۵ متر) بالای سر ما روی ریل سوار بودند. ظرفیت هر جرثقیل روی ریل نوشته شده بود. با این که جرثقیل‌ها

توانایی بلند کردن و جابه‌جایی قطعات چند تنی را داشتند، بیشتر اوقات از جوش کارها خواسته می‌شد قطعاتی را جابه‌جا کنند که بیشتر از توانشان بود. من متوجه این خطر مهلک شدم و تولید را متوقف کردم. سرپرست کارگاه از این کار من عصبانی بود، به خاطر این که می‌دانست برای توقف کار تویخ می‌شود. به او گفتم که اهمیتی نمی‌دهم، برای این که ایمنی کارگرا خیلی مهم‌تر از ادامه‌ی کار در این وضعیت است.

پیش مدیر کارخانه رفتم و گفتم توقف تولید تصمیم من بود. نگرانی در چشمانش موج می‌زد. او می‌دانست که در صورت از دست دادن ضرب‌الاجل، با مدیران ارشد شرکت به مشکل برمی‌خورم. به او گفتم که متوجه‌ام، ولی ابتدا باید به امنیت کارگران اهمیت دهیم. من می‌خواستم کار پیش برود، ولی نه به قیمت صدمه خوردن یا مرگ احتمالی کسی. برایش توضیح دادم که این بزرگ‌نمایی نیست. اگر به خاطر اضافه بار مشکلی برای جرثقیل‌ها پیش بیاید، ممکن است تمام تشکیلات سقوط کند، یا زنجیرها پاره و به اطراف پرتاب شوند.

به مدیر کارخانه اطمینان دادم که با مدیران ارشد شرکت صحبت خواهم کرد و دلایلم برای توقف تولید را خواهم گفت. با ماشین به دفترم در کارگاه تراش کاری برگشتم و پیش رئیس شرکت رفتم. او یکی از اعضای خانواده و یکی از پنج پسری بود که شرکت را «داره» می‌کردند. من کلمه‌ی اداره را این‌گونه به کار بردم، چون این خانواده بیشتر نگران پر کردن جیب خود بودند تا کاری که به دست کارکنان خوب این شرکت انجام می‌شد.

بسیار عصبانی بود و گفت که من هیچ حقی برای توقف کار نداشتم. من خون‌سردی‌ام را حفظ کردم و با او مخالفت کردم. با او رک بودم. او را از بی‌ملاحظگی نقض قوانین ایمنی مطلع کردم. نمی‌توانستم اجازه‌دهم شخصی را در معرض خطر قرار دهد. تهدیدم کرد که فوراً اخراجم خواهد کرد، و من جواب دادم که با سازمان ایمنی و بهداشت شغلی تماس خواهم گرفت و خودم هم شکایت خواهم کرد.

با صورتی به قرمزی چغندر و رگ‌های گردن بیرون‌زده فریاد زد: «تو سرپرست منابع انسانی شرکت من هستی! تو کاری را انجام می‌دهی که من می‌گوییم. تو نماینده‌ی ما هستی. تو نمی‌توانی کار ما را گزارش کنی.»

در درونم می‌لرزیدم، ولی می‌دانستم باید کاری را که درست است، انجام دهم.

گفتم: «من مسئول همه هستم. تمام کارکنانمان. تک تک آن‌ها. اگر این قضیه حل نشود، من آن را گزارش می‌کنم.»
 نعره زد: «از دفترم برو بیرون!»
 چرخیدم و از دفترش خارج شدم و به میز خودم برگشتم. او پا پس کشید و به کارگاه جوش کاری رفت. مطمئنم پیش مدیر کارخانه حسابی از خجالت من درآمده، ولی تغییراتی را برای ایمنی کارگرها اعمال کرد.
 پروژه به اتمام رسید و کسی صدمه ندید. من واقعاً خوشحال بودم که او کاری را که باید، انجام داد.

رودرو شدن با رئیس شرکت نیاز به جسارت داشت. می‌توانست من را اخراج کند و هیچ اقدامی نکند. من هم می‌توانستم کاری نکنم و امیدوار باشم که کسی صدمه‌ای نبیند. من انتخاب کردم که بایستم و رهبری کنم.
 متخصصان منابع انسانی باید همه‌فن حریف باشند. ما نمی‌توانیم به یک جنبه‌ی شغلمان محدود شویم. ما می‌توانیم در تمام سطوح شرکت صرف نظر از عناوین و وظایف، نقشی داشته باشیم. ما باید خودمان را با دید وسیع‌تری ببینیم، چراکه این ما هستیم که باید رهبری باشیم که کارکنان بخش‌های مختلف را دور هم جمع می‌کنیم. حد و حصر منابع انسانی بی‌اندازه است. جدی می‌گویم. از وضعیت راکدی که در آن قرار گرفته‌اید، خارج شوید. این وضعیت به شما یا به کسانی که به شما احتیاج دارند، کمکی نمی‌کند.

در این کتاب، من راه کارهای مختلفی را که به شما امکان می‌دهد شیوه‌های عملی منابع انسانی خود را بهبود بخشید، با شما به اشتراک می‌گذارم. امیدوارم شما متوجه شوید که نقشتان برای موفقیت دیگران در شرکتتان، چقدر حیاتی است. برای این که قابلیت خود را بشناسید، باید موضع خود را مشخص و دیگران را هدایت کنید.
 کارمندان منتظر هستند. ما دیگر نمی‌توانیم منفعل باشیم؛ چه از نظر شخصی، چه حرفه‌ای، یا به عنوان یک صنعت. طلوع کنید!!