



پنجاه سال میز داغ مدیریت

پدیدآورنده
علی شریف محسنی



سرشناسه:

عنوان قراردادی:

عنوان و نام پدیدآور:

مشخصات نشر:

مشخصات ظاهری:

شابک:

وضعیت فهرست نویسی:

موضوع:

شناسه افزوده:

رده بندی کنگره:

رده بندی دیویی:

شماره کتابشناسی ملی:



■ ناشر: نشر فرهنگ صبا

■ پنجاه سال میز داغ مدیریت

■ علی شریف محسنی

■ چاپ و صحافی:

■ چاپ اول: ۱۴۰۴ ■ شمارگان: نسخه ■ شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۹۹۱-۹۹-۹

■ قیمت: تومان

بزرگی و بزرگی کردن،
از جمله آموزه‌های مادرم بود

مردِ خردمند هُنرپیشه را عمر، دو بایست در این روزگار
تا به یکی تجربه آموختن، با دگری تجربه بُردن به کار^۱

تلخ تر از تجربه کردن، تجربه دیگران را تجربه کردن است،
کافی است، فقط تجارب گذشتگان را بکار بگیرید.

۱. منسوب به شیخ اجل سعدی

فهرست

یادداشت استاد.....	۱۵
پیشگفتار حامی.....	۱۷
مقدمه نگارش تجارب و اندیشه، سرمایه آینده است.....	۱۹
فصل اول: خودآگاهی و مهارت‌های مدیریت بر خود.....	۲۳
روایت تجربه.....	۲۷
گام اول: بایدها.....	۲۸
۱- اول ماسک خودت را بزن، بعد به دیگران کمک کن.....	۲۸
۲- قبل از مدیر، کارشناس باش.....	۲۸
۳- بیشتر از حرف زدن گوش بده.....	۲۹
۴- فروتن باش.....	۲۹
۵- شفاف باش باش.....	۳۰
۶- به روز باش.....	۳۰
۷- مطمئن هستم که نباید شکست بخورم.....	۳۱
۸- شخصیت خود، پرسنل و سازمان‌ات را بشناس.....	۳۲
۹- اصول بزرگی کردن را بیاموز.....	۳۲
۱۰- مثبت اندیش باش.....	۳۳
گام دوم: نبایدها.....	۳۴
۱- خود را نمایش نده و اغراق نکن.....	۳۴
۲- فریبکاری نکن.....	۳۴
۳- مقایسه نکن.....	۳۵

۳۶	۴- مسئولیت قبول نکن
۳۷	۵- بد عهد نباش
۳۸	۶- مدیر نباش، مدیری انسان باش
۳۸	۷- ارزش های بنیادی را فراموش نکن
۳۹	۸- مشکل جدید ایجاد نکن
۳۹	۹- دیکتاتور نباش
۴۰	۱۰- خسته و تسلیم نشو
۴۲	ده توصیه برای اینکه مدیر بهتری شوی
۴۳	ابزار اجرایی
۴۴	تجارب من
۴۵	نتیجه
۴۷	فصل دوم: محیط کار و زبان بدن
۵۲	روایت تجربه
۵۳	گام اول: بایدها
۵۳	۱- اتاق کار نشانگر توجه و دقت یک مدیر است
۵۳	۲- محیط کاری امن بساز
۵۴	۳- حریم خصوصی ات را حفظ کن
۵۵	۴- تیپ ویژه خودت را بساز
۵۶	۵- فن بیان شیرین را بیاموز
۵۷	۶- زبان مثبت بدن را بیاموز
۵۸	۷- چند تکنیک موثر زبان بدن
۶۰	گام دوم: نبایدها
۶۰	۱- شلخته نباش
۶۰	۲- از زبان منفی بدن پرهیز کن
۶۱	۳- محیط کاری پراسترس ایجاد نکن

- ۴- بی‌نظمی را عادی نکن ۶۱
- ۵- بی‌احترامی نکن ۶۱
- ده توصیه برای اینکه شخصیت بهتری داشته باشی ۶۲
- ابزار اجرایی ۶۴
- تجارب من ۶۵
- نتیجه ۶۶
- فصل سوم: تمرکز** ۶۷
- روایت تجربه ۷۲
- گام اول: باید‌ها ۷۳
- ۱- روان و جسم سالم برای تمرکز ضروری است ۷۳
- ۲- جعبه سیاه درست کن ۷۳
- ۳- سازمان غیررسمی را بشناس ۷۴
- ۵- بر موفقیت متمرکز باش ۷۴
- ۷- سیستمی فکر و عمل کن ۷۵
- ۸- روش‌های تمرکز بیشتر ۷۶
- ۹- زمان مهمترین ابزار مدیریت است ۷۸
- ۱۰- رهبر باش ۷۹
- ۱۲- بر اوضاع مسلط باش ۸۰
- ۱۳- توفیق اخلاقی پیدا کن ۸۱
- گام دوم: نباید‌ها** ۸۲
- ۱- نابود نکن ۸۲
- ۲- اظهار نظر نکن ۸۲
- ۳- اسیر روزمرگی نشو ۸۲
- ۴- امور اشتباه دست کم نگیر ۸۳
- ۵- جلسه برگزار نکن ۸۳

- ۶- کارهای نیمه تمام و ناقص نداشته باش ۸۴
- ۷- باعث تولید شایعه نباش ۸۴
- ده توصیه برای تمرکز ۸۵
- ابزار اجرایی ۸۶
- تجارب من ۸۷
- نتیجه ۸۸
- فصل چهارم: ارتباط & کارکنان ۹۱**
- روایت تجربه ۹۴
- گام اول: بایدها، رفتارهای کلیدی که حال سازمان را بهتر می‌کند ۹۵
- ۱- احترام به کارکنان یک نیاز واقعی است ۹۵
- ۲- اختیارات خود را تقسیم کن ۹۵
- ۳- کارگروهی، کار تیمی را نهادینه کن ۹۶
- ۴- گفتار تو و کارکنان عامل موفقیت هستند ۹۷
- ۵- با همکاران ارتباط سازنده برقرار کن ۹۸
- ۶- تفاوت تعهد و رضایت را بشناس ۹۹
- ۷- آموزش آموزش و باز هم آموزش ۱۰۰
- ۸- احوال کارکنان مهم است ۱۰۱
- ۹- اقدامات جریان ساز متقابل ۱۰۱
- ۱۰- کارکنان و فرایندها ۱۰۲
- گام دوم: نبایدها گام‌هایی که سازمان را سمی می‌کنند ۱۰۴
- ۱- ریز مدیریت نکن ۱۰۴
- ۲- دست آورد کارکنان را به حساب خودت نریز ۱۰۵
- ۳- استرس و ترس وارد نکن ۱۰۵
- ۴- کارمندان حرفه‌ای تربیت نکن ۱۰۶
- ۵- اختلاف نظر را مشخصی نکن ۱۰۶

۱۰۷	۶- بی توجه نباش
۱۰۷	۷- کلی گوئی نکن
۱۰۸	۸- از ریسک نترس
۱۰۹	۹- عجلانه تصمیم نگیر
۱۰۹	۱۰- گزارش بی موقع نده
۱۱۰	ده توصیه اجرایی برای ارتباط با کارکنان
۱۱۲	ابزار اجرایی
۱۱۳	تجارب من
۱۱۴	نتیجه
۱۱۷	فصل پنجم: اشتباهات مهلک مدیر
۱۲۱	روایت اشتباهات
۱۲۱	۱- ترجیح منافع شخصی
۱۲۱	۲- مسئولیت پذیری
۱۲۱	۳- پذیرش بی لیاقتی ها
۱۲۲	۴- تصمیم های عجولانه
۱۲۲	۵- بدخواهی دیگران
۱۲۲	۶- بی توجهی به جزئیات
۱۲۳	۷- باور به اهداف و استراتژی سازمانی
۱۲۳	۸- مدیریت دیکتاتوری
۱۲۴	۹- نبود عوامل موفقیت
۱۲۴	۱۰- نبود مدیریت برای سود
۱۲۶	تجارب من
۱۲۷	نتیجه

یادداشت استاد

در میان انبوه کتاب‌های مدیریتی که هر روز بر قفسه‌های کتابخانه‌ها افزوده می‌شود، کمتر اثری می‌توان یافت که از تئوری‌های محض فاصله گرفته و جامه‌ی تجربه بر تن کرده باشد. بسیاری از این آثار در کلاس‌های درس و تالارهای کنفرانس خوش می‌نشینند، اما در میدان عمل کارایی خود را از دست می‌دهند. مدیریت بیش از آنکه یک علم مطلق باشد، هنری است که با آزمون و خطا صیقل می‌خورد و خردی است که از دل اشتباهات و کامیابی‌ها جوانه می‌زند.

کتاب «میز داغ مدیریت» نوشته‌ی دوست و همکار ارجمند، جناب آقای علی شریف محسنی، دقیقاً از همین جنس کمیاب است؛ عصاره‌ی ناب و چکیده‌ی آموخته‌هایی که حاصل نیم‌قرن تلاش و چالش در سطوح مختلف مدیریتی است. نویسنده با شجاعتی ستودنی، نه تنها اصول موفقیت که مهم‌تر از آن، «اشتباهات» خود را نیز با ما در میان می‌گذارد؛ همان گنجینه‌ی گران‌بهایی که اغلب مدیران از بازگو کردنش ابا دارند.

آنچه این کتاب را متمایز می‌کند، ساختار موجز و کاربردی آن است. هر فصل مجموعه‌ای از گهرهای مدیریتی است که در قالب جملاتی کوتاه و نافذ ارائه شده‌اند. ابتکار نویسنده در طراحی بخش «تجارب من» نیز این اثر را از یک کتاب صرفاً خواندنی به یک همراه تعاملی بدل کرده است.

این کتاب برای مدیران جوان یک راهنمای ضروری و برای مدیران باتجربه یک آینه‌ی تأمل برانگیز است. به مدیران جوان می‌آموزد که نیازی به تکرار همه‌ی اشتباهات گذشتگان نیست و می‌توان با بهره‌گیری از خرد دیگران مسیر را هوشمندانه‌تر پیمود.

توصیه‌ی من به شما، خواننده‌ی گرامی، این است که این کتاب را نه یک بار که بارها بخوانید و بگذارید چراغ راهنما در مسیر پرفراز و نشیب مدیریت باشد. بی‌تردید هر جمله‌ی آن حاصل سال‌ها تجربه‌ای است که اکنون به سادگی در اختیار شما قرار گرفته است؛ فرصتی که نباید از دست داد.

دکتر محسن قلی‌زاده کیسمی

نویسنده، مدرس، پژوهشگر

و مشاور در حوزه کسب‌وکار

پیشگفتار حامی

انتشار کتاب «میز داغ مدیریت» برای ما در شرکت پاک وطن آینده، تنها یک اقدام فرهنگی نیست؛ بلکه بخشی از رسالت سازمانی ما در حمایت از تجربه‌های ارزشمند مدیریتی و انتقال آن‌ها به نسل‌های جدید است. در شرایطی که بسیاری از آثار مدیریتی به تئوری‌های پیچیده و غیرکاربردی محدود می‌شوند، این کتاب با زبان ساده، صمیمی و اجرایی، مدیران را به قلب میدان عمل می‌برد و آن‌ها را با واقعیت‌های روزمره مدیریت آشنا می‌سازد.

ما باور داریم که تجربه‌های گران‌بهای آقای علی شریف محسنی، حاصل نیم‌قرن تلاش در بخش‌های دولتی و خصوصی، می‌تواند چراغ راه مدیران جوانی باشد که تازه قدم در مسیر مدیریت گذاشته‌اند، و در عین حال آینه‌ای برای مدیران باتجربه که به دنبال بازاندیشی و اصلاح مسیر خود هستند. همین نگاه بود که ما را بر آن داشت تا با افتخار، حمایت از انتشار این اثر را بر عهده بگیریم و آن را به جامعه مدیریتی کشور تقدیم کنیم. مدیریت عملی مقوله‌ای است که بر پایه علوم مدیریتی و پیاده‌سازی آنها در هدایت و رهبری یک سازمان تعریف می‌شود. تجاربی که اینگونه بدست آمده است را هرگز نمی‌توان نادیده گرفت.

شرکت پاک وطن آینده با مجموعه‌ای از مدیران جوان، آگاه، پرتلاش و رهبری آقای احسان حاج صفری بعنوان مدیرعامل شرکت همواره بر این اصل

پایبند بوده است که موفقیت پایدار تنها در سایه مدیریت انسانی، شفاف و مبتنی بر تجربه حاصل می‌شود. ما در پروژه‌های مختلف خود بارها دیده‌ایم که ترکیب انرژی و اخلاقیت مدیران جوان با خرد و تجربه پیشکسوتان، نتایج شگفت‌انگیزی به همراه داشته است. این کتاب دقیقاً بازتاب همین رویکرد است: پیوند میان دانش و تجربه، میان گذشته و آینده، و میان عمل و اندیشه.

از نگاه ما، «میز داغ مدیریت» نه تنها یک کتاب، بلکه یک دفترچه راهنماست؛ راهنمایی که می‌تواند مدیران را در تصمیم‌گیری‌های درست، ارتباط مؤثر با کارکنان، تمرکز بر اولویت‌ها و پرهیز از اشتباهات مهلک یاری رساند. مطالعه این اثر فرصتی است برای یادگیری از تجربه‌های واقعی، بدون نیاز به تکرار همه خطاهای گذشته.

در تاریخ و فرهنگ و آموزه‌های اخلاقی و اجتماعی ما ایرانیان، پندهای بزرگان از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و در قالب ضرب‌المثل‌ها و جملات قصار فراوان مشاهده می‌کنیم که

اگر پند خردمندان نیاموزی فلک این پند با تلخی بیاموزد ترا روزی
از همه خوانندگان گرامی دعوت می‌کنیم تا این کتاب را نه صرفاً برای مطالعه، بلکه برای عمل و اجرا در محیط‌های کاری خود به کار گیرند. یقین داریم که «میز داغ مدیریت» می‌تواند به یکی از منابع الهام‌بخش در مسیر رشد سازمان‌ها و مدیران تبدیل شود و نقشی مؤثر در ارتقای فرهنگ مدیریتی کشور ایفا کند.

سیدعلی اکبر مستشیری

رئیس هیات مدیره شرکت پاک وطن آینده

مقدمه

نگارش تجارب و اندیشه، سرمایه آینده است

در آستانه بازنشستگی و پایان خدمت دولتی از سوی شرکت ملی پست به همایشی به عنوان "اشتراک‌گذاری تجارب مدیریتی" دعوت شدم. تهیه فرم‌ها و مدارک پرشماری که برای ارائه در همایش لازم داشتم، خارج از حوصله‌ام بود و از سوی دیگر فایده‌ی چندانی هم در آن نمی‌دیدم. باید چاره‌ای می‌اندیشیدم.

این دعوت فرصت مناسبی بود تا آنچه را که در مدت سی سال اندوخته و تجربه کرده بودم را بگونه‌ای ماندگار کنم و انتقال دهم. اما آنچه را که دلم می‌خواست عرضه کنم در چارچوب‌های خشک و تعریف شده همایش نمی‌گنجید. سرانجام به این نتیجه رسیدم که مجموعه‌ای از جملات کوتاه فراهم کنم، این جملات، چکیده‌ای از اصول، بایدها و نبایدهای علم مدیریت بود که برای جلوگیری از خطاهای عملی استخراجشان کرده بودم، نکاتی ساده اما به باور من، مؤثر.

در ابتدا کمی مردد بودم، و از بیم آنکه مبادا با استقبال مخاطبان روبه‌رو نشود مطالب گردآوری شده را در زمانی کمتر از وقت مقرر ارائه کردم، اما بر خلاف انتظار بسیار مورد استقبال قرار گرفت و در پایان نیز به عنوان یکی از ارائه‌های برتر در سمینار جوایزی هم به آن تعلق گرفت. بعدها، بارها دیدم که

محتواها و جزوات مشابهی بدون ذکر نام پدیدآورنده منتشر و حتی در شبکه‌های اجتماعی نیز دست‌مایه تولید محتوا قرار گرفته است.

من به هدفم رسیده بودم و بسیار خرسند بودم و در همان حال به تکمیل و انتشار آن فکر می‌کردم. پس از پانزده سال که در جلسات مدیریتی یکی از شرکت‌های خدمات پستی، شرکت می‌کردم تصمیم گرفته شد تا مدیران در پایان هر جلسه کتابی را معرفی کنند و چند دقیقه درباره آن مطالبی ارائه نمایند، بی‌اختیار به یاد نوشته‌هایم افتادم و پس از جستجو نسخه‌ای در گوشه کتابخانه‌ام یافتم و آن را مطالعه و اصلاح و بروزرسانی کردم، هر چند ارائه مطالب در آن جلسات میسر نشد اما نتیجه کار، پس از بازبینی و اصلاحات بسیار اکنون در اختیار شماست.

در این نوشتار کوشیده‌ام از طرح مباحث صرفاً علمی و نظری بپرهیزم و بر تجاربی که در این سال‌ها بدست آورده‌ام تمرکز کنم. در عین حال از گفته‌ها و نوشته‌های بزرگان این عرصه نیز بهره برده‌ام.

شاید مطالعه و یا بازخوانی کتاب‌های حجیم مدیریتی خارج از حوصله و تحمل بسیاری از مدیران کشور و خصوصاً مدیران شرکت‌ها و سازمان‌های پرکار باشد، اما مطالعه این نکات، وقت زیادی از خواننده نخواهد گرفت نقطه قوت این کتاب سادگی و صمیمیت آن و متکی بر تجارب واقعی و اصول علمی مدیریت است.

در نتیجه خواننده با مطالب تئوری و پیچیده روبرو نیست بلکه چکیده‌ای از تجارب در قالب بایدها و نبایدها و جملات کوتاه در پنج فصل «خودشناسی»، «محیط کار»، «تمرکز»، «ارتباط و کارکنان» و «اشتباهات مهلک» یک مدیر ارائه شده است.

بی‌شک شما با خواندن و بکارگیری این اصول از مطالعه کتاب‌های مرجع، در علم مدیریت بی‌نیاز نخواهید شد. از آنجائی که برای هر یک از مطالب، کتاب‌های زیادی را می‌توانید بیابید، توصیه من این است که اگر

علاقمند به مطالب آن شدید، عمیق‌تر مطالعه کنید.

هر فصل را به چهار بخش اصلی تقسیم کرده‌ام اول مقدمه و شرح مختصری از اهمیت موضوع، دوم جملات کوتاهی تحت عنوان «روایت تجربه» از باید‌ها یعنی کارهایی که یک مدیر موفق باید انجام بدهد و نبایدها یعنی کارهایی که یک مدیر باید از آن پرهیز کند و در بخش سوم تمرینات و درج تجارب شخصی خواننده را آورده‌ام در پایان هر فصل، و پیش از نتیجه‌گیری صفحه سفیدی تحت عنوان «تجارب من» پیش‌بینی کرده‌ام تا خواننده بتواند به میل خود و بر اساس تجارب شخصی نکاتی را به آن بیفزاید. بسیار خرسند خواهم شد تا از تجارب شما نیز مطلع شوم و در صورت توفیق در چاپ نسخه‌های بعدی، دیدگاه‌های ارزشمند شما را هم منعکس کنم. و در پایان هر فصل نیز نتیجه‌گیری و خلاصه مطالب آمده است.

در پایان لازم می‌دانم از دوستان و همکاران فرهیخته خود، در کانون پیشکسوتان شرکت ملی پست صمیمانه سپاسگزاری کنم که همواره با طرح موضوعات متنوع مدیریتی و اجرایی و اشتراک‌گذاری تجارب و دانش خود محفل کانون را پربار کرده‌اند.

همچنین بر خود لازم می‌دانم مراتب قدردانی خود را از حسن نظرات استاد گرانقدر جناب آقای دکتر قلی‌زاده کیسمی اعلام نمایم.

علی شریف‌محسنی

فصل اول

خودآگاهی و مهارت‌های مدیریت بر خود

_____	☒
_____	☒
_____	☒

خودآگاهی و مهارت‌های مدیریت بر خود، شناخت نقاط
قوت و ضعف، تنظیم اهداف واقع بینانه، مدیریت زمان، و...
باید با ارزش‌های شخصی شما هماهنگ باشد.

سال‌ها قبل در یک سفر هوایی با حادثه و یک شرایط حساس مرگ و زندگی روبرو شدم و از آن نکات زیادی در حوزه «مدیریت بر خود» آموختم.

پس از حدود سی دقیقه پرواز، خلبان اعلام کرد به علت نقص فنی ناچار به تخلیه سوخت و بازگشت به فرودگاه مبداء هستیم. ناگهان اضطراب و نگرانی عمیقی در چهره یکایک مسافرین هویدا شد. برخی به دعا مشغول و برخی هم کنجکاوانه به هر سمتی سرک می‌کشیدند. مادران نگران فرزندان خود شدند مرتب از مهمانداران سوال می‌پرسیدند. نکته جالب ماجرا تکرار پاسخ مشابه از سوی مهمانداران خصوصاً به زوج‌های جوان و پدر و مادرانی بود که بچه‌ای به همراه داشتند.

«نگران نباشید و بر خود مسلط شوید و آرامش خود را حفظ کنید و در صورت تغییر در وضعیت هوای داخل هواپیما ابتدا خود را به ماسک مجهز، سپس به دیگران کمک کنید»

«اول ماسک خودتان را بزنید، بعد به دیگران کمک کنید»

این دقیقاً اصل مدیریت بر خود است. اگر خود آرام و مسلط نباشی، نمی‌توانی دیگران را هدایت کنی.

همواره می‌بایست ابتدا خود را و سپس دیگران را مدیریت کنید. شخصی که خود پریشان احوال، عصبانی و سرشار از استرس است چگونه می‌تواند به دیگران کمک کند و یا مشکلی را حل کند؟

در فصل «خودآگاهی و مهارت‌های مدیریت بر خود» به نکاتی اشاره شده است که به کمک آنها می‌توانید از شخصیت بهتری برخوردار بوده و در نتیجه

در کسوت مدیر به همکاران و پرسنل تحت امر خود و در نهایت به کسب و کارتان کمک کنی. به مواردی که تحت عنوان «روایت تجربه» و بایدها و نبایدها آمده است فکر کن، با ابزارها و آموزش های گوناگون این موارد را تمرین کن و اרת را تیز و خودت را آماده کن^۱

۱. عادت هفتم از کتاب هفت عادت مردمان موثر نوشته استیون کاوی ترجمه معصومه تاجمیری نشر یوشیتا

روایت تجربه

آنچه در این بخش می‌خوانی لیستی از اقدامات عملی در قالب بایدها و نبایدها است که برگرفته از آموخته‌ها و تجارب اجرایی و البته شاخه‌های آکادمیک مدیریت، است. اگر علاقمند به علت و چرایی بیشتری برای هریک از بایدها و نبایدها هستی، به کتاب‌های مرتبط نیز مراجعه کن.

گام اول: باید‌ها

رفتارهای کلیدی که حال سازمان را بهتر می‌کند

۱- اول ماسک خودت را بزن، بعد به دیگران کمک کن

اگر قرار است به عنوان یک مدیر راهبر یک تیم، یک شرکت و یا یک سازمان باشی لازم است، ابتدا ماسک اکسیژن و نجات خودت را نصب کنی تا ایستا و استوار باشی، که بتوانی راهگشا و کمک به همکاران و به سازمان‌ات باشی، پس لازم است ابتدا خود را مجهز به همه ابزارهای لازم کنی این ابزارها و ماسک اکسیژن به تو کمک می‌کند که همواره خودت باشی و با تکیه به توانایی‌های ات، خود خودت را جلوه بدهی.

شایسته است، هر روز ۱۰ دقیقه برای آرام‌سازی ذهن و مرور اهداف شخصی خودت وقت بگذاری.

۲- قبل از مدیر، کارشناس باش

پیش از اینکه یک مدیر خوب باشی باید یک کارشناس و یک کاربلد خوب باشی، تحصیلات آکادمیک و دانشگاهی خود به خود از شما یک مدیر لایق نمی‌سازد. کتاب‌های خوب غیردرسی مرتبط با نیاز تو بسیار زیاد است. با کمی جستجو، نوشته‌های بسیاری درباره علوم مورد نیازات را می‌توانی بیابی. مطالعه عمومی، و تخصصی، دیدگاه تو را گسترش داده و از یک ناظر ساده به یک شنونده حرفه‌ای، و یک کارشناس ورزیده تبدیل خواهد کرد.

حداقل هفته‌ای یک مقاله یا کتاب تخصصی بخوان و آن را در کارت اجرایی کن.

۳- بیشتر از حرف زدن گوش بده

در جلسات، دو برابر آنچه می‌گویی، بشنو. این عادت، تو را به مدیری دقیق تبدیل می‌کند. شاید به همین دلیل است که انسان دو گوش اما یک دهان دارد! در سخن گفتن ادب را رعایت کن. مفید و قابل فهم و روشن و کوتاه صحبت کن

کم‌گویی و سنجیده‌گویی از صفات مدیران موفق است، و این میسر نیست مگر در سایه مطالعه.

کم‌گوی و گزیده‌گوی چون دُر
باشی و بمانی

۴- فروتن باش

شخصیت فروتن و مهربان نشانه پختگی، تسلط به اوضاع، و قدرتی ذاتی است.

فروتن و مهربان باش، هیچکس اسطوره نیست مگر در مهربانی و انسانیت. مدیران مغرور در اغلب اوقات ناموفق هستند. تصمیم‌هایت را براساس منافع سازمان بگیر، نه غرور شخصی. در مسیر امور مدیریتی خود ناچار به گرفتن تصمیمات بزرگ و کوچکی خواهی شد که تاثیر مستقیمی بر سازمان و کارکنان آن خواهد داشت، تصمیمات مبتنی بر غرور و منیت قطعاً هم جهت اهداف سازمانی نخواهد بود اغلب تصمیمات یک مدیر مغرور توأم با کینه و حسدورزی خواهد شد. اگر می‌خواهی در یادها به عنوان یک مدیر فروتن، موثر، جسور و ماندگار باشی. مدیری فروتن باشد. تو در مقابل دیگران نیستی که برای بهتر کار کردن در کنار و همراه آنها هستی.

رفتارهای توأم با مهربانی، تواضع و فروتنی به هیچ وجه ناشی از ضعف تو نیست که برعکس نشان از شخصیتی ایستا و خودباور تو است و تکیه به

قدرت خود دارد و نه با چهره عبوس و رفتارهای قدرت مآبانه، ژست مدیری دیکتاتور بگیری تا دیگران حساب ببرند، این نشانه ضعف توست. شایسته است، برای غلبه بر غرور، اشتباهات خود را بپذیری

۵- شفاف باش

برنامه ها و تصمیمات را واضح اعلام کن تا اعتماد ایجاد کنی در مجموعه ای بزرگ با شخصیتی آشنا شدم که گاه بسیار مورد وثوق و تایید بود و حتی سمت هایی نظیر عضویت در هیات مدیره داشت و گاهی تا حد مسئول امور خدمات و ناظر نظافت تقلیل سمت پیدا می کرد. با کنجکاوی در احوال او متوجه شدم، او شخصیتی پنهان کار، توام با عملکرد معروف به آب زیرکاهی و دو دوزه بازی، داشت و گاه این ویژگی مورد نیاز مدیران بالا دستی بود و او را ارتقاء می دادند و گاهی هم برعکس. او در واقع بازیچه دست مدیرانی بود که خود از شفافیت نگران بودند و کسی را برای پنهان شدن لازم داشتند. آنها هر کاری را که نمی خواستند انجام بدهند اما جسارت بیان آن را نداشتند به او می سپردند و او را مسئول اینگونه تصمیمات خود می کردند. نتیجه این شیوه از مدیریت نارضایتی در همه آحاد و ریزش و خروج افراد دلسوز و فرار نخبگان است. مدیران آب زیرکاهی فقط ابزار دست دیگران می شوند و سازمان را به بحران می برند شایسته است، برنامه ها و اهداف را برای کارکنان شفاف مطرح کنی و سوالات گل چین شده و روشن و مشخص از کارکنان بپرسی.

۶- به روز باش

نمی توانی با دنیای امروز و ظهور هوش مصنوعی، و انواع شبکه های پیچیده اجتماعی، اقتصادی همگام نشوی، اما خود را مدیری موفق بدانی؟ تو باید نرم افزارها و سخت افزارهای مرتبط با حوزه مدیریت خود را بشناسی و بکار بگیری.

با پیشرفت علوم و فناوری سرعت زندگی افزایش داشته است، سرعت رشد دانش به مرزهای دو برابر شدن در کمتر از یک ماه رسیده است، ضروری است برای سرعت بخشیدن به زندگی مدیریتی خود، مهارت‌های بکارگیری لوازم فنی و تکنولوژی‌های روز را کسب کنی.

۷- مطمئن هستم که نباید شکست بخورم

«اعتماد به نفس»، اعتماد شما به توانایی‌های تان در مقابله با چالش‌ها، تعامل با دنیا و حل مشکلات است.

«عزت نفس»، حس ارزشمندی درونی شما است، یعنی نسبت به توانایی خود چه دیدگاهی دارید و تا چه اندازه خودتان را ارزشمند می‌دانید.

ممکن است شما در یک زمینه خاص خودباوری بالایی داشته باشید اما احساس ارزشمندی درونی نکنید. بنابراین برای ایستایی شخصیت خود همواره با عزت نفس باش (احساس ارزشمندی) و با اعتماد به نفس (خودباوری) و با تمرینات مستمر که باعث تقویت آن خواهد شد به سربلندی سازمان و کارکنان تحت امرت پرداز.

برای پایداری شخصیت خود، به دو مقوله «عزت نفس» و «اعتماد به نفس» و تفاوت آنها توجه ویژه داشته باش و آن را درک کن و تمرین و تمرین کن تا به خودباوری لازم برسی.

عامل اصلی موفقیت، اعتماد به نفس با تکیه بر عزت نفس است. بخود بگو: «مطمئن هستم که نایستی شکست بخورم» و در مقابل ترس از شکست، اشتیاق را برای پیروزی افزایش بده.

۸- شخصیتِ خود، پرسنل و سازمان‌ات را بشناس

نخستین وجه شخصیتی یک مدیر، جسارت^۱ است، که با گستاخی نباید اشتباه گرفته شود.

دومین وجه شخصیتی سرزنش‌گری^۲ است، خود و دیگران را برای کارهای که کردی و کردند سرزنش نکن و به دیگران هم طعنه‌زن نباش.

سومین وجه شخصیتی پیشگوئی^۳ یا حس ششم است، از حس ششم استفاده کن اما رویا باف نباش.

چهارمین وجه شخصیتی اعتماد بنفس^۴ است که تفاوتی فاحش با غرور و منیت دارد.

۹- اصول بزرگی کردن را بیاموز

زندگی انسان‌های بزرگ به چهار بعد اصلی زیستی، روانی، اجتماعی، و معنوی تقسیم می‌شود. مدیر باهوش باید مهمترین اصول حاکم بر این ابعاد را بیاموزد و بکار بگیرد.

مهمترین اصل حاکم بر بُعد زیستی، بقا است. ابزارهای زنده ماندن مانند تغذیه، و ورزش را در برنامه‌هایت قرار بده.

مهمترین اصل حاکم بر بُعد روانی، لذت است. ساختارهای لذت‌های پایدار، مانند ایجاد اشتغال، دستگیری افتادگان، تعلیم و تربیت، و... را پیدا کن و و از آن بهره ببر.

مهمترین اصل حاکم بر بُعد اجتماعی، قدرت است، همه انسان‌ها دوست دارند از پلکان قدرت بالا بروند اما مراقب باش اگر بیفتی استخوانت

1. Presumption

2. Accusation

3. Prediction

4. Confidence

سخت‌تر خواهد شکست.^۱

مهمترین اصل حاکم بر بُعد معنوی، آزادی است. آزادی در انتخاب است. سلب آزادی از هر کسی فشار روانی ایجاد می‌کند. مراقب باش فشار روانی بر خود و دیگران وارد نکنی و بزرگی بیاموز و بزرگی کن.

۱۰- مثبت‌اندیش باش

عمر هیچکس آنقدر بلند نیست که آن را برای موضوعاتی مثل تنبلی و ناراحتی و منفی‌بافی تلف کند، پس ناراحتی نکن و مثبت‌اندیش و توجه داشته باش وقتی حق با تو نیست وقت‌ات را برای تظاهر به اینکه حق با تو است، تلف نکن و وقتی حق با تو است وقت‌ات را برای اثبات آن به دیگران تلف نکن.^۲

۱. گنجور مولوی مثنوی معنوی دفتر چهارم

نردبان خلق این ما و منیست / عاقبت این نردبان افتادنیست
هر که بالاتر رود ابله‌ترست / استخوانش سخت‌تر خواهد شکست
۲. آموزه‌های بودا

گام دوم: نبایدها

رفتارهایی که سازمان را سمی می‌کند

۱- خود را نمایش^۱ نده و اغراق نکن

مدارک و تجربه‌هایت را بزرگ‌نمایی نکن. اعتماد با صداقت ساخته می‌شود. از نمایش آنچه که نیستی و رفتارهای اغراق‌آمیز پرهیز کن. بزرگ‌نمایی درباره خودت، دانش و مدارک، تجاربی، که داری کمکی به موفقیت تو نخواهد کرد، همانطور که شکسته نفسی در موفقیت‌هایی که کسب کرده‌ای کمک نخواهد کرد.

رفتارهای اغراق‌آمیز مصداق خود شیفتگی است که از آفت‌های اداره هر مجموعه‌ای است. در ابتدا جذاب و با اعتماد به نفس جلوه‌خواهی کرد اما با گذشت زمان در دسته خودشیفتگان و خالی‌بندان قرار خواهی گرفت. شایسته است، تمرین کنی تا با خودت رو راست باشی.

۲- فریبکاری نکن

فریبکاری در مقابل صداقت ویژگی زشت برخی انسان‌ها است و آنجا حاد می‌شود که مدیران از این روش برای اعمال مدیریت خود بهره می‌برند. فریبکاری در روابط دو شخص آسیب محدودی بین آن دو نفر دارد اما اگر برای اداره یک مجموعه بزرگ و یا کوچک بکار رود آسیب و زیانش بین دو نفر نیست و به سازمان تسری پیدا می‌کند و چه بسا که باعث بروز زیان‌های جبران‌ناپذیری

1. Showoff

می‌شود. بیاد دارم که مؤسس یک مجموعه خدماتی به علت رفتار فریبکارانه توام با تبعیض با کارگران خود باعث شد تا نه تنها بسیاری از مدیران که حتی کارگران خود را از دست بدهد و در پروژه‌هایی که قرارداد داشت نتوانست به تعهداتش عمل کند نتیجه ورشکستگی بود. مدیران فریبکار دیر یا زود شکست می‌خورند. رفتارهای فریب‌کارانه تصنعی و غیرواقعی توسط مخاطبِ تو به سرعت شناسایی می‌شود و نسبت به آن واکنش نشان می‌دهد. پیشبرد اهداف یک سازمان در مغایرت واضح با این دسته از رفتارها است. از رفتارهای تصنعی دوری کن، بخاطر ندارم که رفتارهای فریب‌کارانه باعث موفقیت مدیری شده باشد که برعکس در سازمان‌های متعددی شاهد شکست مدیران معروف به خالی‌بند بودم. شایسته است، عادت‌های تصنعی و فریبکارانه را در خود شناسایی و با عادات خوب جایگزین کنی.

۳- مقایسه نکن

هرگز خود و سازمانت را با ظاهر دیگران و سازمان‌های دیگر نسنج و مقایسه نکن صرفاً بر روی نقاط قوت و ضعف خود تمرکز کن. در یک شرکت شاهد بودم بدلیل ارزیابی و سنجش اشتباه با رفتارهای موفقیت‌آمیز شرکت رقیب، مدیران آن تصمیم گرفتند که بخش بزرگی از بودجه شرکت را بی‌محابا هزینه تبلیغات تلویزیونی و بیل‌بورد و برگزاری همایش‌های پرهزینه کنند، نتیجه فاجعه‌بار بود و بی‌نتیجه، بدهی بزرگی را برای سازمان خود رقم زدند.

شما به عنوان یک مدیر نباید باطن خود و همچنین سازمانات را با ظاهر دیگران و سازمان‌های دیگر مقایسه کنی که قطعاً به اشتباه راهبردی بزرگی خواهی افتاد، بنابراین هرگز خود را با دیگران مقایسه نکن. تا وقتی که شرایط خود و سازمان خود را با دیگران مقایسه میکنی هرگز در مورد خود احساس

خوبی نخواهی داشت.

شایسته است بجای توجه به ظاهر سازمان‌های دیگر نقاط قوت و ضعف خود و سازمان و کارکنان را برای بهبود و رشد بشناس و از آنها به نفع مدیریت خود بهره بگیر.

۴- مسئولیت قبول نکن

مسئولیتی که در آن، دانش، تخصص، تجربه کافی نداری قبول نکن. حداقل مهارت‌هایی که تو برای پذیرش مسئولیت لازم داری را کسب کن مهارت‌هایی مثل مدیریت حسابداری و مفاهیم آن تا بتوانی با یک نگاه به صورت‌های مالی سازمان‌ات را تشخیص دهی که در چه شرایطی قرارداری، مفاهیم آمار و کاربردهای آن را بشناس زیرا در بسیاری از تصمیم‌گیری‌های تو موثر خواهد بود. حتما به دانش و تکنولوژی روز مجهز باش، با یک زبان خارجی آشنایی داشته باش.

اگر به این مهارت‌ها دست پیدا نکنی، مانند مدیرانی خواهی شد که مسؤل دفاتر آنها، همه‌کاره سازمان هستند و بنوعی امور، به تدبیر آنها به سرانجام می‌رسد، در یکی از بانک‌های دولتی شاهد بودم که نبود مسؤل دفتر معاونت حقوقی بانک کاملاً مشهود بود، در حالیکه نبود مدیر فقط وقتی هویدا بود که باید نامه‌ای را امضاء می‌کرد. این دسته از مدیران فقط ماشین‌هایی برای امضاء هستند. در برخی موارد این ماشین‌های امضاء آنقدر احساس بی‌هودگی می‌کنند که حتی این وظیفه را هم به مسؤل دفترشان می‌سپارند.

از آنجائی که آدم‌ها طبق باورهایشان عمل می‌کنند، پس دانش و مهارت خود را باور و ابزارهای استفاده از آن دانش‌ها را نیز فراهم کن.

۵- بد عهد نباش

مهمترین ارزش غیر قابل تولید که هرکسی دارد، زمان و وقت و قول و قرار است، یک مدیر موفق بیهوده آن را تلف نخواهد کرد.

پس وقت شناس و منظم باش و هیچ کاری را به بعد موکول نکن چون بعداً جای و قهوه‌ات سرد میشه، روزت، شب میشه، مخاطبات خسته و پشیمان میشه، وقت انجام کار سپری میشه، انگیزه‌ات از دست می‌رود و بالاخره افسوس می‌خوری که چرا وقتی شانس انجامش را داشتی، انجام ندادی^۱؟ شاید از کارهایی که کردی پشیمان نباشی، اما برای کارهایی که شانس انجامش را داشتی و نکردی پشیمان خواهی شد. پس فرصت‌ها را از دست نده. چون هیچ پدیده‌ای پایدار و دائمی نیست،

در یک شرکت ژاپنی کار می‌کردم، مدیران آنها با خنده و گاهی با تمسخر راجع به بد عهدی و وقت نشناسی ما صحبت می‌کردند. هنگام جلسه با آنها، حداقل یکی از عناصر جلسه را نداشتیم. یا تاریخ جلسه، یا محل جلسه، یا وقت جلسه و یا موضوع جلسه را فراموش و با بهانه توجیه می‌کردیم.

تو باید برای هریک از این عناصر برنامه داشته باشی تا به عنوان یک مدیر وقت شناس، خوش قول کارها و جلسات خود را به موقع شروع و به موقع تمام کنی. هیچ بهانه‌ای مثل ترافیک و آماده نبودن مستندات و غیره از یک مدیر موفق پذیرفته نیست.

شایسته است از ابزارهایی مانند کلندر^۲ که برای وقت شناسی و قول‌هایی که داده‌ای بسیار موثر است بهره ببری.

۱. از امروز کاری به فردا ممان/ چه دانی که فردا چه گردد زمان

گلستان که امروز باشد به بار/ تو فردا چنی گل نیاید به کار

گنجور فردوسی - شاهنامه - کیقباد بخش ۳ آغاز داستان ابیات ۳۰ و ۳۱

۶- مدیر نباش، مدیری انسان باش

مدیران با انسان‌ها روبرو هستند و برای انسان‌ها و همراه انسان‌ها برای تعالی سازمانی تلاش می‌کنند. با انسان‌ها و برای انسان‌ها کارکردن سخت است. ابعاد و ویژگی‌های انسانی را به چهار دسته تقسیم می‌کنند و ابعاد و اصول حاکم بر آنها که ساده و مهم هستند را در جهت مدیریت خود استفاده کن. یادت باشه پست و مقام و مسئولیت وسیله خدمتگزاری است و نه منابع بهره‌برداری، از موقعیتی که بدست آوردی حسن استفاده کن و بدان که آثاری از خود به یادگار خواهی گذاشت. از خودگذشتگی، کمال، فهم، و تاثیری که بر پرسنل و سازمان خواهی گذاشت هرگز فراموش نخواهد شد شایسته است مراقب باشی تا فریب قدرتِ میز و امضاء را نخوری

۷- ارزش‌های بنیادی را فراموش نکن

ارزش‌های بنیادین^۱، یک سازمان، مجموعه‌ای از باورهای هستند که به عنوان ستون فقرات فرهنگ سازمانی عمل می‌کنند و رفتارها و تصمیمات اعضای سازمان را هدایت می‌کنند این ارزش‌ها، مرزهایی را مشخص می‌کنند که سازمان در فعالیت‌های خود از آن‌ها عبور نمی‌کند و به آن‌ها پایبند است. ارزش‌هایی مانند صداقت و شفافیت، مسئولیت‌پذیری، احترام به دیگران، کیفیت و تعالی، نوآوری و خلاقیت، یادگیری و توسعه، کار تیمی و همکاری، مشتری‌مداری، عدالت و انصاف، این ارزش‌ها به کدهای اخلاقی و منشور سازمانی نیز معروف هستند.

در امتداد کدهای اخلاقی، وجوهی از شخصیت انسانی نیز وجود دارد که مدیر باید با اتکاء به آنها و پایبندی به اصول بنیادی سازمان راهبردهای حوزه ماموریت و نقش خود را پایه‌گذاری کند.

شما به عنوان کسی که ماموریت یافته‌ای در نقش یک مدیر پاسدار ارزش‌های بنیادی سازمان باشی چه میزان از آن مطلع هستی و در جهت اهداف سازمانی بکار می‌گیری؟

۸- مشکل جدید ایجاد نکن

برای حل یک مشکل، مشکل جدیدی ایجاد نکن بطور کلی سه راه برای حل یک مشکل در حوزه مدیریت تو هست:

اول گذشت زمان، مشکل را نادیده بگیری و با بی توجهی از کنار آن رد شوی و حل آن را به گذشت زمان بسپاری، شاید برای مدتی، بی توجهی کمک کند اما چون مشکل حل نشده باقی مانده است در آینده گریبان‌گیرت خواهد شد.

دوم، با اعمال زور و خشونت مشکل را حل کنی، این بدترین راه حل است آنچه که می‌ماند دیگر قابل استفاده نیست.

سوم، با تأمل، تدبیر، تکیه بر تجارب خود، و مشورت، و ابزارهایی که در اختیار داری مشکل را خودت حل کن.

برای هر حل هر مشکل ابزار ویژه‌ای لازم داری، مراقب باش اگر فقط چکش داشته باشی همه مسائل شکل میخ خواهند شد^۱.

۹- دیکتاتور نباش

مدیر خودرأی و خودبین هرگز مورد وثوق قرار نخواهد گرفت و به تصمیمات او با دیده تردید نگاه خواهد شد، بنابراین خود بین نباش، خودبینی از آفات مدیریت است و در مدیریت مشورت و انتقاد پذیر باش، اگر خواهان رشد و

۱. آبراهام مازلو کتاب روانشناسی علوم (۱۹۶۶) - قانون ابزار یا چکش مازلو

If the only tool you have is a hammer, to treat everything as if it were a nail

موفقیت هستی در کارهای تخصصی با متخصصین مشورت کن و به نقد دیگران توجه بیشتری کن.

به آنچه که می بینی یا می شنوی اعتماد نکن اما هرگز بدبین نباش و در باره آنچه که حتی به چشم خود دیده ای تحقیق کن.

خوش بین اما دیر باور باش و از نگرش منفی به مسائل پیرامون خود بپرهیز و مثبت اندیش باش. اسباب ریاست، تحمل است و بلند نظری پس چنان باش که به هرکس بتوانی بگویی مثل من رفتار کنید.^۱

دیکتاتوری گستاخی را به همراه دارد که نباید با جسارت اشتباه گرفت. بنابراین مراقب باش گستاخ نشوی.

۱۰- خسته و تسلیم نشو

وقتی که فکر میکنی خسته شدی و دیگر توان انجام هیچ کاری را نداری دقیقاً در همان لحظه تو فقط ۴۰٪ از توان خودت را مصرف کرده ای و هنوز ۶۰٪ دیگر از اراده و انرژی و توان تو باقی مانده است.

بین دانش و ایده های حاصل از آن تا انجام کار فاصله کوتاهی است. فقط ۵ ثانیه، اگر برای انجام ایده معطل کنی ایده ات را از دست خواهی داد و اگر سریع اقدام کنی اتفاقات فوق العاده ای برایتان خواهد افتاد. طبق قانون ۵ ثانیه می توانی هر روز با اعتماد به نفس و شجاعت بیشتری زندگی کنی، عشق بورزی، کار کنی و حرف بزنی هرگاه خواستی کاری را انجام دهی، از پنج تا یک بشمارید و بعد سریع دست به کار شو و آن کار را انجام بده.^۲

هر مدیری مانند همه انسان ها روزهای بد هم دارد، مهم اینست که تسلیم نشوی، در روزهای بد کافی است که توقف کنی، استراحت کنی، خودت را

۱. کانت

۲. قانون ۵ ثانیه نشر نوین به قلم خانم مل رایینز ترجمه افشین چاپچی نصرتی

بازآرایی کنی و دوباره شروع کنی. هرکسی یک بار زندگی می‌کنه اما هر روز صبح زندگی دوباره شروع می‌شود. هر روز خودت را برای زندگی آماده کن و همیشه خود را آماده کن و به راهت ادامه بده اما هرگز هرگز از میدان بیرون نرو.

ده توصیه برای اینکه مدیر بهتری شوی

- ۱- خسیس نباش ولی از حیف و میل هر چیزی مثل ملزومات اداری جلوگیری کن.
- ۲- با فرودستان همانگونه سخن بگو که با فرادستان میگویی.
- ۳- یادگیری را دوست داشته باش و سعی کن هر روز یک چیز تازه بیاموزی.
- ۴- صبور باش تا بهترین خود باشی بخصوص وقتی که شرایط سخت است.
- ۵- کاری را که از عهده آن بر نمی آیی را نپذیر، اما اگر پذیرفتی، دیگر سعی نکن، بلکه فقط با تکیه به دانش و ابزارهای آن انجامش بده.
- ۶- تا کاری را انجام نداده ای گزارش نکن.
- ۷- به اخبار روز خصوصا اخبار مرتبط با شغل ات توجه داشته باش.
- ۸- پرحرف نباش و در ارتباطات اجتماعی پرحرفی نکن.
- ۹- تمرین کن تا هیچکس نتواند شما را عصبانی کند. اگر کسی توانست، او شما را مدیریت خواهد کرد.
- ۱۰- یادت باشه که مدیر هستی و نه رئیس، تو باید مدبر باشی، پس تدبیر کردن را تمرین کن.

ابزار اجرایی

- هر هفته ۱۰ دقیقه برای این سه کار وقت بگذار
- ۱- آیا این هفته بیشتر و آگاهانه‌تر عمل کردم؟ آیا کارکنان احساس بهتری داشتند؟
 - ۲- جلوی آینه سخنرانی کن، یک تمرین فن‌آورانه انجام بده
 - ۳- یک دفترچه بازخورد داشته باش از کارکنان بخواه نظرشان را درباره محیط کار و رفتار تو بنویسند.

تجارب من

به تصمیمات چند ماه گذشته‌ات فکر کن با کدامیک از این نکات روبرو شدی و چگونه انجام دادی؟ چند نمونه از تجارب خودت را در اینجا لیست کن.

-۱

-۲

-۳

-۴

-۵

نتیجه

خودآگاهی و مهارت‌های شخصی به شما فرصت‌های بی‌نظیری می‌دهد که یک همسر، یک پدر، یک مدیر، یک شهروند، و بالاخره انسان بهتری باشی و علاوه بر ارتقاء بهره‌وری خود از منابع در اختیار به بهترین شکل ممکن استفاده کنی و عملکرد خود را در زندگی و محیط کار بهبود ببخشی و به اهداف حرفه‌ای خود برسی.

تو نیز همچون سایرین دارای خصوصیتی هستی که منحصر به شماست اگر غرور، خشم، مهربانی، گذشته، خانواده، علائق، و... داری، دیگران نیز دارند. آنچه که تو را متمایز می‌کند توانایی بکارگیری مهارت‌ها و مدیریت آنها است. بنابراین خودت را بهتر بشناس که خودآگاهی از اهم موضوعاتی است که یک مدیر می‌بایست با حساسیت ویژه به آن توجه داشته باشد. پس همیشه انسانی آگاه، هوشیار و آماده باش.

فصل دوم

محیط کار و زبان بدن



خدا زیباست و زیبایی را دوست دارد^۱

۱. حضرت محمد (ص) کنزالعمال ۱۷۱۶۶

همه ما در جریان روابط اجتماعی همواره در حال قضاوت یکدیگر هستیم و از این دست جملات درباره دیگران استفاده می‌کنیم.

چه زیبا!

چه خوش صحبت!

چه خوش تیپ!

چه لباس شیک!

چه بهش میاد!

چه لوس!

چه جذبه‌ای!

چه جدی!

چه قلدر!

چه با ادب!

چه مغرور!

و.....

اقوام، دوستان، مشتریان، و همکاران هر روز که شما را می‌بینند از ظاهر شما، احوال شما را اندازه‌گیری و قضاوت می‌کنند. هدف از این قضاوت، تنظیم کردن رفتار و گفتگوی خود، با شماست. روزی که به هر دلیلی عصبانی هستید همه سعی می‌کنند حتی المقدور از شما دوری کنند. بارها دیده‌ایم مدیری وارد جلسه می‌شود، بدون اینکه حرفی بزند، همه می‌فهمند حال و هوای جلسه چطور خواهد بود. زبان بدن تو، قبل از کلمات، پیام را

منتقل می‌کند. محیط کاری هم همین‌طور است: فضای سازمان، رفتارها و نشانه‌های کوچک، فرهنگ واقعی را نشان می‌دهند.

پس ظاهر شما و ظاهر محل کار شما نشانگر ویژگی‌ها، علائق، جایگاه و شخصیت شماست. برخی از مدیران ترجیح می‌دهند به جای یک دفتر کار اختصاصی، در فضای عادی شرکت و کنار کارمندان خود باشند یا آنکه یک کاناپه را به صندلی مخصوص مدیران ترجیح می‌دهند. از برخی سلیقه‌های کاملاً خصوصی افراد که بگذریم، هر سازمانی دفتر کار کارکنان و مدیران خود را مطابق دفترچه برندینگ^۱ خود سازماندهی می‌کند که برگرفته از اهداف سازمانی است و در ادامه هر مدیری دفتر کار خود را متناسب با ویژگی‌های فردی و شغلی خود آراسته می‌کند.

مخاطبین شما در ملاقات و ارتباطاتی که با شما دارند پس از ظاهر شما، و وسایل و آراستگی دفتر کارتان به لحن و شیوه بیان و حرکات شما توجه می‌کنند.

قضاوت و در پی آن رفتار اطرافیان و مشتریان خود را دست کم نگیرید. بسیاری از برآوردهایی که منجر به موفقیت و یا شکست شما می‌شود از ظاهر، محل کار و زبان بدن شما شروع می‌شود و در روابط اجتماعی شما تاثیر عمیق دارد. بخش کوچکی از این قضاوت‌ها خارج از کنترل و مدیریت ماست، لیکن بخش قابل توجه‌ای از آن در حیطه کنترل ما هستند.

آنچه را که نمی‌توانیم یا بهتر بگوییم براحتی نمی‌توانیم تغییر دهیم بخش فیزیولوژیک و خدادادی است، مانند حالت چشم و قد و قواره ما، که در موضوع مورد بحث ما اهمیت ویژه‌ای ندارند، اما سایر مواردی که بسادگی مورد ارزیابی اطرافیان ما قرار می‌گیرند مانند حرکات اعضای بدن، لحن گفتگو، خلق و خو، ظاهر، و نحوه تعامل ما با اجتماع و سپس محیط اطراف را

حتما می‌بایست تحت کنترل درآورد. بخاطر داشته باشید شلختگی دیگر پذیرفته نیست چه این دیدگاه در طرز لباس پوشیدن، ژست، صحبت کردن، و دکوراسیون محیط کارمان باشد و چه در افکار و طرز تلقی ما از این دنیا. در این بخش به موارد مهمی در خصوص محیط اطراف، اطاق کار و ظاهر و رفتاریک مدیر، مطالب مهم و در عین حال ساده‌ای تحت عنوان «روایت تجربه» اشاره شده است و مطمئنا با شناختی که از خود دارید می‌توانید به نکات دیگری هم توجه و خود را برای بهتر قضاوت شدن آماده کنید.

روایت تجربه

آنچه در این بخش می‌خوانی لیستی از اقدامات عملی در قالب بایدها و نبایدها است که برگرفته از آموخته‌ها و تجارب اجرایی و البته شاخه‌های آکادمیک مدیریت، است. اگر علاقمند به علت و چرایی بیشتری برای هریک از بایدها و نبایدها هستی، به کتاب‌های مرتبط نیز مراجعه کن.

گام اول: باید‌ها

رفتارهایی که حال سازمان را بهتر می‌کند

۱- اتاق کار نشانگر توجه و دقت یک مدیر است

بطور طبیعی همه انسان‌ها عمر خود را در میان سه بخش اصلی می‌گذرانند، «در میان خانواده»، «در محل کار» و «در خواب و استراحت». برای یک زندگی شیرین و شاد باید تعادل بین کار، خواب، خانواده، تفریح، مطالعه، ورزش و غیره ایجاد شود و با برنامه‌ریزی بهترین نتیجه بدست بیاید و چه کسی بهتر از یک مدیر می‌تواند از عهده این کار بر آید؟

مدیران به دلیل مسئولیتی که به عهده دارند بخش بیشتری از شبانه‌روز خود را در محل کار می‌گذرانند پس لازم است محیط اتاق کار یک مدیر ویژگی‌هایی داشته باشد که ضمن احساس راحتی و آرامش و زیبایی، بیانگر اعتقادات عملی تو نیز باشد. بنابراین زیبایی را دوست داشته باش و زیبایی را در محیط کارت به نمایش در بیاور.

زیبایی لزوماً استفاده از تزئینات گران‌قیمت نیست و می‌توان اتاق کارت را به ساده‌ترین شکل تزئین کنی و آن را همیشه تمیز و خالی از گرد و غبار نگه داری. هماهنگی و یکدستی وسایل اتاق کار، نشانگر نظم و مدیریت هماهنگ در همه امور است.

۲- محیط کاری امن بساز

برای اینکه نشان دهی به امور تحت تصدی خود اشراف کامل داری و محیطی امن برای کارکنان فراهم کرده‌ای از اتاق کارت شروع کن، حداقل

از یک وسیله تزئینی مرتبط با شغل خود در اتاق کارت نگهداری کنی، در اتاق مدیر یک کارخانه تولید انواع زنجیرهای صنعتی دیدم که از یک قطعه تزئینی زنجیر چرخ به رنگ طلایی روی میز کارش نگهداری می‌کرد.

روی میز مذاکره گلدان حاوی گل تازه بگذار و با نگهداری از گلدان‌های آپارتمانی به همه بگو که به طبیعت و محیط زیست علاقمندی، و نشان می‌دهی که در شیوه مدیریت من انجام کار درست، طبیعی و آسان است. داشتن یک ساعت مدرن روی میز کار و یا دیوار اتاق کار بیانگر وقت‌شناسی است. داشتن یک عکس خانوادگی در دفتر کار نشانه قدرشناسی و تعهد است.

رنگ دفتر کارت را متناسب با رنگ سازمانی انتخاب کن. تاثیرات رنگ‌ها را بشناس و متناسب با خود و ماموریت کاری‌ات از آن استفاده کن. رنگ مستقیماً با روح و ذهن انسان در ارتباط است، هر کدام از آنها تاثیرگذاری متفاوتی بر روحیه انسان و تزئینات داخلی دارد^۱.

عوامل حواس‌پرتی را از اطراف خود حذف کن و روی تابلو یادآوری (ایت‌بورد) اتاق کارت برچسب^۲ نجسبان و محیط را مرتب نگه دار، میز کار و فضای سازمان باید نظم داشته باشد، بی‌نظمی ذهن کارکنان را آشفته می‌کند. در محیط کار، فرهنگ احترام را ترویج کن، احترام به کوچک‌ترین رفتارها معنی پیدا می‌کند مانند سلام کردن، تشکر کردن، قدردانی ساده.

۳- حریم خصوصی‌ات را حفظ کن

همه انسان‌ها همواره دارای حریم خصوصی هستند که لازم است از آن مراقبت کنند پس هنگام حضور، درب اتاق کارت را قفل نکن ولی همیشه

۱. برای اطلاعات بیشتر به تاثیر رنگ بر روحیه انسان به کتاب هنر رنگ نوشته یوهانس ایتن ترجمه عربعلی شروه انتشارات یساوولی مراجعه کنید.

بسته نگه دار و از حریم خصوصی ات مراقبت کن، بسته بودن درب اتاق کار به معنی مانعی برای دیدار شما نیست اجازه بده کارکنان و مشتریان با راحتی بتوانند با تو ارتباط بگیرند. هنگام پذیرایی از مهمان هایت از ظروف اختصاصی خود که منطبق بر سرویس های سازمانی است برای صرف غذا و نوشیدنی و چای استفاده کن و در صورت نبود، سرویس اختصاصی خود را تهیه کن، این امر نشانگر توجه به حریم خود و دیگران است.

برای نظم و مراقبت از یادداشتها و اسناد سازمانی حتما قانون پنج اس^۱ را رعایت کن و از کارکنان هم بخواه تا آن را رعایت کنند.

۴- تیپ ویژه خودت را بساز

به برندینگ شخصی^۲ خود توجه و برنامه داشته باش. دنیای امروز، دنیای برند و برندسازی است، برندها پیام ما را به مخاطبان می رسانند.

برند شما تصویر ذهنی اطرافیان از شما است. برای تثبیت برند شخصی و حتی سازمانی سه کار مهم را همیشه انجام بده، اول شفافیت با مخاطبین که باعث اعتماد می شود، دوم انسجام یعنی تکرار رفتارهای خوب و نیک که باعث اشتها به آن رفتارهای نیک می شوی و بالاخره سازگاری، یعنی با تغییرات محیط و شرایط زندگی سازگار باشی و خودت را تطبیق بده که باعث بروز ماندن تو می شود.

به ظاهر و آراستگی لباس و مو و محاسن خودت توجه کن تا شلخته و بی توجه جلوه نکنی و همیشه آراسته باشی تا بتوانی از کارکنان ات آراستگی بخواهی.

۱. 5S ساماندهی محیط کار که از پنج واژه ژاپنی که همگی با صدای S شروع می شوند. ساماندهی (Seiri) ، نظم و ترتیب (Seiton)، پاکیزه سازی (Seiso)، استانداردسازی (Seiketsu) حفظ و نگهداری (Shitsuke)

لباس هایت را مرتب، هماهنگ و مناسب با کارت انتخاب کن و مقید به پوشیدن لباس سازمانی باش و سعی کن همیشه لبخند به لب داشته باشی و معطر باشی و فعالانه شنونده خوبی باشی.

در جلسات همیشه محکم و با اعتماد به نفس همراه لبخند با حاضرین جلسه دست بده. دست دادن یکی از نشانه‌های فروتنی و اعتماد بنفیس شما است.

علاقمندی خود را به یک رشته و یک تیم ورزشی را پنهان نکن. خود را در هر شرایطی، خصوصاً هنگام خشم کنترل کن^۱ خونسرد و آرام باش و تصمیمات عجولانه و بدون تفکر نگیر.

با اجرای همین چند دستور ساده تبدیل به مدیری با ویژگی مودب، اعتماد به نفس، منظم، خونسرد، با کلاس و با شخصیت، محکم و علاقمند به محیط زیست، ریزبین و دقیق و همیشه آراسته، جدی و صادق می‌شوی. مدیر با داشتن راستین این ویژگی‌ها و تکیه بر دانش‌ها و مهارت‌های لازم نمی‌تواند موفق نشود.

۵- فن بیان شیرین را بیاموز

فن بیان (کلام و لحن) و زبان بدن دو ستون اصلی در انتقال پیام هستند. «قانون ۷-۳۸-۵۵» آقای آلبرت مهربیان^۲ نشان می‌دهد که میزان تأثیر انتقال پیام و احساسات از طریق کلمات (واژگان)، فقط ۷٪ را تشکیل می‌دهد، و ۳۸٪ مربوط به لحن صدا، ریزتنش‌ها، و آهنگ گفتار است. لحن و آهنگ صدا، شدت پیام را یادآوری و بر هیجان مخاطب می‌افزاید. ۵۵٪ دیگر مربوط به زبان بدن است.

۱. مدیریت خشم و تعارض

۲. آلبرت مهربیان استاد ایرانی دانشگاه کالیفرنیا

در مذاکرات و فروش هماهنگی بین لحن و زبان بدن، اعتبار و صداقت شما را تقویت می‌کند.

در ارتباطات روزمره یک لبخند واقعی به همراه لحن مناسب حتی در مکالمات کوتاه، احترام و علاقه‌ی شما را منتقل می‌کند.

اگر قرار است اطلاعات تخصصی یا داده ارائه کنید، کیفیت و صحت کلمات شرط اول است، اما برای آنکه مخاطب، شما را باور کند، و با شما همراه شود لحن گفتار شما اولویت پیدا می‌کنند. روی نغمه‌ی صدای خود کار کنید، مکث‌های مناسب، تغییر بلندی صدا و تأکید بر واژگان کلیدی در انتقال پیام شما تاثیر بسزایی دارد.

به عنوان یک مدیر، بهتر است جدی و مقتدر باشید، زیرا این ویژگی‌ها شما را کاریزماتیک‌تر^۱ و تاثیرگذارتر می‌کنند.

گفتار و زبان بدن مشتریان را تقلید کن. (نه تمسخر!) مثلاً سرعت گفتار را مثل آن‌ها کن، با مواضع آن‌ها موافقت کن، رفتارشان را با آن‌ها مطابقت بده. و بالاخره تمرین کن که در مذاکره و جلسات استرس نداشته باشی اگر داشتی، سر و سینه خود را راست نگه دار، قوز نکن، عضلات و خصوصاً عضلات صورت خود را شل و آزاد کن تا سطح استرس خود را پایین بیاوری. پر حرفی نکن، بهترین سخن، کوتاه و مستند است^۲

۶- زبان مثبت بدن را بیاموز

به کلیه ژست‌ها، حالت‌ها و حرکات و رفتار انسانی و اشارات بدنی و حتی مدل و ژست سخن گفتن و یا حالت ایجاد اصوات که در موقعیت اجتماعی و یا موقعیت جغرافیایی بروز می‌کند، زبان بدن یا تن‌گفتار و یا ارتباطات غیر

1. Charisma

۲. حضرت محمد(ص): خَيْرُ الْكَلَامِ مَا دَلَّ وَ جَلَّ وَ قَلَّ وَ لَمْ يُمِلَّ (انوارالعلویه ص ۴۸۹)
بهترین سخن آنست که مستدل، روشن، و کوتاه باشد و خستگی نیاورد.

کلامی اطلاق می شود^۱ و ۵۵٪ انتقال منظور شما را شامل می شود.^۲ در سخنرانی و ارائه مطلب، زبان بدن، ارتباط چشمی و ژست ها باعث جذب و ایجاد اعتماد می شوند.

بنابراین یکی از مهمترین روش های برقراری ارتباط با مخاطبین، مشتریان، و کارکنان استفاده از تکنیک های زبان بدن است، تسلط بر زبان بدن نه تنها به شما کمک می کند پیام خود را به درستی منتقل کنید، بلکه درک بهتری از طرف مقابل نیز پیدا می کنید. ترکیب مثبت زبان بدن با مهارت های کلامی، کلید موفقیت در روابط حرفه ای است. زبان بدن شما باید بتواند ویژگی هایی مانند اعتماد بنفس، اصالت، همدلی، و کنترل اوضاع را منعکس کند. طرز نشستن مقابل مافوق و مادون و در گفتگو با آنها شما را متخاصم، بی توجه، مغرور، ترسو، و مضطرب و یا مدیری مقتدر و موفق با اعتماد به نفس نشان می دهد.

۷- چند تکنیک موثر زبان بدن

به این چند روش و نکته پراهمیت و مفید در مورد زبان بدن توجه و تمرین کن تا بتوانی از زبان بدن خود برای کسب مزیت در حرفه خود استفاده کنی. شما باید قد بلند و باز بایستید، با حرکات چهره انعکاس دهنده احساسات و نیات خود باشید و فعالانه گوش بدهید و با ژست های خود نشان دهید که خونسردانه به اوضاع مسلط هستید. در زمان مناسب لبخند بزن، وقتی برای اولین بار به یک نفر سلام می کنی، بهتر است در پایان مکالمه، لبخند بزنی. یادتان باشد لبخند زدن بیش از حد هم ممکن است نتیجه عکس بدهد.

1. Body Language

۲. آلبرت مهربان استاد ایرانی دانشگاه کالیفرنیا

حرکات کنترل شده و کوچک و همچنین باز کردن بازوها از هم یا نشان دادن کف دست، نشانگر رهبری و اعتماد به نفس تان است و از طرفی بیانگر این امر است که شما چیزی برای پنهان کردن ندارید.

نگاه کردن به چشمان طرف مقابل حداکثر به مدت سه تا پنج ثانیه نشانه صداقت و توجه به مخاطب شماست اما خیره نگاه کردن می تواند مفاهیمی مانند عشق و محبت را به بهترین وجه ممکن به مخاطب القا کند.

به نحوه نشستن خود دقت کن. بهترین حالت نشستن با کمر صاف و سینه به جلو است. پاها باید رو به جلو و به صورت مستقیم با زاویه ۹۰ درجه باشند یا یکی از زانوها بر روی زانوی دیگر قرار داشته باشد.

مغز انسان به دست به عنوان یک ابزار برای ایمنی نگاه می کند و همزمان با بیانات شما، مغز حرکات کنترل شده دست هایتان را به امنیت و اعتماد تعبیر می کند و به همین دلیل مخاطب شما ناخودآگاه به کسی که دستان او را نمی بیند، اعتماد نمی کند.

خم شدن به سمت جلو نشانه حالت پرخاشگرانه است و ممکن است در جلسات رسمی مناسب نباشد.

با بدن خود گوش بده وقتی کسی حرف می زند، با سر تکان دادن یا نگاه مستقیم نشان بده که توجه داری.

گام دوم: نبایدها رفتارهایی که سازمان را سمی می کند

۱- شلخته نباش

شلختگی در مدیریت یعنی اگر مدیر در روند زندگی، و در محیط اطراف خود هر چیز را در جای خود قرار ندهد و در انجام وظایف روزمره خود کوتاهی کند شلخته است. شلختگی یک اختلال رفتاری و گاهی وقت ها غیرارادی است. محیط کاری شلخته ناشی از رفتارهای متقابل مدیر شلخته است. در چنین محیطی مدیر و کارکنان همواره در جستجوی اسناد و مدارک هستند. کارها به فراموشی سپرده می شود و بالاخره هر کاری حداقل با تاخیر و هزینه زیاد انجام می شود.

برای جلوگیری از گسترش شلختگی در یک سازمان فرایندهای انجام کارها را باید مکتوب و به همه ابلاغ گردد. و مهمتر از همه مدیر خود ملزم به اجرای آن باشد.

۲- از زبان منفی بدن پرهیز کن

همانقدر که زبان مثبت بدن جاذبه ایجاد می کند و بر مخاطب تاثیر مثبت می گذارد، بی توجهی به زبان منفی بدن مانند اخم، نگاه سرد یا دست به سینه نشستن، پیام منفی می دهد حتی اگر موضوعات و حرف های مثبت بیان کنی.

برای شرکت در جلسه ای که موضوع مشخص و از پیش تعیین شده ای دارد اسناد و مدارک و مطالبی که باید ارائه کنی را آماده که کردی، تمام

ژست‌ها و حرکات دست و بدن خود را نیز مرور کن و خود را آماده کن تا جلسه برو فوق نظر تو پیش برود و تمام شود.

۳- محیط کاری پراسترس ایجاد نکن

محیط کار بگونه‌ای باید طراحی شود که تداعی‌کننده انرژی مثبت و آرامش، همراه با نوآوری و زیبایی باشد. محیط کاری که نه تنها اینگونه تزئین نشده بلکه با رفتارهای خشن و خشک مدیران‌اش فضایی عصبی و پراسترس ایجاد کرده باشد، هرگز به نتایج دلخواه دست پیدا نمی‌کند. کارکنان در محیط ترس و استرس و در فضای تهدید و تنبیه خلاقیت‌هایشان را از دست می‌دهند و از سر اجبار همکاری می‌کنند نه از سر شوق و ذوق.

۴- بی‌نظمی را عادی نکن

قبلاً راجع به اتاق خودت نوشتیم که نباید بی‌نظم باشد، اگر میز و اتاق کارت همیشه شلوغ است، کارکنان هم یاد می‌گیرند بی‌نظم باشند. بی‌نظمی آفتی است که سازمان را دچار زلزله خواهد کرد.

۵- بی‌احترامی نکن

به هیچکس بی‌احترامی نکن و به هیچکس هم اجازه نده به یکدیگر بی‌احترامی کنند محیط محترم محیطی است که همه انسان‌ها در آن احساس آرامش و امنیت می‌کنند.

بی‌احترامی کوچک را نادیده بگیر، یک نگاه تحقیرآمیز یا یک بی‌توجهی به حرف کارمند، اعتماد را نابود می‌کند.

ده توصیه برای اینکه شخصیت بهتری داشته باشی

- ۱- هنگام گفتگو با دیگران دستانت را پنهان نکن و به همدیگر فشارشان نده و در عین حال آنها را بشدت تکان نده.
- ۲- دست به سینه و با مشت های گره کرده ننشین که معمولاً نشانه ای از حالت دفاعی یا عدم تمایل به شنیدن نظرات دیگران است.
- ۳- هنگام صحبت با دیگران سرت را به نشانه توجه حرکت بده، تکان موقرانه و کوچک سر، نشان این است که به طرف مقابل بگویی «علاقمند شدم»، «بیشتر بگو» یا «می شنوم، توضیح بده». اما در تکان دادن سر زیاده روی نکن که نتیجه معکوس دارد و مخاطب را ناامید می کند.
- ۴- بازوهای خود را مالش نده، پوست لب هایتان را دستمالی نکن، تا مضطرب یا ناتوان به نظر نرسی اینگونه موارد نشانه های اضطراب و بی حوصلگی است.
- ۵- در جلسات مذاکره به ساعت مچی خود نگاه نکن. علامتی واضح از بی احترامی و غرور است.
- ۶- چشمک زدن در جلسات مذاکره نشان از شوخ طبعی شما است.
- ۷- هنگام نشستن زانوهای خود را تکان نده که بیانگر نگرانی و عدم آرامش شما است.
- ۸- همیشه و خصوصاً در جلسات رسمی و مهم بر روی صندلی لم نده و ولو نشو که نشانگر بی اهمیتی نسبت به طرف مقابل است و حتی ممکن است برداشتی از بی احترامی و رفتار نادرست باشد.
- ۹- هوش هیجانی خود را برای شناخت مخاطب و تنظیم رفتار خود و در

نتیجه برقراری ارتباطات موثر تقویت کن.

۱۰- هر از گاهی در طبیعت وقت بگذران که باعث کاهش استرس بهبود خلق و خوی و سلامتی می گردد. داشتن جسم و روان سالم از الزامات حرکت در مسیر توسعه فردی و شغلی است.

شایسته است امروز کارهایی کنی که دیگران حاضر نیستند انجام دهند تا فردا بتواند کارهایی کنی که دیگران قادر به انجام آن نیستند.

ابزار اجرایی

- هر هفته ۱۰ دقیقه برای این سه کار وقت بگذار
- ۱- محیط کار را مرور کن آیا فضا مرتب است؟ آیا کارکنان احساس امنیت می‌کنند؟
- ۲- جلوی آینه تمرین کن، حالت چهره و زبان بدن خودت را در موقعیت‌های مختلف ببین.
- ۳- یک دفترچه بازخورد داشته باش از کارکنان بخواه نظرشان را درباره محیط کار و رفتار تو بنویسند.

تجارب من

به اقدامات چند ماه گذشته ات فکر کن با کدامیک از این نکات روبرو شدی و چگونه انجام دادی؟ چند نمونه از تجربیات خودت را در اینجا لیست کن.

-۱

-۲

-۳

-۴

-۵

نتیجه

سمت و مرتبه یک مدیر به لحاظ مسئولیتی که دارد تفاوت‌هایی با سایر کارکنان هم دارد اما، آنچه که تو را از دیگران متمایز می‌کند توانایی‌های شخصیتی تو است.

ما انسان‌ها مدام در تعامل و ارتباط با یکدیگر هستیم ارتباطی که از طریق کلام و گفتگو شکل می‌گیرند و با ارتباطات غیرکلامی ادامه پیدا می‌کنند و مورد توجه قرار می‌گیرند. چرا مورد توجه نباشی؟!

توجه به مجموعه‌ای از نکات کوچک اما مهم، باعث می‌شود همواره مورد تحسین قرار بگیری. در سایه تمرین و تلاش همه این نکات تبدیل به عادت شما خواهند شد. تمرین برخی عادت‌های کوچک ثمرات بزرگی بدنبال خواهد داشت که مسیر موفقیت شما را هموار می‌کند.

این عادات تبدیل به ویژگی‌های شما شده و همکاران‌ات با مدیری که دارای چنین ویژگی‌هایی است احساس بهتری پیدا می‌کنند و حتما در انجام کار بهتر تلاش می‌کنند.

آراستگی ظاهری و اتاق کار و خودرو، نحوه حضور و تعامل با اطرافیان، حالات و لحن گفتگو و شکیبایی و... مدیر همواره مورد توجه سایرین است و صد البته تاثیرگذار بر مناسبات و روابط اجتماعی، خانوادگی و کاری، پس آراستگی ظاهری و باطنی خود را همیشه حفظ کن.

فصل سوم

تمرکز



زمانی که می‌خواهید به چیزی دست یابید، چشم‌های خود را باز کرده، تمرکز کنید و مطمئن شوید که دقیقاً آن چیزی است که می‌خواهید به آن برسید. هیچکس نمی‌تواند با چشمانی بسته هدفش را نشانه رود.^۱

۱. برگرفته از رمان کیمیاگر اثر پائولو کوئلیو

گاهی با خود می‌اندیشم آیا برای مدیریت یک کارخانه دارویی، حتماً یک پزشک داروساز را باید استخدام کنیم و یا برای اداره و مدیریت یک بیمارستان باید یک پزشک حاذق؟

بسیاری معتقدند بله باید یک پزشک متخصص راس یک بیمارستان باشد تا زبان سایر پزشکان را بهتر درک کند.

من معتقدم که خیر پاسخ صحیح استخدام یک مدیر است. برای کسب اعتبار یک شرکت شاید جذب اشخاص مشهور و نامدار مفید بنظر برسد، اما قطعاً برای مدیریت آن شرکت خیر. هم اکنون روسای دانشگاه‌های بزرگ دنیا افراد نامدار و دانشمندان نامی هستند. چون این اشخاص اصولاً علاقه‌ای به مدیریت منابع ندارند و بیشتر به فکر توسعه علوم و رشد دانش در محیط دانشگاه هستند، دانشگاه‌ها حتماً از یک مدیر اجرایی توانمند بهره می‌برند.

اما جذب یک مدیر با سابقه و موثر کار ساده‌ای نیست و گاهی برای بسیاری از سازمان‌ها گران و حتی غیرممکن بنظر میرسد، پس چه باید کرد؟

پاسخ من تربیت مدیر و جانشین‌پروری درون سازمانی است. معتقدم تحصیلات دانشگاهی در رشته مدیریت کافی نیستند و تجربه بکارگیری دانش آموخته شده ضروری‌تر است. خصوصاً افرادی که تحصیلات دانشگاهی مرتبط دارند و اکنون تخصص‌های فنی را هم درون شرکت آموخته و تجربه کرده‌اند، پتانسیل مدیریت دارند و می‌توان با آموزش‌های لازم دیدگاه‌های مدیریتی آنها را نیز بارور کرد. این افراد معمولاً بسیار متعهد و وفادار به شرکت هستند.

شناسایی و تربیت مدیر از وظایف غیرقابل اجتناب و ضروری مدیران در هر سازمانی است. من شاهد دو تجربه برای تربیت مدیر در دو سازمان دولتی و خصوصی بوده‌ام هر دو این تجارب نتایج ثمربخشی داشتند و می‌تواند در ابعاد حتی یک شرکت کوچک هم به اجرا گذاشته شود و مدیر ضمن ارزیابی کارکنان می‌تواند جانشینان خوبی بیوراند.

در دهه هفتاد خورشیدی یک شرکت دولتی پروژه‌ای را برای شناسایی و تربیت مدیران آتی خود به اجرا درآورد و موفق شد نسل طلایی مدیران خود را شناسایی و تربیت کند. با یک اعلان عمومی در سراسر کشور از مدیران شاغل استانی خود خواست تا کسانی که ظرفیت مدیریتی دارند را معرفی کنند، در عین حال از داوطلبان نیز ثبت نام بعمل آورد. پس از بررسی‌های تخصصی تعداد ۱۲۰ نفر را شناسایی و همه آنها را در ظاهر برای آموزش و در واقع برای زیر نظر گرفتن به تهران دعوت و با تامین همه نیازها، آنها را در هتل مناسبی اسکان داد. تیم مجری پروژه در ظاهر به عنوان اساتید آموزشی در کلاس‌های آموزشی، هتل، اردوهای کاری و تفریحی حاضر میشدند و در باطن برای ارزیابی ظرفیت مدیریتی، ظاهری، الگوهای رفتاری، رفتارهای اجتماعی، حل مسئله، لحن صحبت، زبان بدن، تغذیه و مهمترین آنها میزان حسن و یا سوءاستفاده از امکانات در اختیار آنها، و بسیاری از موارد دیگر را نظارت و گریه برداری می‌کردند، نتیجه این پروژه مدیرانی شدند که باعث تغییرات زیربنایی مفیدی گردیدند.

تجربه دوم من مربوط به سال ۱۴۰۱ در شرکت خصوصی بود که پروژه‌ای را تحت عنوان "پرواز" به اجرا گذاشتند. مدیریت منابع انسانی شرکت تعدادی از کارکنان را که یا مدیران ارشدتر کاندید کرده بودند و یا بخاطر عملکردشان شناسایی شده بودند را تحت تعالیم خاص در شرایط خاص قرار دادند. هرچند به طور کامل اجرا نشد اما مدیران بسیار خوبی را شناسایی و بکار گرفتند.

این تجارب و موارد مشابه تاکید می‌کنند که همه بالقوه می‌توانیم مدیران خوبی باشیم به شرطی که ظرفیت‌های نهفته خود را شناسایی و بکار بگیریم. با فرض اینکه چنین افرادی را شناسایی کرده‌ایم چه آموزش‌هایی را لازم است تدارک کنیم و چه نکات مهم را باید در برنامه‌های تربیت مدیر بگنجانیم؟ در این بخش به چند مورد مهم که شخصا تجربه کرده‌ام اشاره می‌کنم. نکاتی مثل برنامه و تمرکز بر آن.

اینکه امروز چه هستیم و چه می‌کنیم نتیجه عملکرد گذشته و حاصل برنامه‌ها و میزان تمرکز ما بر آن است. فرد بی‌برنامه سرگردان است و امور را با باری، به هر جهت سپری می‌کند، و فرد دارای برنامه اما بدون تمرکز دچار هرج و مرج است. یک تیم فوتبال را در نظر بگیرید که مربی همه تلاش و دانش خود را بکار گرفته و اعضای تیم را آموزش داده و بارها تمرین کرده‌اند و با هدف پیروزی و قهرمانی برای روز مسابقه آماده شده‌اند، اما موضوعی ساده و گاهی حتی بی‌ربط تمرکز تیم را برهم زده است، بازیکنان دچار یک سردرگمی و هرج و مرج در میدان مسابقه هستند، گویی هر بازیکن برای خودش بازی می‌کند و مکرر دچار اشتباه تیمی می‌شوند، نتیجه هم معلوم است.

تمرکز بر امور و اولویت‌بندی صحیح می‌تواند به شما کمک کند تا به اهداف تعیین شده برسید و در زمینه‌های مورد نظرتان نیز موفق شوید. در این بخش مطالب مهمی تحت عنوان «روایت تجربه» مطرح شده که با عمیق‌تر شدن و بکارگیری آنها نتایج خوبی حاصل خواهد شد. شما به عنوان مدیر، خوب است با رعایت آنها که در این بخش به آن پرداخته شده است به امور تحت مسئولیت خود تمرکز کنید.

روایت تجربه

آنچه در این بخش می‌خوانی لیستی از اقدامات عملی در قالب بایدها و نبایدها است که برگرفته از آموخته‌ها و تجارب اجرایی و البته شاخه‌های آکادمیک مدیریت، است. اگر علاقمند به علت و چرایی بیشتری برای هریک از بایدها و نبایدها هستی، به کتاب‌های مرتبط نیز مراجعه کن.

گام اول: باید‌ها

رفتارهایی که حال سازمان را بهتر می‌کند

۱- روان و جسم سالم برای تمرکز ضروری است

سلامت روان، سلامت جسم، روابط اجتماعی سالم، سبک سالم زندگی چهار بخش جدایی‌ناپذیر از سلامت کلی هستند و برای مدیران اهمیت ویژه دارد. این چهار بخش محیط کار سلامت را تقویت می‌کند، در مقابل محیط ناسالم تهدیدی جدی است.

مدیران و کارکنان سالم می‌توانند استرس را مهار کنند، مسئولیت‌پذیر باشند، انعطاف‌پذیری نشان دهند و از تغییرات بهره ببرند. نتیجه این وضعیت، رشد فردی و سازمانی است. بنابراین این کارها را در برنامه‌های خود و سازمانت قرار بده

ورزش و فعالیت‌های روزانه برای آمادگی جسمی، ارتباط با طبیعت چه در محیط کار و چه با برنامه‌های طبیعت‌گردی، حتی تماشای آسمان یا گیاهان خانگی هم اثر مثبت دارد و باعث کاهش استرس می‌شود و نشاط به سازمان تزریق می‌کند، خواب و استراحت کافی برای مقابله با افسردگی و اضطراب، پیاده‌روی، نقاشی، موسیقی و حتی آشپزی برای توجه بیشتر به خود، تغذیه سالم، ورزش منظم برای حفظ سلامتی، ارتباطات اجتماعی حتی یک تماس تلفنی با دوستان و اقوام ارتباطات اجتماعی را توسعه می‌دهد.

۲- جعبه سیاه درست کن

اتفاقات مثبت و منفی سازمان مانند جعبه سیاه در هواپیماست بنابراین

جعبه سیاه مدیریت را در مجموعه‌ات بساز. اتفاقات مثبت جعبه سیاه را دست چین کن رازهای موفقیت را جستجو و توسعه بده. اتفاقات منفی سازمان، مهمترین نکته تمرکز شماست. آنها را بشناس، تحلیل کن و در اسرع وقت اقدامات اصلاحی برای رفع مشکل به اجرا در بیاور. و تمام اتفاقات ریز و درشت مجموعه را جعبه سیاه مدیریت ذخیره کن و نسبت به مسائل اطرافات بی تفاوت و به اصطلاح تماشاگر نباش از هیچ کدام بسادگی عبور نکن.

همواره برای حل مشکلاتی که در جعبه سیاه سازمان یافتی، راه حل پیدا کن اگر نتوانستی خودت بخشی از مشکلی

۳- سازمان غیررسمی را بشناس

هر شرکت و مجموعه‌ی کار و تلاش دارای یک چارت سازمانی رسمی است که نشانگر تقسیم وظایف و مسئولیت‌های آن است، اما بتدریج سازمان دیگری تشکیل می‌گردد که بازیگران مهمی دارد که حتی ممکن است هیچ سمت و مسئولیت مهمی در مجموعه نداشته باشند و آنها هستند که باعث شکست و یا موفقیت مدیران می‌گردند. بنابراین سازمان‌های غیررسمی در مجموعه خود را بشناس و از آن بهره بگیر همزمان وقت خود را برای جلوگیری از تشکیل سازمان‌های غیررسمی تلف نکن اما از رشد و توسعه آن جلوگیری کن.

به سازمان خود وفادار باش و کاری کن این وفاداری در بین کارکنان نهادینه شود.

۵- بر موفقیت متمرکز باش

مدیری را می‌شناسم که هر روزه‌ها کار را شروع می‌کرد و هیچ کدام را تمام نمی‌کرد. جلساته‌ش پر از موضوعات پراکنده بود، کارکنانش سردرگم بودند، و

در نهایت هیچ پروژه‌ای به نتیجه نمی‌رسید. مشکل او ساده بود تمرکز نداشت. تمرکزی همه جانبه نداشت. تمرکز یعنی توانایی گفتن «نه» به کارهای فرعی، و نگه داشتن انرژی روی اولویت‌های اصلی.

با توجه به اینکه اصلی‌ترین وظیفه تو برای موفقیت در سازمان ایجاد تعهد و وفاداری است. با رویکرد و نگرش منعطف به تصمیمات خود در بهبود وضعیت پافشاری کن. رسیدن به هدف با ریزعادت‌ها محقق می‌شود به ریزعادت‌ها تمرکز کن.

از حاشیه‌ها که در برخی موارد عمدی و توسط کارکنان ناراضی ایجاد می‌شود پرهیز کن و بر سه مرحله کار یک مدیر، که رشد، پیشرفت، و موفقیت است متمرکز شو

۷- سیستمی فکر و عمل کن

تفکر سیستمی اصول ساده اما بسیار موثری در اداره هر مجموعه‌ای هستند. هر تصمیم تو تأثیرات زیادی بر سایر بخش‌ها می‌گذارد در تفکر سیستمی لازم است تحلیل درستی برای تأثیر تصمیمات خود در سایر بخش‌ها بعمل آوری.

هرگز باور نکن از پس همه کارها بر می‌آیی شاید بتوانی، اما این باور مانع اصلی برای سیستم‌سازی است.

برای مجموعه‌ات هدف تعیین و عوامل و راه‌های رسیدن به آن را تعریف کن. هدف‌های بزرگ را به هدف‌های کوچک‌تر تقسیم کن تا پیشرفت امور را هر روز حس کنی.

در دوره‌های مشخص به اتفاق کارگروه‌هایی که داشتی، گذشته را بررسی و میزان انحراف را اندازه‌گیری و با نگاه به آینده چاره‌اندیشی کن، همواره به فکر راه‌حل‌های بهتر باش چون همیشه راه بهتری برای انجام امور وجود دارد^۱

۱. شعار مدیریت علمی فردریک وینسلو تیلور (۱۹۱۵-۱۸۵۶) که به پدر مدیریت علمی

مبنای منطقی برای هر اقدامی، استاندارد است پس موضوعات تحت مدیریتات را استانداردسازی کن.

کارهایت را با روش های ساده انجام بده. روش های ساده تر را اگر موثرند هرگز به روش های پیچیده تبدیل نکن.

هر کاری را ذهناً از پایان آغاز کن، هر کاری در آخر چه باید بشود؟ با این کار نتیجه کار برای روشن خواهد شد؟ با توجه به اینکه انجام کار تکراری نتیجه مشابه دارد متفاوت عمل کن تا نتیجه هم متفاوت باشد.

با رعایت اصول و روش های درست بالاترین بازده را برای سازمان ایجاد کن.

۸- روش های تمرکز بیشتر

از روش های شناخته شده برای تمرکز بر برنامه های استفاده کن، من چند روش را معرفی می کنم با کمی جستجو موارد بیشتری خواهی یافت.

جدول کانبان^۱ جدول ساده ای است که نشان می دهد چگونه کارها را پیگیری کنی.

ایده TO DO	در انتظار Progress	آزمایش Test	انجام شد Done

شناخته می شود.

(there is always a better way to do)

۱. اصطلاح «کانبان» (kanban) به معنای «تخته بصری»، از دهه ۱۹۵۰ میلادی برای توصیف یک فرایند در کشور ژاپن استفاده شده است. این فرایند برای نخستین بار توسط شرکت تویوتا به کار گرفته شد. این جدول چهار ستون اصلی دارد نخست ایده و لیست انجام دادن، دوم کارها و ایده های در انتظار انجام، سوم کارهای در دست انجام (تست) و بالاخره کارهای انجام شده

ایده‌ها را لیست کن، در نوبت انجام قرار بده با تست کردن ایده آن را پیگیری کن و در صورت موفقیت توسعه بده و اگر موفق نبود حذف و یا مجدداً در ستون ایده قرار بده تا تکمیل تر شود و مراحل انجام و پیشرفت آن را دنبال کن

ماتریس آیزنهاور^۱ برای تمرکز بر پیشرفت کارها استفاده کن. ماتریس آیزنهاور از روشی ساده ولی موثر برای برای برنامه‌ریزی امور فردی و کاری و حتی زندگی است.

کارهای غیرفوری ----- Not Ergent	کارهای فوری ----- Ergent	ماتریس آیزنهاور
برنامه‌ریزی کن ----- plan	انجام بده ----- Do	کارهای مهم ----- important
حذف کن ----- Eliminate	برون‌سپاری کن ----- Delegate	کارهای غیرمهم ----- Not Important

جدول ریسی^۲ یکی از این تکنیک‌هاست که تقسیم وظایف و گزارش‌گیری از نتایج موثر این روش است.

۱. Dwight D Eisenhower سی و چهارمین رئیس جمهور آمریکا: من دو تا مشکل دارم مشکلات فوری و مشکلات مهم، مشکلات فوری که مهم نیستند و مشکلات مهمی که فوری هستند.

R	مجری، چه کسی این وظیفه را به عهده دارد؟
A	مسئول، چه کسی مسئول و پاسخگو است؟
C	مشاور، چه کسی می‌تواند مشاوره بدهد؟
I	مطلع، به چه کسی باید اطلاع‌رسانی کرد؟

۹- زمان مهمترین ابزار مدیریت است

یکی از مهمترین ابزارهای در اختیار مدیر، زمان است اینکه چگونه از آن بهره می‌بری به شما بستگی دارد. ابتدا اهمیت و ارزش آن را درک کن و برای مدیریت آن برنامه داشته باش.

ارزش چهار سال را باید از یک رئیس جمهور و نه ماه زمان را از یک خانم باردار باید پرسید، ارزش یک ساعت را از کسی که قرار مهمی را از دست داده، ارزش یک دقیقه را از کسی که پروازش را از دست داده و ارزش یک ثانیه و کمتر از آن را از یک دوندۀ سرعت در المپیک بپرس. آنگاه بین از بین تقسیمات زمان، ثانیه‌ها یا دقایق و یا ساعت‌ها و روزها، کدامیک در کار تو مهمتر و ارزشمندترند.

در رقابت‌های دوی ۱۰۰ متر مردان در مرحله فینال بازی‌های المپیک تابستانی ۲۰۲۴ پاریس آقای نوالایز، دوندۀ آمریکایی و کیشانه تامسون از جامائیکا هر دو توانستند با زمان ۹/۷۹ ثانیه به خط پایان برسند. اما با بررسی‌های دقیق‌تر، دوندۀ آمریکایی فقط با اختلاف بسیار ناچیز پنج هزارم ثانیه برنده مدال طلا المپیک پاریس شد. تفاوت مدال طلا با نقره‌ی المپیک فقط ۷۸۴ هزارم ثانیه بود. اولی صاحب مدال طلا و دومی صاحب مدال نقره شدند. تفاوت این دو فقط چند میلیمتر بود که با چشم قابل تفکیک نبود اما تفاوت نتیجه مدال طلا تا نقره بود.

اهمیت کدامیک از بازه‌های زمانی بستگی بسیار به موضوع شما دارد، بسیار اهمیت دارد که برای مدیریتِ زمان، برنامه داشته باشی به عنوان مثال جلساتی که با جمعیت زیاد تشکیل می‌شود معمولاً اتلاف وقت و زمان دارد. بنابراین در اینجا قانون دو پیتزا را رعایت کن^۱ اما اگر تعهد افتتاح یک پروژه را در چند ماه آینده داری لازم است از تکنیک‌های دیگری مثل زمان‌بندی پروژه^۲ استفاده کنی این تکنیک‌ها را بشناس و استفاده کن. هر حرف و عملی را به موقع بگو و انجام بده، گفته حق در زمان نامناسب بی‌نتیجه است و گفته بی‌ربط در زمان مناسب پرنتیجه^۳. زمان، کار، جلسه، مذاکره، مکاتبه، وقت، کلام، انرژی، فکر و اندیشه‌ت را صرفه جویی کن.

۱۰- رهبر باش

بجای مدیریت و ریاست متمرکز به رهبری در سازمان باش بنابراین کمتر مدیریت کن و در سازمان‌ات و همکاران‌ات بجای مدیریت، رهبری کن و به جای ریاست راهبری انجام بده. و از انجام مدیریت ذره‌بینی پرهیز کن و به گونه‌ای عمل کن که گویا اختیار بی‌پایانی داری و به گونه‌ای سخن بگو که اختیار محدودی داری.

جاسوس در مجموعه‌ات تربیت نکن و از چاپلوسی دوری کن و به چاپلوسان میدان نده.

۱. یک قانون جالب در شرکت آمازون این است که تیم‌ها باید تا اندازه‌ای کوچک نگه داشته شوند که بتوان افراد تیم را با دو پیتزا سیر کرد. این قانون در آمازون به «قانون دو پیتزا» معروف شده است.

2. CPM= Critical Path Method

۳. دو چیز طیره (خفت سبکی و در مجاز شرمندگی) عقل است، دم فرو بستن به وقت گفتن و گفتن به وقت خاموشی (گلستان سعدی)

برای یک کار اشتباه دنبال یک راه حل درست نباش. بگونه‌ای رهبری نکن تا برای خوش آیند تو گزارش‌های بزرگنمایی شده بدهند و خود نیز از این دست گزارش‌ها به بالادست دوری کن و واقع‌بینانه تصمیم بگیر و گزارش کن.

چون انجام کار درست به انجام درست کار ارجحیت دارد، همواره از کارکنان ات بخواه تا کار درست را، درست انجام بدهند. هر تصمیمی بهتر از بی تصمیمی است پس هیچ کاری را نگو حالا ببینیم چه می‌شود! این روش شایسته یک رهبر نیست.

۱۲- بر اوضاع مسلط باش

شما باید نشان بدهی که به حوزه مدیریت خود مسلط هستی. اگر نیستی عوامل را بشناس و تغییر بده

تسلط بر اوضاع یعنی که شرایط بهتر از آنی است که فکر می‌کنی و باید بدانی که راضی شدن به وضعیت خوب تو را از رسیدن به وضعیت بهتر و ایده آل باز میدارد. "خوب" دشمن شماره یک "بهتر" است^۱.

ضرب‌المثل "سری که درد نمی‌کند، دستمال نمی‌بندند" مصداق کم کاری و بی تفاوتی و افسردگی است هرگز زبان نیاور.

به تجاربات اعتماد کن، در تصمیم‌گیری‌های شما بسیار موثر است و نتیجه‌گرا باش و بدان که مدیریت یعنی تصمیم‌گیری پس با قلبت تصمیم‌گیری و با مغزت اجرا کن. در عین حالی که با مخاطب تصمیمات همدلی می‌کنی، مدبرانه قاطع و نترس باش. به آنچه گفته‌ای عمل کن، پس کاری که نمی‌توانی عمل کنی را به زبان نیاور، مثلاً اگر گفته‌ای که در یک

۱. منتسب به استیون کاوی. من از هموطنان قوم لر و کرد زیاد شنیدم که در احوالپرسی بین خود همیشه بجای "خوبی؟" می‌پرسند "بهتری؟" پیش فرض آنها این است که تو خوبی

رویداد شرکت خواهی کرد، حتما در آن حاضر باش. انحراف و عوامل انحراف را بشناس و از آن درس بگیر. فرهنگ کاری سازمان ات را مبتنی بر اعتماد متقابل، انعطاف پذیری و آماده برای حرکت رو به جلو ترویج کن.

۱۳- توفیق اخلاقی پیدا کن

اگر در زمینه های مادی سازمان تمرکز کنی فقط باعث رشد شده ای (مثل افزایش فروش)، اگر این رشد را با اصول پیوند بزنی پیشرفت کردی. (اصولی مثل مقررات، دستورالعمل، درستکاری و قاعده ها و هنجارها) و اگر پیشرفت خود را با مردمی بودن، مروت، اخلاقیات، و معنویت پیوند بزنی موفقیت کسب کردی. بنابراین پایبند به اصول اخلاقی، حرفه ای، اجتماعی و... باش.

گام دوم: نبایدها

رفتارهایی که سازمان را سمی می کند

۱- نابود نکن

مدیر قبل از تو هم از جنس تو بود هرگز از او بدگویی نکن و اشکالات را بر گردن او نگذار کارها و عملکرد و دست آوردهای او را نابود نکن. به آنچه که او می بایست می کرده و به هر دلیلی انجام نداده، بیشتر تمرکز کن حتما به موضوعات قابل تاملی خواهی رسید. نقشه راه سازمانی ملاک راهبری تو است اینکه چرا انجام نشده و یا بد انجام شده موضوع تو است بر آن تمرکز کن و به خاطر داشته باش تو برای بهتر شدن اوضاع بجای او انتخاب شدی پس باید بهتر عمل کنی و بهتر سازمان را مدیریت کنی

۲- اظهارنظر نکن

یکی از عادات مخرب آدم ها خصوصا در قامت یک مدیر اظهارنظرهای غیرکارشناسی است پس در موضوعی که اطلاع کافی نداری اظهارنظر نکن از کارشناسان ات کمک بگیر. اگر موضوعی گفتی که به درستی اش اطمینان نداری برای حفظ خودت هم که شده ناچاری مطالب دیگری هم اضافه کنی که بدتر خواهد شد. گفتن نمی دانم از شأن تو نمی کاهد.

۳- اسیر روزمرگی نشو

دیدگاهات را محدود نکن خصوصا به اجرا، بر فرایندها تمرکز کن فرایندهایی که ماموریت سازمان است و بی توجهی از آن تو را به بیراهه خواهد برد. همواره

بر همه امور مبتنی بر برنامه‌هایت بازنگری کن. اصول و روش‌های درست در هر سازمانی منحصر به فرد است و شناسایی آنها از اهم وظایف توست. همزمان چند کار بزرگ شروع نکن، چند پروژه نیمه‌کاره بدتر از یک پروژه کامل نشده است.

۴- امور اشتباه دست کم نگیر

هر بخش از فرایند که درست انجام نمی‌شود زنجیره‌ای از اقدامات اشتباه است. آنها را شناسایی کن و با انواع مدل‌های اقدام اصلاحی مانند روش 8D (هشت دی^۱) و یا 5H (پنج اچ)^۲ اقدامات اصلاحی را شروع کن و با برنامه‌ریزی موثر جلوی عواملی که مانع انجام درست فرایندها می‌شوند را بگیر. برای هر اقدام اصلاحی یک مسئول و یک صاحب تعریف کن.

۵- جلسه برگزار نکن

برگزاری جلسات متعدد فقط باعث اتلاف وقت گرانبهای تو خواهد شد خصوصاً اگر جلسات پراکنده برگزار کنی جلسه‌ای که موضوع مشخص و پایان مشخصی ندارد، فقط تمرکز تیم را نابود می‌کند. تو باید از نتایج مطلع باشی چگونگی رسیدن به نتایج را به همکاران ات واگذار کن در اینصورت تو نیازی به برگزاری جلسات متعدد نداری. نیاز نیست تصمیم‌گیری هر جلسه فقط به عهده تو باشد. خواسته‌های تو که همان خواسته‌های سازمان است در قالب فرایندها باید انجام شود.

۱. اعضای تیم - تعریف مسئله - اقدام موقت مه‌ارکننده - دلایل ریشه‌ای - اصلاح ریشه‌ای
- اجرا و ارزیابی - جلوگیری از وقوع مجدد - خاتمه و قدردانی ۸ مرحله (8D) اقدام اصلاحی است.

۶- کارهای نیمه تمام و ناقص نداشته باش

سازمانی را می شناسم که هر یک از مدیرانش چندین کار نیمه کاره دارند و هر از گاهی یکی را برای جذب بودجه و پرسنل جدید رو می کنند. آنها همواره در حال کار و تلاشند اما همه کار آنها معطوف به نگه داشتن است و نه پیشرفت کار. یک کار را کامل کن، بعد سراغ بعدی برو نیمه کاره رها کردن کارها انرژی ذهنی را می سوزاند مگر برای توجیه ناتوانی ها در برابر پرسشگری.

۷- باعث تولید شایعه نباش

از افرادی که اخبار نادرست را می سازند نباش و با این دست آدم ها هم همکاری نکن.

در یک سازمان دولتی مدیری را می شناسم که عمداً اخبار انتصابات خصوصاً در مورد خودش را منتشر و جو متشنجی را برای رقبایش ایجاد می کرد. نوعی بیماری بنام زندگی در بحران و تشنج که باعث از بین رفتن تمرکز سازمانی و تخریب روحیه کارکنان و توقف همه امور می شود همه منتظر می مانند تا ببینند مدیر بعدی چه کسی است؟

ده توصیه برای تمرکز

- ۱- تمرکز بر مشتری مداری نباید باعث شود که با یک مشتری بد کنار بیایی اما حتی المقدور با رعایت قانون و اصول مشتری مداری، او را حفظ کن.
- ۲- اولویت ها را مشخص کن و بر یافتن راه حل برای مشکلات تمرکز بیشتری داشته باش.
- ۳- شبکه‌ی ارتباطی‌ات را بساز، قبل از این که به آن احتیاج پیدا کنی، حتی وقتی سرت شلوغ است، برای شبکه‌سازی وقت بگذار.
- ۴- زمان‌بندی دقیقی داشته باش برای کارهای مهم، زمان مشخص و بدون مزاحمت تعیین کن (مثلاً دو ساعت صبح فقط برای تصمیمات کلیدی).
- ۵- تمرکز تیمی ایجاد کن اهداف تیم را شفاف اعلام کن تا همه بدانند روی چه چیزی باید تمرکز کنند.
- ۶- به هر درخواست «بله» نگو مدیرانی که نمی‌توانند «نه» بگویند، قربانی حواس‌پرتی می‌شوند.
- ۷- کارهای کوچک را جایگزین کارهای بزرگ نکن: مشغول بودن با کارهای جزئی، تو را از کارهای حیاتی دور می‌کند.
- ۸- بی‌نظمی در اهداف نداشته باش تغییر مداوم مسیر، کارکنان را سردرگم و بی‌انگیزه می‌کند.
- ۹- محیط بدون حواس‌پرتی بساز تلفن، ایمیل و شبکه‌های اجتماعی را در زمان کار جدی و در جلسات خاموش کن.
- ۱۰- تو به تمرکز شخصی برای تمرکز سازمانی احتیاج داری پس هر ۴۵ دقیقه کار ۵ دقیقه استراحت کن و قدم بزن، چشمانت را ببند و نفس عمیق بکش و یک فرمول ساده را رعایت کن کار بعلاوه زمان مشخص بعلاوه محیط آرام بعلاوه حذف انواع مزاحم مساوی با تمرکز است.

ابزار اجرایی

- ۱- هر روز فقط سه کار کلیدی انتخاب کن و تا پایان روز روی همان‌ها تمرکز کن.
- ۲- زمان‌های مشخص برای کارهای مهم در تقویم بگذار و اجازه نده کسی آن را قطع کند.
- ۳- لیست «نه» درست کن، فهرستی از کارهایی که نباید انجام بدهی بنویس (مثل چک کردن گوشی در هر ۵ دقیقه).
- ۴- جلسات کوتاه و هدفمند را به ۳۰ دقیقه محدود کن و فقط یک موضوع اصلی داشته باش.
- ۵- مرور هفتگی آخر هفته بررسی کن آیا روی اولویت‌ها تمرکز کردی یا درگیر کارهای فرعی شدی.
- ۶- قبل از ورود به هر کاری از خودت بپرس آیا این کار استراتژیک است؟ آیا فقط من باید انجام دهم؟ آیا زمان انجام کار الان است؟ اگر دو سوال از این سه منفی بود این کار را به کارمندان ات واگذار کن.

تجارب من

به اقدامات چند ماه گذشته ات فکر کن با کدامیک از این نکات روبرو شدی و چگونه انجام دادی؟ چند نمونه از تجارب خودت را در اینجا لیست کن.

-۱

-۲

-۳

-۴

-۵

نتیجه

نخست آفرینش، خرد را شناس نگهبان جان است و آن سه، پاس
سه پاس تو چشم است و گوش و زبان کز این سه رسد نیک و بد، بی گمان^۱
اگر همه نکات کلیدی در این بخش و یا حتی تمامی کتاب های مدیریتی
را بخوایم در یک سطر شرح دهیم من این دو بیت شاهنامه را خواهم نوشت.
حکیم توس از بین تمام آفریده های الهی اول توصیه به شناخت خرد و عقل
می کند که به همراه سه پاسبان دیگر نگهبان جان آدمی است.

ترکیب خرد و تدبیر با چشم بینا، گوش شنوا، و زبانی که راهنما و
آرامش دهنده است، خود خود مدیریت شما است، الباقی مهارت های
بکارگیری این چهار آفرینش شگفت انگیز هستی است.

تمرکز یعنی توانایی انتخاب و پایبندی به انتخاب ها. مدیرانی که تمرکز
ندارند، انرژی سازمان را در مسیرهای بی نتیجه هدر می دهند. اما مدیرانی که
تمرکز دارند، حتی با منابع محدود، می توانند نتایج بزرگ خلق کنند مدیر لازم
است با تمرکز به هدف و با بکارگیری ابزارهای در اختیارش در هر سازمانی، با
اهداف، شرایط، جایگاه، پرسنل، امکانات، و مشکلات متفاوت و ویژه، راه
سربلندی را طی کند.

مدیر پر مشغله لزوما مدیر کارآمدی نیست، او قطعا از ابزارهایش بخوبی
بهره نمی برد. مدیری که همیشه شلوغ است و فرصت خارا ندن سر خود را
ندارد حتما مدیر خوبی نیست، مدیر خوب مدیری است که با تکیه بر
توانایی ها و دانش و تجارب خود بتواند با ده ها نفر کار کند نه به تنهایی به

۱. شاهنامه فردوسی بخش دو ستایش خرد سایت گنجور

اندازه ده نفر کار کند!!، شما نمی‌توانید و نباید همه مشکلات را خودتان حل کنید و قطعاً تمرکز خود را از دست خواهید داد.

«روایت تجربه» اصول و مهارت‌های ساده‌ای هستند تا شما را از یک مدیر پرمشغله و پراکنده به مدیری کارآمد و متمرکز تبدیل کند، خود و همه کارکنان و عوامل خود را روی یک موضوع متمرکز کن، مستقیماً به سراغ همان‌ها برو و به چپ و راست منحرف نشو. چیزی که تو را متمایز می‌کند تغییر وضعیت سازمان از فردگرایی به تفکر گروهی است، و این میسر نیست مگر معتقد شوی که همه چیز را همه کس می‌داند و شما به تنهایی قادر به حل همه مشکلات نیستید.

فصل چهارم

ارتباط & کارکنان



«موفقیت کسب و کار شما به کیفیت کارکنان ات بستگی دارد. برای جذب برترین ها، باید به آنها احترام بگذارید، به آنها ارزش بدهید و درک کنید که آنها هستند که کسب و کار شما را می سازند»^۱.

۱. ریچارد برانسون بنیانگذار گروه ویرجین

مدیریت بر منابع انسانی یکی از مشکل‌ترین و پیچیده‌ترین شاخه‌های مدیریت است و همواره با چالش‌های جدی و جدیدی روبرو می‌شوید. اگر می‌خواهید مدیر موفق در حوزه کسب و کار خود باشید حتماً به مدیریت کارکنان توجه ویژه داشته باش. آنها می‌توانند سبب رشد و ترقی شما و سازمان شوند و یا برعکس پایه‌ریز شکست و حذف شما و سازمان‌ات در بازار شوند.

اصول پایه ارتباط با کارکنان عبارت است از هدف روشن، صداقت، ثبات برنامه، امنیت روانی، بازخورد دو طرفه، شفافیت نقش کارکنان، پایه و اساس موفقیت مدیر در هر سازمانی بستگی بسیار زیادی به ارتباط و شیوه آن با کارکنان دارد. کارکنان یک شرکت مجموعه کوچکی از جامعه هستند که در آن انواع افراد با سلايق، دانش‌ها، گرایش‌های عقیدتی، و گرفتاری‌های شخصی و خصوصی، زندگی می‌کنند. درک شرایط زندگی دیگران و تعهد به رفع مشکلات خصوصی آنها با رشد و تعالی سازمانی دو مقوله جدا هستند.

ارتباط با انسان‌ها قلب مدیریت است. اگر این قلب درست بتپد، حتی استراتژی معمولی هم نتیجه می‌دهد و اگر نتپد، بهترین برنامه‌ها روی کاغذ می‌مانند. این فصل، راهنمای عملی ساختن اعتماد، تعهد و عملکرد در تیم‌هاست، برای موفقیت خود در سازمان و تبدیل شدن به یک مدیر محبوب و کارا و موفق به «روایت تجربه» توجه و آنها را بکار بگیر.

روایت تجربه

آنچه در این بخش می‌خوانی لیستی از اقدامات عملی در قالب بایدها و نبایدها است که برگرفته از آموخته‌ها و تجارب اجرایی و البته شاخه‌های آکادمیک مدیریت، است. اگر علاقمند به علت و چرایی بیشتری برای هریک از بایدها و نبایدها هستی، به کتاب‌های مرتبط نیز مراجعه کن.

گام اول: بایدها،

رفتارهای که حال سازمان را بهتر میکند

۱- احترام به کارکنان یک نیاز واقعی است

مهمترین نیاز کارکنان پس از نیازهای فیزیولوژی و زیستی نیاز به احترام است.^۱ بیشترین دلیل خروج کارکنان نبود رفتار محترمانه مدیر با کارکنان است. آنها نیز مانند تو غرور، شخصیت، تعصب، روزهای خوب و بد دارند، شما نمی‌توانی و حق هم نداری شخصیت و ماهیت وجودی کسی را تغییر دهی فقط به ارتقاء آنها فکر کن، از این طریق به آنچه فکر می‌کنی خواهی رسید. کارکنان شما مانند شما از حق و حقوقی برخوردارند. این حقوق را بشناس و به آنها احترام بگذار و از سرزنش و تحقیر کارمندان پرهیز کن و اجازه نده کارکنان یکدیگر را تحقیر کنند حتی به شوخی، این کار نه تنها سودی ندارد که بسیار مخرب است. با کارکنان صداقت داشته باش و حقیقت را کامل بگو، اما محترمانه و با راه حل.

۲- اختیارات خود را تقسیم کن

مدیر موفق را می‌شناسم که مدیریت سازمانی را قبول کرد که سرشار از شایعه و بی‌نظمی و ناامیدی و کاملاً افسرده بود، نخستین اقدامش برگزاری جلسه مستمر و منظم اول وقت هر شنبه به مدت ۳۰ دقیقه با کارکنان اش بود. او تصمیمات هفته را برای تیم توضیح می‌داد، نقش هریک را شفاف می‌کرد

۱. هرم نیازهای مازلو

طوری‌که هر نفر می‌دانست دقیقاً مسئول چیست و باید پاسخگوی چه چیزی باشد. اختلاف نظر‌ها را همان‌جا می‌شنید و تکلیف هر نفر را روشن می‌کرد. ظرف سه ماه، تعداد شایعات صفر شد، خطاها کاهش یافت، و داوطلبی برای مسئولیت‌های سخت بیشتر شد. علت ساده بود آنها وقتی فهمیدند چه خبر است و چرا، همراه شدند و هر ابهامی را شنبه هر هفته مطرح و شفاف می‌شدند. او اختیاراتش را در همین جلسات تقسیم و تفویض می‌کرد و آنگاه نظارت، مسئولیت خواستن از دیگران مترادف اختیار دادن است.

تفویض اختیار درست و اثربخش را بیاموز و به کار بگیر. با اعطای اختیار تصمیم‌گیری، ایجاد انگیزه کن و در ادامه اثربخشی هر کاری را اندازه‌گیری.

۳- کارگروهی، کار تیمی را نهادینه کن

انجام کارها بصورت تیمی و مشترک یکی از موفق‌ترین روش‌های مدیریت انجام کارهاست بنابراین برای انجام کارهای مجموعه‌ات، کارگروه و تیم تشکیل بده و کارها را به آنها واگذار کن و سپس نظارت کن و فرهنگ انجام کار تیمی را ترویج کن. هدف را روشن کن همه باید بدانند «برای چه» کار می‌کنند، نه فقط «چه» کاری می‌کنند.

اعضای تیم‌ها با هم یاد می‌گیرند و با هم عمل می‌کنند، و پیوند قوی‌تری ایجاد می‌کنند و منسجم‌تر کار می‌کنند. روحیه تیم‌های بهم پیوسته را ترویج و ملاک اصلی قرار بده. در نهایت، میزان مشارکت هر یک از اعضای تیم می‌تواند به طور قابل توجهی همکاری را تقویت کند.

تلاش‌های فردی را به رسمیت بشناس و موفقیت‌های تیم را با هم جشن بگیر. شناخت شما از میزان همکاری و روحیه تیمی افراد می‌تواند به شکل‌های مختلفی باشد، از تحسین کلامی در طول جلسات گرفته تا پاداش‌های رسمی‌تر. وقتی اعضای تیم احساس قدردانی می‌کنند، انگیزه بیشتری برای مشارکت در تلاش‌های مشترک تیم پیدا می‌کنند. و همواره

همراه تیم باش. و بهترین منابع را برای تیم های بهم پیوسته فراهم کن. تیم های خود را همواره آماده نگه دار از تجزیه و تحلیل و ترکیب آنها استفاده کن. در محل کار با اعضای تیم های به هم پیوسته خود باز و صادقانه صحبت کن و در مورد احساس آنها پرسش کن.

اعضای تیم شما گاهی مانند بچه های کوچک عمل می کنند و گاهی مانند نوجوانان از انجام کار سرباز می زنند. با حوصله و تدبیر و برگزاری جلسات بازخورد آنها را راهنمایی کن.

به تیم کمک کن تا با شناخت ایده ها و کارشان احساس قدرت کنند. ویژگی های اعضای تیم را بشناس و کاری کن تا دیگران این ویژگی را تحسین کنند. مطمئن شو که ارزش های سازمان درون خودتان و تیم در یک راستا هستند. این جریان را بسیار آسان تر می کند.

اطمینان حاصل کن که همه در جریان امور تیم هستند و هر ایده ای شنیده می شود. شفافیت در ارتباط تیمی به ایجاد اعتماد و احساس تعلق در میان اعضای تیم کمک می کند، این اعتماد برای یک فرهنگ مشارکتی ضروری است. هنجارهای گروهی ایجاد کن بطوری که کل تیم تشویق شوند.

اعضای تیم باید مسیرهای شغلی متفاوتی داشته باشند بنابراین برای تعیین این مسیرها تلاش کن و اعضای تیم شاهد این تلاش تو باشند. مراقب مخرب ها (کم کارها، آتش بیارها) در کار تیمی باش. آنها را از محیط کار و سایر همکاران دور کن.

جلسات منظم گزارش پیشرفت کار در هر تیم تشکیل بده.

۴- گفتار تو و کارکنان عامل موفقیت هستند

یکی از مهمترین عوامل موفقیت در امر مدیریت گفتگوی شفاف با کارکنان است. بخاطر دارم در یک سازمان دولتی مدیری با سابقه اما بسیار محتاط مرا نصیحت می کرد که صحبت با همکارانت را به نتیجه کامل نرسان اجازه بده

آنها خود مطالب تو را تفسیر و نتیجه‌گیری کنند اگر کار خوب از آب درآمد که تحسینات خواهند کرد اما اگر خوب نشد راه فرار تو باز است آنها کج فهمی و خودسری کرده‌اند. بیاد دارم او در یک مورد که کارها خوب پیش رفت و موجب خسارت سنگینی شد محکوم به اخراج و خفتی شد که هرگز باور نمی‌کرد.

گفتگوی غیر شفاف روش خوبی برای فرار از مسئولیت شکست‌های احتمالی آینده نیست. با مشتریان و مخاطبین خود نیز موهومی و سست صحبت نکن. پاسخ مشتریان و مخاطبین شما همواره باید یکسان باشد. اگر هر یک از کارکنان به سلیقه خود پاسخ سوالات مشتریان را بدهد، سازمان تو دچار هرج و مرج خواهد شد. بهتر است سوالات متداول مشتریان را طراحی کنی.^۱ مسئولیت اشتباه ناشی از تفسیر نادرست حرف‌هایت به عهده شماست و نه کارکنان، با آنها شفاف و صادقانه صحبت کن و انتظارات خودت را از آنها و نتایج مطلوب را شفاف بیان کن.

شما مسئول کیفیت رفتار و صحبت‌های سازمانی کارکنان را با سایر کارکنان و مشتریان هستی، پس آموزش‌های لازم را برای گفتگوی سالم بین آنها را تدارک کن.

بنابراین با کارکنان خود موهومی و سست گفتگو نکن و از آنها سوالات گل‌چین شده و روشن و مشخص بپرس. در گفته‌هایت ثبات داشته باش و مراقب باش حرف امروز تو با حرف گذشته تناقض نداشته باشد، هر تناقض اعتماد را می‌شکند.

۵- با همکارانت ارتباط سازنده برقرار کن

کلید تمدن انسان‌ها برقراری ارتباط با یکدیگر است. نوشته‌ها، گفته‌ها، چگونه منتقل می‌شوند و چگونه می‌توان منظور خود را به دیگری تفهیم کرد

مهارتی است که با تجربه بدست می‌آید. چه بسیار منازعات که به دلیل کج فهمی دو طرف بالا گرفته و برعکس چه معضلاتی که با درک متقابل فرونشسته و تبدیل به روابطی صمیمانه و پایدار شده است.

نخستین اقدام برای ایجاد یک ارتباط سازنده ایجاد حس امنیت است، در حوزه مسئولیت خود احساس امنیت ایجاد کن و برای آن بازخورد و زمان کافی بگذار آدم‌ها باید بتوانند بدون ترس از تنبیه. نظر مخالف بدهند، از کارکنان ات بخواه راجع به قوت و ضعف خودشان با شما گفتگو کنند و از آنها بخواه دست‌آوردهایشان را توضیح دهند. خلاقیت‌های آنها را شناسایی و پرورش بده زیرا راه حل بسیاری از مسائل است کافی است از آنها در جای درست استفاده کنی. جلوی دیگران از همکاران ات پشتیبانی کن، و خطاها را در جلسه خصوصی اصلاح کن.

برقراری ارتباط، مهارتی است که در بهترین حالت هم دشوار است آموزش برقراری ارتباط سالم و پویا از وظایف شماست.

۶- تفاوت تعهد و رضایت را بشناس

تفاوت عمیقی بین تعهد و رضایت کارکنان در یک سازمان وجود دارد. رضایت یعنی کارمند از شرایط فعلی خود مثل حقوق، محیط کار، روابط، امکانات خوشحال و راضی است و بیشتر یک احساس مقطعی است و ممکن است با تغییر کوچکی میزان رضایت تغییر کند. مثلاً افزایش حقوق باعث بالاتر رفتن رضایت وی می‌شود اما کسر اضافه کار باعث کاهش رضایت شود. کارکنان ناراضی و حتی راضی به سازمان وفادار نیستند و در اولین فرصت بهتری که بدست می‌آورند سازمان را ترک می‌کنند. اما کارمند متعهد خود را بخشی از سازمان می‌داند و به اهداف آن پایبند است. تعهد یک باور است و او را در شرایط سخت هم پایدار نگه می‌دارد. کارمند متعهد علاوه بر انجام وظایف، برای موفقیت سازمان تلاش مضاعف می‌کند و وفاداری بلندمدت دارد. کارکنان راضی برای

خود کار می‌کنند، اما کارکنان متعهد برای سازمان بنابراین تعهد کارکنان را در سازمان بشناس و نهادینه کن. به نارضایتی‌های کارکنان بی‌توجه نباش.

۷- آموزش آموزش و باز هم آموزش

بدلیل اهمیت موضوع آموزش بسیاری از سازمان‌ها واحد مستقلى را به همین منظور تاسیس کرده‌اند، برخی این واحد را به مدیریت دانش سازمانی تبدیل کرده‌اند. چه در سازمانی که مشغول به کار هستی واحد آموزش وجود داشته باشد چه نه، یک وظیفه مهم شما ارتقاء دانش سازمانی و عمومی کارکنان است. همواره بفکر آموزش کارکنان باش.

کارکنان را تشویق کن تا آخرین فناوری‌ها خصوصاً مرتبط به شغل خود را فرا بگیرند. کارگاه‌ها، سمینارها و تجربیات مشترک یادگیری نه تنها می‌توانند مهارت‌های فردی را تقویت کند، بلکه فرهنگ اشتراک دانش و رشد جمعی را نیز تقویت می‌کند.

وقتی کارکنان با هم یاد می‌گیرند، پیوند قوی‌تری ایجاد می‌کنند و منسجم‌تر کار می‌کنند. به توانایی کارکنان اعتماد کن و با آموزش، مواردی را که آنها در آن توانایی کمتری دارند، تقویت کن.

فعالیت‌های آموزشی، اجتماعی، فرهنگی، ورزشی بین کارکنان تعریف کن و خود نیز فعال باش، همه چیز را همه کس می‌دانند دانش خود را با دیگران به اشتراک بگذار و آنها را هم به این کار تشویق کن. ترکیبی مناسب از موارد زیر برای کارکنان بساز.

- چه می‌توانند بکنند: (دانش و مهارت و قابلیت)
- چه باید بکنند: (دستورالعمل‌ها و شرح وظایف)
- چه می‌خواهند بکنند: (نیازها، انگیزه...)

۸- احوال کارکنان مهم است

شما از درون افراد بی اطلاع هستی و نمیتوانی درک درستی از افراد در ایجاد ارتباط داشته باشی پس منتظر واکنش های متفاوتی از آنها باش. مدیر یک سازمان وظیفه رفع مشکلات شخصی کارکنان را ندارد و اصولاً جزء وظایف او نیست اما درک این مشکلات و همکاری با کارکنان برای غلبه بر مشکلات شان، مدیر را از سایرین شاخص کرده و باعث وفاداری کارکنان به سازمان می گردد.

به احوال عمومی کارکنان آگاه باش و در جهت کمک به آنها تلاش کن. بهترین سرمایه و دارایی یک سازمان کارکنان آن هستند. سرمایه های خود را توانمند کن. کارکنان سازمان ات را بشناس و به چیزهایی که برای شان مهم است، اهمیت بده. آنها مجریان موثری هستند و کار خوب را تشخیص می دهند از آنها در مناسبت ها و رویدادها قدردانی کن.

۹- اقدامات جریان ساز متقابل

اقدامات جریان ساز متقابل در مدیریت انسانی یعنی مجموعه ای از فعالیت ها که همزمان بر نیازهای کارکنان و اهداف سازمان اثر می گذارند و یک چرخه مثبت ایجاد می کنند. این اقدامات دوطرفه اند چون هم کارکنان سود می برند، هم سازمان. و پایدارند و اثرشان کوتاه مدت نیست شما باید این اقدامات را به عنوان پل ارتباطی میان رضایت فردی و بهره وری ببینی.

مهمترین اقدامات جریان ساز متقابل عبارت است از آموزش و توسعه مستمر

سیستم پاداش و انگیزش که علاوه بر رضایت کارکنان، بهره وری و وفاداری را تقویت می کند.

ارتباطات شفاف و دوسویه با ایجاد کانال های بازخورد و گفت وگو که اعتماد و همدلی را افزایش می دهد و تصمیم گیری های مدیریتی را بهبود

می‌بخشد. فقط تو ارزیابی نکن، از آن‌ها هم ارزیابی بگیر و عمل کن. فرهنگ سازمانی مشارکتی ایجاد کن تا کارکنان احساس کنند بخشی از تصمیم‌ها هستند، آنگاه تعهدشان بالا می‌رود و سازمان نیز از خلاقیت جمعی بهره‌مند می‌شود.

ارزیابی منصفانه و دقیق و شفاف عملکرد آنها، هم مسیر رشد فردی را روشن می‌کند و هم اهداف سازمانی را تضمین می‌نماید.

اکنون با اقدامات کوچک و موثر این موتور محرک را روشن نگه دار، مثلاً روسای حوزه‌های مختلف و بخش‌های مختلف را هر از گاهی تغییر بده.^۱

هر از گاهی بجای یکی از کارمندان ات بنشین و وظایف او را انجام بده. به محل کار کارکنان ات سر بزن ولی هرگز به قصد مچ‌گیری نرو و نگذار کار آنها را خسته کند و تاثیر منفی بر آنها بگذارد. از تفکیک جنسیتی بشدت پرهیز کن. توانایی‌های افراد متفاوت اما قابل مقایسه نیستند. بین کارمندان پر تلاش و کم‌کار تفاوت قائل شو.

۱۰- کارکنان و فرایندها

برخی از کارکنان دوست ندارند بخشی از فرایند عملیاتی باشند و بیشتر هنگام نتیجه پیدایشان می‌شود. این دسته از کارکنان یا علاقمند پیشرفت فردی نیستند و یا دانش کافی نداشته و دوست ندارند که دیگران از این راز مطلع شوند. راه حل ایجاد تنوع در فرایندسازی است و می‌تواند این عده را هم با انگیزه کند.

وظایف و مسئولیت اجرای فرایندها را با پرسنل تطبیق بده. افراد توانمندی‌های متفاوتی دارند و مطمئن شو با کارکنان خود در همسویی کامل و کاملاً مطابق با هدف هستی.

از کارکنان ات پپرس و بخواه که بدانند نقشی که هریک در این سازمان

دارند، چه هست و چقدر در رسیدن به هدف مهم هستند^۱ هرگز همکارانت را با هم مقایسه نکن، این کار در برخی غرور کاذب، و در برخی دیگر سرشکستگی و نبود اعتماد به نفس ایجاد می کند.

۱. جان اف کندی در بازدید از ناسا هنگام اعزام انسان به ماه، از رفتگر سازمان ناسا سوال می کند که شما اینجا چه کار می کنی؟ پاسخ رفتگر این بود: "من هم کمک می کنم که آدم به کره ماه بفرستیم"

گام دوم: نبایدها

رفتارهایی که سازمان را سمی می‌کند

۱- ریز مدیریت نکن^۱

در دوران کودکی و سنین نوجوانی بخاطر دارم در همسایگی ما خانواده محترمی زندگی می‌کردند که به تربیت فرزندانشان بسیار متعهد و کوشا بودند بطوریکه برای هر موضوع کوچک و بزرگ بچه‌ها توجه و دستورات و مقرراتی تعیین کرده بودند و دائم در حال گفتن این کار رو نکن، یا این کار رو بکن و بدنبالش هم چرا این کار رو کردی مگه نگفته بودم که نکنی؟ بچه‌های این خانواده در عین ادب و نزاکت که زبانزد همه بود بسیار پزمرده و بی‌اعتماد به نفس شده بودند و در انجام هر کار و بازی و تفریح، نگران سرزنش‌های خانواده بودند. آنها وابسته بودند و اختیاری از خود نداشتند، سرنوشت تلخی در انتظارشان بود. چند سال بعد که آنها را دیدم از زندگی نابسامان خود بعد از فوت والدینشان می‌گفتند و بسیار افسرده بودند.

مدیریت به روش دخالت در جزئیات تبعاتی زیان‌بار بدنبال دارد. کنترل جزئیات توان آدم‌ها را می‌کشد، اختیار بده، اما شاخص نظارت داشته باش. به هر کاری دخالت نکن ولی فصل الخطاب را حق خود بدان. اگر وظیفه برای هر یک از کارکنان تعیین کنی، از آنها کارمند می‌سازی، اما اگر اختیار واگذار کنی از آنها مدیر برای آینده می‌سازی.

مسئولیت‌های مدیریتی را بصورت کاملاً پویا بین همکاران توزیع کن و مدیریت گروهی را ترویج کن و نقش‌ها و مسئولیت‌های روشن و شفاف

کارکنان را تعیین کن، و به آنها آزادی عمل بده این کار پتانسیل جایگزین شدن سلسله مراتب کلاسیک را دارد. افراد باهوش می دانند چه می خواهند و بخوبی از پس نقشی که به عهده می گیرند بخواهند آمد.

۲- دست آورد کارکنان را به حساب خودت نریز

هرگز زحمات کارکنان را به حساب خود نگذار. دست آورد آنها حاصل تلاش آنها است. سهم کارکنان در پیروزی و موفقیت های حوزه مدیریت خود را اعلام کن.

در فضای باز و شفافی که ایجاد کردی حتما ایده ها و عملکرد کارکنان متفاوت تر خواهند شد، این حاصلی بستر ایجاد شده است و تو فقط فضا برای رشد ایجاد کردی حالا که ایده ها و تلاش آنها موجب رشد سازمان شده همه این موفقیت برای تو نیست و به حساب خودت نیار. نتیجه تلاش آنها بخش بسیار مهمی از موفقیت است. قطعاً مدیریت تو بی تاثیر نبوده اما آنها بودند که ساز موفقیت را نواختند و تو مانند یک رهبر ارکستر هماهنگ شان کردی همه این نتیجه را به حساب خودت نزار. از طرح های نو کارکنان خصوصاً طرح هایی که به اجرا درآمده هرچند کوچک حمایت کن، و بنام آنها و توسط خود آنها به بالادست ارائه کن و برای ایده های کارکنان ارزش بسیار زیادی قائل باش.

۳- استرس و ترس وارد نکن

محیط متشنج و پر استرس هرگز اجازه باروری پیدا نخواهد کرد. در محیط کار جنجال و تشنج وارد نکن و از ورود آن توسط دیگران نیز جلوگیری کن. تا می توانی از پرسنل خود، کار و گزارشات فوری و ضرب الاجل نخواه. هر کار و گزارشی را با زمان بندی مناسب درخواست کن تا ضمن جلوگیری از ورود استرس و اضطراب، از خطا و سمبل کاری جلوگیری کرده باشی. به واحد تحت مسئولیت خود استرس وارد نکن و همواره استرس را مدیریت کن.

در برابر غیر، از کارکنان زیر مجموعه‌ات با قدرت حمایت کن خصوصاً در حضور آنها اما در جلسات خصوصی با آنها با قاطعیت و قدرت، اشتباهشان را نقد و آنها را خطاب قرار بده.

۴- کارمندان^۱ حرفه‌ای تربیت نکن

در یک سازمان کارمندی را می‌شناسم که در مقابل درب ورودی تا لحظه شروع ساعت کار قدم میزد بعد وارد می‌شد و در دقایق پایان ساعت کار هم همینطور عمل می‌کرد مگر مدیر از او برای اضافه کار درخواست می‌کرد. به کارمندانی که تا کاری به آنها ارجاع نکنی دست به سیاه و سفید نمی‌زنند، اعتماد نکن. آنها کارمندان حرفه‌ای هستند. آنها صرفاً کارکنانی هستند که مانند ربات کار می‌کنند. آنچه را که به عنوان وظایف تعریف شده را بدون ذره‌ای تغییر در مدت ساعت کاری انجام می‌دهند. در موعد تعیین شده به محیط کار وارد و خارج می‌شوند، زمان ناهاری را دقیقاً رعایت می‌کنند و هیچ اهمیتی به پیشرفت خود و سازمان نمی‌دهند. در کار جمعی حاضر نمی‌شوند و میزان رضایت آنها نامعلوم است. آنها فقط به تو "چشم" می‌گویند و بله قربان‌گوی هستند، اما کاری انجام نمی‌دهند اعتماد نکن.

۵- اختلاف نظرها را شخصی نکن

موضوعات سازمان را از کارکنان جدا کن به رفتار و نتیجه حمله و انتقاد کن نه به شخصیت آنها. پاداش مساوی برای عملکرد نابرابر نده امتیازات و پرداخت‌هایی مانند کارانه را نوبتی و چرخشی نکن و عدالت را نبود نکن پاداش باید با اثر کار انجام شده پیوند بخورد. همکارانت را با هم مقایسه نکن

۱. این اصطلاح را اولین بار در برگزاری دوره‌های آموزشی استفاده کردم.

باعث حسادت و سرشکستگی می‌شود معیار و استاندارد برای هر شغل بگذار. معیار مبتنی بر نفر، روش خوبی برای ایجاد انگیزه نیست. با ایجاد اعتماد بین خود و کارکنان حس مسئولیت مشترک بین خود آنها ایجاد کن

اگر مجبور به قضاوت شدی بدون تحقیق کافی قضاوت نکن. حق کسی را ضایع نکن، تو عامل تضییع حقوق دیگران نباش.

۶- بی توجه نباش

به نارضایتی کارکنان بی توجه نباش، نارضایتی کارکنان می‌تواند به کاهش بهره‌وری، افت روحیه تیم، افزایش غیبت و حتی ترک شغل منجر شود. این وضعیت نه تنها فرد، بلکه کل سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و اگر مدیریت نشود، تبعات جدی برای کسب و کار خواهد داشت. ناراضی‌های خاموش، خروج ناگهانی و انتقال دانش حیاتی سازمان را تهدید می‌کند.

کاهش انگیزه، بی تفاوتی نسبت به وظایف، افت عملکرد، افزایش غیبت یا تأخیر، منفی نگری مداوم، و مشکلات در همکاری با دیگران از نشانه‌های نارضایتی است که در اثر حقوق و مزایای ناکافی، فشار کاری زیاد و استرس محیطی، نبود فرصت رشد و ارتقا، تضاد میان ارزش‌های فردی و اهداف سازمان و بالاخره مدیریت ضعیف یا ارتباطات ناکارآمد ایجاد می‌شود.

با کارکنان ارتباط کارآمد، باز و شفاف برقرار کن، به انگیزه‌های فردی آنها توجه کن، فرصت رشد به آنها بده، شرایط کاری را منعطف کن، برای حفظ ارزشمندی آنها قدردانی و پاداش پیش‌بینی کن، و مدیریتی منصفانه و حمایتی در دستور کارت بگذار.

۷- کلی‌گویی نکن

کلیت‌گویی و ابهام، جمله‌های مبهم مثل «بهتر کار کنید» بدون معیار، ایجاد

ناکامی می‌کند. پنهان‌کاری و دوگانه‌گویی هر بار تناقض، یک تکه از اعتماد را می‌برد. کلی‌گویی مدیر در سازمان باعث سردرگمی کارکنان، کاهش اعتماد، افت بهره‌وری و افزایش تعارضات می‌شود. وقتی مدیر به جای دستورالعمل‌های روشن، تنها جملات مبهم و عمومی بیان کند، کارکنان نمی‌دانند دقیقاً چه انتظاری از آن‌ها وجود دارد و این موضوع مشکلات جدی در عملکرد سازمان ایجاد می‌کند. افزایش نرخ ترک شغل، کاهش نوآوری، آسیب جدی به فرهنگ سازمانی باعث شکل‌گیری فضای بی‌اعتمادی و بی‌تفاوتی می‌شود. شفاف‌سازی اهداف: مدیر باید اهداف را به زبان ساده و قابل اندازه‌گیری بیان کند.

بنابراین به جای جملات کلی مثل "بهره‌وری را بالا ببرید"، دستورالعمل‌های دقیق ارائه کن، بازخورد مستمر بده، مهارت‌های ارتباطی خود را تقویت کن.

۸- از ریسک نترس

ترس مدیر از ریسک کردن معمولاً ناشی از نگرانی درباره شکست، فشار مسئولیت، فرهنگ سازمانی محافظه‌کار، کمبود اطلاعات یا تجربه، از دست دادن منابع یا آسیب به اعتبار شخصی و سازمانی مدیر است. این ترس اگر مدیریت نشود، می‌تواند مانع نوآوری، رشد و تصمیم‌گیری‌های جسورانه شود. تو باید با تقویت اعتماد به کارکنان و تقسیم مسئولیت و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری فرهنگ یادگیری از شکست را ایجاد کنی و شکست را به عنوان تجربه ارزشمند ببینی نه تهدید.

تو باید با تحلیل داده و سنجش ریسک ابزارهای مدیریتی، برای کاهش ترس از تصمیم‌گیری جسورانه بسازی
با ریسک‌های کوچک شروع کن آزمایش‌های محدود قبل از تصمیمات بزرگ انجام بده

۹- عجلولانه تصمیم نگیر

تصمیم عجلولانه مدیر یعنی انتخاب یا اقدام بدون بررسی کافی داده‌ها، مشورت با تیم یا تحلیل پیامدها. این نوع تصمیم‌گیری معمولاً از فشار زمان، استرس یا تمایل به نشان دادن سرعت عمل ناشی می‌شود، اما می‌تواند تبعات جدی برای سازمان داشته باشد.

معمولاً تصمیم‌گیری عجلولانه حاصل فشار زمانی است و مدیر احساس می‌کند باید سریع واکنش نشان دهد، و یا شرایط بحرانی باعث می‌شود تصمیم‌گیری منطقی کنار گذاشته شود، کمبود اطلاعات یا تحلیل ناکافی داده‌ها باعث تصمیم غلط می‌شود، در برخی موارد فرهنگ سازمانی نتیجه‌محور تأکید بیش از حد بر سرعت به جای کیفیت می‌کند و موجب این دسته از تصمیم‌گیری‌ها می‌شود. این موارد شرایطی هستند که در حیطه اختیار مدیر نیست اما برخی از مدیران برای نمایش قدرت و سرعت عجله را نشانه قاطعیت می‌دانند. مدیران اقتدارگرا معمولاً دچار این معضل هستند.

۱۰- گزارش بی‌موقع نده

انتشار نتایج برنامه‌های پیش از دستیابی نتایج اجرایی آن، از جمله مواردی است که نباید انجام دهی. تمامی اقداماتی که از آن برداشت شو و نمایش می‌شود، یکی دیگر از این موارد است. مخاطبان شما این اقدامات و تلاش‌هایتان را بی‌ریشه ارزیابی می‌کنند. از همکارانت هم اینگونه گزارشات را نپذیر.

گاهی لازم است به کارهایی که خود و همکاران‌ات نباید انجام دهید بیشتر از آنهایی که باید انجام دهید توجه کنی.

ده توصیه اجرایی برای ارتباط با کارکنان

- ۱- روی کارکنان خود اسم‌های مضحک و تمسخرآمیز نگذار و اجازه نده دیگران هم اینکار را انجام دهند.
- ۲- از حال خوب کارکنان غافل نباش، از گفتن نکات برجسته و مثبت کارکنان نزد مدیران ارشد خصوصا در حضور آنها کوتاهی نکن این کارها باعث می‌شود هم مشتریان شما هم حال و حس خوبی را تجربه کنند و هم باعث گسترش حس اعتماد و حال خوب آنها خواهد شد.
- ۳- با ایجاد جو خوب در ایجاد انگیزه بین کارکنان کوشا و اهتمام ویژه داشته باش، از جمله وظایف یک مدیر، جلوگیری از بی‌حوصلگی و افسردگی آنها است. با آنها لودگی نکن اما به شوخی‌ها و مطایبه‌های کارکنان لبخند بزن.
- ۴- توهین به دیگران خصوصا هنگامی که حضور ندارند به شما شخصیت منفی می‌دهد از این کار پرهیز کن.
- ۵- با کارکنان دوستی، اما از رفاقت با آنها پرهیز کن^۱. کارکنان نباید در هیچ سطح شغلی به حریم خصوصی و منزل شما رفت و آمد کنند، اما اگر به مجالس خصوصی کارکنان دعوت شدی، شرکت کن. احساس و عواطف سازمانی آنها را درگیر کن نه عواطف شخصی.
- ۶- از افراد منفی‌نگر و همچنین کارکنان و اشخاص پرحرف دوری کن آنها همیشه بازدارنده هستند.

۱. مفهوم رفاقت و رای دوستی است، رفیق از اسرار و رازها باخبر است اما دوست خیر به همین دلیل رفاقت در محیط کار شایسته نیست.

- ۷- سلسله مراتب اداری را حذف نکن تا همیشه و خصوصاً هنگام بروز مشکلات دور نخوری.
- ۸- شما نمی‌توانی از هر که ناراحت شدی، اخراجش کنی پس ابتدا درست استخدام کن و سپس تحمل و صبوری کن. فراموش نکن که بیرون از سازمان تو ممکن است نیروی آماده و دلخواه تو نباشد. اگر چاره‌ای جز اخراج نداری، رفتار محترمانه، قانونمند و اخلاقی، برای حذف و اخراج یک کارمند را بیاموز و رعایت کن.
- ۹- با کارکنان خود جلسات منظم طوفان فکری برگزار کن و برای سازمان خودت مدیر و جانشین شناسایی و تربیت کن. این کارکنان وفاداری و تعلق سازمانی بی‌نظیری دارند این کار می‌تواند بسترهایی برای تبادل دانش و تجربه کارکنان باشد.
- ۱۰- افرادی که الان مدیرشان هستی شاید چندی قبل همکار مشابه شما بودند و ممکن است الان به شما حسادت کنند. نباید اجازه بدهید همکاران از رابطه گذشته سوءاستفاده کنند.

ابزار اجرایی

یک دفترچه تحت عنوان برنامه تهیه کن و برای هریک از کارکنان ات نقش و نتایج مورد انتظار را با شاخص های اندازه گیری بنویس و به آنها ابلاغ کن. جلسات هفتگی برای اندازه گیری پیشرفت کار و رفع موانع بطور منظم برگزار و شواهد مشخص از رفتار و نتایج را جمع آوری کن.

جلسه چهارم هفتگی (ماهیهانه) برای جمع بندی ماه و توسعه مهارت ها و مسیر رشد است، مثلاً در سه هفته گذشته آقا و یا خانم ایکس با تاخیر گزارش ارائه کرده است و این تاخیر باعث توقف تیم شده، با برخورد و جملات حمایتی مانند چه مانعی وجود دارد؟ چه کمکی نیاز داری؟ یک وقتی را برای ارائه گزارشات تعیین و بازبینی کن تا حتما این مشکلات حل شود.

جلسه دوازدهم هفتگی (فصلی) ارزیابی عملکرد و تعریف اهداف جدید است. فراموش نکن بموقع ترین قدردانی از زحمات کارکنان در این جلسات باید اتفاق بیفتد، موفقیت ها را همان روز اعلام کن، پاداشی که به «نتیجه» گره زده ای را پرداخت کن، حتی بهترین ایده مخالف را برجسته کن. پاداش ها را در سه سطح رفتاری مانند میزان همکاری و مسئولیت پذیری، فرایندی مثل بهبود کیفیت و سرعت عمل و بالاخره نتیجه یعنی تحقق اهداف دسته بندی کن.

تجارب من

- ۱
- ۲
- ۳
- ۴
- ۵

نتیجه

از نام و واژه منابع انسانی^۱ یک سازمان پیداست که کارکنان دارایی و ثروت آن محسوب می‌شوند. منابع انسانی شامل کارکنانی می‌شود که یک سازمان را به حرکت و می‌دارند. در واقع سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا بهترین افراد را برای پذیرش مسئولیت استخدام کنند و در قالب واحدهای مختلف در اختیار مدیران می‌گذارند اینجاست که نقش مدیران برای حفظ و نگهداری و رشد آنها چقدر جدی می‌شود.

مدیریت کارکنان یعنی تبدیل «جمعی از افراد» به «یک تیم متعهد». این تبدیل با شعار رخ نمی‌دهد؛ با شفافیت نقش، امنیت روانی، بازخورد منظم، عدالت دیده‌شدنی و ثبات پیام‌ها رخ می‌دهد. وقتی این پنج ستون را بسازی، عملکرد بالا و وفاداری، خروجی طبیعی فرهنگ سازمانی خواهد بود. نقش کارکنان شاخص و توانمند در موفقیت یک سازمان برجسته و ضروری است آنها کمک می‌کنند تا مسیر رسیدن به درجات بالاتر موفقیت هموار گردد. کارکنان وفادار، و پرتلاش ثمره ایجاد ارتباط پویا با یکدیگر و مدیر آنها است.

شما هم به عنوان مدیر دغدغه این را داشته باشید که چگونه باید با کارمندان تان ارتباط برقرار کنید، و بدانید آنها به چه چیزهایی اهمیت می‌دهند و یا با چه چیزی خوشحال می‌شوند اما سؤال اصلی اینجاست که آیا واقعا مدیران باید از وضعیت درونی و روحی کارکنان مطلع باشند؟ یک مدیر توانمند و آگاه تلاش می‌کند تا با روش‌های مختلف ارتباط خود با کارمندان و

احساسات آن‌ها را حفظ کند.

درک متقابل مدیر و کارکنان و شناخت درست افراد پایه‌ای‌ترین اصل برای ایجاد تعلق سازمانی و حفظ آن‌ها در سازمان است. کارمندانی که مدیران‌شان شناخت خوبی از آن‌ها دارند، بیش از سایرین به سازمان متعهدند، با اعتماد به نفس بیشتری کار می‌کنند، به دانش و اطلاعات خود اتکای بیشتری دارند، کمتر درگیر اهمال کاری می‌شوند و البته دیرتر سازمان‌شما را ترک می‌کنند.

کارکنانی که احساس امنیت شغلی داشته باشند وفادارترند و در مقابل کارکنانی که به هر دلیلی نق می‌زنند و برای یکدیگر و مدیرانشان ناز می‌کنند و همواره ناراضی هستند، دائم بدنبال کار می‌گردند و در اولین فرصت از مجموعه خارج می‌شوند. مدیر محبوب و موفق بجای ریزمدیریت^۱، بر نقاط قوت کارکنان خود تمرکز می‌کند و حتماً به مسیر و توسعه شغلی کارکنان اهمیت داده و چاره‌جویی می‌کند.

فصل پنجم

اشتباهات مهلك مدير



از اشتباهات خود یاد بگیرید، اما مهمتر از آن، از اشتباهات دیگران یاد بگیرید. شما نمی‌توانید به اندازه کافی زنده بمانید تا همه اشتباهات را خودتان انجام دهید و تجربه کنید.

در این بخش عنوان «روایت تجربه» را به «روایت اشتباهات» تغییر دادم تا به اهمیت آن افزوده باشم.

مدیران به عنوان افراد مسئول و راس هرم کسب و کارها تاثیر به سزایی در رشد و یا عدم رشد آن کسب و کار دارند، بنابراین مدیران از جایگاه ویژه‌ای برای گرفتن تصمیمات اصلی و اساسی در سازمان برخوردار هستند و موفقیت‌ها و شکست متوجه مدیران است.

مدیری که فاقد مهارت‌های فنی است و توان تمرکز بر نتیجه را ندارد و یا ویژگی‌های یک مربی را ندارد و بالاخره چشم انداز و اهداف روشنی ندارد هرگز نمی‌تواند تصمیم درستی بگیرد و در نتیجه نمی‌تواند یک مدیر موفق باشد. اولین اشتباه این‌گونه افراد پذیرفتن مسئولیت مدیریتی است.

مدیری را می‌شناختم که همیشه تصمیماتش را پشت درهای بسته می‌گرفت. کارکنان هیچ‌وقت نمی‌دانستند چرا فلان پروژه شروع شد یا چرا فلان نفر ارتقا گرفت. او برای پیشبرد اهداف سازمان تصمیم‌گیری نمی‌کرد بلکه برای کسانی که در پشت پرده حامی او بودند کار می‌کرد. نتیجه تصمیمات او، بی‌اعتمادی، شایعه، و خروج بهترین نیروها بود که آرام آرام صورت گرفت و ناگهان سازمان از وجود افراد موثر و کارآمد خالی شد.

فردی که با توصیه و روش‌های غیرعلمی مسئولیت مدیریت را می‌پذیرد، بزرگترین اشتباه مهلک یک مدیر را مرتکب شده و در شکست سازمان سهمی بزرگ به عهده دارد.

مخاطب این بخش این دسته از مدیران نیستند که آنها محتوم به

شکست هستند. روی سخن با کسانی است که دانش و مهارت‌های مورد نیاز را فراگرفته‌اند و شایسته مدیریت هستند، ولی تجربه کمتری دارند. در این بخش به برخی اشتباهات مهم و رایج که مدیران مرتکب شده‌اند اشاره شده است اما قطعاً همه موارد نیست و بسته به اینکه مدیر در چه سطح و در چه کسب‌وکاری قبول مسئولیت کرده متفاوت است. فارغ از اینکه در چه شرایطی هستید، یادگیری از تجربیات مدیران دیگر می‌تواند به شما کمک کند تا از اشتباهات جلوگیری کنید و به رشد و پیشرفت خود سرعت ببخشید.

توجه داشته باش «روایت اشتباهات» تنها برخی از اشتباهاتی هستند که مدیران ممکن است مرتکب شوند، مهم است که مدیران از اشتباهات خود درس بگیرند و برای بهبود مستمر آن تلاش کنند. شما می‌توانی این لیست را تکمیل‌تر کنی؟

روايت اشتباهات

۱- ترجيح منافع شخصي

مدیرانی که بر اساس منافع شخصی و یا گروه حامی خود تصمیم‌گیری می‌کنند و یا همواره در حال سوءاستفاده از امکانات و اختیارات سازمانی هستند هرگز نمی‌توانند در اداره سازمان خود موفق باشند. کارکنان هرگز با این دسته از مدیران رابطه سازنده‌ای برقرار نمی‌کنند و در بزنگاه او را تنها خواهند گذاشت.

۲- مسئولیت‌پذیری

مدیرانی که بر مشکلات به جای اهداف تمرکز می‌کنند، و برای رد شکست‌های خود مسئولیت تصمیمات و اقدامات خود را نمی‌پذیرند و مشکلات را برای توجیه عدم موفقیت خود بهانه می‌کنند. معمولاً آنها توانایی لازم در فرایند و سیستم‌سازی سازمانی را ندارند و حتی در جاری‌سازی فرایندها و استانداردهای موجود سازمان هم ناتوان هستند.

۳- پذیرش بی‌لیاقتی‌ها

نادیده گرفتن بی‌کفایتی کارمندان و کنار آمدن با یک کارمند قلدر. انتخاب کارمند سوگلی و تبدیل او به نوچه و خبرچین. جاسوس‌پروری، ضعف در ایجاد ارتباط و یا فقط با یک عده خاص رابطه کاری حسنه ایجاد کردن و فراموش کردن سایرین، دوری کردن از افراد خبره و کاربرد سازمان، منجر به نارضایتی کارکنان و خروج آنها از سازمان و افزایش چابک‌لوسی‌های کارکنان

فرصت طلب می‌گردد و در نتیجه محیط کار و سازمان را سعی می‌کنند که نشانه واضحی از مدیریت ناموفق و عدم تصمیمات صحیح در یک سازمان است. هر سازمانی با این ویژگی محکوم به شکست است.

۴- تصمیم‌های عجولانه

گرفتن تصمیمات عجولانه و دهان بینانه و بدون تحقیق و تفکر، تصمیمات خلق الساعه و مبتنی بر اخبار و گزارشات غیرمستند کارکنان و اطرافیان مدیر باعث بی‌اعتمادی کارکنان شده و آنها را وادار می‌کنند تا از مدیر مستقیم خود ناامید شده و برای رفع مشکلات خود به مدیران بالا دست مراجعه کنند.

۵- بدخواهی دیگران

مدیرانی که برای شکست برخی از پرسنل و یا حتی مدیران بالا دست و انداختن آنها به اشتباه نقشه می‌کشند معمولاً در گفتار و کردار در عمل خود یکسان نیستند. وعده بی‌جا و دروغین به پرسنل می‌دهند، از نظرات و بازخورد آنها توجه نمی‌کنند و حمایت کافی از پرسنل خود بعمل نمی‌آورند. آنها باعث افزایش ناامیدی و کاهش خلاقیت و پشتکار کارکنان می‌شوند. مدیر موفق به دیگران کمک می‌کند تا آنها نیز موفق شوند.

۶- بی‌توجهی به جزئیات

جزئیات مهم هستند، بی‌توجهی مدیران به جزئیات از اشتباهات مهلک آنها محسوب می‌شود.

جزئیاتی مانند چگونگی اجرای فرایندها، مثل مقررات رفت و آمد و مرخصی کارکنان، که نشانه نظم و انضباط است، چگونگی رفتار کارکنان، مثل اضطراب آنها هنگام ارائه گزارش، که حاکی از نبود انجام کار صحیح و

پيشرفت امور است، چگونگي مصرف منابع و سرمايه‌هاي سازمان، از قبيل امکانات رفاهي و عمومي سازمان، آيا کارکنان بهره‌برداري مي‌کنند يا حيف و ميل؟ که نشانه و ميزان دلبستگي آنها به سازمان است.

۷- باور به اهداف و استراتژي سازمانی

شناخت ناکافي از اهداف و استراتژي سازمان و نبود باور به اهداف و استراتژي سازمان، نادیده گرفتن فرهنگ سازمانی، باعث می‌شود مدیران دچار روزمرگي و درجا زدن می‌شوند، راهبري ناهمگون صورت می‌گیرد و مانند ارکستري می‌شود که همه می‌نوازند اما ناهمگون و متفرق چون رهبر ارکستر به کاری که می‌کند باور ندارد. بدون استراتژي و بدون باور به استراتژي هیچ کاری به درستي انجام نمی‌شود.

۸- مدیریت دیکتاتوری

مدیریت در سایه بداخلاقي، ترس، لاف‌زني و برجسته کردن نقش خود در هر امري بدون توجه به تلاش کارکنان، سرزنش مدام و هميشگي کارکنان، حذف سلسله مراتب سازمانی و ختم کردن هر کاری به خود، تکبر و غرور در برابر کارکنان و مشتریان، توهين و بی‌ادبي کردن با کارکنان و اطرافيان هنگام برخورد با کوچک‌ترین مشکل، و بطور کلی تفکر اينکه لباس مدیریت را گویی فقط برای او دوخته‌اند، از اشتباهات مهلك مدیران محسوب می‌شود. این دسته از مدیران از محبوبیت کافی برای اداره یک مجموعه برخوردار نیستند. این دسته از مدیران بیشتر صحبت می‌کنند و کمتر گوش می‌کنند، وقت ناشناس هستند و خاموشي هنگام گفتن و گفتن هنگام خاموشي^۱ را نمی‌دانند. گرایش مطلق به منویات سازمانی و عدم حمایت از کارکنان دارند

۱. شيخ اجل سعدي

که منجر به سختگیری‌های غیرمنطقی می‌گردد.

۹- نبود عوامل موفقیت

عوامل پنجگانه موفقیت در یک سازمان عبارتند از اهداف و چشم‌انداز، مجموعه مهارت‌ها، انگیزه‌ها، منابع، و طرح عملیاتی مهلک‌ترین اشتباه یک مدیر حذف و یا ندیده گرفتن حتی یکی از این عوامل است. مدیری که اهداف و چشم‌انداز را نمی‌داند سردرگم و آشفته است، و اگر مهارت‌های لازم را کسب نکرده و کارکنان سازمان تحت امرش مهارت کافی نداشته باشند، مضطرب و نگران است، و اگر خود و کارکنان سازمان از انگیزه کافی برخوردار نباشند فاقد ایستایی و مقاومت است با کوچک‌ترین لرزشی فرومی‌پاشد، و اگر منابع کافی نداشته باشد و یا منابع در اختیارش را بخوبی بهره‌برداری نکرده باشد ناکامی و شکست را انتظار می‌کشد و بالاخره اگر طرح عملیاتی برای راهبری نداشته باشد شروع بکارش اشتباه است و قدم بزرگی برای شکست برداشته است.

۱۰- نبود مدیریت برای سود

مهم‌ترین روش برای ارزیابی مدیر توانایی مدیریت برای سوددهی شرکت است. سود همان میزان پول مازادی است که بعد از تمام هزینه‌ها باقی می‌ماند. به عبارت دیگر مدیریت بر هزینه و درآمد به منظور کسب سود. هیچ سازمان و یا مؤسسه‌ای نمی‌تواند بدون سود مازاد بر هزینه به فعالیت خود ادامه دهد من نمی‌توانم هیچ منصب مدیریتی را مثال بزنم که به ایجاد سود در شرکت گره نخورده باشد.

تفاوتی ندارد که شما مدیر آموزش، توسعه محصول، فروش، تبلیغات و روابط عمومی و یا منابع انسانی باشید، سازمان باید از مجموعه فعالیت‌هایش به سود مناسبی دست پیدا کند، بنابراین مجموعه دانشگاه‌ها، اساتید، دانش

علوم مدیریت، کتاب‌ها، اگر فراهم شوند و سازمان به سود مکفی نرسد همه در برزخ شکست قرار دارند.

اگر شما نمی‌توانید رابطه بین فعالیت‌های خود و سودهای شرکت را درک کنید به شما می‌گویم که جایگاه شما، آسیب‌پذیر است و شما کاندید حذف هستید. خود را در برابر تغییرات آماده و انعطاف‌پذیر کنید.

تجارب من

-١

-٢

-٣

-٤

-٥

نتيجه

اگر مدير اين خطاها را بشناسد و پيشگيري کند، عملاً سازمان را از فروپاشي نجات داده است، مدير مغرور و متکبر و فاقد حس مسئوليت، و عدم برخورداری از رفتار بکنواخت، بی توجه به پرسنل کاربلد و خبره، و نبود انعطاف پذیری لازم، هرگز نمی تواند متمرکز به هدف شده و وظایف خود را به سرانجام برساند.

مدیري که استراتژی سازمان خود نمی شناسد و به آن ایمان و اعتقاد ندارد باعث می گردد کارکنان نیز از این مهم غافل و دور شوند نتیجه این تفکر سازمانی پراکنده و غیرهمسو با اهداف خواهید داشت.

مدیر هتاک، عجول، سوگلی پرور، و متوقع از پرسنل، و با مدیریت ذره بینی حتما در ایجاد محیط سمی و فاقد کارایی موفق است، اما در مدیریت کارآمد متحمل شکست خواهد شد.

مدیر اهل زدوبند و سوءاستفاده گر از امکانات و اختیارات خود هرگز نمی تواند سازمان را به نتایج مطلوب برساند.

مدیري که استانداردها، آموزش، ارتقاء کیفیت کارکنان، حمایت از آنها را رعایت می کند، نیازی ندارد تا به قلدران باج دهد و با وعده های دروغین از کار دیگران به نام خود بهره برداری کند. بی توجهی به بازخوردهای پرسنل موجب شکست آنها شده و شکست کارکنان شکست مدیر است.

اگر خواهان کسب اعتبار در حوزه مدیریت هستی حتی یک مورد از اشتباهات مورد اشاره را هم مرتکب نشو.