

بیماری های مدیریتی

بدون شک مدیریت کار بسیار پر دردسر و مشکلی است، اما آیا تمام مشکلات زائیده ماهیت مدیریت است؟ یا مدیران نیز نقشی در ایجاد برخی از این مشکلات دارند؟ به عبارت دیگر مدیران باید به این سوال پاسخ دهند که چه میزان از مشکلات مدیریت، به دلیل مقتضیات شغلی و چه میزان به دلیل شرایط فردی و ویژگی های شخصی «مدیر» است؟

مدیر تکنواز و تکرر

تکنواز به مفهوم پسندیده هنری آن مد نظر ما نیست. در مدیریت اگر یک مدیر تمام کارهای سخت و دشوار را به تنهایی انجام دهد، او را یک مدیر برجسته نمی دانند. **مدیریت به جای یک نوازنده تکنواز یک ارکستر کامل و یک رهبر تمام عیار می خواهد.** مدیران تکنواز معمولاً مدیرانی هستند که در یک زمینه به خصوص تخصص دارند و جز آن از همه چیز بی خبرند. این مدیران به جای این که مجموعه ای متناسب و هماهنگ از واحدهای اداری را رهبری کنند، چند واحد پراکنده و چند نوازنده جدا از هم را هدایت می کنند. مسلماً یکی از علل عمده این نوع مدیریت، رواج سیستم سلسله مراتب و رابطه عمودی واحدها و مقامات اداری است که ارتباط افقی را دشوار می سازد. به هر حال این مدیران اصل تقسیم کار را نادیده می گیرند.

طرز تشخیص: تا کنون چند بار سخنرانی کسانی که درباره مسائلی سوای تخصص شما صحبت می کرده اند را شنیده اید؟ یا چند مقاله درباره مسائلی مطالعه کرده اید که هر چند مستقیماً با رشته کاری شما ارتباط ندارد، اما با شرکت شما بی ارتباط نیست؟ آخرین بار که در این گونه سخنرانی ها شرکت داشته اید، یا این گونه مطالب را خوانده اید چند وقت پیش بوده است؟ اگر شما چندان تمایلی به شنیدن یا خواندن مطالبی این چنین ندارید و ترجیح می دهید ساز خودتان را بزنید و حرف های همکارانتان را نیز نادیده می گیرید، احتمالاً به بیماری مدیریتی «تکنوازی» مبتلا هستید.

طرز درمان: اگر فرصت کافی برای شرکت در سمینارها و کنفرانس هایی که به موضوعاتی غیر از حیطه تخصصی شما- که بر آن تسلط دارید- ندارید، دست کم اقدام به مطالعه این کتاب ها و مطالب کنید و از همه مهم تر سعی کنید حرف های همکارانتان را بیشتر مورد توجه قرار دهید.



پادشاهی با یک چشم و یک پا

پادشاهی بود که فقط یک چشم و یک پا داشت. پادشاه به تمام نقاشان قلمرو خود دستور داد تا یک تابلو زیبا از او نقاشی کنند. اما

هیچکدام نتوانستند؛ آنان چگونه می‌توانستند با وجود نقص در یک چشم و یک پای پادشاه، نقاشی زیبایی از او بکشند؟

سرانجام یکی از نقاشان گفت که می‌تواند این کار را انجام دهد و یک تصویر کلاسیک از پادشاه نقاشی کرد. نقاشی او فوق‌العاده بود و

همه را غافلگیر کرد. او شاه را در حالتی نقاشی کرد که یک شکار را مورد هدف قرار داده بود؛ نشانه‌گیری با یک چشم بسته و یک پای

خم شده.

چرا ما نتوانیم از دیگران چنین تصاویری نقاشی کنیم؛

پنهان کردن نقاط ضعف و

برجسته ساختن نقاط قوت آنان.



مدیریت جهادی، فعالیتی دشوار البته همراه با شوق و نشاط است، چون برای خداست؛ لذا برای فائق آمدن بر این مدیریت عظیم و پرمشقت، مدیر باید عملکردش را بر مدار همت طلبی به جای عافیت طلبی و آخرت طلبی به جای دنیا طلبی قرار دهد.

دو بازوی مهم برای مدیریت جهادی تخصص و تعهد توأمان است. از شهید بزرگوار چمران پرسیدند که تعهد بهتر است یا تخصص؟ ایشان در جواب می فرمایند که:

می گویند تقوا از تخصص لازم تر است، آن را می پذیرم.

اما می گویم آن کس که تخصص ندارد و کاری را می پذیرد بی تقوا است.

نکته قابل توجه اینکه منظور از تخصص و تعهد چیست؟ تعهد یعنی مسئولیت پذیری

ایمانی و جهادی و باور به اینکه خداوند بابت این مسئولیت انسان را بازخواست خواهد

کرد و فرد باید با رعایت تقوای الهی همه تلاش خود را برای انجام وظیفه و تکلیف به

بهترین نحو ممکن بکار گیرد. در تخصص هم منظور این نیست که فرد در حوزه

کاری خود حتماً مدرک تحصیلی داشته باشد. چرا که افراد بسیاری هستند که در رشته

ای، مدرک تحصیلی هم دارند ولی در عمل، توانایی و تخصص انجام آن کار را ندارند و

بالعکس بسیاری افراد که به رشته یا شغل خاصی علاقه دارند و با پشتکار و مطالعه کسب

تجربه، به تخصصی بی بدیل در آن رشته مبدل می شوند. خود شهید دکتر چمران از نظر تحصیلات

دانشگاهی فارغ التحصیل رشته پلازما بودند ولی در جنگ تحمیلی از فرماندهان و طراحان جنگ های نامنظم علیه ارتش صدام بودند.

لذا برای اینکه تخصص را لزوماً معادل فارغ التحصیل یا داشتن مدرک تحصیلی در رشته ای خاص نپنداریم بهتر است از واژه «اهلیت» به جای تخصص استفاده کنیم به این

معنا که؛ فرد اهلیت انجام کار خاصی را داشته باشد. خواه این اهلیت از طریق تحصیلات منظم و رسمی به دست آمده باشد یا به واسطه کسب تجربه و مطالعه آزاد.



بیماری های مدیریتی

بدون شک مدیریت کار بسیار پر دردسر و مشکلی است، اما آیا تمام مشکلات زائیده ماهیت مدیریت است؟ یا مدیران نیز نقشی در ایجاد برخی از این مشکلات دارند؟ به عبارت دیگر مدیران باید به این سوال پاسخ دهند که چه میزان از مشکلات مدیریت، به دلیل مقتضیات شغلی و چه میزان به دلیل شرایط فردی و ویژگی های شخصی «مدیر» است؟

مدیر دودل



تصمیم گیری از اساسی ترین ارکان مدیریت است. دو دلی یا تأخیر در تصمیم گیری و یا تصمیم گیری نابجا موفق ترین مدیران را در معرض شکستی مهلک قرار می دهد.

طرز تشخیص: برای تشخیص دقیق این بیماری باید میان تصمیمات اصلی و تصمیمات عادی تفکیک قائل شد. در وهله اول سه پرونده را که به تصدیق خودتان محتوی تصمیمات عادی شماست، بررسی کنید. اگر ملاحظه کردید که برای اخذ تصمیمات عادی به همان اندازه تصمیمات اساسی مکاتبه و صرف وقت کرده اید، مطمئن باشید که میکروب بیماری مدت هاست که در وجود مبارک مقام محترم ریاست رخنه کرده است!

بعد از تجزیه و تحلیل تصمیمات غیر اساسی خود، به بررسی سه پرونده که اطمینان دارید که منتج به تصمیمات اساسی و دامنه دار شده است، بپردازید، اگر ملاحظه کردید که حتی یکی از پرونده ها هم محتوی اقدامات و مطالبی نیست که حاکی از بررسی عمیق و دقیق جنبه های مختلف موضوع باشد، بی درنگ درصدد معالجه خود برآیید.

طرز درمان: از لحاظ کش دادن تصمیمات غیراساسی و یا تاخیر بیش از حد در اخذ تصمیمات اساسی، از این پس سعی کنید قبل از اخذ تصمیم، ابتدا شرایط و مقتضیات موضوع مورد تصمیم را تجزیه و تحلیل کنید و به تناسب شرایط و مقتضیات تصمیم بگیرید. از لحاظ تصمیمات اساسی، همیشه از همکاران خود بخواهید که گزارش های مشروحي متکی بر بررسی های دقیق موضوع مورد تصمیم و محتوی نظریات موافق و مخالف، برای شما تهیه کنند. همچنین از آنها بخواهید گزارشی از مشکلات اساسی که طی چند ماه آینده در حوزه مسئولیت خود با آنها مواجه خواهند شد، برای شما بفرستند.

همیشه حق با کارکنان است!



مرحوم دکتر طوسی پدر مدیریت ایران سال ها پیش در کنفرانس مدیران کیفیت گفت:

"آیا آموخته اید که حق با مشتری است" همه حاضرین پاسخ دادند: آری، سپس گفت:

"امروز می خواهیم به شما چیز جدیدی یاد دهم، و آن این است: **"حق با مشتری است"**

دیگر شعار منسوخ است، از این پس شعار این است **"حق با کارکنان است"** آری،

درست خواندید امروز تجربه مدیریت جهان این است که اگر بنگاهی کارکنان راضی داشته باشد

دیگر کار خاصی لازم نیست انجام دهد، چرا که کارکنان فرهیخته و راضی، جان و نه جسم خود را به عرصه کار می آورند و کدام بنگاه را می

شناسید که کارکنانش جان های خود را به عرصه آورند و نتیجه نگرفته باشد. همواره چنین است که وقتی سازمان چنان اعتماد کارکنان را

جلب نماید که آنها هویت خود را در سازمان خود بیابند، دیگر مرزهای کارکنان و سازمان فرو ریخته و این دو در هم ادغام خواهند شد، و این

همان مفهوم **سازمان یادگیرنده** است که استاد بزرگ سیستم ها و مدیریت در جهان یعنی پیتز سنگه آن را "سازمان نسل پنجم" می نامد.

پیش به سوی خلق چنین سازمان هایی.

طهارت و پاکی در کار



اگر فرد در کاری، به دروغ، ریا، تهمت، خیانت در امانت، نقض عهد و ... متوسل شود، باید مطمئن بود که این کار غیر جهادی است. ذکر خاطره ای از سردار شجاع و دوست داشتنی، **حاج قاسم سلیمانی** (فرمانده سپاه قدس) برای فهم بهتر موضوع مناسب است. ایشان می گوید: یکی از اشرار بزرگ سیستان و بلوچستان را که سال ها به دنبال او بودیم و هم در مسئله قاچاق مواد مخدر خیلی فعالیت می کرد و هم از بچه های ما، تعداد زیادی شهید گرفته بود، با روش های پیچیده ی اطلاعاتی برای مذاکره دعوت کردیم به منطقه خاصی. پس از ورود آن ها به آنجا، او را دستگیر کردیم و به زندان انداختیم... خیلی خوش حال بودیم ... او کسی بود که حکمش مثلاً پنجاه بار اعدام بود... در جلسه ای که خدمت مقام معظم رهبری رسیده بودیم، این مسئله را مطرح کردم و خبر دستگیری و شرح مآوقع را به ایشان گفتم و منتظر عکس العمل مثبت و خوش حالی ایشان بودم ... رهبری بلافاصله فرمودند: **همین الان زنگ بزنید آزادش کنند! من بدون چون و چرا زنگ زدم** و بلافاصله با تعجب بسیار زیاد پرسیدم: آقا چرا؟ من اصلاً متوجه نمی شوم که چرا باید این کار را می کردم؟ چرا دستور دادید آزادش کنیم؟ **رهبری گفتند: مگر نمی گویی دعوتش کردیم؟** بعد از این جمله، من خشکم زد و البته ایشان فرمودند: حتماً دستگیرش کنید و ما هم در یک عملیات سخت دیگر دستگیرش کردیم...

تقوا باعث می شود که هدف وسیله را توجیه نکند و فرد به هر وسیله ای برای رسیدن به اهدافش متوسل نشود.

در کار جهادی، باید ارزش ها خودشان را در روش ها نشان دهند.

یکی دیگر از بیماری های مدیریتی

رئیس غافل

ما در عصری زندگی می‌کنیم که علی‌رغم تسلط ماشین و دستگاه‌های الکترونیک هنوز وقایع غیر مترقبه و پیش‌بینی نشده فراوان اتفاق می‌افتد. هنوز مسیر حوادث و تحولات اجتماعی و اقتصادی و اداری تحت تأثیر عواملی تعیین می‌شوند که جنبه غیر منتظره دارند. در اینجا مدیر غافل فردی است که معمولاً توان خوبی برای پیش‌بینی ندارد و انتظارش به وقوع نمی‌پیوندد.

طرز تشخیص: اگر حافظه خوبی دارید، نتایج جلسات و مذاکرات و تصمیمات خود را در دو هفته گذشته مرور کنید و ببینید که چه مقدار از این نتایج بر اثر وقایع و تحولات پیش‌بینی نشده پایین‌تر از حد انتظار شما بوده است. با این ترتیب می‌توانید به قدرت پیش‌بینی خود از یک تا بیست نمره دهید. اگر نمره شما کمتر از ۱۵ باشد، باید فکری به حال این وضعیت بکنیم!



طرز درمان: سعی کنید از هم اکنون عوامل ناشناخته‌ای که می‌تواند در تصمیمات و برنامه‌ها و طرز کار شما موثر باشد را بشناسید. ببینید که سازمان‌هایی که با آنها سر و کار دارید و همکاران و زیردستان شما چه منافع و انگیزه‌ها و تمایلاتی دارند که ممکن است یک رشته عمل و عکس‌العمل تازه ایجاد کنند. خود را به جای آنها بگذارید و نتیجه این تغییر و تبدیل فرضی را بسنجید. توجه کنید که آیا پیشرفت کارهای شما به همان طرز خواهد بود که قبلاً و پیش از توجه به عکس‌العمل دیگران بوده است.

بهترین خیاط

در کوچه‌ای چهار خیاط مغازه داشتند. همیشه با هم بحث می‌کردند.

یک روز، اولین خیاط یک تابلو بالای مغازه‌اش نصب کرد. روی تابلو نوشته شده بود: «بهترین خیاط شهر»

دومین خیاط روی تابلوی بالای سردر مغازه‌اش نوشت: «بهترین خیاط کشور»

سومین خیاط نوشت: «بهترین خیاط دنیا»

چهارمین خیاط وقتی با این واقعه مواجه شد روی یک برگه کوچک با یک خط کوچک نوشت: «بهترین خیاط این کوچه»

شرح حکایت

هر فردی در هر موقعیتی و در هر سازمانی می‌بایست روی کار و قابلیت‌های خود تمرکز و ضمن بکارگیری صداقت و ذوق و خلاقیت از بلند پروازیهای کاذب خودداری کند در آن صورت می‌تواند فردی اثر بخش باشد.

اگر فردی نتواند در کار خود و در سازمان خود (و در کوچه خود) بهترین باشد یقیناً در هیچ کجای دیگر نیز بهترین نخواهد بود.



مونتاژ دوچرخه



مردی از روی کاتالوگ، یک دوچرخه برای پسر خود سفارش داده بود. هنگامی که دوچرخه را تحویل گرفت، متوجه شد که قبل از استفاده از دوچرخه خودش باید چند قطعه آن را سوار کند. با کمک دفترچه راهنما تمام قطعات را دسته‌بندی کرد و در گاراژ کنار هم چید. با وجود اینکه بارها دفترچه راهنما را به دقت مطالعه کرد ولی موفق نشد که قطعات دوچرخه را به درستی سوار کند. متفکرانه به همسایه‌اش نگریست که مشغول کوتاه کردن چمن‌های حیاط منزل خود بود. تصمیم گرفت از او کمک بخواهد که در مسائل فنی بسیار ماهر بود.

مرد همسایه کمی به قطعات دوچرخه نگاه کرد که در گاراژ چیده شده بود. بعد با مهارت شروع به سوار کردن آن کرد. بدون اینکه حتی یک بار به دفترچه راهنما نگاه کند. پس از مدت کوتاهی تمام قطعات به درستی سوار شدند.

مرد گفت: «واقعاً عجیب است! چطور موفق شدید بدون خواندن دفترچه راهنما این کار را انجام دهید؟»

مرد همسایه با کمی خجالت گفت: «البته این موضوع را افراد معدودی می‌دانند اما من خواندن و نوشتن بلد نیستم.»

بعد با حالتی سرشار از اعتماد به نفس، لبخندی زد و اضافه کرد: «و آدمی که نوشتن بلد نیست باید حداقل بتواند فکر کند.»

شرح حکایت

اگر چه تنظیم و اجرای دستورالعمل‌های کاری برای انجام فعالیت‌ها و اطمینان از کیفیت نتایج در سازمان ضروری است اما لازم است مدیران شرایطی در سازمان فراهم کنند که کارکنان به فلسفه و هدف وظایف و فعالیت‌هایشان فکر کرده و آنها را درک کنند. همچنین باید حدی از انعطاف در انجام فعالیت‌ها برای کارکنان قائل شد تا زمینه بروز و رشد استعداد و خلاقیت آنان فراهم گردد. با این کارها، کارکنان وظایف خود را با انگیزه بیشتر دنبال می‌کنند و یافته‌ها و راهکارهای ابتکاری خود را در راستای اهداف سازمان به کار می‌گیرند.

اگر می‌خواهید یک فرمانده شکست بخورد

یک کتاب پر از دستورالعمل به او دهید؛

اگر می‌خواهید پیروز شود، یک مقصد به او نشان دهید

و دستور دهید آن را تسخیر کند.

آگوستوس و چارلز ویلیام هیر

اصول مطرح شده در کتاب بایدها و نبایدهای رهبری تیم کاری موجب دگرگونی و تحول عظیم در روابط مدیر - کارمند می شود. هر مدیر ممکن است بر اساس ویژگی های اخلاقی خود، رفتاری متفاوت را در برخورد با کارکنان در پیش گیرد.

یکی ممکن است سخت گیر باشد و دیگری سهل گیر. یکی ممکن است خودرأی باشد و دیگری برای نظرات کارکنان اهمیت فراوانی قائل باشد. در هر حال مدیر ایده آل مدیری است که بتواند با توجه به موقعیت و شرایط کاری، طوری رفتار کند که به بالاترین سطح کارایی دست یابد.

باید: ایجاد صمیمیت

➤ تشکر و قدردانی از کارکنان موجب جلب اعتماد و برانگیختن حس همکاری آنان می شود. هرگاه کاری قابل تقدیر انجام می شود، به هیچ وجه در ارسال تقدیر نامه و ابراز قدردانی تعلل نکنید.

نباید: رفتار خشک

➤ مسئولیت شغلی خود را بسیار جدی بگیرید، اما با کارکنان خشک برخورد نکنید. به بیانی دیگر گول پست و مقام خود را نخورید.

این جمله را همیشه به خاطر داشته باشید:

مدیران کارآمد هیچ گاه در پی کسب احترام و اعتبار نیستند، بلکه عملکرد آنان به خودی خود چنین چیزی را به دنبال خواهد داشت.

احترام رفتاری دو طرفه است؛ اگر به کاکنان احترام نگذارید، نباید انتظار داشته باشید که به شما احترام بگذارند.