

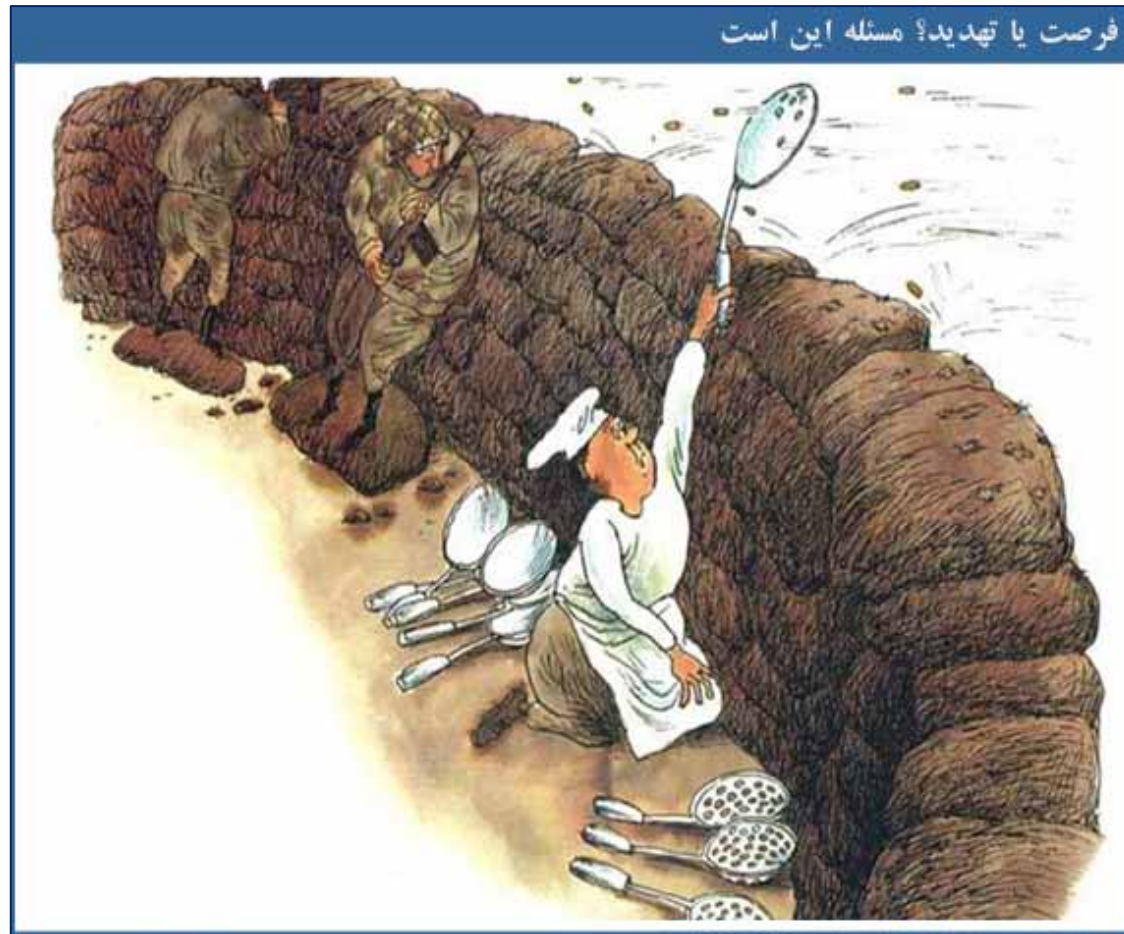


از حضور بسیجی ناراحت بودند

یک جوان دانشجوی کم‌سال با یک مجموعه‌ی معدودی که خودش اسم آن را گذاشته تیپ، می‌رود به غرب کشور یا جنوب، با این تیپ مؤمن و مخلص، در مقابل جبهه‌ی دشمن با یک واحد رزمی مجهز و یک فرماندهی سابقه‌دار می‌جنگد. این ابزاری ندارد، جز همین ابزارهای ابتدائی، اما او به برترین ابزارها مجهز است؛ این تجربه‌ی فرماندهی ندارد، اما او به قدر عمر این، فرماندهی کرده. اینها در مقابل هم قرار می‌گیرند، این بر او غلبه پیدا

می‌کند؛ تانک او را مصادره می‌کند، امکانات او را مصادره می‌کند، پیروز برمی‌گردد. این با خودسازی به وجود می‌آید. بدون خودسازی نمی‌شود وارد این میدانها شد.

بعضی‌ها می‌ترسیدند. بعضی‌ها از پیش قضاوت می‌کردند که نمی‌شود - اصلاً می‌گفتند نمی‌شود - هر جا هم حضور بسیجی بود، مخالفت می‌کردند. من می‌دیدم مردان مؤمن باصلاحیت ارتش منظم آن روز ما استقبال می‌کنند از این که مجموعه‌ی بسیج با آنها و همراه آنها باشد؛ این را من خودم در دوران جنگ مکرر دیدم؛ در پادگان ابوزر، در جنوب، در شمال غرب. خود فرمانده ارتشی اصرار داشت که مجموعه‌ی بسیجی با او همراه باشند؛ دوست میداشت، استقبال می‌کرد؛ اینجا در تهران یک عده‌ای نشسته بودند، نق می‌زدند که آقا چرا اینها وارد شدند؟ چرا بدون اجازه رفتند؟ چرا فلان اقدام را کردند؟ از حضور بسیجی ناراحت بودند. چون امید نداشتند، مأیوس بودند، می‌گفتند نمی‌شود کاری کرد؛ اما وقتی که وارد شدند، دیدند این ورود، امیدآفرین است؛ همه‌ی این استعدادها را جوشش می‌دهد.



فرصت و تهدید مفاهیم، شرایط و موقعیت هایی نسبی هستند.

یک فرصت برای یک سازمان در زمان حال، ممکن است در آینده برای آن سازمان تهدید باشد.

اینکه یک پدیده یا اتفاق برای سازمان فرصت یا تهدید باشد بستگی به فرد تحلیل کننده، موقعیت او، طرز تلقی او از

سازمان و رویکرد استراتژیک او از سازمان دارد.

مدیر جاهل (بیماری مدیریتی)

کمتر مدیری است که بتواند به همه امور حوزه مدیریت خود شخصاً و چنان که باید و شاید رسیدگی کند و با هیچ گونه مشکلی برخورد ننماید. این ناتوانی یا نارسایی به خودی خود عیب نیست. عیب و نقص وقتی شروع می‌شود که مدیر نداند که چنین ناتوانایی‌هایی دارد. **مدیران جاهل چه بسا فریب این جمله مشهور را خورده اند که «مدیر کاردان نباید هیچ گونه نقطه ضعفی داشته باشد».** حقیقت آن است که مدیر کاردان کسی است که از نقاط ضعف خود با خبر است و می‌کوشد آنها را برطرف کند.

طرز تشخیص: یک ساعت وقت صرف کنید و حوزه مسئولیت و حیطه نظارت خود را به ترتیب زیر تقسیم بندی کنید:



الف- چه مقدار از وظایف خود را به تنهایی و در کمال اطمینان می‌توانید انجام دهید؟

ب- چه مقدار وظایف شما باید با همفکری و همکاری دیگران و یا با تصویب قبلی مافوق انجام گیرد؟

پ- چه مقدار از وظایف شما تناسبی با تخصص و امکانات شما ندارد؟

اگر نتوانستید وظایف خود را به ترتیب فوق تفکیک کنید، متأسفانه شما در صف «مدیران جاهل قرار دارید».

طرز درمان: وظایف و مسئولیت‌های مختلف خود را طبقه بندی کنید و برای اجرای هر یک برنامه‌های مشروحي که مشتمل بر جزییات مراحل اجرایی نیز باشد تنظیم نمایید. هرگاه برای اجرای یکی از برنامه‌ها احتیاج به کمک دیگران و یا مشورت و صالح اندیشی داشتید، تردید نکنید و از کسانی که می‌توانند شما را راهنمایی کنند، کمک بخواهید.

مقابله با تخلفات

پروردگارت به او گفت: پس، از منزلتی که داری به در آی، زیرا تو رانده شده از درگاه منی.

من تو را از رحمت خود دور کردم. تا (روز جزا لعنت من بر تو فواید بود. (آیه ۷۸ سوره ص)

باید در برابر تخلفات و خطاهای عمدی اغماض نکرد و برای مدیران متخلف نیز مجازات شدیدتری در نظر گرفت. مدیران باید بدانند که در

صورت تخلف و خیانت، شفاعت هیچ کس برای رهایی شان از مجازات سنگین پذیرفته نخواهد شد.

در آن صورت، از عذابی که در زندگی دنیا برای مجرمان مقرر

کرده ایم، دو پندان و از عذاب پس از مرگ نیز دو پندان به

تو می پشاندیم، سپس کسی را نمی یابی که تو را در برابر

ما یاری دهد و از عذاب رهایی بفشند. (آیه ۷۵ سوره اسرا)

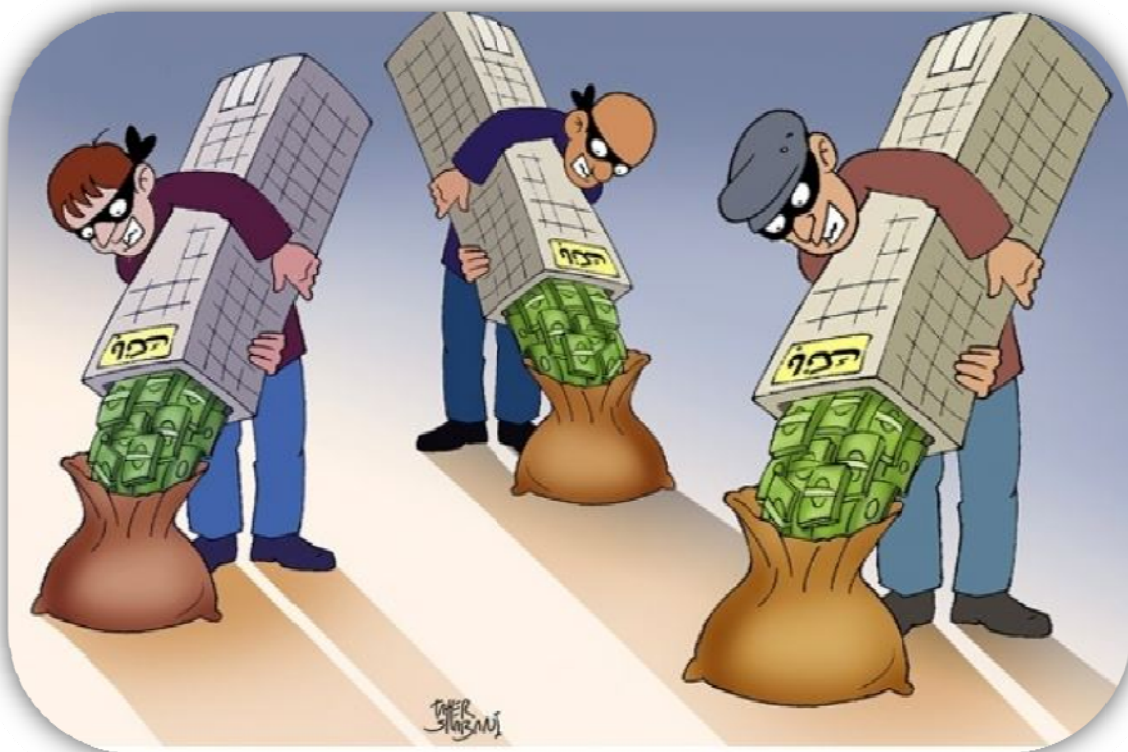
اغماض و چشم پوشی در مجازات متخلفان سنگین جرم،

باعث جری شدن منفعت طلبان به ارتکاب تخلف می شود و

اقتدار مدیر را از بین می برد. همچنین این اتفاق، دلبستگی به

آرمان ها را در نیروهای مومن سست می کند و انسجام و هم

گرایی را برای رسیدن به آرمان ها، از هم می پاشد.



درماندگی آموخته شده

کودکی از مسئول سیرکی پرسید: چرا فیل به این بزرگی را با طنابی به این کوچکی و ضعیفی بسته اید؟ فیل میتواند با یک حرکت به راحتی خودش را آزاد کند و خیلی خطرناک است!

صاحب فیل گفت: این فیل چنین کاری نمیتواند بکند. چون این فیل با این طناب ضعیف بسته نشده است. آن با یک تصور خیلی قوی در ذهنش بسته شده است.

کودک پرسید چطور چنین چیزی امکان دارد؟

صاحب فیل گفت:

وقتی که این فیل بچه بود مدتی آن را با یک طناب بسیار محکم بستیم. تلاش زیاد فیل برای رهایی اش هیچ اثری نداشت، و از آن موقع دیگر تلاشی برای آزادی نکرده است. فیل به این باور رسیده است که نمیتواند این کار را بکند!

هر کدام از ما، با نوعی فکر بسته شده ایم که مانع حرکت ما به سوی پیروزی است. (شاید حرکتی لازم است)



بایدها و نبایدهای رهبری تیم کاری

باید: بیان برداشتهای ذهنی

برای از بین بردن ابهامات ذهنی همیشه تمامی برداشتهای و تفکرات خود را با کارکنان در میان بگذارید و از آنان بخواهید تا برداشتهای و تفکرات خود را در هر موضوعی که مطرح می شود با شما در میان بگذارند.

نباید: برخورد با کارکنان بر اساس سابقه ذهنی از آنان

هیچگاه عملکرد یک روز معین کارکنان را مبنای قضاوت در مورد رفتار و یا انتخاب نوع برخورد با آنها قرار ندهید.

فراموش نکنید که ممکن است تغییرات رفتار کارکنان ناشی از مخالفت ها و تغییرات رفتاری شما باشد.

قاضی هرگز حکمی را صادر نمی کند مگر اینکه تمامی شواهد و مدارک را بررسی کرده و دلایلی کافی را جمع آوری کرده باشد.

حفظ آرامش در سازمان

«پس از آن، خداوند آرامشی را از جانب خود بر پیامبرش و بر مومنانی فروفرستاد که در آن معرکه، ثابت قدم ماندند. هم لشکریانی از فرشتگان را که شما آن ها را نمی دید، برای یاری شما نازل کرد.» (آیه ۲۶ سوره توبه)

دشمن در مواجهه با مجموعه ها و تشکیلات جهادی، سعی می کند با استفاده از امواج تبلیغاتی و روانی، در بین فعالان جهادی، تلاطم و رعب و وحشت بیندازد. «آنان می خواهند نور خدا را با دهان خود خاموش کنند، در صورتی که خدا نور خود را به کمال می رساند، هر چند کافران آن را خوش نداشته باشند» (آیه ۸ سوره صف)*

لذا مدیر جهادی باید در معرکه کارزار و جهاد، آرامش لازم را به زیرمجموعه خود تزریق کند. این آرامش، هم برای مدیران سطح مختلف لازم است هم برای کارکنان. برای مدیران تا درست فکر کنند و با اعتماد به نفس، مجموعه خود را راهبری کنند و برای کارکنان تا بتوانند عزم و اراده شان را به کار ببندند و در اجرای برنامه ها، مدیرشان را یاری کنند. یکی از آن چیزهایی که باعث می شود آرامش سازمان به مخاطره بیفتد، این است که قضاوت درباره عملکرد سازمان، در فضایی احساسی و غیرمنطقی صورت بگیرد و مدیران نتوانند از عملکرد خود دفاع کنند.

نباید عملکرد سازمان یا اداره ای بدون توجه به موقعیت مکانی، اوضاع زمانی و امکانات و ظرفیت های در اختیار آن اداره، در فضایی انتزاعی و صرفاً نظری و از روی کلیات و حدس و گمان، به قضاوت گذاشته شود.

این رویه اگر در جامعه عمومیت پیدا کند، مدیران و فعالان جهادی را، به دلیل نگرانی از ارزیابی های غیرمنصفانه، نگران و سست می کند و باعث می شود که مدیران از خطرپذیری که ضرورت کار جهادی است و دست زدن به کارهای بزرگ بپرهیزند. پیامبر معظم اسلام (ص) می فرمایند که اگر مطمئن نبودید، قضاوت نکنید. همچنین ضروری است که مدیر برای عموم کارکنان و به روش های مختلف، خصوصاً غیرآشکار، این آرامش را فراهم کند.

برگرفته شده از کتاب مدیریت جهادی - ص ۶۷



روزی حاکم شهری دستور داد تا باغبان قصر را در میدان شهر گردن بزنند. وزیر حاکم که مردی خردمند بود پیش حاکم رفت تا علت را جویا شود و جان باغبان بیچاره را نجات دهد.

وزیر پس از انجام تشریفات معمول پرسید: «حاکم به سلامت باد، چه گناهی از این نگون بخت سر زده که چنین عقوبتی بر او رواست؟»

حاکم با نگاهی خشمگین به وزیر گفت: «این نگون بخت که می گویی چند باریست که وقتی دزدان، به قصر دست درازی می کنند و از دیوار باغ راه فرار می جویند، هر چه در پی دزدان می دود بدانها نمی رسد. بار اول و دوم و سوم را بخشیدیم، ولی به حتم او را عمدی در کار است. تردید ندارم که این باغبان رفیق قافله و شریک دزدان است.»

وزیر از شنیدن این موضوع لبخندی زد و گفت: «نه این مرد باغبان و نه هیچ باغبان دیگری دزدان را دست نتوان یافت. چون او برای حاکم می دود و دزدان برای خود.»

حاکم از پاسخ وزیر خوشش آمد و از خون باغبان گذشت.

شرح حکایت

اگر کارکنان، سازمان را از خود بدانند (تعلق سازمانی) علاوه بر انجام تمام و کمال وظایف محوله، از انگیزه های لازم برای پیشبرد اهداف و تعالی سازمان نیز برخوردار خواهند بود



بایدها و نبایدهای رهبری تیم کاری

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: قدر شناسی

➤ تشویق و تقدیر از کارکنان در ایجاد اعتماد و عزت نفس تأثیر حیرت آوری دارد.

کارکنان به تنها چیزی که نیاز دارند این است که به آنها اعتماد کرده و
قدردان کارها و زحمات آنان باشید.

نباید: تمرکز بر اشتباهات

➤ در صورتی که عملکرد ضعیف کارکنان به رخ آنها کشیده شود،
رنجیده شده و تعهد و الزام کاری خود را از دست می دهند.

برگرفته از کتاب بایدها و نبایدهای تیم کاری مترجم: حمیدرضا رشیدی (نشریه بالندگی مدیریت شماره ۲)



مدیریت غیر شورایی

مدیریت جهادی، مدیریت شورایی نیست؛ مدیریت کردن سازمان به صورت شورایی، کاری اشتباه و خسارت بار است و باعث استهلاک منابع سازمان، بی نظمی در کارها، صدور دستورات متناقض و سردرگمی کارکنان و در نهایت، باعث شکست برنامه ها خواهد شد. آنچه در مدیریت جهادی تایید شده است، واگذاری مسئولیت و اختیار بر عهده یک فرد است. در مدیریت جهادی، مدیر باید برای تصمیم گیری ها و برنامه ریزی ها با نخبگان و همکاران و اهل فن مشورت کند و نظرات آن ها را دریافت کند. سپس ضمن بررسی دیدگاه ها و مشاوره ها، بهترین آن ها را در تصمیم گیری اش تأثیر دهد.

(آنان که برای دستیابی به حقیقت، به سخن گوش می سپارند و بهترین آن را پیروی می کنند.) (آیه ۱۸ سوره زمر) آنگاه که تصمیم مناسب را

گرفت و عزمش را برای اجرای آن تصمیم جزم کرد، به خداوند توکل کند و از پروردگار، هدایت و حمایت در کار را طلب کند. **(... در تدبیر امور با آنان مشورت کن. چون بر کاری تصمیم گرفتی، بر خدا توکل کن که خداوند توکل کنندگان را دوست دارد و آنان را یاری می کند)**

(آیه ۱۵۹ سوره آل عمران). نکته مهم اینکه مدیر جهادی باید برای تصمیم گیری، مقتدرانه عمل

کند تا از تشتت آرا و بروز اختلافات جلوگیری شود؛ چرا که در تصمیم گیری ها، نمی توان همه را راضی نگه داشت.

همچنین اگر مشخص شد که تصمیم گرفته شده غلط بوده است یا به واسطه تغییر

شرایط و اوضاع، باید تصمیم جدیدی گرفته شود، مدیر باید با صداقت و صراحت و

اقتدار، تصمیم قبلی را لغو و تصمیم مناسب جدید را اعلام کند. این کار باعث می شود

همکاران متوجه شوند که اصلاح تصمیم ها و برنامه های اشتباه، ضروری و متوجه مدیر است.

