

NEVER GIVE UP!



اگر از صد نفر پرسید متضاد کلمه موفقیت
چیست؟

اکثرشان می گویند شکست.

اما این اشتباهی بزرگ است؛

متضاد کلمه موفقیت، تلاش نکردن است...

شهامت

با شهامت بودن یعنی ریسک کردن، ریسک کردن با پول، استراتژی ها، طرح ها، عملیات، و افراد. شما با پرهیز از نگرانی، جلوگیری از بروز فشار عصبی غیر لازم در درون خود، و عدم تعلل در کار شهامت را در خود پدید می آورید. **شما با انجام دادن کارهایی که دیگران از انجام آن بیم دارند شهامت را در خود به وجود می آورید.**

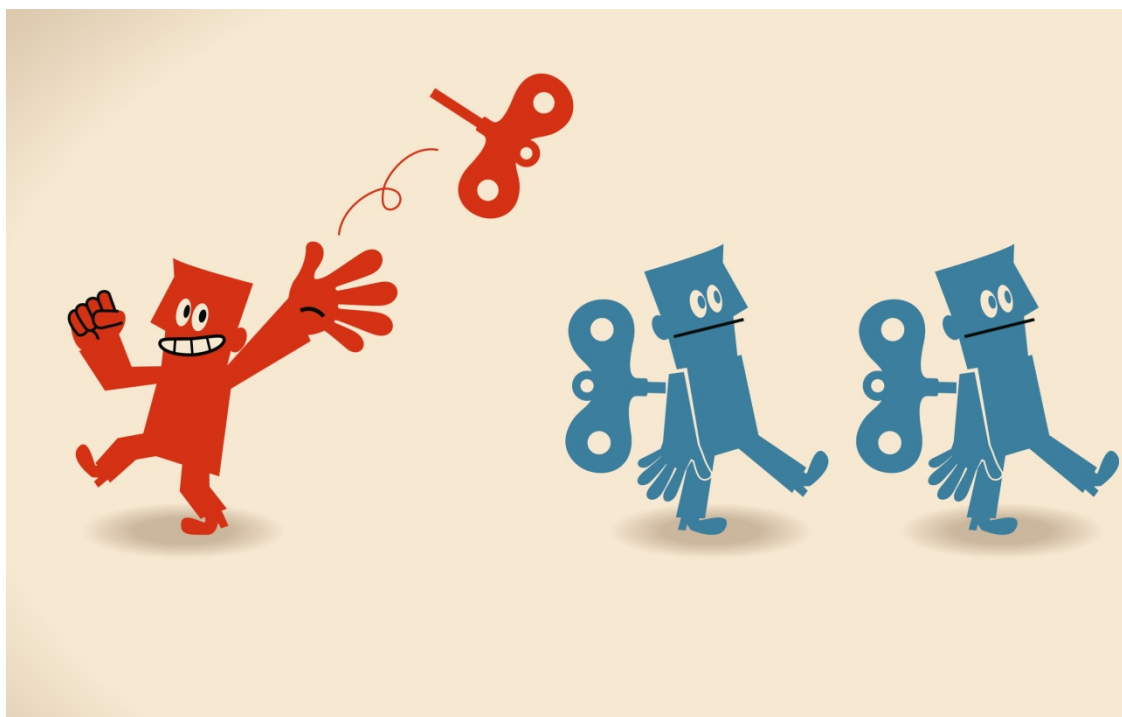
برای اینکه شهامت بیشتری داشته باشید. بیندیشید، صادق باشید، عکس العمل های صحیح را در مورد تصمیم تان از اشخاص مناسب دریافت کنید، تفریح کنید ایجاد دگرگونی عمیق در یک محیط کار سنتی و خشک احتیاج به شهامت دارد. لیکن این رییس است که میل دارد آن را به خرج دهد و به بلندترین قله دست یابد. **شجاع بودن یعنی میل به ریسک کردن.** در زندگی روزمره، و در کسب و کار، مرزها، محدودیت ها، روش ها، ضابطه ها و رفتارهای غیرمنتظره ای وجود دارد.

گاه گاهی از این قید و بندها خارج شوید. اگر کارها را دگرگون نکنید، آرام خواهید گرفت و در مسیر خودتان قرار می گیرید که این مانع تغییر شماست و از رشدتان جلوگیری می کند کمی لجام گسیخته بودن آسان است، فقط به دقت نگاه کنید بیشتر مردم چه کاری انجام می دهند و آن را انجام ندهید.

کتاب چگونه چون یک مدیر عالی بیندیشیم؟

نوشته: دبرا ای. بنتون ترجمه: ایرج پاد

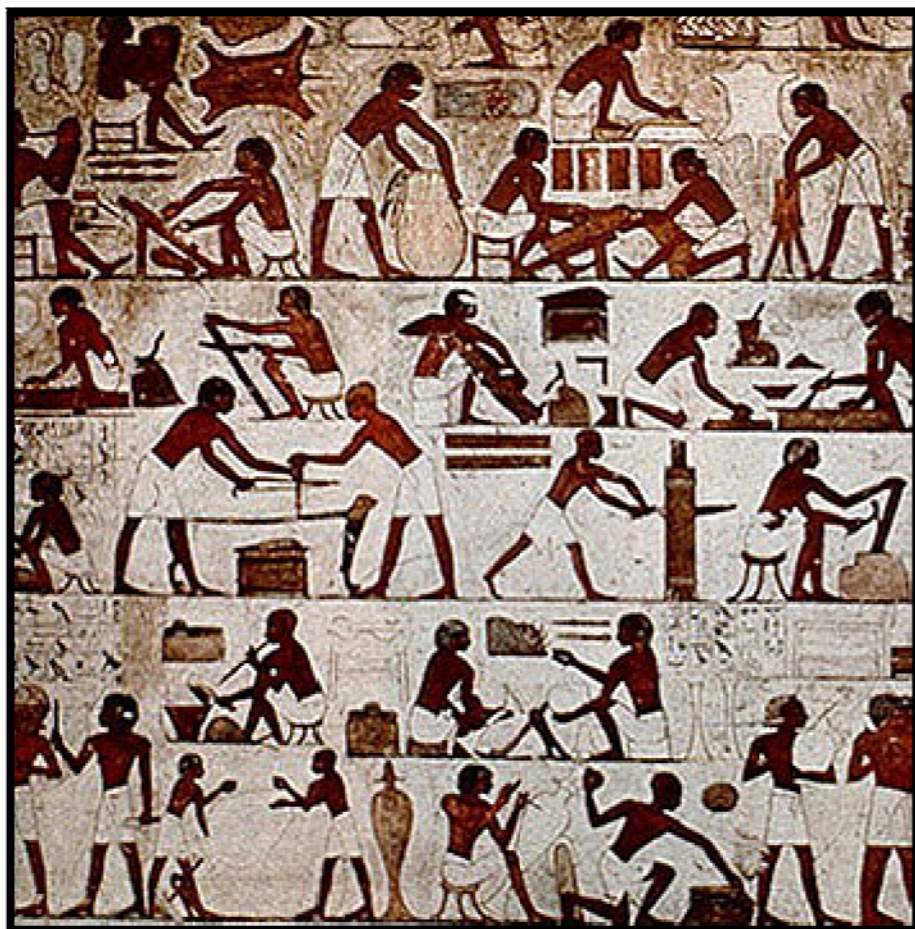
برگرفته شده از نشریه بالندگی مدیریت - شماره ۹



تقسیم کار

برای هر يك از زیردستان و کارکنان خویش کاری را مشخص کن تا او را نسبت به آن کار مورد سوال قرار دهی (نتیجه آنرا بخواهی) زیرا این روش سزوارتر است تا انجام کارهای

ترا به یکدیگر واگذار نکنند. (نهج البلاغه، نامه ۳۱)



کار، زمانی قرین موفقیت خواهد شد که در آن تقسیم وظایف و مسئولیت ها لحاظ شده باشد، تقسیم کار هدفمند بین اجزا یک خانواده یا یک سازمان با ایجاد هماهنگی کامل بین وظایف و مسئولیت ها موجب خواهد شد تا هرکس به خوبی کار محوله را انجام داده و ضمن کسب مهارت و تسلط کافی بر آن نتواند مسئولیت خود را به دیگری محول کند.

حضرت علی (علیه السلام) در بخشی از وصیت خود به امام حسن (علیه السلام) که در صدر این نوشتار ذکر گردید، به اصل تقسیم کار اشاره داشته و توصیه فرمودند تا به هر یک از کارکنان باید کار مشخص و وظیفه معینی را محول نمود تا در قبال آن پاسخگو باشند و نتواند آنرا به دیگری واگذار و از زیربار مسئولیت شانه خالی کنند.

امروزه تقسیم کار در زیر مجموعه «سازماندهی» یکی از وظایف مدیر است. بنابراین برای به وجود آمدن هر سازمانی اول باید هدف وجودی آن تعریف شود و سپس باید بر اساس تقسیم کار، وظیفه هر یک از افراد مشخص و معلوم گردد و اختیارات لازم برای انجام وظایف محوله به آنان تفویض گردد. لازمه تقسیم کار و انجام وظیفه معین و اعطاء اختیارات متناسب با مأموریت و مسئولیت محوله، حساب کشی و پاسخگویی است.

مار کبرا و پاداش عملکرد

تقریباً همیشه نخستین خواسته مدیران در پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد، این است که خروجی این سیستم اعدادی باشد که حتی الامکان به صورت خودکار، پاداش عملکرد کارکنان را هم مشخص کند. ارتباط میان خروجی نظام مدیریت عملکرد و پاداشهای عملکردی خواسته نامعقولی نیست، اما تسلیم در مقابل این خواسته و عدم توجه به معنی صحیح پاداش و طراحی نکردن نظام درستی برای تخصیص پاداشها امری است که میتواند عواقب بدی در پی داشته باشد.

وقتی به کاری پاداش میدهیم، نکته مهم این است که توجه کنیم که به چه رفتاری پاداش میدهیم؟ یا به عبارت دیگر، پاداش ما در واقع چه رفتاری را تحکیم یا تشویق میکند یا خواهد کرد. اگر با قطع پاداش، آن رفتار هم قطع میشد، مشکل آن قدر پیچیده نبود. اما در عمل وقتی ما با پاداشهای نادرست رفتاری را تحکیم میکنیم، لزوماً با قطع آن پاداش، آن رفتار قطع نخواهد شد.

در این باب مثالی هست که واقعی بودن آن چندان بر نگارنده روشن نیست، اما چندان هم دور از واقعیت به نظر نمیرسد. مستقل از واقعی بودن یا نبودن این تمثیل، احتمال وقوع آن در سازمانها کم نیست.

این مثال، نقل به مضمون چنین است:

روزی کارگزاران دولت انگلستان که هندوستان را تحت سیطره خود داشتند، برای رهائی از گزند مارهای کبرا، تصمیم گرفتند کاری کنند. آنها قانونی تصویب و اعلام کردند که به موجب آن، هر کس که سر یک کار کبرا را تحویل دهد، جایزه دریافت خواهد کرد. مدت کوتاهی جمعیت مارها رو به کم شدن گذاشت و آنها فکر میکردند که چه ایده خوبی به خرج داده اند. همه چیز خوب پیش میرفت، افراد سر مارها را می آوردند و جایزه دریافت می کردند.



مراقب
عواقب پاداشهای
عملکردی باشید!

تا اینکه یک روز یکی از مامورین در مزرعه ای با صحنه ای عجیب روبرو شد. او دریافت که مردم به جای پرورش هر حیوان یا کاشت هر محصول دیگر، مشغول پرورش مار شده اند. چون هیچ محصولی توان رقابت با جایزه ای که بابت تحویل جسد یک مار پرداخت میشد را نداشت!

وضعیت غریبی بود. پاداش هنگفت آنها سبب شده بود که مردم به جای جستجو و شکار مارها، خودشان آنها را پرورش دهند و جمعیت آنها را اضافه کنند!

فکر میکنید کارگزاران دولتی چه کردند؟ بله احتمالاً درست حدس زدید، آنها این جایزه را حذف و قانون را لغو کردند. حالا فکر میکنید که چه شد؟

بله، این بار هم احتمالاً درست حدس زدید. مردم مارها را رها کردند و مشکلات انگلیسی ها دو چندان شد. تعداد مارها و گزند آنها حتی از قبل هم بیشتر و بدتر شد.

این وضعیتی است که در سازمان هم کاملاً احتمال رخداد آن وجود دارد. مثلاً وقتی که ما برای سر وقت آمدن به سازمان جایزه ای بزرگ در نظر میگیریم، مستقل از اینکه حضور فرد در شرکت چقدر مهم و مفید باشد، ممکن است افراد به سوی کارت زدن به جای هم تشویق شوند. و وقتی شما متوجه شوید و این جایزه را حذف کنید چه میشود؟ بعید است افرادی که با این شیوه ناپسند آشنا شده باشند، این روش را ترک کنند!

بنابراین برای متصل کردن نظام مدیریت عملکرد به پاداشهای سازمانی باید خوب فکر کرد. باید دید که چه کاری یا چه رفتاری را تحکیم میکنیم؟ راههای شبیه سازی آن کار چیست؟ آیا افراد نمیتوانند به روشهای دیگری به همان خروجی ظاهری برسند؟

راستی اگر سازمان شما پاداشهایی به برخی رفتارهای میدهد، آیا آن پاداشها سبب تحکیم رفتارهای دیگری نشده اند؟ مثلاً اگر عملکرد به سیستم کارت امتیازی متوازن متصل شده است، همکاران شما با ساختن اعداد صوری، سعی نمیکنند که عملکرد خود را درست و منطبق جلوه دهند؟ در حالیکه اهداف راهبردی سازمان محقق نمیشوند؟

اگر چنین است، مراقب باشید. چون ممکن است مارها در سازمان رها شده و بیش از پیش شما را آزار دهند.

صراحت لهجه

مدیران عالی برای کسانی که حاشیه می روند حداقل وقت و حوصله را دارند. شما هرچه مقام تان بالاتر برود تحمل تان نیز کمتر می شود. مدیران عالی رک و صریح هستند و همین را از دیگران انتظار دارند. شما باید صریح، صادق و رک باشید و جریان مستقیمی را دنبال کنید. زمانی که شما وارد اصل مطلب نمی شوید و حاشیه می روید و تلاش می کنید ارتباط برقرار نمایید ممکن است حالت های زیر به وجود آید: مردد به نظر می رسید، شرح اطلاعات اصلی را فراموش می کنید، خودتان را برای حمله آماده می کنید زیرا آسیب پذیر به نظر می رسید، چاله ای برای خود می کنید که بیرون آمدن از آن دشوار است و....

صحبت کردن

اگر سعی کنید قبل از صحبت لحظاتی را صرف فکر کردن درباره معنای آنچه لازم است بگویید؛ صرف فکر کردن درباره آنچه طرف دیگر احتمالاً خواهد گفت و صرف فکر کردن درباره احساس هر دو طرف در مورد آنچه دیگران خواهند گفت، بکنید، یقیناً نتیجه بسیار بهتری به دست می آورید. زمانی که شاد، عصبانی، یا در حالتی بین این دو هستید با صدای نرم و خوش آهنگ صحبت کنید، رؤسا لازم است هنگام کار برخورد مسلط باشند، درست همان گونه که در ارتباط برقرار کردن باید صریح باشند و صدایشان نیز باید صریح باشد. اگر به گونه ای صحبت کنید که نشان دهید شایسته گفت و شنود می باشید اشخاص مهم تمایل پیدا می کنند با شما سخن بگویند.

نوشتن

رؤسای تقریباً کامل صریح و روشن می نویسند. در یک یا دو جمله خواننده را از چگونگی امر آگاه ساخته موضوع را خلاصه می نمایند و زمینه را آماده می کنند.

کتاب چگونه چون یک مدیر عالی بیندیشیم؟

نوشته: دبرا ای. بنتون ترجمه: ایرج پاد

برگرفته شده از نشریه بالندگی مدیریت - شماره ۱۰



فرهنگ یادگیری

هر ظرفی با ریختن چیزی در آن پر می شود. جز ظرف دانش که هر چه در آن جای دهی، وسعتش بیشتر می شود. (نهج البلاغه، خطبه ۲۰۵)

سازمان پدیده ای است دارای تحرک که همواره دستخوش تغییر و تحول می باشد و کارکنان محور این تحرک و پویایی هستند. بنابراین رشد و شکوفایی هر تشکیلاتی از طریق کارکنان رشد یافته آن امکان پذیر است. یکی از مهمترین عوامل رشد نیروی انسانی که می تواند به کیفیت کار و ارائه خدمات بیفزاید، تعمیم و گسترش فرهنگ یادگیری است. آموزش و یادگیری است که می تواند سطح کیفی کارکنان و در نتیجه کار را ارتقا دهد.



فرهنگ یادگیری باید به عنوان فرهنگی والا و ارزشمند برای فرد، جامعه و سازمان مطرح باشد و همگان مداومت و استمرار در فراگیری علم و دانش را در سرلوحه کار خود قرار دهند و هر که در این راه تلاش و کوشش وافری به خرج دهد، باید بیشتر مورد توجه و استفاده قرار گیرد.

اشتغالات علمی اعم از مطالعه، نگارش، مذاکره، مباحثه، تفکر و تدبیر، حفظ کردن در کنار انجام وظایف محوله باید مطلوب همگان بر شمرده شود و آن را سرمایه زندگی خود، جامعه و سازمان تلقی کرد.

هدف گذاری و مدیریت عملکرد

تصور کنید که من با کمک خود شما بخواهم برای شما اهدافی معین کنم که به آنها دست یابید و بعد هم بدانید که من شما را بر اساس میزان تحقق آن اهداف مورد سنجش و ارزیابی قرار خواهم داد و نهایتاً این را هم بدانید که بخشی از درآمد شما تابع همان ارزیابی است. چه حس و حالی خواهید داشت؟ چقدر ممکن است با اهداف بلند پروازانه برای خودتان موافق باشید؟

در مورد شخص من که حتماً پاسخ این است که تلاش و مذاکره میکنم تا اهداف را از بلند پروازانه بودن به سوی واقعی و دست یافتنی بودن، سوق دهم. واقعیت این است که عمده آدمها چنین رفتاری دارند. وقتی قرار باشد هدفی وضع شود که معیار ارزیابی آنها باشد، در بهترین حالت، تلاش میکنند که هدف را واقعی کنند. آنها موانع را فهرست میکنند تا به مدیر و سازمان نشان دهند که آن اهداف قابل تحقق نیستند و در عمده موارد هم درست میگویند. نتیجه این مدیریت عملکرد چه خواهد شد؟

یا اهداف را به زور، بلند پروازانه وضع میکنیم که فرد دچار سرخوردگی میشود و فکر میکند که اهداف را چنان وضع کرده ایم که محقق نشوند تا حق الزحمه کمتری به او پرداخت کنیم، یا آنها ما را مجاب میکنند که اهداف را واقع بینانه و در حد بضاعت سازمان و برخورداری از منابع وضع کنیم که به این ترتیب اتفاق مهمی در سازمان نخواهد افتاد.

اینکه اهداف و میزان تحقق آنها را به دریافتی های افراد متصل کنیم، سازمان را با چالشی جدی مواجه میکند. این چالش را خودمان ایجاد میکنیم و بعد انتظار داریم که سیستمی بیاید و این مشکل را رفع کند.

در این حوزه مطالعه زیاد شده و یکی از نزدیکترین راهها این است که میزان تحقق اهداف، تنها یکی از ورودیهای نظام مدیریت عملکرد باشد، آن هم نه یک ورودی اصلی و محوری.



کیفیت یعنی این!

یکی از مسئولان پروژه ایجاد یک مرکز فرهنگی، از این مرکز در حال ساخت بازدید کرد. او دید که یک مجسمه ساز، در حال ساخت یک مجسمه است و متوجه شد که یک مجسمه ساخته شده مشابه نیز آنجاست.

با تعجب از مجسمه ساز پرسید: «از این مجسمه دو تا نیاز داری؟»

مجسمه ساز بدون نگاه کردن گفت: «نه. فقط یکی می خواهیم، اما اولی در آخرین مرحله آسیب دید.»

مقام مسئول، مجسمه ساخته شده را بررسی کرد و هیچ اشکالی پیدا نکرد و از مجسمه ساز پرسید: «آسیب کجاست؟»

مجسمه ساز در حالی که مشغول کارش بود گفت: «یک خراش روی بینی مجسمه است.»

مقام مسئول پرسید: «این مجسمه را کجا می خواهید نصب کنید؟»

مجسمه ساز گفت: «روی یک ستون به ارتفاع ۶ متر.»

مقام مسئول پرسید: «اگر در این ارتفاع نصب می

شود چه کسی خواهد دانست که یک خراش روی

بینی مجسمه است؟»

مجسمه ساز کارش را قطع کرد، به مقام مسئول نگاه

کرد، لبخند زد و گفت: «من که می دانم.»



برگرفته شده از نشریه بالندگی مدیریت شماره ۱۰

اهمیت بیت المال

اگر این اموال از خودم بود به گونه ای مساوی در میان مردم تقسیم می کردم. چه رسد که این اموال جزو اموال خداست! آگاه باشید! بخشیدن مال (از بیت المال) به آنها که استحقاق ندارند، زیاده روی و اسراف است. و ممکن است در دنیا مقام بخشنده آن را بالا برد اما در آخرت پست خواهد کرد. در میان مردم ممکن است گرامی اش بدانند. اما در آخرت در پیشگاه خدا خوار و ذلیل است. (خطبه ۱۲۶، نهج البلاغه)

از دیدگاه شارع مقدس و از نظر هر عقل سلیمی حفظ اموال و دارایی های عمومی جامعه که به بیت المال موسوم است بر مدیران و کارگزاران حکومتی واجب، تسامح و تساهل در این تکلیف سنگین و حیف و میل بیت المال موجب سرافکندگی در دنیا و عذاب آخرتی خواهد شد.

آن حضرت از معدود رجال تاریخ است که دید خاصی نسبت به بیت المال از خود نشان داد. هرگز این تصور برای او پدید نیامد که من حق هرگونه تصرفی را ولو به نفع خود و خاندان خود از بیت المال دارم. او به یکی از پیروان خود به نام عبدا... زمعه گوید «این اموال نه متعلق به من است نه متعلق به تو، بلکه از آن مسلمین است.» اهمیت این موضوع تا حدی بود که امام علی (علیه السلام) بازرسانی برای مراقبت ویژه به مناطق مختلف گسیل می داشت و از عمال و کارگزاران حساب خواهی می نمود.

امیرالمومنین (علیه السلام) آنقدر برای بیت المال اهمیت قائل بودند که برای پیشگیری از تعدی کارگزاران به بیت المال نیز اقدام می کردند. برای مثال حضرت طی نامه ای به حاکم وقت بصره (زیاد بن ابیه) چنین نوشتند: « من از روی راستی و درستی به خدا سوگند یاد می کنم، اگر به من خبر برسد و گزارش شود که تو در بیت المال مسلمانان به چیزی اندک یا بزرگ خیانت کرده و بر خلاف دستور صرف نموده ای، بر تو سخت خواهم گرفت، چنان سختی که تو را کم مایه و گران پشت و ذلیل و خوار گردانند.» (نامه ۱۸ و ۲۰، نهج البلاغه) به قول معروف تو خود حدیث مفصل بخوان از این محمل.



امام علی علیه السلام:
بدرستی که بیشترین ناله‌های
اهل جهنم از تسویف است

جامع السعادات، ج ۳، ص ۴۶

تسویف یعنی کار امروز را به فردا انداختن...
امروز که گذشت، فردا حتما انجام می‌دم...
از فردا نمازم رو سر وقت می‌خونم...
از فردا دیگه غیبت نمی‌کنم...
از فردا از فلانی و فلانی، حلالیت می‌گیرم...
از فردا امانت‌های مردم را پس می‌دم...
از فردا...