انجمن صنفی کارفرمایی
شرکت های توزیع نیروی برق



قوانین مدیریت

قسمت دوم

آبان ماه ۱۴۰۲


بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٢٠

سخن نخست «۲» :

خداوندا تو را شکر می‌گوییم که مدیران و مجموعه کارکنان بخش توزیع صنعت برق کشور بندگان خالص، مطیع و چشم و دست پاکند و برای انجام وظایف خود بدون چشم داشت از هیچ کوششی دریغ نمی‌نمایند. از تو انتظار داریم که با کرم و عنایتت در درگاهت عزیزشان داری، آمین یا رب العالمین.
باور دارم که مدیران محترم، آشنایی کامل با قوانین مدیریت دارند و نگاه و عملشان، حفظ و نگهداری مهمترین و با ارزش‌ترین سرمایه شرکت یعنی منابع انسانی «حول یک هدف و احساس آینده مشترک عالی است» می باشد، لذا برای یادآوری، بخشی از سرفصل‌های نیاز امروز و حرکت برای آنالیز تخصصی آنها به شرح ذیل اشاره می‌گردد:

- یادگیری در سازمان‌های سرآمد «مادام العمر» است.
- باز طراحی نظام مدیریتی و آموزشی با توجه به سرعت شگفت انگیز تحولات در سه دهه اخیر الزامی است.
- باز طراحی‌ها بایستی بر اساس مطالعات آسیب شناسی و ضرورت‌ها صورت پذیرد.
- کار و زندگی کارکنان به صورت یکپارچه و در یک مسیر، توأم با «آرامش و اطمینان» برنامه‌ریزی شود.
- به این مهم توجه داشته باشیم که: رابطهٔ یک مدیر با کارکنان، مشابه رابطه بین استاد و دانشجوست، استاد هدف گذاری می‌کند، دانشجو به آن اهداف واکنش نشان می‌دهد، استاد پاسخ‌ها را دارد و دانشجو تلاش می‌کند تا به آن پاسخ‌ها برسد.

–کارکنانتان را وادار به صحبت کردن با همدیگر به عنوان «شیوه بازاندیشی که مایه بزرگترین شور و حال ایشان می‌گردد» بنمایید.
– یادگیری واقعی به معنای «وارد شدن به قلب انسان است»، به واسطه یادگیری کارکنان خود را بازآفرینی می‌نمائید.

«در پناه حق باشید»

قانون پنجاه و پنجم:

«اوقاتتان را خلاقانه و سودمند پر کنید»

سخت کار کردن زمانی که تنها هستید، شبیه کار کردن برای خودتان است، به خودتان انگیزه دهید، تمرکز کنید و خود را وقف کار کنید، البته این مهم به آموزش و تمرین نیاز دارد. اجازه ندهید دزدان وقت وارد دفتر شما شوند و وقتتان را به سرقت ببرند، از کارهایی که انجام می‌دهید، فهرست‌های کوتاه تهیه کنید تا بتوانید از آنچه انجام داده‌اید، لذت ببرید. یادمان باشد که باید شب‌ها را زود بخوابیم وگرنه مجبور می‌شویم بی‌خوابی‌ها را در محل کار جبران کنیم. از افرادی که وقتتان را تلف می‌کنند بپرهیزید، تمرین کنید که به آنها بگویید: « کار مهم و فوری دارم » می‌توانید بعداً تشریف بیاورید. راکد نباشید، مطالعه کنید، آستین‌ها را بالا بزنید و واقعاً کاری را انجام دهید.

فرصت های جدید برای کارتان ایجاد کنید، گزارش بنویسید، خلاق و سودمند باشید، موارد حاشیه ای و زائد را کنار بگذارید

قانون پنجاه و ششم:

«همیشه نقشه دوم و سوم نیز داشته باشید»

لازم است برای اتفاقات خدای ناکرده «ناگوار» نقشه داشته باشید، هرگز فرض را بر این نگذارید که همه موارد طبق نقشه پیش می‌رود، تصور نکنید که به اندازه کافی وقت دارید، چون ندارید، آماده باشید که هرگاه کارها خوب پیش نرفت، فی البداهه عمل کنید، خود را با اوضاع وفق دهید و بر آن غلبه کنید، بعنوان مثال: اسلایدها را آماده برای ارائه نموده‌اید، در زمان ارائه آنها، برق قطع می‌شود، چه می‌کنید؟ باید از قبل خود را آماده مقابله با چنین وضعیتی کرده باشید، زیرا مشابه این موارد، احتمال پیش آمدن آنها وجود دارد.

مدیران با تمرین و تکرار بعضاً به نقشه دوم و سوم نیاز ندارند، زیرا بلافاصله برای مقابله با موقعیت پیش آمده فکری می‌کنند، به هر حال این مهم را همیشه از خود سوال کنید:

«اگر این نقشه کار نکرد (اجرائی نشد)، چه کنم؟»

*** یکی از مشکلات «ما» این است که فکر می‌کنیم به اندازه کافی وقت داریم در صورتی که: هرگز تصور نکنید که به اندازه کافی وقت دارید، «چون ندارید» ***

قانون پنجاه و هفتم:

«هرچه سخت‌تر کار کنیم، فرصت‌ها بیشتر فراهم می‌شوند»

وقتی که فرصت دارید، به سرعت آن را صید کنید، چون به سرعت می‌گریزد، برای آن فرصت موارد ذیل را انجام دهید.

- نقشه طراحی کنید
- بودجه تعیین نمایید
- گزارش تهیه کنید
- به آن اهمیت دهید، از آن استفاده کنید و به دنبال آن باشید.

خاطرمان باشد که چیزی به نام شانس خالص وجود ندارد، منظور از آن، لحظات گذرا از فرصت‌های اتفاقی است که: «شما به واسطه همان برنامه‌ریزی‌ها، تحقیقات و تجربه‌ها به آنها چنگ می‌زنید»، لذا روی آنها سرمایه‌گذاری کنید، به این ترتیب می‌توانید از آن بهره ببرید.

*** منتظر شانس و ... نباشید، سخت تر کار کنید، منتها مطابق برنامه، فرصت‌ها یکی پس از دیگری به سوی شما سرازیر می‌شوند***

قانون پنجاه و هشتم:

«یک مدیر خوب هرگز گرفتار بازی اضطراب نمی‌شود»

اضطراب نقطه مقابل خلاقیت است، اضطراب برای انجام کار و اقدام به سمت جلو مخرب است. مدیران ماهر، عجول نیستند، جذاب، اندیشمند، با دقت و مسلط به اوضاع هستند. یادمان باشد که: «اضطراب در واقع همان هیجان و تفریحی است که به بیراهه رفته است»

وقتی که در زمان مدیریت متوجه بروز عوارض اضطراب می‌شوید، سوالات ذیل را از خودتان بپرسید.

- چرا دچار اضطراب شده‌ام؟
- علت بروز آن چیست؟
- برای مقابله با آن چه می‌توانم انجام دهم ؟
- چه کار کنم که دوباره اتفاق نیفتد؟

یادمان باشد که هیچ شغلی آنقدر ارزش ندارد که اجازه دهیم به سلامتی خود صدمه بزنیم، لذا باید خیلی خوب خودمان را آرام کنیم.

*** هیجان، چالش، شور و اشتیاق به کارتان کمک می‌کند ولی اضطراب، « نه » ***

قانون پنجاه و نهم:

«مراقب سلامتی خود باشید»

رسیدگی و مدیریت سلامت چندان سخت نیست، نکات کلی عبارتند از:

- در یک محیط آرام و به آهستگی غذا بخورید و از غذایتان لذت ببرید
- غذای خوب و سالم، میوه تازه، سالاد، سبزیجات و سبوس بخورید « از خوردن غذاهای فرآوری شده و آماده خودداری کنید».
- خواب شب مناسب داشته باشید (یک ساعت خواب درست در شب معادل ۱۰ ساعت در روز است)
- نگران نباشید، تفریح کنید، بخندید، از هر چیزی که با کارتان ارتباط ندارد، لذت ببرید.
- آزمایش‌های اساسی کنترل سلامت را انجام دهید .
- در یک محیط راحت و امن کار کنید .
- به طور مرتب میزان فشار خون و کلسترول را کنترل کنید.
- روابط شخصی بر اساس محبت و پشت گرمی متقابل داشته باشید.
- الگوی اعتقادی داشته باشید (در مواقع بحران به طور ویژه شما را آرام خواهد کرد)
- ورزش کنید، مراقب وزنتان باشید، از مصرف دخانیات اجتناب نمایید.

البته اجباری نیست که به موارد فوق عمل کنید، اما عمل به آنها زندگی طولانی و پرباری خواهید داشت.

*** چنانچه میل دارید زندگی طولانی و پرباری داشته باشید، همین الان درباره موارد فوق فکر کنید و عمل نمایید ***

قانون شصتم:

«برای هم رنج و هم شادی آمادگی داشته باشید»
کار کردن برای داشتن یک زندگی، مانند خرید «در هم» است (جدا کردنی نیست) و هرچه در درجات سازمانی بالاتر می‌روید، بیشتر به این حقیقت پی می‌برید. یادمان باشد که امکان ندارد همه روزها فوق العاده باشند، بعضی روزها کسل کننده‌اند، بعضی روزها نفسگیر و هیجان انگیزند ولی بعضاً تعدادشان به اندازه روزهایی کسل کننده نیست.
باید برای رنج و شادی، هر دو آماده باشید و توقع‌تان را با روزهایتان تنظیم و تعدیل کنید. البته احتمال این مشکل وجود دارد که در روزهای کسل کننده تحریک شوید و بخواهید به طور مصنوعی شادتر باشید ولی خود را کنترل کنید و صبر نمایید تا این حس بگذرد، «شما به عنوان یک مدیر، نمی‌توانید عجول باشید و صبر نکنید، مگر برای ایجاد خلاقیت و نوآوری»

*** توقعتان را با روزهایتان تنظیم و تعدیل کنید تا در روزهای کسل کننده و هیجان انگیز از شادی منفجر نشوید ***

قانون شصت و یک:

«آینده به زودی فرا می‌رسد و این اجتناب ناپذیر است، لذا با آینده روبرو شوید»

یک مدیر موفق باید سیال و انعطاف پذیر و همیشه جلوتر از وقایع باشد. این به آن معنی است که تغییرات نباید شما را از مسیر منحرف کند، بلکه شما باید: «تغییرات را با خود هم مسیر کنید».

به این واقعیت باید باور داشت که ایستادگی در مقابل تغییرات بی‌نتیجه است، با پذیرفتن آنها نه تنها موفق می‌شویم که آن دوران سخت را پشت سر بگذاریم، بلکه از آن موقعیت به نفع خود بهره‌برداری نماییم.

ایستادگی در مقابل تغییرات مشابه درخت بلوطی است که محکم در مقابل طوفان ایستادگی می‌کند، لذا شاخه هایش می شکند، ولی مدیران موفق مثل درخت بید خود را خم کرده و پیکر را پیچ و تاب داده و طوفان را پشت سر می‌گذارند، لذا «آنان که محکم ایستادند، شاخه‌هایشان خرد شدند».

*** ایستادگی در مقابل تغییرات بی‌نتیجه است، با پذیرفتن تغییرات موفق می‌شویم آن دوران سخت را پشت سر بگذاریم ***

قانون شصت و دوم:

«سرتان را پایین نیندازید، آن را بالا بگیرید»

اگر خدای ناکرده لیوان شما نیمه پر است و نیمه خالی آن را می‌بینید، یک تعطیلات و یا یک دوره بازآموزی و صرفاً «یک نگاه جدید نیاز دارید».

گاهی مدیر بودن این حس را القا می‌کند که هیچکس قدر زحمات شما را نمی‌داند، از همه طرف به شما فشار می‌آورند، البته بدترین حالت این است که هم از طرف سازمان بالا و هم پایین تحت فشار قرار گیرید. بالا گرفتن سر، هم نوعی صدور بیانیه فکری است و هم یک دستورالعمل فیزیکی، مقابل آینه بایستید و در حالی که سر خود را بالا نگه داشته‌اید، بگویید: «واقعا احساس خوشبختی می‌کنم» در موارد ذیل حتماً سرتان را بالا نگه دارید:

- وقتی در یک جلسه شرکت می‌کنید
- زمانی که طرح یا پروژه‌ای را ارائه می‌دهید
- وقتی به گروهی خوش آمد می‌گویید
- وقتی با کارکنان خود صحبت می‌کنید

*** وقتی در پایان یک روز طولانی و سخت کاری به بستر می‌روید، می‌توانید سرتان را پایین بیندازید و خوب بخوابید، با علم به اینکه : "در تمام طول روز جسور، هوشمند و توانا بوده اید" ***

قانون شصت و سوم:

«همواره برروی تصویر کلی تمرکز داشته باشید»

یک مدیر خوب، باید با سیاست‌های ملی و جهانی، تاریخ اجتماعی، قوانین مصوب، لوایح پیشنهادی، وقایع جهانی، حساسیت‌های بین‌المللی، مسائل محیط زیست و پیشرفت‌های فناوری آشنا باشد و شناخت خوبی از این‌ها داشته باشد.

یک مدیر مدبر که به «بلوغ کاری رسیده است»، به خودش مجالی برای تفکر می‌دهد، ممکن است در هنگام سفرهای کاری این مجال دست دهد ولی باید دقت کنید که حتماً زمانی را به فکر کردن اختصاص دهید و از آن به درستی استفاده کنید. در یک نگاه: «باید به طور حتم یک یا دو ساعت در برنامه‌هایتان را به فکر کردن اختصاص دهید»

*** یک مدیر تیزهوش، چشم و گوشی همواره باز و حواسی همیشه جمع دارد و ذهنش بر نظرات جدید و نوآوری ها باز است ***

قانون شصت و چهارم:

«بدانید که چه زمانی باید دست بکشید»

مدیر خوب به طور غریزی می‌داند که چه وقت کنار بکشد تا شأن و غرورش محفوظ بماند، این قانون مختص کسانی است که می‌خواهند و سعی دارند از موردی دفاع کنند که قابل دفاع کردن نیست، لذا کافی است که در زمان مناسب دست از کار بکشند.« یک اصل مهمی در کار و تجارت وجود دارد که: مساوی شدن، بهتر از عصبانی شدن است»، واقعیت این است که تلافی کردن همان عصبانی شدن است، بنابراین رهایش کنید، دست بکشید و... :

«بروی کار بزرگ بعدی تمرکز کنید»

*** یک مدیر آگاه می‌داند که: چه وقت باید دست بکشد ***

قانون شصت و پنجم:

«تصمیم بگیرید، حتی اگر گاهی اشتباه باشد»

یادمان باشد که بهتر است تصمیم اشتباهی بگیریم تا اینکه اصلاً تصمیمی نگیریم و کاری انجام ندهیم، توصیه نمی‌شود که تصمیمات عجولانه و نسنجیده بگیرید، شما در مقام یک مدیر خوب، تمام مستندات را مطالعه کنید، جوانب را بسنجید، نظرات دیگران را جویا شوید و نهایتاً تصمیم بگیرید. در یک نگاه درباره شجاعت حرف می‌زنیم، شجاعت اینکه گاهی اشتباه کنیم، شجاعت خطر کردن، شجاعت اینکه ترس خوبی داشته باشیم، لازم به ذکر است که : تصمیم بگیرید و ترس و هیجان داشته باشید که نتیجه تصمیمتان چه می‌شود با اینکه از ترس تصمیم اشتباه، اصلاً تصمیم نگیرید، خیلی فرق دارد. آنچه باید دقت نمایید این است که واقعیت‌ها را در نظر بگیرید، جوانب را بسنجید، نصایح دیگران را جویا شوید و : «با گوش دادن به ندای باطنی‌تان تصمیم بگیرید».

*** بهتر است تصمیم اشتباهی بگیرید تا اینکه اصلاً کاری نکنید ***

قانون شصت و ششم:

«کمینه خواهی را به عنوان یک سبک مدیریت به کار بگیرید»
کمینه‌خواهی یعنی:

- تهیه نکردن گزارش‌های طولانی
- حداقل قوانین را وضع کردن
- صدور دستورات روشن، منطقی و ساده
- اجازه دادن به کارکنان تا آنها در نهایت آرامش کاری را که بلدند انجام دهند

در یک نگاه یعنی «مدیرانی که به خود اطمینان دارند و نیاز ندارند دیگران را بترسانند تا در کارشان دخالت کنند»
مدیریت کمینه خواهی این است که با کمترین کار، بیشترین نتیجه را بگیرید، البته این بیشتر شبیه هدایت یک کشتی بزرگ است، یک اشاره کوچک به سکان کافی است، لذا اگر سکان را به شدت از یک سو به سوی دیگر حرکت دهید، درچشم برهم زدنی از مسیرتان خارج می‌شوید.
یک سازمان را همانطور اداره کنید که یک ماهی کوچک را طبخ می‌کنید، برای هر مورد کوچکی، کارکناتتان را بازجویی نکنید، گروهتان از هم می‌پاشد، همیشه سازمان و گروه را: «آرام، نامحسوس، بدون اشکال تراشی و ایراد گرفتن» اداره کنید.

*** مدیریت کمینه خواهی این است که: با کمترین کار، بیشترین نتیجه را به دست آورید ***

قانون شصت و هفتم:

پلاک تقدیر از خود را تجسم کنید (این پلاک معرف آن است که شما در طول زندگی یک کار مهم انجام داده‌اید)
اگر کار بزرگی انجام دهید، مثلاً یک کتاب پرفروش بنویسید، این مهم در حیات و ممات به نام شما ثبت می‌شود. از خود سئوال کنید آیا تاکنون برای دستاوردم پلاک گرفته‌ام؟ «ما» می‌خواهیم پلاک داشته باشیم زیرا:

- برای کارکنانم مفید بوده‌ام
- نتایج رضایت بخش می‌گرفتم (از کاری که انجام می دادم)
- به دلیل دقت در انجام کار، یک موفقیت بسیار بزرگ محسوب می‌شدم
- یک مدیری بودم که دیگران دوست داشتند برایشان کار کنم

*** دوست دارید مردم شما را چگونه به یاد بیاورند ؟ ***

قانون شصت و هشتم:

«برای خود اصولی داشته باشید و به آنها پایبند باشید»
هر مدیری باید برای خودش خط قرمزی داشته باشد که از آن گذر نکند و باید بداند که این خط قرمز کجاست.
لازم نیست کارکنان این مورد را بدانند، آنها وقتی متوجه می‌شوند که از شما بخواهند از آن عبور کنند، لذا در آن وقت شما به آنها خواهید گفت، این خط ۲۰ کیلومتر ارتفاع دارد و مثل یک دیوار محکم است، به نحوی که به خاطر «هیچ موردی» نتوانید از آن عبور کنید. این موضوع خیلی مهم است که شما باید بدانید: « از دید شما چه کاری صحیح و چه کاری ناصحیح است و پای آن بایستید»
این پیام را با خود تکرار کنیم:
هر وقت از من کاری مغایر با اصول خودم را خواستند، توانسته‌ام پاسخ منفی بدهم و بر آن پافشاری کنم. مطمئن باشید که هر بار نه تنها به این خاطر کارتان را از دست نمی‌دهید، بلکه دستی هم به شانه هایتان می زنند.

*** باید خط قرمزی وجود داشته باشد که از آن گذر نکنید و باید بدانید که این خط قرمز کجاست ***

قانون شصت و نهم:

«از ندای درونتان پیروی کنید»

همیشه با استفاده از ته دلتان می‌دانید که چه موقع حق با شماست و می‌دانید که خدای نکرده چه موقع درست نمی‌گویید، بعضی اوقات این ندای درونی واضح نیست، ولی هنگامی که آن را بلند و واضح می‌شنوید، باید کاملاً عمل نمایید.
به تصمیمات قبلیتان، چه درست و چه غلط فکر کنید و ببینید که در آن زمان هم در مورد آن تصمیمات همین احساس را داشته‌اید، لذا ضروری است که زمانی که درگیر و دار اخذ تصمیمی بوده‌اید که بعداً معلوم شده درست نبوده است، چنین احساسی داشته‌اید،؟ نهایتاً این مهم را تکرار نماییم **که با تکیه به احساس درونی خود می‌فهمید که یک جای کار خراب است.**

*** اگر موفق شوید و عادت کنید که به ندای درونی خود گوش دهید، رادار درونیتان به تدریج بهتر عمل می‌کند و پله به پله تبدیل به یک عادت می‌شود ***

قانون هفتادم:

«خلاق باشید»

یک مدیر خوب یک قفسه پر از شگردهای تفکر خلاق دارد تا در صورتی که خود یا گروهش به بن‌بست خوردند، از آنها استفاده کند. خلاق بودن به معنی یافتن راه‌های جدید و متفاوت برای حل کردن مشکلات است. وقتی که خدای ناکرده به بن بست رسیدید:

- نگران نباشید
- به کارهای دیگربپردازید
- به باغچه‌تان رسیدگی کنید
- به استخر مراجعه و شنا نمایید
- قدم بزنید
- عبادت کنید (نماز بخوانید)

ناگهان جواب‌ها خود به خود پیدا می شوند:

تعدادی از شگردهای خلاق را از مدیران برتر بیاموزید، درباره تکنیک‌های تفکر خلاق مطالعه کنید، سوال کردن در این زمینه از مدیران هوشمند و اخذ راهکارهایی که امتحان کرده‌اند نیز پیشنهاد می‌شود.

*** وقتی کاملاً در اجرای یک کار (یک اقدام و یا یک عمل) غرق (عمیق) می‌شوید، ناگهان جواب‌ها خود به خود پیدا می‌شوند ***

قانون هفتاد و یکم:

«هیچگاه در زندگی و کار (سازمان) دچار رکود نشوید»

مدیرانی که به معنای واقعی کلمه موفق اند، رهبر نیز هستند، آنها دیگران را مجذوب خود می کنند، همچون شمع که پروانه را به خود جلب می کند: « شخصیت جذابی دارند، پویا و صاحب سبک هستند». هرگز به عنوان یک مدیر، راکد نباشید، باید پیوسته به دنبال تغییر و چالش‌های نو باشید، راه‌های جدید را جستجو کنید، به گروهتان انگیزه بدهید. « هر روز و یا هر هفته کمی وقت کنار بگذارید، فقط نیم ساعت، تا درباره راه‌های جدید و بکر انجام دادن کارها فکر کنید»، اگر این اقدام را انجام ندهید، طعمه روزمرگی می‌شوید، یادمان باشد که دیدگاه را باید به تدریج عوض کرد، زیرا با حرکات طوفانی، احتمال دارد همه را فراری دهید.

*** مدیرانی که واقعاً موفقند، رهبر نیز هستند، آنها الهام می‌بخشند، انگیزه می‌دهند، ترغیب می‌کنند و به هیجان می‌آورند***

قانون هفتاد و دوم:

«انعطاف پذیر و همیشه آماده حرکت به جلو باشید»

برنامه دراز مدتتان را به خاطر داشته باشید (اطمینان دارم که این اعتقاد را ندارید که در شغل فعلی تا زمان بازنشستگی بمانید)، لذا همواره افق آینده را نگاه کنید و به خاطر بسپارید. توماس ادیسون گفته است: « اغلب مردم از فرصت‌ها استفاده نمی‌کنند، زیرا آنها با لباس یکسره و به شکل کار می‌آیند». مراقب و آماده باشید چنانچه پیشنهاد استثنایی دریافت کردید و آن را مطابق برنامه درازمدتتان یافتید، حتماً بپذیرید (برنامه شما مستلزم حرکت به جلو ست)، این مهم را به خاطر داشته باشیم که در صورت ترک پست، گروه شما هم از این تغییر بهره‌مند می‌شوند (جایگزینی و گردش شغلی).

*** جابجایی، فرصت خوبی است برای رشد اعضای گروه، انتقال تجربیات به گروه جدید، اعضای گروه را امیدوار می‌کند ***

قانون هفتاد و سوم:

«هدف از تمرین را به خاطر داشته باشید»

کسانی که خوشحال و راضی هستند، بیشترین بازدهی را در کار دارند و از زندگی نیز بیشترین بهره را می‌برند. آنها مرداب‌های زیادی را خشک می‌کنند، با چالش‌های زیادی دست به گریبان می‌شوند و بر آنها فائق می‌آیند و از این **مهم** لذت می‌برند. به یاد داشته باشیم حتی وقتی که از همه طرف گرفتار تمساح‌ها هستید، چون هدف خشک کردن مرداب است، می‌توان گفت مرداب‌های زیادی برای خشکاندن وجود دارند، لذا احتمال دارد هدف شما پرونده بعدیتان باشد، پس بودجه آینده را مشخص کنید و همکاران، مشتریان، رئوسا و حتی خانواده که جلوی خشک کردن مرداب را می‌گیرند، مدیریت نمائید.

روی هدف تمرکز کنید و از مسیر اصلی تحت تاثیر ماجراهای بی سر و تهی که باعث منحرف شدن می‌شوند، خارج نشوید.

*** تمرکز کنید و هدفتان را (هر هدفی که دارید)، همیشه مد نظر داشته باشید ***

قانون هفتاد و چهارم:

«به خاطر داشته باشیم که مجبور نیستیم اینجا بمانیم»

در یک شرکت (بیرون از سازمان) مدیری فوق العاده کار می‌کرد، او در ظاهر پیرو سیاست‌های شرکت، جذاب، با بصیرت، کارآمد و سخت کوش بود، ولی در باطن امر برای هیچکس جز خودش کار نمی‌کرد. او هرگز «ناله» نمی‌کرد زیرا اعتقاد داشت که هرگز مجبور نیستم اینجا بمانم و این را به معنای واقعی کلمه می‌گفت، هر زمان که اراده کنیم می‌توانیم جایگاه خود را ترک کنیم، باید بپذیریم که ما با انتخاب خودمان اینجا هستیم، ما هر روز به انتخاب خودمان به محل کار مراجعه می‌نماییم، یعنی از اینجا بودن لذت می‌بریم وگرنه: «اینجا نبودیم».

در واقع یک مفهوم اساسی در متن فوق وجود دارد یعنی: دست از نالیدن بردار، یا از شغلت لذت ببر و یا ترکش کن، شما می‌توانید اشتباهات و کاستی‌ها را عنوان کنید، و اگر خدای ناکرده قرار نیست این مشکلات حل شوند، «باید با آنها کنار بیایید»، از آنها لذت ببرید یا بهتر از این، بگذارید کسی این کار را به عهده بگیرد که از آن لذت می‌برد.

*** دست از نالیدن بردارید، یا از کارتان (شغلی که دارید)، لذت ببرید و یا برای حفظ سلامتی جسم و جانتان ترکش کنید ***

قانون هفتاد و پنجم:

«تقسیم عادلانه وقت بین منزل (خانواده) و کار، خوشبختی را به دنبال دارد»

یک مدیر موفق، صبح‌ها زود در محل کار حاضر می‌شود، هر ثانیه از وقتش را وقف کار می‌کند، به خانواده‌اش اهمیت می‌دهد، یادمان باشد که خانواده و منزل را فراموش نکنیم، به آنها باید توجه نمود قبل از اینکه قیافه ما را از یاد ببرند.

با یکی از مدیران موفق صحبت می‌کردم، راز موفقیتش را خانواده‌اش می‌دانست که برای آنها کار می‌کرد، فرزندانش را می‌پرستید، عشق او به خانواده‌اش عیان بود و **نشان** مرد خوشبخت خانواده را با افتخار به سینه می‌زد، هرگز تا دیر وقت در محل کار نمی‌ماند، چون این عمل را خیانت به اولویت اولش، یعنی خانواده می‌دانست و این اقدام به آن مرد عمق عجیبی می‌داد. عکس آن نیز وجود دارد که افراد ناموفق و کم کار، یک فصل مشترک دارند و آن اوضاع بد در خانواده و منزل، یعنی اردوگاه اصلی آنها دچار خرابی است (شک نکنید)، این در رفتارشان نیز بازتاب شفافی دارد.

*** مدیر موفق با خودش و دیگران در صلح و آرامش است، لذا نیازی نیست چیزی را در محل کار ثابت کند، چون الحمدا... در خانه خوشبخت است ***

قانون هفتاد و ششم:

«همواره در حال آموختن باشید، خصوصا از مخالفان»

در دنیا هیچ معلمی به خوبی یک رقیب قّدّر نیست، باید دید او چه کار می کند، چگونه روش او را تقلید کنیم، چگونه اقدامات او را با گروه خودمان منطبق کنیم و پیش ببریم.

هر هفته اوقاتی را به بررسی آنچه رقبایتان می‌کنند، اختصاص دهید، زیرا آنها هم حرکات شما را زیر نظر دارند، بعضی اطلاعات را با آنها به اشتراک بگذارید، در مقابل ایده و اطلاعاتی نیز از آنها دریافت می‌کنید. هیچ وقت از رقابت هراس نداشته باشید، بلکه آن را پذیرا باشید. این عمل همیشه شما **را هوشیار و آماده** نگه می‌دارد و به شما: « فرصت یادگیری واقعی می‌دهد».

اگر از رقابت هراس دارید، در واقع به توانایی خود شک و تردید دارید، اگر کارتان خوب است که رقیب نمی‌تواند به شما صدمه‌ای وارد نماید و اگر می‌دانید که کارتان خوب نیست، پس بلادرنگ به دنبال اصلاح آن باشید.

*** اگر از رقابت هراس دارید، در واقع از توانایی خود تردید دارید، پس از فرصت‌های یادگیری واقعی استفاده کنید ***

قانون هفتاد و هفتم:

«پرشور و بی پروا باشید»

انسان‌ها باید در مورد کاری که انجام می‌دهند پرشور باشند، ما درباره خیلی چیزهایی شور و شوق داریم که عمر خیلی کمتری از کارمان دارند، به عنوان مثال به غذا خوردن، در صورتی که فقط سه بار در شبانه روز غذا می‌خوریم در شرایطی که پیش از هر چیز دیگری، شما وقتتان را صرف کار کردن، در محل کار بودن و: «با کار زندگی کردن می‌نمائید».

وقتی پرشور باشید، بی‌پروا می‌شوید، چرا که از انگیزه، شهامت و هیجان لازم برخوردارید، بی‌پروا بودن به معنای پذیرفتن مخاطرات است و پذیرفتن مخاطرات یعنی دریافت نتیجه مثبت. پرشور بودن به این معنی است که به آنچه انجام می‌دهید، اهمیت می‌دهید و ظاهری نیست، «بلکه واقعاً اهمیت دادن، برانگیخته بودن در مورد کار و نسبت به آن اشتیاق داشتن در زندگی دیگران تفاوت ایجاد می‌کند و به جامعه، مردم و محیط زیست نیز کمک می‌کند»

*** وقتی پرشور باشید، بی‌پروا می‌شوید، چرا که از انگیزه مثبت، شهامت و هیجان لازم برخوردارید ***

قانون هفتاد و هشتم:

«برای مقابله با بدترین‌ها برنامه داشته باشید ولی به بهترین‌ها امیدوار باشید»

خدای ناکرده بدترین حالت چیست؟

- اکثر کارکنان مریض شده‌اند
- برگزاری مسابقه فینال جام جهانی و عدم حضور کارکنان
- خدای نکرده شیوع آنفولانزا
- خدای ناکرده آتش سوزی (ساختمان، کارگاه و...)

شما به عنوان مدیر باید برای چنین فوریت‌هایی نقشه داشته باشید، راه‌های فرار را مشخص کنید (از قبل)، کارکنان جایگزین مشخص باشند، منابع جایگزین برای ارائه خدمات، شناسایی و مشخص شده باشند،

« خیلی مهم : باید برنامه داشته باشید»

در یک جلسه مدیریتی برای انجام کارکارگاهی این سناریو را تمرین کنید: «اعلام کنید که ساختمان بمب گذاری شده است»

نحوه برخورد مدیران ارشد را با این مهم ارزیابی کنید، البته که با عنایت و لطف خداوند متعال هرگز این اتفاق نمی‌افتد ولی باید برای آن نقشه داشته باشید و هرگز «امید» را فراموش نکنید .

(توجه نماییم که طی دو مرحله اجرای این سناریو، روش حل و ارزیابی آن را، حتماً تمرین کنید)

*** با توکل به ذات احدیت و درخواست از او برای کمک و عنایت خاصش، برای مقابله با بدترین ها نقشه و امید داشته باشید ***

قانون هفتاد و نهم:

«به نحوی اقدام نمایید که سازمانی که در آن کار می‌کنید بداند شما طرف (همراه، هم سو) آن هستید»

برای انجام این مهم باید چند کار انجام دهید.

۱- از عملکرد شرکت (سازمان) حمایت کنید.

۲- به سازمان توجه نشان دهید

۳- در مورد آن سؤال کنید

۴- به نحوی این توجه را ثبت و ضبط کنید

۵- همیشه و همه جا از سازمان (شرکت)تعریف کنید

۶- بر روی آنچه به سازمان (شرکت) می‌دهید تمرکز کنید نه آنچه از آن دریافت می‌کنید.

خیلی مهم:

کاری که هرگز و تحت هیچ شرایطی نباید انجام دهیم، خدای ناکرده بدگویی از سازمان (شرکت) است.

رویکرد قابل توجه در قانون هفتاد و نهم

الف: نکات مثبت شرکت را تمرین کنید، پاسخ آماده داشته باشید تا در صورتی که در مورد شرکت از شما سوال شد، مهیا باشید.

ب: آرمان و مأموریت شرکت را حتماً بدانید (فلسفه و هدفی را که شرکت برای خود بیان کرده است)

پ: جایگاه اجتماعی شرکت (سازمان) و نقشی را که در جامعه ایفا می‌کند، کاملاً شناسایی نمائید.

*باید به شرکت و سازمانتان عشق بورزید و به آن «به عنوان یک رابطه نگاه کنید»، چنانچه احساس می‌کنید این رابطه به درد شما نمی‌خورد، حتماً برای ادامه خدمت تجدید نظر نمائید.

*** خیلی مهم است که از خودتان الگو بسازید و در همین راستا، حتماً از سازمان و یا شرکت محل کارتان تعریف و تمجید کنید ***

قانون هشتادم:

«هرگز از رئیستان بدگویی نکنید»
تحت هیچ شرایطی نباید از رئیستان بدگویی کنید، اگر مطلب خوبی برای گفتن در مورد او ندارید، اصلاً چیزی نگویید. اگر رئیس شما خدای ناکرده مثل کابوس است، این هنر و مدیریت شماست که او را تغییر دهید، اقدام مهمی انجام دهید که به شما اعتماد پیدا کند، متعاقب آن خوب کار کنید تا به شما بیشتر مسئولیت واگذار کند. خصوصا به این واژه دقت بفرمایید که در جمع از ایشان بدگویی نکنید، زیرا در واقع این عمل زیر سئوال بردن تصمیمات اوست و یک اقدام ضد اخلاقی است. باید بپذیریم که هر فردی حداقل یک حسن منحصر به فرد خودش را دارد، بایداز این ظرفیت و پتانسیل استفاده کرد تا از تاثیر آن برگروه، سازمان و اجتماع بهره‌مند شد.

*** نتیجه اخلاقی: اگر حرف خوبی برای گفتن نداریم، عقل و منطق حکم می‌کند که ساکت بمانیم ***

قانون هشتادو یکم:

«از اعضای گروهتان بدگویی نکنید»

یادمان باشد که خرابکاری را به گردن ابزار کار انداختن، نشان دهنده این است که شما استاد کار خوبی نیستید، گروه شما برای انجام کار مدیریتی شماست، چنانچه گروه شما کارآمد نیست، این شما هستید که این ابزار را «تیز»، «روغن کاری» و تمیز نکرده‌اید و همچنین زنگار آن را پاک نکرده‌اید. کارها گاهی خراب می‌شوند، لذا بدگویی از گروهتان کمکی نخواهد کرد، گروه شما مرتکب اشتباه می‌شود، اجتناب ناپذیر است، شما با انسان‌ها سر و کار دارید، آنها گاهی احساسی عمل می‌کنند، به عنوان یک گروه کار نمی‌کنند، به طور کلی رفتار طبیعی آدم‌ها را دارند، باید این‌ها را بپذیریم و برای آن برنامه داشته باشیم.

«پیام مهم»:

الف: همیشه در جمع از آنهایی که سازمان را به دستیابی به «هدف» نزدیک‌تر می‌کنند تمجید کنید، آنها گروه شما هستند، اگر از گروهتان بدگویی و انتقاد کنید، اثر منفی آن، گروهتان را رو به پایین سوق می‌دهد و برعکس، تمجید از آنان، گروه را به طرف بالا می‌برد.

ب: اگر گروهتان را بد جلوه دهید، در واقع خودتان را بد جلوه داده‌اید، مطمئن هستم که شما این اقدام را انجام نمی‌دهید، زیرا شما مدیر خوبی هستید.

*** طبیعی است که کارها گاهی خراب می‌شوند، لذا بدگویی از گروه کمکی نخواهد کرد، پس از این اتفاقات درس بگیرید و با جدیت به حرکتتان ادامه دهید ***

قانون هشتادو دوم:

«بپذیرید که بعضی از کارهایی که رئیستان از شما می‌خواهد، (بعضاً) نیاز به تجدید نظر دارد»

در درجه اول بهتر است که با ایشان رو در رو مذاکره کنید، البته به صورت غیر رسمی، در حین صرف چای یا غذای نیمروزی، اشاره کنید که با این دستور و یا دستورات مشابه مشکل دارید، چنانچه باز هم برای اجرای دستور قبلی اصرار داشتند، حتماً عنوان کنید:

الف: هنوز هم با این مسئله راحت نیستم

ب: اجازه می‌فرمایید نظرات دیگران را هم جویا شوم

پ: سئوال کنید: می‌توانم نگرانی‌هایم را به صورت کتبی خدمتتان منعکس نمایم ؟

*** بایدبپذیریم که برخی اوقات رئوسا هم تحت فشار دستورات اشتباهی هم صادر می‌کنند، لذا باید با حل مسئله به روش گفتمان چهره به چهره و یا طرح سئوال و اخذ پاسخ، اقدام و موضوع را مدیریت کرد ***

قانون هشتادو سوم:

«رئوسا هم گاهی به اندازه شما می‌ترسند»

گاهی اوقات رئوسا هم احساس تنهایی، ترس و آسیب پذیری می‌کنند، لذا این وظیفه شماست که ترس و آلام آنها را دور کنید و اقدامی به عمل آورید که احساس امنیت و آرامش نمایند.

در این قانون به یک موضوع مهم توجه کنید: «شما مدیر هستید و نه تنها باید کارکنان خود را، بلکه باید بالادستی‌ها را هم اداره کنید، در رابطه خود با رئوسا، موارد ذیل را کاملاً رعایت کنید:

۱-آنها را تهدید نکنید ۲-به آنان فشار وارد ننمایید ۳-به آنها بی‌احترامی نکنید ۴-آنها را دست کم نگیرید ۵-از آنها حمایت و پشتیبانی شان کنید ۶-شادشان کنید و فشار را از روی آنان بردارید ۷-کاملاً قابل اتکا باشید ۸-نهایتاً «موضع را کاملاً حفظ» کنید و در نهایت جانشین آنها باشید»

بعضی از مدیران چنان دچار وحشت و هراس می‌شوند که قادر به: اخذ تصمیم نیستند، شما باید به جای آنها تصمیم بگیرید و به ایشان اطمینان دهید که همه چیز مرتب است.

*** این وظیفه شماست که ترس و آلام رئیستان را دور کنید و به نوعی اقدام نمایید که احساس امنیت و آرامش کند ***

قانون هشتادو چهارم:

«نباید اجازه دهیم فشار کار، مجال تفکر را از ما بگیرد»

وقتی که تحت فشار هستید و کار و مشکلات از هر طرف روی سرتان خراب می‌شود، فراموش می‌کنید که قرار است یک مدیر خلاق و نوآور باشید و معمولاً به جای «بله» به ایده‌های نو و خلاق، معمولاً به هر پیشنهادی پاسخ «نه» می‌دهید. یک راه خلاص شدن از این برکهٔ مدیریتی وجود دارد: «فرض کنید غریبه‌ای هستید که تازه وارد شده‌اید، خودتان، گروهتان را چگونه می‌بینید؟ (برای بار اول آمده‌اید تا این کار را انجام دهید، چه تغییراتی انجام می‌دهید و به چه چیزهایی دست نمی‌زنید؟»

توصیه مهم : سعی کنید از دید ارباب رجوع و کسانی که با شما کار می‌کنند به کارتان بنگرید و دقت کنید که کدام قسمت از کارتان منطقی و موجه است و کدام یک اینطور نیست.

باید هر روز نگاه تازه‌ای به کارمان داشته باشیم، اگر قرار است جزء بهترین مدیران باشیم که دنیا تا به حال به خود دیده است، باید نگاهی نو داشته باشیم و آماده پذیرش انکار، نظرات، پیشنهادها و جهات تازه باشیم وگرنه ...

*** وقتی تحت فشار هستید و کار و مشکلات از هر طرف روی سرتان خراب می‌شود، فراموش نکنید که شما یک مدیر خلاق، نوآور و به تازه‌ها به جای « نه »، « بله » می‌گویید ***

قانون هشتادو پنجم:

«اگر یکی از مدیران میانی هستید، باید سعی کنید مانند یکی از مدیران رده بالا رفتار و صحبت کنید»

اگر قرار است در آینده یکی از مدیران طراز اول در وزارتخانه باشید، از همین حالا تمرین را شروع کنید، به رفتار کسانی که از رده سازمانی بالاتر از شما هستند دقت کنید، برداشت نگاهی، نوشتاری و رفتاری دقیقی از آنها داشته باشید. اخیراً با مدیرعامل یک شرکت بسیار بزرگ دیدار داشتم و به شدت تحت تاثیر رفتار «دوستانه و غیر رسمی او با کارکنانش که به وضوح او را می‌ستودند و اینکه به راستی چقدر با آرامش بود، قرار گرفتم، این رفتار او تا زمانی که جلسه کاری به طور رسمی آغاز شد ادامه یافت، در خود احساس می‌کردم که این قدم بعدی مدیران میانی است»

به یک پیام اخلاقی حتماً توجه فرمایید:

«مهم نیست که چقدر از نظر رده سازمانی بالا می‌روید، مهم این است که هرگز و هرگز دیگران را لگدمال نکنید»

*** اگر از مدیران میانی در شرکت (سازمان) هستید، باید سعی کنید مثل یکی از مدیران رده بالا رفتار و صحبت کنید**

قانون هشتادو ششم:

«باهوش‌ترین عوامل، آنهایی هستند که همیشه سئوال می‌کنند، اگر شک دارید، سئوال کنید»

از افراد گروهتان بیشتر سئوال کنید، ممکن است از بین پاسخ‌های آنها، راه حل‌هایی استخراج کنید که از «راه‌های دیگر به آنها دست نمی‌یافتید». سئوال کردن روشی کلاسیک برای حل مشکلات پیچیده است، به مصاحبه سیاستمداران توجه کنید، سئوال خبرنگاران را با سئوال پاسخ می‌دهند. مادامی که لحن دوستانه سئوالتان را حفظ می‌کنید، طرف مقابل از سئوال شما احساس توهین نمی‌کند و نمی‌رنجد، در عین حال، راه خوبی برای اشاره به ایرادهای موجود در نقشه است. به یک پیام مدیریتی در این زمینه دقت کنید: « اگر زیاد سئوال کنید، احتمال زیادی وجود دارد که مشکلات را قبل از پیش آمدن در شرکت (سازمان)، شناسایی و حل کنید»

*** مادامی که لحن دوستانه سئوالتان را حفظ می‌کنید، کسی از سئوال شما احساس رنجش و توهین نمی‌کند ***

قانون هشتادو هفتم:

«نشان دهید (وانمود کنید) که نظرات کارکنان‌تان و بالادستانتان (مدیران ارشد) را درک می‌کنید»

یکی از بهترین راهکار برای کاهش فشار کارکنان و مدیران بالادستی، این است که دو طرف بدانند که شما نظرات آنها را درک می‌کنید، کافی است «لبخند بزنید» و یقین حاصل کنید که آنها می‌دانند شما احتیاجاتشان، کمبودهایشان، شکایت و خواسته‌هایشان را می‌شناسید و درک می‌کنید، ضروری است هر دو طرف این را بدانند. « اگر کارتان خوب باشد، روزی خواهد آمد که چگونه به رئوسا تفهیم کنید که کارکنان شما مسائل را به چه نحوی می‌بینند و برعکس ».

*** یکی از بهترین راه‌ها برای کاهش فشار کارکنان و بالادستی‌ها این است که دو طرف بدانند شما نظراتشان را درک می‌کنید و به آن اهمیت می دهید ***

قانون هشتادو هشتم:

«ارزش گذاری کنید»

اگر می‌خواهید دیگران به شما احترام بگذارند، باید به حرف‌هایی که می‌شنوید خوب گوش کنید، اطلاعاتی که به شما داده می‌شود را خوب مطالعه کنید، پیشینه مسائل را بررسی کنید، به تفکر درباره امور بپردازید و «ایده خود را مطرح کنید»، از همه مهمتر این است که راه حل‌های خلاقانه، پیشنهادهای مبتکرانه، رویکردهای بکر و ایده‌های سازنده داشته باشید. در جلسات به گفته‌های سازنده دیگران دقت کنید و آنها را بسته به کاربردشان از ۱ تا ۱۰ نمره گذاری نمایید، این اقدام به شما اجازه می‌دهد که اطلاعات را دسته‌بندی و بر اساس اولویت به مدیر ارشد ارائه کنید. به یک موضوع دقت کنید که: مدیرانتان بدانند که شما به خوبی به نکات گوش می‌دهید، چرا که: «مشارکت و همکاری شما به ارزش‌های شرکت (سازمان) می‌افزاید».

*** شما باید همان کسی باشید که استانداردها را پایه‌گذاری می‌کند و نباید به این مسئله توجه داشته باشید که آیا دیگر افراد می‌خواهند به این سطح برسند یا خیر***

قانون هشتادو نهم:

«موقعی که احساس اطمینان می‌کنید و می‌دانید که حق با شماست، در این گونه مواقع، باید سر موضع خود بایستید» البته باید آماده مبارزه برای موضعی باشید که به آن اعتقاد دارید فقط کافی است ثابت قدم باشید.

در صورتی که مدیر بالادستی شما، پیشنهاد می‌دهد قوانین را نادیده بگیرید، مستقیماً این پیشنهاد را رد نکنید تا زمان بیشتری بخرید، بحث هم ایجاد نکنید، در عوض عنوان کنید: «اگر رسانه‌ها از این موضوع باخبر شوند چه کنیم؟» به این ترتیب شما پیشنهاد او را رد نمی‌کنید، بلکه بر موضع خود پافشاری می‌کنید و پا به پای ایده‌های او پیش نمی‌روید، لذا نظراتشان به شما تحمیل نمی‌گردد.

*** اگر در کاری که می‌خواهید انجام دهید، پرشور باشید، ایستادن بر سر مواضعی که می‌دانید درست است، چندان سخت نیست ***

قانون نودم:

«صداقت کلام داشته باشید»

شما یک مدیر هستید، موقعیت‌ها و پروژه‌ها را مدیریت می‌کنید، مردم به مدیریت نیازی ندارند، آنها خود را مدیریت می‌کنند برای افراد خوب و خوش فکر حتماً وقت بگذارید سعی کنید در پروژه‌هایی که شهرت کمتری دارند، شرکت داشته باشید، زیرا توجه کمتری را به خود جلب می‌کنید و رقابت کمتری به همراه دارند. در هر سازمان و شرکتی افرادی وجود دارند که کارها را بدون آسیب رساندن به بقیه انجام می‌دهند، همواره اطلاعات را با آنها در میان بگذارید و با اطرافیان خود دوست باشید. از سیاست بازی دوری کنید و با صداقت در کلام، صداقت غیر سیاستمدارانه، منصف بودن، اندیشهٔ باز، بی حیله بودن و درستی در کار به شهرت می رسید، هیچ چیز پیچیده‌ای نباید در شما باشد.

*** هر شرکتی (سازمانی) افرادی دارد که کارها را بدون خیانت و آسیب رساندن به بقیه انجام می‌دهند، ارزشش را دارد که زمان بیشتری را صرف این افراد کنید ***

قانون نود و یکم:

«از دیگر مدیران انتقاد نکنید»

هرگز نباید همکاران و افراد شاغل در بخش خود را مورد انتقاد یا قضاوت قرار داده و یا آنها را محکوم کنید، از هیچکس و هیچ چیز نترسید، اگر در کاری که انجام می‌دهید خوب، خلاق، سریع و با شهامت هستید، نیازی به ترسیدن نیست، از وارد شدن به سیاست پرهیز کنید، شما را به عنوان فردی درستکار و صادق خواهند شناخت. مدیری که دوست دارد بر سر دیگر مدیران فریاد بزند که چقدر کارشان نادرست است، نکتهٔ جالب اینجاست که احتمالاً او هم به اندازه آن مدیران مقصر است، بعضی از افراد خدای ناکرده نمی‌توانند کاستی‌های خود را ببینند.

*** اگر از وارد شدن به سیاست پرهیز کنید، در شرکت (سازمان) شما را به عنوان فردی درستکار و صادق خواهند شناخت ***

قانون نود و دوم:

«مطالبی که می‌دانید، با دیگران در میان بگذارید (مشارکت کنید)»

تعدادی از مدیران این امر را یک تهدید می‌بینند، ولی انجام مشارکت دادن، تنها تعلیم افرادی است که بخشی از بار مسئولیت کار را از شانه‌هایتان برمی‌دارند، با ارتقای شما، فرد دیگری به جایگاه فعلی می‌رسد.

هر مطلبی که بتواند به گروهتان در انجام دادن بهتر کارها کمک کند، اطلاعات، روش‌ها، (تاکتیک)، برنامه‌ها، مهارت‌ها، ایده‌ها، مطالب خواندنی، تماس‌ها، این‌ها ابزارهایی هستند که با استفاده از آنها می‌توانید به اعضای گروهتان کمک کنید که افراد مفیدی برای «خودشان و شما» باشند.

فرض کنیم شما اطلاعاتی را به ۲۰ مدیر دیگر منتقل می‌کنید، اگر تنها نیمی از آنها بخشنده باشند، در مقابل شما ده سری اطلاعات به دست می‌آورید، لذا به همین سادگی ده سری اطلاعات جدید به داشته‌هایتان افزوده می‌شود.

*** برخی مدیران این امر را (مشارکت اطلاعات با دیگران)، یک تهدید می‌بینند، تجدید نظر در این مهم الزامی است ***

قانون نود و سوم:

«نباید از موقعیت خود، برای ارعاب گروه کاری‌تان، سوء استفاده کنید» مدیر بودن به شما قدرت می‌دهد، شما می‌دانید که چگونه این قدرت را مدیریت کنید و از آن سوء استفاده نمی‌کنید. افراد همواره شما را به عنوان یک مدیر می‌نگرند، به شما احترام می‌گذارند، باید بکوشید تا اعتمادشان را جلب کنید.

در یک نگاه: «دو راه برای کمک به انجام گرفتن کارها وجود دارد»

الف : ترس ب:پاداش

تعدادی از مدیران راه اول را انتخاب می‌کنند، چون احساس دلگرمی بیشتری دارند، شما باید دلسوز کارکنان باشید، باید سعی کنید به آنها آموزش بیشتری بدهید. تعدادی از مدیران نیز راه دوم را انتخاب می‌کنند، اگر کارکنان مدیری را ببینند که مهربان و اهل همکاری است، «پاداششان کار کردن با این فرد و حس دلگرمی حاصل از آن است»، به این ترتیب، هم با یکدیگر و هم با ارباب رجوع برخورد خوبی خواهند داشت. کار کردن به این روش، زندگی را آسان‌تر و پربارتر می‌کند.

*** کار کردن در سازمانی که در آن برای ترغیب افراد به انجام دادن کارها، به جای «ترس» از «پاداش» استفاده می‌شود بسیار بهتر و لذت بخش تر است ***

قانون نود و چهارم:

«سعی کنید فراتر از نبرد بین واحدها عمل کنید»

رقابت در بین بخش‌های یک شرکت، مانع بهره‌وری کارکنان می‌گردد، بعضاً در تضاد بین مدیران طبقه سوم و اول ساختمان، کارکنان مقیّد به کار در طبقه دوم می‌ایستند تا شاهد نبرد رقابت بین بخشی نباشند. البته گاهی کاسه صبر کارکنان لبریز و در نهایت سبب آن می‌شود تا کارشان را ترک کنند، یادآوری می‌شود که دستورات درست مدیران مانع این اتفاقات که ذکر گردید می‌شود. مدیران ارشد باید تلاش نمایند که مدیران میانی در رسیدن به اهداف شرکت، وظیفه مشخصی را ایفا و در جلسه اصلی فقط و فقط رسیدن یا نرسیدن به شاخص را گزارش دهند که در عدم دستیابی به شاخص، دلایل قانع کننده‌ای را بایستی ارائه نمایند. ایجاد کمپین در بین واحدها، کار و زندگی را برای کارکنان غیر قابل تحمل می‌نماید، شما مدیر هستید و همانطور که قبلاً گفته شد قدرت دارید، بدون مماشات با جدیت ورود پیدا کنید و کمپین‌های این چنینی را در بدو شروع به خشکانید.

*** گاهی اوقات، مدیران میانی و اجرایی هم رفتاری غیرقابل پیش‌بینی دارند، لذا ضرورت دارد مدیران ارشد، رفتارها را درست سمت و سو داده و مدیریت نمایند ***

قانون نود و پنجم:

«ثابت کنید که برای پیشبرد گروه خود تا (خدای نکرده) سرحد مرگ مبارزه خواهید کرد»

گروه شما ابزاری برای پیشرفت کارهاست، شما بدون گروهتان، ارزش واقعی خود را ندارید، پس باید از گروه خود حمایت نمایید، از آنها تقدیر کنید و برایشان تا سرحد مرگ بجنگید.

یک پیام مدیریتی خوب وجود دارد که: «یک مدیر عالی، وفاداری و احترام را شکل می‌دهد»

باید اقدامی انجام دهید که اعضای گروهتان بدانند که شما نه تنها مربی، رهبر، محافظ و حامی شان هستید، بلکه قهرمان، پهلوان و مدافعشان نیز می‌باشید. اگر کارکنانتان ببینند که شما از آنها دفاع می‌کنید، آنها نیز به شما اعتماد می‌کنند و از صمیم قلب برای پیشرفت کارتان تلاش‌های خود را انجام می دهند. شما باید پشت و پناهشان باشید، این امر بدان معناست که اگر موردی را قبول می‌کنید، آنها نیز همان چیزی را قبول می‌کنند که: زندگی آرامی را برای همه به همراه دارد.

*** یادمان باشد که مدیران بدون گروه و کارکنانشان، تنها یک برگه سفید نانوشته هستند***

قانون نود و ششم:

«مورد احترام واقع شدن را هدف بگیرید، نه دوست داشته شدن را» شما انتظار دارید کارکنانتان کارهایی را که از آنها می‌خواهید، تمام و کمال انجام دهند، از آنها می‌خواهید که فکر کنند شما معبودشان هستید، پس باید برای خود جذبه و در سازمانتان جو قدرت، اقتدار و رفاقت ایجاد کنید، کارکنان همواره به شما مراجعه می‌کنند، این عمل خیلی مهم است که برخی از افراد را تشویق کنید، بدون اینکه دیده شوید و مورد توجه قرار گیرید. کارکنان به شما احترام می‌گذارند و شما الگوی آنها خواهید شد، البته همیشه و در همه محافل در دسترس آنها باشید. یادمان باشد که باید فاصله را حفظ کنیم، آنها این اقدامتان را نه کناره‌گیری، بلکه احترام به فضایی می‌دانند که خودتان به آنها داده‌اید. مدیران باید شأن، سبک، اعتبار، سلامت عقل و اقتدار را همواره حفظ نمایند.

*** شما باید جذبه و جوّ اقتدار داشته باشید***

قانون نود و هفتم:

«یک یا دو کار درست انجام دهید و بقیه را کنار بگذارید»
مدیر خوب یک متخصص است، شما نمی‌توانید بیش از چند کار را در طول روز انجام دهید، بهتر آن است که موارد تخصصیتان را برگزینید، آن هم مواردی را که در آنها مهارت دارید و باقی کارها را بر عهده دیگر افراد بگذارید. تماس با افراد مهم، بر پایی جلسات، نظارت بر شیوه کاری شرکت (سازمان)، به عهده شماست. مدیران خوب برای ماهر شدن، معمولاً در موقعیت ناگهانی و پروژه غیر متعارف به دنبال این هستند که بدانند که در چه کارهایی عملکرد خوبی ندارند، در واقع می‌خواهند مسیر مخالف را ترک کنند. افرادی که می‌توانند به جزئیات توجه کنند، افرادی که پروژه را از اول تا آخر می‌بینند، میز کار تمیز و منظمی دارند، به ایشان حتماً اعتماد کنید.
تمرین:
الف : شما در چه کارهایی مهارت دارید؟
ب: در چه کارهایی خوب عمل نمی‌کنید؟
پ: یک مورد از کارهایی را که می‌توانید به خوبی انجام دهید، توصیف کنید.

*** بهتر است موارد تخصصی‌تان را انتخاب کنید، آن هم مواردی را که در آنها مهارت دارید و بقیه کارها را به دیگران واگذار نمایید***

قانون نود و هشتم:

«به دنبال بازخورد عملکرد خود باشید»
شما باید به دنبال بازخوردی از همکاران، رقبا، اعضای گروه، رئوسا و ذینفعانتان باشید، به خاطر داشته باشیم که شما هم عضوی از همان گروه هستید که مدیریتش به عهده شماست، «همه تلاش‌ها برای رسیدن به یک هدف است و البته باید هم، همین گونه باشد ». شما باید به دنبال بازخورد عملکرد خود باشید تا بتوانید:

۱–نقاط قوت و ضعف خود را مشخص کنید

۲–از موقعیت‌هایی که در آن اشتباه داشته‌اید، درس بگیرید و برای دفعات بعدی، کار درست را انجام دهید.

۳–حوزه‌های مشکل سازی که به کار نیاز دارند را شناسایی و مسئولیت آنها را بر عهده بگیرید.

۴–از عملکرد گروه خود مطلع شوید و اطلاعات بیشتری برای ارزیابی‌های بعدی خود به دست آورید.

*این یک ارزیابی واقع‌گرایانه است از یک موقعیت و یا یک پروژه، بنابراین از آن درس بگیرید و به جلو گام بردارید.

*** اجازه دهید دیگران بگویند شما خوب بوده‌اید یا خدای ناکرده بد، در جواب تنها سرتان را تکان دهید و از نظراتشان (چه خوب و چه بد) فقط تشکر کنید ***

قانون نود و نهم:

«روابط و دوستی‌های خوب را حفظ کنید »

خوش اخلاقی مفهوم ساده‌ای است ولی موضوع گسترده‌ای را پوشش می‌دهد، حفظ روابط و دوستی‌های خوب در محل کار آسان است، آن هم در صورتی که شما خوش اخلاق باشید. «خوش اخلاقی همان: با ادب بودن، گرم بودن، برخورد انسانی داشتن، دلسوز بودن و مفید بودن است، همانی است که ارباب رجوع و کلاً ذینفعان می‌طلبند».

با همکارانی که به اندازه شما از خود صمیمیت نشان می‌دهند، دیداری داشته باشید، با افرادی که هم شأنتان هستند صحبت کنید، خصوصیات قابل احترام و قابل توجهشان را محترم بشمارید.

یک نکته مهم : «تا جایی که می‌توانید برای کارکنان با حیا و فروتن خود زمان بگذارید، با افراد (کارکنان) برخورد یکسانی داشته باشید، هم احترام بگذارید و هم محجوب باشید».

*** اگر با خوشبینی به افراد نزدیک شوید، می‌بینید که آنها انتخابی ندارند و به همان شکل پاسختان را می‌دهند ***

قانون صدم:

«بین خود و مشتریان (ارباب رجوع و همکاران) احترام ایجاد کنید» مختصر و مفید حرف بزنید، به مشتریان خود دروغ نگویید و در کارتان صداقت داشته باشید، یادمان باشد که «ما» به «آنها» نیاز داریم. این مسیری دو طرفه است و رابطه‌ای مهم را تشکیل می‌دهد، مشتریان هرگز مشکل شما نیستند، آنها برای شما دستمزد و تعطیلات خوب فراهم می‌کنند. چرا ما از آنها سو استفاده کنیم؟

باید به ذینفعان به خاطر مواردی که در مقابل خدمت و یا کالا به ما ارائه می‌دهند، احترام بگذاریم، باور داریم که آنها هم به خاطر خدمتی که ارائه می‌دهیم احترام می‌گذارند.

*** در تعامل با ذینفعان با صداقت برخورد کنیم، «ما» به آنها نیاز داریم ***

قانون صد و یکم:

«به خاطر مشتریانتان مسافت بیشتری را طی کنید»
این ساده‌ترین قانون است، طی مسافت بیشتر باید اولین کاری باشد که شما هر روز از صبح تا شب در ذهن خود می‌پرورانید، «هر کاری که انجام می‌دهید باید با اندکی خدمات بیشتر همراه باشد»
مشتریان ما می‌خواهند که زود به خواسته‌های خود برسند، در ساعاتی درخواست خدمات دارند که «ساعت کار عادی» نیست، بعضاً فکر می‌کنند که این شرکت تنها برای آنها ساخته شده است، ضمانت می‌خواهند، کنترل امنیت می خواهند، شما به عنوان مدیر شرکت باید ترتیبی اتخاذ فرمایید که تمامی این‌ها برآورده شوند. باید بپذیریم که : « بدون مشتری (ارباب رجوع) برای اخذ خدمات، دلیلی برای ادامه کار شرکت (سازمان) وجود ندارد».
با عنایت به مطالب فوق، اکنون به اهمیت مشتریان پی می‌بریم و باید به روش‌های به دست آوردن آنها، حفظ کردنشان، جلب رضایتشان، برخورد گرم با ایشان و طی مسافت بیشتر برای آنها «فکر کنیم».

*** خدمت رسانی به مشتریان موجود (فعلی)، بسیار ارزان‌تر از جلب مشتریان جدید است، بدون مشتری دلیلی برای خلق کردن هم وجود ندارد***

قانون صد و دوم:

«از مسئولیت‌های خود آگاه باشید»
شما به عنوان یک مدیر، مسئولیت افراد گروهتان را به عهده دارید، باید مطمئن شوید که: «آنها در امنیت، سلامت، رفاه غذایی و پوشاک، آسودگی خیال، ایمنی در برابر تجهیزات و مواد پرخطر به سر می‌برند».
در عین حال، شما مسئول محیطی هستید که این افراد در آن کار می‌کنند، لذا باید ترتیبی اتخاذ نمایید که کارکنانتان آسیب نبینند، شما نباید یک مبارز باشید، بلکه باید مسئول جلوگیری از وقوع آسیب باشید، همواره باید اثری از شما در هر گوشه‌ای وجود داشته باشد، حتی مکان‌هایی که تاکنون در آنها قدم نگذاشته‌اید، شما به عنوان مدیر باید: «از اتفاقات اطرافتان کاملاً آگاه باشید».

*** تمرین کنید: آیا می‌توانید دستانتان را روی قلبتان بگذارید و بگویید که نقش مدیریتی تان بی‌نقص است ***

قانون صد و سوم:

«همواره صادق باشید و حقیقت را بگویید»
شما به عنوان یک مدیر موقعیت برتری دارید، افراد به شما اعتماد می‌کنند و شما را محترم می‌شمارند، شما مسئول زندگی آنها هستید، «وقتی آنها بعد از کار به خانه می‌روند، به زندگی کردن، عشق ورزیدن، رؤیاپردازی و امیدوار شدن در سایه کاری که در شرکتتان انجام داده‌اند، ادامه می‌دهند». وقتی شما آنها را ناراحت می‌کنید (با آنها با صداقت برخورد نمی‌کنید)، در فضای خانگی کارکنان، این اقدام شما بر خانواده، دوستان و اقوامشان هم تاثیر می‌گذارد، همواره باید صادقانه با آنها صحبت کنید. صداقت داشتن، خود هنر است. با رئوسای خود هم صادق باشید، اگر کار اشتباهی انجام داده‌اید، پنهانکاری نکنید، آنها می‌توانند به شما کمک کنند، آنها ممکن است شما را ناامید کنند، اما ممنون می‌شوند که: «هشدار خود را داده‌اید». یادمان باشد که حقایق را آنطوری که هست دانستن، بهتر از امیدواری و ناامیدی است.

*** شما به عنوان یک مدیر، موقعیت برتری دارید، افراد به شما اعتماد می‌کنند و شما را محترم می‌شمارند ***

قانون صد و چهارم:

«به عنوان مدیر، مسئول افراد و کارهایی هستیم که می‌توانند به دست ما آسیب ببینند، پس در انجام کارها دقت نماییم»

فرض کنیم شما هم هواپیما می‌سازید، آیا کارها را جدی نمی‌گیرید، از فلزات نامرغوب و غیر استاندارد در ساخت بال‌ها استفاده می‌کنید؟ قطعاً خیر، شما کارتان را به درستی انجام می‌دهید که دریافت کننده های خدمت و یا کالا اذیت نشوند.

سرسری گرفتن انجام کارها، ارزشش را ندارد، این نتیجه‌ای است که همیشه و در آخر کار به آن می‌رسید، باید خودتان به آسمان و زمین بزنید تا به رئیستان ثابت کنید که سرسری گرفتن کارها، اتلاف وقت و زمان است ولی یادمان باشد که «ما» در یک گروه کار می‌کنیم و نتیجه نهایی متوجه « همگی » ماست.

*** ما مسئول کاری هستیم که انجام می‌دهیم، با ایجاد و نهادینه شدن این باور، اوضاع همه چیز بهتر می‌شود ***

قانون صد و پنجم:

«بهترین عامل انتشار عقاید را برای خود پیدا کنید»
یادمان باشد که مدیریت کار آسانی نیست، تنها چیزی که نیاز دارید، دو گوش شنوای دیگر است، یعنی: «یک عامل انتشار عقاید». پیدا کردن یک شخص مناسب، نیازمند مهارت است، اما مهم است که شما آگاهانه به دنبال فردی باشید که بتوانید با او صحبت کنید، در غیر این صورت، به چالش‌های سخت‌تری برخورد می‌کنید. بهترین فرد برای شما یک مدیر در رده‌ای بالاتر است، اما از بخشی دیگر، شما به فردی خردمند نیاز دارید که بتوانید به او اعتماد کنید، قضاوت او همراه با احترام باشد و : «برای شما زمان بیشتری بخرد». شما می‌توانید یکدیگر را مورد حمایت قرار دهید و همین اعتماد سبب توازن بیشتر میان شما می‌شود. گاهی فردی بیرون از شرکت (سازمان) می‌تواند دیدگاه بهتری در اختیارتان بگذارد، چون جزئیات بیشتری را در اختیارش می‌گذارید، به عنوان مثال همسرتان یا یک دوست صمیمی و یا مادرتان و یا یک هم دانشگاهی، «فردی که زاویه جدیدی از موضوع را برایتان باز می‌کند».

*** شما به فردی خردمند نیاز دارید که بتوانید به او اعتماد کنید، قضاوت او همراه با احترام باشد و : «برای شما زمان بیشتری بخرد» ***

قانون صد و ششم:

«فرماندهی کنید و مسئولیت را بر عهده بگیرید»

شما یک مدیر هستید، پس مدیریت کنید، مدیریت تنها به همین معناست: مدیریت کردن، کار کردن مؤثر را مدیریت کنید، مسئولیت ها را مدیریت کنید، فرماندهی کردن را مدیریت کنید. یادمان باشد که: «گروه‌هایی با مدیران قوی و مسلط، پیشرفت می‌کنند، چون می‌دانند سکان کشتی در دست چه کسی است». بدون یک ناخدای بلد، همه ما در دریاها گم می‌شویم، می‌ترسیم و ممکن است به صخره‌ها برخورد کنیم. شما برای فرماندهی باید خصوصیات ذیل را داشته باشید:

– قابل اعتماد

–قابل اطمینان

– قوی

– امین و با ایمان

– با وفا و ثابت قدم

– مسئول و متخصص

*** مدیر بودن کاری شگفت آور می‌شود: اگر شما آن را به درستی انجام دهید، به قوانین وفادار بمانید و در کار صداقت داشته باشید***

قانون صد و هفتم:

«برای شرکتتان (سازمانتان)، یک سیاستمدار باشید»
قبول کنید که هر شرکتی دارای بخش‌های خوب، متوسط و ... است، به نکات خوب آن توجه کنید و مفتخر باشید که آنها حس خوبی از استخدام بهترین کارشناس و کارمند عادی دارند، با صدای بلند درباره شرکتی که در آن کار می‌کنید و همینطور کارهایی که برای آن انجام می‌دهید، صحبت کنید. «یادمان باشد که این مهم افتخارآمیز و سربلندی به دنبال دارد». ممکن است نیاز به تغییرات درونی داشته باشید، اگر می‌خواهید مسافت بیشتری را برای مشتریان خود طی کنید، پس راه‌هایی جهت طی مسافت بیشتر برای شرکتتان را هم بیابید، شما باید: « قوی، سربلند، مستقل، سرکش و در عین حال یک سیاستمدار برای شرکت (سازمان) خود باشید».

*** شما باید تمرکزتان دقیقاً بر همان موضوعی (آرمان ماموریت و رویکرد) باشد که شرکتتان بر آن اساس بنا شده است ***

نکته پایانی:

با تجربیات به دست آمده، باور داریم که افراد موفق، صرفاً چون با استعدادتر بوده‌اند، موفق نشده‌اند، مشابه آن، کسب و کارها هم چون به منابع بهتری دسترسی داشته اند به سود و بهره‌وری نرسیدند، «بخش زیادی از این موفقیت‌ها به نحوهٔ استفاده از منابع و فرصت‌ها برمی‌گردد»، لذا این مدیریت استراتژیک است که: « **برنده را مشخص می‌کند**».

مدیریت استراتژیک به کمک مدیریت منابع سازمان از جمله و ویژه: منابع انسانی، دستیابی به اهداف و مقاصد را راحت‌تر می‌کند. مدیریت استراتژیک، مستلزم موارد ذیل می‌باشد.

– تعیین اهداف برای شرکت

– تجزیه و تحلیل اقدامات شرکت‌های برتر و پیشرو

– بررسی ساختار داخلی شرکت

– ارزیابی مداوم فرآیندهای داخلی و عوامل خارجی

– ارزیابی استراتژی‌های فعلی و اجرای استراتژی‌های جدید

در پایان از زحمات و توجه سرکار خانم پرنیان افروغه که نهایت همکاری در تایپ و ویرایش اولیه کتابچه را عنایت فرمودند، به طور ویژه تشکر و قدردانی می‌نمایم، خداوند متعال موفق و مؤیدشان بفرمایند.

✍ یادداشت و اعلام نقطه نظرات:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

– بیش از ۹۰ درصد کسب و کارهایی که ناموفق بوده‌اند، طرح تجاری (خدمات و ...) کتبی نداشتند.

– به روابط قوی با ذینفعان، کنترل کیفیت، مذاکره، مهارت‌های نرم‌افزاری در سازمان توجه نمایید.

–آگاهی نسبت به محدودیت‌های شرکت در اولویت قرار گیرد.

– کاملاً با خود صادق باشید، عدم آگاهی نسبت به نقاط ضعفتان، دچارشکست می‌شوید.

–برخی از افراد، بیش از یک مهارت دارند، آنها را شناسایی کنید و به صورت پاره وقت هم که شده به کار بگیرید.

–شما به عنوان یک مدیر، مسئول تصمیم‌هایی هستید که می‌گیرید و این شما هستید که: « فرهنگ شرکتی را شکل می‌دهید».

– مدیر یک شرکت باید:« پرشور، قابل احترام و در دسترس همگان باشد»

–به افزایش تغییرات در شرکت، توجه کنید از جمله: منابع انسانی، اصلاح فرایندها و...

–آنالیز برنامه‌ها با دید کارشناسی خیلی مهم است، زیرا بازگشت در میانه راه، بسیار سخت‌تر از اجتناب از آنها در همان وهله اول است.

–مدیران خلاق، با نگاه مثبت، سازمانی و چالاک هستند.

–مدیر توانمند، خرده مدیریت کارها را به دیگران واگذار و صرفاً نظارت عالیه را به عهده می‌گیرد.

– کلام آخر: تنها بر افراد اصلی در رده‌های بالای شرکت خود مدیریت کنید و به آنها اجازه دهید بر افراد دیگر مدیریت داشته باشند. وقتی در این مهارت تسلط کامل یافتید، کارکنان خود را به حال خود بگذارید تا کارشان را انجام دهند و:« شما بر تصمیمات مهم متمرکز شوید، لذا شرکتتان هم به طور فزاینده‌ای رشد می‌کند ».