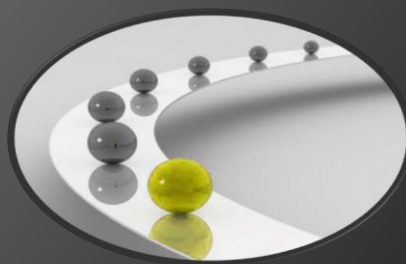


رموز موفقیت در مدیریت



مهندس کیهان زرین نقش

صلى الله عليه وسلم

تقدیم به حامیان زندگی ام

پدر و مادر عزیزم

مقدمه

این کتاب وقتی پایان می‌پذیرد که شما نیز در آن مشارکت داشته باشید. مشارکت شما با تهیه کردن یک قلم و پاسخ دادن دقیق به سؤال‌هایی است که در پایان هر بخش آمده است. هدف کتاب، دیدن وضعیت خود و سازمانی است که در آن قرار دارید. بعد از دیدن این وضعیت شما به اصلاح آن از طریق تغییر و تحول می‌پردازید و نوشته‌هایتان برای بازبینی بعدی در زونکن مدیریت بایگانی می‌شود. به هر صورت برای کامل شدن مطلب به تعهد شما نیاز است. بنابراین به سؤالات هر بخش به دقت فکر کنید و سپس به آن پاسخ دهید. در این تفکر چیزهای بیشتری به ذهنتان خواهد رسید و دریچه‌های جدیدی گشوده خواهد شد که باید آن‌ها را نیز برای به کارگیری در آینده یادداشت کنید. روش این کتاب گفتاری یک طرفه نیست بلکه ایجاد بستری است که در آن شما به دریافت و بینش‌های ژرف‌تر رسیده و به ارایه راه‌حل‌های درست برای مجموعه خود بپردازید. بنابراین سؤالات کلیدی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بعضی از بخش‌ها نیاز به کار بیشتری دارد. پس به خودتان وقت بدهید و زیاد عجله نکنید.

روی سخن این کتاب با شما به عنوان مدیر یک مجموعه است، مجموعه‌ای که می‌تواند یک تیم ورزشی، بنگاه اقتصادی کوچک، شرکت

و یا سازمانی بزرگ باشد. هر چه که باشد اگر شما هدایت عده‌ای را بر عهده دارید یا مسئول تشکیلات یا نهادی هستید، جزو مخاطبین اصلی این کتاب می‌توانید باشید. نکته بعدی این است که کلمه شرکت و سازمان به شکل مترادف به کار برده شده است. شرکت برای تشکیلات کوچک اقتصادی و با ساختاری ساده و سازمان برای تشکیلات بزرگ و پیچیده‌تر. بنابراین می‌توانید شرایط خود را با هر کدام از این دو وفق دهید. فرق چندانی در مفهوم آن نیست.

در رهبری یک سازمان، ذهن مدیر در مرتبه بالای اهمیت قرار دارد. خوشبختانه می‌توان با دیدن وضعیت موجود و درک این که ما موجوداتی فراتر از ذهن و بدن هستیم به آینده‌ای روشن‌تر گام نهاد. جدایی این آینده از دام‌هایی که ذهن در محدوده عوامل گذشته می‌جوید، راهی است که به ایجاد آینده‌ای نو می‌انجامد. قدرت و شگرفی هر دو به وفور در این آینده نهفته است. آینده‌ای که از حال سرچشمه می‌گیرد نه از پیچیدگی‌های سرسام آور گذشته و در خلال روزمرگی‌های معمول.

امروزه همه مدیران به فکر رشد سازمان و ارتقای خود هستند. این کار بسان یک سفر است که برعکس باورهای رایج، از درون آغاز شده و به نتایج بیرونی منتهی می‌شود. فلسفه این مطلب یکی از اصول مهم برای تغییر به سمت دنیای جدید است. بنابراین وضعیتی که در آن قرار داریم، تجلی جریان‌های درونی ما است و بر این اساس نیازی به کوشش‌های مضاعف و پیگیری‌های بیشتر و بیشتر نیست. تا کنون هیچ مدیری تنها از کار زیاد به موفقیت دست نیافته است بلکه سکوت ذهن، هشیاری و بصیرت در فعالیت‌ها پایه این امر بوده است. موفق‌ترین مدیران همواره

هوشیارترین آن‌ها بوده‌اند، کسانی که برداشت خود را از مشکل، پیچیدگی، مانع، سختی و تهدیدهای محیطی تغییر داده و از واژگانی نیرومند برای هدایت مجموعه خود بهره برده‌اند. بنابراین ایده **کار بیشتر مساوی پول بیشتر** دیگر رنگ و بویی ندارد و باید مرگ آن‌را همین جا اعلام کرد. هر سازمانی ساختاری منحصر به فرد دارد. در تاریخ معماری وقتی دیوارهای ضخیم جای خود را به ستون‌های ظریف دادند، نور به همه جای بناها تابیده شد. این امر در عالم مدیریت نیز صادق است. رهبران موفق دیوار ضخیم محدودیت‌های فکری را به ستون‌های قوی تعهد، خلاقیت و کنترل بدل نموده و به این ترتیب نور موفقیت و نتایج درخشانی را به سازمان‌هایشان تابانیده‌اند که در تاریخ کسب و کار بی نظیر بوده است. شما نیز بکوشید تا یکی از آن‌ها باشید.

مفاهیم این کتاب در جملات محدودی آرایه و از حاشیه روی و توضیحات اضافه در آن خودداری شده است. هدف، میدان دادن به فضای تأویل است تا در آن هر مدیر بتواند افق دانایی خود را با آن بیامیزد و به سازمان خود نگاه کند و آنگاه با توجه کردن به مطالب بخش بازبینی هر قسمت و پاسخ دادن به سؤالات مطرح شده بتواند به درک صحیحی از وضعیت موجود برسد، در این صورت راه بهبود آینده نیز میسر خواهد شد. در پایان اشاره کنم که مطالب این و آموزه‌های کتاب سه قانون عملکرد برای بازنویسی آینده شرکت که در سال ۱۳۹۰ توسط نشر ارکان دانش منتشر گردید باعث غلبه شرکت شخصی اینجانب بر مشکلات و عبور از بحران اقتصادی سال ۱۳۹۱ که بر صنعت کشور سایه افکنده بود

شد. از این رو محتوی این مطالب می تواند برای سایر شرکت ها نیز مفید
بوده و در بحران های مشابه راهگشا باشد.

فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۱	بخش اول: ارزدهای مشکلات
۶	بخش دوم: وضعیت‌های پیچیده
۸	بخش سوم: به زبان شرکت گوش دهید
۱۱	بخش چهارم: نیروی انسانی، سرمایه یا هزینه
۱۴	بخش پنجم: تصمیم یعنی هزینه
۱۷	بخش ششم: بیشتر اوقات خودمان خالق پیچیدگی هستیم
۱۹	بخش هفتم: دیدن صفحه واژگانی در برخورد با امور
۲۲	بخش هشتم: کنترل یا اعتماد؟
۲۵	بخش نهم: بررسی وقایع
۲۷	بخش دهم: نگرانی‌ها
۳۰	بخش یازدهم: وقتی امور گره می‌خورند ...
۳۳	بخش دوازدهم: موج‌سواری روی سختی‌ها
۳۶	بخش سیزدهم: ناممکن‌ها
۳۹	بخش چهاردهم: تعهد سازمانی
۴۲	بخش پانزدهم: تبدیل عادت برنده شدن به فرهنگ سازمانی
۴۶	بخش شانزدهم: دیدن فرصت‌ها
۵۰	بخش هفدهم: چرخه عمر شرکت
۵۲	بخش هیجدهم: توسعه زیرساخت‌های شرکت
۵۴	بخش نوزدهم: به کارگیری مشاوران مالی و عملیاتی

صفحه

عنوان

۵۷	بخش بیستم: تیم‌های خودگردان
۵۹	بخش بیست و یکم: مسیر ارتقاء شرکت
۶۲	بخش بیست و دوم: اصول خلق آینده شرکت
۶۴	بخش بیست و سوم: تعهدات اجتماعی
۶۶	بخش بیست و چهارم: ضرورت رهبری
۶۹	بخش بیست و پنجم: کوهنوردی پیام‌زید
۷۱	منابع

بخش اول: اژدهای مشکلات

* نگرش، چیز کوچکی است که تفاوتی بزرگ را می‌سازد (وینسون چرچیل).

در مثنوی آمده است که معرکه‌گیری به کوهستان می‌رفت و مار می‌گرفت سپس آن را برای مردم نمایش می‌داد و از این راه پول بدست می‌آورد. در یکی از روزهای زمستان، معرکه‌گیر ماری بزرگ و اژدها پیکر را که بر اثر سرما بی‌حس و جان شده بود، یافت و آن را با مشقت بسیار و زحمت زیاد به بغداد آورد و نمایش عظیمی برای مردم به راه انداخت. او غافل از خورشید به کار خود مشغول بود تا اینکه با گرم‌تر شدن هوا، اژدهای بی‌حس شده، جانی دوباره گرفت و به حرکت درآمد و معرکه‌گیر را جلوی تماشاچیان بلعید و معرکه‌ای دیگر آغاز شد.^۱

تصور کنید شما مدیریت شرکت یا پروژه‌ای را بر عهده دارید. برای کنترل کاری که بر عهده گرفته‌اید، ابزارهای لازم مدیریتی نیز در اختیارتان است. ابزارهایی چون گراف زمان‌بندی در سطوح مختلف، گزارش هفتگی یا ماهانه، گراف مالی، تسطیح منابع، کنترل نیروها و فرآیندهای اجرایی. کار خود را با این ابزارها شروع می‌کنید. هر هفته جلساتی در این خصوص با پرسنل زیردست خود می‌گذارید، کارها را پیگیری می‌کنید، تأخیرات را گوشزد کرده و درصد جبران آن برمی‌آید. تخصیص منابع را با همکاری دیگران انجام می‌دهید، در بخش‌هایی از سازماندهی از مدیریت مشارکتی بهره‌مند می‌شوید و خلاصه هر کاری که

از دستتان برآید، انجام می‌دهید اما در نیمه‌های کار با یأس متوجه می‌شوید که جایی از کار می‌لنگد. تلاش می‌کنید تا آن را بیابید. باز به سراغ ابزارها می‌روید و خودشان را برای علت‌یابی خودشان به کار می‌گیرید اما درست به همین دلیل موفق نمی‌شوید و دست آخر از تلاش بیشتر دست می‌کشید و اغلب این ناکامی را به عملکرد دیگران نسبت می‌دهید.

در این شرایط چه می‌گویید؟ حتماً می‌گویید: "اگر فلان شرایط فراهم بود، آن وقت نتایج بهتری می‌گرفتیم". اما دلیل این ناکامی را در جایی دیگر باید جست. بیشتر مدیران به خصوص مدیرانی که رشته تحصیلی آن‌ها مهندسی بوده است مسایل را در پرتو مهندسی جستجو می‌کنند در حالی که مشکل در جای دیگری است و ابزارهای مدیریتی هم در حل مسأله گره‌گشا نیست. چه کار باید کرد؟ رویکرد درست کدام است؟

بباید مسأله را به طریق دیگری بینیم. آیا هرگز به تحلیل فضای کنونی کسب و کار خود پرداخته‌اید؟ آیا می‌دانید بهترین کار این است که فیلترهای مهندسی و ابزارهای مدیریتی را برای لحظه‌ای کنار گذاشته و فضا را به شکل بی‌طرفانه بررسی کرد؟ در این صورت متوجه خواهید شد که چیزهای ظریفی بین فعالیت‌ها و منابع، به خصوص منابع انسانی در جریان است که در هیچ کتاب و درس و دانشگاهی گفته نشده و در اغلب مواقع منحصر به فرد و تازه هستند.

ممکن است متوجه نادیده یا ناگفته‌هایی شوید که در دل افراد وجود دارد و وادارشان می‌کند تا با وجود ظاهر موافق با برنامه‌های شما، در عمل برخلاف آن اقدام کنند! (اگر برنامه‌هایتان درست اجرا نمی‌شود، بهتر است به این مطلب توجه بیشتری نمایید) یا شکایاتی که در پس رفتارهای متین و

متواضعانه وجود دارد اما مترصد فرصت هستند تا مثل بمب عمل کنند! در مورد این‌ها چه می‌گویید؟ آیا تکیه کلام شما "به من ربطی ندارد" است! ممکن است متوجه بی‌انگیزگی ظریف افرادی شوید که به تازگی به آن‌ها پاداش داده‌اید! تعجب می‌کنید که چرا سیستم پاداش دهی شما جواب نداده است! در این مواقع چه قضاوتی می‌کنید؟ شاید بهتر است قبل از هرگونه واکنشی، ذهن خود را ساکت کنید و اجازه دهید در کمال آرامش و بدون قضاوت، فضای فعلی شرکت، خود را به شما نشان دهد. به رفتارهای ظریفی که معمولاً از چشم پوشیده می‌ماند و در محاسبات شما نمی‌گنجد، توجه بیشتر داشته باشید. به زودی در می‌یابید آنچه کار نمی‌کند کجاست! و تعجب خواهید کرد که چه مسأله ساده‌ای باعث از کار افتادن تمام ابزارهای مدیریتی شما شده است. کشف این نادیده‌های مخرب جز با تجربه به دست نمی‌آید و این یکی از دلایلی است که سهامداران در جستجوی مدیران باسابقه و جا افتاده هستند.

شما با سازمان یا پروژه‌ای که در دست دارید چه می‌کنید؟ آیا قادر به دیدن فضای کنونی خود هستید؟

موقعیت‌های پیچیده‌ای را که گاه به وجود می‌آید و شما را دچار دردسر می‌کند بدون غرض ببینید. بعد از شناسایی، درصد رفع آن برآید. دقت کنید در بیشتر مواقع رفع آن‌ها با اهرم‌های فشار و تهدید یا پاداش و توجه ممکن نیست. گاهی نیاز به ایجاد تعهد در افراد دارید. مسایل پروژه‌ها دارای بستری از گذشته، حال و آینده هستند. بررسی گذشته هر امری چنانچه بدون عکس‌العمل و واکنش آنی باشد برای تصمیمات بعدی کارا تر است. گذشته حاوی اطلاعات قدرتمندی است که می‌توان از آن

بهره برد اما کنکاش برای مقصریایی در آن سودی ندارد. این اولین خصوصیت یک مدیره خبره است که بیشتر وقت خود را صرف حل مسأله می‌کند نه خود مشکل. در زمان حاضر هر مسأله‌ای که با آن روبرو هستید حاصل تصمیمات گذشته است که کاری در رابطه با آن نمی‌توان کرد اما آینده هر مسأله‌ای را بهتر می‌توان خلق کرد. درک این مطلب بسیار مهم است. بهتر است در لحظه‌ای که قرار دارید آینده شرکت، پروژه یا حتی هر مشکل و مسأله‌ای که روبرویتان قرار دارد را بدون کنش و واکنش نسبت به گذشته آن خلق کنید. در چنین آینده‌ای تکرار مشکلات گذشته وجود ندارد.

در برخورد با امور و موقعیت‌هایی که در آن‌ها چیزی می‌لنگد به جای برخوردی گذشته محور و مقصر یاب در پی کشف موانع و عوامل مخرب بوده و پس از آن آینده‌ای بهتر و کامل‌تر را برای آن خلق کنید. تصورات منفی را از این فرآیند دور نگه دارید و آینده‌ای را ترسیم کنید که همه چیز سر جای خود قرار دارد و به بهترین وجه عمل می‌کند. پس از خلق این آینده همه را درگیر آن کنید، خواهید دید که فعالیت‌های شما به طور خودکار در راستای تحقق آینده جهت‌گیری شده و به اعمالی خواهید پرداخت که نتایج بهتری در پی دارد.

بازبینی:

- ۱- در کجای کسب و کارتان امور درست کار نمی‌کند، آن‌ها را نام ببرید؟
- ۲- در این موارد چه فضایی وجود دارد؟
- ۳- چه چیزهایی وجود دارد که اگر بیان شود فضا تغییر می‌یابد؟ آن‌ها را لیست کرده و از فردا روی آن تمرکز کنید.
- ۴- آیا در برخورد با رویدادها، واکنشی عمل می‌کنید یا سعی می‌کنید راه مناسبی برای آن بیابید؟ کدام یک بهتر است؟

بخش دوم: وضعیت‌های پیچیده

* آنکه می‌داند، انجام می‌دهد و آنکه نمی‌تواند، انتقاد می‌کند (برنارد شاو).

دیدن موقعیت‌ها به خصوص از نوع پیچیده آن نیاز به مهارت دارد و با نگاهی مبتنی بر گذشته معمولاً نتایج مطلوبی به دست نمی‌آید. توانایی دیدن وقایع معمولاً نیمی از حل هر مسأله است. اما به راستی چرا بعضی از افراد قادر به دیدن پیش آمدهای پیچیده نیستند؟

دلیل آن اینست که آن‌ها خود را در میدان جزئیات قرار می‌دهند و اغلب ذهن آن‌ها قادر به دیدن مسایل بدون قضاوت و واکنش نسبت به آن‌ها نیست. بنابراین آن‌ها قادر به درک درست و کاملی از موضوع نخواهند شد، در نتیجه تصمیماتی که می‌گیرند به جا نبوده و مسأله مشکل‌تر از قبل بر جای مانده یا ابزار حل آن خود تبدیل به مسأله‌ای دیگر می‌شود. برای شما هم اتفاق افتاده است وقتی نسبت به مسأله‌ای حساس هستید و محرکی خارجی آن را تحریک می‌کند در ذهنتان طوفانی بر پا می‌شود و جنگ آغاز می‌گردد و آنقدر ادامه می‌یابد تا واکنش شما پیش از عمل شکل گرفته و به هنگام رویارویی با آن با حب و بغض و رفتارهای خصمانه برخورد می‌کنید اما چند روز بعد متوجه می‌شوید که موضوع چیز دیگری بوده و می‌توانستید به شکل دیگری عمل کنید. پارامترهای زیادی وجود دارد که مانع دیدن موقعیت‌های پیچیده می‌شود مثل عصبانیت، خود محوری، حق به جانب بودن، ذهنیت‌های منفی نسبت به اشخاص و بسیاری کنش‌های دیگر روانی.

هنر دیدن موقعیت‌های پیچیده، رها شدن از میدان پیش آمد و پیش داوری و رفتن و بر فراز تپه‌های دورتر ایستادن و آنگاه در فضای سکوت مسأله را دیدن است و این نیاز به تمرین و مهارت دارد.

بیشتر ما از ذهن خود هویت می‌گیریم و در نتیجه بر اساس اولین قضاوت ذهنی خود در مورد پیش‌آمدها واکنش نشان می‌دهیم در حالی که فراموش می‌کنیم ذهن انسان تنها قسمتی از وجود اوست. به نظر می‌رسد آدمی موجودی فراتر از ذهن و بدن است. ذهن ابزاری قدرتمند در اختیار ما است، پس بهتر است از آن برای تجزیه و تحلیل و رفع مشکلات استفاده کرد نه واکنش نشان دادن به رویدادهایی که در گذشته واقع شده و یا اطلاعات ما از آن‌ها کامل نیست. می‌گویید نادان واکنش نشان می‌دهد اما خردمند پاسخ می‌دهد. تمرکز بر واکنش‌های آنی به حل وضعیت‌های پیچیده کمکی نخواهد کرد. هنر در به‌کارگیری بهترین روش در حل این‌گونه موقعیت‌هاست. سکوت کنید و آن را بیابید.

بازبینی:

- ۱- آخرین رویدادی که شما را به شدت درگیر خود کرد، به یاد آورید.
- ۲- چه چیزی آن موقعیت را پیچیده می‌کرد؟
- ۳- چه چیزی اگر می‌بود موقعیت را به سادگی حل و فصل می‌کرد؟
- ۴- آیا می‌توانید بدون قضاوت یا هر نوع واکنش احساسی در مورد آن، یک‌بار دیگر آن رویداد را به یاد آورید؟ آن را تصور کنید.
- ۵- اگر یک‌بار دیگر آن رویداد تکرار شود این بار چه می‌کنید؟

بخش سوم: به زبان شرکت گوش دهید

* چگونگی وقوع رویدادها در دل زبان متجلی می‌شود.

(استیو زافرون - دیو لوگان)^۱

بحثی فلسفی وجود دارد که می‌گوید انسان در زبان زندگی می‌کند و تا زبان نباشد آدمی قادر به ارتباط برقرار کردن نیست. هر مخلوقی زبانی دارد، انسان نیز در زبان محاط است و در آن زندگی می‌کند. دامنه این زبان از کلام و دستور زبان هست تا برخوردها، فرهنگ، داد و ستد، رفتار و ... که در هر ملیتی متفاوت است. پس پدیده‌ای واحد در هر زبان به اشکال متفاوت رخ می‌دهد. مثلاً دستور دادن صریح در یک شرکت خارجی، بار معنایی متفاوتی نسبت به یک شرکت ایرانی دارد. در فرهنگ ما نیز عیناً شرایط به همین گونه است. هر شرکتی زبان منحصر به فرد خود را داراست و به همین دلیل است که داد و ستد در جایی سخت و در جایی دیگر سهل و آسان به نظر می‌آید. در پروژه‌های شرکت‌های پروژه محور نیز همین شرایط صادق است. قانون به دلیل دست و پاگیر بودن در این گونه موارد وظیفه خود را به عرف واگذار کرده و عرف نوعی قضاوت جمعی در مورد زبان است.

بیشتر مشکلاتی که در پروژه‌ها روی می‌دهد به دلیل گوش نکردن به زبان کلی است. بی توجهی به آن موانع زیادی ایجاد می‌کند. شرکت‌ها نیز با این مسأله روبرو هستند. جو دفتر مرکزی، زبان خاص خود را دارد و فضای پروژه زبان خود را. فرهنگی که بر بخش صنعت فولاد حاکم است

بسیار متفاوت از سایر بخش‌های دیگر صنایع است و رفتار تکنسین‌های ساختمان‌ساز و ابزار دقیق شبیه به هم نیست، پس با یک زبان واحد نمی‌توان با همه زمینه‌ها ارتباط درستی برقرار کرد.

می‌گویند شبی دزدی پای قفل خانه‌ای مشغول بود. صاحب خانه که از صدای او بیدار شده بود، پرسید: خیر باشد نصفه شبی مشغول چه کاری هستی؟ دزد جواب داد دارم دهل می‌زنم. صاحب خانه پرسید: پس صدایش کجاست؟ و دزد پاسخ داد: فردا بشنوی این بانگ را! ^۱ به آنچه فردا خواهید شنید امروز توجه کنید. با بررسی جلسات هفتگی با نیروهای انسانی شرکت و گوش دادن به آن‌ها مسیر توافقات آتی را از همین امروز فراهم آورید. دیدن زبان و فرهنگ مجموعه و گوش دادن به آن بسیاری از مسایل و مشکلات آتی مدیران را حل خواهد کرد. گویش‌های محلی، معانی پنهان و فرهنگ‌های متفاوت آن‌ها در پروژه‌های پراکنده در کشور نقش مهمی را ایفا می‌کنند که توجه به آن مهم است. نمی‌توان بدون اینکه به گفته‌ها و ناگفته‌های فرهنگ و زبان شرکتی گوش داده باشید، انتظار داشته باشید دیگران زبان شما را درک کنند. این مطلب در پروژه‌ها، معاملات و تجارت‌های فرا ملی چنان اهمیت ویژه‌ای می‌یابد که آموزش آن، جزو مهم در برنامه‌های شرکت‌های بین‌المللی است. پروژه‌ها نیز مثل شرکت‌ها در بستر زبان خلق می‌شوند. به این زبان‌ها دقت کنید و از قواعد آن با خبر شوید تا کارهایتان به روانی انجام شود. در احترام و پاس داشتن زبان، قدرتی نهفته است که اگر هوشیار باشید، می‌توانید از نیروی آن به خوبی بهره‌مند شوید.

بازبینی:

- ۱- در شرکت شما چه نوع زبانی حاکم است؟
- ۲- آیا این زبان همه افراد را درگیر خود کرده است؟
- ۳- آیا این زبان قائم به شخص مدیر است؟
- ۴- تا چه حد به این زبان گوش می‌دهید و توجه می‌کنید؟ نتایج آن چیست؟
- ۵- چه زبان دیگری وجود دارد که اگر آن را جانشین وضعیت فعلی کنید، نتایج بهتری می‌گیرید؟

بخش چهارم: نیروی انسانی، سرمایه یا هزینه

* کمیاب‌ترین منابع در هر سازمان انسان‌های کارآمد هستند.

(پیتر دراگر)^۱

آیا نیروهای شما همان کسانی هستند که با آن‌ها می‌توان گام‌های بلندی برداشت؟

سالانه میلیاردها ریال از سرمایه ملی صرف جابجایی نیروهای انسانی در شرکت‌ها و بخش‌های مختلف صنعت می‌شود. عمده این نقص به دلیل باور غلطی است که نیروی انسانی را هزینه به شمار می‌آورد. در فضای مدیریت مالی جمله "هزینه نیروی انسانی" بسیار به گوش می‌رسد. مدیران همواره نگران هزینه بالاسری فعالیت‌ها بوده و در پی به‌کارگیری افراد ارزان‌تر برای مشاغل و پست‌های شرکت هستند.

به آموزش هم از همین منظر نگاه می‌شود، نتیجه این باورها هدر رفتن سرمایه‌های ملی برای جابجایی نیروها است. این در حالی است که منابع انسانی سرمایه هر شرکت هستند. امروزه در تعیین صلاحیت شرکت‌ها، منابع انسانی به اندازه منابع مالی اهمیت دارد. برخورد با موضوع نیروی انسانی نیاز به مهارت‌هایی دارد که حاصل بینش‌های قدرتمند است. به نظر می‌رسد جذب و نگهداری نیروهای انسانی در قالب قوانین کار و طبقه‌بندی مشاغل در عمل نتیجه مطلوبی به همراه ندارد. آیا شما در سازمانتان از به‌کارگیری این روش‌ها راضی هستید؟

تعهد دو طرفه، تأمین آینده کاری، ایجاد انگیزه و همسو کردن خواسته‌های نیروها با استراتژی‌های شرکت و ایجاد بستر رشد و توسعه فردی، کلیدهای اصلی حل این معما است که شروع آن، با اصلاح تفکر نیروی انسانی به مثابه هزینه است. جذب و همکاری با منابع انسانی می‌بایست تعهد محور باشد. چون نیروی انسانی خوب طلاست. به جای ایجاد تغییر پی در پی در این منابع در پی تحول در آن باشید، آیا سود در این کار نیست؟ تا به حال بهره‌وری منابع انسانی شرکت را محاسبه کرده‌اید؟ اگر نه از همین ماه شروع کنید. ساده‌ترین راه آن تقسیم سود کارتان بر هزینه نیروهایی است که در این راه صرف کرده‌اید، آن را به صورت دوره‌ای کنترل نمایید. ایجاد تعهد در منابع انسانی نیز به مهارت‌هایی نیاز دارد که هر مدیر باید آن را فرا بگیرد.

اگر شما مدیر پروژه هستید تاکنون چند نفر مثل خودتان را پرورش داده‌اید؟ اگر این سؤال را از مدیران عامل یا ارشد بپرسید چه جوابی خواهند داد؟ شاید کمتر کسی را بتوان یافت که با افتخار بگوید من تاکنون ۳ نفر مثل خودم تحویل جامعه داده‌ام! روی آوردن به بحث‌های تعالی و تعهد به جای برخوردهای سنتی با بازاری با منابع انسانی نتایج بهتری به همراه دارد. آن را تجربه کنید و بدانید که هیچ چیز بیشتر از تعهد در یک شرکت جواب نمی‌دهد.

بازبینی:

- ۱- هزینه جابجایی نیروی انسانی در سال برای شرکت شما چقدر است؟
- ۲- تاکنون چه فعالیت‌هایی در راستای توسعه فردی کارکنانتان انجام داده‌اید؟ چه برنامه‌ای برای آینده دارید؟
- ۳- آیا با بحث‌های تعالی و تحول و تعهد در نیروی انسانی آشنا هستید؟
- ۴- تعهد در سازمان شما تا چه حد است؟ کم، متوسط، زیاد؟ چه برنامه‌هایی برای ایجاد تعهد در منابع انسانی خود دارید؟ کجا می‌توان برنامه تعهد را فرا گرفت؟ برای آن وقت بگذارید.

بخش پنجم: تصمیم یعنی هزینه

* نقطه آغاز تصمیم‌های بهتر، نقطه پایان تصمیم‌های بدتر است (برایان تریسی).

برعکس نیروی انسانی، تصمیم نوعی هزینه است. هر تصمیمی بهایی دارد که اگر درست و بجا باشد سود آور است، اگر به موقع باشد فرصت‌های طلایی را به ارمغان می‌آورد و اگر نابجا باشد هزینه بر و اگر اشتباه باشد هزینه‌های آن گزاف است. از امور ظریفی که مدیریت کمتر به آن می‌پردازد همین تصمیم‌گیری‌ها است. آیا تصمیماتی که شما می‌گیرید همه جانبه است؟ آیا منطبق با اهداف و استراتژی‌های شرکت یا پروژه است؟ آیا دیدگاه‌های زیست محیطی و توسعه پایدار در آن دیده می‌شود؟ چه بهایی دارد؟ اثرات آن در بلندمدت چگونه است؟ این‌ها سؤالاتی است که باید از خود پرسید.

رویکرد تصمیم، یا شهودی است یا منطقی، از سر حس، الهام و دل است و یا از سر تجزیه و تحلیل منطقی و گاه چیزی بین این دو که به نظر می‌رسد خردمندانه‌تر باشد. اما اگر از زاویه اقتصادی به آن بنگرید می‌توانید محاسبه کنید شرکت شما در سال گذشته چقدر درآمد و چقدر هزینه ناشی از تصمیمات درست و غلط خود را متحمل شده است؟ برای تصمیم‌گیری درست دو امر بسیار مهم است: یکی ذهنی آرام که به واسطه آن بتوان فرصت‌ها و تهدیدات را دید و تشخیص داد و دیگری دانش کافی که با آن بتوان موضوع را تحلیل کرد و تصمیم گرفت.

تصمیم‌آنی بدترین نوع تصمیم است زیرا فرصت کافی برای تحلیل شرایط در آن وجود ندارد. این‌گونه تصمیمات مشابه تصمیم‌های واکنشی

مخرب هستند و معمولاً بدترین نتایج را به همراه دارند. شما به عنوان یک مدیر می‌بایست به این دام ذهنی واقف باشید. تصمیمات درجا و بدون تحلیل که اغلب ناشی از واکنش‌های احساسی نسبت به یک موضوع می‌باشند از دام‌های ذهنی هزینه‌بر هستند. در این گونه موارد بهتر است مسأله را برای مدت کوتاهی از خود دور کنید. همواره صبر، مشورت کردن، تحقیق و پرسش قبل از تصمیم نتایج بهتری به همراه دارد. رویکرد مهندسی در قضیه هر تصمیم‌گیری، تحلیل و آنالیز ریالی موضوع و رویکرد اقتصادی آن کشف هزینه‌های پنهان و هزینه‌های فرصت در آن است و رویکرد مدیریتی آن به هم آمیختگی این دیدگاه‌ها برای کسب نتایج بهینه است. تصمیم‌بنایی است که معماران خبره روی خشت کج آن را بنا نمی‌نهند. چون با هر تصمیم آینده موضوع خلق می‌شود، پس تصمیم همه چیز یک مدیر است. اگر در این کار دچار احساسات یا خشکی منطق هستید می‌توان پیش‌بینی کرد که اوضاع خوبی ندارید. به پا خیزید، تصمیم یعنی هزینه، پس برای فرا گرفتن آن هزینه کنید.

بازبینی:

۱- هزینه تصمیمات اشتباهی را که در یک سال گذشته گرفته‌اید، محاسبه نمایید.

۲- تاکنون چقدر هزینه کرده‌اید تا تصمیمات درست بگیرید؟ آیا اصلاً روی خود سرمایه‌گذاری کرده‌اید؟

۳- چند درصد پرسنل تصمیم‌گیرنده در کسب و کار شما درست تصمیم می‌گیرند؟ برای آن دسته که اشتباهاتشان زیاد است چه آموزش‌هایی تدارک دیده‌اید؟

۴- خود شما به عنوان یک مدیر آیا با ابزارهای تصمیم‌گیری مثل درخت تصمیم یا روش جناغ ماهی آشنا هستید؟ احتمالات را چگونه در تصمیماتتان بکار می‌گیرید؟ اگر با این مقوله آشنا نیستید همین امروز آن‌ها را در اینترنت جستجو کنید و فرا بگیرید.

بخش ششم: بیشتر اوقات خودمان خالق پیچیدگی هستیم

* اگر می‌بینی کسی به روی تو لبخند نمی‌زند علت را در لبان فرو بسته خود جستجو کن (دیل کارنگی).

در ادبیات فارسی آمده است که مردی از غول می‌ترسید. هر شب تصویر آن را روی دیوار می‌کشید و هر شب غش می‌کرد. این مثالی است از ذهن مدیرانی که فشار ناشی از پیچیده فکر کردن و ابهام را می‌دانند اما باز آن را انجام می‌دهند. در نگاهی موشکافانه می‌توان متوجه شد که اغلب این خود ما هستیم که پیچیدگی‌ها را به وجود می‌آوریم اما متوجه آن نیستیم. پیچیدگی‌ها گاهی زاده محدودیت فکری و گاهی به خاطر تصمیمات نسنجیده هستند و سرچشمه تصمیمات در سازمان، معمولاً مدیران هستند. هر تصمیمی که ناشی از واکنش‌های سریع نسبت به رویدادها باشد مسبب اصلی این گونه موقعیت‌هاست، تصمیمات احساسی و نسنجیده هم به همین منوال است.

مشکلی که اغلب در این رابطه وجود دارد این است که ذهن مدیر خود را مبرا از اشتباهات می‌پندارد و پیچیدگی‌ها و مشکلات بعدی آن را به عملکرد دیگران نسبت می‌دهد. این ساز و کار ذهن است که همواره خود را مبرا و دیگران را مقصر می‌بیند در حالی که همان طور که گفته شد اگر مدیر به این سطح از درک رسیده باشد که بداند هویت او جدای از ذهن اوست و ذهنش ابزاری قدرتمند در اختیار اوست و او نیز هویتی خطاپذیر همچون سایر انسان‌های دیگر دارد می‌تواند آزادانه‌تر ببیند و پذیرد که اغلب خود او عامل دشواری‌ها در امور است از ارایه راهکارها گرفته تا تعیین فرآیندهای کاری و روابط با دیگران. این اوست که با

تصمیمات و فرمان‌هایش شرایطی دشوار را فراهم می‌آورد و هم خود و هم دیگران را درگیر موضوع کرده و دست آخر هم نتیجه مطلوبی نمی‌گیرد. پس این ما هستیم که اغلب خالق موقعیت‌های دشوار در کارها هستیم نه دیگران. اما در ذهنمان آن را به دیگران نسبت می‌دهیم. ادراک این مطلب و دیدن این حقیقت راهی است به سوی کامل کردن رویدادها در زمان حال که به نتایج موفقیت‌آمیزی در زمان آینده منجر خواهد شد. پس خود را در قفس تجربیات و دانسته‌های خود محدود نکنید، بگذارید در باز شود و از این قفس به پرواز درآیید. مسئولیت کارهای خود را بپذیرید و در ایجاد تولید سادگی و شفافیت در کسب و کارتان اقدام نمایید.

بازبینی:

- ۱- آخرین باری که خودتان مشکلی پیش آورده‌اید چه زمانی بوده است؟ آن‌را به یاد آورید. چه کرده‌اید آیا خود را مبرا نشان داده و دیگران را مقصر دانسته‌اید؟ ذهنتان در این رویداد چه بازی‌هایی راه انداخته است؟ دو مورد از آن را یادداشت نمایید.
- ۲- حال یک‌بار دیگر بدون قضاوت خوب یا بد بودن رویداد، آن را موشکافانه‌تر مرور کنید.
- ۳- چه چیزهایی در آن فضا وجود داشته است؟ چه چیزهایی اگر تغییر می‌کرد نتایج بهتری حاصل می‌شد؟
- ۴- اگر بار دیگر این رویداد اتفاق افتد این بار چه می‌کنید؟

بخش هفتم: دیدن صفحه واژگانی در برخورد با امور

* مسایل را در همان سطح آگاهی که به وجود آمده است نمی‌توان حل کرد (آلبرت انیشتین).

موشی در خانه صاحب مزرعه تله موش دید، به مرغ، گوسفند و گاو خبر داد. همه گفتند: تله موش مشکل توست به ما ربطی ندارد! ماری در تله افتاد و زن مزرعه‌دار را گزید، از مرغ برایش سوپ درست کردند، گوسفند را برای عیادت کنندگان سر بریدند و گاو را برای مراسم ترحیم کشتند و در این مدت موش از سوراخ نظاره گر بود و به مشکلی که به دیگران ربط نداشت فکر می‌کرد!

به طور حتم به مدیرانی برخورده‌اید که تکیه کلام آن‌ها "به من ربطی ندارد" است. این شعار سیاه سازمانی، بیشتر در سازمان‌های بزرگ عمومیت دارد. هرگاه به چنین موردی برخورد کردید، بررسی کنید که نتایج حاصل از این واژگان در سازمان چیست. آیا این نتایج مثبت هستند؟ همان طور که گفتیم هر شرکت، سازمان یا پروژه، زبان خاص خود را داراست. هر مدیر نیز در ذهن خود صفحه‌ای از لغات و واژگانی دارد که دنیا را با آن می‌بیند و از دریچه این واژگان می‌فهمد، صحبت می‌کند، تصمیم می‌گیرد و ارتباطاتش را شکل می‌بخشد. نتایجی که امروز شما به عنوان یک مدیر از کارتان می‌گیرید به لغاتی که در صفحه ذهنتان دارید و با آن رویدادها را می‌نگرید برمی‌گردد. هر چه دامنه این لغات بزرگ‌تر باشد میزان درک شما از موضوعات نیز بیشتر است. اگر امورتان به سختی پیش می‌رود به واژگانی که به طور ناخودآگاه به کار می‌برید توجه کنید. اگر به مسایل دشواری برمی‌خورید و یا در کارتان همواره عصبانی و زود

رنج هستید، اگر به درستی قادر به مدیریت کردن زیردستانان نیستید و نمی‌توانید برنامه‌های تخصیص منابع پروژه یا سیاست‌های کلی شرکت را پیاده‌سازی کنید، مراجعه به صفحه واژگانی ذهنتان و دیدن لغات آن می‌تواند دریچه‌گشایی بر کارهایتان باشد. به سادگی می‌توان با تغییر در این لغات نتایج متفاوتی گرفت. اما جایگزین کردن لغات جدید به تنهایی کارساز نیستند بلکه باید با تمرین و توجه این لغات جدید را ملکه ذهن کرد تا به آرامی جایگزین وضعیت قبلی شده و در اثر تکرار تبدیل به عادت شود. کسانی که نسبت به زندگی خوش‌بین هستند یک شبه به این بینش نرسیده‌اند آن‌ها عادت به خوش‌بینی را در خود به وجود آورده و آن‌را تکرار کرده‌اند. این کلید مهمی است، اگر خواهان چیز برتری هستید عادت رسیدن به آن را در خود پدید آورید.

تغییر لغاتی که به آن می‌اندیشید و عادت به واژگانی جدید و نیرومند می‌تواند توانایی شما را در مجموعه‌ای که بر عهده دارید به طرز شگفت‌انگیزی افزون کند. در شرکت و سازمان خود با دیگران این مطالب را به اشتراک بگذارید و با منابع تحت امر خود از این دریچه جدید ارتباط برقرار کنید. به زودی قادر خواهید بود بر موقعیت‌های پیچیده نیز مسلط شوید. از طرفی هر چه دامنه لغات نیرومند خود را افزایش دهید در ارتباطات قوی‌تر عمل خواهید کرد. محدودیت در لغاتی که برگزیده‌اید اغلب به محدودیت‌های بینش و رفتار شما تبدیل می‌شود. دقت کنید مدیران موفق از چه صفحه واژگانی برخوردارند، شما نیز از آن بهره‌مند شوید. واژه‌هایی را که به کار می‌برند یادداشت نمایید و با آن دست به کار شوید.

بازبینی:

- ۱- وقتی کارها درست پیش نمی‌روند از چه لغاتی در گفتارشان استفاده می‌کنید؟ آن‌ها را لیست نمایید.
- ۲- وقتی کارها درست پیش می‌رود و به نتیجه می‌رسد از چه لغاتی در گفتارشان استفاده می‌کنید؟ آن‌ها را لیست نمایید.
- ۳- دقت کنید آنچه امروز هستید و جایی که اکنون نشسته‌اید حاصل به کارگیری این واژه‌هاست. حال اگر آینده بهتری را انتظار دارید چه تغییری باید در مجموعه لغات خود به وجود آورید؟ لغات جدید را لیست نمایید.
- ۴- تعهد کنید از این پس از لغات جدید استفاده کنید و دیگران را نیز در این راه تشویق نمایید.

بخش هشتم: کنترل یا اعتماد؟

* اگر نتوانید چیزی را اندازه بگیرید، نمی‌توانید آن را کنترل کنید. اگر نتوانید چیزی را کنترل کنید، نمی‌توانید آن را مدیریت نمایید.

در رابطه با کنترل دو چیز اهمیت ویژه دارد: اول کنترل مسیر حرکت شرکت که با کمک ماتریس‌هایی که به همین منظور طراحی شده‌اند، انجام می‌پذیرد و از مطابقت شاخص‌های مالی و عملکردی شرکت با شاخص‌های صنعت به دست می‌آید و دوم کنترل گردش امور در عمل.

در کنترل کلی شرکت، به نگاه کل نگر نیاز است و در میان انواع نسبت‌های مالی و عملکردی^۱، آن دسته از شاخص‌هایی که وضعیت رقابت‌پذیری، سودآوری و پایداری شرکت را کنترل می‌کنند، مهم‌تر هستند. نسبت‌هایی چون نسبت‌های اهرمی که بیانگر میزان به کارگیری منابع خارج از سازمان است. نسبت‌های فعالیت که میزان کارایی مدیر را در استفاده از منابع شرکت می‌رسانند. نسبت‌های سودآوری و یا بازده مجموع دارایی‌ها و بسیاری دیگر که متناسب با سازمان شماست. همه را از کتاب‌های مدیریت مالی استخراج کنید. اگر صنعتی که در آن قرار دارید به گونه‌ای است که در آن شاخص‌های صنعت به طور سالیانه منتشر می‌شود، قیاس و کنترل شرکت با این شاخص‌ها آسان است و اگر فاقد چنین نسبت‌های مقایسه‌ای هستید، بهتر است تبدیل به شرکت دانش محور شده و اطلاعات مورد نیاز خود را خودجوش تولید کنید و هر سال وضعیت شرکت را با سال قبل کنترل نمایید و اگر تعدادی از شرکت‌های همکار خود را تشویق

به این کار کنید و اطلاعات حاصل شده را به اشتراک بگذارید، نتایج بهتری بدست خواهید آورد.

اما در کنترل امور شرکت دیدگاه جزئی نگر کارآتر است. اغلب کنترل در تب و تاب پیشبرد امور نادیده گرفته می‌شود و این شروع نابسامانی در سازمان است. کنترل به اندازه برنامه‌ریزی و بیشتر از سازماندهی مهم است. کنترل داخلی در سازمان باید همه جانبه باشد. از کنترل مالی گرفته تا کنترل فنی و حتی فرهنگی. برای این کار شاخص‌هایی نسبی خلق کنید مثلاً در شرکت‌های تجاری میزان رضایت مشتری عامل سنجش قرار می‌گیرد و در شرکت‌های پیمانکاری بهره‌وری و در شرکت‌های مشاوره فنی، حجم پروژه، اعتبار و عناوین آن.

اعتماد آفت هر نوع کنترل است. بسیاری از اوقات عادت، تنبلی، تکرار شدن وضعیت‌های مساعد، تأثیرپذیری از دیگران، کمبود وقت و ترس از مشکلات، باعث اعتمادی می‌شود که کنترل را به زانو درمی‌آورد و به مدیر ضربه می‌زند. می‌گویند مردی گاوش را در طویله بست و رفت. او به این کار عادت داشت. شبی شیری آمد، گاو را خورد و جای او روی زمین لمید. مرد در تاریکی برگشت و بدون توجه به چیزی شروع کرد به خاراندن و نوازش کردن پشت شیر. شیر در دل خود می‌گفت بیچاره اگر اینجا یک کم روشن‌تر بود به این قشنگی من را نمی‌خاراند!^۱ باید مواظب بود شیر را به جای گاو نگرفت. جمله "اعتماد خوب است کنترل بهتر" را در سازمان خود نهادینه کنید. کنترل را تبدیل به فرآیند کرده و برای آن هزینه کنید. آن را در کلیه سطوح به پرسنل خود آموزش دهید و به

سادگی از سر آن نگذرید. اغلب کارمندان از کنترل بیزار هستند. این باور را القا کنید که کنترل به معنای دخالت نیست، به معنای ایجاد محدودیت هم نیست، جزو مهم هر فعالیت است. به راحتی تسلیم کسانی که کنترل را امری دست و پا گیر و بد می‌دانند، نشوید و همواره به یاد داشته باشید که اینجا محلی است که از آن قوی‌ترین مدیران ضربه خورده‌اند.

بازبینی:

- ۱- در فضای کسب و کارتان کنترل، عادت است یا اعتماد؟ اگر اعتماد است باید در مدیریتتان تجدید نظر کنید.
- ۲- اگر کنترل است، در چه سطوحی سازمان خود را کنترل می‌کنید؟ از چه مجراهایی این کار را انجام می‌دهید؟
- ۳- شاخص‌هایی که در کار شما مهم هستند و بیانگر میزان رشد و توسعه و موفقیت سازمانتان هستند چیست؟ آن‌ها را لیست کنید.
- ۴- هر سال کنترل وضعیت سازمان را با این شاخص‌ها انجام دهید و نتایج را بررسی کنید. دیگران را در این کار سهیم نمایید.

بخش نهم: بررسی وقایع

* با واقعیت آن گونه که هست روبرو شوید، نه آن گونه که بوده است یا آن گونه که دوست دارید باشد (جان ولش).

استیفان کاوی^۱ می‌نویسد: روزی در تراموا نشسته بودم. لحظاتی آرام و ساکت بود. عده‌ای روزنامه می‌خواندند و عده‌ای چرت می‌زدند. ناگهان مردی با بچه‌هایش وارد شد و کنار من نشست. بچه‌ها شروع کردند به شیطنت و اذیت کردن دیگران. همه کلافه شده بودند. بعد از دقایقی رو به پدرشان که نشسته بود و چیزی نمی‌گفت، کردم و پرسیدم: آقا نمی‌خواهید بچه‌هایتان را آرام کنید؟ همه عاصی شده‌اند! مرد که انگار تازه متوجه اوضاع شده بود گفت: حق با شماست. باید آن‌ها را آرام کنم. داریم از بیمارستانی برمی‌گردیم که مادرشان یک ساعت پیش در آنجا مرد. حواسم پرت است. انگار آن‌ها هم کنترلشان را از دست داده‌اند. با این حرف بی‌درنگ برداشت من تغییر کرد.

شما نیز در برخورد با رویدادها همواره از خود پرسید طرف مقابل مسأله را چطور می‌بیند؟ رویدادها برای او به چه نحوی روی می‌دهند؟ هم خود بگویید و هم از دیگران بشنوید، این تکنولوژی سه قانون عملکرد^۲ است و کسانی که از آن استفاده می‌کنند پا به دنیای تعهد و رهبری می‌گذارند.

این روش در رفع سوء تفاهمات، کامل کردن رویدادها، رسیدن به نقاط مشترک جدید، رفع ابهام و تثبیت روابط نقش مهمی دارد. مدیران به

۱- کاوی، ۱۳۸۹، ص ۱۲.

۲- سه قانون عملکرد برای بازنویسی آینده.

خصوصاً مدیران ارشد گاهی بدون گوش دادن به طرف مقابل یا بررسی اینکه رویداد واقع شده برای مدیران میانی یا واحدها چطور رخ داده است، شروع به پیچیدن نسخه یا سرزنش و یا عطای پاداش می‌کنند. این گونه افراد ذهن خود را ملاک داوری در وقایع قرار می‌دهند، در حالی که قسمت‌هایی از حقیقت نیز نزد دیگران است و می‌توان آن‌ها را در خلال گفتگو و پرسیدن از طرف مقابل آشکار کرد. از طرف دیگر قبل از هرگونه تصمیم، سؤال کردن می‌تواند به تغییر در تصمیم منجر شود و چه بسیار که ورق آینده را نیز برمی‌گرداند. این مطلب را به مدیران زیردست خود آموزش دهید تا قبل از عکس‌العمل نشان دادن نسبت به وقایع از کنترل ادراک خود و درک دیگران از رویداد مطمئن شوند.

بازبینی:

- ۱- برداشت شما از پروژه‌ای که مطابق برنامه پیش نرفته است چیست؟ چه عواملی در این کار دخالت داشته‌اند؟
- ۲- این پروژه برای سایر کارکنان چطور رخ داده است؟
- ۳- اختلاف برداشت شما و دیگران در این رویداد واحد چیست؟
- ۴- به نظر شما چطور می‌شد پروژه به نحو بهتری روی می‌داد؟ چطور می‌توان این نتایج را برای پروژه بعدی استفاده کرد؟

بخش دهم: نگرانی‌ها

* پیروزی آن نیست که هرگز زمین نخوری، آن است که بعد از هر زمین خوردنی برخیزی (مهاتما گاندی).

آیا تا به حال نیمه شب از بی‌خوابی کلافه بوده‌اید؟ نیمه شبی که در آن دائم به رویدادهایی که آن روز برایتان اتفاق افتاده است، اندیشیده‌اید، اگر بخواهید آن لحظات را توضیح دهید به طور حتم می‌گویید: ذهنم پر از شلوغی است، گاه نگران حکم قاضی و دادگاه در ماجرای ناخواسته هستم، گاه نگران پروژه و تأخیرات آن، گاه نگران وضع نامعلوم قیمت‌ها و برآوردهای مالی، نگران نیروهایم هستم که بعد از اتمام فعالیت‌های موجود با آن‌ها چه کار باید کرد. نگران سرمایه‌های فیزیکی شرکت که در چند نقطه مختلف پراکنده‌اند. نگران چک‌ها و تعهدات مالی شب عید هستم و استرس اینکه آیا کارفرمایان دولتی به موقع پول خود را می‌رسانند و... حتماً در مقام مدیر یک مجموعه، انواع و اقسام نگرانی‌ها و استرس‌ها سراغ شما هم آمده تا خوابتان را آشفته کند. هرچه تلاش می‌کنید از این حالت بیرون بیابید نمی‌شود و لحظه‌ای بعد ذهن دوباره وراجی خود را شروع می‌کند. این مکانیزم ذهن شلوغ است.

به منظر دیگر و نگاه دقیق‌تر، این تنها ذهن ماست که خالق نگرانی‌هاست نه خود واقعی ما. این ساز و کار ذهن است که موقعیت‌ها را به اشکال مختلف از جمله نگرانی و استرس خلق می‌کند و بعد خود درگیر حل آن می‌شود. در واقع این تنها ذهن ماست که از قبل نگران حکم قاضی و چک‌های بازار و اموری است که چندان با آن موافق نیست یا از آن می‌هراسد. چرا؟ شاید برای اینکه خود زیر سؤال نرود، چون می‌ترسد. چون در جایی دیگر

ارزش‌های کاملاً متضادی آفریده مثلاً شعارهایی چون "شرکت ما در سرعت تحویل پروژه یا کالا بی‌نظیر است" یا "ما به تمام تعهدات مالی خود سر موعد عمل می‌کنیم" یا "هیچ‌کس تا به حال از ما شکایتی نداشته است" و حال که رویدادهای واقعی را چندان مطابق این شعارها نمی‌بیند، شروع به تولید نگرانی می‌کند. اصولاً کار ذهن جز در مواردی که در جهت اهداف برنامه ریزی شده به کار گرفته می‌شود، تولید آشفستگی است. شاید بی‌رحمانه باشد اما ذهن برای تثبیت پایه‌های حکومتش بر کلیت وجودی ما این کار را می‌کند. همان‌طور که قبلاً نیز بیان شد درک این مطلب که ما موجودی فراتر از ذهن و بدن هستیم و ذهن تنها ابزار قدرتمندی است که خداوند آن‌را در اختیار ما قرار داده و وقتی کارمان با آن تمام شد بهتر است آن‌را در جعبه ابزار بگذاریم تا برای موقعیت بعدی، اهمیت بسیار زیادی دارد.

دلیل موفقیت ناپلئون در کارهایش این بوده است که ذهن خود را به اصطلاح امروزی فایل‌بندی می‌کرده و هر زمان که چیزی نیاز داشته فایل مربوط به آن را باز می‌کرده است. خود او^۱ می‌گوید: وقتی می‌خواهم کاری را کنار بگذارم کشویی را که حاوی آن است، می‌بندم و کشوی دیگری را که چیز دیگری در آن است، باز می‌کنم و هر وقت بخواهم همه کشوها را می‌بندم و می‌خوابم. این روش خوبی است و می‌تواند اندکی از وراجی‌های آشوبناک ذهن را در مواقعی که به آن نیازی نیست بکاهد.

حقیقت این است که ما نیز همچون دیگر انسان‌ها موجودات کاملی نیستیم پس ساختن شعارهایی که برای مدیر، تولید استرس کند کار خردمندانه‌ای نیست، این شعارها نتیجه‌ای جز دردسر به همراه ندارند. با ذهن خود دوست شوید و از او بخواهید با وجود شما هم‌ساز و هماهنگ شود. در حالی که مشغول تجزیه و تحلیل هستید آن را تماماً به کار بگیرید و وقتی کاری ندارید از او بخواهید در حالت سکوت به سر برود. همان طور که دیدیم یکی از پایه‌های اصلی تصمیم‌گیری همین سکوت ذهن است تا به واسطه آن بتوان فرصت‌ها و تهدیدات واقع در موضوع را کاملاً تشخیص داد و بهترین تصمیم‌ها را گرفت. تمرین سکوت ذهن از ضروریات کار مدیریت است. می‌توانید آن را در طبیعت بیاموزید.

بازبینی:

۱- کدام یک از شعارهایی که تا به حال برای خود ساخته‌اید، برایتان دردسرساز بوده است؟ آیا این شعارها با واقعیت و شرایطی که در آن قرار دارید، مطابقت دارد؟ این شعارها حاصل ذهن شلوغ شما بوده است یا اعتقاد و باورتان؟

۲- شعارهایی از این دست زیادند آن‌ها را لیست کنید و بهایی را که بابت آن پرداخته‌اید و نتایجی را که گرفته‌اید، بنویسید. حال با دیدن آن می‌توانید، تعهد کنید که همه آن‌ها را کنار بگذارید و جای آن فضای خالی در ذهن و آرامش را در رفتارتان جایگزین نمایید.

۳- صبح‌ها پیش از رفتن به سر کار خود پیاده روی کنید و در شرایط آرامش و سکوت ذهن قرار بگیرید.

بخش یازدهم: وقتی امور گره می‌خورند

* به جای اینکه به تاریکی لعنت بفرستی یک شمع روشن کن
(ضرب‌المثل چینی).

وقتی چیزی درست کار نمی‌کند، چه می‌کنید؟ وقتی کارها خوب و طبق برنامه پیش نمی‌رود چه عکس‌العملی نشان می‌دهید؟ وقتی کارها خراب می‌شود و بار مالی زیادی را برایتان به همراه می‌آورد چه می‌کنید؟ وقتی نیرویی اشتباهی کرده است تا چه حد عصبانی می‌شوید؟ و یا شاید هم آرام می‌مانید تا در موقع خود تلافی کنید؟ آیا واکنشی عمل می‌کنید؟ ساز و کار ذهن خود را در این مواقع خوب بررسی کنید، ببینید چه می‌کند. به طور معمول ذهن گذشته محور همواره به دنبال مقصر می‌گردد چون همان طور که فرا گرفتیم خود را مبرا از خطا می‌دانند. مدیران کمتر می‌پذیرند این‌گونه موارد حاصل عملکرد خودشان است، حاصل بینش خود نسبت به موضوع و بهای تصمیماتشان است. آن‌ها تنها نتیجه ای بی عیب و نقص می‌خواهند. در برخورد با این‌گونه از مشکلات سه گام اساسی وجود دارد:

۱- دیدن گره یا مشکل بدون قضاوت

۲- درک اینکه گره برای کسانی که مسبب آن بوده‌اند چطور واقع شده است؟

۳- تمرکز بر حل مسأله نه بر خود موضوع.

دقت کنید اگر تشخیص دادید فردی عامل ناکامی برنامه شما بوده است هرگز به جای عملکرد او شخصیتش را مورد حمله قرار ندهید. همه می‌دانیم که عصبانیت در این مواقع سودی ندارد، به طور حتم شنیده‌اید که "

آدم خشمگین نمی‌تواند حقیقت را بگوید" گاه خالی کردن ذهن، دور شدن از محیط کاری، کمی پیاده‌روی و با صدای بلند تحلیل کردن مسأله برای خود می‌تواند راهگشا باشد. سنکای حکیم می‌گوید: اوج حکمت آن است که یاد بگیریم سرسختی و لجاجت جهان را با واکنش‌هایی مثل خشم و اضطراب و بدگمانی بدتر نسازیم. وقتی تجزیه و تحلیل و تصمیم گرفتن به پایان رسید پیش از اجرا، ترفند دیگری وجود دارد که می‌تواند به آرام شدن شما کمک کند و آن این است که در ذهن خود همه افرادی که فکر می‌کنید در به وجود آوردن این وضعیت نقش داشته‌اند را با صدای بلند ببخشید و دست آخر خودتان را هم ببخشید و بپذیرید که به هر حال خودتان هم بی‌تقصیر نبوده‌اید. اگر کاری که انتظار داشته‌اید به نتیجه نرسیده است پس قطعاً نتوانسته‌اید آن را به درستی مدیریت کنید. این عمل آرامش را به شما باز می‌گرداند و می‌تواند به جای بدتر کردن اوضاع یا سرزنش کردن دیگران در آن‌ها تعهدی ایجاد نماید تا در آینده به جبران آنچه پیش آمده پردازند. استفاده از تعهد در بستر واژگانی که نیرومند باشد گره‌ها را راحت‌تر باز می‌کند. پس گره‌ها را به دیده اموری نبینید که نمی‌بایست رخ می‌داد. ولتر می‌گوید: آنچه از دیدگاهی محدود و بد می‌نماید از نظر کلی ممکن است، خوب باشد و یا دست کم بد نباشد، بنابراین از نگاهی دیگر شاید آن‌ها محرک‌هایی برای رشد شما و توسعه فن مدیریتی شما باشند. این طور نیست؟^۱

بازبینی:

- ۱- وقتی به مشکلی بر می‌خورید و حل نمی‌شود یا در موقعیت‌های پر تنش و پیچیده قرار می‌گیرید، عکس‌العمل شما چیست؟
- ۲- بیشتر دنبال راه حل هستید یا تمرکز بر خود مسأله دارید؟
- ۳- ذهنتان در این گونه مواقع چه می‌کند؟ آیا کار آن نتیجه بخش است؟ راه حل‌ها را می‌جوید یا دنبال مقصر می‌گردد؟
- ۴- آیا متوجه هستید که این تنها ذهن شماست که فرمان می‌دهد نه خود واقعیتان؟ چطور می‌توان بینش جدید را در این مواقع بکار گرفت؟ در رویارویی با اولین مشکلی که در آینده پیش می‌آید چه خواهید کرد؟

بخش دوازدهم: موج سواری روی سختی ها

* آرام باش، تفکر کن، سپس آستین ها را بالا بزن، آنگاه دستان خدا را خواهی دید که زودتر دست به کار شده است (امام علی ع).

قبل از هر چیز باید بدانید در کارتان هیچ مانعی وجود ندارد مگر آنکه خودتان آن را مانع بیندارید. بعد از آن باید بدانید که این ها مانع نیستند این ها مسایلی هستند که باید حل شوند. در مراحل پیشرفته باید متوجه این مطلب باشید که این ها مسئله هم نیستند که درگیر حل آن شوید، این ها شرایطی هستند که باید آن ها را جابجا کنید تا در جهت اهدافتان قرار گیرند. گاهی این کار به سادگی انجام می پذیرد و گاه با دشواری. در هر صورت در جابجایی شرایط بازی تولید می شود و فرصت هایی به وجود می آید. اما این فرصت ها پایدار نیستند. هر اقلیتوس درست می گفت که هرگز نمی توان دو بار در یک رودخانه پای گذاشت.^۱

بازی با فرصت ها همواره در تغییر است و نباید انتظار داشت همواره همه چیز مطابق میل و خواسته ما باشد. به بازی کردن پردازید و همان طور که اصول بازی حکم می کند گاهی بردن، گاهی باختن، گاهی سختی و گاه سادگی، طبیعت این کار است. این ها بینش یک مدیر خبره است.

لازم نیست تمام وقایعی که در شرکت یا پروژه رخ می دهد را جدی بگیرید یا از آن ها مسأله بسازید و بعد درگیر حل آن شوید. این یکی از دام هایی است که ذهن برایتان می سازد. بسیاری از شرایط جزئی زود حل می شود؛ تنها باید به آن ها فرصت داد. سختی و سادگی در امور امری

پذیرفتنی است اما مشکل و مانع نه، این‌ها زاییده ذهن است و محدودیت‌هایی است که در بینش ما وجود دارد. بجای تمرکز روی سختی‌ها، وسعت روح خود را افزایش دهید. به قول گابریل گارسیا مارکز^۱ "زیاده از حد خود را تحت فشار نگذارید، بهترین چیزها در زمانی اتفاق می‌افتد که انتظارش را ندارید". به موجسواری روی رویدادها پردازید. خود را درگیر جزئیات نکنید، به خود و دیگران نیرو دهید و همواره بدانید که هر سکه دو روی دارد و همیشه یک روی آن نصیب شما نیست. با ناکامی‌ها هم به همین ترتیب برخورد کنید. در این شرایط شکایت بدترین کاری است که می‌توان انجام داد، نتیجه‌ای هم ندارد. آرام بنشینید و بدانید که سختی‌ها هم جزیی از مسیر هستند. اگر با مشکل بزرگی روبرو شدید از خداوند یاری بطلبید و مطمئن باشید او همواره پشت و پناه شما است. از داشتن چنین پشتیبان قوی احساس اطمینان کنید، مطمئن باشید که در موقع خود بهترین تصمیمات را برای حل مسأله خواهید گرفت، از او مدد بجوید. شما مدیری توانمند هستید، به طبیعت بروید و نفس عمیق بکشید، همه جا را به دقت نگاه کنید، شما نیز جزیی از عالم موجود هستید. از این مسأله احساس شگرفی خواهید کرد. وقتی حسابی جان تازه‌ای در کالبدتان احساس کردید به محیط کار خود برگردید. اینک شما مدیری با قابلیت بالا هستید. هر قدمی هر چند به ظاهر کوچک که می‌توانید در برخورد با آن مشکل بزرگ بردارید به قول گوته جسارت درون خود، نبوغ، قدرت و جادو دارد. بقیه کار را توکل کنید. انجام خواهد شد، مگر آینده از آن شما نیست؟

پشت سر هر اقدامی فرصت‌ها بیا خواهند خاست.

بازیابی:

- ۱- نام سه مانع از آخرین موانعی را که سر راه کسب و کار شما وجود دارد، نام ببرید.
- ۲- به نظرتان این‌ها موانع هستند یا مشکلاتی که باید حل شوند؟ چه راه‌حلهایی در این رابطه وجود دارد؟
- ۳- به نظر شما این‌ها اصلاً مشکلات هستند؟ آیا باید درگیر حل آن‌ها شد؟ آیا می‌توان از سطح بالاتری نسبت به موضوع نگاه کرد؟
- ۴- چه چیزهایی وجود دارد که اگر آن‌ها را جابجا کنید یا تغییر بدهید به اهدافتان می‌رسید؟ به مسأله از زاویه دیگر نگاه کنید چه امکانات تازه‌ای برای فرارفتن از آن وجود دارد؟

بخش سیزدهم: ناممکن‌ها

* جهان تصور من است (شوپنهاور).

تنها مدیران لایق و شجاع موقعیت‌هایی که به ظاهر برای دیگران ناممکن است را ممکن می‌سازند. شجاعت رکن اصلی این گونه شرایط است اما مطلب مهم دیگری هم هست. یک کلید طلایی و گران بها در بینش ما وجود دارد و آن این است که بیشتر اوقات رسیدگی بیش از حد و توجه وافر به موقعیت‌های دشوار یا پیچیده آن را سخت‌تر و پیچیده‌تر می‌سازد. در این مواقع بهتر است مسأله را با روش دیگری پیگیری کرد. اگر رویدادها نتیجه بینش و تفکر و ذهن ما هستند پس چرا به یک لایه عمیق‌تر نرفته و به سرچشمه آن وارد نشویم؟ به جای تقلا کردن پیرامون موقعیت‌ها، بهتر است آرام نشسته و آن را در ذهن خود به شکل توأم با بهترین نتایج تصور کنید. مگر تصورات ما جهانمان را نمی‌سازند؟ مگر اعمال هر کس حاصل ذهن او نیست؟ مثلاً سر آغاز ایجاد محیطی شاد در سازمان نشستن مدیر، آرام شدن و دیدن موقعیت‌های شاد سازمانی در ذهنش است. پس از آن ناخودآگاه رفتار و تصمیمات وی در جهت تولید شادمانی شکل خواهد گرفت و دیری نخواهد گذشت که بدون هیچ مشکلی محیط شاد می‌گردد. در مورد تولید سود و ثروت نیز وضع به همین منوال است. به جای تقلا کردن در معاملات متعدد کم درآمد یا شرکت در پروژه‌های پردردسر، بهتر است گوشه‌ای نشست و پس از آرام کردن ذهن، خود را در میان خیل معاملات پرسود، کارفرمایان قوی و ثروتمند و پروژه‌های سودآور دید. دیری نمی‌گذرد که بینش و اعمال شما در جهت جذب آنچه طالب آن هستید جهت‌گیری می‌شود و عجیب اینجاست که

فرصت‌های جدیدی از راه می‌رسد. این یک مسأله روحی و روانی یا شعبده بازی نیست. ما در میان خیل عظیم فرصت‌هایی قرار داریم که معمولاً بخش زیادی از آن را نمی‌بینیم اما با این روش فضای دیدن فرصت‌هایی که طالب آن هستیم فراهم می‌شود.

فرصت‌هایی که قبلاً ندیده‌اید تنها به این سبب وجود نداشته‌اند که شما آن را متصور نشده و در ذهنتان ایجاد نکرده‌اید. انیشتین می‌گوید: مهم‌ترین چیز تخیل است. هر موقعیت ناممکنی تنها در حیطه ذهن ناممکن است و شما به راحتی قادر هستید آن را ممکن کنید. محدودیت‌های ذهن خود را درک کنید، بزرگ بیندیشید و خواسته‌هایتان را تصور کنید. به گونه‌ای عمل کنید که گویی تحقق یافته است بعد به تماشا بنشینید و از نتایج آن لذت ببرید. تجلی هر پدیده بیرونی از درون ما آغاز می‌شود. به سرچشمه‌های درونی خود بهای بیشتری بدهید. هر ناممکنی را در ذهن خود ممکن کنید تا در عالم واقعیت مسیر ممکن شدن آن فراهم آید.

بازبینی:

- ۱- آیا فکر می‌کنید شما مدیر شجاعی هستید؟ اگر نه چه چیزی را در درون خود باید تغییر دهید؟
- ۲- به نظر شما چه موقعیتی وجود دارد که اگر به آن دست پیدا می‌کردید شرکت به بالاترین حد خواسته شما می‌رسید؟ (موقعیتی که به نظر ناممکن یا سخت می‌آید).
- ۳- تاکنون در رابطه با موقعیتی که بیان کردید چه قدمی برداشته‌اید؟ آیا نمی‌توان از سطحی دیگر به مسأله نگاه کرد؟
- ۴- چه فرصت‌هایی برای شروع در اختیار دارید؟ از قوه تخیل خود استفاده کنید و مسأله را به شیوه جدید بررسی کنید.

بخش چهاردهم: تعهد سازمانی

* هرگز نمی‌توان با آدم‌های کوچک کارهای بزرگ انجام داد (سیسرون).
 دو نفر در بیمارستانی بستری بودند. یکی از آن‌ها اجازه داشت روی صندلی کنار پنجره بنشیند و دیگری می‌باید پشت به نفر اول روی تخت بخوابد. آن‌ها ساعت‌ها با هم حرف می‌زدند و مرد آنچه را از پنجره می‌دید برای دیگری تعریف می‌کرد و او با شنیدن تصاویری از دورنمای شهر، درختان، پرنده‌ها و بچه‌هایی که مشغول بازی بودند و خلاصه حال و هوای بیرون، روحی تازه می‌گرفت. هفته‌ها گذشت تا این که یک روز پرستارها آمدند و مرد کنار پنجره را که مرده بود، بیرون بردند و به درخواست مرد دیگر او را به کنار پنجره منتقل کردند. یک روز صبح مرد با درد زیاد چرخید تا نگاهی به بیرون بیندازد، اما جز دیواری آجری چیزی ندید. پرستار را صدا زد و پرسید: پس آن مرد چطور در تمام این مدت تصاویر بیرون را برایم تعریف می‌کرد؟ پرستار گفت: نمی‌دانم شاید می‌خواست به تو قوت قلب بدهد چون او اصلاً کور بود و دیوار را هم نمی‌دید.

تعهد به سادگی ایجاد نمی‌شود اما در هر امری بی‌حد و مرز است. قدرت آن می‌تواند ملتی را به حرکت وادارد. آفتاب موفقیت بر سر سازمانی می‌تابد که تعهد در آن نقش اول فعالیت‌هایش باشد. آیا پرسنل شما به بزرگی اهدافی که در سر دارید هستند؟

تا چه حد نیروهای شرکت یا سازمانتان در انجام کارهایشان متعهد هستند؟ عده‌ای معتقدند نیروی انسانی تعهدی ندارد به محض اینکه جایی بهتر و شرایط بهتری پیدا کرد کار خود را ترک می‌کند، اما به راستی شما

در مقام یک مدیر از چه ساز و کارهایی برای جلوگیری از این کار و برای متعهد کردن افرادتان استفاده می‌کنید؟

به نظر می‌رسد تعهد حلقه مفقود شده اجرای به هنگام و اقتصادی فعالیت‌ها است. تعهد تضمین انجام هر عملی است. اما ایجاد حس تعهد در تک تک افراد کار ساده‌ای نیست و هرگز نمی‌توان با یک رسم واحد و مشخص در همه تعهد ایجاد کرد. برای این کار اول باید دانست که هر نفر موجودی منحصر به فرد است و به گونه‌ای متفاوت می‌توان در او نفوذ یافت. گاه با احترام، گاه با توجه، گاه با روابط غیر رسمی، گاه با روابط خانوادگی، گاه با مرام و مسلک و... پس مدیر باید در این زمینه همه فن حریف باشد یعنی که روانشناسی و جامعه‌شناسی را خوب بداند. همچنین باید که همواره مراقب افراد خود باشد و تعهدشان را به آن‌ها یادآوری کند چون خاصیت انسان فراموش کاری است. به نظر می‌رسد عمل کردن صد برابر بیشتر از حرف زدن در جلب مشارکت و همراهی پرسنل کارگر می‌افتد. مدیر باید که به عنوان مسئول مجموعه‌ای که در دست دارد اهل عمل باشد. اساس هر موفقیتی عمل کردن است و تضمین آن تعهد.

در ابتدا خود باید نسبت به تعهداتی که به سازمان و افراد آن دارید، عمل نمایید تا بتوانید دیگران را متعهد به عمل کنید. همیشه صدای رفتار بلندتر از صدای گفتار بوده است. تعهد و خلاقیت دو رکن موفقیت هر سازمانی است، آن‌را با رفتارتان برای همه بازگو کنید. این کاری صحیح است. ارسطو می‌گوید: ^۱ فضیلت عمل نیست، عادت به انجام کارهای صحیح است. در طی جلسه‌ای هم شما و هم سایر افراد با صدای بلند تعهد

خود را نسبت به کاری که پیش رو دارید عنوان کنید. این شامل بیش و جهان‌بینی شخصی نیز می‌شود. مثلاً وقتی متعهد می‌شوید که صداقت را در رأس امور خود قرار دهید این کار به شکل جهان‌شمول در ذهنتان حک می‌شود. یعنی در برخوردهای ملی، فراملی، محیطی، خانوادگی و سازمانی ناخودآگاه صداقت خود را حفظ می‌کنید.

اصل مهم، عنوان کردن تعهد و یادآوری مکرر آن است. برای ایجاد تعهد نیازی به صرف پول هنگفتی از طرف مدیر نیست. انسان موجودی عاطفی است، تنها باید گرایش افراد را تشخیص دهید و سپس با توجه نشان دادن به این گرایش‌ها پیوند خود را برقرار سازید.

بازبینی:

۱- تا چه حد نسبت به سازمان خود تعهد دارید؟ این تعهد در پرسنلتان تا چه حد است؟ از ۱ تا ۲۰ نمره دهید.

اگر نمره‌تان زیر ۱۰ است باید فراگیری و پیاده‌سازی تعهد را در دستور کارتان قرار دهید و اگر نمره‌تان بالای ۱۰ است باید به طور مستمر با پرسنلتان جلسات هفتگی بگذارید و برای بهبود اوضاع روی تعهد فردی و جمعی تاکید کنید. برای این کار از زبان تمثیل و استعاره و شعارهای سازمانی استفاده نمایید.

۲- چه کارهایی وجود دارد که با انجام آن تعهد در افرادتان بالا می‌رود؟ بر حسب گرایش‌تان آن‌ها را الویت‌بندی کرده و از فردا اجرا کنید.

بخش پنزدهم: تبدیل عادت برنده شدن به فرهنگ سازمانی

* اگر افراد موفق هم تأثیر گذارند و هم کار آمد، به خاطر این است که هم کارهای درست را انجام می دهند و هم کارهایشان را به درستی انجام می دهند.

حتماً با این واقعیت روبرو شده‌اید که افراد موفق کسانی هستند که نه تنها از بینشی مثبت برخوردار هستند بلکه همواره عادت به برنده شدن دارند و اگر هم به نتایج دلخواه خود نرسند باز این عادت آن‌ها را به سمت فرصت‌های بهتر و بزرگ‌تر آتی سوق می دهد. در طبیعت این حالت را در شکارچیان قهار می توان دید. پلنگ‌ها به کمین می نشینند در حالی که می دانند شکارشان را خواهند گرفت. به نظر شما اگر در یک حمله سریع شکار از چنگشان بگریزد نا امید می شوند؟ این طور نیست آنان عادت دارند در هوشیاری کامل به کمین شکار دیگر بنشینند. در عالم ما انسان‌ها این شکارها، فرصت‌ها هستند. از دست رفتن یک فرصت نباید چیزی از بینش ما نسبت به رویدادهای زندگی کم کند برعکس باید منتظر فرصتی بهتر بود. این بینش با تمرین تبدیل به عادت می شود و وقتی تبدیل به عادت شد شما یک شکارچی قهار خواهید شد، شکارچی فرصت‌ها. در سازمان هم وضع به همین منوال است. همیشه در پی کسانی باشید که عادت به برنده شدن دارند. در مصاحبه‌های استخدام، یکی از کلیدهای مهم انتخاب هر فرد کشف همین موضوع است. سودآوری و آینده موفق نصیب تیم‌هایی خواهد بود که افراد آن عادت به برنده شدن دارند. بکوشید تا این عادت را با زبان‌های سمبولیک به فرهنگ سازمانی در شرکت یا پروژه‌تان تبدیل کنید. این بخشی از دیدگاه آینده محور در هر سازمانی است و نباید

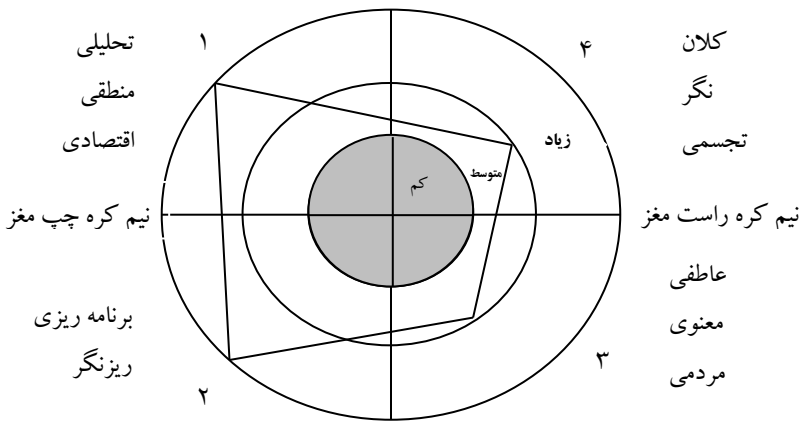
در خلال امور روزمره فراموش شود. به هنگام استخدام افراد با طرح سؤالاتی از تطابق ذهنی فرد با شرایط کار مطمئن شوید. انتخاب افرادی از این دست در مرحله استخدام مستلزم توجه ویژه‌ای است. استخدام یک فرآیند آنی و اقتضایی در شرکت نیست. بلکه مدیر همواره باید در جستجوی نیروهای کارآمد باشد. به هنگام مصاحبه با طرح سؤالاتی گام به گام به گرایش‌های هر فرد پی ببرید. افراد معمولاً در چهار نوع^۱ منش نگهبان، هنرور، خردگرا و آرمان‌گرا طبقه‌بندی می‌شوند. هر کدام خصوصیات خاص خود را دارند و باید با شغلی که در نظر گرفته‌اید هماهنگی کامل داشته باشند. مثلاً برای استخدام حسابدارها که نیاز به حفظ و نگهداری از پول و اطلاعات مالی سازمان می‌باشد استخدام فردی با منش نگهبان خردمندانه است. همچنین شیوه‌ای که باید در مورد رهبری این گونه افراد بکار ببرید را در خلال گفتگو کشف کنید. اگر شخص کار خود را به خوبی می‌داند و توانایی انجام دادن آن را بدون شما دارد دیگر نیازی به نقش مربیانه از طرف مدیر ضرورت ندارد. در این مورد نقش همراهانه بهتر عمل می‌کند.

با طرح چند سؤال به ساختار مغزی فرد پی ببرید. بعد مطابق مدل هرمان^۲ نقشه‌ای از مغز وی ترسیم کنید. در این مدل مغز انسان به دو نیم کره راست (قسمت عاطفی) و نیم کره چپ (قسمت منطقی) تقسیم بندی شده است هر نیم کره به دو قسمت بالا و پایین بخش بندی شده و شما باید بتوانید با پرسیدن سؤالاتی تشخیص دهید که هر فرد در چه قسمتی و تا حد

۱ - پی لوئیس ، ۱۳۸۶ ، ص ۵۵.

۲- پی لوئیس ، ۱۳۸۶ ، ص ۷۲۸.

(کم، زیاد، متوسط) قوی یا ضعیف است. آن حد را نقطه بگذارید و بعد از وصل کردن این نقاط یک چهار ضلعی بدست آورید، این چهار ضلعی نقشه مغز آن فرد می‌باشد. آن را با نقشه مغز همکاران او مقایسه کنید آن وقت می‌توانید پی ببرید که نیروی جدید با کدامیک از نیروهای قدیمی‌تر بهتر هماهنگ می‌شود یا برعکس با چه کسی از تیمتان شاید تعارض خواهد داشت، به این ترتیب قادر خواهید بود تیم‌های خود گردان تشکیل داده و یا از بروز ناسازگاری‌های سازمانی جلوگیری کنید.



در مصاحبه باید از آینده‌نگری و بینش آینده محور شخص نیز مطمئن شوید. همچنین آگاه شوید دیدگاه سازمانی او تحلیلی است یا سیستمی و هر چه هست آیا با سیستم شما مطابقت دارد یا نه؟ بررسی این مجموعه می‌تواند یک شمای کلی از فرد در اختیار شما بگذارد تا مطمئن شوید توانایی گام برداشتن با شما را دارد یا خیر؟ و به طور کلی عادت به

برنده شدن در منش او هست یا نه؟ اگر از این مرحله سربلند بیرون آید و تشخیص شما در مورد شخص درست باشد آنگاه تبدیل این عادت به فرهنگ سازمانی کار ساده‌ای خواهد بود.

بازبینی:

۱- آیا در سازمان شما افرادی هستند که عادت به برنده شدن داشته باشند؟

چند درصد افراد؟

۲- آیا در سازمان شما فرصت‌ها به نحوه احسن شکار می‌شوند؟ چند

درصد؟

۳- چطور می‌توانید در سازمانتان عادت برنده شدن را به فرهنگ جمعی

تبدیل کنید؟

بخش شانزدهم: دیدن فرصت‌ها

* گاه آنقدر سرگرم تمیز کردن مغازه می‌شویم که فراموش می‌کنیم در را به روی مشتری باز کنیم.

مرد تاجری در دهکده‌ای ساحلی ایستاده بود و به ماهیگیری نگاه می‌کرد که زودتر از همه به ساحل برگشته بود. مرد ماهیگیر می‌خواست تا ماهی‌های بزرگی را که صید کرده بود بفروشد. از او پرسید چرا صبر نکرده تا ماهی بیشتری بگیرد و ماهیگیر پاسخ داد: چون همین کافی است. مرد پرسید: پس بقیه وقت را چگونه می‌گذرانی؟ ماهیگیر گفت: با بچه‌هایم بازی می‌کنم. در دهکده چرخی می‌زنم. با دوستانم گپ می‌زنم و به شب نشینی می‌روم. مرد تاجر گفت: اشتباه است. به حرف من گوش کن. من در هاروارد درس خوانده‌ام. تو می‌توانی ماهی بیشتری بگیری. از فروش آن‌ها چند تا قایق بخری و بسیار زود بازار را خودت بدست بگیری. مرد ماهیگیر پرسید: خوب بعدش؟ مرد برایش توضیح داد که از سود آن می‌تواند کارخانه‌ای راه بیندازد و سرمایه‌ای جمع و جور کند. ماهیگیر با تعجب پرسید: خوب بعدش؟ و تاجر چند تر بلند بالا در مورد سرمایه‌گذاری‌های بزرگ به او داد و دست آخر گفت: وقتی میلیون‌ها دلار بدست آوری و بازنشسته شدی، به یک دهکده ساحلی می‌روی، کمی ماهیگیری می‌کنی، در آنجا با بچه‌هایت خوشی، برای خودت چرخ می‌زنی و تا دیر وقت شب‌نشینی می‌کنی. مرد ماهیگیر هنوز متعجب ایستاده بود و او را نگاه می‌کرد! آیا شما از آن دست افرادی هستید که در طلب آنچه خود دارید عمرتان را صرف می‌کنید؟

در هر رشته و صنعتی که هستید اطرافتان مملو از فرصت‌ها است و امروز بیش از هر روز دیگر نسبت به گذشته این فرصت‌ها به شما نزدیک هستند فقط باید آن‌ها را ببینید. اما چرا اغلب کاسه خود را خالی می‌بینیم و تعجب می‌کنیم که چرا مثل دیگران از این فرصت‌ها بهره‌مند نمی‌شویم؟ دلیل آن این است که وقتی وارد میدان می‌شویم، بیشتر فراموش می‌کنیم که پیرامونی هم وجود دارد. وقتی مشغول ماهی کوچکی هستید که گرفتار قلابتان شده است دیگر عبور ماهی بزرگ‌تر را متوجه نخواهید شد. این‌طور نیست؟

بخشی از ذهن شما به عنوان یک مدیر باید به جای درگیر شدن به جزئیات کاملاً متوجه فرصت‌ها باشد. بسیاری از اوقات در شرایط فرصت‌های طلایی قرار داریم اما آن را نمی‌بینیم. به اطرافتان توجه کنید تا فرصت‌ها را ببینید. به ارتباطات توجه بیشتری داشته باشید. جزئیات را تفویض اختیار کنید. گاه یک کنترل کردن ساده وقت شما را برای دیدن فرصتی طلایی آزاد می‌سازد. اما آزادی دیدن، به تنهایی کارساز نیست. هنر به‌رمند شدن از فرصت‌ها در دو اصل خلاصه می‌شود: اول ساکت کردن ذهن برای درست دیدن و دوم به موقع عمل کردن. با ذهن شلوغ ولو به شرط جستجوی فرصت‌ها قادر نخواهید بود آن‌ها را به خوبی ببینید. بقول اوشو «ذهن خود را تکرار می‌کند و به همان کارهایی که عادت داشت می‌پردازد. در اتاقی پر از وسایل، فضا را نمی‌توان درک کرد و فقط وقتی اتاق را تخلیه کنی فضا را کشف خواهی کرد. فضایی که پیش از این هم وجود داشت، اما اشغال بود». بنابراین قدری آسوده باشید، شتاب زندگی را فراموش کنید. برای تشخیص فرصت‌ها نیاز به آرامش و ایجاد

فضای خالی هست. گاه دیرتر سرکار خود بروید، لحظاتی را به راهپیمایی بگذرانید، ذهن خود را ساکت کنید و عجیب اینجاست که هر چه ذهن آرام‌تر باشد فرصت‌های بیشتری را تشخیص می‌دهد و هر چه بیشتر تحلیل‌گر باشد فرصت‌ها از کنار آن می‌گذرند و دور می‌شوند، همچنین به ارتباطات اهمیت بیشتری بدهید. اغلب فرصت‌های کاری در سمینارها، همایش‌ها، انجمن‌ها و جلسات صنفی زاده می‌شوند. از این مناسبت‌ها به نحوه احسن بهره‌مند شوید و آن‌ها را به بهای کار دارم از دست ندهید.

به نظر می‌رسد مفاهیم مدیریت استراتژی هم، در دنیای رقابت کنونی که هر لحظه در حال تغییر است نیاز به تغییر دارد. شاید بهتر است در آن‌ها تجدید نظر کرد. بپذیرید که استراتژی واقعی، هنر دیدن فرصت‌ها، توانایی انطباق با آن‌ها و بهره‌مند شدن از آن‌ها است. در مورد دیدن تهدیدها و واکنش نشان دادن نسبت به آن‌ها نیز همین منوال حاکم است. تنها یک ذهن آرام و ساکت قادر به تصمیم‌گیری درست در مقابل تهدیدها است. می‌گویند^۱ سه ماهی در برکه‌ای زندگی می‌کردند. اما با آمدن صیاد و دام گذاشتن او وضع آن‌ها بهم ریخت. ماهی اول قبل از اینکه اسیر تهدید شود جستی زد و از دام گریخت. ماهی دوم کمی مردد ماند اما با تلاش و تقلا به هر ترتیب که بود از تور صیاد فرار کرد در حالی که چیزی نمانده بود تا جان خود را سر آن بگذارد. ماهی سوم اما بی‌خیال همه دنیا بود لحظه‌ای بعد چشم باز کرد و خود را در تور گرفتار دید، خواست تا فرار کند اما دیگر دیر شده بود!

در مقابل تهدیدهای محیط واکنش شما شبیه کدامیک از این ماهی‌هاست؟

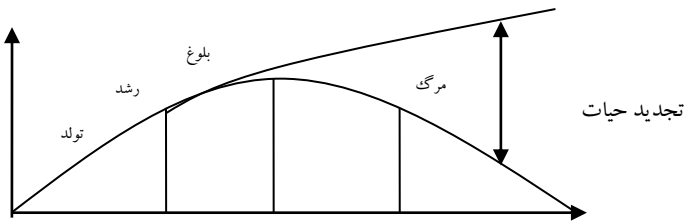
بازبینی:

- ۱- وقتی وارد شرکت می‌شوید چند درصد وقت خود را به امور کلی اختصاص می‌دهید؟ چند ساعت در روز را صرف جزییات می‌کنید؟
- ۲- آیا این جزییات قابل تفویض هستند؟ لیست کارهایی را که باید خودتان انجام دهید بنویسید.
- ۳- ۲۰٪ از مهم‌ترین کارهایی که در لیست نوشته‌اید را علامت بزنیید و بعد ۸۰٪ وقت خود را صرف آن کنید.
- ۴- از طریق ارتباط با بخش صنعت خود مترصد فرصت‌ها باشید.

بخش هفدهم: چرخه عمر شرکت

* زندگی مانند دوچرخه سواری است، برای حفظ تعادل باید حرکت کرد (آلبرت انیشتین).

هر شرکتی مانند هر انسانی دارای چرخه عمر است. شرکت‌ها روزگاری متولد می‌شوند، رشد می‌کنند و به بلوغ می‌رسند، پیر می‌شوند و می‌میرند. به چرخه زیر نگاه کنید. همان طور که در هر مرحله از عمر انسان شرایط خاصی وجود دارد، در هر مرحله از چرخه حیات شرکت‌ها نیز شرایط خاصی حاکم است.



به عنوان مثال در جوانی سازمان‌ها انعطاف‌پذیر و اغلب فاقد کنترل لازم هستند. با گذشت زمان کنترل بیشتر و انعطاف‌پذیری کمتر و در زمان پیری قابلیت کنترل هم کمتر و کمتر می‌شود. به تازگی پژوهشی هفت ساله در بررسی پانصد و هیجده شرکت انجام شده که نشانگر تأثیر چرخه عمر شرکت بر معیارهای ریسک و عملکرد شرکت‌ها است.^۱ از نتایج چنین برمی‌آید که معیارهای اصلی ریسک در مرحله رشد دارای بیشترین مقدار و در مرحله بلوغ دارای کمترین مقدار است. دانستن این گونه اطلاعات در

۱- مجله پژوهش‌های حسابداری مالی، تأثیر چرخه عمر شرکت بر میزان مربوط بودن معیارهای ریسک و عملکرد.

شرایطی که سازمانتان در آن قرار دارد کمک مؤثری است. در هر مرحله از مراحل چرخه عمر شرکت‌ها مسایل و بحران‌هایی وجود دارد مثلاً بحران مدیریت یا بحران تفویض اختیار و هر مرحله استراتژی‌های خاص خود را دارد. هرگز نمی‌توان استراتژی‌های مرحله بلوغ را در مرحله مرگ یا تولد بکار برد و برعکس. امروز دوران مرگ سازمان‌ها را با ابزارهای مدیریتی طولانی‌تر کرده‌اند درست مثل طولانی شدن عمر انسان به وسیله علم پزشکی (روند نقطه چین روی نمودار).

شما در مقام مدیر باید درک کنید که سازمانتان در کدام مرحله از چرخه حیات شرکت‌ها قرار دارد. درک این موضوع می‌تواند محدوده اشتباهات شما را در اهداف استراتژی‌ها و سیاست‌های کلی شرکت محدود کرده و از خطاهای کلی جلوگیری نماید. از خود پرسید: شرکت در چه مرحله‌ای است؟ سایر شرکت‌ها وقتی در این مرحله بوده‌اند از چه استراتژی‌هایی بهره برده‌اند، چه اشتباهاتی کرده‌اند و دانش آموخته‌های آن‌ها چه بوده است؟

بازبینی:

- ۱- شرکت شما در چه مرحله‌ای از چرخه عمر سازمانی قرار دارد؟
- ۲- در این مرحله چه کارهایی باید انجام شود؟ چه استراتژی‌هایی کارساز است؟ از مشاوران سازمان در این مورد کمک بگیرد.
- ۳- تا به حال برای شرکت در مرحله‌ای که قرار دارد چه کارهایی انجام داده‌اید؟
- ۴- چه فرصت‌هایی در این مرحله برایتان وجود دارد؟ آن‌ها را لیست کنید و برایشان برنامه‌ریزی کنید.

بخش هیجدهم: توسعه زیرساخت‌های شرکت

* از دیروز بیاموز، برای امروز زندگی کن و به فردا امید داشته باش
(آلبرت انیشتین).

همزمان با روزمرگی‌ها مدیر موفق به فکر توسعه منابع و زیرساخت‌های شرکت است. رشد تک بعدی ناپایدار است. قوی‌ترین سازمان‌ها، شرکت‌هایی هستند که برای زیرساخت‌های خود اهمیت ویژه‌ای قایل هستند و در کلیه سطوح توسعه منابع را چه به لحاظ فیزیکی، مالی یا منابع انسانی در کنار پیشبرد پروژه‌های آتی خود مد نظر قرار می‌دهند. اگر چه در نگاه اول تدارک منابع استراتژیک هزینه‌بر است اما با در نظر گرفتن سهم استهلاک آن در هر پروژه و توجیه اقتصادی بلندمدت می‌توان در هر گام، نسبت به توسعه بخشی از زیرساخت‌ها اقدام نمود. واضح است داشتن برنامه بلند مدت که در جهت اهداف و سیاست‌های کلی شرکت باشد در این کار مهم است. روی خودتان سرمایه‌گذاری کنید. آموزش خود و پرسنلتان را بخشی از توسعه شرکت بدانید. بهتر است توسعه منابع همزمان با مستندسازی آن انجام شود. مستندسازی به هنگام، سرعت شرکت را در ارایه مدارک به سازمان‌های ذیصلاح مثل بانک‌ها، مراجع تعیین صلاحیت کاری و مشاغل، اداره کار و ... جهت تایید و ارایه امتیاز بالا می‌برد. همان‌طور که یاد شد منظور از زیرساخت‌های شرکت تنها ابزار و وسایل و تجهیزات نیست بلکه بخش عمده‌ای از آن شامل ساختارها، فرآیندهای کاری ارتباطات ذینفعان شرکت و پرورش و نگه‌داری منابع انسانی کارآمد است. توسعه زیرساخت‌ها نیاز به برنامه‌ای همه‌جانبه دارد که در سطح هیأت مدیره و به شکل جمعی نوشته شده و مدیر باید از فلسفه و

چگونگی آن و سطح انتظارات آن‌ها به طور کامل با خبر باشد تا با برنامه ریزی در این مسیر گام بردارد. شکستن اهداف پنج ساله شرکت به برنامه‌های شش ماهه روش مناسبی برای این منظور است که با کنترل هر مقطع می‌توان از بودن در مسیر مطمئن شد. در هر صورت دید همه جانبه به یک شرکت و رسیدگی به امور زیر بنایی آن از وظایف مدیر آن مجموعه است.

بازبینی:

- ۱- آیا برای توسعه زیرساخت‌های فیزیکی، مالی و انسانی سازمانتان فکری کرده‌اید؟
- ۲- آیا برای این کار برنامه‌ای در دست دارید؟ اگر نه آن را تهیه نمایید.
- ۳- سهم امسالتان در توسعه این زیرساخت‌ها چقدر است؟ مشخص کنید.
- ۴- مهم‌ترین منابع مورد نیاز سازمانتان که شما را به سرعت ارتقا می‌بخشد را لیست نمایید و برای آن برنامه‌ریزی کنید.

بخش نوزدهم: به کارگیری مشاوران مالی و عملیاتی

* افراد هوشمند کسانی را به استخدام درمی آورند که از خودشان هوشمندترند (رابرت کیوساکی).

روزی بوذرجمهر وزیر دانای ایرانی به پادشاه زمان خود خسرو پرویز می گوید: همه چیز را همگان دانند.^۱ این قولی درست است، امکان ندارد مدیر همه چیز را بداند و یا یک تنه از پس تمام کارها برآید.

هنر مدیریت در رهبری نیروهای انسانی در جهت رسیدن به اهداف است. بردن در این بازی با داشتن برگ‌های برنده هنر نیست بلکه هنر در رهبری برگ‌های موجود برای بردن است. در یک سازمان نیروها مطابق فکر و فرمان مدیر اقدام به فعالیت می کنند تا نتایجی مطابق با آنچه پیش بینی شده است، حاصل آید. این قسمتی از بازی است که نیاز به مطالعه و مشورت دارد اما قسمت دیگر، خود مدیر به عنوان منشأ تصمیم و صدور فرمان است که آن هم نیاز به همکاری و مشورت دارد تا زوایایی از مسأله را که قادر به دیدن آن‌ها نبوده است، ببیند و یا از تصمیمات اشتباه جلوگیری کند. بنابراین وجود کسانی خبره تر در کار برای هم فکری و در همه زمینه‌ها ضروری است.

یافتن مشاوران خوب کار ساده‌ای نیست. می گویند: آدم‌های خبره هرگز بیکار نیستند. پس مدیر می بایست همیشه درصدد شناسایی آن‌ها در محافل حرفه‌ای باشد به خصوص در بحث مدیریت مالی شرکت‌ها که مشاوران خبره کمتر یافت می شوند. اگر چنین مشاورانی را یافتید باید به هر

ترتیب آن‌ها را نگاه دارید چون رقیب شما منتظر است با پیشنهادی بهتر و شرایطی مطلوب‌تر وی را جذب کند. مشاور خوب همچون طلاست با آن همان طور رفتار کنید که با قطعه‌ای طلا رفتار می‌کنید. اگر مشاور بی تجربه اما پر حرف دارید در اخراج او تردید نکنید. این گونه افراد آفت سازمان هستند. از طرفی دلیل ندارد تمام آنچه را مشاوران پیشنهاد می‌دهند، بپذیرید. به هر حال مصلحت شرکت را شما بهتر می‌دانید تا آن‌ها. مشاوران برای راهنمایی و نشان دادن آن قسمت از راه هستند که شما یا نسبت به آن اشراف کامل ندارید یا در آن با شک و تردید روبرو هستید و نه بیشتر. بنابراین کمک آن‌ها تنها برای تصمیم‌گیری درست شماست. با طرح سؤالاتی آن‌ها را وارد گود تفکر کنید و از ذهن آن‌ها برای یافتن راه حل یاری بطلبید. نکته مهم دیگری نیز وجود دارد و آن اینست که با مشاوران نمی‌توانید شبیه نیروهای حقوق‌بگیر تحت امر خود رفتار کنید. اگر چنین کردید دیر یا زود مشاور خود را از دست خواهید داد. آن‌ها را باید در زمان و مکان و تفکر آزاد بگذارید تا احساس تنگنا یا کم‌اهمیت بودن نکنند. به آن‌ها با کلمات نیرومند قدرت بدهید تا احساس کنند بر شرایط مسلط هستند و می‌توانند بهترین توصیه‌ها را ارائه دهند و مسیر درست را به شما نشان دهند.

بازبینی:

- ۱- آیا فکر می‌کنید مشاور مالی برای شرکت شما ضرورت دارد؟
- ۲- آیا شما به خوبی به زیر و بم امور مالی شرکت واقف هستید یا احساس می‌کنید مدیر مالیتان شما را به هر کجا که بخواهد سوق می‌دهد؟
- ۳- آیا از آن دست سازمان‌هایی هستید که مرتب در حال عوض کردن سیستم مالی و حسابداران خود هستید؟
- ۴- بهترین کسانی که می‌توانند به شما مشاوره بدهند، کجا هستند؟ همیشه در صدد شناسایی و جذب آن‌ها باشید.

بخش بیستم: تیم‌های خودگردان

* دارایی حقیقی شرکت ما، کارکنان ما هستند. باید به آن‌ها اجازه داد تا وظایف و کارهایشان را به خوبی مدیریت کنند (بیل گیتس).

اگر طالب نتایج متفاوتی از آنچه امروز با آن درگیر هستید، می‌باشید پس باید کارهای متفاوتی بکنید و متفاوت ببندیشید. آیا تا به حال تیم‌های خودگردان در سازمان یا پروژه‌تان تشکیل داده‌اید؟ بد نیست آن را امتحان کنید. شاید کلید بهبود وضعیت کارهایتان همین باشد!

اول از همه پروژه‌ای را تعریف کنید، بعد جلسه‌ای بگذارید و آن را تشریح کنید. هدف پروژه کاملاً مشخص باشد همین طور زمان و هزینه‌ای واضح و روشن داشته باشد، سهم مشارکت تیم در سود پروژه را هم تعیین کنید. بعد از افرادتان بخواهید داوطلبانه خود را برای هر قسمتی از کار که توان اجرای آن را در خود می‌بینند، معرفی کنند. بدین ترتیب هر کس هر کاری را که بهتر انجام می‌دهد، پیشنهاد می‌کند. روز بعد بر مبنای تجربه، تعهد و تخصص افراد و یا هر عامل دیگری که برای شرکت مهم است، افرادی را در قالب یک تیم تعیین کنید. بهتر است قبل از انتخاب، نقشه مغز آن‌ها را کشیده باشید تا مطمئن شوید تیم کارا است. انتخاب‌شدگان و چارت ارتباطی بین آن‌ها را معرفی کنید. مدیر پروژه باید در تمام این مراحل حضور داشته باشد تا بتواند شکل‌گیری تیم را به خوبی ببیند. بعد از تعیین حدود وظایف و خطوط قرمز کار به عنوان محدوده مجاز، در افراد تعهد سازمانی ایجاد نمایید و تیم را آزاد بگذارید تا به کار خود ادامه دهد اما از ابزارهای کنترل و انگیزه‌های به موقع غافل نشوید. بدین ترتیب نتایج متفاوتی نسبت به انجام امور به روش‌های معمول پیش رو خواهید داشت.

توجه داشته باشید که میزان اختیار تیم با میزان مسئولیتی که واگذار می‌کنید تناسب داشته باشد و گرنه کار با دشواری مواجه خواهد شد. همچنین از توانایی افرادی که انتخاب کرده‌اید اطمینان حاصل کنید. بی‌گدار به آب نزنید این کار نیاز به دقت و بینش مدیریتی دارد اما کار سختی نیست، آن را امتحان کنید.

بازبینی:

- ۱- در سازمان شما امور چگونه انجام می‌شود؟ آیا به صورت تیمی است یا فردی؟
- ۲- آیا حاضر هستید از ثمرات کار تیمی بهره‌مند شوید؟ پس همین الآن شروع کنید.
- ۳- لیست افرادتان را تهیه کنید. قابلیت‌های هر فرد را هم مشخص کنید. هر فرد چه کاری را بهتر انجام می‌دهد؟ آن را بنویسید. بعد مشخص کنید کدام افراد با هم بهتر کار می‌کنند و توانایی کار تیمی را دارند.
- ۴- جلسه‌ای بگذارید، پروژه‌ای را تعریف کنید، حدود اختیارات و مسئولیت‌ها را مشخص کنید. هدف از پروژه و پاداشی که در انتظار افراد خواهد بود را صورت جلسه نمایید.
- ۵- تیم را هفتگی کنترل کنید. مطمئن شوید که تیم می‌تواند خود جوش کارهای خود را انجام دهد.

بخش بیست و یکم: مسیر ارتقای شرکت

* در عصر تغییرات مستمر، تنها «یادگیرندگان» آینده را به ارث خواهند برد، بقیه خود را برای زندگی در دنیایی مجهز کرده‌اند که دیگر وجود ندارد.

مؤثرترین عملکرد شما کجاست؟ آن را تقویت کنید. همین طور کشف کنید بهترین عملکرد شرکت شما در چه زمینه‌ای است، روی آن سرمایه‌گذاری کنید. همواره درصدد این باشید که رویدادها برای دیگران چطور واقع می‌شود. تنها بر اساس برداشت خودتان از یک واقعه تصمیم نگیرید. ببینید گره‌های کار شما در ارتباطات چیست، آن‌ها را روشن کنید. دقت داشته باشید که مسیر ارتقای شرکت از میان چیزهایی می‌گذرد که بیان نشده است. قسمت‌های روشن را به دقت بررسی کنید. هشتاد درصد وقت خود را صرف همان بیست درصدی کنید که کلیدی اما پنهان هستند. به شکایت‌ها توجه نمایید این‌ها قدرت عجیبی در تخریب سازمان دارند، از روی آن به سادگی نگذرید. توان دیدن حقایقی که در پشت شکایت‌ها وجود دارد را داشته باشید. حل کردن یک مسأله وقتی در نطفه قرار دارد بسیار راحت‌تر و کم هزینه‌تر از وقتی است که تبدیل به زخمی عمیق شده است.

بهترین مدیران شجاع‌ترین آن‌ها هستند. شجاعت یک فضیلت است، در همه موارد شجاع باشید. از ضعف خود چشم‌پوشید آن را با نور دانش به قوت بدل کنید. مسیر رشد شرکت را فصل به فصل با ابزارهای مدیریتی و با صنعتی که در آن مشغول هستید، کنترل کنید. ماتریس‌های زیادی برای کمک به مسیر ارتقای شرکت طراحی شده‌اند، مهم‌ترین آن‌ها ماتریس

ارزیابی عوامل داخلی^۱ IFE، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی^۲ EFE، ماتریس فرصت‌ها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف SWOT، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPAC)، استراتژی اقیانوس آبی و تحلیل دائم مدل کسب و کار می‌باشند که باید آن‌ها را یاد بگیرید. این‌ها ابزارهای مفیدی برای کنترل شرکت هستند، هر کدام گوشه‌ای از عوامل شرکت شما را ارزیابی می‌کنند. به یاد داشته باشید که رصد محیط و شرایط بیرونی باید کار دائمی شما باشد.

به لحاظ درونی نیز ساختاری پایدار و متعهد ایجاد کنید. نگران کوچک و بزرگ بودن سازمان خود نباشید، اگر در درون شرکت خود موفق به تولید تعهد شوید می‌توان گفت نیمی از مسیر موفقیت را طی کرده‌اید. هر هفته ساعتی را به تفکر کلی و استراتژیک شرکت اختصاص دهید. ذهن قدرتمند شما بلافاصله برای امور بعدی برنامه‌ریزی خواهد کرد. به ندای درون خود توجه داشته باشید، ترس و تردیدهای درونی را کنار بگذارید. روی برد اتاقتان درشت بنویسید: «سیگنال منفی ممنوع». از اینکه در مسیر ارتقاء و رشد قرار دارید، لذت ببرید. مطمئن باشید از عهده هر کاری برمی‌آیید. خوش‌بینی غیرمنطقی و بدبینی مفرط هر دو مخرب هستند. مکالمات دو پهلو را در پرتو نور وضوح شفافیت ببخشید و صداقت را در ارتباطات خود در صدر جدول قرار دهید. آن وقت شما در مسیر رشد هستید و شرکتتان در این مسیر قرار خواهد داشت. مکالماتی را بکار ببرید که نه تنها به خودتان بلکه به کارمندانان نیز نیرو دهد. راه ارتقای

۱- دیوید، ۱۳۸۴، ص ۳۳۸ (Internal Factor Evaluation Matrix).

۲- دیوید، ۱۳۸۴، ص 265 (External Factor Evaluation Matrix).

شرکت از رشد خودتان می‌گذرد. با ایجاد این تغییرات به رقابت در صنعتی که هستید پردازید و از کارتان لذت ببرید.

بازبینی:

۱- آیا با ابزارهای کنترل مسیر شرکت خود آشنا هستید؟ ماتریس‌های ارزیابی گفته شده را می‌شناسید؟ اگر نه به کتاب‌های مدیریت استراتژیک مراجعه و آن‌ها را فراگیرید. همچنین مدل کسب و کار را با الهام از کتاب مدل‌های کسب و کار کنترل کنید و نتیجه را یادداشت نمایید.

۲- کارهایی را که هفته پیش انجام داده‌اید لیست کنید. مهم‌ترین این کارها که حتماً می‌بایست خودتان انجام می‌دادید را تیک بزنید، این کارها چند درصد از کل امور می‌باشند؟ اگر بیش از ۲۰٪ هستند باید در کارهایتان تجدید نظر کنید.

۳- تصور کنید که پنج سال دیگر سازمان شما در چه وضعیتی قرار دارد. خود را ببینید که در حال سخنرانی برای کارمندانان هستید، چه می‌گویید؟ پنج سال آینده را خوب تصور کنید.

۴- فکر می‌کنید برای رسیدن به این آینده، سازمانتان از چه مسیرهایی باید عبور کند؟ خودتان چه چیزهایی باید فرا بگیرید؟ همه را لیست کنید و گاه به گاه به آن نگاهی بیندازید و برنامه ریزی مجدد نمایید.

بخش بیست و دوم: اصول خلق آینده شرکت

* بهترین راه پیش‌بینی آینده، ساختن آن است (پیتر دراگر).

هر شرکتی نیاز به آینده‌ای دارد که می‌بایست خلق شود. شرکت بدون آینده محکوم به فناست، اما خلق این آینده به معنای نشستن و فکر کردن به اینکه می‌خواهیم در آینده چه کار کنیم، نیست. خلق این آینده به تنهایی امکان‌پذیر نیست. فعالیتی است که دیگران نیز باید در آن سهیم باشند. این آینده، آینده‌ای گروهی است که در آن عناصر گذشته وجود ندارد. رویکردی است از زمان حال به آینده. اما چگونه می‌توان در این فرآیند از گذشته اجتناب کرد؟ واقعیت این است که گذشته فقط چراغ راهی است که از تجارب آن می‌بایست بهره برد، اما در همین حد و نه بیشتر. آینده بدون گذشته، آینده واقعی است. آینده‌ای که حاصل واکنش و عکس‌العمل نسبت به رویدادی در گذشته باشد، نتایجی معمول می‌آفریند. برای خلق آینده شرکت سه چیز مهم است: اول دیدن فضایی که در آن قرار داریم، دوم خلق آینده بدون گذشته و سوم تعهد کردن در این راه. وقتی که آینده خلق شد مستقیماً در آن قرار می‌گیرید و فعالیت‌های فردی و جمعی پرسنل در جهت این آینده شکل می‌گیرد. برای خلق این آینده داشتن ذهنی ساکت و آرام ضروری است. هرگز نمی‌توان با ذهن پر از کنش و واکنش‌های احساسی و هیجانی به خلق آن پرداخت همان‌طور که نمی‌شود روی تخته سیاه نوشته شده چیزی نوشت. بلکه اول باید تخته را پاک کرد بعد روی آن چیزهای تازه نوشت. بنابراین با ذهنی آرام و به طور گروهی آینده شرکت را خلق کنید و در آن قرار بگیرید.

فعالیت خلق آینده، فعالیتی دلچسب، جذاب و به صورت جمعی است که نیروهای فردی را در جهتی واحد همسو می‌کند و نگرش مشترک در این رابطه به هم‌افزایی در کارها می‌انجامد. جلسه بگذارید و از تک‌تک افراد بپرسید چه آینده‌ای را برای خود و شرکت متصور هستند، چه آینده‌ای را می‌خواهند، آن‌ها را لیست کنید و به جمع‌بندی برسید. سپس سؤال کنید برای رسیدن به این آینده چه کارهایی باید کرد و آن‌ها چه تعهدی در این رابطه دارند. نتایج را در برد شرکت نصب کنید تا همواره در معرض دید باشد. شما به عنوان مدیر مجموعه هر ماه فعالیت‌ها را کنترل کنید و از مطابقت آن‌ها با آنچه خلق کرده‌اید مطمئن شوید. مهم اینست که در مسیر راه تیم را در مسیر آینده نگه دارید و دائماً به آن انگیزه بدهید.

بازبینی:

۱- در گوشه‌ای که در آنجا احساس آرامش می‌کنید، آرام بنشینید و به ۵ سال آینده‌ای که خلق کردید بپردازید و جزئیات بیشتری از آن را متصور شوید.

۲- چه تعهدی دارید که به این آینده برسید؟ با خود حرف بزنید.

۳- به محیط کار خود برگردید، جلسه‌ای بگذارید و آینده‌ای را که ترسیم کرده‌اید برای همه بازگو کنید. یک فضای خالی ذهنی برای همه ایجاد و آن‌ها را درگیر این آینده کنید. کاغذ تعهدتان را به همه نشان دهید و از آن‌ها نیز بخواهید اگر تمایل دارند در این آینده شریک شوند تعهدشان را روی کاغذ بنویسید. از منشی بخواهید جمع تعهدات را روی برد نصب کند تا همه وقت قابل دیدن باشد.

۴- از این تعهدات سندی بسازید و آن را همیشه حفظ کنید.

بخش بیست و سوم: تعهدات اجتماعی

* دستانی که خدمت می‌کنند، مقدس‌تر از لب‌هایی هستند که عبادت می‌کنند. (کوروش کبیر).

همه ما تنها به این دلیل که جزیی از اجتماع هستیم به نوعی مدیون آن می‌باشیم و تعهداتی داریم. این تعهدات در قالب‌های متفاوتی شکل می‌گیرد، از جمله کمک‌های مالی، ساخت مدارس و فضاهای عام‌المنفعه، انواع وقف‌ها در فرهنگ ما، کمک‌های معنوی، آموزشی و همیاری و اشکال متفاوت دیگری که در سرتاسر دنیا وجود دارد. شما نیز به عنوان عضوی از این پیکره از این قاعده مستثنی نیستید. در ژوئن سال ۲۰۰۶ وارن بافت سرمایه‌دار بزرگ دنیا، ۳۰ میلیارد دلار از سرمایه‌اش را به بنیاد خیریه بیل و ملیندا گیتس داد تا در جهت خیر اجتماعی صرف شود. این تنها یک نمونه حاضر از تعهدات اجتماعی است.

واقعیت این است که پول تا حد و حدودی در زندگی شخصی ما کاربرد دارد. سرمایه همه چیز انسان نیست. با گذشت زمان شکل نیازهای انسان به سمت خود شکوفایی و تعهدات جمعی تغییر می‌یابد. به همین دلیل هر ساله مردم بسیاری می‌کوشند تا در فعالیت‌های اجتماعی متعددی شرکت داشته باشند. رشد چشمگیر انجمن‌ها و NGOها برای همین امر است. سازمان شما در این زمینه چطور می‌اندیشد؟

اگر تاکنون در این باره فکر نکرده‌اید، به دنبال فعالیت‌های عمومی که هم در آن خیر است و هم موجب آرامش شما می‌شود، بگردید. اگر در بخش اجرا یا خدمات هستید، شاید بهترین تعهدی که می‌توانید انجام دهید تولید نیروی فنی قدرتمند و یا حفظ محیط زیست در فعالیت‌ها است.

اگر مسئولیت سازمان شما مشاوره است شاید بهترین کاری که می‌توانید انجام دهید، تولید دانش تخصصی یا کمک به توسعه پایدار است. به هر ترتیب در هر کسب و کاری که قرار دارید، گوشه‌ای از وظایف شما پرداختن به تعهدات اجتماعی سازمانتان است و تنها خودتان می‌توانید آن را کشف کنید. اگر تعهد فردی باعث رشد و ارتقاء و در نهایت توسعه ثروت است، تعهد اجتماعی روح و معنای کسب و کار می‌باشد، چیزی که به مسیر کار جان می‌بخشد و با گذشت زمان احساس لذتی وافر به انسان می‌دهد.

بازبینی:

- ۱- لیست علاقه‌های خود را در زمینه کارهای اجتماعی، امور خیریه یا عام‌المنفعه بنویسید.
- ۲- کدامیک از آنها با استراتژی شرکت شما هماهنگی دارد؟ ۳ نمونه را انتخاب کنید.
- ۳- نظر سایر افراد هیأت مدیره را نیز پرسید، از این میان یکی را انتخاب کنید و برای آن برنامه‌ریزی بلند مدت کنید.
- ۴- فردا اولین گام را هر چند کوچک در اجرایی کردن آنچه برگزیده‌اید، بردارید.

بخش بیست و چهارم: ضرورت رهبری

* رهبری فرمان دادن به مردم نیست بلکه کار کردن با آنان است (کنت بلانچارد).

👉 بر سر گور کشیشی در کلیسای وست مینستر نوشته شده است: کودک که بودم می‌خواستم دنیا را تغییر بدهم، بزرگ‌تر که شدم متوجه شدم دنیا بسیار بزرگ است من باید کشورم را تغییر بدهم. بعدها کشور را هم بزرگ دیدم و تصمیم گرفتم شهرم را تغییر بدهم. در سال‌خوردگی تصمیم گرفتم خانواده‌ام را متحول کنم، اینک که در آستانه مرگ هستم، می‌فهمم که اگر از روز اول خودم را تغییر داده بودم، شاید می‌توانستم دنیا را هم تغییر بدهم.

برای پیشرفت در مدیریت باید وارد فاز رهبری شوید. از علم مدیریت بهره بگیرید اما رهبری کنید. برای رهبری تغییراتی لازم است و شروع این تغییرات از خودتان می‌باشد.

نقش رهبری برای مدیر از مدیریت کردن مجموعه مهم‌تر است. بنابراین فراگیری مهارت‌های رهبری یک ضرورت است. اگر فضای مدیریت کار کردن با ابزارهای متعدد، سازماندهی و کنترل امور برای به‌کارگیری منابع در جهت اهداف می‌باشد، فضای رهبری فضای نفوذ و تعهدات است و نتیجه آن تحول سازمانی. این کار به از خودگذشتگی و سعه صدر نیاز دارد.

اگر ابزارهای مدیریت، شامل چارت، ساختار، استراتژی، گراف‌های مالی و برنامه زمان‌بندی فعالیت‌ها است، ابزار رهبری مایه گذاشتن برای نیروهای شرکت است. خوب گوش دادن و وارد شدن به دنیای ناگفته‌های

آن‌هاست. بحث همدلی و توجه است و چه شکفت‌انگیز که توجه به این‌ها بیش از ابزارهای مدیریتی جوابگو می‌باشد. سخن گفتن از ناگفته‌ها بسیار کارآمدتر از گراف‌های زمان‌بندی است و کشف تعهداتی که در پس هر فعالیتی نهفته است، قدرتمندتر از هر جلسه‌ای و ساختن گفتگوهای قدرتمند و نیروبخش در محیط کاری، اثربخش‌تر از هر پند و نصیحتی می‌باشد.

ایجاد انگیزه در نیروی انسانی برای انجام فعالیت‌ها به شکل داوطلبانه و نه اجباری، درست شنیدن و خوب صحبت کردن و توسعه فضای ذهنی برای خلاقیت در کارها، شیوه هر رهبر موفق است. چیزی است که در کنار ابزارهای مدیریتی شما را بسان دژ تسخیرناپذیری توانمند می‌سازد. آن‌ها را فرا گیرید.

به مطالعه زندگی رهبران تأثیر گذار جهان پردازید و از آن‌ها الهام بگیرید، ببینید چگونه از بحران‌ها عبور کرده‌اند و از چه تکنیک‌هایی بهره برده‌اند، آن‌ها را ملکه ذهن خود گردانید. رهبری از راه مطالعه و تجربه بدست می‌آید، در این زمینه تجارب خود را تحت عنوان دانش آموخته‌های رهبری مکتوب کنید و نتایج آن را بنویسید تا بعد از شما نیز این تجربیات قابل انتقال باشد.

بازبینی:

۱- چه گفتارهای قدرتمندی در شرکت شما وجود دارد که به همه نیرو می‌بخشد؟ آن‌ها را قوت بیشتری ببخشید.

۲- چه رفتارهایی را تجربه کرده‌اید که نتایج شگفت‌آوری داشته است؟ آن‌ها را قوت ببخشید.

۳- آیا ماه گذشته در کسب و کار و زندگی شما هیچ معجزه‌ای رخ داده است؟ چه اثری روی کارتان داشته است؟ متوجه باشید اگر روزی معجزه‌ای در زندگی شما رخ ندهد، چیزی ایراد دارد. تعجب نکنید، ببینید ایراد از کجاست. شاید به قدر کافی نسبت به این مسأله حساسیت نداشته‌اید! شاید بیش از حد درگیر جزئیات هستید!

۴- رفتار رهبران بزرگ قرن حاضر را مطالعه کنید، آنچه در زندگی‌شان انجام داده‌اند را بخش‌بندی کنید و شب‌ها در کنار خانواده آن‌ها را مرور کنید. ببینید رفتار خودتان تا چه حد به آن‌ها نزدیک است؟ نقاط قوت رهبری آن‌ها را به خاطر بسپارید.

۵- آیا وقت آن نرسیده که نقش رهبریتان را در شرکت بیشتر کنید؟ از فردا اولین گام را بردارید.

بخش بیست و پنجم: کوهنوردی پیاموزید

* می‌گویند رسیدن به آرامش هدف است. باید گفت آرامش تخت گاه نوک کوه است. آیا کوهنورد همیشه بر آن خواهد ماند؟ بیشتر زمان او در کوهپایه و دامنه می‌گذرد، به امید رسیدن به آرامشی اندک و دوباره نهیب دل و دلدادگی به فرازی دیگر (حکیم ارد بزرگ).

نمی‌گویم کوهنوردی کنید بلکه آن را به تمامی فرا بگیرید. اغلب فکر می‌کنند کوه رفتن کاری پیش پا افتاده است که نیاز به آموختن ندارد اما کوهنوردی به معنای ارتباط برقرار کردن با طبیعت است. بنابراین مهارت‌های خاص خود را نیاز دارد. کوهنوردی را پیاموزید به چند دلیل: اول اینکه هر مدیر نیاز به کار تیمی دارد و کوهنوردی فعالیتی تیمی است. دوم اینکه مدیران نیاز به حضور در وسعت و عظمت دارند تا روح خود را وسعت بدهند و بزرگ بیندیشند و کوهستان جایگاه چنین فضایی است. دلیل سوم این است که برخورد با رویدادها و مشکلات بهترین تمرین برای شماس است. در برخورد با طبیعت مشکلات زیادی نهفته است که با آن روبرو خواهید شد.

در پایان یاد می‌گیرید در کنار دیگران با ظرفیت‌ها و توانایی‌های متفاوت، بدون اجبار و بسیار دوستانه و به شکل گروهی بر مشکلات و حوادث خارج از اراده‌تان مانند مواجه شدن با هوای بد، کمک به هم‌نوردان، امید و ناامیدی در صعودهای زمستانه، عبور از صخره‌ها و مسیرهای صعب‌العبور، غلبه کرده و با به‌کارگیری انعطاف و هوشیاری ماهیچه‌های روحتان را تقویت کنید. این کار شجاعت شما را نیز افزون خواهد کرد. همین‌طور فرا می‌گیرید که مشکلات را به‌طور تیمی پیگیری

کنید و تعجب خواهید کرد که فضای رهبری و تعهد چقدر بیشتر از بستر مدیریت در این کار حضور فعال دارد و عمل می کند. طبیعت یک دانشگاه است، بسیار بهتر از دانشگاه های ما. شما چه فکر می کنید؟

بازبینی:

- ۱- آیا تا به حال کوهنوردی کرده اید؟ آیا دوست کوهنوردی دارید؟ اگر نه تحقیق کنید گروه های کوهنوردی شهر شما کجاها هستند. بهترین آنها را انتخاب کنید و با آنها به برنامه بروید.
- ۲- در فصل اول شروع کارتان رفتارهای تیمی کوهنوردان، شعارهای آنها و شیوه مدیریت و رهبری تیم را در شرایط دشواری که رخ می دهد زیر نظر داشته باشید، به راستی آنها چه می کنند؟
- ۳- در فصل دوم تمام شیوه های رهبری تیمی را که بررسی کرده اید، یادداشت نمایید. در عین حال یاد بگیرید که آنها چگونه ذهن خود را در طبیعت به سکوت می کشانند.
- ۴- در فصل سوم همکارانتان را با خود به کوه ببرید و فراگرفته هایتان را با آنها در میان بگذارید. اگر قادر هستید برای شرکت خود تیمی تشکیل دهید تا در روابط غیر رسمی، سازمانتان شکل بهتری به خود بگیرد. آنگاه به طبیعت بروید و از ثمرات معجزه آسای این کار بهره مند شوید.

منابع

- ۱- استیوزافزون ، دیولگان، سه قانون عملکرد برای بازنویسی سازمان و زندگی شما ، کیهان رزین نقش ، چاپ اول ، نشر ارکان دانش، ۱۳۹۰
- ۲- پیتر دراگر ، چالش های مدیریت در سده ۲۱، محمود طلوع ، خدمات فرهنگی
- ۳- رسا جمیز ، پی لويس، رهبری دکتر محمود ابراهیم محبوب، انتشارات فردا، ۱۳۸۶.
- ۴- ستون، فرد، یوجین بیرگام، مدیریت مالی، دکتر حسین عبده تبریزی و پرویز مشیرزاده مویدی، نشر آگاه، ۱۳۸۵
- ۵- کاوی، استیفان، هفت عادت مردان موثر، گیتی خوشدل، نشر پیکان، ۱۳۸۹
- ۶- دورانت ، ویل و آریل، تاریخ تمدن، جلد دوم، یونان باستان، امیرحسین آرمان پور ، فتح اله مجتبابی و هوشنگ پیرنظر ، انتشارات علمی و فرهنگی
- ۷- دورانت ، ویل و آوریل ، تاریخ تمدن، جلد نهم ، عصر ولتر، سهیل آذری انتشارات علمی و فرهنگی ، چاپ پنجم، ۱۳۷۴
- ۸- دورانت، ویل و آریل ، تاریخ تمدن، جلد یازدهم، عصر ناپلئون، اسماعیل دولتشاهی، انتشارات علمی و فرهنگی ، چاپ پنجم ، ۱۳۷۶
- ۹- دوید، فردآر ، مدیریت استراتژیک، علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی ، دفتر پژوهش فرهنگی ، ۱۳۸۴
- ۱۰- زهرا قائدی کیا، قابوسنامه ، شاهکار ادبیات فارسی و انتشارات امیرکبیر، ۱۳۶۹
- ۱۱- مولوی ، مثنوی معنوی ، دفتر اول ، دوم ، سوم و چهارم رینولدای نیکسون ، انتشارات شرق، ۱۳۷۰
- ۱۲- غلامرضا کرمی، حامد عابدی، تاخیر چرخه عمر شرکت برخیزان مربوط بودن معیارهای ریسک و عملکرد پژوهش های حسابداری مالی ، پائیز ۱۳۸۹ .

