

سرشناسه : انصاری، هرمز، ۱۳۱۴ -

عنوان و نام پدیدآور : سخنانی کوتاه با مدیران

هرمز انصاری

مشخصات نشر : تهران: هرمز انصاری، ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری : ۸۰ ص؛ ۵/۱۱×۵/۱۶ س.م.

فروست : ”برای آنان که می اندیشند“ ۲۷

شابک جلد شومیز : 978-964-04-8373-2

وضعیت فهرست نویسی : فیا

موضوع : مدیریت -- مسائل متفرقه

موضوع : مدیران -- اخلاق حرفه ای

رده بندی کنگره : HD۳۷/۲ الف ۸۲ ۱۳۹۱

رده بندی دیویی : ۶۵۸/۰۰۲

شماره کتابشناسی ملی : ۲۷۴۹۴۸۱

لیتوگرافی، چاپ و صحافی : فرارنگ آریا

شمارگان : ۳۰۰۰ شومیز، ۵۰۰ گالینگور

چاپ اول : تابستان ۱۳۹۱

قیمت : جلد شومیز: ۲۳۰۰ تومان

جلد گالینگور: ۳۳۰۰ تومان

”انستیتو زبان سیمین“ - نبش کوچه ورنوس - بلوار کشاورز

۸۸۹۵۱۱۵۱-۴ / ۸۸۹۵۴۴۶۹ / ۸۸۹۵۴۴۶۷

برای آنان که می اندیشند.

سخنانی کوتاه

با

مدیران

هرمز انصاری

پیش سخن

در کتاب بیست و چهارم -

”مدیر و مدیریت“

به خصال خوبی که یک مدیر

در شرایط موجود ایران

باید داشته باشد

اشاره هایی داشتم -

توجه داشتم که این خصال برای مدیریت

که در جامعه ما سازماندهی و مدیریت می کند،

اشاره ای به سیستم سازمان دهی

و مدیریت کشورهای پیشرفته صنعتی نمی کنم -

فرهنگ مدیریت را می ستایم.

از یاد کردن تخصص های بسیار پیشرفته

که هر روز هم به شاخه های آن افزوده می گردد

و بار بیشتری می گیرد،

دوری جسته ام.

در تقریباً تمام کتاب هایی

که از من منتشر شده است -

با تعریف دیگری -

فرهنگ هر پیشه و کار و بودنی

پرورده یا ستوده شده است.

هر کس، به نوعی، مدیر است؛
از آن کس که امور شخصی خود را اداره می کند
تا او که در سطح جهانی
امری سرنوشت ساز را بر عهده دارد.
اما هم او که امر شخصی خود را اداره می کند،
هم او که امری جهانی را،
باید زیر چتر فرهنگی باشد
که به آن کار زیبایی می بخشد.
زندگی را به جلو می برد، و نشاط می آفریند.
ما در فرهنگ دوست داشتنی است
که از تخصص لذت می بریم.
فرهنگ دوست داشتنی،
تخصص را دوست داشتنی می کند.
تخصص لازم است،
تخصص مایه ادامه حیات آدم است.
اما، اگر زیر چتر فرهنگ سازنده زندگی آدم نباشد،
منفی هم تواند بود.

۹۰/۱۰/۵/۲۱

✧ کار کردن

بدون هماهنگی با قسمت های دیگر،
نه خود گردانی است، نه خود مختاری –
انحراف از اصول است.

✧ مدیر باید حساب وقت و نیرو و سرمایه ای را
که برای ”بازده“ صرف می شود،
داشته باشد –

هر چه کمتر،
مدبّرتر.

۸۳/۵/۵/۹

✧ مدیر

همواره

خودش را بدهکار می داند؛
نه طلبکار.

✧ از صرفه جویی های کوچک بگذر؛
به درآمدهای بزرگ فکر کن.

۸۷/۳/۸/۲۳

✧ هرم سازمان

باید

از بالا به پایین

۳ بخش داشته باشد:

- گروه رهبری و سیاست گذاری
- گروه برنامه ریزی و نظارت و ارزشیابی
- گروه متخصصان اجرایی

✧ مدیر

نباید "کارمند" خوبی باشد؛

اما

کارمند باید "مدیر" خوبی باشد.

۸۵/۱۲/۱۶/۱۶

✧ مدیر باید ببیند

چه چیزی

در نبودش

روی زمین می ماند -

در بودش، همان را انجام دهد.

۸۵/۱۰/۱۳/۱۹

✧ با اطلاعات سست

نمی شود تصمیم محکم گرفت.

۸۴/۱۱/۲۲/۱۰

✧ مدیر نباید

گره نخ تسبیح باشد.

۸۵/۷/۱۳/۲۴

✧ به "مشاور"

با طیب خاطر،

با هوشیاری،

با چهره باز

گوش بده

تا

او نیز

همه وجودش را

در نظردهی به تو

خلاصه کند.

۸۵/۷/۹/۹

✧ کار زیاد

نباید

انضباط کاری را به هم بریزد.

۸۵/۷/۲۸/۸

✧ دوست داری

با سازمان رشد کنی،

یا کنار سازمان؟

۸۶/۹/۱۴/۱۰

✧ مدیر باید

پشت سرش هم چشم داشته باشد؛

ولی

نگاهش به جلو باشد.

۸۷/۱/۵/۲۱

✧ می خواهی تو را

بفهمند،

یا بپذیرند؟

۸۶/۲/۲۴/۱۲

✧ مدیر نباید

کارهای مربوط به خود را
از دم شروع کند -

باید

آن ها را

طبقه بندی

گروه بندی

زمان بندی

و حجم سنجی کرده

در فرصت های حساب شده کاری بگنجانند.

۸۶/۱۲/۱۶/۷

✧ مدیری

که هم خود را

متوجه امور روزانه کند

مدیر نیست؛

امور روزانه

به اعتبار آینده نگری

معنا پیدا می کند.

۸۶/۱۲/۲۳/۲۰

✧ "کار"

اگر برای تو لذت بخش نباشد؛

$\frac{1}{3}$ عمرت به کسالت می گذرد،

$\frac{1}{3}$ به خستگی از آن کسالت،

$\frac{1}{3}$ در فرار از آن کسالت و خستگی.

۸۶/۳/۲۶/۸

✧ تو

داری همان کارهایی را می کنی

که می کرده ای؛

چگونه می خواهی

"وضعیت" بهتر شود؟

✧ باید

در مکاتبات

نتیجۀ "تفاهم" ها را

مکتوب کنی؛

نه آغاز تقابل ها را.

۸۶/۱/۱۷/۸

✧ آموزش دهید؛

آموزش

تأمین،

نگهداری،

مصرف -

چه طور به دست آوریم،

چه طور نگهداری کنیم،

چه طور مصرف.

✧ صلاح آدمِ پرتوانِ بلندپرواز نیست

که با کسی "شریک" شود؛

در امری که عقل و تلاش راهش می برد،

با معیارهای "مالی" سهیم شود.

۲۰۰۲/۶/۲۵/۱۸

✧ کارهای بزرگ را "یادداشت" می کند؛

خرده کاری ها را "انجام" می دهد.

۸۲/۸/۶/۱۸

✧ مدیری که بخواهد

با زور "پول"

کار را راه ببرد

یادش رفته است که

انسان را

"اندیشه" راه می برد

پول را نیز.

۸۶/۳/۱۹/۱۹

✧ وقتی دیگران امور شما را جدی می گیرند،

امری نسنجیده به آنان واگذار نکنید.

۸۳/۱/۲/۲۰

✧ کار خوب

فهم درستی از آن کار می خواهد،

صداقت و پشتکار می خواهد،

عشق می خواهد،

دانش می خواهد

و خرد راه بردن دانش.

✧ سعی کنید
”نمونه“ قابل اعتماد
برای ”تعمیم“ باشید.

✧ در ارزشیابی
مقایسه باید
با همگون خودش باشد،
با گذشته خودش باشد،
و با برنامه ها و انتظارها.

✧ اطلاعات را بگذار برای ماشین
خرد بهره برداری از اطلاعات را برای خود.

✧ خود ”اتاق کار“
گرچه ساخته توست
روی تو اثر دارد؛
تو آن را ساخته ای،
اما آن هم تو را می سازد.
۸۱/۳/۲۷/۹

✧ حق و وظیفه

دو کفه یک ترازویند.

✧ شناختن با دانستن فرق دارد،

دانستن با فهمیدن،

فهمیدن با شم و مهارت به اجرا درآوردن.

۸۳/۱۱/۲۵/۱۷

✧ استعدادها را به همکاری بخوانید؛

نه محتاج ها را.

۸۵/۱/۷/۴

✧ طرف مشورت قرار دادن آدم های مطلع -

آدم هایی که تجربه و تبحر خوبی دارند -

بسیار مثبت است؛

اگر انگیزه و رغبت حرف زدن را

در آنان دامن زنیم.

۸۷/۲/۱/۸

✧ تا وقتی ” ارزش “ها را تعریف نکرده ای،
نمی توانی ” ارزش یابی “ کنی.

۸۱/۱۱/۲۲/۱۴

✧ یک مدیر نباید بنشیند،
یک مدیر نباید راه برود –
آن که باید ببیند،
آن که باید بیندیشد.

۸۶/۶/۲۷/۱۲

✧ غافلگیر شدن در شرایط جدید
یک معنایش آن است که
نخواسته ایم
یا نتوانسته ایم
واقعیت را –
سیر واقعیت را
آن گونه که هست

بینیم و بشناسیم و بفهمیم و بپذیریم.

۸۶/۱۲/۱۸/۱۷

✧ قرار نبوده است

روشی که در زمان خود بهترین بوده است،
همیشه بهترین بماند.

۸۶/۱۲/۲۳/۲۰

✧ تغییر

باید

آگاهانه

از درون و در وجود آدم ها

ریشه بگیرد؛

تغییر تحمیلی از ”بالا“

بی میلی به بار می آورد و تقابل.

۸۶/۱۲/۲۳/۲۱

✧ ”کار“

به اعتبار نتیجه ارزش دارد

و نتیجه به اعتبار هدف های آینده.

۸۶/۱۲/۲۳/۲۰

✧ نه محل و موقع کار

که طرز کار کردن را

باید عوض کرد -

قطع رابطه دردی دوا نمی کند؛

تغییر رابطه دواي درد است.

۸۶/۱۲/۲۳/۲۱

✧ اگر بخواهیم "سازمان" تغییر کند،

باید

آدم ها و

ارتباط ها و

ابزارها و

شرایط کار

تغییر کند -

آدم ها، از درون

شرایط کار، از بیرون.

۸۶/۱۲/۲۳/۲۱

✧ اعضای یک "شورا"

باید مکمل هم باشند؛

نه تکرار هم.

✧ از سر و ته ”کار بزرگ“ نمی زنیم؛

آن را به بخش های مرتبط،

اما مستقل،

تقسیم می کنیم

و با برنامه ای زمان بندی شده

اجرا.

۸۷/۱/۱۶/۱۷

✧ ما

سازماندهی می خواهیم،

سازماندهی ”مدیر“ می خواهد،

مدیر دانش مدیریت،

شجاعت کار کردن،

درایتِ آینده نگری،

و شم پیش بینی رویدادها.

۸۱/۲/۱۹

✧ شکوه و زیبایی زندگی شما در آن است که

کارهای کوچک را ”زیبا“ انجام دهید.

۸۴/۱/۲۶/۱۷

✧ تو،

”اجزاء“ را درست انتخاب کرده ای؛

”ارتباط“ اجزاء را چی؟

بازده ”مطلوب“

در گرو

ارتباط درست

اجزای درست است.

۸۱/۱۲/۷/۱۰

✧ وقتی - با آدم ها - با ”جزء“ راه می روی؛

همیشه منتظر ”فرامین“ اند -

وقتی با ”کُل“ راه می روی؛

مجبورند ”فکر“ را به کار اندازند.

۸۲/۱/۲۲/۱۲

✧ سازماندهی باید هر می باشد -

نه عمودی،

نه افقی.

۸۴/۱/۳۱/۱۷

✧ ادارهٔ سازمان،

ادارهٔ مملکت

وقتی به اعتبار "فرد" باشد

با رفتن او

می ریزد؛

اگر به اعتبار سیستم باشد،

می ماند.

۸۶/۸/۱/۹

✧ درایت مدیر در

مسیریابی

بسترسازی

شیوه حرکت

و

موقع حرکت است.

✧ مدیریت،

هم باید با کفایت و پر قدرت باشد،

هم مورد تأیید و حمایت زبردستان.

✧ مدیریت خوب
 و خصال والا
 از سرِ سازمان -
 از رهبر آن -
 نشأت می گیرد؛
 فروتنی،
 احترام،
 محبت،
 خوشرویی،
 وقت شناسی،
 بردباری،
 قاطعیت
 و انضباط کاری.

✧ معنویت والای کار ما؛
 دانش و اندیشه و خرد و تدبیر ما
 در گردش کار
 و در بازده آن
 متجلی می گردد.

✧ “مشاور”

برای آن نیست که

فکر و عمل تو را تأیید کند؛

برای آن است که

فکر و عمل تو را زیر سؤال برد – تصحیح کند.

۸۳/۱۲/۸/۲۰

✧ باید قوی تر از زیردستان باشی؛

نه فقط بالاتر از آن ها.

۸۷/۲/۱۱/۲۰

✧ سازمان وقتی کوچک است

با نیروی فکر و ابتکارِ یکی دو مدیر هم می چرخد؛

وقتی بزرگ شد

نظام می خواهد –

نظامی که در پیشرفته ترین سیستم علمی روز پایه دارد.

۸۴/۳/۲۸

✧ سازماندهی های ما
بر اساس ” کار جمعی “ استوار است،
با تاکید بر ”مسئولیت فردی“.

✧ هدف،
باید
روشن، قابل تعریف، قابل ترسیم
و بالاتر از همه،
قابل دفاع باشد.

✧ عقل اجرایی
با عقل رهبری
دو تاست —
عقل اجرایی بسیار قوی
ممکن است
گرفتار عقل رهبریِ سردرگم شود.
۸۶/۲/۱۴/۱۸

✧ “سرکوب”

نشاط را می برد
نیرنگ را می آورد.

۸۷/۱/۲۰/۱۷

✧ اگر کسی گفت:

“وقت ندارم.”
به برنامه ریزی اش،
به تنظیم وقتش
شک کنید.

۸۶/۷/۲۰/۲۲

✧ بی توجهی به مشکل

آن را حل نمی کند؛
سخت تر می کند.

۸۷/۱/۲۰/۱۸

✧ اغلب کارهای آسان و دم دست

نمی گذارند که ما کارهای عمده و مشکل را
جلو بکشیم و دست و پنجه نرم کنیم.

۹۰/۱۲/۲۹/۱۹

✧ مدیر باید بداند

چه بکند، چه نکند —

آن چه را دیگری می تواند بکند، نکند.

تخصص را بسپارد،

خرد رهبری را نگه دارد.

مدیر باید متوجه دانش و تکنیک و تکنولوژی باشد.

✧ سازمان باید

اعضای یک بدن سالم و پرتوان را

داشته باشد،

و دایم

ارکان و اعضای بدن خود را

تقویت کند.

✧ ”مشورت“ برای وقتی نیست که

کارت گیر کرده است؛

برای آن است که

کارت گیر نکند.

۸۳/۶/۲۹/۱۵

✧ "مشاور" آن نیست که

اوامر شما را اطاعت کند،

یا حرف شما را تأیید -

مشاور آن است که

طوفانی از "دگراندیشی"

در ذهن شما برپا سازد.

۸۳/۶/۳۰/۱۷

✧ تجربه

به اتکای دانش روز

به اعتبار اندیشه تازه

"تجربه" است.

۸۷/۲/۲۷/۹

✧ اگر می خواهید

کاری را که می سپارید

خوب انجام شود؛

هدف را و نتیجه را -

ضرورت انجام آن کار را -

خوب توجیه کنید.

۵۹/۳/۱۸/۱۲

✧ “وقت شناسی”

بخش عمده ای از اعتبار و شخصیت شماست –

وقتی می گوئید:

“ساعت ۹”

یعنی هشت و شصت دقیقه،

وقتی می گوئید:

“یک ربع”

یعنی ۱۵ دقیقه،

وقتی می گوئید:

“تا دو ماه دیگر”

یعنی زیر دو ماه.

۸۷/۲/۱۵/۱۰

✧ مدیر باید

اندیشه و بیان و رفتارش

نمونه باشد و

درس آموز –

بر خصال و رفتار زیردستان بتابد.

۸۸/۲/۲۰/۱۰

✧ فکرهای بزرگ را
معطل کارهای کوچک

نگه ندار.

۸۷/۴/۱۳/۱۰

✧ باید

از دست رفتن را بپذیری

به دست آوردن را یاد بگیری.

۸۷/۵/۱۷/۱۸

✧ باید

یک چشم به افق های دور داشته باشیم و

چشم دیگر به جلوی پای مان.

✧ اگر دانستی

”وقت“ را چه گونه مصرف کنی،

نگران چیزی دیگر نباش.

✧ وقتی مدیری کار بزرگ انجام نمی دهد

امر کوچک به او محول می شود.

۸۷/۷/۱۲

✧ از خودت

چیزی

به اطلاعاتی که می دهی
اضافه نکن؛

اطلاعات

باید

سالم و دست نخورده
و تفسیر نشده باشد.

۸۷/۷/۲/۷

✧ برای امر کوچک

به آدم های بزرگ

مراجعه نکنید.

۸۷/۴/۱۸/۱۱

✧ نه این که کار بسپارید؛

نه!

او را کارآمد بار آورید؛

تا، خود، کار را بگیرد.

✧ نه با "تقابل"

که با تدبیر

"تغییر" باید داد -

وضعیت را و آدم ها را.

۸۴/۱/۲۶/۸

✧ اگر امری "قابل مطالعه" است،

با بیش از یک کارشناس

مشورت کنید.

۸۵/۱/۵

✧ مدیر باید

مسائل را

در مذاکره "حل" کند؛

نه با "فرمان".

۸۷/۲/۲/۱۳

✧ نقش معاون برای مدیر

نقش دندان است برای معده.

۸۸/۶/۱۱/۹

✧ تغییر کمی،

تغییر کیفی می طلبد،

تغییر کیفی

تغییر کمی

توقف هر یک

مرگ دیگری است.

✧ اعتبار مدیریت

در پیشروی است؛

نه در جمع و جور کردن دست و پا -

در مهارت گسترش است؛

نه در مهارت عقب نشینی!؟

۸۵/۸/۱۱/۲۰

✧ شما،

هم صاحب فکر می خواهید،

هم صاحب تخصص -

تخصص در خدمت "فکر"

تحول می آفرینند.

✧ قدرت و اختیار و مسؤولیت

باید توزیع شود -

اما، در یک هماهنگی،

هم جهتی،

هم هدفی،

”مدیریت“ یعنی تأمین این

هماهنگی و

همدلی و

هم جهتی و

هم هدفی.

✧ مدیر خوب او نیست که کسی را

از کار معاف کند -

مدیر خوب آن است که

کار را بسپارد، کار را یاد دهد،

و کار بکشد.

۸۹/۴/۹/۱۳

✧ ”مشورت“

احتمال خطا را کم می کند.

۸۶/۲/۱۵/۹

✧ مدیر ارشد

نباید با کارکنان سازمان خود
ارتباط کاری داشته باشد،
مدیر میانی برای همان است.

۸۹/۵/۲۲/۱۶

✧ اگر آموزش دهیم،

هزینه ها پایین می آید -
هزینه درمان،
هزینه ساخت،
هزینه تعمیر،
هزینه نگهداری.

✧ مدیری که

خود

شخصاً

همه امور یک سازمان را
نظارت و اداره کند -
خود کارآمدتر می شود
سازمانش
ناکارآمدتر.

۸۸/۳/۲۲/۱۴

✧ اگر کارمند نتواند

کار خود را بهتر از مدیر انجام دهد

”کارمند“ نیست؛

و اگر مدیر نتواند

کار کارمند را بهتر از خود او بفهمد

مدیر نیست.

۸۷/۷/۳۰/۲۰

✧ به تنِ ”سازمان“ لباس آهنی میپوشان؛

لباس نرم و راحت

که عوض کردنی هم باشد.

۸۳/۵/۲۴/۱۱

✧ وقتی مغز کار نمی کند،

می گوید:

”به هر قیمتی!“؛

وقتی مغز کار کند،

هزینه

پایین تر و پایین تر می آید.

۸۳/۵/۵/۹

✧ مسائل

با "فرمان" حل نمی شود؛

با تدبیر، چرا.

۸۷/۲/۴/۱۱

✧ آن که تجربه می کند

یک است؛

و

آن چه تجربه می شود

دو.

۸۵/۸/۷/۸

✧ نظر مشورتی دادن

با تحمیل عقیده

فرق دارد.

۸۷/۱/۲۵/۲۲

✧ اگر با "صرفه جویی"

"بازده" پایین بیاید؛

آن صرفه جویی زیانبار است.

۸۶/۲/۲۰/۱۳

✧ باید با "عرضه"

تقاضا بیافرینید؛

نه در پاسخِ تقاضا،

عرضه کنید.

۸۴/۳/۱۶/۲۲

✧ به داشته ها و به فرصت ها فکر کنید -

نه این داشته ها می ماند،

نه آن فرصت ها بر می گردد.

۸۶/۸/۱۱/۱۳

✧ مشاورانت را

پردل بگیر و بلندپرواز

اندیشمند و آینده نگر.

۸۸/۳/۱۴/۹

✧ مدیر خوب

در مقابل کارکنان نمی ایستد -

کارکنان

پشت سر او

یا کنار او هستند.

۸۹/۱۱/۱۰/۱۱

✧ “مدیر” باید پیکرتراشی هنرمند باشد –
دل و مغزش را در پیکره دیگران متبلور کند.
۸۳/۲/۲۰/۹

✧ وقتی پاداش برای انجام کار
با نتایج ناشی از انجام کار
بیگانه شد؛
کار می میرد.
۸۲/۱۲/۱۲/۱۲

✧ حاکمیت های عمودی را
به هماهنگی های هرمی
تبدیل کنید.
۸۳/۲/۱/۲۰

✧ “بزرگی کار” را
با بازده
و روش رسیدن به آن بازده
می شناسیم.
۸۳/۲/۵/۱۱

✧ "فکر" را می‌گشود و

در به در

دنبال "مشاور" می‌گردد.

۸۳/۳/۱۱/۲۴

✧ به جای آن که "تعهد" در آدم‌ها ایجاد کنید؛

انگیزه ایجاد کنید -

از پایبندی به دلبندی برسند.

۸۲/۴/۱۴/۹

✧ ریشه هر مسئله‌ای

در مسئله‌هاست.

گاهی هم ریشه مسئله در خود شماست.

✧ آيا، تو، "خودِ مسئله" را می‌بینی،

یا عوارض ناشی از آن را؟

✧ آنچه را "حواس" نمی‌گیرد،

"اندیشه" باید پیدا کند.

۸۲/۴/۷/۹

✧ اگر تولید را می خواهی عوض کنی،
فرهنگ تولید را عوض کن.

۸۲/۸/۱۶/۲۰

✧ عیب و اشکالِ ”جریان“ را بگویید؛
نه شخص را و چیز را.

۸۳/۱/۱۲/۱۷

✧ ”قدر“ آدم ها را
بازده معلوم می کند؛
که بازده،
خود،
در گرو ”روش“ است.

✧ اطلاعات مهم نیست؛
بهره برداری از اطلاعات مهم است.

۸۱/۷/۲۳/۹

✧ ما نباید ”برده“ خوانده شده های مان باشیم.

✧ تجربه

اگر

روی قوس حلزونی پیش رود؛

اندیشه از تکاپو نمی افتد.

✧ سعی کن مشکل را بفهمی؛

سعی نکن نبینی.

۸۲/۱۲/۲۱/۱۵

✧ تا جزء را شناسیم

به کل نمی رسیم،

ولی

این "کل" است که

کلید شناختن جزء می شود.

✧ اگر "دل" بازی کردن داری،

برو "تو میدان" -

"هراس"، بسترِ "باخت" است.

۸۲/۱۲/۲۱/۸

✧ در هر شکست و ناکامی

اول خودت را زیر سوال ببر،

بعد دنبال ”مقصر“ بگرد؛

که به هر حال

اگر هشیاری و درایت و مشارکت تو

به از این بود،

وضع طور دیگری می شد.

۸۱/۷/۲۷/۹

✧ این،

”عرضه“ و نحوه عرضه کردن است

که

به تقاضا ”جان“ می بخشد -

عرضه کننده

باید

”تقاضا“ را بیدار کند،

ایجاد کند،

راه ببرد.

۸۱/۶/۲۰/۱۷

✧ پژوهش که نکنی،

هزینه اجرا بالا می رود.

۸۱/۳/۳۰/۱۲

✧ ”مشورت“

دل ها را آرام می کند،

گام ها را استوار؛

اگر مشاورت ”کارآزموده“ باشد.

۸۱/۳/۳۰/۱۲

✧ هزینه ”پژوهش“ کن

تا هزینه ”تولید“ پایین بیاید.

۸۱/۳/۳۱/۱۲

✧ اگر توان ”تربیت کادر“ داری،

کهنه کار نگیر؛

پر استعداد بگیر.

۸۱/۱۱/۲۲/۱۴

✧ “مشاوران”

باید

صداقت داشته باشند،

اطلاعات دقیق،

استدلال قوی

و

آرای متفاوت.

۸۳/۵/۲۱/۱۳

✧ زمین خورده مشکلات نباشید؛

همهٔ مسایل را در “توسعه” حل کنید.

✧ متخصصان

بدون رهبری فکری

پا در هوا می مانند

و مدیران

بدون متخصصان

پا در گل.

۸۱/۱۲/۶/۲۰

✧ "اطلاعات"

خوب است،

لازم است،

شرط اول است؛

اما،

"فکر" باید آن ها را راه ببرد.

۸۱/۱۲/۵/۱۵

✧ لذت از بازده و

آثار ناشی از "یادگیری"،

شوق به یادگیری می آورد و

شور به کار بستن آن را.

۷۳/۱۱/۱۰

✧ اگر

مشاهده و مطالعه و مقایسه و

اندیشه و عمل و ارزیابی و ارزشیابی

به هم آمیزند؛

تجربه ات، "تجربه" می شود.

۸۳/۸/۲۹/۱۰

✧ علم بر اساس تجربه به دست می آید
و تجربه بر مبنای علم رشد می کند.

✧ با تنوع در عرضه،
تحول در نحوه عرضه،
به زندگی مان غنا بخشیم.

✧ نگاه تو به ” کار “
از درون باور به خودت
زبانه می کشد.

۸۳/۲/۱۸/۱۹

✧ احساس مسئولیت کردن دو جور است –
یکی، ”خود“ را مسؤول می داند،
یکی، ”دیگری“ را.

۸۴/۳/۳۱/۷

✧ به هر کس
به اندازه استعدادش کار
متناسب با ”بازده“ اش مزد.

✧ کارِ مدیر

مدیریت است -

مدیر باید

کار اجرایی را بسپارد

به نیروهای پرتوانِ متخصص.

✧ اگر مشورت می کنی -

که باید بکنی -

با ذهن "مثبت" مشورت کن،

دید روشن.

۸۷/۱۲/۲۴/۱۰

✧ دانش انجام یک کار

شرط ضرور است؛

و تبهر و تسلط در انجام آن

شرط کافی.

✧ اگر "بزرگان" را سازمان دهی کردی

درست است.

۸۸/۶/۱۶/۸

✧ نظرها و انتظارهای خود را

با نرمخویی

ولی با قاطعیت

پی گیری کنید.

۸۷/۱/۲۵/۹

✧ کوچک وعده کردن و

بزرگ عمل کردن

به مراتب بهتر است از

بزرگ وعده کردن و

کوچک عمل کردن.

۸۸/۱/۲۱/۱۳

✧ کار شما

جوان کردن کادر است،

جوان کردن کار است،

جوان کردن اندیشه ها.

✧ مسؤولیت بسیار و ...

بنویس و

رهبری کن.

۷۳/۷/۱۲

✧ به کار گرفتن ابزارهای پیشرفته را

مهارت نیروی انسانی بنام؛

نه به جای ابزاری پیشرفته

کار کردن را.

۸۶/۱۱/۲۲/۱۳

✧ ما

در آستانه تحولی بزرگ هستیم،

در ایجاد و رهبری این تحول

محور فرد است.

اگر کسی بالاترین تخصص ها را داشته باشد،

ولی فرهنگ و رفتارش قابل دفاع نباشد

در این تحول عظیم سهمیم نتواند بود.

✧ ارزش کار تو در تلاشی نیست که می کنی؛
در نتیجه ای است که می گیری
در نیازی است که برآورده می کنی.
۷۴/۲/۱۱

✧ شما دارید
فرهنگی نو می آفرینید -
فرهنگ سازمان دادن را
کار کردن را،
زندگی کردن را -
ساختن در "تحول" را
زندگی در فضای تازه را.

✧ لذت زندگی
در فرهنگ بهره برداری
از تخصص است.
۸۹/۵/۲۳/۲۰

✧ مدیر خوب

همیشه

”بهترین ها“ را

از میان بیشترین ها انتخاب می کند -
”دم دست ها“ را به کار نمی گیرد.

✧ مدیر و کارمند و کارگر

اگر آموزش می بینند

فرهنگ اول است -

فرهنگی که زمان می طلبد؛

فرهنگی که رکن اصلی اش تخصص است.

۸۹/۱۱/۲۰/۲۰

✧ برای تصمیم درست

اطلاعات درست،

کادر درست،

و موقع درست

شرط اول است.

۸۹/۱۱/۲۰/۲۰

✧ همه باید یک جور کار کنند؛

به دستور رئیس یا سازمان

ولی

همه حق ندارند یک جور فکر کنند

درباره کار یا سازمان –

باید به ”شدن“ فکر کنند –

نه به ”بودن“

”تغییر“ باید محور فکرِ کادر باشد

در زمینه بهتر شدن.

✧ کارگر باید

ابزار را بنده خود ببیند؛

نه خود را بنده ابزار.

۸۹/۱۱/۲۰/۱۰

✧ نیروی ارزان

مثل مصالح ارزان است –

کیفیت محصول را پایین می آورد

قیمت تمام شده را بالا.

۸۹/۱۱/۲/۱۲

✧ هر کس

در هر سازمانی کار می کند
باید وضع موجود را
خوب بشناسد؛

ولی، دایم
فکرش در کار ”وضع مطلوب“ باشد.

۸۹/۱۱/۲۰/۱۰

✧ ”کار“ انسان را ساخته است.

کار ”هویت“ آدمی شده است –
پس سعی کنید

کار بهتر را

بهتر از دیگران

انجام دهید.

۸۹/۱۱/۲۱/۱۵

✧ مدیری که باید ببیند

نباید بنشیند،

مدیری که باید بنشیند

نباید راه برود.

✧ اگر کاری را دوست نداری
ولش کن -

یا کاری کن که
از آن خوشت آید -
برخورد با آن کار را
به میل خود کن.

۸۹/۱۱/۹

✧ اگر بخواهیم
کیفیت "تولید" رشد کند؛
دولت باید
توجهش را از روی "کنترل قیمت ها" بردارد
بگذارد روی کنترل "کیفیت" کالاها و خدمات.

۸۹/۱۰/۲۷/۱۲

✧ اشتباه تو
مالِ
ندیدن مشکل است،
ساده دیدن مشکل است،
یا عوضی دیدن آن.

۹۰/۱/۴/۱۹

✧ کادر کم می گیرند،
 حقوق کم می دهند -
 تا از هزینه کاسته شود.
 می گویم:
 کادر خوب بگیرید،
 مزد خوب بدهید،
 تا درآمد بالا رود.
 ۸۹/۱۲/۲۳/۱۰

✧ شما
 باید
 نیروهای غیر فعال را فعال کنید،
 نیروهای کارآمد را
 سازمان دهی و رهبری.
 ۸۸/۵/۲۰/۱۵

✧ وقتی مشاوره می کنید؛
 شما سبک تر می شوید،
 و مشاور هم
 ممکن است راهگشا باشد.
 ۹۰/۵/۲۰/۹

✧ شما هدف دارید،

استعدادش را هم دارید

روش های تان هم خوب است -

اما ”برنامه“ که نداشته باشید -

برنامهٔ زمان بندی شده؛

”هدف“ روی دست تان

خواهد ماند.

۹۰/۵/۲۰/۱۹

✧ مدیر نباید

مشاور ”درگوشی“ بپذیرد؛

مشاور درگوشی

بیشتر احساسات را تحریک می کند

تا اندیشه را

او اغراضی دارد که

لا به لای گفتارش می آورد.

۹۰/۵/۲۵/۲۱

✧ برای کاری که، ”رسیده“ است
باید سرعت بیشتری به خرج داد،
برای آن که کال است،
باید صبر کرد.

۹۰/۵/۷/۱۲

✧ وقتی کاری بهتر سراغ دارید،
و از شما نیز ساخته است -
دل به آن چه مشغول آنید نبندید -
بی درنگ - آن را که بهتر است - شروع کنید.

۹۰/۶/۷/۱۴

✧ ”خلاقیت“
در آن نیست که
”انبوه“ تولید کنی
خلاقیت در آن است که
چیزی بیاوری که قبلاً نبوده و ضروری است.

۹۰/۷/۳۰

✧ مدیر باید از پیش بداند که
مردم، یا اعضای سازمان او،
چه پرسش‌هایی دارند؛
در بروشورها و آیین نامه خود
پاسخ آن‌ها را بیاورد.
۹۰/۶/۲۶/۱۵

✧ مدیر نباید
وقتی که هست
انجام همه کارها
توی چشمش باشد؛
و وقتی که نیست
انجام همه کارها
جایشان خالی.
۹۰/۸/۱۲/۱۱

✧ شما تا فرهنگ مدیریت نداشته باشید،
”تخصص در مدیریت“
زیر سؤال است.
۹۰/۸/۲۹/۵

✧ کارکنان باید

در غیبت مدیر

بهتر کار کنند

تا در حضور او.

۹۰/۸/۱۲/۱۱

✧ مدیر خوب آن است که

به آدم ها بیش از ابزارها

و به ابزارها بیش از منابع مالی - مادی

بها دهد.

۹۰/۹/۱۵/۱۷

✧ کارها باید شورایی بررسی و تصمیم گیری شود؛

اما "فرد"، مسؤول آن است

چه رئیس شورا باشد

چه عضو شورا.

۹۰/۹/۱۰/۱۶

✧ کار و بازده

نباید

پاسخگو و متناسب با مزد و پاداش باشد،

اما

مزد و پاداش

باید

پاسخگو و متناسب با کار و بازده باشد.

۹۰/۱۰/۱/۱۲

✧ مشورت خیلی خوب است،

ولی وقتی مسئله ای را

برای جُستن راه حل

به عهده دیگری می سپاری

خود را، از لذت یافتن راه حل

محروم کرده ای -

لذتی که راه حل دارد،

پاسخ درست ندارد.

۹۰/۹/۱۱/۲۱

✧ "کار" مال توست -

"هویت" توست -

نباید کسرِ کار گذاری،

ولی می توانی آن را ترک بگویی.

۹۰/۱۰/۱۱/۱۸

✧ شما باید از دل بستن به کمیت دل بکنید

و به کیفیت برتر دل ببندید.

۹۰/۹/۱۴/۱۵

✧ حواس تان پی افزایش درآمد باشد؛

نه کاهش هزینه -

اولی حال خوش می آورد،

دومی آن را می برد.

۹۰/۱۰/۲۶/۱۹

✧ تجربه ای که از چشمه دانش می جوشد،

و در بستر اندیشه می خروشد،

به سرزمین های تازه می رسد.

۸۳/۱۱/۱۱/۷

✧ “مشکل” را همان گونه که هست ببین -
نه آن گونه که دلت می خواهد.

۸۲/۱۲/۲۱/۱۵

✧ کار خوب
فهم درستی از آن کار می خواهد،
صداقت و پشتکار می خواهد،
عشق می خواهد،
دانش می خواهد
و خردِ راه بردن دانش.

✧ “معلول”، علتی دارد؛
تو علت را پیدا کن،
تا معلول را بشناسی.
۸۱/۸/۲۰/۱۶

✧ قدرت شما
در “ساختن” آدم هاست؛
نه در “داشتن” آن ها.
۷۳/۱۱/۱۰

✧ بازده و شیوه بازدهی تو

باید قابل دفاع باشد -

چه آشپز باشی،

چه معمار،

چه مدیر،

چه نویسنده.

۸۶/۵/۳۱/۷

✧ گز خوب، باید، در بسته بندی خوب باشد؛

اما، بسته بندی خوب نشانه گز خوب نیست.

۸۸/۷/۶/۱۵

✧ "خسیس"

از هزینه های کوچک -

برای کارهای بزرگ -

فرار می کند؛

و در چنبره زیان های بزرگ

گیر می افتد.

۸۸/۵/۱۳/۱۸

✧ تجربه

در شناخت و دست یابی به کل معتبر است
وگرنه، اجزاء ، کمتر شباهتی به هم دارند.

✧ در ”بازده“

انتظار تو را از خودش
نا به جا می داند،

در ”حقوق“

انتظار خودش را از تو
به جا.

۸۷/۱۲/۴/۱۹

✧ در پرهیز از ”کار کردن“

و خوب کار کردن
به دو نفر خیانت کرده ای –
اول

به خودت که ”ساخته“ نمی شوی،

دوم

به آن کس که به کار تو امید بسته است.

۸۸/۱/۲۷/۱۰

✱ هیچ تئوری ای

نمی تواند جای تجربه را بگیرد؛

همان گونه که

هیچ تجربه ای

بدون تئوری

معتبر نیست.

۸۸/۳/۲۰/۱۴

✱ آن ها، کارِ دست را به ماشین می دهند

ما، کارِ ماشین را به دست -

آن ها رفاه می آفرینند،

ما " اشتغال! "

۸۸/۶/۲۲/۱۰

✱ یک وقت بد " کار " کردن

هزینه را بالا می برد

یک وقت خوب هزینه کردن -

نشانی از درایت آدمی است.

۸۹/۷/۲۹/۱۸

✧ مدیر

باید سرِ هرم سازمان باشد؛

از آن جا نگاه کند،

از آن جا راه ببرد،

از آن جا کنترل کند -

مدیر باید تا ته سازمان را ببیند،

اما، نباید تا ته سازمان برود.

۹۰/۱۲/۲۷/۹

✧ یک عضو از یک مجموعه را

می برند توی مجموعه دیگر

و می گویند هضمش کن،

در حالی که

ما باید روی مجموعه کار کنیم؛

روی کل؛

نه روی جزء.

۹۰/۵/۱۵/۲۰

✧ پرسیدن “چرا کردی”

که کاری ندارد؛

گفتن “چه باید بکنی”

کار هر کسی نیست.

۹۰/۵/۳/۲۰

✧ تصور می کنید این کار درست است

یا امتحان کرده اید؟

اگر امتحان کرده اید؛

کی؟

کجا؟

چه جوری؟

۹۰/۵/۲۰/۱۲

✧ موانع کوچک

از انجام کارهای بزرگ

بازت ندارد.

۹۰/۱۲/۱۲/۱۱

✧ وقتی با اطلاعات ناقص

رأی کامل بدهی،

شعله شمع داوری را

مقابل طوفان گرفته ای.

۹۰/۶/۲۹/۱۶

✧ ما "زمان حال" نداریم -

یا گذشته است،

یا هنوز نیامده

هر چه فکر می کنید

به آن چه نیامده است فکر کنید.

۹۰/۵/۲۰/۱۹

✧ اگر تدارک خوبی دیده باشید

نیروهای تان را متمرکز

و حواستان را جمع؛

برای هر گونه به حرکت درآوردن

اول انرژی بیشتر می خواهید

و در ادامه کمتر.

۹۰/۵/۷/۱۲

✧ انسان را

کار

انسان کرد

و تو با ”کار“ زیبای خود

زندگی را ”زندگی“.

۹۰/۶/۲۳

✧ با خرج نکردن

آدم پولدار نمی شود

با پول درآوردن

چرا.

۹۰/۸/۱۱/۱۰

✧ تلاش برای دستیابی

به کیفیت برتر،

کیفیتِ اندیشه و احساسِ

تو را

برتر می کند.

۹۰/۸/۱۲/۱۴

✧ بی توجه به کیفیت،

دنبال کمیت دویدن

کیفیت خود آدم ها را پایین می آورد.

۹۰/۸/۱۲/۱۴

✧ فکر حادثه

برای آن است که

در برخورد با آن

آماده باشی،

برای آن نیست که

دایم نگران شوی.

۹۰/۹/۴/۱۲

✧ روش های گذشته را

با زور نگه داشتن -

رفتن آن هاست با ما

ما باید روش هایی پیش گیریم

که بعد از ما

پرورش یابند.

۹۰/۹/۱۳/۸

✧ "وضعیت"

هم بار شکست دارد،

هم راه پیروزی -

این تشخیص تو،

فکر تو،

اراده تو،

و تلاش توست -

که تعیین کننده است.

۹۰/۹/۴/۱۱

✧ آن چه در گذشته بوده است؛

شکل گرفته و رفته است -

آن چه در آینده است؛

تو باید بیاوری و شکل دهی.

۹۰/۹/۱۳/۲۱

✧ شما باید از دل بستن به آن چه هست دل بکنید

تا به آن چه باید باشد دل بندید.

۹۰/۸/۱۴/۱۵

✧ “عقل”

شناخت را،

تخصص را،

مهارت را

تسریع و تسهیل می کند.

و این همه عقل را تقویت.

۹۰/۹/۳/۱۹

✧ “ریا” غیر از “عقل” است -

ریاکار ممکن است خود را

در کارهایی موفق بداند

که عاقل از آن پرهیز می کند.

۹۰/۹/۳/۷

✧ به جای “چرا چنین کردی؟”،

بگو چه باید بکند.

۹۰/۱۰/۱/۱۲

✧ ما

تا آن را که هست

آن گونه که هست –

با رابطه ها و ارتباط هایش شناسیم

نمی توانیم

آن را که باید باشد –

به تصویر کشیم.

۹۰/۱۰/۶/۱۸

✧ باید

افکار و اعتقاد شما

در رفتارتان متجلی شود،

نه از آن دیگری تحمیل.

۹۰/۹/۵/۱۰

✧ وضع موجود را هیچ وقت نپذیرید

وضع مطلوب را دایم طراحی کنید

روی وضع ممکن کار کنید

و آن را از دست ندهید.

✧ شما باید از تثبیت آن چه هست دل بکنید
و به تغییر آن - به آن چه باید باشد - دل ببندید.

۹۰/۹/۱۴/۱۵

✧ شما باید از "شکایت" از آن چه هست، دست بردارید
و "پیشنهاد" آن چه را باید باشد بیاورید.

۹۰/۸/۱۴/۱۵

✧ به جای هر "بودن" در وضع موجود
یک "شدن" از وضع مطلوب بگذار
و بین بودن و شدن
یک پل "ممکن" بزن.

✧ وضعیت مطلوب را
ترسیم کن
وضعیت موجود را
انتقاد
وضعیت ممکن را
برنامه ریزی.

۹۰/۱۰/۲۴/۲

از محصلی که کار ”یاد گرفتن“ را
دنبال می کند
تا خانمی که کار منزل را
راه می برد،
تا مدیری که یک مدرسه را
اداره می کند
تا مهندسی که یک ”کارخانه“ را
سازماندهی می کند
تا رئیس جمهوری که پیشرفت یک کشور را
بر عهده دارد،
تا سیاستمداری که در سطح جهانی
”سیاست“ می گذارد.
همه مدیرند
این مدیریت ها
هم فرهنگ می خواهد
هم تخصص
هم کاردانی
روز به روز نقشِ تخصص در مدیریت
پر رنگ تر می شود،
تا جایی که اگر تخصص نباشد،
مدیریت عملی نیست.

تخصص را می شود

در نوشته، در کنفرانس، در دانشگاه

و در جریان کار،

از باتجربه ها آموخت و به کار بست.

اما ...

اما این تخصص

اگر با یک فرهنگ پیشرفته راه نرود -

اگر زیر چتر انسان دوستی

و درک درستی از زندگی نباشد،

اگر در ارتباط های درستی با خود و با دیگران

و با زندگی نباشد،

تخصصی خطرناک تواند بود؛

تخصصی که تسلط بر آن،

می تواند تسلط بر محرومان و محکومان باشد.

و من، در بیست و چند کتاب خود،

بیشتر به فرهنگ پرداخته ام؛

آن گونه که خود پایبند بوده ام،

برشمرده، ستایش کرده،

و به نظرخواهی گذاشته ام.

مدیر نباید
زیاد حرف بزند،
نباید حرفش را تکرار کند،
نباید دنبال حرفش برود؛
که چه گونه اجرا می شود،

مدیر باید
خوب فکرهايش را بکند
با هر که لازم است مشورت کند،
نتایج ناشی از اقدام را
به روشنی ترسیم کند
گام های بعدی را پیش بینی کند
و اشکال های احتمالی را،
اگر کادرش سؤالی داشت پاسخ دهد
ولی یکسره سؤال نکند - که مجری گیج شود
مدیر باید
در مقابل بادهای مخالف
چون لاستیک باشد -
لاستیک مقاوم.

باید بداند
چه کاری را چه موقع انجام دهد،
چه حرفی را چه موقع با کی در میان نهد

حرفی که بعدها تغییرش ندهد،
قولی ندهد که وقت آن نرسیده است،
که شرایط انجامش فراهم نیست،
که کادر مؤمن ورزیده اش را ندارد.
هدف را ترسیم، و همواره تکمیل کند
و برنامه و روش، کادر و وسایل را پیوسته ارزشیابی –
هر تغییری که می دهد
باید کار کارشناسی روی آن شده باشد.
کار مدیر باید تبلیغی باشد
ولی نه برای تبلیغ
کار عمده مدیر رهبری است –
باید روی فرهنگ مردم کار کند،
ذهن شان را بارور کند،
باورداشت های شان را علمی.
دوست داشتن را
پشت و پناه هم بودن را
مسئولیت پذیری و مشارکت را
امر ذاتی و رفتار آن ها کند.

۹۱/۱/۲۰/۱۹

از

همین نویسنده

”برای آنان که می‌اندیشند“

منتشر شده است:

- ۱- تبریک‌های نوروزی ۱۳۸۲
- ۲- کوتاه نویسی‌ها ۱۳۸۳
- ۳- تو به من عشق ورزیدن یاد می‌دهی ۱۳۸۴
- ۴- آن روزها ... این روزها ۱۳۸۴
- ۵- پرنده‌های عشق
آواز مرا بخوانید ۱۳۸۵
- ۶- چه بنویسیم؟ ... چه گونه بنویسیم؟ ۱۳۸۵
- ۷- نگوییم ... بگوییم ۱۳۸۵
- ۸- وقتی کسی را دوست داری ۱۳۸۶
- ۹- ما داریم می‌رویم ...
او دارد می‌آید ۱۳۸۶
- ۱۰- داستان‌های گفتنی ۱۳۸۷

- ۱۱ - هزار نکته ۱۳۸۷
- ۱۲ - می خواهم زنده بمیرم ۱۳۸۷
- ۱۳ - در رثای آنان که زنده اند ۱۳۸۷
- ۱۴ - نگاهی دیگر ۱۳۸۸
- ۱۵ - روی پاکت ها ۱۳۸۸
- ۱۶ - نامه های پدر به پسر (۱) ۱۳۸۹
- ۱۷ - نامه های پدر به پسر (۲) ۱۳۸۹
- ۱۸ - انگیزه اندیشه ۱۳۸۹
- ۱۹ - معلم "یاد گرفتن را یاد می دهد" ۱۳۸۹
- ۲۰ - حُسن شناسی - حُسن جویی، حُسن گویی ۱۳۸۹
- ۲۱ - ما را باش ... ۱۳۸۹
- ۲۲ - فاقد نیستیم؛ واقف نیستیم ۱۳۸۹
- ۲۳ - می مانم، ولی ... ۱۳۹۰
- ۲۴ - مدیر و مدیریت - "سازمان دهی" ۱۳۹۰
- ۲۵ - از "بودن" به "شدن" ۱۳۹۰
- ۲۶ - کودک، خانواده، مدرسه ۱۳۹۱

ما همه مدیریم — مدیر کارهای مان؛
این کارهاست که با هم فرق دارند؛
مدیر خوب آن است که در کار مدیریت خود،
بالاترین تخصص ها و تجربه ها را داشته باشد —
تخصص برای راه بردن هر کاری فرق می کند
اما فرهنگ راه بردن کارها —
سر و سامان دادن و اداره کردن آن ها،
چتری است بالای سر هر حرکت و سازمان دهی.
آن فرهنگ، لطیف است —
عاشقانه است
به زندگی، خوب نگاه می کند
و پیوسته
تنِ غبار گرفتهٔ ”بودن“ را
زیر آبخار عشق می شوید
و در آفتاب اندیشه،
راه ”شدن“ می برد.

۹۰/۱۱/۱۶