

مدیر

و

مدیریت

“سازمان دهی”

هرمز انصاری

- سرشناسه : انصاری، هرمز، ۱۳۱۴ -
عنوان و نام پدیدآور : مدیر و مدیریت، "سازماندهی"
هرمز انصاری
- مشخصات نشر : تهران: هرمز انصاری، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری : ۸۰ص:؛ ۱۱/۵×۱۶/۵ س.م.
فروست : "برای آنان که می اندیشند؛" ۲۴
شابک جلد شومیز: 978-964-04-7172-2
وضعیت فهرست نویسی : فیپا
- موضوع : مدیریت -- مسائل متفرقه
موضوع : مدیران -- اخلاق حرفه ای
رده بندی کنگره : ۱۳۹۰ ۸۳ الف ۲/ف HD۳۷
رده بندی دیویی : ۶۵۸/۰۰۲
شماره کتابشناسی ملی : ۲۳۵۳۹۵۰
- نویسنده : هرمز انصاری
طرح روی جلد : پویا آریان پور
لیتوگرافی، چاپ و صحافی : فرارنگ آریا
شمارگان : ۲۴۰۰ شومیز، ۸۰۰ گالینگور
چاپ اول : تابستان ۱۳۹۰
قیمت : جلد شومیز: ۱۸۰۰ تومان
جلد گالینگور: ۲۵۰۰ تومان

بلوار کشاورز کوچه ورنوس - انستیتو زبان سیمین

۸۸۹۵۱۱۵۱-۴ / ۸۸۹۵۴۴۶۹ / ۸۸۹۵۴۴۶۷

برای آنان که می اندیشند.

مدیر

و

مدیریت

“سازمان دهی”

هرمز انصاری

جان کلام

ما، در حقیقت ”مدیر“ نداریم؛
یا آن قدر کم داریم
که غیر مدیرها نمی گذارند
کارشان را بکنند.
مدیر باید سازمان دهی بداند
و با کمترین انرژی
بیشترین نیرو را ایجاد بکند.
و با کمترین نیرو
بزرگ ترین حرکت را.
باید بتواند دانایتر از خود را
به کار گیرد.
متخصصان را
به تخصص خود گمارد
و مدیریت کند.
به متخصصان یاری بدهد
تا به چیز تازه دست یابند.
مدیر نباید به جای دیگران کار کند
باید به آن ها کمک کند
که کار را خوب انجام دهند.
مدیر انضباط را نه در حرف
که در عمل برقرار می کند.

رفتارش سرمشق دیگران می شود.
مدیر عاشق کار و پیشرفت آن است.
و کسانی را که برای آن کار، کار می کنند
دوست دارد و به آن ها احترام می گذارد.
مدیر چشم ناطقش به پیشرفت کار است
و چشم صامتش به معایب کار.
اما اشتباه را، قبل از تکرار آن
بر زبان می راند.

مدیر ویژگی ها
و خصال قابل ستایش افراد را
به جای کارآیی شان نمی گذارد.
کارآیی شرط اول کار سپردن است،
فرهنگ خوب شرط دوم؛
که اگر شرط دوم نباشد
شرط اول به درد نمی خورد.
مدیر اطلاعات خود را
موثق و مستند می گیرد
که اگر فقط از یک کانال باشد
آن را ناقص می داند.

وضعیت را
نه تنها آن چنان که هست می شناسد
که آن گونه که خواهد بود می بیند.

سرعت زمان را درک می کند.
می داند که فکر، ابزار، و زمان،
کیفیت را تغییر می دهند
و اصراری روی حفظ کیفیت
همان گونه که هست
نخواهد داشت.

نه فقط راه را بهتر می رود
بلکه راه بهتر را می رود.
می داند که او باید وضعیت را بفهمد
و زیردستان او را.

می داند که حرف حسابی
نیازی به خشونت ندارد.
می داند که با شوق کار کردن
نتیجه ای
چند برابر با زور کار کردن
دارد.

می داند که پرداخت برابر
برای کار نابرابر
عین تبعیض است.

می داند که محبت
قوی ترین عامل تحرک انسان هاست.
برای مدیر خوب، فرهنگ اول است
برخورد او، مهربانی او، پشتکار و پی گیری او.
تخصص دوم
که تخصص رکن اساسی فرهنگ است
و قوام بخش آن.

مدیر باید بداند وضعیت
آن چنان که هست
باقی نمی ماند.
باید تغییر را بشناسد و آینده را،
و در بنای آینده ای
که جوابگوی آیندگان باشد
سهم بسزایی داشته باشد.
مدیر نباید عاشق افکار خود باشد
باید همیشه بکوشد تا فکر دیگران را بشنود و
افکار خود را غنی کند.
مدیر طول زمان را با گذشته قیاس نمی گیرد.
سرعت و شتاب را می شناسد.
تغییر را در کمیت نمی داند.

کیفیت برتر را
ملاک می گیرد.
نه به یک آغاز خوب،
که به یک پایان خوب دل می بندد.
به جای شکایت از آن چه هست
پیشنهاد برای آن چه باید باشد می دهد.
مدیر خوب می تواند متخصص خوبی باشد
اما، هر متخصصی نمی تواند مدیر خوبی باشد
باید شم مدیریت داشته باشد،
سازماندهی بداند،
انعطاف داشته باشد
و با سازمان بزرگ شود.
مدیر خوب شهامت آن را دارد که
راه های نرفته
و کارهای نشده را
آزمایش کند
اما، برای هر اقدامی باید مطالعه کافی کرده باشد
و نظر مشاوران و کسانی را
که از آن تغییر بهره مند می شوند،
خوب بداند.

مدیر بدون مشاوران متخصصِ کارآزموده
احتمال خودرأیی و اشتباه کاری زیاد دارد.
و، مشاور نباید، حتماً،
آن چه را مدیر مایل است و می گوید
تأیید کند.

یک نفر ممکن است
خیلی باسواد باشد،
خیلی پاک باشد،
خیلی باتقوا باشد
خیلی پرکار و مردم دار باشد،
که هر با سوادِ پرکارِ مردمیِ پاکی
تا ششم مدیریت نداشته باشد،
تا سازماندهی نداند،
تا دل مدیریت نداشته باشد
نمی تواند دیگران را راه ببرد.
خصال و رفتار مدیر
درس آموز کسانی است
که برای او و برای سازمان
طراحی و کار می کنند.

کسانی که مدیر برای سازماندهی انتخاب می کند
در درجه اول باید
شم و ظرافت سازمان دهی داشته باشند
آن گاه تقوا و سواد و شهامت و پرکاری.

کار اصلی ما در این سرزمین

تربیت مدیر است

مدیری که بتواند متخصصان را سازماندهی کند
و بالاترین بهره را از تخصص آنان
به این سرزمین و جهان بشری برساند.
مدیر خوب آن است که
دیگران را مدیر بار آورد و
خود، با رشد دائمی، رهبری آنان را.

در این کوچک کتاب

سعی شده است

به برخی خصال و ویژگی هایی

که برازنده مدیر و سازمان است

اشاره شود.

دی ۱۳۸۹

مدیر

۹

مدیریت

مدیر

نه همان باشد که

پشت میز نشیند و

ابلاغ و احکام صادر کند،

نه همان باشد که

صبح اول صبح سر کار حاضر شود و

دیرتر از همه محل را ترک گوید،

نه همان باشد که

خود، به همه جزئیات رسد و

پاسخگوی مراجعان باشد.

و نه او که

تن و وجودش از "هزینه" می لرزد و

دایم غم "درآمد" دارد.

مدیر او نیست که

گره در ابرو اندازد و

صدایش را در امر و نهی "بلند" کند،

که گوش بخواباند، ببیند
کی چی می گوید؛
همان را "اطلاعات" خود بگیرد.

مدیر او نیست که
دل به "به به و چه چه"
بادنجان دورقاب چین ها بندد و
صدای مخالف گو را خفه کند؛
سکوت بخواهد و راحتی خیال،
و حرکت های از پیش تعیین شده بی دردسر را.
مدیر کسی نیست که

اگر چیزی را نمی فهمد

بی مطالعه و مذاقه و
مشورت و مقایسه و دوباره نگری
"غلط" بنامد؛

و حرف خود را
با بهره گیری از "اختیار مدیر"
به کرسی نشانند.

* * *

مدیر کسی است که بتواند
تن و وجود و دانش و توان و تمایل خود را
”اداره“ کند.

که در دل برای آدم ها احترام قائل شود
و حرمت انسان را
به عنوان انسان
بر زبان داشته باشد و
در رفتار.

که از ”جزء“ –
از نارسایی یا شکوفایی جزء –
به ”کل“ برسد

و با کل به دست آمده
استراتژی بزرگ را
طراحی و هدایت کند.
که خود در رفتار –
با همسر و فرزند و همسایه و همکار –
همان باشد که
دانش و درایت و اعتقاد و تمایل او می گوید.

مدیر باید مدیریت خود را
پیش از هر کس و بیش از هر چیز
روی نزدیک ترین اطرافیان بیازماید.
اگر محصول مدیریت او
مهربانی و به هم پیوستن و
مثبت نگری و بلندپروازی و
پایداری و اندیشه بلند بود
خوب، مدیریت خود را
به جامعه بزرگ تر بکشاند -
رهبری و سازمان دهی مردم دیگر را عهده دار شود.
مدیری که از "خانه"
گرفته خو و رنجیده خاطر و ناکام پا بیرون نهد
همان بدخویی و بدبینی
و دوگانگی و بیهوده انگاری را
به فضاهای کار می برد.
که فضای کار
جز شور و شوق
و بلندپروازی و خوش باوری نمی طلبد.

این، نهایت بی خردی است
که کسی پا روی همسر و فرزند و مادر و پدر و
خواهر و برادر و دوست و نزدیک بگذارد
و باد در غبغب اندازد و
در شیپور حرفه بدمد
که برای خدمت به خلق چنین و چنان می کند.
و یا، به دور از همه،
این، نهایت شیادی است.
پسر با پدر
دو کلام نمی تواند حرف بزند،
دختر لب فرو بسته
در چمبره خواست ها و تمایل ها
و همسر با احساس بیگانگی در خانه و در بستر
و پدر -
در گفتاری که هرگز "گفتگو" نمی شود -
عَلَم دار آزادی و منادی حق؛
مبشر "دموکراسی" -
واژه ای اروپایی که همه جا روی زبان اوست.

ما بیش از آن که بخواهیم ” کار بزرگ “ انجام دهیم،

باید روی خصال و رفتار خود کار کنیم –

باید مینیاتورِ کارهای کوچک و روزانه مان

تابلو زیبایی بخش زندگی بزرگ و پراثرمان باشد.

مدیر باید، همواره،

لذت و بهره وری و سودآوری و رفاه خود را

در لذت و بهره مندی و سودبری و رفاه

آن کس که با او سر و کاری دارد،

جستجو کند.

مدیر،

نباید، و نمی تواند،

همه را

در جریان آن چه در وجود او می گذرد، گذارد –

اما، باید آن چه می گوید و

به آن تظاهر می کند

با آن چه نمی گوید و در دل دارد

تفاوتی نداشته باشد.

او می داند

چه چیزی را

با چه کسی

چه موقعی

و چه طوری

در میان نهد.

اما، خود را ملزم نمی داند

هر چیزی را

با هر کسی

در هر شرایطی

بازگو کند.

وقار مدیریت او

از جاذبه های پرکشش اوست -

در آراستگی ظاهر،

در استحکام و متانت رفتار

در سخنان فاخر و سنجیده

و در کوتاه و به موردگویی.

در پرهیز از آن چه

برای خود نمی پسندد

و شایسته برخورد آدم ها نمی داند.

مدیر باید اثرپذیر باشد و اثرگذار؛
اثرپذیری اش در آن باشد که
کم دارد و نیازمند است؛
رشد دهندهٔ اوست
و اثرگذاری اش در روحیه دادن،
آگاه کردن
و به فکر وا داشتن.

مدیر نباید
با هر که
همان گونه برخورد کند
که او رفتار می کند -
باید همواره خودش باشد
با همان بزرگ اندیشی و انعطاف
و توانمندی درون.
باید کلامش را مفهوم کند
رفتارش را ساده و ملموس و دلپذیر.
اگر کسی حرف او را نمی فهمد
باید خودش را مقصر بداند -
بپذیرد که نارسایی در رفتار و بیان اوست.

رفتار مدیر باید در طیف و در هرم باشد -
در هرم باورداشت ها و اعتقادات و پایبندی ها -
در پایبندی به اصل ها و هدف ها و برنامه ها
و در طیف رفتار با آنان که باید
هدف و برنامه و روش و ابزار تازه را
بشناسند و از دل و جان بپذیرند.
مدیر باید بلندنظر باشد،
بلندنظری
با بی خیالی و سر به هوایی فرق دارد
با بی گذار به آب زدن،
گزر نکرده پاره کردن،
باری به هر جهت رفتن
در تاریکی دویدن.
بلندنظری درونی است،
بلندنظری ناشی از هوش سرشار است
بلندنظری متکی به تجربه های تلخ و شیرین است
و ناشی از سعه صدر.

بلندنظری در گذشتن از تخم مرغ است
برای رسیدن به مرغ

مدیر آدم ها را "در دل" می بخشد،

اما تکرار خطاها را هرگز!

بی گذشتی مدیر در مقابل خطاهایی است

که در تکرار و در استمرار می افتند.

و گرنه، خطا، خود، بخشی از یادگیری است.

خطا محصول غیرقابل اجتناب

تفحص و تدبر و ابتکار و دگرخواهی است.

اگر تو سعی نکنی

از آن چه هست

آن را که باید باشد بسازی

خوب، دستت هم خطا نمی رود

چشم‌ت هم خطا نمی بیند،

سرت هم به سنگ نمی خورد.

خطا لازمه یادگیری است

به شرط آن که

درس اول تو

کشف راه های پرهیز از تکرار آن باشد.

مدیر باید از "محور" هرم مدیریت
مرتب بالا و بالاتر رود -
باید زیر پای خود را محکم کند،
کار را بشناسد و بشناساند و واگذار کند،
و آن چه را بر عهده دارد،
به آن کس که
صلاحیت برعهده گرفتنش را دارد
بسپارد.

مدیر اگر وقت و حواس خود را
به قند و چای و بنزین و حضور کارمند و
کلید روی در مانده و خرابی خودرو
بدهد

از تربیت کادر خود،
برای به عهده گرفتن
این همه مسئله خورد و درشت
غافل می ماند.

مدیر نه باید "افقی" راه برود
و نه "عمودی" فرمان براند.

مدیری که افقی راه می رود
اگر هم خیلی خوب و با کفایت
از عهده کارش برآید
وضع موجود را
تا وقتی هست
تر و تمیز نگاه می دارد.

و مدیری که عمودی فرمان می دهد
و خود را "حاکم مطلق" می داند
و بی بهره گیری از مشورت با مشاوران -
مشاورانی که در تخصص و تدبیر ورزیده اند -
رأی صادر می کند
نه به کادرهای خود امکان رشد می دهد؛
و نه هرگز -
پیش از شکست -
متوجه خطای خود می شود.

مدیر باید
کل سازمان خود را
در طیف و در هرم
- با سپردن کار به کارآمد -
سازمان دهی کند.

منفی بافان و محافظه کاران و ناباوران و مرددان
و متظاهران و عادت پیشگان را
بی اهانت و پرخاشجویی
و ملاحظه کاری غیرسازمانی،
از کل تشکیلات کنار گذارد.

و آنان را که

با اعتقاد و ایمان و خرد و کاردانی
سازمان را روی شانه دارند
همواره آموزش دهد؛
با هدف و برنامه و روش و ابزار تازه آشنا کند.
به آنان میدان ابراز "فکر" دهد
فکرها باید متفاوت باشد، حتی در مقابل هم،
اما، حرکت ها نه
"حرکت" باید تابع فکر بزرگ باشد -
فکری که از به هم پیوستن همه فکرها
قوام یافته است.

فکر باید متحول باشد

بهترین فکر هم باید پیوسته زیر سؤال رود.

فکر بزرگ چکش خوار است -

قابلیت چکش خواری دارد.

فکرهای کوچک

فکر بزرگ را

”ایده آلیستی“ می خوانند.

که اگر فکرهای کوچک

زورشان برسد

بال و پر فکرهای بزرگ را بچینند،

زندگی نه پیش نمی رود،

که پس پسکی خواهد رفت.

کوتاه بینی ها و اندک اندیشی ها

موریانه کاخ اندیشه های بلند است

مدیر باید

در هوای آزاد،

با تواضع و خوشرویی

با کنار گذاشتن پیش داشته های خود

به استقبال شنیدن حرف های تازه و

فکرهای مخالف برود.

و بهتر است، در صرفه جویی وقت -
که بسیار برای او گران بهاست -
راه هایی برود
که همهٔ مدیران
تواضع و اشتیاق شنیدن
حرف های مخالفان را داشته باشند.
و چکیده این نظرها را -
تنظیم و تدقیق شده آن ها را -
کتبی و مرتب
به او گزارش دهند.
و چه بهتر که سازمان، خود،
نشریهٔ نشر آراء و دستاوردها را داشته باشد
تا آرای صاحب نظران
در رفت و آمد اندیشه ها
تصحیح شود،
پرورده شود،
تأیید شود
و قابل اجرا.

پر قدرت ترین نظام ها
اگر با محور حاکمیت عمودی اداره شوند،
همواره

در خود،

در لایه های به ظاهر نظام یافته،
روح بی اعتقادی و بی اعتمادی و بی تفاوتی
و عناد و تقابل را

پرورش می دهند.

و آنان که در درون این نظام

سنگر تقابل گرفته اند

همواره، مترصد فرصتی هستند

تا همه ساختارهای آن را در هم ریزند.

و این، در طول تاریخ،

هرگز قدمی به جلو نبوده است.

مدیر باید به خود اعتماد داشته باشد،

”کار“ را در صلاحیت و توان خود بداند،

با کار،

و پیشاپیش کادر،

رشد و حرکت کند.

به نهال پرورده کار،

دایم، پیوند تازه زند؛

و به آنان که کار را از خود می دانند
و در پروردن و شکوفایی آن سهمی داشته اند
در بهره مندی از مزایای ناشی از کار
سهمی به سزا دهد.
شهامت سپردن کار را به کادر داشته باشد.

**برای مدیر سوءظن آفت است
و هشیاری نفس زنده ماندن.**

مدیر باید رشد خود را
در غلبهٔ دایمی بر مشکلات ببیند،
و در حل مسئله های تازه.
مدیر نباید توقع داشته باشد که -
همواره -

همه چیز به "میل" او باشد؛

این پیش نمی آید.

اما، مدیر باید رضایت خود را

در هر مرحله ای از کار

در کفهٔ مشکلات حل شده،

در کارهای انجام گرفته،

در بازده و گسترهٔ رو به گسترش کار

ببیند.

مدیر باید عشق و علاقهٔ اولش خدمت باشد
خدمت به تمدن بشری -
به ساختن زندگی برای آیندگان.
و انتظار دوش -
که جزو لاینفک کار است -
بهره برداری اقتصادی
که اگر اولی نبود،
دومی اعتباری ندارد.

زیبایی و اعتبار کار مدیر

در بازده است

و شیوه های رسیدن به آن.
که بازده و شیوه های به دست آوردن آن،
بهتر بگوییم
هدف و برنامه و روش و ابزار کار -
در حرکت و در مقاطع معین -
ارزیابی و ارزشیابی می شود
و مدیر برنامه ریزی و هدف گیری و
اصلاح شیوه های کار و برخورد خود را
متحول می کند و آموزش می دهد

و از آن چه هست

برای رسیدن به آن چه باید باشد

بهره می جوید.

مدیر نباید یک بعدی باشد،

نباید تک ارزشی باشد،

نباید حواس و تلاش خود را به یک امر دهد

نباید فقط با یک سیم ساززند

باید هنر زیبا زیستن داشته باشد،

هنر زیبا ساختن زندگی را.

باید دانشِ پاسخگوی مدیریت روز را داشته باشد

و فلسفه ای بزرگ برای زندگی -

چه می خواهیم؟

به کجا می رویم؟

چه گونه؟

سی ام دی ماه ۱۳۸۴

وضع مطلوب وضع موجود وضع ممکن

مقدمه

هستند بین ما استادان گرانمایه ای
که بسیار خواننده اند
و بسیار می دانند
و سخنان آنان می تواند راهنمای عمل ما باشد،
ولی شاید خود، دانسته های شان را
در عمل نیازموده باشند.

و هستند میلیون ها و میلیاردها انسانی
که صادقانه می کوشند،
ولی پشتوانه ای از دانش روز -
در عمل - ندارند.

من راه سومی رفته ام؛
از دوران کودکی سخت خواننده ام،
و از نوجوانی یکسره، سازماندهی کرده ام.

و امروز می توانم بگویم

بیشتر از تجربه به تئوری رسیده ام -

که به تئوری نیز بسیار بها داده ام.

من از سال ۱۳۳۶ - با تجربه سال ها سازماندهی -

به کار بنیان گذاری محافل آموزشی پرداخته ام

ما می گوئیم: "سازمان باید مثل بدن کار کند".

آن چه در این خلاصه، -

تحت هر عنوانی که شما بخوانید -

با تحلیل گران و برنامه ریزان

در میان گذارده می شود

حاصل همین تفحص و تجربه

و مطالعه و تفکر است.

شاید بتوان به آن

"مراحل"

انتقال از وضع موجود به وضع مطلوب"

عنوان داد.

وضع مطلوب، از نظر من،
وضعیتی است که در آن کار دولت،
یا بهتر است بگوییم ”حکومت“،
برنامه ریزی و رهبری باشد، نه اجرا.
در این وضعیت
دولت تا حد هیأت های بزرگ سیاست گذاری
و برنامه ریزی و نظارت و هماهنگی
کوچک شده است،
و کار اجرایی را، تماماً، سپرده است
به سازمان های قابل اعتماد مردمی.
بدیهی است که ما باید
آن چه را لازم است،
از آن جا که ممکن است؛
شروع کنیم -
باید مراحل انتقال
از وضع موجود به وضع مطلوب را
مرحله به مرحله طی کنیم.
برای برنامه ریزی هم،
باید، همان طور
که وضع مطلوب را اعلام کرده ایم،
وضع موجود را نیز روشن کنیم.

مردم دایم

احساس مسؤولیت شان کمتر می شود
و توقع شان بیشتر،

و سازمان های دولتی

دایم مسؤولیت شان بیشتر می شود
و کارآیی شان کمتر.

که اگر سریع نجنبیم

کارشان به تقابل بسیار جدی خواهد کشید.

ما خوب می دانیم که

”حکومت“ هم

مثل هر پدیده دیگری -

به اقتضای ضرورت و زمان -

به وجود می آید،

کودکی و نوجوانی و کهولت و ...

دگرگونی دارد.

رسالتی دارد، دورانی دارد ...

که اگر ما خود،

با آگاهی و تدبیر و آینده نگری،

تحول و دگرگونی های مثبت را موجب نشویم

به دگرگونی های منفی -

به تلاشی ناشی از پوسیدگی -

خواهیم رسید.

ما باید وضع موجود را
زمینه ساز وضع مطلوب کنیم.
اما چه گونه؟

۱- با آموزش

آموزش کادر

باید اصل اساسی برنامه ریزی

و حرکت ما باشد -

باید هر کس هر جا کار می کند

زیر آموزش های مرتبط قرار گیرد.

آموزش و کار باید ترکیبی تجزیه ناپذیر باشند.

باید "مدیر" تربیت کنیم و متخصص.

باید به کادرهای مان سازماندهی یاد دهیم

و اجرای علمی- تکنیکی کارهای جاری را،

باید هر کس دست به هر کاری می زند

با پشتوانه جهان بینی قابل اعتمادش باشد.

باید "دانش" کادرهای مان را

به گونه ای بالا بریم

که از یک طرف امر رفتاری- مهارتی شان شود

و از طرف دیگر خوراک خوب اندیشیدن.

باید به تربیت نیروی انسانی

بهای اول را بدهیم -

بر دانش و تفکر و مهارتِ کادرهای مان
اتکاء داشته باشیم.

۲- با مدیریت ارشادی

هر کس هر کاری را انجام می دهد
باید هدف و غایت آن کار را بداند،
آثار ناشی از آن فعالیت برایش روشن باشد،
با برنامه ها و روش ها و وسایل و سازمان
کاملاً آشنا باشد.
اثر وجودی خود را، در آن جریان، احساس کند.

۳- با اعمال تمرکز در عدم تمرکز

سیاست گذاری ها در تمرکز باشد
و اجرا در عدم تمرکز -
برنامه ریزی باید با رأس هرم باشد
و برنامه نویسی با بدنه آن.

سیاست ها را باید
مدیران، کارشناسان ارشد،
کادرهای کارآموده
و مسؤولان پاسخگوی امور
تدوین کنند،
و اجرا سپرده شود به
دست پرتوان مجریان توجیه شده.
در سازمان هیچ کس نباید بدون مسؤولیت باشد
و هیچ امری بدون مسؤول.
باید نظام کار شورایی -
با تأکید بر مسؤولیت فردی -
فرهنگ برنامه ریزان و مجریان شده باشد.
هیأت های کارشناسی و کاردانی
نتایج بررسی های تحقیقی خود را -
همراه با پیشنهادهای اجرایی -
به هیأت های سیاست گذاری و برنامه ریزی دهند.
در چنین سازمانی
وظیفه و اختیار
باید همسنگ و همپراز باشد،
نمی شود مسؤولیت را داد و اختیار را نه.

که در هر وضعیتی
شرایط مساعد انجام وظیفه
و فراهم بودن تسهیلات کاری،
شرط اساسی است.

۴- با ارزشیابی

ارزیابی و ارزشیابی باید
عمدتاً روی بازده و جریان کار باشد -
این جریان امور است که
شخصیت شخص را نشان می دهد.
در دست یافتن به وضع مطلوب و هدف موعود،
شیوه و ابزار به کار گرفته شده -
روش و وسیله علمی و سنجیده و مردمی -
حائز اهمیت بسیار است.

نمی شود برای رسیدن به هدف
از هر راه و روشی استفاده کرد.
جریان های عمده را باید
در مقاطع معین و در پایان هر دوره
زیر سنجش و ارزشیابی گرفت -
جریان پیشرفت را باید -
به طور عمودی -

با برنامه های

علمی- سیستماتیک

زمانبندی شده

قابل ارزیابی و ارزشیابی

سنجید -

معلوم کرد

در چه فاصله ای از نقطه آغازین هستیم

و چه قدر با نقطه پایانی فاصله داریم.

و افقی با جریان ها و فعالیت های مشابه و همگن -

در شرایط برابر -

در تفاوت های کمی و کیفی.

که اگر فرد مورد ارزشیابی قرار می گیرد

عمدتاً از نظر رشد اوست -

رشد آدم ها

مانع پیری و فرسودگی و مرگ آن هاست.

۵- با توجه به حقوق و مزایا

پرداخت های برابر

برای بازده های نابرابر

عین تبعیض است.

دولت اگر وظایف و اختیارات را

کمی خرد کند

و به پایین و پایین تر احاله کند

شاید به این رفع تبعیض نزدیک شود.

از فضاها

بیش از ابزارها

بهره می گیرد -

فضاهای پر شور

به ابزارها،

توان و کارآیی می دهد.

۸۴/۱۱/۹/۱۳

گامی بلند به سوی وضع مطلوب

پیش از آن که ما بتوانیم
حکومت را در حد هیأت های بزرگ
و قابل اعتماد رهبری و هماهنگی
کوچک کنیم،

باید به تدریج اموری را
که این روزها به عهده دولت است
به سازمان های شناخته شده
و امتحان داده و درجه بندی شده مردمی
واگذار کنیم.

در این جا یک چیز بسیار اهمیت دارد
و آن این که
حکومت باید توجه خود را
از روی سرمایه گذاری های مالی
به سوی سرمایه گذاری های فکری برگرداند.
باید شرایطی فراهم آورد
که هیأت های قابل اعتماد علمی – آکادمیک
برای عهده دار شدن امور متشکل گردند.

در هر امری باید توجهش
روی توان فکری و سازماندهی باشد.
و باید پیشاپیش این امور
خود را نیز از همین لحاظ تقویت کند -
در برتری های فکری.

دنیای آینده
دنیای تفوق اندیشه است،
دنیای علم و تخصص است،
دنیای کامپیوتری کردن همه کارهاست،
دنیای رهایی از بیگاری به نام کار است،
و دنیای ازدواج عشق و اندیشه.

باید خود را
برای زندگی
و پیشگامی
در چنان دنیایی
آماده کنیم.

هیجدهم دیماه ۱۳۷۰

**یادداشت هایی
برای
"مدیران"**

۵۹/۳/۱۸/۱۲

هدف از انجام هر کاری باید روشن باشد،
ضرورت انجام آن کار باید مسجل باشد.
باید معلوم کنیم اگر انجام نشود
چه عوارض منفی ای به بار می آورد
و اگر بشود
چه راه هایی می گشاید

آن وقت باید
راه های متفاوت انجام آن را
بررسی کرد
و از چند راه احتمالی
آن را که اقتصادی تر است
یا آن را که - با همان هزینه -
بازده بهتری دارد
انتخاب کرد.
باید کسی که کاری را به عهده می گیرد
خوب توجیه شود.
باید تا آن جا که ممکن است
مقصود و هدف را بداند.

این وظیفه به عهده گیرنده کار است
که خوب سؤال کند.

حتی اگر می داند
چه گونه آن کار را می شود
به بهترین شکل انجام داد
بپرسد ببیند چیز تازه ای دستگیرش می شود یا نه.
مدیر یا تحویل دهنده کار هم موظف است
برای کاری که بار اول،
یا با تغییرهایی، واگذار می شود
تحویل گیرنده را خوب توجیه کند
و حتی از او بپرسد ببیند
خوب رهنمودهایش را گرفته است یا نه.
بہتر است مدیر هم

اول بپرسد ببیند تحویل گیرنده کار
چه گونه می خواهد آن را انجام دهد
شاید راه بهتری ارائه کند.

کارها باید
اول پرستیژی و خدمتی و فرهنگی باشد
دوم اقتصادی
که اگر شرط دوم را نداشته باشد معقول نیست.

۵۹/۳/۲۱/۸

در مسایلی، مدیر باید قاطع تصمیم بگیرد
و تصمیم خود را برای اجرا ابلاغ کند -
باید رهبر باشد،
باید حرفش حجت باشد.

در این گونه مسایل، مدیر باید
تجربه و اطلاعات خوب و کافی داشته باشد،
باید حرکات بعدی و عواقب کار را خوب ببیند،
و باید - در صورت امکان و فرصت -
خوب مشورت هایش را کرده باشد.
متکی به آگاهی و تجربه اش باشد،
نظردهای دیگران را خوب شنیده باشد.
اما رأی آخر را خود بدهد
و پای خوب و بدش بایستد.
و با اظهار نظرهای نسنجیده عبوری
تردید به دلش راه ندهد.

مسایلی را مدیر باید به شور در شورا بگذارد؛
احتمالاً با مدیران و صاحب نظران هم سطح
یا هم سنگ -

که اغلب در هیأت مدیره ها
و ارگان های مشابه پیش می آید -

در این شور و مشورت ها

هدف و غایت کار

با دیدگاه های متفاوت بررسی می شود،

راه رسیدن به آن هدف

یا راه های متفاوت رسیدن به آن هدف

خوب بررسی و ارزیابی می شود -

روش یا روش ها

بار دیگر تجدید نظر می گردد و ...

”جمع“ رأی بر

هدف و برنامه و روش روشن و قاطع می دهد

که در این صورت، مدیر باید

تابع توافق و تفاهم باشد -

باید رأی شورا را

رهنمود و دستور کار خود قرار دهد

و هر گونه تغییر و تفسیری را

از ارگان تصمیم گیرنده بخواهد

مگر اختیار پاره ای تغییرها به او تفویض شده باشد.


در اجرای کارهایی نیز
مدیر باید از مسؤولان یا ارگان های بالاتر
کسب تکلیف کند، دستور بگیرد
و تمام سعیش در آن باشد که
دستور را خوب بفهمد.
هیچ گونه تغییر و تفسیری بر آن دستور قائل نشود.
هر نکته ای را که بر او مبهم است سؤال کند و
مثل محصل
درسش را خوب بخواند و خوب پس دهد
تا تفاوتی بین داده شده و گرفته شده نباشد.
در چنین حالتی، مدیر کار را
به دلیل داشتن نظرهای متفاوت
متوقف نمی کند، عقب نمی اندازد
و، ضمن انتقال سریع نظر خود،
آن چه را به او دستور داده شده است
دستور کار قرار می دهد.
که تلاش و تربیت در آن خواهد بود
تا مسایل از نوع سوم به نوع دوم
و از دوم به اول انتقال یابند.

بررسی مسایل،
خود، چهره دیگری را روشن می کند
و آن این که
در چه اصل یا موردی
باید مرکزیت اعمال گردد
و چه اموری، می تواند
درون بخشی باشد
یا با مسؤولیت
مدیر و مسؤول و متصدی.

آدمی باید با " کار "

رشد کند -

کار نباید به قالب آدمی

در آید. 

۵۹/۴/۵/۲۲

مقررات و ضوابطی که برای امور وضع می شود
برای استحکام کار است،
برای بالا بردن اعتبار است،
برای ایجاد تسهیلات در مرادده است
برای آن است که
همه هماهنگ و یکجور رفتار کنند
برای آن است که روابط روشن باشد
و در حرکت اختلافی پیش نیاید.
برای آن است که
هر کس به سلیقه خود
و مورد به مورد
مسایل را پاسخگویی و حل و فصل نکند.

اما اگر همین مقررات دست و پاگیر شوند،
اگر تفسیرهای متفاوت بپذیرند،
اگر باز هم تبصره و استثناء قبول کنند،
اگر تابع نظرهای شخصی گردند،
اگر دستخوش ارتباط های غیراصولی گردند،
اگر مشکل زا باشند و وقت گیر شوند،


باید متناسب با نیاز تغییر یابند
و گره گشا شوند.
به کار اطمینان و استحکام بخشند،
کار را تکنیکی تر کنند و بازده را اقتصادی تر.

در وضع مقررات
نباید طرف خودکشی باشد،
نباید اجحاف و حق‌گشی باشد،
نباید گردن کلفتی یک طرفه باشد.

باید عدالتی باشد
که اگر مدیر جای مراجعه کننده ایستاد
و مراجعه کننده جای مدیر نشست
مقررات حکم باشد.
مقررات مشکل گشا و پاسخگو باشد.

آدمی باید

ابزار را بنده خود ببیند؛

نه خود را بنده ابزار. 

۵۹/۴/۹/۲۲

در جلسه ای یکی از کارکنان گفت:
”چندان آموزشی هم به ما نداده اند.“ –
او منظورش مدیر بخش بود و مدیران،
و در مجموع سازمان.

امروز مدیری،

با جنبه انتقادی شدید،

درباره یکی از مسؤولان بخش خود می گفت:
” کاری را که می بایست این طور انجام دهد،
آن طور انجام داده است.“

و من سؤالم از آن مدیر این بود که

آیا آموزش های لازم را داده بودید؟

آیا مدیر، مسؤول یا متصدی شما

دستورالعمل، یا بهتر بگوییم، روش عمل داشت؟

آیا به او فرم یا فرم های کاری داده بودید؟


نمی گویم همه چیز را دیکته کنید.

نمی گویم بگویید این است و جز این نیست؛


بلکه مصرم در این که

قبل از شما کارمند و زیردست حرف بزند.

اول او راه حل بدهد،
اول او روش انجام کاری را
بررسی، مطالعه و پیشنهاد کند
اما، بالاخره، تجربه های شما چه می شود؟
انتقال داده های ما چه می شود؟
محاسبه ها و مطالعه های ما چه می شود؟
مگر می شود دست یکی را گرفت و گفت
تا این جا ما آورده ایم، بقیه راه را تو ببر!
باید خوب او را توجیه کنید،
باید او را دخالت دهید،
باید مدیریت ارشادی داشته باشید.
تمام تجربه و دستاوردهای ما و شما
باید در خدمت استحکام و کارآیی او باشد.
اگر استحقاق دارد.

با هر چیزی 

با تدارک کافی

برخورد کنید. 


غیرعمده را عمده کردن و به آن "مشغول" شدن،
به "جزء" پرداختن و کل را فراموش کردن،
و "مورد" به مورد به رتق و فتق امور پرداختن، ...
موجب می شود که مدیر عمده را نبیند،
تشخیص ندهد، و پیش بینی نکند.
همیشه، خود، شخصاً، برای هر امری،
دستور کار صادر کند و تصمیم بگیرد.
وسایل و معیارهای شناخت، ارزشیابی
و برنامه ریزی خود را از دست بدهد.
مدیر باید بتواند

عمده را از غیرعمده تمیز دهد -
و بداند کدام اصل است و کدام فرع.
این به آن معنی نیست که "جزء" را نادیده بگیرد -
از جزء است که کل ساخته می شود.
مدیر باید با بررسی و شناخت جزء، به کل پی ببرد.
مدیر با "اصل" برخورد دارد
"مورد" را در اصل بررسی و حل می کند.
مدیر یک حرکت را، یک پدیده را، یک برنامه را -
و نیز یک فرد را -
بی ارتباط با سایر حرکت ها و پدیده ها
و برنامه ها و افراد، در نظر نمی گیرد.


مدیر می داند
جریان های عمده
عوارضی غیر عمده دارند
که ممکن است بیشتر در چشم بروند،
تحریک کننده باشند،
فوریت پیدا کنند
عکس العمل آنی بطلبند.
اما، به هر حال، ناشی از جریانی عمده اند.
مدیر می داند که بسیار بسیار مسایل دور و بر او
جزیی از یک مجموعه اند -
مادر مشترک دارند -
زاییده یک اصل اند.
ولی این موردها هستند که توی چشم می روند،
دست و پاگیرند،
سرگرم کننده اند،
فریب می دهند،
امید می دهند،
تخم یأس می پاشند
و خوراک دایمی
برای بحث های تجریدی غیر اصولی ها.

و مدیر سعی نمی کند
آب را روی آتش، با فوت سرد کند.
مدیر وقتی "جزء" را می بیند
و "مورد" را دریافت می کند
با بررسی اجزای همگون و مرتبط،
با بررسی مواردی
که از یک جا سرچشمه می گیرند
یا در یک بستر می افتند
به یک مجموعه می رسد،
به یک واحد می رسد،
به یک اصل می رسد -
اصل مادر، اصل زاینده،
اصل دربرگیرنده و حاکم.
اصلی که در آن
هر چیز جای درست خود را دارد -
بنابر طبیعت آن اصل، "منطقی" است.

و مدیر باید
در جهت دستیابی به هدف های خود،
با آگاهی کافی نسبت به طبیعت هر اصل،
و ارتباط اصل ها با هم،
در پیدایش، تکامل یا ... محور
اصل ها که
بنابر ضرورت کاری،
و ضرورت زمانی
باید باشند و ...
یا نباید باشند
برنامه ریزی کند.

 اعتبار مدیریت

در پیشروی است؛
نه در جمع و جور کردن دست و پا -
در مهارت گسترش است؛

نه در مهارت عقب نشینی!؟ 

۵۹/۵/۳۱/۱۴

فرد یا سیستم

در شروع کار،

سخت متکی به "فرد" خوب بودیم

و از چنین نعمتی هم برخوردار.

آن روزها تصور می کردیم

فردِ خوب، همه چیز است.

این روزها می گوییم

فرد خوب، در سیستم خوب.

اگر سیستم درست باشد

"فرد" را درست بار می آورد.

هر چه کار دارید روی سیستم بکنید.

مدیر باید

مسائل را

در مذاکره "حل" کند؛

نه با "فرمان"

اطلاع رسانی

”اطلاعات“ به آن معنا نیست که
هر چه ما می پسندیم،
یا منتظر آن هستیم،
اطلاع داده شود.
اطلاعات باید همه جانبه باشد،
چه بیسندیم، چه نپسندیم.
اما، خواست و میل کسی
که اطلاع می رساند،
یا آن را تنظیم می کند
در آن دخالتی نداشته باشد
باخبر بودن، برای مدیر
خیلی مهم است،
مدیر باید از آن چه می گذرد
از آن چه می خواهد
و از آن چه نمی خواهد -
باخبر باشد.

اطلاعات نباید
به شکل و حالتی
که برای اطلاع دهنده صرف دارد،
پرداخت شود.

اگر از ” کمیت “ می گوید
باید بگویند در چه ” کیفیتی “،
و اگر از ” کیفیت “ حرف می زند
باید اشاره ای هم به کمیت
داشته باشد.

اگر از استحکام حرف می زند
باید اشاره ای هم به ظاهر و زیبایی
داشته باشد.

اگر از نقاط ضعف کسی
می خواهیم اطلاع دهیم،
اول باید نکات بالیدنی او را
و اثرات مثبت او را در سازمان
برشمریم –
یادآور شویم.

سازمان - مثل جامعه - دو قطب دارد؛
قطب مثبت و قطب منفی -
پیشرونده و بازدارنده.

در اطلاع به مدیر
باید از هر دو قطب گفت
ولی به توده مردم؛
به آنان که امید می خواهند
و پیش روی

باید فقط از مثبت ها،
از آینده سازها،
از استحکامات حرف زد -
به شرط آن که
بار مثبت - در مجموع -
به بار منفی؛
به آن ها که رو به رفتن دارند
بچربد.

مثبت را هم
آنان که "آینده" را می سازند،
با لطافت، با زیبایی و با صراحت
بگویند و به تصویر کشند.

۹۰/۲/۱/۱۴

۵۹/۷/۲۴/۹

مدیران و برنامه ریزان ما باید بدانند
چه چیز رو به مرگ و زوال است،
چه چیز آینده ای دارد.
آینده نگر باشند.

بدانند تحولات اجتماعی و سیاسی و اقتصادی
چه اثرهایی در کار موجودشان خواهد داشت
و چه وظایف و رسالت هایی
به عهده شان می گذارد.
نباید به آن چه دارند عادت کنند و خو بگیرند،
نباید آن چه را که پرورده اند
و در اوج بهره برداری قرار داده اند
کامل و بهترین بدانند
و گمان برند مدت طولانی ای
جوابگوی نیازهای آتی خواهد بود.
باید کار نو و حرکت نو و نظام نو بیافرینند
اما در این آفرینش
نباید تکرار یکدیگر باشند،
نباید تقلیدی از آن چه بوده است
و آن ها نداشته اند
باشند،

نباید با تصور و گمان دست به کار شوند.
باید جوابگوی نیازی خاص و روشن باشند –
نیازی که دیگری،
در میان ما،
جوابگویش نیست.

اگر مسابقه است –

در کیفیت برتر خدمات متفاوت
اما هماهنگ است.

خدماتی که در کل با هم اند
و یک ریشه دارند
و در اجرا، هر یک،
در کف با کفایت یک مدیر.

ما باید کاری کنیم

که مردم

فرهنگ ما را بپذیرند –

آن را بستایند

و از آن پیروی کنند.

کار ما زادهٔ فرهنگ ماست.

مسایلی هست

که در لفظ درست است و زیبا،
و در عمل غلط است و نازیبا.
در لفظ و در تئوری درست است و زیبا -
چون جوابگوی نیازی است -
کم و بیش شناخته شده،
بر مبنای تجربه و تحلیل های علمی،
منطقی قابل قبول بر آن حاکم است.
در عمل نادرست است و نازیبا
و ناتوان در پاسخگویی به نیازی
و خواستی شناخته شده -
چون اجرایش درست نیست.
چون تئوری آن را
به درستی نشناخته ایم،
درک نکرده ایم،
با حواس خودمان نگرفته ایم،
با تجربه خودمان به آن نرسیده ایم؛
فقط آن را شنیده ایم و پذیرفته ایم.

یا احتمالاً جزو فرامین "بالتر"
در ردیفِ حرف های روزانه مان
و کارهای روزانه مان
گذاشته ایم.

ما هم مثل بالاترمان،
و شاید بهتر از دیگران،
آن را تکرار می کنیم،
به آن استناد می جوییم
و دیگران را به پذیرفتن آن دعوت می کنیم.
اما در اجرا چنان خرابش می کنیم
که طراح از طرح آن تئوری پشیمان شود،
و کار گرفتار وضع آشفته ای شود -
که ما به بار آورده ایم.

که مجری تردید کند در آن چه
با تجربه و بینش علمی
در کار و در زندگی
به دست آمده است.

* * *

و ما در زندگی کاری مان؛
نمونه های عمده و شناخته شده ای داشته ایم.
یکی از جدی ترین آن ها
مسئله تمرکز و عدم تمرکز است.
که با الفاظ مختلف
با اشکال مختلف
در موارد مختلف
طرح و پی گیری شده است
و می توان گفت
مدیران ما
همه را، در همه موارد،
با شکست روبرو کرده اند.
و در توجیه ناکامی ها و عدم موفقیت ها
گاه علت العلل را تمرکز می دانند
و گاه توزیع مسؤولیت یا عدم تمرکز
که مثال های پراکنده شان اشارتی درست است.
درست است چون ندانسته اند
کدام را متمرکز کنند و کدام را توزیع.
و درس اول شان -
مدیریت ارشادی را -
فراموش کرده اند.

۵۹/۷/۲۸/۹

وقتی در زحمت هستیم،
وقتی در تنگنا قرار می گیریم،
وقتی زیر ضربه های پیشامدهای ناگوار
تعادل مان را از دست می دهیم ...
به فکر چاره می افتیم،
کله مان را به کار می اندازیم
و از آن می خواهیم
راه حل هایی برای نجات از آن وضع
به ما بدهد.
کله ما به ما طب پیشگیری را توصیه می کند -
بهداشت محیط را،
پیش بینی رویدادها را،
آمادگی برای برخوردهای آتی را،
تدارک لازم را،
برنامه ریزی را،
جهت گیری را،
شور و مشورت را، ...
و وقتی طوفان نشست،
تنگناها باز شد،

ضربه های ناگوار قطع گردید، ...
درس های آن رویدادها نیز فراموش می شود.
یا از حالت جدی و ضرور
به حالت تشریفات و ظاهرسازی می افتد.
غیرعمده جانشین عمده می گردد
و خوش خیالی و بی برنامه ای
روزها و هفته های مان را پر می کند.
از نواقص و خطاهای مشهود می گذریم،
علل و عوامل آن پیشامدها را بررسی نمی کنیم،
سازمان مان را استحکام نمی بخشیم،
ضربه پذیر و مقاوم نمی کنیم،
زنگش را نمی گیریم،
تطهیرش نمی کنیم.
و ریشه های گنبدگی و فساد را -
برای استحکام و سلامت آینده مان -
از بیخ نمی کشیم.
تدارک نمی بینیم -
تمرین نمی کنیم -
سنگر نمی بندیم.

درباره ارزشیابی

ما باید هدف مان را از ارزشیابی -

در هر موردی -

روشن کنیم.

باید بگوییم برای چه ارزشیابی می کنیم

و چه برداشت هایی از آن خواهیم داشت.

و بعد، آن را برنامه ریزی کنیم -

در حجم، در مدت، در مورد.

معلوم کنیم

چه حجم کاری را

برای چه مدت زمانی

در چه موردی

برای چه منظوری

زیر ارزشیابی قرار می دهیم

و برای ارزشیابی

باید به طریق علمی سونداژ کرد -

همه برنج را یکجا خیس نمی کنند

تا بگویند چه طور است.

آن وقت کار روش می خواهد،
تکنیک می خواهد،
ظریف کاری می خواهد،
سؤال های سنجیده ای می خواهد
که چند مفهوم و چند تفسیر نپذیرد،
سؤال هایی می خواهد
که ما را سراسر است
به جواب قاطع و روشنی راهنمایی کند.
که خود سؤال ها باید جهت دهنده باشند،
باید فرهنگ ما را اشاعه دهند،
باید به پاسخ دهنده برسانند که
چه چیز از نظر ما قبول است
و چه چیز مردود،
حتی باید چرایش هم در آن مستتر باشد.
سؤال نباید ارزش های کاری را کم کند،
نباید اعتبار را پایین بیاورد،
نباید آدم ها را سرد و سردرگم کند،
نباید دو چیز بی تفاوت یا برابر را -
برای انتخاب ارجح -
در مقابل پاسخ دهنده قرار دهد

و باید، از موضع قدرت،
با تواضع، به دل پاسخ دهنده راه یابد
و با او یکی شود.
در انتقاد و پیشنهاد و مؤاخذه و راهنمایی،
پرسش کننده و پاسخ دهنده را
در یک مجموعه، در یک واحد ببیند.
باید صمیمانه
و برای کشف حقیقت، سؤال کنی.
سوال ها نباید طوری باشد که
فقط پاسخی را که می خواهی بطلبد.
و سوال ها باید، هر خوشه اش
یک سر داشته باشد.
از مجموعه هر چند سؤال
یک چیز کلی عاید شود.
و تو باید با سؤال های خود، ”کل“ را پیدا کنی
و با کل به دست آمده
”جزء“ را بشناسی.

اول کدام؟

انسان دست به هر کاری که می خواهد بزند،
باید اول خصال والای انسانی اش را بفرستد -
هر کاری که می خواهد باشد -
مدیریت، معلمی، طبابت، تجارت،
کار با زمین، کار ساختن ابزار زندگی.
او باید اول انسان خوبی باشد -
بعد، معلم، مهندس، طبیب و استادکار ماهر.
عمده وظیفه ما تعریف "انسان" است -
تعریف خصال والای او.
خوشبختانه
روی تخصص ها دارد خوب کار می شود
و هر لحظه بهتر کار خواهد شد.
ما می مانیم و خصال والای انسانی -
دوست داشتن:
همه چیز و همه کس را دوست داشتن،
مهربان بودن،
قدر شناختن،
احترام گذاشتن.
تفاهم را به جای تقابل برگزیدن،
فکر کردن، مذاکره کردن، حق را پذیرفتن

خوش بیان بودن -
زبان پیراسته و شیرین داشتن.
رو در رو و پشت سر، یکی بودن.
با پسندیده ها روی ناپسندها را پوشاندن،
صراحت را در زیبایی گفتار و کردار آراستن
شادی خود را در شادی دیگری جستن،
رفاه خود را در رفاه دیگران به دست آوردن
آینده را دیدن،
برای آن کار کردن.
و آن را برای دیگران به تصویر کشیدن.
طبیعت را دوست داشتن
و زندگی را به آن آراستن.
به جای گله و شکایت،
آرزو و پیشنهاد را بر زبان راندن.
با شکست، به قصد پیروزی، برخورد کردن -
با دوباره نگری در هدف،
با تغییر و اصلاح روش، و تقویت قوا
همواره نوآور بودن.
مطابق با فلسفه و اعتقاد و باورداشت خود
حرف زدن و عمل کردن.

راه و راه رفتن

مدیر باید بداند

راهی که می رود -

همه اش یکنواخت نیست،

غیر از پیچ و خم های فراوان

که دارد،

در آن راه بندگان های

بازدارنده،

و گاه گودال های پر نشده

است.

مدیر باید بداند که؛

برخی از روی نفهمیدن او،

از نیمه راه بر می گردند،

برخی هم روش های او را

نمی پسندند،

برای بعضی ها هم

سوءتفاهم پیش می آید

کسانی هم هستند

که منافع خود را

در هدف و روش مدیر نمی بینند

و در مقابل او می ایستند.

نه راه بندگان ها می توانند
مدیر را از رفتن، باز دارند،
نه چاله های پر نشده در مسیر،
نه پیچ های پیدا و ناپیدا،
هیچ کس و هیچ چیز
نمی تواند
تردیدی در دل مدیر بیفکند.
او همواره
پشت سر خود را نگاه می کند
و برای آینده
طرح های جدید می ریزد.

۹۰/۱/۲۶/۱۶

تو باید

خلاقیت "حل مسئله" داشته باشی.

★ سازمان دهی و مدیریت -

در راه بردن کار -

هرمی است؛

مدیری که در رأس هرم است

سیاست ها و پایبندی ها را

پیوسته

با مدیران زیردست

در میان می نهد،

مفهوم می کند

و پذیرفتنی.

و نتایج ناشی از آن

سیاست ها و پایبندی ها را

پیش بینی.

این شیوه کار

تا اعماق هرم پیش می رود

و از تمام بدنه آن

به بیرون می تراود.

★ اطلاعات باید گروه بندی شود -

موضوعی و موضوعی

اطلاعات برای کی؟

برای چه مصرفی؟

اطلاعات باید کمی و کیفی

و تابع زمان باشد.

مستند باشد،

آماری باشد،

مقایسه ای باشد -

با گذشته و با همگون

با خودش و با مجاورش.

🌿 ”کار“ انسان را ساخته است.

کار، ”هویت“ آدمی شده است -

تو هم باید بکوشی

کار بهتر را

بهتر از بهترین ها

انجام دهی. 🌿

★ کارکنان یک سازمان

نباید تکرار یکدیگر باشند؛

باید مکمل هم باشند.

هر کس باید

راه ارتفاع گرفتن برود؛

”جا“ نماند.

بی ”مدیر“ کار کردن را تمرین کند -

با گرفتن اصول و سیاست ها،

با برنامه ریزی به طرف ”هدف“

کار را مال خود تلقی کند.

کار را فکری- تکنیکی اجرا کند

”علم“ را پیاده کند.

به اعتبار نیروی انسانی؛

به نیروی انسانی بهای اول بدهد

و در سازمان پذیری

و کار جمعی

نفر اول باشد.

سازمان باید دو جور تشکل داوطلبانه، صمیمانه و پرتحرک داشته باشد -

یک تشکل درون سازمانی و دیگری تشکل برون سازمانی.

تشکل درون سازمانی برای رفاه، علاقمندی و یادگیری اعضای درون سازمان است که علاوه بر کادر مسؤول و رسمی کار خانواده آن را نیز در بر می گیرد؛ همسر و فرزندان آن ها را، و اگر صحیح دانستند سایر بستگان درجه اول را.

این فعالیت ها با رهبری و کمک سازمان و کمک و مشارکت همه اعضاء تهیه می شود.

موسیقی و ورزش و نقاشی و نویسندگی و گردش و سفر و تدارک سفر یا ازدواج در پرتو حمایتی این گروه خواهد بود.

صندوق وام می تواند پربارترین محصول این تشکل باشد.

نوع دیگر این تشکل ها - که هر چه سازمان فرهنگی تر است، پربارتر است - تشکلی است که اعضای این سازمان از مشاهیر علم و ادب با ارتباطات پیوسته با نویسندگان، شاعران، هنرمندان، در دانشگاه ها و سایر مراکز تجمع شناخته شده. این ارتباط صرفاً علمی - هنری و ادبی خواهد بود و راهی می رود که همه دوست دارند و نیاز به آن.

۹۰/۲/۱۱/۱۱

تأمین و تربیت نیروی انسانی
کار اول سازمان است -
آموزش دایمی
رگ خون رسانی آن.

از

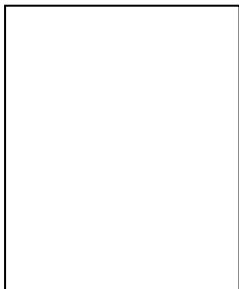
همین نویسنده

“برای آنان که می‌اندیشند”

منتشر شده است:

- ۱- تبریک های نوروزی ۱۳۸۶
- ۲- کوتاه نویسی ها ۱۳۸۶
- ۳- آن روزها ... ۱۳۸۴
- این روزها ۱۳۸۴
- ۴- تو به من عشق ورزیدن ۱۳۸۴
- یاد می دهی ۱۳۸۴
- ۵- پرنده های عشق ۱۳۸۵
- آواز مرا بخوانید ۱۳۸۵
- ۶- چه بنویسیم؟ چه گونه بنویسیم؟ ۱۳۸۵
- ۷- نگوییم ... ۱۳۸۵
- بگوییم ۱۳۸۵
- ۸- وقتی کسی را دوست داری ۱۳۸۶
- ۹- ما داریم می رویم، او دارد می آید ۱۳۸۶
- ۱۰- داستان های گفتنی ۱۳۸۷

- ۱۳۸۷ -۱۱ هزار نکته
- ۱۳۸۷ -۱۲ می خواهم زنده بمیرم
- ۱۳۸۷ -۱۳ در رثای آنان که زنده اند
- ۱۳۸۸ -۱۴ نگاهی دیگر ...
- ۱۳۸۸ -۱۵ روی پاکت ها
- ۱۳۸۹ -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.
- ۱۳۹۰ -۲۳ می مانم، ولی...



زیباترین
و ضروری ترین حرفه
در جهان امروز،
”مدیریت“ است.
مدیریت
یعنی
سازمان دهی
سروسامان دهی
و راه بردن کار.
تولید کردن
و قدر آدم ها را شناختن.

ما یک واژه به کار می بریم
و مردم هزاران برداشت
از آن دارند -

ما می گوییم ”مدیر“
این ممکن است
در جمع کوچکی باشد
ممکن است برای کار کوچکی باشد
ولی، ممکن است
در سطح جهانی باشد ...