

هفت مدیران از شنبه شروع نمی‌شه!

هفت مهندس برای مدیران موفق ۱

حسن پولادی

مجید امانی



انتشارات صبورا

۱۳۹۲

فهرست مطالب

پیشگفتار ۹

بخش اول: توانمندسازی شخصی ۱۲

بخش دوم: مهارت‌های انسانی ۱۳

توانمندسازی شخصی ۱۵

ارتباطات انسانی ۱۷

مدیریت خشم ۴۹

مدیریت زمان ۹۷

مهارت‌های ارتباطی ۱۴۵

فن بیان و سخنرانی ۱۷۷

مدیریت مذاکره ۲۰۱

مدیریت ارزیابی عملکرد ۲۴۳

مهارت کار تیمی ۲۹۵

تقدیم به

مادر پهلوشسته و مظلومی که رسم عاشقی را در تاریخ ماندگار کرد
و در زند شهادت سید حسین علم الهدی که اکسیر علم و استقامت
بزرگان عالم مرز و بوم نوشاند.

و...

مدر و مادری که عصا وجودشان بر پای باروری نهال زندگیمان
نثار کرده اند

و همسرانی که گرمای محبت و پشتیبانی بی دریغشان، اشتق این
کتاب را ممکن ساخت.

در این کتاب خواهید دید



(۱-۱) مدیریت استرس



(۲-۱) مدیریت زمان



(۳-۱) مدیریت خشم



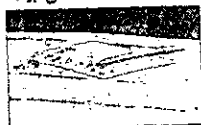
(۱) توانمند سازی



(۱-۲) فن بیان و سخنرانی



(۲) مهارت های ارتباطی



(۳-۲) ارزیابی عملکرد



(۲-۲) مذاکره



(۴-۲) مهارت کار تیمی

پیشگفتار

یا علی گفتیم و عشق آغاز شد....

هیچ جا مثل پیشگفتار دست یک نویسنده برای گفتن هرچه دل تنگش می‌خواهد باز نیست. خیلی تلاش کردیم تا «فحوای کلامان» را به گونه‌ای در زیر رنگ و لعاب‌های نوشتجات علمی، پنهان کنیم تا «من حیث المجموع» کسی متوجه منظورمان نشود. اما اینجا خیلی لازم نیست لاپوشانی کرده یا با همراهانی که در این سفر پر پیچ و خم داریم، قلم باشد بازی کنیم. پیشگفتار عرصه‌ای است تا بتوانیم بی رودربایستی همه حرف‌هایمان را به صریح‌ترین زبانی که بلدیم بیان کنیم.

بگذارید یک نظر مطلع‌انی باشد که در ادامه خواهیم سرود، روز اول کارم را یادم نمی‌رود، به عنوان یک مدیر، همان با تعداد کمی از کارشناسان قرار بود سیستمی جامع - به قول مدیران ایران - برای کمک به مثابه یک «عصای جادویی» همه مشکلات شرکت را از روز ازل تا ابد حل کند. منشی شرکت برای حل مشکلی کاری به من مراجعه کرد و من یک آن تمام نیازهایی که در طول این سالها در دانشگاه خوانده بودم را در ذهنم مرور کردم و متوجه شدم که دست‌فانه جعبه ابزارم به عنوان یک مدیر، خالی است.

روزهای تلخ و شیرینی بود که با آزمون و خطا می‌آموختیم. آنرا نمی‌توانیم که هزینه‌های سنگینی برایم داشت! چون نمی‌توانستم عصبانیتم را کنترل کنم، فرصت‌های زیادی را از دست دادم و دوستان و همکارانم را می‌آزردم. استرس باعث بیماری‌هایی شد که نتوانستم آن‌ها را برای کار کاهش می‌داد. به خاطر عدم وجود برنامه‌ریزی زمانی مناسب، همیشه خدا وقت کم می‌آورد و مجبور بودم همیشه کارهایم را هول هولکی انجام دهم. بماند

که در روستای ما کسی به من فن بیان و سخنرانی و مذاکره نیاموخته بود تا در جلسات بتوانم خوب حرف بزنم و از نظراتم دفاع کنم!! بچه سربه زیری مثل من که عمرش را کتابخانه و بین کتاب‌هایش سپری کرده بود نمی‌دانست فرق آدم با کتاب و کار تیپ چیست و چگونه می‌توان تقسیم کار کرد، بازخور داد، نظارت کرد و تشویق و تنبیه نمود. بروای پرغصه، شکست‌ها و موفقیت‌ها، تلخ و شیرین کار، مثنوی بلندی خرد شد که از حوصله شما خارج است.

تنها فرصتم این بود که بدارم مرا سخت‌کوش بارآورده بود، گفته بود که برو قوی شو اگر راحت جهان بی، اما در جهان طبیعت ضعیف پایمال است و آموخته بودم وقتی سرم به سنگ می‌خورد به پای من که بنشینم و زانوی غم بغل بگیرم؛ دوباره سعی کنم، بیشتر بیاموزم، قوی‌تر شوم، دو اختیار بندتری بردارم، دستم را بگذارم به زانوی خودم و سرم را به آسمان بلندکنم و بگویم.

این‌ها همه مهارت‌هایی بود که من در عالم قطع بهمان نیاز داشتم، بنابراین دوباره به میان کتاب‌ها برگشتم و این بار به تناسب نیازم، مطالب را خزیدم و دسته‌بندی کردم، در محیط‌های واقعی آن‌ها را آزمودم و آنچه به نظم قابل اجرا بود به نتایجی مثبت منجر شده بود را در مجموعه‌ای جمع‌آوری کردم.

کتابی که پیش‌رو دارید حاصل چالش من به عنوان یک مدیر جوان با مشکلات بود که در عالم واقع به آن دچار می‌شدم. بدون تردید و برخلاف بقیه کتاب‌ها این کتاب اصلاً برای دیگران نوشته نشده است! بلکه این کتاب را بر مبنای نیازهای خودم طراحی کرده‌ام و به همت دوستان آن را نشر می‌دهیم تا برای کسانی که موقعیت مشابهی داشته‌اند مسیر میان‌بری ایجاد شود. قرار نیست چرخ دوباره اختراع شود و سر

همه مدیران جوان به سنگ بخورد تا چیزی را یاد بگیرند. این کار شاید کمکی باشد به قهرمان افسانه‌های قدیمی- که همیشه عاشق خواندنشان بودم- تا بتوانند ملکه موفقیت را از چنگال دیو بدسیرت مشکلات سازمانی نجات دهد. که به قول حافظ

سب از یک و بیم موج و گردابی چنین هایل ...!!!

تجربه این سال‌ها تحصیل و مدیریت نشان داد که مدیران چیزهایی بیش از مطالبی که در دانشگاه می‌خوانند احتیاج دارند. این افراد برای این‌که بتوانند در دنیای واقعی کسب و کار برام و برآورد نیازمند مهارت‌هایی هستند که بتوانند خود و دیگران را مدیریت کنند از طرف دیگر مسئولان حجم کارهای مدیران به قدری زیاد است که مجال و حوصله‌ای برای کلاس‌های پیشرفته‌تر و روش‌های سستی را ندارند. بنابراین سعی کرده‌ایم که مطالب علمی را گلچین کرده و به‌سبب سردترین آن‌ها را با بیانی طنزآمیز بیان کنیم تا مدیران همیشه خسته‌ی ما بتوانند با آنها به‌راحتی کنار قرار دهند و در زمان‌های فراغت بین دو جلسه!! نیم‌صفحه‌ای را از نظر مبارک بردارند!! به هم وصل کردن این مطالب یک چیزی مثل لحاف چهل تکه می‌سازد که مدیران بتوانند با خود را در برابر زمستان- های سرد و سخت سازمانی محافظت کنند. لحاف چهل تکه مدیریت است، که شاید هر تکه آن از شاخه‌ای از علوم کنده شده است و این کتاب هفت تکه دیگری است که با یاری و استعانت خداوند قرار است دوخته شود.

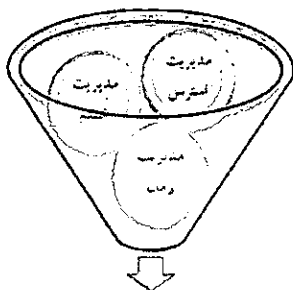
بخش اول: توانمندسازی شخصی

کنترل احساسات: مدیریت استرس و خشم

این کتاب بر این فرض کلیدی استوار است که تا خود را نسازیم و برای تغییرات محیط آماده نکنیم، نمی‌توانیم راهبر و راهنمای دیگران باشیم بنابراین اولین حوزه‌ای که به آن پرداخته‌ایم درون خود است. اگر نتوانیم احساسات خود را کنترل کنیم، اگر بی‌خود بی‌جهت عصبانی شویم یا دچار تنیدگی روانی شویم نخواهیم توانست منطقی و مؤثر عمل کنیم. بنابراین باید خشم و استرس را به عنوان مهم‌ترین عواطف و قدرت‌های تأثیرگذار بر رفتار بررسی کنیم. خودمان به کنترل دریاوریم. اسب‌های سرکشی که در صورت رام نمودن می‌توانند به زندگی ما را با سرعتی سرسام آور به پیش برانند.

مدیریت زمان

زمان، مهم‌ترین سرمایه انسان و چیزی بسیار ارزشمندتر از طلا است!! مدیریت زمان، قدرت برنامه‌ریزی است که در زندگی ما اعمال می‌شود و می‌توانیم از این سرمایه‌گذاری در جهت پیشبرد امورمان استفاده کنیم. بر این نیز زمان لگام بزنیم و به سمت شهر آرزوهایمان بخرامیم.



توانمندسازی شخصی

بخش دوم: مهارت‌های انسانی

فن بیان و سخنرانی

به عنوان مدیر بارها و بارها مجبورید جلوی مخالفان صف‌آرایی کنید و از مواضع خود دفاع کنید. در حالی که سلاخی به جز کلام ندارید. بنابراین باید بدانید چگونه سخن بگویید و سخنرانی کنید و اسب کلام را در پیشه اذهان مخاطبان بخت برگشته به ولان درآورید.

مذکره

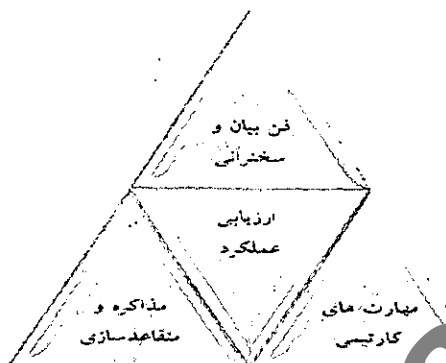
قدرت اصلی به مدیران و توانایی او برای منقاعد کردن دیگران است. یعنی بتوانید از حقوق خود دفاع کنید یا اینکه به عنوان نماینده شرکت در جلسات مختلف معامله کنید. وقتی می‌آموزید مذاکره کنید یعنی این اطمینان را کسب می‌کنید که در مبارزات و تعارضات سازمانی و میان‌سازمانی، دست بالاتر را دارید و می‌دانید چگونه مواضع دیگران را به خود نزدیک کنید.

پیام تلکود

فلسفه ایجاد مدیریت، تقسیم کار است و مدیریت از قبل این مفهوم پا به عرصه گیتی گذاشت. باید بدانید چگونه کار را میان دیگران تقسیم کنید، نظارت کنید، بازخورد دهید و مانند خدایان این جهانی، خوبان را تشویق کنید و بوی کار متخلفان را کف دستشان بگذارید. این‌ها همه مهارت‌هایی است که در این بخش می‌آید.

مهارت‌های کار تیمی

مدیران بدون تیم مانند ماشین‌های بدون چرخند که بدر در موزه تاریخ خود می‌نمی‌خورند. باید آن‌ها را در گورستان خودروهای اسقاطی پارک کرد. مدیران باید بتوانند قبل از هر کار، یک تیم کاری را سامان دهد، تعارضات را حل کند، بر افراد هدف‌گذاری کند و بعد مانند یک مربی، گوشه زمین بایستد و با تشویق و دادن انگیزه، از کارکنانش بازی بگیرد.



جا دارد از تمامی دوستانی که در این اثر یاری گرمان بودند سپاسگزار باشیم و تشکری ویژه داریم:

آغاز استاد بزرگوارمان دکتر علی رضاییان و همه اساتیدی که هرچه در این سال‌ها آموخته‌ایم مرهون تلاش ایشان است. آغاز دکتر مصباح الهدی باقری که در این مسیر پربار و خیم مرشد و راهنمایمان بوده است.

از جناب آقای صادق کریمی به واسطه‌ی پشتیبانی و بهاریغشان و از دوستانمان آقایان جعفر نظری، میثم امانی و خانم‌ها زهرا و فاطمه پولادی که در بازخوانی، اصلاح و ارائه ایده‌های نو، نظرات سازنده‌ای ارائه کردند و همچنین از آقایان حسن ربانی که تجربیات ارزشمند خویش را در اختیارمان قرار داده اند. از آنجا که این اثر علی‌رغم تلاش های انجام شده خالی از اشکال و مصون از خطا نیست، از همه مالداران و صاحب نظران تقاضا می شود نظرات ارزشمند خود را در خصوص مطالب کتاب ایمیل hpoulady@gmail.com ارسال نمایند.

حسن پولادی، مجید امانی

بهار ۱۳۹۲