

## پرسشهای خود آموز برای مدیران

علی مفتخر

ali moftakhar@hotmail.com

کاری من چه تاثیری روی کارایی من دارد؟ آیا می‌بایست از فشارکار کم کنم و بیشتر به استراحت پردازم؟

۱۱ - آیا نسبت به کار و مسئولیت‌م سرسری هستم؟ آیا می‌توانم تغییر حالتهای روحی خود را با شرایط لازم کاری که پیش می‌آید سازگار کنم؟ آیا می‌بایست گسستگی و مزاحمت‌های کاری خود را کاهش دهم؟

۱۲ - آیا وقت زیادی برای کارهای ملموس و روزانه صرف می‌کنم؟ آیا چنان درگیر و برده هیجان فعالیت‌های روزانه خود هستم که نمی‌توانم روی موارد مهم کاری تمرکز کنم؟ آیا به مسائل اساسی و کلیدی توجه لازم را دارم؟ آیا می‌بایست وقت بیشتری را صرف مطالعه و روشکافی مسائل کاری کنم؟

۱۳ - آیا از رسانه‌های جمعی استفاده مطلوب می‌کنم؟ آیا می‌توانم بهترین نتیجه را از ارتباط کتبی به دست آورم تا کارکنانم دچار سردرگمی و عدم درک دقیق نظراتم نشوند؟ آیا جلساتم را به شکل مرتب و منظمی برقرار می‌کنم؟ آیا به مقدار کافی در متن و بطن کار با کارکنان حضور فعال دارم و فعالیت‌های سازمانم را مشاهده و همراهی می‌کنم؟

۱۴ - مسئولیت‌های شغلی و حق و حقوق فردی خود را چگونه ترکیب می‌کنم؟ آیا وظایف کاری تمام وقتم را می‌گیرد؟ چگونه می‌توانم خودم را از درگیری شدیدکاری برهانم تا اطمینان حاصل کنم که سازمانم را در جهت هدفها سوق دهم؟ چگونه می‌توانم وظایف و مسئولیت‌هایم را هم به نفع کاری و هم حق شخصی‌ام هدایت کنم؟ □

۶ - دیدگاه و هدف بلندمدت من برای این سازمان چیست؟ آیا اهداف فقط به صورت آزاد در ذهن من جاری است؟ آیا نباید این اهداف را برای هدایت تصمیم‌گیری بهتر دیگران روشن و منسجم سازم؟ و یا اینکه برای آزادبودن در تغییر این اهداف نیاز به انعطاف بیشتر دارم؟

۷ - واکنش کارکنانم نسبت به سبک و الگوی مدیریت من چیست؟ آیا به حد کافی از تاثیر قدرتمند رفتارم بر روی کارکنان حساس هستم؟ آیا واکنش آنها را نسبت به رفتارم به طور کامل درک می‌کنم؟ آیا بین تشویق و فشار تعادل مناسب ایجاد می‌کنم؟ آیا ابتکار و خلاقیت کارکنان را سرکوب و محدود می‌کنم؟

۸ - ارتباطات برون سازمانی من چگونه است؟ آیا وقت زیادی برای حفظ این ارتباطات صرف می‌کنم؟ آیا کسانی هستند که باید آنها را بهتر بشناسم؟

۹ - آیا سیستم و نظام خاصی برای برنامه‌ریزی زمان خود دارم و یا اینکه تنها به بحرانها و فشارهای روزانه و لحظه‌ای واکنش نشان می‌دهم؟ آیا ترکیب مناسبی از فعالیتها را مدنظر قرار می‌دهم یا اینکه روی یک موضوع خاصی که برایم جالب است تکیه می‌کنم؟ آیا با نوع خاصی از فعالیتها، کارایی و اثربخشی بیشتری دارم و در زمانهای خاصی از روز یا هفته به آنها می‌پردازم؟ آیا برنامه‌ریزی زمانی من این نکته را نشان می‌دهد؟ آیا شخص دیگری (غیر از منشی من) می‌تواند برایم زمان و کارهایم را برنامه‌ریزی کند؟

۱۰ - آیا بیش از حد توانم کار می‌کنم؟ حجم

۱ - اطلاعاتم را از کجا و چگونه به دست می‌آورم؟ آیا می‌توانم از ارتباط خود با دیگران بهتر استفاده کنم؟ آیا می‌توانم از سایرین برای واریسی اطلاعاتم بهره‌جویم؟ در کدام زمینه‌ها بیشترین نارسایی دانش و اطلاعاتی را دارم و چگونه می‌توانم این کمبود را از طریق دیگران جبران کنم؟ آیا مدل‌های ذهنی کارساز و قدرتمند برای درک مسائل درون سازمانی را دارم؟

۲ - چه اطلاعاتی را در اختیار دیگران می‌گذارم؟ اهمیت این اطلاعات برای کارکنان تحت سرپرستی من چقدر است؟ آیا مقدار زیادی از اطلاعات را نزد خود نگه می‌دارم زیرا سهم کردن کارکنانم در این اطلاعات وقت‌گیر و دردسرفرین است؟ چگونه می‌توانم به دیگران اطلاعاتی بدهم که تصمیمات بهتری بگیرند؟

۳ - آیا قبل از دریافت اطلاعات عمل می‌کنم؟ و یا آنقدر برای دریافت اطلاعات صبر می‌کنم که فرصتها از دست برود؟

۴ - تغییر و تحول را با چه سرعت و شتابی در سازمان خود انتظار دارم؟ آیا این تغییرات به حد کافی متعادل هستند که نه سازمان را دچار بهم ریختگی کنند و نه آن را دچار سکون سازند؟ آیا اثرات این تغییر و تحول در آینده سازمان را به مقدار کافی ارزیابی کرده‌ام؟

۵ - آیا توان و دانش کافی برای قضاوت درباره پیشنهادات کارکنانم را دارم؟ آیا می‌توانم اختیارات و تصمیم نهایی برای اجرای پیشنهادات بیشتری را به عهده آنها قرار دهم؟ آیا به علت تصمیم‌گیری مستقل بیش از حد کارکنانم دچار عدم هماهنگی هستیم؟

## اشاره

## حماسه «صفر»

دل «یک» است و کنار او من «صفر»  
می نشینم که تا رسم به شمار  
«صفر» بی «یک» همیشه یک «صفر» است  
می شود «ده» کنار یک هر بار  
تا گریزم زیند «ده» بودن  
خویش را می کنم ز نو تکرار  
حاصل هر سه بار این تکرار  
می رسد در کنار «یک» به «هزار»  
تا فراوان شود شماره ما  
من و دل می شویم دست به کار  
من سرآسیمه زیر سایه دل  
از سر شوق می شوم رگبار  
من ناقابل و «یک» و دل و «صفر»  
دائماً در کنار هم بیدار  
«صفر» مان هیچکس نمی خواند  
چون ز ما خلق می شود آثار  
دیدنی آخر به هبت عددی  
به کجا رفت «صفر» بی مقدار  
بهر بریای بودن «یک» دل  
دلبری لازمست ای دلدار  
دل افسرده نیز خود «یک» نیست  
نگذاریم دل شود بیمار  
او به سوی نشاط خواهد رفت  
راه را اگر کنیم ما هموار  
«یک» یک می شود دل من و تو  
گر عبورش دهیم از گلزار  
ای خوشا «صفر» در کنار «یکی»  
ای خوشا آن «یک» خوش هشیار  
«یک» ساقی و «صفر» جام بدست  
رقص میدانی قلندروار  
حال من از دو حال بیرون نیست  
همره «یک» و یا در این افکار  
سال «سالک» دو فصل دارد و بس  
یا بهار است یا امید بهار

بارها به این اندیشیدم که انسان به اعتبار تعابیر امروزی از دو عنصر سخت افزار که جسم اوست و عضله و استخوان و اندام او را تشکیل می دهد و ظاهر کار فیزیکی را با آن انجام می دهد و از نرم افزار که مغز او را تشکیل می دهد، فراهم آمده است. فلاسفه و حکما، عمدتاً بر اندیشه انسان تاکید ورزیده اند و بخش نرم افزاری انسان را (BRAIN WARE) گفته اند. مولانای خودمان در بجایی می گوید «ای برادر تو همه اندیشه ای - ورنه باقی استخوان و ریشه ای»، اما کمتر کسی بویژه در دنیای امروز جای ویژه ای حتی برای رشد مادی در جهان امروز برای قلب انسان یا شاعرانه تر بگوییم برای دل انسان باز کرده و برای پرورش این بخش همت گمارده است.

در سالهای اخیر مطالعات برخی دانشمندان EQ (EMOTIONAL QUOTIENT) را برای موفقیت انسان بر IQ (INTELLIGENCE QUOTIENT) ارجح دانسته است و شاید با این نگاه نیز اگر به تئوری انگیزش بنگریم دریابیم که جهان را عاقلان محض نساخته اند بلکه عاشقان عاقل ساخته اند. این مقدمه را گفتم تا بگویم من انسان را «صفری» می دانم که اگر در کنار «یک» دل خود قرار بگیرد، آثار جاودان خلق می کند و خود نیز جاودان می شود.

شعر ناقابل «حماسه صفر» با همین اندیشه بر قلم این دوستدار مدیریت و صنعت جاری شد و تقدیم به مدیران عاشق و عاقل می شود و در خاتمه این مقدمه عرض می کنم:

عقل تنها چیست؟ ماشین حساب  
عشق اما چیست؟ یک جام شراب  
آن یکی اندیشه را می گسترد  
این یکی انگیزه را می پرورد  
تندبادی گر وزد در این میان  
عقل لنگر، عشق همچون بادبان

## خواننده گرامی

✓ ماهنامه تدبیر طبق روال هر ساله در ماههای اسفند و فروردین منتشر نخواهد شد. شماره آینده (۱۲۱) در اردیبهشت سال ۱۳۸۱ انتشار خواهد یافت.

✓ راهنمای جدید اشتراک تدبیر و نیز راهنمای درخواست خرید دوره های صحافی شده در انتهای این شماره مجله و به صورت جداگانه به چاپ رسیده است. برای برقراری اشتراک لطفاً آن را از مجله جدا کرده و پس از تکمیل به نشانی دفتر تدبیر ارسال نمایید.

✓ در پشت فرم راهنمای اشتراک، برگ ارزیابی سالانه تدبیر به چاپ رسیده است. شما خواننده گرامی می توانید برای انعکاس نظرات خود این برگ را نیز تکمیل کرده و برای ما بفرستید. از میان پاسخ دهندگان به قید قرعه ده نفر در فهرست مشترکان رایگان قرار خواهند گرفت.