



خبرنامه تحول گرایی

عناوین دوره های جدید آموزش مکاتبه ای مرکز آموزش مدیریت و رهبری ایرانیان



- B1 مدیریت رهبری (۱) ۶ ماه
- B2 مدیریت رهبری (۲) ۶ ماه
- M1 مدیریت رفتار سازمانی ۲ ماه
- M2 توسعه و بهسازی منابع انسانی ۲ ماه
- M3 توسعه سازمانی ۲ ماه
- M4 برنامه ریزی سازمانی ۲ ماه
- M5 مدیریت اطلاعات و فرماندهی روابط عمومی ۲ ماه
- M3 آموزش مسئولین دفاتر ۲ ماه

عشق ورزیدن به همکارانمان یعنی:

قضاوت نکردن درباره او.

برچسب نزدن به او.

از او توقعی نداشتن. اندرو متوس



زندگینامه

Edwards Deming

ویلیام ادوارد دمنینگ در ۱۴ اکتبر ۱۹۰۰ به دنیا آمد و در سن ۹۳ سالگی در ۲۰ دسامبر ۱۹۹۳ دار فانی را وداع گفت. او آمارگر، استاد دانشگاه، نویسنده، سخنران و مشاور آمریکایی بود. اعتبار دمنینگ بیشتر بخاطر بهبودهایی بود که در خلال جنگ جهانی دوم در آمریکا ایجاد کرد، اما بیشتر او را بخاطر کارهایی که در ژاپن انجام داد می شناسند. **ادامه در صفحه ۳**



مدیران موفق

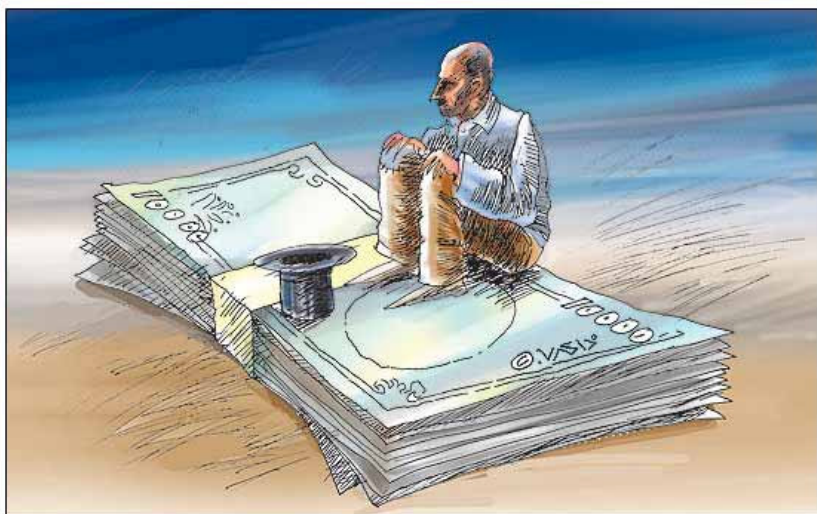
چه کسانی هستند؟

واژه مدیریت را معمولاً با کارهای تیمی، جلسات کاری، تصمیمات مهم به یاد می آوریم. اما مدیریت در واقع اینها نیست، مدیریت راهنمایی و نظارت کردن تیمی مشکل از ۱ یا چند نفر با هدف هماهنگ سازی و ایجاد یک هارمونی در بین اعضای آن، برای کامل کردن هدفی مشخص است. **ادامه در صفحه ۲**

بی چاره ترین انسان در دنیا فرد بینایی است که فاقد یک چشم انداز آرمانی است. (هلن کلر)

پیام هلن کلر، فردی که خود از نعمت بینایی محروم بود، هشدار است تکان دهنده به ما که گاه چشم داریم و نمی بینیم، گوش داریم و نمی شنویم، حیات داریم و زندگی نمی کنیم و توان داریم و به راه نمی افتیم.

فرصت



سال اول

شماره ۲

بهمن ۱۳۸۷

خبرنامه تحول گرایی به عنوان اولین خبرنامه داخلی موسسه مدیریت و رهبری ایرانیان در زمینه مدیریت منتشر می گردد...

تهیه و تنظیم:

مهرداد کورنگ بهشتی

همکاران:

بهاره سرورنژاد

منیژه خطیبی



خبرنامه تحول گرایی

ادامه مدیران موفق چه کسانی هستند؟

مدیران عالی رتبه باید از دانش کافی در تکنیک ها و مهارت های مدیریتی برخوردار باشند آخرین تغییرات بازار را بدانند و قادر باشند آینده را پیش بینی کنند. و این نکته را در نظر داشته باشند که محصول مورد نیاز امروز را دیروز و مورد نیاز فردا را امروز باید تولید کنند. مدیران تنها کسانی هستند که می توانند دنیا را تغییر دهند و به سمت مسیر دلخواه خود پیش ببرند. مدیران موفق شرکت های کوچک مثل گوگل و مایکروسافت، موفق به تبدیل شرکت هایشان به بزرگترین شرکت های دنیا شدند.

در مطالعاتی که در مورد مدیران موفق داشته ام به این نتیجه رسیدم که قوانینی بین همه این مدیران برای مدیریت حاکم بوده که در زیر با آن اشاره می کنم:

۱. مشکل را حل کنید، صورت مسئله را پاک نکنید! مسئله دیر یا زود باید حل شود. قبل از اینکه خودتان یا دیگران را برای این مشکل ملامت کنید سعی در برطرف کردن مشکل داشته باشید.

۲. به مردم بگویید که چه چیزی می خواهید نه اینکه چه جوری کاری را که می خواهید انجام می دهید. اگر به مردم درباره هدف هایتان بگویید، می فهمید که آنها نیز مشتاقانه به هدف شما احترام می گذارند. پس مردم را به سمتی که هدفشان هست راهنمایی کنید نه اینکه به آنها یک دستورالعمل یا آموزش ارائه دهید.

۳. هدفتان را مدیریت کنید نه تشریفات اداری و کاغذ بازی ها را. همیشه یادتان باشد که شما وظیفه تان مدیریت قسمت خاصی از یک شرکت است حالا هر چه که باشد، تمام کاغذ بازی ها و تشریفات اداری برای هدف شما انجام می شود، شما این مرحله را حذف کنید و مستقیماً به هدفتان بپردازید.

۴. هیچ کاری را به شخصه انجام ندهید. همیشه به یاد داشته باشید که شما یک مدیر هستید، وظیفه مدیران برنامه ریزی، سامان دهی، نظارت و راهنمایی است. عمل کردن به این نقشه ها و وظیفه ها بر عهده کارکنان شماست. وقت با ارزشتان را برای پرداختن به این گونه مسائل اتلاف نکنید. شما باید مدیریت کنید نه اینکه کاری را انجام دهید.

۵. همیشه یک شروع خوب داشته باشید. پروژه ها وقتی با یک شروع بد آغاز می شوند به سختی به مسیر اصلی و درست خود باز می گردند پس سعی کنید یک شروع برنامه ریزی شده و موفق داشته باشید.

۶. از دفترتان بیرون بروید و از نزدیک کارمندانان و نحوه انجام پروژه ها را مشاهده کنید. شما باید خودتان را در دسترس دیگران قرار دهید این باعث می شود همیشه خبرهای دست اول را از محیط کارتان و پروژه هایتان دریافت کنید و بدانید دقیقاً چه اتفاقی در حال وقوع است.

۷. یک مدیر نمونه باشید، اگر از کارمندانان می خواهید برای اضافه کاری در شرکت بمانند خودتان هم همراه آنها بمانید و به کارهایتان برسید. اگر قصد مسافرت به جایی را به همراه تیمی از شرکنتان دارید، به این دلیل که سیاست شرکنتان این اجازه را می دهد که شما با یک پرواز First Class سفر کنید در حالی که بقیه تیمتان در قسمت های دیگر هواپیما باشند این کار را نکنید. سعی کنید یک رهبر باشی تا مدیر، مطمئناً ارزشش را خواهد داشت.

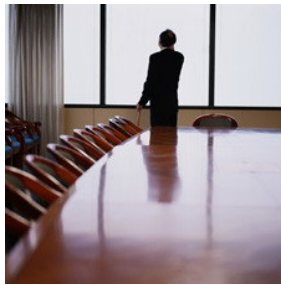
۸. کارهای ساده را به دیگران محول کنید و همیشه خود را با پروژه های سخت و سنگین درگیر کنید، این باعث پیشرفت شما می شود.

۹. خودتان را طوری نشان ندهید که انگار بهترین هستید و هیچ مشکلی و اشتباهی ندارید. دوستانه در کنار تیمتان کار کنید. بگذارید بقیه این احساس را داشته باشند که شما انسان صادق و رو راستی هستید.

۱۰. کیفیت برای شما راحتی و آسودگی خیال می آورد. همیشه برای کارهایتان استانداردهایی را که از دیگران انتظار دارید در برابر شما رعایت کنند را در نظر داشته باشید آنها را بنویسید و همیشه جلوی چشم خود نگاه دارید و مدام آنها را کنترل کنید.

۱۱. از اشتباهات دیگران درس بگیرید، به اندازه ای که تمای اشتباهات دنیا را خودتان تجربه کنید عمر نخواهید کرد.

۱۲. هدف هایتان را هوشمندانه انتخاب کنید. هدفهایی که برای خود یا دیگران در نظر می گیرید باید مشخص، قابل اندازه گیری، واقعی و قابل دست یافتن باشند.



۱۳. از خودتان یک مدیر نمونه بسازید. کاری کنید که دیگران شما را به عنوان یک مدیر موفق مثال بزنند. مدیری که می تواند یک تیم را بسازد و در کنار یکدیگر قرار دهد و با آن تیم به موفقیت برسد.

۱۴. مهندسی مدیریت داشته باشید. برای اینکه به هدفتان برسی ابتدا باید هدفتان را تعریف کنید. حال که هدفتان را می دانید باید برای رسیدن به آن یک نقشه طرح کنید و برنامه ریزی داشته باشید. در آخر شما نیاز به یک مقیاس دارید که هر لحظه به شما نشان دهد نسبت به لحظه قبل چقدر پیشرفت یا پس رفت کرده اید.

۱۵. موفقیت کاریتان بستگی به کارآمدی کارکنانتان دارد. با آنها به خوبی برخورد کنید و به آنها امنیت شغلی بدهید. برای آنها ناظر یا سرپرست تعیین کنید. و شخصاً این ناظران را تربیت کنید و آموزش دهید. کارمندان شما در صورت برخورد با مشکلی باید با این ناظران در ارتباط باشند.

۱۶. بدان باز نمی توانید گوش دهید. تمام کسانی که برای شما کار می کنند قطعاً چیزی برای گفتن دارند که برای شما با ارزش باشد. به آنها فرصت صحبت کردن بدهید. سکوت کنید و از محیط کارتان آموزش ببینید.

۱۷. خودتان را جای کارمندانان بگذارید. انتظار این را نداشته باشید که کارمندانان به درستی و تا آخر وقت کار کنند در حالی که شما هر روز محل کارتان را زود ترک می کنید. به کارمندانان استراحت بدهید و آرامش فکری برای آنها فراهم کنید. با آنها ورزش کنید یا حتی دور هم یک فنجان چای یا قهوه بنوشید. استراحت مناسب راندمان کاری افرادتان را بالا می برد.

۱۸. رهبران تغییرات ایجاد می کنند. آماده روبرویی با این تغییرات و افرادی که در این تغییرات هستند چه در داخل شرکنتان و چه در خارج از آن باشید. اگر تغییراتی احساس نمی کنید بدانید رهبری نکرده اید. یک مدیر خوب یک رهبر خوب است.

۱۹. خودتان را محدود نکنید. یک نمونه خوب از تفاوت های یک مدیر و یک رهبر این است که رهبران خودشان را محدود نمی کنند. به اندازه کافی کسانی هستند که شما را محدود کنند، شما خودتان را محدود نکنید.

۲۰. وقتی همه چیز رو به راه و ساده باشد هر کسی می تواند کاری را با موفقیت به پایان برساند. به خودتان برای انجام کارهای ساده افتخار نکنید و مغرور نشوید. خودتان را برای انجام کارهای سخت آماده کنید.

۲۱. تغییرات ایجاد کنید. تیمی که با آن کار می کنید باید بسیار موفق تر و موثر تر از زمانی باشد که شما با آن کار نمی کردید. اگر تغییراتی احساس نشود هیچ تضمینی برای بقای شما نخواهد بود.



خبرنامه تحول کرابی

صفحه ۳

ادامه زندگینامه ادوارد دمنینگ



او از سال ۱۹۵۰ به مدیران ارشد می‌آموزد که چطور طراحی، کیفیت، بازاریابی و فروش محصولات و خدمات را در بازار جهانی از طریق روشهای مختلفی از جمله کاربرد روشهای آماری بهبود بخشند. دمنینگ نقش مهمی در شهرت ژاپن به نوآوری در محصولات با کیفیت و قدرت

اقتصادی آن دارد. مردم او را مؤثرترین فرد بر تولید و کسب و کار ژاپن به حساب می‌آورند. با وجود اینکه او را جزو قهرمانان ژاپن در نظر می‌گیرند اما در زمان فوتش در آمریکا نیز شهرت بسیاری کسب کرد.

. دمنینگ در شهر سیوکس ایالت آیووا متولد شد. او مدرک لیسانس مهندسی الکترونیک خود را از دانشگاه ویومینگ در شهر لارامیا در سال ۱۹۲۱ اخذ کرد. پس از آن مدرک فوق لیسانس را از دانشگاه کولورادو در سال ۱۹۲۵ و دکتری را از دانشگاه یال در ۱۹۲۸ اخذ کرد. رشته تحصیلی او ریاضی و فیزیک بود. دمنینگ هنگام تحصیل در سطح دکتری، به عنوان کارآموز در آزمایشگاههای تلفن بل مشغول به کار شد. وی همزمان در دپارتمان کشاورزی آمریکا و دپارتمان سرشماری نیز شروع به کار کرد. آن زمان او تحت نظارت ژنرال داگلاس مک آرتور به عنوان مشاور سرشماری دولت ژاپن فعالیت می‌کرد و به خاطر فرایندهای کنترل آماری که به رهبران ژاپن آموزش داد، معروف شد و برای اینکه ثابت کند رشد اقتصادی که بر اساس روشی که توسط والتر شوارت در آزمایشگاههای بل محاسبه شده، درست است به ژاپن رفت. بعدها زمانیکه در واشنگتن به عنوان مشاور مستقل فعالیت می‌کرد در دانشگاه نیویورک به عنوان استاد انتخاب شد.

دمنینگ نویسنده خروج از بحران (۱۹۸۲-۱۹۸۶) و اقتصاد جدید برای صنایع، تحصیل دولتی (۱۹۹۳) است که سیستم عمیق دانش و ۱۴ نکته مدیریت او را توضیح می‌دهد. دمنینگ به نواختن فلوت و طبل می‌پرداخت و در طول عمرش آهنگهای مختلفی تهیه کرد.

دمنینگ در سال ۱۹۹۳ مؤسسه ادوارد دمنینگ را در واشنگتن راه اندازی کرد که مجموعه گسترده نوارهای صوتی و تصویری دمنینگ را نگه داری می‌کند. هدف مؤسسه دمنینگ این است که درک از سیستم عمیق دانش او را پرورش دهد تا به توسعه تجارت، رفاه و صلح کمک کند.

عفو و بخشایش



۱- آنکه تواناتر است آسانتر می‌بخشد.

۲- آنکه انتقام می‌گیرد یک روز

خوشحال است و آنکه می‌بخشد یک

عمر.

۳- از یک حرف گذشتن گاهی بهمان

اندازه فداکاریست که سینه پیش گلوله سپر کردن.

۴- از صاحبدلی پرسیدند که سخاوت مهمتر است یا شجاعت؟

گفت آنرا که سخاوت است حاجت به شجاعت نیست.

۵- از بقراط پرسیدند: انسانیت چیست؟ گفت تواضع در وقت

رفعت، عفو هنگام قدرت، سخاوت در تنگدستی و بخشش بدون

منت.

۶- از واجبات کرم پذیرفتن و بخشش عذرگنهاران است.

۷- اشخاصی که نمی‌توانند دیگران را ببخشند، پلهائی را که

باید از آن عبور کنند خراب می‌نمایند.

۸- اغماض نشانه بلندی فکر و انتقام نماینده رذالت و معرفت

کوچکی فکر مردان است.

۹- اگر کسی در گوش راست شما بدی بگوید و در گوش چپ

عذربخواهد عذرش را بپذیر و از او در گذر.

۱۰- اگر دوستانی نتوانند گناهان کوچک یکدیگر را اغماض

کنند نخواهند توانست دوستی خود را به جایی برسانند.

۱۱- اگر می‌خواهی بهترین خلق باشی، چیزی از خلق دریغ

مدار.

۱۲- کینه کسی را در دل خود جای مده که راحت دل و تن ترا

بر هم بزند.



خبرنامه تحول کرابی

پدر بی ملاحظه

استفان کاوی (از سرشناسترین چهره‌های علم موفقیت) شاید با الهام از همین حرف انیشتین است که می‌گوید: «اگر می‌خواهید در زندگی و روابط شخصی‌تان تغییرات جزئی به وجود آورید به گرایش‌ها و رفتارهای توجه کنید، اما اگر دل‌تان می‌خواهد قدم‌های کوانتومی بردارید و تغییرات اساسی در زندگی‌تان ایجاد کنید باید نگرش‌ها و برداشت‌هایتان را عوض کنید.»

او حرف‌هایش را با یک مثال خوب و واقعی، ملموس‌تر می‌کند:

صبح یک روز تعطیل در نیویورک سوار اتوبوس شدم. تقریباً یک سوم اتوبوس پر شده بود. بیشتر مردم آرام نشسته بودند و یا سرشان به چیزی گرم بود و در مجموع فضایی سرشار از آرامش و سکوتی دلپذیر برقرار بود تا اینکه مرد میان‌سالی با بچه‌هایش سوار اتوبوس شد و بلافاصله فضای اتوبوس تغییر کرد. بچه‌هایش داد و بیداد راه انداختند و مدام به طرف هم‌دیگر چیز پرتاب می‌کردند. یکی از بچه‌ها با صدای بلند گریه می‌کرد و یکی دیگر روزنامه را از دست این و آن می‌کشید و خلاصه اعصاب همه‌مان توی اتوبوس خرد شده بود. اما پدر آن بچه‌ها که دقیقاً در صندلی جلویی من نشسته بود، اصلاً به روی خودش نمی‌آورد و غرق در افکار خودش بود.

بالاخره صبرم لبریز شد و زبان به اعتراض باز کردم که: «آقای محترم! بچه‌هایشان واقعاً دارند همه را آزار می‌دهند. شما نمی‌خواهید جلوی‌شان را بگیرید؟»

مرد که انگار تازه متوجه شده بود چه اتفاقی دارد می‌افتد، کمی خودش را روی صندلی جابجا کرد و گفت: «بله، حق با شماست. واقعاً متأسفم. راستش ما داریم از بیمارستانی برمی‌گردیم که همسرم، مادر همین بچه‌ها، نیم ساعت پیش در آنجا مرده است. من واقعاً گیجم و نمی‌دانم باید به این بچه‌ها چه بگویم. نمی‌دانم که خودم باید چه کار کنم و ... و بغضش ترکید و اشکش سرازیر شد.»

استفان کاوی بلافاصله پس از نقل این خاطره می‌پرسد: «صادقانه بگویید آیا اکنون این وضعیت را به طور متفاوتی نمی‌بینید؟ چرا این طور است؟ آیا دلیلی به جز این دارد که نگرش شما نسبت به آن مرد عوض شده است؟»

و خودش ادامه می‌دهد که: «راستش من خودم هم بلافاصله نگرشم عوض شد و دلسوزانه به آن مرد گفتم واقعاً مرا ببخشید. نمی‌دانستم، آیا کمکی از دست من ساخته است؟ ...» اگر چه تا همین چند لحظه پیش ناراحت بودم که این مرد چطور می‌تواند تا این اندازه بی‌ملاحظه باشد، اما ناگهان با تغییر نگرشم همه چیز عوض شد و من از صمیم قلب می‌خواستم که هر کمکی از دستم ساخته است انجام بدهم.

شرح حکایت

حقیقت این است که به محض تغییر برداشت، همه چیز ناگهان عوض می‌شود. کلید یا راه حل هر مسئله‌ای این است که به شیشه‌های عینکی که به چشم داریم بنگریم. شاید هر از گاه لازم باشد که رنگ آنها را عوض کنیم و در واقع برداشت یا نقش خودمان را تغییر بدهیم تا بتوانیم هر وضعیتی را از دیدگاه تازه‌ای ببینیم و تفسیر کنیم. آنچه اهمیت دارد خود واقعه نیست بلکه تعبیر و تفسیر ما از آن است.

قابل توجه کلیه علاقه‌مندان، این خبرنامه آماده پذیرش مقالات، مطالب، نقدها و یادداشت‌های شما در عرصه‌های مدیریتی می‌باشد.

دوازده راه متقاعد کردن مردمان

راه اول: بهترین وسیله ی غلبه در مشاجره و مباحثه احتراز از ورود در مشاجره و مباحثه است.

راه دوم: عقاید طرف خود را محترم شمارید، هرگز به او نگوید که بخطا می‌رود
راه سوم: اگر خود را خطا کار می‌دانید صمیمانه و بی‌درنگ بخطای خود معترف شوید.

راه چهارم: بملاطمت سخن آغاز کنید.

راه پنجم: خصم را بکشانید به جایی که از ابتدای مکالمه جواب‌های مثبت بدهد.

راه ششم: بگذارید طرف، مطلب خود را آزادانه بیان کند.

راه هفتم: بگذارید طرف فکر تلقین کرده شما را از ابتکارات خود تصور نماید.

راه هشتم: صمیمانه بکوشید که مسائل را از دریچه ی نظر طرف بنگرید.

راه نهم: دیگران را مشمول عواطف و همدردی و غمگساری خویش کنید.

راه دهم: متوصل به عواطف عالیه مخاطب خود شوید.

راه یازدهم: در چشم و خیال طرف تصرف کنید.

راه دوازدهم: طرف را بر سر غیرت آورید.

گردآورنده: زهرا السادات خیابانی

اجازه بدهید ریاستان اول صحبت کند.

یک روز مسوول فروش، منشی دفتر و مدیر شرکت برای ناهار به سمت سلف قدم می‌زدند. یهو یه چراغ جادو روی زمین پیدا می‌کنن و روی اون رو مالش میدن و جن چراغ ظاهر میشه.

جن میگه: من برای هر کدوم از شما یک

آرزو برآورده می‌کنم. منشی می‌پره جلو و میگه: «اول من، اول من!... من می‌خوام که توی باهاماس باشم، سوار یه قایق بادبانی شیک باشم و هیچ نگرانی و غمی از دنیا نداشته باشم!... پوووف! منشی ناپدید میشه.

بعد مسوول فروش می‌پره جلو و میگه: «حالا من، حالا من!... من می‌خوام توی هاوایی کنار ساحل لم بدم، یه ماساژور شخصی و یه منبع بی‌انتهای نوشیدنی خنک داشته باشم و تمام عمرم حال کنم!... پوووف! مسوول فروش هم ناپدید میشه.

بعد جن به مدیر میگه: حالا نوبت توه. مدیر میگه: «من می‌خوام که اون دو تا هر دوشون بعد از ناهار توی شرکت باشن!»

نتیجه اخلاقی اینکه همیشه اجازه بده که ریاست اول صحبت کنه.

