

رسول خدا (ص) می‌فرماید: با یتیمان مهر‌بانی کنبد تا با یتیمان شما مهر‌بانی شود.

بر گرفته از مفاتیح‌الحیاء، فصل‌شهروندان

واکاوی شیوه مدیریتی که مدیر را خسته و انگیزه نیروهای زیر دست را نابود می کند

«میکرومدیریت» پلی به سمت شکست!

نویسنده: Muriel Maignan Wilkins^(۱) مترجم: امین لطفی^(۲)



هیچ فردی دوست ندارد زمانی که کاری به او سپرده می‌شود، در جزئیات کارش هم مدیریت شود.بابت جزئی‌ترین مسائل قبل از شروع کار به او تذکر داده شود چرا که باعث ناامیدی، تضعیف روحیه و انگیزه می‌شود. با این حال، بعضی از مدیران نمی‌توانند به نیروهای خود اعتماد کنند. کار کردن با رئیسی که مرتب شما را کنترل می‌کند و به شما اعتماد ندارد، سخت است ولی تصور کنید اگر شما خودتان کسی باشید که در حال میکرومدیریت است، یعنی بیش از حد به جزئیات توجه می‌کنید، آن وقت چه؟ شایان ذکر است عبارت «مدیر» در این متن، می‌تواند صاحب یک مغازه یا دو شاگرد، صاحب یک کارگاه یا مدیر میانی یک اداره یا شرکت باشد. حتی شاید بتوان پارافراتر گذاشت و پدر و مادری را که کاری به فرزندشان می‌سپارند هم مدیر دانست. بنابراین خواندن این مطلب به همه توصیه می‌شود.

● نشانه‌های میکرومدیریت بودن

اگر شما یک «میکرومدیر» باشید، احتمالا خودتان هم متوجه این موضوع نمی‌شوید ولی نشانه‌هایی که در ادامه مطرح می‌شود، نشان دهند وجود این سبک مدیریتی در شماست:
● هیچ‌گاه از انجام کارها توسط دیگران رضایت کامل ندارید.
● بیشتر اوقات احساس ناامیدی می‌کنید چرا که وظایف کارکنان قرار بوده به طریقی دیگر انجام شود.



دختری نوجوان، بسیار خجالتی، ساکت و کم‌رو هستم و هیچ وقت نمی‌توانم از حقم دفاع کنم و هر کس هر چه دلش بخواهد به من می‌گوید و من نمی‌توانم حرفی بزنم. گاهی مواقع هم مجبورم اشتباه دیگران را گردن بگیرم. دیگران هم نقطه ضعفم را فهمیدند و مدام سوء استفاده می‌کنند. به نظر شما راهکار چیست؟



سپیده حسینی دانشجوی دکتری روان‌شناسی بالینی در دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی

مخاطب عزیز، آن‌طور که من متوجه شدم مشکل شما ضعف در جرئت‌ورزی است که برایتان مشکلات زیادی را ایجاد کرده است و اگر کنترل نشود، ممکن است آسیب‌رسان‌تر نیز بشود. در قسمت زیر پیشنهادهایی به شما ارائه خواهم کرد که می‌تواند در حل مشکل به شما کمک کند.

● جرئت‌ورزی چیست و چرا مهم است؟

جرئت‌ورزی، دفاع از حقوق خود و بیان افکار و احساسات‌تان به شیوه مستقیم، صادقانه، مناسب و همراه با قاطعیت است. اگر شما نتوانید قاطعانه رفتار کنید، ممکن است منجر به احساس‌های ناخوشایندی همچون رنجش، نا‌کامی، افسردگی و روابط ضعیف با دیگران شود.

● تفاوت جرئت‌ورزی و پرخاشگری

توجه داشته باشید جرئت‌ورزی و پرخاشگری از یکدیگر متمایزند. پرخاشگر بودن به معنای گفتن نظر به دیگران به شیوه‌ای خصمانه است که فرد سعی می‌کند نیازها و خواسته‌های خود را از طریق غالب شدن، توهین و تحقیر دیگران برآورده کند و در این میان برای حقوق و خواسته دیگران اهمیتی قائل نیست. برای درک بیشتر تفاوت جرئت‌ورزی با رفتار پرخاشگرانه، به این مثال دقت کنید. فردی در صف خرید می‌خواهد جلوی شما بایستد و می‌گوید: «اجازه می‌دهید زودتر از شما خرید کنم؟ من عجله دارم.» پاسخ انفعالی: «خیلی خب.» پاسخ پرخاشگرانه: «آهای، می‌خوای چه کار کنی؟ نمی‌بینی توصیف‌ایم! برو آخر صف بایست.» پاسخ همراه با جرئت‌ورزی:

«متأسفم، نمی‌توانم، من هم عجله دارم.»

● جرئت‌ورزی در سه حرکت!

برای ورود به دنیای آدم‌های جرئت‌ورز باید از سه مرحله‌زیر عبور کنید: ۱- پیش از اعلام موضع، ۲- اعلام موضع با جمله سه بخشی ۳- اعلام موضع در شرایط خاص.

مرحله پیش از اعلام موضع: ابتدا از موضع خود مطمئن شوید یعنی مشخص کنید که حد ممکن کوتاه، واضح و روشن باشند. بخش نیستید، بگویید که برای پاسخ دادن باید کمی فکر کنید.

مرحله اعلام موضع با جمله سه بخشی: بخش اول، بخش همدلانه یا بازخورد مثبت است. این بخش که با کلمه «من» شروع می‌شود فضا را دوستانه و از پرخاشگرانه بودن جمله‌تان جلوگیری می‌کند. بخش دلیل یا دلایل تصمیم خودمان را اعلام می‌کنیم. این دلایل باید تا حد ممکن کوتاه، واضح و روشن باشند. بخش سوم هم قسمت قاطع اعلام تصمیم است. خیلی‌ها به این بخش نمی‌رسند. در این بخش ماتصمیم‌مان را بدون تعارف اعلام می‌کنیم. مرحله اعلام موضع در شرایط خاص: اگر طرف مقابل‌تان، خیلی سمج بود می‌توانید از تکنیک‌های خاص استفاده کنید که بهترین آن‌ها، سی‌دی‌خش‌دار است. در این تکنیک که به آن «صفحه خط افتاده» هم می‌گویند مدتی‌مثلاً یک سی‌دی آسیب‌دیده مرتب یک جمله را بی‌کم و زیاد تکرار می‌کنیم. شما یک سی‌دی‌خش‌دار هستید که هیچ استدلالی را نمی‌شنوید. زبان بدن شما باید قاطعانه و بدون تغییر باشد! در شرایط خاص این بهترین رفتار است.

ارتباط

باصفحه خانواده و مشاوره

سوالات خود را به شماره ۰۲۰۰۹۹۹ پیامک یا به راه ارتباط تلگرامی ما به آدرس (@ZendegiSalam) یا شماره ۰۲۹۱۵۲۰۳۹۱۵ ارسال کنید.



تفاوت مدیریت و میکرومدیریت در تمرکز بر میکرو (جزئیات) است و مهم‌ترین مشکل میکرومدیران، توجهی با یک اندازه شدت، دقت و رویکرد قاطع و تهاجمی در تمامی امور است

مجموعه‌تان به وجود می‌آورد.

● راه‌احل برای ترک میکرومدیریت بودن

با این حال و اگر بخواهید میکرومدیریت را متوقف کنید، باید چه اقدامی انجام دهید؟ در ادامه چهار راهبر دوره‌حل برای کمک به شما ارائه می‌شود.

۱- عذرهای الکی نیاورید

همگی ما می‌توانیم کارهای خود را منطقی جلوه دهیم و توجیه کنیم که این موضوع درباره میکرومدیران هم صدق می‌کند. در جدولی که آخر همین مطلب است، برخی از دلایل و عذرهای رایجی که میکرومدیران مزمن ابراز می‌کنند به همراه منظور اصلی آن‌ها نوشته شده است. فراموش نکنید این گونه عذر هامنجر به شکل‌گیری یک گروه بدون قدرت و روحیه می‌شود. به جای یافتن تمام دلایلی که باید میکرومدیریت کنید، به دنبال عللی بگردید که چرا نباید این کار را ادامه دهید.

۲- کوتاه بیایید!

تفاوت مدیریت و میکرومدیریت در تمرکز بر میکرو (جزئیات) است. مهم‌ترین قسمت‌رهایی از میکرومدیریت، کوتاه آمدن مقابل جزئیات خیلی کوچک و دقیق است. این موضوع شاید سخت باشد ولی نکته کلیدی آن است که باید این کار را از امور کوچک‌تر شروع کنید. به عنوان مقدمه، ابتدا نگاهی به فهرست وظایف خود بیندازید تا مشخص شود کدام یک از وظایف و اقدامات سطح پایین‌تر را می‌توانید به یکی از اعضای گروه‌تان واگذار کنید. از طریق بیان مستقیم، درگیر بحث صریح شوید و بگویید تا چه سطحی از جزئیات درگیر خواهید شد و در کجا کارکنان باید شمارا از امور آگاه کنند. همچنین باید در فهرست امور خود، موضوعات مهم‌تر را که حقیقتاً باعث افزایش اعتبار و ارزش می‌شوند، مشخص کنید و در ادامه هم مطمئن شوید که این‌ها موضوعاتی هستند که بیشترین انرژی خود را روی آن‌ها می‌گذارید.

۳- بگویید «چه می‌خواهید» نه «چگونه»

هیچ مشکلی در داشتن انتظار از یک اقدام وجود ندارد ولی فرق است بین بیان آن انتظار و دیدنکه کردن طرز رسیدن به نتیجه. کار شما به عنوان یک مدیر این است که صریحاً مشخص کنید تحت چه شرایطی از انجام یک کار راضی می‌شوید.

۱- نویسنده و مشاور مدیریت در مجله کسب و کار هاروارد (HBR) ۲- کارشناس ارشد مدیریت (روان‌شناسی صنعتی-سازمانی)

آن چه میکرومدیران مزمن می‌گویند	آن چه منظور واقعی آن‌هاست
اگر این کار به درستی انجام نشود، چیزهای زیادی در خطر قرار می‌گیرند.	به آن‌ها برای انجام وظایف‌شان بر اساس استاندارد‌های خود اعتماد ندارم.
اگر آن‌را به موقع انجام ندهیم، ممکن است اعتبارم کم شود.	اگر خودم به صورت مرتب امور را پیگیری نکنم، کارها انجام نمی‌شود.
اگر خودم درگیر کارها نشوم، کارها خراب می‌کنند.	هر زمان که خودم دست از کنترل کارها برداشتم، اشتباهی رخ داده و دیگر نتایج به خطر کردن دوباره ندارم.
مسئول باوقفم از من می‌خواهد که شدد یا در کارها گیر شوم.	اگر در کارها درگیر نشوم، منظور توابی و ارزش خودم را به اثبات برسانم؟

یک شنبه‌ها، دخترونه

تبعیض بین شما و برادرتان!

فرنگیس یاقوتی

در زندگی همیشه همه چیز باب میل ما نیست. خیلی چیزها اتفاق می‌افتد که فکر می‌کنیم عدالت برقرار نشده یا تبعیض صورت گرفته است و از آن مهم‌تر این که در کنترل ما نیست و مجبور به رعایت کردن‌شان هستیم. ممکن است گاهی ناراحت یا سرخورده شویم اما اگر درباره بعضی از این اتفاقات خوب فکر کنیم، می‌بینیم بخش زیادی از آن اتفاق به صلاح ما بوده است.

شما چندمین فرزند خانواده هستید و چند خواهر و برادر دارید؟ تا به حال حتماً برای شما هم پیش آمده که قوانینی توسط پدر و مادرتان وضع شده که حس کردید تبعیض است و حق شما ضایع شده، به طور مثال یک موضوع برای شما ممنوع است اما برای برادرتان امری عادی به حساب می‌آید! شاید در آن لحظه برایتان سخت بگذرد و عصبانی شوید اما اگر از حق نگذریم در اغلب موارد این تبعیض‌هاو ممنوعیت‌ها به نفع خود شماست و با توجه به شرایط جامعه، بهتر است رعایت شود.

اما موضوع مهم این است که در این مواقع چه کار کنیم؟ چگونه می‌توانیم هم قوانین خانه را رعایت کنیم و هم احساس سرخورگی نکنیم؟ پیشنهاد اول این است که به جای جنگیدن با قوانین پدر و مادران، بهتر است کمی انعطاف‌پذیر باشید و به این فکر کنید که همه این صحبت‌ها و قوانین به خاطر این است که آن‌ها شما را دوست دارند. هر چقدر بیشتر بچکنید، شاید قوانین طولانی‌تر و سخت‌تر شوند و والدین‌تان حساس‌تر. پیشنهاد دوم این که دوستان خوب پیداو آن‌ها را با پدر و مادرتان آشنا کنید. بخشی از سخت‌گیری‌ها به‌طور مثال برای بیرون ماندن از خانه در ساعاتی از روز به این دلیل است که آن‌ها هیچ شناختی از دوستان شما ندارند. به طور قطع اگر ببینند دوستان خوبی دارید، خیلی از قوانین کم‌رنگ‌تر می‌شوند. پیشنهاد آخر هم این است که اگر برادر دارید، با او صمیمی شوید و از این تبعیض‌ها اصلاً با او صحبت نکنید اما در عوض می‌توانید در خیلی از مواردی که قانون خانه برای شماست و برادرتان از آن مبرا است، از خود برادرتان کمک بگیرید. به

طور مثال اگر قانون خانه شما این است که قبل از تریک شدن هوا در خانه باشید، می‌توانید همراه برادرتان کمی بیشتر از تریکی هوا، بیرون از خانه باشید و این امر امکان‌پذیر نیست جز در مواردی که روابط خواهر و برادری خوب و صمیمانه است.



عاشق یکی از دوستان دختر مورد علاقه‌ام شدم!



چهار سال پیش با دختری آشنا شده بودم و قصد از دواج داشتم که نشد و او را دیگر ندیدم. اصلاً نمی‌دانم کجا رفت. بعد از او، دوست همان دختر به من علاقه‌مند و خیلی وابسته شد. البته من هم به او علاقه دارم اما چون قبلاً به دوستش علاقه داشتم، تردید دارم به او پیشنهاد از دواج بدهم یا نه؟ از اول هم به او گفتم که ما نمی‌توانیم با هم از دواج کنیم.

● این پارادوکس را حل کنید

درباره علاقه‌ای که بین شما و دوست‌آن دختر ایجاد شده و این که از اول گفته‌اید نمی‌توانید با او از دواج کنید، یک پارادوکس وجود دارد که بهتر است در این خصوص نیز با خودتان تعیین تکلیف کنید زیرا این

بلاتکلیفی علاوه بر این که تصمیم‌گیری شما را دچار مشکل می‌کند، برای آن دختر نیز قابل ادامه نخواهد بود و احتمالاً او هم خواستار روشن شدن وضعیت خود خواهد بود.

● موانع ذهنی برای خود ایجاد نکنید

انتخاب همسر یکی از مهم‌ترین تصمیم‌های شماست و برای این که بهترین انتخاب را داشته باشید، بهتر است تا جایی که ممکن است ذهن خود را از درگیری‌های عاطفی رها و با خیال راحت و ذهن آرام تصمیم‌گیری کنید. هر چقدر که معیارهای شما واقعی‌تر و بر اساس شرایط موجود تبیین شوند و شما دامنه اطلاعات و بررسی‌های خود را گسترده‌تر کنید، احتمال اشتباه کمتر می‌شود. این که شما از عشق قبلی خود رها نشده‌اید و وابستگی عاطفی به دوست او پیدا کرده‌اید، دو نمونه از موانع ذهنی هستند که باید رفع شوند. هر چند که وابستگی شما به آن دختر هم ممکن است بدون بررسی و تطبیق ملاک‌ها و معیارهای‌تان برای انتخاب همسر باشد و از طرفی شرایط فعلی خودتان را از نظر این که آیا آمادگی لازم برای ازدواج دارید یا نه را نیز سنجیده باشید که لازم است به این نکات فکر کنید.

برادر گرامی، این که درباره انتخاب همسر با دقت بررسی می‌کنید، بسیار پسندیده است بنابراین در ادامه مطالبی را برای کمک به شما ذکر می‌کنم.

● ملاک‌هایتان را برای ازدواج مشخص کنید

همان‌طور که می‌دانید انتخاب همسر یکی از مهم‌ترین انتخاب‌های هر فرد در دوران زندگی محسوب می‌شود و به همین دلیل نیازمند تحقیق و بررسی زیادی است و شما نیز برای این که مسیرتان مشخص شود، قبل از هر اقدامی معیارها و ملاک‌های خود را مشخص و سپس بر اساس آن اقدام به بررسی و تطبیق گزینه‌های مد نظر خود کنید.

● تکلیف خود را با عشق از دست رفته مشخص کنید

به هر حال از دواج شما با دختر مورد علاقه‌تان انجام نشده است ولی به نظر می‌رسد که شما هنوز درگیر آن وابستگی هستید و حتی ممکن است در ناخودآگاه به دنبال فردی شبیه به آن دختر باشید و در هر موردی گزینه‌های خود را با او مقایسه کنید. بنابراین تازمانی که شما واقعیت را نپذیرفته‌اید و از آن عشق عبور نکرده‌اید، بهتر است به از دواج با فرد دیگری فکر نکنید چون سایه و فکر آن عشق بر زندگی مشترک شما تأثیر منفی خواهد داشت. توصیه می‌کنم اول برای رهایی از این وابستگی اقدام کنید و سپس به فکر ازدواج با دختر دیگری باشید.