

هنر مدیریت

مدیریت در کلام ساده افزودن بر کارایی پرسنل در مقایسه با زمانی است که شما حضور ندارید. تحقق این امر مستلزم برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت صحیح از سوی شماست و توفیق در فرایند مذکور ممکن نیست مگر با آگاهی از هدف، شناخت ابزار بالقوه، تعیین کاستی‌ها و ارائه تدابیر لازم جهت فراهم آوردن آن کاستی‌ها.

گام نخست این است که کشف کنید به کدامین مقصد رهسپار شوید یا چه امری را به انجام برسانید. چنانچه با گروهی مواجه هستید که همه با هم در یک جهت در حرکتند هرگز تلاش نکنید بلافاصله سد راهشان شوید. اگر به شما تاکید بر بازدهی ضعیف این گروه شده باشد، مسئولیت شما بهبود این بازده خواهد بود و اگر گلابه‌هایی درباره کیفیت پائین یا خدمات‌رسانی نارضا در یافت کرده باشید آنگاه وظیفه شما نشانه گرفتن دقیق این معضلات خواهد بود. همین که هدف را یافتید آنگاه آن را با گروه در میان بگذارید و چه بهتر که در یک ملاقات کوتاه و در صبح اولین روز کارتان این اتفاق بیافتد؛ همه کارکنان را یک جا گرد هم آورید، به یک معرفی کوتاه از خودتان بسنده کنید، واضح است همه آنها شما را به عنوان یک سرپرست می‌شناسند، پس نیاز به خاطر نشان کردن آن نخواهد بود. از علت حضورتان برایشان بگوئید مثلاً اینکه: «مدیر پیشین ارتقاء پیدا کرده» یا «به دلیل بسط گروه، شرکت لازم دیده تا آن را به بخش‌های کوچکتر با مدیران مستقل تقسیم نماید».

اکنون زمان مطرح نمودن هدف است (به خاطر داشته باشید می‌توانید بعدها این هدف را تغییر دهید اما به هر حال اطلاع کارکنان از برنامه شما ضروری است) مثلاً می‌گوئید: «از آن جا که گروه شما کار مهمی در تشکیلات برعهده دارد، قصد من این است که از روند کاری شما آگاه شوم و هر آنچه در توان دارم صرف کمک به ادامه راه شما نمایم» یا «البته که نرخ بازده این گروه مناسب است اما قصد داریم این بازده را تا حدی افزایش دهیم که مایه افتخار تشکیلات گردد».

در خاتمه جلسه تاکید کنید که شخصا با تک تک کارکنان به منظور گفتگو درباره برنامه‌ها با طرح جزئیات، گرفتن اطلاعات و پاسخ‌گویی به سوالات آنها ملاقات‌هایی خواهید داشت.

کارمندان را بشناسید

چنانچه پیش از تصدی مدیریت، یک دوره کاری را در شرکت سپری کرده باشید بعید نیست کارمندی که اینک مدیریت بر آنها را پذیرفته‌اید، بشناسید. در غیر اینصورت از خارج شرکت برای مدیریت این گروه به استخدام درآمده‌اید. با این قدم آغاز کنید که آنها را فرد به فرد بشناسید. حتی اگر چندین سال با آنها کار کرده باشید باز هم کسب شناخت بیشتر ارزشمند خواهد بود. شما در مقام یک مدیر از آنها چیزهایی می‌آموزید که هرگز به عنوان یک همکار از آنها آگاه نمی‌شوید. کارمندان شما گرانبهاترین منابع و نیز دشوارترین افراد برای راهبری شدن به شمار می‌روند. در عین حال ارضا کننده‌ترین امور اگر به نحو احسن بر آن فائق آید همین نوع مدیریت است. از آن جهت که این نخستین موقعیت مدیریتی برای شماست، گروهی که تحت راهبری شما قرار می‌گیرند نیز احتمالاً چندان گسترده نیست که نتوانید اختصاصاً با هر یک از افراد ملاقات داشته باشید.

ملاقات‌هایی ترتیب دهید

محل ملاقات بسته به شرکت، نوع فعالیت و ترجیح خود شما می‌تواند در دفتر کار شما، اتاق کنفرانس یا کافی‌شاپ آن سوی خیابان باشد. نکته حائز اهمیت این است که فضا به گونه‌ای آرام باشد که کارمندان آزادانه قادر به سخن گفتن باشند. و هر دو

طرف به سهولت صدای یکدیگر را بشنوند. این گونه ملاقات‌ها معمولاً از روی برنامه قبلی است ولی در صورت ضرورت هنگام بروز مشکل نیز انجام می‌شود.

موضوع صحبت

طی ملاقات سه موضوع زیر را در نظر داشته باشید :

کارمند را از لحاظ فردی بشناسید

درباره شیوه هماهنگ شدنش با برنامه‌تان توضیح دهید

به سوالاتش پاسخ دهید

ویژگی‌های شخصی هر فرد را بشناسید

اینکه چه چیزی در آنها نکته متمایز است؟ در کارشان به چه نکته‌ای علاقمندند؟ یا علاقمند نیستند؟ اهداف حرفه‌ای بلندمدت و کوتاه مدت هر یک چه می‌باشد؟ تمایل به ملاحظه چه تغییراتی در کارشان دارند؟ از چه تغییراتی جلوگیری می‌نمایند؟ اطمینان حاصل کنید که شما به هر آنچه می‌گوئید توجه نماید ولی هر آن چه می‌خواهند لزوماً روی نمی‌دهد. پس از آگاهی از ویژگی‌های مورد نظر، برایشان از اینکه چگونه با برنامه‌های شما هماهنگ و سازگار شوند صحبت نمائید. اگر تصمیمی بر ایجاد تغییر اتخاذ نکرده‌اید به آنها بگوئید. اگر قرار است آنها را به کار دیگری بگمارید، حتماً با ذکر دلیل در جریان قرارشان دهید. سرانجام به تمامی سوالات کارمندان پاسخ دهید. خوب است اگر نمی‌دانید بگوئید نمی‌دانم، اگر قادر به کاری نیستید بگوئید نمی‌توانم. تا حد امکان صریح و صادق باشید. با این شیوه، ارتباطی مبتنی بر اعتماد را پایه‌گذاری می‌نمائید که بی‌هیچ تردید به تسهیل جریان کاری در آینده کمک خواهد کرد.

برگرفته از: کارآفرینان امیرکبیر