



سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

وقت خود را تنظیم کنیم

«مدیریت و تنظیم وقت»

نویسنده: مالتی کورت

مترجم: فرهاد رانپور

خانه کتاب

WWW.KETAB.IR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وقت خود را تنظیم کنیم

(مدیریت و تنظیم وقت)

نویسنده: سالی گرت

مترجم: فرهاد رادپو



مرکز تحقیقات، مطالعات و سندس برنامه‌های
صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

تهران - خیابان میرعماد - جنب کوچه ششم
مرکز تحقیقات، مطالعات و سنجش برنامه‌های صدا و سیما
چاپ اول: ۱۳۷۷

حروفچینی، نمونه‌خوانی و صفحه‌آرایی: مرکز تحقیقات

ناظر چاپ: مصطفی آقا حسین شیرازی

این کتاب در سه هزار نسخه در چاپخانه‌ی سروش

لیتوگرافی، چاپ و صحافی شد.

همه حقوق محفوظ است.

شابک ۹۶۴-۹۱۷۰۱-۲-X

قیمت: ۶۰۰ تومان

فهرست

صفحه	عنوان
۱	پیشگفتار.....
۲	چرا کتابی دربارهٔ تنظیم وقت؟.....
۵	مقدمه: شناخت مشکل اصلی.....
۸	پرسشنامهٔ تنظیم وقت.....
۱۹	فصل اول = به چه منظور در آنجا ناید؟.....
۲۰	استفاده از گزارش زمانی کارها.....
۲۴	وظیفهٔ شما چیست؟.....
۲۶	تحلیل گزارش زمانی کارها.....
۳۳	روزکاری.....
۳۵	مدیران و وظایف آنها.....
۳۹	من چه می‌خواهم.....
۴۱	تعیین اولویتها.....
۴۳	برنامه‌ریزی پیشاپیش.....
۵۱	آیا واقعاً می‌خواهم به همین روش ادامه دهم؟.....

صفحه	عنوان
۵۳	فصل دوم - چگونه خود را منظم کنید
۵۴	درباز و در بسته
۵۵	تلفن
۵۸	گسیختگیهای خارج از برنامه
۶۲	جلسات
۷۱	فصل سوم - مهارتهای اضافی
۷۱	مهارتهای صفحه کلید (Keyboard)
۷۲	چگونه می توان یک نویسنده خوب بود
۷۳	گزارش نویسی
۷۸	نوشتن نامه و یادداشت
۸۴	سیال سازی ذهن
۸۸	چه باید خواند و چگونه؟
۹۱	فصل چهارم - چگونه گروه خود را رهبری کنید
۹۴	چگونه افراد مناسب را انتخاب و جذب کنیم
۹۹	چگونه افراد مناسب را حفظ کنیم
۱۰۶	محول کردن کار
۱۰۹	چه کاری باید به نماینده محول شود؟
۱۱۲	چگونه باید کاری را محول کنید؟
۱۱۴	تمرین محول کردن کار
۱۱۹	اعتراض و مخالفت مدیران به محول کردن کار
۱۲۲	اعتراض زیردستان نسبت به محول کردن کار
۱۲۵	نفوذ داشتن بر مدیر خود
۱۲۷	فصل پنجم - نقش و جایگاه منشی

۱۳۳	شیوه دیکته کردن
۱۳۹	ارائه کار برای تایپ
۱۴۰	پذیرفتن کارهای تکمیل شده
۱۴۳	فصل ششم - سازماندهی دفتر کار
۱۴۴	وسایل دفتر
۱۴۵	نامه‌های دریافتی و ارسالی
۱۵۰	بایگانی
۱۵۷	توصیه‌های پایانی

پیشگفتار

تنظیم و ادارهٔ زمان یکی از موضوعاتی است که اگر ادعا کنید همه چیز دربارهٔ آن می‌دانید با مشکل بزرگی مواجه می‌شوید. از آن هنگام که تدریس در این زمینه و نوشتن مقالاتی در این باره را آغاز کردم هرگز این موضوع را از خاطر نبرده‌ام که قرار است بتوانم خودم و دیگران را بهتر از هر کس دیگری سازمان‌دهی کنم. اگر برای جلسه‌ای پنج دقیقه تأخیر داشته باشم یا غذا سر ساعت مقرر روی میز آماده نگردد، فریاد طعنه‌هاست که برمی‌خیزد: «فکر می‌کردم شما متخصص تنظیم وقت باشید!»

وقتی نوشتن این کتاب را پذیرفتم می‌دانستم که باید آن را به موقع تحویل دهم. اما کار آسانی نبود و با فرارسیدن اواسط ماه ژانویه، ویراستار که مرا در حال نوشتن اولین پیش‌نویس کتاب ندیده بود آشکارا داشت عصبی‌تر می‌شد.

با این حال اکنون نوشتن این کتاب (البته تقریباً) به موقع تمام شده و می‌توانم با تبریک به خودم، قبل از آنکه برنامه‌ریزی برای چند ماه آینده را شروع کنم، استراحت کوتاهی داشته باشم.

چرا کتابی دربارهٔ تنظیم وقت؟

پیترو دروکر در کتاب خود به نام مدیر مؤثر اشاره می‌کند که «تأمین زمان ابدأ اعطاف پذیر نیست. زمان به کلی غیرقابل جایگزینی است و نمی‌توان جانشینی برای آن پیدا کرد.»

بیشتر مدیران به این نکته پی می‌برند که در طی روز برای انجام دادن تمام امور ضروری در کار خود وقت کافی ندارند. با وجود این، وقت بسیار زیادی برای فعالیتهای غیرسازنده تلف می‌شود و همیشه مدیرانی به این امر واقفند که بخش اعظم وقتشان صرف کارهایی می‌شود که در دستیابی به اهداف اصلی کارشان، هیچ و یا چندان تأثیری ندارد.

از سال ۱۹۶۴ که در یک انجمن حرفه‌ای به عنوان منشی تازه کار شروع به کارهای دفتری کردم تا حدودی متوجه این مسئله شده بودم و بزودی دریافتم که رؤسای این انجمن از افراد تحت نظارت خویش، بخصوص منشیها، بخوبی و به بهترین وجه استفاده نمی‌کنند. در زمان دومین اشتغال خود به عنوان دستیار شخصی یکی از مهندسان مشاور در طرحی عظیم که مقررات چندگانه‌ای بر آن حاکم بود، از اینکه وظایف و مسؤلیتهای زیادی به من محول می‌شد، احساس رضایت می‌کردم و بزودی فهمیدم که چه نادرند مدیرانی که بتوانند کارها را به طور مؤثری تفویض کنند؛ خصوصاً وقتی به اطراف خود در این سازمان نگاه می‌کردم و می‌دیدم که وقت و مهارتهای منشیهای دیگر چقدر بیهوده هدر می‌رود.

وقتی خودم رئیس شدم به گونه‌ای هول‌انگیز بر من آشکار شد که تنظیم مؤثر وقت چه کار دشواری است. من می‌دانستم چه کارهایی را می‌توانم از منشی‌ام بخواهم، زیرا

می دانستم خودم در نقشی مشابه، توانایی انجام چه کارهایی را داشتم؛ اما ناگهان چنین به نظر می رسید که کارهایی که باید در طی یک روز انجام شوند بسیار بیشترند؛ این همه کارهای مهم و فوری در فرصتی ناچیز و در مهلهای رو به اتمام باید انجام می گرفتند. می دانم که در این آزمون مهم مدیریت ناموفق بودم و بتدریج متوجه شدم که چرا من و هزاران مدیر دیگر وقت خود را خوب و مؤثر تنظیم نمی کنیم.

در آغاز کار، هنگامی که برای اولین بار به مدیریت رسیده اید یا زمانی که نقش جدیدی در زنجیره مدیریت به عهده می گیرید، کمتر کسی شما را در زمینه پیاده کردن تغییراتی که از شما خواسته شده است مساعدت می کند. قدرت اداره افراد، مسؤلیتهای جدید، حجم عظیمی از کارهای ناآشنا و اصطلاحات گوناگون اداری، از عالم غیب، به محض مدیر شدن شما ظاهر نمی شوند. مطمئنم که بسیاری از شما این ناراحتیها و ناکامیها را می شناسید و به خاطر می آورید، زیرا وقتی مسؤلیت ریاست جایی را قبول می کنید، هیچ کس هیچ راهنمایی عملی به شما ارائه نمی کند. این، موضوع حساسی است که بسیاری از مدیران ترجیح می دهند آن را نادیده بگیرند، زیرا این کار آسانتر از مواجه شدن با فرآیند دردناک سازماندهی این مسؤلیتهاست.

این کتاب به منظور ارائه برخی از این کمکها طراحی شده است. مثالهای آن عملی اند.

من در این کتاب فقط به نکته ها و شیوه هایی اشاره کرده ام که با توجه به تجارت شخصی، می دانم که در عمل مؤثرند.

اگر شما این کتاب را مطالعه می کنید، احتمالاً بدین معنی است که متوجه شده اید مشکلی وجود دارد، اما نمی دانید چگونه به سراغ حل کردن آن بروید. من نمی توانم قول بدهم که به تمام سؤالات شما پاسخ می دهم، اما این امید را دارم که بتوانید راه حل برخی از مشکلات را پیدا کنید. اگر آمادگی کمک کردن به خود را دارید، بسیار خوشحال می شوم که راه انجام دادن چنین کاری را جایی در این کتاب بیابید، یا پیاموید که در کجا

می‌توانید به کمکی دست‌یابید که به آن نیازمندید.

به منظور ساده‌تر کردن متن سعی کرده‌ام از ضمیر او (مرد) یا او (زن) استفاده نکنم. این واقعیتی است که اغلب مدیران را هنوز مردان تشکیل می‌دهند. اما تعداد مدیران زن رو به افزایش است. البته تعداد آنها در سطوح بالای مدیریت هنوز زیاد نیست. اما هم‌اکنون مدیران زن بسیار لایقی در سطوح متوسط وجود دارند.

مقدمه: شناخت مشکل اصلی

نخستین گام، پذیرفتن این مسئله است که در تنظیم وقت خود مشکل دارید. «وقت ندارم» ممکن است بهانه‌ای باشد که براحتی برزبان‌تان جاری شود، اما دفعه دیگر که این عبارت را به زبان می‌آورید قدری تأمل کنید و درباره صحت آن بیندیشید. آیا شما واقعاً وقت کافی ندارید یا اینکه این پاسخ را از روی عادت می‌دهید؟ دومین چیزی که باید قبول کنید آن است که این کمبود وقت غالباً به خود شما برمی‌گردد.

به آسانی می‌توان دیگران را مقصر قلمداد کرد، زیرا مثلاً مجبورید کار خود را به منزل ببرید و در هنگام شب انجام دهید، تاریخ انقضای مهلتها را از دست می‌دهید، کارهای روزانه هیچ وقت برنامه‌ریزی نمی‌شوند، در نهایت مجبورید همه کارها را خودتان انجام دهید؛ چون هیچ کس دیگری قادر به انجام دادن آن نیست و اینکه هیچ وقت فرصت ندارید برای آن همه جلسات آماده شوید (که در هر حال به چیزی جز اتلاف وقت نمی‌مانند). و در مورد زندگی شخصی و خانواده و مسائل اجتماعی... خوب، می‌توانید

همه اینها را فراموش کنید، زیرا کار مهمتر است، این طور نیست؟

می‌توانید خود را متقاعد کنید که علت آنکه دیگران بهتر از شما از عهده مشکلات برمی‌آیند آن است که شغل شما متفاوت است، طاقت فرسا و سختتر است و کارمندان شما از نظر کیفی و کمی در حدی نیستند که به نحو مقتضی از شما پشتیبانی کنند. حتی اگر قبول داشته باشید که سازماندهی بهتر خویش، منافی برای شما در پی دارد می‌دانید که این کار وقت زیادی می‌گیرد و وقت، همان چیزی است که به قدر کافی ندارید.

اگر فرد نامنظمی باشید، آن وقت کارمندان شما (در صورت وجود) نیز نامنظم می‌شوند و هرج و مرج ناشی از آن منجر به سردرگمی، سوء تفاهم و مجموعه‌ای از افراد ناراضی می‌شود که نمی‌توانند به صورت یک گروه فعالیت کنند.

اگر نامنظم باشید، مدیرتان نمی‌تواند در سازمان برای شما پیشنهاد ترفیع کند و همکاران شما به این نتیجه می‌رسند که از نظر انجام دادن بموقع کار یا ارائه کیفیت مناسب نمی‌توان روی شما حساب کرد. و این مسئله به روابط شما با همکاران در کلیه سطوح لطمه خواهد زد.

اگر شما نامنظم باشید، رفته رفته مجبور خواهید شد وقت بیشتری را صرف کار کنید، یا اینکه کار را در منزل انجام دهید. اگر عوامل دیگری مثل خانواده و دوستان و یا فعالیتهای اجتماعی و اوقات فراغت، طالب وقت شما باشند، آنگاه با گفتن مکرر «نه»، «حالانه»، «ببخشید باید این کار را انجام دهم» متوجه کمبود وقت خواهید شد.

در وضعیت فعلی استخدام، بویژه مدیران می‌دانند که برای حفظ موقعیت خود باید وظایفشان را بخوبی انجام دهند. از آنجا که اغلب مدیران، دوره‌های رسمی مدیریت را طی نکرده‌اند، تصور می‌کنند که خوب انجام دادن کار بدین معنی است که وقت زیادی صرف آن کنند. برآستی که فرهنگ حاکم بر برخی از سازمانها مشوق این تصور قدیمی است که هر چه وقت بیشتری صرف کار کنید، نحوه انجام دادن کارتان بهتر و حاصل آن افزون می‌شود.

برقراری توازن میان بخشهای مهم زندگیتان اهمیت فراوانی دارد. فقط زمانی چشم‌انداز خوبی از کار خود به دست می‌آورید که چگونگی برقراری توازن فوق را برای خود تشخیص دهید. اگر مایل به پیگیری جزئیات بیشتر این موضوع باشید قسمت «من چه می‌خواهم؟» (فصل اول) را بخوانید. این کار ممکن است برای بعضی از مدیران، بدعتی ناخوشایند به نظر آید، اما من قویاً بر این باورم که اکثر ما، چنانچه به این توازن دست پیدا کنیم، کار خود را بهتر و مؤثرتر انجام خواهیم داد. این توازن، از فردی به فرد دیگر تفاوت دارد و، بنابراین، جستجو و دستیابی به یک توازن درست و مناسب، به عهده خود شماست.

رویارویی با این واقعیت که تنظیم مؤثرتر وقت نیاز به تلاش و انگیزه بسیاری دارد شهامت زیادی می‌طلبد. تلاش برای تحقق بخشیدن به همه مقاصد خوبتان به معنای سرمایه‌گذاری وقت در زمان حاضر به انگیزه دستیابی به منافع آینده است؛ از این رو، خانواده، دوستان و همکاران شما تحت تأثیر این موضوع قرار می‌گیرند و ممکن است نخستین گامهای شما در جهت منظم شدن، خوشایند آنها نباشد.

نگذارید بزرگی کاری که در پیش رو دارید شما را دلسرد یا سست کند. ممکن است این کار، بزرگ و سخت به نظر برسد، اما می‌توان آن را گام به گام و مرحله به مرحله انجام داد. اگر بخواهید همه چیز را یکجا انجام دهید، شکست در انتظارتان است؛ اما اگر به آرامی و بتدریج شیوه‌های جدید منظم کردن خود و گروه خود را در پیش بگیرید، موفقیت شما مشوقتان خواهد بود. مردم اطراف شما بقدری تحت تأثیر «شمای تازه منظم شده» قرار خواهند گرفت که به چشم و همچشمی و رقابت برمی‌خیزند، بویژه هنگامی که بیش از پیش متوجه بی‌نظمی خود در مقایسه با شما بشوند.

خوب، موفق باشید و امیدوارم از این بحث لذت برده باشید و آینده‌ای منظمتر - در شرایطی که تحت نظارت خود دارید - در انتظارتان باشد.

پرسشنامه تنظیم وقت

تنظیم وقت، معانی بسیاری دارد. این، یکی از مقوله‌هایی است که می‌تواند بخش وسیعی را دربرگیرد. ممکن است مطالبی در این کتاب آمده باشد که از نظر شما زیر این عنوان قرار نمی‌گیرد، یا اینکه ممکن است مطالبی از قلم افتاده باشد که به نظر شما از مسائل اصلی تنظیم وقت به شمار آیند. اما از آنجا که اغلب مسائل مدیریت به هم مربوطند، به احتمال قریب به یقین، مطالب درج نشده در این کتاب را می‌توان در دیگر کتابهای مشابه پیدا کرد.

فهرست زیر، سؤالاتی را درباره موضوعات این کتاب مطرح می‌سازد. لطفاً پاسخ «آری» یا «خیر» را آن طور که با وضع شما سازگار است، علامت بزنید.

آیا شما:

۱. سخت‌ترین کارها را صبح زود انجام می‌دهید؟
 آری / خیر
۲. فهرستی از کارهایی را که باید امروز انجام شوند تهیه می‌کنید؟
 آری / خیر
۳. هیچ وقت در پاسخ به درخواست انجام کاری «نه» نمی‌گویید؟
 آری / خیر
۴. هیچ وقت در پاسخ به دعوت برای شرکت در جلسه‌ای می‌پرسید «چرا»؟
 آری / خیر

۵. تصور می‌کنید که مدیران و مسئولان مافوق شما کمتر از شما وقت تلف می‌کنند؟

آری / خیر

۶. برای کارهای فوری بیش از کارهای مهم اولویت قائل می‌شوید؟

آری / خیر

۷. همه کارها را به میزان اولویت، مرتب می‌کنید و آنها را به همان ترتیب انجام می‌دهید؟

آری / خیر

۸. کاری را شروع می‌کنید و پس از اتمام آن به سراغ کار بعدی می‌روید؟

آری / خیر

۹. همه گسیختگیها و مزاحمتهای برنامه‌ریزی نشده را می‌پذیرید؟

آری / خیر

۱۰. کارهای نوشتنی مربوط به جلسات را به حداقل می‌رسانید؟

آری / خیر

۱۱. معمولاً در شبها و آخر هفته کارهایی را به منزل می‌برید؟

آری / خیر

۱۲. ترجیح می‌دهید کارها را به جای محول کردن به کارمندان، خودتان انجام دهید؟

آری / خیر

۱۳. هیچ وقت کارهای خود را به منشی یا به دستگاه صوتی دیکته می‌کنید؟

آری / خیر

۱۴. درباره اتفاقات روزمره در محل کار با مافوق خود صحبت می‌کنید؟

آری / خیر

۱۵. با منشی خود درباره کارت‌ان بحث و گفتگو می‌کنید؟

آری / خیر

۱۶. از دیگران سؤال می‌کنید که چگونه وقت خود را تنظیم می‌کنند؟

آری / خیر

۱۷. برای انجام دادن کار مهمی در جایی دیگر، محل کار خود را ترک می‌کنید؟

آری / خیر

۱۸. دلتان می‌خواهد ماشین نویسی بلد باشید؟

آری / خیر

۱۹. کارمندانتان را خودتان انتخاب یا استخدام می‌کنید؟

آری / خیر

۲۰. دربارهٔ مسائلی که با این سوالات مطرح می‌شوند هیچ فکر می‌کنید؟

آری / خیر

نکتهٔ ناراحت کننده دربارهٔ سوالات مشابه آنچه که در فوق آمده آن است که این سوالات پاسخهای سیاه و سفید ندارند. شما احتمالاً نکته‌ای را به هر یک از سوالات فوق افزوده‌اید. مثلاً، «من سعی می‌کنم از پس‌کاری برآیم و آن را تمام کنم؛ سپس به سراغ کار بعدی بروم. اما همیشه کار دیگری پیش می‌آید که مجبورم فوراً به آن برسم»، یا «می‌دانم که بیش از اینها باید نه بگویم، اما نگران آنم که اگر همهٔ کارهایی را که از من می‌خواهند نپذیرم چه برسر من خواهد آمد» یا «من مقدار زیادی از کارها را به خانه می‌برم، زیرا به دلیل گسیختگیها و پیشامدهای ناخواسته مکرر نمی‌توانم آنها را در محل کار انجام دهم.»

طی گفتگوهایی که اخیراً با مدیران بسیاری انجام دادم، به این نتیجه رسیدم که آنانی که وقت خود را بهتر از بقیه تنظیم می‌کنند به اغلب این سوالات پاسخ «آری» می‌دهند. بیایید بعضی از آنها را با دقت بیشتری بررسی کنیم.

برخی از این سوالات آنقدر به فرد بستگی دارند که نمی‌توان پاسخ مشخصی برای

آنها در نظر گرفت. مثلاً، سؤال اول در مورد همه افراد صدق نمی‌کند.

من می‌دانم که در اول صبح خوب کار می‌کنم، اما بسیاری از همکاران نزدیک من تا قبل از خوردن سومین فنجان چای یا قهوه‌شان افسرده و ناتوانند.

بنابراین، تا آنها با روز جدید کنار بیایند، من کارهای زیادی انجام داده‌ام.

ممکن است چنین بیندیشید که مدیران و مسؤلان مطرح شده در سؤال ۵ درست به اندازه شما وقت تلف می‌کنند. اما نباید این گونه باشد، زیرا آنان بیش از شما امکان آن را دارند که از وقت خود به گونه‌ای مؤثر استفاده کنند. مثلاً آنها به منابع بیشتری دسترسی دارند، اما این بدان معنی نیست که منابع مذکور را درست به کار می‌گیرند. اگر از تلف کردن وقت توسط افراد مافوق خود انتقاد کرده‌اید، راجع به آنچه که زیردستانتان درباره شما می‌گویند فکر کنید. آیا ممکن است آنها هم همان انتقاد را از شما بکنند؟ می‌توانید از آنها پرسید. البته فقط در صورتی که آماده باشید به پاسخهای صادقانه و احیاناً ناخوشایند گوش کنید. می‌توانید از افرادی که با شما و برای شما کار می‌کنند چیزهای فراوانی بیاموزید.

سؤال ۶ درباره تقسیم کارها به کارهای فوری و کارهای مهم است. این مطلب بعداً با جزئیات بیشتری مطرح می‌شود، زیرا اغلب ما به طور آگاهانه، این دو مقوله را متفاوت نمی‌بینیم. مواقعی پیش می‌آید که یک کار کوچک فوری را برای خلاص شدن از آن، می‌توان بی‌درنگ انجام داد، اما این خطر وجود دارد که تمام کارهای فوری کوچک را انجام دهید و متوجه شوید که آخر وقت است و هنوز کارهای مهم را انجام نداده‌اید.

به گفته اغلب مدیران، یکی از بزرگترین موانع موجود در سر راه کارمؤثر، کارهای خارج از برنامه است. نادیده گرفتن همه آنها تقریباً غیر ممکن است و از طرفی، ممکن است مهم باشند، لذا باید به یکایک آنها توجه کرد. اغلب مردم نمی‌خواهند بی‌نزاکت یا بی‌علاقه به نظر برسند، اما راههایی برای دفع مراجعین مزاحم یا کارهای بی‌اهمیت وجود دارد.

امروزه یکی از بزرگترین عوامل اتلاف وقت در محل کار، جلسه است. جلسات، اگر درست برنامه‌ریزی و تنظیم شده باشند، می‌توانند بسیار مفید هم باشند. اما اغلب اوقات منافع آن بقدری کوچک است که هزینه، وقت و فعالیت‌هایی را که صرف آن شده است، جبران نمی‌کند. دستور جلسه و نوشته‌های مربوط به جلسات باید به موضوع مورد بحث مربوط باشند و بموقع ارسال شوند. لیکن لازم است به جمله‌بندی و محتوای دستور جلسه دقیقاً توجه شود.

ممکن است وسوسه شوید که کارهای فکری را رها سازید و انجام دادن آنها را به موقعی موکول کنید که بتوانید بدون وقفه و گسیختگی، به مدت بیش از نیم ساعت بنشینید و مشغول کار شوید، و به همین دلیل بسیاری از مدیران معمولاً کارها را به منزل می‌برند. اما بسیار اتفاق می‌افتد که پس از شام، آن قدر احساس خستگی می‌کنید که فقط می‌توانید بیفتید و به مقدار کاری که دارید فکر کنید، و کار همچنان در کیف باقی می‌ماند. این امر همچنین بدین معنی است که شما آن قدر به فکر کار انجام نشده‌اید که از جوانب دیگر زندگی، مثل خانواده، ورزش و فعالیت‌های اوقات فراغت محروم می‌شوید.

مدیرانی که بتازگی ارتقای مقام پیدا کرده‌اند شائقند نشان دهند که بخوبی از عهده‌کار خود برمی‌آیند. آنها می‌خواهند ثابت کنند که می‌توانند همه کارهای کارمندان خود را انجام دهند. اما اگر شما بخواهید تمام کارهایی را که به عهده شما گذاشته می‌شود، خودتان انجام دهید طولی نمی‌کشد که در کاغذ و کار و حسن نیت غرق می‌شوید. کارمندان شما به منظور کار و کمک به شما در نظر گرفته شده‌اند و بخشی از وظایف شما ارائه کمک کاری به آنهاست.

بہتر است قدری از وقت حاضر را صرف محول کردن کار به آنها کنید تا بتوانید به کار و مسئولیت‌های خطیر و جدیدی برسید که به عهده گرفته‌اید.

این جنبه‌ها و مسائل مطرح شده از طریق بقیه سوالات را که اغلب افراد موفق در تنظیم وقت معمولاً پاسخ «آری» به آنها می‌دهند، در صفحات بعدی بررسی خواهیم

کرد.

در بخشهای مختلف این کتاب سعی شده است به شما کمک شود تا بر نگرانیهای مربوط به تنظیم وقت خود غلبه کنید. من امیدوارم سوالاتی از قبیل آنچه که در فوق آمده است باعث شود که شما برای یافتن راههای مختلف منظم کردن خود و دیگران به تفکر بپردازید. مثلاً آیا تا به حال واقعاً درباره اینکه در چه مواقعی بهتر کار می کنید فکر کرده اید؟ آیا کارایی شما صبحها بهتر است یا شبها؟ آیا شما هم مثل من در اوایل بعدازظهر به مدت یک ساعت ناتوانید؟ همه ما متفاوتیم و اگر در مواقع خاصی کارایی شما بهتر و ذهنتان فعالتر و خلاقتر است، باید سعی کنید کلیه کارهای مشکل، برنامه ریزی، تحلیل و امور فکری را در آن مواقع انجام دهید. در مواقعی هم که به آن اندازه کارایی ندارید، می توانید به کارهایی با حساسیت کمتر و امور کوچکتری که تلاش کمتری می طلبند اختصاص دهید.

به دو بررسی زیر توجه کنید و ببینید کدام یک شیوه کار شما را در حال حاضر منعکس می کند صادق باشید. اگر اکنون خود را بفریبید، نخواهید توانست تشخیص دهید چه قسمتهایی از الگوی کاری خود را می توانید تغییر دهید تا مدیری مؤثرتر باشید.

بررسی شماره ۱

آقای فرید اخیراً به مدیریت بخش کوچکی از یک شرکت مهندسی ارتقا پیدا کرده بود. او که یک مهندس حرفه ای برق است اغلب اوقات خود را صرف طراحی و نظارت بر نصب سیستمها کرده بود. در شغل جدید، او می بایست پانزده نفر را رهبری کند و اطمینان یابد که آنان کار مشابهی را که خود وی عادت به انجام آن داشت، انجام می دهند. مدیریت قسمتی که به او محول شده بود قبلاً به عهده مردی بود که در درون این

شرکت به رتبه بالاتری ارتقاء یافته و به مکانی دیگر منتقل شده بود و بیش از یک ماه از این تغییر و تحول نمی‌گذشت. آقای فرید قادر نبود چیز شایان توجهی از مدیر قبلی یاد بگیرد، زیرا او نیز مشغول امور مربوط به جابجایی به شغل جدید خود بود. از آنجا که فرانک هیچ وقت آموزشی در زمینه مدیریت ندیده بود، از همان ابتدا به طور کامل دست و پای خود را گم کرده بود.

او وقت بسیار زیادی را صرف کنترل نحوه فعالیت کارمندان و اطمینان یافتن از صحت کار آنان می‌کرد. این بدان معنی بود که برای انجام دادن کارهای نوشتنی، او می‌بایست در ساعت هشت صبح به محل کار بیاید و تا قبل از ساعت هفت شب هم آنجا را ترک نکند. او همچنین شروع کرده بود که در شب و تعطیلات آخر هفته کار را به منزل ببرد، و بعدها در روزهای تعطیل هم به اداره می‌آمد تا عقب‌ماندگیها را جبران کند.

هر وقت که او مراقب و بالای سر کارمندانش نبود، مجبور به شرکت در جلساتی بود که برای او بسیار طولانی و بی‌حاصل می‌نمود. چنین به نظر می‌رسید که هیچ وقت تلفن از زنگ زدن، و مردم از مراجعه مدام برای صحبت کردن، باز نمی‌مانند. هر یک از ملاقاتهای وی با مافوقش فقط به چند دقیقه محدود می‌شد و فرانک داشت از این وضع خسته می‌شد.

یک روز همه چیز آشکار شد. آن روز هنگامی که یکی از همکاران قبلی وی از کنار دفترش می‌گذشت با تعجب متوجه شد که آقای فرید در صندلی‌اش افتاده، سرش را در دستهایش گرفته و حالش خیلی خراب به نظر می‌رسد. او پرسید: «چی شده؟ مثل اینکه حالت بد است، فکر می‌کردم حالا که مدیر شده‌ای حتماً خیلی شاد و سرحالی.» آقای فرید آهی از ته دل کشید و گفت «وضع خیلی خراب است. افراد کافی برای کار نداریم و آنهایی هم که داریم ظاهراً نمی‌توانند برای خودشان فکر کنند. رئیس من هیچ وقت در دسترس نیست. بجز وقتی که کار بیشتری از من می‌خواهد و آن هم با مهلت‌های غیرواقعی و بدون منابع. با وجود اینکه من تمام وقتم را روی این کار گذاشته‌ام باز هم به

نظر می‌رسد به جایی نمی‌رسم. حتی زن من هم شاکی شده و اصلاً مشکلات مرا درک نمی‌کند. به نظر می‌رسد به هیچ کس نمی‌توانم اعتماد کنم. مثل اینکه هیچ کدام از مدیران دیگر این همه مشکل ندارند.»

بررسی شماره ۲

آقای جوادی تا حدودی در مورد شغل جدیدش نگران بود. او قبلاً فروشنده ماهری بود و پس از آن با موفقیت بسیار، مدیریت فروش منطقه را به عهده داشت، و حالا با پذیرفتن مدیریت فروش چند منطقه دیگر احساس می‌کرد که ممکن است لقمه‌ای بزرگتر از دهانش برداشته باشد.

او می‌دانست که می‌تواند هر چیزی را به هر کسی بفروشد و سوابق وی در امر فروش فوق‌العاده بود، اما چنانچه او بخواهد با خودش صادق باشد، باید قبول کند در زمانی که وی مدیریت فروش منطقه را به عهده داشت، اتفاقاتی روی می‌دادند که او از آنها زیاد راضی نبود.

به عنوان مثال، او دریافته بود که در اختیار و کنترل شغلش بود، به جای آنکه عکس این حالت باشد او بیش از آن غرور، و شاید هم واهمه داشت که از همکارانش کمک بخواهد، و می‌دانست که اعضای گروهش از نحوه تنظیم کار توسط وی ناراضی‌اند. به نظر می‌رسید که او هیچ‌گاه وقت خود را به قدر کافی در اختیار آنها قرار نمی‌دهد و مشکلات، آنها را خسته کرده بود و لذا آنها برای اینکه توجه خود را به طور کامل به سوی برنامه‌های کاری جدید جلب کنند، انرژی کافی نداشتند.

وی می‌دانست که از نظر دنیای بیرون، او چشم‌اندازی از یک مدیر جوان، موفق، مفید و مؤثر بود، اما او همچنین می‌دانست که در کار خود اشتباهاتی کرده است و مصمم

بود که در کار جدید، شیوه عمل بهتری داشته باشد.

دوره اولیه کارآموزی فروش که وی در این شرکت گذرانده بود، دوره‌ای خوب، هر چند از دیدگاهی محدود، بود، و او رفته‌رفته متوجه آن می‌شد که چیزی بیش از مهارت در کار لازم است تا شخص بتواند مدیر خوبی بشود. او از مسئولین امور پرسنلی شرکت خواسته بود که درباره دوره‌های مدیریت عمومی تحقیقاتی به عمل آورند و چشم به راه پاسخ آنها بود. او معتقد بود که بدنیت با افراد دیگری که با وضعیتی مشابه روبرو بودند ملاقات کند و همچنین از فرصتهای احتمالی برای افزایش دانش خود در این زمینه بهره گیرد.

با وجود آنکه آقای جوادی اصرار ورزیده بود که برای آشنایی با کارها، مدت یکماه، مدیر قبلی را در کنار خویش داشته باشد، اولین هفته کار، بسیار درهم و برهم بود. هیچ‌گونه دستورالعملی درباره نحوه کار این قسمت در گذشته وجود نداشت، لذا او بخشی از وقت خود را صرف صحبت کردن با کارمندان می‌کرد تا به شیوه کار آنان پی ببرد و همچنین شرح مشاغل را مطالعه می‌کرد تا متوجه شود آنها چه باید بکنند.

او از دیدن حجم کار و نامه‌هایی که روی میزش جا خوش کرده بودند بسیار وحشت زده شده بود. منشی وی بالاخره دلش به حال او سوخت و درباره چگونگی ترتیب کارها راهنمایی‌های مؤثری کرد، آقای جوادی با منظم کردن این بخش کار متوجه شد که منشی‌اش بیش از «یک ماشین نویس» ساده است. آنها با هم توافق کردند که بد نیست هر هفته درباره چگونگی پیشرفت کارها صحبتی با هم داشته باشند و لذا آن را در برنامه هفتگی در تقویم ثبت کردند.

مدیر آقای جوادی مردی تحمیل‌کننده بود، و چنین به نظر می‌رسید که مصمم است مقدار زیادی از کار خود را به گردن وی بیندازد. بدیهی بود که آقای جوادی نمی‌توانست از عهده آن برآید و از طرفی او حتی مطمئن نبود که اصلاً بعضی از این کارها وظیفه وی باشند.

این مسئله آقای جوادی را به فکر انداخت که نکند او هم با کارمندانش رفتار مشابهی دارد. آیا او بخشی از کار کارمندانش را خود انجام می‌داد؟

آیا بخشی از کار خود را به آنها تحمیل می‌کرد؟ آیا نحوه توضیح وی درباره چگونگی کار آنها به گونه‌ای بود که فقط محصول نهایی را مدنظر قرار دهد؟

برای جلسات، وقت زیادی صرف شده بود و آقای جوادی معتقد بود که برخی از این جلسات، بیش از هر چیز، فقط از روی عادت تشکیل می‌شوند. او تصمیم گرفت تا مشکل را با دیگر شرکت کنندگان به بحث بگذارد تا شاید بتوان تعداد جلسات را کاهش داد.

آقای جوادی داشت به این نتیجه می‌رسید که اوضاع به آن اندازه هم که وی در ابتدا فکر می‌کرد، بد نیست. او معتقد بود که اگر خود و کارمندانش وقت خود را بهتر تنظیم کنند و به صورت یک گروه به طور مؤثرتری کار کنند، کارها بهتر و بیشتر انجام می‌شوند. او همچنین متوجه شد که باتمام این احوال شاید بتواند برای ثبت نام در یک دوره کامپیوتر وقت کافی کنار بگذارد.

فصل اول

به چه منظور در آنجائید؟

آیا اخیراً توانسته‌اید روی صندلی لم بدهید و نگاهی آرام به آنچه که سرکار انجام می‌دهید بیندازید؟ آیا هیچ درباره‌ی اثری که شما بر روی سازمان و کارکنان آن می‌گذارید فکر کرده‌اید؟ آیا تا به حال درباره‌ی اینکه چگونه می‌توانید با کار خود، شرکت را موفق‌تر و خودکارکنان را خوشنودتر کنید، آینده‌نگری کرده‌اید؟

احتمالاً فرصت آن را پیدا نکرده‌اید که وقتی را برای بررسی کار خود اختصاص دهید. این فصل از شما می‌خواهد که نظری به کار خود بیندازید تا کشف کنید چرا این کار را انجام می‌دهید، به چه چیزی باید برسید و اینکه آیا راهی را که برای این منظور در پیش گرفته‌اید درست است یا نه.

استفاده از گزارش زمانی کارها

تا چه میزان اطمینان دارید که وقت شما در طی هفته کاری درکجا و برای چه چیزهایی صرف می شود؟ آیا می توانید نظری به روز گذشته بیندازید و گزارش دقیقی از آنچه که انجام دادید ارائه کنید؟ مثلاً تماسهای تلفنی، گفتگوهای اتفاقی، گسیختگیها و مزاحمتهای خارج از برنامه، خواندن گزارشها، پاسخ به نامه ها و کلیه کارهای دیگری که معمولاً از وظایف یک مدیر محسوب می شوند. به خاطر آوردن همه اینها، به دلیل تنوع زیاد فعالیتها در محیط کار بسیار غیرمعمول و دشوار خواهد بود.

اگر واقعاً می خواهید کارتان را منظم کنید، نخست می توانید گزارشی از کارهایی را که طی یک هفته انجام می دهید، تهیه کنید. البته این کار زحمت دارد ولی شما فقط پس از اطلاع از اینکه وقت خود را چگونه صرف می کنید می توانید درباره صحیح بودن یا نبودن آن قضاوت کنید. آنگاه می توانید در مورد اینکه اوقات شما در روز چگونه باید صرف شود تصمیم بگیرید و برای کارها اولویت قایل شوید.

برای تهیه گزارش زمانی کارها چندین شیوه وجود دارد که دوتای آنها در شکل های شماره ۱ و ۲ آمده است. شما باید روشی را برگزینید که برای شما مناسبتر است، و یا اینکه روش خاص خود را طراحی کنید.

شکل شماره ۱

گزارش زمانی کارها		تاریخ:
ساعت شروع	فعالیت	
۰۸:۳۰		
۰۹:۰۰		
۰۹:۳۰		
۱۰:۰۰		
۱۰:۳۰		
۱۱:۰۰		
۱۱:۳۰		
۱۲:۰۰		
۱۲:۳۰		
۱۳:۰۰		
۱۳:۳۰		
۱۴:۰۰		
۱۴:۳۰		
۱۵:۰۰		
۱۵:۳۰		
۱۶:۰۰		
۱۶:۳۰		
۱۷:۰۰		
۱۷:۳۰		

شکل شماره ۲

گزارش زمانی کارها		
مدت	فعالیت	ساعت شروع
۵	ورود - درست کردن قهوه یا چای	۰۸:۴۵
۱۰	خواندن پرونده روز	۰۸:۵۰
۲	تلفن از آقای «الف»	۰۹:۰۰
۵	پرونده روز	۰۹:۰۲
۸	توقف احمد برای صحبت	۰۹:۰۷
۸	پرونده روز	۰۹:۱۵
۷	مراجعه به میز پرویز - آنجا نبود - گذاشتن یادداشت	۰۹:۲۳
۱۳	راهنمایی خواستن آقای پویا در مورد مأموریت	۰۹:۳۰
۶	تلفن از پرویز - گفتگو در مورد روکش فلزی	۰۹:۳۳
۶	یکی از همکاران روزنامه‌ها را می‌آورد - صحبت	۰۹:۳۹
۱۴	خواندن روزنامه‌ها	۰۹:۵۵
۹	درخواست منشی که نامه‌ای در پاسخ به پیمانکار تهیه کند	۱۰:۰۹
۱۲	ادامه خواندن روزنامه‌ها	۱۰:۱۸
۵	تلفن / پرسش / پاسخ به نامه	۱۰:۳۰
۱۵	درست کردن قهوه - صحبت با آقای «ب»	۱۰:۳۵
۹	نوشتن صورت جلسه زمین	۱۰:۵۰
۵	تلفن از تهیه کننده کاشی - جزو بحث!	۱۰:۵۹
۵	سیروس	۱۱:۰۴
۱۶	صورت جلسه زمین	۱۱:۰۹
۵	تلفن از منوچهر درباره مسابقه فوتبال	۱۱:۲۵
۱۷	صورت جلسه زمین	۱۱:۳۰
۳	تلفن از تهیه کننده کاشی	۱۱:۳۷
۷	صورت جلسه زمین	۱۱:۵۰
۱۵	درخواست آقای پویا برای راهنمایی بیشتر	۱۱:۵۷

و الی آخر

به نظر من مفیدترین روش تهیه گزارش زمان کارها آن است که هر فعالیت جدیدی را به محض رخ دادن ثبت و مدت آن را نیز یادداشت کنید. گزارش شما در نهایت ممکن است مشابه شکل شماره ۲ باشد.

احتمالاً وقتی بدانید چقدر از وقت شما صرف گسیختگیها و مزاحمتهای خارج از برنامه می شود دچار وحشت می شوید؛ مثل تلفنهایی که مستلزم رسیدگی فوری اند و شما نمی توانید صبر کنید تا نخست کاری را که در دست دارید تمام کنید، یا صحبت با همکاری که به هنگام گذر از جلو دفتر کارتان تصمیم می گیرد سری به شما بزند. احتمالاً شما متوجه نشده اید که چند کار را شروع کرده اما به انجام نرسانده اید، یا اینکه وقتی را که صرف مسائل مهم کرده اید چقدر کم بوده است.

لطفاً از کشف این واقعیات دلسرد نشوید. شاید برای شما چندان مایه تسلی خاطر نباشد که بدانید اکثر مدیران با این مشکلات روبرویند، اما حداقل باید از این بابت خوشحال باشید که شما می دانید مشکلات در کجایند و از این رو می توانید برای رفع آنها اقدام کنید.

بررسی شماره ۳

آقای خوشرو در یک پروژه معماری به مدت چهار سال منشی بود تا اینکه فرصتی برای وی پیش آمد که از شغل منشیگری به مقام مدیریت واحد ارتقاء پیدا کند.

او برای عضویت در انستیتو مدیریت امور کارکنان درس می خواند که یکی از شرکای ارشد متوجه اشتیاق وی در این زمینه شد و از او خواست تا مسئولیت کارهای پرسنلی این طرح را که تعداد کارکنانش بالاتر از دویست نفر بود به عهده بگیرد.

این شغل، پست جدیدی بود و او نمی دانست چه انتظاراتی از وی دارند، اما اطمینان داشت که وظایف این شغل به مرور زمان روشن می شوند. در این بین، او هر کاری را که از طرف شرکا و وابستگان طرح می شد، انجام می داد؛ و آنان نیز بدشان نمی آمد که

کارهای مشکل و روزمره را به دیگری محول کنند. اما او با اعضای فنی تازه کار که هنوز تمایل داشتند مثل یک منشی با وی رفتار کنند، قدری مشکل داشت. یکی دو نفر دیگر اعضای اداری به این نتیجه رسیده بودند که او پایش را از گلیمش درازتر کرده است، لذا آقای خوشرو اعلام کرده بود که چنانچه مشغله کارکنان دیگر زیاد باشد و یا یکی از شرکا کاری خاص داشته باشند او هنوز آمادگی دارد که به آنها کمک کند.

او واقعاً سخت کار می کرد، اما هیچ وقت مطمئن نبود که آیا کارها را آن طور که باید و شاید انجام می دهد یا نه. او احساس می کرد که این کار باید بیش از آنچه وی انجام می دهد باشد، و اینکه او در طول روز کارهای کوچک متعدد و ظاهراً نامرتبیطی را انجام می دهد و میان شغل جدید و شغل قدیمیش چندان تفاوتی به نظر نمی رسد. آنچه که او واقعاً بدان علاقه مند است روشن شدن شغل فعلیش از لحاظ وظایف و مسؤولیتهاست.

وظیفه شما چیست؟

قبل از اینکه بتوانید نتایج گزارش زمانی کارهای خود را به گونه ای مفید تجزیه و تحلیل کنید شاید بد نباشد که برای نگرستن به شغل خود و آنچه که به همراه دارد مقداری وقت صرف کنید. منظور من الزاماً چیزهایی نیست که در حال حاضر با آن درگیرید، بلکه بیشتر، دلایل وجود چنین شغلی است. هدف شما آن است که به سازمان کمک کنید تا به اهدافش دست پیدا کند و فرقی نمی کند که شما مدیر دفتر، مدیر بازاریابی و فروش، مهندس راه و ساختمان یا مدیرکل باشید؛ وظیفه شما آن است که کمک کنید تا این تشکیلات به اهدافش برسد، موفق بشود و کسب درآمد کند. به عنوان نخستین گام به شرح وظایف شغل خود نگاه کنید.

(شاید بگوئید: «چی؟ حتماً شوخی می کنید، من که هیچ وقت شرح وظایفی برای این شغل ندیده ام.») اگر هم چنین سندی وجود نداشته باشد، باز هم شما باید پنداشت نسبتاً

روشنی از آنچه که در اصل بدان منظور استخدام شده‌اید داشته باشید. در غیر این صورت، از ریاستان، کارمندانان، امور کارکنان و یا همکارانتان سؤال کنید. اما چنانچه در سازمان شما شرح وظایف وجود داشته باشد، علاوه بر شرح وظایف خود، شرح وظایف رئیس و کارمندان خود را نیز مطالعه کنید. زیرا این کار، درباره آنچه که آنها باید انجام دهند، و شاید مهم‌تر از آن، آنچه که نباید انجام دهند، به شما آگاهی می‌دهد.

با ایجاد تصویری از فعالیتهای تشکیل دهنده شغل خود، آنها را تحت مثلاً ده عنوان فهرست؛ مثل:

۱. خواندن و انجام امور مکاتباتی
۲. مشاوره، آموزش، مسائل «پرسنلی»
۳. جلسات (کارکنان، عرضه‌کنندگان، مشتریان و غیره)
۴. جلسات برنامه‌ریزی نشده
۵. حل کردن مشکلات پیش‌بینی نشده
۶. برنامه‌ریزی
۷. تماسهای تلفنی
۸. مطالعه
۹. گزارش نویسی
۱۰. مسافرت

البته باید این عناوین را تغییر دهید تا با وضعیت خاص شما تطبیق کند. بادر نظر داشتن اهداف شغلان، به طور تقریب، مقدار وقتی را که باید صرف هر یک از این فعالیتها شود محاسبه کنید. به عنوان مثال، اگر در نقشی خدماتی فعالیت می‌کنید، یکی از وظایف اصلی شما ممکن است پاسخگویی به تلفنها باشد، لذا، به هنگام تحلیل گزارش زمانی کارها، چنانچه بخواهید راهی برای صرفه‌جویی در وقت پیدا کنید، نباید به فکر کاهش تعداد تماسهای تلفنی بیفتید، بلکه باید نحوه انجام دادن آن را بررسی کنید. اکنون دقیقاً به گزارش زمانی کارهای خود نگاه کنید و برای هر یک از فعالیتهایی که

قبلاً در تحلیل شغل‌تان مشخص کرده‌اید، مقدار وقتی را که عملاً صرف آن می‌کنید محاسبه و در مقابل آن ثبت کنید. سپس این ارقام را با ارقام مربوط به اوقاتی که می‌بایست صرف هر یک از این فعالیتها می‌کردید مقایسه کنید. اختلاف میان ارقام دو فهرست، نقطه شروعی برای اقدام در تغییر دادن الگوی کار شما خواهد بود. شما می‌توانید برای این منظور از چهار جدول بعدی استفاده کنید. آنگاه باید این تحلیل را یک مرحله پیشتر ببرید.

تحلیل گزارش زمانی کارها

مرحله ۱

برای شناسایی وظایف کاری خود فعالیت‌های عینی شغل‌تان را فهرست کنید. (این فهرستها را براساس تعداد وظایفی که دارید ادامه دهید):

- ۱.
- ۲.
- ۳.
- ۴.
- ۵.
- ۶.
- ۷.
- ۸.
- ۹.
- ۱۰.
- ۱۱.
- ۱۲.

مرحله ۲

اکنون همان فعالیتها را آن گونه که در رابطه با کارتان به نظرتان می‌رسد، به ترتیب اهمیت فهرست کنید؛ نخست از مهمترین مورد شروع کنید:

.۱

.۲

.۳

.۴

.۵

.۶

.۷

.۸

.۹

.۱۰

.۱۱

.۱۲

مرحله ۳

برای مشخص کردن قسمت‌های تغییر بالقوه در استفاده شما از زمان:

A: چند ساعت وقت در هفته صرف هر یک از فعالیت‌های مرحله ۲ می‌کنید؟

B: چقدر وقت باید صرف هر یک از این فعالیت‌ها بشود؟

C: اختلاف زمان میان A و B چقدر است؟

(A) وقتی که عملاً صرف شده (B) وقتی که می‌بایست صرف شود (C) اختلاف میان A و B

.۱

.۲

.۳

.۴

.۵

.۶

.۷

.۸

.۹

.۱۰

.۱۱

.۱۲

مرحله ۴

برای شروع کردن به ایجاد تغییر در الگوی کار، مواردی را که در مرحله ۳C دارای اختلاف زیادند فهرست کنید:

.۱

.۲

.۳

.۴

.۵

.۶

.۷

.۸

.۹

.۱۰

.۱۱

.۱۲

اینها چیزهایی اند که می خواهید نسبت به تغییر آنها اقدام کنید:
به اوراق گزارش زمانی کارهای خود نگاه کنید و فعالیتهای مربوط به سرفصلهای مختلف را تجزیه و تحلیل کنید.

نتیجه

- فعالیتهای مختلف تا چه حد موفقیت آمیز بودند؟
- کدام فعالیتهای موفق نشدند به طور رضایتبخش به انجام برسانید؟

نوع کار

فعالیتها را به سه دسته تقسیم کنید:

۱. کارهایی که حتماً باید انجام دهید.

۲. کارهایی که می‌بایست انجام دهید.

۳. کارهایی که دوست دارید انجام دهید.

درصدی از وقت خود را به هر یک از این دسته‌ها، با توجه به اهمیت کار، اختصاص دهید، مثلاً:

۱. ۷۵ درصد

۲. ۲۰ درصد

۳. ۵ درصد

به اوراق گزارش زمانی کارهای خود مراجعه کنید، آیا در واقع چقدر وقت صرف این فعالیتها می‌کنید؟

در اغلب اوقات، ما توجه خود را بیشتر روی کارهایی که می‌توانیم به آسانی انجام دهیم و کارهایی که دوست داریم انجام دهیم، متمرکز می‌کنیم و به کارهای مشکل‌کمر توجه می‌کنیم. این کارهای مشکل‌مکن است از مهمترین وظایف باشند، یعنی وظایفی که روشن می‌کنند «به چه منظور در اینجا می‌کنیم؟»

می‌توانید به آن بخش از وقتتان که صرف موارد زیر می‌کنید توجه کنید:

۱. کارهای مدیریتی

مثل برنامه‌ریزی، سازماندهی، انگیزش

۲. مهارت‌های حرفه‌ای

مثل به‌کارگیری مهارت‌های حرفه‌ای تخصصی

شما به عنوان یک مدیر متوجه خواهید شد که یکی از بزرگترین وسوسه‌ها بازگشت به استفاده از مهارت‌های حرفه‌ای سابقتان مثل، حسابداری، مهندسی و فروش است تا آنکه مهارت‌های جدید خود را در مدیریت افزایش دهید. البته استفاده از مهارت‌های

سابق‌تان هر چندگاه لازم می‌شود. اما میزان مناسب آن را شما باید تعیین کنید. باید نسبت به خود کاملاً صادق باشید و بدانید که تا چه حد از مشکلات و مسائل ناشناخته شغل جدید اجتناب می‌کنید و امنیت و آرامش مهارت‌های سابق را ترجیح می‌دهید؟

کار از کجا می‌آید؟

۱. رئیس

● آیا او به قدر کافی کار محول می‌کند و اختیار می‌دهد؟

۲. کارمندان زیر دست

● آیا آنها بیش از حد به شما وابسته‌اند؟

۳. خودتان

● آیا به قدر کافی کار برای خودتان تعیین می‌کنید؟

۴. جاهای دیگر

● از کجا؟

● تا چه حد مهم؟

تفویض مسؤولیت و اختیار

با نگاهی به کارهایی که به عهده می‌گیرید از خود پرسید:

● آیا می‌شد این کار محول شود؟

پس از آنکه نحوه استفاده واقعی از وقت خود را تحلیل کردید باید درباره تغییراتی که برای استفاده موثرتر از وقت باید به وجود آورد، فکر کنید.

۱. چه کارهایی را در حال حاضر انجام می‌دهید که در اصل نباید توسط شما انجام

گیرد؟

۲. چه کارهایی را باید بیشتر انجام دهید؟

۳. روی چه کارهایی بیش از حد وقت صرف می‌کنید؟

۴. چه کارهایی را باید محول کنید؟

به منظور کنترل پیشرفت خود و پی بردن به اینکه آیا الگوی کار خود را تغییر داده‌اید و وقت بیشتری صرف طرح و برنامه‌ریزی می‌کنید یا نه، بدنیت گاهی، مثلاً هر شش ماه یکبار، تمرین گزارش زمانی کارها را تکرار کنید. بازگشت به عاداتهای بد گذشته به قدری آسان است که بهتر است آنچه را که قصد کرده بودید تغییر دهید و اصلاح کنید، هر چند وقت یک بار به یاد بیاورید.

ممکن است بتوانید راههای مختلفی برای ایجاد تغییر شناسایی کنید. به عنوان مثال، می‌توانید به تنهایی نسبت به ایجاد برخی تغییرات کوچک، فوراً اقدام کنید، اما برای برخی تغییرات دیگر ممکن است لازم باشد با مدیر مافوق و یا افرادی که با آنها کار می‌کنید صحبت کنید. بنابراین، شما باید به چیزهایی که قصد تغییرشان را دارید توجه کنید و تصمیم بگیرید که آیا این تغییرات را به تنهایی، یا از طریق مذاکره با دیگران می‌توانید انجام دهید، و یا اینکه شاید اساساً نتوانید این تغییرات را فعلاً انجام دهید و آن را به آینده واگذار کنید.

اگر دو یا سه مورد را پیدا کرده‌اید که فکر می‌کنید می‌توانید به تنهایی انجام دهید، در مورد نحوه ایجاد این تغییرات برنامه‌ریزی کنید، آزمایش کنید و سپس نتایج حاصل را ارزیابی کنید. تلاشتان براین باشد که تغییرات زیادی را به طور همزمان انجام ندهید. هیچ چیزی دلسردکننده‌تر از آن نیست که کاری را با اشتیاق کامل شروع کنیم و سر هر پیچ با موانع و اعتراضات برخورد کنیم.

اغلب تغییرات باید بتدریج و آرام انجام شوند تا اینکه کلیه افراد ذیربط متوجه آنها و علت‌هایشان بشوند. به همین دلیل است که پیشنهاد می‌کنم از تغییراتی آغاز کنید که می‌توانید به تنهایی انجام دهید؛ چیزی که در وهله اول چندان تعجب برانگیز نباشد. وقتی به این اطمینان رسیدید که با عرضه کردن تغییرات، دنیا زیر و رو نمی‌شود، می‌توانید نسبت به ایجاد تغییرات بزرگتر و شامل افراد بیشتر اقدام کنید. آنگاه دیگران مشتاق آن خواهند بود که بدانند شما چطور توانسته‌اید به این خوبی از عهده تنظیم کارهای خود برآید.

روزکاری

پس از آنکه گزارش زمانی خود را تکمیل، و احساس کردید که درباره نحوه استفاده از وقت خود، نظری بهتر از سابق پیدا کرده‌اید، استفاده از این اطلاعات در جهت تنظیم خلاقانه‌تر و سازنده‌تر وقتتان لازم می‌شود. بیاید با توجه به تحلیل خودتان، یا به تنهایی و یا با کسی که بتواند در مورد اینکه شما کجا وقتتان را تلف می‌کنید صادقانه نظر بدهید، به این سوالات توجه کنید:

۱. با توجه به آنچه در گزارش زمانی من آمده است، مشکل اصلی من چیست؟
۲. برای چه کسی و یا چه چیزی کمتر از اندازه وقت صرف می‌کنم؟
۳. برای چه کسی و یا چه چیزی بیش از اندازه وقت صرف می‌کنم؟
۴. چه کارهایی می‌توانسته توسط شخص دیگری انجام گیرد؟
۵. آیا در فهرست من اشاره‌ای به «پرورش و تکامل خود» شده است؟
۶. آیا در فهرست من اشاره‌ای به «پرورش و تکامل کارمندان» شده است؟
۷. آیا می‌دانم کدام ساعات روز برای من بهترین ساعات برای تفکر آفرینشگر است.
۸. آیا می‌توانم اوقات سفر را کاهش دهم؟
۹. آیا واقعاً حضور من در تمامی جلساتی که شرکت می‌کنم لازم است؟

۱۰. آیا همیشه می‌دانم چرا به جلسه می‌روم؟
۱۱. آیا وسایل دفتر / محل کار من به گونه‌ای چیده شده‌اند که کار مؤثر را به بهترین وجه میسر سازند؟
۱۲. آیا من اغلب وقت خود را در جهت واکنس نشان دادن به خواسته‌های دیگران صرف می‌کنم؟
۱۳. چه میزان وقت صرف ابداع و نوآوری در کارها می‌کنم؟
۱۴. چقدر وقت صرف آتش نشانیدن (fire fighting) می‌کنم؟
۱۵. چقدر از وقت خود را با رئیس می‌گذرانم؟
۱۶. چقدر از وقت خود را با مسؤول دفترم می‌گذرانم؟
۱۷. آیا اتفاق می‌افتد درباره نحوه بهبود استفاده از وقتم از دیگران کمک یا راهنمایی بطلبم؟
۱۸. آیا من کلیه تلفنهایم را خودم جواب می‌دهم؟
۱۹. آیا می‌شود که کاری را یکضرب تمام کنم؟
۲۰. در طی تمرین گزارش زمانی، طولانی‌ترین وقتی که بدون گسیختگی صرف کاری کرده‌ام چقدر است؟

مدیران و وظایف آنها

در باره طبیعت کار مدیریت، تحقیقات زیادی انجام شده است و اگر به تفحص بیشتر در خصوص این جنبه از شغلتان علاقه دارید، می‌توانید به کتابهای زیر مراجعه کنید:

طبیعت کار مدیریت، نوشته هنری مینتزبرگ،
مدیران و وظایف آنها، نوشته رزماری استوارت،
مدیر اجرایی مؤثر، نوشته پیتر دروکر

جامعترین تحقیقات درباره مدیران بریتانیایی و اینکه آنان وقت خود را چگونه صرف می‌کنند، توسط رزماری استوارت در کتاب مدیران و وظایف آنها انجام شده است و تا آنجا که من می‌دانم تاکنون چنین تحقیقی توسط هیچ کس انجام نگرفته است. هدف عمده تحقیق رزماری استوارت ایجاد نوعی طبقه‌بندی در کار مدیران بود که می‌تواند در انتخاب مدیران مفید واقع شود؛ زیرا این تحقیق در جهت روشن کردن آن دسته از ویژگیهای شغل که معمولاً در شرح وظایف مشاغل ذکر نمی‌شوند، مفید و مؤثر است. این تحقیق همچنین نشان می‌دهد که آیا شغل مورد نظر، در مقایسه با شغل قبلی فرد از نوعی متفاوت است یا خیر. در اینجا برای هر شغل، تأکید اصلی بر ویژگیهای مربوط به روابط بین افراد است.

سه بخش عمده این طبقه‌بندی عبارتند از:

۱. درونی، جایی که تماس با افراد خارج از سازمان کم است و یا وجود ندارد.
۲. درونی / بیرونی، جایی که مشاغل عمدتاً با روابط درون سازمانی سروکار دارند، اما تماسهای بیرونی آن بیشتر است.
۳. بیرونی، جایی که سروکار داشتن با افراد خارج از سازمان از ویژگیهای اصلی شغل است.

اگر به دسته درونی از طبقه‌بندی فوق نگاه کنیم، درمی‌یابیم که می‌توان نقشهای

گوناگون مدیریت را باز هم به این صورت تقسیم کرد:

۱. مشاغل میانی، جایی که روابط به طور یکنواخت میان کارکنان هم‌رتبه، مافوق و زیردست تقسیم شده است.

۲. مشاغل وابسته به همقطاران، جایی که تماسهای اصلی مدیر با همکاران همسطح است و جایی که برای نیل موفقیت آمیز به اهداف، تأکید بیشتر بر روی تشویق و ترغیب است تا اعمال قدرت و نفوذ.

۳. مشاغل مربوط به اداره کردن افراد، جایی که اکثر تماسها با افراد زیردست است.

۴. مشاغل انفرادی، جایی که تماسها کم‌اند و مدیر مربوط باید کار خود را با مهلت‌های تعیین شده تطبیق کند و میزان عدم اطمینان آن کم است.

انواع مشابهی از کارها در دو بخش دیگر نیز وجود دارند؛ ولی تأکیدهای آنها متفاوت است.

رزماری استوارت در تحقیقات خود نشان داد که طبیعت مشاغل مدیران، خود، موانعی بر سر راه کارایی به وجود می‌آورد.

سطحی‌نگری و پیمایی

از آنجا که کار مدیر به اجزای کوچکی تقسیم شده است و او بخش عمده‌ای از وقت خود را صرف واکنش در مقابل محرک‌های ایجاد شده توسط دیگران می‌کند، این خطر وجود دارد که مدیر، میان کارهای نسبتاً بی‌اهمیت و کارهایی که مستلزم فکر بیشترند، بدرستی تفاوت قایل نشود.

واکنش بجای ابداع

مدیر بجای آنکه اولویتهای کارش را خود و آگاهانه تعیین کند، ممکن است همچون عروسکی باشد که نخهای آن را دیگران می‌کشند.

رفتار مبلغ‌گونه

از آنجا که مقدار زیادی از کار مدیران به صورت واکنش در برابر رویدادهاست، ممکن است قرار گرفتن در کاری که مستلزم توجه متمرکز است برای او مشکل باشد، از این رو محتمل است که او به سوی انجام دادن کار دیگری منحرف شود که شاید هم بی‌اهمیت باشد.

جاذبه‌های پرمشغله بودن

مشغله زیاد ممکن است باعث شود که دیگر فرصتی برای فکر کردن درباره اهداف و اولویتها نباشد.

فرصت نداشتن برای گوش کردن

مدیر ممکن است فکر کند که همیشه در دسترس کارمندانش قرار دارد؛ اما آیا او برای گوش کردن به حرفهای آنها وقتی قایل می‌شود؟

فقدان ارتباط

هر چه رده مدیر بالاتر باشد، احتمال این خطر بیشتر می‌شود که با کارمندانش ارتباط برقرار نکند و اطلاعات غیر رسمی حاصل از تماسهای مختلف خود را با آنها در میان نگذارد.

رزماری استوارت انگاره‌های زیر را برای خنثی کردن خطرات فوق پیشنهاد می‌کند:
 ۱. مدیر باید به این نکته نظر داشته باشد که اطلاعاتی را که از طریق تماسهای گسترده‌تر و دید وسیع‌ترش از وضع سازمان به دلیل موقعیتش کسب می‌کند، به کارمندان منتقل کند.

۲. با تمیز دادن کارهایی که می‌شود به دیگران محول کرد یا سریعاً انجام داد از کارهایی که مستلزم تمرکز بیشتر و درک عمیق‌ترند، مدیر می‌تواند از خطرات ناشی از اقدامات سطحی و عجولانه پیشگیری کند.

۳. به محض آنکه مدیر تعهدی را می‌پذیرد، مثل عضویت در یک کمیته، عملاً بخشی از وقت خود را به رهن داده است. بنابراین، یکی از تصمیمات مهم وی آن است که چه تعهداتی را بپذیرد.

۴. مدیر باید در کارهایی که ملزم به انجام دادن آنهاست، حداکثر استفاده را از فرصتهای موجود بکند. مثلاً طی یک بازدید، ممکن است مدیری فقط ناظر اتفاقات باشد، در حالی که مدیر دیگری ممکن است فعالانه در جستجوی یافتن راههای ممکن برای اصلاح و بهبود نحوه انجام دادن کار باشد.

۵. مدیر باید در عین حال که باریک نگاه می‌کند، وسیع هم ببیند؛ زیرا این خطر وجود دارد که اهمیت دادن به جزئیات، مسائل کلی را از نظرش دور کند.

۶. مدیر باید نحوه کار خود را بررسی و ارزیابی کند. این خطر وجود دارد که وقت مدیر بیش از اندازه صرف کارهایی شود که برای وی لذتبخش یا آشنایند و به اندازه کافی وقت صرف کارهای دیگر نکند.

به نفع اغلب مدیران است که بپرسند، چه کارهایی را باید انجام دهند و آنگاه کارهایی را که در واقع دارند انجام می‌دهند، یادداشت کنند. تفاوت بین این دو معمولاً برای آنها تعجب‌آور است.

سایر کوتاهیهای مدیران عبارتند از:

مقصر دانستن فرد وقتی موقعیت و شرایط مقصر است.

مقصر شناختن فرد آسانتر از آن است که بینیم موانع و فشارهایی در شغل مربوط و یا سازماندهی کار وجود دارد یا خیر.

تأکید کردن بر نقاط ضعف افراد به جای نقاط قوت

چیزی به عنوان «آدم خوب» وجود ندارد. سؤال این است که خوب برای چه کاری؟

قطع ارتباط به دلیل ارتقا به رده‌های بالاتر

جدایی و تنهایی تا حدودی اجتناب‌ناپذیر است، بویژه در رده‌های بالا، اما با سعی در جهت حفظ تماس با آنچه مردم فکر و احساس می‌کنند می‌توان تا حدود زیادی از این خطر جلوگیری کرد. مراقب اطلاعات دقیق و شسته و رفته باشید.

ترس اخلاقی

باید از تصمیم‌گیریهای ناراحت‌کننده، خصوصاً وقتی که افراد دیگر را دربرگیرد، اجتناب کرد.

تحقیقاتی که در زمینه طبیعت کار مدیریت انجام گرفته است برای مدیرانی مفید است که می‌خواهند آنچه را که باید انجام دهند برای خود مشخص کنند. آنان با پی‌بردن به این موضوع به آسانی می‌توانند تصمیم‌بگیرند که چه کارهایی را باید خودشان انجام دهند، کدام را باید به دیگری محول کنند و چه کارهایی را اساساً نباید بپذیرند.

پس از روشن شدن آن بخش از زندگی شما که به کارتان مربوط است، می‌توانید با دید وسیعتری دربارهٔ چگونگی رویارویی با تقاضاهای سازمان و سایر عوامل خارجی برای وقتتان تصمیم بگیرید.

من چه می‌خواهم

در مواقعی که با کار زیاد دست به گریبانید، گنجانیدن فعالیت‌های دیگر در برنامهٔ زندگی مشکل می‌نماید. اغلب مدیران به انگیزهٔ کسب درآمد کافی برای دستیابی به زندگی مطلوب و همچنین رضایت شغلی کار می‌کنند. با این حال، چنانچه شغل رضایتبخش نباشد یا به گونه‌ای سازنده، جذاب و برانگیزاننده نباشد و به دلیل نبود وقت کافی برای انجام صحیح کارها باعث تحمیل سنگینی و فشار شود و این اگر بدان معنی باشد که افراد دارای قدرت و اختیار لازم، امکان استفاده از فرصتهای پیش آمده را نداشته باشند، آنگاه

باید گفت که جای دو انگیزه اصلی خالی است.

اخیراً در دوره‌های آموزشی تنظیم وقت از مدیران شرکت کننده خواسته شد که قدری از وقت خود را برای پاسخ به سؤال «من چه می‌خواهم؟» صرف کنند تا درباره جایگاه شغلشان در زندگی و همچنین در خصوص اهمیت نسبی آن در رابطه با خانه و اوقات فراغت به فکر بیفتند. اغلب اوقات، بجز در موارد بحرانی، مدیران به این نکته توجه ندارند و این کار برای برخی از افراد، کاری بس دشوار و پرزحمت است. نتایج این تمرین جالب توجه، گاهی طبق انتظار و پیش بینی، اما اغلب اوقات شگفت آورند و آرزوها و اشتیاقهای درونی و نهفته را آشکار می‌کنند.

فرصت ابراز این گونه خواسته‌ها غالباً رضایتبخش است و مدیران از این فرصت استقبال کرده‌اند که به چگونگی جریان زندگی خود و نحوه متأثر ساختن آن، در صورتی که چندان رضایتبخش نباشد، نگاهی عمیق بیندازند.

وقتی مدیری اظهار می‌دارد که مایل است عصرها وقت بیشتری را با خانواده جوان خود بگذراند، یا اینکه قصد دارد در بازی تنیس مهارت بیشتری کسب کند و یا می‌خواهد وقت بیشتری صرف فعالیت دلخواه خود کند، متوجه می‌شود که باید اضافه کار خود را در مواقع ممکن کاهش دهد و آن وقت است که محاسن تنظیم و برنامه‌ریزی مؤثر روزکاری آشکارتر می‌شود. همه ما در اعماق ذهن خود این احساس را داریم که از روزهای زندگی خود حداکثر استفاده را نمی‌کنیم و اینکه نباید این همه از وقت خود را صرف کار کنیم. اما بهتر است درباره آنچه می‌خواهیم، دقیقتر و مشخصتر صحبت کنیم تا بتوانیم زوایای نامعلوم و نکات مبهم را برطرف سازیم. البته روبرو شدن با زندگی ممکن است برای شما تجربه‌ای ناراحت کننده یا بازدارنده باشد؛ اما این تجربه همچنین به شما کمک می‌کند تا بتوانید برای تعیین جایگاه کار در زندگیتان، از قبل، برنامه‌ریزی کنید. طبیعی است که در بسیاری از موقعیتها در انتهای یک روز کاری «عادی»، مدیر ممکن است مایل به ترک محل کار و رفتن به خانه نباشد و بد نیست آنچه که شما را وادار به کار اضافی می‌کند و یا بدون توجه به حجم کاری باید انجام شود، باعث می‌شود تا ساعات کار روز را ادامه دهید، شناسایی کنید.

اکنون اگر احساس می‌کنید برایتان روشنتر شده است که چقدر وقت باید در محل کار صرف کنید، می‌توانید نحوه تنظیم و برنامه‌ریزی این وقت را بررسی کنید؛ به نحوی که نیاز به اضافه کاری هر شب و بردن کار به منزل به طور مرتب نباشد. (یکی از راههای مکتوب کردن «من چه می‌خواهم؟» استفاده از روش سیال سازی فکر (یا توفان مغزی) است که چکیده آن در فصل سوم آمده است).

تعیین اولویتها

وقتی که می‌دانید تعدادی کار مشخص باید طی روز یا هفته انجام شود، بد نیست برای هر یک از آنها اولویتی نسبت به بقیه قائل شوید.

فهرستی از کلیه کارهایی که باید انجام دهید، تهیه کنید که علاوه بر کارهای فوری امروز، تمامی کارها و هدفهای بلند مدت را نیز دربرگیرد. احتیاجی نیست که این عناوین را به ترتیبی خاص بنویسید؛ فقط همه آنچه را که به ذهنتان می‌رسد یادداشت کنید. این کار به تنهایی ممکن است شما را دستپاچه کند و با توجه به اینکه می‌دانید وقت کافی برای انجام همه آنها ندارید، ممکن است بخواهید فوراً دست به کار شوید. اما نفسی عمیق بکشید و به مرحله بعدی بروید.

بدون تردید، فهرستی که از کارها تهیه کرده‌اید، آمیزه‌ای است از موارد کوچک و بزرگ، فوری و نه خیلی فوری، خسته کننده و هیجان انگیز، کوتاه مدت و بلند مدت. قبل از هر چیز باید مشخص کنید که از این کارها کدام «فعال» و کدامشان «واکنشی» اند.

فعال: فعالیت‌هایی است که باید برای رسیدن به اهداف شغلتان انجام دهید.

این کارها به سؤال «به چه منظور در اینجا می‌دهند؟» پاسخ می‌دهند؟

واکنشی: فعالیت‌هایی است که اجرای جریان عادی کارها را به طور روزمره تشکیل می‌دهند. برای انجام دادن این کارها هیچ وقت از شما قدردانی و تشکر نمی‌شود و از این رو هدف شما باید انجام دادن و کنار گذاشتن این کارها در اسرع وقت باشد. حتماً متوجه

شده‌اید که ظاهراً اغلب مدیران، وقت موجود خود را صرف فعالیت‌های واکنشی می‌کنند و صرفاً با کارهای روزمره دست به گریبان می‌شوند و وقت کمی صرف فعالیت‌های فعال می‌کنند.

پس از تقسیم کلیه کارهایتان به دو دسته فوق (البته با عنایت به این نکته که باید فقط فعالیت‌هایی را فعال محسوب کنید که در ساخت اساس کار سازمان و نیل به اهداف شما را یاری دهند) می‌توانید کار خود را با توجه به وقت موجود برنامه‌ریزی کنید. قبل از اینکه بتوانید برای کاری اولویت قایل شوید، لازم است دو چیز را درباره آن کار بدانید:

۱. چقدر وقت برای این کار لازم دارید؟ (که با توجه به میزان اهمیت کار تعیین می‌شود).

۲. این کار را در چه مدت باید انجام دهید؟ (که با توجه به میزان فوریت کار تعیین می‌شود).

اهمیت و فوریت، مفاهیم یکسانی نیستند. یک کار فوری، الزاماً مهم نیست. ممکن است کاری فوری ولی کم اهمیت باشد؛ مثل تعیین جا برای نصب کمد لباس در رختکن‌های جدید که باید درباره آن فوراً اقدام شود. این کار را عقب نیندازید و تمام وقت صبح را صرف آن کنید. بدین صورت، وقت بسیاری برای کارهای مهم در اختیار شما باقی می‌ماند.

کارهای واکنشی اغلب مهم نیستند؛ در حالی که کارهای فعال تقریباً همیشه مهم‌اند. اگر کاری فوری و مهم باشد، باید برای آن اولویت قایل شد. لازم است برای کارهای فعال مهم وقت کافی در نظر گرفته شود تا در مهلت تعیین شده به اتمام برسند. پس از آن می‌توانید کارهای واکنشی را در برنامه خود بگنجانید.

برنامه‌ریزی پیشاپیش

بسیاری از افراد از برنامه‌ریزی پیشاپیش و از فکر کردن به آینده، تا حدی که بشود چند هفته یا چند ماه آینده را سازماندهی کرد، واهمه دارند. به عقیده من علت این امر اغلب آن است که آنان معتقدند، مکتوب کردن کارها آنها را به نحوی گرفتار و محدود می‌کند و در نتیجه باعث کاهش آزادی عمل می‌شود. اما من فکر می‌کنم این بدان دلیل است که در واقع آنها نمی‌توانند کار خود را تا آن حد تنظیم کنند که بدانند در آینده نزدیک چه پیش می‌آید و یا اینکه در برخی موارد ترجیح می‌دهند که ندانند چه پیش می‌آید.

یک مدیر منظم از رویدادهای آینده مثل کنفرانس سالانه، جلسه سه ماهانه مدیریت، گردهمایی ماهانه واحدها، جلسه هفتگی کارکنان و بودجه ششماهه اطلاع دارد و آنها را در تقویم خود و در دفاتر برنامه‌ریزی سالانه‌اش در اسرع وقت ثبت می‌کند.

اگر این رویدادها در جایی به وضوح ثبت شده باشند، به آسانی می‌توانید هر کار لازم را برای آمادگی، بموقع انجام دهید و این، بهتر از آن است که به دلایلی عجیب در آخرین لحظات، دستپاچه شوید؛ زیرا فراموش کرده‌اید که موعد گزارش ماهانه مجدداً در آخر این ماه است. من همیشه فکر می‌کنم که این حالت تا حدی مشابه تحیری است که برتانیاییها هر سال با آن به استقبال زمستان می‌روند: «خدای من چقدر شگفت‌آور است، دارد برف می‌بارد!»

برای برنامه‌ریزی پیشاپیش راههای زیادی وجود دارد. نمی‌خواهم بگویم که باید از روش بخصوصی استفاده کنید؛ زیرا هر یک از شما سلیقه‌ای خاص خود دارید. به همین دلیل، من نسبت به پیشنهاد طبقه‌بندی شده هر یک از سیستمهای جاری مورد استفاده در بازار تردید دارم. اگر با کار شما سازگار باشد که خوب است؛ اما اگر سازگار نباشد، می‌توانید از روش دیگری استفاده کنید.

یک تقویم ناچیز می‌تواند یکی از مفیدترین ابزار مدیریت برای شما باشد. یک تقویم رومیزی معمولی که از طرف شرکت یا اداره محل کارتان برای شما تهیه شده است، به عنوان یک وسیله کمکی برنامه‌ریزی، ممکن است در شکل ظاهر چندان امیدوار کننده نباشد؛ اما با کمی تغییرات و تفکر می‌تواند به آنچه یکی از دوستانم «سیستم حمایت زندگی» می‌خواند، تبدیل شود.

اگر یک تقویم نمونه مثل شکل شماره ۳ را در نظر بگیرید، در نگاه اول برای چیزی بیش از نگهداری سوابق جلسات و احياناً هزینه‌ها جاذبه ندارد. اما اگر در ابتدای سال، چند دقیقه صرف تغییر دادن آن کنید، تقویم شما چیزی شبیه به شکل شماره ۴ می‌شود که کاربرد بسیار بیشتری دارد.

شکل شماره ۳

اوت ۱۹۸۵		اوت ۱۹۸۵	
۸	پنج‌شنبه ۱۰/۰۰	۵	دوشنبه هفته ۳۲ ۹/۳۰ ناهار جلسه کارکنان آقای خوشرو
۹	جمعه ناهار ۳/۱۵ رفتن محمود احمد	۶	سه‌شنبه ۲/۰۰ ۴/۰۰ ارزشیابی - منیری افراد گرافیک
۱۰	شنبه	۷	چهارشنبه ۹/۰۰ مدیران فروش
۱۱	یکشنبه		۲/۳۰ جلسه با آقای کمالی

شکل شماره ۴

اوت ۱۹۸۵		اوت ۱۹۸۵	
کنترل: وسایل صوتی - تصویری قهوه و ناهار	۸	پنجشنبه	ارائه
	ارائه برنامه تبلیغاتی سالن	۱۰:۰۰	گرایک
	کنفرانس شماره ۱	۱۲:۰۰	هزینه‌ها
	ناهار - ناهارخوری مدیرعامل	۱۲:۳۰	صورتجلسه
پی‌گیری: تشکر از آقای بهرامی	نام و پیغامها	۱۴:۳۰	جلسه کارکنان
	مرور برنامه	۱۵:۰۰	برنامه‌های
			کارآموزی فروش
روز و جا برای ناهار در رستوران برگ سبز نامه به: مشاوران حقوقی آقای جعفری آقای میلانی	۹	جمعه	۶
	نامه و دیکنه	۰۸:۳۰	نامه‌ها
	ملاقات آزاد	۰۹:۳۰	صورتجلسه
			جلسه کارکنان
تشکر برای پرسنل اضافی خرید هدیه برای اکبر خلیلی	ناهار یا احمد-	۱۲:۳۰	۱۲:۳۰
	رستوران برگ سبز	۱۳:۳۰	۱۳:۳۰
	تلفنها و پیغامها	۱۴:۰۰	۱۴:۰۰
	رفتن محمود	۱۵:۱۵	۱۵:۰۰
سؤال از مشتری برای هفته بعد: دستور جلسه جلسه واحدها	۱۰	شنبه	۷
	شنا با بچه‌ها	۰۹:۳۰	مدیران فروش
	شام منزل صادقی	۲۰:۰۰	سالن کنفرانس شماره ۲
			نامه‌ها و دیکنه
سؤال از مشتری جدید در مورد برنامه تبلیغاتی صحبت با حسن در مورد دکوراسیون خانه	۱۱	یکشنبه	۱۱:۰۰
	تئیس	۱۰:۰۰	ناهار
	بعد از ظهر باغبانی		جلسه - دفتر آقای کمالی
			برنامه‌ریزی نهایی برای پنجشنبه

همان طور که گفته شد، پیشنهاد فوق فقط یکی از راههای استفاده از تقویمتان است. با کمی تفکر، شاید بتوانید برای تطبیق تقویم فعلیتان راههای دیگری پیدا کنید. در ابتدای هر روز بد نیست قدری وقت، مثلاً پانزده دقیقه، به یادداشت کردن کارهایی که باید انجام شوند، اختصاص دهید. سپس از این دیدگاه به این کارها نگاه کنید که آیا فعال یا واکنشی، مهم یا فوری‌اند و خودتان باید انجام دهید یا به دیگری محول می‌کنید و الی آخر. پس از آن، می‌توانید برای هر یک از این کارها اولویت و در صورت امکان، وقت تعیین کنید.

خط زدن هر یک از این کارها در فهرست، پس از انجام دادن آن، احساس رضایتی خاص در پی دارد. حتی اگر فقط یک کار هم باشد، این احساس به شما دست می‌دهد که امروز کار مثبتی انجام داده‌اید. هر کاری را که امروز تکمیل نشده باشد، می‌توان به فردا منتقل کرد و اهمیت و فوریت نسبی آن را با توجه به فعالیت‌های جدیدی که فردا پیش می‌آیند، تعیین کرد.

می‌توان بعضی از فعالیتها را با ضریب اطمینان مشخصی در برنامه روزانه گنجانده دیده شده است که برخی از مدیران با تلاشی آگاهانه، نیم ساعت اول روز را برای «گشت زدن» در واحد تحت نظارت خویش کنار می‌گذارند تا از لحاظ کاری و همچنین اجتماعی در جریان امور قرار گیرند. در ابتدا این کار ممکن است برای کارکنان عجیب به نظر آید و آنان از موضوع بی‌اطلاع باشند؛ ولی پس از مدتی این کار را فرصتی مناسب برای به روز درآوردن اطلاعات در مورد مسائل و پیشرفت‌ها طی یک گشت روزمره و بدون آنکه طی روز مجبور به شرکت در جلسات ویژه باشند، تلقی خواهند کرد. اگر کارکنان نیاز به ملاقات با مدیران داشته باشند، آن را در ابتدای روز با مدیران مطرح می‌کنند و در مورد اینکه مدیران در چه ساعتی فرصت ملاقات با آنها را دارند، مطلع می‌شوند. از آنجا که این مدیران همچنین ساعات آزاد خود را هر هفته اعلام می‌کنند، کارکنان می‌دانند که مدیران در چه ساعتی (بجز در موارد اضطراری) در دسترس نیستند و به طور کلی همه علاقه‌مندند در جریان دقیق امور قرار بگیرند.

اگر مایل به استفاده از تقویمهای سستی نباشید، ممکن است بخواهید برنامه

روزانه تان را خود طراحی کنید. در اینجا مثالی آورده شده است. این طرح بر روی یک ورق کاغذ A4 کشیده و به تعداد مورد نیاز تکثیر می شود. می بینید که همه چیز ثبت می شود؛ از جمله رویدادهای شخصی و اجتماعی؛ زیرا جداسازی قسمتهای مختلف زندگی از یکدیگر تقریباً غیر ممکن است.

ممکن است شما ترجیح بدهید که از ورق کوچکتر، مثلاً A5 استفاده کنید، چون حمل آن آسانتر است که البته به سلیقه شخصی بستگی دارد.

شکل شماره ۵

اولویتها	برنامه روزانه
	ملاقاتها
B	۸/۰۰ - نگاه کردن به پیشنهادات حقوقی بازنشستگی
	۹/۰۰ - کنترل تقویم با منشی
A	۱۰/۰۰ - ۱۰:۰۰: تنظیم نهایی برنامه
A	۱۱/۰۰ - اصلاحات نهایی بررسی
	۱۲/۰۰ - ناهار
	۱۳/۰۰
۲	۱۴/۰۰ - پیغامها/ تلفنها
۱	صحبت کوتاه با آقای کاظمی در مورد مشکلات *
	۱۵/۰۰ - آقای مهدوی
۳	۱۶/۰۰ - آقای روحانی
	۱۷/۰۰
	۱۸/۰۰ - به خاطر بیاورید!
	۱۹/۰۰ - بلیطهای قطار
	آقای کسایی
	۲۰/۰۰ - هدیه مادر

در این مثال، مقداری وقت در اوایل بعدازظهر برای تماسهای تلفنی در نظر گرفته شده است. این ساعات برای همه مناسب نیستند و در واقع ممکن است عملی نباشند؛ اما این فقط پیشنهادی در مورد یکی از راههایی است که با آن می‌توانید اوقات روز خود را تنظیم کنید. اگر کسی بتواند، پیغامهای شما را دریافت کند، می‌توانید اغلب آنها را در جلسه‌ای حل و فصل کنید. علت عملی انتخاب ساعات اولیه بعدازظهر برای تماسهای تلفنی آن است که سریعتر از ساعات صبح می‌توان تماس برقرار کرد.

هر روز ساعاتی برای ناهار کنار گذاشته می‌شود. اختصاص ساعات مشخصی در وسط روز برای ناهار الزامی است؛ زیرا ممکن است شما از ناهار خوردن و کار کردن همزمان، چندان خوششان نیاید. مسلماً بدن انسان تمایل دارد که تمرکز خود را یا متوجه هضم غذایی کند که در محیطی توأم با آرامش خورده شده است و یا اینکه با خواسته‌های مهم مربوط به مسائل شرکت سروکله بزند؛ ولی نه اینکه هر دو کار را همزمان انجام دهد!

باور کنید که منظور، مخالفت کردن با ناهار نیست؛ اما به نظر می‌رسد بسیاری از مدیران در این ساعات روز چیزهای نامناسب زیادی می‌خورند. این نکته خصوصاً در مورد افرادی صدق می‌کند که فعالیت بدنی ندارند و یا نمی‌توانند داشته باشند. اگر به دلیل آنکه وقت هیچ چیزی را بجز کار کردن و خوابیدن ندارید، قادر به حفظ سلامت خود نیستید، در این صورت لازم است بیش از پیش به نحوه خوردن و آنچه می‌خورید، توجه داشته باشید. اگر بتوانید در ساعات ناهار قدری پیاده روی کنید، فقط به این منظور که کمی از محیط کاری دور شوید، قطعاً این کار نیز مفید است.

همه نوع تابلو و جدول برنامه دیواری برای رویدادهایی مثل دوره‌های آموزشی، تعطیلات کارکنان و برنامه‌های تبلیغاتی فروش در دسترس‌اند و لازم است به آنها نگاه کنید تا ببینید کدام برای شما مناسبتر است. در برخی از سازمانها مقرراتی جاری است که براساس آنها هیچ چیز را نمی‌توان به دیوارها یا، در مورد دفاتر باز، به جداره فایل چسباند. این بدان معنی است که از اغلب جداول بزرگ نمی‌توان استفاده کرد؛ اما بعضی از آنها در بازار به اندازه دفاتر روزنامه‌اند و لذا می‌توانید آنها را روی میزتان قرار دهید.

شما باید این قاعده را در دفتر کارتان رعایت کنید که کارهای مربوط به هر کاغذی را که روی میزتان قرار می‌گیرد، در عرض چند ساعت انجام دهید. این می‌تواند بدین معنی باشد که فقط تعیین کنید که آن کار را خود انجام می‌دهید یا به دیگری محول می‌کنید و دیگر اینکه چه اولویتی برای آن، از نوع درجه اول، دوم و یا سوم، در نظر می‌گیرید. شاید لازم باشد آن را در قفسه و یا به ترتیب زمانی در یک دستگاه حافظه‌دار بایگانی کنید. یکی از راههای نگهداری و در معرض دید قرار دادن کاغذهایی که رسیدگی به آنها فوریت ندارد، اما مهم‌اند، استفاده از «کارتابل» است که در عین حال، از شلوغ شدن میز جلوگیری می‌کند. انواع مختلف این فایل‌ها در بازار موجودند. بعضی از آنها به ترتیب حروف الفبا و برخی دیگر به ترتیب روزهای هفته، ماهها و فصلها تقسیم‌بندی شده‌اند. تصمیم‌گیری درباره اینکه کدام برای شما مناسبتر است، به عهده شماست.

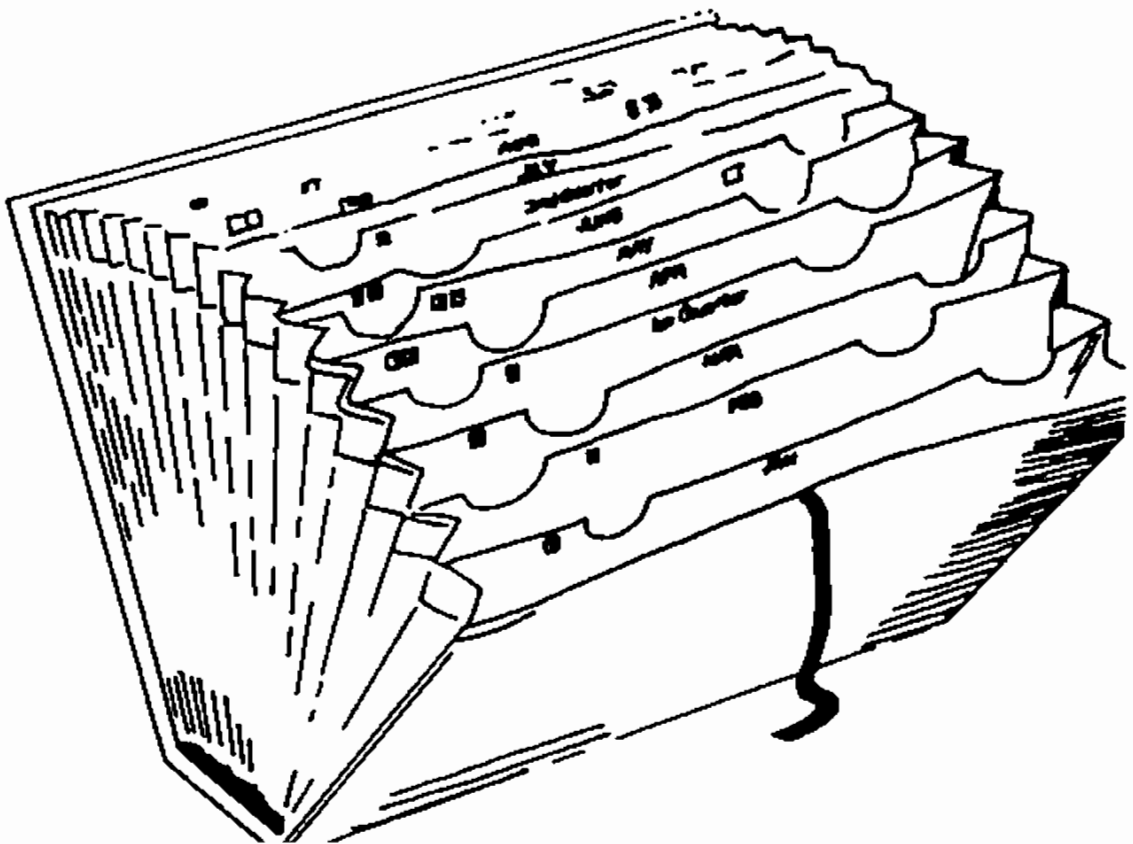
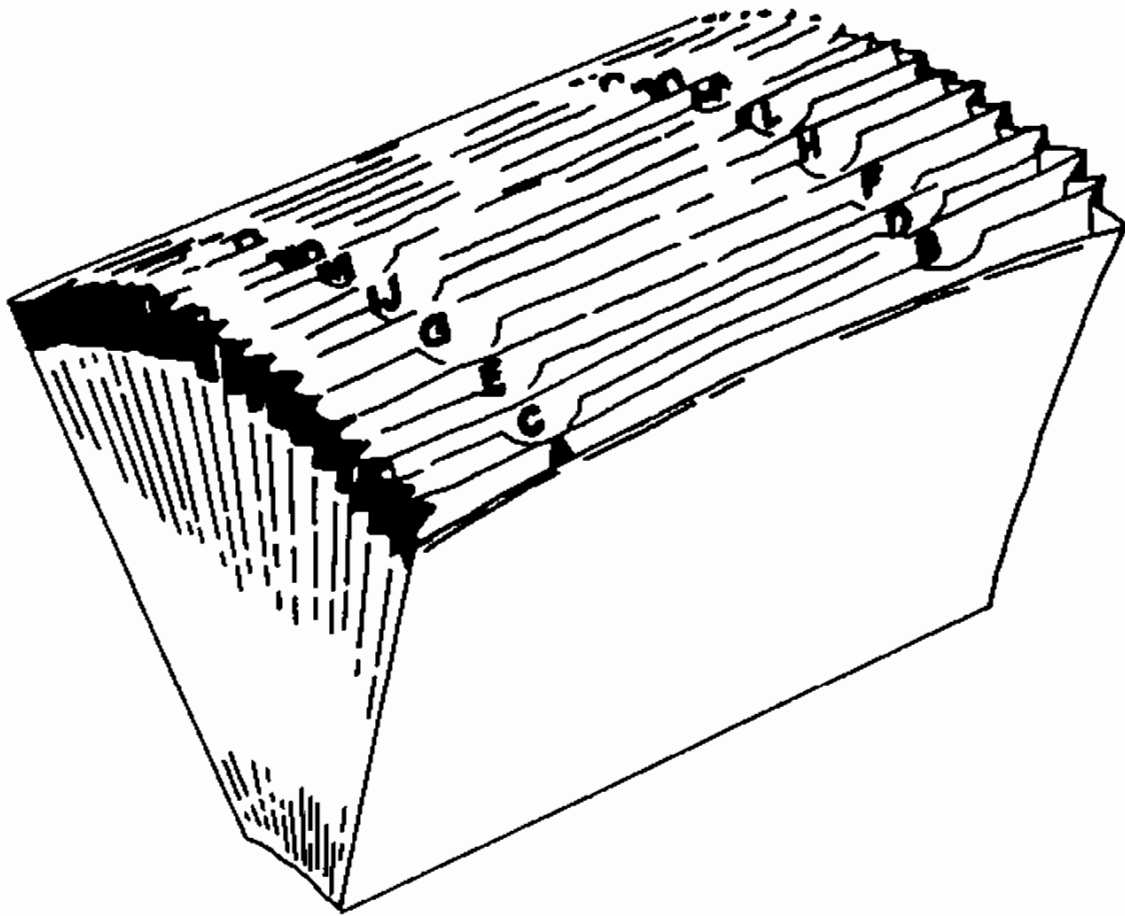
شکل شماره شش نشانگر دونه از آنهاست. (صفحه بعد)

نکته‌ای که باید در مورد دهه این گونه وسایل کمکی به خاطر داشت آن است که کارها باید روزآمد باشند و عقب‌نمانند؛ وگرنه نتیجه جز اتلاف وقت نخواهد بود. شاید شما نخواهید باین کار روزمره درگیر شوید؛ اما هستند کسانی که ممکن است با رغبت کافی آن را انجام دهند؛ مثلاً منشی شما. دانستن اینکه شما دقیقاً چه می‌کنید و به چه علت، برای او ضروری است.

اگر منشی ندارید، یک یادداشت روی میز خود بگذارید، تقویم خود را بازنگه دارید، پیغامی روی در نصب کنید؛ هر چیزی که باعث شود مردم بدانند شما کی برمی‌گردید و به کارشان رسیدگی می‌کنید.

اگر بتوانید یک «وایت‌بُرد» (تابلو سفید) یا چیزی مشابه آن روی دیوار نصب کنید، روش مفیدی برای نشان دادن برنامه روزانه شماست. چنانچه در اتاقی بزرگ، مکانی برای نصب یک تابلو وجود داشته باشد، می‌توانید از آن برای نوشتن مکان هر یک از اعضای مختلف واحد در روز جاری استفاده کنید. همچنین می‌توانید با استفاده از یک تابلو کوچکتر اضافی در زیر آن، مکان احتمالی افراد در روزهای آتی را نشان دهید.

شکل شماره ۶



آیا واقعاً می‌خواهم به همین روش ادامه دهم؟

با خواندن شرح حال این مدیر جوان، ممکن است زندگی بی‌قرار خود را در نظر آورید؛ اما پس از خواندن این فصل می‌توانید از دیدگاهی عینی‌تر به آنچه اتفاق می‌افتد، نگاه کنید.

اگر کسی مثل آقای محمودی را بشناسید، شاید احساس کنید که تا بدان حد اعتماد به نفس دارید که او را راهنمایی کنید تا بتواند از بحرانی که بدون شک به سویش می‌رود، اجتناب کند. ولی در مورد نحوه انجام این کار احتیاط کنید. به یاد بیاورید که رویرو شدن با مشکلاتان و اعتراف به اینکه خود شما باعث اغلب این مشکلات شده‌اید، چقدر برایتان سخت بوده است؛ همان طور که برای مارتین نیز چنین بود.

بررسی شماره ۴

آقای محمودی یک نویسنده جوان نرم‌افزار کامپیوتر بود که اخیراً به مقام مدیریت ارتقا پیدا کرده بود. او همیشه مورد علاقه افراد قسمت بود و به عنوان شخصی که حاضر است در هر برنامه تفریحی شرکت کند، شناخته شده بود. همچنین در مواقعی که کارها از برنامه عقب مانده بود، می‌شد روی کمک او حساب کرد و فرض بر این بود که او پس از مدیر شدن نیز چنین خواهد بود.

او زندگی کاملی داشت و همیشه حداکثر استفاده را از آن می‌کرد و وقتی اولین فرزندش به دنیا آمد، همه کارکنان قسمت جشن بزرگی گرفتند.

در حدود شش هفته پس از ارتقای وی، افراد می‌گفتند که آقای محمودی خسته و فرسوده به نظر می‌رسد؛ اما او آن را به شب بیداری با نوزاد ربط می‌داد. ولی آنان هنوز

چنین می‌پنداشتند که او در میهمانی مردانه یکی از همکاران شرکت خواهد کرد؛ گرچه قول داده بود روز بعد در بازی والیبال نیز شرکت کند.

همچنین به او خاطر نشان شد که وی برای کمک در یک پروژه فوری داوطلب شده است و این به معنی دو یا سه ساعت اضافه کاری هر شب به مدت دو هفته بود.

به گفته یکی از همکارانش، آقای محمودی خیلی محبت کرده بود که حاضر شده بود به جای وی در یک جلسه پیشرفت کار شرکت کند، به ویژه اینکه او باید گزارشی برای نشریه ماهانه می‌نوشت و نیز آقای محمودی گفته بود از دست دادن ناهار برای او مسئله‌ای نیست و در حین خوردن ساندویچ، کار را ادامه داده و عقب‌ماندگی را به سرعت جبران کرده بود.

رئیس مافوق وی روزی اظهار داشت که آقای محمودی گفته است که امید دارد به اتفاق خانمش به زودی کلاسهای شبانه دریانوردی دایر کند. اما در مورد اینکه آقای محمودی چگونه خواهد توانست این کار را در برنامه خود بگنجانند، رئیس قدری نگران بود؛ زیرا آقای محمودی موافقت کرده بود تا قبل از عید نوروز یک کتاب راهنمای مراحل فنی کار، برای واحد بنویسد.

آقای محمودی در فکر آن بود که چطور به والدین خود بگوید نمی‌تواند در جشن چهارمین سالگرد ازدواجشان در تابستان شرکت کند. او فقط امیدوار بود که والدینش این موضوع را درک کنند که سفر وی به خارج برای بازاریابی و فروش تا چه حد مهم است؛ چون مدیر وی روی نتایج مثبت و موفقیت او در این سفر حساب می‌کرد.

فصل دوم

چگونه خود را منظم کنید

اکنون که پیشاپیش علل کمبود وقت خود را برای فکر کردن و برنامه‌ریزی می‌شناسید، می‌توانید نسبت به پیشنهاد شیوه‌های تغییر الگوی کاری خود و اصلاح نحوه استفاده از زمان اقدام کنید.

شما نمی‌توانید کار دیگران را منظم کنید مگر آنکه نخست منظم کردن کار خود را یاد گرفته باشید و در این فصل راههایی عملی ارائه شده است تا بتوان عوامل اتلاف وقت را تحت کنترل درآورد. برخی از این پیشنهادها چنان‌اند که ممکن است به فوریت به وضعیت شما مربوط نشوند؛ اما اغلب آنها با کمی تفکر، تغییر پذیرند.

برخی از این پیشنهادها بدان معنی‌اند که شاید مجبور شوید نفس عمیقی بکشید یا حتی قدری خطر کنید تا بتوانید آنها را به کار گیرید. معمولاً مردم دوست ندارند قایقشان را در آب به این سو و آن سو تکان دهند و یا کسی دیگر این کار را برایشان بکند؛ لذا در برابر اندیشه‌های جدید با قدری مقاومت روبرو خواهید شد.

به کارگیری برخی دیگر از این پیشنهادها مشابه پیوند زدن به سبک سنتی است. مثلاً

برای اینکه بتوانید سریعتر و مؤثرتر بخوانید، راهی میانبر وجود ندارد و مستلزم تلاش و صبر است؛ از این رو، برای حفظ انگیزه خود لازم است محاسن این مهارت جدید را به یاد داشته باشید.

درباز و در بسته

مدیرانی که می‌خواهند قابل دسترس به نظر آیند، مدتهاست با این جمله که «در دفتر من همیشه باز است» به خود می‌بالند. همه ما می‌دانیم افرادی هستند که کسی نمی‌خواهد به آنها نزدیک شود، چه در دائماً باز باشد یا نباشد و همچنین کسانی را می‌شناسیم که حتی در مواقع بسته بودن کامل در به سراغشان می‌روید و فکرش را هم نمی‌کنید که ممکن است مزاحمشان بشوید. آنچه شما می‌خواهید، وضعیت رضایتبخشی است که در آن، در بسته به معنی آن است که آرامش شما را به هیچ وجه نباید برهم زنند؛ زیرا مشغول کاری هستید که مستلزم آرامش و تمرکز حواس است. از سوی دیگر، می‌خواهید که مردم بدانند چنانچه در باز باشد، مایل به دیدن آنهاست و به راستی هدف اصلی در دسترس بودن شما هم همین است. یکی از فواید برنامه‌ریزی مؤثرتر وقت، آن است که می‌توانید با ذهنی روش‌تر تصمیم بگیرید که در چه مواقعی در بسته باشد و در چه مواقعی می‌توانید خود را در دسترس قرار دهید تا مردم برای مطرح ساختن مشکلات یا برای صحبت کردن به شما مراجعه کنند. اگر مثلاً دو روز در هفته را بعد از ظهرها برای انجام دادن کارهای کوچک، آزاد بگذارید، به نحوی که اگر کسی خواست با شما دیدار کند براحتی بتوانید کارتان را کنار بگذارید؛ به این ترتیب، می‌توانید بقیه زمان را به فعالیتهای مثبت که اساس کار شما را تشکیل می‌دهند، اختصاص دهید. اگر مردم متوجه شوند که شما معمولاً بجز در اوقات اعلام شده در دسترس نیستید، به زودی عادت می‌کنند که قرار ملاقات بگذارند یا به خاطر بسپارند که شما را در اوقات «درباز» ملاقات کنند.

پس از آنکه کارهای مهم، یعنی کارهای حیاتی برای موفقیت شرکت را تعیین کردید، آنگاه باید وقت لازم برای انجام دادن آنها را کنار بگذارید که این کار گاهی به دشواری یافتن مکانی مناسب برای انجام دادن آن نیست. این خصوصاً در مواقعی صدق می‌کند که فضای کار شما به صورت باز و یا دفتر کارتان با کسی دیگری مشترک باشد.

اگر نمی‌توانید مطمئن باشید که حواستان برای مدتی معقول پرت نخواهد شد، احتمال دارد مجبور شوید از یک سالن کنفرانس یا یک دفتر خالی استفاده کنید و یا برای اطمینان از تکمیل بموقع کار، آن را در منزل انجام دهید. البته این راه آخر همیشه عملی نیست؛ خصوصاً اگر کودکانی در منزل داشته باشید که از بودن شما در منزل به هیجان آیند و اجازه کار در آرامش را به شما ندهند. اگر سالن کنفرانسی در دسترس باشد، شاید بتوانید آن را به طور عادی به مدت دو ساعت رزرو کنید و همه می‌دانیم که دو ساعت کار بی‌وقفه تقریباً به اندازه یک روز کامل در یک دفتر شلوغ ارزش کاری دارد.

اگر لازم باشد به مدت یک یا دو روز با اعضای گروه خود کار کنید و احتمال این کار را در دفتر خود ضعیف می‌بینید، می‌توانید در یک مرکز کنفرانس یا یکی از هتل‌های نزدیک، اتاقی اجاره کنید. برخی از شرکتها بخوبی دریافته‌اند که هزینه این کار کاملاً موجه است؛ زیرا نتایج حاصل از مذاکرات بدون گسیختگی در مدتی کوتاه بسیار با ارزشتر از مخارج مالی آن است.

در مورد دفاتر باز شنیده شده است که افراد با توجه به اعلامیه‌هایی که روی میز خود قرار می‌دهند، دیگران را متوجه می‌سازند که یا می‌شود کار آنها را قطع کرد و به عبارتی مزاحمشان شد یا نه. این ممکن است قدری عجیب به نظر آید، اما اگر باعث شود آن گزارش یا آن پیش‌بینی مشکل فروش را به سامان برسانید، ارزشش را دارد.

تلفن

یکی از رایجترین عوامل خستگی و پریشانی در میان مدیران آن است که تلفن بی‌وقفه

وقت آنها را اشغال می‌کند.

با عرضه شدن تکنولوژی نوین، کار انتقال خط یا تکرار شماره راحت‌تر شده است؛ ولی در اغلب موارد هنوز از این شیوه‌های جدید استفاده نمی‌شود. شاید یکی از جنبه‌های اصلی شغل شما پاسخگویی به سوالات تلفنی باشد.

در این صورت، ناچارید پاسخگویی به تلفن را، حتی اگر در کارهای دیگر وقفه ایجاد کند، بپذیرید. اما چنانچه مکالمات تلفنی برای شما کاری عمده در جهت دستیابی به اهداف سازمان نیست، باید تعداد تلفنهای دریافتی غیرضروری را طی روز کاری کاهش دهید.

چنانچه منشی یا کارمندانی در اختیار دارید، می‌توانید ارتباط تلفنی خود را از طریق آنها برقرار کنید. براستی که این وظیفه منشی است که از رئیس خود در برابر تلفنهای غیرضروری و تلف کننده وقت رئیس محافظت کند. این وظیفه اوست که تشخیص دهد با چه کسانی مایلید صحبت کنید و بتواند زیرکانه و با سیاست از عهده بقیه تلفنها برآید. او در بسیاری از موارد می‌تواند خود به سوالات پاسخ دهد یا اطلاعات لازم را در اختیار متقاضی بگذارد؛ اما اگر نتواند، باید پیغام بگیرد و به مخاطب اطمینان دهد که شما در موقع معینی به او زنگ خواهید زد. اگر منشی تا حدودی متوجه شود که متقاضی چه می‌خواهد، آن وقت می‌تواند رئیس خود را بموقع در جریان امر قرار دهد تا او بتواند اطلاعات لازم را قبل از تماس تهیه کند.

اگر به مقداری وقت بدون مزاحمت نیازمندید، ممکن است بتوانید یکی از همکارانتان را راضی کنید که مثلاً برای دو ساعت به تلفنهای شما پاسخ دهد و به او قول بدهید که در مواقع مشابه، شما همین کار را برای وی خواهید کرد. به مرکز تلفن بگویید که همه تلفنهای شما را به اتاق همکاران وصل کند و او اسم و تلفن و احیاناً پیغام کوچکی از متقاضی دریافت می‌کند و به او قول می‌دهد که قبل از آخر وقت با وی تماس خواهید گرفت. بدین ترتیب، می‌توانید از وقت اضافی خود به بهترین وجه استفاده کنید. در این گونه موارد لازم است دقت شود که حتماً با تلفن زننده در وقت مقرر تماس بگیرید؛ زیرا بدین ترتیب مردم تمایل بیشتری پیدا می‌کنند تا در آینده نیز پیغام خود را به

شخص دیگری بدهند.

در دفاتر باز، جایی که با چند نفر دیگر از یک خط تلفن استفاده می‌کنید، می‌توانید با هم توافق کنید که برای مدتی معین یک نفر به کلیهٔ تلفن‌ها پاسخ دهد تا پس از آن نوبت به فرد دیگری برسد. اگر به شخص تلفن‌کننده بگویید که شخص مورد نظرش تا نیم ساعت دیگر با وی تماس خواهد گرفت. او معمولاً راضی می‌شود کمتر موضوعی یافت می‌شود که نتوان سی دقیقه برای آن صبر کرد.

اگر شما یک گروه یک نفره تشکیل داده‌اید یا بطور مرتب به تنهایی در دفتر خود برای مدتی طولانی کار می‌کنید، می‌توانید از یک دستگاه پاسخگویی استفاده کنید. چنانچه به حرف خود مبنی بر آنکه تا یک ساعت دیگر با آنها تماس خواهید گرفت، عمل کنید، آنها با کمال رضایت اسم و شمارهٔ تلفن خود را می‌دهند.

در بعضی مواقع نباید اجازه داد که تلفن باعث ایجاد وقفه در جریان کار شود. مثلاً تلفن می‌تواند باعث گسیختگی بیش از حد جلسه یا مصاحبه شود و بویژه در مورد مصاحبه بسیار زشت و خلاف ادب است. در این گونه موارد ممکن است مجبور شوید که دو شاخهٔ تلفن را از پرز بیرون بکشید؛ اما بهتر آن است که جلسات و مصاحبه‌ها را در اتاقی بدون تلفن برگزار کنید.

وقتی دارید مطلبی را به منشی خود دیکته می‌کنید و تلفن زنگ می‌زند، باید بگذارید به تلفن جواب دهد. او می‌تواند بگوید شما تا چند دقیقه دیگر کار دارید و کمی بعد با وی تماس خواهید گرفت. بدین ترتیب، گسیختگی به حداقل می‌رسد و شما نیز در مقابل وسوسهٔ پاسخ دادن به تلفن و در نتیجه بی‌کار و منتظر ماندن منشی، مقاومت خواهید کرد.

در مواقعی که کسانی پیغامهای تلفنی دریافت می‌کنند، مطمئن شوید که اطلاعات کافی می‌گیرند و آن را به صورتی قابل قبول ارائه می‌دهند. این کار برای بعضی افراد مشکل است؛ اما شما دقیقاً آنچه را که می‌خواهید به آنها بیاموزید و آنها خیلی زود متوجه منظورتان خواهند شد.

تلفن محاسن بسیاری دارد. مثلاً می‌تواند شما را از پیاده‌روی یا رانندگی برای دیدن

شخصی در مورد موضوعی نسبتاً پیش پا افتاده معاف کند. می توانید بسرعت به پرسشی پاسخ دهید و از روابطی که معمولاً در پی برخوردی رودررو پیش می آید، اجتناب کنید. تلفن فقط در مواقعی مزاحم است که در وسط اوقات تمرکز فکری شما به طور مستمر گسیختگی ایجاد کند؛ همچنین در هنگامی که شخص دیگری می تواند به برخی از آنها پاسخ دهد. اگر بتوانید تلفن را به کمک دیگران یا تکنولوژی جدید، تحت کنترل خود در آورید، می تواند دوست و یاورتان باشد و نه دشمن و مزاحم.

گسیختگیهای خارج از برنامه

اکثر افرادی که گزارش کار زمانی برای خود تهیه کرده اند، در این مورد اتفاق نظر دارند که از بابت تعداد گسیختگیهای خارج از برنامه ای که طی روز اجازه وقوع آن را می دهند، نگرانند. همه آنها از قبل می دانسته اند که افرادی برای صحبت های کوتاه به دفتر آنها سر می زنند و طی روز پاسخگویی به تلفن را به دفعات زیاد انجام می دهند. ولی تا زمانی که اینها را به صورت مکتوب ندیده بودند، متوجه نشده بودند که این گسیختگیها تا چه حد مخرب بودند.

مثالهایی از این نوع شامل افرادی می شود که وارد دفتر شما می شوند و بدون ملاحظه اینکه شما دارید دیکته می کنید یا با فرد دیگری مشغول صحبت هستید، می خواهند به آنان توجه کنید.

به نظر می رسد بعضی افراد نمی توانند این علائم را بخوانند که شما کار دارید، وقت ندارید یا تمایل ندارید کار خود را متوقف و در مورد وضع هوا یا درگیری دیروز در رستوران صحبت کنید. البته در چنین شرایطی تصمیم گیری درباره اینکه چه باید کرد تا در عین حال بی ادبی هم نباشد، کار مشکلی است. شاید مجبور شوید مهربان، اما قاطع باشید و حرف مراجعه کننده را قطع کنید و بگویید: «خیلی معذرت می خواهم، من واقعاً نمی توانم الان کارم را متوقف کنم و با شما صحبت کنم. اگر دوست دارید ساعت چهار

مراجعه کنید، آن وقت دو دقیقه فرصت خواهم داشت که با شما صحبت کنم. خوب؟» چنانچه او واقعاً حرفی ارزشمند برای گفتن داشته باشد، در ساعت چهار برمی‌گردد؛ اما اگر چنین نباشد احتمالاً بر نمی‌گردد. ممکن است حتی به یادش نماند که چه می‌خواسته بگوید.

به همین شکل احتمالاً تمام تلفنهایی را که به اتاق شما وصل می‌شود، پاسخ می‌دهید و بی‌درنگ کارشان را راه می‌اندازید، صرفاً به این دلیل که قضیه فیصله پیدا کند.

مشکل دیگر، جلسات ناگهانی است که مدت کوتاهی قبل از تشکیل، اعلام می‌شوند. شما واقعاً نمی‌دانید جلسه درباره چیست و منشی اطلاع دهنده هم نمی‌داند؛ رئیسش به او فقط گفته است که با شما تماس بگیرد.

بسیاری از این گسیختگیها وقت را تلف می‌کنند. اما برخی از آنها این گونه نیستند؛ مثلاً آنهایی که بخشی از شغل شما را تشکیل می‌دهند. از این رو، نمی‌توان گفت که باید به همه گسیختگیهای خارج از برنامه جواب رد داد.

اما اگر گسیختگی به گونه‌ای باشد که شما را در دستیابی به اهداف شغلتان یاری نمی‌دهد، چنانچه وقت شما را تلف کند، باید راهی برای کاهش عواقب منفی آن بیابید یا اطمینان حاصل کنید که دوباره اتفاق نمی‌افتد.

اغلب مدیران سعی می‌کنند از سیاست درهای بازپرو می‌کنند؛ زیرا بر این باورند که همیشه باید در دسترس باشند تا هر کس که مایل است بتواند آنها را ببیند. واضح است که این روش با تولید مغایر است. می‌توانید روزهای هفته را چنان برنامه‌ریزی کنید که هم بتوانید اوقاتی مشخص را برای حل و فصل امور واکنشی و گسیختگیهای مهم کنار بگذارید و هم نظامی حاکم باشد که براساس آن تلفنهای بی‌اهمیت و ملاقات کنندگان گاه و بیگاه در کار شما ایجاد وقفه و مزاحمت نکنند.

گاهی لازم است در را ببندید و بدون نگرانی از گسیختگی به کار خود ادامه دهید. اگر این کار را فقط در مواقعی انجام دهید که بسیار ضروری است، آنگاه مزاحمان بالقوه بزودی متوجه می‌شوند که اگر در بسته باشد حتماً دلیل خوبی برای آن وجود دارد. در این گونه موارد چنین اشخاصی می‌توانند از طریق منشی شما یک قرار ملاقات بگذارند.

یا اینکه پیغامی بگذارند که هر وقت شما بیکار شدید با ایشان تماس بگیرید. (در ضمن دفعه دیگر که به دفتر یکی از همکاران مراجعه می‌کنید، از خود پرسید که آیا دیدن وی واقعاً لازم است یا دارید کاری با وی می‌کنید که اگر دیگران با شما می‌کردند ناراحت می‌شدید!)

همه اینها با این فرض است که دری برای بازکردن و بستن وجود داشته باشد! اما در دفاتر باز، امکان پنهان شدن پشت در بسته وجود ندارد. پس، مجبورید راهی برای اعلام اینکه کار دارید و می‌خواهید کسی مزاحمتان نشود، ابداع کنید. اگر در مجاورت شما یک نفر منشی برای حمایت از شما وجود نداشته باشد شاید بتوانید اعلامیه‌ای روی میز خود نصب کنید که نشان بدهد در چه ساعتی از کاری که مشغول آن هستید فارغ می‌شوید.

اجتماعی بودن، بخشی از زندگی اداری را تشکیل می‌دهد، اما افراط در آن می‌تواند بسیار مشکل‌آفرین باشد و این موضوع برای اغلب افراد، یک مسئله است. شما نمی‌خواهید غیردوستانه و نامهربان به نظر برسید، اما می‌دانید که باید بزودی به این محاوره خاتمه دهید. یکی از راههای این کار آن است که محاوره را به صورت ایستاده انجام دهید.

در این حال، ملاقات‌کننده برای راحت نشستن و مستقر شدن برای صحبت‌های طولانی فرصت کمتری دارد. البته اگر لازم باشد که کار خاصی را بسرعت انجام دهید، باید در مقابل وسوسه تعارف یک فنجان قهوه یا چای و یا هر نشانه خوش‌مشربی و دوستی دیگری که به معنای آزاد بودن شما برای صحبت باشد، مقاومت کنید.

اگر می‌دانید کسی می‌خواهد با شما صحبت کند، ممکن است بهتر باشد به دفتر یا میز او مراجعه کنید تا کنترل بیشتری بر مدت ملاقات داشته باشید. با ترک دفتر وی، خاتمه دادن به مکالمه برای شما بسیار آسانتر است.

یک منشی می‌تواند در سد کردن گسیختگیها نقشی اساسی بازی کند. تعیین اوقات ملاقات برای شما به عهده وی است، و چنانچه در دسترسی به شما تردیدی وجود نداشته باشد او باید صرفاً اوقات ملاقات غیرقطعی را تعیین کند، و اگر اختیار تعیین وقت

را به وی بدهید، در وقت شما صرفه‌جویی می‌شود. می‌توانید اوقات خاصی را برای ملاقات با افراد مراجعه‌کننده کنار بگذارید و کار منشی خود را نیز آسان‌تر کنید. شما معمولاً در مورد اینکه هر ملاقات چقدر باید طول بکشد ایده‌ای دارید، و اگر وقت موجود برای هر ملاقات را در ابتدای آن به شخص ملاقات‌کننده اعلام کنید، آن وقت هر دوی شما می‌دانید برای صحبت چقدر فرصت دارید. همچنین می‌توانید منشی خود را آماده کنید تا انقضای وقت تعیین شده را اعلام کند.

قبلاً دیدیم که چطور یک منشی می‌تواند بخش زیادی از تلفنهای شما را پاسخ بدهد. شما نیز می‌توانید برای کمک به سهولت این امر به تماس‌گیرندگان بگویید که در آینده با منشی شما تماس بگیرند، زیرا او اطلاعات لازم را در اختیار دارد و با اینکه می‌داند آنها را از کجا تهیه کند. بدین ترتیب، آنها عادت می‌کنند مستقیماً با منشی تماس حاصل کنند. این نکته در مورد هر کسی که با شما یا برای شما کار می‌کند نیز صادق است. رئیس بودن شما لزوماً بدین معنی نیست که شما مناسبترین فرد برای پاسخگویی و حل و فصل مشکلات باشید. مسلماً باید با فردی تماس گرفته شود که دائماً با آن مسئله خاص سروکار دارد.

در حال حاضر بسیاری از دفاتر در سیستم تلفن مورد استفاده خود، از امکانات فراخوانی استفاده می‌کنند اما اگر نخواهید کسی مزاحم شما بشود، این امکانات برای شما ارزشی نخواهد داشت. شما باید از قبل مشخص کنید که آیا تحت هیچ شرایطی نمی‌خواهید در کارتان وقفه یا گسیختگی ایجاد شود، یا اینکه با بعضی افراد حاضرید صحبت کنید.

شما نمی‌توانید ملاقات با همه کس را رد کنید، وگرنه هیچ وقت از اوضاع و احوال با خبر نمی‌شوید. ولی می‌توانید از تعداد گسیختگیهایی که باعث اتلاف وقت می‌شوند بکاهید و این کار خصوصاً در مواقعی ارزشمند است که برای فکر کردن احتیاج به وقت دارید.

جلسات

در این بخش درباره دو نوع جلسه صحبت می‌کنیم. نوع اول، جلسه رسمی با برنامه قبلی است و نوع دوم، جلسه خارج از برنامه است که در آن افرادی در فرصتی کم و به صورتی غیر رسمی تر به جلسه دعوت می‌شوند.

از میان تعاریف بسیاری که در فرهنگ انگلیسی آکسفورد برای واژه جلسه آمده است، سه تعریف خصوصاً در مورد گردهمایی‌هایی که معمولاً خسته کننده‌اند و بخش شایان توجهی از وقت کاری هفته را اشغال می‌کنند، صدق می‌کند:

- عمل گردهمایی از جهات متضاد یا مختلف به یک مکان یا در حضور یکدیگر؛

اجتماع برای مذاکره یا معامله بازرگانی یا کاری و امثال آن.

- برخورد مسلحانه؛ یک دعوا، جنگ؛ یک دوئل.

- اجتماع افراد به منظور پرستش و عبادت.

در حالی که شما تعریف اول را می‌پذیرید و با آن آشنا باشید، احتمالاً این نکته را نیز قبول خواهید کرد که کمی از دو تعریف دیگر نیز در مورد بسیاری از جلساتی که در آن شرکت می‌کنید، صادق است:

مفهوم جلسات، عموماً به توافقی برنامه‌ریزی شده اشاره می‌کند که براساس آن افراد به منظور ارائه یا تبادل اطلاعات یا به قصد حل مسئله‌ای گردهم جمع می‌شوند. از آنجا که احتمالاً شما وقت زیادی را صرف جلسات گوناگون می‌کنید، بیایید قبل از هر چیز به این سؤال اساسی توجه کنیم: آیا این جلسه واقعاً لازم است؟

در بسیاری از موارد، افراد به این دلیل به طور مرتب دور هم جمع می‌شوند که یک سال است هر هفته در این ساعت جلسه تشکیل می‌دهند و این برایشان عادت شده است. این امکان وجود دارد که شرایط اولیه برای گردهمایی این گروه خاص از افراد منتفی شده باشد و دیگر برای تشکیل آن جلسات به طور مرتب نیازی واقعی نباشد.

ممکن است شرایط مربوط تغییر کرده باشند که در آن صورت، لازم است افراد، زمانبندی یا مکان را نیز تغییر دهند.

جلسات را اغلب به خاطر ارتباطات مطلوب تشکیل می‌دهند، اما اگر چیزی برای گفتن یا ایجاد ارتباط وجود نداشته باشد. تشکیل جلسه اتلاف وقت است.

دفعه بعد، قبل از دعوت افراد به جلسه، راههای دیگر را نیز بررسی کنید. آیا می‌توان این مسئله را با یک نامه، یادداشت، تلفن، یا گفتگویی ساده میان شما و شخص دیگر حل و فصل کرد؟ گاهی صرف کردن پنج دقیقه وقت به طور جداگانه یا شش نفر، مؤثرتر و سازنده‌تر از یک جلسه نیمساعته با همه آنها در آن واحد است.

ترکیب گروهی که با هم تشکیل جلسه می‌دهند نیز اهمیت بسیار دارد.

در بسیاری از اوقات، افراد به جلسه‌ای می‌روند و خیلی زود پی می‌برند که صرفاً یک مورد مستقیماً به آنها مربوط می‌شود، یا اینکه یکی از کارمندانشان می‌توانست مسئله را به همان خوبی حل کند. در اکثر اوقات، افرادی بیش از حد ضرورت در جلسات شرکت می‌کنند. بسیاری از این افراد طبق عادت همیشگی به جلسه دعوت می‌شوند. یا اینکه گفته می‌شود: «اگر او را دعوت نکنیم ممکن است به او بر بخورد و او را برنجاند، و نمی‌توانیم این ریسک را بکنیم»، یا «از کجا می‌دانید، شاید به او احتیاج پیدا کردیم».

اگر افراد شرکت کننده در جلسه بیش از حد باشد، همه آنان فرصت ابراز عقیده پیدا نمی‌کنند. احتمالاً شما در جلساتی بوده‌اید که افراد نامناسبی به سخنرانی پرداخته‌اند در حالی که افراد دارای اطلاعات مربوط و عقاید ارزشمند نتوانسته‌اند حرف خود را بگویند.

البته در جلسات، نکات مثبت زیادی هم وجود دارد. گردهم آمدن گروهی از افراد ممکن است نقش مؤثری در تأیید وجود آنها به عنوان یک تیم داشته باشد و این امر می‌تواند بسیار حائز اهمیت باشد، خصوصاً اگر تحت فشار بروی پروژه بسیار حساس و مهمی مشغول کار باشند.

در بعضی موارد، ممکن است تنها فرصت گردهمایی یک گروه، جلسه باشد، مثل وقتی که رئیس در واقع به عنوان رهبر تیم تلقی می‌شود و نه یک شخص ارشد ناظر بر کار

همه افراد.

اگر بنا باشد جلسه بخوبی و به نحوی مؤثر برگزار شود، رئیس جلسه باید قبل از تشکیل آن به چند نکته توجه کند. اول اینکه «هدف این جلسه چیست و به چه منظور تشکیل می شود؟» این هدف ممکن است صحبت کردن درباره یک گزارش، پیشرفتهای جاری در یک پروژه، خط مشی جدید یا چگونگی برخورد با یک کار جدید بالقوه باشد. هدف هر چه که باشد، باید قبل از ارسال دستور جلسه، از نظر رئیس جلسه واضح و مشخص باشد.

دستور جلسه نباید صرفاً فهرستی از موضوعات مورد بحث در جلسه باشد، بلکه باید به گونه‌ای تنظیم شده باشد که مشخص کند، هر موضوع برای اطلاع، بحث و گفتگو، یا تصمیم‌گیری است، و همچنین باید توضیح مختصری از موضوعی که مطرح می شود ارائه کند.

مثلاً عنوان «بودجه» خیلی مختصر و مبهم است؛ در حالی که «بودجه: گفتگو درباره پیشنهاد مشتری مبنی بر کاهش وجه موجود برای زیباسازی محیط به خاطر استفاده از سیستمهای پیچیده‌تر امنیتی»، به افراد فرصت می دهد تا از قبل درباره موضوع قدری تفکر و نظریه‌ای پیدا کنند.

ترتیب موضوعات، اهمیت دارد؛ خصوصاً وقتی که تصمیم‌گیری راجع به یک موضوع گفتگو درباره موضوعی دیگر را تحت تأثیر قرار می دهد. ممکن است تصمیم بگیرید که موضوعات غیر بحث‌انگیز را در ابتدا و انتهای دستور جلسه قرار دهید به نحوی که جلسه با روندی مطلوب آغاز شود و خاتمه یابد، اما باید به همان میزان مطمئن شوید که مسائل مهم در زمانی مطرح شوند که افراد هنوز احساس سازندگی و نشاط داشته باشند.

بیشتر افراد معتقدند که جلسه نباید خیلی زیاد طول بکشد یکی از راههای پیشگیری از این مشکل آن است که برای هر موضوع، مدت مشخصی تعیین شود و دقت شود که از آن فراتر نرود. (در جلساتی که به سیال سازی ذهن و ایده‌های ابتکار و ناگهانی اختصاص دارند، سختگیری تا این حد همیشه امکان‌پذیر نیست، اما حتی در اینجا نیز زمان ابتکار

و نوآوری واقعی حدی دارد.)

همچنین مشخص کردن زمان پایان جلسه، علاوه بر زمان آغاز آن در دستور جلسه فکر خوبی است.

عنوان «سایر موارد» که گاهی در دستور جلسه قید می‌شود دعوت به اتلاف وقت است. این بدان معنی نیست که رئیس جلسه نباید وقتی را برای مسائل اضافی، مثل مطرح شدن موضوعی واقعاً فوری و پیش‌بینی نشده، در نظر بگیرد، اما به طور کلی موضوعات باید از قبل مشخص شوند و آمادگی لازم برای آنها فراهم گردد.

بسیار مفید است که اسناد و جزوات آگاهی دهنده و پشتیبانی کننده، به جای توزیع در جلسه، همراه دستور جلسه ارسال شوند. این کار علاوه بر صرفه‌جویی در وقت، به افراد کمک می‌کند تا درباره موضوع فکر و سؤالات خود را تنظیم کنند. اما این جزوات و مدارک نباید زیاد طولانی و حجیم باشند، وگرنه کمتر کسی آنها را می‌خواند.

نوشته‌های مربوط به جلسه را نباید خیلی قبل از تشکیل آن ارسال کرد، زیرا افراد آنها را گم یا فراموش می‌کنند، اما از طرفی دیگر برای خواندن مدارک پشتیبانی در صورتی که وجود داشته باشد - باید فرصتی کافی منظور شود.

گاهی ممکن است وظیفه رئیس جلسه دشوار باشد، خصوصاً اگر موضوع مورد بحث حساس یا ناخوشایند باشد، اما یک جلسه خوب می‌تواند اطمینان دهد که جلسه به موقع تشکیل می‌گردد. همه موضوعات مندرج در دستور جلسه در زمانهای مقرر مطرح می‌شوند و اهداف تعیین شده به دست می‌آیند. رئیس جلسه همچنین باید با اعضای سختگیر گروه، مخالفتها و اختلاف نظرها، افراد گمراه کننده و سوء تفاهمها به نحوی منطقی کنار بیاورد و این گونه مسایل را حل و فصل کند.

رئیس جلسه همیشه باید همه چیز را تحت کنترل داشته باشد و مطمئن شود که اعضای گروه، هدف موضوع مورد بحث را درک کرده‌اند او در صورت لزوم باید راههایی برای برخورد با موضوع، خصوصاً در مواقع طولانی و پیچیده بودن آن، پیشنهاد کند.

رئیس جلسه باید مطمئن شود که به افراد صاحب‌نظر و دارای اطلاعات خاص در مورد یک موضوع فرصت کافی برای صحبت کردن و اظهار نظر داده می‌شود تا تصمیم‌گیرها

آگاهانه باشد.

در خاتمه هر یک از موضوعات مندرج در دستور جلسه، رئیس جلسه باید خلاصه‌ای واضح و کوتاه از تصمیمات گرفته شده ارائه کند. او می‌تواند حتی کلمات مورد نظر خود برای استفاده در صورت جلسه را به منشی جلسه دیکته کند. اگر کاری در جلسه به عهده شخصی واگذار شود، رئیس جلسه باید مطمئن شود که فرد منتخب، مسئولیت فوق را درک کرده و آن را می‌پذیرد.

صورت جلسه باید طی دو روز ارسال شود، خصوصاً اگر کارهایی برای اجرا وجود داشته باشد. چنانچه این کار امکان‌پذیر نباشد می‌توان خلاصه‌ای از کارهای مورد توافق تهیه و در انتهای جلسه توزیع کرد. می‌توان از ورقه‌ای مشابه آنچه که در شکل ۷ آمده است به عنوان روشی ساده برای ثبت کارهای مورد توافق در طی جلسه استفاده و سپس آن را تکثیر و قبل از اینکه افراد، جلسه را ترک کنند توزیع کرد.

آیا این احتمال وجود دارد که بررسی بعدی در مورد شما باشد؟ با جلسه‌ای دیگر در پیش، آیا این احساس به شما دست می‌دهد که جلسه شما را کنترل می‌کند. به جای اینکه عکس آن باشد؟ اگر واقعاً لازم است جلسه‌ای تشکیل بدهید یا در جلسه مشخص دیگری شرکت کنید، به فکر راههایی باشید که بدان وسیله آن جلسه را تا حد ممکن مختصر و سازنده کنید.

شکل شماره ۷

جلسه:

تاریخ:

برگ از

موضوع	شرح کار	انجام دهنده	مهلت	اولویت	تاریخ اتمام

امضای رئیس جلسه

بررسی شماره ۵

آقای فاضل پس از طی درجات مختلف ترفیع در یک کارخانه تولید مواد شیمیایی، در سن چهل و نه سالگی به مدیریت تولید ارتقاء پیدا کرد.

او به طور کلی از اوضاع و احوال، بسیار راضی بود، زیرا همه رami شناخت و با نحوه انجام دادن کارهای شرکت آشنا بود.

اما او یک روز عصر در یک کافه محلی به هنگام صرف نوشیدنی با یک همکار و دوست نزدیک، ابراز نگرانی کرد. او احساس می کرد که بیشتر اوقات روزهای کاری صرف جلساتی می شوند که بسیاری از آنها بیش از اندازه طولانی اند و او از علت حضور خود در این جلسات همیشه اطلاع نداشت. به دلیل موقعیت شغلی اش ریاست جلسه معمولاً به عهده او بود و این بدان معنی بود که مسئولیت نوشتن دستور جلسه و صورت جلسه نیز به عهده وی است. او از اینکه تهیه دستور جلسه بسیار ساده و سریع انجام می گرفت ابراز خرسندی می کرد زیرا می توانست این کار را روز قبل انجام دهد و به نظر می رسید که اگر توزیع آن تا زمان آغاز جلسه به تعویق افتد مسئله ای به وجود نمی آورد. به هر حال او می گفت از آنجا که جلسات اغلب به طور مرتب تشکیل می شدند، دستور جلسات هیچ وقت تغییر نمی کردند و فقط فهرستی از موضوعاتی بودند که می بایست مطرح شوند. او آخرین موضوع را که عنوان آن «سایر موارد» بود، یک موهبت می دانست، زیرا هر مطلبی را که او فراموش می کرد در بر می گرفت.

از نظر او نوشتن صورت جلسه یک مزاحمت بود، زیرا به عهده داشتن ریاست جلسه و نوشتن صورت جلسه به طور همزمان گیج کننده بود، در حالی که بقیه همگی سرگرم گفتگو و جریانات جلسه بودند. از لحاظ نظری کار این گونه بود، اما در عمل او متوجه شده بود که بعضی از آنان هیچ گاه چیزی نمی گویند و برعکس، یکی دو نفرشان ظاهراً هیچ وقت از صحبت باز نمی ایستند. به هر حال او این قضیه را به حساب بخشی از فرایند

آزادمنشانه حاکم بر جلسه می گذاشت و لذا فرض می کرد که مانعی ندارد.

درک در تشریح جلسه ای که صبح همان روز ریاست آن را به عهده داشت گفت که ده دقیقه تأخیر داشته است. آقای فریدونی غایب بوده و آقای کرمانی مجبور شده است جلسه را در نیمه آن ترک کند. به رغم اینها، آنان موفق شدند درباره مطلبی که آقای جوانی نوشته و به همراه خود به جلسه آورده بود تا همه آن را بخوانند، گفتگو کنند. خواندن آن وقت نسبتاً زیادی گرفته بود و پس از آن می بایست مورد گفتگو قرار گیرد. اما او فکر کرده بود که احتمالاً ارزشش را داشت. آقای فاضل گفت که اجبار به خواندن مطلب جُرح، رسیدگی به موضوعات دیگر عجولانه انجام گرفت و آنان مجبور شدند گفتگو درباره پروژه جدید را کوتاه و نهایتاً قطع کنند. لیکن این مسئله تا حدودی موجب تسلی خاطر وی شد زیرا او هنوز کار خود را در زمینه هزینه یابی مربوط انجام نداده بود. او تصمیم گرفت که این کار را تا آخر هفته - که جلسه فوق العاده ای در این خصوص تشکیل می شد - عقب بیندازد. رفتار یکی از اعضای گروه به نام آقای باعث ناراحتی آقای فاضل شده بود. به گفته آقای فاضل او در یکی از حالات عجیب خود بود. ریشخندها و صحبت های طعنه آمیز وی علاوه بر اینکه برای آقای فاضل زیاد قابل درک نبود، باعث ناراحتی دیگران نیز می شد. در آخر، آقای فاضل با برخوردی متین و قاطع از او خواست که اگر حرفی سازنده برای گفتن ندارد، جلسه را ترک کند، اما او خاموش در جای خود نشسته بود و خود را می خورد.

آقای فاضل گفت پس از آن که آقای کمانی او را متهم کرد که بامطرح کردن «رفاه» به عنوان یک موضوع اضافی در دستور جلسه همه را گمراه کرده است، نظم جلسه تاحدی به هم خورد و ناراحتی ایجاد کرده بود. آقای کمانی فکر کرده بود که این به معنی برنامه های جدید مرخصی و تعطیلات است، در حالی که منظور آقای فاضل، همان گونه که در جلسه قبل مطرح شده بود، توقف کار مستمری بگیران شرکت در ایام تعطیل آغاز سال نو بود. آنگاه آقای یوسفی گفت که او فکر کرده بود که معنی آن چیزی از قبیل پیشنهاد مرخصی برای کارکنانی است که پدر می شوند، و بحث همین طور ادامه یافت. آقای فاضل غرغرکنان و با گله مندی گفت که کاش افراد دستور جلسه و صورت جلسه ها

را بادقت بیشتری می خواندند.

آقای فاضل از اینکه مدیر عامل در خصوص پیشنهادهای جلسه درباره نظام ارزیابی سوال خواهد کرد بسیار نگران بود. آنان آنقدر وقت صرف چیزهای دیگر کرده بودند که به این موضوع نرسیدند، و لذا او آن را در دستور جلسه برای جلسه فوق العاده در آخر هفته قرار داده بود.

او نوشیدنی خود را سرکشید و گفت باید بروم و تا هنوز اتفاقات جلسه را به یاد دارد صورت جلسه را بنویسد. او به خود یادآوری می کرد که در صورت جلسه باید «کار» را در کنار موضوعات مربوط قرار دهد. او آنجا را ترک کرد در حالی که با خود زمزمه می کرد که امیدوار است تمام آنهایی که انجام دادن کاری را قبول کردند از یادشان نرود.

فصل سوم

مهارت‌های اضافی

این روزها مهارت‌های بسیاری در اختیار شما قرار دارند که احتمالاً برای مدیران یک نسل پیش قابل قبول نبوده، یا در طی سالها تغییر کرده‌اند. به طور مسلم برخی از اینها کنترل بیشتری در مورد نحوه گذران اوقاتتان، و حق انتخاب بیشتری در مورد نحوه انجام دادن فعالیت‌های تشکیل دهنده شغلتان در اختیار شما قرار می‌دهند.

مهارت‌های صفحه کلید (Keyboard)

یکی از مهمترین مهارت‌های جدید، توانایی استفاده از «کی‌بورد» خصوصاً روی پردازشگر واژه (word processor) یا میکرو کامپیوتر است. برای مدیرانی که در زمینه‌های تحقیقات علمی، مهندسی یا صنایع وابسته به کامپیوتر فعالیت می‌کنند، احتمالاً مشکلی نیست، اما برای بسیاری از مدیران، مهارت‌های کی‌بورد «فقط کار ماشین نویس‌ها» است. اگر نوشتن گزارش و مقالات فنی یا پیچیده و طولانی شامل حال شما می‌شود،

توانایی استفاده از یک «ورد پروسور» یا یک ماشین تحریر خوب الکترونیک، بسیار با ارزش است. مقدار زمانی که با پیاده کردن فکر به طور مستقیم بر روی این دستگاه یا صفحه آن صرفه جویی می شود، بخوبی ارزش کوشش برای یادگیری نحوه استفاده مناسب از یک «کی بورد» را دارد. اکثر دستگاههای «ورد پروسور» یا میکرو کامپیوتر دارای مجموعه ای از نرم افزارهای آماده اند که ماشین نویسی را به شما می آموزند. بنابراین، همزمان با یادگیری استفاده از «کی بورد» شما با دستگاه نیز آشنا می شوید. با افزایش سرعت ماشین نویسی خود متوجه خواهید شد که سرعت نوشتن مدارک سخت و پیچیده به صورت دستخط خیلی کند است و از سرعت فکر شما عقبتر می ماند.

به عنوان یک مدیر، معمولاً از شما انتظار نمی رود که نامه ها را خودتان تایپ و از سازمان به جاهای دیگر ارسال کنید، بنابراین لزومی ندارد که شما با جزئیات یا نکات ظریف شکل و نحوه ارائه نامه ها آشنا باشید. ماشین نویسه ها برای انجام دادن این کار آموزش دیده اند و این کاری است که در موقع کار کردن با کامپیوتر احتیاجی به یاد گرفتن آن نیست، زیرا کامپیوتر تمام کارهای اصلی را برای شما انجام می دهد.

اگر گزارش احتیاج به توزیع داشته باشد، منشی شما و یا اپراتور «ورد پروسور» می تواند برای شما مرتب کند تا شکل و شمایل خوبی پیدا کند و خواندن آن راحت باشد.

چگونه می توان یک نویسنده خوب بود

در اینجا منظور از نویسنده (مؤلف) کسی است که بانی مدرک یا مطلبی است که کامپیوتر آن را پردازش می کند. وقتی که می دانیم اشتباهات، افزایش ها، جرح و تعدیلهای و تغییرات را می توان به گونه ای نسبتاً ساده حل و فصل کرد، باید از خطرات ناشی از آن نیز آگاه باشیم.

گله مندی اصلی اپراتورها از آن است که نویسندگان اغلب نسبت به نوشته های ادیبانه

خود چنان و سواس ناگهانی پیدا می‌کنند که از زمان صرفه‌جویی شده در اثر انجام دادن کار توسط کامپیوتر سوء استفاده می‌کنند. آنان فکر می‌کنند که با فشار دادن یک دکمه می‌توان همه‌گونه تغییرات را انجام داد و سعی می‌کنند به درجه‌ای از کمال برسند که در واقع لازم نیست. تصور اینکه می‌توان هرگونه تغییراتی را به این آسانی انجام داد، یک اشتباه محض است. ممکن است مانند فشار ساده یک دکمه به نظر آید، اما همیشه چنین نیست اگر یک ایده کلی درباره ظرفیت دستگاه داشته باشید آنگاه ممکن است دلسوزی بیشتری نسبت به آنچه که دستگاه می‌تواند و نمی‌تواند انجام دهد از خود نشان دهید. هر وقت که مایلید متنی برای شما جرح و تعدیل شود منطقی و معقول باشید و چنانچه از توانایی حروف‌چینی دستگاه استفاده صحیح بشود قدر آن را بدانید، زیرا باعث صرفه‌جویی زیادی در وقت و کوشش شما و کارمندان می‌شود.

گزارش نویسی

بیشتر مدیران، آموزش نویسندگی ندیده‌اند. غیر از راهنمایی‌های مربوط به نحوه پاسخ دادن به سؤالات امتحانی در زمینه نحوه انجام دادن کار نویسندگی، خواه گزارش، نامه یا یادداشت، کمکی به اکثر مدیران نشده است. یکی از فعالیت‌هایی که مدیر پس از انجام دادن کار عملی خویش بدان مشغول می‌شود، نوشتن درباره آنچه اتفاق افتاده، آنچه که دارد اتفاق می‌افتد و آن چیزی است که اتفاق خواهد افتاد. همه افراد از میزان زیاد کاغذبازی گله دارند، و با وجود صحبت‌های فراوانی که این روزها درباره «دفتر کار بدون کاغذبازی» می‌شود همه می‌دانیم که هر روز مقدار زیادی «کار کاغذی» ایجاد می‌شود. هنگامی که می‌دانید باید گزارشی را بنویسید بهتر است که به آن پردازید و آن را در سبد انتظار برای بعدها قرار ندهید، زیرا برخلاف میلتنان، این کار خود به خود انجام نمی‌شود.

لزومی ندارد که شما یکی از نامداران ادبیات یا یکی از برندگان بالقوه جایزه نوبل

باشید (وانگهی، اکثر افراد، گزارش شما را نخواهند خواند)، اما لازم است گزارش خود را صریح، روشن، مختصر و مفید بنویسید. با پیروی از چند دستورالعمل ساده می‌توانید گزارشی تهیه کنید که هم منظور را برساند و هم زحمت زیاد نداشته باشد.

آیا شما برای نوشتن گزارش فرد مناسبی هستید؟

ممکن است شما متخصص شناخته شده‌ای در موضوع مورد نظر باشید، که در این صورت گردآوری اطلاعات، مشکلی نخواهد داشت. اگر شما از تخصص لازم برخوردار نیستید و کس دیگری هم این تخصص را ندارد، می‌توانید این موقعیت را فرصت مناسبی برای یادگیری چیزهای تازه تلقی کنید.

آیا من واقعاً می‌دانم موضوع این گزارش چیست؟

باید مطمئن شوید که موضوع و شرایط مربوط، برای شما روشن است اگر شخصی از شما خواست که گزارش را بنویسید، کنترل کنید و مطمئن شوید که هر دو درباره یک چیز صحبت می‌کنید.

چرا این گزارش را می‌نویسم؟

هلت نیاز به این گزارش را پیدا کنید، زیرا در این صورت برای انتقال پیام در موقعیت بهتری قرار می‌گیرید. اگر از سوابق این موضوع اطلاع داشته باشید، گفتار شما برای خواننده واضحتر می‌شود.

چه کسی قرار است این گزارش را بخواند؟

شما باید در مورد خواننده گزارش آگاهی داشته باشید. اگر ندانید که احتمالاً چه کسی گزارش را می‌خواند، نمی‌توانید مطالب را به صورتی مناسب ارائه کنید. استفاده از کلمات، توضیحات و شیوه نگارشی که براحتی قابل درک باشد ضروری است. این نکته به مخاطبین مورد نظر شما بستگی دارد و متغیر است. یک موضوع واحد

را می‌توان برای خوانندگان مختلف به شیوه‌های متفاوتی ارائه کرد. به عنوان مثال، گزارش سالانه شرکت را باید برای افراد مختلف به شیوه‌های متفاوتی ارائه کرد. مثلاً برای هیئت مدیره، متخصصان مالی، مدیران قسمتهای غیرمالی، سرپرستان، نیروی کار نیمه‌ماهر و نیروی کار ماهر باید نیازها و خواسته‌های هر گروه را در تهیه گزارش در نظر گرفت.

مطلب: چیست؟ کجاست؟ چگونه آن را ارائه کنم؟

برای تهیه برنامه کار به قصد آماده کردن یک گزارش راههای زیادی وجود دارند.

انتخاب راه مناسب به پیچیدگی و چگونگی گزارش مورد نظر بستگی دارد.

برای تهیه یک گزارش ساده، یا به عنوان یک نقطه آغاز در مورد گزارشهای پیچیده‌تر، می‌توانید از نوعی سیال سازی ذهن (توفان مغزی) مشابه آنچه که بعداً در این فصل شرح داده می‌شود استفاده کنید.

برای یک گزارش طولانیتر یا گزارشی که در طی مدتی طولانی تهیه می‌شود، ممکن است استفاده از یک طرح ستونی مفید باشد.

با در نظر داشتن هدف یا علت گزارش و همچنین با تفکر درباره نتیجه‌گیریها و پیشنهادهای احتمالی می‌توانید از میان کلیه داده‌های موجود، موارد مناسب را در جهت پشتیبانی از نقطه نظرها و بحث‌های خود انتخاب کنید.

خوب، آیا اکنون می‌توانید نوشتن گزارش خود را شروع کنید؟

هنوز نه. هنوز آماده سازی بیشتری لازم است تا ترس از گزارش نویسی کاهش پیدا کند.

ساختار این گزارش چیست؟

هر گزارشی از چندین قسمت تشکیل شده است، و همیشه همه قسمتهای مذکور در ذیل لازم نمی‌شوند، اما تا وقتی که در مورد گزارش نویسی مطمئن تر نشده‌اید، بد نیست آنها را در نظر بگیرید.

- صفحه عنوان
- فهرست
- سپاسگزارها
- شرایط و محدودیتها
- مقدمه
- روش کار یا خلاصه
- یافته‌ها
- نتیجه‌گیریها
- پیشنهادها
- ضمایم
- کتابنامه / مراجع و منابع
- شرح لغات دشوار

از چه کلمات و چه سبک بیانی استفاده خواهیم کرد؟

همان گونه که قبلاً گفته شد باید با توجه به شرایط و نوع خواننده، از راههای متفاوتی برای ارائه مطالب استفاده کنید. این بدان معنی نیست که باید برای هر یک از انواع خواننده از شیوه نگارشی متفاوت استفاده کنید. هدف شما آن است که واضح، مختصر، ساده و دقیق بنویسید. ممکن است بتوانید برای برخی از خوانندگان از واژه‌های فنی استفاده کنید، ولی برای دیگران شاید مجبور شوید آنها را توضیح دهید. نباید از اصطلاحات تخصصی نامفهوم برای دیگران استفاده کنید مگر آنکه این گزارش را انحصاراً برای افراد گروه یا حرفه خودتان تهیه کنید.

به طور کلی، واژه‌ها و اصطلاحات خودتان برای مخاطبین غیرفنی نامفهوم خواهند بود.

به عنوان یک نویسنده سعی می‌کنید مطالبتان قابل خواندن باشند. یعنی بیان واضح، توازن عقیده‌ها و بحثها و علاقه‌مندی به آنچه که نوشته شده است باید مدنظر باشند.

بنابراین، باید جملات و پاراگراف‌های خود را ساده و کوتاه ارائه دهید. پس بهتر است که جملات طولانی را به جملات کوتاه‌تر تبدیل کنید تا اینکه پی‌درپی از علائم نقطه‌گذاری استفاده کنید. اگر درباره استفاده از علائم نقطه‌گذاری تردید دارید، سعی کنید جمله را با صدای بلند بخوانید؛ بدین ترتیب، معمولاً می‌توانید ایده‌ای درباره علامت صحیح نقطه‌گذاری به دست آورید. اگر سعی کنید از سبک و شیوه نگارش شخص دیگری تقلید کنید خواهید دید که نوشتن برایتان مشکل می‌شود. می‌توانید از نحوه نگارش دیگران چیزهایی یاد بگیرید اما شما هم باید سبک نگارش خود را داشته باشید. ممکن است فقط با قدری تمرین بتوانید سبک نگارش خود را بهتر و نسبت به آن احساس راحتی کنید.

ظاهر نگارش باید چگونه باشد؟

ممکن است شما یکی از آن افرادی باشید که اهمیتی به ظاهر نگارش نمی‌دهند. به هر حال شما وقت زیادی صرف نوشتن یک متن کسل‌کننده کرده‌اید و از این رو، ظاهر آن برای شما چندان اهمیتی ندارد. اگر خوش شانس باشید یک نفر منشی یا ماشین نویس خواهید داشت که صفحات دستخط شما را به اسنادی با ظاهری زیبا و با تیتراهای اصلی و فرعی واضح و مشخص و در صورت لزوم شماره دار و پیوسته و استوار مبدل می‌کند. اگر ماشین نویس شما بی‌تجربه باشد ممکن است نداند که شما کدام طرح را ترجیح می‌دهید. چنانچه او صرفاً تنبل یا بی‌علاقه باشد (شاید هم به پیروی از شما!) به نحوه ارائه و ظاهر آن اهمیت نمی‌دهد و اسنادی دردست شما باقی می‌ماند که خواندن آن مشکل است، زیرا مطالب، بیش از حد در یک صفحه فشرده شده، ظاهر آن نامرتب است و به آسانی نمی‌توان اطلاعات موردنظر را در آن پیدا کرد.

چه موقع باید در نگارش خود تجدید نظر کنید؟

اگر قبل از تجدید نظر در گزارشتان فرصت کافی داشته باشید که آن را به مدت بیست و چهار ساعت کنار بگذارید، آنگاه می‌توانید از دیدگاهی تازه با آن روبرو شوید. فکر

کردن عینی و منطقی دربارهٔ مطلبی که ذهن انسان را برای مدتی اشغال کرده باشد، مشکل است و قایل شدن یک فاصلهٔ زمانی و قدری تنفس، مفید واقع می‌شود. قبل از تجدید نظر در گزارش می‌توانید تقاضا کنید که پیش‌نویس آن را ماشین‌کنند. این کار با ابزار جدید حروف‌چینی آسان است و شما می‌توانید پیش‌نویس را بدون آنکه به ماشین‌کردن دوبارهٔ متن کامل نیاز باشد؛ تغییر دهید. حسن تجدید نظر روی یک سند ماشین‌شده آن است که هم به دلیل داشتن ظاهری رسمی‌تر بهتر از دست‌خط است و هم خواناتر است.

به هنگام اصلاح پیش‌نویس به هدف توجه کنید و مطمئن شوید که این گزارش همان کاری را انجام می‌دهد که از شما خواسته شده است. دقت کنید که بحث‌های گزارش و نحوهٔ تنظیم آن منطقی و «قابل خواندن» باشد.

پس از آنکه تجدید نظر کامل و اصلاحات لازم را روی پیش‌نویس انجام دادید، ممکن است قبل از اینکه برای تهیهٔ نسخهٔ نهایی ارسال شود از یکی از همکاران یا دوستان بخواهید که آن را بخواند.

و بالاخره ...

وقتی نسخهٔ ماشین‌شدهٔ نهایی به دست شما رسید، با یک کنترل نهایی دقت کنید که همان گونه‌ای باشد که می‌خواسته‌اید و چیزی از قلم نیفتاده باشد، و آنگاه با علم به اینکه این کار را به بهترین وجه ممکن و با بهره‌گیری از همهٔ توان خود انجام داده‌اید می‌توانید آن را به مسئولین مربوط تسلیم کنید.

نوشتن نامه و یادداشت

بیشتر مدیران در بعضی از مراحل کار در طول هفته باید نامه بنویسند. بسیاری از آنها با توسل به ارتباط تلفنی یا قرار ملاقات‌های رودررو سعی می‌کنند از نوشتن نامه اجتناب

کنند. برخی از آنها برای صرفه‌جویی در وقت و کار نوشتن یا دیکته کردن پاسخ نامه‌ها و یادداشتها، پاسخ یا نظر خود را به صورت دستخط روی برگه اصلی می‌نویسند و آن را به نویسنده‌اش باز می‌گردانند. این کار روش مناسبی برای پاسخگویی به نامه‌های داخلی است که نیازی به گذاشتن نسخه‌ای دیگر در پرونده‌ها ندارد. مثلاً پذیرش یک دعوت یا تقاضا برای اظهار نظر درباره‌ی یک نامه‌نگاری قبلی ارزش آن را ندارد که وقت و پول صرف دیکته کردن یک پاسخ رسمی برای آن بشود.

اما در مواقعی که شما باید یک نامه‌ی اداری یا بازرگانی بنویسید، با تمرین کافی می‌توانید بدون اینکه احساس دل‌سردی و نگرانی نسبت به آن داشته باشید، این کار را انجام دهید. با پیروی از چند دستور ساده‌ی دیگر لزومی ندارد که نسبت به ارائه‌ی تصویر بدی از شرکت و خودتان نگران باشید و از اینکه مورد تمسخر شخص ماشین‌نویس قرار بگیرید واهمه‌ای به دل راه دهید.

چند نوع نامه وجود دارد:

● استفساری (در جستجوی اطلاعات)

بیانی (ارائه دهنده‌ی اطلاعات)

شکایات و دادخواهی

تعدیلی (رسیدگی به شکایات)

● بخشنامه (اطلاعات و آگهی)

● ارجاع و توصیه و استشهاد

نامه از هر نوع که باشد باید به دقت آماده شده باشد و از یک ساختار اصلی پیروی کند.

آماده سازی

دقت کنید که نامه را به مناسب‌ترین شخص مربوط به موضوع بنویسید، و در صورت مناسب، نام وی را پیدا کنید تا بتوانید نامه را شخصاً خطاب به او بنویسید.

● مطمئن شوید که نامه را به چه کسی می‌نویسید. در این صورت در مورد آنچه که مخاطب درباره موضوع می‌داند و آنچه که می‌خواهد بداند ایده‌ای خواهید داشت.

● دقت کنید که کلیه مدارک پشتیبان، مثل مکاتبات قبلی، پرونده‌ها و یادداشتهای مربوط، آماده باشد تا مدارک و اطلاعات لازم برای نامه، همگی در دسترس باشند.

● دقت کنید که مطالب لازم برای نوشتن را اول به ترتیب منطقی یادداشت کنید.

در ابتدا ممکن است حجم یادداشتهای شما زیاد باشد، اما بتدریج با کسب مهارت خواهید دید که فهرستی از عناوین برای یادآوری آنچه که قصد بیانش را دارید کافی است.

پس از آنکه خود را به طور کامل آماده کردید، برای نوشتن یا دیکته کردن نامه یا یادداشت، حاضرید. قبل از اینکه تند نویس را صدا کنید یادستگاه ضبط صوت را روشن کنید یا قلم را روی کاغذ بیاورید، بهتر است نسبت به هر نوع اطلاعات دیگری که ممکن است بدان نیاز پیدا کنید، مثل املاهای غیرهادی اسامی، عطفها، نسخه‌های اضافی، فوریت و اولویت و ضمائم و پیوستها توجه داشته باشید. همچنین در مورد نحوه خطاب کردن مخاطب نامه فکر کنید. کدام صحیح است، آقای عزیز، آقای ویلیامز عزیز، جیمز عزیز یا جیمی عزیزم؟ نحوه خطاب کردن مخاطب ممکن است حالت و متن نامه را کاملاً تحت تأثیر قرار دهد.

موضوع را مشخص کنید

لازم است علت نوشتن نامه را مشخص کنید. می‌توانید با نوشتن عنوانی جداگانه، اشاره به یک رویداد خاص، و یا ترکیبی از هر دو کار را انجام دهید. به عنوان مثال: آقای احمدی عزیز

از نامه مورخ ۱۹ سپتامبر ۱۹۸۵ شما که در آن نسبت به استاندارد وسایل راحتی هتل در تعطیلات اخیرتان ابراز نارضایتی کرده بودید سپاسگزاریم....

واقعیات را بیان کنید

بد نیست به خلاصه‌ای از سوابق امر اشاره کنید تا مشکلات احتمالی بسرعت مشخص شوند، خصوصاً اگر احتمال سوء تفاهم یا عدم درک وجود داشته باشد. باید اطمینان حاصل کنید که آنچه بیان می‌کنید دقیق باشند و به طور مختصر و واضح ارائه گردند:

ما طبیعتاً بدون درنگ با نماینده محلی خود در شهر «الف» تماس گرفتیم و از او توضیح خواستیم. او امروز طی یک تماس تلفنی جزئیات ماجرا را برای ما تعریف کرد که می‌خواهم در اختیار شما قرار دهم.

همان طور که فرموده بودید شما یک سویت مشرف به ساحل دریا رزرو کرده بودید. نماینده ما پس از کنترل مدارک متوجه شد که اشتباهی از طرف کارکنان پذیرش رخ داده بود. زن و شوهر دیگری با این گروه، ثبت نام و قبل از شما مراجعه کردند و سویت شما به آنها داده شد.

نماینده ما همچنین درباره اظهارات شما نسبت به بی ادبی کارکنان پذیرش به هنگامی که شما می‌خواستید موقعیت خود را روشن کنید به بررسی پرداخت. او تصدیق می‌کند که از میان آنها یک فرد بخصوص، دارای سابقه‌ای بسیار نامطلوب در میان مسافران و دیگر کارکنان است.

راه را از پیش نشان دهید

شما باید مخاطب را نسبت به اقدامات لازم و مشخصی که مسؤول آن است، مطلع کنید:

برای آنکه تأسف خود را نسبت به این اتفاقات ابراز کرده باشیم، با کمال میل انتخاب یکی از این دو راه جبرانی را به شما پیشنهاد می‌کنیم. یا اینکه ما با انعکاس ناراحتی و نارضایتی شما نسبت به باز پرداخت نقدی وجه اقدام می‌کنیم، و یا خوشوقت می‌شویم که پیشنهاد ما را در مورد گذراندن یک تعطیلات آخر هفته در مکانی خوش آب و هوا به

عنوان میهمان ما، در هر زمان که برای شما مناسب باشد، بپذیرید. امیدواریم محبت کنید و به ما اطلاع دهید که مایلید کدام را بپذیرید، تا اقدامات لازم را انجام دهیم. درخصوص کارمند بی ادب پذیرش باید به اطلاعاتان برسانم که او اخراج شده است و ما در آینده سعی خود را خواهیم کرد تا کارکنانمان در مورد مسائلی از این نوع دقت عمل بیشتری داشته باشند.

اختتام

نامه‌ها را باید با عبارات ساده و احترام‌آمیز به پایان برد، به گونه‌ای که خواننده، احساس مثبتی پیدا کند و بلا تکلیف نباشد: ما بسیار متأسفیم که شما مجبور شدید نامه شکایت آمیزی به ما بنویسید، اما از طرفی دیگر از اینکه توجه ما را به این مسائل جلب کردید سپاسگزاریم. تقاضا می‌کنیم عذرخواهی ما را بپذیرید. ما امیدواریم شما باز هم از شرکت ما برای تعطیلات آینده‌تان استفاده فرمائید.

با تقدیم احترام

ر.ل

مدیر عامل

زبان و شیوه نگارش

حالا دیگر اغلب مدیران زبان تجاری قدیمی را ترک کرده‌اند که از طریق آن بخاطر «تشریف فرمایی در روز دوازدهم ماه جاری» تشکر می‌کردند، اما هنوز هم برخی معتقدند که در مکاتبات تجاری باید از زبان خاصی استفاده شود. از آنجا که هدف اصلی هر نامه و یادداشتی انتقال پیام است، در مواقعی که چند کلمه ساده کفایت می‌کند، از عبارات طولانی و شاخ و برگدار پرهیز کنید و تا آنجا که ممکن

است دقیق بنویسید تا خواننده نسبت به آنچه که می‌خواهید بگوید تردیدی نداشته باشد.

آهنگ و لحن نامه نیز باید با نوع رابطه شما با خواننده و همچنین محتوای نامه، متناسب باشد.

وقتی نامه تکمیل شده را می‌خوانید باید دقت کنید که بیش از اندازه دوستانه و یا تند نباشد. همچنین مطمئن شوید که نامه، علاوه بر اینکه تمام واقعیات را دربرمی‌گیرد، براحتی قابل خواندن و جالب باشد.

طرح و آرایش نامه

ممکن است سازمان شما در کلیه اسناد و مکاتبات خود از طرح و آرایش خاصی برای تمام اسناد و مکاتبات استفاده کند. این کار، تصویر حرفه‌ای مشخصی از سازمان به دنیای خارج ارائه می‌کند و سبب می‌شود که کلیه افراد درون شرکت بدانند که چه انتظاری از آنان می‌رود. چنانچه راهنما یا دستورالعملی برای طرح یا آرایش نامه‌ها موجود باشد، کارکنان تازه‌کار یا موقت می‌توانند با مراجعه به آن کار خود را متناسب با شیوه قابل قبول شرکت انجام دهند. اگر طرح کلی خاصی برای مکاتبات شرکت وجود نداشته باشد، هدف شما باید ارائه نامه‌ای تمیز، مرتب و جالب و منظم و خوانا باشد. منشیها و ماشین‌نویسهای دوره دیده می‌توانند انواع طرحها را به شما نشان دهند تا به اتفاق طرحی را که حسن سابقه شرکت شما را بیشتر حفظ می‌کند، انتخاب کنید.

یادداشتها

یادداشتها عموماً برای ارتباطات داخلی شرکت به کار می‌روند و می‌توان آنها را به صورت دستخط یا ماشین شده بر روی فرمهای طراحی شده بدین منظور ارائه کرد. ماشین کردن یادداشت همیشه لازم نیست. به عنوان مثال اگر یادداشت فقط حاوی چند سطر باشد ممکن است نوشتن آن به صورت دستخط توسط مدیر، به همان راحتی دیکته کردن آن و سپس منتظر ماندن برای ماشین شدن باشد. اگر دادن پاسخی کوتاه

برای یادداشتی دیگر کافی باشد، نوشتن پاسخ بر روی همان یادداشت و بازگرداندن آن به مبدأ بسیار ساده است. هرگاه نگه داشتن سوابق لازم باشد، می‌توان قبل از بازگرداندن آن، یک فتوکپی از آن تهیه کرد.

قواعد کلی نامه‌نگاری، در مورد یادداشت نیز صدق می‌کنند؛ با این تفاوت که نیازی به مطالب افتتاح و اختتام نیست.

از آنجا که یادداشتها عموماً کاربرد داخلی دارند، بعضی از نویسندگان به آهنگ و لحن آنها، آن طور که در مورد نامه‌های ارسالی به خارج از سازمان اهمیت می‌دهند، توجه نمی‌کنند اما حفظ ادب و احترام، حائز اهمیت است زیرا بخشی از روابط پسندیده کارکنان است.

سیال سازی ذهن

در مدرسه به طور سنتی به ما یاد داده‌اند که در قالب جمله و یا فهرست عمودی یادداشت بنویسیم، و از آنجا که صفحات کتاب به صورت سطرهایی از راست به چپ چاپ شده‌اند، عادت کرده‌ایم که یادداشت را هم به همین صورت بنویسیم.

اگر به اطراف نگاه کنید، خواهید دید که ماهمچنین اطلاعاتی کسب می‌کنیم که به صورتی غیر خطی ارائه می‌شوند. محیط اطراف ما، بناها، اثاث، اتومبیلها، عکسها، نقاشیها و طرحها به صورت ردیف یا سطرهای مرتب ارائه نمی‌شوند، اما ذهن ما این اطلاعات را بخوبی درک و با آنها فعالیت می‌کند.

وقتی که برای نوشتن یک نامه یا گزارش، جمع‌آوری اطلاعات برای یک پروژه پیشنهادی، تصمیم‌گیری در مورد محل سفر برای تعطیلات، یا برنامه‌ریزی برای آینده خودتان باید خود را آماده کنید، احتمالاً فهرست منظمی بر روی یک برگ کاغذ به صورت سطرهای متداول می‌نویسید.

برای سیال سازی ذهن راههای دیگری نیز وجود دارند که نامگذاری هم شده‌اند،

مثل نقشه‌های فکری، طرحهای ذهنی و یادداشتهای الگویی. این روشها برای همه مناسب نیستند، اما دفعه دیگر که می‌خواهید مسئله‌ای را حل کنید می‌توانید این شیوه را آزمایش کنید تا شاید بتوانید به طور موفقیت آمیزی از آن استفاده کنید.

۱. بجای اینکه از سمت راست بالای صفحه کاغذ شروع کنید، موضوع یا فکر اصلی را در وسط صفحه بنویسید.

۲. از موضوع اصلی شروع کنید و شاخه‌هایی به سمت لبه کاغذ بکشید که هر یک نشانگر فکری جداگانه در مورد موضوع اصلی است.

۳. ایده‌های جدیدی را که در زمینه شاخه‌های رسم شده قبلی به ذهنتان می‌رسند می‌توانید با استفاده از شاخه‌های فرعی ثبت کنید.

۴. نکته مهم آن است که بگذارید ذهنتان آزاد باشد تا ایده‌ها بتوانند به طور ظاهراً تصادفی و بدون نگرانیهای مربوط به انتخاب جایگاهشان در لیست، از ذهنتان تراوش کنند.

احتمالاً متوجه خواهید شد که بهتر است در مورد آنچه که می‌نویسید مکث کنید و به تفکر و واکنش پردازید، زیرا سرعت تراوش ایده‌ها زیاد است. این، خوب است زیرا اگر مکث کنید و وقفه‌ای در جریان ایده‌ها پدید آید بعید نیست که ایده خوب و مهمی از دست برود یا از قلم بیفتد.

۵. طرح یا الگوی حاصل از این جلسه سیال سازی ذهن احتمالاً چیزی شبیه به طرح تصویر شماره ۸ خواهد بود که من آن را موقعی ترسیم کردم که برای اولین بار از من خواسته بودند تا دوره‌ای برای تنظیم وقت طراحی کنم. این طرح، چندان تمیز و مرتب نیست و بعضی از مدیران به همین دلیل این شیوه را نمی‌پسندند، اما چنانچه پشتکار و حوصله داشته باشند، اغلب خواهند دید که بر این اکراه نسبت به نامرتب بودن اولیه کار، غلبه می‌کنند.

محاسن این نوع یادداشت برداری در مقایسه با شیوه سنتی خطی عبارتند از:

۱. ایده اصلی، به فوریت، واضح و مشخص است.
۲. مهمترین ایده‌ها نزدیک به موضوع مرکزی قرار می‌گیرند.

۳. ایده‌ها و بخش‌های مربوط را می‌توان با آسانی و با استفاده از پیکانها و دایره‌ها به هم مرتبط کرد.
 ۴. می‌توان ایده‌های جدید را با سرعت به ایده‌های موجود افزود و نیازی به فشردن آنها در لابه‌لای ایده‌های قبلی نیست.
 ۵. از آنجا که مشکل ظاهری هر طرحی با طرحهای دیگر متفاوت خواهد بود، به خاطر آوردن مطالب ثبت شده برای شما آسانتر می‌شود.
 ۶. این شیوه، مشوق میزانی از خلاقیت است که دستیابی به آن از طریق فهرست‌سازیهای رایج همیشه میسر نمی‌شود.
- پس از انجام دادن این تمرین خواهید دید که تمام ایده‌های شما بر روی یک برگ کاغذ منعکس شده‌اند و در نتیجه قابلیت افزودن به شاخه‌های مختلف منشعب از موضوع اصلی مرکزی، موضوعات گوناگونی ظاهر شده‌اند.

چه باید خواند و چگونه؟

وقتی که روی میز خود با کوهی از نامه و کاغذ روبه رو می شوید که اغلب روزها به دست شما می رسد، احتمالاً با خود می گوید: «غیر ممکن است که بتوانم همه اینها را بخوانم و به کارهای دیگر نیز برسم.»

شیوه خواندنی که در مدارس تدریس می شود برای همان موقعیت مناسب است، اما برای کسی که باید در مدتی کوتاه مطالب زیادی را مطالعه و همه را درک کند و چیزی را فراموش نکند، روش چندان مفیدی نیست. تحقیقات نشان داده اند که اغلب افرادی که خواندن سریعتر را می آموزند، درک بیشتری از مطالب نیز پیدا می کنند.

برای کمک به شما در این مورد هیچ نوع قاعده معجزه آسایی وجود ندارد. لازمه این کار، همچون اغلب مهارتها، آن است که تمرین کنید و قدری از وقت ارزشمند خود را به این کار اختصاص دهید. لازم است یاد بگیرید که چگونه مطالبی را که باید با دقت بیشتری مطالعه شوند از میان آنهایی که فقط درکی کلی در موردشان کافی است، تشخیص دهید، یا گزارشهایی را انتخاب کنید که فقط باید درک شوند و لازم نیست جزئیات آن را به خاطر بیاورید.

ممکن است با کمک گرفتن از افراد دیگر بتوانید از حجم کاری که اکنون انجام می دهید بکاهید. مثلاً منشی یا دستیار شما می تواند نامه های روزانه یا بسیاری از مجلات و آگهیهای تبلیغاتی را که به طور مرتب از طریق پست دریافت می شوند مرور کند و نکات و مقالات مورد علاقه شما را علامت گذاری کند. این کار باعث می شود که شما از زحمت مرور آنها به خاطر احتمال وجود مطالبی خواندنی معاف شوید و کارمندان نیز از آخرین جریانات، مطلع گردند.

در مورد مطالبی که باید دقیقاً خوانده شوند، شاید نیاز چندانی به افزایش سرعت خواندن به میزان زیاد نباشد. اما مهمتر از آن این است که مطمئن شوید در محیطی

سازگار، بدون گسیختگی، آرام و راحت نشسته‌اید؛ به طوری که فکرتان آسوده باشد و برای پذیرش مطالب مورد مطالعه آمادگی بیشتری داشته باشید.

تاکنون مطالب زیادی دربارهٔ تندخوانی نوشته شده است، اما در اینجا قصد نداریم وارد جزئیات آن بشویم. کتابها، دوره‌ها و سمینارهایی وجود دارند که شما را در تشخیص مشکلات خواندن خود یاری می‌دهند و پیشنهادهایی برای غلبه بر آنها ارائه می‌کنند. اغلب مدیرانی که از این فنون استفاده کرده‌اند اکنون از مطالعه لذت می‌برند و دیگر آن را به عنوان یک کار و زحمت تلقی نمی‌کنند و می‌توانند برای کار و لذت، مطالعه کنند.

فصل چهارم

چگونه گروه خود را رهبری کنید

به عنوان یکی از نتایج تکمیل جدول زمانی کارها ممکن است متوجه شوید که چقدر از وقت خود را صرف کارهایی می‌کنید که اصلاً شما نباید انجام دهید. ممکن است کارهایی را می‌کنید که کارمندانان باید انجام دهند، یا خود را با کارهایی درگیر می‌کنید که از قبل در حال انجام گرفتن‌اند.

مفهوم کلی تفویض کردن کار تا حدودی باعث آن می‌شود که وقت خود را صرف مطالعات عمیقتری کنید. اما اگر قرار باشد در شغل اصلی خود پیشرفت کنید چاره‌ای ندارید جز اینکه بخشی از کارها را به افراد دیگر محول کنید. این کار می‌تواند بسیار ناراحت‌کننده باشد. دلایل اینکه چرا تفویض کردن کار می‌تواند تا این حد دشوار باشد در پایان همین فصل مورد بحث قرار گرفته‌اند و نحوه غلبه کردن بر آن نیز ارائه شده است.

علاوه بر بی‌میلی نسبت به تفویض کردن کار، ممکن است با این مسئله نیز مواجه باشید که شما از میان همکاران خود انتخاب شده و به مقام مدیریت ارتقاء پیدا کرده‌اید و از این رو با یک مشکل روانی - رفتاری مواجهید، و آن، حفظ میزان صحیح روابط میان

رئیس و همکار است.

بررسی شماره ۶ شرح حال مرد جوانی است که برای اولین بار با تشویش ناشی از رهبری گروهی از افراد مواجه است که بخوبی آنان را نمی‌شناسد. این، وضعیت رایجی است و طبق معمول به نظر نمی‌رسد کسی برای ارائه کمکی سازنده وجود داشته باشد.

کمی بعد به تمامی مشکلات بالقوه این عرصه خواهیم پرداخت، اما نخست باید موضوع کارمندان زبردست را در نظر بگیریم و درباره شیوه‌های انتخاب و جذب افراد مناسب و حفظ آنان فکر کنیم.

بررسی شماره ۶

آقای «س» اخیراً به عنوان مدیر اجرایی تبلیغات به استخدام این شرکت درآمده بود. این دومین شغل وی بود. وی پس از فارغ‌التحصیل شدن با رتبه اول در رشته اقتصاد، به مدت هجده ماه در قسمت بازاریابی یک شرکت بزرگ صنعت دارویی به صورت کارآموز کار کرده بود و حالا احساس می‌کرد که در این رشته تجربه کافی کسب کرده است که بتواند مدیر شود.

در شغل جدید، او مسئولیت یک گروه کوچک شش نفره را عهده داشت: یک منشی، دو محقق بازار، یک دستیار روابط عمومی، یک پیگیر پیشرفت کار و یک دستیار تبلیغات، او به خاطر بر عهده داشتن مسئولیت افراد دیگر قدری مضطرب بود، و تا به حال هیچ وقت منشی نداشته، اما از آنجا که جوانی متکی به خود بود اطمینان داشت که از عهده این کار برمی‌آید. ولی همیشه شنیده بود که میانه‌اش با مردم خوب است و لذا هیچ مشکلی را در این زمینه پیش‌بینی نمی‌کرد. او همچنین احساس می‌کرد که تازمانی که نسبت به کار همه آگاهی داشته باشد و همه ببینند که او از آخرین روندهای جهان تبلیغات آگاهی کامل دارد، در مسیر صحیح به سوی موفقیت قرار گرفته است.

از آنجا که او برای اولین بار صاحب یک دفتر کار اختصاصی شده بود و به خاطر داشت که درجایی شنیده است یک مدیر خوب باید همیشه در دسترس کارمندان قرار داشته باشد، تصمیم گرفت که از سیاست در باز استفاده کند. او متوجه شد که منشی اش تقریباً همسن خود اوست و عمده وقت خود را صرف نشستن پشت میز و ماشین نویسی یا پاسخگویی به تلفن می کند، از این رو از بابت وی زیاد جای نگرانی نبود. منشی از سه سال پیش برای این شرکت کار می کرد و دوستانه به نظر می رسید و آقای «س» در این فکر بود که آیا می تواند از وی بخواهد که صبح ها موقع ورود، یک فنجان قهوه برایش بیاورد. به نظر می رسید که دستیارش سالهاست که در این شرکت کار می کند،

گرچه سن او از سی سال تجاوز نمی کرد. این خانم مسلماً خیلی وارد و صلاحیتدار بود، با این حال، آقای «س» از این مطلب خسته شده بود که همه می گفتند: «نگران نباشید، دستیاران همه چیز را می داند، کافی است هر چه را که درک نمی کنید از او بپرسید.» او احساس می کرد که اگر مراقب نباشد ممکن است دستیارش در یک فرصت مناسب، شغل وی را از چنگش در بیاورد.

دو نفری که به عنوان محققان بازار با او کار می کردند هر دو بسیار با تجربه بودند و سابقه خوبی در این شرکت داشتند. یکی از آنها خانمی بود که شوهر داشت و بچه هایش در سنین نوجوانی بودند. آقای «س» معتقد بود با توجه به اینکه محقق دیگر مرد مجردی است، باید دقت کند که کار سنگین و زیادی به آن خانم ندهد.

آقای «س» در مورد همکار جوانی که پیگیری پیشرفت کار را به عهده داشت کمی نگران بود. او تا حدودی کج خلق و ناسازگار و بددهن بود و آقای «س» نگران آن بود که فرد مذکور ممکن است باعث برهم زدن این گروه ظاهراً سازگار بشود. همچنین نگران آن بود که آیا این فرد با مشتریان و نمایندگان هم به همین صورت فی البداهه و بی تأمل برخورد می کند یا نه.

دستیار روابط عمومی تأثیر خیلی خوبی گذاشته بود اما با توجه به صحبت های مدیر قبلی و تحت نظر داشتن وی در جلسه هفته گذشته، آقای «س» در مورد توانایی های واقعی وی دچار تردید شده بود. از آنجا که این صنعت، دوران سختی را طی می کرد

هدف آقای «س» آن بود که تلقی مردم از این شرکت به طور اعم و از محصولات آن به طور اخص، صدمه نیند.

او که مصمم بود کار خود را به نحوی قاطع اما دوستانه آغاز کند، کلیه اعضای این قسمت را مجبور به شرکت در جلسه صبح اولین روز هر هفته کودتا از جریان امور مطلع باشد. از آنجا که او همیشه از هیجان برنامه‌های تبلیغاتی جدید لذت می‌برد، می‌کوشید تا در جریان همه امور قرار گیرد. وی با تک‌تک اعضای تست به طور جداگانه ملاقات می‌کرد تا از آخرین اطلاعات مربوط به کار آنها آگاهی داشته باشد (به غیر از منشی‌اش، زیرا فکر می‌کرد چندان نیازی به آگاهی از مسائل دفتر نبود و این محدوده به وظایف منشی برمی‌گشت).

او از کلیه تماسهایی که با طراحان و مدیران محصولات داشت لذت می‌برد زیرا جمع سرزنده‌ای بودند. او معتقد بود که تبادل نظر با افراد قسمتهای دیگر مفید است، خصوصاً که ایده‌های بسیاری در ذهن داشت.

او فکر نمی‌کرد که اگر همه ببینند از جریان همه چیز مطلع است، لطمه‌ای به اعتبار و سوابقش وارد شود، و معتقد بود که مردم انتظار دارند خود او، و نه کارمندان، را ببینند. او مطمئن بود که کارمندان از اینکه وی بخشی از کار آنان را از دوستشان برداشته است تا به کارهای دیگرشان برسند، ممنون می‌شوند.

چگونه افراد مناسب را انتخاب و جذب کنیم

مدیران همیشه از این امکان برخوردار نیستند که به کمک مصاحبه کارمندان خود را انتخاب کنند؛ گاهی هم تصورشان بر این است که چنین امکانی ندارند. اگر قرار است کسی از نزدیک با شما کار کند، منطقی حکم می‌کند که در مورد به‌کارگیری وی، حرف آخر را شما بزنید. به عنوان یک مدیر، شما هم باید در تعریف شغل مورد نظر و اینکه چه شخصی احتمالاً با شرح وظایف آن شغل هماهنگی دارد، دخالت داشته باشید. در یک

سازمان بزرگ، احتمالاً یکی از اعضای واحداً امور کارکنان متن آگهی استخدام راتهیبه و نسبت به انتشار آن اقدام می‌کند. سپس از میان متقاضیان، عده‌ای را دست‌چین می‌کنند و شما فقط با چند نفر برگزیده برای مصاحبه روبرو می‌شوید. واحد امور کارکنان نیز ممکن است مصاحبه اولیه را انجام دهد تا شما بتوانید برای مصاحبه نهایی وارد صحنه شوید.

اگر از این گونه خدمات پشتیبانی برخوردار نباشید و مجبور باشید اکثر این کارها را خودتان انجام دهید، می‌دانید که چقدر وقت می‌گیرد و «میان‌بر» زدن چقدر وسوسه‌انگیز است! اما مصرانه به شما توصیه می‌شود که از صرف وقت در این کار دریغ نکنید زیرا برای موفقیت آتی اعضای گروه و روابط کاری شما حیاتی است. لازم است مشخصات شغلی که می‌خواهید کسی را برای آن به کار بگیرید برای شما کاملاً روشن باشد. همچنین باید نسبت به مهارتها، دانش و خصوصیات شخصی مورد نیاز برای آن شغل، آگاهی کافی داشته باشید.

جداسازی شرایط لازم از شرایط مطلوب، مفید است و این بدان معنی است که باید نسبت به ضرورت‌های شغل، بسیار دقیق باشید. به عنوان مثال، ممکن است فکر کنید که به یک منشی احتیاج دارید که سرعت تندنویسی او ۱۲۰ کلمه در دقیقه باشد. در این صورت باید مطمئن باشید که این میزان تندنویسی واقعاً لازم است، زیرا اگر از مهارت یک تندنویس، پس از استخدام، بدرستی استفاده نشود، طولی نمی‌کشد که او حوصله‌اش سر می‌رود و محل کارش را ترک می‌کند. سعی کنید در تشخیص آنچه که مایل به داشتن آنید از آنچه که بدان نیاز دارید، صادق باشید.

عبارت‌سازی متن یک آگهی، کار آسانی نیست. یک آگهی استخدام مطلوب باید فقط دو متقاضی جلب کند که مشخصات آنها آنقدر شبیه باشد که با آسانی نتوان یکی را بر دیگری ترجیح داد. اگر برای شغل خاصی استخدام می‌کنید تا آنجا که ممکن است، دقیق باشید تا بتوانید کسانی را که فقط محض پرکردن تقاضانامه این کار را کرده‌اند، بی‌درنگ رد کنید. در امر بررسی این تقاضانامه‌ها باید به دنبال کیفیت باشید، نه کمیت.

از آنجا که درباره موضوع استخدام و گزینش، مطالب زیادی نوشته شده است، من

زیاد وارد جزئیات نمی شوم، اما نکته مهم آن است که مراحل اولیه درست انجام شود تا امکان جذب افراد مناسب به داخل گروه افزایش یابد.

مصاحبه یکی از مهارتهایی است که همه فکر می کنند بخوبی می توانند از عهده آن برآیند. مصاحبه کردن را نیز همچون دیگر مهارتهای مدیریت باید آموخت. مهارت بعضی افراد در امر مصاحبه، به طور طبیعی بیش از دیگران است، اما اکثر مدیران می توانند با یادگیری نکاتی، مصاحبه را آنقدر ماهرانه انجام دهند که در آن، امکان انتخاب فرد مناسب زیاد باشد. مصاحبه کننده گان، اغلب به مهارتهای فنی یا حرفه ای متقاضی توجه می کنند. این جنبه البته اهمیت دارد، اما نشانه های بسیاری در مورد مهارتها و زمینه های کفایت متقاضی وجود دارند که فقط از طریق مصاحبه یا معرف (در صورت استفاده از روش معرفی) می توان آنها را بررسی و تأیید کرد. قسمت دشوار این کار به شخص متقاضی مربوط می شود: نحوه تشخیص و ارزیابی شخصیت و توانایی کارکردن وی در کارهای گروهی، در موقعیت های تحت فشار، و همچنین تصمیم گیری درباره اینکه آیا می توانید با هم کار کنید و کنار بیایید یا نه. بیشتر ما مایل نیستیم درباره سوابق زندگی افراد، اینکه چه چیزی آنها را برمی انگیزاند، چرا در تحصیل و کار دست به انتخابهای مختلف می زنند، چگونه تحت تأثیر دیگران قرار گرفته اند و مسائل شخصی دیگر که تفاوت میان آنها و دیگر متقاضیان مشابه را آشکار کند، کنکاش کنیم. از دیدگاه اخلاقی، تفحص و کاوش در این گونه مسائل شخصی، زیاد مطلوب نیست، اما این کار به شما کمک می کند تا بتوانید فرد مناسب را برای گروه خود انتخاب کنید. البته این کار را می توان با ملایمت و به گونه ای دوستانه انجام داد؛ به طوری که برای متقاضی، رنجانده و برخوردار نباشد.

یکی از رموز اصلی مصاحبه کردن به نحو مطلوب، آن است که مصاحبه گر، خود را از قبل به طور کامل آماده کند. این کار ارزش آن را دارد که تا حد ممکن - حداقل نیم ساعت - وقت صرف آن بشود تا پرسشنامه مطالعه گردد، با سابقه متقاضی آشنایی پیدا شود، و نسبت به کشف تناقض و ناهماهنگی در تاریخها، مشاغل انتخابی، و علاقه های عمومی دقت شود. یکی از انتقادهای اصلی متقاضیان آن است که مصاحبه گران آمادگی کافی

برای مصاحبه ندارند و مجبورند برای اطلاعاتی که باید در ذهنشان باشد، به پرسشنامه مراجعه کنند. من معمولاً نکات اصلی مورد نیاز خود را روی یک برگ «آ - ۴» منتقل می‌کنم، زیرا راحت‌تر از مراجعه به پرسشنامه پیچیده چند برگی است.

هر مطلب لازم دیگر در حین مصاحبه را بر روی همین صفحه با قلمی به رنگ دیگر یادداشت می‌کنم تا بتوانم نکات طی شده و انجام نشده را براحتی تشخیص بدهم. بیشتر صحبت‌ها را باید متقاضی بکند. مصاحبه‌گر می‌تواند سؤالات خود را به نحوی طراحی کند که پاسخگو به جای گفتن «بلی» یا «خیر» تشویق و وادار به صحبت بشود. اگر از همان ابتدا رابطه دوستانه‌ای با متقاضی برقرار کنید، با تعجب خواهید دید که او چقدر صحبت می‌کند؛ البته چنانچه فرصت ییابد.

به طور کلی، مصاحبه نباید تحت فشار و تنش انجام گیرد. متقاضی و مصاحبه‌گر، هر دو، در وضعیتی غیرواقعی قرار دارند و افزودن فشار، سازنده نخواهد بود. اما اگر چنین به نظر برسد که متقاضی از پاسخ دادن به یک سؤال یا موضوع طفره می‌رود، و یا پاسخ رضایتبخش نیست، می‌توانید برای دستیابی به اطلاعات بیشتر یا روشن شدن نکته‌ای او را با ملایمت تحت فشار قرار دهید تا مطمئن شوید که حداکثر اطلاعات ممکن با این نوع پرسش و پاسخ کسب شده است. بالاخره شما و شاید دیگران می‌خواهید با این شخص کار کنید و تنها تواناییهای حرفه‌ای او مهم نیستند، بلکه ویژگیهای شخصیتی وی نیز حائز اهمیت‌اند.

لازم است متقاضی رانسبت به شرکت و شغل مورد نظر، علاقه‌مند کنید، اما هیچ قولی که نتوانید به آن عمل کنید به وی ندهید. در مورد مشکلاتی که ممکن است تأثیرات شایان توجهی بر این شغل داشته باشند واقعیات را بیان کنید، اما بر جنبه‌های مثبت نیز تأکید کنید و تا آنجا که ممکن است تصویر روشنی از شرکت و شغل مورد نظر در اختیار وی قرار دهید.

مطمئن شوید که متقاضی تمام اطلاعات لازم را برای یک قضاوت و تصمیم‌گیری معقول در مورد شغل، در اختیار دارد و اطمینان حاصل کنید که قبل از تصمیم‌گیری، تا حد ممکن، نسبت به او آشنایی پیدا کرده‌اید.

مصاحبه برای استخدام، فقط یکی از انواع مصاحبه است. انواع دیگر عبارتند از: ارزیابی، مشاوره، تادیبی، شکوه‌ای و خروجی. این مصاحبه‌ها محتوای متفاوتی دارند و نحوه برخورد و فنون مورد استفاده مصاحبه‌گر، نقش بسیار مهمی در موفقیت یا عدم موفقیت آنها دارند. در بررسی شماره ۷، مشکلات یک مدیر پر مشغله که باید کارمند جدیدی را استخدام کند، مطرح می‌شوند.

بررسی شماره ۷

مدیر انبارها، آقای «د»، پس از استعفای یکی از دستیاران جوانش در حال مکالمه تلفنی با امور کارکنان بود. او از اینکه مجبور بود درباره آوردن یک شخص جدید فکر کند، دیگر خسته شده بود و از امور کارکنان خواست که از هر کار لازم برای یافتن یک جایگزین، دریغ نکنند. وقتی امور کارکنان شرح وظایف شغل مربوط به دستیار مورد بحث را از وی مطالبه کرد او گفت که شرح وظایف جدیدی در اختیار ندارند و آنها مجبورند از شرح وظایف قدیمی استفاده کنند، زیرا دستیار جوان، قبل از رفتن در آخر هفته، وقت فکر کردن در این مورد را نداشت. آقای «د» با کراهت موافقت کرد که فهرست کوتاهی را مطالعه کند، اما از آنها خواست که فهرست، واقعاً کوتاه باشد زیرا وقت مصاحبه با بیش از سه یا چهار نفر را نداشت. او حتی مطمئن نبود که اصلاً چرا او باید درگیر کار مصاحبه شود. او فکر می‌کرد که امور کارکنان می‌تواند از عهده همه کارها برآید و تنها کار لازم برای وی، چنانچه فرد مورد نظر غیر قابل تحمل نباشد، سلام کردن است و پس از آن همه چیز بخوبی پیش می‌رود.

او اشاره کرد که نشان دادن محل کار به متقاضیان، مشکل خواهد بود، زیرا در آنجا برق‌کار و نجار مشغول به کارند، موکت نصب نشده و اتاق، خالی از مبلمان و وسایل است. او از امور کارکنان خواست که این مسئله را به متقاضیان توضیح بدهند، اما محل کار را به آنها نشان ندهند زیرا ممکن است منصرف شوند.

آقای «د» به عنوان انبارها کسی را می‌خواست که کار خود را در هفته‌ای که او می‌خواهد برای تعطیلات به مرخصی برود، شروع کند. به نظر او این کار، مشکلی ایجاد نمی‌کرد، زیرا به اندازه کافی کار برای دستیار جدید وجود داشت که با آن مشغول بشود.

چگونه افراد مناسب را حفظ کنیم

پس از اینکه فرد مناسب را برای شغل مورد نظر انتخاب کردید و به کار گماردید باید تلاش بیشتری به عمل آورید تا کارمند جدیدتان را حفظ کنید. بسیاری به این نتیجه می‌رسند که شروع یک شغل جدید، بسیار پرزحمت‌تر از آن است که انتظار می‌رفته است. شغل جدید ممکن است هیجان‌آور و ارضاکنده باشد، اما قدری فشار و اضطراب نیز به همراه دارد. این به دلیل «فرهنگ سازمان» است؛ یعنی آیین و مقررات و آداب سازمان که اعضای قبلی از آن مطلع و عموماً تابع آنند اصطلاحات و واژگان خاص آن صنعت، استفاده از حروف اختصاری برای نام افراد و واحدها و آداب و رسوم مورد قبول آنها همگی باعث می‌شوند که یک تازه وارد، احساس غریبی و ناشیگری کند. برداشت کارمند تازه وارد درباره شرکت کارکنان آن، و همچنین رفتار کارکنان قبلی با وی طی چند هفته اول اشتغال مشخص می‌شود. کارکنان قبلی مایلند فرد جدید را به عنوان یک عضو مؤثر سازمان در اسرع وقت بپذیرند. آنان شخصی را که در حین آموزش ایجاد مزاحمت بکند، یا کسی را که قبل از اینکه بتواند کاملاً مفید واقع شود آنجا را ترک کند، نمی‌خواهند.

بنابراین، برای کاهش این گونه خطرات، موفقیت در فراگرد معرفی، حائز اهمیت است. منظور از معرفی کمک به تازه وارد است تا هر چه زودتر خود را با محیط جدید کاری و اجتماعی تطبیق دهد و حداکثر کارایی را در کوتاهترین مدت ممکن از خود نشان دهد.

در مورد نحوه معرفی یک شخص تازه استخدام شده به شرکت، معمولاً فقط چند

دقیقه صرف تفکر می‌شود. بررسی شماره ۸، نمونه‌ای است از میزان تفکری که قبل از ورود یک فرد تازه استخدام شده به محل کارش، یعنی جایی که به احتمال زیاد انتظار می‌رود چند سال از عمرش را طی کند انجام می‌گیرد.

آیا سازمان یا شرکت شما سیاستی در مورد معرفی دارد؟ بسیاری از شرکتها مطلقاً هیچ کاری در زمینه معرفی انجام نمی‌دهند و برخی دیگر آن را چیزی تلقی می‌کنند که در اولین روز کار اتفاق می‌افتد. معرفی، در واقع، از زمانی که یک متقاضی بالقوه آگهی شما را می‌خواند شروع می‌شود و در طول مصاحبه و اولین روزکار ادامه می‌یابد و تا زمانی که او با فرهنگ شرکت و کلیه جوانب کار آشنایی کامل پیدا کند، طول می‌کشد.

متقاضیان یک شغل معین باید قبل از آمدن برای مصاحبه کلیه اطلاعات مربوط به شرکت و شغل مورد نظر را دریافت کرده باشند تا به این ترتیب تا حدودی بدانند که خود را وارد چه کار می‌کنند. آنان ممکن است از طریق آگهی‌های محلی یا سراسری با این شرکت آشنایی پیدا کرده باشند یا در مورد سوابق شما چیزی شنیده باشند و از این رو احتمالاً پیشاپیش تلقی و برداشتی در مورد این شرکت پیدا کرده‌اند.

اگر تصمیم بگیرید که داوطلبی را برای شغل مورد نظر استخدام کنید باید جزئیات کار و شرایط آن را به وی گوشزد کنید و مطمئن شوید که این نکات را کاملاً درک کرده است.

(میزان مطالبی که متقاضی پس از مصاحبه فراموش می‌کند، شگفت‌انگیز است). لازم است برای اولین روز کار، دستورات کامل و مشخصی در اختیار کارمند تازه استخدام شده قرار گیرد و مطالبی را از قبیل ساعات شروع کار، محل مراجعه، محل پارک اتومبیل یا دوچرخه شرح دهد، و چنانچه محل کار یا ساختمان به صورت مجتمع یا خیلی بزرگ باشد نقشه‌ای از آن نیز ضمیمه شود.

مفیدترین شیوه نگرش به امر معرفی آن است که به عنوان یک برنامه به آن بنگریم که شامل دوره‌های متفاوتی در موقعیتهای مناسب می‌شود. چنین برنامه‌ای ممکن است از چندین هفته تا یک سال طول بکشد که به پیچیدگی کار و فراوانی بعضی وظایف بستگی دارد.

برنامه معرفی احتمالاً شامل موارد زیر می‌شود:

۱. معرفی روز اول در قسمت یا واحد مربوط

۲. معرفی رسمی در شرکت

۳. معرفی دراز مدت در مورد شغل مربوط

۱. قسمت یا واحد

اگر شما همان کسی هستید که با کارمند جدید مصاحبه کرده است، برای او بسیار خوشایند است که نخست شما را ببینند، حتی اگر برای بردن وی به دفتر امور کارکنان باشد تا با اسناد و مدارک اداری، شرایط و مقررات، نحوه پرداخت حقوق و امثال آن آشنا گردد و دفترچه‌ها و جزوات لازم در زمینه‌های بهداشت و ایمنی، مزایای شغلی، شرایط اتحادیه و نظایر آن در اختیارش قرار گیرد. مدیر واحد برای خوشامدگویی به کارمند تازه استخدام باید حضور داشته باشد. این شخص ممکن است شما باشید یا مدیر شما، باشد، به هر حال، کسی که مسؤول است باید اولین نفری باشد که به این عضو جدید واحد، صمیمانه خوشامد می‌گوید از حالا به بعد، این تازه وارد، توسط مجموعه‌ای از اسم‌ها و قیافه‌ها گویج خواهد شد و بدنیست یک یا دو نفر را مأمور کمک به تازه وارد کنیم تا او را در مورد شغل و فرهنگ سازمان راهنمایی کنند. این دو کار ممکن است توسط یک نفر انجام گیرد و گاهی نیز دو شخص متفاوت عهده‌دار آن می‌شوند در این صورت مددکار اجتماعی با او آشنا می‌شود و وی را به بقیه کارکنان واحد معرفی می‌کند.

جنبه مهم دیگری از مسؤولیت این مددکار آن است که شخص تازه وارد را با مسائلی آشنا می‌سازد که بخشی از زندگی روزمره را تشکیل می‌دهند:

محل نزدیکترین دستشویی، آنچه که در ساعات چای و قهوه پیش می‌آید، نحوه کار با دستگاه فتوکپی و محل آن، گنجینه نگهداری نوشت افزار و غیره. در ساعات ناهار، به عنوان یک حرکت دوستانه، بدنیست که فرد تازه وارد با شما یا مددکار مربوط، به ناهارخوری برود و اطمینان حاصل شود که او محل چیزهای مختلف، نحوه پرداخت پول

برای غذا، محل نشستن و محل بردن ظروف کثیف را می‌داند. بزودی نوبت به مددکار شغل می‌رسد تا فرایند معرفی و آشنا کردن تازه وارد با کار را که به هر حال هدف اصلی این برنامه است، آغاز کند. اغلب جنبه‌های آشنایی با کار، تحت عنوان معرفی درازمدت، در قسمت ۳ آمده است.

۲. شرکت

نوع معرفی رسمی برای آشنا کردن کارکنان جدید با شرکت، بستگی زیادی به سطح شغل مربوط دارد. گاه می‌توان این آشنایی را طی یک دوره نیم روزه، دو روزه یا سه روزه به کارکنان جدید داد.

هدف اصلی این دوره‌ها تشریح کار شرکت، چگونگی تکامل آن، تاریخچه آن، ساختمانها و مراکز دیگر شرکت، محصولات یا خدمات آن، و همچنین حصول اطمینان از آشنا شدن تازه واردها با شاخه‌های این درخت خانوادگی است. مدیران و مسئولین ارشد نیز برای شرکت در این دوره‌ها، خصوصاً دوره دو روزه تشویق می‌شوند تا برای پاسخگویی به سؤالات و ارائه خط مشیهای شرکت در دسترس باشند.

از قسمتهای مختلف بازدید می‌شود تا اعضای یک قسمت بتوانند جایگاه و موقعیت کار خود را در کل تشکیلات ببینند. به نظر می‌رسد که این کار مفید باشد، مثلاً برای کارکنان بسته‌بندی بازدید از واحدهایی که سفارشها را به جریان می‌اندازند و محصولات را تولید می‌کنند، مفید است. از اعضای واحدهای مختلف خواسته می‌شود که در نقش راهنما به گروه بازدید کننده کمک کنند، و این کار برای آنان در محل کارشان باعث ایجاد غرور، و همچنین درک عمیقتر چیزی می‌شود که در آنجا اتفاق می‌افتد.

این دوره رسمی در شرکتهای کوچکتر به دفعات محدود برگزار می‌شود و در مورد جذب نیروی فارغ‌التحصیل ممکن است هر چهار یا پنج ماه یک بار برگزار شود که به تعداد افراد مورد نظر بستگی دارد. اگر شرکت شما بخش آموزش داشته باشد، مسؤولیت این کار به عهده آنهاست، اما سازماندهی آن ممکن است به گردن شما بیفتد.

۳. شغل

قسمت اعظم برنامه معرفی، آشنا ساختن کارکنان جدید با شغلشان است که شامل هرگونه کارآموزی یا بازآموزی نیز می‌شود. تکمیل کل این برنامه ممکن است تا یک سال طول بکشد، و لذا طرح اولیه می‌تواند وقتگیر باشد، اما وقتی انجام شد مقدار زیادی از خطرات مربوط به یادگیری یک شغل جدید را از بین می‌برد.

در برخی موارد می‌توان یک برنامه را برای چندین تازه‌وارد به کار گرفت، خصوصاً اگر شغل به کسانی همچون کارآموزان مدیریت، اعضای دفتر طراحی، کارمندان خرید، یا نمایندگان فروش مربوط باشد که در آنها زمینه دانش و مهارت، تقریباً مشابه است. برای مشاغل منحصر به فرد ممکن است مجبور شوید که برنامه کاملاً جدیدی طراحی کنید.

انواع مواردی که می‌توان در یک برنامه معرفی گنجانند عبارتند از:

- افرادی که کارمند، به طور مرتب یا گاهی با آنها سروکار دارد چه کسانی‌اند؟
- کارمند، کدام واحدهای داخلی را باید بشناسد؟
- این کارمند با کدام سازمانهای بیرون از این تشکیلات سروکار خواهد داشت؟
- کارمند، چه مهارتهایی را باید کسب کند، مثل کارکردن با میکرو کامپیوتر یا ماشین حساب؟

- کارمند در چه جلساتی باید شرکت کند، ریاست آن را به عهده بگیرد، یا صورت جلسه آن را تهیه کند؟

- کارمند، مراحل انجام دادن چه کارهایی را باید بداند، مثلاً نحوه چاپ خطوط رنگی، نحوه ذخیره کردن سالن کنفرانس، نحوه ماشین کردن و توزیع گزارشها، سازماندهی برنامه‌های سفر و غیره؟

- کارمند باید در پی چه ویژگیها و قابلیت‌های حرفه‌ای باشد و چگونه می‌تواند برای کسب آنها اقدام کند؟

برای هر یک از این دسته‌ها باید محدوده زمانی معینی گذاشته شود. به عنوان مثال،

در پایان هفته اول، کارمند باید با کلیه اعضای واحد آشنا شده باشد، در یک جلسه کارکنان شرکت کرده باشد، نحوه استفاده از تلفن و راهنمای مربوط را یاد گرفته باشد، محل واحدهای مربوط به حسابها و آگهیها را پیدا کرده باشد، و طرز کار سیستم پستی و مراحل انجام دادن امور مراسلات را یاد گرفته باشد.

تا پایان ماه اول، کارمند به پرسشهای تلفنی مشتریان پاسخ خواهد گفت، نامه‌های مربوط به موجودیها را پاسخ خواهد داد، اولین گزارش ماهانه خود را خواهد نوشت (این بار با کمک شما - دفعه بعد به تنهایی).

در پایان شش ماه، کارمند حداقل یک روز را در هر یک از واحدها گذرانده است، به همراه مدیر خود در جلسات مشتریان شرکت کرده است، و برای حداقل یک پروژه در داخل واحد، برآورد مقدماتی هزینه کرده است.

و به همین شکل برای موارد دیگر.

اگر اطمینان حاصل کنید که از طریق این برنامه، پیشرفت را به طور مرتب زیر نظر دارید، خیلی زود متوجه هر گونه مشکل یا موارد از قلم افتاده می‌شوید. می‌توانید از بعضی افراد بخواهید که برای چند ماه سوابق را ثبت کنند، وظایف جدید را به محض ظهور به همراه میزان فراوانی و نحوه انجام دادن ثبت کنند.

بدین ترتیب، کارمندان شما دارند شرح وظایف خودشان را می‌نویسند که ممکن است جنبه‌های نیازمند به بحث را در مواقع ارزیابی یا هر وقت که بخواهید مرور کنید، آشکار سازد.

دفترچه راهنمای واحد، وسیله مفیدی است که می‌توان از آن به عنوان یک مرجع استفاده کرد. اغلب شرکتها یک بروشور یا چیزی به نام دفترچه راهنما دارند که در واقع فقط فهرستی از تلفنها و نسخه‌ای از شاخه‌های درخت خانوادگی شرکت است، اما اگر بخواهد مفید واقع شود باید حاوی گزارشی دقیقی درباره نحوه کار شرکت، همراه با اطلاعاتی درباره واحد شما باشد. برای این منظور، نوعی کلاسور با برگه‌های قابل تعویض، بسیار خوب است زیرا بر راحتی می‌توان مطالب آن را به روز درآورد. در واقع، می‌توان همه چیز را در چنین دفترچه‌ای آورد؛ مثلاً نسخه‌ای از مقررات ایمنی، فهرستی

از نمایندگان اتحادیه، هتلها و رستورانهای تأیید شده، نحوه درخواست وجه دستی از صندوق، امکانات خرید در محل، و هر چیز دیگری که بتواند برای کارکنان جدید و قدیم مفید باشد.

از مطالب این فصل متوجه می‌شوید که فرایند معرفی از چه اهمیتی برخوردار است. این کار می‌تواند کارمندان تازه استخدام شده را از همان آغاز کار، تحت تأثیر قرار دهد و تضمین‌کننده حصول آن چیزی باشد که از آنان می‌خواهید. این کار کنترل یادگیری آنچه را که آنان باید یاد بگیرند، و دانش و مهارت‌های صحیح و مناسبی را که باید کم‌کم کسب کنند، آسان می‌کند. این کار همچنین روشن می‌سازد که آیا وظایفی که آنان انجام می‌دهند باشغل مورد نظر سازگاری دارند یا اینکه فرد دیگری باید آنها را انجام دهد.

بررسی شماره ۸

آقای والی رئیس خانم سارا از وی خواسته است تا مسئولیت کمک به دستیار جدیدش را که حدود دو هفته دیگر آغاز به کار می‌کند، به عهده بگیرد. علت این امر آن بود که نمی‌شد زمانی را برای تحویل پست از طرف دستیار سابق اختصاص داد و او فکر می‌کرد که دستیار جدید ممکن است در ابتدای ورود، به کمی راهنمایی احتیاج داشته باشد. البته دستیار جدید به ادعای خودش مشابه این کار را قبلاً در شرکتی از نوع دیگر انجام می‌داده است، و آقای والی معتقد بود که کارهای مالی فرق چندانی با هم ندارند. خانم سارا نامه‌ای به دستیار جدید، خانم دیانا نوشته و از وی خواسته بود که در ساعت ۹ صبح شنبه که ساعت معمول شروع کار بود، خود را به وی معرفی کند. آقای والی تا ساعت ۱۱ در جلسه ماهانه‌اش خواهد بود، و خانم سارا فکر می‌کرد که احتمالاً می‌تواند در این فاصله وی را با ساختمان آشنا کند و دستشویی‌ها و اینگونه چیزها را به وی نشان دهد. او همچنین باید با همه افراد واحد آشنا شود و تا وقتی که این کار انجام شود آقای والی حاضر به دیدن وی خواهد بود. خانم سارا فکر کرد بهتر است زمان آمدن این

همکار جدید را به آقای دانا خبر بدهد، زیرا او بیشتر اوقات باوی کار خواهد کرد. لازم است آقای دانا کار خود را زودتر تمام کند تا فرصت کافی برای مرور کارشان باتفاق باقی بماند. خانم سارا همچنین فکر کرد که شرکت، در جایی دفترچه‌های راهنما و دستورالعملهایی دارد که خانم دیانا باید آنها را ببیند. البته ممکن است مطالب آنها قدری کهنه باشد اما ایده‌ای به خانم دیانا می‌دهد که چه انتظاری داشته باشد.

امور کارکنان احتمالاً تمامی اطلاعات معمول شرکت درباره اسامی افراد و مشاغل آنها را برای وی ارسال کرده است و لازم نیست او نگران این مسئله باشد. اما به احتمال زیاد، امور کارکنان می‌خواهد وی را در مورد بعضی مسائل که باید در برنامه روز اول گنجانده شود، ببیند.

خانم سارا امیدوار بود که روز اول را با خانم دیانا نهار بخورد اما از آنجا که قبلاً کار دیگری برای خود در نظر گرفته بود، لازم بود که یکی دیگر از خانمها خانم دیانا را به نهارخوری ببرد. آقای والی فرصت نکرده بود که در مورد آنچه که خانم دیانا خواهد کرد فکر کند. از آنجا که او از نحوه کار یکی از همکارانش کاملاً راضی بود، حدس می‌زد که خانم دیانا نیز همان مسیر را به همان شکل طی خواهد کرد. در واقع خانم سارا برای داشتن کارمندی جدید در این دفتر لحظه شماری نمی‌کرد. اینکه آدم مجبور باشد به این همه سؤال گوش کند همیشه خسته کننده بوده است و چقدر عذاب آور است وقتی آنها برای انجام دادن ساده‌ترین کارها این همه طول می‌دهند. با این حال، همان‌طور که او گفته بود، همه بسیار صمیمی بودند و او مطمئن بود که همگی حداکثر سعی خود را خواهند کرد تا خانم دیانا احساس کند که یکی از آنهاست.

محول کردن کار

احتمالاً اولین چیزی که باید در ذهن شما روشن شود این است که محول کردن دقیقاً چیست. به گونه‌ای ساده و روان، محول کردن به عنوان یکی از راه‌های کاستن از حجم

کار یک مدیر بستوه آمده مطرح شده است. اما در اغلب موارد نحوه انجام دادن این کار ثابت می‌کند که تمامی جوانب این فرایند به طور کامل درک نشده است.

از میان تعاریف گوناگون، در فرهنگ انگلیسی آکسفورد آمده است:

عمل واگذاردن یا محول شدن؛ انتصاب یا گماشتن شخصی به عنوان منتخب یا نماینده؛ واگذار کردن اختیار به یک نماینده.

عمل فرستادن کسی به یک مأموریت.

عمل تحویل یا تعیین چیزی به یک شخص یا یک مقصود.

یک منتخب یا نماینده چنین تعریف شده است:

شخصی که فرستاده می‌شود یا به نمایندگی انتخاب می‌شود تا به جای یا به نمایندگی دیگری یا دیگران عمل کند؛ کسی که اختیار یا قدرتی به وی واگذار شده تا به نیابت واگذارکنندگان اعمال کند؛ یک گماشته، یک منتخب. یک یا چند نفر که از اطراف انجمن یا گروهی از افراد، انتخاب و فرستاده شده است تا به نام آنها و طبق دستورات آنها در کنفرانس یا جلسه‌ای که همه آنها نمی‌توانند در آن حضور داشته باشند، عمل کند. این تعاریف به اختیارات اشاره می‌کنند اما به مسؤولیت یا پاسخگویی، که هر دو از عناصر ذاتی محول کردن مؤثر به شمار می‌آیند، اشاره نمی‌کنند.

مسؤولیت

به هنگام محول کردن مسؤولیت کاری به یک کارمند زیردست، شما دارید کاری را به وی محول می‌کنید که بخشی از فعالیت سازمان است و از او انتظار می‌رود تصمیماتی اتخاذ و آنها را اجرا کند تا در مهلت تعیین شده وبا استفاده از منابعی خاص، به نتایج تعیین شده دست پیدا کند.

اختیار

به هنگام محول کردن اختیار به یک کارمند زیردست، شما دارید به او قدرت می‌دهید تا از طرف شما منابع را کنترل کند و تغییراتی به وجود بیاورد تا به نتایج لازم

دست پیدا کند.

پاسخگویی

شما می‌توانید مسؤولیت و اختیار را به دیگران محول کنید، اما نمی‌توانید پاسخگویی را محول کنید. شما در عواقب اعمال کارمند زیردستان سهیم هستید، و در حالی که سرزنش مربوط به عدم موفقیت و تقدیر ناشی از موفقیت متوجه او می‌شود، پاسخگویی نهایی برای تمامی آنچه که اتفاق می‌افتد شما هستید.

اجزای عمل محول کردن، آن طور که در فوق آمده است، ممکن است باعث این تفکر در شما شود که محول کردن، کاری بسیار مخاطره‌انگیز است. بنابراین، خوب است در اینجا سؤال کنیم: «چرا محول کردن لازم است؟»

پاسخ اصلی به این سؤال آن است که اغلب مدیران، وقت یا انرژی کافی برای انجام کلیه کارهایی که عهده‌دار مسؤولیت آنها نیستند ندارند. شما باید محول کنید، وگرنه از زیادی کار تا بدان حد خسته می‌شوید که از تأثیر کار شما به عنوان یک مدیر، و از میزان رضایت از خود به عنوان یک شخص، کاسته می‌شود. اگر کارمندان زیردست شما بعضی از کارهایی را به عهده بگیرند که به عهده شما گذاشته شده یا شما آنها را انجام می‌دهید، فرصت بیشتری برای برنامه‌ریزی، تغییرات و اصلاحات، ایجاد ارتباط با واحدهای دیگر یا بررسی استراتژی خواهید داشت.

اگر بخواهید از مهارتها و دانش کارمندان استفاده کامل بکنید، محول کردن، یک ضرورت است. یکی از مسؤولیت‌های اصلی شما به عنوان مدیر، پیشرفت و ارتقای کارمندان است و محول کردن، یکی از راههای مطمئن برای رسیدن به این منظور به گونه‌ای مفید و کنترل شده است. این واقعیت نیز وجود دارد که هرگاه کارکنان احساس کنند که به طور کامل از آنها استفاده می‌شود و در کار واحد و در نتیجه شرکت، سهمی مؤثر دارند. همکاری گروهی در واحد شما نیز به نحوی محسوس افزایش خواهد یافت.

چه کاری باید به نماینده محول شود؟

محول کردن به این مفهوم نیست که شخص مناسبی را بیابید و کارهایی را که از آنها بدتان می آید یا خسته کننده اند به وی واگذار کنید. همچنین نباید بدون قائل شدن هیچگونه تفاوتی از آن استفاده شود، زیرا در بعضی مواقع و شرایط، مناسبت ندارد. محول کردن به معنای واگذار کردن بخشی از کارتان است، دادن اختیار به کارمند زیردستان است تا بدون مشورت با شما تصمیم گیری کند، در حالی که همچنان شما پاسخگو خواهید بود. برای این کار لازم است به دقت بررسی کنید که قانوناً چه وظایفی را می توانید به دیگری واگذار کنید. قبل از محول کردن کاری، باید مفهوم آن در ذهن شما کاملاً روشن باشد. شاید شما دارید کاری را محول می کنید که از بالا به شما واگذار شده است، و چنانچه شما به طور کامل درک نکرده باشید که چه چیزی از شما خواسته شده است ممکن است نتوانید آن را به گونه ای منطقی و مرتبط، به دیگری توضیح بدهید. شاید مجبور شوید به شخصی که این کار را در ابتدا به شما واگذار کرده مراجعه و سؤالات بسیاری بکنید، اما لازم است از آنچه که باید انجام دهید کاملاً مطمئن شوید. بعضی کارها را نباید به دیگری محول کنید، اما خوشبختانه بسیاری از چیزهایی را که شما مسئول آن هستید می توان به شخصی دیگر محول کرد تا انجام دهد. در اینجا باید فرض کنیم که به تعداد کافی افراد صالح در اختیار دارید که حاضرند کارهای محول شده را بپذیرند. درباره مسائل مربوط به کارمندان زیردستی که نسبت به پذیرش کار اضافی اعتراض می کنند و مدیرانی که نمی توانند کار محول کنند بعداً در این بخش مورد بررسی قرار می گیرند.

همچون اکثر جنبه های مدیریت، در مواردی نمی توان درباره محول کردن یک کار به طور مشخص تصمیم گرفت. این کار، گاهی به بزرگی سازمان و تعداد افرادی بستگی دارد که نهایتاً شما مسئول آنانید. به عنوان مثال، اگر تعداد کارکنان واحد شما بالغ بر

صدور پنجاه نفر باشد، واضح است که شما می‌توانید ارزشیابی تمامی افراد واحداثان را به تنهایی انجام دهید. در ذهن شما باید مشخص باشد که تا چه مرحله از سلسله مراتب می‌توانید به طور فعال دخالت داشته باشید و در چه مرحله‌ای این کار را به یکی از مدیران یا مسؤولان زیر دست خود محول کنید.

استخدام، یکی از زمینه‌هایی است که نباید به دیگری محول کنید، بویژه اگر می‌خواهید شخصی را استخدام کنید که مستقیماً زیر دست شما کار خواهد کرد.

اما در مورد استخدام در درجات پایین‌تر می‌توانید این کار را به ترتیب سلسله مراتب به کسی واگذار کنید که کارمند جدید مستقیماً زیر دست او کار خواهد کرد. می‌توانید مقرر کنید که کامندانان آینده را قبل از تصمیم‌گیری نهایی ببینند، اما احتمالاً، بیش از این دخالت نخواهید کرد. خصوصاً اگر در تشکیلاتی بزرگ کار می‌کنید که کارشناس پرسنلی در اختیار دارید، باید در کلیه جوانب استخدام و گزینش از آنها استفاده کنید و فقط در اواخر کار، خودتان را وارد قضیه کنید.

اغلب کارهایی که به توسط پرسنل انجام می‌گیرند در یکی از مراحل به شما مربوط می‌شوند. ما قبلاً دربارهٔ مصاحبه‌های ارزشیابی و تجدید نظر صحبت کرده‌ایم. مسؤلیت این کارها به عهدهٔ مدیر و از وظایف اوست، اما این کار برای یک مدیر ارشد، در یک شرکت بزرگ در مورد همهٔ کارکنان زیر دستش ممکن نیست.

مسؤلیت انجام دادن مراحل امور تأدیبی و شکایت نیز به محدودهٔ کار شما مربوط می‌شود. اما دفعات رخ دادن آن نباید آن قدر زیاد باشد که حل و فصل آن برای شما سنگین و عذاب‌آور باشد. شما باید از مشکلات احتمالی کاملاً مطلع باشید تا چنانچه از کنترل خارج گردید بدانید قضیه از کجا آب می‌خورد. هر گاه مسئله، چندان جدی نباشد، مدیران و مسؤولان زیر دست شما خواهند توانست آن را حل کنند و طبق معمول به شما گزارش بدهند.

مسؤلیت مسائل مربوط به حقوق به عهدهٔ شماست، ولی باز اگر تعداد کارکنان زیاد باشد نمی‌توانید همهٔ کارها را انجام دهید. سایر مدیران و مسؤولان، پیشنهادها را قبل از تسلیم به افراد مربوطه، به منظور تأیید، به شما ارائه خواهند کرد.

در بعضی سازمانها یا شرکتهای کارهای محرمانه، «سیامی» یا حساس را نباید به دیگری محول کرد، بجز احتمالاً به یک دستیار مورد اعتماد یا یک منشی (که به هر حال باید هر گونه اسناد مربوط را ماشین کند). معانی سه کلمه فوق، متفاوت است و بستگی به نوع فعالیتی دارد که سازمان با آن سروکار دارد.

یکی از مسؤولیتهای عمده شما آموزش و مشاوره کارمندان، بویژه آنهایی است که مستقیماً زیر نظر شما کار می کنند، زیرا پرورش و ارتقای افرادی که برای شما کار می کنند، برای پیشرفت سازمان شما در آینده بسیار حیاتی است.

بقیه کارها را می توانید محول کنید، و اینها شامل کارهایی می شوند که شما می توانید چشم بسته انجام دهید. اگر شما در انجام دادن کاری مهارت دارید، آن کار برای محول کردن، مطلوب است. انجام دادن آن کار توسط خودتان فایده چندانی ندارد، از آنجا که در آن زمینه صلاحیت دارید بخوبی قادر خواهید بود دانش یا مهارت مربوط را به دیگری منتقل کنید. در این حال، از خطرات و موانع سرراه، زمان لازم برای تکمیل، و منابع مورد نیاز آن آگاهی خواهید داشت.

این کارها تواناییهای کارمندان را افزایش می دهند و از این رو بخشی از فرایند ارتقا را تشکیل می دهند.

در آن قسمت از کارتان که به برنامه ریزی مربوط می شود فعالیتهایی وجود دارد که می توانید محول کنید. شاید بگویید: «اما من وقت کافی برای برنامه ریزی ندارم، پس چگونه می توانم کارهای مربوط به آن را به دیگری محول کنم؟»

در اینجا گرفتار یک دام پلید شده ایم. شما به وقت بیشتری احتیاج دارید تا برنامه ریزی کنید، اما تابدان حد گرفتار کارهای روزمره و جزئیات شده اید که وقتی برای این کار ندارید و بنابراین نمی توانید کاری در زمینه برنامه ریزی به کارمندان محول کنید. این بدان معنی است که شما کار خود را به گونه ای مؤثر انجام نمی دهید، و به کارمندان زیر دست خود نیز فرصت لازم را نمی دهید که کارشان را به طور مؤثر انجام دهند. اگر بتوانید خود را از این دام رها سازید و برنامه ریزی بهتری برای خود ایجاد کنید و سپس برنامه ریزی بهتری برای کارکنان زیر دست خود فراهم آورید، آنگاه وقت

بیشتری برای خود ایجاد خواهید کرد تا به کارهای مربوط به استراتژی، برنامه‌ریزی، امور مربوط به آینده و تمامی کارهایی که باید انجام دهید، پردازید.

ممکن است قسمتی از کارهایی که انجام می‌دهید شامل بخشهای عمده‌ای مثل، جمع‌آوری اطلاعات، محاسبات با ارقام، تلفن زدن، بازدید از نمایشگاهها و شرکت در کنفرانسها و کارهای دیگری باشد که لزومی ندارد شما انجام بدهید، اگر کارمندان شما بتوانند همه کارهای مقدماتی و زمینه‌ای را برای شما انجام دهند، کار شما فقط در خصوص تهیه گزارش نهایی، تسلیم آن، و هر چیز دیگری از این قبیل خواهد بود. در بسیاری از اوقات، بخشهای مختلف یک پروژه را به افراد مختلفی واگذار می‌کنند تا دچار وحشت ناشی از انجام دادن کل کار نشوند.

اگر افراد متعددی بر روی بخشهای کوچکتر و مجزای پروژه بزرگی کار کنند، دیدگاههای جدیدی ارائه می‌کنند و ممکن است باعث انجام یافتن سریعتر و کاملتر آن بشوند. پس از آنکه دل و جرأت به خود دادید تا بخشی از کارهایتان را به کارمندان محول کنید، باید تصمیم بگیرید که چه کارهایی را می‌توانید برای این منظور انتخاب کنید به خاطر داشته باشید که کار محول شده باید برای تحویل گیرنده جالب و ارزشمند باشد، و از بابت این واقعیت که ممکن است آنها کاری را از دست شما گرفته باشند که از انجام دادن آن لذت می‌برید و در آن مهارت دارید، غبطه نخورید. این کار وقت شما را آزاد می‌کند تا بتوانید به بخشی از برنامه‌ریزی، گزارش نویسی یا مطالعه که ماههاست قصد انجام دادن آن را داشته‌اید برسید، و در جهت رضامندی بیشتر گروه کارکنانتان کمک کنید.

چگونه باید کاری را محول کنید؟

چنان که قبلاً اشاره شد باید کاملاً مطمئن باشید که می‌دانید چه چیزی را محول می‌کنید و در نهایت، به دنبال چه نتایجی هستید، زیرا فقط در این صورت می‌توانید کار

را با موفقیت به دیگری محول کنید.

قبل از اینکه از کارمندانتان بخواهند به دفتر شما بیایند تا کاری را به آنها محول کنید، فهرستی از کلیه فعالیت‌های مربوط تهیه کنید. علت لزوم انجام دادن این کار را یادداشت کنید، چکیده زمانی احتمالی را بنویسید، اختیارات و مسؤولیت‌های مربوط را تشریح کنید، آنچه را که لازم است ضمیمه شود مشخص کنید، و در مورد چگونگی مطالعه و ارزیابی این کار فکر کنید. باید درباره کلیه موارد فوق، قبل از دیدن تحویل گیرنده، فکر کنید. وقتی تحویل گیرندگان امور را به دفتر خود می‌خوانید، دقت کنید که آنان دفترچه‌ای همراه خود بیاورند، زیرا لازم است مطالبی را یادداشت کنند. این نکته، حائز اهمیت است، زیرا همه می‌دانیم که کمتر اتفاق می‌افتد که تمامی چیزهایی را که به ما گفته می‌شود به خاطر آوریم. مراحل مربوط به محول کردن کار بدین شرح است:

● هرگونه تذکرات مقدماتی را بدهید.

● مأموریت را تشریح کنید.

● هدفها را تعیین کنید.

● استانداردهای اجرای کار را مشخص کنید.

● فرصتی برای سوالات در نظر بگیرید.

● درک مطالب مطرح شده را کنترل کنید.

● اختیارات / مسؤولیتها را مشخص کنید.

● از مثال و تصویر و توضیح استفاده کنید.

● روش مرور و پیگیری و بهره‌برداری را مشخص کنید.

لازم است از کسانی که اموری به آنان محول می‌کنید بازخوردی کسب کنید.

فرض اینکه آنها تمامی کارهایی را که از ایشان خواسته‌اید به طور کامل درک کرده‌اند آسان است، اما باید مطمئن شوید که همه چیز را مطرح کرده‌اید و چیزی از قلم نیفتاده است، به نحوی که آنان بتوانند این مأموریت را به گونه‌ای مؤثر و کارآمد انجام دهند. باید این موضوع را برای آنان روشن کنید که از ایشان پشتیبانی می‌کنید و حاضرید آنان را راهنمایی کنید، اما این نکته را نیز باید روشن کنید که از آنان انتظار دارید که فقط در

صورتی برای مشاوره به شما مراجعه کنند که کاملاً ضروری باشد، زیرا مایل نیستید آن کار را بتدریج خودتان انجام دهید.

مدیرانی را می‌شناسیم که روی میز خود یک جدول کنترل کارهای محول شده دارند که هم خودشان و هم کارمندانشان می‌توانند در مواقع محول شدن کار، به آن جدول مراجعه کنند و ببینند که آیا به تمام نکات جدول درباره کار محول شده توجه شده است یا نه.

تمرین محول کردن کار

محول کردن کار، صرفاً این نیست که یکی از وظایف خودتان را به یک کارمند زیردست واگذار کنید، بلکه دیگر مهارت‌های مدیریت را نیز دربرمی‌گیرد. مثل: شناخت داشتن نسبت به کارمندان و مهارت‌ها و توانایی‌های آنها، و اینکه بتوانید آنچه را که از آنها می‌خواهید به گونه‌ای به آنها تفهیم کنید که بتوانند کار را باموفقیت انجام دهند، و نیز شناخت در مورد مهارت‌های مربوط به روابط بین افراد، و استانداردهای ارزیابی کار. قبل از اینکه بتوانید کاری را محول کنید باید به این چهار سؤال پاسخ دهید:

۱. کاری که باید محول شود چیست؟

۲. این کار را به چه کسی باید محول کنم؟

۳. این کار را چگونه باید محول کنم؟

۴. تحویل گیرنده را چگونه تحت کنترل و نظارت قرار دهم تا متوجه شوم که کار بخوبی انجام شده است و بتوانیم انجام موفقیت‌آمیز کار را با هم تعیین کنیم؟

ما قبلاً انواع کارهایی را که می‌توان محول کرد و آنهایی را که معمولاً باید برای خودتان نگه دارید، بررسی کرده‌ایم.

با این فرض که کسی را در اختیار دارید که می‌توانید کارهایی را به وی محول کنید، باید بتوانید کار را با کارمند، جفت و جور کنید، یعنی باید کارمندان را تا بدان حد

بشناسید که متوجه شوید آنان قادر به انجام کدام کارند و از آن لذت می‌برند، یا کدام کارها را می‌توان به عنوان بخشی از برنامه ارتقا و پرورش کارکنان به کار برد. ممکن است اعضای گروه شما دارای مهارتها و علاقه‌هایی باشند که شاید برای شما کاربرد داشته باشند، و اگر کوششی برای کشف آنها به عمل نیاورید هرگز به آنها پی نبرید. به عنوان مثال، ممکن است منشی شما زبان فرانسوی را به میزانی بدانند که بتواند در یک مکالمه تلفنی با یک مشتری بالقوه به شما کمک کند، یا اینکه ممکن است دستیار شما به ورزش علاقه‌مند باشد و این علاقه‌مندی می‌تواند به هنگام انجام دادن امور مربوط به بررسی عملی بودن قصد شما مبنی بر ایجاد یک مرکز تفریحات کاربرد خوبی برای شما داشته باشد.

پس از آنکه تصمیم گرفتید که چه کسی کدام کار را انجام دهد درباره نحوه محول کردن آن کار فکر کنید. آماده سازی شخص مورد نظر برای این کار یکی از مهمترین بخشهای امر محول کردن است، زیرا شما باید در ذهن خود کاملاً مطمئن باشید که انتظار انجام دادن چه کاری را از کارمندان دارید، قبل از محول کردن کار به تحویل گیرنده، زمینه‌های کاری مورد نظرتان را یادداشت کنید تا درحین مصاحبه چیزی فراموش نشود.

با نگاهی دوباره به مراحل محول کردن کار در صفحات قبل، تمرین زیر را انجام دهید.

نقل مکان دفتر

قرار است واحد شما ظرف هشت هفته، به ساختمانی در همان نزدیکی نقل مکان کند و شما تصمیم گرفته‌اید که از دستیاران بخواهید طرحی را آماده کند تا این نقل مکان به گونه‌ای راحت و مؤثر انجام پذیرد. شما از وی خواسته‌اید که به دفتر کار شما بیاید. چگونگی محول کردن این کار را تحت عنوان تهیه شده در صفحات بعد کتباً توضیح دهید.

۱. آماده سازی

خلاصه‌ای از کار، دلایل آن، و چیزهایی را که دستیاران باید بدانند، بنویسید.

۲. ارائه

هنگامی که از دستیاران می‌خواهید که این کار را به عهده بگیرد، دقیقاً به او چه می‌گویید.

۳. بازخورد

برای کنترل اینکه او کاری را که از وی خواسته شده است به حد کافی درک کرده است به او چه می‌گویید.

۴. پیگیری

چگونه بر این کار نظارت می‌کنید.

۵. قسمت نهایی

قبل از اینکه دستیاران شما را ترک کند و دست به کار شود، به عنوان آخرین کلمات، چه چیزهایی به او می‌گویید.

نظریات زیر را نباید پاسخ کامل و نهایی پنداشت، زیرا هر مدیری روش مخصوص به خود را دارد، اما در اتخاذ شیوه سازمان یافته‌ای برای محول کردن کار می‌توانند به شما مدد برسانند.

۱. آماده سازی

● چرا نقل مکان می‌کنیم.

● زمانبندیها

● اختیار و مسؤولیت

● موضوعاتی که باید در نظر گرفته شوند:

اطلاعیه‌های مربوط به تغییر آدرس

خدمات نصب و استقرار

خدمات اختتام

حداقل گسیختگی

هزینه

جابجایی اثاث و لوازم

امنیت

نقشه‌های فضا‌بندی هر طبقه

مشاوره با کارکنان

دسترسی

کار ساختمان

● مرور و ارزیابی

۲. ارائه

«صبح بخیر! بفرمایید بنشینید. از اینکه این قدر زود آمدید ممنونم. می‌دانم که در حال حاضر سرتان خیلی شلوغ است، اما کار مهمی هست که مایلیم شما انجام بدهید و فکر کردم مایلید هر چه زودتر دست به کار شوید.

به یاد دارید که مدیر عامل قبول کرد که به فضای بیشتری نیاز داریم.

خوب، بالاخره این فرصت به ما داده شد که ظرف دو ماه به محل جدید دفترمان نقل مکان کنیم، بنابراین، لازم است خودمان را خیلی زود آماده کنیم. باید در مورد انجام کلیه امور مربوط به اسباب‌کشی، مثل اثاث و این‌گونه چیزها که خودتان بهتر می‌دانید، برنامه‌ریزی کنیم. لطفاً این کار را انجام می‌دهید؟ من چند نکته را روی این کاغذ یادداشت کرده‌ام و مطمئنم که نکات زیاد دیگری نیز به فکر شما خواهد رسید.

شما اختیار خواهید داشت که با افراد مربوط تماس بگیرید. من با اکثر آنها صحبت کرده‌ام و گفته‌ام که شما با آنها تماس می‌گیرید و آنها منتظر تماس شما هستند.»

۳. بازخورد

باید مطمئن شوید که دستیاران وظایفی را که به او محول کرده‌اید درک کرده است. فرض کرده‌ایم که او می‌داند که چه باید بکند، صرفاً به این دلیل که او سرش را تکان

می‌دهد، لبخند می‌زند و از دستورات شما یادداشتهای زیادی برمی‌دارد، کار خطرناکی است.

«بیاید ببینیم این کار چگونه در برنامه فعلی کار شما می‌گنجد.»

«آیا می‌دانید نقشه‌های فضا‌بندی طبقه را از کجا باید تهیه کنید؟»

«آیا به خاطر می‌آورید که واحد فروش اخیراً نقل مکان کرد؟ شاید بد نباشد که با

یکی از کارکنان آن واحد صحبتی بکنید تا ببینید نقل مکان آنها چطور انجام شد.»

«چه کسان دیگری را برای این نقل مکان لازم می‌دانید؟»

«آیا مسئله خاصی به فکرتان می‌رسد یا پیش‌بینی می‌کنید؟»

۴. پیگیری

دستیار شما در مورد اینکه چه زمانی انتظار دارید اطلاعات را دریافت کنید، احتیاج به راهنمایی خواهد داشت. او همچنین نیاز دارد بداند که در مواقع احتیاج، شما در دسترس قرار دارید.

«مایلم ظرف دو روز به اینجا برگردید و هرگونه سؤال یا مسئله‌ای که پس از فکر کردن در مورد این پروژه به ذهنتان می‌رسد مطرح کنید.»

«مایلم پیشرفت کار را تا زمان انجام نقل مکان، صبح هر شب گزارش کنید.»

«شنبه آینده مایلم نقشه‌های مقدماتی را ببینم، چون باید خیلی زود مورد موافقت

قرار بگیرند.»

«پس از انتقال، انتظار دارم گزارش کوتاهی درباره چگونگی این نقل مکان و مسائل

مربوط به آن تهیه کنید تا سابقه‌ای برای نقل و انتقالهای آینده باشد. آگاهی از مشکلات

بالقوه، افراد و شرکتهای کمک‌کننده ممکن است برای دیگران نیز مفید باشد.»

«چنانچه هر وقت به کمک بیشتری احتیاج پیدا کردید، لطفاً به من اطلاع بدهید.»

۵. قسمت نهایی

«خوب فکر می‌کنم این برای شروع کافی است. حالا سؤالی دارید؟ خوب، پس شما

را دو روز دیگر می بینم. خدا حافظ.»

اعتراض و مخالفت مدیران به محول کردن کار

واقعیت این است که اگر می خواهید تمامی کارهایی را که مسؤلیتشان به عهده شماست انجام دهید ناچارید بخشی از آن را به دیگران محول کنید. از نظر اغلب مدیران، این کار، بسیار ترس آور است و چشم انداز نگران کننده ای دارد. از این رو، آنان برای اجتناب از آن به همه گونه بهانه متوسل می شوند. واکنش اولیه شما آن است که به فکر تمامی دلایل اجتناب از آن بیفتید و به منافع آزاد کردن وقتتان برای انجام دادن کارتان توجه نکنید. شما فکر خواهید کرد که:

«اگر خودم آن را انجام بدهم سریعتر خواهد بود.»

«اگر او اشتباه کند، تقصیر به گردن من می افتد.»

«او بلد نیست این کار را درست انجام بدهد.»

«مشتری انتظار دارد من آنجا باشم، او با دستیار من صحبت نخواهد کرد.»

بعید نیست که شما برای این نگرش خود دلایل خوبی هم داشته باشید. اگر به یادگیری محول کردن به گونه ای مؤثر پردازید، خطرات بالقوه به حداقل خواهند رسید. احتمالاً شما از اینکه کنترل را از دست بدهید و اهمه دارید، از رد کردن کارهایی که از آنها لذت می برید ناراحتید، در مورد توانایی کارمندان در انجام دادن کار نگرانید، یا نگران آنید که اگر دستیار شما آن کار را در حد خیلی عالی انجام دهد ممکن است جای شما را بگیرد. در مورد تمامی بهانه هایی که برای اجتناب از واگذار کردن کار به کارمندان می تراشید، لحظه ای بیندیشید، و آنگاه درباره نحوه غلبه کردن بعضی از این موانع فکر کنید.

اولین چیزی که باید برایتان روشن شود آن است که شما غیر قابل جایگزین نیستید.

ممکن است فکر کنید تنها کسی هستید که می‌تواند کار معینی را در سطحی عالی و بی‌نقص، آن طور که انتظار دارید، انجام دهد، اما آیا این امکان وجود ندارد که شخص دیگری بتواند نقطه نظر جدیدی ارائه کند که شاید متفاوت باشد ولی صحت آن الزاماً کمتر نباشد؟ واهمه از رقابت از جانب یک کارمند زیردست برای بعضی افراد، واقعیتی است که ذهن را به خود مشغول می‌کند، اما نگاهی از نقطه نظری دیگر به این قضیه آن است که اعتراف کنید تا زمانی که کسی دیگر بتواند شغل شما را تصاحب کند، احتمال پیشنهاد ارتقا برای شما کم است. همچنین این نکته صحت دارد که معمولاً اگر یک کارمند خوب بتواند در یک واحد به حداکثر توان کاری بالقوه‌اش برسد، به هر حال خود را به جای دیگری منتقل می‌کند.

پس از غلبه بر اولین مانع، یعنی شناخت اینکه چرا کارها را محول نمی‌کنید، می‌توانید آگاهانه سعی کنید که بر موانع دیگر غلبه کنید، و آرام و از روی عمد، اما بتدریج راه را در جهت یافتن وقت بیشتر برای انجام دادن کارهایتان هموار کنید و به کامندانان فرصت رشد و ترقی بدهید.

احتمالاً مهمترین واهمه مدیران از آن است که کنترل را از دست بدهند. اگر بدانید که در صورت پیدا شدن هر گونه اشکال در کار، سرزنشها متوجه شما می‌شود (و در صورت موفق بودن کار، احتمالاً قدردانی از شما نمی‌شود)، آنوقت شما در مورد واگذاری آن کار به شخصی دیگر احساس خوشحالی نخواهید کرد. اما اگر از این دستورات ساده پیروی کنید این کار تجربه‌ی مخاطره‌انگیزی نخواهد بود.

به طور خلاصه: لازم است هدفهای کار را کاملاً روشن تشریح کنید، دستورات راهنما را تعیین کنید، و نحوه ارزیابی کار تحویل گیرنده را مشخص کنید. به هنگام تعیین وظایف کارمندان را، پی‌درپی کنترل کنید و مطمئن شوید که به طور کامل متوجه شده‌اند که انجام دادن چه کاری را از آنان می‌خواهید. چنانچه مدیران کارمند خود را خوب بشناسند، اغلب در مورد میزان درک کارمند نسبت به موضوع، فرضیهایی می‌کنند که کار خطرناکی است. لازم است کنترل کنید. همچنین لازم است در ابتدا نظارت نسبتاً سختی بر چگونگی پیشرفت مأموریت داشته باشید. این کار عمدتاً به خاطر آن است که

قانع شوید که همه چیز طبق برنامه پیش می‌رود و اتفاق نگران‌کننده‌ای پیش نمی‌آید. یکی از مدیران در یکی از دوره‌ها متوجه آن بود که نمی‌توان کارمند زیر دست را از نزدیک و چهارچشمی مورد نظارت قرارداد و لذا اصطلاح «نظارت از راه دور» را ابداع کرد، که نظارتی قابل قبول، بدون از میان رفتن انگیزه کارمند است.

ممکن است اطلاعات زیادی در مورد تحویل گیرندگان نداشته باشید، مثل: تواناییهای آنها، نحوه کارکردن آنها با دیگران و غیره، و از این رو اطمینان چندانی نسبت به قضاوت و تواناییهای آنها در پذیرش قسمتی از کارتان ندارید. اهمیت شناخت کارمندان در اینجا جلوه می‌کند. باید وظایفی را به آنها محول کنید که با تواناییهایشان مطابقت داشته باشد، نه اینکه کاری به آنها بدهید که از دانش و مهارت‌هایشان دور باشد.

چنانچه کارمندان شما از دانش و مهارت‌های لازم برای پذیرش کار اضافی برخوردار نباشند علاج کار ممکن است آموزش یا بازآموزی باشد. اما از طرفی در حالی که می‌دانید این برخورد صحیح است، احساس می‌کنید که آموزش یا تعلیم کارمندان بیش از حد وقتگیر خواهد بود. در اینجا پاسخ صریح آن است که این کار وقت می‌برد و برای پرورش افراد راهی میان‌بر وجود ندارد، اما سرمایه‌گذاری زمان در کارمندان در حال حاضر باید منافی دراز مدت و پویا به بار بیاورد. توانایی واگذاری کار نیز از مشکلات این دوره کارآموزی به گونه مؤثری می‌کاهد.

چنان که قبلاً هم گفتیم باید سعی کنید این باور را که بی‌همتا هستید از بین ببرید. در کلیه دوره‌هایی که به منظور بازآموزی مدیران در موضوع وقت برگزار شده است حداقل یکی از مدیران گفته است، «قبرستان پر از افرادی است که فکر می‌کردند غیر قابل جایگزین‌اند.» و یا اینکه «یک استراحت دو هفته‌ای به خودتان بدهید تا متوجه شوید چقدر بی‌همتا هستید.» بسیار کم‌اند افرادی که کاملاً غیرقابل جایگزین‌اند و از طرفی، این، نگرشی بسیار خودخواهانه نسبت به سازمان و کارمندان است که حاضر نباشید بگذارید دیگران بخشی از کار شما را انجام دهند. این حالت به نفع هیچ‌کسی نیست و برآستی می‌تواند اثرات مخربی بر روی سازمان داشته باشد.

«انجام دادن» به جای «اداره کردن» یک ویژگی آشنا در میان مدیران است که به هنگام

ارتقا به درجات بالاتر به آن دامنه زده می شود و علت آن به این واقعیت برمی گردد که پیشنهاد کمک به مدیران در جهت تطبیق با تغییرات، ندرتاً انجام می گیرد. بنابراین، چسبیدن به کارهای آشنا راحت تر از آن است که خود را درگیر مسائل ناشناخته و نامشخص کنیم. از دست دادن برخی از کارهای آشنا و قدیمی، کمی غم انگیز است، اما با ترقی و رفتن شما لازم است شخص دیگری این مسؤلیت را به عهده بگیرد. شما همیشه می توانید یکی دو کار مورد علاقه خود را، به شرطی که زیاد وقتگیر نباشد، حفظ کنید، اما به طور کلی باید قوی باشید و از آنها دست بکشید. اگر از دستورات محول کردن دقیقاً پیروی کنید، لزومی ندارد که در مورد درست انجام نشدن کار نگران باشید؛ چرا که همیشه می توانید بر کار شخص تحویل گیرنده نظارت داشته باشید.

همچنین می توانید از این فرصت استفاده کنید و به دنبال پرورش علاقه جدیدی باشید که در حد نقش مدیریت شما باشد و باعث پیشرفت شما نیز بشود. دلایل دیگری نیز برای اجتناب از محول کردن کارها وجود دارند که می توان با عنوان پیشداوریهای شخصی از آنها یاد کرد. اکثر ما پیش فرضهایی درباره بعضی از افراد داریم. ممکن است کسی را بر اساس وضعیت ظاهر و نوع لباسش بی ادب، غیر قابل اعتماد و نامنظم بپنداریم. ممکن است باور داشته باشیم که نباید به افراد فلان طایفه اعتماد کرد، یا کسی را که به شیوه خاصی صحبت می کند کودن یا کلاهبردار بدانیم. غلبه کردن بر این پیشداوریها از مشکل ترین کارهاست، اما امید می رود که پس از مواجهه رودررو و بی بردن به بی اساس بودن آن، پیشداوری مربوط، خیلی زود از میان برود.

اعتراض زیردستان نسبت به محول کردن کار

البته فقط رئیس نیست که نسبت به محول کردن کار اعتراض دارد. گاهی زیردستان نیز دلایل خوبی (از نظر خودشان) برای نپذیرفتن کاری ارائه می کنند، و در آن وقت، حل مسئله به عهده مدیر است. اعتراضات رایج از این قرارند:

«اطلاعات کافی ندارم»

«وقت کافی ندارم»

«منابع کافی در دسترس ندارم»

«دانش یا مهارت‌های لازم را ندارم»

«فکر نمی‌کنم بتوانم آن کار را انجام دهم»

«نمی‌خواهم آن کار را انجام دهم»

«نمی‌خواهم خود را از جانب انتقاد دیگران به مخاطره بیندازم»

در چنین موقعیتی وسوسه اینکه به آن شخص بگوییم ناله نکند و کار را انجام دهد، زیاد است، اما این کار معمولاً نتیجه رضایت‌بخشی به بار نمی‌آورد، از این رو تا ده می‌شمارید و مسئله را به گونه‌ای آرام و قاطع حل می‌کنید.

ممکن است اطلاعات مورد نیاز براحتی در دسترس نباشد یا ممکن است کارمند زبردست نداند که آن اطلاعات را از کجا می‌توان تهیه کرد. در چنین موردی باید پرسید که به کدام جهت نظر داشته و او را به محل صحیح راهنمایی کنید، یا چنانچه مناسبت داشته باشد، بگویید که اطلاعات راتهییه خواهید کرد.

کمبود وقت، مسئله‌ای است که همه با آن مواجهند، اما وقتی محول کردن کار مطرح می‌شود باید برای هر یک از مراحل پروژه، مهلت‌هایی واقع بینانه تعیین کنید و با کارمند مربوط به توافق برسید. حتی می‌توانید در تنظیم وقت به او کمک کنید. اگر از کمبود منابع (پول، وسایل، نیروی انسانی) شکایت می‌شود، شیوه‌های مؤثری پیدا کنید تا به کمک آنها پروژه موردنظر در محدوده بودجه اختصاص یافته پیش برود. اگر واقعاً به منابع اضافی احتیاج باشد، به عهده شماست که در جهت تهیه آن بکوشید. راه دیگر آن است که چنانچه این کار را واقعاً نمی‌توان با منابع تعیین شده بخوبی انجام داد، از پذیرش آن امتناع کنید، اما مدیرانی که آمادگی چنین واکنشی را داشته باشند زیاد نیستند.

همان طور که قبلاً هم گفته شد آموزش یا بازآموزی ممکن است راهی برای حل مسئله کمبود دانش یا مهارت‌ها باشد. ضرورت کسب مهارت‌های جدید برای افراد، در طی دوران اشتغال، رفته رفته عادی‌تر می‌شود و منافع دراز مدت آن برای فرد و سازمان، به

طور کلی، ارزش سرمایه‌گذاری کوتاه مدت زمان و پول مورد نیاز را دارد. درمان کمبود اعتماد به نفس ممکن است قدری طول بکشد، اما اگر کارمند زیر دست نسبت به پشتیبانی مدیر خود اطمینان داشته باشد، این مشکل می‌تواند بتدریج برطرف شود. یکی از راههای ایجاد اعتماد به نفس آن است که در ابتدا کارهای نه چندان پیچیده به کارمند محول شود، یا از او خواسته شود تا با شخص دیگری در یک زمینه کاری، مشابه آنچه که بعداً خود به تنهایی انجام خواهد داد، همکاری و کمک کند.

بعضی از افراد در خصوص اینکه دیگران در مورد آنها و کاری که انجام می‌دهند چه فکر خواهند کرد واقعاً نگرانند، بویژه اگر اشتباهی از آنها سر بزنند. این مسئله با کمبود اعتماد به نفس ارتباط دارد، و در چنین حالتی لازم است به هنگام ارجاع کار، در مورد دستورات راهنما توافق به عمل آید، به نحوی که در هر مرحله پروژه، کارمند بداند که از او چه انتظاری می‌رود. افرادی هستند که اصلاً این کار را نمی‌خواهند و این به معنی کار بیشتر برای مدیر است. باید قاطع باشید (مدیران بسیاری هم هستند که این حالت را به خود نمی‌گیرند زیرا می‌خواهند مورد علاقه و محبوب باشند و به موقعیت خود اطمینان ندارند) زیرا کار باید انجام شود و به عهده شماست که ببینید انجام می‌شود. اگر این امکان وجود داشته باشد که بتوان پروژه‌هایی یافت که مورد علاقه کارمند باشند جلب رضایت وی و قبولاندن آنها آسانتر است. ممکن است برای جذاب کردن کار مجبور شوید که قدری زرق و برق به آن بدهید، اما این کار را زیاد نمی‌شود کرد، چون خیلی زود مشخص می‌شود که شما چه می‌کنید. ممکن است مجبور شوید پیشنهاد کنید که اگر این کار به خوبی انجام شود، در آینده، پروژه‌های جالبتری در راه است، احتمالاً به همراه امکانی برای ارتقا. البته افرادی هم هستند که اصلاً ارزش این همه تلاش و زحمت را ندارند. یکی از مهمترین نکاتی که باید به خاطر داشت آن است که به محض اینکه کاری را محول کردید، باید برای راهنمایی و مشاوره، در دسترس باشید، اما نباید دخالت کنید. اگر کاری را با یک دست به کارمند بدهید و بلافاصله آن را با دست دیگر پس بگیرید باعث دلسردی او می‌شوید. در این حال، می‌بینید که گرفتار دام پلیدی شده‌اید. کار را ارجاع می‌کنید، اما به طور مستمر دخالت و همه چیز را کنترل می‌کنید، در نتیجه،

کارمندان ناراضی می شوند، کیفیت کارشان تنزل می یابد و آنگاه می بینید که خودتان کارهای بیشتری به عهده می گیرید.

یافتن محل توازن، کار دشواری است، اما هر چه بیشتر کارها را محول کنید و هر قدر دلگرمی و اطمینان کارمندان نسبت به پذیرش کار بیشتر بشود، کار آنان به کنترل کمتری احتیاج پیدا می کند، و این باعث می شود که شما برای کاری که باید انجام دهید وقت بیشتری در اختیار داشته باشید.

نفوذ داشتن بر مدیر خود

با توجه به نحوه تنظیم وقتتان، از بهترین فرصت برخوردارید تا از هر کس که مانعی برای انجام یافتن کارتان به نحو مطلوب است شاکی باشید و تقصیر را به گردن دیگران و خصوصاً مدیرتان بیندازید. «در حالی که مدیر من هنوز کار خود را تنظیم و سازماندهی نکرده، چه فایده ای دارد که من تنظیم وقت خودم را یاد بگیرم؟» این اعتراض رایجی است.

این عبارت البته تا حدودی درست است، ولی انسان از اینکه این همه مدیر، تقریباً حتی قبل از اقدام، تسلیم می شوند، غمگین می شود. زمانی یک همکار، راهی به من نشان داد به وسیله آن، شخص می تواند مدیریت خود را به سمت مافوق اعمال کند؛ یعنی چطور می توانید قدری بر ریاستان نفوذ داشته باشید.

قبل از هر چیز یادداشت کنید که در هفته گذشته چه میزان وقت را با مدیرتان صرف کرده اید. از میان صدویست مدیر که در هفته گذشته بیش از سه ساعت با مدیر مستقیم مافوق خود گذرانده اند این مقدار صرف وقت معمولاً به دستور مدیر، و یا به این دلیل بوده که اشکال بزرگی در کار پیش آمده بود. تقریباً هیچ وقتی برای صحبت کردن و بررسی در مورد استراتژی واحد در آینده، برنامه ریزی نیروی انسانی، پرورش کارمند یا هر موضوع دیگری که باید بخش عمده ای از وظایف یک مدیر را تشکیل دهد، صرف

نمی شده است.

با وجود این، همین افراد انتظار داشتند که بتوانند بر مدیر خود در این لحظات کوتاه نفوذ کنند، از مدیران خود توقع داشتند آنچه را که در زیر دستشان اتفاق می افتاد کاملاً درک کنند، و انتظار داشتند که کارمندانشان بدانند که در شرکت چه خبر و چه اتفاق می افتد.

اگر بخشی از وقتان را با مدیر خود صرف نکنید، بعید است که بتوانید بر او نفوذ داشته باشید. در واقع، در مواقعی که با او تماس دارید چه می کنید؟

برای اینکه بهتر بتوانید بر مدیر خود نفوذ داشته باشید، باید با او رابطه‌ای شخصی برقرار کنید. باید مطالبی را که می خواهید درباره آنها با وی گفتگو کنید خودتان مطرح سازید، نه اینکه صبر کنید تا هر وقت که او از مسئله‌ای ناراحت است، شما را صدا بزند. این نکته در مورد وضعیت میان شما و کارمندانتان نیز به همان میزان صدق می کند. آنان برای صحبت کردن درباره مسائل مهم به چه میزان به شما دسترسی دارند؟ آیا شما آنها را با عباراتی از قبیل فریب می دهید: «آه، شما که آن کار را بلدید، من همه اش را به عهده شما می گذارم. آیا می توانید آن را پنجشنبه آینده به من بازگردانید؟»، یا «من حالا نمی توانم شما را ببینم، من جلسه دارم.

فردا صبح ساعت هشت به مدت نیم ساعت چطور است؟»، یا «چرا می خواهید مرا راجع به پرویز ببینید؟ تازه، کدام پرویز؟»

فصل پنجم

نقش و جایگاه منشی

منشی کارآزموده و باتجربه می‌تواند یکی از با ارزش‌ترین اعضای گروه کارکنان مدیر باشد. او به نحوی کار می‌کند که مطمئن شود تمام نظامهای دفتر شما مثل ساعت کار می‌کنند و این شامل بردن و آوردن شما به مکانها، جلسات و ملاقاتها در وقت معین و با آمادگی کامل نیز می‌شود. او دقت می‌کند که کارهای مکاتباتی به نحوی کارآمد انجام شوند و در صورت بروز هرگونه مشکلی، مثل خاموشی یا خرابی دستگاه فتوکپی، اقدامات لازم را برای اصلاح آن به عمل می‌آورد.

عموماً این کارها را منشی انجام می‌دهد و نباید در این زمینه نگران باشید. اما با توجه به حجم کاری که مدیران در زمینه منشیگری انجام می‌دهند به نظر می‌رسد که اغلب مدیران نوعی علاقه پنهان به منشیگری دارند. شما نه تنها دارید کاری را انجام می‌دهید که برای آن دوره ندیده‌اید، بلکه دارید از اعضای ارزشمند بالقوه کادر خود را از کارش محروم می‌کنید.

در اینجا فرض بر این است که اولاً شما یک منشی دارید، و ثانیاً او یک منشی دوره دیده و شایسته است. اینها فرضهای بزرگی به حساب می‌آیند، اما اگر هیچ کدام در مورد

شما صدق نمی‌کنند، بعداً دربارهٔ اینکه چه باید کرد صحبت خواهیم کرد.

افراد بسیاری خود را منشی یا دستیار شخصی می‌نامند، در حالی که آنان در واقع ماشین نویسهایی‌اند که از روی متون تندنویسی، نوار صوتی، یا متون عادی تایپ می‌کنند. دلیل این رخداد آن است که مقام کارمند دفتر به طور سنتی پایین تلقی می‌شود و عنوان «منشی» مهمتر از «ماشین‌نویس» یا «دستیار دفتر» به نظر می‌رسد. طی چند سال گذشته از ارزش واژه «منشی» کاسته شده و به همراه آن، ارزش و احترام کار انجام شده توسط منشی از میان رفته است. از آنجا که باید در انتخاب منشی خود دخالت کامل داشته باشید، ارزش آن را دارد که دقایقی را صرف مطالعهٔ دوره‌های مختلف آموزشی موجود کنید و روشن سازید که به دنبال چه چیزی باید باشید. (همچنین بد نیست بررسی کنید که آیا واقعاً به منشی احتیاج دارید یا به وسیلهٔ آن می‌خواهید اهمیت خود را به رخ دیگران بکشید).

در حال حاضر، برای منشی‌های دوره‌های بسیاری طراحی شده‌اند که مهارت در تندنویسی و ماشین‌نویسی را فقط در عرض چند هفته به آنان یاد می‌دهند. یک داوطلب استخدام که پس از طی یک دورهٔ دوازده هفته‌ای بتواند تندنویسی را با سرعت ۸۰ کلمه در دقیقه و ماشین‌نویسی را با سرعت ۵۰ کلمه در دقیقه انجام دهد، ممکن است برای یک مدیر ناآگاه، مطلوب به نظر برسد.

شاید هم چنین باشد اگر کار بیش از آن نطلبید، اما آیا این مدیر از شرایط لازم برای انجام دادن کارهایش به گونه‌ای شایسته و مؤثر، اطلاع دارد؟ داوطلب دیگری ممکن است یک سال در مدرسهٔ عالی منشیگری آموزش دیده باشد، آزمونه‌های بیشماری را در تندنویسی، ماشین‌نویسی، رونوشت برداری، بازرگانی، وظایف منشیگری، زبان انگلیسی و حسابداری گذرانده و طراحی داخلی و نحوهٔ معرفی مقامات رسمی را بداند.

اما آیا تمام اینها را از شخصی که قرار است منشی شما بشود می‌خواهید؟

احتمال از دست دادن یک کارمند به دلیل اینکه از مهارت‌های او استفادهٔ کامل نمی‌شود به همان اندازه زیاد است که شما از کارمندی که نمی‌تواند از عهدهٔ کار برآید، بخواهید که آنجا را ترک کند. وقتی می‌خواهید منشی استخدام کنید، لازم است دقیقاً بدانید که به

دنبال چه چیزی هستید و در مورد شرایط و نیازهای شغل صادق باشید اگر از تند نویسی استفاده نمی‌کنید و اقدام به استفاده از آن نیز محتمل نباشد، بدیهی است که انتخاب فردی که مایل به استفاده از این مهارت باشد معقول نیست.

یادگیری تندنویسی، بویژه سیستمهای به اصطلاح کلاسیک آن آسان نیست. این مهارتی است که به سختی کسب می‌شود و باید کماکان از آن استفاده شود تا فراموش نگردد. اگر دیکته نکنید و یا نخواهید این کار را بکنید، تندنویس شما به جستجوی مدیری خواهد رفت که دیکته کند.

یادگیری ماشین نویسی تا آنجا که به استفاده از ماشین تحریر مربوط می‌شود چندان هم مشکل نیست، اما ارائه مطالب به گونه‌ای شایسته، کاری است که یادگیری آن برای بعضی از افراد، آسانتر از دیگران است. شما فقط در جستجوی یک ماشین‌نویس سریع نیستید، بلکه به کسی احتیاج دارید که دارای قوه تصور باشد تا بتواند اسناد را به گونه‌ای تهیه کند که ظاهری خوشایند داشته و براحتی خوانا باشند. حتی اگر بخواهید از دستگاه حروفچینی استفاده کنید، آگاهی از هنر طراحی و ارائه، مفید خواهد بود، هرچند خود کامپیوتر اغلب کارها را انجام می‌دهد.

منشی واقعی، مهارتهای گوناگون دیگری را با خود به دفترکار می‌آورد و همین مهارتها وجه تمایز میان او و یک ماشین‌نویس ساده است. احتمالاً او عمده وقت خود را صرف نشستن در پشت ماشین تحریر نمی‌کند، زیرا مشغول پاسخگویی به تلفن، برنامه‌ریزی و سازماندهی جلسات، کنفرانسها، اقدامات مربوط به مسافرتها، و انجام دادن وظایف دیگر مثل به روز نگه داشتن تقویمها و جداول دیواری، آماده کردن نوشته‌های مربوط به جلسات، انجام دادن بسیاری از کارهای زمینه‌ای پروژه‌های شما و پی‌گیری پیشرفت کارهاست و به طور کلی سعی دارد که از نظر دقت در مورد اینکه کارهای روزمره دفتر بخوبی انجام می‌شوند و همچنین پیش‌بینی نیازهایتان یک قدم از شما جلوتر باشد.

او با سیاست خود مراجعین نامطلوب و مزاحم را برمی‌گرداند و هر جا که ممکن باشد به پرسشها و تحقیقات پاسخ خواهد گفت. وی، علاوه بر آن، انجام دادن بخشی از

کارهای شما را به عهده خواهد گرفت به نحوی که وقت آزاد برای رسیدن به کار اصلی خود داشته باشید.

او دستورالعمل و نظام کارهای روزمره را به گونه‌ای وارد برنامه دفتر خواهد کرد که همه بدانند چه چیزی در کجا بایگانی شده، اطلاعات را از کجا کسب کنند و دقیقاً در واحد چه می‌گذرد.

او مبادی آداب است و از نحوه صحیح برخورد با افراد به صورت تلفنی، حضوری و یا در مکاتبات، آگاهی دارد. او همچنین نحوه برخورد با شما را می‌داند.

او به کار شرکت و نقش شما در جهت اهداف آن علاقه‌مند است و باید یک همکار جالب و دارای اطلاعات وسیع باشد.

امروزه بسیاری از مدیران، از طریق منشیگری ترقی کرده و به مدیریت رسیده‌اند. منشی حرفه‌ای، اطلاعات و آگاهی وسیعی درباره شرکت دارد که بسیاری از مدیران آرزوی آن را دارند. از آن اطلاعات به نفع خود و در جهت پیشبرد اهدافتان استفاده کنید و اگر تاکنون متوجه ارزش بالقوه منشی خود نشده‌اید، قدری با وی صحبت کنید. از او درباره کارهایی که می‌تواند انجام دهد سؤال کنید، و چنانچه او از این علاقه شما دچار بهت‌زدگی شد، اصرار بورزید. آنگاه ممکن است از پاسخ وی در تعجبی خوشایند فرو روید.

شما به عنوان مدیر باید از سیستمهای مختلف تندنویسی و آزمونهای گوناگون منشیگری آگاهی داشته باشید، خصوصاً اگر کسی را استخدام می‌کنید که تازه کار است. در مورد افراد با تجربه‌تر، کیفیت مشاغل قبلی، اطلاعاتی درباره تواناییهای آنان به شما می‌دهد. اگر درباره برخی مفاهیم حرفه‌ای تردید دارید از یکی از منشیهای باتجربه مؤسسه بپرسید.

بسیاری از مدیران از مهارتهای منشیهایشان استفاده کاملی نمی‌کنند و دلیل آن عمدتاً عدم اطلاع از آن مهارتهاست. اگر منشی نحوه نگارش نامه‌های بازرگانی را در دانشگاه یادگرفته باشد به احتمال زیاد می‌تواند این کار را بهتر از شما انجام دهد، زیرا شما هرگز چنین دوره‌ای ندیده‌اید. کارمندان پشتیبانی دیگری که می‌توان در دفاتر یافت، مثل

کارمندان بایگانی، دستیاران دفتری، و ماشین‌نویسهایی که از روی نوار صوتی تایپ می‌کنند، ممکن است بیش از آنچه که تصور می‌کنید بتوانند در جهت انجام مؤثر امور واحداثان ثمربخش باشند. اگر گاهی آنها را برای صحبت دربارهٔ جوانب اداری مسؤولیت‌هایتان دعوت کنید، علاوه بر اینکه احساس نزدیکی بیشتری به امور خواهند کرد، ممکن است بتوانند پیشنهادهای مفید و انتقادهای سازنده‌ای را ارائه کنند، از آنجا که آنان درگیر کارهای روزمرهٔ دفترند بعید نیست که طرحهای خوبی در زمینهٔ اصلاحات داشته باشند.

بررسی شمارهٔ ۹ نشان می‌دهد که هرگاه مدیری سعی کند از منابعی که در اختیار دارد (در این مورد، منشی‌اش و مهارتهای وی) استفاده کند، در زمینهٔ نظم یکنواخت دفاتر در سرتاسر کشور چه اتفاقی رخ می‌دهد.

بررسی شمارهٔ ۹

«آقای نادری! فوراً بیایید! اینجا من باید کار این نامه را با آقای انواری تمام کنم.

این نامه چند روز است که اینجا مانده و اگر همین امروز ارسال نشود برای من دردسر درست می‌شود. نه، در مورد آن گزارش مسئله‌ای نیست، می‌توانید آن را بعد از اتمام این نامه انجام دهید. آه، آیا واقعاً این قدر دیر شده؟ من متوجه نبودم، پس بیایید فوراً دست به کار شویم. فکر نمی‌کنم زیاد وقت‌گیر باشد.»

«در را باز بگذارید، من منتظر آقای شیرازیم تا با آن پیش‌نویسهایی که خواسته بودم به اینجا بیاید. می‌دانید، سه هفتهٔ تمام طول کشیده است تا قسمت تبلیغات، آن کار را تهیه کند. نمی‌دانم آنها با وقتشان چه می‌کنند!

کلی هم خرج برداشته. خوب، نامه را ادامه بدهیم. آیا پرونده را آوردید تا ببینم او به من چه گفت؟ نه، مطمئنم که آخرین بار پیش شما بود. کجا؟

آه، بله، حالا می‌توانم آن را ببینم. این کوه کاغذ واقعاً دارد از کنترل خارج می‌شود.

من فردا ترتیب آنها را خواهم داد.»

«خوب، فریدون عزیز! نه، ببخشید، بهتر است تا وقتی که این کار قطعی نشده او را آقای انواری خطاب کنم. آقای انواری عزیز، از اینکه در پاسخ به نامه شما تأخیر شد عذر می‌خواهم. در اینجا سرمان با نمایشگاه اسباب‌بازی، نسبتاً شلوغ بوده است. شما در مورد برنامه و هزینه‌های برگزاری یک کنفرانس در زمینه صنعت هتلداری سؤال کرده بودید. البته این به چیزهای زیادی مثل تخمین تعداد شرکت‌کنندگان، تعداد روزها، تدارک پذیرایی، جا و تسهیلات دیگر برای استقرار، وسایل سمعی و بصری و امثال آن بستگی دارد. شاید شما - باشد آقای نادری، من به آن جواب می‌دهم. سلام جوادجان! چقدر از شنیدن صدایت خوشحالم. آه، از این خبر خیلی متأسفم. انتظار داری چه موقع به خانه برگردد؟ جداً؟! لطفاً سلام مرا به او برسان. آیا هنوز می‌توانی در جلسه فردا شرکت کنی؟ نه؟ البته که نه. چطور است محمود به جای تو بیاید؟ خوب، پس من سعی می‌کنم امشب با منزل او تماس بگیرم.

مسئله‌ای نیست. خیلی خوب، البته که درک می‌کنم. تو فقط کارها را در منزل رو به راه کن. آه، راستی، حالا که پشت خطی، آیا از احمد چیزی دربارهٔ میز تحریر جدید من شنیده‌ای؟ خیلی وقت پیش بود که راجع به آن صحبت می‌کردیم. امیدوارم که فراموش نکرده باشد. می‌دانی که او چقدر کم حافظه است! درست است، فکر نمی‌کنم محمودی او را به خاطر آن مسئله بخشیده باشد. درست مثل زمانی که ما سفارش داده بودیم که ... معذرت می‌خواهم جواد، باید قطع کنم. درست در وسط نامه مهمی هستم. بزودی با هم صحبت می‌کنیم. امیدوارم هر چه زودتر حال خانمت بهتر شود. خدا حافظ.»

«خوب، آقای نادری، کجا بودیم؟ بله، آن قسمت بعد از «و غیره» را فراموش کردم. به جای آن بنویسید، خواهشمند است اینجانب را با ارسال جزئیات کامل دربارهٔ خواسته‌هایتان سرفراز فرمایید تا بتوانم زمان و هزینه‌های مشخص را در اختیارتان قرار دهم. با تشکر از اظهار لطف شما «و غیره»

«نامه را طبق معمول به سابقه‌اش عطف کنید، و شاید بد نباشد که یک کپی برای آن مشتری بگیرید. لطفاً اطمینان حاصل کنید که همین امشب فرستاده می‌شود. بله، و

همین طور گزارش. کدام پیغام تلفنی؟ خدای من! کاملاً فراموش کردم. آیا فوری بود؟ مجبورم آن را به فردا موکول کنم، مگر اینکه شما... آه، بفرمایید، آقای شیرازی! من منتظر شما بودم. همین الان داشتم درباره اینکه افراد شما چقدر این پیش‌نویسها را طول دادند با آقای نادری صحبت می‌کردم. می‌دانید که در واحدها نمی‌شود از کنار چنین چیزی براحتی گذشت. نه، من الآن فرصت نگاه کردن به آنها را ندارم، اما هر چه زودتر این کار را خواهم کرد. خیلی خوب؟ خداحافظ.»

«بیخشید آقای نادری، کجا بودیم؟ پیغام تلفنی از مدیر عامل. آه، بله، می‌توانید ترتیب آن کار را بدهید. شاید بتوان طی یادداشتی اوقات ممکن برای جلسه‌ای را به او بگویید. بله، البته که تقویم به روز است بجز ملاقات فردا ظهر با آقای تهرانی ... مطمئنم چیز دیگری هم بود، ولی به خاطر نمی‌آید که چه بود... هر وقت یادم بیاید به شما خواهم گفت. خوب، می‌توانید تشریف ببرید. فردا می‌بینمتان. نه، باید آن نامه را از طرف من امضا کنید. من دیگر دارم راه می‌افتم، یادتان هست، میهمانی شام در محل مشتری جدید، نباید دیر کنم. خداحافظ.»

شیوه دیکته کردن

یکی از هول‌انگیزترین وظایفی که مدیر با آن روبروست، چه تازه ارتقا پیدا کرده و چه از مدتها قبل دارای این سمت باشد، دیکته کردن به یک شخص یا یک دستگاه است. این کار، مشکل است و معمولاً هیچ کمکی برای آسانتر کردن آن وجود ندارد. از این رو، مطالب بعدی به قصد از میان برداشتن ترس و مشاجره دیکته کردن طراحی شده‌اند. برخی از افراد فکر می‌کنند که با معرفی تکنولوژی جدید، تعداد تندنویسان بتدریج کاهش خواهد یافت و منشی به یک عامل تجمل و رضایت خاطر بر هزینه تبدیل می‌شود. با وجود این در حال حاضر هنوز تندنویسان بسیاری مشغول به کارند و بسیاری دیگر دوره آموزشی آن را طی می‌کنند. از آنجا که این مهارت با دشواری کسب می‌شود،

بجاست که از شیوه‌های استفاده از آن به نحو احسن آگاهی داشته باشیم. دوباره باید تأکید کرد که یادگیری یکی از سیستم‌های کلاسیک تندنویسی، آسان نیست و در عرض چند هفته کسب نمی‌شود. در تندنویسی، سیستم‌های مختلفی وجود دارند که بسیار مفیدند و سرعت می‌توان آنها را فراگرفت. اما محدودیت‌هایی نیز دارند. مثلاً تنها محدودیت تندنویسی به روش «پیت منز» (Pitman) سرعتی است که با آن، نویسنده می‌تواند خلاصه‌ها را روی کاغذ بیاورد. بسیاری از مدیران از وسعت عمل تندنویسی آگاهی ندارند و از آنجا که توانایی‌های تندنویسی به آنها گوشزد نشده است درست درک نمی‌کنند که چطور ممکن است مطالب دیکته شده آنها به این صورت به اختصار نوشته شود. زمانی مدیری درباره این‌که چطور می‌تواند مشکل دیکته کردن عبارات فنی را به منشی‌اش حل کند از من کمک خواست. پس از آنکه کنجکاوی بیشتری در این خصوص کردم، معلوم شد که او تصور می‌کرد منشی‌اش نخواهد توانست این کلمات را به صورت تندنویسی بنویسد. تنها مشکلی که به نظر من آمد آن بود که ممکن است این کلمات برای منشی تا بدان حد ناآشنا باشند که وی قبل از نوشتن آنها قدری مکث کند و هنگام بازنگاری دچار تردید شود. به همین لحاظ پیشنهاد کردم که مدیر مربوط فهرستی از لغات فنی و غیر عادی را در اختیار منشی خود قرار دهد تا او بتواند پیشاپیش درباره نحوه نوشتن آنها اطمینان حاصل کند و در آینده موقع دیکته یا رونویسی هیچ مشکلی نداشته باشد.

یکی از مشکلات اصلی دیکته کردن نداشتن آمادگی قبلی کافی است. منظور آن است که اغلب مدیران، قبل از احضار منشی برای دیکته، درباره آنچه که می‌خواهند بگویند به قدر کافی فکر نمی‌کنند. این کار مسلماً منجر به اتلاف وقت هر دو نفر می‌شود. مثلاً اگر شما با مکاتبات سروکار دارید، یادداشت کردن نکاتی مثل خلاصه یا عناوین موضوعاتی که باید در پاسخ مطرح شوند، کار مفیدی است. لزومی ندارد که پاسخ کامل را بنویسید، زیرا درحین دیکته کردن، یادداشت‌ها حافظه شما را به کار خواهند انداخت.

تمام اینها با در نظر گرفتن این فرض است که شما می‌توانید نامه‌های صریح و صحیح

بنویسید، اما خوب، البته این هم یکی از زمینه‌هایی است که ممکن است آموزشهایی در آن لازم باشد. بسیاری از افراد، دوره نگارش نامه‌های صحیح بازرگانی را طی نکرده‌اند، اما دوره‌منشیگری معمولاً این نکته را دربرمی‌گیرد و بنابراین ممکن است بتوانید از منشی خود کمک بگیرید، البته به شرطی که بتوانید غرور خود را کنار بگذارید و چنین چیزی را از او بخواهید.

نکاتی که می‌توانند در نامه‌نویسی به شما کمک کنند از این قرارند:

۱. تصمیم بگیرید چه می‌خواهید بگویید.
۲. مطالب را به ترتیب عنوان کنید.
۳. برای هر مرحله یک پاراگراف در نظر بگیرید.
۴. موضوع خود را فوراً مشخص کنید.
۵. هر قسمت را با اشاره به آنچه که در پیش است خاتمه دهید.
۶. از جمله‌های ساده و کوتاه استفاده کنید.
۷. برای کمک به درک مطالب از علائم نقطه‌گذاری استفاده کنید.
۸. از کلمات ساده و کم استفاده کنید.

احتمالاً منشی شما می‌تواند هرگونه اشکالات دستوری و امثال آن را مرتفع سازد و اصطلاحات لازم را انجام دهد. او مراقب است که خطاب هر نامه با پایان آن هماهنگی داشته باشد، مثلاً برای خطاب «آقای عزیز» از پایان «ارادتمند شما»، و برای خطاب «کامران عزیز» از پایان «مخلص شما» استفاده می‌کند. بنابراین، اصلاً لزومی ندارد که زیاد نگران این مسایل باشید.

تا آنجا که ممکن است تلاش کنید برای جلسات دیکته کردن اوقات مشخصی را در نظر بگیرید که در ضمن چندان هم طولانی نباشد. از دادن کار در اواخر بعدازظهر اجتناب کنید، خصوصاً اگر قرار باشد در همان روز ارسال شود. سعی کنید مطمئن شوید که در حین دیکته کردن، گسیختگی و مزاحمت پیش نیاید. اگر تلفن زنگ بزند از منشی بخواهید که گوشی را بردارد و به مخاطب بگوید که شما چند دقیقه بعد با او تماس می‌گیرید، و سپس دیکته کردن را ادامه دهید. دقت کنید که کلیه پرونده‌ها و مدارک لازم

براحتی در دسترس باشند و بعد از طی هر یک از موارد، اسناد پشتیبانی مربوط به آن را به وی بدهید.

بدنیست نخست کارهای دارای اولویت را انجام دهید. اگر در مورد یکی ضرورت رونوشت یا نسخه‌های اضافی یا املائی غیرعادی یک اسم، دستورات لازم را بدهید. (اگر منشی خوبی داشته باشید ممکن است مجبور نباشید که هیچ دستوری از این قبیل بدهید، اما باید از قبل به این نکته پی ببرید، اگر مثلاً بتازگی صاحب این شغل شده‌اید یا اگر منشی شما تازه کار باشد).

هنگامی که از آمادگی کامل خود برای دیکته کردن مطمئن شدید می‌توانید کار را شروع کنید. واضح صحبت کنید و فریاد نزنید و سعی کنید درحین دیکته کردن دور اتاق قدم نزنید. منشیی سراغ دارم که از دست رئیسش که مرتب دور اتاق قدم می‌زد و باعث می‌شد که او حرفهای رئیس را بدرستی نشنود، آنقدر ناراحت شده بود که یک روز دفترچه یادداشت خود را به دست گرفت و او نیز به دنبال رئیس خود دور اتاق به قدم زدن پرداخت. این کار خیلی زود باعث شد تا رئیس وی این عادت را ترک کند. سعی کنید با سرعتی یکنواخت و معقول صحبت کنید. برخی از تندنویسان می‌توانند با سرعتی بسیار زیاد تندنویسی کنند، اما این سرعت معمولاً در جریان عادی کارها ضرورت پیدا نمی‌کند، از این رو با سرعتی صحبت کنید که برای هر دو نفرتان راحت باشد. گفته می‌شود که میانگین سرعت دیکته کردن بازرگانان انگلیسی کمی بیش از پنجاه کلمه در دقیقه است، که بسیار کند است، اما این احتمالاً به دلیل آن است که آنها خود را آن گونه که باید آماده نمی‌کنند.

هنگامی که کار برای امضا پیش شما برمی‌گردد، لزومی ندارد که آن را برای یافتن اشتباهات احتمالی تا آخر بخوانید، اما چنانچه متوجه اشتباهی شدید، آن را با استفاده از مداد در کنار صفحه مشخص کنید و معمولاً می‌شود آن را براحتی اصلاح کرد. اگر آن را با جوهر علامت گذاری کنید، کل این سند باید دوباره تایپ شود و این کار مسلماً اتلاف وقت، انرژی و پول است.

دیکته کردن کار دشواری است، خصوصاً وقتی که ترسی غیرمنطقی داشته باشید از

اینکه در مقابل دیکته نویس، شخصی ناوارد یا کندذهن جلوه کنید، و به همین دلیل بسیاری از مدیران ترجیح می دهند که از دستگاه دیکته استفاده کنند. اگر نتوانید تأثیر دیکته کردن خود را بر شنونده ببینید، احتمالاً چندان هم نگران آن نخواهید بود، اما من معتقدم دیکته کردن به یک دستگاه حتی مشکلتر است. حداقل می توانید با آن شخص رابطه ای برقرار کنید که در صورت مثبت بودن آن براحتی قادرید مطالب را تغییر بدهید، از او کمک بخواهید، یا نکاتی را بعداً به ذهنتان می رسد، اضافه کنید. دستگاه نمی تواند به این سادگی با این مسایل کنار بیاید، مدیران هم متوجه تأثیر این گونه تغییرات بر روی ماشین نویسی از روی دستگاه دیکته تایپ می کند، نیستند. درباره این مسئله نیز، همچون اغلب وظایف مدیریت، باید پیشاپیش فکر کرد. در این خصوص عجله و یا آن را ناچیز تلقی نکنید.

هنگام دیکته کردن به دستگاه صوتی باید به نکات زیر توجه داشته باشید:

۱. سعی کنید کارهای مکاتباتی را در دسته های کوچک انجام دهید.
۲. با هر بار ضبط، سه یا چهار مورد را به انجام برسانید.
۳. مطالبی را که می خواهید بگویید قبل از آغاز دیکته برنامه ریزی کنید:
 - الف - اطلاعات را فراهم کنید.
 - ب - محتوا را به وضوح ابراز کنید.
 - ج - لحن و برخورد مناسب را تعیین کنید.
 - د - طرحی فراهم کنید.
۴. برای کمک به روان شدن دیکته از عناوین استفاده کنید.
۵. همه دستورات و آموزشها را با کلمات: «خانم ماشین نویس، لطفاً...» آغاز کنید (و یا حتی بهتر از آن، در صورت اطلاع، وی را با نام خطاب کنید).
۶. چنانچه نامه فوری باشد در ابتدای دیکته به آن اشاره کنید.
۷. دقت کنید که درباره تعداد نسخه های مورد نیاز (و یا رنگ نسخ در موارد لزوم)، دستورات لازم را بدهید.
۸. در صورت نیاز به طرح یا شکلی خاص، ماشین نویس را مطلع کنید.

۹. طول دیکته را مطرح کنید (بلند، متوسط، کوتاه)
۱۰. عنوان کنید که این نامه پیوست دارد یا نه.
۱۱. در صورت نیاز به تطبیق مطالب با پرونده‌ها، آن را عنوان کنید.
۱۲. کلیه مکاتبات و پرونده‌ها باید براحتی در دسترس قرار داشته باشند.
۱۳. به هنگام دیکته کردن میزخود را با کاغذهای غیر ضروری شلوغ نکنید.
۱۴. کلمات ساده را انتخاب کنید و از جملات ساده استفاده کنید و در هر پاراگراف یک مطلب را مطرح کنید.
۱۵. با صدای طبیعی صحبت کنید.
۱۶. نه زیاد کند و نه زیاد تند صحبت کنید.
۱۷. فریاد نزنید، یا پیچ و پیچ نکنید.
۱۸. توأم با احساس و تأکید صحبت کنید.
۱۹. دقیق صحبت کنید زیرا دستگاه نمی‌تواند از شما سؤال کند.
۲۰. چنان صحبت کنید که گویی ماشین نویس در مقابل شما نشسته است.
۲۱. کلمات من و ما را با هم اشتباه نکنید.
۲۲. دقت کنید که خطاب و پایان نامه‌ها با هم مطابقت و هماهنگی داشته باشند.
۲۳. املاهای اسامی خاص و آدرسهای مشکل را عنوان کنید و در مورد حروفی که اصواتی مشابه دارند، مثل پ و ب یا ک و گ رفع شبهه کنید.
۲۴. پاراگرافها و علامت نقطه پایان جمله را در دیکته مشخص کنید، استفاده از سایر علائم نقطه گذاری را که فرعی محسوب می‌شوند می‌توان به عهده ماشین نویس گذاشت.
۲۵. اشتباهاتی را که می‌توان بدون نیاز به تایپ مجدد اصلاح کرد با استفاده از مداد بر روی نسخه کپی مشخص کنید.

ارائه کار برای تایپ

بسیاری از مدیران تمایلی به دیکته کردن ندارند و مجبورند کارهایی را که باید تایپ شوند به صورت دستخط به ماشین نویس بدهند. با نگاهی به آخرین کاری که برای تایپ ارائه کرده‌اید آیا می‌توانید صادقانه بگویید به شخصی که قرار بوده این دستخط را بخواند هیچ فکر کرده‌اید؟ ممکن است بعضی جاهای این دستخط خوانا نباشد و در بعضی جاهای دیگر خط خوردگی به چشم بخورد و در جاهای دیگری مطالب افزودنی با خط بد در انتها یا پشت صفحه نوشته شده باشد، و شما آن را بدون راهنماییهای لازم و روشن روی میز ماشین نویس گذاشته‌اید و یا به سوی وی پرتاب کرده و گفته‌اید «لطفاً طبق معمول».

اکثر مدیران، هنگامی که از دستخط وحشتناک آنان انتقاد می‌شود، فقط لبخندی می‌زنند می‌گویند «می‌دانم، خیلی بد است، مگر نه؟»، گویی که به این واقعیت افتخار می‌کنند ارائه کاری که براحتی خوانا نباشد قابل توجه نیست. منشیهایی هستند که اسناد و نوشته‌های، ناخوانا و نامرتب را باز می‌گردانند و تا زمانی که به صورت قابل قبول در نیامده‌اند از ماشین کردن آنها امتناع می‌کنند.

هیچ کس مخالف کم و زیاد کردن و تغییرات نوشته‌ها نیست، فقط به شرطی که تغییرات مورد نظر نویسنده واضح و روشن باشند. اما لکه‌های سیاه، پیکانهای سرگردان، تکه کاغذهای خرد یا مجاله شده و استفاده از مدادهای کمرنگ، اصطلاحات و واژه‌های فنی عجیب و گیج کننده و تغییرات نامشخص و نامفهوم، نشانگر بی‌توجهی و عدم رعایت حال آن بیچاره‌ای است که قرار است از این ملغمه سردر بی‌آورد.

دفعه دیگری که گزارش یا نامه‌ای را برای تایپ ارائه می‌کنید از منشی خود یا مسؤول ماشین نویسی درباره قابل قبول بودن آن سؤال کنید و پرسید که آیا راهی برای بهبود کارهای دستنوشته شما در آینده سراغ دارند.

پذیرفتن کارهای تکمیل شده

تاکنون درباره اهمیت ارائه کار به نحوی تمیز و مرتب تأکید زیادی شده است. اما این قضیه طرف دیگری هم دارد.

میزان کارهای تایپ شده‌ای که برای شما برمی‌گردد و شما از آن راضی نبوده‌اید ولی به هر حال آنها را پذیرفته‌اید چه میزان بوده است؟ ممکن است خودتان اشتباهاتی را اصلاح کرده یا در ذیل نامه نسبت به کیفیت تایپ عذر خواهی کرده و توضیح داده‌اید که کارمند موقت شما هنوز با طرز کارتان آشنایی پیدا نکرده است. در بسیاری از موارد، تحمل کارهایی که به نحوی نامطلوب تایپ یا ارائه شده‌اند، راحت تر از اعتراض کردن و برانگیختن و ازدست دادن وجهه در میان ماشین نویسهاست و یا اینکه اصلاً به دلیل نبودن وقت برای تایپ مجدد چاره‌ای جز پذیرفتن آنها نیست.

یادگیری ماشین نویسی کاردشواری نیست و بویژه در دفاتر مدرن، که این روزها مجهز به همه نوع ماشینهای تحریر پیشرفته و وسایل کمکی تحریرند، هیچ عذری برای کار تایپ شده نامطلوب، موجه نیست. اگر از کار تایپ شده نهایی رضایت ندارید باید آن را بازگردانید تا درست شود. در ابتدا ممکن است زیاد محبوب نباشید، اما ایجاد سابقه‌ای به عنوان کسی که دوست دارد کارها درست انجام شوند خوب است. بدین ترتیب، تکلیف همه روشن است، در صرف پول و وقت صرفه‌جویی می‌شود و کل سازمان، ظاهر حرفه‌ای تر پیدا می‌کند.

اگر شرکت یا سازمان شما برای تایپ اسناد از شیوه‌ای خاص پیروی نمی‌کند. باید در مورد تمایل خود نسبت به نحوه ارائه کارهایتان تصمیم بگیرید و در بسیاری از اوقات یک منشی خوب می‌تواند در تعیین شیوه تایپ کمک کند. او ممکن است بتواند برای یادآوری و کمک به دستیاران و کارکنان تازه کاری که قرار است برای شما کار کنند، یک دستورالعمل راهنما تهیه کند.

چه بسا با بعضی از منشیها بحثهایی دربارهٔ علائم نقطه گذاری و املائی کلمات داشته باشید. در این گونه موارد کسانی که دوره‌های کاملی را گذرانده‌اند، نسبتاً قابل اعتماداند، و از طرفی، یک منشی دوره دیده همیشه یک فرهنگ لغات در اختیار دارد و استفاده از آن را عار نمی‌داند. اگر او گاهی شیوه نگارش شما را مورد سؤال قرار دهد، دقت کنید تا مطمئن شوید که فضل فروشی نمی‌کنید و گزارش را به بهترین وجه ممکن می‌نویسید. مدیر بودن شما به تنهایی بدین معنا نیست که می‌توانید به طور خودکار نامه‌ها و گزارشهای بازرگانی یا اداری عالی بنویسید. اگر این کار برای شما مشکل است یا فکر می‌کنید می‌شد آنها را بهتر نوشت، شرکت کردن در دوره‌های کوتاه مدت موجود در آموزشکده‌های محلی یا قسمت آموزش داخلی شرکت خودتان را بررسی کنید.

فصل ششم

سازماندهی دفتر کار

اداره کردن یک دفتر کار، کارکنان آن و آنچه که در آنجا می‌گذرد، آن طور که بسیاری از تازه مدیران تصور می‌کنند، آسان نیست. برای برخی، این کار شیوه جدیدی از زندگی است که در آن از دستگاهها، اصطلاحات، دستورالعملها و شیوه‌های کاملاً ناآشنا استفاده می‌شود. دفتر، اگر خوب اداره شود، می‌تواند کار مدیر را بسیار راحت کند، اما اگر درست اداره نشود، نامه‌ها و اسناد جای مشخصی نداشته یا جابجا شده باشند، پیغامهای تلفنی ارائه نشوند، ماشین نویس کار خود را کنترل نکند و هیچ وقت کسی نداند دیگران کجايند، نتیجه‌اش بیچارگی است.

دفتر کار یکی از آن قلمروهایی است که وقتی شما مدیر می‌شوید انتظار می‌رود که به طور اتوماتیک، دانش کافی درباره آن داشته باشید. شاید قبل از این هرگز منشی نداشته‌اید، محاسن و معایب تندنویسی در مقایسه با تایپ از روی نوشته یا نوار صوتی برایتان مطرح نبوده، یا چگونگی انجام دادن امور نامه‌های دریافتی و ارسالی برایتان اهمیتی نداشته است. ممکن است شما درگیر جزئیات بسیاری از کارهایی نباشید که در دفترتان انجام می‌شود، اما باید از چشم‌انداز کلی کارها و اینکه چگونه می‌توانند در

سازماندهی زندگیتان در محل کار مفید واقع شوند، آگاهی داشته باشید. کاربرد خاص مهارت‌های منشیگری و دیگر مهارت‌ها به طور اخص در فصل قبلی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است، اما در اینجا می‌خواهیم به کارهای روزمره و نظام‌های رایج در دفتر نظری بیندازیم که هر گاه همه چیز بخوبی پیش برود کسی متوجه آن نمی‌شود و چنانچه درست بررسی و به کار گرفته نشوند باعث بیچارگی می‌شود.

وسایل دفتر

با توجه به وجود ماشینهای تحریر خوب برقی و الکترونیکی در بازار امروز و با قیمت‌های مناسب و حتی ماشینهای دست دوم و بازسازی شده با قیمت‌های پائین، جای تعجب است که بعضی از شرکتها هنوز عمدتاً - و نه فقط در مواقع استثنایی - از ماشین تحریر دستی استفاده می‌کنند. من چند شرکت بسیار معروف و ثروتمند در صنعت الکترونیک سراغ دارم که اکثر ماشین‌نویسها و منشیهای آنها مجبورند با ماشین تحریرهای دستی درجه دو کار کنند. در این گونه موارد نه تنها ماشین‌نویسها بدخلق و ناراحت می‌شوند، بلکه مردم نیز شرکت مورد نظر را شرکت کهنه و خارج از دور می‌دانند.

مبلمان و سایر وسایل دفتر باید با نوع کاری که انجام می‌شود متناسب و مورد قبول افرادی باشد که باید از آنها استفاده کنند. مثلاً برای افرادی که اکثر اوقات روز را پشت دستگاه می‌نشینند اگر قرار باشد به سلامت آنها لطمه‌ای وارد نشود، تهیه صندلی مناسب از بیشترین اهمیت برخوردار است.

این روزها درباره‌ی معرفی تکنولوژی جدید در دفاتر کار صحبت‌های زیادی می‌شود. بعضی از شرکتها با خریدن وسایل نامناسب، پول‌های زیادی را دور ریخته‌اند. برای انتخاب و خرید این گونه وسایل، فکر و تدبیر زیادی لازم است. نگاه کردن صرف به بروشورها و سفارش دادن وسایل از روی آنها کافی نیست. اگر می‌خواهید دستگاه

جدیدی مقبول واقع شود باید علاوه بر توجه به مناسب بودن آن برای کار مورد نظر، به مکان استقرار آن، کسی که با آن کار خواهد کرد، و تأثیرات آن بر روی تمام افراد مربوط نیز توجه شود. در صورت معرفی سنجیده تکنولوژی جدید به سازمان، وقت بسیار زیادی صرفه جویی می شود. اما نمی توان این کار را یک شبه انجام داد.

نامه های دریافتی و ارسالی

بزرگی و پیچیدگی کار سازمان محل کارتان بر میزان درگیری شما در امور روزمره دفتر تأثیر می گذارد. حتی اگر دخالت مستقیمی در این بخش ندارید، شاید بد نباشد که آن را به منشی خود یا شخص مربوط معرفی کنید.

نامه های دریافتی

شما نمی توانید خوشبینانه فرض کنید که نامه ها صبح اول وقت به دستتان می رسند و شما به محض ورود به دفتر قدری از وقت خود را برای انجام امور مربوط به آن اختصاص می دهید. در بسیاری از شرکتها نامه ها بالاخره در اواسط بعدازظهر واصل می شوند و این مسئله انجام دادن امور مربوط به موضوعات بفرنج را که مستلزم رسیدگی و پاسخ فوری اند بیش از پیش دشوار می کند. اما چنانچه در جریان امور قدری از وقت خود را در بعدازظهرها کنار بگذارید، خواهید توانست حداقل در مورد فوری ترین نامه ها اقدام کنید.

اگر آن قدر خوش اقبال باشید که منشی یادستیار قابلی داشته باشید که انجام دادن امور نامه های شما را به عهده دارد، احتمالاً نامه ها را باز و آنها را دسته بندی می کند، مثل: نامه و اسناد دیگری که مستلزم پاسخ اند، نسخه های صرفاً اطلاعاتی، گزارشهایی که باید مطالعه شوند، ژورنالها و مقالاتی که باید اجمالاً مرور شوند و نامه های کم ارزش و بی اهمیت.

ممکن است نظامی برای ثبت نامه‌های دریافتی در واحدها داشته باشید که در آن، تاریخ، مبدأ، موضوع، نام فرد را رسیدگی و اقدام کنند. به اختصار، و احتمالاً نام یا شماره پرونده یا شماره عطف ثبت می‌شود. (این قسمت آخر می‌تواند مهم باشد، زیرا حتی اگر آن را به اشتباه در جای دیگری بایگانی کنند حداقل می‌دانید کجاست). نمونه‌ای از اینگونه برگه‌ها در شکل ۹ آمده است.

شکل شماره ۹

تاریخ:		نامه‌های دریافتی		
شماره پرونده عطف	مسئول رسیدگی واقدام	موضوع	به	از

در بعضی از سازمانها که از اصل «اداره باز» (open government) پیروی می‌کنند، کلیه نامه‌های دریافتی به مدت نیم روز در یک مکان مرکزی قرار می‌گیرند تا تمام کارکنان دفتر بتوانند نظری بر آنها بیندازند. و از جریان امور با خبر باشند. پس از تهیه پاسخ لازم توسط مسؤول مربوط، اصل نامه به همراه نسخه‌ای از پاسخ آن، قبل از بایگانی شدن، مجدداً در همان مکان در معرض دید و مطالعه قرار داده می‌شود.

حسن این روش آن است که همه کارکنان در جریان امور قرار می‌گیرند، اما برای کسی که برای مدتی خارج از دفتر باشد کارایی چندانی ندارد. اینکه بعضی از مدیران از به کارگیری این سیستم واهمه دارند، برای من قابل درک است. تنها چیزی که می‌توانم بگویم آن است که چند شرکت معماری را سراغ دارم که این سیستم در آنجا موفق بوده است.

بعضی از مدیران دوست دارند که نامه‌هایشان را خودشان باز کنند، و معتقدند که بدین صورت، بیشتر در جریان آنچه که در واحد می‌گذرد قرار می‌گیرند. این شیوه، اگر کس دیگری برای انجام دادن این کار وجود نداشته باشد، اشکالی ندارد. اما چنانچه کسان دیگری برای انجام دادن آن وجود داشته باشند باعث اتلاف وقت گرانبهای شما می‌شود.

دراکثر شرکتها، چنان که معمول است، پاسخ یادداشتهای داخلی را با یادداشت داخلی دیگری می‌دهند. اما یکی از روشهای اجتناب از این کار که یادداشتی را بادستخط به نامه اصلی اضافه و آن را به مبدأ ارسال کنند.

گاهی ممکن است برای داشتن سابقه‌ای از پاسخ خود مجبور شوید یک کپی از آن تهیه کنید، ولی غالباً چنین کاری لازم نمی‌شود. مسلماً مواردی پیش می‌آید که پاسخ طولانی‌تری را می‌طلبند، اما نداشتن اجبار برای دیکته کردن پاسخ و انتظار کشیدن برای تایپ آن، خود می‌تواند باعث صرفه‌جویی در وقت (و همچنین صرفه‌جویی در هزینه نوشت‌افزار) شود.

برای کلیه نامه‌ها، به محض اینکه به دست شما می‌رسند، باید اقدامی تعیین شود. سعی کنید از معلق گذاشتن آنها اجتناب کنید، زیرا همچون کلمه «متفرقه» می‌تواند باعث

بلا تکلیفی و گم شدن مدارک برای همیشه گردد.

اگر سیستمی برای تعیین اولویت کارهایتان داشته باشید. مثل:

الف، ب یا ج، که به فوریت و اهمیت کارها بستگی دارد، باید برای هر یک از اسناد، اولویت لازم را تعیین و به همین ترتیب فهرست مربوط را در تقویم خود ثبت و اصلاح کنید. می‌توانید آنها را در کارت‌تان، سبد روی میز یا پوشه نگهداری کنید، اما کارهای اداری الویت بالا را به منظور کاهش دست‌چاچی‌های بعدی در معرض دید قرار دهید.

اگر منشی داشته باشید، او احتمالاً در مورد کلیه نامه‌های دارای برجسب یا مهر «شخصی» یا «محرمانه» اقدام خواهد کرد، اما در غیر این صورت باید مشخص کنید که هیچ‌کس بجز شما نباید این نامه‌ها را باز کند. منشی همچنین می‌تواند تنهایی به بعضی از نامه‌ها پاسخ بدهد و لازم است طی صحبتی با وی مشخص کنید که آیا لزومی دارد که شما این گونه نامه‌ها را قبل از اینکه وی به آنها پاسخ بدهد ببینید یا خیر. به مرور زمان در اثر شکل‌گیری نوعی هماهنگی میان شما و منشی‌تان، او دیگر خواهد دانست که کدام کارها را می‌تواند از طرف شما انجام دهد و برای چه کارهایی باید با شما صحبت کند.

نامه‌های ارسالی

گاهی ضروری است که اسناد ارسالی از دفترتان را قبل از ارسال کنترل کنید، ولی عموماً باید بتوانید این کار را به منشی یا دستیارتان واگذار کنید.

ممکن است سیستمی برای ثبت نامه‌های ارسالی، مشابه آنچه که برای نامه‌های دریافتی به کار می‌رود، داشته باشید. داشتن چنین سابقه‌ای همیشه ضرورت ندارد، اما می‌تواند مثلاً برای نشان دادن هزینه‌های پستی مفید باشد. برای این کار می‌توان از برگه‌ای، مشابه آنچه که در شکل شماره ۱۰ آمده است، استفاده کرد.

شکل شماره ۱۰

شماره طرح یا پروژه:		نامه‌های ارسالی			
هزینه	موضوع	شماره عطف	به	از	تاریخ
	نقل از صفحه قبل				
	جمع				
	نقل به صفحه بعد				

اگر سازمان شما پروژه‌های مختلف بسیاری دارد که هر یک دارای بودجه خاصی است، بدنیست برای هر پروژه برگه جداگانه‌ای استفاده کنید تا هزینه‌های جاری براحتی مشخص شوند.

به کارگیری تمام سیستمهای ثبت، مثل سیستمهای پیشنهادی برای نامه‌های دریافتی و ارسالی وقت می‌برند. پرکردن این برگه‌ها در ابتدا ممکن است سخت به نظر آید، ولی عموماً ارزش آن را دارند. و همچون اغلب سیستمها پس از آنکه به آن عادت کردید وقت و تلاش کمی خواهد بُرد. این برگه‌ها به عنوان پرونده، مفید واقع می‌شوند، مثلاً در مواقعی که یکی از کارکنان شما مجبور است به دلیل مرخصی استحقاقی یا استعلاجی کار شخص دیگری را انجام دهد. بدین ترتیب، می‌توانید بدون مراجعه به پرونده‌ها دریافت و ارسال اسناد را کنترل کنید. پس از تکمیل یک پروژه می‌توان برگه‌های مربوط را به همراه بقیه مدارک بایگانی کرد.

مانند همه سیستمها، اگر این برگه‌ها را برحسب وظیفه هر روز پرکنند، مفید واقع می‌شوند و کار پرزحمتی تلقی نمی‌شوند.

بایگانی

شاید خسته کننده‌ترین موضوع در دنیا بایگانی باشد. شگفت‌انگیز است که مدیران ارشد پی در پی گله می‌کنند که به دلیل بایگانی مدارک درجای نادرست یا اصلاً بایگانی نکردن آنها، بهترین طرحهایشان دچار مشکل و اختلال شده است. بایگانی عموماً وظیفه منشی شما یا کارمند بایگانی است، اما اگر کارکنانی برای این منظور در اختیار ندارید این وظیفه می‌تواند به عهده شما باشد.

در بایگانی باید به دو نکته اصلی توجه کرد. اول آنکه این سیستم را تا آنجا که ممکن است ساده نگه دارید، و دوم، دقت کنید که بایگانی مدارک، هر روز انجام گیرد. امروزه دهها نوع سیستم بایگانی وجود دارند که هر یک از آنها ویژگیهای تحمیلی

خاص خود را دارد، اما با چیزی که مورد نیاز شما را انجام نمی‌دهد و سوسه نشوید. ممکن است وارث سیستمی شده باشید که بی‌تردید مناسب مالک قبلی بوده و شاید مناسب کار شما نباشد. معرفی یک سیستم جدید یا تغییر دادن سیستم موجود مستلزم تلاش و صرف وقت است. اما اگر سیستم فعلی تا بدان حد پیچیده باشد که برای سایر افراد قابل درک نباشد، آوردن یک سیستم جدید که همه بتوانند از آن استفاده کنند می‌تواند ارزشمند باشد. در وضعیت مطلوب باید میان سیستمهای مورد استفاده در سازمان، چه در واحدهای جداگانه و چه در یک اتاق مرکزی بایگانی، نوعی یکسانی و وحدت رویه وجود داشته باشد. اما معمولاً این طور نیست و اگر مدیری از واحدی به واحد دیگری منتقل شود اغلب متوجه می‌شود که در آنجا مدارک را به گونه‌ای کاملاً متفاوت بایگانی می‌کنند و مجبور می‌شود سیستم جدید را یاد بگیرد.

رمز موفقیت در بایگانی در آن است که سیستم را تا حد امکان ساده نگه دارید. لازم نیست به مقوله انواع مختلف چرخ دستی، کابینت، پوشه یا کشو وارد شویم زیرا بر راحتی می‌توان آنها را در فروشگاه لوازم التحریر محل یا در یک کاتالوگ مشاهده کرد، و انتخاب شما به عواملی از قبیل فضای موجود، شرایط حراستی، رنگ یا هزینه بستگی خواهد داشت. اگر منشی بتواند به شما کمک کند، سعی نکنید این وسایل را به تنهایی انتخاب کنید. اگر منشی ندارید، به مدت یکی دو ساعت از منشی یکی دیگر از مدیران کمک بگیرید.

روشهای اصلی بایگانی برحسب حروف الفبا، موضوع، منطقه جغرافیایی و شماره طراحی می‌شوند و گاهی می‌توان از ترکیبی از چهار مورد فوق استفاده کرد. همچنین می‌توانید برای بایگانی از رنگ استفاده کنید. مثلاً اگر با پنج منطقه فروش سروکار دارید، می‌توانید به هر منطقه رنگی متفاوت اختصاص دهید و بدین ترتیب می‌دانید که تمام پرونده‌های سبز به مشتریان منطقه شمال و پرونده‌های آبی به مشتریان جنوب مربوط می‌شوند و غیره...

بہتر است که هر یک از پرونده‌ها را کوچک نگه داریم و در درون هر یک از گروه‌ها، بخشهای فرعی را به وضوح مشخص کنیم. مثلاً اگر با واحدهای حرفه‌ای سروکار دارید،

پرونده‌ها ممکن است این گونه باشند:

۱/۰۰ واحد مدیریت پرسنلی

۱/۱۰ مکاتبات

۱/۱۱ عضویت

۱/۱۲ اشتراک

۱/۲۰ جلسات

۱/۲۱ دستور جلسات

۱/۲۲ صورت جلسات

۱/۲۳ گزارشها

۱/۲۴ مجمع عمومی سالیانه

۲/۰۰ واحد روابط عمومی

۲/۱۰ مکاتبات

۲/۱۱ عضویت

۲/۱۲ اشتراک

۲/۲۰ جلسات

۲/۲۱ دستور جلسات

۲/۲۲ صورت جلسات

۲/۲۳ گزارشها

۲/۲۴ مجمع عمومی سالیانه

و به همین ترتیب، شماره‌گذاری پرونده‌ها به این صورت به معنی آن است که شما در

دفتر خود بدون از دست دادن انعطاف‌پذیری، دارای سیستم یکسانی خواهید بود.

مثلاً می‌دانید که تمام مسائل مربوط به اشتراک تحت شماره ۱۲ بایگانی شده‌اند و

بدین ترتیب بایگانی کردن و یافتن مجدد آنها آسانتر می‌شود.

روشهای گوناگون بایگانی در کتابهای متعدد مربوط به امور دفتری و وظایف

منشیگری آمده‌اند و به شما نشان می‌دهند که سیستم بایگانی تا چه حد می‌تواند قابل

انعطاف و در همین حال ساده باشد.

نکته مهم دیگر در مورد بایگانی آن است که باید بدون وقفه و هر روز انجام شود. به محض آنکه آن را عقب بیندازید «من الان وقت ندارم آن کار را انجام دهم، فردا انجامش می دهم»، کاغذها شروع به انباشته شدن می کنند و تا به خود بیایید خواهید دید که دو ساعت کار بایگانی پیش رو دارید. کافی است چند دقیقه در ابتدا و انتهای هر روز برای این کار اختصاص دهید تا کارها بسرعت و بی زحمت انجام پذیرند.

هر وقت پرونده ای از بایگانی برداشته می شود، بدن نیست نوعی یادآورد در مورد اینکه پرونده در دست چه کسی است و در چه زمانی برداشته شده است، به جای آن گذاشته شود. در دفاتر، یکی از رایج ترین دلایل تأخیر و ناراحتی آن است که متوجه می شوید پرونده ای از بایگانی برداشته شده ولی هیچ کس نمی داند کجا و توسط چه کسی، و شما مجبورید برای یافتن آن، دست به یک سفر اکتشافی بزنید.

یک راه ساده برای حل این مسئله آن است که از یک «برگ غیبت» یا چیزی مشابه آن استفاده شود که نشان می دهد پرونده توسط چه کسی و در چه زمانی برداشته و در چه تاریخی بازگردانده شده است. یک کارت یا برگه که در جلو هر یک از محفظه ها نصب شده است به سرعت قابل پرکردن است و می تواند چیزی شبیه به شکل شماره ۱۱ باشد.

شکل شماره ۱۱

برگه غیبت

نام یا شماره پرونده	تاریخ برداشت	برداشته شده توسط	تاریخ برگشت

نگهداری یک فهرست به روز درآمده از پرونده‌ها یا در جلو کابینت بایگانی و یا در جای دیگری که براحتی قابل دسترسی باشد مفید است. این کار به افرادی که دنبال پرونده‌ای می‌گردند و نمی‌خواهند تمام کابینتهای بایگانی شما را زیرورو کنند، کمک می‌کند.

اگر در دفتری کار می‌کنید که تماس آن با سازمانهای بیرون پی‌درپی و حائز اهمیت است، باید فهرستی از اسامی و آدرسها، و شماره تلفنهای مربوط را در دسترس داشته باشید. بسیاری از سیستمهای فهرست راهنما یافت می‌شوند که توسط آنها می‌توانید این گونه اطلاعات را بر روی کارت یا نوار در یک جعبه یا پوشه در روی میزتان نگهداری کنید. به روز درآوردن این فهرستهای راهنما که منبع پرارزشی از اطلاعات‌اند آسان است.

بایگانی هیچ جنبه مرموز و پوشیده‌ای ندارد، و فقط یک وظیفه دنیوی و روزمره است که چنانچه با توجه کافی و به طور روزانه کنترل شود، از اهمیتی شایسته و بجابرخوردار خواهد بود.

توصیه‌های پایانی

به عنوان مکمل دوره‌های تنظیم وقت بدنیت به مرور مطالب پردازیم. من همیشه سعی می‌کنم یک دوره مرور که در حدود نصف روز طول می‌کشد برگزار کنم. بخشی از این تمرین، مرور کارهایی است که شرکت کنندگان طی هفته‌های پس از اتمام دوره انجام می‌دهند، و ما کارهایی را که آنان کرده‌اند با آنچه که گفته بودند که قصد دارند در برنامه‌های کاری خود بدان نایل شوند، مقایسه می‌کنیم.

اغلب افراد از کارهایی که دوست دارند انجام دهند فهرستهایی طولانی تهیه می‌کنند، و هنگامی که آن فهرستها را بررسی می‌کنیم معمولاً متوجه می‌شویم که برخی از مقاصد خوب، فراموش شده یا کنار گذاشته شده‌اند. اما من همیشه از برخی از نکات مثبتی که از این دوره‌ها حاصل می‌شود مشعوف می‌شوم.

من برای نمایش آنچه که در پی عادت کردن شما به منظم کردن خود و کارمندان می‌تواند اتفاق افتد چند مثال انتخاب کرده‌ام.

آقای جوادی مردی آرام و خجالتی بود که می‌دانست مهندس خوبی است، اما در امر تطبیق دادن خود با شغل جدیدش به عنوان مدیر یک قسمت بزرگ دچار مشکل بود. او براین احساس، اذعان داشت که نمی‌داند میان کارمندان چه می‌گذرد و چگونه کارهای خود را اولویت‌بندی کند. برنامه کاری وی در انتهای دوره جاه طلبانه بود، و او در دوره

مرور، ابراز می‌کرد که طی آن فاصله شش هفته‌ای نتوانسته همه چیز را اجرا کند، اما چیزی که در ابتدا در برنامه‌اش نگنجانده بود بسیار مؤثر واقع شده و موفقیت آمیز بود. «من در ابتدای صبح هر روز نیم ساعت از وقتم را در تقویم خود برای گردش در واحد کنار گذاشته‌ام. در نتیجه، بهتر در جریان امور قرار می‌گیرم، می‌توانم مسائل کوچک را، بدون آنکه مجبور باشم به دفتر من مراجعه کنند، حل و فصل کنیم. در مواقعی که لازم است آنان مرا در مورد مسئله مهمی ببینند قرار ملاقات ویژه تعیین می‌کنیم. من جنبه اجتماعی روابطمان را بهتر می‌توانم حفظ کنم. از آنجا که تا این حد به طور مرتب در آن حوالی هستم آنان مرا مدیری دور از دسترس تلقی نمی‌کنند و این کار ارزشمندی خود را به ثبوت رسانده است.»

ثابت شده است که تأکیدی که در این دوره‌ها بر محول کردن کار شده است، بجا بوده و بسیاری از مدیران، بهبود روابط خود با کارمندانشان را در نتیجه استفاده از شیوه‌های بهتر محول کردن کار، گزارش کرده‌اند. این، واکنشی نمونه از آقای احمدی است که تصمیم گرفته بود بالاترین اولویت را برای توجه کردن به نحوه ارجاع کار به کارمندانش قایل شود:

من در خصوص محول کردن کارها کوششی واقعی کرده‌ام. هنوز نمی‌توانم برای همیشه آنها را کاملاً به حال خود بگذارم. اما بدون تردید همه چیز دارد پیشرفت می‌کند. من افراد را بهتر از پیش به کار می‌گمارم و وقتی برای اولین بار کاری را به آنان ارجاع می‌کنم تشویقشان می‌کنم تا از من سؤالات بسیار بیشتری بکنند تا لازم نباشد که مرتباً پیش من برگردند. واکنش کارمندانم بسیار مطلوب و مثبت بوده است. آنان احساس می‌کنند که در نهایت می‌دانند چه کاری را باید انجام دهند.

آقای پاینده ابراز می‌داشت که همیشه در تصمیم‌گیری درباره اینکه هر روز چه کاری را باید انجام دهد دچار مشکل بوده، زیرا به طور معمول هر نوع کاری را انجام می‌داد. این بدان معنی بود که برخی از کارها خوب انجام می‌شدند، ولی اغلب آنها به طور سطحی انجام می‌گرفتند و او بسیار بیش از حد معمول اضافه کار می‌کرد. برنامه کاری وی بسیار کوتاه بود. درحالی که هدف اغلب افراد انجام کارهایی بیش از اندازه بود، او

چندان امیدوار نبود که به چیز حائز اهمیتی نایل شود. با کمال خوشحالی برای او و من، دورهٔ مرور نشانگر پیشرفتهایی واقعی بود:

من توانسته‌ام برنامهٔ روزانه‌ام را بدون عقب افتادن، و به نحوی که خودم را شگفت‌زده کرده، ادامه دهم و این، واقعاً باری را از روی دوش من برداشته است، حتی اگر بتوانم تنها یک مورد رادر انتهای هر روز به انجام برسانم. من توانسته‌ام این واقعیت را به افراد خودم بقبولانم که وقتی در باز است آنان می‌توانند وارد شوند، اما وقتی که بسته باشد باید بیرون بمانند. چنین به نظر می‌رسد که کارهای دفتر حالا بهتر و روان‌تر انجام می‌شوند و دلیل عمده‌اش این است که منشی‌ام را به گونه‌ای مؤثرتر به کار می‌گیرم. ما از تقویم، بیشتر استفاده می‌کنیم و سیستم جدید فراخوانی، بسیار ثمربخش بوده است. همچنین متوجه شده‌ام که جلسات را به شکل مؤثرتری برگزار کنم.

البته همیشه افرادی هستند که معتقدند هیچ وقت نخواهند توانست هیچ یک از نظریات مرا به کارگیرند. این بدبینان فکر می‌کنند که حتی اگر سعی کنند که بعضی از این تکنیکها را به گونه‌ای مؤثر به کار بگیرند، افراد دیگری مانع موفقیت آنان خواهند شد. شادی من آنگاه افزون می‌شود که کسی مثل آقای کریمی به دورهٔ مرور مراجعه می‌کند و می‌گوید:

من از آنچه که ظرف دو ماه گذشته بدان نایل شده‌ام متحیرم و کارمندانم نیز از این بابت خشنودند. من شرکت خود را در جلسات، مورد سؤال و بررسی قرار داده‌ام، گروههایی از افراد را به مدت چندساعت از محل کارشان به جای دیگری برده‌ام تا نسبت به حل مشکلی بفرنج اقدام کنیم، با کارمندانم بیشتر صحبت می‌کنم، کار کارمندانم را بررسی کرده و باتوافق آنها تغییراتی در کارشان به وجود آورده‌ام، و کار خود را طبق برنامهٔ روزانه با موفقیتی شایان توجه پیش برده‌ام.

بسیاری از شرکت‌کنندگان تصمیم داشتند که وقت بیشتری صرف آشنایی با کارمندانشان کنند تا بتوانند به آنها کمک کنند تا در شغل‌های مورد نظر پرورش و تکامل پیدا کنند. خانم الوندی که شخصیتی برون‌گرا دارد و اعتراف می‌کند که براحتی نمی‌تواند افراد کودن را تحمل کند، می‌خواست روابط خود را با افراد گروهش بهبود بخشد:

من خود را بسیار بیش از پیش با مسائل و امور کارمندان درگیر و شریک کرده‌ام، این کار را به این دلیل توانسته‌ام انجام دهم که بسیاری از کارهایی را که قبلاً انجام می‌دادم به عهده منشی‌ام گذاشته‌ام.

ما داریم بهره‌گیری از فضای دفتر و نحوه چیدن وسایل و غیره را بررسی می‌کنیم تا شاید بتوانیم برای ایجاد زمینه ارتباطات بهتر میان افراد گروه، تغییراتی بدهیم. همچنین من الان در میانه طراحی بسته‌های کاری برای کارمندانم و خصوصاً تازه واردها هستم تا آنان با کار این قسمت آشنایی مناسبی پیدا کنند.

یکی از جالبترین حرفهایی که شنیدم از طرف مدیر ارشدی بود که ساعات زیادی را روی پروژه‌ای کار می‌کرد که در چند ماه گذشته با مشکلات زیادی روبرو شده بود. آقای پایا تصمیم داشت به گونه‌ای مؤثرتر کارها را محول کند و در مورد نحوه برنامه‌ریزی کار روزانه خود دقت زیادی به خرج دهد. او موفق شد بخوبی به این دو هدف دست پیدا کند و یکی از رضایتبخش‌ترین چیزهایی که در این جلسات مرور شنیده‌ام زمانی بود که او گفت:

حالا دیگر من دفتر را قبل از ساعت شش ترک می‌کنم و این بدان معنی است که می‌توانم برای پسر کوچکم داستان شب بخوانم. تنظیم وقتتان به گونه‌ای مؤثرتر چطور می‌تواند شما را به عضوی سازنده برای سازمانتان مبدل کند؟

● با محول کردن برخی از کارها به دیگران، خود را آزاد می‌کنید تا وقت بیشتری برای فعالیتهایی که در جهت منافع سازمان است صرف کنید. به عنوان مثال: برنامه‌ریزی پیشاپیش و استراتژیها و فعالیتهای برنامه‌ریزی، دادن وقت بیشتری به خودتان برای پرداختن به مسائلی که در جهت نیل به اهداف سازمان محل کارتان کمک می‌کنند.

● با دادن مسؤلیت بیشتر به اعضای گروهتان آنان را پرورش و ارتقا می‌دهید. این کار علاوه بر اینکه برای شخص شما منافع زیادی خواهد داشت، متضمن آن است که سازمان از کارکنانش به بهترین وجه استفاده کند.

