

چگونه افراد را مدیریت کنیم؟

گردآورنده: مهین علوی

مدیر دبستان معصومیه ۱- اهواز

هدایت افراد، مهم ترین و دشوارترین وظیفه ی مدیر است. شما به عنوان مدیر باید افراد را تشویق و هدایت کنید و انگیزه و اعتماد به نفس ایجاد نمایید. گاهی باید افرادی را به سمت هایی منصوب و گاهی از کاری بر کنار کنید یا ارتقا و تنزل مقام دهید. در این نوشتار شما مطالبی را درباره ی هدایت افراد در حیطه ی مدیریت مطالعه خواهید کرد.

دستور ندهید

بسیاری عقیده دارند، مدیری که به افراد زیر دست خود دستور می دهد، مدیر موفقی است. آن ها در اشتباه هستند. شما برای موفق بودن مجبور به دستور دادن نیستید. در واقع توصیه این است که اگر می خواهید موفق شوید، دستور ندهید. هنگامی که به دیگران فرمان می دهید، آن ها اجازه ی فکر کردن و سبک سنگین کردن کاری را که باید انجام دهند، نمی یابند. تمامی کاری که آن ها می توانند بکنند، اجرای دستورات شماست.

به جای فرمان دادن، راه حل ارائه دهید

زمانی که به افراد می گوئید که چه کاری باید انجام گیرد، به آن ها این آزادی عمل را می دهید که خودشان بهترین راه انجام آن کار را پیدا کنند. البته این همیشه بهترین راه نیست. لازم است هدایت و راهنمایی هایی هم بکنید. در این روش، حتی ممکن است افراد بهتر از آن چه که برنامه داشته اید، وارد عمل شوند.

اگر از یک یک کارمندان راه حل خواسته شود - در مقایسه با زمانی که دستور داده می شود - آن ها مجبور به تفکر می شوند. اگر فقط دستورات را اجرا می کردند، شاید نمی توانستند دقیقاً آن چه را که مورد نظر مدیر است، انجام دهند. اما اکنون ملزم می شوند که خودشان به راه انجام بهتر کار فکر کنند. آن ها مجبور می شوند که درباره ی بهترین راه تصمیم گیری کنند و از خودشان برای پیدا کردن راه حل مایه بگذارند.

شغل شما به عنوان مدیر این است که کارها را سازمان دهید و به ثمر برسانید. وقتی دستور می دهید، در واقع افراد را تا حد مهارت خودتان محدود می کنید. در مقابل وقتی انجام کار را به خود افراد وا بگذارید، به آن ها اجازه می دهید که هر چه می توانند انجام دهند. البته ممکن است نتیجه با دلخواه شما تفاوت داشته باشد که معلوم می شود افراد موردنظر به آموزش بیشتری نیاز دارند. برعکس، ممکن است نظر آن ها بهتر از انتظارات شما باشد. در این حالت، کارمندی دارید که احساس می کند مسئول و با انگیزه است و آن گاه خود شما هم به نظر هوشمندتر می آید. دفعه ی دیگر هم به جای دستور دادن، طرح کار بدهید. به وضوح به افراد خود بگوئید که چه می خواهید. بگذارید خودشان دریابند که چگونه آن را انجام دهند. این راه حل بهتری برای همه ی شماست.

چگونه کارمندان مسن تر و با سابقه تر را مدیریت کنیم؟

○ با آن ها مثل سایرین رفتار کنید

ممکن است فکر کنید که با کارمندان مسن تر سخت تر می توان ارتباط گرفت یا این که به سختی آموزش می بینند. از این بینش خود دست بردارید. آن ها هم در سازمان شما افرادی مانند سایرین هستند. پس با آن ها مانند بقیه رفتار کنید.

○ اختلافات سنی را در نظر داشته باشید

شما با یک مدیر میانی ۴۵ ساله مانند یک

فرد ۲۱ ساله ی تازه فارغ التحصیل شده رفتار نمی کنید. فکر نکنید شکاف ۱۵ ساله بین جوانان و کارمندان مسن تر بی اهمیت است. یک کارمند در ۵۵ سالگی و دیگری در ۷۰ سالگی هدف ها و نیازهای متفاوتی دارند. به عنوان یک مدیر لازم است به گروهی که در حال بازنشستگی است، بیشتر توجه کنید (سن ۵۵ تا ۶۲ سالگی). هم چنین به کسانی که به سن بازنشستگی رسیده اند و در حال کار هستند (۶۲ تا ۷۰ سالگی) یا کسانی که بالای ۷۰ سال دارند، ولی نیازمند فعالیت و کار هستند. برخورد با هر گروه روشی مخصوص به خود دارد.

○ به تجربیات آنان بها بدهید

کارمندان مسن تر از مدت ها قبل در سازمان بوده اند، خیلی چیزها را دیده اند و خیلی کارها را انجام داده اند. ارزش این تجربیات را بدانید و از آن ها بیاموزید. اعضای جوان تر در سازمان خود را وادارید از آن ها بیاموزند. درس در «مدرسه ی در بسته» زیاد ارزشی ندارد.

○ آن ها هم به آموزش نیاز دارند

افراد با سابقه تر در سازمان اغلب مانند جوان ترها و به همان اندازه نیاز به آموزش مستمر دارند. البته موضوع آموزش به آن ها ممکن است فرق داشته باشد. هیچ گاه فکر نکنید که این افراد آموزش ناپذیرند. آن ها هم مانند جوان ترها آموزش می بینند.



کم هزینه تر است که راه حل مسئله و مشکلی را که پیش آمده است بیابید تا این که وقت خود را صرف این کنید که چه کسی عامل مشکل بوده است.

○ به افرادتان بگویید که چه می خواهید، نه این که چگونه خواسته ی شما را انجام دهند

اگر به جای دستورالعمل، افراد را راهنمایی کنید، آن ها را با حس مسئولیت بیشتر و حالت تدافعی کمتری می یابید. هم چنین در آن ها استعداد و خلاقیت و وابستگی بیشتر نسبت به کار، که روز به روز هم افزون تر می شود، مشاهده می کنید.

○ رکن و اساس سازمان را مدیریت کنید، نه امور دفتری و کاغذبازی را!

به یاد داشته باشید که باید اصول و پایه ی سازمان را اداره کنید؛ حال هرچه می خواهد باشد. در کار همیشه یک سلسله کاغذبازی و امور دفتری وجود دارند، اجازه ندهید آن ها شما را از مسئولیت اصلی تان دور سازند [به کارهای اصلی بپردازید].

○ خود را به کارهای جاری مشغول نکنید
وظیفه ی شما به عنوان مدیر، «برنامه ریزی، سازمان دهی، نظارت، کنترل و هدایت» است. اجازه ندهید که وقت با ارزشتان صرف کارهایی شود که قبل از مدیر شدن انجام می دادید. هر چند ممکن است که از انجام آن ها لذت ببرید و خیلی هم در آن ها تبحر داشته باشید و به دلیل انجام همان کارها هم ارتقا یافته اید و مدیر شده اید، اما حالا باید تلاش خود را روی «مدیریت» متمرکز کنید، نه «انجام امور جاری».

○ خوب شروع کنید

اگر پروژه ای بد شروع شود تا به آخر با مشکل پیش خواهد رفت. بنابراین، برنامه ریزی خود را از ابتدا طوری انجام دهید که کار و پروژه خوب شروع شود تا در ادامه پشیمان نشوید.

○ از دفتر خود پا فراتر بگذارید

مدیریت با قدم زدن در اطراف کارایی پیدا

○ انعطاف پذیر باشید

کارکنان مسن تر ممکن است بخواهند ساعات کاری سبک تر یا هفته ی کاری کوتاه تری داشته باشند (بستگی به گروه سنی شان دارد). آن ها واقعاً به انعطاف شما نیاز دارند. شما هم به استعداد، توانمندی و مهارت فنی و تکنیکی آن ها نیاز دارید. باید آن ها را برای منافع سازمانتان نگاه دارید. فکر نکنید همه ی آن ها مایلند زودتر به خانه بروند. گاهی عده ای از آنان اگر هم چون گذشته ساعات طولانی و سختی در محل کارشان داشته باشند، بیشتر انگیزه پیدا می کنند.

○ از آن ها به عنوان مشاور استفاده کنید

بگذارید آن ها با جوان ترها نشست و برخاست داشته باشند و دل گرمشان کنند. بیشتر افراد جا افتاده و مجرب دنیایی از دانش و تجربه هستند که مایل اند آن ها را انتقال دهند. به این افراد فرصت بدهید. به زودی متوجه می شوید که تمامی سازمان شما بهره مند خواهد شد.

مدیریت برای امروز

○ به جای سرزنش کردن، روی مسئله متمرکز کنید

خیلی بهتر، مفیدتر و در عین حال

○ به نیازهای ایمنی آن ها توجه کنید

کارمندان مسن تر بیشتر از جوان ترها به تأمین مالی نیاز دارند. احتیاج آن ها به مراقبت های پزشکی و برنامه ریزی مالی بیشتر است. اطمینان حاصل کنید که در برنامه های مزایای سازمانی خود، احتیاجات این قشر را مد نظر داشته اید.

○ در آن ها انگیزه ایجاد کنید

کلید موفقیت مدیریت، ایجاد انگیزه در کارمندان است. افراد مسن تر بیشتر از همکاران جوان به انگیزه نیاز دارند. برای آنان، ترقی اهمیت کمتری دارد تا تشخیص این که یک کار به خوبی انجام گرفته است یا نه.

○ مجبور نیستید «رییس» باشید

کارکنان مسن تر در جامعه ی سلسله مراتبی بزرگ شده اند. بیشتر آن ها زمانی خود رییس بوده اند و اکنون نیز می دانند که شما رییس هستید. به راهبری قسمت خودتان بپردازید و وقت خود را با افاده و فخرفروشی هدر ندهید. این موضوع که شما رییس هستید، آن ها را منفعل نمی کند. آن ها از این چیزها زیاد دیده اند.

می کند. اگر در دست رس همکارانتان باشید، اطلاعات دست اول به دست می آورید و متوجه می شوید که چه چیزهایی در حال اتفاق افتادن هستند.

○ الگو باشید

اگر از همکاران خود بخواهید که اضافه کاری کنند، خودتان هم باید همراه آن‌ها باشید. برای مثال، اگر با کارمندان در یک هواپیما هستید، به خاطر این که قوانین سازمان به شما اجازه می دهد، از بلیت درجه یک استفاده نکنید. رهبر باشید. البته این امر ممکن است برای مدیر دشوار باشد، اما ارزش دارد!

○ کارهای آسان را به دیگران محول کنید

کارها موقعی به بهترین نحو پیش می روند که به افراد مناسب واگذاری شوند. کارهای مشکل و چالش زا را برای خودتان نگه دارید و کارهای آسان را به دیگران واگذارید. با این روش خود را ارتقا می بخشید.

○ تظاهر نکنید که خیلی خوب هستید

با همکاران خود شادمانه کار کنید. سعی نکنید که اعمال خارق العاده انجام دهید تا مورد تحسین افراد مهم قرار گیرید. از بودن با مردم عادی و معمولی و کار با آن‌ها لذت ببرید و فکر نکنید که همه چیز را می دانید. با کارهای بد مقابله به مثل نکنید. به گونه ای کار کنید که همه شما را شخصیتی شفاف و درستکار ببینند.

○ به دنبال «کیفیت» باشید

روشی را پیش گیرید که بهترین نتیجه را به دست می دهد. استانداردهایی را تعریف و در راه رسیدن به آن‌ها حرکت کنید. کیفیت این گونه حاصل می شود، نه با شعار و تبلیغات.

○ از اشتباهات دیگران درس بگیرید

شما آن قدر طولانی زندگی نمی کنید که همه ی اشتباهات را خودتان تجربه کنید. پس از اشتباهات دیگران بیاموزید.

○ هدف‌هایتان را به دقت تعیین کنید

هدف‌هایی که برای خودتان و دیگران تعیین می کنید، باید «مشخص»^۱، «قابل اندازه گیری»^۲، «قابل دست‌رسی»^۳، «حقیقی»^۴ و «زمان بندی شده»^۵ باشند.

○ الگو معرفی کنید

یکی از مهم ترین کارهای مدیر؛ ارائه ی الگو به افراد است. به طوری که بتوان افراد را راهبری کرد و رضایت مشتری‌ها را آن‌طور که انتظار دارند، برآورده ساخت.

○ جی پی ام [GPM] خود را بشناسید

در علوم مهندسی، «جی پی ام» به معنای یک گالن در دقیقه است که معیار طراحی است. اما در علم مدیریت، جی پی ام، عبارت است از حروف اول کلمات «goal» به معنای هدف، «plans» به معنی برنامه‌ها و «Metrics» به معنی اندازه‌گیری‌هاست.

○ سرپرستان مجموعه‌ی خود را آموزش دهید

کلید موفقیت شما در دست کارکنانتان است و رمز موفقیت کارکنان، نظر مثبت آنان در مورد سرپرستانشان است. پس روی آموزش سرپرستان و مدیران زیر مجموعه‌ی خود کار کنید. نتیجه‌ی آن را دریافت خواهید کرد.

○ وقتی دهانتان باز است، نمی‌توانید بشنوید!

همراهان شما همگی نکته‌ی با ارزشی در گفته‌های خود دارند. پس به گفته‌های آن‌ها گوش فر دهید. اگر دائم حرف بزنید و به آن‌ها اجازه‌ی صحبت ندهید، هرگز چیزی یاد نمی‌گیرید. به یاد داشته باشید، آن‌چه را که از دهانتان خارج می‌شود، تقریباً می‌دانید. پس خاموش باشید و گوش کنید!

○ آن‌چه بر خود می‌پسندید، برای دیگران هم بخواهید

برای رهبری، شما باید الگوی هر کاری

باشید. از کارکنان خود انتظار نداشته باشید که بعد از پایان کار روزانه، ساعت‌ها در محل کار بمانند و مجانی کار کنند، در حالی که خودتان هر روز زود کارتان را ترک می‌کنید. در مأموریت‌های اداری برای خودتان در هتل‌های پنج ستاره و برای کارکنانتان در مسافرخانه‌های کنار آزاد راه جا رزرو نکنید.

○ تغییر به وجود آورید

رهبری مولد تغییرات است. برای تغییر و اثر آن روی افراد چه در داخل و چه در خارج سازمان آماده باشید. اگر در دستگاه خود تغییری به وجود نیاورده‌اید، پس در حال رهبری کردن نیستید.

○ خودتان را محدود نکنید

فرق بین رهبران و مدیران این است که رهبران خود را محدود نمی‌کنند. خیلی از مردم سعی می‌کنند، آن‌چه را شما می‌توانید انجام دهید، محدود کنند. یکی از آن‌ها نباشید.

○ به کشتی رانی روی آب‌های ملایم قانع نباشید

آن‌چه شما را از دیگران متمایز می‌سازد، این است که در مواقع سخت چگونه عمل می‌کنید. خیلی مطمئن و آرام نباشید؛ چون همه چیز همواره خوب پیش نمی‌رود. پیش بتازید و برای روبه‌رو شدن با دشواری‌ها و چالش‌ها آماده باشید.

زیر نویس

1. Specific
2. Measurable
3. Achievable
4. Realistic
5. Time based

منبع

<http://management.about.com/od/people/a/GiveOrders0206.htm>