

# نحوه بهبود بخشیدن به مدیریت گروهی

ترجمه: بهروز مینو بخشی  
عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

## چکیده

در این مقاله سعی شده است که با ارائه دستورکاری به مدیران، به آنها در تشکیل جلسات کاری و به طور کلی بالابردن کارآئی گروه یاری رساند. با اجرا و در نظر گرفتن نکات مندرج در این مقاله، وظیفه مدیر در زمینه اداره موفق گروهی، ساده می شود. در بخش های مختلف دستورالعمل هائی در رابطه با چرخه مدیریت گروهی ارائه می شود. انتظار می رود که با ملحوظ داشتن این دستورالعمل ها، بهره وری بیشتر در کار و همکاری نزدیک تر گروهی حاصل گردد. این مهم با توصیف اصولی مثل ارتباطات، اکتشاف، سازماندهی و مشاوره به دست می آید.

منبع:

Charles J. Margerison and Dick Mc Cann, *How to Improve Team Management*,  
England : MCB University Press Limited, 1989.

## □ مقدمه

این دستورکار که در نتیجه تجربه تدوین شده است، به منظور خلق ایده‌های عملی برای افزایش کارآئی گروه تهیه گردیده است و پی آمدهای آن در بهبود اموری که در زیر می‌آید ظاهر می‌گردد:

- افزایش بهره‌وری
- سطح بالاتری از تعهد و بازده
- همکاری بیشتر
- ارتباط بهتر
- ایده‌های فراوان‌تر و خلاقیت گروهی
- انرژی زیادتر در انجام کارها

وظیفه شما به عنوان مدیر گروه با این دستورکار آسان‌تر می‌شود. هر چند شما برای به کارگیری سیستم‌های تشریح شده در این دستورکار مشغله بیشتری خواهید داشت ولی در عین حال متوجه خواهید شد که با رعایت این توصیه‌ها نهایتاً وقت بیشتری در اختیار دارید و از طرفی چون اشخاص بیشتری در نگرانی‌های شما شریک شده و شما را در رسیدن به هدف‌هایتان کمک خواهند کرد، اضطراب چندانی نخواهید داشت. راز خوب بودن یک مدیر، اداره یک گروه موفق است، چه کارآئی شما به وسیله عملکرد گروه‌تان قضاوت خواهد شد. این دستورکار، رهنمودهائی ارائه می‌دهد که موجب بهبود عملکرد گروه و خود شما گردد.

با انتخاب زمینه‌های خاصی که برای شما در درجه اول اولویت هستند، از دستورکار استفاده کنید. هر بخش کوتاه بوده و حاوی دستورالعمل‌هایی است که آن را با موفقیت خود انطباق خواهید داد. این دستورکار، بخشی از رهیافت سیستم‌های مدیریت گروهی در بهبود کارآئی می‌باشد. همان‌طور که پیش می‌رویم، به چرخه مدیریت گروهی و نقش‌های متفاوت کار گروهی اشاره خواهیم کرد. بهبود واقعی می‌تواند از طریق درکی درست از این نقش‌ها و چگونگی ارتباط آنها به سیستم‌های توصیف شده در اینجا، حاصل گردد.

آرزوی موفقیت شما را در کار خطیرتان داریم. با عمل به این دستورالعمل‌ها، شما در مسیری قرار خواهید گرفت که منتهی به عملکرد مطلوب‌تر گروهی خواهد شد.

چارلز جی. مارگرسون و دیک مک‌کان

## □ ۱. بُرد

هر کسی دوست دارد در طرف برنده باشد. این مهم است که شما جوی به وجود آورید که اعضاء گروه تان دریابند که می توانند هم به صورت انفرادی و هم به نحو جمعی برنده باشند. طرز اداره گروه در برندگی و بازندگی آنها، اثر تعیین کننده دارد. در شروع کار، افراد باید ایمان راسخی به بُرد داشته باشند.

یکی از مشتریان ما - یک مدیر کارخانه - اخیراً ما را به بازدید کارخانه اش برد. او ما را به پرسنل کارگاه معرفی کرد و این مطلب کاملاً مشهود بود که ارتباطی عالی با آنها دارد. همان طور که او ما را معرفی می کرد، متوجه شدیم که او در عین حال به جمع آوری اطلاعات در زمینه پیشرفت کار پرداخته و نکاتی را که به نظرش می رسید، یادداشت می کرد. وقتی به دفتر کارش بازگشتیم، او چنین گفت: "کسانی که آنجا هستند موجب اعتبار این محل هستند. تک تک آنها قهرمانان واقعی می باشند".

طرز صحبت او و سخن از قهرمانان، نشانگر برخورد او با کارکنان و شغلش بود. آن طور که او گفت: «هر روز باید مواد تولیدشده را به مشتریان برسانیم. وقتی می توانیم این کار را بکنیم که افراد پذیرند عضو تیم برنده هستند».

بنابر این او به افراد در موارد لازم آگاهی داده و آنها را منظمأ از چگونگی نیل به هدف ها مطلع می سازد. او به همه جای کارخانه سرکشی کرد و نه تنها با سرپرست ها، بلکه با پرسنل عملیاتی هم گپ می زد و جملاتی نظیر: «ما داریم می بریم» یا «ما داریم خوب کار می کنیم» به کار می برد. به طور کلی پیام او مثبت بود. هر جا موفقیت بود آن را تقویت می کرد و هر جا اشکالاتی می دید، عملکرد بهتری را تشویق می نمود.

آیا اعضای گروه، خود را گروهی برنده تلقی می کنند؟ اگر جواب منفی است در این مورد چه می توانید بکنید؟ شاید بهترین کار، فراخوانی اعضای گروه و طرح این سؤال باشد که بُرد برای آنها چه مفهومی دارد. از آنها پرسید که برای موفقیت گروه، احتیاج به چه اقدامی است.

### ایده‌های مدیریت گروهی

گروه را گرد آورید. از آنها بخواهید روی تخته سفید بنویسند:  
 «چه کاری را خوب انجام می‌دهیم و چه کاری را بد». آنگاه از آنها  
 دعوت کنید طرحهایی برای بهبود امور تهیه نمایند.

در شروع، این کار آسان نیست. ممکن است انواع مسائل بیرونی وجود داشته باشد که گروه احساس کند کنترل کمی روی آنها دارد. مطلب مهم، شناسایی این مسائل و آنگاه پرداختن به راه‌ها و وسائلی است که بتوان به حل آنها نائل شد. برای موفقیت در این زمینه باید تلاش گروهی با شرکت همه اعضا صورت گیرد. کار شما رهبری ارکستر است و نه تلاش برای نواختن همه آلات موسیقی ارکستر.

زمانی که موارد موفقیت را پیش‌بینی کردید، آنگاه با روش سیستماتیک برای به‌کارگیری ایده‌های مفید در عمل، اقدام کنید. مردم درباره شما با توجه به آنچه که انجام می‌دهید و نه آنچه که می‌گویند داوری خواهند کرد.

وقتی که متوجه نتایج مثبتی شدید، افراد را در جریان بگذارید. در واقع هم در شکست‌ها و هم در پیروزی‌ها شریک شوید. موقعی که اعضای گروه قادر به دیدن آنچه که می‌گذرد بشوند، می‌توانند تغییراتی را در جهت ارتقاء عملکردشان آغاز کنند. بگذارید آنها بدانند که این موضوع برای شما اهمیت دارد. ضمناً تا حدی که می‌توانید آنها را در فرآیند رهبری گروهی برنده درگیر کنید.

در این دستورکار، ما طرّقی را که افراد می‌توانند درگیر مسائل گروه شوند نشان خواهیم داد. معذالک، اولین گام مهم در این جهت آن است که شما به عنوان مدیر به اعضای گروه گوشزد کنید که «بُرد» تنها یک کوشش گروهی نیست، بلکه تلاش فردی نیز هست. هر جا که ممکن است باید توضیح دهید که خواست شما برنده شدن آنهاست و این نه فقط به خاطر شخص شما بلکه به این خاطر است که آنها بتوانند از شغلشان لذت بیشتری برده و احساس عمیق‌تری از موفقیت داشته و نهایتاً دارای «کارآئی مطلوب‌تری» باشند.

از همه مهم‌تر، به تکرار پیام ادامه دهید. مثل هر تیم ورزشی تیم شما احتیاج به

انگیزش هر روزه دارد. این واقعیت که شما دیروز بازی را برده‌اید، متضمن بُرد امروز شما نیست. پس نظیر یک سرمربی فوتبال، باید هر روزه برای بُرد مجدد تیم‌تان تلاش کنید.

مؤثرترین کاری که می‌توانید بکنید، کمک به افراد در اتخاذ روشی برنده است. اگر آنها میل به بُرد و ایمان به بُرد داشته باشند، لاجرم برنده خواهند شد.

## □ ۲. کجایم رویم؟

اعضای یک گروه موفق، محتاج به آشنائی با مقصود و اهداف گروه هستند. افراد باید از جایگاه وظیفه خود در چهارچوب کلی کار اطلاع داشته باشند. امروزه سازمان‌ها اصول کلیدی و جهات کلی سازمان را به همه افراد گوشزد می‌کنند. این موضوع اهمیت دارد که افراد نه تنها مأموریت کلی سازمان را بدانند، بلکه از وظایف خاص گروه خود در اجرای این مأموریت نیز آگاه باشند. در بحث از این که «کجایم رویم» اعضای گروه محتاج به در نظر گرفتن دوره معینی هستند. شاید یک روز خیلی کوتاه و ۱۰ سال خیلی طولانی باشد. چیزی بین یک تا سه سال، دوران عقلانی جهت بحث کردن است. به هر حال عمده آن است که اعضای گروه در مباحث شرکت داده شوند.

عناصری هستند که باید در مدنظر قرار گیرند. اولین وظیفه شامل تعیین هدف‌ها و طُرُق عملی است که باید به کار گرفته شوند. دومین وظیفه عبارت از برقراری روشی است که بوسیله آن، گروه اصول مشترکی را که راهنمای فعالیت‌های روزمره است بکار می‌گیرند. در واقع وظیفه مربوط می‌شود به «کجایم رویم» و روش مربوط است به «چگونه می‌خواهیم به آنجا برسیم». طبق سنت، این مدیران هستند که وظیفه و روش را تعیین می‌کنند و اگر افراد آن را نپسندند، یا داوطلبانه شغل خود را ترک می‌کنند و یا از آنها خواسته می‌شود که این کار را بکنند. امروزه این مطلب مورد قبول است که گروه نیاز به شراکت در وظیفه و روش دارد مگر این که افراد، تعهدی نسبت به سازمان احساس نکنند. بنابراین برای شما به عنوان مدیر مهم است که در جلسات «کجایم رویم» یعنی در فرصتی که شرایط و الزامات بازار و اهداف پیشنهادی را مطرح می‌کنید، از نظرات اعضای گروه آگاه شوید.

موارد وظیفه‌ای محتاج به رهبری در چهارچوب بیان مأموریت و روش‌هاست که همه باید روی آن توافق داشته باشند. این روش‌ها دربرگیرنده بحث در ارزش‌ها و اصول اعضای گروه و چگونگی شراکت افراد و همچنین طُرُق حل اختلافات می‌شود.

### ایده‌های مدیریت گروهی

گروه‌تان را فراخوانده و هدف‌های دارای اولیویتی را که مایل به تعقیب آنها هستید خاطر نشان سازید. در مورد سایر اولویتهایی که از نظر آنها اهمیت دارد سؤال کنید. آنگاه دسته جمعی، راه‌های ابتکاری نیل به هدف‌ها را مورد بحث قرار دهید.

ممکن است این طرزکار بیش از حد دمکراتیک جلوه کند. با این حال یکی از موفق‌ترین ژنرال‌های جنگ جهانی دوم در جواب به این پرسش که چگونه توانائی بُرد در این همه نبرد را داشته است، چنین می‌گوید: «قبل از رفتن به نبرد، هیچ درجه‌ای در کار نبود و من به نظرات و عقاید همه گوش می‌کردم. معذالک وقتی که ما بر روی استراتژی خود توافق می‌کردیم، آنگاه همگی مرز مشخصی از اختیارات را رعایت می‌کردند و اصولاً دستاوردهای ما، در نتیجه سطح بالائی از اخلاق و تعهد بود.»

پس گروه خود را گرد آورده و در مورد «کجا می‌رویم» بحث کنید. الزامات بازار را و این‌که اثر کوشش گروهی شما در کمک به سازمان چیست برای آنها روشن نمایید. آنگاه بحث را برای اعضاء گروه و سهم هر یک از آنها در پیشبرد کارها باز کنید.

همه افراد به قضایا یکسان نمی‌نگرند. به خاطر بسپارید که نکات مطروحه توسط افراد را دریافت و به آنچه که می‌گویند احترام بگذارید. زمانی که عقیده‌ای ابراز می‌کنند، در مورد حقایق مؤید نظرشان پرس و جو کنید و اگر چنان حقایقی در دسترس نیست، قبل از تصمیم‌گیری، یک گروه کاری را به منظور کشف حقایق تشکیل دهید. به این طریق شما روند شرکت افراد را تشویق نموده و به آنها کمک می‌کنید که تلاش گروهی را لمس کنند.

### □ ۳. همه پرسنل را ملاقات کنید

همه مدیران ملاقات‌هایی با گروه‌هایشان دارند. این ملاقات‌ها می‌تواند رسمی یا غیررسمی باشد. اجازه دهید به ملاقات‌های غیررسمی بپردازیم.

همه ما در مورد MBWA (مدیریت از طریق گردش در محل) و همچنین درباره «مدیریت یک دقیقه‌ای» خیلی شنیده‌ایم. پیام عمده این رهیافت‌ها این است که مدیران بایستی بدون دخالت کردن، با جزئیات امور در تماس باشند و این مهارتی است که احتیاج به آموزش و تمرین دارد.

اساساً شما به عنوان مدیر محتاج به حفظ تماس کافی با جزئیات امور هستید تا بدانید که در سازمان چه می‌گذرد. وقتی متوجه اوضاع شدید می‌توانید تدابیر لازم را در برخورد با مشکل اتخاذ کنید. فایده اصلی تماس غیررسمی و گاه به گاه با افراد آن است که آنها در می‌یابند که چگونه می‌توانند مطالب مهم را به شما انتقال دهند.

حال مطلب مهم این است که در مورد افرادی که دچار مشکلاتی هستند داوری نکرده و تصمیمی نگیرید و از طرفی به آنها پاسخ سریع ندهید، بلکه صرفاً اطلاعات جمع‌آوری کنید. سپس ببینید از تلفیق یافته‌ها در تصمیم‌گیری‌هایتان چه بهره‌ای می‌توانید ببرید. شاید شما چنین اطلاعاتی را به یک جلسه رسمی ارائه کنید و در عین حال این امکان هست که بخواهید قضیه‌ای را به سرعت مورد رسیدگی قرار داده و یکی از سرپرست‌هایتان را جهت بررسی موضوع دعوت کنید. حتی ممکن است میل داشته باشید که شخصاً مسئله‌ای را بررسی کنید.

#### ایده‌های مدیریت گروهی

"گردش در محل" را بخشی منظم از برنامه خود قرار دهید، به نحویکه موجب تعجب نشود. فقط قدم نزنید، بلکه سؤال هم بکنید. سؤالات را به نحو باز مثل این که: «کار چه جور پیش می‌رود؟» طرح کنید و آنگاه شنونده باشید. اگر انتقادی شد، نه حالت دفاعی بگیرید و نه عذرخواهی کنید. به افراد توجه واقعی نشان داده و بگوئید که به آنچه آنها می‌گویند رسیدگی خواهید کرد. اگر چنین نکات منفی به نکات مثبت تبدیل خواهند شد.

این موضوع اهمیت کلیدی دارد که وقتی در محل گردش می‌کنید و افراد مواردی را مطرح می‌کنند، سعی کنید که سریعاً تصمیمی نگیرید. بگوئید: «از مسائلی که با من مطرح کردید ممنونم، اجازه دهید روی آنها کار کنم.» اگر چنین کنید، در بسیاری از موارد افراد می‌پذیرند که شما احتیاج به مشورت با دیگران داشته و ملاحظات آنها را قبل از تصمیم‌گیری در مدنظر قرار می‌دهید.

در بازدیدی از یک سازمان، ما را به دیدن یک واحد تولیدی بردند و ما شنیدیم که یک یک افراد این واحد، از مدیر ارشد به نیکی یاد می‌کردند. وقتی علت را جویا شدیم یک اُپراتور گفت: «همیشه می‌توان با رئیس صحبت کرد و او توجه خواهد کرد.» وقتی ما با سرپرستان صحبت کردیم، آنها نیز نسبت به رئیس نظر مثبتی داشتند. باز هم دلیل این موضوع روشن بود. رئیس پیش از مشورت با آنها، با عوامل اجرایی تماس نمی‌گرفت. او به آنچه افراد می‌گفتند توجه کرده و برای انجام اقدامی در آن مورد، موضوع را با شخص مناسب در میان می‌گذارد.

بنابراین نزدیکی خود را با پرسنل تان حفظ کنید. در واقع آنها هستند که از آنچه هر لحظه اتفاق می‌افتد مطلعند. بگردید، البته نه به قصد جاسوسی بلکه برای کسب اطلاع، گوش کردن و نشان دادن علاقه. اگر این کار را بکنید، افراد به شما خواهند گفت که جریان امور چگونه است و شما این فرصت را خواهید یافت که در حل مشکلاتشان به آنها کمک کنید. از این طریق گروه کار آئی شده و خود شما هم مورد اعتماد بیشتری قرار خواهید گرفت.

#### □ ۴. توافق در مورد دستور جلسات

جلسات رسمی برای سازمان به مثابه خون برای بدن است. به این وسیله است که موضوعات می‌توانند در گروه مطرح شده و قبل از هر نوع تصمیم‌گیری، نظرات متفاوت روشن گردند. جلسه رسمی کاری، راه عادی رسیدن به هدف فوق است. اساس چنین جلسه‌ای در دستور جلسه‌ای می‌آید که قبل از شروع جلسه در اختیار افراد قرار می‌گیرد.

به منظور ایجاد علاقه به جلسه باید افراد فرصتی برای ارائه آنچه که مهم می‌دانند داشته باشند. بنابراین هفت تا ده روز قبل از یک جلسه کاری، افراد باید به ارائه موارد



مورد نظر خود دعوت شوند. به علاوه پرسنل باید تشویق شوند که نظرات خود را کتباً تسلیم دارند تا موضوع بهتر بتواند مورد بحث قرار گیرد. این نظرات باید قبلاً به اطلاع همه برسد تا هر کسی بتواند از موضوعات مطروحه آگاهی قبلی داشته باشند. در بیشتر سازمان‌ها این روشی معمول در شروع حل بسیاری از قضایاست. معذالک بعید نیست که در روز جلسه موارد مهم دیگری مطرح شوند. بنابراین همیشه قبل از شروع جلسه از اعضاء پرسید که آیا مطالب دیگری برای طرح در جلسه دارند یا خیر. بدینوسیله افراد می‌توانند آنچه را که به نظر آنها بالاترین درجه اهمیت را دارد مطرح کنند. این کار به بقیه افراد نوعی آگاهی قبلی داده و فرصت کوتاهی فراهم می‌آورد تا موضوع را پیش از شروع جلسه بررسی نمایند. البته این شما هستید که باید تصمیم بگیرید که موضوع در کجای دستور جلسه گنجانده شود. در بسیاری از موارد، آنها در زمره «سایر موارد» قرار می‌گیرند. با این حال ممکن است موضوعاتی دارای آنچنان فوریتی باشند که واجد اولویت شده و در صدر دستور جلسه قرار گیرند.

#### ایده‌های مدیریت گروهی

در یکی از جلسات موضوع «اداره جلسات» را در دستور جلسه قرار دهید. بگذارید مردم بدانند که شما قصد بحث در مورد «طرز اداره جلسات و بهبود اداره آنها» را دارید. شما در خواهید یافت که هر کس نظرات و عقایدی دارد که می‌تواند موجب کارآئی بیشتر جلسات گردد.

در موقع تنظیم دستور جلسه، «قاعده دوسوم» را بخاطر داشته باشید. هر کس که در جلسه‌ای شرکت می‌کند حداقل باید به دوسوم موضوعات مندرج در دستور جلسه علاقه و توجه داشته باشد. چنانچه کسانی باشند که در کم‌تر از دوسوم موارد درگیر باشند، احتمالاً شما «دو جلسه را در یک جلسه» طراحی کرده‌اید که البته این ایده درستی نبوده و در واقع شما باید به فکر برگزاری دو جلسه جداگانه باشید.

## □ ۵. یادداشت‌های مفید

بسیار مهم است که در جلسه رسمی نکات ثبت شده صحیح و خلاصه باشد. بنابراین یادداشت‌های مناسب برای اثربخشی هر گروهی ارزش زیادی دارند. به تجربه ثابت شده است که یادداشت‌ها باید دارای نظامی استاندارد باشند تا همه کس توانائی درک و فهم سریع آن را داشته باشد.

یادداشت‌ها برای اثرگذاری می‌بایست حائز شرائط ذیل باشند:

(الف) خلاصه‌ای صحیح باشند.

(ب) در ظرف دو سه روز از گذشتن تاریخ انعقاد جلسه نوشته و توزیع شوند.

(ج) فرصتی برای افراد فراهم کند تا مطالب مورد مخالفت خود را طرح نمایند، همچنین موضوعاتی که در جلسه بعدی محتاج به روشن شدن دارند، در آن مشخص گردند.

در موقع تهیه یادداشت‌ها، چنانچه اطلاعات اساسی در چهار دسته طبقه‌بندی شوند مفید فایده خواهد بود. این چهار دسته عبارتند از:

- یادداشت - خلاصه‌ای از آنچه گفته شده است.

- پیشنهاد - هر پیشنهادی که از طرف اعضاء گروه مطرح می‌شود.

- توافق - آنچه که مورد موافقت قرار گرفته است.

- گزارش - خلاصه‌ای رسمی تر از تکالیفی که قبلاً به اعضاء واگذار شده است. سپس

این عناوین باید در سمت راست یادداشت‌ها قرار گیرند تا به روشنی از متن جدا شوند.

نکته مهم دیگر تخصیص مسئولیت‌هاست. در جلسه بعدی افراد باید در زمینه

مسئولیت‌هایشان گزارش دهند. در شروع جلسه بعدی، یادداشت‌های جلسه قبلی باید

خوانده شوند تا موضوعات آن در رأس دستور جلسه قرار گیرند.

یادداشت‌های جلسه نه تنها یک سابقه تاریخی است، بلکه به مثابه راهنمای عملی

است که در مقایسه با آن، افراد می‌توانند کارآئی خود را اندازه گیری کنند. شما به

عنوان مدیر لازم نیست که یادداشت‌ها را بنویسید ولی باید از این موضوع مطمئن

شوید که به طریق و سبکی مناسب نوشته شوند تا هر کسی بتواند آن را درک کند.

### ایده‌های مدیریت گروهی

این فکر خوبی است که جهت حصول اطمینان از اجرای کارها یک هفته قبل از جلسه بعدی به یادداشت‌ها رجوع کنیم. به افراد منتخب برای اجرای تکالیف فوق تلفن کنید یا کتباً پیرسید که اوضاع چگونه است. این یادآوری ملاطفت‌آمیز نشان خواهد داد که شما در مورد تکالیف تخصیصی جدی بوده و در جلسه بعدی منتظر نتیجه هستید.

## ۶۱. نمایش نتایج

این که گروهی شاهد عملکرد خود باشد خیلی اهمیت دارد. تیم‌های ورزشی می‌توانند بازخور سریع داشته و با شمارش امتیازات دریابند که برنده یا بازنده هستند. یک تیم‌کاری هم باید قدرت چنین کاری را داشته باشد.

بنابراین معیارهایی را که گروه بتواند به وسیله آنها عملکرد خود را احراز کند شناسائی کنید. بعضی از آنها نظیر هزینه و بودجه ساده هستند. برخی ممکن است نظیر بهره‌وری کلی مشکل‌تر باشند. همچنین همه گروه‌ها دارای درآمد نیستند که بتوان به وسیله نمودار آن را نشان داد. معذالک همه گروه‌ها می‌توانند کارآئی خود را برحسب وصول به اهدافی معین در چهارچوب زمان و هزینه خاص، برآورد کنند.

بنابراین معیارهای موفقیت را برای گروه‌تان مشخص کنید. سپس بر سر چگونگی نمایش این معیارها توافق کنید. این توافق می‌تواند براساس روز، هفته، ماه، سال و دو سال باشد.

در هر جا که ممکن است، اعم از کارخانه و دفتر، سعی کنید نمودارها برای همه قابل رؤیت باشند. چنانچه در قسمت فروش کار می‌کنید، مطمئن شوید که همه آزادانه به تعداد واحدهای فروخته شده در روز دسترسی دارند. اعضای گروه نباید برای اطلاع از جریان امور محتاج به سؤال کردن باشند.

به همین ترتیب مخارج نیز باید به وسیله نمودار نشان داده شود تا همه از چگونگی امور آگاه شوند. سایر معیارهای مهم نظیر ایمنی، غیبت از کار و تغییرات نیروی کار در

صورتی که واجد اهمیت باشند، می‌بایستی مطرح شوند. شایسته است افراد را یک به یک و براساس روندی منظم از نتایج نمودارها آگاه کنید. هر چند امکان دارد که اطلاعات حسّاسی در بین باشد ولی تجربه به ما نشان داده است که وقتی به افراد اعتماد می‌شود، آنها به این اعتماد احترام گذارده و از افشاء اطلاعاتی که می‌تواند گروه و شغل آنها را به خطر بیندازد خودداری می‌کنند.

### ایده‌های مدیریت گروهی

چه اطلاعاتی در اختیار کسانی که وارد کار می‌شوند قرار می‌گیرد؟  
 چه اطلاعاتی را شخصاً برای هر عضو گروه می‌فرستید و در آینده  
 چه اطلاعاتی را بایستی بفرستید؟  
 آن اطلاعاتی را که در حال حاضر گروه به عنوان بازخور در  
 ارزیابی عملکردش در اختیار دارد و همچنین آنچه را که شما فکر  
 می‌کنید باید در اختیار داشته باشد فهرست‌وار بنویسید. اکنون قابل  
 دسترسی است، بایستی قابل دسترسی باشد.

## ۲. جلسات □

اساساً شما به عنوان مدیر می‌توانید ۵ نوع جلسه برگزار نمایید که عبارتند از:  
 تشکیل کمیسیون - این جلسه‌ای است که نمایندگان گروه یا سازمان برای بحث در  
 مورد مسائل گرد هم آمده و معمولاً تصمیمات براساس رأی‌گیری اتخاذ می‌شود.  
 تشکیل جلسه به منظور انجام معامله - در اینجا افرادی که دارای علائق متفاوتی بوده و  
 از قسمت‌های مختلفی آمده‌اند جهت حل مسائل جمع می‌شوند. این جلسه معمولاً  
 براساس چانه‌زدن و معامله با کسانی که بیشترین قدرت بُرد را دارند برگزار می‌شود.  
 جلسه مشاوره - منظور از برگزاری این جلسه تبادل اطلاعات است. در این مرحله  
 لزوماً تصمیمی گرفته نمی‌شود ولی شرکت‌کنندگان، راه‌حل‌های خود را قبل از جلسه  
 بعدی مورد ملاحظه قرار می‌دهند.

جلسه تبادل نظر علمی - در این جلسه افراد متساویاً نظریات را مبادله کرده و با در

نظرگرفتن شقوق مختلف و براساس توافقی جمعی و نه رأی‌گیری به تصمیمات می‌رسند.

جلسه توجیهی - مدیر این جلسه را به این منظور برگزار می‌کند که به افراد بگوید چه چیزی می‌خواهد و چه باید بشود.

شما به هنگام فراخوانی یک جلسه، باید هدف اصلی را بدانید و به اطلاع افراد برسانید. بیشتر جلسات کاری یا یک گروه کاری، یا باید مشاوره‌ای یا باید برای تبادل نظر علمی باشد. غالباً برگزاری جلسه مشاوره قبل از اتخاذ یک تصمیم، مفید فایده است.

مدیری ارشد بنحو بسیار مؤثری عمل کرد. او می‌گوید: «قبل از اتخاذ تصمیمی حیاتی همیشه اعضای گروهم را به جلسه مشاوره دعوت می‌کنم. من این مطلب را برای آنها روشن می‌سازم که در این مرحله تصمیم‌گیری نمی‌شود، بلکه سؤالاتی طرح شده و اطلاعاتی جمع‌آوری می‌گردد. زمانی که این کار انجام شد، جلسه را خاتمه می‌دهم تا افراد دقت کافی جهت تفکر و جمع‌آوری حقایق در زمینه موردنظر را داشته باشند. سپس جلسه دیگری برگزار می‌کنم که طی آن می‌گوییم که تصمیماتی اتخاذ خواهند شد و این مهم تا حد امکان براساس موافقت جمعی انجام خواهد گرفت». این مدیر در کسب نظرات موافق و ایجاد سازمان کارآ، سابقه‌ای درخشان داشت.

#### ایده‌های مدیریت گروهی

جلسات مهمی را که با گروه‌تان داشته‌اید مشخص کرده و راههای اصلی حل مسائل و وصول به تصمیمات را ارزیابی نمایید. یکی از راههای بررسی کارآئی جلسات این است که از شرکت‌کنندگان پرسید که احساس آنها در مورد روش عمل شده چیست.

#### □ رهنمودهایی در زمینه برگزاری جلسات

وقتی قصد برگزاری جلسه‌ای دارید، با در نظرگرفتن نکاتی چند می‌توانید نبض کار را در دست داشته باشید. این نکات کلیدی عبارتند از:

## □ شروع جلسه

نوع جلسه - قبلاً باید به شرکت‌کنندگان خاطر نشان سازید که چه نوع جلسه‌ای در پیش است: جلسه مشاوره‌ای، جلسه تجدیدنظر، جلسه توجیهی، جلسه کاری و یا غیره است. نتایج - نتایج موردنظران را در قالب اصطلاحاتی دقیق به شرکت‌کنندگان در جلسه توضیح دهید و بگذارید آنان بدانند که شما در چه صورتی وصول به آنها را احراز خواهید کرد. مثلاً: «جلسه امروز ما اساساً یک جلسه کاری است. میل دارم روی محصول جدید تمرکز داده و در مورد تولید و برنامه فروش سه ماهه آتی بحث کنیم. من می‌دانم چنانچه اقدامات زیر را انجام دهیم موفق خواهیم شد.

(الف) تعیین بودجه فروش.

(ب) اتخاذ تصمیم در مورد مقدار تولید.

(ج) تعیین تاریخ شروع مبارزات.

اینها موارد اصلی موردنظر من هستند و دستور جلسه‌ای تهیه کرده‌ام که به ما اجازه پرداختن به این مطلب را خواهد داد.»

اخذ توافق: از هر کس در مورد نتیجه دلخواهتان موافقتی گرفته و از او یک "بله" در دست داشته باشید. ضمناً در این برهه زمان می‌توانید اقلام دارای فوریت را در دستور جلسه بگنجانید.

تعیین وقت: برای جلسه محدوده زمانی قرار دهید و اگر چنانچه جلسه چند منظوره برای هر مورد جداگانه تعیین وقت کنید، به نحوی که جلسه به موقع به پایان برسد. این کار موجب تمرکز در بحث و جلوگیری از اتلاف وقت می‌شود.

## □ در طول جلسه

همگامی با شرکت‌کنندگان: مطمئن شوید که به ملاحظات همه اعضای تیم گوش داده و در جوّ کلی قرار دارید. این موضوع به‌ویژه به هنگام بروز اختلافات بالقوه دارای اهمیت است.

تخصیص عملیات: برای هر تصمیم مهمی عملیات مربوطه را تعیین کرده و توافق شخص را برای عمل در تاریخ معین، اخذ نمایید.

اعتراض به مطالب نامربوط: به هر بخشی که با موضوع موردنظر ارتباطی ندارد،

اعتراض کنید. یکی از دلایل اخذ توافق در شروع جلسه جهت تأمین همین منظور است. پس ادای این جمله، بجاست که گفته شود: "این بحث چه ربطی به توافق حاصله در آغاز جلسه دارد". این روش بسیار مفیدی برای مقابله با «دستور جلسات» مخفی است.

بررسی: زمانی که اختلاف عقاید پیش می‌آید، مهارت‌های تحقیق و بررسی خود را جهت استخراج واقعیات به کار برید.

خلاصه کردن: یکی از رمزهای موفقیت در ریاست جلسه، خلاصه کردن است. نکات خلاصه شده در حکم علائم راهنما در طول جاده منتهی به موفقیت هستند. این کار به شما اجازه می‌دهد که حقایق را کنترل کرده و فرصت نهائی را به افراد دهید تا هر نوع بدفهمی و سوء تفاهمی را برطرف سازند.

#### □ اقدامات بعد از جلسات

یادداشت‌های جلسه را در عرض دو سه روز توزیع کنید که در آن وظایف هر شخص با خودکار شبرنگ مشخص شده باشد. مجدداً و جهت تأکید، قبل از جلسه بعدی یادداشت‌ها را که در آن عملیات توافق شده تا جلسه بعد، با خودکار شبرنگ مشخص است توزیع نمایید.

#### □ ریاست جلسات

به طور کلی ریاست همیشگی جلسات برای رهبر گروه مناسب نیست. در صورت عدم مهارت شما، این خطر وجود دارد که اصرار به ایده‌های خود کرده و از بحث کافی جلوگیری کنید و این موجب دلسردی اعضای گروه می‌شود. بنابراین در مورد واگذاری نقش ریاست به شخص دیگری فکر کنید که قادر باشد جلسه را با کفایت اداره کرده و این اطمینان را به وجود آورد که همه از شانس مساوی و عادلانه شرکت در بحث برخوردارند.

مدیری را می‌شناسیم که هرگز ریاست جلسات گروهش را عهده‌دار نمی‌شود. او یک سیستم "ریاست نوبتی" برقرار کرده است که هر عضو تیم برای یک دوره سه ماهه نقش رئیس جلسه را برعهده می‌گیرد. به این طریق هر کس سعی می‌کند که در نوبت

خود به بهترین وجه جلسه را اداره نماید. در بین اعضای گروه رقابتی به وجود می آید که هر رئیس جدید سعی می کند از نفر قبلی درخشش بیشتری داشته باشد.