

## بحران مدیریت ، بی تفاوتی گروه



تفاوتی در اعضایی که در یک خیریه به عنوان کارمند استخدام شده اند و یا در یک سازمان غیر دولتی کار می کنند یک خانه امن : بی بحران جدی است .

. یا حرکت جمعی را تحت الشعاع قرار داده و تخریبی مستمر و بی صدا در ساختار سازمانی ایجاد می کند گروه آن اهداف که بحرانی . بی تفاوتی سیستم را آشفته می کند و حتی هر گونه تصمیم مدیر را به بن بست می کشاند .

کارمندان بسته به مقاومت و انگیزه و . نکته مهم در این موضوع این است که بی تفاوتی یک شبه در اعضا و یا کارمندان ایجاد نمی شود و وقتی یک فرد یا مجموعه دچار بی تفاوتی شد روحیه در یک پروسه زمانی به بی تفاوتی در هر آنچه در سازمان می گذرد دچار می شوند . به راحتی از آن کنده نمی شود .

بی تفاوتی در اعضا ته نشین می شود و سیستمی که با این بحران روبرو است نیاز به پالایش و تجدید نظر و استراتژی های جدید سازمانی دارد .

در یک جمله می توان گفت بی تفاوتی مثل زنگ زدگی است و آرام آرام آهن را هم می خورد . بهترین روش برای مقابله با این بحران پیشگیری است چرا که اگر سازمان یا گروهی با این مشکل روبرو شود رفع آن نیازمند صرف وقت و هزینه بسیاری است که معلوم نیست نتیجه آن هم مطلوب باشد .

انتصاب مدیران میانی بی تجربه یکی از مهمترین دلایل بی تفاوتی در کارمندی است که قرار است هر روز با آن مدیر کار روزانه را شروع و به پایان برسانند . مدیر بی تجربه به خصوص اگر این مدیر بر اساس روابط و به دور از ضوابط انتخاب شده باشد .

مدیر ناکارآمد زنگ می زند دچار تحلیل رفتگی می شود و معمولا چنین مدیرانی باران و آفتاب و زمین و آسمان را دلیل به که سیستمی . مقصر می دانند بدون آنکه رفتار خود را در بی تفاوتی کارکنان ارزیابی کرده و دلایل درون سازمانی را نقد و بررسی کنند .

رییس دانشگاه . عده ای از کارشناسان سوانح طبیعی دور هم گرد آمده و با کمک رییس دانشگاه یک سازمان غیر دولتی تاسیس می کنند که از ارتباطات خود برای گرفتن مجوز استفاده کرده برادر زاده جوانش را که مهندس کشاورزی است با لابی و چانه زنی بر مدیریت اما انجمن پس از مدتی می تواند قرارداد چندین پروژه در ارتباط با پیشگیری از سوانح طبیعی با سازمان های دولتی ببندد انجمن می نشاند . مدیر انجمن دانش کافی برای پیاده کردن پروژه ها را ندارد . او از مدیریت بحران هیچ نمی داند و هر ماه از هزینه بالا سری حقوقش را بر می دارد . نادر که دکترای سوانح دارد و در تشکیل این سازمان نقش داشته امروز از انجمن استعفا داده و دلیل آن را فقدان دانش مدیر در اداره پروژه ها می داند .

نداشتن دانش مدیر یکی از مواردی است که در بدنه سازمان موجب بی تفاوتی می شود . چنین سازمان ها و انجمن ها و حتی ادارات در چنین سازمان های ترفیعات . دولتی بیمار می شوند و مدتها طول می کشد که جان رفته حتی با عوض شدن این مدیران به گروه بازگردد . بر اساس بله قربان و مجیز گویی اتفاق می افتد و آنها که چنین روحیه ای ندارند حذف می شوند .

بنابراین چنانچه در صدد ایجاد یک گروه ولو ۳ نفره هستید به دانش و شایستگی در تقسیم کار رتبه نخست را اختصاص دهید و اهمیت

. آن را دست کم نگیرید

همه کارمندان یک سازمان باید از نزدیک . تصمیم گیری از بالا و غیر مشارکتی نیز از دلایل بی تفاوتی در کارمندان یک سازمان است . احساس کنند که در برون داد های یک سازمان نقش و تاثیر دارند

تبعیض و بی توجهی به وضعیت رفاهی کارمندان و نگاه ابزاری از جمله مواردی است که در یک سازمان بذر بحران بی تفاوتی را پخش می کند و محیط کارو فعالیت جمعی را برای اعضا علی السویه

چنانچه با خواندن این مطلب به اندازه کافی انگیزه پیدا کرده تا با بی تفاوتی مقابله کنید به داوطلبان یا کارمندان و اعضا آزادی عمل برای و کار را آرام آرام به آنها بسپارید . دور بایستید و ارزیابی و اصلاح کنید . طوری که اعضا شما را ندیده به آنها اعتماد کنید . فعالیت بدهید ولی تاثیر شما را حس کنند .

مدیریت به صدای درشت و یک چین عمیق میان دو ابرو نیست . مدیریت واقعی اقناع اعضا برای عمل جمعی است بطوریکه هر کدام از آنها یک مدیر کوچک در پروژه ای هستند که فردا به مدیران کارآمد تبدیل می شوند . مدیرانی که مدیریت منابع انسانی نمی دانند مانند یک کبریت در خرمن گندم عمل می کنند .

اگر شما به عنوان یک مدیر تصمیم گرفته اید که ریشه بی تفاوتی را خشک کنید باید در تقویت احساس اثر بخشی و رضایت مندی آنها نوآوری و خلاقیت نیز در کاهش احساس بی تفاوتی تاثیر . هر روز کاری یک روز جدید برای انتقال احساس اثر بخشی است . بکوشید . دارد بنابراین فضای مناسب برای همکاران فراهم کنید که از خلاقیت هر چه بیشتر در بهبود محیط کار استفاده کنند

برای آنها شاخه گلی هدیه ببرید که بدانند واقعا آنها را دوست داشته و از صمیم قلب . اجازه دهید که محیط پیرامون خود را زیباتر کنند . محترم می دانید

برای کاهش بی تفاوتی راه های دیگری وجود دارد که در شماره های آینده به آن می پردازیم

## مدیریت سازمان غیر دولتی و مدیریت زمان



عکس: [cyrusoft.net](http://cyrusoft.net)

روزنامه نگار - فیروزه فروزانفر

اداره یک سازمان غیر دولتی نیازمند مدیریت حساب شده بیش از یک سازمان دولتی هستید و برای مدیریت بهینه به چگونگی برای استفاده از زمان توجه کنید.

1- بندی درست کارها آنها را به ترتیب فهرست کنید و برای انجام آنها اقدام نمایید. اولویت اولویت کارها را مشخص کنید: با اولویت بندی، اولین گام اصلی در جهت مدیریت زمان است. لیستی از کارهایی که روزانه باید انجام دهید تهیه و آن را به دو قسمت وظایف فعلی لیست کارهای روزانه خود را اولویت بندی و بازنگری کنید و آنها را بدین صورت در نظر بگیرید. کارهایی و وظایف آتی تقسیم کنید. که باید انجام دهید، کارهایی که نیاز به برنامه ریزی مجدد دارد، وظایفی که قادر هستید انجام آن را به سایرین محول کنید یا فعالیت هایی که انجام آن از برنامه شما حذف شده است.

2- توانید در مذاکرات يك گام جلوتر باشید؛ چرا که بیش از) می body language زبان بدن را یاد بگیرید: با آموختن زبان بدن ( نیمی از پیام های ارتباطی انسان ها به وسیله حرکات بدن منتقل می شوند. با درک صحیح از طرز نشستن، ایستادن، نگاه کردن و صحبت کردن طرف مقابل می توانید رفتار و گفتار خود را در جهت متقاعد کردن وی تغییر دهید و بدین ترتیب در زمان کوتاه تری به نتیجه برسید. مدیری که زبان بدن را بلد نیست برای هر کاری باید توضیح بدهد، ایمیل بفرستد و زمان بیشتری را صرف ارتباط با مخاطب خود بکند

3- زمان صرف ناهار و صبحانه فرصت خوبی برای انجام مذاکرات کاری به شکل غیررسمی است. اصطلاح صبحانه کاری و ناهار کاری که مدتی است رایج شده دلالت بر همین موضوع دارد، پس سعی کنید از این فرصت ها به خوبی استفاده کنید. شخصا از زمان صرف ناهار استفاده زیادی می برم و بسیاری از گفت وگوهای کاری را حین صرف ناهار انجام می دهم. به تجربه دریافته ام که احتمال مقاومت و مخالفت در این زمان کمتر است.

4- گیرد. هر قدر که جلسات را کوچک و جمع و جور برگزار کنید. جلسات متعدد و طولانی، وقت و انرژی ذهنی زیادی از مدیر می تعداد افراد جلسه بیشتر باشند دستیابی به نتیجه و جمع بندی دشوارتر می شود. پس ابتدا در مورد ضروری بودن تشکیل جلسه به یقین برسید و بعد هم تا حد امکان جلسه را بزرگ نکنید. جلسه حتما دارای دستور جلسه باشد، دستور جلسه حداقل يك روز پیش از برگزاری جلسه به دست مدعوین برسد، در دستور جلسه زمان شروع و پایان جلسه را مشخص کنید و حتی اگر امکان دارد، حداکثر زمان هر بند از دستور جلسه را هم معین کنید تا افرادی که قرار است در آن مورد صحبت کنند زمان را مدنظر داشته باشند، موضوعات را برحسب اولویت در دستور کار قرار دهید، از رئیس یا دبیر جلسه بخواهید که مدیریت زمان جلسه را برعهده داشته باشد و اجازه ندهد که افراد با مرور حرف های تکراری و خارج از موضوع، وقت جلسه را بگیرند، فقط افراد مرتبط به موضوع جلسه را دعوت کنید، نسبت به حضور به موقع در جلسه مقید باشید و دیگران را هم از این موضوع آگاه کنید.

5- برای وقت خود ارزش قائل باشید: اجازه ندهید که دیگران وقت با ارزش شما را تلف کنند. در مقابل افرادی که با درد ودل و حرف های حاشیه ای می خواهند وقت شما را تلف کنند، هوشیار باشید و با لحنی مودبانه بگویید که در حال حاضر گرفتار هستید و فرصت شنیدن صحبت های آنها را ندارید. در ضمن سعی کنید مذاکرات کوتاه و چند دقیقه ای را به طور ایستاده انجام دهید؛ بنابراین وقتی کسی بدین منظور نزد شما می آید از پشت میز بلند شوید و ایستاده صحبت کنید؛ باور کنید که در کوتاه کردن صحبت و صرفه جویی در وقت بسیار کارساز است.

6- خوانید جملات و عناوین مهم را مشخص کنید، گذاری نکات مهم را فراموش نکنید: وقتی نامه درخواست یا گزارشی را می علامت تا در بازخوانی یا استنادهای بعدی مجبور به خواندن مجدد همه مطلب نباشید و بتوانید به سرعت مطالب اصلی را بیابید.

7- وگوهای تلفنی را مختصر کنید. گفت

8- تفویض اختیار کنید: واگذاری کارها به افرادی که شایستگی و توانایی انجام آنها را دارند راهی مناسب برای فراهم کردن مقادری وقت آزاد است اما توجه داشته باشید که در این مهم ضروری است، حیطه اختیارات و مسئولیت فرد را مشخص کنید به طوری که اختیارات وی با مسئولیت وی متناسب باشد. امضا کردن موارد روزمره مانند فرم ها و فاکتورهای روزانه از جمله مواردی است که شاید بتوانید روی تفویض آنها فکر کنید.

9- در انتهای هر روز برنامه روز بعد را یادداشت کنید. این امر به شما کمک می کند که نظم و ترتیب بیشتری داشته باشید و وظایف شما تحت کنترل خودتان باشد.

10- مشقت بار است تغییراتی در روش شخصی خود را در برنامه ریزی دنبال کنید. اگر تصور می کنید که برنامه روزانه شما سنگین و - ظاهر آن ایجاد کنید تا مشاهده این وظایف برایتان دلپذیرتر باشد. می توانید از رنگ های مختلف، تصاویر و مقوای رنگی در تهیه لیست وظایف روزانه خود استفاده کنید.

11- بلندپروازانه فکر نکنید. البته منظور من این نیست که به رویاهای بزرگ خود نیاندیشید بلکه اهداف ویژه ای را که قابل اندازه گیری، - واقع بینانه و قابل دستیابی باشد در نظر بگیرید تا مسیر درستی را به شما نشان دهند. یعنی به طور دقیق مشخص کنید که چه کاری را می خواهید به انجام برسانید و زمان مورد نیاز شما برای به پایان رساندن این کار چقدر است.

12- گفتن را بیاموزید و بر روی اهدافتان تمرکز کنید. اوقات فراغت خود را در صورت لزوم به «نه» در صورتی که مدیر مشغولی هستید -

و تکیه و تأکید "من" دوستان، خانواده و شخص خودتان اختصاص دهید. نباید قاطع، محکم، کوتاه و صادقانه باشد و با استفاده از ضمیر یا من نمی ..... من می خواهم ..... برآن صورت گیرد. از افعالی استفاده شود که نشان دهندهٔ جدیت است مانند من تصمیم دارم خواهم این کار را بکنم و با اعتماد به نفس و عاری از تردید، شک و دودلی بیان شود.

نباید محترمانه، صادقانه و واقعی جلوه کند و گستاخی و پرخاشگری را نباید با مطالبه گری و جسارت اشتباه گرفت. بیان نه نباید همراه عذر و بهانه یا ابراز تأسف باشد. نه گفتن باید به صورت مستقیم و بدون توسل به رفتارهای حاشیه ای صورت گیرد. اگر در موقعیتی بودید که دادن پاسخ صریح دشوار است باید جواب قطعی را به تأخیر انداخت و مثلاً گفت در این باره فکر خواهم کرد. اگر پس از نه گفتن باز هم طرف مقابل اصرار ورزید شما نیز باید بر پاسخ منفی خود پافشاری کنید. ملازم های غیر کلامی باید در هماهنگی با بیان کلامی نه باشد. یعنی باید با تن صدای قاطعانه، مصمم و بدون ارزش درحالی که سر رو به بالا و بدن مستقیم است و تماس چشمی مستقیم با مخاطب برقرار است و با بیان کلامی به شرحی که ذکر شده نه گفت.

نامربوط پرهیز کنید از خواندن مطالب بیهوده و -13

مکاتباتی را که دیگر نیازی به نگهداری آنها نیست بایگانی را ساماندهی کنید: هرچند وقت یک بار بایگانی خود را بررسی نمایید و -14 بیرون بیندازید. چنانچه امور بایگانی شما را منشی برعهده دارد از او بخواهید که این کار را با نظارت شما انجام دهد.

مشخصی در نگهداری مکاتبات ندارد، سیستم بایگانی مناسبی داشته باشید: با داشتن یک سیستم بایگانی نامرتب که نظم منطقی و -15 هم فضایی را بیهوده اشغال کرده‌اید و هم در هنگام لزوم به دردتان نمی‌خورد؛ پس با توجه به نوع کسب و کاری که دارید سیستم بایگانی مناسبی را پیش‌بینی کنید.

در نهایت اگر میخواهید در مدیریت خود موفق باشید به مدیریت زمان توجه کنید.

---